



التسويق الفندقي



الدكتور
خالد مقابلة

أستاذ السياحة / كلية الأثر والأثار والدراسات
جامعة اليرموك / الأردن

الطبعة الأولى
2011

التسويق الفندقي

مؤلف: خالد مصطفى

Al Manhal Collections (www.almanhal.com) - 06/04/2018 User: @ Saudi Digital Library

Copyright © Dar Wa'el for Publishing & Distribution. All right reserved.

May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under applicable copyright law.

<https://platform.almanhal.com/Details/Book/195>



التسويق الفندقي

الدكتور

خالد مقابلة

قسم السياحة

كلية الآثار والانثروبولوجيا

جامعة اليرموك

اربد - الأردن



الطبعة الأولى

2010



رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2010/5/1771)

مقابلة ، خالد مصطفى

التسويق الفندقى / خالد مصطفى مقابلة.

- عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010 .

(276) ص

ر.إ. : (2010/5/1771)

الوصفات: التسويق / الفنادق / السياحة

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658.8

(ردمك) ISBN 978-9957-11-902-7

* التسويق الفندقى

* الدكتور خالد مقابلة

* الطبعة الأولى 2010

* جميع الحقوق محفوظة للنشر



دار وائل للنشر والتوزيع

* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (2) الطابق الثاني

هاتف : 00962-6-5338410 - فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615 - الجبيهة)

* الأردن - عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري - هاتف: 00962-6-4627627

www.darwael.com

E-Mail: Wael@Darwael.Com

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه أو

ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.



المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول	
تسويق الخدمات الفندقية	
أهداف الفصل	14
1.1 السياحة والضيافة	15
2.1 طبيعة الخدمات	18
3.1 خصائص الخدمات	20
4.1 تسويق الخدمات	22
5.1 المزيج التسويقي للخدمات	24
6.1 مشاكل تسويق الخدمات	28
خلاصة الفصل	29
أسئلة للمراجعة	30
الفصل الثاني	
السوق الفندقي	
أهداف الفصل	32
1.2 تقديم	33
2.2 جوانب اهتمام رجال التسويق الفندقي بالضيوف	34
3.2 دوافع الشراء	36
4.2 نموذج سلوك عميل الفندق	37
5.2 عملية تقييم العملاء للخدمات الفندقية	41
6.2 تجزئة السوق	48
7.2 سيرة السوق	51
خلاصة الفصل	55
أسئلة للمراجعة	56



الموضوع	الصفحة
الفصل الثالث	
التنظيم التسويقي	
أهداف الفصل	58
3. 1 ما هو التنظيم ؟	59
3. 2 نظرية التنظيم	60
3. 3 عملية التنظيم	61
3. 4 التنظيم التسويقي	62
3. 5 الوصف الوظيفي	67
3. 6 البناء الهيكلي للتسويق	72
3. 7 نموذج تنظيم تسويقي مقترح	74
الخلاصة	77
أسئلة للمراجعة	78
الفصل الرابع	
بحوث التسويق	
أهداف الفصل	80
4. 1 ما المقصود ببحوث التسويق؟	81
4. 2 مجالات بحوث التسويق	82
4. 3 تنظيم دائرة التسويق	83
4. 4 خطوات بحوث التسويق	84
4. 5 تطبيقات بحوث التسويق	90
خلاصة الفصل	93
أسئلة للمراجعة	94



التسويق الفندقى

الفصل الخامس

مزيج الخدمات الفندقية

96	أهداف الفصل
97	5. 1 ما هي السلعة / الخدمة
99	5. 2 الخدمات الفندقية
103	5. 3 العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية للفندق
104	5. 4 تنمية وتطوير الخدمات الجديدة
106	5. 5 مظاهر الخدمات الجديدة
109	الخلاصة
110	أسئلة للمراجعة

الفصل السادس

التسعير

112	أهداف الفصل
113	6. 1 تقديم
114	6. 2 أهمية السعر
116	6. 3 العوامل المؤثرة على قرار التسعير
119	6. 4 أساليب التسعير
126	6. 5 مسائل خاصة في التسعير
130	خلاصة الفصل
131	أسئلة للمراجعة

الفصل السابع

التوزيع

134	أهداف الفصل
-----	-------------------



التسويق الفندقى

135	1.7 تقديم
136	2.7 تخطيط قنوات التوزيع
140	3.7 الأنماط التنظيمية
141	4.7 أعضاء قنوات التوزيع
148	5.7 الموقع
150	6.7 اتجاهات مستقبلية في قنوات التوزيع الفندقية
153	خلاصة الفصل
154	أسئلة للمراجعة
	الفصل الثامن
	الترويج
156	أهداف الفصل
157	1.8 تقديم
157	2.8 تطور مفهوم الترويج
160	3.8 مزيج الترويج الفندقى
161	4.8 البيع الشخصى
166	5.8 البيع بواسطة التلفون
168	6.8 رسائل البيع
170	7.8 الإعلان
176	8.8 تنشيط المبيعات
180	9.8 العلاقات العامة
187	10.8 الدعاية
188	11.8 العرض التجارى
191	12.8 الرعاية التجارية



192	 8. موازنة الميزج الترويجى
195	 خلاصة الفصل
197	 أسئلة للمراجعة
الفصل التاسع	
الأفراد	
200	 أهداف الفصل
201	 1. تقديم
203	 2. 9. الأفراد فى الصناعة الفندقية
204	 3. 9. الأفراد - إدارة الفندق
208	 4. 9. الأفراد - العاملين فى الفندق
213	 5. 9. الأفراد - ضيوف الفندق
214	 6. 9. الأفراد - أصحاب المصالح المختلفة
216	 خلاصة الفصل
217	 أسئلة للمراجعة
الفصل العاشر	
المشاكل التسويقية فى الصناعة الفندقية	
220	 أهداف الفصل
221	 1. 10. تقديم
221	 2. 10. صناعة خدمات
222	 3. 10. الصورة الذهنية
223	 4. 10. رأس المال المستثمر
223	 5. 10. موسمية أعمال الفندق
224	 6. 10. الاعتماد على الصناعات الأخرى والتفاعل المتبادل معها



225	 7.10 العاملين في الفندق
225	 8.10 الموقع
226	 9.10 تشخيص الخدمات مقابل استخدام التكنولوجيا
226	 10.10 مصادر الدخل
226	 11.10 الفنادق المستقلة مقابل فنادق السلسلة
227	 12.10 العوز إلى التوجه التسويقي
227	 13.10 السلعة / الخدمة
228	 14.10 التسعير
228	 15.10 الترويج
229	 16.10 التوزيع
230	 خلاصة الفصل
231	 أسئلة للمراجعة

الفصل الحادي عشر

إدارة جودة الخدمات الفندقية وأثرها على ولاء العميل للفندق

234	 أهداف الفصل
235	 1.11 تقديم
239	 2.11 رضا العملاء
242	 3.11 العلاقة بين التسويق والجودة
244	 4.11 ما هي أهم منافع الجودة ؟
248	 5.11 موسمية الطلب الفندقي وإدارة الجودة
252	 خلاصة الفصل
254	 أسئلة للمراجعة



مقدمة :

لا يكاد يختلف اثنان على سرعة واهمية التطور الذي تحدثه صناعة السياحة بشكل عام والضيافة بشكل خاص وعلى ثمر دورها المستقبلي في دفع عجلة التنمية المستدامة عالميا. ونظرا لازدياد حدة المنافسة وتطور الاسواق السياحية من حيث الوعي والاذواق ، فقد اصبحت الحاجة تتزايد بضرورة استخدام اساليب علمية مبتكرة، خاصة في مجال التسويق للمحافظة على ولاء العملاء.

وهكذا ، فقد جاء هذا الكتاب " التسويق الفندقي " لمساعدة الطالب والباحث والعامل والمهتم في النشاطات التسويقية والسياحية والفندقية للتعريف بالمفاهيم والممارسات الحديثة في تسويق الخدمات الفندقية .

كما ان لهذا الكتاب دور في سد الفراغ الذي تعاني منه مكتبتنا العربية في المراجع الخاصة بالسياحة والفنادق باللغة العربية.

يحتوي الكتاب على احدى عشر فصلا، اضافة الى قائمة المختصرات وقائمة المفاهيم في الملحق . تم المحافظة على تحديد أهداف ومحتويات كل فصل في بدايته ومن ثم وضع خلاصة للفصل واسئلة للمراجعة في نهايته ليتحقق الهدف المنشود من الكتاب. كذلك فقد حافظ الكاتب على تضمين العديد من المفاهيم والمصطلحات الفندقية باللغة الانجليزية خلال تناوله للمواضيع المختلفة زيادة في التوضيح والفهم الدقيق للمفاهيم والأبعاد المختلفة للموضوع.

في الفصل الاول : تسويق الخدمات الفندقية، تم التعريف بمفهوم السياحة والفندقة وطبيعة والميزات الأساسية للخدمات ، تسويق الخدمات ومزيج الخدمات التسويقي ، واهم مشكلات تسويق الخدمات .

في الفصل الثاني: السوق الفندقى، تم تناول الجوانب المختلفة لاهتمام رجال التسويق بعملاء الفندق، دوافع الشراء لدى العملاء، نموذج سلوك عميل الفندق، عملية تقييم العملاء للخدمات الفندقية، تقسيم السوق الفندقى، وسيرة عملاء الفندق.

في الفصل الثالث: التنظيم التسويقي، تم بحث مفهوم التنظيم، نظرية وعملية التنظيم، التنظيم التسويقي، الوصف الوظيفي، والهيكل التنظيمي التسويقي.

تناول الفصل الرابع: بحوث التسويق، مفهوم بحوث التسويق، مجالات بحوث التسويق، تنظيم دائرة التسويق، خطوات بحوث التسويق، والتطبيقات المختلفة لبحوث التسويق في الصناعة الفندقية. في الفصل الخامس: مزيج الخدمات الفندقية، تم تقديم مفهوم المنتج الفندقى، العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية للفندق، تنمية وتطوير الخدمات الفندقية الجديدة، ومظاهر الخدمات الفندقية الجديدة.

تناول الفصل السادس: تسعير الخدمات الفندقية، أهمية السعر والعوامل المؤثرة في تحديد أسعار الخدمات الفندقية، أساليب التسعير، وبعض المسائل الخاصة في تسعير الخدمات الفندقية. في الفصل السابع: التوزيع، تم التعرض لمفهوم التوزيع، تخطيط قنوات التوزيع، الأنماط التنظيمية وأعضاء قنوات التوزيع، أهمية الموقع الفندقى، وبعض الاتجاهات المستقبلية في قنوات التوزيع.

احتوى الفصل الثامن: الترويج، على دراسة لتطور مفهوم الترويج الفندقى، عناصر الترويج الفندقى كالبيع والإعلان والعلاقات العامة والدعاية والرعاية والعرض التجارى، وموازنة الترويج الفندقى.



الفصل التاسع : الأفراد، شمل شرحا كاملا لمفهوم الافراد كأحد عناصر المزيج التسويقي، واهمية الافراد في تسويق الخدمات الفندقية ضمن مفهوم التسويق الداخلي للخدمات الفندقية .

في الفصل العاشر : المشاكل التسويقية في الصناعة الفندقية ، تم عرض اهم المشاكل التسويقية في الصناعة الفندقية مع طرح لبعض الحلول والاقتراحات لتجاوز مثل هذه المشاكل وما ينتج عنها من اثار سلبية على أداء الفندق .

في الفصل الحادي عشر : جودة الخدمات الفندقية، تم تناول مفهوم الجودة ، علاقة جودة الخدمات برضا العملاء واثار رضا العملاء على ولائهم للفندق ، العلاقة بين التسويق وجودة الخدمات ، اهم منافع ادارة جودة الخدمات الفندقية وكيفية استخدام ادارة الجودة في الحد من موسمية الطلب الفندقي.



التسويق الفندقى



الفصل الأول

CHAPTER - 1

تسويق الخدمات الفندقية

Hotel Service Marketing

أهداف الفصل

- 1.1 السياحة والضيافة
- 2.1 طبيعة الخدمات
- 3.1 خصائص الخدمات
- 4.1 تسويق الخدمات
- 5.1 المزيج التسويقي للخدمات
- 6.1 مشاكل تسويق الخدمات

خلاصة الفصل

أسئلة للمراجعة

أهداف الفصل

بعد مطالعتك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- طبيعة السياحة والضيافة .
- ماهية وخصائص الخدمات الأساسية .
- تسويق الخدمات وعناصر مزيجهـا التسويقي .
- مشاكل تسويق الخدمات وكيفية التعامل معها.

تسويق الخدمات الفندقية

HOTEL SERVICE MARKETING

1.1 السياحة والضيافة

السياحة هي عبارة عن مجموعة الظواهر والعلاقات والاحداث المرتبطة بانتقال الافراد والجماعات واقامتهم خارج اماكن اقامتهم المعتادة لاغراض غير الاقامة الدائمة او العمل المأجور لفترات زمنية محددة بشكل طوعي.

السائح tourist هو الشخص الذي يسافر من مكان اقامته المعتاد الى مكان اخر خارج او داخل حدود بلده لمدة لا تقل عن 24 ساعة ولا تزيد عن سنة كاملة في المرة الواحدة في حالة السياحة الدولية ، ولا تقل عن 24 ساعة ولا تزيد عن ستة شهور في حالة السياحة الداخلية ، لاغراض غير الاقامة الدائمة أو العمل المأجور . وتتنوع اغراض السياحة لتشمل الاستجمام والترفيه recreation ، البحث عن السرور والسعادة pleasure ، قضاء الإجازات vacationing ، التجارة والاعمال business ، الخ. هؤلاء السياح يقومون بإشباع حاجات مختلفة خلال حلهم وترحالهم وتتباين هذه بين الحاجات الفسيولوجيه، الحاجات الأمنية، الاجتماعية، الاحترام، وتحقيق الذات كما في هرم ماسلو للحاجات الإنسانية .

تساهم السياحة في النهوض باقتصاديات الدول وزيادة فرص التفاعل الثقافي والارتقاء بالتفاهم والتجانس بين الأفراد والجماعات في المناطق المختلفة حول العالم. إضافة لذلك فان السياحة تساهم في تنمية الصادرات غير المنظورة invisible exports . وهكذا فان السياحة تعتبر مصدرا رئيسيا هاما للحصول على العملات الأجنبية وتشغيل الايدي العاملة والحد من الفقر والبطالة .



نظرا لأهمية الصناعة الفندقية في تحقيق الأهداف الاقتصادية، فإن السياسات العامة في الدول أصبحت تتجه إيجابيا نحو اجتذاب السياح وتقديم الحوافز والتسهيلات للمستثمرين لتشجيعهم على إنشاء مشاريع سياحية وفندقية تساهم في تنشيط الحركة الاقتصادية فيها.

يلعب التسويق دورا رياديا في النشاطات الإدارية للصناعات المختلفة. وللتسويق كوظيفة إدارية أهمية خاصة في صناعة الخدمات وبشكل خاص في القطاع السياحي ويظهر تأثير التسويق في القطاع الفندقى الذي يعتمد على تلمس وإشباع حاجات العملاء حيث يقوم التسويق بدراسة حاجات ورغبات وميول واتجاهات العملاء الحاليين والمرتبين وتوجيه الجهود المختلفة داخل الفندق والتنسيق بينها لتقديم افضل السلع والخدمات الممكنة للعملاء وبطريقه توافق توقعاتهم وتعكس الصورة الذهنية المرسومة للفندق، ضمن الاستغلال الامثل للموارد المتاحة.

نتيجة للجهود الفردية والمشاركة بين الجهات والهيئات المختلفة في كلا القطاعين الرسمي والأهلي في الكثير من الدول لإنشاء المؤسسات الفندقية لتوفير وسائل الراحة والطعام والشراب والتسهيلات والخدمات المساندة للمسافرين ، فقد نتج عن ذلك خلق بيئة تنافسيه بين الفنادق . ونتيجة لهذا فقد أولت إدارة الفنادق أهمية خاصة لدراسة وتحليل وإشباع حاجات وميول وتوقعات ورغبات العملاء باعتبارهم مصدر الدخل الوحيد للفندق وسبب وجوده ونجاحه .لذا اصبح من الضروري على إدارة الفندق فهم المتغيرات المختلفة للسوق المستهدف target market . وهذا يتطلب إدراك الدور الهام والمساهمة التي يقدمها التسويق marketing في دراسة وإشباع حاجات السوق المستهدف بطريقة افضل من المنافسين باستخدام الأساليب والعناصر التسويقية التي تتناسب مع أهداف الفندق وتساعد على تحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .



لاشك في أن التغير في الصناعة الفندقية ، مثلها كمثل باقي الصناعات ، هو نتيجة حتمية ، لكن حجم واتجاه مثل هذا التغير وكذلك التوقيت الزمني هو ما يحير الباحثين ويشغل الفندقيين نظرا لتعدد وتباين الظروف والتغيرات .

إن التوسع الحديث في سلاسل الفنادق العالمية، وظهور سلاسل فندقية حديثة جديدة ، والاتئلاف والتحالفات بين الفنادق المختلفة بطرق رسمية أو غير رسمية لمواجهة التحديات والمحافظة على حصتها من السوق ، والتغير والتطور التكنولوجي والاقتصادي والسياسي والاجتماعي والحضاري والسكاني والتأثير المرافق لجميع هذه العوامل على الصناعة الفندقية ونشاطاتها وإنجازاتها، يتطلب بذل المزيد من الاهتمام و الرعاية للنشاطات الفندقية والمزيد من المهارة المتخصصة والتنسيق بين الجهات المختلفة ذات المصالح في النشاطات الفندقية. كذلك نجد التغيرات الكثيرة والسريعة والمستمرة في أذواق العملاء والتداخل والاعتماد المتبادل فيما بين الصناعة الفندقية وباقي الصناعات وخاصة النقل والاتصالات والتي بدورها تخلق الفرص أو تضع العقبات والتحديات أمام إدارة الفندق للتعامل معها .

جميع هذا وغيره الكثير يستوجب الاهتمام بالعملاء وإيلاء العناية الخاصة لهم من خلال أدراك أهمية العميل في تحقيق أهداف الفندق . هذا يتطلب أن تدرك إدارة الفندق أهمية ودور وظيفة التسويق في المساهمة في الربط ما بين الفندق والسوق المستهدف والمساهمة في نجاح وتطور وازدهار الصناعة الفندقية.

تتميز الصناعة الفندقية بأنها صناعة خدمات . فهي تعتمد على تقديم خدمات الراحة والطعام والشراب وغيرها الكثير للضيوف أو العملاء guests . لذا فإن هناك اعتبارات خاصة يتوجب الاهتمام بها كون الصناعة الفندقية تختلف عن كثير من الصناعات التي تقدم السلع الملموسة أو حتى في غالب الأحيان عن الصناعات التي تقوم بتقديم الخدمات مثل المؤسسات المالية والمنظمات الاجتماعية والتعاونية. وهكذا



يصبح من الضروري التعرف على طبيعة وميزات الخدمات وأساليب تسويقها قبل دراسة الجوانب المتعددة لتسويق الخدمات الفندقية .

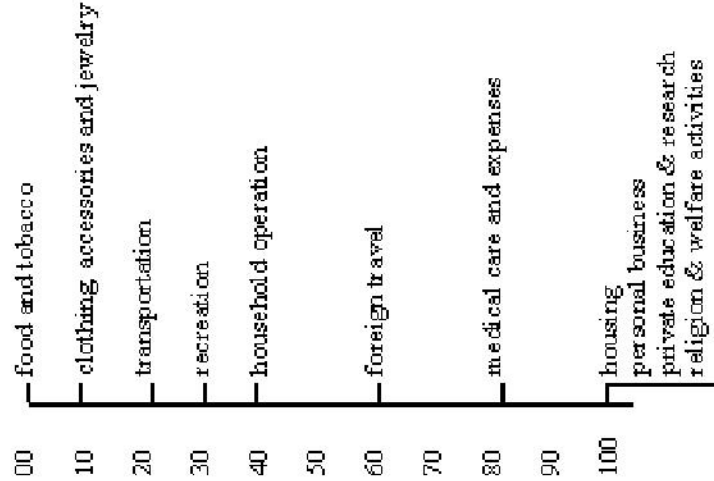
2.1 طبيعة الخدمات

الخدمات هي عبارة عن نشاطات متميزة وغير ملموسة بطبيعتها intangible تقوم بإشباع حاجات ورغبات العملاء clients وليس من الضروري أن ترتبط ببيع سلعه أو خدمه أخرى.

هناك عدة عوامل ساعدت على تطور الخدمات وسرعة انتشارها نذكر على سبيل المثال لا الحصر: زيادة أوقات الفراغ، التطورات التكنولوجية في وسائل النقل والاتصالات والحاجة الملحة للبعد عن تعقيدات الحياة والروتين القاتل. هذا التزايد المطرد على الخدمات صاحبه زيادة في الطلب على أفراد ذوي كفاءات ومهارات متميزة لتسويق هذه الخدمات.

تقع السلع والخدمات الاقتصادية على طول خط مستمر continuum تكون فيه السلع التامة على أحد الأقطاب وعلى القطب الآخر تقع الخدمات التامة كما في الشكل التالي، ولكن معظم النشاطات الاقتصادية تقع بين الطرفين.

التسويق الفندقي



الشكل 1.1 خط السلع والخدمات

تقوم الصناعة الفندقية بتقديم خدمات تتكون من ثلاث عناصر رئيسية: وسائل الراحة accommodation، الطعام food والشراب beverages. والتشكيلات الاساسيه من هذه العناصر الثلاثة التي يقدمها كل فندق تبين أن المقصود ليس فقط تقديم الطعام والشراب أو المبيت للمسافر بل يتعدى هذا حيث يتم تعزيز هذه الخدمات لتكون اكثر جاذبيه من خلال تصميمها لتوافق حاجات ورغبات الأقسام المختلفة من السوق المستهدف بجو عام يتسم بالدفء والصداقة والثقة المتبادلة بين الفندق hotel والعملاء أو الضيوف guests . وبالتالي يتم تعزيز الصورة المرسومة للفندق لدى العملاء ليتم تحقيق أهداف وغايات الفندق من خلال إرضاء رغبات العملاء أو الضيوف وتعزيز استمرارية العلاقة بينهما .

تعتبر الصناعة الفندقية ذات اتجاهات خدمية service - oriented وتهتم بذلك بالأفراد العاملين باعتبارهم عنصر حيوي وهام للربط بين الإدارة والعملاء . فهي ذات استخدام كثيف للأيدي العاملة بمختلف المهارات والمؤهلات والخبرات.

3.1 خصائص الخدمات Characteristics of Services

للخدمات خصائص وميزات أساسية تجعل تسويقها يختلف لحد بعيد عن تسويق السلع الملموسة tangibles وهذا يتطلب أن يقوم مسئول التسويق في الفندق بتضمين هذه الميزات وتأثيرها في الاستراتيجيات والسياسات التسويقية للفندق كي يتسنى له تحقيق أهدافه بالشكل الأمثل . من أهم هذه الخصائص :

(1) غير قابله للمس Intangibility

نظرا لان الخدمات غير ملموسة فانه من المستحيل على مشتري الخدمات الاحساس المادي ، تذوق ، تجريب أو الإحساس بالخدمة قبل استخدامها أو شرائها .

(2) الملازمة Inseparably

لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها أو المنتج كونها ملازمة له ويعتبر مقدمها أو المنتج جزء لا يتجزأ من الخدمة يعني أن البيع الشخصي هو الأسلوب الأكثر ، إن لم يكن الأسلوب الوحيد ، لتسويق وتوزيع الخدمات في كثير من الحالات .

(3) التباين Variability

يصعب إن لم يكن مستحيلا، أن يتم تعيير (وضع واتباع معايير محددة وثابتة) standardize الخدمات التي يتم تقديمها كما هو الحال في السلع المادية . فنجد أن كل وحدة منتجه من وحدات الخدمات تختلف عن باقي الوحدات بشكل نسبي مما يجعل من الصعب وضع معايير ثابتة وأتباعها في إنتاج الخدمات. كذلك يزداد الأمر تعقيدا بسبب



عدم القدرة على الحكم على جوده الخدمات قبل شرائها مما يجعل مهمة العميل صعبه في المفاضلة ما بين الخدمات المختلفه.
من الأساليب المستخدمة في الفنادق لمحاولة تغيير الخدمات، ولو لحد نسبي، اختبار وتدريب الموظفين، استخدام نظام الشكاوى والاقتراحات، نظام المتابعة monitoring والمسح لآراء العملاء guest survey للتأكد من رضا العملاء عن مستوى وجوده الخدمة .

(4) سرعة التلف وتذبذب معدلات الطلب

Perishability and Fluctuating Demand

يستحيل تخزين الخدمات كونها سريعة الهلاك والتلف، كذلك فان أسواقها ومعدلات الطلب عليها تتذبذب بين سنه وأخرى، موسم وآخر، شهر وآخر، يوم ويوم آخر، أو حتى بين الساعة والأخرى لنفس اليوم. هذا جلي وواضح في المنتجعات السياحية بشكل خاص والتي تجعلها مهمة تحد شاقة أمام الإدارة والمسوقين لتخطيط وتسويق خدماتهم كشكل من أشكال التحدي في الصناعة الفندقية.

(5) اعتماد البائع الكبير على ثقة المشتري

The seller is more dependent upon the faith of the buyer

عدم قابلية الخدمة للانفصام عن المنتج وكذلك عدم قابليتها للمس تجعل بائع الخدمات يعتمد بشكل كبير على ثقة وإخلاص العميل. معظم الخدمات يتم دفع مقابلها بعد تقديمها ولا يمكن امتلاكها مسبقا.

بالإضافة للصفات الرئيسية للخدمات فان هناك العديد من الصفات التسويقية marketing characteristics للخدمات منها (Rathmell, 1966:33-36) بدلا من السعر price يتم استخدام مصطلحات أخرى مثل tariff, fee, rate ؛ المشتري يسمى عميل client وليس مستهلك customer ، وفي الصناعة الفندقية يسمى ضيف guest ؛ البيع الشخصي personal selling هو اكثر أساليب البيع استخداما نظرا لسرعة وتلف



الخدمات وصعوبة فصلها عن منتجها ؛ يصعب الموافقة بين العرض والطلب؛ و رضا العميل يكون من خلال الحصول على الخدمة أو ما يعرف بالأداء أو التقديم performance ليس من خلال امتلاكها possession .

4.1 تسويق الخدمات Services Marketing

يتضمن مفهوم التسويق أن وظيفة الفندق تتمثل في تحديد وتحليل حاجات ورغبات و تفضيلات وميول السوق المستهدف ثم تقديم ما يوافق الحاجات والرغبات والتوقعات لإحداث السلوك المرغوب لدى العملاء بشكل فاعل وكفاءة عالية بطريقه تعزز أهداف الأفراد والفندق والمجتمع .
التنظيمات عادة تنتج نوع أو أكثر من السلع والخدمات التالية :

(أ) السلع المادية physical products : مواد ملموسة يمكن مشاهدتها ولمسها والاحساس بها ، لها قيمه ومتوفرة للشراء مثل الطعام والشراب في الفندق.

(ب) الخدمات services : مواد غير ملموسة مثل الرحلات السياحية المنظمة package tours أو الغرفة الفندقية.

(ج) الصورة الذهنية image : مجموعة من القرائن التي اكتسبتها السلعة أو الخدمة أو التنظيم، أو مجموعة الأحاسيس والشعور المرتبطة بالتنظيم أو السلعة أو الخدمة من قبل العميل . فمثلا تعتمد الصورة الذهنية للفندق على انه حديث modern أو تراثي heritage من خلال نوع الخدمة المقدمة للعملاء ، تصميم الفندق ، الأثاث المستخدم، شعور الضيوف .. الخ. في محاولة إدارة الفندق الدائمة لاجتذاب والحفاظ على رضا العملاء الحاليين والمترقبين، التعرف على حاجات السوق المستهدف ومن ثم تصميم الخدمات بالشكل الذي يتوافق مع حاجات وتوقعات السوق.

التسويق الفندقي الناجح يتضمن توجهات نحو السوق market orientation وحاجاته بدلا من

التوجهات البيعية sales orientation. المدخل التسويقي marketing



approach يشجع وينشط المبيعات من خلال إنتاج وتقديم ما يرغب به العميل بدلا من إغراء العملاء لشراء السلع والخدمات التي تم إنتاجها مسبقا.

التوجه التسويقي marketing orientation للفندق يهتم بالنظرة الشاملة المتكاملة للفندق:

التصميم ، الألوان، الديكور، الأفراد، الخدمات، الخ.. لذا نجد أن إدارة الفندق يجب أن تنسق بوضوح بين أهدافها التسويقية، ومزيج سلعها وخدماتها، والمنافسة، والسوق المستهدف ، وأقسام السوق ، واتجاهات ومواقف العملاء وسلوكهم، والأرباح المتوقعة من أقسام السوق المختلفة وكذلك الاعتبارات البيئة والعوامل الأخرى المؤثرة.

إضافة إلى ما سبق نجد انه من الأهمية بدرجة مراقبة وتفحص وتحليل المتغيرات في البيئة الداخلية للفندق وكذلك العوامل المختلفة المؤثرة في البيئة الخارجية لإحداث التوافق والتناغم بين الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية من جهة ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للفندق من جهة أخرى.

يمكن النظر إلى الفندق على انه عبارة عن نظام مفتوح open system يتفاعل مع البيئة الخارجية ، يؤثر ويتأثر بالعوامل الخارجية ويتكون من عدة أجزاء subsystems تتفاعل فيما بينها لإحداث التأثير المرغوب . فمثلا العوامل الاقتصادية تؤثر على قدرة الضيوف وإقبالهم على شراء الخدمات الفندقية .

العوامل السياسية تؤثر على عمل الفندق من خلال التشريعات والأنظمة والقوانين المفروضة على الفندق.

التكنولوجيا تقوم بتقديم ابتكارات واختراعات جديدة وتجعل أخرى قديمة وغير مجدية للاستخدام .

العوامل الثقافية والحضارية وغط الحياة والتغيرات الديموغرافية يمكنها كذلك التأثير على نوعية العملاء وصلح حاجاتهم ورغباتهم بطريقه تتناسب مع هذه المؤثرات .



5.1 المزيج التسويقي للخدمات Service Marketing Mix

اقترح Booms and Bitner مزيج تسويقي للخدمات يتكون من سبعة عناصر (Cowell, 1984: 69-75): السلعة / الخدمة product ، السعر price ، التوزيع place ، الترويج promotion ، الأفراد/العاملين people ، الدليل المادي physical evidence ، والعملية process وهي ما يطلق عليها بـ 7p's والتي أضيفت الثلاث عناصر الأخيرة فيها إلى الأربعة عناصر التقليدية للمزيج التسويقي 4P's (product, price, place, promotion). تعتمد طبيعة المزيج التسويقي للخدمات على عدة عوامل أهمها ظروف وأهداف التنظيم وطبيعة العملاء وغيرها من العوامل المؤثرة.

عادة ما تواجه إدارة الفندق العديد من الأسئلة التي تحتاج لإجابات شافية منها على سبيل المثال: من أهم الأشخاص الذين يقيمون في الفندق أو يشترون خدماته ؟ لماذا يقيمون في الفندق أو يشترون خدماته؟ ما الذي يؤثر على اختيارهم لفندق بحد ذاته دون الفنادق الأخرى ؟

ما يحتاجه مسؤول التسويق هو الموافقة بين العناصر التسويقية وتوجيهها لتحقيق أهداف الفندق من خلال تقديم ما يحقق إرضاء العملاء بطريقة افضل مما يقدمه المنافسين في السوق . في هذا السياق سنعطي الأهمية الخاصة لخمسة عناصر لتكون عناصر المزيج التسويقي في الصناعة الفندقية. فيصبح المزيج التسويقي يتكون من 5p's وهي السلعة / الخدمة product ، السعر price ، التوزيع place ، الترويج promotion ، والأفراد people .

والآن لنقوم بتقديم عرض سريع لعناصر مزيج تسويق الخدمات السبعة كالتالي:

(1) السلعة الخدمية Service Product

يتوجب على الإدارة الفندقية اختيار الاستراتيجيات والسياسات المناسبة بخصوص ماهية وطبيعة

الخدمات المنوي تقديمها للعملاء ومدى تنوع هذه الخدمات وما



يمكن القيام به لإضافة خصائص إضافية لها مثل تقديم الضمانة warranty وكذلك الاصناف المختلفة branding . من الواضح انه في بعض الجوانب نجد أن تخطيط الخدمات اسهل من تخطيط السلع حيث أن التغليف packaging ، الألوان colors ، والأسلوب style غير موجودة في تسويق الخدمات بالشكل المألوف ، لكن بالمقابل نجد تحديد الاصناف branding والرقابة على الجودة quality control هي اصعب في الخدمات مما هو عليه الحال في السلع الملموسة حيث يصعب تحقيق الثبات في جودة الخدمات وكذلك يصعب تعيير الخدمات standardization .

ما يقدمه الفندق للعملاء يعتبر مزيجاً من السلع الملموسة tangible ومصادر الإشباع العاطفية أو الوجدانية الحسية emotional مثل الجو العام للفندق atmosphere وما يتوقع العملاء أن يأخذ حيزاً في الفندق وما تنطوي عليه أفكارهم وتوقعاتهم وكذلك الصورة الذهنية image أو الطريقة التي يرسمها الفندق في أذهان العملاء الحاليين والمرتقبين.

(2) تحديد أسعار الخدمات pricing

يعتبر السعر من أهم الجوانب في تسويق الخدمات والتي تحتاج ممارسات إبداعية ومتميزة من جانب مسوق الخدمات. بسبب الميزات الخاصة للخدمات التي سبق شرحها فإن حالة المنافسة التامة perfect competition غير موجودة في تسويق الخدمات. هذا بالإضافة إلى افتقار العملاء للمعلومات الكافية حول توفر الخدمات وصغر المنطقة الجغرافية التي يمكن للعميل الحصول على الخدمة المنشودة فيها وكذلك الاستثمارات الكبيرة في الأصول الثابتة والمخاطرة العالية في حالة الخدمات. إذاً نجد أن هناك تعقيد في عملية تحديد أسعار الخدمات. أضف لهذه التعقيدات انه في حالة الفندق فان السياسات التسعيرية تتجه نحو تحديد تعرفه تأجير الغرف وأسعار الطعام والشراب وكذلك وسائل الترفيه والخدمات المساندة المختلفة والأخذ بعين الاعتبار تأثير السعر لكل منها على



مستويات الطلب والصورة المرسومة او المرغوبة للفندق وأهدافه . هذا بالإضافة لتذبذب الأسعار في الفصول المختلفة وكذلك لفئات العملاء المتنوعة .

(3) التوزيع place

كما ذكرنا سابقا فان غالبية الخدمات يتم إنتاجها وشراؤها معا، لذا فان التوزيع المباشر هي الطريقة الأكثر شيوعا في حالة الخدمات. يصعب، إن لم يكن من المستحيل ، توظيف الوسطاء التجاريين نظرا لسرعة تلف الخدمات وصعوبة أو استحالة فصل الخدمة عن منتجها كما هو في حالة خدمات الصيانة مثلا . هناك خيارات أخرى مثل توظيف أو استخدام وسيط أو وكيل كما هو الحال في الصناعة الفندقية حيث يمكن استخدام خدمات وكلاء السياحة والسفر. كذلك يتوفر خيار ثالث في مجال توزيع الخدمات من خلال استخدام أكثر من وسيط لتوفير الخدمات بشكل اسهل وايسر للعملاء.

للمحافظة على مستوى عال من المبيعات فان الفندق يجب أن يستخدم وسطاء مناسبين لتقديم الخدمات للعملاء لتوطيد العلاقة بين الفندق والعملاء من حيث تسهيل حصولهم على الخدمات والذي يكون في بعض الحالات أكثر منفعة وفعالية من البيع المباشر.

يحتل الموقع عناية خاصة من قبل إدارة الفندق فهو لا يعني فقط سهولة وصول العملاء إلى الفندق ولكن أيضا حجم الجهود المتعلقة بالوصول إلى الفندق وكذلك أوقات عمل الفندق . يتميز موقع الفندق عن غيره من عناصر مزيج التسويق في الفندق بعدم مرونته، فحالما يتم اختيار الموقع يصعب تغييره لان ذلك يكلف الفندق الكثير والذي يصعب تعويضه.



(4) الترويج Promotion

بينما نجد انه من الصعوبة بمكان بناء برنامج ترويجي حول الخدمات غير الملموسة مقارنة بالسلع المادية الملموسة ، فان النتيجة المتوقعة هي أن البيع الشخصي- والإعلان والعلاقات العامة يتم استخدامها بشكل مكثف في ترويج الخدمات حيث يكون لبرنامج ترويج الخدمات ثلاثة أهداف رئيسية في الغالب هي: عرض الخدمات بمظهر وشكل جذاب ما أمكن للعملاء، وتمييز الخدمات التي تقدمها مؤسسة معنية عن غيرها من خدمات المنافسين، وبناء سمعة طيبة لمؤسسة الخدمات على المدى البعيد.

الهدف العام لترويج الخدمات الفندقية هو توعية وتذكير وإحداث التغيير في سلوك العملاء الحاليين والمرتبين للإقبال على شراء خدمات الفندق من خلال البيع الشخصي-، والإعلان ، والعلاقات العامة ، والدعاية وغيرها من العناصر الترويجية ضمن الموارد المتاحة للفندق .

(5) الأفراد People

يعتبر الأفراد الذين يقدمون الخدمات جزءا لا يتجزأ من الخدمة نفسها ولهم تأثير مباشر على طبيعة الخدمة ومدى رضا العملاء واقتناعهم بها. العلاقات بين العملاء أنفسهم وإدراكهم لجودة الخدمة يمكن أن يكون لها تأثير خاص، وهو ما يطلق عليه الكلمة المسموعة أو المنقولة word -of- mouth . بما أن الفندق يعتبر مؤسسة خدمات ذات استخدام مكثف للموارد البشرية فان هذا يتطلب أن تولي إدارة الفندق أهمية خاصة لاختيار وتوظيف الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات المتميزة وكذلك التدريب والتنمية الإدارية المستمرة لهم. وهذا يعني أن الأفراد ذوي أهمية خاصة في الفندق مساوية، إن لم تكن تفوق، أهمية باقي عناصر المزيج التسويقي. يتعدى معنى الأفراد في هذا الخصوص ليشتمل على العملاء، الإدارة وذوي المصالح المختلفة stakeholders في الصناعة الفندقية إضافة إلى الأفراد العاملين في الفنادق.



(6) الدليل المادي Physical Evidence

يشتمل هذا العنصر على البيئة المادية كالأثاث والسلع التسهيلية facilitating goods التي تساعد في إمكانية تقديم الخدمة، مثل سيارات الأجرة وكذلك الشواهد الملموسة tangible clues مثل استخدام الإشارات والملصقات من قبل خطوط الطيران.

(7) العملية Process

يعتبر سلوك الأفراد والجماعات في تنظيماً الخدمات مسألة أساسية ذات أهمية خاصة . كذلك هي أهمية العملية أو الكيفية التي يتم فيها تقديم الخدمة: أي كيف يقوم النظام المتكامل بالعمل وما يرتبط بذلك من سياسات، وإجراءات، ودرجة المكننة mechanization ، ودرجة تدخل العملاء involvement في إنتاج الخدمة ..الخ.

6.1 مشاكل تسويق الخدمات Service Marketing Problems

تسويق الخدمات يتصف بمشاكل خاصة مقارنة مع تسويق السلع الملموسة . من هذه المشاكل :
عدم توفر معلومات وافية لفترات سابقة حول السوق والمنافسة ، صعوبة تمييز أدوار التشغيل والتسويق نظراً لارتباطهما معاً، سمعة والمرتبة الاجتماعية للعاملين في مجال الخدمات ينظر إليها باهتمام أقل من تلك للعاملين في مجال السلع الملموسة، صعوبة تعيير الخدمات ، صعوبة التحكم والرقابة على الجودة والثبات على معايير جودة محددة ، عدم توفر إدارة وكوادر مؤهلة في مجال تسويق الخدمات، قلة الاهتمام باستخدام مجموعة التسويق واختلاف طرق تقييم العملاء للخدمات ، قلة الاهتمام بأساليب ووسائل الترويج في قطاع الخدمات مقارنة بالسلع الملموسة، إضافة إلى العديد من المشاكل الأخرى.



خلاصة الفصل

شهدت السياحة تطورا سريعا وكان للصناعة الفندقية كبير الأثر في تحديد الاتجاهات العامة لمستقبل السياحة. يلعب التسويق دورا هاما في توجيه الجهود والموارد تجاه تحقيق أهداف الصناعة الفندقية من خلال التعرف على حاجات العملاء الحاليين والمرتبين واشباعها. تتميز الخدمات بصفات فريدة عامة وتسويقية تجعل عملية تسويقها معقدة ومميزة عن تلك لتسويق السلع الملموسة. يتكون مزيج تسويق الخدمات من سبعة عناصر : السلعة / الخدمة، والتوزيع، والترويج، والتسعير، والدليل المادي، وعملية إنتاج الخدمات .

هناك مشاكل خاصة لعملية تسويق الخدمات مثل عدم توفر معلومات وافرة حول الأسواق والمنافسة، وصعوبة تمييز أدوار التسويق والتشغيل كونها مرتبطة معا.



التسويق الفندقي

أسئلة للمراجعة

س1: بيّن مفهوم الخدمة والميزات الأساسية للخدمات؟

س2: اشرح المزيج التسويقي للخدمات ؟

س3: ما هي أهم مشاكل تسويق الخدمات ؟

الفصل الثاني

CHAPTER - 2

السوق الفندقى

The Hotel Market

أهداف الفصل

- 2.1 تقديم
 - 2.2 جوانب اهتمام رجال التسويق الفندقى بالضيوف
 - 3.2 دوافع الشراء
 - 4.2 نموذج سلوك عميل الفندق
 - 5.2 عملية تقييم العملاء للخدمات الفندقية
 - 6.2 تجزئة السوق
 - 7.2 سيرة السوق
- خلاصة الفصل
- أسئلة للمراجعة



أهداف الفصل

بعد دراسة هذا الفصل تستطيع التعرف على :

- مفهوم السوق الفندقى.
- جوانب اهتمام الفندق بالضيوف .
- دوافع العملاء لشراء الخدمات الفندقية.
- سلوك العملاء عند شراء الخدمات الفندقية .
- كيفية تقييم العملاء للخدمات الفندقية.
- تقسيم السوق المستهدف .
- عناصر سيرة سوق الفندق وتأثيرها على أدائه.

سوق الفندق

The HOTEL MARKET

1.2 تقديم An Introduction

السوق هو عبارة عن المكان الذي يتم فيه بيع وشراء الخدمات والسلع. كذلك يمكن تعريف السوق على انه مجموعة من الأشخاص الذين يملكون القدرة والرغبة الكافية لشراء السلع والخدمات. يتم توجيه الجهود المختلفة في الفندق نحو إشباع حاجات ورغبات السوق المستهدف والذي يعتبر بالنسبة للفندق من افضل الفرص وأكثرها منفعة في المستقبل القريب والبعيد . لهذا نجد أن الفنادق تقوم عادة بدراسة الجدوى الاقتصادية للفندق قبل المباشرة في ممارسة النشاطات المختلفة. وهذا يتضمن جمع البيانات المختلفة المتعلقة بالنشاطات المتوقعة للفندق والتي تكون ذات طبيعة اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية أو سيكولوجية ، ومن ثم معالجة وتحليل البيانات المختلفة للخروج بتوقعات مستقبلية تساعد في استغلال الفرص المتوفرة وتجنب المخاطر المتوقعة بالأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف للفندق .

بعد تحديد الهدف العام ودراسة الظروف المختلفة ، يتم تحديد السوق المستهدف وتقسيمه إلى قطاعات أو أجزاء بالاعتماد على عوامل التشابه بين الأجزاء المختلفة للسوق . بالإضافة لما سبق، فإن توفر معلومات كافية حول سيرة السوق المستهدف تعمل كقاعدة وأساس للبرنامج التسويقي والنشاطات الترويجية بشكل خاص للفندق .



2. جوانب اهتمام رجال التسويق الفندقى بالضيوف

Areas of Marketers Interest in Guests

يهتم رجال التسويق في الفندق بالضيوف من ثلاثة جوانب:

1. الضيوف على انهم منتجون للخدمات الفندقية . حيث يفترض في غالب الأحيان أن الدور الفعال الذي يقوم به الضيف أو الزائر في المساهمة في عملية إنتاج الخدمات يؤدي إلى سد الحاجة إلى استخدام أعداد كبيرة من الموظفين في الفندق. وهذا في واقع الحال يعود بالفائدة المباشرة على الفندق والضيف معا حيث يؤثر على التكاليف الإجمالية للخدمات التي يقدمها الفندق للضيوف . (Cowell, 1984:218-) (225)

2. الضيوف كمستخدمين ومشتريين للخدمات الفندقية . إن فهم وإدراك كيفية سلوك الضيوف وما يؤثر على خياراتهم المختلفة يكون من الأهمية بدرجة لتحقيق نجاح وازدهار الفندق . لدى ضيوف الفندق مجموعة من الحاجات والرغبات والميول والتي يمكن ترجمتها إلى مجموعتين: الخواص أو الميزات attributes المرغوبة والتي تشمل عوامل مثل الأمان والأمن ، الثبات والاستمرارية ؛ وكذلك الأجواء العامة atmosphere للفندق وخدماته المختلفة. بعض الخواص أو الميزات يمكن أن تسيطر على خيارات ضيوف الفندق عند قيامهم بإعطاء أوزان أو أهمية نسبية ranking للجوانب المختلفة للخدمات عند اتخاذ قرار الشراء. من الطبيعي والمتوقع أن نجد أن مجموعة حاجات ورغبات ضيوف فنادق المنتجعات السياحية والذين عادة ما يقيمون فيها لفترات أطول نسبيا، تختلف عن تلك لمرتادي فنادق المطارات الذين يرغبون بالاستراحة لفترة قصيرة ما بين رحلاتهم وربما إن توفر لديهم الوقت الكافي لزيارة المدينة المجاورة . كذلك ما سبق ذكره من حاجات رجال الأعمال الذين يهتمون بالراحة التامة بعد عناء ساعات طويلة من الأعمال والنشاطات التجارية . كذلك يحتاج رجال الأعمال للكثير من الخدمات التجارية التي تساعد على تسهيل وإنجاز أهدافهم. في الغالب تكون نفقات هذا النوع من الضيوف على غير حسابهم الخاص.



3. الضيوف على انهم مصدر تأثير على غيرهم من الضيوف أو العملاء . تأثير العائلة ، والمجموعات المرجعية reference groups ، والأصدقاء وعملاء الفندق الآخرون يعتبر في غاية الأهمية لموظفي التسويق في الفندق . يحتاج موظف التسويق للتعرف على أنواع ومدى التأثير المحتمل لكل مجموعة على ضيوف الفندق الحاليين والمرتبين، حيث أن عملية التأثير هذه تبدأ قبل زيارة العميل للفندق وتستمر حتى بعد مغادرته له.

في الصناعة الفندقية نجد أن الكلمة المنقولة word-of-mouth ذات تأثير واضح على سلوك واتجاهات العملاء وتساعد على استقطاب والمحافظة على عملاء جدد من خلال إشباع رغبات العملاء الحاليين للفندق. كذلك تساعد الكلمة المنقولة في تخلص العملاء من حالة الشك والارتياح في مرحلة ما بعد عملية شراء خدمات الفندق post- purchase dissonance . مما سبق يتبين انه يتوجب على إدارة الفندق أن تدرك أهمية ومساهمة العملاء في تحقيق أهداف الفندق وكذلك الأدوار المختلفة التي يلعبونها في البحث عن مصادر إشباع لحاجاتهم ورغباتهم ، كيفية صنع واتخاذ قرار الشراء ومصادر التأثير على قرار الشراء بالإضافة إلى عوامل أخرى عديدة.

باستخدام بحوث السوق market research، يمكن لإدارة الفندق الحصول على كم وافر من المعلومات حول المتغيرات المختلفة في السوق وتأثيرها على نشاطات الفندق وأهدافه العامة. يمكن أن تتم بحوث السوق داخل الفندق in house أو خارج الفندق external. نجد أن بحوث السوق داخل الفندق يتم استخدامها على نطاق ضيق في الفنادق. أما فيما يخص بحوث السوق الخارجية فنادرًا ما تستخدم من قبل الفنادق الصغيرة الحجم نظرا لعدم توفر موازنة كافية للقيام بها. أضف إلى ذلك أن الفنادق ليست لها توجيهات محددة وواضحة فيما يخص بحوث السوق بشكل خاص، وكثير من الفنادق يعوزها التوجهات التسويقية.



3.2 دوافع الشراء

Buying Motives

يحتاج موظف الفندق إلى درجة عالية من التعاطف والشعور بأحاسيس العملاء وما هي طبيعة الحاجات والرغبات التي يبحثون عن إشباعها وما هي توقعاتهم فيما يخص الخدمات الفندقية وما هي الدوافع الأساسية المؤثرة على قرار شراء الخدمات الفندقية ومن ثم كيفية إشباع وموافقة مثل هذه التوقعات والحاجات والدوافع.

الراحة الشخصية، والعوامل الذاتية، والأمن والأمان، والمنزلة status وما يتم الحصول عليه أو المنفعة المتأتية مما يدفعه العميل value for money هي أهم العناصر والدوافع الأساسية التي تؤثر على سلوك العملاء تجاه الخدمات الفندقية .

لذا بعد أن يتم تفهم وإدراك دوافع العملاء تصبح وظيفة الفندق الأساسية أن يقوم بتصميم السلع والخدمات بطريقة تناسب أذواق العملاء لاجتذاب عملاء جدد والمحافظة على استمرارية التعامل مع العملاء الحاليين.

بعد شعوره بالمشكلة (الحاجة إلى السفر و الإقامة في فندق) فان العميل يبدأ بعملية البحث عن المعلومات الضرورية ويترتب على هذا أن يقوم موظف التسويق في الفندق بتوفير المعلومات الضرورية الكافية وتسهيل عملية الحصول عليها وذلك من خلال العلاقة المباشرة مع العملاء ، والإعلان ، والعلاقات العامة، والدعاية ، ووكلاء السياحة والسفر ، وأصحاب مكاتب تأجير السيارات السياحية..الخ .وبالتالي تسهيل مهمة العميل وتحفزه لاعتبار الفندق من افضل الوسائل التي يمكنها إشباع حاجاته وحل المشكلة التي يعاني منها.

وبعد وصول العميل إلى الفندق ولكي تقوم إدارة الفندق بخلق دافع لدى العميل للاستمرار بالتعامل مع الفندق فان الفندق يقوم بتصميم وتوجيه الجهود التسويقية لتقديم افضل الخدمات التي تناسب وتتوافق مع وتقوم بإشباع حاجات

العملاء بأسلوب أفضل وأكثر فعالية من باقي المنافسين، وهذا بالتالى يعود على الفندق بمنفعة متميزة من خلال زيادة نسبة التجارة المتكررة أو نسبة العملاء الدائمين repeat business . إضافة إلى ما سبق فإن إدارة الفندق تقوم باستخدام وسائل وعناصر الترويج المختلفة داخل وخارج الفندق قبل وأثناء وبعد زيارة العملاء للفندق للتأكد من رضاهم وإشباع حاجاتهم. بالطبع هذه ليست نهاية المطاف ، حيث يحتاج قسم التسويق في الفندق إلى التغذية الراجعة feedback من السوق للتأكد من رضاء العملاء حتى بعد مغادرتهم الفندق والتأكد من انهم سوف يقومون بزيارة الفندق أو تزكيه اسم الفندق للآخرين عندما تتاح لهم الفرصة بدلا من البحث عن فنادق أخرى توافق رغباتهم وميولهم.

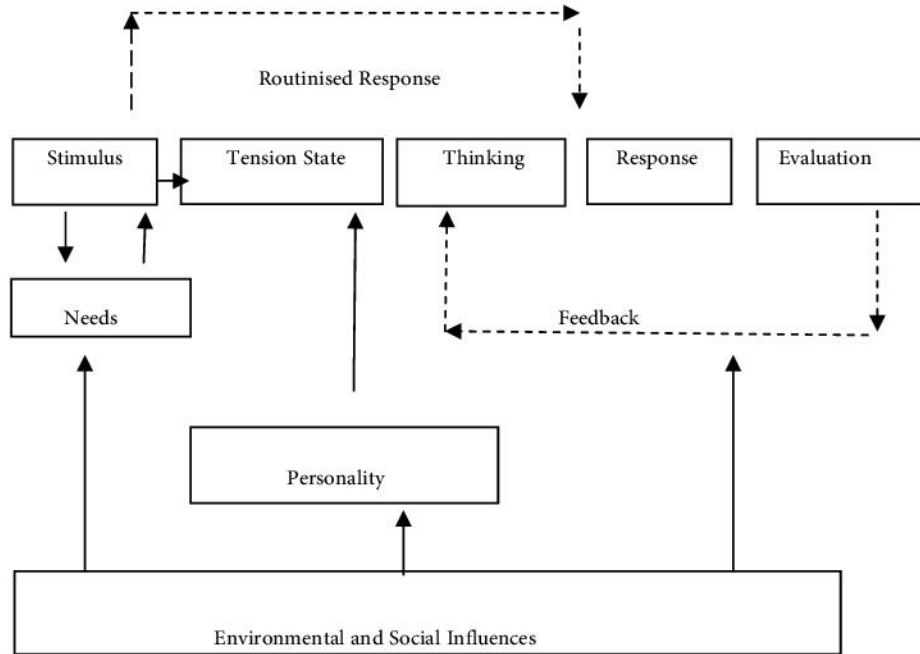
لتكتمل الصورة لدى إدارة الفندق نجد من الضروري الحصول على معلومات تتعلق بسيرة السوق guest profile وفي مقدمتها العوامل الديموغرافية مثل عدد السكان، وتوزيعهم الجغرافي ، والنمو السكاني، وتوزيعهم حسب الفئات العمرية والجنس، ومعدلات الولادة والوفاة ، والكثافة السكانية، ومعدل الدخل القومي والفردى والدخل الفردى المتاح ،... الخ. ومن ثم دراسة تأثير مثل هذه العوامل وغيرها كالعوامل السيكولوجية، على سلوك العملاء وإمكانية تحقيق أهداف الفندق من خلال إشباع حاجاتهم.

4.2 نموذج سلوك عميل الفندق

A User Behavior Model for a Hotel

النموذج التالى يبين العناصر المختلفة التى تتضمنها عملية شراء الخدمات الفندقية (Doswell and Gamble ,

: (1974:27-34



الشكل 2.1 نموذج سلوك مستخدم الخدمة في الفندق

المؤثر Stimulus

هناك عمليتان مرتبطتان مع تفاعلنا مع العالم الخارجى والحياة اليومية: عملية الإحساس sensing وعملية الإدراك perceiving. العمليات الحسية تتميز بطبيعتها السيكلوجية وذات اهتمام قليل نسبيا من مسئول التسويق في الفندق. والإدراك يتضمن الأحاسيس المستقاة من البيئة وكذلك التفسيرات المصاحبة لهذه الظروف والحالات .

يجب إثارة الاهتمام والانتباه قبل عملية الإدراك. وهذا هو مجال تركيز مسئول التسويق في الفندق. بالإضافة، فإن مسئول التسويق في الفندق يجب أن لا يتجاهل انتقائية الأشخاص في عملية الإدراك. يدرك الأشخاص ما فيه مصلحتهم ويوافق ميولهم. طريقة إدراك العملاء للفندق يجب أن توافق رسالة وأهداف الفندق.



الحاجات needs

في حالات ومناسبات معينة، يمكن أن تظهر أحداث ينتج عنها حاجات معينة.المسافر الذي أعياه التعب وعناء السفر ربما يشعر بالحاجة إلى الإقامة في فندق للحصول على قسط من الراحة والاسترخاء. لا تقتصر حاجة المسافر في هذا المثال على إشباع حاجة الراحة والاسترخاء وإلا فسوف يختار اقرب فندق للإقامة فيه، لكنها تتعدى ذلك لتتضمن إشباع مجموعة من الرغبات والميول مرتبطة بشكل قوي مع الحاجة الاساسيه .

حالة التوتر tension state

يبدأ السلوك من خلال الحاجة. والحافز لسلوك معين يظهر في حالة التوتر الناتجة عن حاجات وأهداف الشخص التي تهدف للتخفيف من حالة التوتر والقيام بعمل معين لتحقيق الأهداف.

المماثلة identification

إذا شعر العميل بان أشخاص ذوي أهمية سياسية، فنية، اجتماعية... الخ يقيمون في الفندق، فمن باب المماثلة يحاول الإقامة في نفس الفندق . الكثير من الفنادق تحتفظ بقائمة أسماء الأشخاص المهمين الذين أقاموا في كل غرفة.

الاهتمام الخاص recognition

إذا رحب موظف الاستقبال بالعميل باسمه، فان هذا يشعره بالاهتمام الشخصي والانتماء والذي يعطيه أهميه خاصة، أمان ورضاء خلال وجوده في الفندق.

التفكير thinking

وهذا يتضمن اختيار أساليب ووسائل للتخلص من حالة التوتر والحصول على الأهداف المنشودة من خلال مجموعه من البدائل والحلول وفهمها اعتمادا على قدرتها



على إشباع حاجات العميل والتخلص من حالة التوتر . بعد ذلك يتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتوفرة . ربما يصل العميل إلى حل باسترجاع واستذكار حالات سابقه مماثلة حصلت معه دون تحديد وفحص العديد من البدائل .

مهمة مسئول التسويق في الفندق تتمثل في ربط علاقة بين الخدمات الفندقية وحاجات العملاء والتأكد من إشباع ورضاء العملاء بعد تقديم الخدمات لهم. وهذا يعتمد أيضا على شخصيته والظروف المحيطة بالعميل.

الاستجابة response

من افضل النتائج المتوقعة هي زيارة العميل للفندق وشراء ما يناسبه من الخدمات الفندقية . من البدائل الأخرى أن يغير العميل مواقفه تجاه الفندق ، الشعور بالثقة أن الفندق يستطيع إشباع حاجاته ورغباته، أو التغيير من نوايا الشراء المستقبلية، .. الخ ويأتي دور برامج الترويج الفعال في هذا المجال من خلال محاولة التأثير على طبيعة استجابة العملاء لتكون إيجابية وبناءة.

التقييم evaluation

إذا اختار العميل الإقبال على الخدمات الفندقية فانه من الضروري الموافقة بين توقعاته والعرض الفندقى من الخدمات حيث إذا تم الإشباع فانه من السهل التنبؤ بزيارة العميل للفندق بشكل متكرر في المستقبل. من المهم الأخذ بعين الاعتبار مرحلة ما بعد الشراء واستخدام نشاطات تسويقية فعالة في هذا الخصوص.

وماذا يعني هذا لرجال التسويق في الفندق ؟

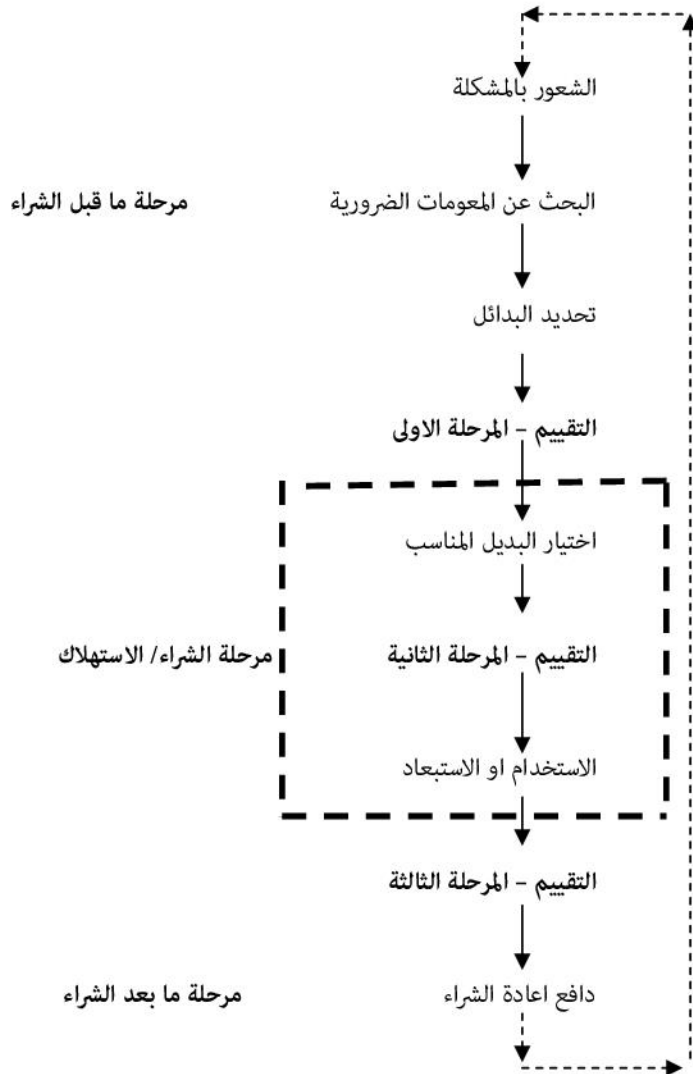
ما سبق يتضمن انه يتوجب على رجال التسويق في الفندق إدراك حاجات وسلوك السوق المستهدف وتحليل متغيرات السوق المختلفة بعد دراستها بشكل جيد ومن ثم اختيار الجزء من السوق الذي يمكن للفندق أن يقدم خدماته له بشكل فاعل وبكفاءة عالية و بطريقة افضل من باقي المنافسين. بعد ذلك يتم إعداد وتوجيه

النشاطات والجهود التسويقية للعملاء في محاولة لزيادة وعيهم وإقناعهم بالإقبال على شراء السلع والخدمات الفندقية وزيادة نسبة التجارة المتكررة .
من الواضح أن مثل هذه الممارسات تؤهل الفندق لاستخدام الموارد النادرة بالطريقة الأمثل في محاولة للموافقة بين حاجات ورغبات السوق وإمكانيات وأهداف الفندق.

2. 5 عملية تقييم العملاء للخدمات الفندقية Client Evaluation Process

يحتاج مسئول التسويق في الفندق لإدراك كيف يقوم العملاء باختيار وتقييم الخدمات التي يقدمها الفندق. الفرضية المتبعة أن عملية التقييم للسلع والخدمات تمر في نفس الخطوات في ذهن العميل. لكنه بسبب الصفات الخاصة للخدمات فإنه من المنطقي أن تكون هناك عملية تقييم خاصة بالخدمات لدى مشتريها. يسهل تقييم الكثير من السلع قبل الشراء، وفي غالب الأحيان يسهل تقييمها بعد الشراء . على العكس نجد أن الخدمات يصعب تقييمها قبل تجربتها وخاصة لعدم توفر معايير ثابتة وعدم قابلية الخدمة للتذوق، الشم أو المقارنة مع خدمات أخرى قبل شرائها. اقترح Fisk (Cowell, 1984:223) نموذجاً لتقييم الخدمات والذي يمكن استخدامه لدراسة عملية تقييم العملاء للخدمات الفندقية حيث قسم العملية إلى ثلاث مراحل رئيسية :

مرحلة ما قبل استهلاك الخدمة	pre - consumption
مرحلة الاستهلاك	consumption
مرحلة ما بعد الاستهلاك	post-consumption



الشكل 2.2 نموذج عملية تقييم العملاء للخدمات



التقييم الأول هو محاولة لتحديد افضل الحلول من البدائل المتوفرة .
التقييم الثاني يتم عند اختيار العميل افضل البدائل والتي هي نتيجة للتقييم الأول والاختيار من بين البدائل .
التقييم الثالث يظهر نتيجة للتقييم الأول والثاني واستخدام الخدمة. فإذا ما تم إشباع حاجات العميل فانه سيتولد لديه حافز تكرار شراء الخدمة وإلا فان حافز إعادة الشراء لن يظهر وحالة عدم الإشباع ربما تؤدي إلى ظهور شكاوى العملاء .
لهذا، تتضمن هذه العملية أن على مسئول التسويق تفهم وإدراك حاجات العملاء وعملية تقييمهم للخدمات الفندقية ومن ثم العمل على اجتذاب العملاء والمحافظة على ولائهم للفندق.
كما هو موضح في الشكل (2,2) فانه وبعد شعور العميل بالمشكلة أو الحاجة لاستخدام الخدمات الفندقية ، يبدأ بجمع المعلومات اللازمة . وهذا يتطلب جهدا مميزا من قبل الفندق للقيام بتوفير المعلومات الضرورية من خلال وكلاء السياحة والسفر ، منظمو الرحلات السياحية ، الإعلان .. الخ.
أو من خلال الاتصال المباشر مع العميل داخل وخارج الفندق . هذا يساهم في إدراج الفندق ضمن البدائل التي يختارها العميل لإشباع حاجاته.
لاستثارة دافع إعادة الشراء فانه يجب أن يكون هناك توافق ما بين توقعات العملاء وعرض الفندق من الخدمات .بالإضافة، فان أدوات الترويج التي يمكن استخدامها للعملاء الحاليين داخل الفندق يمكنها المساهمة بشكل مميز في زيادة تكرار شراء الخدمات.
في النهاية، يتوجب على الفندق الحصول على التغذية المرتدة للتأكد من أن العميل راض عن نوعية ومستوى الخدمات التي تم تقديمها. نظام الاقتراحات والشكاوى يلعب دورا هاما في التعرف على آراء العملاء بهذا الخصوص .



عملية تقييم العملاء للخدمات الفندقية تختلف بالاعتماد على نوع الضيوف : مؤسسات ، مجموعات سياحية ، الخ؛ المشاركون في صنع القرار : هل هو مسئول العلاقات العامة أم مدير المؤسسة مثلا ، ومدى الالتزام لدى العميل level of involvement حيث نلاحظ أن السائح ذو الموازنة المحدودة لديه مستوى قليل من الالتزام فيحصل على المعلومات الضرورية من الأصدقاء أو المعارف بينما الضيف بقصد التجارة أو رجل الأعمال يمكن أن يقوم بالعملية بطريقة رسمية ومطولة .

فرضيات حول تقييم العملاء للخدمات

Hypotheses about Consumer Evaluation Process

فيما يلي بعض الفرضيات المقترحة حول تقييم العملاء للخدمات والتي يمكن تطبيقها في حالة الخدمات الفندقية (Zeithmal, 1981:191-199):

- (1) يعتمد العملاء على الحصول على المعلومات اللازمة من المصادر غير الشخصية في عملية التقييم قبل استخدام الخدمات.
- (2) يقوم العملاء بعمليات التقييم في مرحلة ما بعد الشراء بشكل اكبر وكذلك بجمع المعلومات في حالة الخدمات اكثر منها في حالة السلع الملموسة .
- (3) يقوم العملاء بعمليات تقييم اكبر في مرحلة ما بعد شراء الخدمة اكثر منها في مرحلة ما قبل الشراء ومرحلة الاستخدام .
- (4) يستخدم العملاء أسعار الخدمات والتسهيلات المادية كدلالات أساسية على نوعية الخدمات مقارنة مع استخدام الألوان، والغلاف ، والبيان label وغيرها في حالة السلع.
- (5) مجموعة البدائل المتاحة للعميل تكون اقل في حالة الخدمات. من غير المتوقع أن يتم عرض الخدمات الفندقية في محلات التجزئة مع تلك التي تقدمها الفنادق المنافسة ليتسنى للعميل الاختيار من بينها.

(6) في حالة الخدمات، عادة ما يكون أحد البدائل هو قيام العميل نفسه بأداء الخدمة بدلا من الحصول عليها من قبل جهات أخرى وخاصة في حالة الكثير من الخدمات التي لا يغلب عليها الاحتراف والتخصصية non-professional .

(7) تبني العملاء للخدمات عادة ما يكون أكثر بطئا من تبنيهم للسلع الملموسة. وهذا يعود بشكل مباشر وخاص إلى الصفات المميزة للخدمات والتي تجعل سرعة انتشارها بين العملاء تسير بشكل بطيء .

(8) يشعر العملاء بدرجة مخاطرة أعلى في حالة شراء الخدمات أكثر منها في حالة السلع الملموسة بسبب غياب الكفالة أو الضمانة من قبل المنتج / البائع وعدم توفر معلومات كافية حول الخدمات.

(9) التحول من صنف إلى آخر في حالة الخدمات أقل منها في حالة السلع الملموسة بسبب وجود مخاطرة عالية في حالة الإقبال على استخدام خدمة جديدة خاصة إذا لم تتوفر معلومات كافية عنها .

(10) كثيرا ما يعزي العملاء حالة عدم الإشباع إلى أنفسهم في حالة شراء الخدمات وذلك لاعتقادهم انهم لم يقوموا بما هو مفروض من طرفهم في الحصول على الخدمة نظرا لتدخلهم في تقديمها باعتبارهم جزءا منها .

(11) من النقطة السابقة، فإن العملاء يشكون أقل في حالة الخدمات لاعتبارهم أنفسهم مسئولين ولو بشكل جزئي عن ذلك، وكذلك لعدم توفر بدائل عديدة كما هو الحال في السلع الملموسة .

ماذا يعني هذا لمسئول التسويق في الفندق ؟

يحتاج مسئول التسويق في الفندق لإعطاء اعتبار خاص للممارسات التي يقوم فيها الفندق

وكذلك لفهم حاجات وميول وتوقعات العملاء وعملية تقييمهم للخدمات

الفندقية . يحتاج مسئول التسويق في الفندق كذلك لتوفير المعلومات الضرورية للتعامل حول الفندق والخدمات المقدمة وأسعارها، ... الخ. وتنمية استراتيجيات وسياسات تسويقية تتناسب مع عملية تقييم العملاء وتؤثر على رغبتهم وإقبالهم على شراء الخدمات الفندقية . وهكذا فان مسئولية إدارة التسويق في الفندق تتمثل في التالية:

1- توفير المعلومات information provision

يمكن استخدام الإعلان لتحفيز انتشار الكلمة المنقولة word - of - mouth والحد من الارتباك والشك الإداري لدى العملاء في مرحلة ما بعد الشراء. يمكن إرسال بطاقة شكر للتعامل تبين الاختيار الموفق الذي قام به من خلال زيارته للفندق . كذلك فان سياسة الاقتراحات والشكاوى أو الإطراء والتقدير suggestions, complaints, compliments تلعب دورا هاما في هذا الخصوص من خلال تقديم نظام من التغذية الراجعة لإدارة الفندق حول مستوى ونوعية الأداء من وجهة نظر العملاء.

2- الصورة الذهنية لجودة الخدمات الفندقية quality image

وكما سبق وأسلفنا فان أسعار الخدمات، والتسهيلات المادية المتوفرة في الفندق هما العنصران الأساسيان في التأثير على تصور العميل لجودة الخدمات الفندقية. من هذا يتبين انه يتوجب على إدارة الفندق استخدام هذان العنصران بشكل فعال في عملية توضيح أو تحديد موقع الخدمات الفندقية في السوق positioning . من الممكن أن يختار الفندق موقعا في السوق على أساس جودة عالية يملكها أسعار مرتفعة للخدمات الفندقية يتم تعزيزها بأجواء فندقية مناسبة مثل تصاميم منفردة ، ديكورات مميزة، أثاث فاخر وتسهيلات أخرى تعكس الانطباع نفسه . كذلك يلعب العاملان في الفندق وخاصة في الدوائر الأمامية دورا هاما في تقديم انطباع خاص حول الفندق وخدماته .



3- منافسة العميل the client competition

يمكن للعميل تحضير وجبات طعامه في المنزل أو تناولها في مطعم الفندق المجاور. كذلك يمكن للسائح المبيت مع أحد المعارف أو الأقارب أو في الفندق .

يفضل العميل الخدمات التي تمنحه اهتمام شخصي أو تشبع حاجاته وميوله . وهكذا يجب أن يقوم الفندق بدراسة حاجات العملاء وتقديم خدمات تتوافق مع مثل تلك الحاجات وتمنحهم الاهتمام الشخصي قدر المستطاع ليساهم في بيان أهميتهم الخاصة بالنسبة للفندق .

4- انتشار الابتكارات innovation diffusion

هذا يتطلب تقديم حوافز لتشجيع العملاء لتجربة الخدمات الفندقية وزيادة سرعة انتشارها بين العملاء الآخرين ربما من خلال تأثير أصحاب الرأي أو مجموعة المبتكرين innovators على آرائهم وسلوكهم . يمكن قيام الفندق بدعوة أشخاص مهمين من ذوي التأثير على الرأي العام مثل الصحفيين ، السياسيين ، والفنانين ، والأدباء ، ورجال الأعمال ، .. الخ وخاصة في مرحلة الافتتاح للمساهمة في انتشار الخدمات بشكل سريع وزيادة الإقبال والتخفيف من حالة عدم التأكد أو المجازفة في ذهن العميل .

5- التخفيف من شعور المجازفة لدى العميل reduction of perceived risk

ضمان رضا العميل أو إمكانية استرجاعه لنقوده يمكن أن تكون إحدى الوسائل للتخفيف من الشعور بالمجازفة من قبل العميل. تعيير الخدمات يساهم كذلك في التخفيف من الشعور بالمخاطرة ويمكن أن يتم ذلك أيضا من خلال اختيار وتدريب الموظفين المناسبين ، وفرض اللباس الموحد في الفندق .. الخ .



6- الولاء المرتفع للماركة strong brand loyalty

مع أن هذه تعتبر من المزايا الهامة لتقديم الخدمات في الفندق، إلا أنها تحتاج إلى جهد كبير من قبل إدارة الفندق لاجتذاب والمحافظة على العملاء من الفنادق المنافسة. وهذا بالتالي يحتاج من مسئول التسويق إلى تعزيز الأصناف والماركات التي تم تحديدها للخدمات الفندقية. يلعب الترويج وإشباع حاجات العملاء دورا هاما في هذا الخصوص.

6.2 تجزئة وتقسيم السوق Market Segmentation

لا يستطيع الفندق ضمن الموارد المتاحة إشباع حاجات السوق كاملا ، لذا فإن هذا يتطلب تقسيم أو تجزئة السوق الكلي إلى مجموعات متشابهة من العملاء لهم حاجات ورغبات مشتركة أو متقاربة ومن ثم يقوم الفندق باختيار جزء من السوق يسمى بالسوق المستهدف target market ومن ثم اختيار الموقع المناسب للخدمات الفندقية والصورة الذهنية المطلوب رسمها للفندق أمام العملاء وهذا ما يطلق عليه التوضيع أو اختيار الوضع أو المكان المناسب للمؤسسة أو المنتج في السوق مقارنة مع المؤسسات أو المنتجات الأخرى positioning . ما سبق ذكره يمكن إدارة الفندق من الإجابة على الأسئلة التالية على سبيل المثال لا الحصر:

بأية طريقة يمكن تقسيم السوق ؟ ما هي الحاجات المختلفة لأقسام السوق ؟ أي من أجزاء السوق يتطابق مع رسالة الفندق mission وكذلك مع قدرات وموارد الفندق والمهارات المتوفرة لديه ؟ ما هي الميزات والعيوب الظاهرة للسلع والخدمات الفندقية مقارنة مع المنافسين ؟ وبالتالي أي جزء من أقسام السوق يجب على الفندق توجيه جهوده التسويقية نحوه لإشباع حاجاته ورغباته ؟ وكيفية تمييز الجهود التسويقية للفندق عن تلك التي يقوم بها المنافسون .

تتمثل مهمة رجال التسويق في الفندق في مثل هذه الحالة في تحديد الميزات المختلفة لأقسام السوق المتعددة من ناحية الأهمية ، احتمالات وإمكانات النمو والتوسع، الاحتياجات والحجم العام، ومن ثم يقوم رجال التسويق باختيار تلك الأقسام أو الأجزاء من السوق التي تستطيع من خلالها الموافقة بين الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف لدى الفندق بطريقة تساهم بإشباع حاجات ورغبات العملاء افضل من المنافسين ضمن الموارد المتاحة للفندق وبطريقة متناغمة مع أهداف الفندق العامة والأهداف التسويقية للفندق بشكل خاص .

بالاعتماد على الغرض من الزيارة purpose of visit يمكن تقسيم سوق الفندق كالتالي:

1- السوق التجاري commercial market

ويشمل الضيوف الذين يكون قصدهم الأساسي من الزيارة هو القيام بأعمال تجارية سواء كانت توقيع اتفاقية أو صفقة تجارية، أو حضور مؤتمر، أو المشاركة في معرض .. الخ.

2- السوق المهتم بقضاء أوقات الفراغ leisure market

ويتضمن العملاء الذين يبحثون عن السعادة والاسترخاء والراحة والبعد عن تعقيدات الحياة والروتين القاتل لقضاء أوقات الفراغ والإجازات. وعادة ما يختارون المنتجعات السياحية البعيدة عن الضوضاء .

3- السوق التاريخي historical market

ويشمل العملاء الذين لديهم الرغبة بدراسة والتعرف على المواقع والأحداث التاريخية والمعالم الأثرية للحضارات المتعاقبة.

4- سوق الترانزيت transit market

تتمثل أهداف هذا الجزء من السوق في الحصول على وسائل للراحة خلال فترة تواجدهم الوجيزة ما بين الرحلات المتعاقبة وعادة ما يقيمون في فنادق المطارات وان أتيحت لهم الفرصة يقومون بزيارة اقرب المدن إلى الفندق أو المطار.

يمكن تقسيم سوق الفندق بالاعتماد على معيارين بدلا من معيار واحد . وفي مثل هذه الحالات يكون التقسيم اقرب للواقع ويتماشى مع أهمية مثل هذه المعايير للفندق . يمكن تقسيم سوق الفندق بالاعتماد على الهدف من الزيارة والدخل معا. هدف الزيارة يمكن أن يكون تجاري commercial قضاء أوقات الفراغ leisure ، البحث عن الراحة والسعادة pleasure وزيارة المناطق التاريخية historical ، مستوى الدخل يمكن تقسيمه إلى ثلاث مجموعات : مرتفع، متوسط ، ودخل متدن كما هو مبين في الشكل أدناه :

مرتفع	متوسط	منخفض	نوع السوق السياحي / مستوى الدخل
			رجال الأعمال
			سوق قضاء الإجازات
			سوق السياحة الأثرية
			سوق قضاء أوقات الفراغ

الشكل 2،3 تقسيم السوق

وهكذا يمكن لإدارة الفندق تحديد أقسام السوق بشكل أكثر تحديدا وبما يتناسب مع طبيعة العملاء وإمكانيات و أهداف الفندق . يمكن لإدارة الفندق اختيار أحد أو مجموعه من هذه الأقسام والتي تتناسب مع رسالة وموارد وأهداف الفندق . فمثلا يمكن أن يختار الفندق العملاء التجاريين ذوي الدخل المرتفع ويعكس هذا من خلال الصورة الذهنية التي يقدمها لهم من خلال خدمات تجارية مميزة مصاحبة لأسعار عالية للخدمات حتى يتسنى للفندق تمييز نفسه عن غيره من الفنادق من خلال الادعاء البيعى المنفرد(unique selling preposition(USP . صورة الفندق الذهنية، أجواء الفندق العامة atmosphere ، والعاملين ، والتصميم ، والأثاث ، والأسعار، والسياسات، .. الخ، جميعها تعكس نوع السوق الذي ينوي الفندق تقديم الخدمات له .

من الملاحظ أن الكثير من العملاء يتبادلون الأقسام المختلفة للسوق اعتمادا على الظروف التي يجدون أنفسهم يعيشونها . مثل هذه التغيرات يمكن أن تكون ذات طبيعة مؤقتة أو دائمة اعتمادا على تأثير وحدة الظروف المتغيرة والتي تشمل الأحوال الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية ، وغيرها . وهكذا يجب أن تهتم إدارة الفندق بدراسة أحوال العملاء بشكل دوري ومستمر للوقوف على أية تغيرات من شأنها التأثير على طبيعة عمل الفندق ورضا العملاء.

7.2 سيرة السوق Market Profile

إن دراسة وتحليل الأجزاء المختلفة للسوق المستهدف أمر هام وذو تأثير مباشر على سياسات الفندق التسويقية والممارسات المختلفة التي يتبناها الفندق لتقديم افضل الخدمات للعملاء وضمن الموارد المتاحة .

يحتاج الفندق للمعلومات التالية حول السوق : توزيع العمر والجنس، وتوزيع السوق وانتشاره

، ومكان إقامة العملاء ، وواسطة النقل المستخدمة ، وعدد مرات

تكرار الزيارة ، والغرض من الزيارة ، وأساليب صنع واتخاذ القرار من قبل العملاء لشراء الخدمات الفندقية ، ووسيلة الحجز ، والشكاوى والاقتراحات ، .. الخ .

من الأساسيات التي يجب اعتبارها والتي تعتبر ذات علاقة وطيدة بسيرة السوق هي حجم وانتشار العملاء، ومط الخدمة المتبع في الفندق ، ونوع المهنة ، وأسعار الخدمات ، والتسهيلات الخدمية الضرورية ، ونقاط القوة والضعف في الفندق والخطط والاستراتيجيات المستقبلية .. الخ، إضافة لمصادر وأساليب جمع المعلومات المباشرة التي من خلالها يستطيع الفندق الحصول على المعلومات الضرورية والتي تشمل بحوث التسويق وأنظمة المعلومات الموجودة في الفندق والإحصاءات للفترات السابقة المتوفرة في الفندق حول العملاء ، يمكن الاسترشاد بمصادر خارجية للحصول على المعلومات اللازمة مثل تلك التي يتم جمعها بواسطة قسم الإحصاءات في الدول المختلفة والتي تتضمن أعداد القادمين للبلد وتوزيعهم حسب مدة الإقامة ، والجنس والجنسية ، والفئة العمرية ، ومعبر الدخل ، وواسطة النقل المستخدمة .. الخ.

يمكن تقسيم عملاء الفندق بالاعتماد على العديد من العوامل مثل :

عدد الزيارات للفندق ، وواسطة النقل المستخدمة ، ومعبر الدخل ، والجنس ، والجنسية، والفئة العمرية ، والغرض من الزيارة : قضاء الإجازات ، أوقات الفراغ ، التجارة ، أهداف دينية ، رسمية ، الخ ؛ معدل الدخل : مرتفع ، متوسط ، متدن ؛ طريقة الحجز: مباشر ، باستخدام نظام الحجوزات المركزي ، من خلال وكلاء السياحة والسفر، .. الخ بالإضافة إلى العديد من المعايير والعوامل الأخرى .

اقترح Melvyn أن الأنواع التالية من المعلومات ضرورية كي تتعرف إدارة الفندق على طبيعة وحاجات

السوق المستهدف للغرف والمطاعم (Greene, 1983:34) .

المطاعم restaurants	الغرف rooms
الفئة العمرية	الفئة العمرية
الجنس	الجنس
وسيلة دفع الحساب / نقد أو دين	وسيلة دفع الحساب
المهنة	المهنة
الهدف من الزيارة	الهدف من الزيارة
وسيلة النقل المستخدمة	نوع المجموعة
عدد المجموعة	مكان العمل
شعبية الوجبات	مكان الإقامة
عدد مرات الزيارة	وسيلة النقل المستخدمة
الاختيار من الوجبات ؟	أنواع الغرف المطلوبة
الشكاوى والاقتراحات	شعبية الغرف
معدل الإنفاق	عدد مرات الزيارة
	الاختيار الأول ؟
	مدة الإقامة
	وسيلة الحجز والجهة
	الشكاوى والاقتراحات

كذلك من الأهمية في هذا المجال التعرف على سيرة المنافسين والتي تشمل حجم الفندق ، وغط
الخدمة ، والموقع، ونوع التجارة ، والأسعار ، والتسهيلات ، والخطط المستقبلية ، والارتباط مع فنادق أخرى
... الخ .



مما سبق ذكره ، يتبين لنا انه من الضروري أن يفهم رجل التسويق طبيعة العملاء، وحاجاتهم، ورغباتهم، وتوقعاتهم ، والعوامل الأخرى المختلفة والمتعلقة بسيرة العملاء ومن ثم اختيار الموقع المناسب في السوق والذي يتوافق مع حاجات وتوقعات العملاء ، وتحديد أي من أقسام السوق المستهدف يناسب إمكانيات وأهداف الفندق ، وإدراك سلوك العملاء الشرائي ومتابعة المنافسة بشكل مستمر للتعرف على سياساتهم التسويقية وتوجيه البرامج التسويقية للفندق بطريقة تؤثر على العملاء الحاليين والمرتقبين. فهم المتغيرات الديموغرافية والسيكولوجية والسلوكية للعملاء تساعد مسئول التسويق في الفندق لاستغلال الموارد المتاحة بطريقة افضل وتوجيه عناصر مزيج التسويق الفندقى والجهود الفندقية في الوجهة المناسبة والتي تتوافق مع رسالة الفندق وتوقعات العملاء .



خلاصة الفصل

السوق هو المكان الذي يتم فيه بيع وشراء السلع والخدمات ، أو مجموعة الأشخاص ذوي الاستطاعة والرغبة في شراء نوع من أنواع السلع والخدمات . يهتم مسئول التسويق في الفندق بالعملاء على ثلاث مستويات . العميل كمنتج للخدمات الفندقية ، مستخدم للخدمات الفندقية ومؤثر على العملاء الآخرين.

هناك العديد من العوامل المؤثرة على دوافع العملاء لشراء الخدمات الفندقية . بعد شعور العميل بالمشكلة أو الحاجة يتولد لديه شعور بالتوتر والذي يحتاج بالتالي إلى تفكير بالبدائل المختلفة ومن ثم استجابة تهدف إلى التخلص من المشكلة وبعدها تتم عملية التقييم لقرار الشراء ومدى موافقته لحاجات وتوقعات العميل. هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قرار شراء العميل للخدمات الفندقية .

يتوجب على مسئول التسويق فهم كيفية تقييم العملاء للخدمات الفندقية لكي يستطيع توجيه الجهود والنشاطات والبرامج التسويقية لإشباع حاجات العملاء بطريقة افضل من باقي المنافسين في السوق . العناصر الرئيسية المهمة لرجل التسويق في الفندق تتمثل في الغرض من الزيارة والأنماط السلوكية للعملاء المنافسة وما يتعلق بها تعتبر من الأهمية بدرجة لرجل التسويق حيث يستطيع معرفة ما يدور في السوق وكيفية استغلال موارد الفندق لإرضاء العملاء الحاليين والمرتبين بطريقة افضل مما يقدمه المنافسين .



أسئلة للمراجعة

س1. يهتم مسئول التسويق في الفندق بالعملاء على ثلاث مستويات ، اشرح هذه العبارة .

س2. اشرح نموذج عملية شراء /تقييم الخدمات الذي اقترحه Fisk .

س3. ما هي الفرضيات الأساسية حول تقييم المستهلكين للخدمات ، وماذا تتضمن للفندق ؟

س4. تقسيم السوق الفندقي يعتبر من الأهمية بدرجة لإدارة الفندق ، اشرح .

س5. ما هي طبيعة المعلومات التي يحتاجها الفندق حول المنافسين ؟

س6. اشرح نموذج الشراء السلوكي لعملاء الفندق .

الفصل الثالث

CHAPTER -3

التنظيم التسويقي

Marketing Organization

أهداف الفصل

3.1 ما هو التنظيم ؟

3.2 نظرية التنظيم

3.3 عملية التنظيم

3.4 التنظيم التسويقي

3.5 الوصف الوظيفي

3.6 البناء الهيكلي للتسويق

3.7 نموذج تنظيم تسويقي مقترح

الخلاصة

أسئلة للمراجعة



أهداف الفصل

بعد دراسة هذا الفصل يمكنك التعرف على :

- طبيعة التنظيم .
- نظرية التنظيم .
- عملية التنظيم .
- التنظيم التسويقي.
- البناء الهيكلي للتسويق .

التنظيم التسويقي

MARKETING ORGANIZATION

1.3 ما هو التنظيم ؟ What's Organization ؟

عادة ما يقوم الأفراد ببناء علاقات من أنواع مختلفة مع بعضهم البعض خلال تفاعلهم واتصالهم. ربما تكون مثل هذه العلاقات رسمية formal من خلال الوظيفة التي يقوم بها الشخص، أو أن تكون غير رسمية informal أو اجتماعية بطبيعتها. إن وظيفة إدارة الفندق في هذا المجال تتمثل في توجيه العلاقات الرسمية (التي يكون للإدارة سيطرة نسبية عليها) والغير رسمية (التي يكون للإدارة سيطرة قليلة عليها) لتحقيق الأهداف العامة المشتركة للفندق من خلال إحداث التنسيق والتناغم بين الأهداف والعلاقات الرسمية والغير رسمية في الوحدات والأقسام المختلفة للفندق وتوجيهها الوجهة السليمة لتفادي أية مشاكل أو أزمات مستقبلية .

إن وظيفة التنظيم تتضمن تحديد كافة الأعمال والنشاطات المنوي القيام بها، تجميع الأعمال في مجموعات متجانسة، خلق نوع من التنظيم والتسلسل فيما بين الأعمال والواجبات المختلفة من خلال تحديد العلاقات والاتصالات والسلطة.

لا يوجد طريقة واحدة شاملة للتنظيم التسويقي في الفندق والتي تصلح لجميع الحالات في الفنادق ، لكن هدف التنظيم التسويقي الأساسي في الفندق هو مساعدة الفندق في تحقيق الأهداف العامة المشتركة بالأخذ بعين الاعتبار نوع الفندق ، وحجم الفندق ، والمنافسة ، ونوع العملاء ، وطبيعة السلع والخدمات المقدمة والصورة الذهنية التي تزعم إدارة الفندق رسمها والمحافظة عليها .

2.3 نظرية التنظيم Organization Theory

يعود الفضل في نظرية التنظيم الكلاسيكية للعالم هنري فايول Henry Fayol الذي وصف كيفية تنظيم الوظائف حيث تعطى أهمية خاصة للتركيب أو البناء التنظيمي كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية . قام فايول مع مجموعة من زملائه بوضع مجموعة شاملة من القواعد التي اعتقدوا أنها مناسبة لجميع التنظيمات بغض النظر عن طبيعتها أو حجمها وهذه تشمل : التحديد المسبق للأهداف ، والتخصص ، والسلطة، ونطاق الإشراف ، والتفويض ، ووحدة القيادة ، والتوازن التنظيمي الديناميكي، واللامركزية. واعتبرت هذه مجموعة المبادئ لنظريات التنظيم الكلاسيكي .

لا توجد هناك طريقة واحدة للتنظيم في النظريات الحديثة للتنظيم ، لكن هناك مفاهيم عامة يمكن تطبيقها على نطاق واسع (Keiser, 1989:103f) :

1. المشاركة participation

كلما سنحت الفرصة فانه من الضروري أن يشارك جميع أفراد التنظيم في شؤون وقرارات المشروع وخاصة تلك التي تخصهم بشكل مباشر.

2. الاجتماعية sociability

يجب الاهتمام والتركيز على إيجاد والمحافظة على الشعور بالانتماء لأفراد التنظيم كافة وتشجيع حب التفاعل وتعزيز روح الفريق الواحد بين العاملين.

3. السلطة الصاعدة upward authority

النظرية الحديثة تفترض أن السلطة لا معنى لها إذا لم يتم قبولها من قبل المرؤوسين . وهكذا فان السلطة يجب أن لا تقتصر على الأوامر من أعلى لأسفل بل أيضا على اقتراحه وآراء المستخدمين وقبولهم للأوامر والقرارات الإدارية النازلة التي ترى الادارة ضرورة تنفيذها لتحقيق اهداف التنظيم.



4. الاهتمام الشخصي personal consideration

النظرية الحديثة تهتم بالعامل أكثر من الوظيفة أو الهدف الذي ينبغي إنجازه باعتبار العامل هو الأساس في العملية كاملة .

5. الاعتراف بالجماعات group recognition

من الطبيعي أن ينتمي الأفراد إلى جماعات داخل التنظيم. النظرية الحديثة تعترف بوجود هذه الجماعات ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم إذا تم توجيهها الوجهة السليمة .

6. إشباع وتحقيق الذات self fulfillment

لا يجب أن تقتصر الوظيفة على كونها مصدرا للدخل ولكن يجب أن تشبع حاجات وشعور العامل بالإنجاز واعتبار الذات .

7. التنظيم الأفقي flat hierarchy

وتعني المحافظة على عدد محدود من المستويات في بناء الهيكل التنظيمي ما بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.

8. Less span of control

من وجهة النظر السلوكية ، فإنه يجب إعطاء الموظف ما أمكن من الحرية وتحقيق الذات في التنظيم . مثل هذه المبادئ لها أهمية واعتبار خاص في الصناعة الفندقية وخاصة أن العاملين يُعتبرون ذوي أهمية خاصة في إشباع حاجات العملاء والارتقاء بالخدمة الفندقية إلى المستوى المطلوب وتحقيق النجاح والازدهار للصناعة الفندقية.

3.3 عملية التنظيم The Organization Process

يمكن النظر لعملية التنظيم على أنها مجموعة من الخطوات المتسلسلة منطقيا والتي يمكن

تطبيقها في حالة إنشاء تنظيم جديد أو حتى مراجعة و إعادة النظر في تنظيم

موجود بالأصل بهدف تحسين أداء التنظيم وتحقيق أهدافه (Gullenn and Rhodes, 1983:48).

عملية التنظيم تتطلب من إدارة الفندق رسم أو إعادة تحديد الأهداف العامة للفندق ، تحديد أهداف الأقسام والوحدات الإدارية والخطط السياسات الضرورية لتحقيق الأهداف ، تحديد النشاطات أو الوظائف الضرورية لتنفيذ الخطط والسياسات بشكل فعال ، تصنيف وتجميع الوظائف والنشاطات بما يتناسب مع الموارد البشرية والمصادر الأخرى في الفندق ، تفويض السلطات لرؤساء المجموعات أو مدراء الأقسام والوحدات لتنفيذ الواجبات المنوطة بهم ، وفي النهاية الربط بين المجموعات والوحدات المختلفة من خلال شبكات السلطة والاتصالات والتي يمكن تمثيلها بشكل هيكل تنظيمي.

3.4 التنظيم التسويقي Marketing Organization

كوتلر Kotler بين أن هناك خمسة معايير التي يعتقد أنها ميزات تنظيم التسويق الناجح

:(Lewis , 340-345)

1. التنظيم التسويقي الفعال يكون له توجهات نحو العملاء و إشباع حاجاتهم .
2. التنظيم التسويقي الفعال يكون له توجهات مستقبلية استراتيجية وله أهداف مستقبلية واضحة يمكن قياسها وتحقيقها .
3. يوجد له أداة فعالة لجمع المعلومات التسويقية بطريقة منظمة ومستمرة .
4. يتصف بالتكامل والشمولية حتى يتسنى تنفيذه ضمن برنامج زمني محدد .
5. أن يكون هناك فعالية تشغيلية أو توقيت مناسب لصنع القرارات داخل وبين الوحدات والأقسام المختلفة .



- لا شك أن تنظيم دائرة التسويق في الفندق يعتمد على عدة عوامل منها طبيعة وأهداف الفندق ، حجم الفندق ، العملاء ، كون الفندق عضو في سلسلة فنادق، التوجهات التسويقية للفندق .
- هناك أربعة متغيرات يمكنها تعزيز أو إعاقة توجه الفندق نحو تنمية تنظيم تسويقي فعال :
1. المنافسة ، حيث أن الكثير من الفنادق لا تقوم بالتغيير عدا في حالة وجود تهديد من فنادق أخرى منافسة .
 2. الأهداف العامة : إلى أي حد تم تحديد وتوضيح الأهداف العامة للفندق .
 3. التكنولوجيا : مدى استخدام التقنيات الحديثة التي تساعد إدارة الفندق في اتخاذ القرارات .
 4. الموارد البشرية : حيث يحتاج الفندق لتنمية وتدريب وتطوير الموارد البشرية التي تعتبر الفيصل ما بين نجاح أو عدم نجاح الفندق على المدى البعيد.
- وكما هو واضح فإن التنظيم التسويقي للفندق ذو أهمية خاصة نظرا لكثافة العمالة في الصناعة الفندقية ومعدلات الدوران الوظيفي العالي و التكاليف الباهضة التي تعاني منها الصناعة الفندقية .
- لكي يصبح التنظيم التسويقي في الفندق فعالا ، لا بد أن يكون هناك خطوطا واضحة للسلطة وتسلسلها وما يتبع ذلك من مسئوليات الربط والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل وحدة أو دائرة التسويق بشكل خاص وبين دائرة التسويق من جهة وباقي الدوائر والأقسام الفندقية الأخرى من جهة ثانية .
- انه من الضروري أن يعرف كل موظف طبيعة مسئوليته ومدى مساهمته في نشاطات الفندق وأهميته الخاصة في الفندق ومن يكون رئيسه المباشر وما هي مسئوليته تجاه المرءوسين .



الشكل (1,3) يوضح ما يمكن أن يكون عليه تنظيم دائرة التسويق في الفندق ويسمى هذا التنظيم بمفهوم

مدير التسويق "director of marketing concept"

كما هو مبين في الشكل ، نلاحظ أن مدير التسويق يقوم بالإدارة المباشرة لثلاثة أقسام رئيسة

والتي يرأس كل منها مسؤول قسم أو مدير وحدة وهم مدير المبيعات sales، الدائرة الأمامية front office ،

ومدير الاتصالات communication .

يتميز هذا النوع من التنظيم بأنه ذو توجهات نحو العملاء وإشباع حاجاتهم customer-

oriented ، يسمح بالتنسيق والرقابة على جميع النشاطات التي لها علاقة بالضيوف أو العملاء ابتداء من

الشعور بحاجاتهم وميولهم، مروراً بتقديم خدمة مميزة توافق حاجاتهم وميولهم وانتهاء بالتأكد من حالة

الرضا والإشباع لدى العملاء لضمان نسبة عالية من الولاء والزيارات المتكررة .

هدف بحوث التسويق marketing research هو المساهمة في رفع مستوى الإشباع وتحسين أداء

الفندق ونوعية خدماته المقدمة للعملاء ، دراسة الجوانب المختلفة للسوق والعملاء ، دراسة وتحليل

المنافسين واستراتيجياتهم ، محاولة تجميع ومعالجة وتقديم أية معلومات يتطلبها الفندق والتي تتعلق

بنشاطاته التسويقية المختلفة والمتداخلة.

مدير المبيعات director of sales مسؤول عن تنسيق وتنفيذ الجهود البيعية يوماً بعد يوم . يقوم

بالرقابة على الاجتماعات واللقاءات ، الحفلات وأقسام التغذية catering . تحت الإشراف المباشر لمدير

المبيعات نجد قسم التسويق بواسطة التلفون telemarketing والذي يقوم بعملية التفاعل بشكل أساسي

مع العميل من خلال التلفون ومحاولة التأثير على سلوك العملاء تجاه الفندق وخدماته وربما في كثير من

الأحيان يأخذ شكل التسويق باستخدام شبكات ومحطات التلفاز الفضائية. قسم الحفلات واللقاءات

conventions يهتم بالتأكد من أن ضيوف المؤتمرات واللقاءات والحفلات لا يعانون من أي نوع من

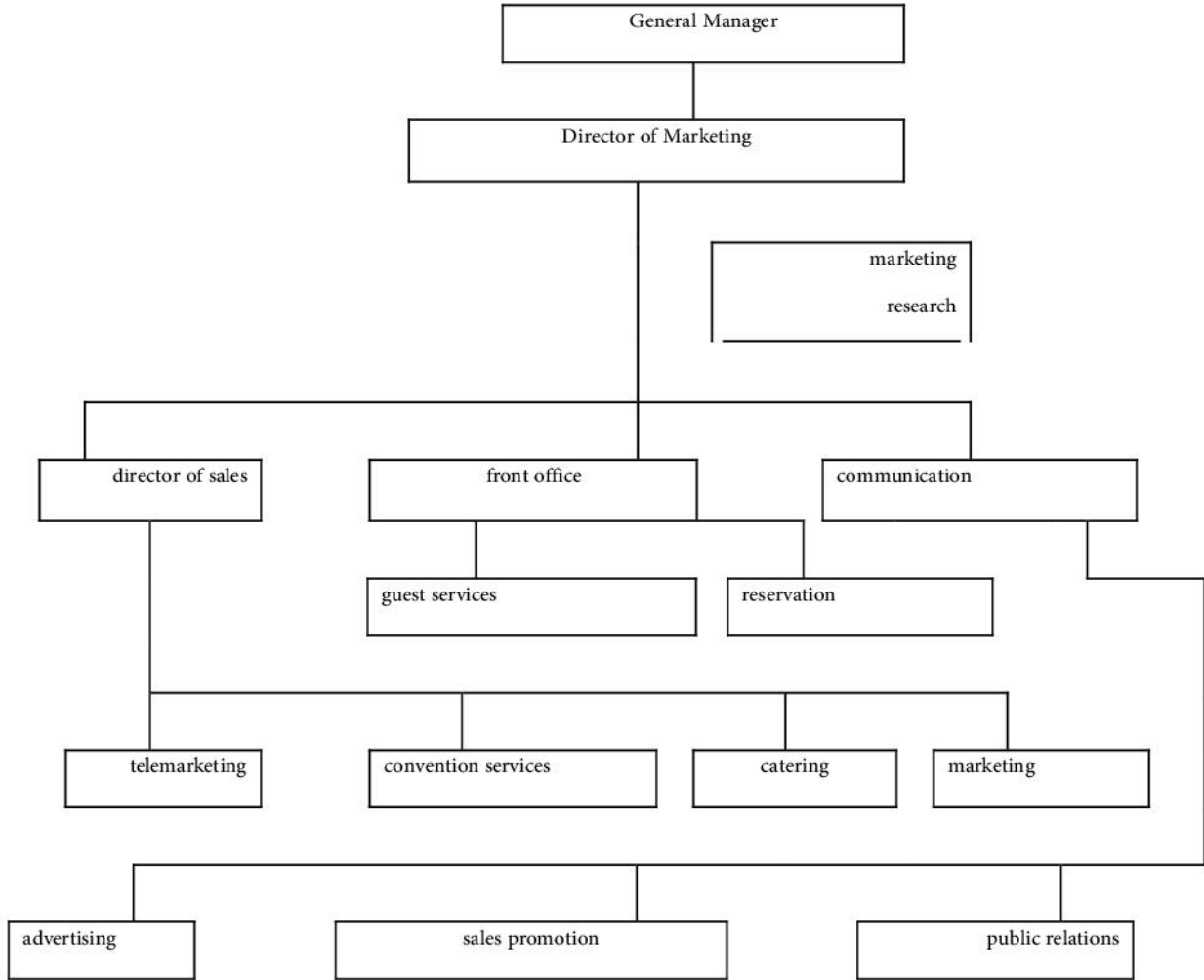
الصعوبات أو العوائق وتقديم الخدمات اللازمة

بطريقة بسيطة لكنها فعالة دون إحداث أي إزعاج أو إرباك للضيوف . تقوم الدائرة الأمامية بالتأثير على مستوى الطلب للخدمات الفندقية والموافقة بين مستويات العرض والطلب على الخدمات الفندقية في المواسم المختلفة بالإضافة إلى النشاطات الفرعية الأخرى . نجد من الشكل (1،3) الاعتراف الواضح في هذه الحالة من إدارة الفندق بأن قسم الحجز reservation ومكتب الاستقبال front desk هي أقسام أساسية تتبع لدائرة التسويق ولا تقتصر على معالجة معاملات العملاء كما هو مفهوم في كثير من الفنادق .

قسم الاتصالات التسويقى communication مسؤول عن التأكد من أن نشاطات الترويج في الفندق تعمل بتناغم وتتنسق وأن الجهود الترويجية والعناصر المختلفة للترويج تعمل معا لتحقيق أهداف الفندق التسويقية والعامّة .

التنظيم التسويقي في الفندق يعتمد على عوامل عدة أهمها : طبيعة الفندق ، حجم الفندق ، نوع وتصنيف الفندق ، طبيعة وتوزيع العملاء والأهداف الرئيسية للفندق. فمن الطبيعي أن نجد فوارق في تنظيم دائرة التسويق بين السلاسل الفندقية والفنادق المستقلة ، فنادق المطارات وفنادق المنتجعات السياحية ، .. الخ، مع اختلاف نشاطاتها وظروفها .

التسويق الفندقى



الشكل 1,3 تنظيم مدير التسويق



5.3 الوصف الوظيفي Job Description

ينتج الوصف الوظيفي عن عملية تحليل الوظائف job analysis والذي يشمل كذلك على عملية تحديد مؤهلات ومستويات الأشخاص المطلوبين job qualification لإحداث التوافق ما بين الوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة.

يجعل الوصف الوظيفي من السهل على العاملين بالفندق على مختلف المستويات وفي مختلف الأقسام والوحدات فهم طبيعة أعمالهم ، مسؤولياتهم ، علاقاتهم مع الآخرين ، خطوات الاتصال ، وتدفع وتسلسل السلطة والمسئولية في الفندق ... الخ. في هذا المجال نقدم مثالين على الوصف الوظيفي في الفندق لكي نجعل الأمور واضحة وجلية :

مدير التسويق Director of Marketing

1. المسمى الوظيفي job title : مدير التسويق director of marketing
 2. القسم department : التسويق marketing
 3. الهدف purpose: تحت الإشراف والتوجيه العام لمدير الفندق وضمن نطاق الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات العامة المرسومة مسبقا . يقوم بالإشراف على، مراقبة، ومتابعة جميع جوانب عمليات التسويق والمبيعات على وجه الخصوص.
 4. العلاقات والنشاطات relationships
- تقديم التقارير مباشرة لمدير الفندق .
 - تفاعل وتنسيق بين النشاطات المختلفة لرجال التسويق بشكل خاص والدائرة الأمامية والطعام والشراب بشكل عام .
 - تنسيق الوظائف والنشاطات مع باقي أقسام الفندق وكذلك مع المكتب الإقليمي إن وجد .



- يتفاعل مع العملاء ، المنافسين ، مصادر الأعمال business sources ، وكذلك مع المجتمع المحلي للتعريف بالنشاطات الفندقية وترويج الخدمات الفندقية بين الجهات والهيئات المختلفة بطريقه افضل من المنافسين وضمن الموارد المتاحة للفندق .

5. الواجبات والمسئوليات duties and responsibilities

- إعداد الخطة التسويقية السنوية وكذلك الموازنة التسويقية والتنبؤات المستقبلية.
- التأكد من تحقيق الأهداف التسويقية بشكل دوري ومستمر.
- التنسيق بين مختلف النشاطات التسويقية التي يمكنها أن تساهم في تسويق الخدمات الفندقية بطريقة توافق حاجات العملاء والأهداف المستقبلية للفندق. مثل هذه الجهود و النشاطات التسويقية يمكن أن تكون داخلية مثل تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم التسويقية وتوجهاتهم نحو شئون العملاء داخل الفندق guest relations للتأكد من الرضا لديهم وزيادة فرص الزيارات المتكررة من خلال استخدام الكلمة المنقولة word of mouth . أما العلاقات الخارجية والجهود والنشاطات الموجهة للعملاء والجهات الأخرى خارج الفندق فيمكن أن تكون على شكل علاقات عامة public relations ، الإعلان advertising ، ترويج المبيعات sales promotion ، الدعاية publicity و غيرها .
- المحافظة على مقابلة العملاء ذوي التأثير على نشاطات الفندق سواء كان هذا داخل الفندق خلال زيارتهم أو خارج الفندق في أماكن تواجدهم وكذلك محاولة الحفاظ على عضوية فعالة في المؤسسات الاجتماعية والنوادي والاتحادات التجارية ، .. الخ. ليتسنى للمدير ترويج خدمات الفندق في جميع المناسبات والأحوال كلما سنحت الفرصة بذلك .
- المحافظة على علاقة طيبة مع جميع العاملين في القسم التسويقي وتحفيزهم لتقديم افضل الخدمات وتنمية مهاراتهم من خلال دورات تدريبية دورية والتأكد من



اتجاهاتهم التسويقية و إمكانية تأثيرهم على العاملين في الأقسام الأخرى من خلال توجهاتهم نحو إشباع حاجات العملاء والتي من خلالها يمكن تحقيق أهداف الفندق كون العملاء هم سبب وجود الفندق على حيز الواقع *raison d'être* ولهم الدور الرئيسي في نجاح أو فشل الفندق .

- التنسيق مع الأقسام الأخرى في الفندق وخاصة الطعام والشراب والدائرة الأمامية لتحقيق أفضل المساهمات عن طريق تضافر الجهود لتقديم أفضل الخدمات للعملاء والابتعاد عن المنافسة والصراعات غير البناءة.
- إيلاء اهتمام خاص لاستقطاب ، توظيف ، تدريب والمحافظة على الموظفين المطلوبين وخاصة في دائرة التسويق .
- البحث عن واستخدام أساليب جديدة وإبداعية أكثر فعالية وكفاية لتعزيز ربحية وازدهار الفندق من خلال زيادة نسبة إشغال الغرف في موسم الركود low season وكذلك زيادة مساهمة قسم الطعام والشراب والفعاليات والتسهيلات الفندقية الأخرى
- متابعة ومراقبة نشاطات الفندق وإنجازاته في المجالات المختلفة للتأكد من مطابقة الأداء مع المعايير المرسومة مسبقا واستخدام نظام التغذية الراجعة feedback في محاولة مستمرة لتحسين الأداء و الجودة من خلال استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) total quality management .
- تحليل سيرة العملاء بشكل دوري ومستمر للتعرف على أية تغيرات أو ظواهر جديدة في السوق . يمكننا استخدام بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية marketing information system لتحقيق نتائج أفضل وأكثر دقة ومصداقية في هذا الخصوص .
- المحافظة على علاقة طيبة مع الوسطاء التجاريين مثل شركات الطيران ، وكلاء السياحة والسفر ، منظمو الرحلات السياحية .. الخ ، وكذلك مع المؤسسات

- والشركات والتنظيمات التي تتعامل مع الفندق وتساهم في نسبة عالية من دخل الفندق خاصة في مواسم الركود للتأكد من حالة الرضا لديهم ودراسة توقعاتهم حول الفندق .
- إذا كان الفندق عضوا في أحد السلاسل الفندقية فان من واجبات دائرة التسويق التنسيق مع المكتب الإقليمي لترويج الخدمات الفندقية .
- القيام بإنجاز أية مهام أخرى توكل لدائرة التسويق أو تقع ضمن نشاطاتها أو لها علاقة في جهودها وممارساتها التسويقية .

مدير المبيعات Sales Manager

1. المسمى الوظيفي : مدير المبيعات
2. الدائرة : التسويق
3. الأهداف : تحت الإشراف والتوجيه العام لمدير التسويق وضمن نطاق وحدود الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات المرسومة مسبقا . يشرف ويراقب ويتابع تنفيذ النشاطات البيعية في نطاق وحدود مسؤوليته والصلاحيات الموكلة له بالتنسيق مع رؤوسه المباشرين .
4. العلاقات والنشاطات relationship
1. إعداد التقارير والاتصال المباشر مع مدير التسويق .
2. التفاعل مع باقي مدراء البيع في الفندق وكذلك مكتب المبيعات الإقليمي إن وجد.
3. المحافظة على سمعة طيبة بين الروابط والاتحادات والجمعيات المهنية والاجتماعية والسياحية التي لها علاقة بنشاطات التسويق ومبيعات الخدمات الفندقية .



4. التفاعل والمحافظة على علاقات طيبة مع العملاء سواء أكانوا ينتمون لطبقة رجال الأعمال

businessmen class ، للاتحادات والجمعيات associations أو المجتمع المحلي local community .

5. الواجبات والمسؤوليات duties and responsibilities

- تنفيذ جميع خطط ونشاطات المبيعات كما هو مبين في خطة التسويق .
- تخطيط زيارات بيعيه sales trips وحضور النشاطات التجارية المهمة في المنطقة والتي يقوم بالإشراف عليها أو تقع ضمن نطاق وحدود مسؤوليته .
- تحليل متغيرات وتركيب السوق ، المنافسة ، والنشاطات التسويقية للفندق والحصول على التغذية الراجعة من الجهات المختلفة للمساهمة في تحسين أداء الفندق وابتكار أساليب جديدة لزيادة حجم مبيعات الفندق من السلع والخدمات.
- تبادل المعلومات والخبرات مع الأقسام والدوائر الأخرى في الفندق للتأكد من توفر واستخدام المعلومات الضرورية على الوجه الأكمل والابتعاد عن الازدواجية والتكاليف الغير ضرورية لجمع ومعالجة البيانات .
- بناء والمحافظة على مستوى عال من الحضور والتمثيل للفندق في جميع الأقسام الرئيسية في السوق المستهدف .
- بناء والمحافظة على علاقات ودية مع العاملين .
- إيجاد والمحافظة على تحديث نظام معلومات فعال يحتوي على المعلومات التي يحتاجها الفندق حول العملاء وتوزيعهم وحاجاتهم وتفصيلات أخرى ضرورية للفندق.
- محاولة ترويج نشاطات الفندق في جميع المناسبات وجميع الأحوال والمحافظة على التعاون مع المكتب الإقليمي ، إن وجد ، لتنفيذ هذا الدور .
- القيام بأية أعمال أو نشاطات أخرى توكل إليه .



6.3 البناء الهيكلي للتسويق Marketing Organization Structure

يغلب على البناء الهيكلي لدائرة التسويق في الفنادق انه يميل إلى التنظيم العمودي tall organization أكثر منه للتنظيم الأفقي flat organization . حديثا نجد أن التوجه نحو التنظيم المسطح أو الأفقي في الصناعة الفندقية بسبب ثورة المعلومات والتكنولوجيا ووسائل الاتصالات المختلفة للبقاء على اتصال وتقارب مع العملاء والشعور بحاجاتهم وميولهم من خلال أعداد محدودة من المستويات الإدارية تساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف الفندق . إن التنظيم المسطح أو الأفقي يعطي الفندق الفرصة لبناء والمحافظة على علاقة طيبة وفعالة مع العملاء والشعور بشكل افضل بحاجاتهم وأذواقهم ورغباتهم وميولهم الشرائية وكذلك سلوكهم الشرائي . ونظرا لوجود عدد قليل من المستويات الإدارية فان نظام التغذية الراجعة يكون أكثر فعالية من ذلك في التنظيم العمودي .

بما إن دائرة التسويق هي جزءا أساسيا من الفندق فإنها ونظرا لأهميتها الخاصة من خلال توجهاتها لإشباع حاجات العملاء فانه ينبغي أن تعطي اهتماما خاصا للعملاء ومساهمة أكثر في تحقيق الأهداف العامة للفندق من خلال إيجاد وتبني تنظيم فعال يتناسب مع حاجات السوق و أهداف الفندق .

الإتساع الوظيفي functional breadth

من الملاحظ على دائرة التسويق في الفنادق أنها في غالب الأحيان ذات وظائف محدودة على نطاق ضيق وكذلك هو تأثيرها وأهميتها في الفندق على باقي الدوائر والأقسام وخارج الفندق من خلال العلاقات المفروض أن تقوم بها مع الجهات والهيئات المختلفة ذات العلاقة بنشاط الفندق التي يفترض أن تكون جزءا أساسيا من نشاطات ومهام دائرة التسويق .

من المفترض أن يكون الفندق ذو توجهات تسويقية كون نشاطاته تتركز حول العميل الذي هو نواة وهدف ومركز عمل نشاطات ووظائف دائرة التسويق والتي تعتبر نقطة البداية والنهاية لنشاطات الفندق كافة. ومن المفترض أن يكون لها تأثير مميز وعلاقة أكثر فعالية وتأثير على باقي الدوائر في الفندق وعلى وجه الخصوص الدائرة الأمامية والطعام والشراب والحفلات واللقاءات والتدبير الفندقى .

من الأفضل البعد عن الازدواجية في المتسميات الدارجة مثل دائرة التسويق والمبيعات، فالمبيعات هي جزء من نشاطات التسويق المختلفة . العلاقات العامة أيضا هي أحد الأجزاء الأساسية للتسويق ولا يجوز فصلها. وكذلك هو الحال بالنسبة لشئون العملاء guest relations .

التنظيم الأفقي ، كلما أمكن وجوده ، يساعد الفندق في إشباع حاجات العملاء بعد التعرف عليها بشكل افضل وبطريقة أكثر فعالية ، ويزيد من فعالية نظام الاتصالات داخل الفندق من جهة وبين الفندق والعملاء من جهة أخرى . يجب أن يكون هناك توجه تسويقي ومن ضمنه توجه نحو المستهلك أو العميل وإشباع حاجاته. وهنا يبرز دور قسم التسويق من خلال التأثير على باقي الأقسام والدوائر وتدريب العاملين في مختلف الأقسام على هذا النوع من التوجهات الفندقية. سياسة اجتذاب العملاء pull strategy لها دورا خاصا في هذا المجال من خلال دراسة حاجاتهم وميولهم بشكل دوري ومستمر ليتسنى للفندق مواكبة التغيير في السوق وإحداث تغيير في الفندق للموافقة بين العرض من الخدمات الفندقية وطلبات العملاء . كما ذكرنا سابقا هذا يتطلب اختيار وتدريب منظم للعاملين وخاصة أولئك الذين يكونون على علاقة مباشرة مع العملاء .

من الملاحظ أن العاملين في الفنادق يفتقرون إلى الأمن و الأمان الوظيفي job security وهذا ينعكس على هؤلاء العاملين. والنتيجة حصول دوران وظيفي مرتفع وتكاليف تجديد وتدريب كوادر جديده مرتفعه وحالة عدم استقرار وظيفي.



إضافة إلى ما سبق نجد الشعور بالنقص inferiority complex من قبل العاملين في الفنادق مقارنة مع باقي المؤسسات الاقتصادية. وهنا يبرز دور الإدارة الفندقية في المحافظة على معنويات عالية للعاملين وتحفيزهم بشكل مستمر وبيان مساهمة وأهمية العاملين في نجاح وازدهار الفندق . وربما ولو بشكل جزئي هذا يعود لعدم توفر فرص التقدم المرغوبة مقارنة بباقي النشاطات الاقتصادية إضافة لساعات العمل الطويلة والغير ملائمة لظروف العاملين في كثير من الأحيان . كذلك نجد أن مشاركة المرأة في الصناعة الفندقية متواضعة مقارنة مع كثير من النشاطات الاقتصادية الأخرى . إذن ، أصبح من مسئولية الإدارة وخاصة إدارة التسويق أن تخلق صورة مرغوبة لدى العاملين والعملاء معا كي يتسنى لها أن تساهم في تحقيق أهداف الفندق .

لخلق الثقة والصورة الطيبة لدى المجتمع بشكل عام والعاملين والعملاء بشكل خاص حول الفندق ونشاطاته ، فإننا نجد أن إتباع وتبني التنظيم العضوي organic ذو مساهمة اكبر بكثير من التنظيم الميكانيكي الآلي mechanistic وحسب ما يوافق ظروف الفندق ونشاطاته .

7.3 نموذج تنظيم مقترح A Suggested Organization Model

في التنظيم التسويقي المقترح يكون مدير التسويق تحت الإشراف المباشر لمدير الفندق اعترافا بأهمية التسويق في الفندق ومساهمته في التوجهات التسويقية marketing orientation للنشاطات والجهود الفندقية.

تحت الإشراف المباشر لمدير التسويق نجد أربعة أقسام : الدائرة الأمامية ، المبيعات، الاتصالات ، والمعلومات التسويقية حيث نلاحظ اتساع نطاق ونشاطات وأهمية دائرة التسويق .

مدير الدائرة الأمامية front office يشرف على عمليات الحجوزات ، علاقات الضيوف وشؤونهم و الخدمات العامة للضيوف . وهذا يبين مدى أهمية العلاقة بين الدائرة الأمامية ودائرة التسويق ، حيث نجد أن مسؤوليات الدائرة الأمامية لا تقتصر على معالجة طلبات العملاء وتستطيع التأثير على توجهات الفندق من خلال التغذية الراجعة المستمرة التي يمكنها الحصول عليها من العملاء والضيوف .

شؤون الضيوف guest relations تشمل العلاقات مع الضيوف داخل الفندق والمتابعة المستمرة للعملاء خارج الفندق وتقديم افضل الخدمات لهم .

مدير قسم المبيعات sales يشرف على نشاطات الغرف / وسائل الراحة accommodation ، الحفلات واللقاءات banquets / convention ، والطعام والشراب food & beverages (F&B) .

هذه النشاطات مجتمعة تجعل من النشاط البيعى جهدا موحدا ومميزا وشاملا يصب في النشاطات التسويقية التي تساهم في تحقيق أهداف الفندق العامة المشتركة .

مدير قسم الاتصالات communication يشرف على نشاطات الاتصالات الترويجية باستثناء البيع الشخصي الذي هو مسئولية قسم المبيعات . تتضمن نشاطات قسم الاتصالات الإعلان ، تنشيط المبيعات ، العلاقات العامة ، الدعاية ، الرعاية ، العرض التجارى merchandising ، البيع بواسطة التلفون والبريد .

قسم المعلومات التسويقية marketing information يعمل تحت الإشراف المباشر لمدير التسويق ومسؤولين بناء وتنظيم نظام فعال وشامل للمعلومات التسويقية في الفندق لتسهيل توفير المعلومات وفعاليتها من حيث جمعها ومعالجتها وتوزيعها للأقسام المختلفة عند الحاجة لتجنب تكليف جمع ومعالجة البيانات لكل قسم على حدة. كذلك يهتم بزيادة التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة داخل دائرة التسويق وخارجها لزيادة فعالية الفندق .

قنوات التوزيع يتم الاهتمام بها بشكل أساسي من خلال قسم المبيعات بالتنسيق مع الأقسام الأخرى في دائرة التسويق وتحت الإشراف المباشر لمدير التسويق لكي يتسنى للفندق أن يبقى على اتصال بالعملاء ومعرفة حاجاتهم وميولهم وأية تغيرات مهمة .

تحديد الأسعار يتم بواسطة مدير التسويق بالتنسيق مع رؤساء الأقسام في الدائرة وباقي الدوائر الأخرى في الفندق وبالإشراف المباشر لإدارة الفندق حسب الأهداف والموارد المتاحة .

ماذكر اعلاه يبين النظرة الشاملة والتوجهات التسويقية للفندق والنطاق الواسع لدائرة التسويق وأهميتها ومساهمتها الفعالة والدور الريادي الذي يمكنها القيام به نظرا لاهتمامها المباشر والمستمر بالعملاء وحاجاتهم وكيفية التأثير على سلوك العملاء على المدى الطويل لزيادة الثقة بالفندق وزيادة حجم الزيارات المتكررة للفندق من خلال خلق صورة ذهنية image طيبة للفندق همها الأول والأخير إرضاء العملاء وتقديم افضل الخدمات مقابل ما يقوم به العميل من مصروفات داخل الفندق أو ما يسمى value for money .

اصبح هناك توجه حديث في الفنادق المتميزة من حيث توجهاتها التسويقية. ولم يعد حجم قسم التسويق يعكس التوجهات التسويقية للفندق ، بل قدرة الفندق على خلق وتعزيز التوجهات التسويقية لدى كافة العاملين باختلاف مستوياتهم التنظيمية داخل الفندق، للاهتمام برضا العملاء والبحث المستمر عن اساليب ووسائل ابداعية للحفاظ على رضا العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد. وهذا ما يطلق عليه التسويق الداخلي internal marketing والذي يتميز باعتماده الخاص بالعاملين وولائهم للمؤسسة لما لذلك من نتائج ايجابية على ولاء العملاء واستمرارية نجاح وتقديم المؤسسة.

خلاصة الفصل

يتضمن التنظيم تحديد النشاطات المختلفة المطلوبة ، تجميعها في مجموعات متجانسة وهكذا خلق نموذج منطقي أو بناء تنظيمي لتحقيق أهداف الفندق ونشاطاته المستقبلية المخطط لها . لا يوجد طريقة واحدة لتنظيم قسم التسويق في الصناعة الفندقية والتي تصلح لجميع الحالات وفي جميع الفنادق ، لكنه يوجد هدف واحد وهو مساندة خدمة هدف ورسالة الفندق .

عملية التنظيم تشمل تحديد الرسالة العامة والأهداف المشتركة للفندق ، ومن ثم أهداف الوحدات والأقسام المختلفة ، السياسات والخطط ، تحديد جميع النشاطات المطلوبة ، تجميعها في وحدات وأقسام متشابهة ومن ثم تفويض السلطات لرؤساء الأقسام والوحدات وفي النهاية ربط الوحدات والأقسام مع بعضها البعض من خلال السلطة والاتصال .

يعتمد التنظيم التسويقي على طبيعة وحجم الفندق ، الأهداف العامة، المنافسة، التكنولوجيا المتوفرة ، الموارد البشرية ، وغيرها .

حديثاً تتجه الفنادق نحو التنظيم الأفقي flat حتى يتسنى لإدارة الفندق إدراك حاجات وتوقعات العملاء والإبقاء على علاقة وطيدة معهم من خلال الأعداد المحدودة للمستويات الإدارية . لكنه لا زال مجال عمل دائرة التسويق محدود وكذلك هو الحال بخصوص المسؤوليات والسلطات واعداد ونوعية الموظفين فيها مما يعكس قلة التوجهات التسويقية في الصناعة الفندقية .

هناك حاجة ماسة لإعادة تنظيم دائرة التسويق في الصناعة الفندقية كي تكون نشاطاتها ومسئولياتها أوسع وأكثر تأثيراً وأن يكون لها توجهات تسويقية واهتمام أكبر بالعملاء وحاجاتهم وتوقعاتهم .

أسئلة للمراجعة

س1: ما معنى التنظيم التسويقي ؟ وكيف يؤثر على نشاطات و أداء الفندق ؟

س2: ما الذي يمكن أن يكون عليه الوصف الوظيفي لمدير التسويق في الفندق؟

س3: ما هي الأنماط المستقبلية المتوقعة في التنظيم التسويقي للفنادق ؟



الفصل الرابع

CHAPTER- 4

بحوث التسويق

Marketing Research

أهداف الفصل

- 1.4 ما المقصود ببحوث التسويق ؟
- 2.4 مجالات بحوث التسويق
- 3.4 تنظيم دائرة التسويق
- 4.4 خطوات بحوث التسويق
- 5.4 تطبيقات بحوث التسويق

خلاصة الفصل

أسئلة للمراجعة



أهداف الفصل

بعد دراسة هذا الفصل يمكن التعرف على :

- مفهوم بحوث التسويق في الصناعة الفندقية .
- مجالات بحوث التسويق .
- إجراءات بحوث التسويق .
- تطبيقات بحوث التسويق في الصناعة الفندقية .

بحوث التسويق

MARKETING RESEARCH

1.4 ما المقصود ببحوث التسويق

بحوث التسويق هي عملية منظمة وموضوعية لتجميع وتحليل البيانات التي لها علاقة بالنشاطات التسويقية أو تساهم في حل المشاكل التسويقية .

تساعد بحوث التسويق في تحديد فرص يمكن استغلالها ومخاطر يمكن معالجتها من قبل إدارة الفندق من خلال تزويدها بمعلومات تشتمل كافة مجالات التسويق الفندقى وما له علاقة بالخدمة الفندقية، الصورة الفندقية، العملاء، .. الخ. ومن ثم اقتراح بدائل لمواجهة الظروف التي يمر بها الفندق وتقديم افضل الحلول من بين البدائل المتوفرة .

نلمس بشكل واضح قلة الاهتمام ببحوث التسويق ومساهمتها في الصناعة الفندقية. كذلك نجد أن ممارسة بحوث التسويق تحمل معنى ضيق وذلك ربما يعود لعدم فهم وإدراك الدور الحقيقي والأهمية المميزة لبحوث التسويق في ترويج النشاطات والخدمات الفندقية وتحسين أداء الفندق. كذلك فإن الكثير من الفنادق الصغيرة لا يتوفر لديها موازنة كافية للقيام ببحوث التسويق. لا شك أيضا أن موسمية وطبيعة الخدمات الفندقية تؤثر على مدى استخدام بحوث التسويق فيها .

نظرا لما سبق ذكره ونتيجة للعديد من العوامل الأخرى، فلا غرابة في أن نجد انه في غالب الأحيان لا وجود لدائرة تسويق مستقلة في الفندق، وفي الكثير من الأحيان لا وجود لقسم تسويق في كثير من الفنادق وخاصة المستقلة منها ذات الحجم الصغير والموازنة المحدودة . في مثل هذه الحالات نجد أن مسؤولية دائرة التسويق ونشاطاتها المختلفة تكون مسؤولية مشتركة فيما بين دوائر الفندق المختلفة، وخاصة الدائرة الأمامية والتسويق. النشاطات الخاصة ببحوث التسويق إما أن تقوم بها دائرة التسويق في الفندق



أو أية جهة من داخل الفندق أو أن توكل إلى وكالة أو مؤسسة خارجية ، ويعتمد هذا على مجال ونوع نشاطات الفندق ، وطبيعة السوق المستهدف ، وحجم الفندق وحجم السوق ، وتوفر المهارات والكفاءات داخل الفندق والبيئة التنافسية وتوفر الموارد المختلفة وتوجهات الفندق و أهدافه العامة .

في حالة فنادق السلسلة، يقوم الفندق الأم بتزويد الفنادق الأعضاء بمعلومات عن تغيرات السوق والتوقعات المستقبلية بين الحين والآخر. يتضمن اهتمام بحوث التسويق في الفنادق على عدة مجالات منها بحوث السلع والخدمات الفندقية، ومناسبة الأسعار ومرونة الطلب مع المستويات المختلفة للأسعار ، وبحوث خاصة بالوسطاء التجاريين ، وبحوث الترويج وعناصره وبحوث السوق ومتغيراته .

2.4 مجالات بحوث التسويق Areas of Marketing Research

هناك العديد من المجالات في الفندق التي تلعب بحوث التسويق دورا رياديا فيها. ومن هذه

المجالات:

أ. بحوث الترويج promotion research

تشتمل بحوث الترويج على بحوث حوافز الشراء (ما الذي يدفع عميل ما لزيارة الفندق x بدلا من الفندق y ؟) ، وبحوث وسائل الترويج (ما هي وسيلة الترويج الأكثر توافقا مع ظروف الفندق وأهدافه ؟)

ب. بحوث السلع والخدمات الفندقية product / services research

تشتمل على تنمية السلع والخدمات الحالية والتشكيلة المرغوبة والممكنة من السلع والخدمات التي يجب أن يقدمها الفندق حسب ما يتناسب مع رغبات العملاء.

ج. بحوث السوق market research

تشتمل على نوع العملاء ، وتوزيع العملاء ، وحاجات ورغبات العملاء وغيرها الكثير .

د. بحوث المبيعات sales research

تتضمن تحليل مبيعات الفندق للفترة السابقة ، وتوقعات المسارات البيعية المستقبلية ، والمفاضلة بين أساليب البيع المختلفة التي يتبعها الفندق وتقييم فعالية العاملين في مجال المبيعات .

هـ . بحوث اقتصادية وتجارية ومؤسسية عامة

economic, business and corporate research

تتضمن تحليل المسارات والتنبؤات والتوقعات المستقبلية للصناعة الفندقية وتأثير العوامل الخارجية على نشاطات الصناعة الفندقية. وتشمل هذه على دراسة الجدوى الاقتصادية للفندق وأية نشاطات يقوم بها ، وتأثير التشريعات والأنظمة ، والعوامل الاجتماعية والمالية ... الخ.

و. بحوث الأسعار price research

وتشتمل على دراسات مقارنة للأسعار المختلفة وتأثيرها على مستويات الطلب، وتحديد تعرفه الغرف المناسبة ، وأسعار قائمة الطعام والشراب ، والعمولات والخصومات .. الخ .

3.4 تنظيم دائرة التسويق Department Organization

يعتمد تنظيم دائرة التسويق في العادة على قيام مدير بحوث التسويق بصفة استشارية staff بإعداد التقارير والاتصال المباشر مع مدير التسويق أو شخص على مستوى إداري أعلى في التسويق . في بعض الحالات يقوم مدير بحوث التسويق بإعداد



التقارير والاتصال المباشر مع الإدارة العليا أو مع قسم البحوث والتطوير (Freiman, 1983:125)

تحت إشراف مدير بحوث التسويق، يعتمد البناء التنظيمي ومدى عال على مجال النشاطات المنوطة بالقسم وعلى ما إذا كانت الدائرة مخولة بالقيام بالنشاطات المتعلقة ببحوث التسويق من خلال موظفيها أو باستخدام وكالات متخصصة خارجية . عندما لا يكون هناك وجود لدائرة بحوث التسويق وخاصة في الفنادق صغيرة الحجم ، فإنها تكون مسئولية مشتركة ما بين الدائرة الأمامية ودائرة التسويق للقيام بالنشاطات المتعلقة ببحوث التسويق في الفندق.

4.4 خطوات عملية بحوث التسويق Marketing Research Procedure

إن إجراءات بحوث التسويق تعتمد لحد بعيد على حجم الفندق ، ومجال نشاطات الفندق ، ودرجة دقة المعلومات المطلوبة ، ووفرة الوقت ، وموازنة بحوث التسويق ، ومدى تكرار عملية بحوث التسويق، إضافة إلى أبعاد أخرى مهمة .

عملية بحوث التسويق التفصيلية يمكن أن تشمل الخطوات التالية : تحديد الحاجة للمعلومات ، وتحديد أهداف بحوث التسويق ، ودراسة طرق البحوث المختلفة ومناسبتها لخدمة الفندق للأغراض المحددة مسبقا ، واختيار الطريقة والأسلوب الأفضل من بين البدائل ، وتقييم البحث ، وجمع وترميز وتبويب البيانات وتحليلها ، و أخيرا الخروج بالنتائج والتوصيات .

تميل بحوث التسويق للالتزام بخطوات معينة ، وهذه تشمل (Buttle, 1986:41-71) :

تحديد الحاجة للمعلومات، وتحديد مصادر المعلومات، وجمع البيانات ، وتحليل البيانات واستخدامها كما سيتم شرحه لاحقا.

المعلومات الضرورية في الصناعة الفندقية

Information Needs in the Hotel Industry

كما تم ذكره سالفاً فإن العملية التنظيمية في بحوث التسويق نادراً ما يتم إتباعها في جميع الفنادق وفي كافة الأوقات . بينما نلاحظ انتشار بحوث التسويق العرضية adhoc في الصناعة الفندقية والتي تشمل على ثلاث خطوات رئيسية : تحديد الحاجة للمعلومات ، وجمع وتحليل المعلومات ، والوصول للنتائج وإعداد التقارير.

تقع المسؤولية على إدارة الفندق بالدرجة الأولى في عملية تحديد نوع وجودة المعلومات الضرورية للقرارات المزمع اتخاذها. حتى تكون فعالة فإن المعلومات التي يتم جمعها يجب أن تكون ذات علاقة بالمشكلة التي يواجهها الفندق، ومقبولة التكاليف، يتم توفيرها في الوقت المناسب ، دقيقة ، ويمكن استخدامها والاستفادة منها ، ويتم جمعها من مصادر موثوقة .

بحوث التسويق تقوم بتقديم معلومات مختلفة حول البيئة العامة للفندق بشكل عام وحول مزيج الفندق التسويقي بشكل خاص. وهذا يشمل :

1. بحوث السوق market research

وهذه تشمل معلومات حول حجم السوق ، انتشار العملاء في السوق المستهدف ، تنمية وتطوير السوق ، وتقسيم السوق ، وحصة الفندق من السوق الكلي، وكذلك من الأجزاء المختلفة للسوق .

2. بحوث العملاء ودوافعهم guest and motivation research

وتشمل معلومات للإجابة على عدة أسئلة منها : لماذا يزور العملاء الفندق ؟ لماذا يستخدمون التسهيلات والخدمات الفندقية ؟ لماذا لا يستخدم العملاء المتوقعون الخدمات الفندقية ؟ ما هي المصادر الأساسية للعملاء ؟ وما طبيعة سلوكهم الشرائي؟

3. الدراسات التجارية والاقتصادية business & economic studies

وهذه تشمل التشريعات القانونية ، والأنماط الاجتماعية والاقتصادية على المستوى الدولي ، والإقليمي والقومي ، والدراسات المالية سواء كانت تقييم للإنجاز الداخلي أو مقارنة بالمنافسين .

4. دراسات الجدوى feasibility studies

هذه تشمل الطلب المتوقع للمشروع المبنوي القيام به وكذلك النفقات والعوائد المالية للمشروع.

5. بحوث السلع والخدمات product / services research

ويندرج تحت هذا النوع الاحتكار للسلع والخدمات الجديدة ، وإدخال السلع والخدمات الجديدة للسوق على نطاق محدود لاختبار تقبل العملاء لها ، ومقارنة السلع والخدمات مع تلك التي يقدمها المنافسون .

6. بحوث التسعير pricing research

وتشمل تحليل الأسعار ومقارنتها للغرف الفندقية والتسهيلات والخدمات الأخرى التي يقدمها الفندق مقارنة بالمنافسين أو مقارنة وتحليل تاريخي للفندق نفسه في مجال الأسعار ، وفحص مرونة السعر والطلب، واختبار السياسات المختلفة للعمولة والخصومات .

7. بحوث المبيعات sales research

وتشمل تحليل المبيعات للغرف الفندقية، والطعام والشراب، والخدمات والتسهيلات الفندقية الأخرى ، وكذلك نمط الأداء لرجال المبيعات في الفندق وتوزيع المبيعات حسب نوع العملاء، .. الخ.

8. بحوث التوزيع distribution research

وتتضمن هذه أنماط التأثير لموقع الفندق على مستوى المبيعات، ودراسة وتحليل فعالية برامج التوزيع ، وتحليل فعالية التوزيع لقنوات التوزيع المختلفة التي يستخدمها الفندق .
تقوم بحوث التسويق بتزويد إدارة الفندق بمعلومات وافرة تساعد في اتخاذ القرارات الاداريه بالوقت والطريقة المناسبة وتساهم في تجنب العوائق والأزمات التي من الممكن أن يواجهها الفندق في حالة عدم توفر مثل هذه المعلومات الضرورية.

مصادر المعلومات Information Sources

عادة ما نجد من السهل والأقل كلفة استخدام المعلومات الثانوية secondary data أكثر من استخدام المعلومات الأولية primary data لكن من الطبيعي أن نجد في كثير من الحالات أن المعلومات الثانوية لا تفي بأغراض البحث، لذا يتم اللجوء إلى استخدام المعلومات الأولية والتي يقوم بجمعها الفندق من مصادرها المختلفة باستخدام أساليب البحث العلمي المختلفة .
المعلومات الثانوية يمكن الحصول عليها من مصادر عدة من أهمها: المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية العامة والخاصة مثل منظمة السياحة العالمية WTO ، الاتحاد الأمريكي لوكلاء السياحة ASTA ، الاتحاد العربي لوكلاء السياحة والسفر AUTA ، الاتحاد الدولي لوكلاء النقل الجوي IATA ، وغرف التجارة ، والإحصاءات ، وغيرها. من داخل الفندق يمكن الحصول على معلومات ثانوية وأخرى مستمدة من السجلات التشغيلية وسجلات العملاء الخاصة والموازنات والقوائم المالية . من المصادر الأساسية للمعلومات الثانوية داخل الفندق ما يلي :



1. سجل الفندق the hotel register ويشمل :اسم الضيف ، والعنوان ،و تاريخ الوصول ، وعدد الضيوف في الغرفة أو الحفلة .
2. طلبات الحجوزات reservation requests وتشمل : تفاصيل تاريخ طلب الحجز، وطريقة الحجز ، ونوع العميل ، وفترة الإقامة المتوقعة، والتعرفة الفندقية .
3. فهرس العملاء guest index وهو عبارة عن ترتيب هجائي لأسماء الضيوف الحاليين ، معلومات أساسية مأخوذة من سجل الضيوف والحجز بالإضافة إلى الغرض من الزيارة ووسيلة النقل المستخدمة.
4. ملف الضيوف الرئيسي- guest master file ويحتوي على اسم العميل، والعنوان، والمهنة ، ورقم الهاتف ، ونوع الغرف المرغوبة ، وسجل الزيارات السابقة، والشكاوى والاقتراحات السابقة وأي رغبات أو طلبات خاصة.
5. سجلات البيع sales records وتأخذ شكل نظام متكامل integrated للسجلات مثل ملف فواتير العميل ، الملخص اليومي وسجلات المبيعات.
6. الاستمارات الموزعة داخل غرف الفندق in- room questionnaires وهي طريقة لتقييم مدى رضا العملاء عن النشاطات والخدمات الفندقية بين الحين والآخر من خلال التغذية الراجعة باستخدام مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالنشاطات الفندقية المختلفة .
7. تقارير الدوائر والأقسام الفندقية department reports وهي نوع من أنواع السجلات التشغيلية ويمكن أن تكون اسبوعية ، نصف شهرية، شهرية .. الخ ، حول المبيعات ، الموازنة ، الأداء الفعلي للدوائر المختلفة، الخ...



جمع المعلومات Information Collection

بعد تحديد طبيعة ومصادر المعلومات اللازمة، فإن الخطوة التالية تتمثل في جمع المعلومات التي تخدم الغرض الأساسي للبحوث التي يقوم بها الفندق لخدمة القرارات الإدارية المختلفة وخاصة في مجال التسويق . يمكن جمع المعلومات باستخدام إحدى الطرق الرئيسية التالية :

1. **الملاحظات observations** والتي تتم من خلال ملاحظة ومراقبة العاملين في الفندق ، خاصة من لهم علاقة مباشرة واتصال مع الزبائن لسلوك العملاء ومدى الرضا والإشباع لديهم .
2. **الأرشيف archives** وتشمل الأرشيف الخاصة بالفندق مثل سجلات البيع والرسائل والأجندة الشخصية ودفاتر المذكرات الشخصية .
3. **المسوح surveys** والتي تعتبر من أكثر الأساليب في الصناعة الفندقية، بل أنها بمثابة العرف المتبع في الفنادق حيث يتم اختيار عينه ممثله من العملاء وإجراء مقابلة معهم لإيجاد مستوى الإشباع لديهم وعادة ما تكون في أوقات check out . يتم القيام بمثل هذه المهام بواسطة رجال التسويق ، شؤون العملاء guest relations أو الدائرة الأمامية، ويمكن أن تكون عن طريق المقابلات الشخصية face to face مع عينه مختارة وممثلة من الضيوف، باستخدام التلفون telephone interview داخل أو خارج الفندق للتعرف على آراء ورغبات ومدى إشباع العملاء أو الضيوف، أو من خلال البريد المباشر direct mail باستخدام الرسائل البريدية للحصول على قدر اكبر من المعلومات من فئة محدودة من العملاء تتوفر عناوينهم البريدية لدى الفندق أو يسهل الحصول عليها من خلال مصادر أخرى .



تحليل واستخدام المصادر Analyzing and Using Information

يمكن تحليل المعلومات التي تم جمعها باستخدام الأساليب والمعايير الإحصائية البسيطة أو باستخدام البرامج المتقدمة باستخدام الحاسبات الإلكترونية والتي تساعد في تقديم معلومات ذات دقة متناهية بتكاليف معقولة وفي الوقت المناسب ، والتي يمكن استخدامها بفعالية أكبر من قبل إدارة الفندق للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة .

كي يتم استخدامها بالطريقة المثلى ، فإن المعلومات التي يتم جمعها يجب أن تتسم بالصدق والثبات valid and reliable حتى يتسنى لها خدمة أغراض وأهداف الفندق . هذا يتطلب جهدا خاصا من قبل قسم البحوث في الفندق أو من تناط به مسئولية القيام بها لتجنب أية أخطاء متعلقة بالبحوث . إضافة لهذا فإن الدوائر والأقسام المختلف في الفندق يتوجب عليها التعاون والتنسيق فيما بينها وبين دائرة التسويق للمساهمة في تحمل مسئولية البحوث التسويقية وتخفيض الأعباء عن الإدارة في المجالات المختلفة التي يمكن لبحوث التسويق المساهمة في زيادة فعاليتها .

5.4 تطبيقات بحوث التسويق Applications of Marketing Research

إن إجراءات بحوث التسويق المنظم systemic تشتمل على تحديد الحاجة إلى المعلومات ، تحديد أهداف البحث ، تحديد طرق البحث البديلة واختيار أفضل الطرق والأساليب، إعداد استمارة بحث، جمع البيانات، ترميز وتبويب البيانات ، تحليل البيانات ، تقديم النتائج والتوصيات ، مراجعة المعلومات وتدقيقها وتحديد خطوات عمل مناسبة وفعالة لمعالجة المشاكل التي تم جمع البيانات من أجلها .

ليست بالضرورة أن تتبع الخطوات السابقة في جميع الحالات والفنادق . نجد البحوث العرضية adhoc

أكثر شيوعا والتي تتضمن تحديد الحاجة إلى البيانات ، جمع و تحليل



البيانات ومن ثم تقديم النتائج والتوصيات . بصرف النظر عن طريقة البحث المستخدمة لجمع البيانات الضرورية فان هناك تطبيقات رئيسية لبحوث التسويق في الصناعة الفندقية أهمها :

1. تحليل السوق market analysis

ويتضمن تحديد حصة الفندق من السوق الكلي ، نوع ضيوف الفندق ، حجم السوق ، قنوات التوزيع المستخدمة ، وسيلة النقل ، الجنسية ، الجنس ، الخ.. وهذا يساعد إدارة الفندق على اختيار الجزء المناسب من السوق لتسويق السلع والخدمات للعملاء بطريقة افضل من المنافسين وضمن الموارد المتاحة .

2. تجزئة السوق market segmentation

تلعب بحوث التسويق دورا هاما في تزويد إدارة الفندق بمعلومات ذات قيمة عالية حول السوق : ميزات السوق ، سلوك ودوافع العملاء ومعلومات أخرى مختلفة تساعد في عملية تقسيم السوق إلى أجزاء متجانسة . المعلومات الديموغرافية والسيكوجرافية لها أهميتها وتشمل الجنس ، الفئة العمرية ، معدل الدخل ، المستوى التعليمي ، الاتجاهات ، نمط الحياة واهتمامات ضيوف الفندق . بعد عملية دراسة أجزاء السوق المختلفة ، يتسنى للفندق معرفة أي الأجزاء أكثر جدوى وربحية ونمو في المستقبل وأيها يتناسب مع أهداف وموارد الفندق المتاحة.

3. اختبار السلع والخدمات product / services testing

في هذا الخصوص تقوم بحوث التسويق بتزويد إدارة الفندق بالمعلومات التالية:
كيفية إدراك الضيوف للسلع والخدمات الفندقية، كيفية إدراك الضيوف للسلع والخدمات التي تقدمها الفنادق المنافسة، كيف يتم شراء السلع والخدمات الفندقية، متى، أين، من يقوم بالشراء ومن يؤثر على قرار الشراء ؟

4. بحوث الترويج promotion research

بحوث الترويج تقدم للفندق معلومات بخصوص فعالية وكفاءة البرامج والنشاطات الترويجية مقارنة بالمنافسين وكذلك طريقة أو أسلوب الحملات الترويجية الأفضل للفندق وفضل الرسائل والوسائل الإعلانية للفندق .

5. تحليل المبيعات sales analysis

تحليل المبيعات يتضمن تحليل تكاليف وأرباح المبيعات ، مدة إقامة الزائر ، عدد مرات تكرار الزيارة للفندق، عادات الشراء وغيرها من العوامل التي لها علاقة بالمبيعات. من الضروري أن تدرك إدارة الفندق أهمية ومدى مساهمة بحوث التسويق في تحقيق الأهداف العامة للفندق والمساعدة في الحصول على المعلومات الأولية واستخدام التغذية المرتدة في عملية مراجعة نشاطات وممارسات الفندق حسب ما تتطلبه الظروف المستجدة وحسب التغيرات في السوق والظروف الخارجية. هذا يحتاج إيلاء أهمية خاصة لبحوث التسويق من خلال اختيار وتدريب الكوادر المؤهلة وتخصيص موازنة كافية تؤهل قسم البحوث للقيام بالواجبات على الوجه الأكمل ، كذلك تحتاج هذه العملية تنسيق وربط بين الجهود الفندقية المختلفة. بحوث التسويق لها دور ريادي في عملية التنسيق والمتابعة والتأكد من إنجاز الأهداف المرسومة وبطريقة علمية منظمة ودقيقة تربط أعمال الأجزاء المختلفة في الفندق من خلال شبكة معلومات يتم جمعها ، تحليلها ومن ثم تزويدها للأقسام المختلفة حسب حاجتها بعيدا عن الازدواجية redundancy والانقسام داخل الفندق والصراع غير البناء بين الوحدات والتكاليف العالية لمواجهة الأزمات crises وعدم استغلال الفرص opportunities في الوقت المناسب .

من المتوقع أن يزيد اهتمام الفنادق ببحوث التسويق مع زيادة حجم الطلب والاهتمام الأكبر بحاجات العملاء والاهم من ذلك هو زيادة حدة المنافسة الناتجة بين الفنادق المختلفة على خدمة العملاء كوسيلة للوصول إلى أهدافها .

خلاصة الفصل

بحوث التسويق هي العلمية الموضوعية العلمية المنظمة للبحث عن جمع، تحليل واستخدام المعلومات التي لها علاقة بتحديد ومعالجة المشاكل التسويقية في الفندق.

بحوث الترويج، بحوث السلع والخدمات، بحوث السوق والمبيعات، البحوث العامة والاقتصادية والتجارية ، بحوث التوزيع، وبحوث التسعير هي أهم مجالات بحوث التسويق في الصناعة الفندقية .

يمكن جمع المعلومات الضرورية من داخل الفندق من خلال السجلات الفندقية ، طلبات الحجز، فهرس العملاء، السجل الرئيسي للعملاء، سجلات المبيعات، الاستبيانات التي توزع داخل الفندق، وتقارير الدوائر والأقسام الفندقية المختلفة، كذلك يمكن جمع المعلومات من خلال الملاحظات الشخصية، المسوح الإحصائية، والأساليب الإسقاطية projective techniques .

بعد جمع البيانات يتم تحليلها ومعالجتها ومن ثم استخدامها في معالجة المشاكل التي تم القيام بالبحوث من أجلها .

يمكن استخدام بحوث التسويق في الصناعة الفندقية لغايات تقسيم السوق، اختيار الموقع المناسب للسلع والخدمات الفندقية في السوق ، تنمية وتطوير السلع والخدمات الفندقية، بحوث الترويج ، تحليل المبيعات ، وتحليل السوق وغيرها الكثير .



أسئلة للمراجعة

- س1. عرف بحوث التسويق ، ما الفرق بين بحوث التسويق وبحوث السوق ؟
- س2. ما هي مجالات بحوث التسويق الرئيسية ؟
- س3. ما هي الخطوات الرئيسية في عمليه بحوث التسويق العلمية المنظمة ؟
- س4. ما هي المصادر الاساسيه للمعلومات في الصناعة الفندقية ؟
- س5. ما هي الأساليب التي يمكن إتباعها في عملية جمع المعلومات الضرورية للفندق؟
- س6. ما هي التطبيقات الاساسيه لبحوث التسويق في الصناعة الفندقية ؟

الفصل الخامس

CHAPTER- 5

مزيج الخدمات الفندقية

Hotel Service Mix

أهداف الفصل

1.5 ما هي السلعة / الخدمة

2.5 الخدمات الفندقية

3.5 العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية للفندق

4.5 تنمية وتطوير الخدمات الجديدة

5.5 مظاهر الخدمات الجديدة

الخلاصة

أسئلة للمراجعة



أهداف الفصل

بعد دراسة هذا الفصل يمكنك التعرف على:

- مفهوم السلعة / الخدمة.
- طبيعة الخدمات الفندقية.
- الصورة الذهنية للفندق والعوامل المؤثرة عليها .
- تنمية الخدمات الفندقية الجديدة وأهميتها.

مزيج الخدمات الفندقية

HOTEL SERVICES MIX

1.5 ما هي السلعة / الخدمة ؟ What's product / service?

يمكن فهم التسويق على أنه عملية دراسة لحاجات ورغبات العملاء ومن ثم تنمية السلع والخدمات التي توافق حاجات و رغبات 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 تخطيط فعال ودقيق 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.

إذن، الهدف الرئيسى 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 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 أقسام السوق المختلفة تتباين وتتغير مع تغير الظروف والأحوال ، فمثلا حاجات رواد فنادق المطارات تختلف نسبيا عنها لرواد المنتجعات و المصايف . جميع 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 عقلائي ورشيد وجزء كبير منها يمكن أن يكون إحساسي أو عاطفي (Loverlock, 1984:24) .

يمكن النظر إلى الخدمة على أنها تتكون من أربعة مستويات (Cowell, 1984:99f) :

أ: مفهوم منفعة المستهلك / العميل the consumer benefit concept

وهنا يكون الاهتمام بما يبحث عنه العملاء من منافع تتكون من مزيج من الصفات الوظيفية ، الموقفية ، العاطفية التأثيرية والسيكولوجية، وهكذا يصبح من الضروري الفصل ما بين الخدمة نفسها و بين 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 رئيسين : 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 ترجمة بشكل معادلة خدمات تتضمن تعريف واضح ودقيق لمفهوم الخدمة وكذلك لعملية تقديم الخدمة، ونوع العملاء المراد خدمتهم ، والتفاعل ما بين الفندق والعملاء وكذلك الصورة الذهنية للخدمة services image.



ج: عرض الخدمة the service offer

هنا ينصب الاهتمام على تفاصيل بشكل أكثر تحديدا لمفهوم الخدمة ويكون الاهتمام بالقرارات

الإدارية التي تحدد الخدمة ، ونوعها ، ومتى ، وكيف ، ومن سيقوم بتقديمها ؟

د: نظام تقديم الخدمة the service delivery system

نلاحظ في حالة تقديم الخدمات أن إنتاج وتقديم الخدمة وظيفتان متلازمتان بخلاف السلع

الملموسة التي يتم إنتاجها وبعدها يتم تقديمها حين الطلب. نلاحظ كذلك أن العاملين في الفندق الذي

يقومون بتقديم الخدمات وكذلك اتجاهاتهم ومواقفهم، والمهارات وكذلك الدليل المادي physical evidence

أو ما يسمى بالسلع المساندة والمسهلة supporting & facilitating goods مثل الأدوات والآلات والأجهزة

والأثاث .. الخ، وترتيب التسهيلات ، هما عنصرا أساسيان لنظام الخدمة الفندقية.

2.5 الخدمات الفندقية Hotel Services

إن الطبيعة غير الملموسة للخدمات الفندقية، وصعوبة وضع معايير ثابتة وإتباعها وعدم إمكانية

تقديم نفس الخدمة للعديد من العملاء يمثل تحد وفرصة في آن واحد لإدارة الفندق وهكذا يصبح من

الضروري موافقة الخدمة لحاجات ورغبات العملاء بعد تخطيطها وتقديمها بشكل دقيق ومحترف .

الخدمات الفندقية هي عبارة عن مزيج من العناصر منها المادية مثل الطعام والشراب وعناصر عاطفية

إحساسية والتي تقسم إلى جزأين: الصورة الذهنية image أو الطريقة التي يقدم الفندق نفسه من خلالها

للعملاء الحاليين أو المرتقبين أو الطريقة التي يرى فيها العملاء الفندق والتي تعكسها نشاطات وممارسات

وتوجهات الفندق المختلفة ، وكذلك الجو العام للفندق atmosphere أو ماذا يتوقع العملاء أن يأخذ حيزا

في الفندق . من



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 . يمكن كذلك اعتبار الفندق مركز لتجارة الجملة حيث يتم بيع كميات كبيرة من المشروبات، والسجائر، والحرف اليدوية، والهدايا، والبطاقات والبريدية ، والتحف الشرقية ، الخ. ومع ذلك فإن الدور الرئيسي- للفندق يتمثل في تقديم الخدمات وليست السلع، مثل تأجير الغرف الفندقية ، والردهات lounges ، والحدايق ، ومواقف السيارات، وبرك السباحة، الخ.

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 ، وتوزيع العملاء ، وطبيعة المنافسة في السوق ومن ثم تحديد أولويات الإجراءات اللازمة بهذا الخصوص . بعد ذلك يتم تحديد الموقع أو المكان المناسب للخدمة ومن ثم توجيه البرامج والجهود التسويقية لتعزيز مكانة الخدمة الفندقية وإشباع حاجات العملاء بالشكل المخطط له مسبقا .

يعتمد نجاح البرامج التسويقية التي يقدمها الفندق بدرجة عالية على العاملين بالفندق وقدرتهم على تقديم افضل الخدمات للعملاء بطريقة توافق توقعاتهم وميولهم . يتطلب هذا 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 اختيار الموقع المناسب واختيار الموظفين الأكفاء وتدريبهم بشكل يتناسب مع الصورة الذهنية المطلوبة للفندق .

الصورة الذهنية للفندق تبدأ بالانطباع الأول first impression والذي يعتبر في كثير من الحالات الانطباع الأول والأخير first and last . ومما يؤثر على انطباع العميل



التصميم الخارجى للفندق ، والمدخل الرئيسى- ، ولوحات الإعلانات ، والأثاث ، والألوان ، والإضاءة ، والموظفين .

في غالب الأحيان يقوم الفندق ببيع خدمة مستقبلية للعميل كأن يقوم بحجز غرفة فندقية لفترة لاحقة، ربما شهور 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 . مثل هذه الظروف يتضمن أن تكون هناك حالة قلق anxiety لدى العميل . يمكن التخلص من مثل هذه الحالات النفسية من خلال إيجاد صورة ذهنية وانطباع جيد لدى 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 فعالا في هذا المجال حيث أن العملاء عادة ما يستأنسون بآراء الأصدقاء والعملاء الذين سبق لهم زيارة الفندق أو التعامل معه.

هناك محاولات جدية من الكثير من الفنادق في هذا الخصوص والتي تجعل الخدمة شبة ملموسة في ذهن العميل. بعض 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.

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 . هذا بالتالي يخلق جوا من المنافسة الحادة بين الفنادق للاستحواذ على جزء كبير من هؤلاء العملاء . من الأمثلة الواضحة على ذلك هي شركات الطيران التي تقوم بالحجوزات السنوية لطواقمها في الفنادق .

من المستحيل تخزين الخدمات. والغرف الفندقية التي لا يتم تأجيرها تعتبر دخلا مفقودا إلى الأبد لا يمكن تعويضه، لذا فإن هذا يستدعي دراسة وتحليل ومراجعة نشاطات الفندق ومحاولة الموافقة بشكل دائم ما بين العرض والطلب.

تعتمد الصناعة الفندقية على الاستخدام المكثف labor intensive ويعتبر العاملين من أهم الموارد الفندقية، بل المورد الوحيد الذي تزداد قيمته مع مرور الوقت. كذلك يعتبر العاملين جزء لا يتجزأ من الخدمات الفندقية المقدمة إضافة إلى تأثيرهم المباشر على درجة إشباع ورضا العملاء . لذا يتطلب هذا تخطيط دقيق للقوى البشرية manpower planning وسياسات توظيف فعالة وتدريب مستمر للعاملين كي يتسنى للفندق تقديم افضل العروض من الخدمات للعملاء .

من أهم السلع والخدمات التي يقدمها الفندق للعملاء ما يلي : وسائل الراحة أو المبيت accommodation ، والطعام والشراب F&B ، والاستقبال، والمعلومات، والمطاعم والمقاهي، وسائل الترفيه، ومشاهدة المناظر الطبيعية ، وقاعات الحفلات والمؤتمرات والمعارض، والمساح، ومواقف السيارات ، والنوادي الليلية night clubs ، والعلاج الطبيعي، والمتاجر ومحلات التسوق ، والتبغ والسجائر ، والأخبار العالمية، والتلفاز والمذياع ، والتلفون والفاكس والانترنت، وخدمات السكرتارية، ووسائل العناية بالأطفال، والكتب، والمجلات والصحف، والطابع البريدية والبطاقات، وصالونات الحلاقة والتجميل ، ووكالات السفر والسياحة ، ومكاتب تأجير السيارات، والإرشاد والتوجيه ، .. الخ .

3.5 العوامل المؤثرة على الصورة الذهنية للفندق

Factors Influencing the Hotel Image

من أهم العناصر التي تؤثر على الصورة الذهنية للفندق وعلى خبرة الضيوف أو العملاء خلال تعاملهم مع الفندق وتفاعلهم مع العاملين ما يلي (Loverlock, 1984:122):

1. النقل والمواصلات transportation

وتشمل الانطباع المتشكل حول السيارة أو الحافلة من حيث النظافة ، وعمر الحافلة ، والمظهر العام ، واتجاهات ومعرفة ومقدرة السائق على فهم اللغات والتعامل مع الآخرين .

2. الموقع والبناء building & location

ويشمل التصميم ، ومواقف السيارات، والنظافة العامة ، والقدرة على تقديم المساعدة ، والتوجيهات التي يقوم بها البواب أو الحاجب doorman وكذلك توفر الإشارات signs والإرشادات للضيوف .

3. check in

وتشمل المظهر العام والانطباع عن المكتب الأممي، والموظفين العاملين في الدائرة الأممية وخاصة الاستقبال متضمنا اتجاهاتهم ، وتعاملهم مع الآخرين ،و النظافة العامة ، واللباقة ، والمظهر العام و إجادة اللغات التي يتحدث بها العملاء .

4. الغرف rooms

وتتضمن التعامل ما بين الموظف والعميل ، والتوجيه والإرشاد للغرف ،و النظافة العامة ، وحجم ونوعية السرير ، وملائمة الأبواب والشبابيك ، والأدوات والتقنيات المتوفرة في الغرفة ، ونوعية الأثاث ، والمنظر العام المطل من الغرفة ، وسهولة الوصول، مساحة الغرفة .. الخ.



5. التسهيلات facility experience

وتتضمن الأماكن المخصصة للمقابلات واللقاءات . الطعام والشراب (من حيث توفره ، أسعاره ، التنوع ، النوعية ، قائمة الأسعار menu) ، الصيانة، الانطباع العام ، النظافة ، المظاهر و العروض 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) .

6. check out

وتشمل المظهر والانطباع حول المكتب الأمامي ، تقديم فاتورة الحساب وتفسير مدخلاتها ، المتابعة follow- up وغيرها .

5.4 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 أصلاً لكن تم تبنيها وتسويقها لأسواق جديدة، وكذلك السلع أو الخدمات الجديدة تماماً. يحتاج الفندق لتنمية وتطوير خدمات جديدة لتلبية حاجات العملاء المتغيرة مع مرور الزمن، دخول عملاء جدد للسوق المستهدف، ومواكبة التطورات التكنولوجية، والمحافظة على التجديد ووضع المنافسة في السوق، وكذلك لاستبدال سلع أو خدمات تم استبعادها، وغيرها من الأسباب . مثلها كغيرها من المؤسسات التي تقدم خدمات، فإن 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 اكبر في الموجودات الثابتة التي يصعب التخلص منها إن لم يكتب لها النجاح. يمكن 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 أو الحصول على ترخيص من مقدم الخدمة الأصلي. عادة ما يكون الاعتماد على الأصناف ذات السمعة والشهرة المميززة. الاكتساب يكون عادة بشراء خدمات ناجحة من مؤسسات أخرى. من أهم العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل السلع أو الخدمات الجديدة في الصناعة الفندقية ما يلي:

1. الصورة الذهنية image لخدمات الفندق ، كيف تم تنمية وتطوير الخدمة ومن ثم المحافظة عليها .
 2. التوضيح/ اختيار الموقع المناسب لها في السوق positioning أو عملية الموافقة ما بين احتياجات أقسام السوق المستهدفة ونوع الخدمات التي يتم تقديمها .
 3. عمليات التفاعل ما بين الفندق والعملاء وطبيعة العلاقة الناتجة والتأثير حيث أنهم بمثابة جزء من الخدمة التي يتم تقديمها .
 4. المزيج التسويقي المتبع في الفندق : عمليات التوزيع، تحديد الأسعار، مواصفات الخدمة نفسها وعمليات الترويج المتبعة .
- ان 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 ، والغربة screening ، والتحليل التجارى business analysis ، والتطوير development ، والاختبار testing ، والتجريب commercialization .

5.5 مظاهر الخدمات الجديدة New Services Features

يمكن أن يتأثر عملاء الفندق بالمظاهر features المتعلقة بالخدمات الجديدة في الفندق والتي يمكن أن تكون أساسية fundamental، أو جوهرية core، أو إضافية peripheral من وجهة نظر العميل أو المشتري .

في حالة السلع الملموسة tangibles، نلاحظ أن الصنف brand، والتصميم design، والغلاف package، أو اللون color يمكن أن تكون 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 يحد ذاته يشكل تحد للفندق حيث لا تتوفر حماية الملكية أو الامتياز patent للخدمة مما يجعل من السهل على المنافسين نسخ، أو استخدام، أو تقليد الامتياز أو الابتكار مما ينتج عنه بالتالي دورة حياة قصيرة نسبيا للابتكارات الجديدة. ان غياب حماية الامتيازات أو الابتكارات يعتبر أحد المشاكل المميزة لمؤسسات الخدمات وعمالها. كذلك فان تحديد وتطوير الأصناف التجارية branding & brand development وكذلك قبولها ليست ظاهرة بشكل واضح في تسويق الخدمات بسبب وجود مشكلة عدم القدرة على المحافظة على مستوى ثابت من الجودة في تقديم الخدمات . نجد تأثيرا واضحا في تسويق الخدمات لمظهر العاملين ونوعية وجودة الخدمة، لكن استخدام المماركات التجارية لا يزال في المراحل الأولى من طور النمو (Johnson, 1984:141).

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 وعلمية ودقيقة. لكن هذا يمكن أن يساهم وفي غالب الأحيان في توفير الوقت ، وزيادة الأرباح، وجلب الانتباه 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، والمالية ، والموارد البشرية ، والمنافسة، السوق ، والعملاء، ونشاطات 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 وعمالها وأهدافها العامة. يترتب على هذا إعارة 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 فان موافقة

الخدمات الفندقية المقدمة لحاجات العملاء هي العامل

التسويق الفندقى

الرئيسي في العملية. وهذا يحتاج في كثير من الأحيان إلى إعادة النظر في طبيعة ونوع الخدمات التي يقدمها الفندق، إضافة أو استبعاد أو التعديل على الخدمات التي يقوم بتقديمها للعملاء.

خلاصة الفصل

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 .

مفهوم الخدمة الفندقية يتكون من السلع المادية مثل الطعام والاشباعات 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 ، والبناء والموقع ، وتسهيلات التسجيل والمغادرة من الفندق، والتسهيلات والخدمات الإضافية المقدمة وغيرها من العناصر الأساسية تؤثر على نوعية الخدمات التي يقدمها الفندق وكذلك على مدى الرضا المتحقق لدى العملاء.

الكثير من الباحثين يؤيد فكرة إمكانية تطبيق دورة حياة السلع على الخدمات ولكن لا يزال هناك العديد من المشاكل في هذا المجال . يتم تنمية الخدمات الجديدة لاستبدال الخدمات التي تم استبعادها ، أو للتخفيف من التذبذب الموسمي ، أو للتخفيف من المجازفة وحالة عدم التأكد لدى العملاء أو للاستثمار في فرص واعدة جديدة.



أسئلة للمراجعة

- س1. عرف الخدمة و اشرح عرض الخدمات الفندقى.
- س2. يمكن تحليل الخدمات على أربعة مستويات، اشرح ذلك .
- س3. ما هي العوامل المؤثرة على تجربة العميل في الفندق ؟
- س4. ما هي أهم المشاكل التي تواجه تطبيق مفهوم دورة حياة السلعة في مجال الخدمات؟
- س5. ما المقصود بالخدمة الجديدة، وما هي المظاهر الأساسية التي يعتمد عليها نجاح أو فشل الخدمات الجديدة ؟



الفصل السادس

CHAPTER - 6

التسعير

Pricing

أهداف الفصل

- 1.6 تقديم
- 2.6 أهمية السعر
- 3.6 العوامل المؤثرة على قرار التسعير
- 4.6 اساليب التسعير
- 5.6 مسائل خاصة في التسعير

خلاصة الفصل

أسئلة للمراجعة



أهداف الفصل

بعد دراسة هذا الفصل يمكنك التعرف على:

- مفهوم وأهمية السعر في الصناعة الفندقية.
- العوامل المؤثرة على قرار تحديد أسعار الخدمات الفندقية.
- الأساليب المستخدمة في تحديد أسعار الخدمات الفندقية .
- بعض المسائل الخاصة بتسعير الخدمات الفندقية.

التسعير

PRICING

1.6 تقديم

تعتمد مبيعات الفندق لدرجة عالية على تعرفه الغرف و أسعار الطعام والشراب والتسهيلات الأخرى. على العكس من باقي عناصر مزيج التسويق (الترويج، والتوزيع، والأفراد، والسلعة) فإن السعر يتضمن دخلا للفندق ويعبر عنه بأسلوب كمي بالأرقام.

من العوامل التي تؤثر على تحديد تعرفه الغرف وأسعار باقي الخدمات التي يقدمها الفندق التكاليف، والمنافسة، ورسالة وهدف الفندق، ومرونة الطلب مع تغيرات السعر، وموقع الفندق، ونوع العملاء، وسمعة الفندق، والعوامل السياسية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها.

يمكن أن يكون الفندق مترف luxurious وذو صورة ذهنية image مميزة. وهنا يكون من السهل على إدارة الفندق تحديد أسعار تتناسب مع الصورة الذهنية للفندق. كذلك يكون لدى العملاء الرغبة في دفع مبالغ تتناسب مع الصورة الذهنية للفندق وبالتالي إشباع حاجاتهم، خاصة السيكلوجية منها. وهكذا يصبح هناك ارتباط قوي بين جودة وسيلة الراحة والسعر المتوقع. في العادة نجد أن العملاء يبحثون عن منفعة محققة تتناسب مع ما يدفعون للحصول عليها value for money وليس بالضرورة اختيار أرخص الفنادق أسعارا، وحتى نرى أن الكثير من العملاء يستبعدون الفنادق ذات الأسعار المتدنية بسبب توقعاتهم أنها يعوزها التسهيلات والخدمات الأساسية التي يحتاجها العميل أو أن جودة خدماتها متدنية المستوى. وهكذا تصبح مسئولية رجال التسويق بشكل خاص اختيار الموقع المناسب للفندق في السوق positioning وتحديد الأسعار التي تتناسب مع الصورة الذهنية التي يحاول الفندق تقديمها للعملاء.

يمكن أن تؤثر الأسعار المتدنية للخدمات الفندقية على مستوى الخدمات التي يقدمها الفندق للعملاء لإشباع حاجاتهم المادية والعاطفية الاحساسية وكذلك إلى التأثير بشكل سلبي على مستوى جودة السلع والخدمات وعلى عمليات التجديد renovation التي يحتاجها الفندق بين الفينة والأخرى .

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

2.6 أهمية السعر

السعر هو عبارة عن مجمل التضحيات sacrifices التي يقدمها العميل أو الضيف ليتسنى له شراء أو استخدام السلع والتسهيلات أو الخدمات الفندقية. كما أسلفنا من قبل، فإن السعر يعتبر ذو أهمية خاصة لرجال التسويق في الفندق وهذا يعود لعدة عوامل نذكر منها (Greene, 1983:235-236):

1. يعتبر السعر العنصر الوحيد من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يتأق للفندق دخل من خلاله. العناصر الأخرى ينتج عنها تكلفة أو مصروف فندقى .
2. يؤثر مستوى السعر الذي تباع الخدمات اعتمادا عليه والذي يتم تحديده ضمن برنامج التسويق في الفندق، على مستوى الطلب على خدمات الفندق ويعكس صورة ذهنية محدودة للماركة المعينة .
3. في حالات التضخم الاقتصادي، يصبح السعر من الأهمية بدرجة للفندق حيث تزداد تكاليف ومصاريف سلع وخدمات الفندق والتي إن لم يصاحبها زيادة مناسبة في الأسعار تؤدي إلى تقليل هامش ربح الفندق وبالتالي تقليل الأرباح الإجمالية.



4. يعتبر السعر أداة هامة ذات أهمية خاصة في تقسيم السوق segmentation حسب حساسية العملاء لتغيير الأسعار. فمثلا نجد رجال الأعمال اقل حساسية للسعر وخاصة إذا تم دفع مصاريفهم من جهات أو مؤسسات معينه بينما نجد العملاء بقصد قضاء أوقات الفراغ أو التنزه اكثر حساسية للسعر .
5. مع بقاء باقي العناصر الأخرى دون تغيير ، فان السعر يلعب دورا هاما في توزيع الموارد المتاحة لأفراد المجتمع .
6. 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.
7. عندما تكون عملية التفريق differentiation بين الخدمات غير واضحة أو لا تعتمد على معايير ثابتة فان زيادة السعر يمكن أن تؤدي إلى انخفاض في معدلات الطلب على الخدمة وكذلك يمكن أن تحدث نوع من ردود الفعل لدى بعض المنافسين. وهكذا يصبح من الصعب في كثير من الأحيان تغيير السعر نظرا للمخاطرة العالية في هذا الخصوص .
8. السعر يؤثر على سرعة تبني السلع والخدمات في السوق بشكل جزئي، وهذا ينطبق بشكل خاص على السلع والخدمات الجديدة حيث يمكن مسارعة 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 عادة ما يتحدثون حول أهمية السعر وارتفاع أو انخفاض الأسعار لكن نجد أن نسبة كبيرة منهم لا يتذكرون أسعار الخدمات التي تم شرائها قبل فترة وجيزة.



3.6 العوامل المؤثرة على قرار التسعير

من المسلم به أن تكاليف السلع والخدمات الفندقية ليست العامل الوحيد في تحديد السعر .
الفندق ذاته (الصورة الذهنية ، والموقع ، والحجم ، والحصة من السوق ، الخ)؛ العوامل البيئية (اقتصادية ، وسياسية ، واجتماعية، والمنافسة)؛ سوق الفندق (الحجم ، والتركيب، وحساسية السوق للسعر، والتوزيع ، والانتشار ، الخ ..)؛ والخدمات الفندقية (تميزها عن غيرها ، وموقعها في السوق مقارنة بالمنافسين ، والمظاهر والميزات، والنوعية 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 (Buttle ,

: (1986:235-249

أ. عوامل يمكن السيطرة عليها Controllable Factors

تشمل هذه المجموعة على العوامل التي يمكن لرجال التسويق في الفندق السيطرة عليها والتأثير فيها لدرجة عالية.

1. التكاليف costs :

تعتبر تكاليف تصنيع وتقديم السلع والخدمات للعملاء أحد المدخلات الأساسية في عملية تحديد أسعارها . يمكن تصنيف التكاليف لعدة أنواع : ثابتة ، ومتغيرة وشبه متغيرة : إجمالية ، ومتوسطة، وتكاليف حدية أو هامشية ؛ مباشرة ، وغير مباشرة، الخ. في اغلب الحالات نجد أن حوالي 90% من رأسمال الفندق يتم استثماره في الاصول الثابتة مثل البناء، والأراضي، والأثاث ، والآلات .. الخ. وبالتالي فان هذه الأموال الثابتة يترتب عليها تكاليف ثابتة مثل الاهتلاك / الاستهلاك ، والتأمين؛ وتكاليف شبه ثابتة مثل الإضاءة ، والتدفئة ، والايدي العاملة ، والإصلاح والصيانة.



بالإضافة، نجد أنه يصعب تحويل هذه الأموال الثابتة إلى نقد بسرعة كما هو الحال في الكثير من المؤسسات الصناعية.

2. أهداف التسعير pricing objectives

أهداف تحديد السعر ذات علاقة مباشرة مع أهداف التسويق والتي بدورها تكون مشتقة من الأهداف العامة للفندق . 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.

3. السلعة أو الخدمة product/ services

وتشمل تمييز السلعة differentiation ، الإبداع novelty ، الشهرة prestige ، الاستقلالية ، الموقع مقارنة بالمنافسين ، قابليتها للتلف perishability ، والجو العام atmosphere.

4. موارد الفندق hotel resources

السلاسل الفندقية ذات النشاط الواسع والموارد الوفيرة ورأسمال 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 sales للتشغيل والتسويق.



ب. عوامل يصعب السيطرة عليها Uncontrollable Factors

يصعب على رجال التسويق التحكم والسيطرة على مثل هذه العوامل لحد بعيد وتشمل:

1. الطلب demand

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

2. نوع الصناعة type of industry

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

3. بناء وتركيب الصناعة structure of the industry

تتأثر العلاقة بين السعر والطلب بوجود فندق يسيطر على السوق monopoly، أو وضع المنافسة التامة pure competition أو وجود مجموعة محدودة من الفنادق تسيطر على نشاطات السوق oligopoly conditions

4. العوامل 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.

5. مراحل تطوير السوق phases of market development

تختلف سياسات الفندق التسعيرية باختلاف المرحلة التي تمر بها الخدمة في دورة حياتها والتي تشمل إدخال الخدمة للسوق ، والنمو، والنضوج ومن ثم الانحطاط أو التراجع .

6. العوامل البيئية environmental factors

وتشمل الرأي العام public opinion ، وجمعيات حماية المستهلك ، والتضخم والكساد ، والسلطات والمؤسسات الحكومية ، والمناخ الحالي للاستثمار والتجارة وممارسة الضغوط من قبل الاتحادات العمالية .

6.4 أساليب التسعير Pricing Techniques

يمكن تقسيم أساليب التسعير إلى أربعة أقسام رئيسية حسب ما هو مبين أدناه :

(أ) أساليب التسعير ذات التوجهات الخاصة بالتكاليف

Cost - Oriented Pricing Techniques

بما أن تكاليف خدمات الطعام والشراب تشكل عبئا كبيرا على الفندق مقارنة بوسائل الراحة أو الغرف الفندقية ، فإن هذا الأسلوب أكثر انتشارا وشيوعا في خدمات الطعام والشراب أكثر منه في خدمات الغرف . يتفرع من هذا الأسلوب الطرق التالية:

1. cost-plus pricing حيث تضاف نسبة هامشية للربح إلى التكاليف للحصول على سعر البيع .
المعادلة تصبح $C + F(C) = P$ حيث أن C تمثل التكاليف cost ، F هي نسبة الربح المطلوبة كنسبة من التكاليف ، P تمثل السعر. النسبة المئوية المضافة تعتمد على ما هو متعارف عليه في الصناعة ، وتقاليده وتاريخ الفندق ، والأهداف العامة للفندق.



2. factor pricing . يعتبر هذا الأسلوب تباينا للأسلوب السابق حيث يتم ضرب التكاليف بمعامل ثابت للخروج بالسعر النهائي . يعتمد المعامل الثابت أو المعيار standard على أهداف الفندق، ومستوى الخدمات التي يقدمها، والوقت، ومصاريف العمال وحساسية العملاء للتغيرات في السعر.

3. 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 : $Tc = Fc + Vc$

Tc = التكاليف الإجمالية، Fc التكاليف الثابتة ، Vc التكاليف المتغيرة

وفي هذه الحالة نلاحظ أنه في نقطة التوازن تكون التكاليف الإجمالية تساوي الإيراد الإجمالي $TC = TR$ حيث TR الإيراد الإجمالي ، TC التكاليف الإجمالية .

4. actual cost pricing . هذه الطريقة لا تقوم فقط بحساب التكاليف لكنها أيضا تضع سقفا أعلى

لتكاليف مكونات الطعام. الطريقة تتمثل بالخطوات التالية (Buttle,1986:256) :

أ: تقدير دخل المبيعات بالأخذ بعين الاعتبار نمط التشغيل والحالة التنافسية للفندق في السوق .

ب: تفصيل وتحديد كافة التكاليف باستثناء تكاليف الطعام.

ج: تحديد سقف أعلى لتكاليف الطعام .

د: تصميم قائمة الطعام menu لتبقى ضمن سقف التكاليف الذي تم تحديده.

(ب) 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.



أولاً : طريقة معدل عائد للاستثمار rate of return pricing .

تهدف لتحقيق عائد استثمار مناسب للفندق وتتلخص بالخطوات التالية (Buttle, 1986:256) :

1. حساب وتحديد رأسمال الفندق المستثمر .
 2. تحديد هدف عائد استثمار مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المخاطرة ، وتكلفة الفرصة والعائدات في مشاريع منافسة مشابهة .
 3. تقدير عدد الضيوف أو المقاعد المشغولة .
 4. تقدير متوسط نفقات الضيف ASP covers
 5. حساب دخل المبيعات (4×3)
 6. حساب التكاليف المتغيرة
 7. حساب الربح الإجمالي (6-5)
 8. تقدير التكاليف الثابتة
 9. حساب الربح الصافي (8-7)
 10. هل الربح الصافي يوافق معدل العائد المستهدف ؟
- إذا كان معدل العائد غير مرضي أو موافق لما تم تخطيطه ، يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية تتضمن إجراء اللازم للوصول إلى معدل العائد الاستثماري المستهدف من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة ، وتخفيض التكاليف الثابتة ، وزيادة ASP ، وزيادة إعداد الضيوف أو التخلي عن المشروع أو الخدمة التي يتم احتساب معدل العائد لها.

طريقة مماثلة تم تطويرها لاتحاد الموتيالات الأمريكية AMA وتعرف بـ Hubbard formula وإجراءاتها

كالتالي :

1. تقدير الاستثمار الكلي fixed & working capital الضروري للمشروع .
2. تحديد معدل عائد مستهدف نسبته إلى حقوق المالكين equity .



3. تقدير المصاريف الإدارية والعامة : الإعلان ، وتنشيط المبيعات، والتدفئة، والإضاءة، والصيانة، .. الخ .
4. حساب الدخل التشغيلي الإجمالي المطلوب (3+2) .
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 (7+6) .
9. تقدير عدد الليالي room nights لكل عام .
10. حساب متوسط معدل دخل الغرفة (9÷8) .

ثانياً: الأسعار الأساسية Base Pricing

تعتمد هذه الطريقة على تطوير قائمة أسعار الطعام والشراب menu لتحقيق ASP مستهدف .

الإجراءات هي كالتالي :

1. تقدير التكاليف الثابتة .
2. تقدير التكاليف المتغيرة .
3. حساب التكاليف الإجمالية (2+1) .
4. تحديد هدف للأرباح المطلوبة .
5. حساب الدخل الإجمالي المستهدف (4+3) .
6. حساب عدد الرواد / الضيوف covers .
7. حساب ASP المستهدف (6÷5) .
8. إعداد قائمة أسعار menu تحقق ASP المستهدف. تتميز هذه الطريقة بالبساطة والميكانيكية في التنفيذ والمنطقية . من المآخذ على هذه الطريقة أنها تقصر في ربط الربح برأس المال المستثمر ، تسلم بعملية إعداد قائمة أسعار تحقق ASP مستهدف ، ومثلها



مثل طريقة تسعير معدل العائد على الاستثمار RORP التي تعتبر التسعير لا علاقة له باستراتيجية التسويق أو ليس ذا تأثير مباشر عليها .

ثالثاً: نظام التسعير المتكامل لقوائم الطعام

Integrated Menu Pricing System (IMPS)

تجمع هذه الطريقة بين الأسعار والأهداف ، والتكاليف ، وهامش الربح ، والمنافسة ، ومرونة الطلب والأرباح في صنع قرار التسعير .

تتضمن الخطوات ما يلي:

1. حساب تكاليف الطعام .
2. تقدير تكاليف عمال الإنتاج المباشرة .
3. تقدير تكاليف عمال الخدمات المباشرة .
4. حساب التكاليف الثابتة (3+2+1) .
5. تحديد الأهداف بالاعتماد على عدد الضيوف أو المقاعد المتوقع اشغالها.
6. تقدير التأثير على معدل الطلب للبدايل المختلفة من الأسعار
7. تحديد مساهمة كل وحدة على كل مستوى من مستويات الأسعار (السعر - 4)
8. اختيار المواد items التي تعطي أعلى مساهمة لكل وحدة ومن ثم تسجيل عدد المقاعد المتوقع اشغالها covers .
9. إعادة خطوة رقم 8 لثاني أعلى وحدة وهكذا حتى نحصل على عدد المقاعد المستهدفة covers .

رابعاً: التسعير الهامشي Marginal Pricing

يمكن استخدام هذه الطريقة 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 .

خامسا: طريقة 1000/1 Pound - Per- Thousand Pricing

بين کوتاس بأنه ولغاية زمن حديث كانت العديد من الفنادق تحدد أسعارها على أساس الطرق الجزافية أو التقريبية rule of thumbs ومنها أن يفرض وحدة نقدية لكل 1000 وحدة من التكاليف الإجمالية .

أصبحنا لا نرى مثل هذا الأسلوب على حيز الوجود نظرا للمنافسة الحادة والتوجهات التسويقية وضرورة اخذ العوامل المختلفة بنظر الاعتبار عند تحديد السعر.

ج. طريقة المنافسة Competition-Oriented Pricing Technique

تعتبر هذه الطريقة مألوفا في الصناعة الفندقية . هذا لا يعني أن قرارات تحديد السعر تستبعد كل الظروف الأخرى لكنها يمكن أن تكون الطريقة الوحيدة للفنادق التي تكون في المرتبة الثانية او الثالثة لإدخال تغيرات في الأسعار حيث أنها تعتمد عادة على ما يقرره قائد السوق أو الفندق الذي يحتل المرتبة الأولى. لا تأخذ هذه الطريقة بالاعتبار رأسمال الفندق، وأهداف الربح ، وتكاليف التشغيل ، إضافة إلى أنها تحد من حالات الإبداع والابتكار من قبل إدارة الفندق.

د. الطرق ذات الاتجاهات التسويقية

Marketing - Oriented Pricing Techniques

أولا: التسعير ذو التوجهات التسويقية

تتضمن هذه الطريقة الاهتمام بالتكاليف ، والمنافسة ، وطبيعة ومستوى الطلب، وأهداف الفندق ونوع قنوات التوزيع المستخدمة.
تتضمن هذه الطريقة الخطوات التالية:
1. تحديد السوق المستهدف .
2. تحديد المنافسة .



3. تحديد موقع وأهمية الخدمة في السوق وكذلك الأسعار العادية.

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 المختلفه 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 لا عادة النظر في قنوات التوزيع .

ثانياً: التسعير النفسي المعتمد على المكانة 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 مكانة وشهرة خاصة وربما غير موضوعيه للخدمة على عكس قوانين الاقتصاد المألوفة .

ثالثاً: تسعير القيادة Leader Pricing

يلاحظ أن بعض الخدمات التي يقدمها الفندق تقوم باجتذاب العملاء وتؤثر إيجابيا على مدى الإقبال على الخدمات الأخرى في الفندق . استراتيجية مشابهة تسمى بالطعم او الإغراء bait pricing وفيها يتم ترويج المواد أو الخدمات ذات الأسعار المخفضة لا اجتذاب العملاء ومن ثم محاولة التأثير على سلوكهم للإقبال على شراء خدمات أخرى يقدمها الفندق .



رابعاً: التسعير النفسى Psychological pricing

تبدو مظاهر التسعير السيكولوجية أكثر أهمية للخدمات غير الملموسة والتي يصعب تقييمها . ومن أشكاله :

أ: بعض العملاء يقبلون على شراء الخدمات التي يشعرون أن أسعارها مريحة من الناحية الاقتصادية والسيكولوجية ، لذا ظهر ما يسمى المماثلة السعرية price lining والذي يعنى بتحديد سعر الخدمات ضمن نطاق الخدمات المقبولة اقتصادياً وسيكولوجياً.

ب: التسعير الفردي odd pricing . خلال مسح شمل 242 فندق أمريكى تبين أن 58% من أسعار قوائم الطعام والشراب تنتهى بالرقم 9، 35% تنتهى بالرقم 5، 7% تنتهى بالرقم صفر ، الأرقام 1,2,3,4,6، 7،8، لم تظهر في نهاية الأسعار المحددة.

6.5 مسائل خاصة في التسعير Special Issues In Pricing

هناك بعض المسائل الخاصة بالسعر والتي تستحق الاهتمام ، أهمها :

1. استخدام الترويج السعري 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 للأسواق ذات الحساسية العالية لتغيرات الأسعار وكذلك بطريقة ذات جاذبية وأهمية خاصة للعميل. إن توقيت وتكرار وتأثير تنزيلات الأسعار أمر هام للغاية . هذه العملية تعتبر تكتيك تسويقي بدلا من اعتبارها وسيلة استراتيجية على المدى الطويل. وتستخدم للتخلص من مخزون فائض من السلع ، وتشجيع تجريب والإقبال على شراء الخدمات، وتمديد موسم الخدمات واشغال الغرف الفندقية في مواسم الركود ، وتضييع فرصة



اختبار الخدمات على المنافسين ولمواجهة حملات الترويج الأخرى التي يقوم بها المنافسين.

2. 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. من المألوف في الصناعة الفندقية وجود التكامل العمودي vertical integration في نشاطاتها والتي ربما تشتمل على نشاطات في مجالات الزراعة ، والنقل 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 نجدة في السلاسل الفندقية.

3. تسعير مزيج السلع والخدمات product / services 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 من الطلب والتكاليف.

4. تنبؤ ردود الفعل لتغيرات السعر

ربما يكون إحداث تغييرات في السعر لتمرير وموازنة ارتفاع في التكاليف ، او كوسيلة أو تكتيك ترويجي ، أو لأية أسباب أخرى .مثل هذه التغيرات تولد نوع من ردود الفعل لدى العملاء. فتخفيض 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 فانه 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 ومحايلها بشكل جيد قبل إحداث أي تغيير في الأسعار.

5. العطاءات التنافسية competitive bidding

ليس من غير المألوف 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:

$$E(B) = PR (Win) B - C$$

$E(B)$ = القيمة المتوقعة للعطاء .

$PR (Win)$ = احتمالية الفوز بالعطاء عند سعر محدد.

$B-C$ = 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 المرسومه من خلال إشباع حاجات العملاء وموافقة توقعاتهم .

التسويق الفندقى

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.

خلاصة الفصل

بخلاف باقي عناصر المزيج التسويقي، فإن السعر يتضمن دخلا للفندق ويتم التعبير عنه بطرق كمية. تتضمن قرارات تحديد أسعار الخدمات الفندقية الأخذ بعين الاعتبار نوعين من العوامل، عوامل يمكن السيطرة عليها وأخرى يصعب التحكم فيها من قبل إدارة الفندق .

هناك عدة أساليب تسعير في الصناعة الفندقية مثل أساليب التسعير ذات التوجهات المتعلقة بالتكاليف، والتوجهات الربحية، والتوجهات المتعلقة بالمنافسة والأساليب ذات التوجهات التسويقية .

يوجد مسائل خاصة بالتسعير مثل الترويج باستخدام الأسعار ، وأسعار تبادل السلع والخدمات بين الوحدات المختلفة ، وتسعير حزمة الخدمات المقدمة ، والتبوء بردود فعل العملاء للتغيرات في السعر ، والعطاءات التنافسية وجميعها يجب دراستها بشكل متمعن وتضمينها في قرارات تحديد أسعار الخدمات الفندقية نظرا لتأثيرها الواضح على نجاح ومستقبل الصناعة الفندقية .



أسئلة للمراجعة

س1. بيّن أهمية التسعير في الصناعة الفندقية ؟

س2. ما هي العناصر التي تؤثر على قرار تحديد السعر في الصناعة الفندقية ؟

س3. ما هي الأساليب المختلفة لتحديد السعر في الصناعة الفندقية ؟ اشرح أسلوب التسعير ذو التوجه التسويقي .

س4. ما هي المسائل الخاصة في التسعير التي تحتاج إلى عناية خاصة من قبل رجال التسويق في الصناعة الفندقية ؟



التسويق الفندقي



الفصل السابع

CHAPTER -7

التوزيع place

أهداف الفصل

1.7 تقديم

2.7 تخطيط قنوات التوزيع

3.7 الأنماط التنظيمية

4.7 أعضاء قنوات التوزيع

5.7 الموقع

6.7 اتجاهات مستقبلية في قنوات التوزيع الفندقية

خلاصة الفصل

أسئلة للمراجعة



أهداف الفصل

بعد دراسة هذا الفصل يمكنك التعرف على:

- مفهوم التوزيع.
- كيفية تخطيط قنوات التوزيع.
- تنظيم وأعضاء قنوات التوزيع.
- أهمية موقع الفندق .
- اتجاهات مستقبلية في قنوات التوزيع الفندقية .

التوزيع

PLACE

1.7 تقديم

تتضمن استراتيجية التوزيع في العادة اختيار قنوات التوزيع channels of distribution والتوزيع المادي physical distribution . قناة التوزيع هي المسار الذي تسلكه السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي. أو هي عبارة عن التركيب التنظيمي الذي تتدفق من خلاله السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.

يتمثل دور قناة التوزيع بأنها تجعل الحصول على السلع والخدمات أكثر سهولة ويسرا من خلال تقديم منفعة الوقت والمكان والتي تعتبر ذات أهمية خاصة في تسويق الخدمات أكثر منها في حالة السلع بسبب الصفات المميزة التي تنفرد بها الخدمات والتي تجعل من الصعب، إن لم يكن مستحيلا، تجميع وتخزين أو نقل الخدمات لموافقة متطلبات العملاء ومستويات الطلب المتذبذبة في السوق .

هناك ثلاث بدائل رئيسية فيما يتعلق باستراتيجية قنوات التوزيع:

(1) التوزيع الانفرادي exclusive distribution

والذي يحتاج لاستثمارات طائلة وجهود متخصصة في مجال التسويق.

(2) التوزيع الانتقائي selective distribution

والتي يتم فيه استخدام مجموعه محدودة مختارة من الوسطاء والوكلاء.

(3) التوزيع المكثف intensive distribution

والذي يستخدم لحد بعيد في توفير السلع والخدمات التي يعتقد أن توفرها وسهولة الحصول عليها يساعد في زيادة الكميات المباعة منها. هذه السلع والخدمات عادة ما

تكون منخفضة السعر، ويتم شرائها بشكل متكرر وعلى الغالب تمتاز بأنها عرضة للتلف أو ذات عمر قصير.

بما أن الفندق يفتقر لعمليات التوزيع المادي لاعتماده على بيع الخدمات للعملاء مما يتطلب حضور العملاء للفندق بعكس ما هو عليه الحال في حالة السلع الملموسة، فإن موقع الفندق يلعب دوراً أساسياً في عملية توزيع الخدمات الفندقية وتسهيل الحصول عليها من قبل العملاء من خلال توفير المنفعة الزمنية والمكانية .

أصبح لزاماً أن يقدم الفندق معلومات وافيه للعملاء حول التسهيلات والخدمات الفندقية . هذا يتطلب في بعض الأحيان استخدام خدمات الوسطاء التجاريين لتجاوز الفجوة بين الفندق والعملاء .

2.7 تخطيط قنوات التوزيع Channel Planning

من الطبيعي أن يكون تخطيط قنوات التوزيع جزءاً من الخطة التسويقية الشاملة للفندق. هذا يتطلب تحديد السوق المستهدف وبيان مستوى الخدمات التي يتوقعها العملاء من أعضاء قناة التوزيع . يمكن أن تساعد الإجابة على الأسئلة التالية في تحديد الإطار العام لأهداف الفندق: هل يرغب

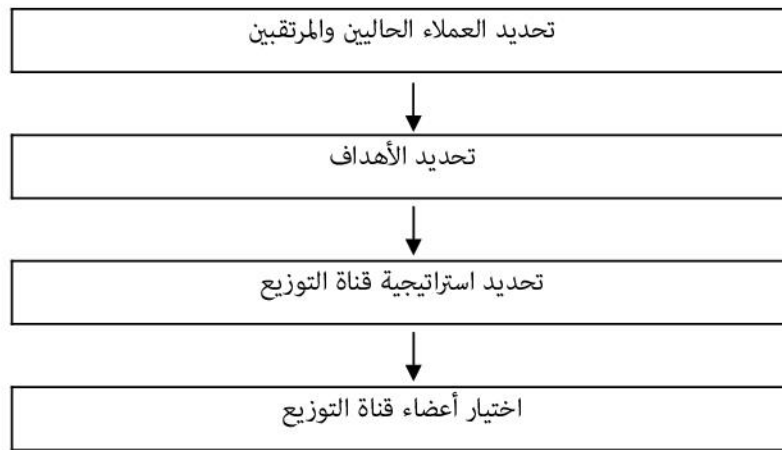
العميل / الضيف (Rosenbloom, 1986:289)

- (1) أن يقابل إدارة الفندق قبل عملية الشراء ؟
- (2) أن يعرض له بدائل أو خيارات متعددة من وسائل الراحة ؟
- (3) معلومات تفصيلية حول موقع وتسهيلات الفندق ؟
- (4) تأكيد مباشر للحجوزات ؟
- (5) خيارات الدفع نقداً أو بالدين ؟
- (6) وسيط واحد لتقديم كافة السلع والخدمات المطلوبة ؟

(7) التفاوض على شروط معينه مع إدارة الفندق ؟

(8) عناية أو اهتمام شخصي ؟

الشكل التالي يبين عملية تخطيط قناة التوزيع (Buttle, 1986:288)



الشكل 1،7 عملية تخطيط قنوات التوزيع

كما هو في الشكل فان تحديد وتحليل أجزاء السوق المختلفة، وحاجاتهم، وتوزيعهم، وانتشارهم ومساهماتهم في دخل الفندق، هي الخطوة الأولى. يتبع هذه الخطوة تحديد أهداف قناة التوزيع والذي يجب أن يتم بطريقة واضحة ودقيقة تبين مساهمة القناة في عملية التسويق وأهدافها . عادة هذه الأهداف تقع في ثلاث مجموعات: أهداف مبيعات وأهداف ربحية وأهداف الخدمات المنتجة.



بعد تحديد أهداف قناة التوزيع . يجب تحديد استراتيجية قناة التوزيع لكل قسم من أقسام السوق (exclusive, selective, intensive) والتي توضح مستوى تغطية السوق من قبل الفندق . وفي النهاية فإن اختيار أعضاء قناة التوزيع يجب أن يتوافق مع أهداف واستراتيجية قناة التوزيع وطبيعة السوق المستهدف.

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على عملية اختيار قناة التوزيع ومن أهمها (Stern and

(Elansary, 1989: 284

(1) متغيرات السوق market variables

كلما صغر حجم السوق كلما كانت القناة المباشرة أكثر جدوى، وكلما كانت كثافة السوق أكبر كلما دعت الحاجة لاستخدام القناة المباشرة، وكلما كانت الكمية المشتراة من السلع والخدمات قليلة وكانت عملية تكرار الشراء كبيرة كلما كانت الحاجة لاستخدام قنوات التوزيع المكثفة.

(2) متغيرات السلعة أو الخدمة الفندقية product/ service variables

كلما كانت السلعة / الخدمة سريعة التلف كلما كانت قناة التوزيع اقصر (وماذا أكثر تلفاً من غرفة الفندق غير المباعة) . كلما ارتفعت قيمة السلعة أو الخدمة ، كلما كانت القناة اقصر . كلما كانت السلعة أو الخدمة مصممة خصيصاً كلما كانت القناة اقصر. كلما كانت السلعة جديدة أو معقدة، كلما كانت القناة مباشرة وقصيرة.

(3) متغيرات الشركة company variables

كلما كان الفندق أكبر حجماً كلما ازدادت مرونة اختيار قناة التوزيع وكلما ازداد توفر راس المال، يكون الاعتماد أقل على خدمات الوسطاء. بعض الفنادق يعوزها الخبرة الإدارية أو التشغيلية في التوزيع . الفنادق الكبيرة وسلاسل الفنادق يمكنها تشغيل نظام الحجوزات المركزي (CRS) بينما الفنادق الصغيرة لا تستطيع توفير تكاليف مثل هذه الأنظمة مثلاً.



(4) متغيرات الوسطاء middlemen variables

من العوامل الأساسية التي يجب اعتبارها في هذا المجال هي توفر، وتكاليف، وشهرة، وخدمات الوسطاء في السوق.

(5) المتغيرات البيئية environmental variables

يجب اخذ المتغيرات البيئية والتي تشمل العوامل السياسية، والثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية والمنافسة بعين الاعتبار عند تحديد قناة التوزيع المناسبة.

(6) المتغيرات السلوكية behavioral variables

وتشمل الأدوار، فعالية الاتصال، القوة (power) والتضارب (conflict) في القنوات المختلفة التي تشكل مجموعة البدائل للفندق في اختيار قناة التوزيع. من الواضح أن الصناعة الفندقية تعتمد لحد بعيد على متغيرات السوق والعوامل الداخلية للفندق في اغلب الأحيان عند اختيار قناة التوزيع المناسبة.

إن اختيار قناة التوزيع المناسبة يتضمن تقييم كل بديل من البدائل بالاعتماد على المتغيرات السابقة وهذا بالتالي يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية (Buttle, 1986: 289):

- ما جدوى استخدام الوسيط وتأثيره على ربحية الفندق؟
- هل يقوم بتوزيع سلع وخدمات مكملية لخدمات الفندق ؟
- ما هي طبيعة عملاء الوسيط ؟
- هل سيقوم بعرض ادوات ترويج الفندق وتقديمها للعملاء ؟
- هل سيشترك في برامج التدريب التي ينظمها الفندق ؟
- ما هي طبيعة شهرة الوسيط في السوق ؟
- هل يستخدم موظفين ذوي كفاءة ومهارات متخصصة ؟
- هل يتميز الوسيط بالخبرة والدراية والإدارة الفعالة؟

3.7 الأنماط التنظيمية Organizational Patterns

يوجد غمطان أساسيان لتنظيم قنوات التوزيع في الصناعة الفندقية :

نظام التوزيع التقليدي conventional ونظام التوزيع العمودي vertical .

قناة التوزيع التقليدية عبارة عن اتحاد أو ائتلاف مؤسسات مملوكة يتم ادارتها بشكل مستقل ، كل منها

يهتم بالربح أو الأهداف الفردية ولا يعنيه ما يتم قبل أو بعد ما يقوم به خلال تسلسل قناة التوزيع .

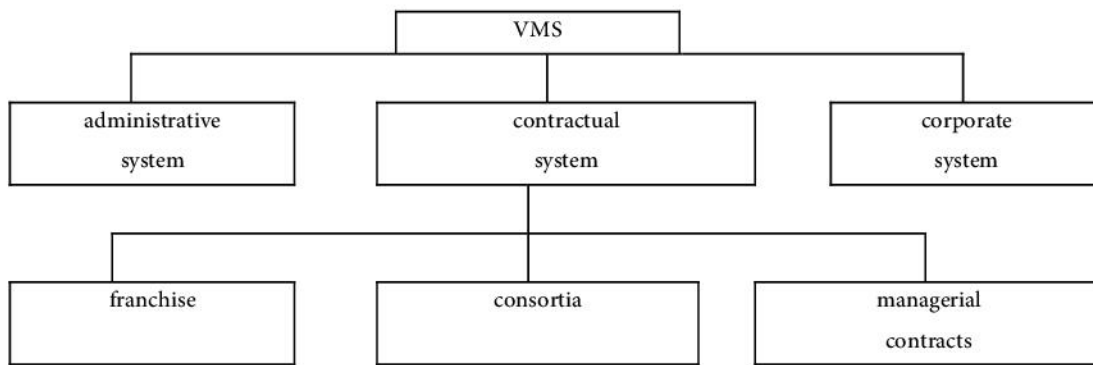
التنسيق بين الأعضاء يتم من خلال التفاوض والمساومة.

نظام التسويق العمودي (VMS) vertical marketing system هو عبارة عن شبكات توزيع مؤقتة ومبرمجة

بشكل متمعن ودقيق يتم تصميمها مسبقا لتحقيق الاقتصاد في التشغيل والوصول الى السوق بشكل فعال

هناك ثلاثة أنواع من أنظمة التسويق العمودية: النظام الإداري administrative، والتعاقدى contractual،

والمشترك corporate وكما هو مبين في الشكل أدناه (Rathmel, 1974: 116).



الشكل 2،7 نظام التسويق العامودي

الفرق بين النظام الإداري administrative والمشارك corporate هي مسألة نسبية. أعضاء قناة التوزيع الإدارية يسعون لتحقيق أهدافهم الذاتية لكنهم يتعاونون بشكل فاعل للوصول إلى قرارات لها فائدة ومصلحة مشتركة.

قنوات التوزيع التعاقدية contractual تخطو خطوة متقدمة في العلاقات بتحديداتها بشكل قانوني ويمكن أن تكون على شكل امتياز franchise ، اتحاد / ائتلاف consortia أو تعاقد إداري . الأنظمة المشتركة corporate تظهر عندما يكون أعضاء قناة التوزيع على المستويات المختلفة ينتمون لجهة محددة واحدة. اتجاهات التكامل integration يمكن أن تكون تقدمية forward أو ارتجاعية backward .

4.7 أعضاء قنوات التوزيع Channel Members

تحتاج الفنادق للمحافظة على علاقة ودية مع العملاء في الأسواق المستهدفة وتقديم المعلومات الضرورية للعملاء في المكان والوقت المناسب . في كثير من الأحيان يتعذر على الفندق الاتصال بشكل مباشر مع العملاء أو حتى القيام بعملية التمثيل الشخصي في جميع المناطق البيعية أو الأسواق المستهدفة وهكذا تدعو الحاجة إلى البحث عن وسطاء للربط بين الفندق والعملاء وتقديم الخدمات الفندقية بشكل أسرع وأكثر فاعلية .

من الممكن أن تعتمد قناة التوزيع في الفندق مسار تدفق المعلومات information flow بالأخذ بعين الاعتبار الموقع والسعر ، أو المسلك الترويجي promotional flow والذي يتكون من البيع الشخصي- بواسطة الوسطاء الذين يعملون على إيجاد البيئة والقاعدة المناسبة للمنشورات الترويجية . ببساطة يمكن تصنيف قنوات التوزيع في الصناعة الفندقية على أنها مباشرة direct أو غير مباشرة indirect . بغض النظر عن كون الفندق مستقلاً أو تابعاً لفنادق السلسلة، فإن قناة التوزيع المباشرة مهمة



وأساسية حيث يكون الدور الرئيسي والمؤثر لرجال البيع الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء. مهمة رجال البيع في الفندق تتمثل بالتالية :

(1) المحافظة على علاقة طيبة وروابط بيعية مع الوسطاء، مثل وكلاء السياحة والسفر ومنظمو الرحلات السياحية وشركات النقل السياحي.

(2) المحافظة على علاقات بيعية مع المنظمات والهيئات المحلية في محاولة مستمرة لكسب ثقتهم كعملاء دائمين للفندق.

(3) اخذ موقع الصدارة في اكتشاف واكتساب عملاء من مصادر أخرى مختلفة.

يمكن أن يعزز تسويق الخدمات الفندقية بشكل مباشر سمعة الفندق من حيث تقديم خدمات شخصية للعملاء، وتحسين الرقابة على تدفق المعلومات الموجهة للعملاء والبعد عن دفع عمولة للوسطاء.

لكن وبسبب تشعب أعمال الفنادق والتوزيع الواسع لفروعها وانتشار عملاتها في مناطق واسعة وبسبب بعض الظروف الأخرى، فإن الكثير من الفنادق تستخدم خدمات الوسطاء من خلال استخدام قنوات التوزيع غير المباشرة لتقديم منفعة زمنية ومكانية للعملاء.

تنظيم الوسطاء في الصناعة الفندقية يشمل (Rathmell, 1974:278-284) :

1. ممثلو الفندق hotel representatives
2. وكلاء السياحة والسفر travel agents
3. منظمو الرحلات السياحية tour operators
4. التنظيمات المرجعية referral organizations
5. المجالس السياحية tourist boards
6. شركات الطيران airline companies
7. مراكز المعلومات السياحية tourist information centers

التسويق الفندقى

8. نظام الحجوزات المركزية central reservation system

9. مخطوطو الرحلات التحفيزية incentive travel planners

10. دواوين الاحتفالات واللقاءات convention bureaux

11. شركات تأجير السيارات السياحية car rental corporations

12. تنظيمات المركبات السياحية motoring organizations

من الطبيعي أن نجد طول قناة التوزيع يختلف ويتباين من فندق لآخر حيث نجد قناة التوزيع المباشر والتي تتضمن المنتج والعميل فقط. قناة الثلاثة، أو الأربعة أو الخمسة أعضاء هي مسالة مألوفة في الصناعة الفندقية وكما هو مبين في الشكل التالي :

No. of Members in Channel

Channel of Distribution

three	hotel --- travel agent ---- client
	hotel --- hotel representative ---- client
	hotel --- incentrive travel planner ---- client
----- four	
	hotel --- tour operator ----travel agent-- client
	hotel --- airline ----- travel agent -----client
----- five	
	hotel--hotel representative-- master travel agent-----
	local travel agent ---- client

الشكل 3,7 قنوات التوزيع الغير مباشرة في الفنادق

والآن وبعد هذا العرض لأهم وسطاء الصناعة الفندقية، سنقدم شرحاً موجزاً لكل منها.



(1) ممثلو الفنادق hotel representatives

يقوم ممثل الفندق بترويج خدمات وقبول الحجوزات للفنادق غير المنافسة .

(2) وكلاء السياحة والسفر travel agents

تتمثل وظيفة وكيل السياحة والسفر في تقديم الخدمات الخاصة بالسياحة والسفر بجوانبها

المختلفة للعملاء . وهكذا تصبح مسئولية وكيل السياحة والسفر تشمل (Buttle, 1986: 279)

أ. تقديم النصح للعملاء بصدق وأمانة دون الانحياز لجهة دون أخرى .

ب. الإعداد الجيد لخدمات المواصلات باختلاف أنواعها وتقديمها للعملاء بطريقة فاعلة ومميزة .

ج. الاستعداد والإعداد لتقديم الخدمات الخاصة بوسائل الراحة في الفنادق بكافة أنواعها وكذلك خدمات

الطعام والشراب، ومشاهدة المناظر الطبيعية، ونقل أمتعة المسافرين من وإلى الفندق، والحفلات

الموسيقية، ... الخ.

د. التحضير لبرامج الرحلات الخاصة للأفراد والجماعات ، واصطحاب المجموعات السياحية وبيع الرحلات

المنظمة.

هـ. الإعداد للنشاطات والتظاهرات السياحية ذات الاهتمام الخاص مثل الحج ، النشاطات الدينية ،

واللقاءات والمؤتمرات ، والرحلات الطلابية والرياضية ورحلات الحوافز والرحلات التجارية.

و. الإرشاد وتقديم المساعدة بخصوص متطلبات السفر مثل تأشيرات الدخول والأمور الخاصة بالصحة،

التأمين والأمتعة، والشيكات السياحية، والمواد الضرورية للسائح ومواد تعليم اللغات وغيرها الكثير.

(3) منظمو الرحلات السياحية tour operators

يختلف منظمو الرحلات السياحية عن باقي الوسطاء بأنه يعتبر تاجر جملة لوسائل الراحة حيث يتحمل عمله الكثير من المجازفة. فهو يقوم بالحجز المسبق لدى الفنادق نيابة عن السائح الذي لم يقيم بالحجز بعد. فمنظم الرحلات السياحية يحتاج لقدرة عالية على التنبؤ بالطلب على وسائل الراحة خلال المواسم السياحية. من خلال العقد الذي يتم توقيعه بين منظم الرحلات السياحية والفنادق المختلفة . في العادة تكون هناك إمكانية إنهاء حجز بعض الغرف الغير مستخدمة قبل فترة معينة مع الخضوع لبعض الأجزاء كما هو مبين في العقد.

(4) التنظيمات المرجعية referral organization

التنظيمات المرجعية هي مجموعة من الفنادق تتفق مع بعضها البعض من منطلق المنفعة والمصلحة المتبادلة فيما بينها لاستقبال طلبات الحجوزات لبعضها البعض. التنظيم يمكن أن يكون بشكل مجموعة مشتركة corporate group ، أو اتحاد تطوعي voluntary ، أو ائتلافي consortium ، أو على شكل امتياز franchise . في العادة مثل هذه التنظيمات تعتمد على نظام الحجوزات المركزي CRS المربوط بكل فندق من الفنادق الأعضاء في التنظيم. من فوائد هذا التنظيم تأكيد الحجوزات الفوري، وتحسين نسبة الإشغال لدى الفنادق الأعضاء ، وتسهيل إجراءات الحجوزات ، وسرعة التعامل مع طلبات إلغاء الحجوزات ، وتحليل فوري وسريع للمعلومات الخاصة بالإشغال ، إضافة إلى الفوائد المألوفة لاستخدام الكمبيوتر والانترنت في الفنادق .

بدأت هذه التنظيمات بالنمو 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 يمكن تعريفها على أنها تنظيم من الفنادق ، عادة وليس بالضرورة مملوكة بشكل مستقل والتي

تتعامل فيما بينها لاستغلال مواردها وتحقيق افضل النتائج من خلال أنظمة مشتركة للمشتريات ،
والحجوزات ، والخدمات التسويقية وشؤون التوظيف وغيرها الكثير .

(6) المجالس/ الهيئات السياحية (TB) tourist boards

تقوم المجالس أو الهيئات السياحة الدولية بتسويق وسائل الراحة وتلعب 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.

(7) مراكز المعلومات السياحية tourist information centers

تقوم مراكز المعلومات السياحية بتقديم معلومات سياحية خاصة بالنشاطات السياحية المختلفة
والتي تشمل مناطق الجذب السياحي ، والفنادق والمطاعم السياحية ، ووكالات السياحة والسفر ،
ومكاتب تأجير السيارات ، والمناخ، والمصاريف المتوقعة ، .. الخ .

(8) شركات الطيران airline companies

لا يفتقر 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 مكاملة هاتفية أو زيارة واحدة لشركة الطيران .
وهكذا يمكن تمثيل قناة التوزيع كالتالي :

فندق --- شركة الطيران --- عميل أو

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.



(9) مخططو الرحلات التحفيزية incentive travel planners

يقوم مخطط 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 ، والطعام والشراب، ووسائل الترفيه ، .. الخ .

(10) دواوين الاحتفالات واللقاءات convention bureaux

يتم تحديد مثل هذه الدواوين من قبل الجهات والهيئات ذات المنفعة المباشرة من نشاطاتها مثل الفنادق والمطاعم ، ومكاتب 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 ، وتزويد المشاركين بالمعلومات الضرورية.

(11) شركات تأجير السيارات السياحية Rent-A-Car Cos

نلاحظ في عصرنا الحديث أهمية الدور الذي نقوم 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 لمثل هذه المكاتب في المطارات والفنادق والمواقع السياحية والمراكز التجارية.

(12) تنظيمات المركبات motoring organizations

تقدم مثل هذه التنظيمات خدمات لأعضائها مثل التأمين والمعلومات سياحية وغيرها. وتعمل كوسيط في قنوات توزيع الفنادق من حيث نشاطاتها المختلفة. من الأمثلة عليها اتحاد السيارات الأمريكي (AAA) .



5.7 الموقع Location

نظرا لطبيعة عمل الفندق وتقديمه لخدمات تحتاج لعناية خاصة وتتميز بصفات خاصة مثل سرعة التلف، وعدم المقدرة على تخزينها، .. الخ ، فإن اختيار موقع الفندق يعتبر ذو 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 ، وسوق العمالة ، .. الخ ذات تأثير بسيط على اختيار موقع الفندق . الطلب هو العامل الرئيسي إن لم يكن الوحيد في هذا الخصوص. فخدمات الفندق يجب تقديمها حيثما وجد طلب عليها.

يتضمن اختيار الموقع قرارين: اختيار منطقة تجارية، و اختيار موقع معين في تلك المنطقة

التجارية (Buttle, 1986:293-296) .

أ. 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. من العوامل الأخرى التي يجب أخذها بعين الاعتبار هي اتجاهات زيادة السكان، والتركيب السكانية، وبناء البيوت الجديدة ، وتوزيع الدخل في المنطقة ، وعدد الأطفال، وحركة السير داخل المنطقة وحولها، وفرص البيع وتواجد المنافسة ، وتوفر خدمات البنية التحتية، وتوفر الأيدي العاملة والمهارات المطلوبة ، والقرب من مصادر المواد الخام ، وتوفر الخدمات المالية وغيرها.

ب. اختيار موقع في المنطقة التجارية selecting a site

في حالة عدم الاختيار الموفق للموقع الذي سيقام عليه الفندق، فمن الطبيعي أن تصبح الاستثمارات الفندقية عبئاً ومخاطرة أكثر منها فرصة للنجاح والتقدم . هناك أربعة متغيرات يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الموقع.

1. الملائمة وسهولة الوصول إليه convenience / accessibility

ويتضمن هذا إمكانية مشاهدة الفندق عن بعد ، وتوفير مواقف للسيارات ، وسهولة الوصول والقرب من محطات السيارات والباصات ، والمطارات أو محطات القطار ، أو الموانئ البحرية . كذلك القرب من المراكز التجارية ، ومناطق الجذب السياحي ، .. الخ .

2. الظروف المادية physical conditions

وتشمل البيئة العامة المحيطة ، وتوفير البنية التحتية المناسبة من ماء وكهرباء وصرف صحي ، والقدرة الاحتمالية للأرض، والتصميم المعماري للفندق، التنظيم العام للفندق وتسهيلات، والمناطق المحيطة بالفندق ومدى توافقها مع الصورة المرسومة للفندق .

3. التشريعات القانونية legal enactments

وتتضمن تشريعات استخدام الأراضي وعدد طوابق البناء المسموح بها، والاحتياجات المطلوبة ضد الحريق والكوارث الطبيعية ، ولترخيص ، وإشارات الخارجية ، ولاحتياجات الامنية ... الخ .

4. تكاليف الإشغال occupancy costs

وتشمل تكاليف الشراء ، وعدلات الإيجار ، وكاليف العمالة ، ولتأجير، الإضاءة والتدفئة ، ولعقود وإجراءاتها والربح والتدفق النقدي المتوقع .

7.6 اتجاهات مستقبلية في قنوات التوزيع الفندقية

Future Trends for Hotel Channels of Distribution

هناك بعض الاتجاهات الواضحة والتي لها كبير الأثر في الصناعة الفندقية ومن أهمها (Rathmell, 1974: 119-121):

(1) ازدياد التركيز الاقتصادي الأفقي

Increasing Horizontal Economic Concentration

من الملاحظ أن نسبة عالية من إجمالي الغرف الفندقية تأتي تحت إدارة، أو 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:

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

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

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

(2) ازدياد التركيز الاقتصادي العمودي

Increasing Vertical Economic Concentration

هما أن الهدف الأساسي هو تقديم خدمة مميزة ومتكاملة وتسهيل مهمة العملاء ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة الفندقية ، فان هناك اتجاهات واضحة لنظام التسويق

العمودي في الفنادق حيث نجد في كثير من الحالات أن الفندق ، ووكالة السفر ، وشركة الطيران ، ومكتب تأجير السيارات السياحية تقع تحت ملكية واحدة . هذا يمنحها الكثير من المنافع من حيث القدرة على الرقابة على مستوى الخدمات ، وتقديم حزمة شاملة ومتكاملة من الخدمات للعميل ، وزيادة الكفاءة من خلال تضافر الجهود بين هذه المؤسسات المختلفة بالإضافة إلى المنفعة النفسية لدى العميل من حيث تعامله مع مؤسسة واحدة ذات نشاطات متكاملة .

(3) ازدياد المنافسة بين نظم التسويق العمودية

Increasing Competition among the VMS

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

بالإضافة لما أسلفناه ، فإن 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 . التكامل التسويقي العمودي الذي يتم عن طريق اشتراك أكثر من مؤسسة على المستويات المختلفة من قناة التوزيع الفندقية والسياحية بتخطيط وتنفيذ برامج تسويقية تعود بالمنفعة على الجميع ، أصبحت ظاهرة مألوفة في الصناعة الفندقية بشكل خاص.



التسويق الفندقى

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 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 .

خلاصة الفصل

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

تخطيط قناة التوزيع يتضمن تحديد السوق المستهدف والمستوى العام والمكونات المحددة للخدمات التي يتوقعها السوق المستهدف ، وتحديد إستراتيجية قناة التوزيع، واختيار أعضاء قنوات التوزيع .

من أهم المتغيرات والمحددات لقناة التوزيع العوامل المتعلقة بالسوق والعوامل المتعلقة بالخدمات الفندقية المقدمة ، والعوامل المتعلقة بالفندق نفسه ، والعوامل المتعلقة بالوسطاء و العوامل المتعلقة بالبيئة والعوامل السلوكية.

مفهوم الوسطاء في الصناعة الفندقية يشمل ممثلو الفندق، ووكلاء السياحة والسفر ، ومنظمو الرحلات السياحية ، والتنظيمات المرجعية ، ومجالس السياحة، ومراكز المعلومات السياحية ، .. الخ. مستويات الطلب هي المحددات الأساسية لصناعة الضيافة وتأتي أهميتها من طبيعة الخدمات الفندقية المقدمة. قرار موقع الفندق يتضمن اختيار موقع محدد في منطقة تجارية تجعل الحصول على الخدمات الفندقية عملية بسيطة وسهلة. كذلك فان اختيار الموقع يتضمن عوامل عدة مثل التكاليف ، والعوامل القانونية ، والمظهر العام ، وتوفير التسهيلات والبنية التحتية ، .. الخ. قنوات التوزيع الملائمة تساعد الفندق في الحصول على فرص تنافسية في السوق ومحاولة إشباع حاجات العملاء بطريقة فعالة وافضل من تلك التي تقدمها الفنادق المنافسة .



أسئلة للمراجعة

- س1 : وضح عملية تخطيط قنوات التوزيع ؟
- س2 : ما هي المتغيرات الأساسية المؤثرة على اختيار قناة التوزيع ؟
- س3 : يبين الأنماط التنظيمية لقنوات التوزيع ؟
- س4 : الوسطاء التجاريون في الصناعة الفندقية يقومون بربط الفندق بالعملاء من خلال تقديم عدة أنواع من المنافع. اشرح ما تتضمنه العبارة وبيّن أنواع الوسطاء في الصناعة الفندقية ؟
- س5 : كثيرا ما يستخدم الفندق قنوات التوزيع غير المباشرة. يبين الخيارات المختلفة التي يمكن للفندق استخدامها في هذا الخصوص ؟
- س6 : يبين أهمية الموقع في الصناعة الفندقية ؟



الفصل الثامن

CHAPTER - 8

الترويج

Promotion

أهداف الفصل

- 1.8 تقديم
- 2.8 تطور مفهوم الترويج
- 3.8 مزيج الترويج الفندقى
- 4.8 البيع الشخصى
- 5.8 البيع بواسطة التلفون
- 6.8 رسائل البيع
- 7.8 الإعلان
- 8.8 تنشيط المبيعات
- 9.8 العلاقات العامة
- 10.8 الدعاية
- 11.8 العرض التجارى
- 12.8 الرعاية التجارية
- 13.8 موازنة المزيج الترويجى
- خلاصة الفصل
- أسئلة للمراجعة



أهداف الفصل

بعد دراسة هذا الفصل يمكنك التعرف على:

- مفهوم الترويج.
- عناصر مزيج الترويج الفندقى .
- موازنة مزيج الترويج الفندقى .

الترويج

PROMOTION

1.8 تقديم

لكي يحقق الفندق أهدافه التي تتمثل بالتوسع ، والربحية ، وزيادة حجم المبيعات من السلع والخدمات ،...الخ، فإنه يفترض أن يكون هناك نوع من الاتصال مع العملاء. نوع الاتصال والأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة، وأهمية الاتصال ودوره الريادي في مزيج تسويق الخدمات في الفندق تختلف من فندق لآخر، ومن سلسلة فندقية إلى أخرى وحتى بين الفنادق المختلفة ضمن السلسلة الواحدة من الفنادق. لكن العامل المشترك هو تحقيق الهدف الرئيسي ربما من خلال ضمان رضا العملاء .

بالرغم من وجود المؤسسات الفندقية منذ زمن طويل ، إلا أن الترويج الفندقى هو وليد العصر- الحديث. كان مفهوم الترويج يفهم سابقا على أنه اختيار الموقع المناسب المميز بين الفنادق والذي يجعل عملية حصول العملاء على الخدمات الفندقية عملية سهلة وميسرة.

2.8 تطور مفهوم الترويج الفندقى

إن مفهوم الترويج الفندقى الحديث بدأ في الثلاثينات من القرن العشرين حيث أن الكساد الاقتصادي وازدياد حدة التنافس والخسائر المالية الطائلة التي لحقت بالصناعات المختلفة استدعت أن يولي الفندقيين اهتمام خاص للنشاطات الترويجية، لكن الترويج كان له مفهوم ضيق على أنه البيع الحثيث أو القسري hard selling إضافة لاختيار الموقع المناسب للفندق (keiser,1989:287-311) .

بعدها ، أصبحت الادارة الفندقية تحاول إضافة خدمات جديدة وتسهيلات متنوعة من اجل أن تظهر الخدمات للعملاء بشكل افضل . بعض الفنادق قامت بإنشاء مكاتب إقليمييه لتمثيلها أمام العملاء في الأسواق المستهدفة . خلال الأربعينات من نفس القرن بقيت الصناعة الفندقية نشطة وكانت الحاجة للترويج متواضعة ولكن كانت المسألة الأساسية التي تؤرق أصحاب ومدراء الفنادق هي إيجاد عاملين ذوي كفاءه و مهارات تتناسب مع حاجات الفنادق وكذلك ندرة الموارد في فترة الحرب هذه للقيام بواجباتها تجاه العملاء من تقديم خدمات المبيت والطعام والشراب.

في الخمسينات من نفس القرن ، بدأت نسبة الإشغال في الفنادق بالتراجع وبدأت الحاجة تظهر للاهتمام المتصاعد بقسم المبيعات وتحسين أدائه . كذلك ظهرت فنادق السلسلة بمواردها الوفيرة والقدرة المميزة على ترويج أعمالها ونشاطاتها بشكل منظم وواسع الانتشار . في الستينات ، اتسعت نشاطات فنادق السلسلة وتطور نظام الحجوزات وانتشرت عمليات الائتلاف والمرجعية والتي من خلالها تقوم مجموعة من الفنادق بالفهام على ترويج خدمات بعضها البعض والحصول على عمولة من خلال تزكية فنادق معينة للعملاء . بالإضافة إلى ما سبق، فإن فكرة ترويج المقاصد السياحية كوحدة متكاملة بالتعاون بين الجهات والهيئات ذات المصالح المشتركة لاقت رواجاً عالياً. كذلك بدأت عمليات الربط والتنسيق بين وسائط النقل والفنادق وظهرت نتيجة لذلك فكرة السياحة الجماعية المنظمة.

خلال هذه الفترة اخذ التسويق شكلا اكثر حداثة واتساعا بدلا من المفهوم الضيق على أنه المبيعات أالناشطة والمكثفة .

خلال السبعينات ، بدأت السياحة كصناعة عالمية لها مضامين تسويقية وترويجية خاصة في

المجال الفندقى .كذلك مع ظهور أعداد كبيرة من المسافرين يبحثون عن المبيت

والطعام والشراب وازدياد حدة المنافسة ، نمت وتطورت الصناعة الفندقية لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة والتجاوب معها.

تطورت الصناعة الفندقية والتسويق الفندقي بشكل واسع في الثمانينات وازداد العرض في كثير من المناطق وازدادت المنافسة. وبدأت الفنادق ببناء علاقات تجارية لتسويق وترويج خدماتها مع السلاسل الفندقية. وهكذا أصبحت المنافسة غير متوازنة بين السلاسل الفندقية والفنادق المستقلة . من التطورات الهامة في هذه الفترة هو زيادة الاهتمام والإدراك للعلاقة بين التسويق والتخطيط الاستراتيجي . في التسعينات، برز التطور والتوسع السريع والانتشار الذي أخذ أشكالاً متعددة للسلاسل الفندقية العالمية إضافة لظهور 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 بشكليه forward and backward integration اصبح ظاهرة مألوفة في الصناعة الفندقية. وحديثاً أصبح الاهتمام يتزايد بإقامة التحالفات بين الفنادق إضافة للاستخدام الواسع للتكنولوجيا والتسويق الالكتروني.

كان لجميع هذه التطورات الأثر الكبير على طبيعة النشاطات التسويقية بشكل عام والترويجية بشكل خاص في الصناعة الفندقية بهدف اجتذاب العملاء والمحافظة عليهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تناسب أذواقهم وبأسعار مناسبة ومنافسة .



3.8 مزيج الترويج الفندقى 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 والخدمات التي يقدمها الفندق. يشمل مزيج الترويج الفندقى على العناصر التالية (Buttle , 1986: 30f)

(1) البيع الشخصي personal selling

اتصال شخصي ومباشر ومأجور من جهة معلومة ومحددة للتأثير على سلوك العملاء الحاليين والمرتبين تجاه الفندق وخدماته.

(2) البيع بواسطة التلفون telephone selling

اتصال إقناعي مأجور بواسطة جهة محددة تقوم بإجراء المكالمات لإحداث تغيير مرغوب في سلوك العملاء تجاه الفندق وخدماته.

(3) البيع بواسطة البريد المباشر direct mail

اتصال بريدي مأجور بواسطة جهة معلومة لإحداث تغيير مرغوب في سلوك العملاء تجاه الفندق وخدماته.

(4) الإعلان advertising

اتصال مأجور و مباشر بواسطة جهة معلومة من خلال وسائل غير شخصية .

(5) ترويج المبيعات sales promotion

أي سلوك مؤثر لتوليد حافز مؤقت موجه للعملاء ، الوسطاء أو رجال البيع .

(6) العلاقات العامة public relations

الوسيلة التي من خلالها يتم تحديد الجماهير العامة والخاصة للفندق والاتصال معهم بهدف توطيد العلاقة بين الفندق والجماهير المستهدفة من خلال وسائل شخصية وغير شخصية.



(7) الدعاية publicity

اتصال غير مدفوع الأجر بواسطة جهة غير الجهة ذات المصلحة المباشرة وتعرف بالإعلان المجاني وهي شكل من أشكال نشاطات العلاقات العامة.

(8) الرعاية التجارية sponsorship

الدعم المادي أو المالي لنشاطات معينة، عادة رياضية أو فنية والتي يكون فيها راعي النشاط خارج نطاق نشاطه المألوف.

(9) العرض التجاري merchandising

أي شكل من أشكال الاتصال يولد حافز أو نمط من الحوافز عدا عن البيع الشخصي والذي عادة 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 حده ليتسنى فهم الجوانب الأساسية والأهمية الخاصة لها في عملية تسويق خدمات الفندق للعملاء بطريقة منافسة وفعالة وبشكل متكامل يعكس الصورة التي يريد الفندق رسمها في أذهان العملاء .

8.4 البيع الشخصي Personal Selling

تتمثل وظيفة رجل البيع المتمرس 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 وجاذبية وكفاءة مقارنة بالمنافسين في السوق .

يمكن أن تتم عملية بيع الخدمات الفندقية داخليا في الفندق للعملاء أو الضيوف المسجلين في الفندق، أو خارجيا للعملاء المرتقبين من خلال الرسائل البريدية، والإعلانات، والمكالمات التلفونية ، .. الخ .

الهدف المشترك هو زيادة المبيعات للخدمات



الفندقية المتضمنة تأجير الغرف والمطاعم والملاهي وصالات الحفلات والمعارض والمؤتمرات والمقاهي وبرك السباحة ومتاجر التحف الشرقية ، الخ.

يفضل أن يخطط للبيع داخل الفندق in house من وجهة نظر العميل ليتسنى للفندق النجاح، حيث أن الهدف الرئيسي هو إشباع وإرضاء حاجات وميول و أذواق 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 وإيجاد الجو العام المناسب والبيئة الملائمة للعمل يمكنها المساهمة الفعالة في هذا المجال.

القيادة الإدارية المدربة وتحديد المسؤوليات الوظيفية وغيرها يمكن أن تكون أدوات 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.

ما ذكر سالفًا 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.

يتميز رجل البيع الناجح بعدة ميزات أهمها (Taylor , 1981: 173- 184)

(1) الاتجاهات attitudes

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

(2) المظهر العام appearance

كل موظف بإمكانه أن يصبح حسن المظهر سواء كان ممن يرتدون زيا موحدا أم باللباس الخاص الشخصي. يجب مراعاة نظافة الشعر والملابس والحذاء . يجب أن يعكس مظهر العاملين الصورة الذهنية التي يهدف الفندق إلى رسمها أمام العملاء داخل وخارج الفندق.

(3) التعاطف rapport

أي إتباع أماط مختلفة حسب نوع العملاء تتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة فهمهم وإدراك ميولهم وتقديم المساعدة والعون لهم و إتباع أساليب المجاملة والاحترام وقبول أي خطأ يرتكبه العميل عن قصد أو غير قصد .

(4) المثابرة والاستمرارية persistence

إن تحديد ومتابعة إنجاز الهدف determination هي الفارق الرئيس بين رجل البيع الناجح وغيره . السلاح الأكثر فعالية هو المثابرة على النجاح بعد تحقيق الهدف. وهذا رفض علني لقبول الهزيمة عندما يكون هناك فرصة للنجاح والانتصار.



(5) شمولية التفكير وسعة الافق lateral thinking

لا يحتاج رجل البيع للمعرفة والدراية بالفندق والخدمات وحاجات العملاء فقط ، بل يتعدى هذا إلى الحاجة للتفكير الواسع والشامل والمترابط للقيام بحل مشاكل العملاء من خلال تفهم وإدراك رجل البيع لشعور واتجاهات العميل .

(6) الانطوائي والانبساطى introvert vs. extrovert

كان يعتقد أن رجل البيع يولد بصفات ومهارات مميزة تجعل منه موظفا ناجحا، لكن الحقيقة أن البيع مهارة يمكن تعلمها لحد بعيد ولا تقتصر على الشخصيات الانبساطية outgoing . الكثير من رجال البيع كانوا يعانون من الخجل لكن استطاعوا التخلص من الخجل من خلال التدريب المستمر والمثابرة والثقة العالية بالنفس. ولا يعني هذا أن الشخصية الأساسية لرجل البيع لا تؤثر على سلوكه لكن يمكن صقل هذا السلوك لحد بعيد من خلال التدريب والممارسة . الأشخاص الانطوائيين introverts يميلون لكونهم اقل حيوية وانخراطا بالمجتمع ويتوخون الحذر في سلوكهم وقراراتهم . بالمقابل الأشخاص الانبساطيين يمتلكون صفات طبيعية تساعد في تنمية مهاراتهم البيعية من حيث أنهم في الغالب حيويين ونشيطين واجتماعيين لكنهم يتميزون بكونهم اندفاعيين في سلوكهم وقراراتهم .

(7) الإحساس والشعور sensitivity

يحتاج رجل البيع المحترف professional للحساسية والشعور لكن دون إفراط بحيث تمكنه من الشعور والإحساس بالآخرين . هذا يساعده على التعامل من خلال الشعور بما يشعره العميل وطرح القضايا المختلفة من وجهة نظر العميل لخلق الطمأنينة والارتياح لديه.



(8) المهارات الحسابية mental arithmetic

يتوجب على رجل البيع أن يمتلك قدرات حسابية تتناسب مع دوره في ترويج الخدمات الفندقية. ان استخدام الآلات الحاسبة أو غيرها من الأدوات التي يمكن أن تؤثر على مدى اهتمام وانتباه العميل من الممكن أن يؤدي إلى خلق الحساسية لدى العميل وبالتالي يؤثر على مدى تحقيق الأهداف المرسومة لرجل البيع .

(9) الطلاقة في اللغة language fluency

يحتاج رجل البيع لأكثر قدر ممكن من المفردات والمهارات اللغوية لإيصال أفكاره إلى العميل بطريقة مناسبة وحسب طبيعة العمل . لذا فان المقدرة على إجادة اللغة وإيصال المعاني بالشكل المطلوب تعتبر ميزات أساسية لرجل البيع الناجح .

(10) من الذوق الرفيع إلى الأمانة from taste to honesty

الذوق هو فضيلة يصعب في كثير من الأحيان الوصول إليها ، فهنا نهتم بإعطاء الأشياء أهمية اكبر ، مع الاهتمام بصغائر الأمور بشكل دقيق وتأكيد التوجه نحو الحياة الأفضل .وهنا يمثل رجل البيع للعميل نمط حياة رائع وأنيق وربما بعيدا عن الواقع نسبيا لكنه افضل من الوضع الحالي .وهذا يتطلب الإبداع والابتكار لإيجاد شئ خاص وتقديمه للعميل والاهتمام المميز بالعميل وحاجاته بشكل دائم .

البيع الشخصي يتطلب تخطيط دقيق وشامل على المدى البعيد بالإضافة للخطط التفصيلية على المدى القصير . يجب أن تكون هناك معايير مدروسة وواضحة لرجال البيع يتم تحديثها وإعادة النظر فيها بين فترة وأخرى ، ومن ثم يتم مقارنة إنجازات رجال البيع مع المعايير، ثم القيام بأية إجراءات تصحيحية بهذا الخصوص. يجب أن تأخذ المعايير البيعية بعين الاعتبار تكافؤ فرص ومكافآت رجال البيع مع جهودهم البيعية.

5.8 البيع بواسطة التلفون Telephone Selling

في كثير من الحالات يعتبر التلفون افضل الوسائل المتوفرة للاتصال مع العميل. ويعتبر في حالات خاصة افضل واكثر 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. إن الرد والاستجابة المناسبة على اتصال هاتفي من قبل العميل للاستفسار عن رغبته بزيارة الفندق، والذي يتبعه رسالة من قبل الفندق بالعميل لتزويده بالمعلومات الضرورية حول الفندق وخدماته ومحاولة التأثير على سلوكه الشرائي، ومن ثم اتصال هاتفي للتأكد من أن العميل قد حصل على ما يرغب من المعلومات وإضافة أية معلومات إضافية جديدة ومحاولة اجتذاب العميل المرتقب للفندق، تعتبر أكبر فعالية من أكثر الأساليب البيعية ديناميكية وأكثر المنشورات البيعية دقة وتفصيلاً وتصميماً. يصعب في كثير من الحالات مقابلة كل شخص على حده للتأثير على سلوكه تجاه الفندق وخدماته وهكذا يصبح البيع بواسطة التلفون هو ثاني افضل أسلوب بيعي، حيث يتسنى لرجل التسويق التحدث مع العميل وتبادل الافكار معه حول ما يرغب. حتى ولو اقتصر هذا على تبادل الحديث تلفونيا دون المقابلة الشخصية فهو يتيح المجال للأخذ والعطاء والنقاش وتبادل الأفكار والتعرف على آراء العملاء. كذلك يمكن استخدام التلفون للرد على استفسارات العملاء الحاليين والمرتقبين داخل وخارج الفندق، لمتابعة عملية رضا وإشباع العملاء السابقين في محاولة لزيادة نسبة العملاء المتكررين والدائمين repeat business. إن البيع بواسطة التلفون يعتبر طريقة فعالة لعملية البحث السريع فيما يخص النشاطات التسويقية وفعاليتها والترتيب للمقابلات الشخصية مع العملاء للتأثير على سلوكهم وإحداث الرغبة لديهم بزيارة الفندق واستخدام خدماته وتسهيلاتة المختلفة.



لزيادة فعالية البيع التلفونى، يفضل أن تكون أول مكاملة مع العميل المرتقب من قبل شخص ذو سلطة وصلاحيات واسعة في الفندق لكي يستطيع التأثير على العملاء بشكل اكبر والاستجابة لحاجاتهم السيكلوجية . كذلك يفضل أن يكون هناك برنامج زمني لإجراء المكالمات التلفونية مع العملاء من قبل الفندق ومسؤولية محدودة لمتابعة العملاء والتأكد من أن الفندق يقوم بتقديم ما يوافق حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين.

لزيادة فعالية البيع بواسطة التلفون ينبغي مراعاة أمور أساسية منها على سبيل المثال لا الحصر البعد عن وضع سماعة التلفون تحت الذقن أثناء إجراء المكاملة ، ورسم وتحديد خطة وبرنامج زمني لإجراء المكالمات التلفونية، ومراعاة أن يكون هناك قائمة بأسماء العملاء المنوي الاتصال معهم ، وأن يكون المكتب خاليا من الأشياء التي يمكن أن تؤثر على مدى تركيز واهتمام رجل البيع أو المسوق باستثناء دفتر أجنده أو ملاحظات وقلم، وتحديد فترة زمنية تقريبية للمكاملة و إشعار العميل أنك لن تضع وقته، ومراعاة شعور العملاء وإتاحة الفرصة لهم لتبادل الحديث إن رغبوا بذلك ، ومحاولة مواجهة الحائط بدلا من النافذة خلال إجراء المكاملة للبعد عن تشتيت الانتباه خلال المكاملة... الخ.

تعتبر حملات البيع المركزية من الأساليب الحديثة في هذا المجال حيث يتم تحضير قائمة بأسماء العملاء المنوي الاتصال معهم مسبقا وكذلك تحضير مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى دراسة حاجات ورغبات القطاعات المختلفة من عملاء الفندق والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وميولهم للتعرف على أصحاب القرار ومن يؤثر على عملية شراء الخدمات الفندقية ، .. الخ .

يعتبر الهاتف وسيلة فعالة للتعامل مع العملاء الذين يصعب مقابلتهم شخصيا نظرا لانتشارهم

في مناطق جغرافية واسعة ، للتعرف على آراء واقتراحات وحاجات

العملاء في فترة زمنية قصيرة أو عندما تكون الموازنة الترويجية محدودة، وكذلك عندما يصعب مقابلة العملاء شخصياً.

8. 6 رسائل البيع Sales Letters

رسائل البيع هي وسيلة اتصال بريدي بواسطة جهة معروفة أو كما تسمى أحياناً إعلاناً بواسطة البريد . يعتبر جزءاً أساسياً من حياة العاملين في الفندق كتابة الرسائل للعملاء بشكل متكرر ومستمر للرد على استعلاماتهم أو إعلامهم والتأثير على سلوكهم ومحاولة إقناعهم بالإقبال على الفندق وخدماته . يستخدم الكثير من المعنيين 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 فتحه شفافة يمكن للعميل قراءة جزء من الرسالة من خلالها see-through envelopes لكي تخلق لديه دافع لفتح الرسالة وقراءة محتوياتها، لها دوراً فعالاً 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 مفرد في كل رسالة بيعية ، والمحافظة على أن تكون الرسالة غير طويلة . وإن كان لا بد من إضافة معلومات فيفضل إرفاقها بالرسالة بدلاً من أن تكون جزءاً لا يتجزأ منها. يجب محاولة التركيز على الجانب الشخصي للرسالة واستخدام اللغة البسيطة



والتركيب 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 I, We, يفضل استخدام You بشكل متكرر لخلق الراحة والطمأنينة لدى العميل والبعد عن خلق الحساسية والشعور الأناني .

عادة ينظر لرسائل البيع على أنها جزءا من سلسلة من الأساليب الترويجية والتي يفضل أن تكون على النحو التالي (Vallen , etal, 1985:222-223) : رسالة بيعية ، يتبعها مكالمة هاتفية ، يتبعها رسالة بيعية ، يتبعها زيارة شخصية ومن ثم رسالة بيعية للتأكد من إشباع وارضاء العملاء وخاصة في حالة التعامل مع المؤسسات والشركات التي تقوم بتزويد الفندق بأعداد كبيرة من العملاء وبشكل مستمر . هذا التسلسل يهدف لإقناع العميل بتجريب خدمات الفندق وكذلك بيان اهتمام الفندق بالعملاء حتى بعد مغادرتهم الفندق. تحتاج رسائل البيع لتخطيط وتنفيذ ورقابة فعالة لاستغلال الفرص الموجودة في السوق ووضعها في سلم أولويات الفندق ، تحديد السوق المستهدف وأهداف ورسائل البيع ، وتحديد موازنة رسائل البيع ، والبرنامج الزمني ، ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة والتقييم المستمر.

مع انتشار خدمة الانترنت والبريد الالكتروني هما تتضمنه من سرعة في الاداء وضمان في الوصول وامكانية التأكد من استلام العميل للرسالة وخفض في التكاليف ، فقد اصبحت تحتل حيزا كبيرا في نشاطات المؤسسات الفندقية وتستخدم كبديل للرسائل البريدية التقليدية.



7.8 الإعلان Advertising

كما أسلفنا فان افضل فرص البيع هي فرصة البيع الشخصي- والتي يتسنى لرجل البيع من خلالها مقابلة العميل وجها لوجه والتعرف على حاجاته ورغباته والرد على اعتراضاته و إقناعه بشراء خدمات الفندق . ثاني افضل فرصة هي المكالمات الهاتفية والتي يكون فيها اتصال باتجاهين بين رجل البيع والعميل لكنه يفتقر للمقابلة الشخصية والتعرف على اللغة غير اللفظية للعميل (لغة الجسم) . ثالث افضل فرصة هي الرسالة البيعية والتي تعتبر اتصال باتجاه واحد لكن يمكن تصميمها لتبدو شخصية وموجهة بشكل فردي لكل عميل في السوق المستهدف لإشعاره بأهميته الفردية بالنسبة للفندق . في سلم أفضليات أساليب الترويج في الفندق يأتي الإعلان في الدرجة الرابعة من حيث فاعليته وأهميته بالنسبة للفندق مقارنة مع الأساليب الأخرى للترويج (Greene, 1983:210).

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، وإيجاد الوعي لدى العملاء ، وتصحيح الانطباعات والاتجاهات ، ونقل صورة صحيحة عن الفندق وتعزيز الجانب المعنوي أو الإحساسي لدى العميل . مقارنة مع عناصر الترويج الأخرى، يعتبر الإعلان أداة ترويج مرتفعة التكاليف نسبياً. ويصعب في اغلب الحالات قياس فاعلية الإعلان 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. نجد أن الإعلان يلعب الدور المؤثر والريادي بتعريف العملاء بالفندق وخدماته.

عندما تكون الجهود الإعلانية موجهة للضيوف المقيمين في الفندق يطلق على الإعلان البيع الداخلي
internal selling بينما يشمل البيع الخارجي external selling كافة الجهود الموجهة للوصول إلى العملاء
المرتقبين.

يهتم البيع الداخلي باغتنام فرصة وجود العملاء المسجلين في الفندق من حيث تسويق الخدمات
والتسهيلات الفندقية لهم. نجد أن التوجهات الحديثة في هذا الخصوص تتمثل في تسويق الفندق داخليا
للعاملين أنفسهم marketing internal لكي يصبح العاملون قادرين على ترويج الخدمات الفندقية التي
يعتبرون جزءا رئيسيا منها إلى العملاء أو الضيوف المسجلين في الفندق.

هناك العديد من وسائل الإعلان / البيع الداخلي التي يمكن للفندق استخدامها (Greene , 1983: 163) :

(1) الإشارات الإعلامية informative signs والتي تبين السلع والخدمات المتوفرة في الفندق من خلال الصور
الفوتوغرافية في الممرات والأماكن المختلفة في الفندق، الوسائل الإيضاحية الأخرى visuals وغيرها من
الوسائل.

(2) الإشارات التوجيهية directional signs والتي تبين مواقع السلع والخدمات والتسهيلات الفندقية
المختلفة لتجعل من السهل على العميل الحصول أو الوصول إليها بسهولة ويسر .

(3) وسائل العرض displays وتشمل قوائم الطعام والشراب ، إشارات المرور، المنشورات brochures ،
والعرض المادي physical display للطعام والشراب، .. الخ.

(4) الملصقات ووسائل الترويج المؤقتة الأخرى posters .

(5) البطاقات التعريفية tent cards ووسائل الترويج الصغيرة الأخرى.

(6) الهدايا المجانية giveaways

(7) رزم packs المعلومات حول الفندق ودليل الخدمات services directory .

(8) وسائل أخرى متنوعة مثل فاتورة العميل bill ، والحجز المسبق .. الخ.

رغم 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 للتأثير على العملاء والعاملين معا. نجد أن الكثير من الفنادق تستخدم اللوحات الخارجية على سطح الفندق، وقرب المدخل أو على جوانب الطرقات. ما يهم ليس عدد هذه اللوحات، لكن الأهم هو قدرتها على إعطاء نفس الصورة الذهنية المرسومة للفندق والتأثير على العملاء.

الكثير من الفنادق التي يكون لها فكرة واضحة theme ورئيسة ومعروفة تستخدم الإعلان كوسيلة فعالة لترويج خدماتها للعملاء.

لكي يصبح الإعلان الفندقى ناجحاً لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية : أن يكون موجهاً ، ويركز على فكرة البيع ، ويعتمد فكرة مميزة تكون أكثر تأثيراً وإقناعاً ، ويقدم فكرة مميزة ومنفردة ومنافسة ، وتتضمن الفكرة حاجات العميل وطرق إشباعها، وتستخدم You أكثر من I ، وذات مصداقية عالية، وبسيطة، وسهلة وواضحة وشاملة، وتغتنم أفضل الفرص من وسائل الاتصال ، وتتطلب القيام بنشاط أو فعل يؤدي إلى شراء الخدمات ، وترتبط بشكل وثيق مع صنف أو ماركة محددة للفندق . يشتمل الإعلان في الصناعة الفندقية على المدى الواسع للوظائف الفندقية والنشاطات المتعددة ومنها حفلات الزواج، والحفلات الخاصة ، والمعارض التجارية ، والمؤتمرات .. الخ.

إدارة وظائف ونشاطات الإعلان

إن إدارة النشاطات والوظائف الإعلانية تعرض بين طواياها مجموعة من المسائل المتداخلة

والمتفاعلة والتي تعمل معا بشكل متكامل لتحقيق الأهداف الإعلانية المستقاة



من أهداف التسويق والتي بدورها تندرج تحت الأهداف العامة للفندق . فيما يلي شرح موجز للقرارات الرئيسية التي يجب الاهتمام بها في عملية الإعلان الفندقى (Buttle, 1986: 328-353):

(1) أهداف الإعلان :

أهداف الإعلان مستقاة من أهداف التسويق الفندقى ويجب أن تكون واضحة وموضوعية وواقعية ويمكن تحقيقها . يمكن نقل الرسالة الإعلانية من خلال الأهداف بشكل واضح وكذلك تعتبر الأهداف معايير لتقييم فعالية الرسالة الإعلانية .

(2) توزيع الموازنة الإعلانية.

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

(3) استراتيجية تحرير الرسالة الإعلانية basic copy strategy

لا يوجد طريقة علمية ولا أسلوب واحد متفق عليه لابتكار الرسائل الإعلانية . يجب تحديد ماهية ونوع الرسالة الإعلانية المنوي إيصالها للعملاء والتي عادة ما تتغير بتغير الأهداف. كذلك لا يوجد طريقة شاملة متفق عليها لترجمة الاقتراحات proposals إلى رسائل إعلانية خلاقية وإبداعية أو حتى لفحصها. يجب أن تهدف الرسالة الإعلانية لتمييز السلعة أو الخدمة الفندقية لفندق ما عن باقي الفنادق وبالتالي إيجاد وترسيخ موقع ادراكي واضح 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 ، وبسيطة ومتناسقة مع عناصر الترويج الأخرى ، ولها صلة وعلاقة مباشرة مع السوق المستهدف ، ويمكن تطبيقها مع باقي عناصر المزيج الترويجي ويمكن ترجمتها ونقلها من خلال وسائل الاتصال المختلفة ليتسنى فهمها كما هو مطلوب .

(4) التنفيذ execution

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

الادعاء البيعي المنفرد USP يمكن أن يكون أساس الفكرة التي تدور حولها الرسالة الإعلانية . يجب مراعاة عملية إنتاج وتحرير الإعلان والإيضاحات والصوت لتعمل بشكل متناسق معا نحو تحقيق هدف واحد. كذلك هو الحال بالنسبة للعنوان الرئيسي والعناوين الفرعية وجسم الرسالة والجملة الخاتمة التي عادة ما تحث على القيام بعمل أو سلوك معين. يجب مراقبة الرسالة الإعلانية خلال وبعد عملية التنفيذ ، ويجب أن تكون متناغمة مع التشريعات والأنظمة والواقع الحضاري والثقافي للمجتمع، وتتصف بالواقعية والأمانة والصدق .

(5) الاختبار الأولي pre - testing

يفترض التحقق من أن الإعلان سيقوم بتحقيق الأهداف التي اعد من أجلها. عدا ذلك، يجب البحث عن الأسباب . يتطلب هذا اختبار الرسالة الإعلانية على نطاق ضيق للتأكد هل اجتذبت الانتباه ؟ أو أثارت الاهتمام ؟ وهل يتذكرها العملاء ؟ وما طبيعة المعاني التي تنقلها وما المعاني التي تم فهمها من قبل العملاء ؟ وهل الرسالة تبدو صادقة



وهل تشوق الجمهور لقراءتها أو الاستماع لها؟ وهل تتطلب من العميل القيام بعمل وسلوك معين ؟
يمكن القيام بالفحص الأولي باستخدام المقابلات الشخصية ، والمباحثات أو النقاش الجماعي ، واستمارات
الأسئلة ، .. الخ. وعادة ما تتكون من ثلاث نقاط : اختيار عينة من الجمهور، وتعريضهم للرسالة الإعلانية
مرة أو أكثر ومن ثم الإجابة على الأسئلة كما ذكر سالفًا.

(6) تخطيط وسائل الإعلان media planning

يتطلب تخطيط وسائل الإعلان (أ) تحديد أي صنف من وسائل الإعلان يجب استخدامها: وسائل النشر-
broadcast وأهمها التلفاز والمذياع ، أم الوسائل المطبوعة print media مثل الصحف والمجلات ، أم الوسائل
الأخرى مثل وسائل النقل والملصقات . (ب) تحديد الوسيلة المحددة من بين الوسائل المتعددة للأصناف أو
المجموعات المختلفة.

إضافة لما سبق ذكره ، هناك ما يسمى بوسائل الأقلية للإعلان والتي تشمل المفكرات والأجنده ، والتقاويم ،
والأدوات المكتبية والقرطاسية ، واللوحات الإعلانية، واللوحات المضئية والإلكترونية ، وعربات الأسواق
التجارية ، .. الخ. كذلك هناك بعض التطورات الحديثة في هذا المجال مثل محطات التلفاز الفضائية،
وإعلانات أشرطة الفيديو وشبكة الانترنت وأقراص الكمبيوتر المدمجة.

(7) شراء وسيلة الإعلان media buying

- عادة ما يتم شراء الوقت أو المساحة اللازمة للإعلان. وهذا يتطلب قرارات بخصوص:
- (أ) أي وسيلة سيتم حذفها أو الاستغناء عنها في البرنامج الإعلاني؟
 - (ب) أي وسيلة محددة vehicle يجب استخدامها من كل مجموعة من الوسائل media? .
 - (ج) كم من الوقت أو المساحة سيتم شرائه ؟ (د) تحديد وقت أو مكان الإعلان.

(8) التنفيذ والتقييم

تشتمل هذه الخطوة اختيار كيفية قياس نجاح الحملة الإعلانية بالاعتماد على الأهداف والمعايير الموضوعية. ويمكن أن تتم بإحدى طريقتين :

(أ) بحوث تأثير الاتصال communication - effect research

وتستخدم عندما تكون الأهداف من نوع التعلم learning أو الشعور والإحساس feeling ومن أهمها تذكر الصنف أو الماركة التجارية المحددة دون مساعدة من الباحث، وتذكر الصنف أو الماركة التجارية بمساعدة من الباحث ، ومدى فهم الرسالة وتمييزها عن غيرها والنية بالشراء ، والاتجاهات نحو الإعلان والخدمة وتفضيل الماركات المختلفة.

(ب) بحوث التأثير على المبيعات sales- effect research

يمكن قياس فعالية البيع في السوق المستهدف على نطاق ضيق أو بتنفيذ الحملة على نطاقها الواسع . يتطلب هذا استخدام معايير مناسبة لتحديد التأثير الفعلي للإعلان .

يصعب عادة قياس نتيجة وفعالية الإعلان، حيث من الممكن أن يكون التأثير تراكمي أو على المدى البعيد ويمكن أن يكون التأثير من مجموعة عناصر الترويج وليس فقط من التأثير المضاعف للإعلان وحده مع مرور الزمن .

8.8 تنشيط المبيعات Sales Promotion

يعتبر تنشيط المبيعات أحد عناصر الترويج ويعمل على التنسيق بين الإعلان والبيع الشخصي- بطريقة فاعلة .وتعتمد الكثير من حملات تنشيط 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، أو طلب منشورات ، .. الخ . يتضمن سلوك الوسيط تزكية الفندق للعملاء ، وتوزيع المنشورات ، وتزويد المعلومات للعملاء ، .. الخ . أما سلوك رجال البيع فيشمل على تحفيز رجال البيع لزيادة 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.

تتضمن إدارة تنشيط المبيعات ثلاثة قرارات:

1. تحديد موازنة ترويج المبيعات.
 2. تحديد العناصر والأساليب والوسائل المختلفة لتنشيط المبيعات.
 3. توزيع الموازنة على النشاطات والوسائل المختلفة.
- من وسائل تنشيط المبيعات : الهدايا الترويجية ، والهدايا التذكارية ، والمعارض التجارية ، والعينات المجانية ، والنشرات التوضيحية ، والعبوات ، ونوافذ العرض ولوحات العرض.
- لتحديد موازنة تنشيط المبيعات يفضل استخدام طريقة الوظيفة والأهداف objective and task كما هو مبين أدناه (Buttle, 1986:376-385) :

1. تحديد أهداف البيع.
2. تحديد مشكلة / مشاكل الترويج التي تواجه الفندق وخدماته التي يقدمها.
3. تحديد موازنة إجمالية لمعالجة المشكلة في خطوة رقم 2.
4. تحديد البدائل المختلفة بما في ذلك البيع الشخصي ، والإعلان ، والعلاقات العامة، وتنشيط المبيعات .. الخ.



5. تقدير تكاليف كل عنصر من العناصر السابقة .
 6. تقدير الزيادة المتوقعة في حجم المبيعات من كل بديل من البدائل السابقة .
 7. تحديد واختيار افضل البدائل من حيث الفعالية والتكلفة .
 8. 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 والوسيط التجاري ورجال البيع .

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

1. يجب تحفيز رجال البيع للتأثير على الوسطاء.
 2. تحفيز الوسطاء للتأثير على المستهلك / العميل .
 3. 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 معدوم في بعض الحالات .

تتضمن عملية تخطيط تنشيط المبيعات الخطوات التالية :

1. تحديد الجمهور المستهدف (العملاء، والوسطاء، ورجال البيع).
2. تحديد أهداف الترويج المستقاة من أهداف التسويق وأهداف الفندق العامة .
3. العمل على إيجاد أفكار لتنشيط المبيعات .
4. المفاضلة بين البدائل المختلفة واختيار أفضلها ضمن موارد وإمكانيات وأهداف الفندق . تكاليف تنشيط المبيعات واحتمالية نجاح حملة تنشيط المبيعات هما المعياران

الأساسيان للمفاضلة بين البدائل. يمكن معرفة أو تقدير التكاليف التقريبية للكثير من الحملات مسبقا. يمكن الحصول على احتمالية النجاح من خلال المقارنة مع حملات تنشيط مبيعات مشابهة في أسواق مشابهة ، والاسترشاد بالعملاء للمفاضلة بين البدائل المختلفة وترتيبها حسب احتمالية نجاحها ، أو من خلال اختبار السوق .

5. التنفيذ : تقوم شركات وسلاسل الفنادق الكبيرة بتوظيف وكالات متخصصة لتنشيط المبيعات . وفي هذه الحالة يقتصر دور الفندق على مراقبة ومتابعة تخطيط وتنفيذ هذه الحملات والتأكد من تحقيقها لأهدافها.

6. توقيت حملات تنشيط المبيعات. عادة ما يتم التخطيط والتنفيذ للحملات الخاصة بتنشيط المبيعات في فترة زمنية قصيرة نسبيا نظرا لطبيعتها وأهدافها. يجب اختيار الوقت المناسب للقيام بحملات تنشيط المبيعات والذي يتناسب مع طبيعة أهداف الحملة، طبيعة السلع أو الخدمات التي سيتم ترويجها وعوامل المنافسة وغيرها الكثير.

7. قياس فعالية تنشيط المبيعات. يمكن أن يتم ذلك من خلال مسح لآراء العملاء أو قياس التغير في المبيعات قبل وبعد الحملة التي تم تنفيذها إذا كانت باقي العوامل ثابتة، أو من خلال الزيادة في أعداد الزوار أو الاستفسارات عن الخدمات الفندقية التي تلي الحملات التي تم تنفيذها .

يمكن تقسيم أدوات تنشيط المبيعات إلى أربعة أقسام رئيسية كما يلي (Taylor, 1983: 65-80):

1. القوائم المصغرة للأسعار specimen menus

من أكثر وسائل تنشيط المبيعات في الصناعة الفندقية هي قوائم أسعار الطعام والشراب والتي

تعتبر بمثابة البروشور للخدمات الفندقية . ويجب طباعة قوائم الأسعار



بطريقة جذابة بعيدا عن الأخطاء المطبعية وإظهار اسم الفندق على جميع القوائم بأسلوب مميز.

2. القائمة المطولة long list

تشمل القائمة المطولة ما يسميه رجال البيع مبدأ الحد الأدنى من الخيارات minimum choice وهي بمثابة قائمة شاملة وطويلة للوجبات التي يمكن تقديمها في الحفلات التي يقيمها الفندق. يجب التأكد من أن الفندق لا يقدم للعملاء وجبات لا يريدونها. وهذا يتطلب التعرف على حاجات ورغبات العملاء قبل الشروع بإعدادها.

3. الكتب التوضيحية presentation books

من خلال الصور التوضيحية يتسنى للعميل معرفة التجهيزات والإعدادات التقريبية للتسهيلات بدلا من أن يتخيلها. وتشمل هذه على صور تبين الترتيبات وعينات من الطعام والشراب التي يقوم الفندق بتقديمها وقوائم الطعام والشراب للحفلات الخاصة.

4. وسائل تنشيط أخرى

يمكن استخدام الأقلام ، ودفاتر الاجنده والملاحظات ، والأدوات المكتبية ذات العمر الطويل نسبيا وغيرها لتذكير العملاء بشكل مستمر بالخدمات الفندقية وتوطيد العلاقة ما بين الفندق والعملاء .

8.9 العلاقات العامة Public Relations

يمكن تعريف العلاقات العامة على أنها الوسيلة الترويجية التي يتم من خلالها تحديد الجماهير العامة والخاصة للفندق والاتصال معها في محاولة للمحافظة على علاقة طيبة بين الفندق والجماهير من خلال الوسائل الشخصية والغير شخصية داخل الفندق وخارجه. تتضمن العلاقات العامة في العادة نشاطات الإعلام ، والاستعلام ، والتنسيق.



تعتبر العلاقات العامة مزيج من الرأي العام public opinion والصورة الذهنية للفندق image . ليس من المألوف أن نجد فندق، بغض النظر عن تصنيفه ، وحجمه أو موقعه ، في معزل عن ممارسة العلاقات العامة ونشاطاتها وتأثيرها حيث أن كل فندق يهدف إلى تقديم صورة ذهنية معينة للجماهير. ويتضمن هذا 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 .

تقوم العلاقات العامة بالعمل مع الإعلان لتنمية أكبر قدر ممكن من المبيعات للخدمات الفندقية من خلال الاستخدام الأمثل للموازنة الإعلانية والتنسيق الفعال. دور العلاقات العامة في الفندق هو محاولة إيجاد علاقة ودية بين الأفراد والجماعات والجهات المختلفة داخل وخارج الفندق والمحافظة عليها ، وخلق جو متميز من التفاعل والإدراك الواضح والإيجابي للسلع والخدمات التي يقدمها الفندق ضمن نشاطاته المختلفة لتحقيق أهدافه . إن للعلاقات العامة دوراً مميزاً بإنتاج ونشر- المقالات articles والتعليقات الإخبارية commentaries حول الفندق باستخدام أشخاص ذوي خبرة في مجالات الضيافة والسياحة والسفر . 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 قبولاً وارتياحاً من الاتصال المباشر من خلال الإعلان أو غيره من الوسائل .

تتبع القيمة الحقيقية للعلاقات العامة من تأثيرها على قرار شراء العملاء . فالكلمة المنقولة word-of-mouth أو تزكية العملاء للفندق وخدماته من خلال مستوى الرضا العالي ، تعتبر 70% أو أكثر افضل من وسائل الترويج الأخرى مثل الإعلان الذي يعتبر تأثيره على قرار الشراء حوالي 30% فقط. كذلك فقد أوضح بعض



المسؤولين والخبراء في مجال العلاقات العامة أن تأثير العلاقات العامة يصل إلى حوالي عشرة أضعاف ما هو عليه الحال في الإعلان .

ما يجعل العلاقات العامة أكثر جاذبيه للفنادق وخبراء التسويق بشكل خاص ، هو قدرتها على مضاعفة التأثير بتوعية العملاء ، وتحقيق مصداقية أكبر وزيادة كفاية الموارد المتاحة للفندق والاستغلال الأمثل لها. وحيث أن العلاقات العامة تبحث عن إيجاد على علاقة طيبة مع الجماهير المختلفة للفندق والمحافظة عليها 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 خاصة عند استنادها إلى أهداف محددة وواضحة تنطلق من رغبة الفندق وسعيه لموافقة حاجات العملاء وكذلك عندما يساند نشاطات العلاقات العامة بحوث علميه دقيقة وشاملة عن الجوانب المختلفة لنشاطات الفندق كي 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 conferences, media tours

وكذلك تتميز بقدرتها على بناء ثقة ومصداقية وقيمة مميزة للأخبار من خلال التنسيق الفاعل بين أدوات الاتصال في العلاقات العامة.

يمكن لإدارة الفندق اقتباس ما تم نشره في نشاطات إعلانية مباشرة أو بريدية لاحقه يقوم بها الفندق. كذلك يمكن استخدام العلاقات العامة لتحفيز عمليات الاستفسار 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 فانه من المفروض في العلاقات العامة تحديد السوق المستهدف (رجال الأعمال ، وكيل السياحة والسفر ، الجماعات السياحية ،.. الخ)، وتوزيع السوق وانتشاره (حاجات السوق ، الفئات العمرية ، الجنس والجنسية) وموسمية نشاطات الفندق ، والاتجاهات المتوقعة لحجم وقيمة المبيعات من الخدمات الفندقية للغرف ، والطعام 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 الاستثناء 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، وترقية موظفين ، وإدخال سلع وخدمات جديدة ، وطباعة وتوفير منشورات و بروشرات جديدة أو حتى قيام الفندق بنشاطات مميزة .

أساليب العلاقات العامة Public Relations Techniques

أ. العلاقات مع الوسائل المطبوعة

وتتضمن التحريريات الصحفية ، الأخبار أو قصص إخبارية مكتوبة بأسلوب يتناسب مع الوسيلة المعنية المنوي نقل الرسالة من خلالها ،الملف الاعلامي press kits، حزمه كاملة من المعلومات الأساسية background material والتي يمكن توزيعها بواسطة أو بدون التحريريات الصحفية press releases .

ب. العلاقات مع الوسائل المرئية والمسموعة (التلفاز والمذياع)

مثل هذه الوسائل تقوم بمنح فرص عروض الفندق وخدماته للجمهور العام وتتضمن هذه فرص البرامج الإعلامية والأخبار، والبرامج الوثائقية، ومقابلات تلفزيونية أو إذاعية أو مباحثات جماعية .

ج. المنشورات . وتتضمن sponsored books , corporate publications ,house journals, brochures, leaflets
مثل كتب الطبخ ومنشورات أخرى متعددة مثل التقاويم، والاجنده ، والملصقات .
د. الأحداث الخاصة. وتتضمن الندوات ، والمعارض ، واحتفالات الافتتاح ، والأعياد والمناسبات القومية ،
والرحلات التعريفية fam. tours ، وعرض الأفلام ،والخطابات .
هـ. إدماج المجتمع المحلي. وتتضمن الهيئات المهنية ، والنادي الرياضية والاجتماعية، والجمعيات
والمنظمات الخيرية، والزيارات المدرسية والمنح والهبات المقدمة . يجب أن تتعامل التحريرات الصحفية مع
الحقائق بدلا من الآراء، كما يجب أن تكتب بلغة واضحة وبسيطة . كذلك يجب أن تكون دقيقة ومختصرة
وتحتاج لعنوان رئيسي قصير وجذاب . يفضل أن تتم الطباعة على وجه واحد من الورقة بمسافات وهوامش
مناسبة.

العلاقات العامة الداخلية Internal Public Relations

مما لا شك فيه أن المدير الذي يكون أكثر مهارة في مجال الاتصالات والبيع يفترض أن يكون مدير
التسويق. ومن أهم المساهمات التي يقوم بها مدير التسويق هي اللغة المكتوبة من خلال اتصاله مع
العاملين والتي تأخذ عدة أشكال منها (Taylor, 1983:106-114) :

1. سجلات ومستندات سياسات المؤسسة .عادة نلاحظ أنه لا يتم قراءة كامل مستندات وسجلات سياسات
الفندق، لذا يجب أن يكون النص سهل الفهم ومختصر ودقيق .
2. إعلانات الموظفين. ويتمثل دور مسؤول التسويق في هذا المجال بتقديم النصح حول كيفية جعل
لوحات الإعلانات الخاصة بالموظفين أكثر متعة بطريقة سهلة ومقنعة .
3. مفاوضات الاتحادات العمالية. ويساهم مدير التسويق في تشجيع القائمين على إدارة الفندق والعاملين
بدور المضيف واحترام حقوق الآخرين بطريقة تتسم بالمرح والانفتاحية والثقة والدعابة أكثر مما هو
علية في العادة .

4. نشرات الفندق الإخباريه. وتشمل التقارير السنوية ، ومجلات النشاطات الفندقية وتلك الموجهة للجماهير للتأثير على مستوى المبيعات من الخدمات الفندقية. مثل هذه المجلات يتم نشرها بشكل دوري وتلعب دورا رياديا في إعلام العاملين والجماهير بالنشاطات الفندقية ، ومواجهة الإشاعات وتبين الدور الفاعل والمساهمة البناءة للعاملين في الفندق .
5. الخطابات. بين الحين والآخر يتوجب على إدارة الفندق القيام ببعض الخطابات الداخلية والخارجية للمحافظة على مستوى عال من المعنويات لدى العاملين وكذلك للتأثير على جماهير الفندق المختلفة . إن قدرات ومهارات مسؤول التسويق تؤهله ليكون هو الشخص الذي يقوم بمثل هذا الدور .
6. الصورة الذهنية الداخلية للفندق. من الضروري أن تقوم إدارة الفندق برسم صورة وانطباع ذهني محدد حول الفندق لدى العاملين ليسهل عليهم تحديد أدوارهم ومساهماتهم في تعزيز هذه الصورة الذهنية أمام العملاء .

العلاقات العامة الخارجية External Public Relations

- العلاقات العامة الخارجية تكون موجهة للجهات والهيئات ذات المصلحة أو التأثير في النشاطات الفندقية عدا العاملين والضيوف الحاليين في الفندق وتشمل:
1. الدعاية السلبية. من المشاكل التي يواجهها الفندق هي تلك التي تنتج من الأزمات مثل الكوارث والتي يمكن أن تشمل الحريق ، والتسمم، وحالات السرقة ، والوفاة غير الطبيعية وغيرها الكثير . من المهم في هذا الخصوص أن يكون للفندق سياسة واضحة لمعالجة الأزمات والمشاكل التي لا يمكن التنبؤ بوقت حدوثها أو مدى تأثيرها وكذلك تحديد مسؤولية معالجة مثل هذه الأزمات. لكي يتجنب الفندق تأثير

- الدعاية السلبية على سمعته ونشاطاته، فإن هذا يتطلب المحافظة على علاقة طيبة مع رجال الصحافة والجهات والهيئات العامة والخاصة.
2. إعلانات الضيوف. عادة ما يتأثر إدراك الضيوف للفندق وخدماته لحد كبير بالملاحظات والإعلانات الموجهة للعملاء داخل الفندق وخارجه . خاصة الإعلانات داخل الفندق يجب أن تكون فعالة وودية وتظهر التعاطف مع الضيوف من خلال استخدام العبارات المهذبة والموافقة لطبيعة العملاء.
3. التمويل. للعلاقات العامة دور هام في إيجاد علاقة طيبة وانطباع جيد لدى المؤسسات المالية والمحافظة عليها، مما يجعل من السهل الحصول على الأموال بشكل قروض عند الحاجة.
4. الصورة الذهنية للفندق. إن طبيعة سلوك إدارة الفندق فيما بين الجماهير العامة والخاصة تؤثر على صورة الفندق الذهنية لدى الأفراد والجماعات وخاصة في المجتمع المحلي . لذا يجب الاهتمام بتوجيه سلوك العاملين في الفندق ليعكس الصورة الذهنية المطلوبة لدى العملاء بشكل خاص والمجتمع والجماهير العامة والخاصة بشكل عام . في هذا الخصوص يمكن لإدارة الفندق المساهمة في ورش العمل، والمعارض، والمؤتمرات، والندوات، وحفلات تخرج الطلبة من المدارس والمعاهد والجامعات، .. الخ. كذلك يساهم العاملون في الفندق بخلق الانطباع المطلوب لدى العملاء من خلال المعاملة الطيبة ، والتوجيه، وطلاقة اللغة...الخ
- تهمل العديد من الفنادق أهمية العلاقات العامة حيث أن العديد من مديري الفنادق يولون جل اهتمامهم للقيام بالنشاطات الداخلية للفندق ويغفلون الأهمية والدور الفعال للجهات والجماهير العامة والخاصة للفندق ومدى التأثير المحتمل على الفندق والخدمات التي يقوم بتقديمها للعملاء. وهذا يحتاج إعادة نظر واعتبار خاص للمساهمة التي يمكن للعلاقات العامة تقديمها للفندق على المدى البعيد.

10.8 الدعاية Publicity

تعتبر الدعاية أسلوباً مجانياً للترويج من حيث أنها تنقل أخباراً مجانية وتنشر اسم الفندق بين الجماهير المختلفة ضمن مجموعة من الأخبار. لكنها تعتبر أسلوباً مكلفاً 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 الاهتمام بالدعاية لا يزال قليلاً من قبل الإدارة الفندقية بالرغم من كونها مجانية وأكثر مصداقية لدى العملاء. تعتبر الدعاية شكلاً مألوفاً 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 طاهي معروف، أو المشاركة في معرض أو مؤتمر من نوع خاص، أو أشخاص معروفين يقيمون في الفندق. 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 بناء والمحافظة على علاقات حميمة مع رجال الصحافة والإعلام وقضاء بعض الوقت معهم ودعوتهم لزيارة الفندق بين الفينة والأخرى حيث يتمتعون بالأجواء الفندقية اللطيفة بدلاً من أجواء المصانع وضوضاء الشوارع المزعجة حتى يتسنى نشر الأخبار المتعلقة بالفندق ومواجهة الدعايات التي يمكن أن تؤثر سلباً على نشاطاته.



يوجد عدة ميزات للدعاية تجعلها ذات قيمة عالية لإدارة التسويق الفندقي، من أهمها :

1. المصداقية credibility عادة ما ينظر للدعاية على أنها أكثر مصداقية كونها تصدر عن جهة غير الجهة ذات المصلحة المباشرة. على العكس، يبدو الإعلان أقل مصداقية من الدعاية حيث أن الإعلان يكون من جهة معروفة ومدفوع الأجر.
 2. الموضوعية objectivity. تعتبر الدعاية مستقلة عن تأثير الجهة ذات المصلحة المباشرة ولهذا فهي تستقطب اهتمام الجماهير دون استخدام أساليب الدفاع النفسية وبالتالي فهي تستخدم للتأثير على اتجاهات ومواقف العملاء.
 3. التكلفة القليلة low cost . لا يتم شراء مساحة أو وقت كما هو الحال في الإعلان ، لكنه أحيانا يتم دفع التكاليف لكاتب أو صحفي متخصص لإظهار الدعاية بشكل مميز ومؤثر .
 4. المرونة والمواكبة contemporaneity. حيث يمكن الحصول على الدعاية بأي مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمات الفندقية.
- يجب أن تكون التحريرات الإخبارية المستخدمة لغايات الدعاية مختصرة، ودقيقة، وحقيقية ، وتحمل التاريخ وموجهة لجمهور محدد .

11.8 العرض التجاري Merchandising

هو أي شكل من أشكال الحوافز المؤثرة على سلوك العملاء عدا البيع الشخصي-والذي يأخذ حيزا في محلات التجزئة .محلات التجزئة ذات الخدمة الذاتية هي المجال الواسع الذي يمكن ممارسة مهارات العرض التجاري للسلع من خلالها بطريقه تؤثر على سلوك العملاء . لازال تطبيق العرض التجاري في الصناعة الفندقية في طور النمو . الحوافز يمكن أن تكون بصورة أشكال مثل fascia boards, drink mats,



posters, display cards, bulletin boards, place mats, brochures , menus , table covers, illuminated panels.

ايضا يمكن استخدام الإضاءة ، وتصميم الفندق، وإشارات فتح وإغلاق الأبواب ، وتذاكر مواقف السيارات ، وعرض الطعام و الشراب ، ورفوف المعلومات، ... الخ.

إضافة لما سبق فان العرض التجارى يمكن أن يشمل خدمات الغرف الاعتيادية ، أو طلب تكسي للعميل ، أو غير ذلك . الوظيفة الأساسية هي تحفيز العملاء والتأثير على سلوكهم على المدى البعيد . يمكن أن يتعرض العميل لعمليات العرض التجارى في الفندق لاستثارة حاجاته ورغباته لاستخدام التسهيلات المتوفرة في الفندق، زيارة المطعم أو المقهى .. الخ.

عادة ما يستخدم العرض التجارى ثلاثة أنواع من التكتيك للتأثير على سلوك العملاء وهذا يعرف

ب ASDA ويشمل سهولة الوصول accessibility، السيطرة على أحاسيس العملاء sensory domination والظهور والملاءمة للعميل appeal . يمكن تعزيز سهولة الوصول أو الحصول على الخدمات من خلال خدمة الغرف المميزة، وعرض الطعام والشراب ، وتعدد طرق الوصول إلى المطاعم والمقاهي ، وتسهيلات مواقف السيارات . يمكن أن تتم السيطرة الحسية عن طريق استخدام الحوافز الخارجية لاستثارة رغبة العميل والذي بالتالي يقوم بتوليد حالة من التوتر والتي يمكن التخلص منها عند القيام بالشراء. يظهر الظهور للعميل عندما يشعر العميل أنه فعلا تأثر بالحوافز الخارجية واصبح لديه دافع للشراء والذي يمكن أن يعمل على المستوى النفسى. فمثلا يمكن أن يؤثر عرض البوفيه في المطعم على شهية الطعام لدى العميل .

يمكن تصنيف الحوافز المستخدمة في العرض التجارى على أنها مرئية، ومسموعة ومرئية. القليل أيضا يعمل من خلال حواس اللمس والشم. الوسائل المرئية تتضمن posters, menus, bulletin boards, tent cards . الوسائل المسموعة تشمل الخطابات الجماهيرية وغيرها مثل



استخدام المذيع بهذا الخصوص .الوسائل المرئية والمسموعة تتضمن الأفلام، والشرائح، والأفلام التوضيحية وعروض الفيديو.

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

1. السلع والخدمات الاساسيه main. وتشمل وسائل الراحة والطعام والشراب .
2. السلع والخدمات المرتبطة بالسلع الأساسية associated. وتشمل الكتب، والصحف، وتصنيف الشعر، والغسيل والكي وغيرها.
3. سلع وخدمات أخرى. وتشمل المجوهرات التقليدية ، والرسومات، والملابس، والحلويات ، والنوادي الرياضية ... الخ.

يمكن أن يتم العرض التجاري في حالة الفنادق بأربع مناطق:

1. الساحات العامة مثل مكتب الاستقبال ، وردهة الانتظار، والمصاعد ، والممرات، والحمامات ،وحجرة الملابس . إضافة للمساحات الداخلية السابقة هناك مجال لاستغلال مساحات خارجية مثل منافذ العرض، والملصقات، وإشارات التوجيه في الشوارع ومواقف السيارات.
2. غرف الضيوف .
3. مناطق تناول الطعام مثل المقاهي والمطاعم.

تتضمن إدارة عناصر العرض التجاري الحاجة إلى خطة محكمة وأهداف يمكن تحقيقها واختيار دقيق لأساليب العرض التجاري التي سيتم استخدامها. مثل هذه الخطط الخاصة بالعرض التجاري تتضمن عشرة مراحل كالتالي:

- (1) جمع الحقائق والتي تتضمن تحليل المبيعات للأقسام والخدمات ، وتحليل الأرباح للأقسام والخدمات ، وإدماج العميل في عملية جمع الحقائق باعتباره نقطة البداية والنهاية في تحديد نشاطات الفندق.



(2) تحديد مشكلة العرض التجاري.

(3) تحديد الأهداف.

(4) بيان أساليب العرض التجاري المنوي استخدامها .

(5) تحديد البرنامج الزمني للتنفيذ.

(6) تحديد الأقسام والعاملين والوسائل المشمولة بالنشاط.

(7) تحديد متطلبات التدريب للعاملين .

(8) توقع ردود فعل المنافسة .

(9) تحديد الموازنة الضرورية للعرض التجاري.

(10) تحديد وسائل التقييم لفعالية العرض التجاري .

8. 12 الرعاية التجارية Sponsorship

الرعاية التجارية هي عبارة عن الدعم المادي أو المالي لبعض النشاطات الفنية أو الرياضية أو غيرها والتي لا تقع عادة ضمن قائمة النشاطات الاعتيادية أو المألوفة لراعي النشاط . يمكن أن تكون برامج الرعاية التجارية دولية، قومية أو محلية، جماعية أو فردية، أو فنية، أو رياضية أو بيئية، حدث أو مجموعة من الأحداث. كما يمكن أن تكون موجهة لمصلحة المجتمع بالدرجة الأولى . ومن الملاحظ أن الرعاية التجارية تستخدم بشكل متزايد في الصناعة الفندقية . يترتب على إدارة الفندق رسم الأهداف المحددة للرعاية التجارية ، وتحديد موقع وتوزيع الموازنة ومن ثم تقييم برامج الرعاية بعد تنفيذها . يمكن لبرامج الرعاية التجارية تعزيز العلاقة بين الفندق والعملاء ، وتقديم التغطية الإعلامية اللازمة وتعزيز العلاقات مع العاملين في الفندق والمجتمع المحلي .



يمكن أن تنبع الرعاية التجارية من بحث الفندق النشاط عن برامج يقوم برعايتها ضمن نشاطاته الترويجية أو عن طريق قبول عروض مقدمة من بعض الجهات ليقوم الفندق برعايتها .

تتضمن تكاليف الرعاية التجارية تكاليف الجوائز المقدمة ، وتجهيز أدوات العرض، وأجور ورواتب الموظفين المسؤولين عن النشاط ، والضيافة للزوار ، وتكاليف الإدارة والسفر ، والإعلان عن برامج الرعاية والتكاليف المتعلقة بتقييم تأثير ونتائج الرعاية التجارية .

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

13.8 موازنة المزيج الترويجي Budgeting the Promotion mix

موازنة المزيج الترويجي هي عبارة عن خطة مستقبلية بلغة الأرقام لفترة زمنية مستقبلية - في العادة تكون سنة أو اقل ، 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:



(1) مشكلة الترويج التي يواجهها الفندق communication problem

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

(2) مدى التأثير والاهتمام أو الاندماج involvement

إن دور الترويج الأساسي في عملية التعليم الإدراكي cognitive learning هو بمثابة نقل وإيصال معلومات اقناعية للتأثير على ميول العملاء للشراء . يجب أن تؤكد محتويات الرسالة الترويجية في هذه الحالة على منافع السلعة أو الخدمة وكيف أنها تتميز عن غيرها من السلع والخدمات الموجودة في السوق . أما في عملية الحد 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 اهتمام قليل من قبل العميل بجمع المعلومات بشكل نشط. وهكذا نجد أن محتويات الرسالة الترويجية تركز على حوافز مؤقتة وتعريف عام وتذكير مستمر بالسلع والخدمات.

(3) مستوى الاستثمار level of investment

انه من الطبيعي أن تكون الاستثمارات الكبيرة من جانب الفندق متبوعة بمصاريف وموازنة ترويجية كبيرة لحماية الاستثمارات وتنميتها. تحتاج السلع والخدمات الأكثر نجاحا في السوق للحماية التامة والعناية المستمرة . نجد في حالة الاستثمارات



الكبيرة تخصيص موازنة كبيرة للإعلان لمحاولة إبعاد أي منافس من التأثير على الفندق أو مركزه في السوق.

(4) الموقع الجغرافي وانتشار السوق location of the market

تعتمد الفنادق المستقلة الصغيرة الحجم ذات الموقع الواحد على السوق المحلي لبناء وتدعيم مركز الفندق في السوق وتعتمد على الشهرة والسمعة المحلية. بينما تتميز الشركات الفندقية الكبيرة وسلاسل الفنادق العالمية بتعدد مواقعها الجغرافية وكذلك بتنوع وانتشار أسواقها وعملائها . ورغم اهتمامها بالكلمة المنقولة كوسيلة ترويجية إلا أنها تعتمد بالشكل الرئيسي- على الإعلان ، تنشيط المبيعات، والبيع الشخصي وغيرها من عناصر الترويج .

(5) نوع السوق type of market

في عملية الترويج للمؤسسات والشركات ، نجد أن التمثيل الشخصي عن طريق البيع الشخصي- المباشر هو افضل أساليب الترويج . بينما في حالة انتشار السوق بشكل واسع وكذلك في عمليات الترويج للأفراد والجماعات غير المنظمة أن للإعلان تطبيقات واسعة المجال لخلق الوعي واكتساب الاهتمام و إقناع العملاء للإقبال على شراء سلع وخدمات الفندق وكذلك في عملية ما بعد الشراء للتخفيف أو التخلص من ارتياب العملاء النفسي.

(6) مرحلة دورة حياة السلعة / الخدمة state of PLC

يتغير هدف الترويج والأساليب الترويجية المستخدمة مع اختلاف وتطور مراحل دورة حياة السلعة أو الخدمة. نجد في المراحل الأولى من إدخال السلعة أو الخدمة للسوق أن البيع الشخصي وتنشيط المبيعات أكثر استخداما لتقديم السلعة أو الخدمة للعملاء. يتم تشجيع تجريب السلعة أو الخدمة من خلال تقديم العينات ووسائل تنشيط المبيعات الأخرى. يستخدم الإعلان لخلق الوعي والتذكير والتأثير على سلوك العملاء.

خلاصة الفصل

باختلاف الفنادق وبرامجها الترويجية إلا أن الهدف الرئيسي هو نفسه للبرامج الترويجية للفنادق والذي يتمثل في إيصال رسالة الفندق للعملاء للتأثير على سلوكهم تجاه الخدمات الفندقية المقدمة. بالرغم من أن صناعة الضيافة نشأت وتطورت منذ زمن طويل إلا أن الترويج الفندقى ظهر حديثا بمفهومه الواسع والعلمي.

يتطلب البيع الشخصي الناجح من مسئولى التسويق في الفندق تضمين وتعزيز وتدريب وتحفيز العاملين لتسويق الخدمات الفندقية بشكل فاعل وبطريقة تتوافق مع حاجات وتوقعات العملاء . عند صعوبة مقابلة العميل شخصا أو وجها لوجه فإن الدور الفعال يبرز للبيع بواسطة التلفون كمصدر سريع لجمع المعلومات عن السوق وبتكاليف قليلة نسبيا وذلك للإعداد لمقابلة شخصية مع العميل كلما لزم الأمر .

يتمثل دور الإعلان في التأثير على وعي وسلوك ومواقف العملاء بطريقة توافق الصورة الذهنية المطلوبة للفندق. يعتبر الإعلان أسلوبا مكلفا نسبيا كما يصعب قياس تأثير الإعلان في كثير من الحالات . تشمل إدارة الإعلان تحديد الأهداف ، وتوزيع الموازنة الإعلانية ، وتحديد استراتيجية الرسالة الإعلانية ، وتنفيذ الرسالة الإعلانية ، واختبار الرسالة الإعلانية ، وشراء الحيز أو الوقت الإعلاني ، والتنفيذ ، والتقييم والمتابعة . تشمل العلاقات العامة مزيجا من الرأي العام والصورة الذهنية الملزمة للخدمات الفندقية . تستخدم العلاقات العامة لزيادة وعي الجماهير ، تحقيق مصداقية عالية ، وبطريقة غير مكلفة نسبيا . تحتاج العلاقات العامة الفعالة للمحافظة على علاقات ودية مع وسائل الاتصال المختلفة .



الدعاية هي الشكل المألوف للعلاقات العامة في الصناعة الفندقية وعادة ما تسمى بالإعلان المجاني. يساهم تنشيط المبيعات في التأثير على سلوك العملاء والوسطاء أو رجال البيع على المدى القصير . لا يزال العرض التجاري في طور النمو في الصناعة الفندقية ويهدف إلى تحفيز العملاء والتأثير على سلوكهم الشرائي على المدى القصير وكذلك لزيادة متوسط مصروفات كل عميل من العملاء . تساهم الرعاية التجارية في المحافظة على علاقة ودية مع الجماهير العامة والخاصة للفندق ، وزيادة التغطية الإعلامية للفندق ، وتعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي والارتقاء بمعنويات العاملين .

تحديد وتوزيع موازنة الترويج في الفندق تعتمد على أهداف الفندق وبرامجه الترويجية، وحجم استثمارات ونشاطات الفندق ، وطبيعة السوق، ومرحلة دورة حياة الخدمات الفندقية وغيرها الكثير .



أسئلة للمراجعة

- س1. ما هي العناصر الأساسية للترويج الفندقى ؟
- س2. ما هي الصفات الأساسية لرجل البيع الناجح ؟
- س3. بيّن أهمية البيع بواسطة التلفون في الصناعة الفندقية .
- س4. ما الذي يجب أن تتميز به الرسالة الإعلانية حتى تتحقق أهدافها؟
- س5. اشرح المبادئ الأساسية التي يجب إتباعها لزيادة فعالية الإعلان.
- س6. اشرح كيفية إدارة وظائف الإعلان.
- س7. ما هي الأساليب الأساسية للعلاقات العامة ؟
- س8. ما هو دور الدعاية في الصناعة الفندقية ؟
- س9. وضح أدوات تنشيط المبيعات في الصناعة الفندقية .

س10. بين مجال ودور العرض التجارى فى الصناعة الفندقية .

س11. ما هي إجراءات إدارة العرض التجارى فى الصناعة الفندقية ؟

س12. باختصار اشرح أهمية ودور الرعاية التجارية فى الصناعة الفندقية .

س13. ما هي العوامل والمتغيرات التي يجب اعتبارها عند تحديد وتوزيع موازنة الترويج الفندقية ؟

الفصل التاسع

CHAPTER - 9

الأفراد

People

أهداف الفصل

- 1.9 تقديم
- 2.9 الأفراد في الصناعة الفندقية
- 3.9 الأفراد - إدارة الفندق
- 4.9 الأفراد - العاملين في الفندق
- 5.9 الأفراد - ضيوف الفندق
- 6.9 الأفراد - أصحاب المصالح المختلفه

خلاصة الفصل

اسئلة للمراجعة



أهداف الفصل

بعد دراسة هذا الفصل يمكنك التعرف على:

- أهمية الأفراد في الصناعة الفندقية.
- الإدارة الفندقية.
- العاملين في الفندق.
- ضيوف الفندق.
- أصحاب المصالح المختلفة في الصناعة الفندقية .

الأفراد

PEOPLE

1.9 تقديم

نظرا لأهمية الأفراد في مؤسسات الخدمات بشكل عام وفي الصناعة الفندقية بشكل خاص كونهم يعتبرون جزءا أساسيا من الخدمات التي يقدمها الفندق للعملاء، وبسبب تأثيرهم المباشر على تحقيق أهداف الفندق وخلق صورة وانطباع جيد حوله، فقد رأينا أن نفرّد لهذا الموضوع فصلا خاصا باعتبار أن الأفراد people تم إضافتها إلى مزيج التسويق التقليدي 4ps ليصبح 5ps وتشمل people, promotion, place, price, product / services .

يتميز نشاط الفندق كمؤسسة خدمات ذات استخدام كثيف للأيدي العاملة بأنه يقدم خدمات غير منفصلة عن مقدميها، وكذلك بصعوبة الالتزام بمعايير ثابتة كون الخدمات المقدمة غير ملموسة. هذا يتطلب مهارات متميزة من قبل العاملين في الفندق والإدارة معا لتقديم أفضل الخدمات للضيوف الذين هم مصدر نجاح وازدهار الفندق على المدى البعيد. وحيث أن الصناعة الفندقية تتضمن تقديم خدمات من قبل الأفراد (العاملين في الفندق) إلى أفراد (الضيوف)، فإن أهمية الأفراد لا تحتاج إلى توضيح. إذن يتوجب على إدارة الفندق فهم دورها في تسويق خدمات الفندق بشكل فعال باعتبار كل فرد من أفراد الفندق مسئول عن تسويق الخدمات الفندقية للعملاء وكذلك من خلال بيان دور ومساهمة الأفراد العاملين في الفندق. إضافة لما سبق، فإن إدارة الفندق والعاملين معا يحتاجون لإدراك أهمية العميل كونه سبب وجود الفندق. وكذلك يمتد مفهوم الأفراد ليشمل أصحاب المصالح المختلفة stakeholders في الفندق ونشاطاته.



يجب على إدارة الفندق الناجح إدراك أن العملاء وكذلك العاملين، وخاصة أولئك الذي على اتصال مباشر مع العملاء هما العنصران الأساسيان في نجاح الفندق. إن ما يميز كثير من الفنادق هو معرفة مهارة وحماس العاملين ومعاملتهم الودية للعملاء ومدى ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها. وهكذا نلاحظ الكثير من الشعارات التي تبين أهمية العملاء للفندق مثله مثل باقي المؤسسات التي يهتمها إشباع حاجات العملاء. من هذه الشعارات:

“ The customer is the king “

“The customer comes first”

“The customer is always right”

" Our customers are our bread and cheese"

إضافة لما سبق فقد ظهرت تطورات حديثه في علم التسويق لتضع مسؤولية إضافية على العاملين والإدارة في الفندق. من هذه التطورات ظهور جمعيات حماية المستهلك للمحافظة على مصالح العملاء عند التعامل مع الشركات والمؤسسات المختلفة. فظهر مفهوم الحفاظ على حقوق المستهلكين ومصالحهم أو ما يطلق عليه consumerism . هذا يتطلب جهدا إضافيا وسلوكا يتميز بالاحتراف من قبل المسوقين لاجتذاب العملاء والمحافظة عليهم في سوق يمتاز بالمنافسة الحادة وزيادة وعي العملاء بشكل كبير مقارنة بأسلافهم.

إن الموافقة والتنسيق بين جهود العاملين في الفندق يحدد مدى بعيد مدى إشباع ورضا العملاء وكذلك جودة الخدمات المقدمة لهم. وهكذا فإن سياسات التوظيف في الفندق يجب أن تقدم نموذجا يبين أنماط السلوك المرغوبة من قبل العاملين في الفندق.

تهتم إدارة شؤون الموظفين بإيجاد والمحافظة على أعداد ونوعيات معينة من الأفراد حسب متطلبات الوظائف الفندقية والمهارات المطلوبة لتقديمها بالطريقة المرغوبة للعملاء. وهكذا نرى أنه من الضروري الاهتمام باجتذاب وتوظيف وتدريب و المحافظة على المهارات المطلوبة لتحقيق أهداف الفندق من خلال إشباع حاجات العملاء



بإقناعهم بأن الفندق هو أول خيار لتقديم خدمات ذات قيمة مقابل ما يدفعونه من مبالغ مالية value
. for money

من التطورات الحديثة أيضا تحول المجتمع من الوجهات الفردية إلى الوجهات الجماعية ، فنجد العديد من التنظيمات والجمعيات والنوادي التي يجمع بينها عنصرا واحدا، ألا وهو الأفراد . بصرف النظر عن التطورات التكنولوجية والابتكارات المستمرة في المجالات المختلفة، فان جميع النشاطات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية... الخ ، يجمع بينها عامل الأفراد : مسؤولين ، وعاملين ، وعملاء وأصحاب مصالح في نشاطاتها.والهدف الأساسي عادة ما يكون تنسيق الجهود لإشباع حاجات العملاء وبناء علاقة طيبة مع أصحاب المصالح المختلفة من المؤسسات والهيئات من خلال تنسيق جهود العاملين وتوجيه جهودهم الوجهة السليمة.

2.9 الأفراد في الصناعة الفندقية

تستحوذ السياحة على حصة الأسد في الاقتصاد العالمي على الأقل من ناحية عدد العاملين . وتحتوي الصناعة الفندقية على 70% من إجمالي العاملين في الصناعة السياحية.

إضافة لافتقارها للأفراد المؤهلين كما ونوعا ، فان الصناعة الفندقية لها تاريخ عريق من حيث المشاكل الخاصة بالعاملين مثل معدلات الدوران الوظيفي العالية ، وانخفاض العرض مقابل الطلب المتزايد ، ومعدلات الغياب العالية ، والافتقار إلى الشعور بالاحترام في المجتمع مقارنة مع باقي العاملين في النشاطات الاقتصادية المختلفة الأخرى، وغيرها الكثير .

كل هذا يدعو للحاجة لتقدير واحترام العاملين في الفندق وبيان دور ومساهمة كل فرد من العاملين في تحقيق أهداف الفندق. وهذا لا يبدو غريبا من حيث اعتبار الأفراد أحد

أهم عناصر الإنتاج، بل العنصر الوحيد الذي تزداد قيمته مع مرور الزمن. إن احترام العاملين والعملاء هي إحدى الفضائل الثلاث الأساسية لشركة IBM التي تعتبر مثلاً أعلى في النجاح المتميز حيث تعتبر العاملين أبطال الشركة.

في هذا الفصل سيكون التركيز على معنى الأفراد people ليعني الإدارة والعاملين مع العلم بأنه سيتم شرح ما يتضمنه المعنى الواسع والشامل للأفراد بشكل بسيط ليشمل الضيوف، وأصحاب المصالح المختلفة stakeholders إضافة إلى إدارة العاملين في الفندق.

3.9 الأفراد - إدارة الفندق People - The Hotel Management

نلاحظ التغير في النشاطات التجارية من كونها مملوكة ومدارة من قبل أشخاص لتصبح تعتمد على التوسع والمنافسة من خلال توظيف إداريين ذوي قدرات ومهارات خاصة للإشراف على أعمال النشاط الاقتصادي نيابة عن المالك.

عندما كانت الفنادق ذات نشاط ضيق وخدمات محدودة، كان المالك هو المدير نفسه وكان هناك علاقة واتصال مباشر بين المدير والعملاء مما كان له أثر في خلق شعور بالاحترام في أذهان العملاء الذين يتوقعون المعاملة الشخصية والعناية الخاصة الضرورية من قبل إدارة الفندق. كانت مقابلة العميل والتحدث معه وجها لوجه أحد النشاطات والمسئوليات الأساسية لمدير الفندق الذي كان في كثير من الأحيان يقدم التحية للعميل ويخاطبه باسمه. بعد ازدياد حجم ونطاق الأعمال الفندقية، أصبح هناك شخص آخر غير المالك ولكنه مساو له من حيث المنزلة مسئول عن تنظيم ورقابة نشاطات وأعمال الفندق. يتمثل دور هذا المدير بتقديم أفضل الخدمات الممكنة للعملاء بطريقة تتميز بالدماثة واللفظ والاحترام وبنفس الوقت إرضاء المالك من حيث تحقيق عائد مناسب.



إن نجاح الفندق ، ولحد بعيد يعتمد على الإدارة الجيدة التي تنعكس في سلوك العاملين وخاصة أولئك ذوي الصلة والعلاقة المباشرة مع العملاء . ليتحقق النجاح المطلوب، يفترض في مدير الفندق أن يتميز بالنظرة الشاملة بعيدة المدى، والتفكير والاتجاهات الإيجابية، والحزم والمثابرة ، والتوجه نحو السوق،... الخ. يجب عليه كذلك أن يقود العاملين نحو احترام قرارات وتعليمات الفندق، ومقابلة العملاء والعاملين بشكل مستمر، والاهتمام بالشكاوى والاقتراحات ، يشجع الابتكار وروح المبادرة، وإدارة الوقت، وأولويات العمل والعمل بأسلوب التضحية وروح الدعابة و الفريق الواحد.

إضافة لما سبق ، فان مدير الفندق يتوقع الأزمات والتغيرات قبل حدوثها، ويخطط للمستقبل ويتعامل مع الأحداث بسرعة ودقة ، ويعطي اهتمام للتفاصيل ويحترم القواعد والإجراءات ولكن لا يصبح عبدا لها ، ويفسر الأعمال والحقائق قبل أن تصبح شائعات ، ويهتم بأخلاقيات المهنة .

كذلك فان المدير الناجح يشجع العمل بروح الفريق *esprit de corps* ومفهوم البعد عن المنافسة غير البناءة وتشجيع التعاون على أساس مبدأ win-to-win ، ويحافظ على العاملين باستمرار لمواكبة التغيرات في الصناعة الفندقية ، ويقوم بالإطراء أمام الآخرين، أما النقد فيقوم بتوجيهه بشكل فردي ، ويتعد عن المحسوبة والانحياز ويتميز باللباقة ، والحماس والتوقد، ويشجع سياسة الباب المفتوح لمتابعة حاجات ورغبات العاملين والعملاء عن كثب وباستمرار .

بهذا الخصوص سنقوم بشرح موجز لتنمية الإدارة الفندقية، والقيادة، والاتصالات، والإنصات وتأثيرها على الفندق والعملاء .



Management Development تنمية وتطوير الإدارة الفندقية

من أهداف التنمية والتطوير الإداري تزويد الفندق بفريق إداري ذو كفاءة عالية يمكنه من تحقيق أهدافه المرسومة . تشمل برامج التطور الإداري في الفندق تحسين أساليب التخطيط والرقابة الإدارية ، وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة بفعالية، وتشجيع التفكير والاتجاهات الإيجابية و تحقيق طموحات التقدم للإدارة . هذا يتطلب من إدارة الفندق العمل على تجديد ، وتحفيز ، وتنمية وتطوير والإبقاء على فريق إداري مميز . من المعروف أن التطوير الإداري عملية مستمرة خلال الحياة المهنية للمدير (Boella, 1987:117) .

من المهارات العامة للمدير في هذا المجال : مهارات الإشراف ، وإعداد والرقابة على الموازنات التخطيطية ، ومهارات المفاضلة بين واختيار الموظفين ، و تخطيط تمويل المشاريع.

Leadership القيادة

تتضمن العلاقة الديناميكية والتفاعل المستمر بين إدارة الفندق والمرءوسين أنه كلما ازدادت التوقعات من قبل الإدارة من المرءوسين، ازدادت الحوافز لديهم وأثرت في دوافعهم لإنجاز الأهداف . لذا نجد أن نمط القيادة هو ذو أهمية كبيرة في الفندق ويحدد لدرجة عالية إذا كان العاملون يحصلون على الرضا والإشباع الوظيفي وعما إذا كانت إدارة الفندق سوف تحقق الأهداف المرسومة.

لا يلتزم القائد الناجح بتوجهات واهتمام مطلق نحو العاملين أو توجهات مطلقة نحو إنجاز الوظائف المطلوبة و إنما ينتقل من نقطة إلى أخرى على خط القيادة الإدارية حسبما يتطلب الموقف مع الأخذ بنظر الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية



وتأثيرها على النمط القيادي . كذلك ، فان القائد الناجح يحافظ على علاقة ولقاءات شخصية مع العملاء والعاملين بشكل مخطط ومنظم ومستمر.

الاتصالات Communication

يتوجب على مدير الفندق أن يوسع نطاق المعرفة المشتركة وكذلك عمق واتساع الاتصالات بين العاملين والعملاء وكذلك بين الإدارة والعاملين والعملاء. الكثير من الفنادق وخاصة ذات النشاط الواسع تقوم بتوظيف مسؤول علاقات عامه، مدير بهو أو مسؤول علاقات أو شؤون العملاء guest relations لتحسين العلاقات بين الفندق والجماهير العامة والخاصة وترويج الخدمات الفندقية في كافة المحافل . مثل هذه الممارسات تشعر العملاء بأن الإدارة تبذل جهودها لتحسين الخدمات المقدمة لهم باستمرار.

الإنصات Listening

كثيرون هم المستمعون في الصناعة الفندقية ، لكن نسبة الذين يمتلكون مهارات الإنصات لا تزال محدودة . مهارات الإنصات تعتبر مطلباً سابقاً لنجاح الفندق . فواجب الإدارة يتضمن الرغبة الحقيقية للإنصات لشكاوى واقتراحات و آراء العاملين والعملاء وتدريب العاملين على مهارات الإنصات اللازمة في محاولة مستمرة لتقديم افضل الخدمات للعملاء والتأكد من رضاهم عن الفندق وخدماته والحصول على فرصة لتسويق الفندق من قبل العملاء من خلال الكلمة المنقولة word -of- mouth ذات المصدقية والتأثير العالي لدى العملاء الحاليين والمرتقبين .

9.4 الأفراد - العاملين في الفندق People - The Hotel Employees

من العناصر الأساسية لنجاح الفندق الاعتراف بأن الموظفين وخاصة أولئك الذين على اتصال مباشر مع العملاء هم من أهم موارد الفندق، حيث يتشكل الانطباع الرئيسي للعملاء من خلال علاقتهم بالعاملين . وهذا يبين الحاجة إلى قلب الهيكل التنظيمي للفندق رأساً على عقب ليصبح العاملين وخاصة في الدوائر الأمامية في قمة الهرم .

من الطبيعي أنه في غياب السلع الملموسة في الصناعة الفندقية والاعتماد بشكل رئيسي- على تقديم الخدمات ، فإن العميل يرسم انطباع وربما انطباع لفترة طويلة من خلال العاملين في الفندق الذين يتعامل معهم بشكل مباشر . المهارات ، الاتجاهات ، السلوك ، المظهر العام ، الكفاءة ، والمزاج لكل موظف يؤثر على صورة الفندق . لذا ، ولكي يكون الفندق ناجحاً يتوجب أن يكون العاملين ذوي كفاءة سلوكية وفنية وكذلك أن يتم تدريبهم وتحفيزهم بشكل مستمر .

إن على إدارة الفندق أن تدرك أن كل موظف في الفندق هو بمثابة المسوق للخدمات الفندقية. أن مجرد بعض السلوك الفاتر أو الغير مسؤول من قبل بعض العاملين جدير بأن يحبط جميع الجهود التسويقية التي قام بها الفندق لاجتذاب العملاء .

كل ما ذكر يحتاج عملية اجتذاب ، توظيف ، تدريب ومتابعة مستمرة وفعالة للعاملين في الفندق . من المعايير الهامة في هذا الخصوص: اختيار وتدريب موظفين مناسبين للعمل ، إيجاد التوجه التسويقي لدى الموظفين ، التنسيق بين جهود العاملين، المحافظة على المظهر اللائق والمتناغم مع الصورة الذهنية التي يقدمها الفندق للعملاء، الاهتمام المستمر بحاجات ورغبات العملاء في السوق المستهدف ، الموافقة ما بين متطلبات العملاء من السلع والخدمات والصورة المرغوبة للفندق من جهة وما يقدمه الفندق من جهة أخرى.

هناك خمس ممارسات تستخدم للتأكد من أن العاملين يقومون بإنجاز مهامهم بالشكل

المطلوب (Davidson, 1975: 215-218) :

(أ) نظام الشكاوى complaint system للتعرف على آراء ومشاكل العملاء ومعالجتها وتحسين الخدمات كلما سنحت الفرصة .

(ب) النظم المتعلقة بالمبيعات sales- related systems مثل نمو المبيعات ، الحصة من السوق ، الربحية ، تكرار الشراء ... الخ . والتي يمكن استخدامها كمعايير نسبية للتعبير عن مدى رضا العملاء.

(ج) خطة الاقتراحات suggestion scheme والتي عادة ما تستخدم لإغراء العاملين والعملاء لتقديم وجهات نظرهم حول طبيعة النشاطات الفندقية وموافقتها مع ما يتوقعون . لزيادة فعاليتها ، يمكن ربط الخطة برنامج من الحوافز للاقتراحات البناءة والإبداعية .

(د) زيارات التدقيق audit visits والتي تتباين من كونها روتينية ، منظمة ومعلن عنها مسبقاً لأن تكون عرضية ، غير منظمة وغير مصرح عنها مسبقاً . مثل هذه الزيارات تساعد في تشجيع العاملين والتأكد من قيامهم بواجباتهم على اكمل وجه واستغلال الفرص للبحث عن أي مجال للتحسين .

لا تقتصر مثل هذه الزيارات على جانب العاملين ، بل تتعدى ذلك لتشمل جانب العملاء . فالكثير من الفنادق تقوم بالتعرف على حاجات ورغبات وميول العملاء من خلال مثل هذه الزيارات .

(هـ) مسح مدى رضا العملاء guest satisfaction survey

معظم الفنادق تقوم بإجراء مسوحات دورية ومستمرة للتعرف على مدى رضا العملاء عن النشاطات والتسهيلات الفندقية المختلفة والتعرف على توقعات العملاء وإمكانية التعديل أو التحسين من مستوى الخدمات المقدمة .



1.4.9 تصميم الوظائف Job Design

هي العملية التي يقوم المستخدم من خلالها بعرض مبسط ومنظم للوظيفة للمضاعفة من إنتاجية العاملين، لموافقة توقعات المستخدمين وإرضاء العملاء وكذلك لتحقيق رغبات وتوقعات والمحافظة على صالح ومنفعة المجتمع .

هذه العمليات تتضمن الوصف الوظيفي job description وتحديد المؤهلات المطلوبة job specification لشاغل الوظيفة. كذلك تشمل على إغناء الوظيفة job enrichment ، التدوير الوظيفي job rotation وتوسيع أو الإضافة للوظيفة job enlargement والتخصص الوظيفي job specialization . بسبب الارتباط ما بين العاملين والخدمات المقدمة في الفندق، فانه من الصعب تبسيط الكثير من الوظائف. فالعملاء يتوقعون أن تكون ضمن حزمة الخدمات المقدمة أو اعتبارها كمكافئة لهم، مثل التفاعل الاجتماعي ما بين العاملين والعملاء .

لذا ، بينما نجد أن الكثير من الوظائف قد تم تبسيطها ، فان الكثير لا زال يتضمن مكافأة للعميل ، بالاعتماد على طبيعة الصناعة الفندقية حيث نجد الكثير من الوحدات صغيرة الحجم ، التفاعل الاجتماعي ، والاستقلالية ، والتي جميعها تؤثر على تصميم الوظيفة.

2.4.9 التجنيد والاختيار Recruitment & Selection

يصعب التغلب على مشاكل العاملين في الصناعة الفندقية وفي مقدمتها معدل الدوران الوظيفي العالي بالاقتران على أساليب التجنيد والاختيار الفعالة . لكن هذا محتاج أيضا لعملية متابعة مستمرة ومراجعة دورية منتظمة لبيئة العمل في الفندق . التجنيد يمكن أن يكون داخلي أو خارجي. من أهم مصادر التجنيد هي الإعلانات، المجموعات المرجعية ، الوكالات المتخصصة والطلبات العرضية .

إجراءات التوظيف تحاول التنبؤ قدر المستطاع بأن الموظف سيقوم بإنجاز المهام التي توكل إليه، أو بمعنى آخر إحداث الموافقة بين متطلبات الوظيفة من مؤهلات ومهارات وخبرات وما يتوفر للمتقدم للوظيفة من هذه المؤهلات والمهارات والخبرات، أو ما يسمى بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة لشاغل الوظيفة .

3.4.9 التوجيه والتدريب Induction & Training

لتخليص الموظف الجديد من التوتر والارتباط ولخلق الشعور بالراحة والاطمئنان لديه في بيئة العمل ، فان المدير أو من ينوب عنه يقوم بتقديم الوظيفة للموظف الجديد وكذلك بتعريفه على زملاء العمل مما يكون له كبير الأثر في تخفيض معدلات الدوران الوظيفي وزيادة مستوى إنتاجية الموظفين والتخلص من التكاليف الإضافية لتوظيف أشخاص آخرين .

لكي يقوم الموظف بعمله على اكمل وجه ومتابعة التطورات المتعاقبة فانه يحتاج للمعرفة والمهارة والسلوك المناسب لمساعدته للقيام بالوظيفة . يمكن أن يكون التدريب للتزويد بالمهارات والمعرفة الضرورية داخل الفندق أو خارجه وهناك أساليب مختلفة للتدريب منها المحاضرات ، تمثيل الأدوار ، التدوير الوظيفي ، المناقشة الجماعية ، الحالات الإدارية .. الخ .

4.4.9 تقييم الأداء Performance Appraisal

تقييم الإنجاز يستخدم للتأكد من إنجاز الأهداف المرسومة وتحسين أداء العاملين في الفندق . يمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال :

1- تحديد نقاط القوة والضعف الفردية والجماعية في الفندق للتخلص من نقاط الضعف وتأثيرها وزيادة فرص استغلال ومضاعفة نقاط القوة .



2- تحديد طموحات وآمال كل فرد من العاملين لإيجاد نوع من التناسق بين أهداف الأفراد والأهداف العامة وإشباعها .

تقييم الإنجاز يشمل ثلاث مراحل رئيسية :

1- توفر وصف وظيفي محدد وأهداف محددة للعاملين في الفندق.

2- مقارنة أداء العاملين مع الأهداف والمعايير الموضوعية .

3- استخدام التغذية الراجعة وإيصال النتائج للعاملين و إشراكهم في تحديد كيفية تحسين الأداء مستقبلا .

5.4.9 الترقية ، النقل ، والتسريح المؤقت

Promotion , Transfer, And Lay Off

الترقية هي ترفيع العامل أو الموظف لشغل وظيفة افضل من ناحية الرتبة والراتب، حجم المسئوليات والسمعة . النقل هو إحداث تغيير بحيث يشغل الموظف وظيفة أخرى على نفس المستوى الإداري لوظيفته السابقة دون تغيير في الراتب أو الرتبة. التسريح المؤقت ظاهرة مألوفة في الصناعة الفندقية خاصة في حالة تراجع النشاطات التجارية أو تقليص في الموازنة الفندقية والذي يتطلب تقليص عدد الموظفين بشكل مؤقت ولا تتضمن الفصل الدائم من جدول رواتب الفندق كما هو الحال في ترك العمل أو الوفاة.

6.4.9 الأجور والرواتب Wages And Salary

بين Mars & Mitchell أن نظام الأجور والمرتبات في الصناعة الفندقية لها مشاكل خاصة حيث تعويضات العاملين تتكون من دخل ثابت basic pay ، تسهيلات السكن المدعومة subsidized lodging الطعام المدعوم subsidized food ، البغشيش tips ، بدل خدمات service charge وفوارق فواتير العملاء knock-off fiddler (Mars et al., 1987: 129). في الصناعة الفندقية ، هناك أربعة أنواع من العاملين:

الموظفين الذين يتقاضون رواتب شهرية salary employers ، العاملين بأجور يومية أو أسبوعية full
operatives ، العمالة المؤقتة part timers ، والعمالة العرضية casual workers
إضافة لما سبق فإن العاملين في الفندق يستفيدون في العادة من حزمة إضافية من المنافع تسمى
fringe benefits . وتعتبر بمثابة دخل إضافي لهم وتشمل منافع مالية مثل المشاركة في الأرباح ، منافع شبه
مالية part-financial benefits مثل التقاعد ووجبات الطعام ، والمنافع غير المالية مثل التأمين الصحي
والإجازات المدفوعة .

5.9 الأفراد - ضيوف الفندق People - Hotel Guests

نظرا لاعتبارهم جزءا في عملية إنتاج وتقديم الخدمات الفندقية وعدم إمكانية تقديم الخدمات
في حالة غيابهم وبسبب تأثيرهم الواضح على نظام خدمات الفندق والاعتماد المطلق للفندق على إشباع
حاجاتهم، فإنه يجب الاهتمام بضيوف الفندق كأحد المدخلات الهامة في مزيج التسويق الفندقى في عملية
التخطيط ، التنفيذ، والرقابة على النشاطات التسويقية للفندق.
هذا يتطلب دراسة وتحليل لطبيعة وحاجات العملاء بشكل دوري ومستمر واتخاذ الإجراءات
الوقائية لأية مشكلة أو أزمة متوقعة لتجنب تأثيرها على الفندق . كذلك ، يتوجب على إدارة الفندق
الاهتمام بالظواهر والتغيرات الجديدة مثل ظهور جمعيات حماية المستهلك وغيرها من الاتحادات التي
أصبحت تأخذ الشكل القانوني للمحافظة على حقوق المستهلكين و المجتمع.



6.9 الأفراد - أصحاب المصالح المختلفة

People - Hotel Stakeholders

بالإضافة لإدارة ، موظفي وعملاء الفندق ، هناك جهات وهيئات أخرى لها صالح في نشاطات الفندق ويجب تضمينها في برامجه ونشاطاته التسويقية مثل الوكالات الحكومية ، المؤسسات التربوية ، المؤسسات المالية ، جمعيات حماية البيئة ، المساهمين ، .. الخ.

تحتاج الفنادق لدراسة مصالح الجهات والهيئات المختلفة في الفندق ونشاطاته وكذلك تأثيرها المحتمل على مسيرة الفندق ومحاولة التنسيق بين مصالح الجهات المختلفة وخلق صورة طيبة عن الفندق لجماهيره العامة والخاصة والبعد عن أية اختناقات أو مصاعب أو عوائق bottlenecks .

يعتبر هذا جزءاً أساسياً من المسؤوليات الاجتماعية للصناعة الفندقية والتي تعتبر الصناعة المتميزة بخلوها من التلوث zero-pollution industry والمحافظة على البيئة eco-friendly من خلال جهودها الدائمة للمحافظة على البيئة ليس فقط كسياسة تسويقية وإنما لتقديم خدمات متميزة للبيئة المحيطة والمحافظة عليها مقابل ما يستخدمه الفندق من البيئة للمحافظة على التوازن الديناميكي بين الفندق والبيئة . وهكذا نجد أعداداً كبيرة من الفنادق وخاصة سلاسل الفنادق العالمية أصبحت أعضاء في اتحاد الفنادق المبادرة للحفاظ على البيئة (IHEI) International Hotel Environment Initiative والتي تتوسع في نشاطاتها واهتماماتها بشكل سريع .

تحتاج الفنادق للمحافظة على علاقة طيبة مع المؤسسات المالية حيث أن الفنادق تحتاج لتمويل مشاريعها الطموحة لمواكبة الازدهار السريع في الصناعة الفندقية عالمياً. للتعامل مع مشكلة الموارد البشرية المؤهلة فإن مسؤولية الفندق تتمثل أولاً بإيجاد الكوادر البشرية المؤهلة ومن ثم تدريبها وتوجيهها الوجهة المناسبة للفندق. وهذا يتطلب بناء علاقات جيدة مع المؤسسات التعليمية والمراكز المهنية للحصول على الكوادر

البشرية المطلوبة والتي تعتبر موارد نادرة في الصناعة الفندقية لا تتناسب مع متطلبات الصناعة وطموحاتها .

كذلك يتوجب على الفندق المحافظة على علاقات ودية مع المساهمين ، الجهات الحكومية ، النوادي والجمعيات والمؤسسات الاجتماعية المحلية والعالمية حسبما تتطلب الحاجة وما يتوافق مع أهداف الفندق.

مما سبق ذكره في هذا الفصل، يلاحظ أن أهمية الأفراد ، الإدارة ، العاملين، ضيوف الفندق ، والجهات والهيئات ذات المصلحة في نشاطات الفندق ، ذات اعتبار خاص وتحتاج لاهتمام متميز من الفندق كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة . وفي هذه الحالة ، فإن البرامج والنشاطات والممارسات والسياسات التسويقية للفندق بحاجة إلى التنسيق بين جميع عناصر المزيج التسويقي وتوجيه الجهود التسويقية لتصب في بوتقة واحدة هدفها إشباع حاجات العملاء ومن خلال ذلك تحقيق أهداف الفندق . وفي الختام ، يجب أن نتذكر أن الصناعة الفندقية تقوم على إشباع حاجات الأفراد- الضيوف ، من خلال الأفراد-العاملين ، وبإشراف أفراد-الإدارة ويهمها مصلحة الجماهير العامة والخاصة كأفراد وجماعات .

"The Hotel Industry is Developed by People for People and Managed and Operated by People

خلاصة الفصل

تتضمن الصناعة الفندقية تقديم خدمات الضيافة من أفراد (العاملين) إلى أفراد (الضيوف) بإشراف أفراد (الإدارة) وبالتنسيق مع أفراد (ذوي المصالح العامة والخاصة) بهدف تحقيق أهداف الفندق . وهكذا ولأهمية الأفراد في الصناعة الفندقية فقد رأينا اعتبار الأفراد هو العنصر- الخامس في عناصر المزيج التسويقي للفندق.

لحد بعيد ، فان نجاح الفندق يعتمد على الإدارة الفعالة ذات الاتجاهات الواضحة والسليمة والتي تعكس اتجاهاتها على سلوك العمال ليكون همهم الأول هو تقديم افضل الخدمات المرغوبة للعملاء.

الإدارة الناجحة في الفندق يجب أن يصاحبها اختيار وتدريب موظفين ذوي كفاءة ومهارات مميزه تتناسب مع متطلبات النشاطات الفندقية ويساهمون بشكل فعال في تقدم وازدهار الصناعة. إضافة لما سبق فان هناك أهمية خاصة لضيوف الفندق كمصدر دخل للفندق وعامل رئيسي- في التفريق بين نجاح أو فشل الفندق . كذلك يتوجب على الفندق الموافقة بين مصالح الجهات والهيئات المختلفة والجماهير ذات المصلحة الخاصة أو العامة في نشاطات الفندق . جميع هذه الجهات والجماهير العامة والخاصة للفندق يجب تضمينها في قرارات الفندق في مختلف المجالات وخاصة القرارات والسياسات التسويقية للفندق.



أسئلة للمراجعة

س1. برأيك ، ما هي أهمية الأفراد في الصناعة الفندقية ؟

س2. ما الذي يمكن القيام به لتحسين مساهمة إدارة الفندق في تحقيق الأهداف العامة والخاصة ؟

س3. العاملين في الفندق ، وخاصة أولئك في الدوائر الأمامية ، والذين هم على علاقة واتصال مباشر مع

العملاء ذو أهمية خاصة واهتمام من قبل إدارة الفندق الناجح، اشرح .

س4. يتوجب على إدارة الفندق الاهتمام بمصالح الضيوف والجمهور العامة والخاصة للفندق، اشرح.



التسويق الفندقى

الفصل العاشر

CHAPTER - 10

المشاكل التسويقية في الصناعة الفندقية

MARKETING PROBLEMS IN THE HOTEL INDUSTRY

أهداف الفصل

تقديم	1.10
صناعة خدمات	2.10
الصورة الذهنية	3.10
رأس المال المستثمر	4.10
موسمية أعمال الفندق	5.10
الاعتماد على الصناعات الأخرى والتفاعل المتبادل معها	6.10
العاملين في الفندق	7.10
الموقع	8.10
تشخيص الخدمات مقابل استخدام التكنولوجيا	9.10
مصادر الدخل	10.10
الفنادق المستقلة مقابل فنادق السلسلة	11.10
العوز إلى التوجه التسويقي	12.10
السلعة / الخدمة	13.10
التسعير	14.10
الترويج	15.10
التوزيع	16.10
خلاصه الفصل	
أسئلة للمراجعة	



أهداف الفصل

بعد دراسة هذا الفصل يمكنك التعرف على :

- أهم المشاكل التسويقية الفندقية .
- الأساليب العامة لمعالجة مثل هذه المشاكل.

المشاكل التسويقية في الصناعة الفندقية

MARKETING PROBLEMS IN THE HOTEL INDUSTRY

1.10 تقديم

هناك بعض المشاكل والعقبات التسويقية التي تواجه الصناعة الفندقية والتي إن لم يتم التنبؤ بها ومعالجتها بالوقت والطريقة المناسبة تعيق مسيره الصناعة وازدهارها ونموها المطرد . تحقيق الكمال في الصناعة الفندقية أمر صعب ومستحيل في غالب الأحيان، لكن يجب أن نتذكر أن الكمال هو نتيجة أجزاء وعناصر مجتمعة ومتفاعلة وبسيطة لكن الكمال نفسه ليس بالشئ البسيط .

"Perfection is made up of little things , however perfection itself is not a little thing" . التنبؤ بظهور المشاكل والتغيرات المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الصناعة الفندقية واتخاذ إجراءات وقائية بدلا من معالجة الأزمات بعد وقوعها واستفحالها وتأثيرها على نشاطات الفندق ، تعتبر من أهم مسؤوليات إدارة الفندق.

فيما يلي ، نقدم شرحا مبسطا لأهم المشاكل التسويقية في الصناعة الفندقية وطرق معالجتها أو التخفيف من تأثيرها .

2.10 صناعة خدمات A Service Industry

كصناعة خدمية ، فإن الصناعة الفندقية تواجه عدة مشاكل منها صعوبة تحديد معايير ثابتة للخدمات المقدمة، سرعة تلف وعدم إمكانية تخزين الخدمات ، صعوبة الفصل بين الخدمات ومقدمها، عدم قابلية الخدمات للمس أو التذوق قبل شرائها، وتدخل العملاء في عملية تقديم الخدمات حيث أن وجودهم ضرورة مصاحبة لتقديم الخدمات المطلوبة .



وهكذا فإن هذا يتطلب جهود مميزة من إدارة التسويق في الفندق لمحاولة تحديد وإتباع معايير ثابتة لتقديم الخدمات من خلال الاختيار والتدريب الفعال للعاملين، توجيه الموظفين الوجهة التسويقية للاهتمام بالعملاء ، تدريب الموظفين على أنماط السلوك المرغوبة والتي تعزز الصورة المرسومة للفندق ، وكذلك من خلال اللباس الموحد uniform والغلاف البلاستيكي للأواني الموجودة في غرفة الضيف ، أكياس المغسلة المطبوع عليها اسم الفندق ، الهدايا التذكارية ، رسائل الشكر الموجهة للعميل تعبيرا عن امتنان الفندق لزيارته واهتمامهم الشخصي به، المعاملة الودية الشخصية للعملاء ، وغيرها الكثير يمكن أن تساعد في التغلب على المشاكل المتعلقة بالخدمات والتخلص من الارتياح والشك الذي ينتاب العميل بعد زيارته الفندق cognitive dissonance وكذلك تسهيل مهمة العملاء المرتقبين بتوقع مستويات ومعايير محدده من الخدمات الفندقية .

3.10 الصورة الذهنية للصناعة الفندقية

Image of The Hotel Industry

كثيرون هم من يعتبرون الصناعة الفندقية أقل أهمية وسمعة وهيبة من النشاطات الصناعية وكذلك كثيرون هم من لم تتح لهم فرصة التعرف الفعلي على طبيعة الصناعة الفندقية المتشعبة والمعقدة وعلى أقسام وفعاليات ونشاطات الفنادق .

برامج التوعية والتعليم لإيضاح ماهية وأهمية الصناعة الفندقية يمكنها المساهمة في تحسين الصورة الذهنية حول الصناعة الفندقية . وهذا يتطلب جهود تعاونية مكثفة من ذوي المصالح العامة والخاصة في نشاطات الصناعة الفندقية للقيام بحملات توعية من خلال أساليب الترويج المختلفة وخاصة العلاقات العامة ، الإعلان والدعاية .

هذه المشكلة يتفرع منها مشكلة أخرى وهي معدلات الدوران الوظيفي المرتفعة نسبيا لدى العاملين وصعوبة الاحتفاظ بالموظفين لفترات زمنية طويلة. وهنا يأتي دور

الاختيار والتدريب للموظفين وأهمية الأمن الوظيفي والحوافز بأشكالها المختلفة التي تقدمها إدارة الفندق للعاملين .

4.10 رأس المال المستثمر Paid - Up Capital

يتم تجميد مبالغ طائلة من رأسمال الفندق في الأصول الثابتة مثل الأراضي والبناء والمعدات والأثاث . وهذه تصل في بعض الأحيان إلى 90% من رأس المال الإجمالي للفندق ، مثل هذه الاستثمارات الثابتة يصعب تصفيها وتحويلها إلى نقد لاستثمارها في مشاريع أخرى خلال فترة وجيزة . وهكذا نجد أن الاستثمار في الصناعة الفندقية يترتب عليه قدر عال من المجازفة . هذا بالإضافة إلى الحاجة لعمليات الصيانة والتحديث والتوسع في الخدمات التسهيلات الفندقية .

مثل هذه الأمور تحتاج لدراسة مستفيضة للعوامل والمتغيرات التي تؤثر على الصناعة الفندقية وكذلك إتباع الأسلوب العلمي التحليلي الشامل في اختيار السوق المستهدف ، اختيار الموقع المناسب في السوق positioning ، اختيار الموقع المناسب للفندق ، ... الخ وزيادة التوجهات التسويقية في الفندق يمكن أن تساعد في التخفيف من المجازفات باستثمار رؤوس الأموال الكبيرة في الفنادق.

5.10 موسمية أعمال الفنادق Seasonality of Business

إضافة لحساسية الفندق لجميع التغيرات البيئية ، فإن الفنادق تمتاز بموسمية نشاطاتها حيث يوجد موسم انتعاش وإقبال عال على الخدمات الفندقية يقابله موسم ركود وتدن بمستوى مبيعات الخدمات الفندقية مع درجة عالية من التذبذب وعدم الاستقرار خلال السنة ، الموسم الواحد ، الشهر ، الأسبوع ، وحتى اليوم الواحد. لا



تستطيع إدارة الفندق استغلال موارد الفنادق لإنتاج الخدمات وتخزينها خلال فترة الركود لكي يتم تسويقها في مواسم البيع المرتفع .

إضافة لذلك يتحمل الفندق أعباء كبيرة من المصاريف الثابتة وخاصة في مواسم الركود . وهذا يعني في كثير من الأحيان الهامش القليل من الربح وبالتالي عدم المقدرة على تحسين مستوى الخدمات الفندقية المقدمة للعملاء وكذلك تدني فعالية برامج الصيانة والتحديث .

هذا يحتاج جهود تسويقية فعالة ومحاولات جدية ومستمرة للتخفيف من حدة التذبذب في أعمال الفندق وكذلك الموافقة والموازنة بين العرض والطلب . الكثير من الفنادق في هذا الخصوص تهتم بالحصول على مصادر دخل ثابت من خلال زيادة نسبة مساهمة العملاء المنتظمين في دخل الفندق بالتعاقد مع الشركات والهيئات المختلفة وشركات الطيران وغيرها التي تعتبر مصدر دخل ثابت للفندق بغض النظر عن موسمية السياحة وتأثيرها على الصناعة الفندقية. كذلك ، فإن الفنادق الناجحة تقوم باستغلال فترات الركود في عمليات التخطيط الناجح للمواسم القادمة ومراجعة إنجاز الفندق خلال الفترات السابقة.

10.6 الاعتماد على والتفاعل مع الصناعات الأخرى

Interdependence and Interaction with Other Industries

الاعتماد والتفاعل المتبادل بين الصناعة الفندقية وباقي الصناعات وخاصة النقل التي رسمت الخطوط العريضة لتطور الصناعة الفندقية منذ نشأتها ، يجعل الصناعة الفندقية بحاجة إلى الاستجابة، بل التنبؤ بالتغيرات في الصناعات المختلفة وتضمينها في نشاطاتها ومخططاتها .



7.10 العاملين في الفندق Personnel

في اكثر من مناسبة في هذا الكتاب ذكرنا مشكلة العاملين على أنها من أهم العقبات التي تواجه الفنادق ، لا يوجد توازن ما بين مستويات العرض والطلب على القوى العاملة في الفنادق من حيث الأعداد والنوعيات المطلوبة . هناك معدل دوران وظيفي عال نسبيا مقارنة مع الصناعات الأخرى ، معدل الغياب عن الوظيفة ومستويات الإنتاجية المتدنية وتدني معدلات مشاركة المرأة وتدني التوجيهات التسويقية لدى العاملين في الفنادق تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه الفنادق في هذا الخصوص.

لمواجهه مثل هذه المشاكل ، فان العديد من سلاسل الفنادق العالمية تدير مدارس فندقية ومراكز تدريبية لإعداد و تأهيل الكوادر البشرية التي تتناسب مع متطلبات الوظائف والأهداف الفندقية وتعكس الصورة الذهنية المطلوبة . عملية تخطيط القوى البشرية (MPP) manpower planning بالتعاون بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص تعتبر ذات أهمية خاصة في هذا المجال. سياسات التوظيف والتدريب في الفندق وخلق الشعور بالأهمية والأمن والاستقرار الوظيفي كذلك تلعب دورا رياديا في هذه المجال .

8.10 الموقع Location

بعكس الحال مع المؤسسات التصنيعية الإنتاجية فانه لا يمكن للفندق أن ينقل خدماته للعملاء في أماكن تواجدهم ، بل يجب اجتذاب العملاء لزيارة الفندق وشراء الخدمات . لذا فان اختيار الموقع ذو أهمية خاصة في الصناعة الفندقية. وهكذا تصبح الحاجة ماسة لاستخدام المزيد من الفعالية في الجهود التسويقية وتوجيهها الوجهة المناسبة لتحقيق افضل النتائج .

9.10 تشخيص الخدمات مقابل استخدام التكنولوجيا

Technology Vs. Personalization

لتخفيف الاعتماد على القوى العاملة ومحاولة تخفيف التكاليف ، فإن الكثير من الفنادق تحاول
تكننة نشاطاتها وخدماتها ما أمكن. لكن المشكلة تبقى أن كثيرا من العملاء يفضل اللمسات الشخصية
والتعامل وجها لوجه مع العاملين بدلا من التعامل مع مجموعة أزرار ومفاتيح. وهكذا يحتاج الفندق
للموازنة بين مثل هذه الخيارات .

10.10 مصادر الدخل Sources of Revenue

بينما نجد أن مصدر الدخل الرئيسي للفندق يأتي من تأجير الغرف (حوالي 70%) فأندخلنا
بأس به يأتي من باقي التسهيلات والخدمات الفندقية. وهكذا يجب أن لا تتوجه نشاطات الفندق
التسويقية نحو تسويق الغرف فقط وإغفال باقي التسهيلات الفندقية وخاصة أنها تدر دخلا ثابتا بشكل
مستمر للفندق بعكس الغرف الفندقية التي عادة ما تشكل دخلا موسميا للفندق

10.11 الفنادق المستقلة مقابل فنادق السلسلة

Independent Hotels vs. Hotel Chains

رغم مواجهة فنادق السلسلة تشريعات مختلفة في دول عده تمارس نشاطاتها فيها، إلا أنها تتميز
بوفرة الموارد المالية والبشرية والخبرات الكافية لتنفيذ مشاريعها الطموحة وخاصة في مجال التسويق
حيث الكوادر المؤهلة والموازنة الكافية لتسويق نشاطات وخدمات السلسلة في كافة المحافل والأوقات. لذا
أصبحت المعادلة غير متوازنة ما بين فنادق السلسلة والفنادق المستقلة صغيرة الحجم مما نتج عنه
ائتلافات واتحادات ما بين الفنادق المستقلة لمواجهة التحدي والصمود بوجه المنافسة الشديدة .



10.12 العوز إلى التوجه التسويقي Less Marketing Orientation

إن عملية إدراك أهمية التسويق في الفندق ودور قسم التسويق ومدى تأثيره وعلاقته بالأقسام الأخرى في الفندق وتدريب الموظفين على التوجه التسويقي وإرضاء حاجات العملاء ، تصنع الفرق ما بين الفندق الناجح والفاشل .

من الملاحظ أن هناك إدراك أفضل لدى الفنادق الكبيرة لأهمية ودور التسويق من خلال وجود مختصين في التسويق و تحديد موازنة للنشاطات التسويقية ومركز مميز لدائرة التسويق داخل التنظيم الفندقى .

بما أن أساس نجاح الفندق يعتمد بالدرجة الأولى على العملاء فانه يتوجب إعطاء أهمية خاصة للتسويق الذي يعتبر المسؤول عن التعرف على إشباع حاجات العملاء وزيادة الزيارات المتكررة للفندق من قبل العملاء الحاليين واجتذاب العملاء المرتقبين ربما من خلال الكلمة المنقولة word - of - mouth إضافة للممارسات التسويقية الأخرى .

هناك خلط كبير لا زال بين التسويق والبيع كما هو الحال في كثير من تنظيمات الخدمات والتنظيمات الصناعية الإنتاجية على حد سواء .
مثل هذه المتغيرات وغيرها الكثير يحتاج لاهتمام خاص وتدريب فعال للعاملين في الفندق وخاصة أولئك في الدوائر الأمامية الذين هم على اتصال مباشر مع العملاء ومعرفة دقيقة بحاجاتهم وتوقعاتهم .

10.13 السلعة / الخدمة Product / Service

هناك الكثير من المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمات مثل صعوبة تحديد معايير خدمية ثابتة وصعوبة حماية براءات الاختراع والعلامات التجارية من النسخ والتقليد من الفنادق الأخرى، عدم الاهتمام باختيار الموقع المناسب للخدمات الفندقية positioning



وتتميزها differentiation عن باقي الخدمات باستخدام ما يسمى الادعاء البيعى المنفرد . USP . هذه الأمور وغيرها ثم بحثها في فصل الخدمات الفندقية .

10.14 التسعير Pricing

هناك الكثير من العوامل المؤثرة على تحديد أسعار الخدمات الفندقية . إضافة إلى تعقيد مدخلات التسعير في الصناعة الفندقية وتأثيرها على بعضها البعض . فالفندق يحتاج لتحديد تعرفه الغرف ، أسعار الوجبات في المطاعم ، أسعار تذاكر مواقف السيارات ، برك السباحة ، النوادي ، ... الخ وهذه عملية صعبة ، متداخلة ومعقدة، كذلك نجد أن السياسات التسعيرية متأرجحة في كثير من الفنادق ويصعب على العميل التنبؤ أو الربط ما بين الأسعار وجودة الخدمات التي يقدمها الفندق ، بالإضافة لما سبق فهناك أسعار للمجموعات السياحية ، الضيوف الرسميين ، ضيوف المؤسسات والهيئات المختلفة ، ... الخ. إضافة لتغير وتباين الأسعار في المواسم المختلفة .

بالرغم من أنه لا يوجد سياسة تسعيرية ثابتة ومنفردة وصالحة لجميع الفنادق في جميع الأحيان ، إلا أنه من الضروري إتباع سياسة تسعيرية واضحة لكل فندق بالأخذ بعين الاعتبار طبيعة السوق المستهدف ، أهداف الفندق ، الخدمات المقدمة للعملاء ، ... الخ

10.15 الترويج Promotion

من الملاحظ أن هناك اهتمام بالإعلان ، البيع الشخصي، الرسائل البريدية والبيع التلفوني في الصناعة الفندقية ، لكن الاهتمام بالدعاية ، العلاقات العامة، الرعاية والعرض التجاري لم يرقى إلى المستوى المطلوب . كذلك نجد الكثير من الفنادق تعوزها الخبرة الترويجية أو حتى تخصيص موازنة حملات للترويج أو إتباع سياسات ترويجية

واضحة لدى إدارة الفندق وموازنة مخصصه للنشاطات الترويجية وإيجاد التكامل والاستقلال الأمثل لعناصر الترويج المختلفة . كذلك هناك حاجة ماسة لإيجاد التنسيق الكافي والنظرة المتكاملة للنشاطات التسويقية والتي تتضمن الترويج كأحد عناصر المزيج التسويقي وجميعها تهدف إلى ملائمة حاجات العملاء وتحقيق أهداف الفندق العامة والخاصة .

10.16 التوزيع Distribution

التوزيع المادي معدوم الأهمية في الصناعة الفندقية ، لكن الاهتمام الأكبر ينصب على اختيار الموقع المناسب والمفاضلة بين قنوات التوزيع الممكن استخدامها لإيصال الخدمات إلى العملاء وتسهيل الحصول عليها بتقديم منفعة مكانية وزمانية ومعلوماتية للعملاء .

هناك اتجاهات لإتباع التكامل integration في النشاطات الفندقية لتقديم حزمة من الخدمات المكاملة لبعضها البعض والبعد عن سيطرة الوسطاء وتأثيرهم على مسيرة الصناعة الفندقية واستحوادهم على جزء كبير من الأرباح . كذلك هناك منافسة تخلقها فنادق السلسلة من خلال قدرتها على استخدام التكنولوجيا ونظام الحجوزات المركزية وغيرها في حين لا تتوفر مثل هذه التسهيلات للفنادق المستقلة في كثير من الأحيان .

مما أسلفنا ذكره لا يشمل جميع مشاكل الصناعة الفندقية ولا حتى جميع جوانب نشاطاتها التسويقية لكنها تبقى مشاكل عامة ومؤثرة على النشاطات الفندقية وتحتاج لعناية ومعالجة سليمة لتجنب أية مشاكل أو صعوبات ولمحاولة استغلال الفرص والموارد لتحقيق أفضل الأهداف الممكنة وتحسين صورة الصناعة الفندقية الذهنية على المدى الطويل لمواكبة أنماط التقدم والازدهار المتوقعة للصناعة الفندقية والتي تعتمد أولاً وأخيراً على إشباع وموافقة حاجات ورغبات وميول العملاء .

خلاصة الفصل

كصناعة خدمية لها ميزاتها وبيئتها ونشاطاتها الخاصة ، فان الصناعة الفندقية تواجه العديد من المشاكل العامة والتسويقية خلال محاولتها إشباع حاجات العملاء لتحقيق أهدافها . من أهم هذه المشاكل أن الصناعة الفندقية صناعة خدمية لها صفات وميزات منفردة ، رأس المال المستثمر كبير وخاصة في الأصول الثابتة ، موسمية أعمال الفنادق، تداخل نشاطاتها مع العديد من الصناعات الأخرى ، مشكلة اختيار الموقع وافتقاره للمرونة ، الموازنة بين العامل الإنساني والتكنولوجيا، المنافسة بين فنادق السلسلة والفنادق المستقلة ، العوز إلى التوجه التسويقي ، ومشاكل تتعلق بالمزيج التسويقي للفنادق والذي يشمل الخدمة ، التسعير ، التوزيع ، الترويج ، الأفراد ذوي المصالح العامة والخاصة في نشاطات الفندق .



أسئلة للمراجعة

س1. من أهم المشاكل التسويقية في الفنادق أنها تقدم خدمات ، اشرح

س2. اشرح المشاكل التسويقية التالية :

1 - موسمية أعمال الفنادق

2 - موقع الفندق

3 - العاملين في الفنادق

4 - العوز إلى التوجه التسويقي

س3. اشرح المشاكل المتعلقة بالمزيج التسويقي للخدمات الفندقية .



التسويق الفندقي

الفصل الحادي عشر

CHAPTER - 11

ادارة جودة الخدمات الفندقية وأثرها على ولاء العميل للفندق

Managing Hotel Service Quality and Its influence on Building Guests Loyalty

أهداف الفصل

- | | |
|------------------------------------|-------|
| تقديم | 1 .11 |
| رضا العملاء | 2 .11 |
| العلاقة بين التسويق والجودة | 3 .11 |
| ماهي اهم منافع الجودة ؟ | 4 .11 |
| موسمية الطلب الفندقى وادارة الجودة | 5 .11 |
| خلاصه الفصل | |
| اسئلة للمراجعة | |



اهداف الفصل

بعد دراستك لهذا الفصل يمكنك التعرف على :

- مفهوم الجودة
- التمييز بين رضا العميل وولائه للمؤسسة الفندقية
- دراسة كيفية التعامل مع الشكاوى وحل مشاكل العملاء.
- تحديد اثر ادارة الجودة على ولاء العملاء للفندق

ادارة جودة الخدمات الفندقية وأثرها على ولاء العميل للفندق

Managing Hotel Service Quality and Its influence on Building Guest Loyalty

1.11 تقديم

كما هو الحال في العديد من الفنادق ، فقد قام قام فندق Hampton Inn في عام 1990 بالاعلان عن ضمان جودة الخدمات من خلال عرض ليلة مجانية للعميل الغير راض عن مستوى الخدمات المقدمة . وكانت هذه الفكرة مرفوضة لدى العديد من مدراء الفنادق بعذر ان العديد من العملاء غير الامينين سيستغلون مثل هذا العرض. لكن هذا الفندق كان جريء في الطرح من حيث ثقته بعملائه وامانتهم ومصداقيتهم. هذا بالاضافة الى ثقة الفندق بكفاءة العاملين بتقديم الخدمات المتميزه . وهذا يمنح المؤسسة ثقة كبيرة أمام العاملين والعملاء، فقد اظهرت الدراسات ان 85% من عملاء الفندق وجدوا أن الضمانه لها قيمتها المغرية واعتبرها العملاء الذين استفادوا من هذه العملية من اهم عشر ميزات للفندق. كما ابدى 99% من العملاء رغبتهم بزيارة الفندق مرة اخرى و40% من العملاء الذين زاروا الفندق عادوا خلال فترة قصيره.

في حالة شعور الفندق بأن بعض العملاء يستغل هذا العرض بدون اسباب مبررة وفي حال محاولة العميل الحجز لدى الفندق مرة اخرى ، يؤكد الفندق للعميل ان بإمكانه الاقامة في الفندق لكن لكن دون ضمانات او امكانية لاسترجاع المبالغ المدفوعة لكي لا يستغل العميل سياسة الفندق المتعلقة بتعزيز مفهوم الجودة الشاملة او ما يطلق عليه satisfaction or money back.



ونظرا لقاعدة البيانات التي يوفرها الفندق حول العملاء ومدى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة ، فإن امكانية استغلال العميل لمثل هذه العروض ضئيلة جدا.

تابع الفندق تكلفة هذه الضمانه فوجد أن 2% من العملاء يمثلون 157 الف ليله زاروا الفندق سنة 1990 بسبب هذا العرض مما أكسب الفندق مبيعات قدرت قيمتها بحوالي 7 مليون دولار اضافة الى حوالي مليون دولار من العملاء المتكررين. بالمقابل دفع الفندق 350 الف دولار للعملاء الذين استغلوا الضمانه . في العام التالي زادت المبيعات بقيمة 18 مليون دولار مع بقاء تكاليف الضمانه كما في العام السابق.

وقد تبين ان من مراجعات الجوده Quality audits كانت من أهم أسباب نجاح الفندق وأدركت ادارة الفندق أنها ستتحمل تكاليف باهضة اذا لم تكن جودة خدمه كما يجب .

وهنا لابد من التأكيد على الاهتمام الخاص بالعاملين ودورهم في نقل الرساله للعملاء. فقد ابدى 50% من العاملين ان هذه السياسة جعلتهم يعملون بجهد أكثر ومنحتهم قدره أكبر على معالجة مشاكل العملاء دون ضرورة العودة الى المدير المسؤول مما جعل من الفندق مكانا مفضلا للعمل والعاملين وساهم في رفع معنوياتهم كمثال على جودة خدمة المطعم وتأثيره على العملاء والعاملين. هذا يحتاج أيضا الى التأكيد على جودة الخدمات المقدمه للزوار وتحسينها باستمرار . أصبح استخدام مثل هذه الضمانات لخدمات الضيافه في الفنادق متزايد واصبح هناك ثلاثة انواع منها: غير مشروط ، محدد ، متضمن.

الغير مشروطه تتضمن ضمان الفندق لارجاع كامل المبلغ المدفوع للعميل وبالتالي على الفندق ان يضمن خدمة فعالة وودية واجواء صحية ومريحة . اذا لم يحصل على الرضا لا تتوقع ادارة الفندق ان يتحمل العميل اية تكاليف في حالة شعوره بان الخدمات غير ما تم ترويجه او الاتفاق عليه.



المحدودة : لقسم من اقسام الفندق مثل المطعم او خدمات رجال الاعمال . هذه الضمانات تستخدم بشكل محدد للمؤتمرات والاجتماعات والحفلات.

الضمنية : لاتكون صريحة بل تخلق المؤسسة الوعي لدى العملاء بانها قد تدعم توجهاتها . مثلا Four Seasons تفتخر بفعاليتها التشغيلية وبالتالي في حالة حصول اي خطأ يقوم الفندق بتعويض العميل.

ضمان جودة الخدمة الفندقية لها وظيفتان رئيسيتان : المساعدة في تحديد معايير الخدمة والمساهمة في التأكد من ولاء العملاء وتأثير ايجابي للكلمة المنقولة الايجابية يصاحبها تزايد في ولاء العاملين.

من الضروري ان تنتهج المؤسسات الفندقية فلسفة تسويقية ناجحة في ظل المنافسة المتزايدة ، وبالتالي كيف ترضي العملاء ويكون لديها توجهات تسويقية واهتمام خاص بالاسواق من خلال تقديم قيمة Value مميزة للعملاء المستهدفين والاهتمام ببناء سوق فندقى بدلا من منتجات فندقية .

هناك اعتقاد من بعض المؤسسات والافراد ان هذه المهمة هي مهمة قسم التسويق ، لكن الشركات الناجحة تؤمن ان قسم التسويق هو مجرد شريك مع الاقسام الاخرى للوصول الى تحقيق اهداف الفندق. وبالتالي لا يمكن ان تنتج المؤسسة الا اذا كان هناك قسم تسويق يتعاون مع الاقسام الفندقية الاخرى وعاملين على درجة من الوعي والكفاءة يهدفون باستمرار الى تقديم قيمة ومنفعة مميزة للعملاء والاستمرار في تلمس حاجاتهم ورغباتهم وتقديم ما يناسبهم.

فالعملاء الذين يرتادون حوالي 30.000 مطعم من مطاعم ماكدونالدز لا يرتادونها للحصول على همبرجر. فالسلسلة تقدم معايير نظم فعالة ومميزة وراقية ، او ما تطلق عليه الشركة QSCV (Quality, Service, Value, Cleanliness). وهذا النظام يتالف من مزيج من العناصر الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة الفندقية.



يمكن ان تنجح المؤسسة عندما تخلق شراكة مع العاملين فيها ، الحاصلين على امتياز تشغيل او استخدام الامتياز والموردين وغيرهم لتقديم قيم ترقى الى مستوى الطموحات والتوقعات للعملاء. وبالتالي فان هناك ضرورة لفهم :

ما هي القيمة من وجهة نظر العميل وما المقصود برضا العميل ؟

كيف يمكن للفنادق ان تخلق قيمة مميزة للعميل ومضاعفة مستوى الرضا لديه؟

كيف يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد؟

كيف يمكن للمؤسسات تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التشغيل والتسويق؟

عادة يبحث العملاء عن العرض التسويقي الذي يقدم لهم افضل القيم واكبرها. والعملاء بالاصل يبحثون عن مضاعفة القيمة ضمن نطاق تكاليف البحث والمعرفة المحدودة ، الوقت والدخل ، وبالتالي يعطي العميل قيمة لكل منتج ومن ثم يقارن القيمة الفعلية مع المتوقعة مما يؤثر على عملية الشراء وسلوك المستهلك.

ان تحديد العميل لقدرة المنتج الكلية على اشباع حاجاته ورغباته تحدد قيمة المنتج او الخدمة للمستهلك. الفرق بين القيمة الاجمالية للمستهلك والتكلفة الاجمالية للعرض والتسويق تعرف بالربح للمستهلك او القيمة الاجمالية للمستهلك هي عبارة عن اجمالي المنتجات والخدمات والعاملين والقيم التصورية الذهنية التي يحصل عليها المستهلك من خلال العرض التسويقي.

التكلفة الاجمالية تتضمن جميع التكاليف المالية والوقت والجهد والتكاليف النفسية المرتبطة في العرض التسويقي. (Kotler, et al., 2003: 385) . فالمسافر يمكن ان يفضل السفر بالطائرة من العقبة الى شرم الشيخ رغم تدني تكاليف السفر البحري مقارنة مع الجوي ، الا ان الوقت يعني التكلفة المرتفعة او انه يتجنب الاصابة بدوار البحر او ما شابه. تهتم بحوث التسويق بسؤال العملاء عن اهم العوامل التي تؤثر على ولائه للفندق من خلال قائمة من العوامل على ميزان خيارات ومن ثم سؤال العملاء عن مدى توفر

مثل هذه العوامل في الفندق الذي يقيم فيه مما يساعد في الوصول الى حساب ما يطلق عليه الفجوة او الفرق بين الاداء الفعلي واهمية العامل من وجهة نظر العميل .

الفجوة = الاداء - الاهمية

هذا النوع من التحليل يساعد الفندق في التعرف على اهم العوامل التي تؤثر على القيمة من وجهة نظر العميل وبالتالي الاستجابة لها ويجاد بيئة وميزات تنافسية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في عرض التسويق الفندقى حتى نخفف الفجوة، نضاعف قيمة العرض التسويقي او نخفض من التكلفة من وجهة نظر العميل .

2.11 رضا العملاء

عادة ما يطلق العملاء احكاما على العرض التسويقي للفندق. وبالتالي فان قرار الشراء يعتمد على هذا الحكم. فرضا العملاء يعتمد على قيمة المنتج مقارنة مع توقعات العملاء.

ويمر العميل بدرجات ومستويات مختلفة من الاشباع والرضا. عندما تكون قيمة المنتج تساوي التوقعات يشعر العميل بالرضا، وعندما تكون اقل لحد ما يشعر العميل باقل من الرضا ، فيما اذا كان العميل يشعر بعدم موافاة العرض المقدم لمستوى توقعاته يصبح غير راض ،وفي حالة القيمة التي يدركها العميل اعلى من التوقعات يصبح راض جدا.

لكن على اي اساس يبني العملاء توقعاتهم ؟

هذا يعتمد لحد بعيد على الخبرة السابقة للعملاء في شراء المنتج ، تأثير الاصدقاء والاقارب او الكلمة المنقولة ، المعلومات والوعود التي تقدمها المؤسسة من خلال برامج الترويج وما يقدمه المنافسين في السوق كذلك. فعلى رجل التسويق ان يتوخى الحذر فيما يحدده من توقعات ومستوى هذه التوقعات لدى العملاء.



فإذا حصل ان اصبح مستوى التوقعات اقل من جودة الخدمة الفعلية فان العميل الحالى يمكن ان يشعر بالرضا ، لكن يصعب استقطاب عملاء جدد. واذا كان مستوى التوقعات اعلى من مستوى الخدمة الفعلية فان هذا سيخيب امال العملاء المستهدفين.

من الامثلة على ذلك ما يتعلق بكفاءة العاملين . فبعض العاملين لاينقطع عن مراقبة العملاء في المطعم الفندقى ، لكن اسلوبه في المراقبة يمكن ان يفسر- على انه تدخل سافر في خصوصية العميل ومراقبة لسلوكه. والنادل في المطعم يمكن ان يكون دقيق الملاحظة. ففي حالة حضور عميل اعسر- للمطعم يقوم بتعديل ترتيب الطاولة في المطعم بسرعة ليتمكن العميل من تناول الوجبة باريحية ، وهذا يثير اهتمام ورضا العميل ومن حوله.

يمكن للمؤسسة الفندقية ان تتطور بشكل اكثر وضوحا وبسلاسة ويسر اذا خلقت اجواء من الشراكة بين الادارة والعاملين والموردين والوسطاء والمساهمين وغيرهم من المستفيدين واصحاب المصالح في نشاط المؤسسة مما يساعد في الرقي في تقديم الخدمات للعملاء بالشكل الامثل ويعكس صورة ايجابية للفندق في السوق امام جماهيره المستهدفين.

وبالتالي هناك ضرورة لفهم مالمقصود بالقيمة من وجهة نظر العميل وما المقصود برضا العميل؟ كيف يمكن للمؤسسات ان تخلق قيمة حسب توقعات العملاء وخلق الرضا لديهم؟ كيف يمكن للفندق الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد؟ كيف يمكن للفندق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في نشاطاتها وبشكل متكامل؟

فالعميل يبحث باستمرار عن العرض التسويقي الذي يقدم له اعظم المنافع من خلال مضاعفة القيمة الاشباعية او مستوى الرضا الذي تقدمه الخدمة للعميل. وهذا يتم ضمن نطاق المعرفة المحدودة وتكاليف البحث والتحرك والتكاليف الخاصة بالعميل. فالعميل يقارن بين القيمة المدركة للمنتج مع توقعاته حول المنتج ومن ثم يظهر سلوك وقرار الشراء بناء على ذلك.

وفي حالة وجد مدير التسويق في الفندق ان هناك عملاء موالين للفندق ، فانه من المهم ايجاد وسائل لبناء وتعزيز العلاقات مع هؤلاء العملاء ، تسويق العلاقات مع العملاء من خلال البحث باستمرار عن كيفية توطيد وتعزيز مثل هذه العلاقات والعمل على بناء شبكة متماسكة من العلاقات مع العملاء على المدى الطويل. يمكن التمييز بين عدد من مستويات العلاقات مع العملاء (Kotler et al., 2003: 391) :

- 1- اساسية : يبيع الفندق الخدمات للعملاء لكن دون متابعة
- 2- علاقة استجابة او رد فعل reactive يبيع الفندق الخدمات ويشجع العملاء للاتصال عند الشعور بمشكلة او الحاجة الى معلومات
- 3- مسؤولية accountable يحافظ الفندق على استمرار وفعالية الاتصال مع العميل منذ لحظة الاتصال الاولى للاستعلام او غيره حتى مابعد البيع للتأكد من رضاه عن الخدمات المقدمة .
- 4- احترازية proactive يتصل ممثل الفندق باستمرار بالعميل ليقدم اقتراحات او افكار لتحسين مستوى الخدمات المقدمة
- 5- شراكة partnership تعمل المؤسسة باستمرار مع العملاء الحاليين والمحتملين لايجاد الطرق المبتكرة لتقديم قيمة افضل للعميل

هذا يمكن ان يتم من خلال تقديم منافع مالية اضافية مثل غرفة فندقية ارقى بنفس السعر upgrade وهذا يعتمد على اهمية العميل وتكراره للزيارة او من خلال اضافة منافع اجتماعية ومالية بالتعرف على حاجات ورغبات الزوار وتقديم الخدمات التي تناسب اذواقهم بطريقة يظهر فيها الاهتمام الفردي .من الافضل الاهتمام ببناء روابط بنائية structural بالاضافة الى الروابط المالية والاجتماعية . مثلا ان تمنح العميل رقم هاتف شخصي يستخدمه خلال زيارته لاي فندق ضمن نفس السلسلة ، او مثل خدمات الحجز التي تمنح لوكلاء السياحة والسفر.

العديد من الفنادق تقوم بتصنيف العملاء بناء على عدد مرات تكرار الزيارة والربحية. وبالتالي محاولة بناء علاقات جيدة ومتميزة مع هؤلاء العملاء والوصول الى تكرار الزيارة ومضاعفة ربحية الفندق من العملاء والتأثير على سلوك وقرارات الشرائح المختلفة من خلال تكرار الزيارة او الربحية. وبالتالي علينا تحديد العملاء الرئيسيين الذين يستحقون بناء علاقات تسويقية معهم، تحديد عاملين متخصصين لاستمرار العلاقات معهم ، تحديد الوصف الوظيفي للموظف او المدير المعني بشؤون العملاء ، وقيام المدير المعني باعداد خطة لاستمرارية النهوض بالعلاقة مع العملاء. من اهم منافع العلاقات التسويقية ولاء العميل ، تكرار الزيارة ، الحد من الحساسية السعرية ، وتخفيض تكاليف التسويق. وفي حال فقدان عميل فان الفندق يحتاج الى البحث عن الاسباب ومعالجتها للوصول الى جودة خدمات متميزة.

11. 3 العلاقة بين التسويق والجودة

في 1980/6/24 اطلق NBC برنامج تلفزيوني " اذا كانت اليابان تستطيع، فلماذا لانستطيع؟" وقدم البرنامج صاحب مفهوم الجودة Edward Deming وكانت السيارات اليابانية قد اخترقت الاسواق الامريكية وبدأت تتغلغل وتحصل على حصة سوقية متزايدة ، على الاقل بسبب اهتمامها بجودة خدماتها وموافاتها لحاجات ورغبات وتوقعات العملاء. في نفس الفترة ظهرت سيطرت Sony للتلفزيونات والكاميرات اليابانية اعتمادا على مفهوم الجودة.

وكانت هناك دراسة امريكية لخمسين شركة امريكية اظهرت ان الجودة وخدمة العميل تتصدر

سلم اولوياتها (Schlossber, 2001:36) . وفي نهاية الثمانينيات ازداد

الاهتمام البحثي والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في صناعة الضيافة . ولاحقاً في عام 1992 فاز Ritz Carlton في الجائزة السنوية الأمريكية للجودة وبعدها تضاعف الاهتمام بالجودة في صناعة الخدمات الفندقية.

بعض الباحثين افاد بان الجودة هي عملية الاذعان للمعايير المحددة (Crosby,1992:9) وآخرين ابدوا ان العميل هو الذي يحدد الجودة او بمعنى موافاة او تجاوز توقعات السوق المستهدفة .

تتضمن الجودة درجة عالية من الاتصال والتفاعل بين الادارة العاملين والعملاء. يصعب الحديث عن ادارة الجودة الشاملة في صناعة الضيافة نظراً لاعتبار العنصر البشري المقدم للخدمة جزءاً من الخدمة نفسها واثره المحتمل على ادراك العميل لمستوى الجودة . لكن الرحلة قد بدأت في صناعة الضيافة والاهتمام المتزايد في الجودة ضمن معطيات وظروف الصناعة لزيادة تنافسيتها ونموها. وبالتالي فانه اصبح لدى مدراء التسويق الطموح المتزايد لتقديم خدمات دون اخطاء ومضاعفة مستوى ادراك العميل لجودة الخدمات المقدمة . فلا بد من التركيز في هذا الاطار على جانبين: مظاهر المنتج service features الخاص بصناعة الضيافة والذي يعزز ادراك العميل للجودة ، وخلق الخدمة من الاخطاء freedom from deficiencies والتي تزيد من رضا العميل. ان اضافة اي مظاهر جديدة للمنتج يساهم في زيادة معدل تكلفة المنتج وكذلك معدلات الرضا والولاء للعملاء. فالجناح الفندقى اعلى تكلفة وسعراً من الغرفة العادية في الفندق. وتوفير خدمات الاتصالات المحلية والدولية للعميل في الغرفة يساهم في زيادة مستوى ادراكه للخدمة ، وتقديم وجبة الافطار للعميل في الغرفة ايضا يساهم في مستوى ولائه للفندق. فتوقعات العملاء حول الخدمات الفندقية تعتمد على الصورة الذهنية للمؤسسة ومنتجاتها ، الكلمة المنقولة وسمعة الفندق، و الجهود الترويجية للمؤسسة والسعر.

يمكن النظر للجودة من جانب آخر على انها فنية Technical او وظيفية Functional . الفنية هي ما يتبقى لدى العميل بعد التفاعل بين العميل والعاملين. مثلا الغرفة الفندقية او وجبة الطعام في المطعم الفندقي. الوظيفية هي عملية تقديم الخدمة . مثلا يقوم العميل بالاستفسار عن غرفة او الحجز ، دفع دفعة مقدمة ، ونقل الامتعة للغرفة . فاذا كانت الجودة الوظيفية غير فعالة فان العميل لا يحصل على الرضا المطلوب حتى لو كانت الغرفة الفندقية ذات جودة عالية في حالة مثلا ان خدمات الحجز والاستقبال غير مناسبة .

هناك نوع ثالث يطلق عليه الجودة الاخلاقية ethical حيث يصعب تقييمها قبل الشراء وحتى في مرحلة ما بعد الشراء من قبل العميل . فمثلا مطاعم الخدمة السريعة تقدم وجبات ذات جودة مميزة وسرعة في الخدمة واسعار مقبولة ، لكن على المدى الطويل تخلق سمعة لدى العملاء مما يؤثر على مدى ادراك العملاء للجودة الاخلاقية والمسؤولية الاخلاقية للمطعم. فلا بد للفندق من تحمل مسؤوليته الاجتماعية تجاه العملاء كما حصل في بعض المؤسسات التي اتبعت نظام الصحة والسلامة HACCP.

4.11 ماهي اهم منافع الجودة ؟

- 1- الاحتفاظ بالعملاء. جودة الخدمة تساعد في ايجاد ونشر الكلمة المنقولة الايجابية وتعزيز سمعة المؤسسة وبالتالي الاحتفاظ بالعملاء . وبدلا من البحث عن بدائل. قال Bill Marriott ان الفندق يتكلف 10 دولارات لاستقطاب عميل للمرة الاولى ودولار واحد للعميل المتكرر. فالعميل الراضي عن مستوى الخدمات يساعد في الحد من تسرب العملاء وبحثهم عن مصادر رضا بديلة.والعميل



الراضى عن الخدمة يساعد في تزكية اسم الفندق للآخرين. بالمتوسط فان العميل الراضى يؤثر على

خمس اشخاص بينما العميل غير الراضى يؤثر على عشرة عملاء او اكثر.

2- تجنب المنافسة السعرية . المؤسسات المميزة في جودة خدماتها تتجنب المنافسة السعرية مع

المؤسسات الاخرى. وتبين الدراسات ان المؤسسات في الثلث الاعلى من الجودة يمكن ان تحصل

على 5-6% سعر اعلى من غيرها وتتجنب المنافسة السعرية. نحن بحاجة الى التعرف على ما يرغبه

العميل بالتحديد وتمييز المنتج بما يتناسب مع حاجات ورغبات العملاء.

3- المحافظة على العاملين الجيدين . يفتخر العاملون بالعمل في المؤسسات الفندقية ذات السمعة

المميزة التي تقدم خدمات ذات جودة عالية . الغياب عن العمل، دوران العمل وتراجع معنويات

العاملين يمكن ان تكون ثمنا باهضا لغياب او ضعف جودة الخدمات . وبالتالي فان الجودة تساعد

في الاحتفاظ بالعاملين الجيدين وتصبح عملية . التجنيد اسهل وتنخفض تكلفة التدريب.

4- تخفيض التكاليف. يمكن ان تكون تكاليف داخلية او خارجية او مرتبطة بنظام الجودة . التكاليف

الداخلية هي المرتبطة بتصحيح المشاكل الخاصة بالمنتج وعدم مطابقته لمعايير الجودة قبل وصول

المنتج للمستهلك. مثلا تعطل التيار الكهربائي في غرفة العميل بسبب نقص الصيانة وبالتالي اعتبار

الغرفة خارج الخدمة حتى تتم عملية الصيانة. التكاليف الخارجية مرتبطة بالاطفاء والعيوب التي

يمر بها المستهلك ويمكن ان تكون التكاليف باهضة عندما يقرر العميل عدم العودة بسبب سوء

جودة الخدمة . مثلا يمكن تقديم طبق فاكهة او مشروب مجاني للعميل للتعويض عن عدم

جاهزية الغرفة الفندقية او ترفيع العميل الى غرفة افضل تعويضا عن الحجز المزدوج.



وهناك تكاليف مرتبطة بنظام الخدمة والتي هي اقل من الاولى والثانية وتشمل مراجعات خدمات العملاء ، التدريب ، اجتماعات الادارة ، تنمية وتطوير برنامج جودة الخدمات. برنامج تطوير جودة الخدمات يتضمن تعاون بين التسويق واقسام التشغيل. ولا بد من اتباع بعض المبادئ والتي من اهمها:

- القيادة القوية المؤثرة . نحتاج لقيادة تؤثر في الاخرين وتقنعهم باهمية الجودة. من الاسماء المألوفة في هذا الاطار Bill Marriott لفنادق الماريوت و Isadore Sharp لفنادق الفصول الرابع و Horst Schulze لفنادق ريتز كارلتون. هؤلاء القادة اعاروا الانتباه للتفاني وامضوا اوقات في مؤسساتهم ، تحدثوا مع العاملين والعملاء ولم يقبلوا المساومة على الجودة.

- ادخال التسويق في جميع نشاطات المؤسسة . بعض المدراء يرون ان وظائف التسويق في الفندق هي مسؤولية العاملين خارج قسم التسويق . وبالتالي بدلا من الاعتماد على قسم كبير للتسويق ، يتم ادماج التسويق في كافة نشاطات المؤسسة.

- فهم العميل . المؤسسات الفندقية التي تقدم جودة مميزة تعرف حاجات ورغبات العملاء وتستجيب لها بالشكل المناسب. فالخدمة يجب تصميمها وتنفيذها حسب حاجات ورغبات السوق المستهدفة. ولا بد من فهم لغة العميل وسلوكه والاستجابة بالشكل المطلوب والوقت المناسب.

- فهم طبيعة النشاط . هذا يتطلب العمل بروح الفريق الواحد . وكل موظف يجب ان يفهم كيف ان دوره يؤثر على نتائج العمل والفريق . العديد من المؤسسات تقوم بتدريب العاملين في كل الاقسام cross training وبالتالي فهم عملهم وعمل الاخرين من جوانب وزوايا متعددة وعلاقة ذلك برضا العملاء.

- تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في كل الاقسام التشغيلية . يجب ان يتم التخطيط والادارة للفندق بالشكل المناسب. وهذا يبدأ بتصميم مفهوم الجودة.

- وبالتالي فان عملية الاستخدام والتدريب والمشتريات ونظام المعلومات الاداري والصيانة والانتاج والمطبخ تقدم خدمات ذات جودة متميزة .
- رفع سقف الحرية للعاملين. يجب ان يكون نظام تقديم الخدمة مرن بما فيه الكفاية مما يعطي العاملين الحرية الكافية لتقديم الخدمات حسب الحاجات الفردية للعملاء وبما يخدم مصلحة جميع المستفيدين بعيدا عن الاجراءات الروتينية.
- استخدام التكنولوجيا المناسبة . لابد من استخدام الاساليب والوسائل التكنولوجية المناسبة لمراقبة الاداء العام والبيئة العامة للفندق ومساعدة الانظمة التشغيلية وتنمية قاعدة بيانات للعملاء وتوفير انظمة للاتصالات الفاعلة مع العملاء.
- تطبيق ادارة الجودة في مجال الموارد البشرية . نحن بحاجة فعلية لهذا الجانب خاصة في مجال التسويق الداخلي واستخدام الشخص المناسب القادر على تقديم الخدمة المطلوبة للعميل.
- وضع معايير تقييم للاداء وتوفير نظام حوافز فعال وايصال ذلك للعاملين وتحسين الاداء باستمرار ومراجعة المعايير ومكافأة العاملين المجدين باستمرار.
- التغذية الراجعة للعاملين حول نتائج الاداء. يجب ان يعرف الموظف ما يرغب به العميل والتغير في اذواق المستهلكين وعمليات التطور في البيئة الفندقية ومساهمته في ذلك.

من اهم اسباب فشل نظام الجودة في الفنادق: (Salaneh, and Walker,1990:59)

- 1- الافتقار الى الالتزام من قبل الادارة العليا والوسطى
- 2- ترك الشخص المسؤول عن الجودة لمنصبه
- 3- التغير في ملكية الفندق.



5.11 موسمية الطلب الفندقى وادارة الجودة

ادارة الجودة الشاملة في صناعة الضيافة تختلف في المؤسسات التي تنتج سلع ملموسة عنها في منتجات الضيافة التي يتم انتاجها واستهلاكها في نفس الوقت. بينما نجد ان هناك مسافة ووقت تفصل بين الانتاج والاستهلاك في حالة السلع الملموسة ، هناك فرصة لدى مؤسسات السلع الملموسة لاختبار منتجاتها قبل وصولها للعملاء. فالمنتجات الغير مطابقة لمعايير الجودة تكلف المؤسسة مبالغ مالية طائلة ، لكن ليست بشكل تكاليف فقدان العملاء. في مواسم الذروة يصبح من الصعب على ادارة الفندق ادارة الجودة بالشكل المطلوب. يتوفر لدى العميل خيارين: اما التغيير في العرض او في الطلب. اما ان يتم اضافة اسرة اضافية للغرف الفندقية في حالة الطلب المرتفع او فرض اسعار مرتفعة دون خصومات مثلاً. من الاجراءات التي يمكن للادارة اتباعها على المدى القصير لادارة القدرة الاحتمالية :

- ادماج العميل في نظام تقديم الخدمة
- تدريب العاملين في جميع الاقسام cross training
- استخدام العمالة المؤقتة او الجزئية
- استئجار الالات والادوات والتسهيلات الاضافية
- ادارة المواسم ذات الطلب المتدني
- تمديد ساعات الخدمة
- استخدام التكنولوجيا المتطورة (Christopher, 1992)

ان ادماج العميل في عملية اداء الخدمة يساعد في توفير الايدي العاملة والقدرة على تقديم خدمات اوسع وبشكل اسرع مثل تقديم خدمة البوفيه او الحجز الذاتي الالي او الخدمة الذاتية كما في مطاعم الخدمة السريعة. التدريب في مختلف الاقسام يؤهل الموظف في قسم معين من القيام بمساعدة العاملين في الاقسام الاخرى التي يظهر



فيها ضغط عمل . مثلا مساعدة العاملين في التدبير الفندقى والحجوزات بتقديم خدمات للعملاء خلال حفلة تحتاج الى ايدي عاملة اضافية .

استخدام الايدي العاملة المؤقتة شيء مألوف في الصناعة الفندقية في حالة الحفلات والمؤتمرات وفي نهاية الاسبوع وخلال مواسم الذروة .

في مجال الحفلات، يمكن ان يقوم الفندق باستئجار الات وتسهيلات اضافية غير متوفرة لديه لاقامة حفلة خارج اسوار الفندق وربما في الهواء الطلق لتحقيق ارباح اضافية رغم عدم توفر المكان او التسهيلات المطلوبة .

في حالة مواسم الركود يمكن استخدام الايدي العاملة الدائمة المتوفرة في عملية الاعداد والتخطيط والتسويق والصيانة للمواسم القادمة .

يمكن للمطعم الفندقى او لصالة الحفلات استيعاب اعداد اضافية من خلال تمديد ساعات العمل باستخدام برامج ترويج فعالة تمنح الفندق الاستغلال الامثل للموارد المتاحة وتحافظ على جودة الخدمة المقدمة .

ان استخدام التكنولوجيا الحديثة للتحكم بدرجة حرارة الغرفة الفندقية او اضاءة الغرف الغير مشغولة او في حال مكاملة ايقاظ العميل جميعها تساعد في استغلال القدرة او الطاقة المتوفرة للفندق .

استخدام الاسعار المعلنة في مواسم الذروة والاسعار التشجيعية في مواسم الركود يساعد ادارة الفندق في استغلال الموارد بشكل افضل. بالاضافة الى ادارة الطاقة او القدرة الكامنة للفندق لابد من ادارة الطلب على الخدمات الفندقية من خلال :

- استخدام السعر لزيادة او الحد من الطلب ، استخدام نظام الحجوزات كاداة رئيسية للتحكم بالطلب ، استخدام سياسة الحجوزات الاضافية او الزائدة overbooking او الاصطفاف Queuing او تغيير الطلب shift demand او التغيير في مهام رجال البيع او خلق نشاطات ترويجية ملائمة .



يمكن استخدام السعر في مواسم الذروة للحد من الطلب الذي يتجاوز القدرة الاستيعابية للفندق شرط ان لا يؤثر على سمعة الفندق. كذلك يمكن استخدامه في مواسم الركود لتحفيز العملاء على الاقبال على الخدمات السياحية وتكرار الزيارة لاستغلال الموارد بالشكل الامثل.

يمكن استخدام الحجوزات في مواسم الذروة للتأكد من تنظيم النشاط الفندقى واستغلال الطاقة الاستيعابية للفندق من العملاء بالشكل الامثل والحد من عدم استغلال الغرف او التسهيلات الفندقية . وهذا يتطلب تحديد فترة الحجز وسياسات الغاء الحجوزات والدفعات المقدمة . كذلك يمكن من خلال هذا توجيه الحجوزات لشرائح السوق الاكثر ربحية.

سياسة الحجز الزائد مالوفة في صناعة الضيافة خاصة في مواسم الذروة التي تحاول الفنادق خلالها استغلال كامل تسهيلاتنا لتحقيق اعلى الارباح والتعويض عن المستوى المتدني للارباح واحيانا الخسائر التي يبنى بها الفندق في مواسم الركود. هناك عرف في صناعة الضيافة يقوم على تحديد نسبة الحجوزات الزائدة اعتمادا على طبيعة الفندق وعلاقاته مع الفنادق الاخرى وطبيعة العملاء. لكن هناك محاذير لاستخدام مثل هذه السياسة في الحالات التي يمكن فيها التأثير على رضا العملاء وسمعة الفندق.

ادارة وقت الانتظار او مايعرف بالاصطفاف في المطاعم والمكاتب الامامية شيء جدير بالدراسة والاهتمام في صناعة الضيافة لضمان جودة الخدمة المقدمة للعملاء. يجب اعلام العميل في حالة الانتظار ان عليه الانتظار. وعند تحديد مدة الانتظار لابد من اضافة بعض الوقت على الزمن المتوقع. فمثلا نقول للعميل لن عليه الانتظار 35 دقيقة بدلا من نصف ساعة . فالاوقات غير المشغولة اطول من الاوقات المشغولة والانتظار غير العادل اطول من الانتظار العادل. وكلما كانت جودة الخدمة المقدمة للعميل افضل، كلما رغب العميل بالانتظار لزمن اطول.

عملية ازاحة الطلب او تغيير وقته يساعد في الاستغلال الامثل لطاقة الفندق وامكانياته. فمثلا ان امكن ارجاء حفلة لما بعد منتصف الليل سيتمكن الفندق في حالة الطلب المرتفع من استغلال الفترة ما قبل منتصف الليل والتي يرغب العديد من العملاء بتنظيم حفلاتهم خلالها.

اعادة تنظيم القوى البيعية يساعد في اعادة تنظيم الجهود البيعية للفندق حسب الاوقات المختلفة والشرائح السوقية المختلفة . فمثلا يمكن خلال فترة الركود توجيه القوى البيعية تجاه رجال الاعمال والشركات السياحية والوسطاء السياحيين بدلا من التركيز على الوسطاء السياحيين فقط.

ايجاد نشاطات ترويجية كالمهرجانات والمسابقات والليالي والخيم الرمضانية وحفلات الاعراس وغيرها يمكن ان تساعد الفندق في مضاعفة اليرادات من خلال استغلال الغرف والتسهيلات المتوفرة . فالدخل الضائع هذا اليوم هو دخل ضائع للأبد!



خلاصة الفصل

في الاونة الاخيرة ازداد اهتمام الفنادق بادارة جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتضاعف بالتالي الاهتمام بالعاملين ككمثلين للفندق اضافة لكون العامل الركيزة الاساسية وهمزة الوصل في الوصول الى رضا العميل انواع منها.ضمانات جودة الخدمات الفندقية يمكن ان تكون غير مشروط ، محددة ، او ضمنية.

ضمان جودة الخدمة الفندقية لها وظيفتان رئيسيتان : المساعدة في تحديد معايير الخدمة والمساهمة في التأكد من ولاء العملاء وتأثير ايجابي للكلمة المنقولة الايجابية يصاحبها تزايد في ولاء العاملين.

يمكن التمييز بين عدد من مستويات العلاقات مع العملاء: اساسية ، علاقة استجابة او رد فعل ، مسؤولية ، احترازية ، او علاقة شراكة مع العميل.

من اهم منافع الجودة الاحتفاظ بالعملاء ، تجنب المنافسة السعرية، المحافظة على العاملين الجيدين.. يفتخر العاملون بالعمل في المؤسسات الفندقية ذات السمعة المميزه التي تقدم خدمات ذات جودة عالية . الغياب عن العمل ، دوران العمل وتراجع معنويات العاملين يمكن ان تكون ثمنا باهضا لغياب او ضعف جودة الخدمات . وبالتالي فان الجودة تساعد في الاحتفاظ بالعاملين الجيدين وتصبح عملية. التجنيد اسهل وتنخفض تكلفة التدريب.

ادارة الجودة بشكل فعال في المؤسسات الفندقية يحتاج الى القيادة القوية المؤثرة ، ادخال التسويق في جميع نشاطات المؤسسة ، فهم العميل، فهم طبيعة النشاط الفندقى ، تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في كل الاقسام التشغيلية، رفع سقف الحرية للعاملين،



استخدام التكنولوجيا المناسبة ، تطبيق ادارة الجودة في مجال الموارد البشرية ، وضع معايير تقييم للاداء
وتوفير نظام حوافز فعال ، والتغذية الراجعة للعاملين حول نتائج الاداء.
من اهم اسباب فشل نظام الجودة في الفنادق الافتقار الى الالتزام من قبل الادارة العليا والوسطى ، ترك
الشخص المسؤول عن الجودة لمنصبه ، والتغيير في ملكية الفندق .
من الاجراءات التي يمكن للادارة اتباعها على المدى القصير لادارة القدرة الاحتمالية ادماج
العميل في نظام تقديم الخدمة، تدريب العاملين في جميع الاقسام، استخدام العمالة المؤقتة او الجزئية،
استئجار الالات والادوات والتسهيلات الاضافية، ادارة المواسم ذات الطلب المتدني، تمديد ساعات الخدمة



اسئلة للمراجعة

س1 : ما المقصود بجودة الخدمة ، وما هي اهم معيقات تطبيق ادارة الجودة في الخدمات الفندقية؟

س2 : يّين العلاقة بين رضا العميل ومدى ولائه للمؤسسة الفندقية.

س3 : كيف يمكن لادارة الجودة التأثير على ولاء العملاء للفندق؟

س4 : كيف يمكن ادارة موسمية النشاط الفندقى في سبيل الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

SELECTED REFERENCES

1. Andrews, Sundhir, FOOD AND BEVERAGE SERVICE: TRAINING MANUAL, New Delhi: Tata McGraw Hill Publishing Co. Ltd., 8th reprint, 1987.
2. Andrews, sSundhir, HOTEL FRONT OFFICE: TRAINING MANUAL, New Delhi: Tata McGraw Hill Publishing Co. Ltd., 9th reprint, 1992.
3. Andrews, Sundhir, HOTEL HOUSEKEEPING: TRAINING MANUAL, New Delhi: Tata McGraw Hill Publishing Co. Ltd., 7th reprint, 1991.
4. Bareham, J.R. and Beharrel, B., CASES IN HOSPITALITY MANAGEMENT, London: William Heinemann Ltd., 1987.
5. Bhatia, A.K., INTERNATIONAL TOURISM: FUNDAMENTALS AND PRACTICES, New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd., 1991.
6. Bhatia, A.K., TOURISM DEVELOPMENT, PRINCIPLES AND PRACTICES, New Delhi: Stering Publishers Pvt. Ltd., 1991.
7. Boardman, R.D., HOTEL AND CATERING COSTING AND BUDGETS, London: William Heinemann Ltd., 1991.
8. Boella, M.J., HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HOTEL AND CREATING INDUSTRY, London: Hutchinson Education, 1987.
9. Buttle, Francis, HOTEL AND FOOD SERVICE MARKETING :A MANAGERIAL APPROCH, London: Holt, Rinehart and Winston Ltd., 1986.
10. Canon, Tom, HOW TO WIN PROFITABLE BUSINESS, London: Hutchinson Business, 1984.



11. Cowell, Donald W., THE MARKETING OF SERVICES, London: William Heinemann Ltd., 1984.
12. Cummins, Julian, SALES PROMOTION, New Delhi: Universal Book Stall, Second Reprint, 1991.
13. Christopher h. Loverlock, MANAGING SERVICES, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992
14. Doswell, Roger and Gamble, Paul R., MARKETING AND PLANNING HOTELS AND TOURISM PROJECTS. London: Barrie and Jenkins Ltd., 1979.
15. Doswell, Roger and Nailon, Philip, CASE STUDIES IN HOTEL MANAGEMENT, London: Barrie and Jenkins Ltd., 2nd Ed., 1973.
16. Doswell, Roger and Nailon, Philip, FURTHER CASESTUDIES IN HOTEL MANAGEMENT, London: Barrie and Jenkins Ltd., 1977.
17. Fanek, Fahed, ECONOMIC THOUGHT IN JORDAN (in Arabic), Amman, Fahed Fanek and Co., 1972.
18. Fanek, Fahed, INSIGHT INTO JORDAN'S ECONOMY, Amman, Fahed Fanek and Co., 1986.
19. Foxall, Gordon, Marketing IN THE SERVICE INDUSTRIES, London: Frank Cass and Co. Ltd., 1985.
20. Freiman, David J., WHAT EVERY MANAGER NEEDS TO KNOW ABOUT MARKETING, New York: American Management Association, 1983.
21. Fuller John and Gee, David A.C., A HOTEL AND CATERING CAREER, London: Barrie and Jenkins Ltd., 1976.
22. Gandhi, J.C., MARKETING: A MANAGERIAL INTRODUCTION, New Delhi: Tata McGraw Hill, Reprint, 1992.

23. Gottlieb, Leon, FOOD SERVICE/ HOSPITALITY ADVERTISING AND PROMOTION, Indiana: Bobbs-Merril Co. Inc., 1982.
24. Gray, William, S. and Liguori, Salvatore C., HOTEL AND MOTEL MANAGEMENT AND OPERATIONS. NJ: Prentice Hall, 2nd Ed., 1990.
25. Greene Melvyn, MARKETING HOTELS AND RESTAURANTS INTO THE 90'S: A SYSTEMATIC APPROACH TO INCREASING SALES, London: William Heinemann Ltd., 1983.
26. Gullen, Harold V. and Rhodes, Geoffrey E., MANAGEMENT IN THE HOTEL AND CATERING INDUSTRY, London: Batsford Academic and Educational Ltd., 1983.
27. Horwath, Ernest B.,Toth, Louis, and Lesure , John D., HOTEL ACCOUNTING, NY: The Ronald Press Co., 3rd ed., 1970.
- 28.Housden, Janet, FRANCHISING AND OTHER BUSINESS RELATIONSHIPS IN HOTELS AND CATERING SERVICES, London:William Heinemann Ltd., 1984.
29. Howard Schlossber, "U.S. Firms: Quality is the Way to Satisfy", Marketing News25, no.3(February 4, 1991): Bruce Adams, "Customer Relationship Management Uncovers Revenue from Loyal Guests", Hotelmotel.com, May 21, 2001.
30. Hurst, Rosemary, ACCOMMODATION MANAGEMENT, London: Heinemann, 1986.
31. International Labor Office, CREATING A MARKET, New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd., 1980.
32. Joseph, William, PROFESSIONAL SERVICE MANAGEMENT. NY: McGraw-Hill Book Co., 1983.
33. Kaul, R.N., THE DYNAMICS OF TOURISM-ATRILOGY, New Delhi: Sterling Publishers Pvt., Ltd., 1992

34. Keiser, James R. PRINCIPLES AND PRACTICES OF MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY, NY: Van Nostrand Reinhold, 2nd ed., 1989.
35. Khader, Bichara and Badran, Adnan, THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF JORDAN, London, Croom Helm, 1987.
36. Kothari, C.R, RESEARCH METHODOLOGY: METHODS AND TECHNIQUES, New Delhi: Willey Eastern Ltd., 2nd ed. 1990.
37. Kotler, Philip, MARKETING MANAGEMENT: ANALYSIS PLANNING AND CONTROL NY: Prentice Hall, 5th ed., 1984.
38. Kotler, Philip, MARKETING FOR NONPROFIT ORGANIZATIONS, New Delhi: Prentice Hall Of India Pvt. Ltd., 1987.
39. Kotler, Philip, and Armstrong, Gray , PRINCIPLES OF MARKETING, New Delhi: Prentice Hall Of India Pvt. Ltd., 5th ed., 1991.
40. Philip Kotler, John Bowen, and James Makens, MARKETING FOR HOSPITALITY AND TOURISM, Pearson Education limited, New Jersey, 2003, 3rd edition.
41. Lewis, Robert C., Beggs, Thomas, J., Show, Margaret, and croffott, Steven A., THE PRACTICE OF HOSPITALITY MANAGEMENT II: PROFITABILITY IN A CHANGING ENVIRONMENT, Westport: Connecticut, AVI Publishing Co. Inc.,
42. Loverlock, Christopher H., SERVICES MARKETING, TEXTCASES AND READINGS, NJ: Prentice Hall Inc. ,1984.
43. McCormack, Mark H., WHAT THEY DON'T TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS SCHOOL, London: Harper collins publishers, 1986.
44. McDonald, Malcolm, H.B. and Leppard, John, HOW TO SELL A SERVICE, London: William Heinemann Ltd., 1986.

45. Ministry of Information, JORDAN: SILVER JUBILE ALBUM, Amman, Arabesque, 2nd ed., 1987.
46. Negi, Jagmohan, FINANCIAL AND COST CONTROL TECHNIQUES IN HOTEL AND CATERING INDUSTRY. New Delhi: Metropolitan Book Co. Pvt. Ltd., 1984.
47. Negi, Jagmohan, HOTEL FOR THE TOURISM DEVELOPMENT : ECONOMIC PLANNING AND FINANCIAL MANAGEMENT, New Delhi: Metropolitan Book Co. Pvt. Ltd., 1984.
48. Paige, Grace and Paige, THE HOTEL RECEPTIONIST, London: Cassel Educational Ltd. , 2nd ed., 1984.
49. Philip Crosby, QUALITY IS FREE (New York: Mentor, 1980)
50. Rathmell, John M., MARKETING IN THE SERVICE SECTOR , Massachusetts: Winthrop Publishers Inc., 1974.
51. Riners, Michael, MARKETING HAND BOOK, Hampshire: Gower Publishing Co. Ltd., 2nd ed., 1983.
52. Sabo and Co., JORDAN: TAX AND INVESTMENT PROFILE, London, Touche Ross Int., 1987.
53. Seth, Pram Nath, SUCCESSFUL TOURISM MANAGEMENT, New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd., 1987.
54. Tamer T. Salaneh and Johns r. Walker, THE QA PAY- Quarterly 30,no.4 (February 1990):59
55. Taylor, Derek , HOW TO SELL BANQUETS: THE KEY TO CONFERENCES AND FUNCTION PROMOTION. NY: Van Nostrand Reinhold Co. inc., 1981.
56. Taylor, Derek , SALES MANAGEMENT FOR HOTELS, NY: Van Nostrand Reinhold Co. Inc., 1987.

57. Vallen, Jerome J., Abbey, James R. and saplenza. Dunnovan L., THE ART AND SCIENCE OF MANAGING HOTELS/RESTAURANTS/ INSTITUTIONS. NJ: Hyden book Co. Inc., 1985.
58. Venison, Peter, MANAGING HOTELS: London, William Heinemann Ltd., 1986.
59. Weiss, Edith and Weiss Hall , CATERING HANDBOOK, Bombay: D.B. Taraporevala Sons and Co. Pvt. Ltd., 10th reprint, 1988.

IMPORTANT ABBREVIATIONS

AA	Automobile Association.
AATTA	Arab Association of Tourist and Travel Agents.
ABTA	Association of British Travel Agencies.
ADC	Advice of Duration and Charge.
AHMA	American Hotels and Motels Association.
AMA	American Marketing Association.
AP	American Plan.
ASP	Average Seat Profit.
ATO	Accommodation and Taxi Order.
BB	Bed and Breakfast.
BIT	Bulk Inclusive Tour.
BOP	Balance of payment.
CC	Carbon Copy.
CCC	Civil Consumer Corporation
CP	Continental Plan.
DB	Double Bed.
DD	Direct Dial.
DIT	Domestic Independent Tour.
EBU	European Broadcast union.
EEC	European Economic Community.
EP	European Plan.
FB	Full Board.
F & B	Food & Beverages.
FIT	Free Individual Tourist.
GDP	Cross Domestic Product.
GIT	Group Inclusive Tour.
GNP	Gross National Product.
HTN	Hotel Television Network.
IAA	International Automobile Association.
IATA	International Air Transport Association.
ICAO	International Civil Aviation Organization.
IDD	International Direct Dialing.
IFCC	International Federation of Camping and Caravaning.
IFTO	International Federation of Tour Operators.
IHA	International Hotels Association.
IMPS	Integrated Menu Pricing system .

IRA	International Recreation Association.
ISD	International Subscribed Dialing.
IT	Inclusive Tour.
ITA	international Touring Alliance.
ITU	International Touring Union.
IUOTO	International Union of Official Tourist Organizations.
IUOTPO	International Union Of Official Tourist Publicity Organizations.
IYHF	International Youth Hostel Federation.
MAP	Modified American Plan.
MBO	Management By Objectives.
NCR	No Carbon Required.
OOO	Out Of Order.
PC	Publicity/Personal Copy/ Personal Computer.
PR	Public Relations.
RORP	Rate of Return Pricing.
SB	Single Bed.
SP	Sales Promotion.
STD	Subscriber Trunk Dialing.
TA	Travel Agent.
TB	Tourist Bureau/Tourist Balance.
TE	Tourist Expenditure.
TIC	Tourist Information Center.
TR	Tourist Revenue.
UFTAA	Universal Federation of Travel Agents Association.
UN	United Nations.
USP	Unique Selling Preposition.
VAT	Value Added Tax.
VIP	Very Important Person.
VMS	Vertical Marketing System.
WATA	World Association of Travel Agents.
WB	World Bank.
WTO	World Tourism Organization.
YMCA	Youth Men's Christian Association.
YWCA	Youth Women's Christian Association.

GLOSSARY OF COMMON TERMS IN THE TOURISM INDUSTRY

- A & TO** Accommodation and Taxi Order. A voucher issued by airline passengers whose flights have been canceled or delayed and is redeemable by the airline at face value. It usually covers the cost of accommodation, breakfast, a main meal and return taxi fare from the airport to the hotel.
- ACCOMMODATION** Rooms
- ADC** Advice of duration and charge . The cost of a call made by an operator will be notified to the caller on its completion.
- ADVERTISING**
A paid communication by an identified sponsor through a non-personal medium.
- AFFINITY GROUP**
A group bound together by a common interest. Where charters are concerned , this common bond makes the group members eligible for charter flights under some conditions and concessions.
- AIRLINE** Any air transport enterprise offering or operating a scheduled international air transport.
- AMENDMENT**
Charge from the original course of action .
- AMENITIES**
Features which enable a visitor to enjoy various attractions and which draw him to a destination and for the use of which he normally has to pay. these refer to recreational and entertainment programs. Cultural and art centers, hotels, restaurants, transport services, etc.

ANTIQUITIES

Art objects which are more than a hundred year old and which cannot be traded.

ARRIVAL

Time that guest registers into the hotel.

ATTRACTIONS

Natural or man-made features which collectively or singly create the appeal of a country.

BACK-TO-BACK

Certain accommodation is booked by travel.

RESERVATION

Agents/tour operators over a period of time and as one group of their guests departs, another group takes the place.

BELLDISK

Desk in the lobby where bellboys are positioned and can be contacted .

BELLBOY

Porter who delivers guests baggage and dose miscellaneous errands.

BOOKING

Reservation of facilities.

BROCHURE

A pamphlet of a hotel bound in the form of a booklet.

BULLETIN

Brief, periodically-issued mailing or promotion piece, often devoted to trade news. Painted outdoor display.

CALLBARRING

An unobstructive way of keeping expensive, unofficial calls to the minimum. The system can be instructed to prevent individual extension from making certain calls such as IDD and STD.

CAMPAIGN

A connected , integrated and organized series of advertising and promotion efforts.

CANCELLATION

When a room or facility reservation is withdrawn by the guests.

CHANCE TRADE/ CHANCE GUESTS

A guest has no previous reservation in the hotel , or business which comes from guests who take meals or drinks in the hotel which are not included in the terms of their reservation and have to be charged to them.

CHARGE

Payment of credit.

CHECK IN

Arrival of a guest who has registered at the reception.

CHECK OUT

Department of a guest who has settled his bills.

CLASSIFICATION

Quality rating given to hotels.

CLEARANCE

When housekeeping has prepared a room for sale.

COFFEE SHOP

Restaurant where light, pre-prepared meals are served.

COMMISSION

Amount payable to travel agents for arranging group stay in the hotel.

CONDUCTED TOUR

A pre-paid, pre-arranged vacation in which a group of people travel together under the guidance of a tour leader who stays

with them from the starts to the end of the trip. Also referred to as an “escorted tour”.

CONFIRMATION

Confirming a reservation by sending letter or card which acknowledges a deposit, the type of accommodation reserved and garage space if necessary.

COUPONS

Documents issued by tour operators in exchange of which travelers receive pre-paid accommodation. meal, sight - seeing trips, etc. Also referred to as vouchers.

CULTURAL TOURISM

The form of tourism whose objects is, among other things, the discovery of monuments and sites. It contributes to their maintenance and protection and in doing so, brings social, cultural, and economic benefits to people.

DEPARTURE

Time when the guest leaves the hotel.

DESTINATION

The place at which the traveler terminates his journey. The ultimate stopping place according to the contract of carriage.

DESTINATIONAL TOURIST

A tourist who terminate his journey at a particular country for the purpose of making a tour , traveling from one place to another for pleasure in that country.

DISCOUNT

Benefit or privilege given on price /tariff.

DISPLAY

In general, Whatever attracts. The way things are demonstrated and assorted for attraction.

DOMESTIC TOURIST

A local person who makes a tour traveling from one place to another for pleasure , business, etc. within his own country.

DOMESTIC INDEPENDENT TRAVEL

A tour constructed to meet the specific desire of a client within a single country.

DOUBLE ROOM

A room with one large - sized bed.

DD

Do not Disturb. A service whereby all calls can be noted to the operator or where the guest is not to be disturbed during the time of the display of DD sign.

EARLY DEPARTURE

A guest who checks out before his/her scheduled departure date .

ESCORT TOUR

A professional tour escort often called tour manager or courier.

EXCHANGE VOUCHER

A document issued by a carrier or its agents re-requesting issue of an appropriate passenger ticket and baggage check or provision of services to the person named in such document.

EXCURSIONIST

A temporary visitor staying less than twenty four hours in the country visited.

FACILITIES

Services which enable the tourists to enter and move around the country with the maximum of ease and the minimum of obstacles and secure maximum enjoyment of their visit.

FOLDER One piece of illustrated paper which can be folded. It is usually printed on a single sheet and then folded for easy handing.

FREESALE Term used when a room is available for sale.

FRONT OFFICE Department that reserves, registers, assigns and acts as a continuous source of information in the hotel.

GROUP INCLUSIVE TOUR A tour which includes group , air and ground , arrangement for a minimum of 15 persons. They may or may not stay together as group for both the land and air portion of the trip.

GUARANTEED ARRIVAL Offered to travel agents' companies that deal regularly with the hotel and can be relied upon to guarantee their commitment that payment will be made for the accommodation reserved the guest arrived or not. This type of guarantee will reserve the 6 p.m. release procedure governed by their air . Sea. or rail travel arrangements.

GUEST Person who used the services of a hotel.

GUEST FOLIO Master bill on which all cash and credit transaction by the guest are recorded.

GUEST HISTORY Data of guests who have stayed before in the hotel.

GUIDED TOUR A tour conducted only by local city guides.

HEALTH CLUB

A club which provides gymnasium, health baths massages. etc. for the purpose of improving health.

HIGH/PEAK SEASON

The time of the year, usually the holiday and summer period highest occupancy rates are achieved and when the highest tariff is quoted.

HOTEL DISCOUNT CARD

A card which entails holders to some discount on the hotel facilities as a special privilege.

HOTEL TELEVISION NETWORK

This service by national advertisers in British is an addition to the normal TV. channel to three to five-star hotels in London.

HOTELIERS

A person, firm or corporation that provides hotel accommodation and/or meals, refreshments, etc. to visitors.

HOUSEKEEPING

Department responsible for the cleanliness, maintenance and aesthetic upkeep of the hotel.

INCLUSIVE TOUR

Tour which includes all elements of an itinerary making it unnecessary for a passenger to spend money for anything except personal extras during the course of the tour.

ITINERARY

Pertaining to a journey, a tourist itinerary is a composition of operations that are a result of the study of the market.

JOINT AGENT

A person having authority to transact business for two or more organizations, especially transportation lines.

LEAD TIME

The time between the booking and the arrival date.

LETTABLE ROOMS

Rooms available for sale.

LEFT LUGGAGE

Guest baggage kept in custody of the hotel after the guest has checked out which will be later collected by him.

LOBBY Common lounge for all resident and non-resident guests.

LOGBOOK

Record of happenings in the hotel.

LOW SEASON

The time of year when business is at its quietest usually in winter. generally the lowest tariff is quoted during this season.

MARKET

Actual and/or potential buyers of a given product or services in a specified geographical location at a given point in time or during a given period of time.

MARKET SEGMENTATION

Process of identifying groups of buyers of the total market with similar buying desires or requirements.

MASS TOURISM

Large scale movement of travelers and the development of a standardized product.

MINUS POSITION

When the guests expected exceed the available capacity of the hotel.



MOTEL A place which provides wayside amenities for tourists traveling by road. It provides under one roof all usual facilities expected by tourists including attached bath.

MULTIPLIER EFFECT

The money spent by the tourist circulates through the economy and stimulates it, as it changes hands and is spent a number of times, triggered off by the "injection" of the tourist dollar into a destination economy.

NO SHOW A guest who doesn't appear in site of a confirmed reservation.

OCCUPANCY

No. of rooms/beds/seats sold to the total corresponding number.

ON REQUEST

Status of a room wherein a personal reservation is made subject to confirmation at a later date.

OVER BOOKING

Accepting a percentage of more reservation than there is accommodation available to achieve maximum occupancy rate.

PACKAGE TOUR

A travel plan which includes most elements of a vacation such as transportation, accommodation and sight-seeing.

PENSION A French word, widely used throughout Europe meaning guest house or boarding house.

PLUS POSITION

When rooms available exceed guest arrivals.

POSITION Status of rooms available for sale.

POSTER A pictorial representation of an idea. It is intended to attract attention rapidly to a single word or idea .

PROMOTION MIX

Group of activities and techniques employed to produce and increase sales including advertising ,personal selling, telephone selling, telephone selling sale letters, public relations,publicity,sponsorship,membership, merchandising and sales promotion.

PUBLIC RELATION

The means by which the various significant public of an organization are identified and communicated with to the organization through personal and non-personal media.

PUBLICITY

Unpaid communication by an unidentified sponsor through non-personal media.

RECEPTION

Counter in a hotel that registers guests.

REGISTRATION

Formalities at arrival of guests.

RESERVATION

Counter that receives documents reservation requests.

RESERVATION RACK

Whitney rack that maintains all reservation requests on reservation slips.

RESIDENT

One who stay in the hotel.

RESORT

A spot which is frequented by tourists. It is a place which has all facilities for the comfort of the visitor.

RELEASE (6 P.m.)

The accommodation will be released for reletting if the guest fail to arrive by 6 p.m. unless the hotel is previously notified by the guest.

REST HOUSE

Semi-hotel establishment situated in out-of-the way place.

ROOM RACK

Witheny racks maintained at reception in the chronology of room numbers.

SALES LETTER

A direct mail through which an attempt is made to gain agreement or favorable action from guest towards a product or service or simply as a reply to his inquiry letters.

SALES PROMOTION

Any behavior that triggers temporary incentive aimed at customers, channel members or salesman .

SLEEPERRoom available for sale but not sold.

SCANTY BAGGAGE

Term used for any guest with light baggage.

SHOULDER PERIOD

The mid season of hotels business through which neither high nor low traffic is quoted .

SINGLE ROOM

Room with one bed.

SKIPPERGuest who departs without paying his bill.

SOCIAL TOURISM

All the relation and phenomena resulting from the accession to tourism of low income groups, made possible or facilitated by specific social measures.

SOLD OUT Room not available.

SPECIAL COMMISSION BOOKING

Reservation made through travel agents, tour operators or certain companies, are usually subject to special rates and commission.

STATUS Position.

STATUS BOARD

Board which indicates the position of rooms on various dates in terms of availability.

STAY ON A guest who extends his/her stay beyond the original reservation .

STUDIO Room with one bed and a sofa-cum-bed.

SAUNA System of cleaning one's body through perspiration by dry heat.

SUIT Two rooms inter-connected with one room as living room and the other as bedroom.

SUPPLEMENTARY ACCOMMODATION

Various types of accommodation other than the conventional hotel type ; it includes accommodation for travelers in youth hotels, motels, camping sites, guest houses, etc.

T or P Take or Place. Hotels sometimes offer T or P booking to people, usually regular business clients who are only able to reserve their accommodation at a very short notice. The client will be offered a room if there has been a " No show" or

cancellation, and failing that, accommodation will be found for than at a comparable hotel, Usually within the same chain of hotels.

TARIFF The published rates of the hotel rooms.

TOUR CONDUCTION

A professional employee of a tour operator, who accompanies a group on tour . Not to be compared with the tourist guide.

TOURIST

A temporary visitor staying at least twenty-four hours in the country visited and the purpose of whose journey can be classified under one of the following headings: (recreation, holiday, health, study, religion and sport), business, family, mission and meeting.

TOURIST LODGE

A small house providing temporary accommodation to a tourist. The accommodation provided is inexpensive as to a conventional hotel . The lodge also offers meal.

TRANSIT VISITOR

A visitor who is passing over or through a country in route to some other destination. Unlike destintional tourist, he spends limited time and visits a few places of tourist interests.

TRAVEL AGENT

A person, firm or corporation qualified to provide tours, cruises, transportation, hotel accommodation, meals transfers, sight-seeing and all other elements of travel to the public as a service.

TRAVEL KIT

A sort of container which contains accessories or tools. Travel folders, pamphlets, exhibits, presentation item, give away, etc., which help travel managers in promotional activities.

TOUR OPERATOR

One who derives tour package to various destinations.

TWIN ROOM

Room with two single beds.

VALET Laundry attendant who receive & delivers guest's laundry.

VOUCHER Document issued by the tour operator in exchange for which travelers receive pre-paid accommodation. meals, sight seeing trips, etc. Also referred to as coupons.

WALK-IN Guest who registers himself without a prior reservation.

WAKE-CALL

A line given to the front office telephone to call on phone to wake a guest.