

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 ، فانه 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 خطوط 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

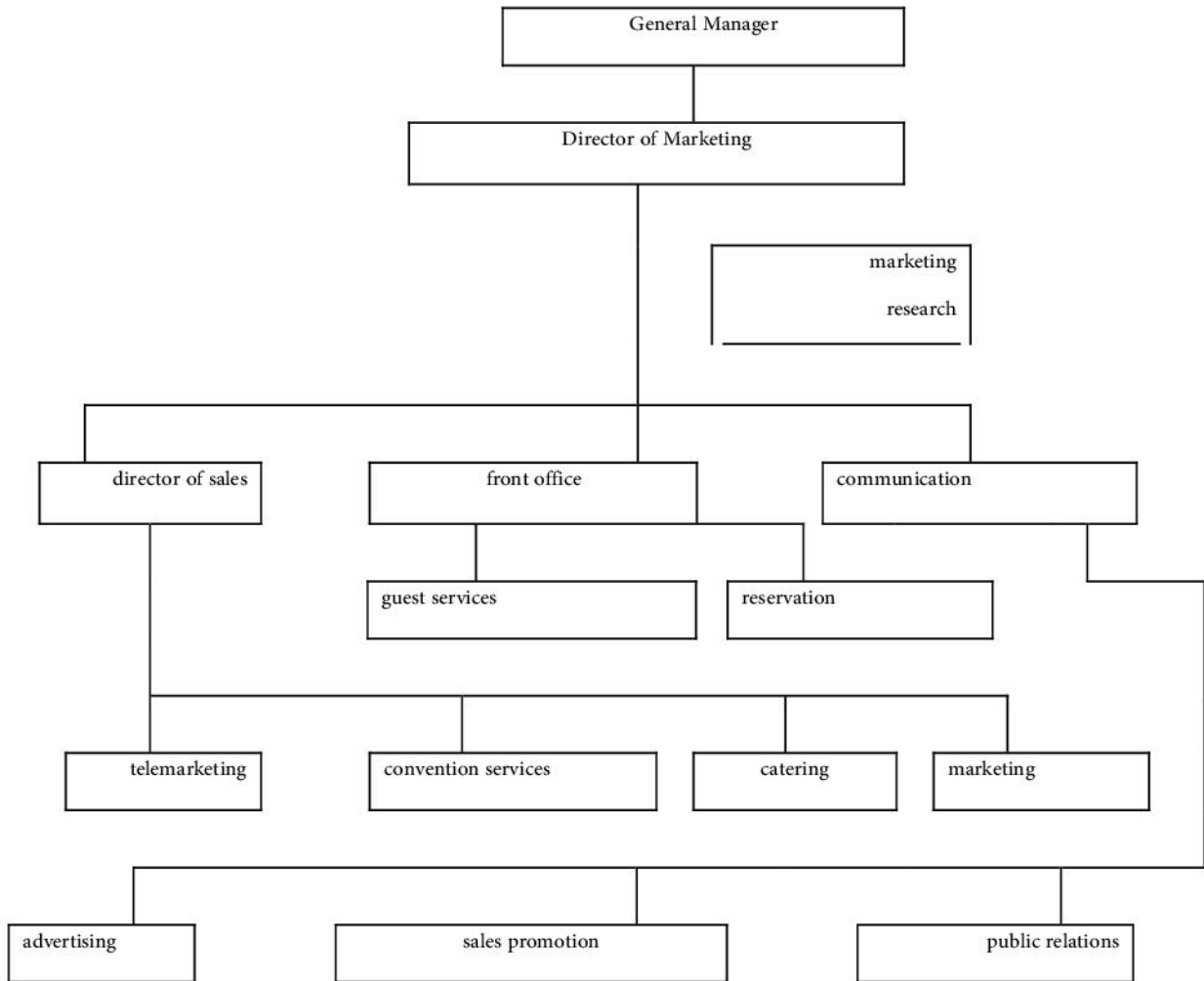
الصعوبات أو العوائق وتقديم الخدمات اللازمة

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 وتتناسق 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 الفندقي



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 أفضل 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 .

حديثا 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 تأثيرا وأن يكون لها توجهات تسويقية واهتمام اكبر 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 أفضل 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 أيضاً أن موسمية وطبيعة الخدمات الفندقية تؤثر على مدى استخدام بحوث التسويق فيها .

نظراً لما سبق ذكره ونتيجة للعديد من العوامل الأخرى، فلا غرابة في أن نجد أنه 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 أكبر 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 حاجاتها 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، والطوابع 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 أصلا لكن تم تبنيها وتسويقها لأسواق جديدة، وكذلك السلع أو الخدمات الجديدة تماما. يحتاج الفندق لتنمية وتطوير خدمات جديدة لتلبية حاجات العملاء المتغيرة مع مرور الزمن، دخول عملاء جدد للسوق المستهدف، 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 ، والتتجير 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) فان 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 ارخص 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 الوفرة 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 ، وجميعيات 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.