

نحو بناء إستراتيجية تسويقية في الفنادق

د/ ماضي بلقاسم

أ/ برجم حنان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة عنابة

Résumé :

Le tourisme est devenu un des éléments essentiels de l'économie moderne. le marketing hôtelier joue aujourd'hui un rôle majeur dans le développement du tourisme.

Pour pouvoir concurrencer, les hôtels doivent élaborer une stratégie marketing efficace à partir d'une meilleure étude de ses forces et faiblesses ainsi que les différentes opportunités et menaces auxquelles ils sont confrontés et une étude de leurs efforts destinés aux marchés, qui leur permettent un bon positionnement.

Pour réussir, ils doivent également s'intéresser aux concurrents et aux besoins et désirs des consommateurs (touristes), afin d'atteindre cet objectif.

المُلخَص:

تشكل السياحة أحد أهم عناصر الاقتصاديات المعاصرة إن التسويق الفندقي يلعب دورا كبيرا في تطوير قطاع السياحة.

ولتستطيع التصدي للمنافسة، فعلى الفنادق أن تعد إستراتيجية تسويقية فعالة انطلاقا من انطلاقا من دراسة مستفيضة لمكان قوتها وضعفها معرفة جيدة لأسواقها ودراسة جهودها الموجهة إلى السوق وصولا إلى صياغة معالم واضحة تمكنها من التوقع الجيد في هذه الأسواق .

وللنجاح، فلا بد عليها أن تهتم بالمنافسين وأن تدرس احتياجات ورغبات الزبائن (السائحين) للوصول إلى هذا الهدف.

2-1 تصنيف الخدمات¹:

جودة الخدمة حيث يعطي أهمية لكل ما يراه: عمال، التجهيزات، المعلومة، الإشارات والرموز.. وكذلك الأسعار.

عدم التقسيم: حيث تتميز الخدمة بأنها تستهلك وقت إنتاجها، فلا نستطيع كما هو الحال في المنتجات المادية أن نصمم المنتج وأن نبيعه من خلال عمليات منفصلة. فإذا تضمنت الخدمة تدخل إنسان فإن ذلك الإنسان يعتبر جزءا من الخدمة. وهو الحال بالنسبة للإطعام في الفندق، أو النوم فخدمة الغرف مثلا تستهلك وقت إنتاجها ولا يمكن تجزئتها.

التغير: تتنوع الخدمة حسب الظروف التي تؤدي فيها حيث أن طبقا مقدما من الشيف في مطعم في أحد الفنادق يختلف عن نفس الطبق مقدما من طرف أحد معاونيه، وحتى في الحالة الأولى فإن الطبق سيختلف حسب مزاج الشيف. إن اختلاف الخدمة هو المبرر لحجم الفم-أذن الذي يدور حولها .

الفنائية: إن الخدمات تتميز بأنها لا تخزن . ولهذا السبب تقوم وكالات الطيران بإعطاء غرامات مالية وجزاءات في حالات إلغاء السفر فتذكرة غير مبيعة تعني أنها ضائعة إلى الأبد . إن فناء الخدمة ليس مشكلا إذا استطاعت المؤسسة أن تعرف حجم الطلب مسبقا فعندما تتذبذب فإنها تخلق مشاكل عدم التكيف كمشكلة النقل في ساعات معينة وغياها في أوقات أخرى، كذلك هو الحال بالنسبة للفنادق فالليلة الفندقية إذا لم تستهلك في اليوم فإنها تعتبر مفقودة إلى الأبد وتعتبر خسارة لرقم أعمال من المفروض أنه قد ارتفع بمبلغها ...

2- الخدمات في قطاع الفنادق³:

1-2 مفهوم الفندق⁽³⁾ : هو بلغة أهل الشام خان من هذه الخانات التي ينزلها الناس مما يكون في الطرق والمدائن وعلى العموم فهو يمثل أي مكان جاهز للإسكان، تصنيف الفنادق عالميا يتم بإعطاء عدد من النجوم من نجمة واحدة إلى خمسة راقية إلى كل نوع حسب مواصفات تحدد بدقة حسب معايير خاصة لكل نجمة مع وجود بعض الفنادق غير مصنفة .

وعموما فقد اختلفت الآراء حول تعريف للفنادق بين آراء المنظمات المتخصصة والكتاب المتخصصين في مجال الإدارة الفندقية، فالجمعية الأمريكية للفنادق والموتلات

عرفت الفندق كما يلي: الفندق نزل أعدت طبقاً لأحكام القانون ليجد النزيل المأوى والمأكّل وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم .

أما القانون البريطاني فقد عرف الفندق كما يلي: الفندق مكان يتلقى فيه المسافر الملتزم خدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه وبموجب هذا القانون يجب على الفندق أن يقدم خدمات المأوى والشراب والطعام إلى المسافرين القادرين على دفع ثمنها، ويحق له رفض تقديم هذه الخدمات للمسافر غير القادر على دفع ثمنها .

غير أن Webster قدم تعريفاً للفندق في معجمه الجديد المعد لطلاب الكليات كما يلي: "الفندق مبنى أو مؤسسة تعد الجمهور بالإقامة والطعام والخدمة".

2-2 أنواع الفنادق⁴: يوجد الكثير من أنواع الفنادق وكذلك تصنيفاتها حسب

عدة عوامل منها :

• نوع النشاط وشرائح السوق إلي يخدمها

• الحجم

• مستوى الخدمة

• الموقع

• نوع الإدارة

2-3 أنواع الخدمة الفندقية⁵: تتمثل أهم أنواع الخدمة الفندقية في الخدمات

التالية :

1 النوم

2 الأكل

3 الشراب

4 الترفيه والترفيه

ولا يجب أن ننسى أنواعاً أخرى تدخل في جودة الخدمة أو تكون في بعض الفنادق مثل تلك الراقية أو الممتازة مثل خدمة الغرف، البياضة، تلميع الأحذية.. الخ .

3-المفهوم التسويقي الفندقي: عبارة عن جعل إرضاء النزيل هو المبرر

الاقتصادي والاجتماعي لقيام وبقاء الفندق، وعلى ذلك يجب أن توجه كل جهود وأنشطة

الفندق نحو التعرف على حاجات ومطالب العملاء والعمل على إرضائهم وفي نفس الوقت العمل على تحقيق ربح معقول .

والتسويق الفندقي نشاط إنساني لأنه يعتمد على ضرورة التعرف على حاجات ورغبات ومطالب العملاء واقتصادي لأنه يسعى لتحقيق التوافق بين إمكانيات الفندق والمجتمع والعمل على حسن استخدامها بكفاءة عالية وهادف لأنه يسعى إلى إشباع الحاجات والمطالب الحالية والمستقبلية بغرض تحقيق الربح وحماية المستهلك وتحقيق المسؤولية الاجتماعية أي تحقيق مصالح المجتمع ككل .

3-1 تطور مفهوم التسويق الفندقي: إن تطور خدمات النقل والمواصلات وظهور شركات الطيران التي أخذت برامج تسويقية وسياسات ترويجية لبيع أعداد ضخمة من الرحلات وضع حجر الأساس للفنادق للحدو مثلها، إن التطور الاقتصادي حدث بعد الحرب العالمية الثانية وزيادة الدخول أوجد شرائح مختلفة من الأسواق مثل ضيوف المؤتمرات وضيوف المجموعات وسياح الترفيه وسياحة الأعمال وكل من هذه الشرائح لديه حاجات ورغبات مختلفة يجب إرضاؤها .

3-1 العلاقة بين المفهوم الحديث للتسويق والتخطيط الاستراتيجي⁶ : ترتكز الفكرة الأساسية على مقولة بسيطة جدا ونقول " إذا لم يقتنع المستهلكين بالمنتجات المقدمة سواء سلعة أو خدمة فانه حتما سوف لن يشترونها " أي أن السلع والخدمات إذا لم تقدم إلى المستهلكين وفق رغباتهم سوف يتغاضون عن شرائها ومنه نستطيع أن نقول أن هناك 03 أركان تشكل العمود الأساسي لهذه المقولة:

1 لابد للمنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات المستهلكين على أنها المهمة الأساسية التي يجب مباشرتها وتنفيذها على الوجه الأكمل.

2 للوصول إلى الهدف الأول لابد من تحديد الكيفية التي تتم إتباعها لإشباع تلك الحاجات والرغبات.

3 تحقيق أهداف أي منظمة حتما يأتي مع إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السوق المستهدفة.

3-2 إستراتيجية تسويق الخدمات في الفنادق⁷:

• **تعريف إستراتيجية التسويق⁽⁵⁾:** عرفها dibb بأنها: اتجاهات أسواق معينة تتوجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية والتي يجب أن تطور وتستثمر. وتحتاج الإستراتيجية إلى أهداف واضحة ومحددة تشير وتركز على نمط واحد وبنفس الاتجاه أهداف المنظمة الكلية وعلى المستهلكين الحقيقيين أن يستهدفوا بفاعلية أكبر مما يفعله المنافسون كما يجب تطوير عناصر المزيج التسويقي ضمن برنامج تسويقي التي تؤدي تنفيذها بنجاح إلى اتجاه إستراتيجية التسويق.

• **تعريف Thompson:** الطريقة التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير.

كما يمكن أن تعرف على أنها تحديد السواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي المتاح لها.

ويمثل الجزء السوقي مجموعة من العملاء المتجانسين والذين تسعى المنظمة إلى تلبية احتياجاتهم حسب رغباتهم، أما المزيج التسويقي فيها تلك العناصر التي تكونت تحت سيطرة المنظمة والتي تشمل المنتج والسعر والتوزيع والاتصال.

وهدف الإستراتيجية كما تناولها بارون بأنها نمط متناغم من الأفعال التي تتخذ في بيئة السوق لخلق القيمة وذلك بتحسين الأداء وحتى الاستراتيجيات التسويقية هي بؤرة أو مركز الإدارة الإستراتيجية الحديثة.

ونشير أنه لابد أن تكون الإستراتيجية التسويقية منبثقة وفقا لمتغيرات أساسية يسعى واضعها إلى تحقيق غايات وأهداف يعتمد نجاح الإستراتيجية على مدى وعي وإدراك الأشخاص المعنيين بها بالأهداف العامة والخاصة، فيجب أن تحقق الإستراتيجية الغرض المنشود وفقا لاعتبارات عامة وخاصة، فعندما تكون الإستراتيجية خاصة بمنتج معين فيجب أن تكون موضوعة لتحقيق الغرض المنشود من خلال المنتج ولكن في نفس الوقت أن تكون متناغمة مع الإستراتيجية الرئيسة وهذا يتطلب من المدراء وعيا استراتيجيا والمقصود به هنا هو وعي المدراء وإدراكهم وتفهمهم في المنظمة لما يلي:

1- الإستراتيجية المتبعة في المنظمة والمنظمات المنافسة.

2- كيف يمكن زيادة فاعلية هذه الاستراتيجيات .

3- الحاجة إلى الاستقرار، والغرض من التغيير.

إن إستراتيجية التسويق لكل منتج أو خدمة يجب أن تكون على صلة مباشرة بالغايات والأهداف والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى التي تشكل جميعها الإستراتيجية ويجب أن يكون توجه إستراتيجية التسويق ضمن الغايات التالية :

1 - التعرف على كيفية تلبية احتياجات المستهلك بطريقة أكفا من المنافسين.

2 - كيفية المنافسة في نفس القطاع.

3 - التعرف على الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي

3-3 مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي⁸: يعرف بأنه النشاط الإداري

المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها تحقيق تلك الأهداف بأفضل الطرق وأقل التكاليف وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب الأنسب، ومن هنا تبرز أهميته في حالة البيئة المتغيرة والموارد المحدودة، حيث أن المؤسسة من وجهة نظر تسويقية تمثل سلعا وخدمات، والسوق يمثل حاجات ورغبات حالية ومستقبلية للعملاء والمستهلكين، وبالتالي فإن بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بإيجاد نوع من التوافق بين السلع والخدمات المنتجة والحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية للعملاء مما يفرض على المنظمة التحسين والتطوير المستمر لمواجهة التغير في الحاجات والرغبات .

لذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أنه النشاط الإداري الذي يمكن إدارة التسويق من مواجهة التحدي الناتج عن تغيير البيئة التي تعمل بها المؤسسة ما يفرض على إدارة التسويق التعديل والتكيف المستمر بكل الأبعاد .

3-4 عملية التخطيط الاستراتيجي⁹: التخطيط الاستراتيجي في المنظمة هو العملية

الإدارية الخاصة بتحقيق الموائمة بين موارد المنظمة وفرصها التسويقية على المدى البعيد وتتكون هذه العملية من أربع خطوات رئيسية:

1 - تحديد نشاط المؤسسة.

2 - وضع الأهداف .

3 - تقويم وحدات النشاط الإستراتيجية.

4 - اختيار الإستراتيجية المناسبة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة .

لقد اعتبر كل من *ansoff* و *bower* عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها الطرق المستخدمة لحل المشاكل الخاصة ذات العلاقة بصياغة إستراتيجية المنظمة، و نتيجة لذلك فقد صيغت نماذج أمرية لعملية التخطيط الاستراتيجي وضمت فيها الخطوات الرئيسية لعملية حل المشاكل وذلك بطرق متعددة استنادا لخبرة وخلفية واضعيها وأن ذلك من شأنه العمل على إعداد نماذج بسيطة بدلا من النماذج المعقدة .

3-5 التخطيط التسويقي والخدمات : تعد أي إستراتيجية تسويقية فريدة بشكل ما

لأنها محددة وموضوعة لمؤسسة معينة كتسويق خدمات وغيرها، وبناءا على ذلك فإن استراتيجيات التسويق في مؤسسات الخدمات قد تحتوي على فروقات مهمة عن تلك الموجودة في مؤسسات أخرى، بالتأكيد بعض الصفات النادرة التي توجهنا في بناء وصياغة إستراتيجية التسويق لا يمكن إغفالها وهي:

1 - الطبيعة المهيمنة غير الملموسة للخدمات قد تجعل عملية اختيار المستهلكين

بين العروض المتنافسة أكثر صعوبة

2 - حيث لا يمكن فصل مقدم الخدمة عن الخدمة نفسها، فهذا قد يجعل نطاق

توزيعها مقيدا أي تركز الخدمة في الشخص الذي يقدمها كما لا يقدم إلى المستهلك إلا خيار محدد.

3 - إن هلامية الخدمات أي عدم القابلية للتخزين قد يضيف خطورة أو حالة من

عدم التأكد في تسويق الخدمات وعموما ورغم ذلك فإنه يوجد اتفاق على أن صياغة عملية التخطيط الاستراتيجي هي نفسها لجميع المنتجات سواء الملموسة أو غير الملموسة، إلا أن الفروقات قد تظهر في مرحلة التحليل قبل التقدم في تطوير إستراتيجية التسويق حيث يجب على المديرين حل بعض القضايا ومن بينها :

• نوع أعمال الخدمة التي تعمل بها المؤسسة

- نوع العملاء وتحديدهم
- تمييز أعمال المنافسين عن أعمال المؤسسة
- الحصول على عمليات ذات تكلفة فاعلة
- الجهود التي تستخدم لتطوير واختبار الخدمة الجديدة
- كيفية تأثير العلاقات المتعلقة بإستراتيجية التسويق على قرارات الوحدات الإدارية الأخرى في منظمة الخدمة وكيفية تأثير الوحدات الإدارية الأخرى على استراتيجيات وقرارات التسويق .

3-6 إجراءات التخطيط الاستراتيجي في الفنادق : تتكون عملية التخطيط

الاستراتيجي من 03 خطوات رئيسية :

1 - على مدير التسويق أن يقوم بتحليل لكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة وذلك بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة للمؤسسة والفرص والتحديات البيئية.

2 - تطوير وصياغة إستراتيجية عامة تقود الجهد التسويقي للمؤسسة من خلال تحديد الأهداف التسويقية وتحديد الإستراتيجية التسويقية الأساسية والتي تتألف من أجزاء سوقية محددة مكانة ذهنية منافية وعناصر مهمة للمزيج التسويقي.

3 - و تتضمن هذه المرحلة عملية التطبيق والتقويم وتظهر هنا بعض المكونات الفرعية حيث أن الإستراتيجية التسويقية يجب أن يتم تحويلها إلى برامج محددة يتم تطبيقها والرقابة عليها، مع افتراض وجود هيكل تنظيمي، أنظمة محددة وكذلك معايير لقياس الأداء.

إن الصيغة النهائية لأي خطة تتأثر بما يتناوله المخطط من قضايا وأمور أساسية: الأسواق المستهدفة، التغيرات البيئية. ولكن يجب الإشارة إلى أنه مهما كان محتوى الخطة وطريقة صياغتها، فإن العنصر الأساسي في أي تخطيط هو تطوير إستراتيجية تسويقية فعالة.

3-7 تطوير إستراتيجية التسويق⁽⁷⁾: إن عملية تطوير إستراتيجية التسويق

تتضمن القيام بمهمتين يعتمدان على بعضهما البعض:

• اختيار السوق المستهدف أو الأسواق المستهدفة التي تنوي المؤسسة أن تعمل بها أو تطورها.

• تطوير المزيج التسويقي لكل سوق مستهدف تم اختياره .

أ -اختيار الأسواق المستهدفة التي تنوي المؤسسة أن تعمل بها أو تطورها¹⁰: وهو مجموعة المستهلكين الحاليين والمرقبين الذين لديهم حاجات أو رغبات غير مشبعة، ولديهم القدرة والرغبة على الشراء والذين يمكن خدمتهم أو إشباعهم من طرف المؤسسة باعتبار أن السوق هو مجموعة من التصرفات البشرية التي تحرك جانبي العرض والطلب، ولذا يسعى رجال التسويق إلى التعرف على هذه الحاجات غير المشبعة سواء كانت ظاهرة أم كامنة من خلال عملية تجزئة السوق، وتحديد الفئة التي لها قدرة على شراء منتجاته في ظل الظروف البيئية المتاحة ويضع السياسات التسويقية التي تعظم هذا الاشباع .

و من أهم أشكال التجزئة في الفنادق :

- الفنادق السوبر - اقتصادية التي تعتبر أهم مطبق للتسويق للامتياز (الكتلي).
- الفنادق الفخمة (luxé)، البالاس تطبق التسويق المتميز، المتخصص والمنفرد.

• القطاع الوسيط، فانه يطبق التسويق المجرأ (le marketing segmenté)

إن التجزئة المطبقة في القطاع الفندقي الوسيط وكل التصنيفات المنبثقة منها، ومع تساوي عدد النجوم، فإنها لا تحمل نفس وقع الصورة للمشتريين، ومن هنا يمكن أن نصنف الفنادق إلى *2+، أو *2-، أو *3+، أو *3-، أو *4+، أو *4- ... الخ.

ونتساءل هل نتكلم هنا عن تجزئة داخل تجزئة أو ببساطة عن خدمات متوسطة جيدة وأخرى متوسطة أقل تكيفا حسب فئة الزبائن المستهدفة أو عن صعوبات التكيف ؟ وكيف نستهدف إذا كان الزبائن أنفسهم لا يعرفون ما يريدون ؟ .

ب- تطوير المزيج التسويقي لكل سوق مستهدف تم اختياره: فبعد أن يتم

تحديد السوق المستهدف بالخدمة فان على إدارة التسويق أن تحدد خصائص المنتجات أو الخدمات التي يمكن أن تشبع رغبات المستهلك وحاجاته فتنتجها له. وكذلك على المؤسسة أن تحدد منافذ التوزيع وأن تحدد السعر المناسب وأساليب الترويج والاتصال، إن مهمة

التسويق هي المزج بين هذه العناصر التسويقية بطريقة تشبع حاجات الأفراد كما أن عملية المزج يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية التي لا يمكن السيطرة عليها .

4- خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي: في الغالب تتشابه خطوات عملية

التخطيط الاستراتيجي في العديد من الاعتبارات على الرغم من الاختلافات الشكلية في التفاصيل ودرجة التعقيد وعدد الخطوات إلا أنها تأتي ضمنيا في تفسير الخطوات التي يتضمنها النموذج وطبيعة نشاط المنظمة بالإضافة إلى اختلاف الظروف الخاصة المحيطة بكل منشأة حيث تتضمنها الخطوات التي تساعد في تحقيق إستراتيجية تسويق فعالة وبشكل عام فان عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق تتضمن الخطوات التالية :

4-1 أهداف وحدات العمل(8): يجب على كل وحدة أن تحدد أهدافها بشكل واضح

ودقيق في إطار رسالة المنشأة وعليه فان المطلوب من الوحدة أن تحدد مجال نشاطها بدقة متناهية: أي خدماتها، موقعها الجغرافي، مكانتها الذهنية في السوق، أجزائها السوقية، والفندق أيضا كمؤسسة يجب عليه أن يعرف ويحدد نشاطه فمثلا المنتجع السياحي فانه يعرف نفسه بأنه فندق يقع على الساحل أو في منطقة جبلية أو في جزيرة من الجزر يتوفر على العديد من مرافق الراحة والتسلية والفخامة، من النوع الراقي، متوجه إلى الطبقة الراقية أو رجال الأعمال أو الأزواج من المشاهير والشخصيات .

4-2 تحليل البيئة الخارجية: قبل وضع خطة وتنفيذها يلزم إجراء تحليل كامل

شامل عن المنتج والمنافسة والأسواق من أجل الحصول على بيانات مفيدة تساعد في تنفيذ الجهود التسويقية بكفاءة، وتحليل المنتج يعتمد على تحليل الخدمات التي يقدمها الفندق والتي تختلف حسب نوع الفندق، حيث ينشأ الفندق لتحقيق هدف أو أهداف معينة لخدمة فئة أو عدة فئات من المستفيدين من ناتج أنشطة الفندق سواء كانت سلعا مادية ملموسة أو خدمات غير ملموسة ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال نقل ملكية هذه السلع وتلك الخدمات من الطرف المنتج لها وهو الفندق إلى الطرف المستفيد وهو العميل ولذا يقوم الفندق بأداء العديد من الوظائف والأنشطة التي من أجلها تتحقق عملية نقل الملكية وكل ما يؤدي في هذا المجال يندرج تحت مفهوم التسويق .

تسعى استراتيجيات التسويق إلى تحقيق الغايات والأهداف سواء كانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي أم على المستوى الرئيسي وهذه الأهداف يتم تحديدها معاً لمجالات التسويق وعلى أساس نقاط قوة وضعف والفرص والتهديدات بما يسمى بـ **SWOT** التسويقية المؤثرة على المنظمة.

• **الفرص والتهديدات**⁽⁹⁾: حيث يجب على الوحدة أن تحدد وتراقب البيئة الكلية مثل الديمغرافية والطبيعية والاقتصادية والقانونية والثقافية كما ينبغي على المؤسسة أن تنشأ نظام استخبارات تسويقي .

وعليه فإن الفندق يجب أن يتعرف على مختلف أنواع البيئة التي يعيش فيها كالقوانين والتشريعات وشرائح العمر ونسبة السياح الذين يتوافدون إلى البلد وبالضبط إلى المنطقة التي يتواجد فيها وكذا العديد من المعطيات التي تتعلق ببيئة الفندق لمعرفة المزيج الخدمي الذي يجب أن يعده إلى السوق الذي يستهدفه والأهم من ذلك أن يتمكن من اقتناص الفرص والتصدي للتهديدات .

• **الفرص** : إن الفرصة التسويقية تعني مجال من مجالات الحاجة تستطيع الشركة من خلاله الأداء بشكل مربح، تصنف الفرصة طبقاً لجاذبيتها واحتمال نجاحها، كذلك تتوقف ليس فقط على مكان القوة لدى المؤسسة بل أيضاً على هذه الأخيرة مقارنة بإمكانيات المنافسين، فارتفاع عدد السياح الذين يزورون منطقة معينة قد يعد فرصة ذهبية للفندق .

• **التهديدات** : تمثل بعض التطورات الخارجية تهديدات للمؤسسة وتمثل تحد تفرضه اتجاهات وتطورات غير محببة يؤدي في غياب إجراء تسويقي دفاعي إلى تدهور في المبيعات والأرباح، ويمكن أن نتحدث هنا عن واحد من أهم التهديدات التي يمكن أن تحول دون تنمية وتطوير قطاع الفنادق وهي الوضع الأمني، فعدم الإحساس بالأمان قد يجعل السياح ينفرون من المنطقة وبالتالي ينتج عن ذلك انخفاض محسوس في مبيعات الفندق وإذا استمر الوضع فقد يغلق الفندق أبوابه .

3-4 **تحليل البيئة الداخلية**: وتعني جدارة المؤسسة في تحليل مكانم القوة والضعف بشكل دوري ذلك بنفسها أو بإيكال ذلك إلى شركة خارجية، ثم يتم تقييم وزن

كل عامل قوة أو ضعف فالشركة التي تتمتع بإمكانية تسويقية عالية أو قوية تكون كافة عواملها التسويقية موجهة لذلك. والأهم هو أن تتمكن المؤسسة من تحديد نفسها داخل فرصة تسويقية لاقتناصها.

ويرى العديد من المتخصصين في صناعة الضيافة أن من أبرز شروط التنافس الفعال أن يكون للشركات، مثل الفنادق والمنجعات السياحية وشركات الطيران ارتباطا وثيقا داخل أنظمتها الإعلامية الخاصة بالحجز يتضمن نظام توزيع عالمي فإذا كان الفندق راغبا بزيادة حصته السوقية على نطاق عالمي وتعظيم حجوزاته من خلال وكلاء السفر فان وجود أو تطوير نظام حجوزات كهذا يعد قوة بالنسبة للفندق .

وأحيانا فان ضعف الارتباط بين العمال وانعدام روح الفريق تعتبر من مكامن الضعف عند المؤسسة فتضارب وجهات النظر بين العاملين في الإدارة ورجال البيع في الفنادق مثلا قد ينتج عنه خسارة العديد من الزبائن.

4-4 وضع الهدف:¹¹ بعد تحديد لمكامن القوة والضعف - ما يدعى بـ

SWOT تأتي مرحلة تحديد الأهداف المطورة لفترة التخطيط، ومن بين الأهداف: الربحية، نمو المبيعات، الصورة، السمعة، الحصة السوقية ويفضل وضع الهدف بشكل كمي . وإلا سيكون الهدف مبهما وغير مقبول أو قابل للحساب. وينبغي أن يكون الهدف في إطار الفرص والإمكانيات المتاحة، أي أن لا يكون خياليا.

4-5 صياغة الإستراتيجية: تجيب الإستراتيجية على كيفية بلوغ هدف معين

وينبغي أن تكون مفصلة وبرغم وجود العديد من الاستراتيجيات إلا أن أب الإستراتيجية **بورتر** أجزها بثلاث استراتيجيات عامة تشكل خطوة البداية في أي تفكير استراتيجي :

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** وفي هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تحقيق أقل التكاليف، إن الخطر يكمن في إمكانية ظهور شركات أخرى لها القدرة على التحكم أكثر من المؤسسة في تكاليفها، الأفضل في مثل هذه الحالة أن تمارس المؤسسة ما يسمى بالبقطة التسويقية على المنافسين ومراقبة تكاليفهم بحيث يكون التحكم في التكاليف نابع من المقارنة بهم خاصة هؤلاء الذين يتبنون هذا كإستراتيجية تمييز لهم أو تركيز.

- إستراتيجية التمييز : تركز على أن المؤسسة تعتمد على الأداء وجودة الخدمة أو المنتج أكثر من أي شيء في إطار تحقيق المنفعة للمستهلك .
- إستراتيجية التركيز: حيث تركز المؤسسة على جزء سوقي واحد وتوجه كل الجهود لخدمة هذا الجزء بدل من الدخول إلى سوق أكبر. ويشير بورتر إلى أن المؤسسات التي تتبع كلها نفس الإستراتيجية صوب نفس السوق تمثل مجموعة إستراتيجية ويؤكد على أن الشركات التي لا تنتهج إستراتيجية واضحة فإنها تحقق أسوأ النتائج، حيث أن هذه المؤسسات تحاول أن تكون جيدة في كل الاستراتيجيات ولكنها تنتهي بأن تكون فاشلة في كل شيء.

و يجب أن نشير إلى أن الإستراتيجية التسويقية تختلف باختلاف وضعية المؤسسة وكذا منافسيها ونوع الزبائن الذين تريد استهدافهم كما تتوقف أيضا على إمكانياتها وأهدافها التي سطرته لذلك.

4-6 وضع البرنامج : بعد الانتهاء من عملية تطوير استراتيجياتها الرئيسية، فعلى المؤسسة أن تضع برامجها الداعمة فإذا كان الفندق يهدف إلى أن يكون رائدا في مجال عمله، فإن عليه أن يضع البرامج الكفيلة لاستقطاب وتعيين وتدريب الكفاءات اللازمة التي تؤهله لأن يكون فندقا رائدا، وأن يوفر كافة مستلزمات الريادة الأخرى

4-7 التنفيذ: إن كل ما سبق من وضع للاستراتيجيات وتحديد للأهداف قد لا يكفي لنجاح المؤسسة، حيث أن العاملين بالشركة قد لا يفهمون إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي فلا بد عليها أن تحاول إيصالها بطرق الاتصال الفعالة وأن تجعلهم يفهمون دورهم في تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى الموارد والإمكانيات المتاحة وكذا المهارات .

4-8 التغذية المرتدة والرقابة: إن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب عملية رصد ومراقبة للمحيط الذي يتميز بالتغير والذي يصعب التنبؤ به، فعندما تتغير البيئة لابد من مراجعة الإستراتيجية وحتى الأهداف.

وكما يقول بيتر دراكر: إن الأمر الأكثر أهمية هو أن تعمل الشيء الصحيح أي أن تكون فعالا بدلا من أن تعمل الأشياء بشكل صحيح أي أن تكون كفئا ومؤسسات الضيافة تقوم بالشيئين معا .

4-9 مثال على خطوات التخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾: فندق EMPEROR

بسنغافورة وهو فندق 3 نجوم خدمات بشكل أساسي للمسافرين من رجال الأعمال ومعظمهم من العاملين في مجال النفط وبسبب الكساد الاقتصادي في سنغافورة، انخفضت إيرادات الفندق من 2.2 مليون دولار إلى خسارة بحوالي 300.000 دولار وهذا بسبب:

- 45% انخفاض في مبيعات المأكولات والمشروبات.

- 57-92 % انخفاض في إشغال الفندق.

- منافسة مكثفة.

- قلص في الحصة السوقية بسبب انخفاض عدد العاملين في صناعة النفط.

- أسلوب أوتوقراطي في الإدارة.

أجرى مالك الفندق تحليلا استراتيجيا للفندق محددا مكامن القوة والضعف فوجد :

بالنسبة لمكامن القوة: الصورة الذهبية، الموقع، الدعم المالي، التوجه نحو الخدمة.

بالنسبة لمكامن الضعف: الحاجة لإجراء عملية تجميل.

استجابة بطيئة من قبل الإدارة، قطاع سوقي ضعيف، منافسة كثيفة.

وكنتيجة لهذا التحليل الاستراتيجي، قرر الفندق انتهاج سياسة الانكماش الانتقائي

خصوصا في مجال الطعام والشراب حيث أعطى هذه المهمة لمتعهد خارجي. وتم انتهاج

هذه الإستراتيجية حيث تبين للمؤسسة أنه في حال حدوث انتعاش في الفنادق فإن أول

المستفيدين سيكون هذا الفندق.

خاتمة:

من خلال ما سبق نتبين أهمية وجود رؤية إستراتيجية لكل المؤسسات وبالتحديد

في قطاع الفنادق الذي يعتبر اليوم من بين أهم المؤسسات الخدمية، التي تعمل على زيادة

الدخل القومي كركن من أركان السياحة الأساسي، وإنعاش قطاع السياحة من خلال خطط

تسويقية محكمة من أجل التوضع في السوق وكذا كسب زبائن ومحاوله تحسين الأداء،

فلا بد على المؤسسة أن تتضمن إستراتيجية تسويقية واضحة، تمكنها من هذا الهدف

وتجعل خدماتها ذات جودة عند المقارنة بالفنادق المناظرة، وهذا لتحقيق التنافسية

والنهوض بقطاع السياحة باعتبار أهميته القصوى وذلك من خلال إتباع خطوات

إستراتيجية تكون أكثر فاعلية لتحقيق هذا الغرض.

الهوامش:

- ¹ هاني حامد الضامور، تسويق الخدمات، دار الأوتل للنشر، الأردن، ص30.
- ² الصميدعي محمود الجاسم محمد، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث، 2007، ص 25.
- ³ محمد حافظ حجازي، إدارة التسويق السياحي والفندقي، المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي، السيوف، الاسكندرية، 2003، ص181.
- ⁴ صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي، أسس علمية وتجارب عربية، مصر، 2007 ص31 .
- ⁵ سراب إلياس، محمود الديماسي، حسن الرفاعي، حسين عطير، تسويق الخدمات السياحية، الطبعة الأولى، دالا المسيرة للنشر والذباغة، الأردن، 2002، ص 53.
- ⁶ حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، 2004 ص 90.
- ⁸ محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار أوتل للنشر، الأردن، 2002.
- ⁸ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق ذكره، ص 36
- ⁹ حمدي عبد العظيم، اقتصاديات السياحة والفنادق، محاضرات في التسويق، جامعة الإسكندرية، ص 50.
- ¹⁰ عون خير الله، محاضرات في التسويق السياحي والفندقي، جامعة الإسكندرية، ص168.
- ¹¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، اليازوري، 2005 ص73.