

تطبيقات المكاتب الامامية

الصف الخامس

الوحدة الأولى

التسويق في الفندق

الأهداف

- معرفة مفهومي التسويق والتوجه إلى التسويق.
- معرفة المزيج التسويقي.
- التعرف على التسويق عبر مواقع الشبكة العالمية، وأدواته.
- تحديد العناصر الأكثر أهمية في موقع الفندق على الشبكة العالمية.
- كيفية وضع خطة تسويق.
- كيفية وضع خطة بيع.

من التسويق إلى التسويق الشبكي العالمي

مفهوم التسويق

يقتصر نشاط التسويق- في الأساس- على دراسة تقنيات التوزيع، والبيع. تطور مفهوم التسويق حتى أصبح فلسفة تضع الشركة، والسوق في علاقة ديناميكية. وفقا للغة السائدة، يعتبر التسويق مجموعة من أنشطة، ووظائف الشركات، أو المؤسسات الصناعية، والتجارية، التي تهدف إلى نقل السلع من المنتج إلى المستهلك. ويمكننا القول بشكل مؤكد إنه قد تم تجاوز مفهوم التسويق كاستراتيجية بيع خالصة، حيث إن التسويق يتدخل، اليوم، في العملية الإنتاجية وعلاقتها بالمستهلك.

أصبح التسويق إحدى أدوات إدارة الشركات ذات الاقتصاد المتطور بدرجة كبيرة، حيث يعمل على تحديد:

- الأهداف (ما الذي أريد فعله، ولماذا؟)
- تحليل المنافسة (من هم المنافسون المباشرون؟)
- الشريحة المستهدفة (إلى من أتوجه، ولماذا؟)
- الاستراتيجيات (كيف أستطيع الوصول إلى أهدافي؟)
- الفترة الزمنية (في أي وقت سأبلغ أهدافي؟)
- النتائج (ما الذي حصلت عليه، لماذا؟)

إن التسويق هو مجموعة من الأنشطة التجارية التي تلبي احتياجات العملاء (الفردية والتنظيمية) من خلال تزويدهم بالمنتجات، والخدمات. ويمكن للشركة بلوغ أهدافها النهائية من خلال تلبية احتياجات المستهلك فقط.

أصبحت قرارات الإنسان، واحتياجاته، ورغباته عرضة للتأثير. ندرك وجود احتياجات أولية (المأكل، والملبس، والسكن)، واحتياجات أخرى ثانوية. تتبع الرغبات من الاحتياجات؛ لذا لا يكفي لتحقيق النجاح في بيع أحد المنتجات إقناع العميل بأنه يحتاج هذا المنتج، ولكن تحويل الاحتياج إلى رغبة فعالة.

يكمُن نشاط التسويق في التيقن من وجود الاحتياج، وتحويله إلى رغبة وفقاً لتسلسل معين:

- تتبع الأنشطة البشرية من بعض الاحتياجات الأساسية، والأولية، والثانوية.
- لا يحدث أي نشاط، إذا لم يتحول الاحتياج إلى رغبة.
- في حال الاحتياجات الأولية (تلك التي تلبّيها أنشطتها) يتطلب تحويل الاحتياج إلى رغبة عملية طويلة الأمد ومتقنة.
- توجد عدة درجات متنوعة بين الاحتياج الأساسي، والرغبة الفعالة لشراء شيء جيد (اختيار المنتج على أساس الذوق، والجودة، والسعر).
- لا يمكن للدعاية خلق الاحتياجات، حيث تقوم خصائص أحد المنتجات، وسعر بيعه بتحديد طبيعة، وحجم الاحتياج له، بينما يمكن للدعاية التأثير على اختيار المنتج.
- يعتمد وجود أي مؤسسة على إمكانية تحقيق واحد أو أكثر من الاحتياجات الجماعية.
- يجب اختيار أحد الاحتياجات، ثم تصنيع منتج، أو خدمة قادرة على تحويل هذا الاحتياج إلى رغبة في شراء المنتج، أو الاستفادة من الخدمة.
- يعتمد النجاح المالي لإحدى الشركات على مدى كفاءتها في استخدام مواردها بقصد تحويل الاحتياج إلى رغبة فعالة لشراء المنتجات المصنعة.

ونشير هنا إلى أن بيع منتج واسع الاستهلاك يستلزم بالضرورة القيام بإجراءات متماثلة بشكل عام، بينما تمر عملية بيع منتج سياحي بخطوات قابلة للتنوع، تؤثر فيها نماذج حياتية تنتمي إلى ثقافات مختلفة.

يعمل منظم الرحلات العام، والخاص، في المجال السياحي لتحقيق أهداف مختلفة، ولكنها ليست متعارضة: يهتم المنظم العام بالجوانب الاجتماعية الاقتصادية للظاهرة السياحية، بينما يهتم المنظم الخاص بتحقيق الربح الفردي. من هنا تظهر اختلافات كبيرة في الإطار المنهجي للتسويق العام، والخاص، الذي يتنوع بدوره وفقاً لأنشطة الشركة، والمنتج السياحي الذي تعمل فيه (ضيافة- نقل- تخطيط رحلات).

منظم الرحلات
العام

ينبغي عليه العمل في قطاع التنشيط، الذي يعتبر سمة عامة، ويستثمر اقتصاد

المنطقة بالكامل، بدءاً من الدخل المباشر وحتى الناتج.

منظم الرحلات الخاص

ينبغي عليه العمل في قطاع التسويق (الترويج للمنتج) لأنها سوف تكون المنتفع المباشر من عملية التسويق، والمالك الوحيد للقدرة التشغيلية أثناء فترة العقد.

الاتجاه إلى التسويق

في الشركات التي تعمل في قطاع السلع واسعة الاستهلاك، يعتبر الاتجاه إلى التسويق قرارا مركزيا، تكمن مرجعيته في حجم الطلب (سوق ومكان).

لا يهدف قطاع التسويق داخل الشركات الفندقية إلى تلبية احتياجات السوق، بل إلى تحقيق الحد الأقصى من المبيعات. وطبقا لبعض الدارسين، لا يتعارض هذا مع القاعدة الفندقية التقليدية التي تنص على تميز، وحسن معاملة العملاء.

قطاع السلع الاستهلاكية ← اتجاه التسويق = الاهتمام بالطلب داخل السوق

قطاع الفنادق ← تحديد الحد الأقصى للبيع = خدمة عدد أكبر من للعملاء

تأخر التسويق الفندقي: يوجد العديد من الأسباب التي تقف وراء تأخر التسويق الفندقي نسبة إلى القطاعات التجارية الأخرى. يعتقد البعض، بشكل تقليدي، أن التسويق يواجه صعوبة في التطبيق في شركات الخدمات؛ وحيث إن العرض الفندقي يقوم بشكل أساسي على الخدمات، فربما يكون هذا تفسيرا للتأخر في امتلاك تلك الأداة. وبصيغة أخرى، يصبح من العسير تحديد، وتنفيذ سياسات تسويق تتعلق بالنشاط الفندقي، لأن منتج هذا النشاط الأساسي هو إحدى الخدمات.

تتبع الانتقادات التي توجه إلى هذا التفكير الذي يعتبر اختلاف المنتج سببا في تأخر الفكر التسويقي الفندقي، من أن الاختلاف لا يشمل المنتج وحده، بل تقنيات بيعه أيضا، والتي يمكنها أن توجه أولويات المستهلك إلى منتج ما أكثر مما تفعل مع غيره.

ويعتقد أيضا أن عقلية مدير الفندق، المتأخر ثقافيا عن زملائه الذين يعملون وراء المحيط الأطلسي، هي سبب ضعف الاتجاه إلى التسويق. لا يبدو هذا صحيحا تماما، حيث لوحظ أن التسويق قد ترسخت دعائمه في تلك القطاعات التي توجد بها منافسة قوية، وبما يشعر العاملين بالخوف من فقدان شرائح كاملة من السوق.

نجحت الشركات الأكثر ديناميكية، في تلك القطاعات، في تغيير اتجاهها وفقا للطلب؛ وتحقق الشركة القدرة على إرضاء العميل مزايا تنافسية تميزها عن الآخرين.

وقد يفسر غياب الضغط التنافسي الحقيقي سبب شعور القطاع الفندقي، حتى يومنا هذا، بالحاجة إلى اتخاذ سياسات تسويق لا تؤدي إلى زيادة عبء التكاليف دون تحقيق فوائد محددة. كان مدير الفندق الإيطالي قادرا على ضبط السوق لفترة طويلة بسبب عدم وجود منافسين له في أوروبا، واحتكاره للعرض الفندقي.

الوضع الحالي في إيطاليا

يمكن أحد العوامل الأخرى المؤثرة على الوضع في إيطاليا في صغر حجم الشركات الفندقية، وما يستلزمه ذلك من عملية تغيير العرض، مما يصعب من إمكانية إدراك الجانب التنافسي (يسهل شغل غرف الفنادق الصغيرة، بينما تبدو المشكلة واضحة في الشركات المتوسطة وكبيرة الحجم).

تغير الوضع جزئيا في هذه الأيام. فقد تطورت، في المقام الأول، وسائل النقل، مما أدى إلى خفض تكاليف السفر لمسافات طويلة، ومتوسطة المدى بشكل واضح، وخلق منافسة بين إيطاليا، ومواقع نائية، كان بلوغها محصورا على نخبة من العملاء.

وفي المقام الثاني، زادت التكاليف في إيطاليا بشكل كبير، مما جعل المنتج السياحي مرتفع السعر بشكل عام، وأضعف من قدرته التنافسية. ويؤخذ في الاعتبار هنا دخول مجموعات تمويلية وطنية، وعالمية، ضخمة إلى السوق الفندقي، لأنهم رأوا فيه أرضا خصبة لأنشطة كبيرة. وقد أكد إيريك هيلتون، ابن كونراد هيلتون، مؤسس سلسلة الفنادق الأمريكية، على أنه "لا يوجد اليوم نشاط تجاري إلا في مجال الفنادق". ووفقا للدراسات التي أجرتها سلسلة فنادق هيلتون، يتوقع ارتفاع الإيرادات، والأرباح على المدى المتوسط. ويبدو أن السوق الأكثر جاذبية هو ذلك الخاص برحلات المديرين سواء لأسباب العمل أو الترفيه.

رفعت تلك التغييرات من معدل التنافس سواء على مستوى الفنادق الفردية، أو الشركات الكبرى، مما جعل من الاتجاه إلى التسويق أمرا ضروريا.

المزيج التسويقي

يُقصد بالمزيج التسويقي مجموعة من الأدوات التي تُدار بشكل موحد، بغية تحقيق حجم مبيعات يوفر أقصى ربح، وأفضل تكامل بين المنتج، وتوقعات المستهلكين.

يمكن تطبيق المزيج التسويقي في الشركة الفندقية كما يلي:

- في الشركة بشكل عام
- في فندق واحد

في الحالة الاولى (استراتيجية الشركة)، يؤخذ بعين الاعتبار المنافسون، والموردون، والوسطاء، والسوق، الذي يختص بالمنطقة بشكل عام (البيئة)، والعوامل المتغيرة (التكنولوجيا، والاقتصاد، والسياسة، والثقافة). ويسهم في صياغة المزيج التسويقي للشركة، إجمالي العرض الذي يقدمه السوق في جميع وحداتها الانتاجية.

وفي الحالة الثانية، التي تهتم بوحدة واحدة (الفندق)، يتطور المزيج التسويقي آخذاً في اعتباره البيئة المحددة التي يعمل فيها، والتي تؤثر، في الوقت نفسه، على القرارات التنفيذية.

وكما نعلم، تتأثر الأنشطة الفندقية بشكل كبير بالعوامل البيئية، ولكن ينبغي أن تسعى الشركة أيضاً إلى التأثير على البيئة المحيطة بها، بما يحقق لها النفع، ويمكنها، في هذا الصدد، على سبيل المثال، التأثير على الهيئات العامة، من أجل الحصول على مرافق فعالة (وسائل النقل، الخدمات) تتيح للسائح التعرف على التراث التاريخي، والفني.

عناصر المزيج التسويقي

نشير بمصطلح "المزيج التسويقي" إلى مكون يتألف من متغيرات يمكن التحكم فيها، وضبطها (دعامات صنع القرار) تستخدمها الشركات لبلوغ أهدافها التجارية.

تعرف متغيرات المزيج التسويقي بالأربعة P، هي:

1. المنتج product
2. السعر price
3. التوزيع place
4. الدعاية – الترويج promotion

المنتج product

يمثل المنتج كل ما يمكن عرضه في السوق، أو قسم منه، قادر على تلبية احتياجات المستهلكين المحددة.

يمكن أن يكون المنتج شيئاً ملموساً، مادياً. يتمثل المنتج الفندقي في الخدمة الفندقية التي تُعرض في السوق لتلبية الحاجة إلى المسكن، سواء كانت تلك الحاجة مرتبطة بالمتطلبات، أو توقعات الطلب السوقي، أو بعروض المنافسة. يجب على الفندق أن يقدم إمكانية النوم، والراحة (ميزة جوهرية). ويجب أن يجسد المنتج العام، أو النسخة الأساسية منه، الميزة الأساسية للعرض.

يقع المنتج المتوقع في مستوى أعلى: ينتظر عميل فندقنا إيجاد تليفون، وغطاء سرير نظيف على الأقل داخل الغرفة (الحد الأدنى من المتطلبات). يتألف المستوى التالي من المنتج الموسع: يمكن للفندق أن يجعل عرضه أكثر جاذبية عبر توفير تليفزيون، واتصال بشبكة الإنترنت، وخدمة مطاعم جيدة.

يتكون المستوى الأخير من المنتج المحتمل. ويشمل هذا المستوي كل إمكانيات التوسع في المنتج، وتنويع صورته الذي يمكن للشركة أن تقدمها. ولبلوغ النموذج الفندقي، يجب افتراض عدد من العناصر الإضافية، غير الضرورية تماماً، ولكنها تثري العرض، وتجعله أكثر جاذبية للعملاء المعتادين، والمحتملين.

يمكن للفندق أن يوفر خدمات إضافية مثل الحجز في المطاعم، والسينما، والمسارح، ومتاحف المدينة.

السعر price

يمثل السعر، بالنسبة للاقتصاديين الكلاسيكيين الجدد، التضحية (النقدية)، التي يبدي المستهلك استعداداً لتقديمها، من أجل الحصول على منتج جيد، يتركز، في حالتنا هنا، في تلقي الخدمات الفندقية. تعتمد طرق تحديد الأسعار، كما تخبرنا النظرية الاقتصادية الحديثة، على شكل السوق الذي تعمل الشركات به. يمثل السعر، بالنسبة للشركات الحديثة، أحد متغيرات المزيج التسويقي، إلا أنه يعتبر ذا دلالة كبيرة.

الترويج promotion

هو مجموعة من الأنشطة الضرورية للإعلان عن، وترويج، وتقديم الخدمات التي يعرضها الفندق، والمنطقة المحيطة. يدخل بين هذه الأدوات: الدعاية، والعلاقات العامة، والبيع المباشر، والتسويق المباشر، والاتصال عبر شبكة الإنترنت. ويقوم موظفو المكاتب الأمامية بدور تسويقي مهم، من خلال الدعاية، وبيع المنتج، والاشتراك في إدارة الحجوزات، وتثبيت الأسعار خلال حدود تقديرية مقررّة.

التوزيع place

هو الطريقة التي تختارها الشركة لتوصيل المنتج إلى المستخدمين، وعملائها الحاليين، أو المحتملين. يتعلق الأمر بقرارات تختص بقنوات التوزيع، والعلاقات مع وسطاء تجاريين العاملين في مناطق السوق المستهدف.

يتمثل الهدف الأكثر أهمية للتسويق في معرفة، وفهم العميل جيدا، كي تتمكن الشركة من تطوير المنتج، أو الخدمة وتكييفها مع احتياجاته بشكل كامل.

قال بيتر دروكير، في عام ١٩٧٥: "يجب علينا إنتاج ما يباع، وليس محاولة بيع ما ينتج". يجب إذن معرفة نوعية المستهلكين المحتملين، قبل القيام بالتسويق. ويجب أن نميز بوضوح بين ما يلي:

- السوق المحتمل، أي مجموع العملاء المحتملين المهتمين بشراء الخدمة السياحية.
- الطلب السياحي الفعلي، أي مجموع الخدمات السياحية المطلوبة.

يجب أن نأخذ في الاعتبار، عند تقييم السوق المحتمل، اختلاف الاحتياجات، وأهمية، واختلاف الإمكانيات المالية.

يجب تقسيم الطلب السياحي الفعلي على قطاعات السوق، التي تستهدفها الشركة، وهي القطاعات التي تتوجه عادة إليها.

ينقسم تحليل تقسيم السوق الذي تقوم به كل شركة إلى مرحلتين:

- مرحلة تحديد العملاء

- مرحلة تنفيذ سياسات التسويق

في حال قطاع الفنادق يكون المنتج من صنع الفندق نفسه، ويتمثل في الخدمات التي يعرضها. ويجب أن تكون صياغة المنتج الفندقي، وكيفية تقديمه دقيقة، كما يجب إجراء تحليل دقيق لتمييز، واختيار "السوق المستهدف"، أي ذلك القطاع المحدد (أو القطاعات)، الذي يعتزم الفندق تلبية احتياجاته، وتوجيه أنشطة تسويقية محددة إليه.

يمكن اختيار ثلاثة خيارات استراتيجية مختلفة في هذا الصدد:

- خدمة السوق بأكمله (التسويق اللامتياز)
- خدمة قطاع واحد (التقسيم الأحادي)
- خدمة قطاعات كثيرة (تقسيم متعدد الأوجه)

تقوم الشركة بتحديد خيارها بناء على عوامل عدة، مثل:

- الموارد المتوفرة
- السياق البيئي الذي يعمل فيه الفندق
- أهمية تنوع المنتج
- إصدار منتج جديد
- تغييرات واضحة في الطلب بسبب أنشطة المنافسين

في الحالة الأولى، التي تخص التسويق اللامتمايز، تطرح الشركة في السوق منتجاً فريداً من نوعه، وتركز عليه انتباه أكبر عدد من المشترين المحتملين.

يمتلك السوق الفندقي أربعة قطاعات سوقية كبيرة:

- الشركات
- الترفيه الفردي
- مجموعات الترفيه
- MICE (الاجتماعات والمؤتمرات)

يمثل قطاع الشركات عادة حوالي ٤٠% من حجم مبيعات الفندق، ويتطور من خلال إبرام اتفاقيات مع شركات وطنية، وعبر الاتصال بمديري الرحلات، وصناع القرار في الشركات الإيطالية الأكثر أهمية، والمتعددة الجنسيات، التي تقيم علاقات تجارية في إيطاليا.

ولتطوير القطاع الترفيهي، يجب إجراء اتصالات دورية مع منظمي الرحلات في إيطاليا، والخارج.

تحديد الموقع في السوق

يعتبر تحديد موقع الشركة في السوق طريقة فعالة توفر للمنتج السمات التي تميزه عن غيره، وتسمح للمستهلك بملاحظته. يتطلب إعداد استراتيجية تسويقية صحيحة، معرفة الموقع الذي تحتله الشركة في السوق، في اللحظة التي يتم فيها تحديد الاستراتيجية.

إن المنتج هو الخدمة الفندقية التي تُطرح في سوق الضيافة لتلبية الحاجة إلى المسكن- "جوهر المنتج" - وتتصل بعلاقة وثيقة سواء بالاحتياجات، وتوقعات الطلب السياحي، أو بالعرض التنافسي. وتعتبر سياسة إدارة العلامات التجارية من أهم عمليات صنع القرار في مجال التسويق، حيث تهدف إلى خلق قيمة داخل العميل، وموقع للعلامة التجارية (الماركة) في عقل المستهلك. يري المسوقون في العلامة التجارية (وعدا) ضمناً بالجودة التي ينتظرها العملاء من المنتج، وقراراً بشرائه في المستقبل.

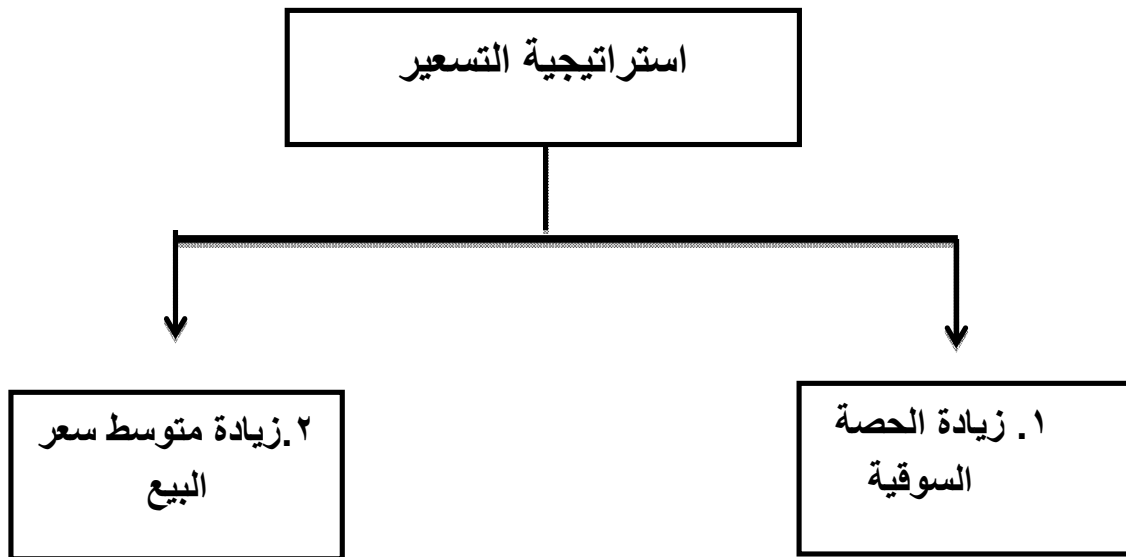
التسويق والتسعير

يعتبر السعر أحد عناصر المنافسة الأساسية بين المنتجات السياحية، ويؤدي دوراً مهماً في بلوغ الشركة أهدافها. يوجد مستويان للمنافسة في قطاع السياحة: الأول بين مواقع المقاصد السياحية، والثاني بين الشركات. تتنوع الخدمات التي تقدمها شركات السياحة، ويجب أن يُباع كل منها بسعر محدد (في إشارة إلى التغير الدائم في الأسعار). يجب أن تتجح الشركة في تحديد استراتيجية الأسعار، تلك الاستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها فائدة الخدمة، وقدرتها على جذب الطلب، والتكاليف المطلوبة لإنتاجها، وخلافه. إضافة إلى ذلك، تجب مراعاة عوامل أخرى مهمة، مثل تقسيم قطاعات العملاء، والأسعار التي يطرحها المنافسون.

سعر الخدمات الفندقية

بالنسبة للشركة الفندقية، يعتبر تحديد سعر الغرف إحدى أكثر مراحل التسعير دقة، لأن العميل المحتمل سيعقد مقارنة بين مختلف شركات الضيافة، وفقاً لهذا السعر. يجب على الإدارة تقييم مستوى الأسعار الرسمية للغرف التي تمثل أعلى مستوى للأسعار المتداولة بشكل عام في الفترة المعنية.

ويمكن أن تركز استراتيجيات التسعير المطبقة في عالم الضيافة (كما في القطاعات السلعية و/أو الخدمية الأخرى) على مصفوفتين أساسيتين.



تتجه استراتيجية التسعير بشكل عام إلى الانخفاض؛ يعتمد تسعير اختراق السوق (زيادة الحصة السوقية) على وضع سعر دخول أولي منخفض نسبياً على المنتجات، وغالباً ما يكون أقل من سعر السوق النهائي، وذلك بهدف جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد. وتقوم الاستراتيجية على توقع أن العملاء سيبدلون إلى العلامة التجارية الجديدة بسبب سعرها الأقل. وعادةً ما يرتبط التسعير لاختراق السوق بهدف تسويقي يسعى لزيادة الحصة في السوق أو حجم المبيعات بدلاً من تحقيق الأرباح على المدى القصير.

يمكن أن ينتج عن هذه الاستراتيجية انتشار، وتغلغل سريعين في السوق. وبإمكان ذلك تحقيق معدلات عالية من اختراق السوق بصورة سريعة، وهو الأمر الذي يأخذ المنافسين على حين غرة ولا يمنحهم الوقت الكافي للتصرف. يمكن لهذه الاستراتيجية أن تخلق سمعة جيدة بين شريحة المستهلكين الأوائل، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حركة التجارة. ويظل العيب الأساسي في استراتيجية التسعير لاختراق السوق في أنها تضع توقعات تسعيرية طويلة الأمد للمنتج، وترسم تصورات مسبقة للعلامة التجارية، والشركة. ويجعل ذلك من الصعب زيادة الأسعار في نهاية الأمر. كما تضع هذه الاستراتيجية الشركة في مواجهة السوق، والمنافسين، وقد تحدث نتيجة لذلك بعض المشكلات، خاصة عندما يلجأ المنافسون إلى خفض الأسعار هم أيضاً. وقد حدث موقف مماثل لهذا في عام ٢٠١١، عندما ضعف الطلب، وقل المستهلكون من نفقاتهم، بسبب الأزمة الاقتصادية، مما أسفر عن انخفاض الأسعار دون قيد، أو شرط في بعض الأحيان.

استراتيجية زيادة متوسط البيع

في هذا الهدف، يكون التركيز جلياً على زيادة الإيرادات المحققة من المبيعات، وبشكل خاص على زيادة القيمة النقدية المحققة من هذه المبيعات. وقد يأتي التركيز على زيادة السعر رغبة في خلق انطباع مميز لسلعة المؤسسة، وتوجيهها نحو شريحة سوقية محددة، تكون قادرة، وراغبة في دفع أسعار أعلى مقابل حصولها على سلعة بمميزات فريدة.

وتستخدم أيضاً تقنية إدارة العائدات للتسعير، التي تسمح بتحديد السعر المطبق على العملاء غير المعتادين، وفقاً لحجم الطلب؛ فكلما انخفض الطلب، ونسبة الإشغالات، انخفض السعر أيضاً. وبهذه الطريقة، يتم تحديد عدد من شرائح الأسعار التي تُطبق على العملاء غير المعتادين.

أهداف استراتيجية التسعير

يجب أن يكون هدف التسعير هو الجمع بين هامش الربح، والحصة السوقية مما يعظم من الربحية على المدى الطويل ويمكن أن تلخص أهم أهداف التسعير التفصيلية فيما يلي:

١. زيادة معدل الشراء للمنتجات وذلك من خلال خفض سعر الوحدة المباعة.

٢. زيادة الطلب من غير المستخدمين للسلعة عن طريق توفير أسعار مناسبة لفئات دخول مختلفة.

٣. المحافظة على العملاء الحاليين وذلك من خلال استقرار الأسعار.

٤. المحافظة على العملاء الذين لهم أهمية خاصة في تحقيق الربحية للمنشأة.

٥. جذب عملاء جدد عن طريق سياسات تسعيرة مرنة.

وعموماً فهناك ثلاثة أهداف يمكن تحديدها بوضوح للتسعير، وهي:

١- التسعير بهدف الربح ٢- التسعير بهدف تحقيق حجم مبيعات

٣- التسعير بهدف الحفاظ على استقرار السوق

بخلاف ذلك، يجب أن تراعي استراتيجية التسعير المواسم، وضرورة تقديم عروض خاصة، في الأوقات الصعبة، تناسب العملاء، وتسمح بتغطية التكاليف المتغيرة (الإضافية) على الأقل.

طرق تحديد الأسعار

تعتمد استراتيجية الشركات الربحية على إطار لا يتم فيه تحديد الأسعار وفقاً للتكاليف فقط، ولكن وفقاً لقدرة المستهلكين المحتملين على الشراء، وحجم الطلب على الخدمة أيضاً.

والطرق الأساسية لتحديد الأسعار هي:

- حساب التكاليف الكاملة
- حساب التكاليف المباشرة
- العلاقة بين حجم الإنتاج، والتكاليف (BEP)

في حساب التكاليف الكاملة، يراعى حساب كافة التكاليف، بما فيها التكاليف العامة (الإيجار، ومرتببات الموظفين) التي أنفقت على مجموع الإنتاج، والتكاليف الخاصة التي تخص منتجا واحدا (السكن، ووسائل النقل، والانتقالات). تعتبر التكاليف من الناحية المحاسبية أساساً يعتمد عليه في تحديد سعر السلعة، وذلك بعد إضافة هامش الربح الذي يحدده المنظم. ومن المفترض أن يكون هامش الربح معقولاً وعادلاً، حيث ترضى المنشأة بالربح العادل في المدى القصير مقابل تعظيم الأرباح على المدى الطويل. أما من الناحية الاقتصادية فلا ينظر إلى التكاليف فحسب، إنما يؤخذ في الاعتبار عوامل أخرى كواقع السوق، وأذواق المستهلكين وأنماطهم الاستهلاكية، ومستويات دخلهم، وأسعار السلع المنافسة وغير ذلك. وبعبارة أخرى فإن عملية التسعير من وجهة النظر المحاسبية تتوقف على جانب التكاليف أي جانب العرض، فيما تتوقف عملية التسعير من وجهة النظر الاقتصادية على جانبي عرض السلعة والطلب عليها.

يعامل حساب التكاليف المباشرة التكاليف العامة معاملة التكاليف الوقتية، بينما تشير العلاقة بين الإنتاج والتكاليف ((BEP إلى حجم الإنتاج الضروري لتغطية التكاليف.

ردود فعل السوق على تغير الاسعار

تقوم الشركات الرائدة بوضع أسعار الخدمات السياحية. وتتعدد الأسباب التي قد تدفع المتنافسين إلى تخفيض الأسعار، وتشمل ضرورة الاستغلال الأمثل للتوسع الفندقي. يتوقف الأمر هنا على معرفة كيف تتصرف إحدى شركات القطاع الفندقي، أو أحد منظمي الرحلات ردا على تخفيض الأسعار من قبل المنافسين.

أساليب الرد المحتملة هي:

- تخفيض الأسعار.
- تثبيت الأسعار.
- زيادة السعر لرفع مكانة الخدمات المقدمة للمستهلكين.

يبدو تخفيض الأسعار الإجابة الأكثر وضوحا لمواجهة المنافسة، لأنها تسمح بالحفاظ على حصة الشركة في السوق. لكن لا تلجأ الشركات الرائدة إلى استخدام تلك الوسيلة، التي قد تُفسر في إطار انخفاض جودة المنتج. وعلى أية حال، تعتبر معرفة درجة ليونة الطلب عاملا بالغ الأهمية في اتخاذ أي قرار.

وقد يُفسر الحفاظ على ثبات السعر على أنه علامة قوة. يتم الحفاظ، في الأغلب، على ثبات الأسعار، إضافة إلى إطلاق سياسات ترويجية، والعمل على تحسين جودة المنتج، وزيادة عدد الخدمات المتضمنة في السعر المتداول.

التسويق عبر الشبكة العالمية

يواجه كل من القطاع السياحي بشكل عام والتقسيم الفندقي بشكل خاص صعوبات اقتصادية، وتحديات جديدة، ومهمة في الأعوام الأخيرة.

التحديات الجديدة

تهدد الظروف الاقتصادية غير المواتية، والسلبية، القطاع الفندقي. تتمثل التحديات الحقيقية في ظهور أشكال جديدة من الطلب، وثورة أدوات الاتصال، وتنشيط، وبيع المنتج السياحي.

ينبغي على مديري الفنادق، إذا أرادوا جذب، واكتساب مستهلكين جدد في سوق المنافسة المفرطة الحالي، التوجه إلى المسافرين الذين يستخدمون أدوات حديثة، ويسعون للاتصال بالشركة الفندقية التي تمتلك متطلبات محددة، كما يجب عليهم معرفة كافة أنواع، واهتمامات قطاعات السوق الذين يرغبون في اختراقها.

أدى التطور التقني لوسائل الاتصال إلى تجديد كل من طبيعة السوق السياحي بشكل كبير (الشراكة، العولمة)، ونوع العرض (التكلفة المنخفضة، عروض اللحظة الأخيرة، العرض الشامل الديناميكي)، وقنوات التوزيع (بدون وسيط، شبكات البيع، وكالات السفرات على الإنترنت). ونحن نشهد الآن تحولا سلاليا حقيقيا للقطاع الذي يقوم بتغيير كل الطرق المستخدمة فيه حتى الآن.

السائحون الأكثر وعيا

لم يتغير العرض وحده في القطاع السياحي، فقد تغير الطلب أيضا، وبشكل خاص طلب السائح الأكثر دراية، وتطلبا. فقد أصبح السائح اليوم أكثر وعيا، يُقيم، ويقارن الاهداف المختلفة، ويستغل البيانات المتاحة على شبكة الإنترنت، ويجمعها، ثم يصدر حكمه الشخصي. صار السائح نشطا، ودقيقا، يولي انتباها أكبر لجودة المنتج، ويعرب عن متطلبات أكثر خصوصية، وفرادة.

لقد أصبح هذا السائح الجديد مستعدا للسفر أكثر من ذي قبل؛ فقد تبين أن المسافرين الذين يستخدمون القنوات الالكترونية، وينفقون سنويا أكثر من المسافرين العرضيين، يسافرون أكثر، وبإيقاع أسرع، ويختارون رحلات أكثر تكلفة مقارنة بالمسافرين التقليديين الذين يشترون من خلال القنوات التقليدية. تتمثل نقطة الانطلاق الحقيقية نحو إرضاء هذا الطلب، في الشفافية، والوضوح بين البدائل الممكنة. قام الإنترنت بإحداث تغييرا جذريا في النظام التوزيعي للسوق السياحي. كان البطل الرئيسي في الوساطة، وفي بيع المنتجات السياحية، قبل استخدام الإنترنت، يتمثل في وكالات السفر، بينما يستطيع المستهلك الآن الدخول مباشرة في اتصال مع العاملين في قطاع السياحة من خلال مواقع الكترونية مختلفة. ويتيح الإنترنت، بخلاف ذلك، معرفة معلومات كثيرة عن المقاصد المراد زيارتها.

يجب على القطاع الفندقي التكيف مع الوضع الجديد في محاولة الاستفادة من الفرص التي يقدمها الإنترنت.

تقارير المنتديات الاجتماعية

يعتبر الإنترنت، على أية حال، سلاحا ذا حدين. فمع تطوره إلى الويب ٢.٠ (يشير مطلق ويب ٢.٠ إلى مجموعة من التطبيقات على شبكة الإنترنت التي تسمح بمستوي عال من التفاعل بين الموقع، والمستخدم، كالمدونات، والمنتديات، ومواقع الدردشة، والويكيبيديا، واليوتيوب، والفيس بوك، وماي سبيس، وتويتر، وجي ميل، ووردبرس، وتريب أديسور، وخلافه). يقوم المستهلك بدور مهم للغاية، حيث ينشر المعلومات المتعلقة بالفندق، والمطاعم، وأنواع أخرى من الخدمات السياحية، ويسجل على مواقع الإنترنت التعليقات الإيجابية والسلبية.

تؤثر الخبرة المباشرة للسائح بقوة على خيارات المشترين المحتملين المستقبلين. وقد تسبب الآراء السلبية انعكاسات مباشرة غير مواتية على مقدمي الخدمات، ولكنها تسمح أيضا بإدراك نقاط الضعف، وتنشيط عملية التطوير الداخلي. يعتبر تريب أديسور Tripadvisor حالة رمزية ومثيرة للجدل. يستطيع السائحون من كافة أنحاء العالم كتابة تعليقاتهم حول الفنادق، والمطاعم التي قاموا بزيارتها، على هذا الموقع. ويتعرض الموقع للانتقاد، لأنه يتيح فرصة كتابة التعليقات السلبية، والإيجابية أمام الجميع، دون التحقق مما إذا كانوا قد زاروا المنشأة الفندقية التي يتحدثون

عنها أم لا. وعلى النقيض من ذلك، يعتبر موقع Booking.com أكثر موثوقية، حيث يتم فيه التحقق من التوافق المباشر بين عميل المنشأة الفندقية، والتعليق الذي يكتبه، فالموقع يتيح لمن قام بالحجز، ترك تعليق أو تعقيب.

تقنيات جديدة للبيع والدعاية

أصبح الإنترنت قناة البيع (التوزيع) الرئيسية في القطاع السياحي الآن. يمتلك ٩٠% من فنادق أوروبا موقعا على الإنترنت. أجريت حوالي ٥٢% من مشتريات العروض السياحية على الإنترنت فقط في النصف الاول من عام ٢٠١١، ويتزايد نمو هذا الاتجاه على المستوى العالمي.

يتبين من تحليل البيانات أن السائح الذي يريد حجز أجازة، أو فندق، أو رحلة جوية، يقوم بذلك بنفسه مستخدما الإنترنت؛ وهنا تبرز ضرورة أن يكون للشركة موقع جيد على شبكة الإنترنت حتى يتمكن العملاء المحتملون من العثور عليها. ألقت التغييرات التقنية، والأزمة الاقتصادية بآثرها على منظمي الرحلات، خاصة أولئك الذين يمكن تعريفهم "بالتقليديين"، ويمتلكون منافذ منتشرة في الأقاليم، والمدن، ومنتجعات خاصة في مقاصد العطلات الرئيسية. لقد سجل أولئك المنظمون الأداء الأكثر سلبية من حيث الدخل، والأرباح، ونسبة الإشغالات، مما قد سبب، في بعض الأحيان، أزمة للشركة نفسها (كما هو حال Viaggi del Ventaglio). ويعود جانب كبير من هذا الوضع الحرج إلى تطور منظمي الرحلات السياحية على شبكة الإنترنت OTA (وكالات السفر عبر الإنترنت)، والذين مثلوا بديلا فعالا للقطاع التقليدي. وإذا كان منظمو الرحلات هم من يقومون بإنتاج الخدمة بأنفسهم (منتجون)، فإنهم يتولون بيعها من خلال نظام البيع المباشر للعملاء عبر الإنترنت، بينما تتولى وكالات السفريات التقليدية مهام دعم البيع على الإنترنت.

يمكننا القول بأن التسويق عبر الإنترنت قد اشتق من التسويق التقليدي، وأن ما تغير هو إضافة كلمة (Web) التي تحدد انتقال عمل التسويق إلى فضاء الإنترنت.

الاختلافات بين التسويق التقليدي وتسويق الإنترنت

الاختلافات بين التسويق عبر شبكة الإنترنت، والتسويق التقليدي ضئيلة، وتختص بتطور الاستراتيجيات، والآليات التي تعمل بها يمتلك التسويق السياحي عبر الإنترنت نفس أهداف التسويق التقليدي:

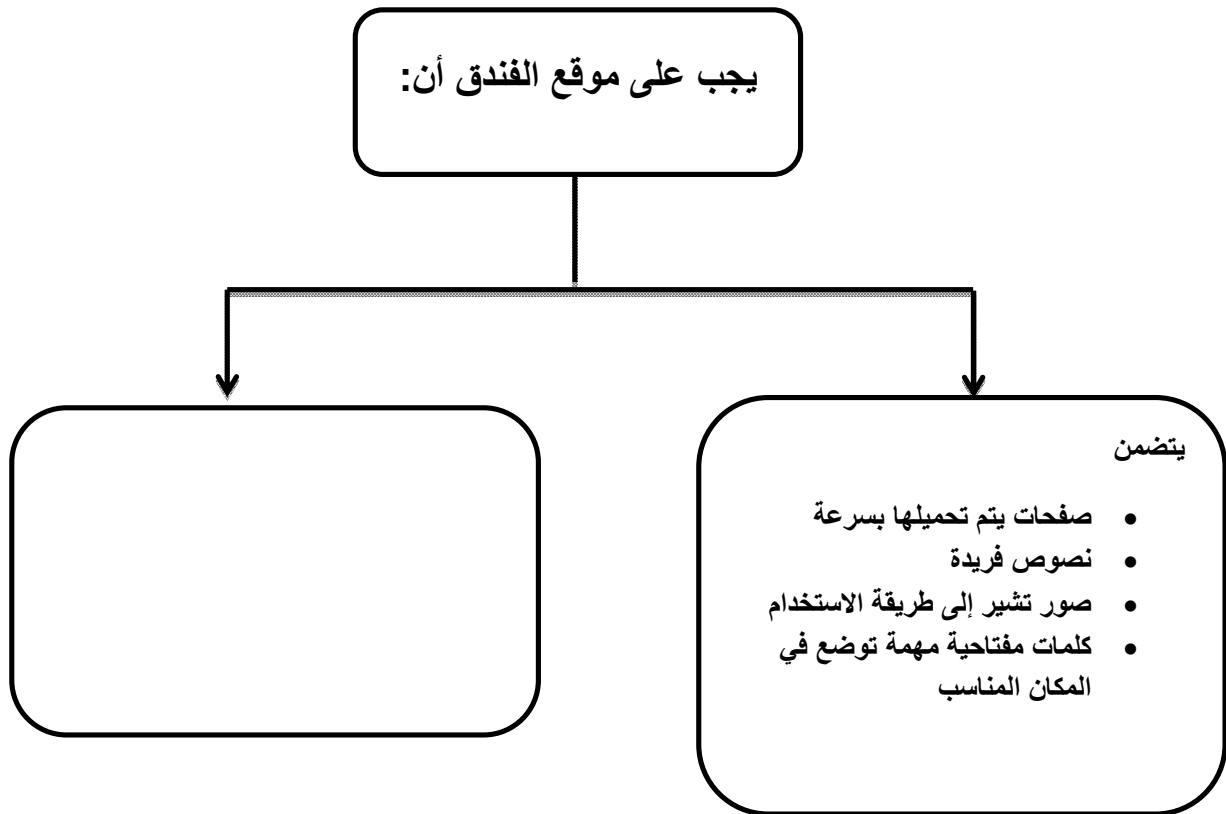
- خلق المنتج
- اتصال وتقديم المنتج
- نشر المنتج

فيما يتعلق بالقطاع الفندقى على وجه الخصوص، قامت غالبية المجموعات الفندقية الحاضرة بقوة في السوق، بإنشاء مواقع على الإنترنت، إلى جانب اللجوء إلى النظم التجارية التقليدية، التي تتمثل في منظمى الرحلات العاملين في السوق.

إضافة إلى ذلك، قامت فنادق كثيرة بفتح مدونات، ومنتديات للتواصل مع العملاء، واكتساب ثقتهم، والقيام بنشاط ترويجى فعال. تشجع المنتديات الاتصال المباشر بالعملاء أيضا، وبما يؤثر تأثيرا إيجابيا على عمليات تطوير، وتحسين الأداء. يجب على مدير الفندق الناجح أن يهتم بتقديم منتج، وأن يولى عناية كبيرة لموقع منشأته على الإنترنت.

موقع الفندق الإلكتروني

لا يجب أن يكون موقع الفندق على الإنترنت جميلا في تخطيطه فقط، بل يجب أن يكون، قبل كل شيء ديناميكيا وفعالا، بحيث ينجح في تحويل أكبر عدد من الزائرين إلى عملاء من خلال عملية الحجز. وللحصول على أفضل نتيجة في هذا المجال، يجب دراسة كافة تفاصيل الموقع الإلكتروني قبل إنشائه، ومراعاة أن يجمع بين الجانب الجمالى، والجانب العملى.



يجب علينا أن ننطلق، عند إنشاء موقع إلكتروني، من فكرة أن الإنترنت يمثل، اليوم، وسيلة بحث قوية للعملاء المحتملين، وأنه ممثل المبيعات الأفضل.

تموضع الموقع الإلكتروني في محركات البحث (SEO)

لكي تحقق مبيعات الفندق أقصى فائدة، يجب أن يظهر موقع الفندق في الصفحات الأولى لمحركات البحث، التي تمثل الأداة الأكثر استخداما من قبل رواد الإنترنت الذين يخططون لعطلاتهم. من هذا المنطلق، يعتبر تحديد الموقع عاملا مهما؛ يقوم المختص بخدمات محرك البحث (SEO)، بتطبيق مجموعة من التقنيات التي تهدف إلى تحسين وضع الموقع في النتائج التي تظهر من خلال محركات البحث. ويمكنه أيضا أن يصل موقعا معينًا متصل بنتائج عمليات بحث أخرى.

وعلى سبيل المثال، يهتم صاحب فندق Rimini بظهور موقع فندقه على جوجل، عندما يبحث شخص ما عن كلمات مثل "فندق ريميني"، "فندق ثلاث نجوم ساحل ريميني"، وخلافه. يسعى التقني المختص بمحركات البحث على أن يظهر موقع الفندق الذي يعمل به في الصفحات الأولى لمحرك البحث، وتليه سلسلة من النتائج المتفقة معه (على سبيل المثال "فندق ريميني"). تدخل هذه التقنية في استراتيجيات بحث التسويق، والتسويق المطبق في محركات البحث، والموجه لمستخدمي تلك الخدمات.

شبكات التواصل الاجتماعي كشكل جديد من أشكال الوساطة

لاحظنا أيضا تطورا في اتجاه أنماط الشراء التي تقود مستخدمي الإنترنت إلى ضغط زر الحجز الآلي في مواقع الفنادق الرسمية. تبين، بفضل مواقع مثل تريب أديسور Tripadvisor، أن البحث عن العلامة التجارية في محركات البحث قد زاد بشكل كبير. دائما ما يلتقي العملاء مع الفندق لأول مرة في مواقع التواصل الاجتماعي، والمنتديات، ولذا يبحثون في محرك جوجل عن الموقع الرسمي من خلال كتابة الاسم التجاري.

يمثل الموقع الرسمي للفندق نهاية مطاف عملية الحجز (خاصة فيما يتعلق بالمقاصد الجديدة في إيطاليا، ويستثنى من ذلك عروض الرحلات الشاملة)، لكن الطرق التي يتوصل من خلالها المستخدمون إلى الموقع ستشهد تغييرا كبيرا في السنوات القادمة.

لا نستطيع القول بأن مواقع مثل تريب أديسور Tripadvisor ستصبح محركات بحث إضافية حقيقية، وخاصة في السوق السياحي. وعلى أية حال، لابد من أخذ قنوات الوساطة الجديدة تلك في الاعتبار عند تحديد استراتيجيات تسويق الفندق.

لا يعتبر البيع عبر الإنترنت أمرا يسيرا، حيث يتطلب سلسلة من الإجراءات الدقيقة. في المقام الأول، يجب تمييز هوية عميلنا بدقة، ثم الاستجابة للمتطلبات الآتية بشكل واف:

- امتلاك موقع براق، يجذب العميل، ويتواصل معه.
- إمكانية إدارة، وتحديث موقع الفندق بأسلوب مستقل تماما.
- وضع الفندق بين نتائج صفحات محركات البحث الأولى.
- زيادة عدد الزائرين.
- القدرة على التقاطع مع العملاء المحتملين، وزيادة الحجوزات المباشرة.
- معرفة عدد زائري موقع الفندق، وسلوكهم.
- استخدام شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك، وتويتر، بشكل فعال.
- التواصل مع عملاء الفندق المحتملين، والحفاظ على هذه الصلة.
- تحسين صورة، وسمعة الفندق على الويب، وفي مجلات القطاع السياحي.

أدوات أخرى للتسويق عبر الإنترنت

الدفع لكل نقرة Pay per click (أو إعلان الكلمات المفتاحية)

الي جانب تحسين، وتحديد الموقع على محركات البحث، تتضمن أية حملة تسويقية فعالة على محركات البحث، ترويج موقع الفندق أيضا عبر إعلانات الدفع لكل نقرة (أو إعلان الكلمات المفتاحية)، التي تسمح بنشر الإعلانات النصية إلى جوار نتائج البحث.

في ظل وجود أزمة اللافتات التقليدية، يعتبر الدفع لكل نقرة هو الشكل الجديد للإعلان على شبكة الإنترنت (قنوات على الإنترنت). وتتعدد مميزات هذا النوع من الإعلان، وتسمح للمعلنين بتحقيق الحد الأقصى من الاستثمار.

يستخدم إعلان الكلمات المفتاحية في الترويج لعروض تخص أوقات معينة من السنة، أو في الوصول إلى شريحة مستهدفة من العملاء الإيطاليين، أو الأجانب. ويوصى بهذا النوع من الإعلان للشركات التي لم تحدد لأنفسها موقعا جيدا في صفحات محركات البحث بعد.

يحدد إعلان الكلمات المفتاحية تكلفة نشر الإعلان وفقا لعدد المرات التي ينقر فيها مستخدم الإنترنت على الإعلان (من هنا تأتي التسمية الدفع لكل نقرة). ويتولى ناشر الفواصل الإعلانية تحديد الميزانية اليومية، والحد الأقصى لتكلفة النقرة، ومراقبة المصروفات. يعتبر جوجل Adwords هو أداة إعلان الكلمات المفتاحية الأكثر استخداما في العالم اليوم.

يسمح Adwords بوجود إعلانات الدفع لكل نقرة على محركات البحث، والمواقع الشريكة، مثل Arianna، Tiscali، La Repubblica، Kataweb، Virgilio، Libero

يتيح Adwords أيضا إدارة الحملات CPM (التكلفة لكل ألف انطباع) في شبكات المواقع التي تنشر إعلانات جوجل. وقد تكون الإعلانات نصية، أو لوحات مرسومة. كما يمكن اختيار مواقع محددة يظهر فيها الإعلان.

البريد الإلكتروني للتسويق المباشر.

كيف يتم إبلاغ العملاء بوجود عرض خاص، أو عرض الدقيقة الأخيرة لوقت معين من السنة؟ كيف يتم إبلاغ العملاء بمولد خدمة جديدة أو بتطوير منشأتك؟ الحل هو استخدام البريد الإلكتروني في التسويق. يعتبر البريد الإلكتروني أداة سريعة، واقتصادية، ومثالية للتواصل مع العملاء، وإبلاغهم بكافة الاخبار المتعلقة بالفندق بشكل دوري، والاحتفاظ بهم على مر الزمن.

يجب أن يتولى مدير الفندق، أو طاقم التسويق، إدارة حملة التسويق بشكل كامل، بدءا من تحديد الاستراتيجية المفضلة، ومرورا باختيار المظهر الطباعي، وحتى رصد النتائج، مع احترام قوانين الخصوصية.

التموضع الاستراتيجي (استراتيجية الظهور في البوابات السياحية)

كيف يتم الظهور في بعض البوابات الإلكترونية للحجز على الإنترنت، مثل Exepedia، لإتاحة أكبر قدر من المشاهدة لموقع الفندق، وزيادة الحجزات؟ كيف يمكن الانضمام إلى مجموعة الفنادق القيمة لإضفاء بريق على صورة الفندق، وعلامته؟ كيف يتم إدخال رابط، أو لافتة فندق على المواقع التي يتردد عليها العملاء المحتملين؟

يعتبر وضع الفندق الاستراتيجي على بوابات الحجز الإلكتروني، مثل (Venere ،Booking،OTAExpedia) وخلافه، عاملاً ذا أهمية أساسية في استراتيجية التسويق المباشر، وغير المباشر. يتسم بذات الدرجة من الأهمية إدخال الفندق إلى البوابات التي تضم مجموعة منتقاة من الفنادق، أو التي تسعى إلى تعزيز صورة، وهوية منشآت الضيافة، أو، ببساطة، إدراج الروابط المؤدية إلى موقع الفندق على تلك الصفحات التي يزورها العملاء المحتملون. يحسن وجود اسم الفندق على تلك القنوات، وتقديمه في أسواق مختلفة، محلية، ودولية، من تموضع الموقع، ويحمل فوائد عظيمة سواء في مجال الحجز، أو في مجال المشاهدة.

وسائل الاعلام الاجتماعية التسويقية (ترويج وتطوير من خلال الشبكة الاجتماعية)

ينتشر الآن القول بأن الشبكات الاجتماعية تمثل مصدراً قيماً لكسب اتصالات جديدة في المجال السياحي، ووسيلة مفيدة للغاية لإجراء محادثات مع العملاء المكتسبين والمحتملين، والتفاعل معهم. يمكننا تسليط مزيد من الضوء على منشأة الضيافة باستخدام تكنولوجيا المعلومات على الفيس بوك، وتويتر، من خلال:

- إنشاء صفحات اجتماعية مع رسومات فنية
- إنشاء علامات التبويب المخصصة للفيس بوك (يتم إنشاء روابط خاصة في صفحة المعجبين، وبما يمكن العملاء من الوصول إلى الصفحة التي يكتبون رسالتهم بها).
- الدعوة إلى القيام بعمل ما (جزء من صفحة الويب يدعو الزائرين إلى القيام بعمل محدد، ك شراء منتج، أو الاشتراك في النشرة الإخبارية، والنقر على الرابط).
- البحث عن اتصالات جديدة، ومتابعين، لزيادة عدد الأعضاء
- تصميم عروض ذات أثر فيروسي
- تكامل الاداة الاجتماعية مع الموقع الرئيسي للفندق

المكتب الصحفي (الإدراج في مجلات وكتيبات القطاع الإرشادية)

يعتبر إدراج معلومات عن الفندق في مجلات القطاع السياحي، أو في الكتيبات الإرشادية المهمة إحدى القنوات الفاعلة في خلق صورة الشركات. تجب إقامة علاقة طيبة، وتواصل مستمر مع العاملين بالصحافة، لحثهم على نشر معلومات عن الفندق في مجلات الفنادق المتخصصة، المجانية أو غير المجانية. يجب أن تشرف الإدارة مباشرة على العلاقة مع الصحافة.

التسويق الفيروسي

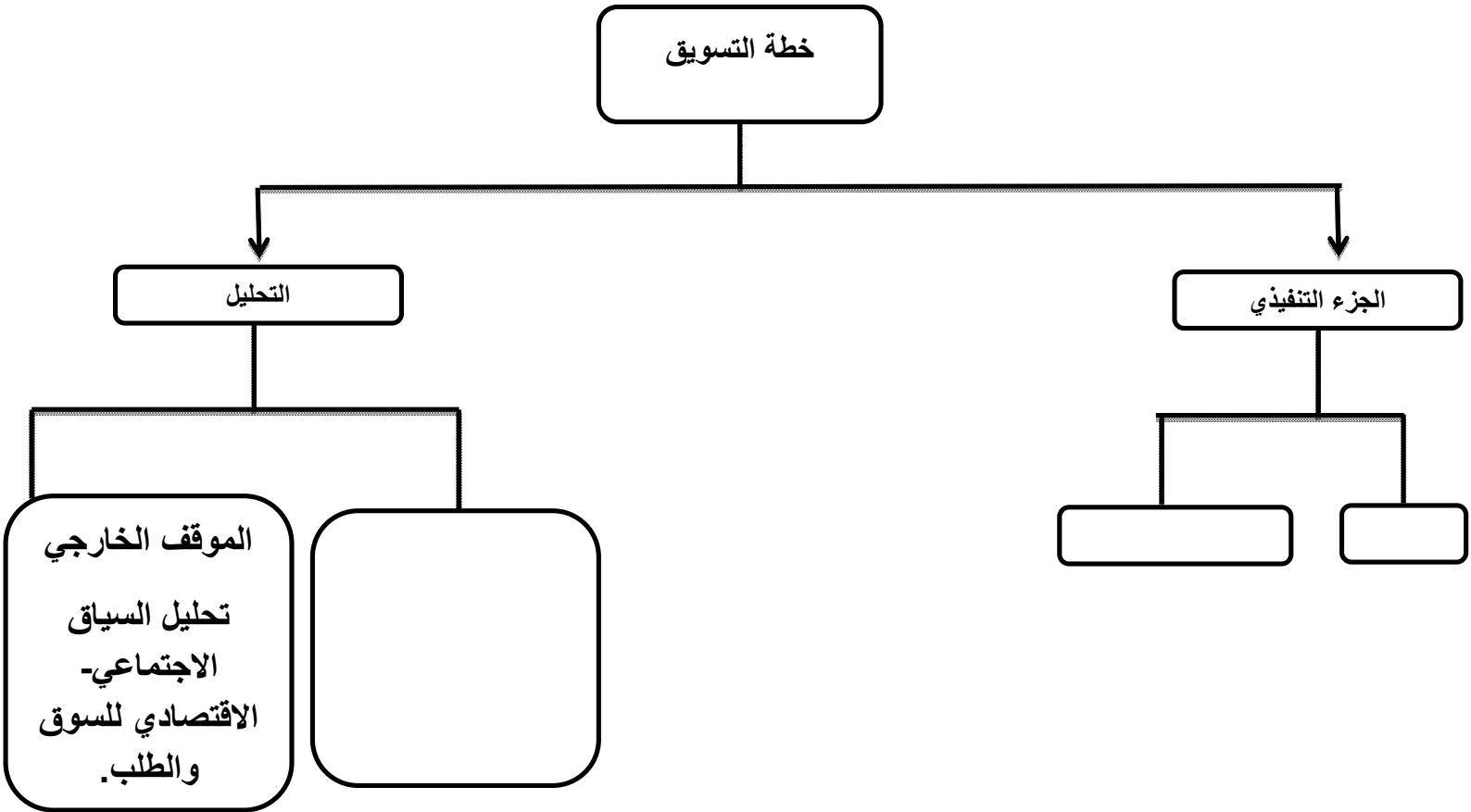
التسويق الفيروسي، أو الإعلان الفيروسي، هي تقنية تسويقية تستغل الشبكات الاجتماعية القائمة للترويج للعلامات التجارية أو تحقيق أهداف ترويجية أخرى، وذلك اعتماداً على علمية التناسخ الفيروسي بما يشبه تناسخ الفيروسات في المجال الحيوي وفي عالم الحاسوب والإنترنت. حيث يقوم من يستلم الإعلان بتمريره طواعية إلى جميع من يعرفهم لما يجد فيه من طرافة أو تميز.

الوحدة الثانية

خطة التسويق

إن خطة التسويق هي مستند يحتوي على أهداف التسويق، واستراتيجياته المزمع تنفيذها في فترة زمنية معينة. تنقسم خطة التسويق إلى قسمين رئيسيين: تحليل الموقف الخارجي، والداخلي للشركة، وجزء تنفيذي يحدد مراحل التسويق، والأدوات التي ستستخدم فيه. يراعي تحليل الموقف الخارجي للشركة السياق الاجتماعي-الاقتصادي، والسوق، بينما يراعي تحليل الموقف الداخلي للشركة القدرات التنفيذية، والموارد المتاحة.

يخصص الجزء التنفيذي من الخطة لتعريف أهداف التسويق، وميزانيته، وخلافه.



١. تحليل الموقف

نعرض هنا للعوامل التي يجب مراعاتها عند تحليل الموقف الخارجي.

الموقف الخارجي

يخدم تحليل الوضع الخارجي الشركة في:

- الحد من مخاطر خياراتها

- تحسين مواردها

- التحقق من تلبية منتجاتها لطلب السوق

تحليل السياق الاجتماعي-الاقتصادي

يأخذ، التحليل، بعين الاعتبار جميع المتغيرات التي تقيس الأداء الاقتصادي بطريقة ما، وهي:

- تطور الناتج المحلي الإجمالي

- معدل التضخم

- السياسة النقدية (معدلات الفائدة، والائتمان، وخلافه)

- العبء الضريبي

- الدخل القومي المتاح

- نسبة البطالة

- التجارة الخارجية

- تطور القطاعات الاقتصادية المختلفة

- شرائح الخدمات العامة

تتكون البيئة الاقتصادية من سلسلة من العوامل التي تؤثر على القدرة الشرائية وعلى عادات استهلاك السكان.

تحليل السوق والطلب

يعتبر الجزء المخصص لتحليل الطلب والمنافسة أهم أجزاء خطة التسويق. ومن المهم أن نفهم تطور الطلب السياحي.

يهتم هذا التحليل بدرجة الجذب السياحي للمنطقة الجغرافية التي تقع فيها الشركة. تسمح مراقبة البيئة التي تعمل فيها الشركة أيضا بتقييم الفرص الجديدة المتاحة في الأسواق، والمعوقات الجديدة الطارئة (على سبيل المثال، وجود أزمة اقتصادية في البلد الذي يقع عليه جزء استراتيجي من الطلب على المؤسسة).

ينقسم تحليل الطلب إلى :

- تحديد وتحليل قطاعات السوق

- التعرف على احتياجات، ومتطلبات القطاعات التي تم تحديدها

- تحديد أداء كل قطاع

- تحديد التنافس على نوع القطاع

- تقييم مدى تلبية خدمات الشركة لاحتياجات الأسواق المستهدفة

- اتخاذ القرارات الخاصة بالقطاع

يعتبر التعريف الدقيق لأسواق الفندق **الفعلية، والمحتملة**، جزءا أساسيا من تحليل التسويق بالنسبة للفندق.

ولإنجاز هذه الخطوة، يلزم التحقق من نسب العمالة، وجنسيات العملاء، ووتيرة استخدامهم في مطعم، وبار الفندق، مع تسليط الضوء على النوع السائد من العملاء.

يقوم تعريف السوق بوصف الوضع الحالي، ويمهد للوضع المستقبلي من خلال تحديد الأهداف.

استطلاع آراء النزلاء

تستمد البيانات المدخلة في خطة التسويق من الدراسات الاستقصائية **guest survey** التي يجريها الفندق، والتي تعتبر ضرورية لتوفير معلومات مفيدة عن آراء النزلاء في الفندق، والحضور، والأذواق، والأولويات.

يمكن وفقا لتحليل استطلاع آراء النزلاء:

- إجراء استبيانات بشأن رضا العملاء مع توجيه السؤال مباشرة لهم حول ما يعتقدونه بشأن المنتجات والخدمات المقدمة

- اقتراح استطلاعات رأي لمعرفة تصور العملاء عن العلامة التجارية، وصورة الشركة

- التعرف على آراء المستخدمين، والعملاء المنتظمين والمحتملين، والموظفين، والشركاء بشأن القضايا ذات الاهتمام الاستراتيجي

- إنشاء ملفات تعريف العملاء، التي تضم معلومات عن عاداتهم الاستهلاكية، أو كيف يودون أن تكون المنتجات، والخدمات المقدمة إليهم

تحليل حالة

تحليل بخصوص نوع العملاء (قسم الغرفة)

أشارت الاستطلاعات التي تم إجرائها إلى أن الفئة السائدة من العملاء (بنسبة ٩٠%) تنتمي إلى رجال الأعمال، ومسؤولي الهيئات، والشركات الإيطالية، والأجنبية، وفقا للترتيب التالي:

إيطاليا	٤٠%
أمريكا الشمالية	١٥%
بريطانيا العظمى	١١%
هولندا	٢%
إسبانيا	٣%
سويسرا	١.٥%

إسكندنافيا	١.٨ %
بلجيكا	٣.٥ %
ألمانيا	٨.٥ %
بلاد أخرى	١٣.٧ %

بالنسبة لفندقنا، تنتمي غالبية العملاء إلى الشركات العاملة في المنطقة (٤٠% من الحجزات).

ولهذا، يُقترح توطيد العلاقات مع صانعي القرارات في الشركات الإقليمية، ومع سكرتارية مدراء الشركات العميلة، أو تقديم أسعار مميزة لهم.

تحليل العملاء (المطعم)

يُنسب حجم الأعمال في مطعم فندقنا، المفتوح أيضا للجمهور، إلى وقوعه في منطقة متميزة للغاية من المدينة. أظهر استطلاع الرأي أن نزلاء الفندق يترددون على المطعم لتناول وجبة العشاء بشكل خاص، بينما يلجأ إليه العملاء الخارجيون، في الغالب، لتناول وجبات غداء العمل، واجتماعات العمل.

تحليل المنافسة

تعتبر معرفة السمات الهيكلية للمنافسة أمرا أساسيا لتقييم نقاط قوة، وضعف المنافسين. تتمثل العوامل الرئيسية في هذه الدراسة في:

عدد الشركات المتنافسة

قدرة المنافسة الاستيعابية

قطاعات السوق التي تعمل فيها

حصص السوق المحتملة

حصص السوق الفعلية

مجموعة الخدمات المقدمة

الأسعار المطروحة

تحديد موقع السوق

مؤشرات المنافسة

يجب تحديد مؤشرات المنافسة، لإنشاء نموذج للسوق التي تعمل فيه الشركة الفندقية. يتمثل السوق في المنطقة التي يعمل فيها الفندق، ويشمل جميع الفنادق التي تقع بالقرب من الشركة المعنية، والتي تتوجه للعملاء المحتملين أنفسهم. يجب على كل فندق معرفة من هم منافسيه بالضبط؛ تتحصر المنافسة في الفنادق التي تُطبق نفس معايير الجودة، وتقدم منتجاً (غرف / خدمات المطاعم) مشابهه، وتتوجه إلى نفس قطاعات السوق. تحدد كثافة الفنادق في الكيلومتر المربع نطاق المنطقة المراد تحليلها، والتي يمكن أن تكون أكثر، أو أقل اتساعاً. عادة ما تشير المنطقة إلى مدينة، أو إقليم جغرافي محدود، وقد تمتد لتشمل عدداً متغيراً من الفنادق.

مراقبة تعديلات المنافسة

تتسابق الفنادق المتنافسة يومياً للحصول على أنصبتها من السوق، ويفوز كل فندق بجزء مختلف منه.

يجب مراقبة تعديلات الحصص السوقية التي تم الحصول عليها، أو فقدها تدريجياً، وقد تحدث هذه التعديلات بسبب تغييرات مثل:

- ١ تغييرات في استراتيجية البيع (سعر أعلى أو أقل)
- ٢ تغييرات في المنتج (خفض أو زيادة في الخدمة)
- ٣ تحول النشاط التسويقي (البحث عن قنوات توزيع جديدة)
- ٤ تغييرات في هدف الإعلان (وفي الحملات الدعائية)
- ٥ التباين في توفر المنتج (على سبيل المثال افتتاح فندق جديد في السوق المشار إليه لدينا)
- ٦ تغييرات خارجية (اقتصادية، خاصة بالاتصالات، وخلافه)

إن مراقبة، وقياس التغيير في حصص السوق التي تم الحصول عليها، أو فقدها تدريجياً، تمكن إدارة الفندق من التفاعل مع التغييرات المتعلقة بما يلي:

١ المنتج

٢ هيكل الأسعار

٣ تحديد موقع الفندق بالنسبة إلى سوق معينة

الموقف الداخلي

يهتم التحليل الداخلي في المقام الأول بالأهداف، والموارد، وتنظيم الشركة. ما الذي تنوي الشركة القيام به؟ ما الأهداف التي تسعى لتحقيقها؟ ومن خلال أي من الموارد المالية، والبشرية، والتكنولوجية، والثقافية؟ كيف ستعمل على تنظيمهم؟ وأي من المهمات، وإجراءات العمل سيتمكن تفعيلها؟ يشكل التحليل مقدمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الرئيسية: النتائج التي يجب تحديدها، وكيفية تحقيقها. وفي هذه المرحلة من التحليل، يتم تحديد الخيارات الاستراتيجية في مجال التسويق؛ تلك المتعلقة، بشكل خاص، بالتميز، والتجزئة، والتموضع، والتي تعمل على خلق القيمة، وإرضاء العملاء، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية على مستوى المؤسسات، والشركات. يجب أن يعمل التحليل الداخلي على توضيح عمل الشركة، ويستند في ذلك على الأسئلة الحاسمة التي تحدد نقاط القوة والضعف. يهدف هذا التحليل إلى تحديد ماهية القدرات الاستراتيجية لإدارة الشركة، الموظفين. في واقع الأمر، يتطلب التوسع الكثير من الإبداع، والمؤهلات الخاصة. يسمح تحليل الموقف الداخلي بتحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الموارد المتاحة للشركة.

نقاط الضعف

عناصر سلبية يتعين على الشركة التخلص منها، أو تعزيزها، من خلال تحويلها إلى نقاط قوة

نقاط القوة

عناصر إيجابية يجب على الشركة أن تكون قادرة على تطويرها، وتوصيلها بشكل مناسب للسوق

قد تتعلق نقاط الضعف بهيكل الشركة، وتنظيمها، وسلوك الموظفين، وخلافه.

تحليل (نقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر) S.W.O.T

تتمثل إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي في تحليل نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر، الذي يتضمن تقييم القوة والضعف، والمتعلقتين بالبيئة الداخلية للشركة، والفرص، والتهديدات ذات الصلة الجزئية، والكلية، بالبيئة الخارجية للشركة.

في الخارج، يمكن للتحليل تقييم ما يلي:

- القضايا الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية، والثقافية، والاجتماعية

- الاتجاهات المحلية، والعالمية، الكبيرة فيما يتعلق بتفضيلات المستهلكين

- المنافسة الفعلية والمحتملة

في الداخل، يجب أن يقيم التحليل:

- الموارد البشرية، والمادية، والتكنولوجية، ورأس المال المتداول، وإمكانية الحصول على الائتمان

- الأنشطة غير الملموسة المتاحة، مثل صورة العلامة التجارية، ورضاء العملاء، وخلافه

يمكن تنظيم المعلومات بطريقة تيسر تصميم التوجه الاستراتيجي.

تعريف الأهداف

بعد تحديد قطاعات السوق المراد التوجه إليه لدراسة خصائص المنافسة، يجب صياغة الأهداف النوعية والكمية. إن الأهداف هي النتائج المنشودة التي تؤدي إلى المبيعات، والأرباح. يجب أن تكون الأهداف مفصلة، وواقعية، وقابلة للقياس الكمي (محددة من الناحية الاقتصادية من حيث الربح الصافي، أو مجموع المبيعات في مدة معينة) ومرتبطة ترتيباً هرمياً.

بين الأهداف النوعية يوجد:

- تحسين وضعية الشركة

- تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء منتظمين بإمكانية عائدات مرتفعة

بين الأهداف الكمية يوجد:

- تحديد القادمين والحضور

- قياس نمو الإيرادات

- حصص السوق المراد الحصول عليها خلال الفترة المرجعية لخطة التسويق.

يجب أن تكون الأهداف الكمية في الخطة التسويقية الجيدة:

- موضحة بدقة

- مُصاغة على مستوى الأعمال التجارية العالمية، ومقسمة إلى كل من قطاع السوق، وقطاع الأعمال

- مقسمة إلى فترات فرعية

وبمجرد تحديد الأهداف التسويقية، يتعين تعريف الإجراءات التي سيتم اتخاذها فيما يتعلق بقطاعات السوق المختلفة (ما يجب القيام به)، وتنظيم الأعمال في الوقت المناسب (متى يتم تنفيذها)، وتحديد ميزانيتها (كم تتكلف وكم سُنْدِر من العائدات)، وتحديد هوية المسؤولين عن المبادرات الفردية (من يقوم بتنفيذها). ويجب أن تصاغ المبادرات في كل قطاع من السوق.

٢ . خطة المبيعات

بعد التحليل الخارجي، والداخلي، ينبغي أن تؤدي الخطة التسويقية إلى تعيين أهداف المبيعات، وذلك لتحديد الوجهة المراد الوصول إليها.

سيشير مكتب المبيعات إلى نسب الإشغالات التي تم وضعه، والتي ينبغي الوصول إليها خلال العام.

يمكن أحد عوامل خطة التسويق الأساسية في مراقبة التسويق، أي التحقق من النتائج التي تم إحرازها، والتي قد تأخذ أشكال:

- الرقابة من خلال الميزانية

- مراقبة الكفاءة

- التدقيق التسويقي

تحليل حالة

يتمثل هدف المبيعات في العام المقبل في وضع فندقنا على قمة الضيافة المدنية، عن طريق زيادة عدد العملاء الإيطاليين، والأجانب بقدر الإمكان.

إن البلاد التي ستطور فيها سياسات البيع هي:

- إيطاليا

- الولايات المتحدة

- أوروبا

- روسيا

- الصين

- اليابان

وسيتم تحديد نسبة إشغالات الغرف المستهدفة للعام المقبل، والتي تُقدر بنسبة ٧٥٪، وزيادة قطاع الأغذية والمشروبات قدرها ٣٠٪. سيتم استخدام وسائل الترويج، والبيع التي تستهدف النسيج المدني الإنتاجي، والتجاري، كما سيتم بذل الجهد بغية الوصول للأسواق الأوروبية، والأجنبية، من خلال السفارات، ووكالات السفريات، والممثلين الإيطاليين للشركات الدولية، والغرف التجارية. كما سيتم وضع سياسة تسعير فعالة، وإنتاج عروض، وحملات تنشيط توجه إلى شرائح العملاء.

وقد تم تحديد السوق المحتملة لفندقنا في اثنين من القطاعات الرئيسية:

- عملاء الأعمال بنسبة ٩٠٪

- عملاء الترفيه بنسبة ١٠٪، ٤٪ منها تمثل شريحة (المسافرين المستقلين) FIT (Free Independent Traveler)

تم ٥٠٪ من الحجوزات عن طريق الحجز المباشر، ويتم تقسيم الجزء المتبقي بين وكالات السفر، وبوابات الحجز الإلكترونية.

يتمثل الهدف الواجب تحقيقه على المدى القصير في تعزيز نسبة إشغال المجموعات لتصل إلى ما لا يقل عن ٢٠٪.

وتستهدف المجموعات التالية على وجه الخصوص:

- المجموعات السياحية

- مجموعات الشركات

- مجموعات المؤتمرات

- مجموعات فرق المبيعات

- مجموعات ورش العمل، والتحديث

وقد تنجح هذه المجموعات في زيادة نسبة الإشغالات، خلال فترات آخر الموسم، وفي عطلات نهاية الأسبوع، من خلال أشكال محددة من الحوافز، مثل (عروض شاملة خاصة مع خدمات إضافية).

تحقق من معلوماتك

من التسويق إلى التسويق الشبكي العالمي

فهم المصطلحات

(خصص نقطة واحدة لكل إجابة صحيحة)

أكمل الجمل التالية بإدراج الكلمات الناقصة في الفراغات:

١ - الـ..... يُطلق على مجموعة من أنشطة الشركات المصممة لتلبية احتياجات العملاء (الأفراد والمنظمات) مع توفير المنتجات، والخدمات.

٢ - يُعرف..... بأنه مجموعة من الأدوات التي يتم إدارتها بطريقة موحدة لبلوغ هدف حجم المبيعات الذي يطابق أقصى ربح، وأقصى قدر من التكامل بين المنتج، وتطلعات المستهلك.

٣ -..... هو استراتيجية سوق متخصصة، ومتنوعة، تتلاءم مع الشركات الفندقية، ومنظمي الرحلات السياحية الذين يختلفون في أهدافهم، ويستهدفون أسواقا ذات تجانس مختلف.

٤ -..... هو وسيلة لمنح خصائص للمنتج تميزه عن المنتجات الأخرى، وتسمح للمستهلك بالتعرف عليه.

٥ - في الـ..... تجتمع جميع التكاليف، مع الأخذ في الاعتبار التكاليف العامة (مثل: الإيجار، والمصروفات الشخصية) يتم تحملها من أجل مجموعة من المنتجات، والتكاليف الخاصة التي يمكن تخصيصها لمنتج واحد مثل (المسكن، والمواصلات، والنقل).

٦ - في الشركات العاملة في قطاع السلع الاستهلاكية سريعة التداول يقع التوجيه التسويقي في مركز القرار، ويكمن في الوجود المرجعي لـ..... (السوق والبيئة).

٧ يجب على المنظم السياحي العام العمل في مجال..... لأنه ذو طابع عام، وأن يستثمر في اقتصاد المنطقة بأكمله، الذي يعود إلى الدخل المباشر، والدخل الناتج.

٨ - يجب على المنظم السياحي الخاص أن يتحرك في قطاع..... (ترويج منتج) لسبب مزدوج، وهو أنه سيكون المستفيد المباشر من التسويق، والمالك الوحيد للقدرة التنفيذية لنوع التعاقد في وقت التفاوض.

٩ - في مرحلة التقديم، يجب على الشركة التعريف بالمنتج من خلال ال..... .

فهم المحتوى

(خصص نقطة واحدة لكل إجابة صحيحة)

١ - التسويق:

أ هو مجموعة من التقنيات المستخدمة للإعلان عن المنتج

ب يمكن تعريفه بمجموعة من الأنشطة التجارية المصممة لتلبية احتياجات العملاء (الأفراد والمنظمات)، وتوفير المنتجات والخدمات

ج يتضمن تقنيات تعزز صورة الشركة والمنتج

د هي تقنية حديثة للبيع والإعلان عن المنتج

٢ - الشركة الفندقية التي تطبق المزيج التسويقي بوجه عام:

أ لا تأخذ في الاعتبار المنافسين، والموردين، والوسطاء، وتتخذ السياق العام (البيئة)، والمتغيرات (التكنولوجيا، والاقتصاد، والسياسة، والثقافة) كمرجعية لها.

ب تأخذ المنافسين بعين الاعتبار، بينما لا تعطي أي أهمية للموردين، والوسطاء، والسوق.

ج تهتم بالمنافسين، والموردين، والوسطاء، والسوق، مع وجود السياق العام (البيئة) والمتغيرات (التكنولوجيا، والاقتصاد، والسياسة، والثقافة) كمرجعية لها.

د تهتم فقط بالسياق العام (البيئة)، والمتغيرات (التكنولوجيا، والاقتصاد، والسياسة، والثقافة).

٣ - المتغيرات التي يتم مراعاتها في المزيج التسويقي هي:

أ الترويج - المكان - المنتج

ب المنتج - السعر - الترويج

ج المنتج - السعر - المكان - الترويج

د المنتج - السعر - الأداء - الترويج

٤ - في التسويق اللامتياز، الشركة:

- أ تطرح في السوق منتجا فريدا من نوعه، وتميل إلى تركيز انتباه أكبر عدد ممكن من المشتريين عليه.
- ب تقوم بتوزيع المنتج وفقا لشرائح العملاء.
- ج تطرح في السوق منتجا فريدا من نوعه مع بعض التنوع لإرضاء أكبر عدد من المشتريين المحتملين.
- د تقوم بتكييف المنتج لتلبية احتياجات أكبر عدد من المشتريين المحتملين.
- ٥ - يقع التوجيه التسويقي في صلب القرار، ويتخذ مرجعا له:

أ العرض

ب الطلب (السوق والبيئة)

ج طلب العملاء الأجانب

د طلب السياح

٦ - الأربعة قطاعات الكبرى في السوق الفندقية هي:

- أ (الاجتماعات، والحوافز، والمؤتمرات، والمعارض) - الأفراد - المجموعات - كبار السن
- ب الشركات - الأعمال - (الاجتماعات، والحوافز، والمؤتمرات، والمعارض) - كبار السن
- ج الشركات - المجموعات - الترفيه الفردي - الأعمال
- د الشركات - الترفيه الفردي - مجموعات الترفيه - (الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض)

حدد الصواب، والخطأ، وصحح المعلومات الخاطئة

- ١ - مع التسويق المكثف يظهر الميل لتوفير مجموعة واسعة من الخدمات لقطاع واحد من السوق.
- ٢ - قامت عدة فنادق بتفعيل مدونات، ومنتديات للاحتفاظ بالعملاء، وترويج منتجاتها ترويجا فعالا.
- ٣ - تتماتل إجراءات بيع أي منتج سياحي.
- ٤ - يمثل قطاع الشركات نحو ٤٠٪ من حجم مبيعاته الفندق، وينمو عن طريق عقد اتفاقيات مع شركات وطنية.

- ٥- بالنسبة للفندق، يعتبر تحديد سعر الغرفة هو أحد أبسط مراحل تسعير مختلف الخدمات المقدمة.
- ٦- في التسويق يشير "التمايز" فقط إلى المنتج، وليس إلى تقنيات البيع.
- ٧- تتأثر أنشطة الفنادق إلى حد كبير بالعوامل البيئية.
- ٨- يتدخل التسويق اليوم في أصل العملية الإنتاجية لبيع المنتج.
- ٩- يجب على المنظم السياحي الخاص أن يتحرك في مجال التسويق (ترويج منتجه) لسبب مزدوج، وهو أنه سيكون المستفيد المباشر من التسويق، والمالك الوحيد للقدرة التنفيذية لنوع التعاقد في وقت التفاوض.
- ١٠- تتم صياغة المزيج التسويقي للشركة باعتبار العرض الإجمالي المطروح في السوق من قبل جميع الوحدات الإنتاجية.
- ١١- تتمثل السوق المحتملة للفندق في مجموع من قد يريدون رغبتهم في الحصول على خدمة سياحية.
- ١٢- يُقصد بالتموضع مجموعة من التقنيات التي تهدف إلى تحسين وضع موقع الفندق في نتائج البحث في محركات البحث.
- ١٣- أصبح الإنترنت الآن قناة البيع الرئيسية للسياحة.
- ١٤- قامت عدة فنادق بتفعيل مدونات، ومنتديات للاحتفاظ بالعملاء، وجذبهم، مع القيام أيضاً، في الواقع، بالترويج الفعال لمنتجاتها.

استراتيجيات البيع في الفندق

الأهداف

- معرفة مهام، وتنظيم مكتب المبيعات
- معرفة قطاعات السوق الفندقية
- معرفة كيفية إعداد حلول خدمة العملاء
- معرفة شرائح، وسياسات التسعير، وكيفية تطبيقها
- معرفة أساليب تحديد التسعير الفندقي
- معرفة إدارة العائدات، والإيرادات، والمراحل، والأهداف
- معرفة كيفية تطبيق مؤشرات إدارة العائدات، والإيرادات
- معرفة قنوات البيع، والتوزيع المباشرة، وغير المباشرة
- معرفة كيفية إعداد التخطيط الاستراتيجي
- معرفة أدوات الإدارة، وكيفية تطبيقها
- معرفة كيفية وضع ميزانية تقسيم الغرف، والأغذية، والمشروبات

مكتب المبيعات

(Sales office)

١ مهام مكتب المبيعات، ومهام قسم التسويق والمبيعات

مهام مكتب المبيعات

١. ترسيخ العلامة التجارية للشركة

٢. التركيز على الهدف

٣. إيجاد حلول لخدمة العملاء

٤. تعزيز تدريب الموارد البشرية

٥. تجديد الاتصالات

يعتبر مكتب المبيعات هو المكتب التجاري في الشركة الفندقية، ويوجد في المنشآت المتوسطة، والضخمة، وفي سلاسل الفنادق، ويقوده متخصص هو (مدير المبيعات)، بمساعدة موظف، أو أكثر (مندوبي المبيعات)، و/ أو معاونين خارجيين. يقوم بأنشطة المبيعات في الفنادق صغيرة الحجم المدير (أو رئيس مكتب الاستقبال، في حالة غياب المدير). ويعتبر دور فريق المبيعات دورا أساسيا في الفندق، حيث يعتمد عليهم المستوى الانتاجي للمنشأة. يمثل وجود مُشرف (مثل مدير المبيعات) في المنشأة الفندقية أمرا استراتيجيا، فهو يختار العاملين، ويحفزهم على العمل بالتزام، وجدية. يهدف قسم التسويق، والمبيعات إلى ترسيخ العلامة التجارية للشركة، ودراسة حلول لخدمة العملاء، وتعزيز تدريب الموارد البشرية، وتجديد اتصالاته باستمرار من خلال الفرص التي يوفرها الويب ٢.٠.

وفي هذه الوحدة سنتعمق بشكل خاص في الأهداف ٢ و٣ و٥.

مكتب المبيعات

تعتبر خدمة العملاء إحدى الوسائل التي تستخدمها الشركات لتتميز بين منافسيها، بهدف تطوير الميزة التنافسية. وترتبط استراتيجية خدمة العملاء بشكل مباشر بالمنتج، لذا تشكل خدمة العملاء جزءاً لا يتجزأ من المنتج. ويتم تنفيذ مقترحات التسويق المختلفة من خلال مبادرات مثل المعارض، والخطط الخاصة بشبكة الإنترنت، والفعاليات الدعائية، والشراكة، وإقامة علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام.

يمثل قسم التسويق والمبيعات أداة استراتيجية لتشغيل أي سلسلة فندقية، عن طريق توفير الدعم المستمر للشركات التابعة لها، في شتى حملات الترويج الخاصة بها.

ومن بين الأنشطة التي تُنفذ في قسم التسويق والمبيعات، نذكر: المؤتمر الصحفي، والشراكة، والتسويق من خلال الإنترنت، والمعارض التجارية، والكتالوجات، والكتيبات الإرشادية، وبرامج الولاء (مثل الـ "بيست ويسترن ريوارد")، والتدريب، والدورات التدريبية.

البحث المستمر عن أسواق جديدة

أنشطة تدريبية على مختلف المستويات

أنشطة مبيعات حقيقية وفعلية

جمع معلومات حول درجة رضا العملاء **guest satisfaction**، وإرسالها إلى الإدارة للاستفادة منها في تصحيح العمليات التنفيذية و/أو تطوير المنشأة.

تحديد توجهات السوق بهدف استباقها

أهداف مكتب المبيعات

يجب أن تأخذ المعايير التنفيذية لمكتب المبيعات العناصر الأساسية التالية بعين الاعتبار:

- ينبغي معرفة الوضع التنافسي للفندق بشكل جيد، ومدى مرونة خدماته، وقدرته على التكيف مع طلب السوق، والتيقن من الخصائص النموذجية لنشاطه، لاستخدامها كورقة رابحة في غزو السوق (موقع مناسب جدا، التواجد بالقرب من المعارض، ومراكز أعمال، وخلافه). ولا ينبغي أن تتبلور المعرفة بالمنتج مع مرور الوقت، ولكن تجب مراجعتها بشكل دوري.

- يعتبر بيع منتج الفندق هو المرحلة النهائية من العملية التسويقية بأكملها، والتي تشكل، كما لاحظنا، مجموعة من الأنشطة المنظمة، والتي يتم التخطيط لها وتنفيذها بشكل متكامل، انطلاقا من دراسة المستهلك على مستوى فردي، وطلب المستهلك بشكل عام، بقصد تحقيق أهداف الشركة، والوصول إلى رضا المستهلك.

- تنفيذ نشاط التسويق في فندق يعنى توقع عدد كبير من الاتفاقات، وزيادة إيرادات الفندق ولكن هذا العمل لا يتماشى مع ما يحدث في قطاعات الفنادق الأخرى، حيث لا يتم خلق منتجات، وخدمات تُرضي المستهلك، وهنا يتعين على العميل التكيف في البداية مع الخدمات الفندقية التي يمكن تعديلها فقط في مرحلة لاحقة.

فريق عمل مكتب المبيعات

المدير التجاري (مدير المبيعات)

يعتبر مدير المبيعات الشخص المسؤول عن التنظيم والإشراف على جميع أعمال المبيعات في الفندق. ويمتد عمله ليشمل كافة القطاعات على مستوى السوق المحلي، والوطني، والدولي.

يلعب مدير المبيعات دورا أساسيا في النجاح المالي للسلسلة الفندقية التي يمثلها. ويتمثل دوره في تعزيز بيع مجموعة الخدمات الفندقية الكاملة، بهدف توسيع شبكة العملاء المحتملين، مع الحفاظ على العلاقات مع العملاء السابقين، كي يعودوا إلى الفندق في المستقبل.

يقوم مدير المبيعات بالترويج للفندق عن طريق الاتصال بوكالات السفر، وبكل العملاء المحتملين مثل (الهيئات، والجمعيات، والمجموعات الاجتماعية، والشركات) مع تقديم اقتراحات فيما يخصقوائم الأسعار، والمميزات التي يمكن تقديمها لكل نوع من أنواع العملاء. ويقوم المدير أيضا بمراجعة أنشطة المبيعات، والحجز، وتحليل متطلبات العملاء المحتملين.

يجري مدير المبيعات عمله من خلال اتصالات هاتفية مباشرة، وغالبا ما يجري لقاءات شخصية مع العملاء ويتواجد في المعارض التجارية.

ويجب أن يكون مدير المبيعات على علم دائم بالتغيرات التي تتم في جميع الفنادق المنافسة داخل السوق المستهدف. ويجب عليه أيضا تحليل إحصائيات المبيعات، وإدارة الأنشطة الإدارية، وإعداد التقارير.

مساعد المدير التجاري

هو أقرب معاونين لمدير المبيعات، ويهتم بشكل خاص بالعلاقات مع السوق المحلي، ويلتقي بمسؤولي الشركات الإقليمية التي تمثل العملاء المحتملين، ووكالات السفر في المنطقة.

٢. معرفة قطاعات السوق

يقوم الفندق بصياغة السياسات التسويقية الخاصة به استنادا على مبدئين أساسيين هما:

- تحليل المنافسة

- تحليل السوق

يصعب على أي منتج أن يحظى باهتمام عموم المستهلكين، لذا ينبغي- عند القيام بتحليل السوق- تحديد "شريحة" السوق التي يتم طرح المنتج عليها، وبما يعني تقسيم السوق إلى قطاعات.

في حالة تقديم منتج سياحي، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالترفيه، تكون المتغيرات التي تتدخل في اختيار المنتج/ الخدمة أكثر أهمية من مثيلاتها التي تتدخل في اختيار المنتجات الضرورية. ويعتبر تقسيم السوق إلى قطاعات أمرا ضروريا، لأنه يفيد في تحديد الـ "أهداف" التي ستبناها الشركة في المستقبل، فيما يتعلق بسياسة التسويق. كلما تم تحديد الهدف، وخصائصه بشكل دقيق، كلما أمكن القيام بأنشطة ترويجية وتسويقية فعالة.

المشترون الأفراد

- أفراد
- عائلات
- مجموعات صغيرة

نوع المشتري

منشأة فندقية

مؤسسات

- وسطاء سياحيون
- منظمات، هيئات، جمعيات

سائحو الترفيه

- منظمو رحلات
- وكالات سفر
- عملاء أفراد FIT

سائحو الأعمال

- شركة
- منظم مؤتمرات محترف PCO
- عملاء أفراد

نوع المستخدم

منشأة فندقية

عندما تتم معرفة احتياجات أحد قطاعات السوق، يمكن التنبؤ بسلوكه الحالي والمستقبلي، ويمكن تطوير كل الأنشطة المناسبة لتعديل، وتحديث المنتج.

يمكن تقسيم قطاعات سوق الشركة الفندقية، من خلال تمييز أنواع العملاء.

قد يرغب جميع العملاء في السوق في الحصول على المنتجات والخدمات نفسها. وقد يكون المنتج أو الخدمة، علنا لقيض من ذلك، قد صُمم خصيصا لكل فرد. يقبع العالم الحقيقي في المنتصف بين هذين النمطين. إلى أي مدى يتشابه عملاء أحد الفنادق فيما بينهم؟ هل يرغب جميعهم في غرفة تقليدية وخدمة كاملة؟ كم منهم يريد غرفة محدودة الخدمات بتكلفة زهيدة؟ تتنوع أنماط العملاء بكل تأكيد، مما يشكل تحديا لأصحاب الفنادق. لأي من العملاء يريد الفندق تقديم الخدمة؟ وأي من العملاء قد يتم تقديم الخدمة له بشكل أفضل؟

يمكن تقسيم العملاء إلى مجموعات أو شرائح، بحيث تتمكن الخدمات، واستراتيجيات التسويق من الوصول إلى كل شريحة على نحو أكثر تحديدا. كيف يمكن اكتساب ميزة تنافسية مع العملاء المستهدفين؟

إن أحد قطاعات السوق ما هو إلا مجموعة من العملاء الذين يعبرون عن حاجة مشتركة لمنتج أو خدمة ما. ولدى قطاعات السوق المختلفة احتياجات، ومتطلبات مختلفة.

يجب تقييم قطاعات السوق، ومعاملتها وفالقدرتها على الاستجابة إلى القرارات. تُظهر القطاعات أنماطا مختلفة من الاستهلاك في أيام الأسبوع، وفي المواسم. ويجب تقديم فرص التنمية والاستراتيجيات الأنسب المعدة مسبقا لتلبية احتياجات كل من هذه القطاعات الخاصة. ينبغي على فريق عمل الفندق أن يكون قادرا على تحديد ميزانية التشغيل، والقيام بالاستثمارات الرأسمالية التي من شأنها تحسين مستويات الخدمة المختارة. وينبغي أن يقود هذا النشاط إلى تحديد الشرائح المستهدفة من أجل زيادة معدل فرص العمل، وتحسين معدل ربحية الفندق.

٣. دراسة حلول خدمة العملاء

تعتبر خدمة العملاء الممتازة عنصرا ذا أهمية حيوية في نجاح الفندق. يتوقع النزلاء مستوى معين من الخدمة، ويمكن أن يشعروا بالاستياء إذا لم يتلقوا مظاهر الاهتمام المتوقعة، أو إذا شعروا - وهذا أسوأ - أنهم "مهملون". يؤدي ضعف مستوى خدمة العملاء، في كل الحالات تقريبا، إلى إعادة النظر في صورة المنشأة العامة، وفي سمعة علامتها التجارية، وبما يؤثر على الأرباح في نهاية العام.

يمكن أن يتم قياس رضاء العملاء (الجودة المدركة) باستخدام تقنيات مختلفة. وبين التقنيات الأكثر استخداما نذكر: التقييمات التي يقدمها جميع موظفي الشركة، والتقييم الذي يُعد من خلال الملاحظات المسجلة حول العميل نفسه، وجمع

البيانات من خلال استبيان عشوائي يملأه العميل في نهاية اقامته في الفندق. يسمح نظام جمع "تعليقات العملاء"، عن طريق ملء استبيان طوع يحول رضاء العملاء، بمعرفة رأي العميل الحقيقي في خدمات الفندق.

يتيح الرصد المنهجي لمستوى رضاء العملاء للشركة الفندقية، بمرور الوقت، من التحقق من قدرتها على تلبية طلب السوق، مع تحسين تلك القدرة إذا لزم الأمر.

كيفية عمل استبيان رضاء العملاء

يتكون الاستبيان من سلسلة متتالية من الأسئلة المطروحة على العملاء بهدف جمع المعلومات المطلوبة للاستطلاع. يسمح الاستبيان بالحصول على تصنيف متجانس من البيانات، لأن النموذج الذي يُقدم إلى كافة العملاء موحد يضمن الاعداد السليم للاستبيان ترتيب الأسئلة وفقا لنموذج فعال.

ويمكن تقسيم الأسئلة المطروحة في الاستبيان بطرق مختلفة، وفقا لخصائصها.

تتميز، في المقام الأول، الأسئلة المباشرة التي تجذب العميل مباشرة، ثم تأتي الأسئلة غير المباشرة التي تطرح تساؤلات يجيب عنها العميل من خلال عبارات عامة أكثر من كونها شخصية.

مثال على أحد الأسئلة المباشرة: "هل تعتقد أن هناك صعوبة في الاستفادة من هذه الخدمة؟"، وقد يُصاغ السؤال نفسه بشكل غير مباشر: "في رأيك، هل يجد العملاء صعوبة في استخدام هذه الخدمة؟". ويمكننا تمييز أسئلة الاستبيان أيضا إلى أسئلة أولية وأسئلة ثانوية: يعتمد وجود أو غياب الأسئلة الثانوية على الإجابة المعطاة في أحد الأسئلة الأولية.

يمكننا تقسيم أسئلة الاستبيان إلى: أسئلة مفتوحة، وهي أسئلة لا يتوقع الباحث طريقة الإجابة عليها (لا يوجد أية شروط للإجابة)، وأسئلة مغلقة (أو مصاغة مسبقا). وفي الحالة الثانية ينبغي على العميل اختيار الإجابة من بين بعض الإجابات المحددة سلفا.

يعتبر "المقياس" إحدى حالات السؤال المغلق الخاصة، حيث يُطلب من العميل أن يحدد موقعه في سلسلة من الأسئلة المتدرجة فيما بينها وفقا لمعيار معين. ويمكن أن يكون المقياس عدديا، قابلا للاستخدام في أي موقف في مواقف الاستبيان، بما يسهل المعالجة الكمية للنتائج، وقد يعتمد المقياس على التقديرات (على سبيل المثال، غير راض

على الإطلاق، راض بشكل متوسط، راض إلى حد ما، راض جدا). ويتميز هذا النوع من الأسئلة بقابلية استيعابفورية من قبل العميل.

التسويق الطنان، ومركز الاتصال، ومركز التواصل

في الفندق، كما هو الحال في جميع المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية، يعتبر السعي لتحقيق القدرة التنافسية في السوق هو الحافز الذي يدفع إلى تطوير توجه أكبر نحو المستهلك، وإلى تقييم رضا العملاء.

يحتاج الفندق، مثله مثل أي شركة أخرى، إلى مستهلك راض عن الخدمات، وإلى عميل وفي. أظهرت الأبحاث التسويقية أن جذب عملاء جدد يعتبر أمرا أكثر صعوبة، وأكثر تكلفة، للشركة، من الاحتفاظ بالعملاء الحاليين. لهذا السبب، يصبح العمل على زيادة رضا عملاء الشركة استثمارا مربحا، والهدف المفضل للحفاظ على حصص الشركة في السوق، أو زيادتها.

يمثل التسويق الطنان (يذكرنا المصطلح بطنين النحل) مجموعة من استراتيجيات التسويق التي تهدف إلى تشجيع الحوار بين الناس حول العلامة التجارية من أجل زيادة شهرتها على الشبكة العالمية. ويسمح للشركة بالاستفادة من نشاط دعائي غير مباشر مدعوم من السوق نفسها.

يمكن لخدمة العملاء المميزة تعزيز بعض الآليات المذهلة عبر الانترنت؛ تقدم بعض الفنادق خدمة عملاء تتمتع بمستوى عال، وقدّر كبير من الشخصية، سواء قبل الإقامة أو بعدها، وبما يشيع حول تلك الفنادق ضجة إيجابية، ويمنحها فعليا شعبية كبيرة على الشبكة العالمية بأكملها، بداية من المواقع الالكترونية الاستعراضية، ومرورا بشبكات العلاقات الاجتماعية، وانتهاء بالمدونات الالكترونية، ومنتديات السفر.

عادة ما يتم، في مجال الأعمال التجارية، والتسويق، توفير خدمات الدعم للعملاء من خلال وحدات تم تكوينها داخل الشركة، بهدف حل المشكلات أو المخاوف التي تراود العملاء بشأن المنتج المشتري، أو عقد الخدمة، أو العروض الترويجية الخاصة، أو بهدف تسوية النزاعات، أو دعم العملاء، وكسب ولائهم، وما إلى ذلك.

وهناك أيضا منشآت متخصصة صممت لتلبية احتياجات العملاء عن طريق الهاتف (مراكز الاتصال). وقد سمح تطور التقنيات بإيجاد أشكال أخرى من التفاعل والتواصل، مثل البريد الإلكتروني، أو غرف الدردشة (وتسمى هذه المراكز مراكز التواصل).

وتوجد شركات تقوم بتوفير مجموعة من خدمات التواصل للفنادق التابعة لها، مثل:

- البوابة الإلكترونية

- مراكز اتصال برقم مجاني أو أسعار خاصة

- تقديم المساعدة إلى الشركات التابعة / الفنادق

ويمكن أن يمثل مركز الاتصال أيضا خطا مباشرا مع الشركات التابعة التي يمكنها التواصل معه من أجل الحصول على المعلومات، أو لطلب تحسين الخدمة و/ أو طلب النصائح لتحسين المبيعات.

يجب على خدمة العملاء الممتازة، والتي ترقى دوما إلى مستوى التوقعات، أن تنشر الثقة والاحترافية. وكلما ازدادت شهرة العلامة التجارية، كلما توقع المزيد من المستخدمين خدمة عملاء على مستوى عال. يرغب العميل في الحصول على تأكيد على ما قام بحجزه، أو على ما هو مقبل على حجزه، كما يريد التأكد من السعر والشروط، وأنيق التواصل مع موظفي خدمة يمكنهم فهم، وتلبية احتياجاته. ينبغي أن يكون الوصول إلى موقع الفندق سريعا، ويسيرا: يجب وضع رابط "الاتصال بنا" في مقدمة الصفحة الرئيسية، كما يوضع أيضا رابط "وسائل الاتصال في الوقت الحالي" مثل (سكايب، أو الدردشة الإلكترونية الصوتية، أو خدمة الدردشة المباشرة).

ينبغي على من يجيب على الهاتف أن يكون محيطا تماما بكل ما يتعلق بالفندق، لأنه ليس هناك ما هو أسوأ من أن يتم "تمرير" العميل من موظف إلى آخر، بسبب أن من يجيب على الهاتف لا يعلم تماما عروض الفندق! لا تدع العملاء ينتظرون طويلا على الهاتف، وحاول اختصار مدة الانتظار إلى بضع ثوان. لا تكتفي بمجرد الإجابة على سؤال العميل، ولكن قم بإخباره عن أية إمكانية قد لا يكون على علم بها، أو لم يأخذها في اعتباره. وربما تكون هذه أيضا إحدى وسائل تشجيع الارتقاء بالمبيعات (شراء المنتج الأعلى الجودة، أو الأعلى ثمنا)، إذا كان هذا ممكنا. أما فيما يخص البريد الإلكتروني، فيجب أن يتلقى العميل ردا خلال اليوم. ويجب الالتزام بالوضوح، والشفافية، في الرد، والأهم من ذلك ألا يكون الرد رسميا للغاية، حيث يُفضل اعتماد لهجة ودية دون فقدان للاحترافية. أما على الشبكات الاجتماعية، فيتمكن العملاء من طرح الأسئلة التي يمكن الرد عليها بالطريقة الأنسب، وفي الوقت المناسب.

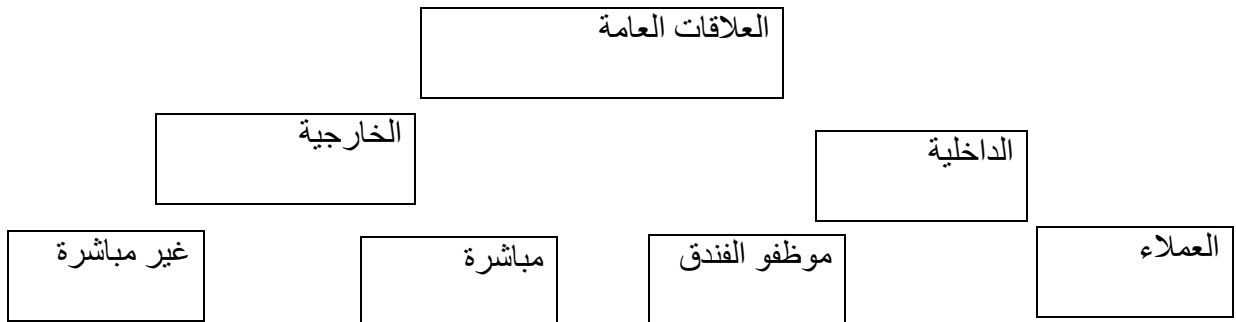
٤. الاتصال والعلاقات العامة

أصبحت العلاقات العامة P.R في الفنادق الكبيرة مهنة إدارية مستقلة، توكل إلى مدير العلاقات العامة. وتكمن أنشطة العلاقات العامة في مجموعة من الإجراءات، والمبادرات التي تستهدف تحسين صورة الشركة، والحفاظ على وجودها لدى عدد من الكيانات المسماة بالفئة المستهدفة. وبالتالي تعتبر أهداف أنشطة العلاقات العامة مكملة للدعاية، لأنها تؤثر في زيادة حجم المبيعات، حتى لو لم يكن لها غرض تجاري.

يقوم المدير أو المالك، في الفنادق صغيرة، أو متوسطة الحجم، بممارسة نشاط العلاقات العامة إلى جانب مهام اختصاصية أخرى.

يمكن توجيه أنشطة العلاقات العامة إلى داخل الفندق أو إلى خارجه. تهتم العلاقات العامة الداخلية بالعملاء لكسب ولأنهم بشكل أساسي، كما تهتم بالموظفين أيضا لتحسين مناخ عملهم. تتوجه العلاقات العامة الخارجية مباشرة إلى الهيئات العامة، والموردين، ووكالات السفر.

يعتبر التواصل من خلال لافتات الطرق، والإشارات، والكتيبات، وورق الخطابات، وملصقات الأمتعة، والكتيبات السنوية، وصولا إلى الحملات الإعلانية في وسائل الإعلام المختلفة، شكلا غير مباشر من أشكال العلاقات العامة. وتستخدم هذه الوسائل، في المقام الأول، للحفاظ على علاقات جيدة بين الفندق والعالم الخارجي، وبين الفندق والعملاء.



- ملصقات
- لافتات طرق
وإشارات
- كتيبات
ارشادية
- حملات
دعائية

- سلطات
- هيئات
- موردون
- وكالات سفر

تحسين المناخ
الداخلي للعمل

كسب ولاء
العملاء
جمع
الاقتراحات
والشكاوى

العلاقات العامة الخارجية

يتم تنفيذ أنشطتها في الفندق من خلال اتصالات مع العديد من الكيانات، من بينها نذكر:

- سلطات

- هيئات

- موردون

- بنوك

- وسائل الاعلام الجماهيرية

- وكالات السفریات

يعتبر الحفاظ على الاتصالات مع الصحافة، ووسائل الإعلام الجماهيرية بشكل عام، أحد أهم المهام التي يقوم بها المسؤول عن العلاقات العامة، من أجل ترسيخ صورة الشركة.

تعني العلاقات العامة الخارجية أيضا التوجه إلى العملاء الجدد المحتملين. وتتمثل قناة الاتصال الأكثر مباشرة بين الفندق، والعميل، اليوم في الإنترنت. ويمكن استخدام موقع إلكتروني، أو مدونة، لعرض منتجات الفندق ولإبراز جميع ميزات المنشأة. تصبح تنمية التفاعل مع العملاء، والاستجابة لهم، من خلال الصفحات الشخصية، وصفحات المعجبين على شبكات التواصل الاجتماعي أمرا يسيرا. وهناك مثالان لذلك: انتقلت سلسلة "أكور" في غضون

أسبوعين من ٠ إلى ٧.٠٠٠ معجب من خلال عقد إحدى المسابقات؛ طُلب ممن أراد الاشتراك في المسابقة تثبيت تطبيق "الفيسبوك" على جهازه، فأصبح المستخدم "معجبا" تلقائيا. كما يتيح حساب "حياة كونسيرج" على تويتر لأي شخص بتوجيه أسئلة مباشرة لموظفي فنادق حياة.

العلاقات العامة الداخلية

يهدف هذا الشكل من الترويج إلى التأثير على العملاء الموجودين بالفندق من أجل تحسين المبيعات. ففي كثير من الأحيان لا يستفيد العملاء من مجموعة خدمات الفندق بأكملها، لأنهم لا يكونون على علم بها. وفي الفندق يعتبر جميع الموظفين المتصلين بالجمهور، بئعين محتملين، لذا ينبغي العمل على زيادة وعي كل عضو في فريق العمل، كي يتجاوز الوصف الوظيفي له، سواء كان موظف استقبال، أو بوابة، ويعرف كيفية اغتنام الفرصة للاقتراح استخدام أحد الخدمات الموجودة بالفندق على العميل. ينبغي أيضا استخدام بعض الأدوات المفيدة جدا لتحقيق هذا الغرض، مثل:

- اللوحات (ويمكن أن تكون مضيئة أيضا)

- الملصقات

- منشورات توضع في الغرف

توضع هذه الأدوات الدعائية في الأماكن الرئيسية مثل: المصاعد، وأماكن الانتظار، والطوابق.

يستلزم الترويج لبعض الخدمات الخاصة مثل حمام السباحة، ونادي اللياقة البدنية، والنادي الليلي، والديسكو، والبار الأمريكي، اللجوء إلى مزيد من الأدوات الدعائية، ونشر رسائل ترويجية بشكل مستمر على واحدة من قنوات الدائرة التلفزيونية للفندق.

المكاتب الأمامية: قناة البيع الأكثر تقليدية

يعتبر إنشاء وتحسين الموقع الإلكتروني الرسمي، والترويج للفندق على الشبكة العالمية، وإدراج الفندق على البوابات الإلكترونية، وتعزيز نظام الحجز عبر الإنترنت، إجراءات مهمة، ولكن لا ينبغي إهمال قناة البيع الأكثر تقليدية وهي مكتب الاستقبال. تعتبر خدمة المكاتب الأمامية أمرا أساسيا، فهي أول، وآخر من يتواصل مع العميل، ولذا تمثل مقياسا للحكم الذي يصدره العملاء على درجة الضيافة وخدمات الفندق.

نتحدث في هذه الحالة عن عملية التسويق الداخلي، والتي تبنى عمليا على قاعدة بيانات، تضم كافة المعلومات التي تسمح بتقديم نفس الخدمات التي طلبها العميل في المرة الأولى له في الفندق، في كل المرات التالية. وتعتبر الموارد

البشرية المتحمسة، والمدربة جيدا، عنصرًا بالغ الأهمية في نجاح النشاط التجاري. ينبغي، عند اختيار العاملين في المكاتب الأمامية، اختيار أشخاص ذوي خبرة، وقدرة على فهم الطرف الآخر، ثمكنهم من التواصل مع العميل المحتمل وإدراك احتياجاته، واقتراح الشيء المناسب في الوقت المناسب. يتمتع العملاء الذين لم يقوموا بالحجز من قبل بنفس الأهمية: فمن الطبيعي أن يسأل العديد من المسافرين العابرين عن الأسعار، وإمكانية توفر الغرف خاصة إذا كان الفندق يتميز بموقع مركزي، أو يوجد في مكان يتمتع بجذب سياحي قوي. ويعتبر استقبال المكاتب الأمامية لجميع أنواع العملاء، وعدم اقتصرها على اقتراح الغرفة المطلوبة، أو أخرى ذات سعر أقل، وشرحها لنقاط القوة بالفندق والتحدث عن الخدمات المجانية، والعروض الخاصة، تطبيقًا رائعًا لنشاط العلاقات العامة. وقد يتسبب منح هامش اختيار واسع، وإظهار كفاءة عالية في إغراء أكثر العملاء تشكُّكًا، ودفعها للحجز في الفندق.

تعلّم فن رفع مستوى الجودة والبيع العابر: ينبغي على موظف الاستقبال الجيد أن يتعلم تمييز العملاء ذوي القدرة الشرائية المرتفعة، وبما يمكنه من حملهم، في وقت تسجيل الوصول، على شراء منتجات ذات جودة أعلى، أو خدمات إضافية. إن الإقتصار على مجرد تسجيل بيانات العميل يعني فقدان فرصة بيع ذهبية. وقد طبقت بعض الفنادق بنجاح سياسة تخصيص حوافز نقدية صغيرة لمن يتمكن من تحقيق أهداف دورية في مجال الارتقاء بالبيع العابر في المكاتب الأمامية، مع تحقيق نتائج ملحوظة من ناحية الربح.

الإبقاء على عملاء الأعمال وتأسيس علاقات جديدة مع الشركات: يحدث اليوم، على نحو متزايد، أن يقوم عميل الأعمال بالحجز عن طريق الإنترنت بشكل مستقل. إذا رغب الفندق في تحفيز قطاع عملاء الأعمال، فإن ذلك قد يتم بالتعاون مع المكاتب الأمامية التي تتعرف على هوية العملاء الوافدين في مهمة عمل، والشركات التي يعملون لصالحها. يمكن الاستفادة من هذه البيانات في وقت لاحق لإقامة علاقة مستمرة مع تلك الشركات، وربما عقد اتفاق معها.

جذب العملاء من خلال تقنيات الـ OTA

تفيد تقنيات الـ OTA الفندق، ولكنها مكلفة. تعمل هذه التقنية على جذب العملاء، وزيادة الأرباح مع دفع مبلغ من العمولة للوسيط. ويجب على القائمين بالعمل في المكاتب الأمامية معرفة القناة التي يستخدمها العميل في الحجز. بهذه الطريقة سيتمكن من تذكير النزلاء، عند مغادرتهم، بالحجز مباشرة في الفندق، أو من خلال الموقع الرسمي، وسيتمكن من تقديم خصم للعملاء الأوفياء الذين يقومون بالحجز مباشرة على الموقع.

- هو عميل راضٍ
- دائما ما يقوم بشراء نفس المنتج / العلامة التجارية
- يوصي بالمنتج شفها

returning customer
(العميل الوفي)

اقتراحات لتحسين المبيعات في الفنادق

يجب على موظفي المكاتب الأمامية ألا يرضخوا لطلبات الخصومات التي تردهم من العملاء، إلا في حالة وجود ضرورة حقيقية لتقديم خصم من أجل إنهاء عملية البيع. فمن الشائع جدا اليوم، في ظل استراتيجية الأسعار المتميزة، أن يسعى العملاء إلى إعادة التفاوض بشأن تعريفتهم عند وصولهم إلى الفندق. لذا ينبغي إعلام العميل، الذي رأى أسعارا مختلفة على الموقع، عن كيفية تطبيق تعريفه الأسعار دائما.

ينبغي تذكُّر أن التعريفات الأقل ثمنا غير قابلة للاسترداد، وأن عملية الحجز المبكر تستوجب سدادا إجماليا مسبقا لكامل المبلغ.

وفي هذه المرحلة من التواصل مع العميل، يجب على الموظف بالمكاتب الأمامية أن يقوم دائما برفع قيمة العرض، الذي اختاره العميل، بأن يقول له، على سبيل المثال/ (" لقد قمت باختيار تعريفه ممتازة لأنه ستدفع بذلك ٢٠٠ يورو فقط بدلا من ٢٥٠ للجناح"). كما ينبغي أن يكون الموظف ملما باستعدادات حفلات الزفاف، والاجتماعات؛ يجب عليه أن يكون قادرا على توفير المعلومات الأساسية حول خدمة تقديم الطعام، وقاعات الاجتماعات، والصفقات التجارية، وشهر العسل، لمن يقوم بالاتصال هاتفيا، أو في حالة عدم وجود مكتب للحفلات، عوضا عن دعوة العميل للاتصال في وقت آخر. وبمجرد جمع بيانات العميل، تجب معاودة الاتصال به في أسرع وقت ممكن.

ضبط البيانات

ينبغي على المكاتب الأمامية تسجيل عدد العملاء، الذين قاموا بالاستفسار دون الحجز، والاعتراضات على تعريفات الأسعار، والأسباب التي تحول دون إتمام عملية الحجز: تمثل هذه البيانات نقطة البداية لمعرفة ما إذا كان هناك مشكلات في التسعير، أو، بالأحرى، إذا كان هناك أي من جوانب القصور في تدريب الموظفين.

كيفية التعامل مع فترات ضعف الإقبال

عندما يبدأ عدد العملاء في الانخفاض، ترتفع قيمة كل غرفة من الغرف المشغولة، وبالتالي تنشأ الحاجة إلى زيادة الجهود من أجل تحقيق نتيجة اقتصادية جيدة.

الإبقاء على العملاء

يعتبر الإبقاء على العملاء أحد المفاهيم الأساسية في التسويق. ففي أوقات الأزمات، تتسم مبادرات كسب ولاء العملاء التي تم القيام بها في السابق، بأهمية استراتيجية؛ لذا يجب تذكر الاتصال بالعملاء بشكل دائم، وتوجيه الشكر لهم على إعطاء الأفضلية للفندق، وسؤالهم عما إذا كان هناك شيء يمكن تحسينه من أجل فترة إقامتهم المقبلة. وينبغي إجراء مكالمات دورية لمجاملة للعملاء، وتعزيز فرص الحصول على رد شفهي إيجابي.

يسمح تقديم أشياء إضافية غير متوقع ومثير للدهشة، باجتذاب العملاء، ويجعل تجربتهم فريدة من نوعها، ويمكن الشركة من القيام بقفزة تنافسية. يجب إشعار العملاء بأهميتهم، ودراسة الإجراءات التي تهدف إلى تقديم منتج أو خدمة تمنحهم خبرات جديدة. عادة ما تثير الأشياء غير المتوقعة المشاعر، وقد تكون: سلة فاكهة للترحيب، أو زجاجة من الشمبانيا في يوم عيد ميلاد العميل، أو هدية تترك في الغرفة للاحتفال بمناسبة معينة، أو عرض قضاء يوم حر في منتج صحي على العملاء الذين يحتفلون بذكرى زواجهم، أو المتزوجين حديثاً. ويمكن التفكير أيضاً في مبادرات تخص الأطفال، مثل لعب صغيرة مصممة بالقطيفة.

تقديم مجاملات للعملاء المنتظمين

- كلما أمكن، يتم السماح برفع مستوى الخدمة (يحصل العميل على جناح بنفس سعر الغرفة العادية).
- تخصيص الغرفة المفضلة المطلوبة
- إلغاء أية قيود على مواعيد تسجيل الوصول، وإنهاء إجراءات المغادرة
- تقديم خدمة شخصية (نفس الغرفة، نفس الخدمات)، وذلك بفضل قاعدة البيانات التي تضم المعلومات التي تخص كل عميل.
- تسجيل إجراءات الوصول بشكل أسرع من المعتاد
- عمل برنامج للنزلاء المنتظمين لكسب النقاط، والحصول على إقامة مجانية لعملاء الأعمال

- هدايا أو خدمات مجاملة خاصة

توسيع دائرة العلاقات العامة

يمكن النظر في إمكانية دعوة الصحفيين المتخصصين في قطاع السفر والسياحة لتجربة الإقامة في الفندق. تقوم العديد من الوكالات، والمكاتب السياحية بتنظيم مناسبات سنوية تجمع فيها الصحفيين المتخصصين لعرض الأسواق المتميزة، أو للترويج لمناطق جغرافية معينة تتسم بالمبادرات من هذا النوع بالإيجابية دائما، وتساعد على ترسيخ صورة الفندق.

التركيز على مقترحات معينة

لا تهتم وسائل الإعلام فقط بتقديم عروض ترويجية موسمية بأسعار مخفضة، ولكنها ترحب باقتراح العروض الشاملة المصممة لتعزيز نمط حياة، أو اتجاه معين. ولذا ينبغي التركيز، في أوقات الأزمات، على ما قد يكون "محل اهتمام" الفندق. فعلى سبيل المثال: يمكن إعطاء أهمية خاصة إلى كون الفندق من الفنادق الصديقة للكلاب، وبهذا تقوم المنشأة بجذب أولئك الذين يحتاجون إلى السفر مع حيواناتهم الأليفة. توفر العديد من السلاسل الفندقية خدمات مصممة خصيصا للحيوانات الأليفة. كما يمكن التركيز على كون الفندق صديقا للمرأة، أي يضم خدمات خاصة باستضافة النساء اللاتي يسافرن بمفردهن.

مكافأة الضيوف

يمكن الترويج لعروض شاملة تضم خدمات تدرج كقيمة مضافة إلى سعر الغرفة. وقد تكون نتائجك العروض أفضل من مثيلاتها التي تتحقق عبر الإعلانات التقليدية.

يعرض "رمادامول" أو "أمريكا" في مينابولس بولاية مينيسوتا، وفندق "هوليداي إن إكسبريس بويتون نيبينش، فلوريدا" أسعارا خاصة للسكان المحليين لتشجيعهم على قضاء عطلة نهاية الأسبوع في منشآتهما. ويقدم فندق "انديجو شيكاغو فير نون هيلز" بولاية إلينوي عرضا خاصا للسكان المحليين لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع استخدام حمام سباحة مغطى، ويستخدم الفندق الإذاعة المحلية للترويج لنفسه.

يمكن أن يقترح الفندق مسابقة ذات جوائز، على صفحته على الويب، ويخصصها بشكل حصري لنزلاء الموسم الماضي، مع اقتراح الإقامة في الفندق لهذه المناسبة. ودائما ما تمثل المسابقة ذات الجوائز، والتي من شأنها جذب فضول واهتمام العملاء، حافزا جيدا لهم.

زيادة التسويق عبر الإنترنت والتواجد في وسائل الإعلام الاجتماعية

تسمح وسائل الإعلام الاجتماعية للفنادق بالبقاء على اتصال مستمر مع عملائها، وتحسين ترتيبها علم محرركات البحث وزيادة الاستثمارات. وقد يكون مفيدا إنشاء مدونة إلكترونية تنشر أخبار الفندق الأكثر إثارة للاهتمام، وتقديم عروض شاملة، وأسعار خاصة، يحصل عليها من المدونة مباشرة زائر الموقع الإلكتروني. ويسمح هذا أيضا بزيادة قاعدة بيانات الاتصال الخاصة بالفندق، والتي قد تستخدم فيما بعد لتنظيم الحملات، والتسويق الإلكتروني.

الاتصال بالشركات والجمعيات الموجودة بالمنطقة

تتلخص في تشجيع حوزات حفلات الاستقبال، واجتماعات الشركات، وحفلات الزفاف، والاحتفالات المختلفة، وتوزيع الكتيبات، والنشرات، والدعوة للقيام بزيارة المنشأة الفندقية (ربما الحفل كوكتيل).

تحفيز قسم المبيعات

يعتبر تحفيز العاملين في قسم المبيعات، وخاصة في الأوقات الحرجة التي يتلقون فيها خطابات رفض أكثر مما يتلقون طلبات توقيع عقود، أمرا مهما.

وقد قام أحد الفنادق في الولايات المتحدة بخلق حافز مثير للاهتمام، يتمثل في أن يقوم كل موظف بإجراء حوالي ١٠٠ مكالمات هاتفية في شهر واحد، وطلب مدير المبيعات فريقه زيادة المكالمات بنسبة ٢٥٪ على أن يحصل كل من يتجاوز هذه النسبة على يوم رابع مجاني يُضاف إلى الأيام الثلاث الخاصة بعطلة نهاية الأسبوع الطويلة التي تقع في الشهر التالي. وماذا كانت النتيجة؟ تجاوز كل البائعين الهدف، وقاموا بجذب أعمال جديدة، واستمتعوا بعطلة أسبوعية طويلة!

الوحدة الرابعة

تعريف سياسات التسعير في الفندق

١. أنواع التسعيرات

يلزم لتحديد الأسعار، والتسعيرات الفندقية الخاصة بشكل فعال ومريح، وجود المنهج، والقدرة على التحليل، ومعالجة البيانات الخاصة بتاريخ الفندق، كما ينبغي أن يكون هناك تعريف دقيق للأهداف المراد تحقيقها. لذا لا تكفي مراقبة المنافسين، أو متابعة مسار السوق بشكل عام أو، بافتراض ما هو أسوأ، رفع وخفض الأسعار بصورة تعسفية، ودون معيار محدد.

لا يمكن تعيين سياسة تسعير فعالة بطريقة صارمة، ولا بطريقة ذاتية تماما. إضافة إلى ذلك، يجب أن يكون السعر متناسبا دائما مع القيمة التي يتصورها العميل بشأن نوع الخدمة الفندقية المقدمة، وبما يبقى على ولاء العملاء، وينقل صورة تعبر عن الجدية والثقة. تتضمن سياسة التسعير السليمة أسعارا مختلفة استنادا على عمل الفندق في الغالب مع عملاء تجاريين (من قطاع الأعمال) أو مع عملاء يرغبون في قضاء العطلة (الترفيه)، أو مع كليهما.

نعرض فيما يلي قائمة أنواع التسعير الأكثر شيوعا في الفنادق.

قائمة الأسعار الرسمية (السعر الجاري)

يُقصد بها قائمة الأسعار المعروضة والمنشورة في الحوليات الرسمية. وهي قائمة الأسعار "الكاملة" التي تُطبق على جميع العملاء الذين يطلبون حجز الغرفة في أي وقت من العام، والعملاء العابرين، والعملاء الذين لم يعقدوا اتفاق مع الفندق. إنها القائمة التي تخضع لها كل قوائم الأسعار الأخرى، ومقارنة بها، تكون كل القوائم الأخرى أقل بنسبة مئوية معينة. وينبغي على الفنادق التي تتعرض لأنواع مختلفة من الغرف، أن تشير إلى الأسعار الجارية الخاصة بكل نوع.

قائمة أسعار خاصة لعطلة نهاية الأسبوع

تُطبق هذه القائمة فنادق المدينة، التي يتردد عليها عملاء من رجال الأعمال. ترى هذه الفنادق تراجع أحادها في عدد الزوار خلال العطلة نهاية الأسبوع. تُطبق هذه القائمة في عطلة نهاية الأسبوع، وفي فترات الاحتفالات، وتهدف إلى زيادة نسبة الإقامة. وعادة ما تتضمن هذه القائمة عروضاً شاملة لجميع الخدمات، وتُطبق في فترات الإقامة التي تصل إلى ليلتين كحد أدنى.

قائمة أسعار الأسرة

يتعلق الأمر بقوائم أسعار مصممة خصيصا للأسر التي لديها أطفال. يتم تطبيق هذه القوائم في أوقات مختلفة من العام، وتشمل الإقامة في الغرفة اثنين علنا لأقل من البالغين.

رحلات شهر العسل

تستطيع الفنادق أن تقدم أسعار خاصة، أو عروضاً شاملة خاصة للأزواج في شهر العسل.

أسابيع استثنائية

هي قوائم أسعار ترتبط بأسابيع محددة في فترات معينة من العام، ويكون الغرض منها إلهام فترات الإشغال المنخفض. وعادة ما يشمل السعر عروضاً شاملة لكل شيء، مع تقديم خدمات خاصة، مثل (الأنشطة الرياضية، وفنون تذوق الطعام، وعروض للاسترخاء، وخلافه).

الشركات (الوطنية / الدولية)

هي أسعار يتفق عليها الفندق سنوياً مع شركات وطنية ودولية كبيرة لضمان حجم حضور معين للفندق.

الشركات المحلية

إذا كانا لفندق يعمل في الغالب مع عملاء من قطاع الأعمال، يجب تقديم أسعار تفضيلية للشركات العاملة في المنطقة المحيطة بالفندق. ويتم الاتفاق على الأسعار من قبل الفندق بعد تقييم حجم الإقبال السنوي التي تضمنه الشركات.

الشركات الخاصة

هي أسعار يتم تقديمها للشركات التي قامت بتطوير حجم كبير جداً من الإقبال بنسبة أعلى من المعتاد في سنة التعامل السابقة.

المدخر الأكبر

يتعلق الأمر باستغلال السعر الأكثر انخفاضاً على مدار اليوم، ويُطبق هذا السعر بوجه خاص من قبل الفنادق التي تتعامل مع عملاء الأعمال. هي أسعار مميزة يتم الاتفاق عليها فقط لفترات معينة من العام، تمثل نسبة إشغالات منخفضة جداً.

الندوات والمؤتمرات (MICE)

إذا كان الفندق يتعامل مع عملاء الأعمال، ينبغي تطبيق أسعار خاصة أثناء إقامة الاجتماعات والمؤتمرات. وهي تشمل، بصفة عامة، المبيت، واستخدام القاعات والمطاعم في (فترات احتساء القهوة، والغداء، والعشاء).

قناة الاتصال المحمولة

أصبح استخدام الهاتف المحمول في عمليات الحجوزات، خلال العامينا الأخيرين، وسيلة مهمة حول العالم للتخطيط، والمعاملات الخاصة بالسفر. دائما ما يحمل السائحون و عملاء الفندق هواتفهم المحمولة. و دائما ما تكون شبكة الإنترنت متاحة، وميسرة للجميع، وذلك بفضل وصلات الـ 3 جي، واستخدام أحدثها هواتف النقال. و يوم بعد يوم، يزداد عدد المستخدمين الذين يستخدمونها هواتفهم الذكية في التصفح، أو البحث عن المنتجات، والخدمات لشبكة الإنترنت. لهذا السبب، يتوجب على الفندقيين التكيف مع الطلب المتزايد على خدمات السفر عبر الأجهزة المحمولة. وقد أظهرت دراسات عدة أنه، في عام 2010، قامت نسبة تتراوح بين 1.5% إلى 2.5% من الذين قاموا بزيارة المواقع الإلكترونية للفنادق قبل الحجز باستخدام الهاتف المحمول. كما أشارت الـ "أوتا" أيضا إلى زيادة تتراوح بين 3 و 5 أضعاف، في الحجوزات عبر الهاتف المحمول. وأوضح موقع جوجل زيادة عمليات البحث عن الفنادق باستخدام الهاتف بنسبة تصل إلى 3.000% مقارنة بعام 2009. ومن المتوقع أن يتجاوز عدد مستخدمي الإنترنت عبر الهاتف المحمول، في عام 2014، عدد مستخدمي سطح المكتب.

تعتبر الإحصائية التي أجريت حول عدد مستخدمي الهواتف الذكية هي الأكثر أهمية هي هذا الصدد. يقدر عددهم بحوالي 75 مليون شخص في الولايات المتحدة فقط، وسوف يتجاوز عددهم 100 مليون في عام 2014. والمغزى الذي يجب أن يدركه الفندقيين هو أنه لا بد من التركيز على قناة الحجوزات المباشرة عبر الإنترنت.

تقنيات التسعير

يمثل تحديد الأسعار التيسير تطبيقها على العملاء، أحد الجوانب الرئيسية لإدارة الفندق. وفي كثير من الأحيان، يقع الفندقيون في خطأ التركيز بصورة مفرطة على ترشيد التكاليف التي- كما هو معروف- يمكن ضغطها فقط إلى حد معين، فإذا تم تجاوزه، لا يمكن الحصول إلا على منتج متردي الجودة.

وقال التقنيون الحديثون في إدارة الدخل، ينتقل الاهتمام إلى زيادة الإيرادات استنادا إلى مفهوم أن التكلفة الوحيدة التي تؤثر حقا على سعر البيعهي التكلفة المتغيرة، تبعا لما تحدد جميع المصروفات، التي يجب مواجهتها عند استخدام العميل للغرفة، مثل: تنظيف المفارش والأغطية، ومستلزمات التجميل، ونظافة الغرف، والحمامات، وتكلفة وجبة الإفطار، وخلافه. وبغض النظر عن هذه المصروفات، يُفضل بيع الغرفة، ولو بسعر

منخفض، على بقائها شاعرة. وفي الواقع، يجب أن نتذكر أن التكاليف الثابتة تسمى كذلك لأنها لا تتغير، ولا تتأثر بنسبة الإشغالات (يتوجب اعتماد هذه التكاليف، إذا كانت الغرف شاعرة أو محجوزة).

وقد يقوم الفندق باعتماد **السعر الأدنى**، وهو أقل سعر ولا يمكن البيع بأقل منه. ويعتبر اختيار هذا السعر مهما جدا لأنه يحدد الحد الأدنى لفرق الأسعار في البيع. ويطلق على أعلى سعر **السعر الجاري**.

أقل سعر ولا يمكن أن يتقرر البيع بأقل منه	السعر الأدنى
السعر العادي للغرفة بدون أي تخفيضات	السعر الجاري

بعد أن يتم تحديد الفرق بين السعر الرسمي والسعر الأقل يجب تطبيق السعر المناسب على القطاع المناسب. ويسمح توظيف الخبرة، والحس المهني، بالحد من الأخطاء الحتمية. وتبدأ إدارة التسعير السليمة بمعرفة قطاعات السوق (قطاع رجال الأعمال وقطاع الترفيه)، ومعرفة قنوات الاتصال (المواقع، والبوابات الالكترونية، والهواتف، والاتفاقيات، والعملاء العابرون، ورعاية الأنشطة الرياضية، والوكالات، وخلافه).

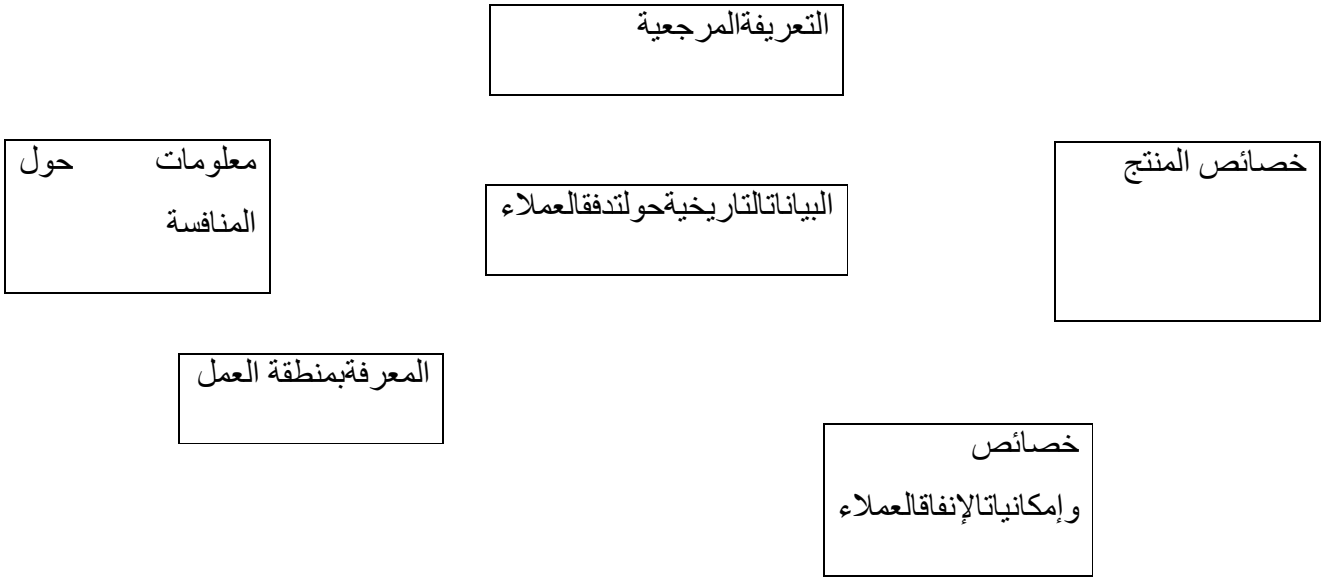
الجوانب الرئيسية التي تميز قطاع رجال الأعمال عن قطاع الترفيه هي:

١. دقة وحساسية التسعير
٢. المرونة في المواعيد
٣. القدرة على إنتاج الطلب

تزيد حساسية تسعير قطاع الترفيه، بشكل عام، عما هو الحال في قطاع الأعمال، ويبدو قطاع الترفيه أكثر تجاوبا بشكل خاص. يستجيب عملاء الترفيه لتغيير الأسعار (صعودا أو هبوطا) بشكل سريع، وفوري تقريبا، أما فيما يخص عملاء الأعمال، فغالبا ما يتم اكتشاف نتائج سياسات التسعير الخاطئة بمرور الوقت فقط. فعلى سبيل المثال، إذا وضعت سياسة لرفع أسعار الاتفاقيات، فلن تتأثر، على الأرجح، نتائج العام الحالي بها سلبا، بل ستتأثر بها نتائج العام التالي.

تتيح مرونة المواعيد في قطاع الترفيه إمكانية أن يقوم الفندق بتهيئة الطلب، الذي يتحرك من فترة إلى أخرى تبعاً للسعر. وفقاً لذلك، يمكن لموسم ضعف الإقبال تسجيل نسبة إشغالات مرتفعة، كما يمكن أن يؤدي رفع الأسعار في نفس الفترة إلى انخفاض في الحجوزات. لذا تصبح سياسة التسعير دفة توجه حركة الفندق في السوق.

تعتبر القدرة على إنتاج الطلب في قطاع الأعمال محدودة على أي حال؛ يهتم عدد معين فقط من عملاء الأعمال المحتملون بالمنشأة الفندقية، أما عملاء الترفيه، فقد يكون عددهم غير محدود، وقابل للتحفيز من خلال قنوات الاتصال المختلفة (خاصة الإنترنت)، واقتراح أسعار قادرة على التأثير في السوق.



يمكن استخدام نظام إدارة الأداء لاتخاذ قرارات التمييز في الأسعار بالنسبة لشرائح العملاء المختلفة.

تعتبر معرفة بيانات مسار الدقيق للحجوزات الواردة من كافة قطاعات السوق أمراً ضرورياً لحسن إدارة الفندق، حيث تسمح بتحقيق أقصى قدر من الإيرادات التي حققها كل نوع من أنواع العملاء.

ويسمح سجل الفندق بالحصول على البيانات موضعاً مناسبة للإشغالات المنسوبة إلى كل قطاع، يوماً بعد يوم، وشهراً بعد شهر، و عاماً بعد عام.

ويمثل الأرشيف التاريخي وسيلة أساسية لحساب أنواع الطلب في الماضي، والمستقبل.

وفيما يلي نذكر البيانات اللازمة لتحليل المحفوظات التاريخية:

- معدلات الإشغال لكل قطاع
 - متوسط الأسعار لكل قطاع ووحدة الربح النسبية على إجمالي الإيرادات
 - تقسيم الأسبوع وتحديد الأيام وفقاً لعلو أدنى نسبة إشغال
 - عدد الحجوزات الواردة (سواء كانت مرضية أو لا)
 - عدد الضيوف الذين لم يقوموا بالحضور بالرغم من الحجز، في كل قطاع
 - مصدر الحجوزات ومسارها مع مرور الوقت
 - مدة فترات الإقامة والأسعار المطبقة
- وتعتبر المعرفة الدقيقة بطلب السوق أمراً بالغ الأهمية لإدراك القطاعات التي ينتمي إليها العملاء، وبالتالي معرفة بأي ثمن ستباع الغرف.

يلزم التركيز على نسبة الإشغال في فترات انخفاض الطلب.

يلزم التركيز على السعر في فترات ارتفاع الطلب الشديد بالنسبة للطاقة الاستيعابية للفندق.

إذا لوحظ عدم وجود طلب على الغرف في أوقات معينة، فلا يكفي توجيه الاهتمام إلى السعر وحده، بل يتعين اللجوء إلى العروض الترويجية، أو إلى تعزيز نظام البيع والحجز. وينبغي أن يتمكن كل مدير فندق من التوفيق بين كمية الغرف المتاحة والغرف المطلوبة باستخدام الطرق الآتية:

- أ- توزيع الطلب على الزمان من خلال تعديل المواسم،
أجذب شرائح معينة من العملاء في فترات محددة من العام
(فترات انخفاض الطلب)، مع تقديم عروض مغرية للغاية
- ب- تحقيق أقصى قدر من الأرباح عن طريق الارتقاء بالصفقة (أي بيع الغرف بأعلى سعر يتسنى لشريحة معينة من العملاء دفعه).

كيفية تطبيق أسلوب الارتقاء بالصفقة

يمثل استخدام تقنية الارتقاء بالصفقة أحد أساليب التسويق الأكثر فعالية لزيادة إيرادات السلاسل الفندقية، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب من خلال بيع الغرف بسعر متوسط، أو عالي إضافة إلى الخدمات التكميلية.

يقوم العديد من الفنادق في إيطاليا بتنويع الأسعار، وفقا لنوع الغرفة، والخدمات المقدمة من خلال تطبيق سياسة إدارة العائدات. وتسمح تقنية الارتقاء بالصفقة بزيادة هائلة في أرباح الفندق، ولكنها تتطلب تقديم تدريب مناسب على البيع، لطاقم العمل بالمكاتب الأمامية، أو لمن يديرون عمليات الحجز.

يسمح الأداء التجاري لموظفيا الاستقبال، أو قدرتهم على البيع، بزيادة في إيرادات الفندق قد تصل إلى عدة عشرات من الملايين، ولذا يعتبر من المهمل للغاية أن يقوم مديرو وأصحاب الفنادق بإبقاء نتائج المبيعات اليومية تحت السيطرة.

ويكشف تحليل ميداني أن العديد من أفضل الغرف الفندقية يبقى في الأغلب غير مباع، أو يتم بيعه فقط عندما يكون الفندق محجوزا بالكامل. وقد يؤدي سوء تدريب الموظفين إلى أن تُباع الغرف الأقل سعرا في الفندق بينما تبقى الغرف الأفضل دون أن تباع. وفي كثير من الأحيان تُفترح الأجنحة الفندقية على العميل فقط عندما لا يتبقى سواها في الفندق، وقد تظهر علامات الأسف على وجوه الموظفين لاضطرارهم إلى اقتراحها، ويبدون شبه خجولين عند بيان سعرها. وتعتبر الأجنحة أفضل منتجات الفندق، وينبغي أن تبدأ منذ البداية. ونلاحظ، في بعض الأحيان، أن الأجنحة تباع بوتيرة أقل من الغرف الأخرى، بسبب اعتراض غريب بيديه أحد مديري الغرف في الفندق، ويفيد بأن هذا النوع من الغرف يستغرق وقتا طويلا للغاية في ترتيبه.

لا يعني السماح ببيع الغرف العادية على حساب الغرف الأجل، والأكثر راحة، خسارة في الأرباح فقط، بل يعني ضياع فرصة تعريف العميل بأفضل منتج لدينا. ويلزم لتغيير هذا الاتجاه، وتمكين الفندق من مضاعفة أرباحه، تدريب طاقم العمل بالمكاتب الأمامية على البيع بحرفية، وعلى عدم الاقتصار على جمع الحجوزات فقط. وهنا يصبح من الضروري تحديد أهداف بيع واضحة ودقيقة وقابلة للقياس لموظفي الاستقبال. وإذا تحققت أهداف البيع، يمكن لمدير أو مالك الفندق، منح الموظفين مكافأة نقدية، أو نقاطا يتم استبدالها بجوائز. يفترن تشجيع موظفيا الاستقبال على أن يكونوا بائعين مهرة ومحترفين، بتدريبهم على استخدام تقنيات خاصة في سياسة الارتقاء بالصفقة أيضا، كي يتمكنوا من التوصل إلى اتفاق مع العميل دون ارغامه على شيء.

تستخدم ثلاث تقنيات شائعة في الارتقاء بالصفقة، وتسمح هذه التقنيات بالوصول إلى اتفاق مع العميل دون ممارسة ضغط ملح عليه، حيث لا يبدو هذا الضغط غير مناسب في مجال الضيافة فقط، ولكنه يعتبر أمراً خاطئاً أيضاً.

تعتبر التقنيات الثلاثية أدوات عمل قوية وفعالة تسمح بتحريك المبيعات نحو النسبة المتوسطة والمرتفعة. ومناهماً يكون موظفو الاستقبال بارعين في اقتراح المزايا والعروض التي تلبي احتياجات العميل على أكمل وجه، مع عدم إشعاره بأنه تحت ضغط، وتجنب أن يبدووا ملحين للغاية، لأنهم في هذه الحالة لن تكتمل عملية البيع أبداً. وإذا طبقت هذه التقنيات بشكل صحيح وفعال، ستمكن الفندق من تحقيق مزيد من النجاح الاقتصادي من حيث إيرادات الغرف، أو متوسط السعر، أو إجمالي الأرباح.

١. تقنية الوسيلة السليمة: وتعني تخيير العميل بين شرائح ثلاثة من الأسعار. يعتمد العميل في هذه الحالة إلى اختيار الشريحة الوسطى.
٢. من يرفض الغالي قد يوافق على الرخيص Door in the face: يُقدم للعميل، في البداية، عرض يصعب القبول به، ثم يُقدم له، كبديل، عرض أكثر اعتدالاً، يكون هو المقصود ببيعه بالأساس.
٣. جر الرجل Foot in the door: تُعرض فيه على العميل خدمة تُضاف على ما قام بحجزه بالفعل، وتُقدم بسعر زهيد.

التنبؤ بالطلب

يعتبر التنبؤ بالطلب على مدى بعيد أمراً أساسياً يتيح لفريق العمل في الفندق تحديد الفترات الزمنية التي سيزداد أو ينخفض فيها الطلب، وبالتالي تحديد سياسة المبيعات المناسبة. ومن الجدير بالذكر أن فترات ازدياد الطلب أو انخفاضه قد تختلف يوماً عن الآخر بسبب الحجوزات الإلكترونية.

يستخدم العديد من الفنادق نظام الألوان كما يلي:

اللون الأزرق للتسعيرة الأعلى (نسبة إشغال ١٠٠%)

اللون الأحمر للتسعيرة العالية (نسبة إشغال ٩٠%)

اللون الأصفر للتسعيرة المعتدلة (نسبة إشغال ٦٥%)

اللون الأخضر للتسعيرة الأقل (نسبة إشغال أقل من ٦٠%)

إلغاء الحجوزات

تخلق عمليات إلغاء الحجوزات في آخر لحظة مشاكل خطيرة لإدارة الحجز الفندقية، حيث يؤثر العميل، الذي يقرر عدم القدوم، ويقوم بإلغاء الحجز في اللحظة الأخيرة، بالسلب على المبيعات الكلية للفندق. ففي حالة عدم حضور العميل بالرغم من قيامه بالحجز، أو في حالة تسجيله للمغادرة مبكراً، تخلو غرفه من إعادته تسويقها. وفي فترات الإشغال المنخفض، تهدد عملية إلغاء الحجز القريبة جداً من تاريخ الوصول بلوغ نسبة الإشغالات المخطط لها، والتي كان من الممكن تحقيقها بدون ذلك الحجز الملغى. بقصد تفادي العواقب السلبية للإلغاءات، تتبنى العديد من الفنادق سياسة تأمين ضد إلغاء الحجوزات، فعلى سبيل المثال:

أ. يجب إرسال أية طلبات لإلغاء الحجوزات تحريماً (عبر البريد الإلكتروني أو الفاكس)

ب. تخضع الحجوزات الملغاة لشروط جزائية (يختلف عدد الأيام تبعا لأنواع الفنادق، والمدن، ووجود البحر، وخلافه):

ج. لا يتم تطبيق أية عقوبة على إلغاء الحجز قبل ٣٠ يوماً من تاريخ الوصول

د. يتم فرض غرامة على بطاقة الائتمان تعادل ٥٠% من كامل الإقامة المحجوزة عند إلغاء الحجز في مدة تتراوح من ٢٩ إلى ٣ أيام قبل تاريخ الوصول

هـ. يتم فرض غرامة على بطاقة الائتمان تعادل ١٠٠% من كامل الإقامة المحجوزة عند إلغاء الحجز قبل يومين قبل تاريخ الوصول

و. يعتبر أي اختصار لمدة الإقامة بمثابة الإلغاء

ي. في حالة عدم الحضور بالرغم من الحجز، أو في حالة المغادرة المبكرة يتم فرض غرامة على بطاقة الائتمان تعادل ١٠٠% من كامل الإقامة المحجوزة.

التعريف المثالية

يمكن لإدارة الفندق، من خلال التحليل التنبؤي بالطلب، تحديد فترات الطلب المتزايد، أو المتوسط، أو المنخفض، واتخاذ ما يلزم من إجراءات تنشيطية مناسبة.

إذا أوضح تحليل الأداء المالي انخفاض نسبة الحجوزات في فترة ما عن مثيلتها في العام الماضي، فينبغي التحقق مما إذا كان الانخفاض يخص المنطقة بأكملها، أم الفندق وحده.

إدارة الأداء المالي

التحكم في تنظيم القدرات

التحكم في مدة الإقامة

السيطرة على الأسعار

تخصيص العدد
المناسب من الغرف
لكل قطاع

تحسين المبيعات
الإجمالية استنادا على
العلاقة بين الإيرادات
والعملاء

تحسين إجمالي المبيعات
مع تفضيل
القطاعات ذاتها مساهمة
الأعلى

في الختام: ينبغي تحسين إدارة الفندق ببيع المنتج المناسب للعميل المناسب بالسعر المناسب في الوقت المناسب.

ويجب أن نأخذ في اعتبارنا دائما أن **الغرف الفندقية هي "سلع قابلة للتلف"**. ليس أن كل غرفة شاغرة في فندق، وكل مقعد شاغر على متن طائرة لا يدر ربحا فقط، ولكنه يحقق خسارة. وفقات تقنيات إدارة العائدات، يعتبر أيسر محدد يتجاوز التكاليف المتغيرة (وهي التكاليف التي تتم مواجهتها عندما تكون الغرف شاغرة، مثل الكهرباء، وتنظيف الأغذية، ووجبة الإفطار، وخلافه) مفيدا في تغطية التكاليف على الأقل.

قطاعات السوق والأسعار

القطاعات الخاصة	السعر الجاري
شركات الأعمال/الشركات المتفق معها	خصم ٢٠/١٠ % على السعر الجاري
العملاء في عطلة نهاية الأسبوع	أسعار خاصة سارية فقط من الجمعة إلى الأحد
المجموعات	غرفة مجانية لكل ٢٠/١٥ شخص
العملاء الأفراد	تُدرج هذه الشريحة تحت قائمة حصص التخصيص allotment. فغالبا ما يسافر العملاء الأجانب بمفردهم، ولكنهم يعتمدون على منظمة الرحلات السياحية الذين يبيعون عروضاً شاملة (طيران + فندق + جولات ترفيهية)

وهذا باستثناء عملاء الشركات والعملاء الأفراد الذين تسري عليهم أسعار متفق عليها على أساس حد أدنى من فترات الإقامة، ويمكن تطبيق سياسة إدارة الأرباح على جميع شرائح العملاء الأخرى.

نحلل الآن بعض الحالات التي يشيع وجودها عند إدارة التسعير.

١. خصومات لتغطية التكاليف وأسعار أعلى لتحقيق الأرباح

يدفع العميل الذي يحجز قبل وصوله بفترة طويلة سعرا أقل، وكلما اقترب الوقت زاد السعر. أنتت هذه السياسة ثمارها لسنوات طويلة خاصة مع شركات الطيران.

٢. السعر الثابت وعدم الالتقاء بين الطلب والعرض

يرتكب جزء كبير من السوق الفندقية خطأ تثبيت السعر. وفقا لهذه الطريقة، لا يُحدد السعر تبعاً للمعايير التي تحدثنا عنها، بل تبعاً لقيمة الغرفة في عيني مالكها، والذي يُقدر أثارها، وتصميمها، وقيمة المنشأة العاطفية، ثم يقرر أن الغرفة تساوي مثلاً ١٤٠ يورو.

٣. السعر المرن والسعي لزيادة الأرباح

يعتبر طلب السوق، أو الثمن الذي يمكن للعملاء سداده، هو أفضل مرجعيات تحديد الأسعار. وفقاً لهذا، تباع نفس الغرفة بـ ٢٠٠ يورو، وبـ ٤٩ يورو في أوقات أخرى من العام، تبعاً لقناة البيع، وشريحة العملاء، ونسبة الإشغالات في المنشأة.

وقد يؤدي خفض الأسعار في البداية إلى زيادة نسبة الإشغالات، ثم تظهر المعاناة من ضعف الإيرادات على المدى المتوسط والطويل. وتعتبر المهمة الحقيقية لإدارة الإيرادات هي: "تنويع الأسعار، مع خلق فجوة سعرية واسعة بين الأسعار الأقل، والأسعار الأعلى مقارنة بالسعر العادي (السعر الجاري)". ولا يعني اعتماد استراتيجية عروض الأسعار المرنة تخفيض الأسعار بصورة عشوائية. فإذا كان "السعر العادي" هو ١٤٠ يورو، تعلمنا إدارة الإيرادات كيفية بيع تلك الغرفة بنفسها بـ ٤٩ يورو، وكيفية بيعها بـ ٢١٠ يورو في الآن نفسه. وهكذا لا "تنخفض الأسعار"، ولكن يتسع الفارق بينها.

الأسعار المتنوعة

لا تعتمد الأسعار على الأثاث، أو التصميم، أو خدمات الفندق، ولكن يتم تحديدها حسب العرض فقط، ووفقاً لكم سيكون الأشخاص مستعدين للدفع مقابل تلك الغرف.

زيادة الطلب تسمح بزيادة الأسعار.

الطلب على الغرف يشكل الفرق.

تحدد الإدارة السليمة سياسات التسعير الأسعار تبعاً لشرائح العملاء.

يمكن أن يكون جدول قائمة الأسعار، في أبسط أشكاله، كالتالي:

- السعر العادي

- السعر الترويجي الخاص بالشركات

- السعر الترويجي لرحلات شهر العسل

- السعر الترويجي الخاص بسفر العائلات

بمجرد تحديد الأسعار الخاصة بكل شريحة من العملاء، يتم الانتقال إلى الخطوة التالية، وهي تحديد مستويات الإشغال اللازمة لإغلاق جميع مستويات الخصومات.

فيما يلي مثال لفندق يضم ٩٠ غرفة، توزع كالاتي:

جميع التسعيرات متاحة	من ٠ إلى ٣٠ غرفة مباعه
يتم غلق السعر الترويجي الخاص بالعائلات	من ٣٠ إلى ٥٠ غرفة مباعه
يتم غلق جميع الأسعار الخاصة باستثناء العروض الترويجية الخاصة بالشركات	من ٥٠ إلى ٨٠ غرفة مباعه

من الناحية العملية: لا ترتفع الأسعار ولكن "يتم اللعب" على المباع بالفعل. فعند زيادة عدد الغرف المباعه، يتم إلغاء الأسعار المخفضة بقصد زيادة الأرباح. لا يزيد جدول قائمة الأسعار المبين بالأعلى عن كونه مجرد مثال: فمعالممارسة والخبرة، يمكن إضافة المزيد من المتغيرات لتحسين الأرباح بشكل متزايد.

إضافة بعض القيود - الحد الأدنى للإقامة (الحد الأدنى للعدد الليلي)

تقوم المنشآت الفندقية التي تتم إدارتها على نحو جيد بتطبيق بعض القيود على الحجوزات لزيادة الأرباح، وذلك في الفترات التي يزداد فيها الطلب بشكل كبير (في أثناء إقامة المعارض والمناسبات). تعتبر بعض القيود الشائعة مثل "الحد الأدنى للإقامة"، أدوات ممتازة، مع مراعاة تطبيقها بحذر، لأنها تعمل على الحد من طلب السوق.

في نظام الحد الأدنى للإقامة يلزم تحديد عدد أدنى من الليلي لقبول الحجز. وتؤثر بعض العوامل الخارجية على قرار إغلاق الأسعار الترويجية، وتطبيق القيود، مثل المناسبات الخاصة التي تقام في المنطقة المحيطة بالفندق. وفي هذه الحالات، تساعد الممارسة مدير المبيعات على تحديد كيف ومتى يتم وضع جدول بقائمة الأسعار، وإذا كان مناسباً إغلاق بعض العروض الترويجية أم لا.

٤ طرق التسعير بالفنادق

تحدثنا حتى الآن عن السعر، وقمنا بتعريفه على أنه عنصر رئيسي من عناصر سياسة التسويق. يوجد العديد من الأساليب المستخدمة في تحديد الأسعار، والتي يمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين: الأساليب الخاصة بالمصفوفة الاقتصادية والأساليب التجريبية الناشئة من الاعتبار القائمة على الخبرة، والمعرفة المباشرة بالسوق.

طرق التسعير:

١- تحديد الأسعار على أساس التكلفة: تتضمن هذه الطريقة تحديد سعر بيع الوحدة من السلعة وإضافة هامش الربح المرغوب إلى مجموع التكاليف للتوصل إلى سعر البيع. ويلاحظ أن تحديد السعر بهذه الطريقة يقتضي معرفة كافة أنواع تكاليف الإنتاج، كما يستلزم تخصيص هذه التكاليف أي توزيعها، على كل وحدة منتجة، وهي عملية محاسبية صرفية يتم التوصل إليها داخل المشروع بفحص سجلاته المحاسبية، ودون الحاجة إلى الخروج إلى سوق السلعة، أو دراسة ظروف الطلب أو التعرف على السياسات التسعيرية للمنافسين. ويلزم لعملية التعرف على أنواع التكاليف الداخلة في إنتاج كل وحدة من وحدات السلعة التفريق بين التكاليف الثابتة، والتكاليف المتغيرة، التكاليف الحدية، التكاليف الإضافية، التكاليف الغارقة، تكاليف الفرصة البديلة، التكاليف المعيارية. التكاليف الثابتة: مثلًا هي التكاليف التي لا تتأثر بزيادة أو نقص الإنتاج في المشروع والتي يصعب تخصيصها لكل سلعة باستخدام علاقة طردية منطقية، ومن أمثلتها إيجار المصنع، تكاليف التأمين، الضرائب، تكاليف الكهرباء والهاتف وغيرها من المصروفات المشابهة. التكاليف المتغيرة: وهي التكاليف التي تتغير في نفس اتجاه معدل تغير الكمية المنتجة ومن أمثلتها التكاليف المباشرة للعمال وتكاليف الخامات الداخلة في العملية الإنتاجية والوقود، وخلافه. التكاليف الحدية: وهي التكاليف الخاصة بإنتاج الوحدة الإضافية من السلعة أي الوحدة الحدية. التكاليف الإضافية: هي التكلفة الناشئة عن زيادة معدل الإنتاج، أو توسيع نطاق السوق، أو إضافة وحدات أو أقسام جديدة إلى المشروع. التكاليف الغارقة: هي التكلفة التي يتم إنفاقها أو استخدامها في الماضي، ويستحيل على المشروع استرجاعها، وتعجز أي قرارات حالية أو مستقبلية للمشروع عن تغييرها أو استرجاعها. تكلفة الفرصة البديلة: تنشأ الحاجة إليها عند مواجهة الإدارة لعدد من الفرص الاستثمارية البديلة، وحتى يتم الاختيار والتفضيل السليم بينها يجب احتساب تكلفة الفرصة البديلة لكل مشروع للتعرف على العائد الحقيقي لكل هذه البدائل. التكاليف المعيارية: هي التكاليف التي يفترض المشروع قيامها تحت ظروف حجم معين من الإنتاج، ولذا فهي تكاليف افتراضية تبنى على أساس الظروف التي "يجب أن تسود" وقد تختلف ظروف الإنتاج الحقيقي عن تلك التي بنيت على أساسها التكاليف المعيارية. لذا يستخدم هذا النوع من التكاليف لمقارنته بالتكاليف الحقيقية للتعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها. كذلك تستخدم

هذه التكاليف المعيارية في حالة تسعير على السلع الجديدة التي لم يتعرف المشروع على حجم الطلب المتوقع عليها بعد، لذلك يقوم المشروع بافتراض حجم معين للإنتاج يتم على أساسه تخصيص التكاليف الثابتة لكل وحدة.

٢- تحديد الأسعار على أساس القيمة: يبني عدد متزايد من الشركات أسعارهم على القيمة المدركة للمنتج، ويستخدم التسعير المبني على القيمة ادراكات المشترين للقيمة وليس تكلفة البائع كمفتاح للتسعير. ويعني التسعير المبني على القيمة ان المسوق لا يستطيع أن يصمم المنتج، وبرنامج التسويق ثم يحدد السعر بعد ذلك، فيؤخذ السعر في الحسبان مع متغيرات المزيج التسويقي الأخرى قبل تحديد برنامج التسويق، ويقارن الشكل التالي التسعير المبني على التكلفة مع التسعير المبني على القيمة، يكون التسعير المبني على التكلفة تسعيرا يقوده المنتج، فتصمم الشركة ما تعتبره أنه منتج جيد. وتجمع التكاليف الخاصة بالإنتاج وتحدد السعر الذي يغطي هذه التكاليف مضافا إليها الربح. ويجب أن يقنع التسويق عند ذلك المشترين بأن قيمة هذا السعر تبرر شراءه.

الوحدة الخامسة

إدارة أرباح الفندق

١. ماذا يُقصد بإدارة الأرباح

يقع على الصناعة الفندقية الحالية عاتق تلبية متطلبات قطاع سياحي لديه احتياجات مُلحةً تتزايد باستمرار وتتعلق بجودة الخدمات وجودة الأداء. أصبحت إدارة الأرباح الآن وسيلة ضرورية من أجل الإدارة السليمة للمبيعات الفندقية، وتحسين الإيرادات، لأنها تساعد إدارة الفندق على البيع، وفقا للتعريف الذي أطلقه (كيري دي. باين) - عندما كان رئيس الشركة الأمريكية لإدارة الضيافة - وهو:

"الغرفة المناسبة في الوقت المناسب بالسعر المناسب للعميل المناسب من خلال التركيبة الأسعار والتحكم في مستوى الإشغالات".

ترجع أصول مصطلح "ربح" إلى النشاط المالي، وعادة ما يقصد به العلاقة بين أرباح السهم وسعر السهم. وبالتالي فهو يُعدّ مؤشرا يتغير معتغير سعر السهم، ويشير إلى المكاسب-بالنسبة المئوية- التي يمكن الحصول عليها عند صرف حصة الأرباح كل عام.

وعلى مدى أعوام، اتخذ المصطلح معنى أشمل، ويتم استخدامه الآن في مجالات مختلفة، كما هو الحال مع الشركات التي تنتج، وتبيع الخدمات، والتي يجتمع فيها الحجز، ومراقبة خطوط السير، ومدتها، وتقسيم الأسعار إلى باقات السوق، مع إجراء التحليل الإحصائية التي تهدف إلى توسيع السوق الذي تعمل به الشركة، وإلى زيادة الربح من كل وحدة مثل (غرفة فندقية، مقعد في طائرة، وخلافه).

تنتهي شركات الطيران إلى الفئة الأولى من الشركات التي تُقدّم داخلها تقنيات إدارة الأرباح. وحتى أواخر السبعينيات، كان يوجد عدد قليل من الشركات في سوق الولايات المتحدة، تعملها تقريبا في إطار (اتحاد) شبه احتكاري.

وأدى إدخال تسعيرات تدعم خصومات فائقة في عام ١٩٧٧، والأهم من ذلك أيضا دعم تخفيف القيود المالية deregulation في عام ١٩٧٨، إلى منافسة لم يسبق لها مثيل داخل سوق أمريكا الشمالية. سمحت سياسة رفع القيود، وإزالة التحكم في الأسعار، بظهور شركات تطير جديدة مثل (شركة بيبول اكسبرس)، والتي اجتاحت السوق بأسعار أقل بكثير. وجدت هذه الشركات (أمريكاناير لاينز، يونايتد إير لاينز، دلتا، وبانامريكا، وخلافه) نفسها أمام مفترق طرق لا مفر منه: إما أن تترك الأسعار دون تغيير، وبالتالي تستخسر حصصها من السوق، أو تقوم بتطبيق نفس قوائم الأسعار الخاصة بالمنافسين، مع العلم أن كلا الحلين كان سيؤدي إلى انخفاض الإيرادات، وما يستتبعه ذلك من انخفاض الأرباح.

في هذا السياق، أدرك روبرت كراندا، المدير المالي لشركة "أمريكاناير لاينز"، في عام ١٩٧٩، وجود نقطة أساسية، وهي: محاولة تحديد الاستراتيجيات التي تتيح إمكانية زيادة الإيرادات، من خلال العمل على كل من معدل الحمولة (ويعني عمليا نسبة الإشغال في رحلة الطيران الواحدة)، والعائد، أو الإيرادات التي يحققها الراكب الواحد لكل ميل سفر.

نشأت بهذه الطريقة إدارة الأرباح، وهي تقنية تتطلب تدخلات إدارية مشتركة بشأن نظام التسعير وحركة مرور الطائرات وإمكانية الاستفادة من طاقتها الإنتاجية.

إدارة الأرباح وإدارة الإيرادات

تعتبر إدارة الأرباح وإدارة الإيرادات وسائلًا تستخدم بالفعل على نطاق واسع من قبل الفندقيين، والمتخصصين الذين يعملون لحسابهم الخاص في هذا المجال، ومن قبلهم الأساتذة الجامعيين وغير الجامعيين. ويتفق الجميع على تأكيد أن كلتا الوسيلتين تمثلان خيارا ضروريا للوصول بالشركة الفندقية إلى الأداء الأمثل.

إدارة الأرباح

التعريف الأول: نظام اقتصادي تجتمع فيه المدة والرقابة على الأسعار وتقسيم أنواع الغرف إلى فئات المنتج وتقسيم أنواع العملاء إلى باقات السوق، مع إجراء التحاليل الإحصائية بهدف توسيع السوق التي تشملها الشركة وزيادة الربح من كل غرفة.

التعريف الثاني: نظام تقييم استراتيجيات إدارة الإيرادات، التي تشير إلى سعر البيع الأمثل لكل قطاع من قطاعات السوق، على أساس توقعات دقيقة لطلب السوق.

إدارة الإيرادات

التعريف الأول: فلسفة إدارية يتم تطبيقها بعد ذلك من خلال إدارة الأرباح، تركز على تحقيق أقصى قدر من أرباح الشركة من خلال مرونة الأسعار وتوافر العروض المقدمة للعملاء من أجل تحقيق أعلى مستوى ممكن مما يسهم في رضا المنتج.

التعريف الثاني: مجموعة من استراتيجيات البيع، وتقسيم، وتعيين الأسعار (سياسات التسعير)، وتقنيات التوزيع، تهدف إلى زيادة وتحسين العائدات على المدى القصير وعلى المدى الطويل.

كما يتضح، يتشابه التعريفان جوهرياً، حيث يمكن اعتبار إدارة الإيرادات امتداداً لإدارة الأرباح؛ ففي المرحلة الأولى من إدارة الأرباح يتم تحديد سعر مناسب لكل قطاع من القطاعات السوق من خلال نماذج التحسين، ومجموعة من الإجراءات، وفي المرحلة الثانية، يتم تحديد استراتيجية البيع النسبية من خلال مجموعة من تقنيات التنبؤ.

وباختصار شديد يمكننا أن نقول إنه باستخدام نظام إدارة الأرباح يتم تحديد السعر "المناسب" للغرفة في فترة معينة، وباستخدام نظام إدارة الإيرادات يتم التفكير في كيفية بيع الغرفة بسعر معين. ولكونها مرحلتين متتاليتين، ومكملتين لبعضهما البعض، يمكننا استنتاج أنه يجب، من أجل تحري الدقة، أن نطلق علناً لمركله "إدارة الأرباح والإيرادات".

٢. أهداف إدارة الأرباح والإيرادات

إن القطاعات التي تطورت فيها إدارة الأرباح بشكل أكبر هي:

- حجز الرحلات الجوية والقطارات

- بيع الغرف الفندقية

- استئجار وسائل المواصلات

- أماكن العناية بالصحة وصالونات التجميل والمنتجات الصحية.

يتمثل هدف إدارة الأرباح في تحسين الأداء الاقتصادي للشركة. ويوضح المثال التالي هذا الهدف بشكل واقعي.

مثال

فندق مكون من ٥٠ غرفة (٣٠ غرفة فردية و ٢٠ غرفة مزدوجة)، لديه أسعار البيع الرسمية التالية (صافيضريبة القيمة المضافة): ٨٠ يورو للغرفة الفردية، و ١٤٠ يورو للغرفة المزدوجة.

وفي تاريخ اليوم يظهر الوضع التالي:

٣٠ غرفة مستأجرة (بين الغرف الفردية والمزدوجة) وإيرادات الغرفة ٣٣٠٠ يورو بمتوسط سعر ١١٠ يورو، وإيرادات الغرفة الواحدة المتاحة ٦٦ يورو.

قد تكون الإيرادات المحتملة كالتالي:

٣٠ غرفة فردية \times ٨٠ يورو = ٢٤٠٠ يورو، ٢٠ غرفة مزدوجة \times ١٤٠ يورو = ٢٨٠٠ يورو.

المجموع = ٥٢٠٠ يورو.

ويبدو من الواضح تماماً الفرق بين الإيرادات الفعلية (٣٣٠٠ يورو) والإيرادات المحتملة (٥٢٠٠ يورو).

إن الهدف من إدارة الأرباح والإيرادات هو سد أو ربما تقليل هذه الفجوة، وبالتالي تحسين نسبة بيع الغرف.

لا ينبغي أن يكون الهدف النهائي للفندق هو الوصول إلى نسبة إشغال تعادل ١٠٠%، بل يجب أن يكون الهدف هو الحصول على أعلى نسبة إشغال ممكنة بأكبر سعر متوسط.

وبالنسبة لفندق يتكون من ١٠٠ غرفة، تعتبر نسبة إشغال تعادل ٨٥% بمتوسط سعر يساوي ١٤٠ يورو، أكثر ربحية من نسبة إشغال ١٠٠% بمتوسط سعر يساوي ١١٠ يورو. ولعلنا نرى من أن الافتراضين ينتج عنهما نفسا لإيرادات، إلا أنه يجب علينا التفكير في كيفية تنظيف ١٥ غرفة أكثر؟ وبما يعني ضرورة التركيز على الأسعار بدلاً من التركيز على التكاليف عند تحقيق التوازن بين العرض والطلب.

١. قنوات البيع والتوزيع المباشرة

يعتبر تطور النشاط السياحي نحو نماذج الإنتاج والتوزيع المبتكرة والمتنوعة، نتيجة طبيعية لسلسلة من الأحداث المعيارية، والاقتصادية، والتكنولوجية التي ظهرت خلال السنوات الماضية داخل وخارج النظام السياحي.

يتم تفسير مزيج هذه العناصر، على مستوى الفندق الواحد، على أنه حاجة إلى اعتماد استراتيجيات تتفهم التصور الجديد، وإلى تحقيق التكيف المستمر للأوضاع الداخلية مع احتياجات العملاء، وقبول السوق، والابتكار التكنولوجي.

في واقع الأمر، يعتبر سوق السياحة الآن ساحة عالمية ضخمة يلتقي فيها ملايين المسافرين (وكلاء السفر ومنظمي الرحلات السياحية أو الأفراد)، والبائعون (الفنادق، وشركات الطيران أو تأجير السيارات) من أجل تبادل الخدمات السياحية.

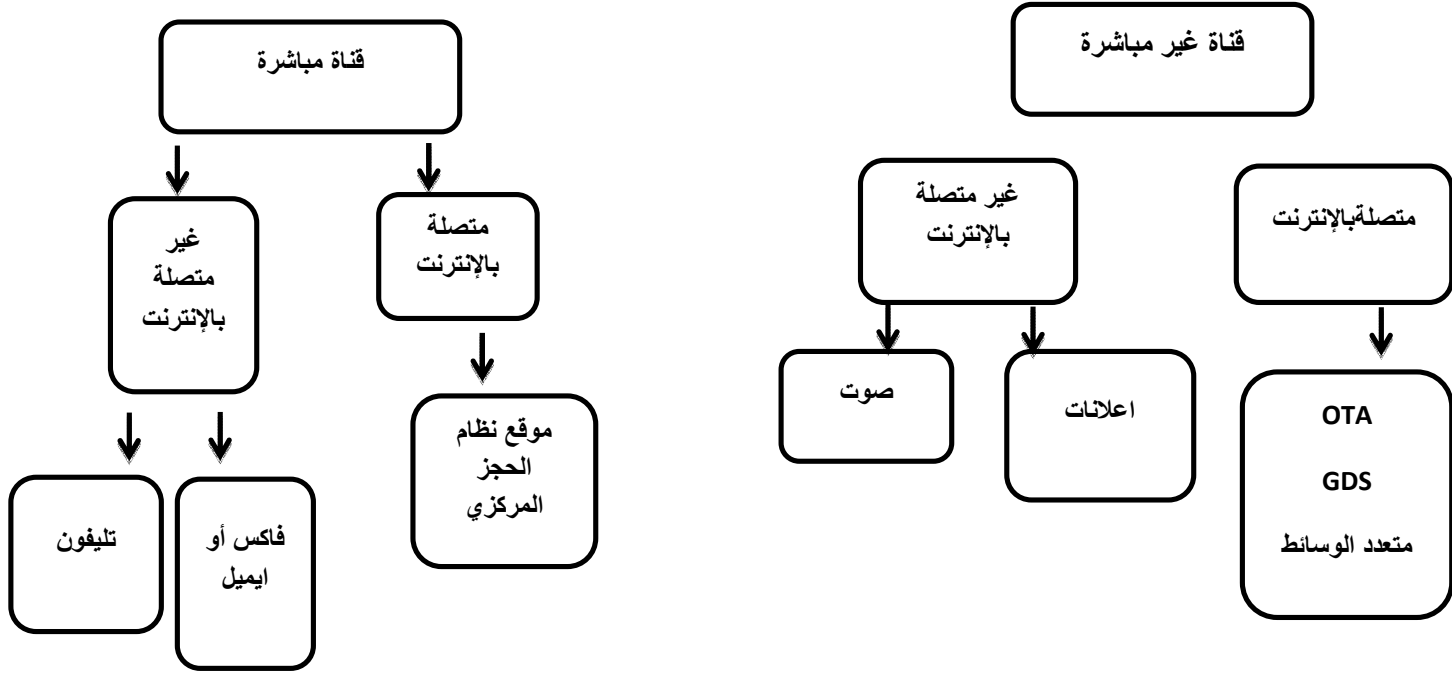
في هذا الوضع التنافسي للغاية، والذي ازداد صعوبة بسبب عدم استقرار الأسواق، والسرعة التي تتغير بها الأذواق، تفرض الحاجة إلى تزويد الشركة بهيكل يختص بتخطيط وتطبيق استراتيجيات فعالة قادرة على قبول أو توقع حدوث أي تغيير في الطلب - من حيث العادات وأنماط الاستهلاك - اعتماد هيكل توزيع كفء وفعال من جهة، واحتواء التكاليف الإدارية من أجل تسويق منتج ذي سعر تنافسي للغاية من جهة أخرى.

اقتربت الشركات من المستهلك النهائي بشكل أكبر، بفضل التطورات التكنولوجية الجديدة، وأد هذا كله إلى إثارة سلسلة من القضايا المتعلقة بقنوات البيع والتوزيع الجديدة. تعتبر قنوات البيع والتوزيع هي الوسيلة أو الطريقة التي تستخدم لبيع، أو توزيع منتج أو خدمة معينة، وتتميز بهيكل عمودي بشكل عام، تعبر هامستويات تتوافق مع مختلف الوسطاء الذين يقفون بين المنتج والعميل النهائي.

وبناء على إذا ما كان البيع أو التوزيع يتم في وجود، أو بدون وسيط، نحدد ما يلي:

- قنوات مباشرة: أي عندما يبيع المنتج مباشرة للعميل، من خلال قناة مباشرة خالية من الوسطاء (البريد الإلكتروني، والفاكس، والتليفون، والموقع الإلكتروني، وخلافه).
- قنوات غير مباشرة: في تلك الحالة، على النقيض، يوجد وسيط بين المنتج والعميل.

وفقا لعدد الوسطاء، ومستويات الحضور، قد تكون القناة المباشرة طويلة، أو مختصرة. مثلا كلاسيكيا للوساطة: شركات السفر. وقد يكون أي من القناتين متصلا، أو غير متصلا بالإنترنت، وفقا لطريقة البيع، واختيار طريقة الحجز.



قنوات مباشرة غير المتصلة بالإنترنت: تمثل الطريقة التقليدية، وتتخلص في عمليات الحجز التي تتم عن طريق الفاكس، البريد الإلكتروني، والخطابات، والاتصال التليفوني المباشر في الفندق.

قنوات مباشرة متصلة بالإنترنت: تتعلق بشكل عملي بالمواقع التي تخص بشكل مباشر موردي الخدمات كالفنادق، أو السلاسل الفندقية، وشركات الطيران، وخلافه.

تهدف تلك القنوات بشكل عام إلى:

- الإعلان عن المنتج (وصف الفندق، معاينة افتراضية للفندق، أو السعر، أو الموقع، وغيرهم)
- السماح للعميل بالحجز المباشر على الإنترنت.

يدخل في تلك المواقع أيضا نظام الحجز المركزي (CRS)، أو نظم إدارة الحجوزات المستخدمة التي تستخدمها السلاسل الفندقية بشكل دائم.

يطلب العديد من المواقع من العميل-الزائر التسجيل، ويمنحه بعد ذلك تسجيل الدخول، وكلمة مرور، ليتمكن من دخول البرنامج، وضمانا للخصوصية، والأمان في حالة السداد من خلال بطاقة الائتمان. تستخدم الشركات تلك المواقع، بخلاف ذلك، بهدف إقامة أشكال جديدة من العلاقات مع عملائها، وإدارة العلاقة مع العملاء من خلال اتصالات شخصية، تستخدم قواعد البيانات التي تأسست من خلال الاتصال بالإنترنت. في الأربعة أشهر الأولى لعام ٢٠٠٩، تم تحقيق ٧٤% من الحجوزات عبر القنوات المباشرة من خلال الإنترنت (مواقع إلكترونية على الإنترنت، مواقع الفنادق، وخلافه)، بينما تحقق ٢٦% منها من خلال القنوات الغير مباشرة (OTA).

٢. قنوات البيع والتوزيع غير المباشرة

قنوات غير متصلة بالإنترنت

حدثت زيادة حجوزات الإنترنت بمنأى عن القنوات غير المتصلة بالإنترنت GDS، والقنوات الصوتية (مراكز الاتصال، ومراكز الحجز، وخلافه)، ووكالات السفر، حيث يشهد استخدام تلك القنوات تراجعاً منذ بضع سنوات، وحتى اليوم. وبالرغم من ذلك، لا يزال امكانية استغلال تلك القنوات يشكل أفضل متاحة.

مراكز الاتصال

ألزم قاضي امريكي، في عام ١٩٦٨، مؤسسة فورد على إنشاء خط تليفوني مجاني، لتسهيل تلقي الشكاوى، بناء على طلب جمعية المستهلك. وبهذه الطريقة تم إنشاء أول مركز اتصال. وفقا لـ (Cmmc)، يعتبر مركز الاتصال "تنظيماً يقام داخل الشركات، والهيئات، أو خارجها، وينفذ خدمات تفاعلية متخصصة من خلال التليفون و/أو وسائل أخرى (الفاكس، والبريد الإلكتروني، وموقع الإنترنت) مع العملاء والمستخدمين". يشمل النشاط الذي تتم ممارسته تقديم المساعدة التقنية، أو التجارية، في توريد مجموعة كبيرة من الخدمات، التي تتنوع بين بيع المنتجات المالية، والائتمانية، وحجز الرحلات، مارة بخدمات ما بعد البيع التقليدية.

تتميز الخدمات المقدمة إلى فئتين:

- الواردة، أي التي ترد عند تلقي المكالمات (تدخل في تلك الفئة خدمات خدمة العملاء، ومكتب المساعدة الفنية)
- الصادرة، أو المورد، التي تورده عبر المكالمات الصادرة من مركز الاتصال (تتضمن هذه الفئة التسويق عبر الهاتف، والترويج)

يمكننا أن نتحدث عن تصنيع العلاقات مع العملاء، وهو الأمر الذي صار ممكنا بفضل تطوير الاتصالات وتكاملها مع الأنظمة المعلوماتية. تتسم هذه المراكز بأهمية استراتيجية للشركات، خاصة فيما يتعلق بالاحتفاظ بالعملاء (customer retention)، أو اكتساب ثقة العملاء المكتسبين، وإنشاء علاقة دائمة معهم، كما تذكر عدة دراسات حديثة (نذكر من بينها دراسة فريد ريتشلد، *أثر الولاء في عام ١٩٩٦*):

- اكتساب عميل جديد يكلف من خمسة إلى ستة أضعاف تكلفة الحفاظ على العميل القديم.
- يعبر العميل المستاء عن عدم رضائه إلى حوالي ١٠ أشخاص، والذين يقومون بدورهم بإخبار ما لا يقل عن ٥٦ شخصا من الأقارب والأصدقاء. ويزداد هذا الرقم كثيرا مع استخدام الإنترنت.

Cmmc هي مؤسسة تجمع بين الشركات، والهيئات التي تهتم بالعلاقات مع العملاء، والمواطنين، من خلال قنوات الوسائط المتعددة عام ١٩٩٧. تشكل Cmmc، منذ عام ٢٠٠٢ جزءا من Ecco (اتحاد منظمات مركز الاتصالات الأوروبية).

وكالات السفر والسياحة (ADV)

تتيح التطورات التي طرأت على القطاع السياحي في الآونة الأخيرة الفرصة للتفكير في دور وكالات السفر كوسطاء رحلات بشكل خاص. تعتبر ADV شركة وساطة سياحية، تقوم بتوزيع الخدمات السياحية في نطاق إقليمي أقل أو أكثر اتساعا، كما تقوم بدور المستشار-المفوض، بين العميل النهائي، والوسيط، ومورد الخدمات.

يقصد بعقد وساطة السفر "أي عقد يتعهد من خلاله شخص ما إلى آخر، بتوريد خدمة أو عدة خدمات منفصلة، تسمح بقيام رحلة، أو ترتيب إقامة، وذلك من خلال سعر، أو عقد تنظيم رحلات" (الاتفاقية الدولية التي تتعلق بعقود السفر (C.C.V) قانون رقم ١٠٨٤ لـ ٢٧ ديسمبر عام ١٩٧٧ - نشر في ملحق الجريدة Gazzetta الرسمية رقم ٤٨ في تاريخ ١٧ فبراير ١٩٧٨).

ينص البند رقم ١٧ على أن أي عقد يوقعه وسيط الرحلات مع منظم الرحلات، أو مع موردي الخدمات المنفصلة، يعتبر كما لو انه قد عُقد بواسطة المسافر نفسه. تتنوع الطبيعة القانونية لوكالات الرحلات بين الأعمال التجارية الصغيرة، والفردية، أو العائلية، وشركات رأس المال ذات الفروع المنتشرة في جميع أنحاء الإقليم. ينتمي ٤٠% من الشركات ذات الأنشطة الرئيسية إلى شركات رأس مال، بينما يعتبر ٢٩% شركات فردية، و٢٧% شركات أشخاص. يشيع في إيطاليا صيغة وكالات السفريات صغيرة الحجم. ويلزم لمن يريد افتتاح وكالة سفريات الحصول على ترخيص إداري إقليمي خاص. يعرف البند السابع، فقرة واحد، من قانون ٢٩ مارس ٢٠٠١، رقم ١٣٥ (القانون الإطاري السياحي الجديد) شركات السياحة بأنها تلك التي تمارس أنشطة اقتصادية تختص بإنتاج المنتجات، والخدمات، وبيعها، وشئون الوساطة، والإدارة".

انخفضت حصة السوق الخاصة بوكالات السفريات في الولايات المتحدة الأمريكية من ٤١% في عام ٢٠٠٦ إلى ٣٣% في عام ٢٠٠٩ (fontePhoCus Wright). ينخفض عدد وكالات السفريات في الولايات المتحدة بنسبة ٤% في العام، لتصل إلى ١٧.٥٠٠ في يناير ٢٠٠٩، بعد أن كان عددها يفوق ٣٥.٠٠٠ في عام ١٩٩٥.

أنشطة شركات الوساطة السياحية

إنتاج وتنظيم الرحلات والإقامة (منظمو الرحلات، ومنظمو الوساطة السياحية)

يعتبر منظم الرحلات كيانا اقتصاديا، يقوم بمهمة إنتاج المنتجات السياحية، وتقديمها في عروض، بدءا من المنتجات الأساسية المتنوعة، التي يتم تجميعها للحصول على منتج نهائي، يُقدم عادة في شكل عرض، يباع من خلال الكتلوج.

يعمل منظم الرحلات إذن كمنتج ومُجمع، من خلال عقود تنطوي على مستويات مختلفة من المخاطر. ولكي يكتسب منظم الرحلات صفته، يجب عليه إنتاج كتالوج واحد على الأقل، يجمع فيه منتجاته الخاصة التي لا تباع حصريا بواسطة المنتج، يتم توزيعها من خلال شبكة الوكلاء.

تقوم كثير من الوكالات بنشاط تنظيم الجولات في الأقاليم التي يعملون بها، بدون أن تنتج كتالوجات خاصة، وتعتبر هي نفسها منتجة الخدمة بناء على طلب العميل.

الوساطة (شركات وساطة سياحية أو البيع بالتجزئة)

تبيع شركة الوساطة السياحية، إضافة إلى الرحلات التي ينتجها منظمو الرحلات، تذاكر (طيران، سكك الحديدية، نقل بحري، وسيارات، وخلافه)، وخدمات سياحية أخرى مثل:

- الإقامة في منشآت الضيافة
- النقل، والنزهات، وجولات سياحية (تنظمها شركات وساطة سياحية أخرى)
- خدمات أخرى (تأجير سيارات، وتحويل عملات أجنبية، وخلافه)

يتمثل موردو الخدمات لشركات الوساطة السياحية في منظمي الرحلات، ومنشآت الإقامة (الفنادق، والمخيمات، والقري السياحية، وخلافه) وشركات النقل الجوي، وموردي خدمات النقل (السكك الحديدية، وشركات النقل البحري، وخلافه).

أنواع العقود بين شركات الوساطة السياحية وموردي الخدمات

تخصيص الحصص

يوقع منظم الرحلات مع الفندق، أو شركة النقل، عقد تخصيص حصص، يبدي فيه مورد الخدمات استعداداه لتوفير حصة معينة من المنتجات، أو الخدمات، لفترة معينة، ويحتفظ لنفسه بحق تأكيد أو عدم تأكيد الانتفاع الفعلي في غضون الأجل المحدد (deadline).

إذا لم يتم التأكيد وفقاً للأزمة، والوسائل المحددة، يحق للشركة المالكة لمنشأة الضيافة، توقيع الجزاء المعادل لنسبة مئوية متفق عليها من قيمة نظام التعاقد، وبيع الغرف، أو الجزء غير المستخدم منها، بنفسها، أو من خلال آخرين. يعتبر هذا النوع من العقود هو الأكثر تداولاً، وملائمة لمنظمي الرحلات، وموردي الخدمات، لانخفاض نسبة المخاطرة به. تُصنف عقود تخصيص الحصص وفقاً لما يلي:

- البيع الحر (free sale): تمنح الحصة إلى الشخص الذي يوقع العقد مع مورد الخدمة.
- البيع والإخطار (sale and report): يخطر المورد الشركة المتعاقد معها بمدى توفر الخدمة بشكل دوري.
- الاحتفاظ الاختياري: تحتفظ منشأة الضيافة بحصة من الغرف شاغرة حتى تاريخ محدد.
- OK: في حالة أن السوق لا يسمح بهذا النوع من الاتفاقيات ممكنة، يتم اللجوء إلى التأكيد المباشر.

الشاعر الممتلي

هو الشراء الفوري لخدمات منشأة الضيافة المتعاقد معها، والالتزام بدفع القيمة النقدية المتفق عليها بشكل كامل. في هذه الحالة، يتحمل المشتري المخاطرة. عند شراء عدد كبير من الغرف، أو أماكن الجلوس، يكون السعر الذي يتقاضاه مورد الخدمات أقل بكثير مما هو في العقود الأخرى.

المبيعات الرئيسية لشركات الوساطة السياحية

اللحظة الأخيرة

هو منتج سياحي غير مباع، يوشك على أن يفقد صلاحيته خلال أيام، أو ساعات قليلة، ومن ثم يتم عرضه للبيع بسعر التكلفة، أو أقل من التكلفة، وبما يحقق نسبة الإشغال المطلوبة على متن الطائرات، أو في أي مؤسسة سياحية أخرى. ينبغي أن يكون عرض اللحظات الأخيرة محدودا.

تنمو، اليوم، هذه الظاهرة، بأسلوب غير منضبط، وغير متوازن. ينتظر العملاء عروض اللحظات الأخيرة، ثم يذهبون إلى وكالات السفر ل حجز رحلاتهم، مما يسبب خلا غير بسيط، حيث أن بيع المنتج الواحد يحدث على مراحل مختلفة، وبأسعار مختلفة. لمواجهة ظاهرة اللحظات الأخيرة، يقوم منظم الرحلات بدراسة صيغة تجارية يُطلق عليها اسم الحجز المسبق: فأولئك الذين يشترون عطلاتهم قبل القيام بها بفترة طويلة، يحصلون على خصم يصل إلى ٢٥ % من المبلغ المحدد في الكتالوج، وقد يحصلون على تخفيض أكبر إذا قاموا بالحجز قبل ٣٠، ٦٠، ٩٠ يوما من تاريخ السفر.

بيع الرحلة من الكتالوج (عرض شامل)

يحقق هذا النوع من المبيعات نسبة بالغة التنوع من حجم الصفقات التي تعقدها الوكالة، وفقا لتخصصها نفسه، سواء كان في الترفيه، أو الأعمال أو كان جلب السائحين إلى الداخل، أو إرسالهم إلى الخارج. وتكمن مهمة منظم رحلات الوكالة في توجيه العميل نحو الاختيار الصحيح، الذي يحقق أفضل علاقة بين القيمة والسعر، ويعبر عن مستوي الخدمات التي يضمها العرض، وإرضائه لاحتياجات العميل.

تصميم رحلات خاصة (Tailormade)

يمكن أن تنظم وكالة السفرات عروضاً خاصة، بناءً على طلب محدد من العميل. إذا كان الأمر يتعلق بمجموعة، فينبغي تقييم الاهتمامات المشتركة التي تجمع بين أفرادها، وميولهم، وتوقعاتهم، وميزانياتهم.

الواردات والصادرات: يشير المصطلحان - بالترتيب - إلى السياحة "الواردة"، أو تدفق الأجانب إلى الداخل، والسياحة "الصادرة" أو الخارجة من ديارها لزيارة أماكن أخرى.

تختلف ترتيبات الأفراد، وتخصصاتهم، ورغباتهم، وميولهم - وكذا الأمر مع المجموعات - فيما بينها بشكل كبير، وينبغي أن تراعي وكالة السفرات هذا التنوع، أثناء إعداد العرض الشامل. وتعتبر الميزانية المتاحة واحدة من أكثر العناصر أهمية، ويجب أن تؤخذ في الاعتبار، عند إعداد العرض. في الحقيقة، ترتفع التكاليف عندما يكون العرض مجهزاً لعدد محدد من الأشخاص، وتتأجج المنافسة مع عروض كبار منظمي الرحلات. تعتبر معرفة مستوى الإنفاق المحتمل للعملاء عنصراً لا يقل في أهميته عن تحديد نوع العملاء. كما تعتبر الوجهة عاملاً آخر من عوامل التقييم؛ إذا كانت الوجهة جزءاً أساسياً من العرض الشامل، يكتسب اختيار الفترة الزمنية، والمناخ أهمية خاصة. يجب أن يأخذ وكيل الرحلات في اعتباره المناطق ذات "المخاطر الصحية"، أو "السياسية". وإذا كانت وسائل الإعلام المرئية، والمقروءة، تذيع أخباراً عن بعض الاضطرابات الصحية، أو السياسية في مناطق بعينها، فلا يجب التسليم بأن كل العملاء على علم بذلك.

ينبغي على وكالة السفرات أن تقيم مدة الرحلة، ونوع وسائل النقل أيضاً.

بيع خدمات النقل الفردية

يباع من خلال شبكة وكالات النقل حوالي ٣٩% من إجمالي إصدارات تذاكر السكك الحديدية، وحوالي ٩٠% من تذاكر الطائرات. قد تبدو هذه الأرقام غريبة، لكن إنشاء شركات جوية منخفضة التكلفة، والقواعد السعرية العديدة الموجودة اليوم، جعلت مشهد الحجوزات الجوية معقداً.

خدمات رحلات الأعمال

تختلف سمات العميل الذي يسافر بغرض العمل عن سمات المسافرين لأسباب أخرى. يريد رجل الأعمال جميعهم تقريباً العودة بأسرع وقت ممكن إلى محل عملهم. يبحث رجال الأعمال أيضاً عن الراحة، أو السفر المريح ذي الخدمات الجيدة، وبما يساعدهم على الوصول بحالة جيدة نفسياً وبدنياً. يتسم هذا النوع من العملاء بالمرونة، وإمكانية تعديل برنامج السفر باستمرار.

في هذه الحالة ينبغي على الوكالة التأكد من تعاون مورد الخدمات الكامل، وغياب العوائق التعاقدية. يجب أن يشمل العرض الشامل الموجه لرجال الأعمال ما يلي:

- معلومات
- مساعدة
- ادخار

القنوات المتصلة بالإنترنت

يؤكد التقرير الأخير eTrak الخاص بالحجوزات الفندقية التي تمت في الربع الأول من عام ٢٠٠٩ أن قنوات البيع المتصلة بالإنترنت تعتبر القطاع الوحيد الذي يبدي نموا قويا وثابتا. في هذه الأيام، التي تشهد زيادة العرض نسبة إلى للطلب، تزيد حجوزات الإنترنت لأول ٣٠ مجموعة فندقية بمقدار ٦.٣% مقارنة بنفس الفترة من عام ٢٠٠٨.

في الربع الأول من عام ٢٠٠٩، تمت ٢٦% من الحجوزات عبر القنوات غير المباشرة (OTA)، وفي المقابل، انخفضت حجوزات GDS لأول ٣٠ مجموعة فندقية عالمية بنسبة ٤.٥% مقارنة بنفس الفترة من عام ٢٠٠٨. تمثل هذه الأرقام ٢٤.٨% من إجمالي الحجوزات التي تم معالجتها من خلال CRS.

البلوج Blog

إن مصطلح blog هو مصطلح مستحدث، ظهر في أمريكا في عام ١٩٩٧، ويعتبر اختصارا لكلمة Weblog أو log nel Web (الدخول على شبكة الإنترنت). تستخدم الشركات الـ blog بغرض تقديم منتجاتها الخاصة، وتزيد من معدلات مشاهدة العملاء لها، وتكتسب ثقة المستهلك.

يشير بحث قام به المسوقون الإلكترونيون حول البلوج الخاصة بالشركات إلى أن اثنتين من أصل خمس من العلامات التجارية الأمريكية (brand) أطلقتا بلوج لهما، (ولاتزالا تحتفظان به).

تبدو أوروبا اليوم بعيدة إلى حد ما عن هذه الوسيلة الجديدة من الاتصال. قدر بحث قام به لويس بر أنه إذا كان ١٤% من شركات الولايات المتحدة تمتلك بلوج، فإن نسبة حدوث ذلك في أوروبا تبلغ ٢.٥%، بينما تتفوق في المقابل آسيا بنسبة تبلغ ٥%.

معلومات الموردين أو مواقع المعلومات

تُنشئ الكيانات الاقتصادية، والمؤسسية مواقع ذات طابع إخباري، وإعلاني بشكل خاص، حيث تقوم بنشر معلومات سياحية، أو جداول زمنية للأحداث، أو غيرها.

من بين هذه المواقع يبرز موقع نظام إدارة الوجهات Destination Management system (ويُطلق عليه أيضا نظام تسويق الوجهات، أو منظمة إدارة الوجهات)، ويختص بشكل أساسي بالمؤسسات العامة التي تتولي التسويق، والتخطيط، والتدريب في مكان معين. يتوجه، بشكل خاص، إلى منظمي الرحلات، ووكالات السفر، وقد يتوجه إلى السائحين، والعملاء بصفه عامة في حالة تقديمه عروضاً سياحية شاملة.

الوحدة السابعة

نظام التحكم

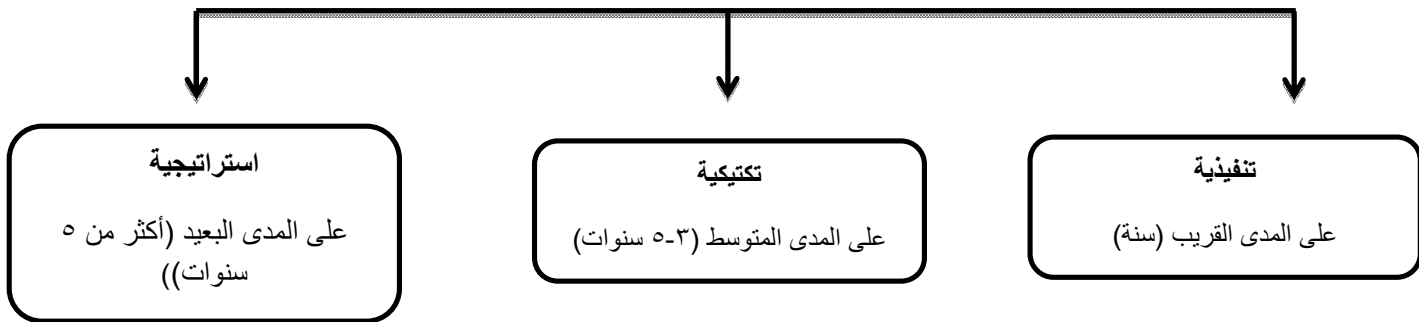
ماذا يعنى التخطيط

تخيل أنك مضطر للقيام برحلة طويلة بالسيارة، فماذا ستفعل؟ أولاً ستتحقق من حالة السيارة قبل السفر: الفرامل، والإطارات، والزيت، والبنزين، ثم ستجهز الأمتعة، وتدرس الطريق جيداً، وقد تحدد المواقع التي ستتوقف للراحة فيها، وتختار الطريق الأفضل- ليس بالضرورة الأكثر قصراً- لبلوغ مقصدك.

التخطيط هو توقع كل مراحل الرحلة، وبرمجتها؛ ويسبق التخطيط تنفيذ سلسلة من الإجراءات التي تمكننا من بلوغ الهدف المختار.

عند إدارة أي شركة، سواء كانت فندقية أم لا- بشكل ممتاز، ينبغي اتباع الإجراءات نفسها: تخطيط ما يجب القيام به، ووضع منهج لكيفية القيام به، والتحقق مما إذا كان قد تم تنفيذ المتفق عليه. وتحديد الأهداف المراد تحقيقها.

الأهداف



لا يحدد التخطيط الأهداف فقط، بل الموارد أيضا (الاقتصادية، والطبيعية، والبشرية)، أو الوسائل وسياسات الشركات. ويمكن أن يُلحق بالإدارة صفة استراتيجية، وبمعنى أنها تعمل وفق خطة مستقبلية، إذا كانت تهتم بالجوانب التي عادة ما تعتبر مطلقة، ونظرية، وهي: المهمة، والرؤية، والقيم. تشكل هذه العوامل الثلاثة الاتجاه الاستراتيجي الأساسي لأي شركة تهدف إلى تحسين منتجها الخاص، أو الخدمة التي تقدمها.

المهمة

تعتبر مهمة الشركات أمرا جوهريا، حيث أنها تمثل سبب وجود الشركة نفسها؛ تصف المهمة ما تريد الشركة أن تعنيه للسوق الذي تعمل فيه، وتوضح عناصر تميزها مقارنة بالشركات المنافسة. وعمليا، تقدم المهمة الرد على الاسئلة الآتية:

١. من نحن؟

٢. ماذا نفعل؟

٣. لماذا نفعله؟

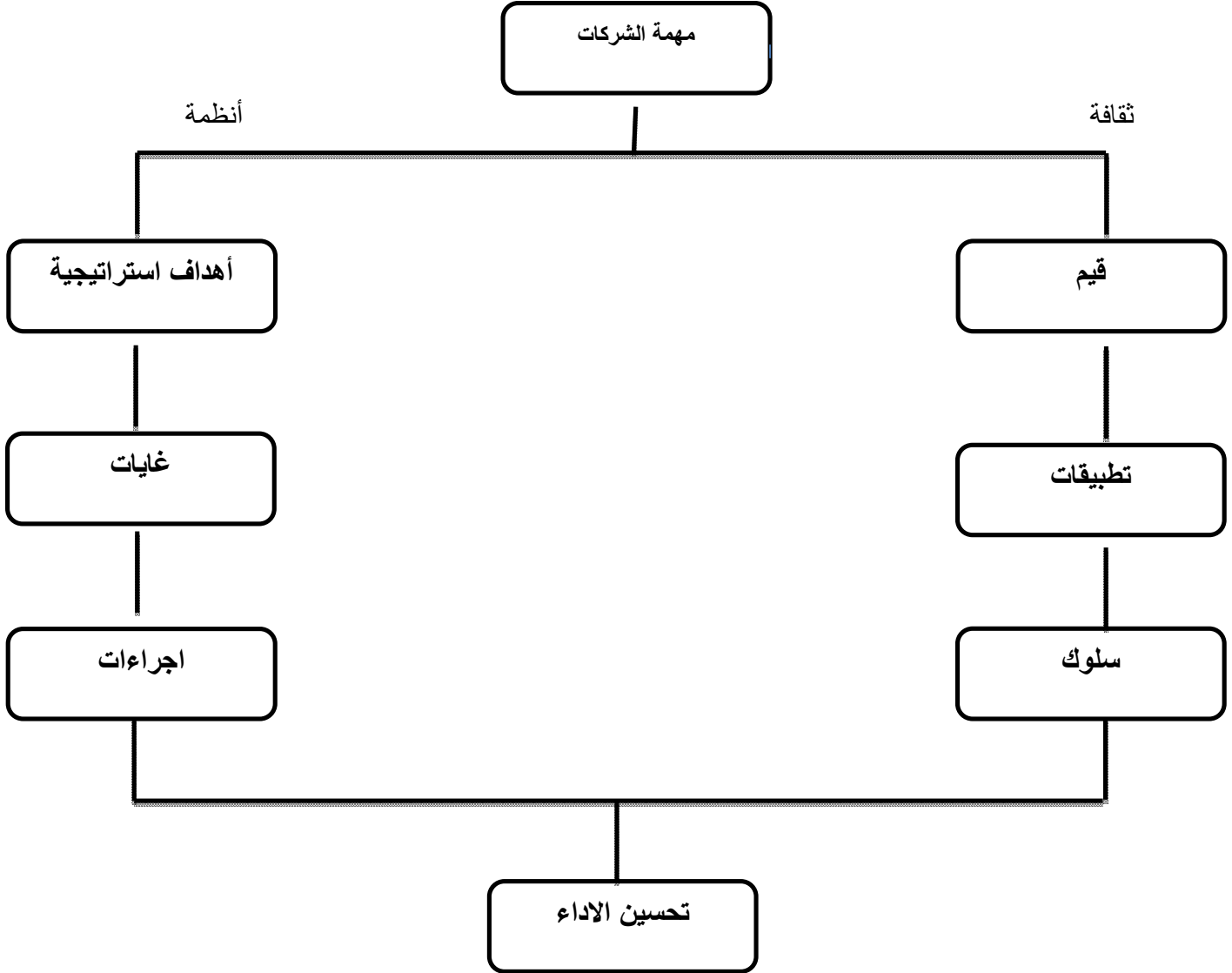
بعض الأمثلة على مهمات الشركات:

فنادق C.O.T.A هي شركة إدارة رائدة في مجال الخدمات الفندقية ذات المستوى المتميز؛ وهي شركة ديناميكية، ومتطورة، تنظم الإدارة في الشركات السياحية-الفندقية، وشركات المطاعم. توفر فنادق C.O.T.A الدراسات المناسبة، والتحليلات، والإجراءات التنفيذية الجديدة، وتأهيل، وتدريب الموظفين، للمنظمات والأشخاص كي يتمكنوا من تحقيق أقصى نفع ممكن من إدارة أعمال الشركة. تلتزم فنادق C.O.T.A بمراقبة تطبيق قانون أخلاقيات المهنة الخاص بالاتحاد المهني لمستشاري إدارة، وتنظيم الشركات A.P.C.O. تعتبر إدارة فنادق S.r.l شركة استشارات فندقية، تديرها مارتينا ماتيلو، الخبيرة في مجال الفنادق، وفي مختلف مجالات قطاع الضيافة، والتي تمتلك شبكة كثيفة من العلاقات المحلية، والدولية، سواء في قطاع الترفيه، أو الأعمال، مثل: منظمي الرحلات، ووكالات السفر، وشركات البيع المجزأ، وشركات التجارة الالكترونية، واتحادات الشركات، والجمعيات، والنقابات.

تقدم إدارة فنادق S.r.l حلول المشاكل الإدارية الفندقية. وتهدف بشكل خاص إلى تطبيق الادوات الأكثر فاعلية لزيادة دخل الفندق. نشأت إدارة فنادق S.r.l بعد ١٥ عاما من النجاح في مجال السياحة، والضيافة، بقصد الاستفادة من المعارف التقنية العملية الواسعة، وليست النظرية فقط، وتقديم النصح إلى مديري الفنادق.

ادارة فندق srl: هي الحل لمشكلة كل مدير فندق.

قام مايكل جوبس بتلخيص كل ما سلف بشكل فعال في المخطط التالي:



الرؤية

توضح الرؤية، على النقيض، ماذا تريد الشركة أن تكون في المستقبل، لذا يجب أن تكون واضحة، ومحددة تماما. تركز الرؤية على الغد، مع مراعاة جميع العوامل التي قد تؤثر على الشركة نفسها، مثل:

- الأشخاص، والكيانات التي تتفاعل مع الشركة (العملاء، والممولين، والجمعيات المحلية، والموظفين)
- تغييرات تشريعية وتنظيمية محتملة
- السوق
- وضع الشركة في السوق، في الوقت الراهن، من حيث:

أ. حصة السوق

ب. دورة الحياة، ونوعية المنتج، أو الخدمة

ج. البنية والثقافة التنظيمية

ولتعزيز الرؤية بشكل أكبر، يلجأ كثير من الشركات إلى التدريب (من خلال مدرب لا ينتمي في الأغلب إلى الشركة) الذي يساعد المدير، ومساعديه على بلوغ الحد الأقصى من قدرات الأداء، والقيادة.

بعض الأمثلة على رؤية الشركات:

"نريد أن نكون مرجعية في ثقافة القهوة، وتميزها في العالم. إننا شركة مبتكرة تقترح منتجات، وأماكن استهلاك هي الأفضل؛ بفضل هذا الفكر نمونا، وأصبحنا روادا في هذا المجال". (Illycaffè)

"نعتقد أنه ينبغي على الشركة أن تحفز قيما ليست اقتصادية فقط، بل اجتماعية، واخلاقية أيضا. ولهذا تعبر رؤية "العمل للعيش" عن مهمة الشركة الراسخة في الإقليم الذي تعمل به". (شركة أخلاقية)

القيم

يقصد عادة بمصطلح قيم الشركة values، أو core values نظام الأفكار، وطرق العمل، أو مجموع الكفاءات المهنية، والأخلاقية للشركة، والتي تدخل ضمن توجهها الأساسي. ويندرج تحت عنوان قيم الشركة الشفافية، والأمانة، واحترام الأشخاص، والأشياء، والاهتمام بالعميل، والالتزام، والكفاءة، وخلافه. ويُفصل كل هذا في بيان القيم statement core value الذي يعتبر إقرارا رسميا بقيم الشركة.

بعض الأمثلة على قيم الشركات:

"يعبر Trussardi عن أسلوب حياة جديد، قائم على الفخامة. منذ ما يقرب من مائة عام، تعبر علامتنا التجارية عن الابتكار المنزلي، والالتزام، وقيم العائلة. إن Trussardi هي شركة أشخاص يعملون من أجل أشخاص: بدءاً من الحرفيين الإيطاليين الذين يصنعون الإكسسوار، والملابس، يدويًا، وحتى تنفيذ أكثر المشروعات العالمية تعقيدًا. إن مجموعة Trussardi في خدمة الإنسان لتجعل حياته أكثر أناقة، وشغفًا، وقيمة، وتشويقًا".

أدوات الإدارة

بالحديث عن نظام التحكم، لا يسعنا إلا أن نشير إلى تلك أدوات الإدارة الأساسية، التنفيذية، والمعلوماتية، وهي:

١. المحاسبة المالية
٢. محاسبة التكاليف
٣. نقطة التعادل
٤. الميزانية

المحاسبة المالية

هي عمليات وإجراءات لتسجيل والعمليات المالية في الدفاتر المحاسبية القانونية، وتبويبها، وترحيلها، واستخلاص نتائج تساعد في ترشيد اتخاذ القرار. تهدف المحاسبة المالية إلى استخدام المعلومات المالية بطريقة سليمة للكشف عن الوقائع التي تحدث في المشروع ونتائجه المالية. تسعى المحاسبة المالية إلى قياس وحصر المعاملات الاقتصادية بالمنشأة، وتسجيل البيانات والمعلومات عن تلك المعاملات الاقتصادية، وتبويب، وتحليل، وتلخيص المعاملات المالية، وتداول المعلومات المحاسبية عن طريق اعداد التقارير والقوائم المالية، والتحقق من البيانات المسجلة، وصحتها، عن طريق نظم الضبط الداخلي، والرقابة الداخلية بالمشروع.

محاسبة التكاليف

لم يعد الهدف من المحاسبة قاصرا على تسجيل العمليات المحاسبية للمنشأة، وتحديد نتائج هذه العمليات في صورة إجمالية. وإنما تطرق علم المحاسبة في القرن الأخير إلى العديد من المجالات الأخرى. وقد ظهرت محاسبة التكاليف كأحد الفروع المحاسبية التي تخدم إدارة المنشآت في مجال التخطيط، والتنفيذ، والرقابة. وتهدف محاسبة التكاليف إلى تحديد تكلفة الوحدة المنتجة، أو الخدمة، وبما يؤهل المنشأة إلى تحديد نتائج أعمالها عن فترة زمنية معينة، وبالتالي تحديد المركز المالي في نهاية الفترة. ويتطلب تحديد تكلفة الوحدات المنتجة إتباع الخطوات الآتية: ١- حصر جميع المنتجات، والتعرف على طبيعتها، ومواصفاتها. ٢- دراسة أنواع، وتسلسل العمليات الصناعية اللازمة لإنتاج هذه المنتجات، وتحديد مراكز التشغيل. ٣- تجميع البيانات المتعلقة بعناصر التكاليف من واقع المستندات، والإشعارات المختلفة، والمتعلقة بتكاليف استخدام المواد وتكاليف العمالة، وتكاليف شراء أو إنتاج الخدمات اللازمة لأوجه النشاط المختلفة. ٤- تحليل عناصر التكاليف والعمل على تحميلها للوحدات المنتجة سواء كانت سلع أو خدمات نهائية. يُقصد بالرقابة على التكاليف تحقيق الكفاءة في استخدام المواد، والعمالة، والآلات، وغيرها من عوامل الإنتاج، وإمداد الإدارة ببيانات عن أوجه النشاط المختلفة بها. وقد تتحقق الرقابة على التكاليف عن طريق مقارنة التكاليف الفعلية المتعلقة بالفترة الحالية بتكاليف فترة أو عدة فترات سابقة، ونتيجة لفشل هذه المقارنة لعدة أسباب فغنه يتم الاعتماد على المقارنة بين التكلفة الفعلية والتكلفة المعيارية في ظل الظروف المحيطة.

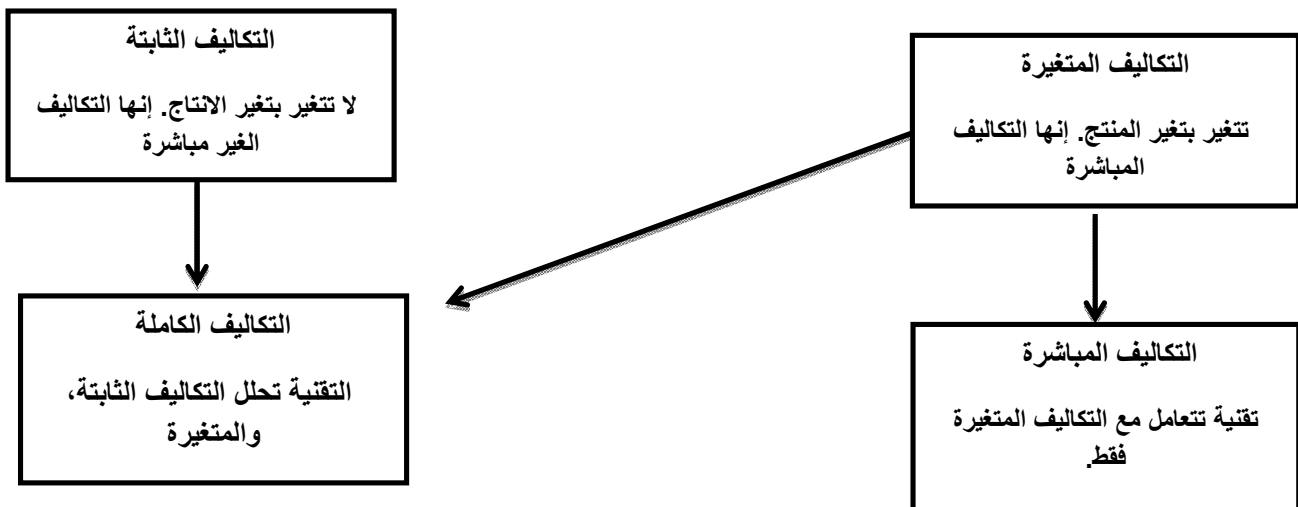
محاسبة التكاليف	المحاسبة المالية
١. ليست إلزامية بموجب القانون.	١. إلزامية بموجب القانون: يفرضها القانونان المدني، والضريبي.
٢. يمكن ان تجري بشكل حسابي، داخل، أو خارج السجلات الحسابية، ولا يجب ان تجري بدون منهجية محددة على وجه الخصوص.	٢. تجري بشكل حسابي بواسطة القيد المزدوج.
٣. تكون استهلاكية، أو احتياطية.	٣. مستهلكة دائما، وتقتصر على توفير معلومات عن الإدارة السابقة.
٤. تبرز فقط عوامل الإدارة الداخلية، أو استخدام الموارد في العمليات الانتاجية.	٤. تبرز عوامل الإدارة الخارجية فقط، أي التبادلات، والإيصالات، والمدفوعات إلى أطراف أخرى.
٥. تصنف عناصر الدخل وفقا لمصدرها	٥. تصنف عناصر الدخل وفقا لمصدرها

(تكاليف العمالة، تكاليف المواد الخام، وخلافه). ٦. تهتم بالعوامل المادية أو الاقتصادية للإدارة.	(مراكز التكلفة، المنتج، القسم، وخلافه). ٦. تهتم فقط بعوامل الإدارة الاقتصادية.
--	---

أنواع التكاليف

- توجد في الشركات الفندقية، كما هو الحال في الشركات الأخرى، أنواع مختلفة من التكاليف.
١. التكاليف الثابتة، أو تكاليف المنشأة: هي التكاليف التي لا تتغير مع تغير المنتج (الإيجار، والفوائد التي تسدد على القروض، والتمويل، وتكاليف الصيانة، والرواتب) وتعتبر إلى حد كبير تكاليف غير مباشرة.
 ٢. التكاليف المتغيرة، أو تكاليف المنتج: هي التكاليف التي تتغير بتغير الإنتاج (المواد الخام، موظفون إضافيون، وخلافه)، ولهذا تعتبر تكاليف مباشرة.

تسمى التقنية التي تتعامل فقط مع التكاليف المتغيرة، بالتكلفة المباشرة direct costing بينما يُطلق على تلك التي تحلل نوعي التكاليف (الثابتة والمتغيرة) اسم التكلفة الكاملة full costing.



٣. التكاليف المباشرة أو الخاصة: هي التكاليف التي تشير إلى تكلفة عنصر واحد بشكل محدد، مثل: نظافة الحجرات، أو تكلفة الطبق.

٤. التكاليف المشتركة، أو العامة، أو غير مباشرة: هي التكاليف التي تشير إلى تكلفة أكثر من عنصر، وتتعلق بالشركة كليا، مثل: الإدارة، والتدفئة، والمكتب الرئيسي، والصيانة، والكهرباء، وخلافه.

ما هي القطاعات الفندقية الرئيسية التي تسجل فيها عادة المبيعات، أو التي تمتلك خزانات؟ هي، بشكل عام: قطاع الغرف، والأغذية، والمشروبات، ويمكننا أن نضيف لهم المركز الصحي، والمؤتمرات (إذا لم تكن بالفعل جزءا من قطاع الأغذية، والمشروبات)، والخدمات الترفيهية (تأجير ملاعب التنس، كرة القدم، صالات الألعاب، تأجير كراسي الاستلقاء، ومظلات الشاطئ، أو حمام السباحة، وخلافه).

الجودة والإدارة الاقتصادية

الأهداف

- معرفة مفهوم الجودة الشامل
- معرفة ماهية نظام الجودة
- معرفة نظم المعايير وشهادة الايزو ٩٠٠٠ و UNI 10670: 1997
- معرفة الشهادة البيئية الدولية الايزو ١٤٠٠١
- معرفة أدوات قياس رضا العملاء
- معرفة سبل الإدارة الاقتصادية لقطاع الأغذية
- معرفة سبل الإدارة الاقتصادية لقطاع المشروبات

الجودة في الفندق

١. جودة وتنظيم الشركات

تواجه صناعة الضيافة، اليوم، منافسة متزايدة، وعملاء أكثر تطلبا دائما. في هذا المشهد، تمثل الجودة عاملا من عوامل نجاح الشركات. إن مهمة الشركات الفندقية، وبشكل عام الشركات العاملة في السوق، هي إرضاء عملائها، ولكي تبلغ هذا الهدف، يجب عليها أن تتخذ منهاجا لتحقيق الجودة الشاملة، ومن المؤسف، أن هذا لا يحدث دائما على أرض الواقع.

في سوق يضم منافسة قوية، يعتبر من الضروري إقامة علاقة وثيقة جدا بين طريقة تقديم الخدمات، وثقة العميل. ولهذا السبب، يتسم موضوع الجودة دائما بأهمية متزايدة في قطاع الخدمات. ولزيادة مستوى الجودة، ينبغي إجراء عملية تحسين مستمرة، لا يجب أن تُطبق فيها التقنيات، والأدوات فقط، بل يجب أن تشمل أيضا، وبشكل خاص، جميع موظفي الشركة.

مرسوم ٢٠٠٨/١٠/٢١

صدر مرسوم ٢٠٠٨/١٠/٢١، الذي يحمل عنوان تعريف أنواع الخدمات التي تقدمها الشركات السياحية في نطاق الموائمة مع التصنيف الفندقية، لتعزيز إمكانية الحصول على اعتماد جودة المنشآت الفندقية، وخلق نظام معياري، يجاور التصنيف الفندقية المؤسس على عدد النجوم. ينص البند رقم ٦ على ما يلي: " تم تأسيس نظام

معياري مقترن بعدد النجوم، ليسمح بقياس، وتقييم جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وذلك بهدف زيادة المنافسة الترويجية التجارية العالمية، ولضمان الحد الأقصى من حماية السائحين. ينضم إلى هذا النظام الفنادق الفردية، على أساس تطوعي".

يحمل المرسوم أيضا اسم نجوم ومعايير إيطاليا، ويقدم إمكانية وجود نظام تقييم للجودة الموازية: "نظام التقييم المقترن بعدد النجوم"، من أجل اعتماد، وتقييم جودة الخدمة المقدمة للعميل، وبما يحقق هدفا مزدوجا يسمح بزيادة منافسة المنشآت، ويقدم ضمانا للمستهلك. ومن المثير للاهتمام، أنه يتم فهم، وتعريف جودة الخدمة، بأنها مجموع الأنشطة والعمليات، والخدمات التي يمكن قياسها، وتقييمها، وتهدف إلى إرضاء العملاء.

انضمام المنشآت إلى نظام التقييم طوعا.

قد يمثل هذا العامل عائقا أمام تعميم نظام تقييم، ومراقبة جودة المنشآت الفندقية: على أية حال، لا تتضمن كافة المنشآت إلى هذا النظام، ولهذا ينحصر دوره في الاعتماد الفعلي للخدمات المقدمة. يحدد القرار الصادر من قسم التطور والمنافسة السياحية، بالتوافق مع جمعيات القطاع، القائمة في كل منطقة، وإقليم، بشكل مستقل، معايير تقييم جودة الخدمة، وطرق تنفيذ نظام التقييم.

مفهوم الجودة الشامل

يتبع نهج الجودة الشاملة سلسلة من المبادئ، التي تتطلب التزاما تاما من إدارة الشركات، وتعديلا جذريا لثقافة الشركات، مع ضم الموارد البشرية، والعملاء، والموردين. يُقصد بالجودة الشاملة فهم توقعات العميل، وارضائها. والجودة الشاملة هي الأداة التي تتيح لكافة أقسام شركة معينة اكتساب فكر موجه إلى "تحقيق إنتاج بلا عيوب"، منذ بداية العملية الإنتاجية، وحتى نهايتها، من خلال التحقق الفوري، والمستمر، من كفاءة إدارة العمل.

وهكذا يتضمن هذا المنظور عدم إمكانية تبني نماذج تنظيمية، وإدارية صارمة، بل ينبغي وضع مبادئ، ومعايير عامة، محددة، تسمح بالتعديل المستمر في الأنظمة العاملة.

إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة المتطورة في الغرب، وعلى خطى الشركة اليابانية للمراقبة الواسعة للجودة. تهدف إلى دفع نظم الشركات نحو إرضاء العميل بشكل كامل، وتحقيق الحد الأقصى من الترشيح في الموارد الداخلية، من خلال تحسين فاعلية المنظمة، وكفاءتها، المستمر. يتطلب تطبيقها، من ناحية، تغيير ثقافي داخلي،

يؤدي إلى تعديل العلاقات مع العاملين، والموردين، والعملاء، ومن ناحية أخرى، اختيار، ونشر التقنيات الجديدة، مثل: تقنيات الاتصال، وحل المشكلات، والتخطيط، والتحسين، وخلافه.

مبادئ TQM هي:

- إرضاء العميل
- مسئولية وقدرة الإدارة على القيادة
- مشاركة كل قطاعات الشركة
- تخطيط استراتيجي للجودة
- ادارة الموارد البشرية
- ادارة عمليات ونظام الجودة
- التحسين المستمر
- إدارة البيانات والمعلومات
- إقامة تعاون طويل المدى مع الشركاء.

نظام الجودة (S.Q.)

نظام الجودة (S.Q.) هو مجموع المسئوليات، والبنى التنظيمية، والاجراءات، والأنشطة، والإمكانيات، والموارد الموجهة للتيقن من أن المنتجات، والعمليات، أو الخدمات، تحقق إرضاء العميل. ويقوم تعريف التنظيم الوظيفي الدقيق على أساس تنظيم عمليات الشركة برمتها. إن التنظيم الوظيفي هو رسم تخطيطي لتسلسل الأنشطة الأساسية، مع تسليط الضوء على المسئوليات المقررة لكل مستوى، ولكل وظيفة.

لا يجب النظر إلى نظام الجودة داخل الشركة باعتباره تحريفا لعمليات التشغيل بالشركة، ولكن ينبغي أن يستخدم لتقدير ما يتم تنفيذه بشكل صحيح داخلها، مع الإشارة إلى الخبرات الإيجابية المتراكمة، والتركيز على الجهود المبذولة للقضاء على ما هو غير مناسب، أو غير اقتصادي.

يتعلق الأمر، في الحقيقة، بمتابعة الأهداف المحددة بدقة من أجل تحقيقها بأقل تكلفة ممكنة. وفقا للتعريف المذكور بأعلى، يُقصد بالحديث عن "نظام الجودة"، الإشارة ليس فقط إلى جودة المنتج، بل إلى جودة كافة الأنشطة الإدارية، والتقنية التي تؤدي في الشركة أيضا، بدءا من التعرف على احتياجات العميل، وحتى إرضائها. يحتضن نظام الجودة، وفقا لهذا، دورة الإنتاج بأكملها. وينبغي، من أجل تفعيله بشكل صحيح، اللجوء إلى مجموعة من الإجراءات

المحددة، التي توثق كل مراحل العملية الانتاجية. وفي الحقيقة، لكي تصل الشركة لأهدافها، ينبغي أن تُنظم أنشطتها، بحيث تخضع العوامل التقنية، والإدارية، والبشرية فيها، إلى المراقبة.

أصبحت تلك المراقبة ميسرة بشكل كبير بفعل اتباع معايير محددة. يتميز النشاط الفندقي بالعلاقة المتبادلة بين العامل والعميل، وهي علاقة قائمة على الود، والضيافة: ينبغي على صاحب الفندق أن يضع في اعتباره أن العميل غير الراضي يمثل بالنسبة لشركة الضيافة أسوأ دعاية ممكنة. لذا، يتجه مسار تحقيق جودة الفندق نحو اكتساب المصداقية الوطنية، والعالمية، والحصول على كفاءة تجعل الشركة إبداعية، ومجددة، وتحديد المواقف التي تم التحقق من وجود خلل في الخدمات بها، وتصحيح الأخطاء التي تؤدي بشكل طبيعي إلى عدم إرضاء العميل.

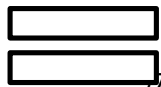
لا يوجد نوع تقليدي من العملاء: لا توجد نوعية واحدة من الجودة، بل نوعيات عدة

- تختلف الجودة من عميل إلى آخر، وفقا لإدراك العميل لمفهوم الجودة، ومستواه الثقافي، وخبراته. يمكن لنوع العميل نفسه أن يتغير، وقد تنتوع احتياجاته بمرور الوقت.
- لا تعطى الجودة مرة واحدة فقط: يتطور العملاء، والمنافسون باستمرار. تتبع الجودة مبدأ التحسين المستمر.
- للحصول على الجودة، يجب اتخاذ إجراءات تمس عناصر متعددة، وعوامل داخلية، وخارجية، والنشاط الإنتاجي. يستثمر نظام الجودة جودة المنتجات، والعمليات، والتوزيع، والعمليات الداخلية، والاتصالات، والتعاون، والتبادل

بالحديث عن الجودة في مجال الفنادق، لا نشير إلى فئات الفنادق: يمكن لأي فندق أن يكون ذا جودة بشرط أن يتطابق أدائه الفعلي مع ما تم إقراره، والمعايير القياسية، وما ينتظره العملاء. يولد الاسم المرموق في العميل جودة متوقعة مرتفعة المستوى، تزداد عندما ينجح الفندق في إدهاشه مجسدا في الخيال جودة غير متوقعة، لم يفكر فيها العميل، ولم يطلبها. ووفقا لتقييم العميل، توجد أيضا الجودة التي تتأثر بإدراك الخدمة في جوهرها، وبالاستجابة لتوقعاته، ومتطلباته.

أداء الفندق

التوقعات/ احتياجات العميل



تقدم شركة فندقية خدمة ذات جودة بسعر مناسب (مع أرباح مرضية) عندما تنجح في توفير خدمة فندقية أقرب ما تكون لتوقعات العميل، وقد تتخطاها في بعض الاحيان، بغرض إدهاشه ومباغتته بشكل لطيف.

الجودة

تسمح تقنية الحالات الحرجة، استنادا على خبرات مجموعة من العملاء، بتحديد أبعاد الجودة، أو العوامل المهمة التي يعتبرها العميل بنفسه مهمة، وفقا لترتيب الاولوية الذي يتم تحديده. تسمح المعلومات الواردة بتقديم رأي العميل عند إنشاء استبيانات الرضا، التي عادة ما تستند، بشكل حصري تقريبا، على عوامل تختارها الشركة.

تتأسس استراتيجية تطور الجودة الفندقية على:

- استخدام معايير الجودة المحددة، ذات النوع المقارن، أو النوعي، أكثر من كونها إحصائية، وبما يسمح للموظفين بتحليل عميات تقديم الخدمة، والتحسين المستمر.
- ارتقاء الوعي، والمسئولية، خاصة من جانب موظفي المكاتب الأمامية، الذين يوجهون نشاطهم لخدمة العميل.

في الشركات الساعية لتحقيق الجودة، يعتبر الموظفون هم العامل الرئيسي في المشروع، لأنهم يمثلون واجهة المنشأة الفندقية في تعاملهم مع العميل، وتذكرة التعارف التي تقدمها لأولئك الذين يقومون بتسجيل الدخول إليها، وفي بعض الأحيان أيضا، الأداة الاستقبال التي تتلقى المعلومات المفيدة الصادرة من العميل مثل انطباعاته، وشكواه حول الخدمات السيئة، وكل ما يمثل فرصة لتحسين المنتج.

يعني الاعتماد بالنسبة للشركة:

- الحصول على اعتراف موضوعي بقدراتها
- إمكانية منح ذلك الاعتراف إلى المتعاقدين المحتملين المهتمين، وما لذلك من أثر على تعزيز صورة الشركة في السوق
- الاستجابة لقواعد الاتحاد الأوروبي، التي تتطلب في بعض الحالات شهادة الاعتماد كشرط مسبق لدخول المنتج أو الخدمات إلى السوق
- امتلاك فرص أفضل للدخول في المناقصات، وعمليات التبادل في الاسواق الوطنية، والخارجية، حيث يعتبر الاعتماد عنصر تميز في مواجهة الشركات غير المعتمدة

- الحصول على ثقة العملاء، وضمان جودة الخدمة المقدمة (وفقا لقوانين حماية المستهلك)
- اجتياز اختبار، تجريه هيئة واحدة، ويتوافق عليه كل المتعاقدون المحتملون
- وضع علامة الاعتماد أعلى أوراق الشركة، وكتالوجاتها، ومنشوراتها، باعتبارها أداة هامة للدعاية تلتفت انتباه العملاء للمنتجات والخدمات المقدمة
- الإدراج في قائمة خاصة تضم الشركات المعتمدة، وتنشرها الهيئة التي حررت شهادة الاعتماد
- الاستجابة للاحتياج المتزايد بضرورة التطابق مع UniEN ISO فئة ٩٠٠٠.

الحد الأدنى من معايير الجودة الفندقية الخاصة بالسلاسل الدولية

- عدد ٢ سرير كبير مع مراتب مريحة جدا، وأربع وسائد لكل غرفة (٢ ذات قوام صلب، و٢ ذات قوام لين)، ومفارش ناعمة
- حمام جيد الإضاءة مزود بباينو مريح (أو بانينو قدم)، ومرآة كبيرة، ونوعين من المناشف، وبشكير، ومجفف شعر، وطقم من مساحيق الحمام التي تختلف بحسب النزيل
- مكيف هواء يمكن ضبطه بسهولة، وتهوية غير صاخبة
- هاتف بأزرار به خط خارجي مباشر
- ميني بار هادئ، ونظيف، ومجهز جيدا، وبه وعاء مملوء بمكعبات الثلج
- تلفاز ١٢ بوصة على الأقل مع جهاز تحكم عن بعد محمول، وسهل الاستخدام
- مكتب مزود بمصباح كهربائي، وكروسي مريح
- سجاد يغطي الأرضية
- ستائر مزدوجة معتمدة
- شموعات (من بلاستيك سميك، أو خشب، ٢٠% منهم لملايس النساء)
- مطعم مفتوح من الساعة السابعة إلى الساعة الحادية عشرة
- حمام سباحة مزود بأسرة الاستلقاء
- باب يمتلك العميل فقط مفتاحه

الوحدة التاسعة

الإدارة الاقتصادية للأغذية والمشروبات

الإدارة الاقتصادية لقطاع الأغذية

تعتبر الإدارة الاقتصادية الجزء الأكثر تعقيدا في إدارة قطاع المطاعم. قبل أن نبدأ الحديث عن مرحلة التكاليف، والنتائج، نحلل هنا بشكل إجمالي أنواع الوجبات التي تقدمها الشركة الفندقية. يساهم اختلاف أنواع المنتج، وما يترتب على ذلك من اختلاف في طريقة تنفيذ الخدمة، في زيادة الصعوبات التي يواجهها مدير الأغذية والمشروبات يوميا في إدارة القسم.

انواع الوجبات

وجبة الإفطار breakfast

توجد منها أنواع مختلفة:

- **الكونتinentال:** هو الإفطار الكلاسيكي، والتقليدي لبلدان البحر الأبيض المتوسط. كان يضم منذ وقت مضي القهوة (بنوعيتها: الأمريكي والاسبرسو)، والشاي، والشوكولاتة الساخنة، واللبن، وخلافه، مع الخبز، والزبد، والمربى، وعصير الفاكهة (البرتقال أو الاناناس). كان يُقدم فيه أيضا التوست، والبسكويت، والبريوش، وحديثا، تمت إضافة الفاكهة، والزبادي، وخليط من الحبوب (خاصة الشوفان).
- **الإنجليزي:** هو الإفطار النموذجي لبلدان الأنجلوساكسون، ويتكون من المنتجات التي يضمها الإفطار الكونتinentال، إضافة إلى البيض (باللحم المقعد، ألاكوك، مخفوق)، والسجق، والبورية، والجبن، والفاصوليا، وخلافه.
- **البوفيه:** هو شكل الذي يختاره كثير من الشركات الفندقية، بغية تحقيق رضا العميل، من خلال تقديم مجموعة كبيرة، ومتنوعة من المنتجات.

البرانش:

يشير مصطلح برانش (مشتق من breakfast و lunch) إلى الوجبة التي تتوسط الإفطار الأول، والغداء، وتُقدم بين الحادية عشر، والرابعة عصرا. ابتكرت هذه الوجبة في الولايات المتحدة الأمريكية كغداء يوم الأحد، ثم بدأت في الانتشار في أوروبا، منذ ثمانينات القرن الماضي. واليوم يُقدم البرانش في الفنادق، والمطاعم التقليدية، والعرقية.

تتعدد أنواع البرانش، فيُقدم على الطريقة الأمريكية، أو الفرنسية، أو الإيطالية، أو العرقية. يُقدم البرانش في بوفيه، وتجاوره قائمة طعام صغيرة الأكارت. يقدم البرانش طريقة سريعة، ومختلفة، وغير رسمية في تناول الطعام، ويعتبر مثاليا لم يستيقظ متأخرا في الصباح، أو لمن يرغب، بسبب نظام غذائي خاص، في تقليل عدد الوجبات اليومية.

الغداء (lunch)

تُقدم هذه الوجبة بشكل عام بين الساعة الثانية عشر، والثالثة. وغالبا ما يؤخر الغداء، في البلدان الغربية، ووفقا لمواعيد العمل الممتدة، إلى أولى ساعات ما بعد الظهر. وقد أصبح من المعتاد، في الولايات المتحدة الأمريكية، تقديم هذه الوجبة في تمام الساعة الرابعة، مما رسخ من فكرة الغداء المتأخر late lunch، الذي يضم أطباقا خفيفة، ولكنها كاملة.

ويمكن لشركات تقديم الطعام أن تعد قوائم موحدة، أو مختلفة، للغداء. ويجب إعداد قوائم خاصة لمناسبات الخدمة المتنوعة، مثل اجتماعات العمل، والمؤتمرات، وغيرها. كما يجب أن تتألف قوائم غداء العمل business lunch من ٣ أو ٤ مراحل، تضم أطباقا سهلة الهضم، لتجنب الشعور بالنعاس بعد تناول الطعام.

العشاء (dinner)

يسري الأمر ذاته على وجبة العشاء، حيث تضم قوائم الفنادق غالبا مراحل أكثر خفة مقارنة بوجبة الغداء (تتضمن القائمة دائما أطباقا أولى، ورئيسية، ومقبلات، وخضروات، وحلوى). في فنادق المدينة، تهيمن القائمة بقوة من خلال عروض متفاوتة سواء من ناحية التنوع، أو من ناحية الجودة. من جانب آخر، غالبا ما يعني الذهاب إلى المطعم في نهاية اليوم الرغبة في قضاء ليلة مع الرفاق، وتذوق أطباق ذات مذاق خاص بأسعار معقولة.

في شركات المطاعم، لا يكون بالإمكان دائما إقامة علاقة بين زيادة الإنتاج، وزيادة عدد العملاء، لأن هذا قد يؤدي إلى مشاكل تتعلق بضرورة امتلاك مساحات كبيرة، ومرافق، وموظفين، وقد تصبح الخدمة، بالتالي، غير مناسبة لتوقعات العملاء، وقد ينعكس هذا على نسبة المبيعات.

المرحلة الاقتصادية التنفيذية

تعتبر، وبدون شك، المرحلة الأكثر أهمية، وتعقيدا، لأنها تحدد تكلفة الأغذية، والمشروبات (حاصل تكلفة الطعام وتكلفة المشروبات)، أو أسعار بيع الأطباق الفردية، والقوائم الفردية. فيما يتعلق بتحديد تكلفة الطعام يجب تنفيذ العمليتين التاليتين:

- تحديد تكلفة الأطباق أو القوائم
- تقدير حجم تكلفة الغداء

تحديد تكلفة الأطباق والقوائم

بعد اختيار الأطباق المتنوعة التي تحتويها القائمة، تختص المرحلة التالية بتحديد الأسعار الفردية. تستند تلك العملية على الإدارة الصحيحة للقسم، حيث يقوم مدير الأغذية والمشروبات، بمساعدة الشيف، والمتر، بإعداد بطاقة لكل طبق بغرض:

١. السماح لموظفي المطبخ، وقاعة الطعام الجدد بمعرفة مكونات كل طبق، وبما يؤهلهم للرد على أسئلة العملاء.

٢. تسهيل تحليل الأسعار سواء الاحتياطية، أو الاستهلاكية.

يجب أن يذكر في هذه البطاقة يسيرة الإعداد (يمكن انشاؤها باستخدام الإكسل) كل المكونات المستخدمة في إعداد الوصفة الأساسية، والوزن النسبي لها، وتكاليفها، ونوع التقديم المختار (التزيين، ونوعه). كما تتحدد فيها كمية العناصر الإضافية، وتكلفتها. يحدد مجموع تلك التكاليف، تكلفة الطبق النظرية، والمفترضة، تبعا للمواد الأولية الضرورية لإعداد الميزانية.

نموذج لبطاقة الطبق

اسم الطبق	صورة الطبق					
	المكونات		الكمية	تكلفة الكيلوجرام		تكلفة الحصة
التكلفة الاجمالية						

عند إعداد بطاقة الطبق، ينبغي أن:

- تكون أسعار المواد الأولية محدثة باستمرار
- تؤخذ في الاعتبار نسبة الهالك، والعائد.