

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي البلدية 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة جامعية بعنوان:

دروس في التسويق الفنيـدقي

موجه لطلبة:

من إعداد:

السنة الأولى ماستر تسويق الخدمات

الدكتورة لحشم قسمية

السنة الجامعية 2020/2019

الفهرس المحتويات

الصفحة

06	مقدمة
09	1. مدخل للصناعة الفندقية وخصوصياتها.....
09	1-1- وضعية السياحة في العالم.....
11	2-1- تطور الصناعة الفندقية.....
13	3-1- العوامل التي أدت إلى تطور الصناعة الفندقية.....
15	4-1- متطلبات النجاح في الصناعة الفندقية.....
17	2- المؤسسة الفندقية وتصنيفاتها.....
17	1-2- العوامل التي تساعد على نجاح الفندق.....
19	2-2- أنواع المؤسسات الفندقية.....
23	3-2- تصنيف الفنادق.....
24	4-2- مستويات الفنادق.....
26	5-2- معايير تقييم وتنقيط الفنادق.....
27	6-2- معايير تصنيف الفنادق في الجزائر.....
37	3- التموقع في القطاع الفندقي.....
37	1-3- تصنيف انتظارات المستهلك الفندقي.....
39	2-3- الانتظارات والتوجهات الحالية في السوق الفندقية.....
43	4- بحوث السوق واليقظة التسويقية في القطاع الفندقي.....
44	1-4- تعريف اليقظة التسويقية.....
48	2-4- أنواع اليقظة التسويقية.....
52	3-4- اليقظة التسويقية في المجال الفندقي.....

61	5- التسويق والمزيج التسويقي الفندقي.....
61	1-5- تعريف التسويق الفندقي
64	2-5- عناصر النشاط التسويقي للفنادق.....
71	3-5- المزيج التسويقي الفندقي.....
91	6- ادارة العلاقة مع الزبون في القطاع الفندقي
91	1-6- تأثير إدارة العلاقة مع العملاء على مردودية الفندق....
92	2-6- تحسين العلاقات مع العميل الفندقي.....
93	3-6- ادارة العلاقة مع العميل والإشغال (الاستغلال) الفندقي
99	7- إختبر معارفك.....
100	1-7- مواضيع للإمتحانات
110	2-7- حلول مواضيع الامتحانات
121	خاتمة.....
123	مصادر ومراجع

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع السياح عبر العالم	13
02	هرم الانتظارات في المجال الفندقي	38
03	أنواع اليقظة التسويقية	49
04	إجراءات اليقظة التسويقية في المجال الفندقي	54
05	الاطار المفاهيمي لليقظة التسويقية في المجال الفندقي	56
06	المزيج التسويقي للخدمات الفندقية	73
07	الشرائح الزبونية في التسويق الفندقي	95
08	هرم الزبائن ذو المستوى الرباعي	97

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معايير تقييم وتنقيط الفنادق	26
02	المعايير المشتركة لتصنيف المؤسسات الفندقية	28

مقدمة

عرفت إقتصاديات العديد من الدول المتقدمة والنامية قفزة إنتقالية نتيجة التحولات الاقتصادية العالمية المرافقة لبداية القرن 21، هذه التغيرات والتحولات جعلت الدول تهتم أكثر بقطاع الخدمات كبديل لتعويض النقص، أو الضعف في القطاعات الأخرى كالزراعة و الصناعة .. الخ. وتعتبر الخدمات السياحية والفندقية من بين أهم فروع قطاع الخدمات، وأكثرها ديناميكية عبر العالم، فحاليا هي صناعة تجارية وقطاع إقتصادي واعد ومتفاوت الأهمية من بلد لآخر، وهذا تبعا لحجم الموارد السياحية التي تتوفر عليها والإمكانية المادية، المالية، البشرية والتكنولوجية المسخرة لتأهيلها في المستقبل، ولعل الإتجاه نحو تحسين جودة الخدمات السياحية والفندقية وجعلها مقصدا سياحيا، يمثل الشغل الشاغل للعديد من الدول بغية النمو بالإقتصاد المحلي، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على تفتن هذه الدول وإدراكها لأهمية هذا القطاع (الفندقي والسياحي).

تظهر أهمية القطاع السياحي عامة والقطاع الفندقي خاصة من خلال إمكانياته في تمويل الإقتصاد الوطني، وتحسين المستوى الإجتماعي نتيجة العائدات الحيوية منه، حيث قدرت العائدات الناتجة عن النشاط السياحي العالمي حسب المنظمة العالمية للسياحة سنة 2017 بـ 1.323 مليون سائح 1.332 مليار أورو، أما في سنة 2018، بينما كانت قيمة العائدات من النشاط السياحي العالمي قد بلغت بـ 476 مليار دولار. بالإضافة الى أن قطاع السياحة يساهم في فتح باب التشغيل، و تكون اليد العاملة المؤهلة وإكتساب المهارات في ميادين عديدة، ناهيك عن إمتصاص جزء كبير من البطالة كون قطاع الخدمات يعتمد على العنصر البشري في تقديم الخدمة للمستهلك، وجذب أكبر عدد ممكن من السياح المحليين و الأجانب وفك العزلة عن بعض المناطق وترقيتها.

تعتبر السياحة قطاع استراتيجي قادر على تحقيق مداخل هامة، وجلب العملة الصعبة وبالتالي المساهمة في تمويل الإقتصاد الوطني، وتوليد روح المنافسة محليا

ودوليا بين المنظمات السياحية مما يحفز على تحسين جودة الخدمات السياحية والفندقية، مما يشجع الإستثمارات السياحية الخاصة والعمومية، المحلية والأجنبية، وزيادة حجمها مما يزيد تنوع المنتجات السياحية من "المطاعم، الفنادق، وكالات السياحة وسائل نقل.."، بالإضافة الى إعادة إحياء الصناعات التقليدية المتنوعة والتعريف والإشهار لثقافة وعادات وتقاليد الأمة.

الجزائر على غرار كل الدول الأخرى واحدة من الدول التي تتوفر على إمكانيات سياحية عالية: تاريخ ثري شريط ساحلي يمتد على مسافة 1200 كلم، تضاريس متنوعة، شواطئ محمية إختلطت زرقة بحارها بخضرة غاباتها الجبلية، صحراء شاسعة.. الخ، وهذا ما يمكن أن يجعلها قطبا ومقصدا سياحيا عالميا يجلب إليه السواح والمستثمرين، وتشير توقعات المنظمة العالمية للسياحة بأن تصبح السياحة صناعة المستقبل خلال القرن الواحد والعشرين، حيث يحتمل وصول عدد السواح العالميين لحوالي 1.8 مليار سائح أجنبي مع أفق 2030، ولكن ما يهمنا هو كم سيكون نصيب الجزائر منها .

تصبو الجزائر للإرتقاء بالسياحة وتنميتها وبناء مقصد سياحي جذاب للسواح والمستثمرين وجعلها مصدر آخر للثروة بعد قطاع المحروقات، إلا أن ذلك لا يأتي إلا عن طريق وضع أسس وقواعد البنية التحتية لصناعة سياحية متنوعة، والعمل على تحفيز العرض السياحي من خلال فتح قنوات الإعلام والإشهار وكل عناصر الإتصال، من أجل التعريف بالمنظمات السياحية والفندقية وجعلها في مستوى متطلبات المستهلك وذلك عن طريق فهم أبعاد قراراته وطريقة تقييمه واختياره لوجهاته السياحية.

تعتبر السياحة من القطاعات الأكثر ديناميكية في ظل المتغيرات الاقتصادية للقرن الحادي والعشرين، حيث أنها تعتمد على ركائز من أهمها الفنادق التي تمثل قلب الصناعة السياحية، وتلعب دورا لا يمكن لأي عنصر آخر تعويضه، خاصة وأن الأفراد اليوم يتنقلون بحرية متزايدة، النقل الجوي أصبح في متناول الجميع، إضافة الى إتساع

وكثافة شبكات النقل البري (بتوسع الطرقات والسكك الحديدية)، كما نشهد الإختفاء التدريجي لكل قيود التنقل من بلد الى آخر (وعلى رأسها visas). كل هذا يشجع الأفراد للتنقل لغايات وأهداف متنوعة: الاستجمام، الاكتشاف، للعمل، لإلتقاء بالأهل والأصدقاء، الاحتفال بمناسبات معينة، أو لحضور حفلات مراسيم أو مقابلات رياضية. وهذا ما يعني ضرورة رفع قدرة استيعاب الفنادق باستمرار في مناطق معينة، بينما تعاني الفنادق في مناطق أخرى من اجل بقاءها.

تتميز الخدمات الفندقية بكونها مرتبطة مباشرة برضى العملاء، فهي فن لجلبه وكسب ولاءه، وهذا ما يجعلها بحاجة الى التسويق الذي يعتبر "فن البيع"، لكي تميز نفسها وخدماتها عن باقي المنافسين، حتى وإن تطلب الأمر التوجه نحو الخبراء والمختصين في المجال.

1. مدخل للصناعة الفندقية وخصوصياتها

قبل التطرق لموضوع الفندقية لا بد من التعرض لموضوع السياحة، والتي تعتبر الاناء الحاوي للفندقية، باعتبار هذه الأخيرة أحد المقومات الأساسية للسياحة، هذا النشاط العالمي الذي يشهد تطورا كبيرا، والذي أصبح رهانا حقيقي تعتمد عليه الكثير من الدول في دعم إقتصادياتها المحلية.

1.1 - وضعية السياحة في العالم:

حيث نشرت المنظمة العالمية للسياحة في تقريرها السنوي في 2018 بأن عدد السياح الدوليين قد ارتفع بنسبه 6% في الأشهر الأربعة الأولى من 2018 مقارنة بنفس الفترة من العام الماضي. وهذه الأرقام التي تثبت الاتجاه القوي الذي لوحظ في 2017 (+7%)، تتجاوز توقعات السياحة العامة لـ 2018 (+4% إلى +5%). وكان الدافع وراء النمو هو اسيا والمحيط الهادئ (+8%) وأوروبا (+7%). كما أظهرت افريقيا (+6%) والشرق الأوسط (+4%) والأمريكتين (+3%)، وهي نتائج قوية تزيد من إهتمام الدول بهذا القطاع.

حيث صرح الأمين العام لمنظمة السياحة أن " السياحة الدولية لا تزال في نمو قوي في جميع انحاء العالم ، مما ادي إلى خلق فرص العمل في العديد من الاقتصاديات". وهذا التوسع يذكرنا بالحاجة إلى تعزيز قدرتنا علي تطوير وأداره السياحة بطريقه مستدامه، من خلال بناء الوجهات الذكية وتحقيق اقصى استفادة من التكنولوجيا والابتكار".

كما حققت أوروبا المرتبة الأولى كوجهة سياحية على مستوى الدولي العالم، وتليها في المرتبة الثانية آسيا، التي عرفت قفزة نوعية خاصة في منطقة المحيط الهادئ وجنوب آسيا، بينما جاءت في المرتبة الثالثة الأمريكتين والتي يقدر النمو السياحة بها

بنسبه 3 ٪ رغم أن بعض الوجهات بها لا تزال تعاني من اثار الأعاصير شهري أوت وسبتمبر 2017.

وتشير احصائيات السياحة في افريقيا والشرق الأوسط إلى نمو بنسبه 6% و 4% علي التوالي ، مما يؤكد انتعاش الوجهات في الشرق الأوسط وتعزيز النمو في افريقيا.

ووفقا لأخر دراسة استقصائية لفريق الخبراء السياحي المعني بالسياحة التابع للمنظمة العالمية للسياحة، تظل الثقة في السياحة العالمية قوية كقطاع داعم للنمو، وعززها الشعور بالتفاؤل في افريقيا والشرق الأوسط وأوروبا، والنتائج القوية التي سجلتها العديد من الوجهات في جميع انحاء العالم.

الشكل رقم 01: توزيع السياح عبر العالم



Source : organisation mondiale du tourisme, Madrid, Espagne, le 27 juin 2018 en ligne : <http://media.unwto.org/fr/press-release/2018-06-25/tourisme-international-les-resultats-des-premiers-mois-2018-sont-superieurs>.

2.1- تطور الصناعة الفندقية:

يعتبر كل من المجال الفندقي والمطاعم عمودان أساسيان في القطاع السياحي، هذا القطاع الذي تعرفه المنظمة العالمية للسياحة على أنه: " نشاط يطوره الأفراد خلال أسفارهم، أو إقامتهم في أماكن خارج إطار مسكنهم المعتادة، لأهداف إستجمامية، مهنية أو لأغراض أخرى". وفي تعريف آخر "السياحة هي إقامة تفوق 24 ساعة خارج المنزل"، وهذا ما يتطلب إيجاد مكان للإستقبال، وعليه فإن تطور السياحة والفندقة هو إستلزام في الاتجاهين.

أما التسويق السياحي فهو نشاط إداري وفني تقوم به المنشآت داخل الدولة وخارجها، وذلك من أجل تحديد الأسواق السياحية المرتقبة، والتعرف عليها والتأثير فيها، بهدف تنمية وزيادة الحركة السياحية القادمة منها وتحقيق التوافق بين المنتج السياحي ودوافع السائحين.

تعتبر فكرة إنشاء الفنادق من الأفكار القديمة، التي ظهرت قبل الميلاد؛ حيث كانت الفنادق في البداية عبارة عن مساكن صغيرة، ومتواضعة، يقوم أصحابها بتهيئتها من أجل مبيت المسافرين، وفي بعض الأحيان كان على بعض المسافرين أن يتقاسموا غرفةً مع مسافرين آخرين.

مع مرور الزمن أخذت الفنادق بالتطور شيئاً فشيئاً؛ حيث استطاعت أن تقفز قفزات نوعية في القرون الثلاثة الأخيرة؛ نظراً لتزايد فكرة السفر لأجل الترفيه، إلى جانب تطور وسائل المواصلات، مما زاد من أعداد المسافرين، فبرزت الحاجة إلى تطور هذه المنشآت المهمة، وتحسين نوعية الخدمات التي تُقدّمها لنزلائها، وبالنظر للتطور التاريخي للصناعة الفندقية يتضح لنا أن هذه الصناعة قبل أن تصل إلى هذا المستوى الحالي مرت بثلاث فترات وهي:¹

¹ Dumas, Léonard (2000), *Préoccupations contemporaines en marketing hôtelier*, Recherche non publiée, UQTR, Trois-Rivières, mai.

أولاً: صناعة الفنادق في العصور القديمة

- صناعة الفنادق في الشرق القديم : الفنادق ليست في الواقع سوى نزل خصصت لاستضافة المسافرين، ولعل ما يؤيد قولنا هذا هو الاصطلاح اللاتيني للفندق وهو "hospital" والتي اشتقت منها الكلمة الفرنسية " hotel " والكلمة الإيطالية "ospite" وكلها بمعنى الضيف أو الضيافة وعليه فالكلمة التي شاعت الآن هي "hotel".

- صناعة الفنادق عند الإغريق: من الملاحظ أن صناعة الفنادق عند الإغريق لم تعرف في بادئ الأمر لأنهم كانوا يشتهرون بكرم الضيافة مثل باقي الشعوب الشرقية و نرى أن الصناعة الفندقية عند الإغريق كانت أساساً للفندقة العلاجية.

- الصناعة الفندقية عند الرومان : الصناعة الفندقية عند الرومان لم تأت بجديد على ما أنت به عند الإغريق من الناحية النوعية والصناعة الفندقية لم تعرف في الشرق القديم إلا عندما كانت الجنود تحتاج خلال سيرها إلى ملاجئ تؤويهم فكان الحكام يقيمون لهم في طريقهم مباني جماعية في قلب الصحراء على مسافات متباعدة ويخترونها قرب منابع المياه وقد عم انتشار هذه النزل وأصبحت تستعمل من قبل المسافرين سواء أكانوا أفراد أو قوافل.

ثانياً: الصناعة الفندقية في العصور الوسطى

تعتبر العصور الوسطى هي بداية تطور صناعة الفنادق، حيث كانت تلك الفترة طويلة ورافقتها ظروف اقتصادية وتجارية وصناعية عديدة، أثرت عليها كثيراً، فأخذت الفنادق تغزو المدن الكبرى، وتحل محل الخانات في المدن الصغيرة، واهم ما يميز هذه الفترة هو تطور وتحول الخان البدائي إلى فندق كبير، وانتشاره داخل المدن في شكل وحدات متشابهة، وتشير المراجع المتخصصة إلى أن الفنادق في هذه العصور كانت تتكون من عدد كبير من الغرف تستوعب ما بين 100 – 150 شخص.

ثالثاً: الصناعة الفندقية في العصور الحديثة

أصبحت صناعة الفنادق في العصر الحالي صناعة فريدة ومتميزة، لها خصائصها وأنظمتها وثقافتها وقوانينها وسياساتها، وأصبح الكثير من رجال الأعمال والشركات في معظم بلدان العالم يتهافتون على الاستثمار في القطاع الفندقي، إذ قامت بتأسيس شركات عالمية تهدف إلى إدارة السلاسل الفندقية والفنادق الكبيرة.

ومع استمرار سكان العالم في الزيادة والحاجة إلى الراحة وإشباع حاجتهم، كالاتبعاد عن الضغط النفسي والاجتماعي، فإن المستقبل كما يؤكد الخبراء يكمن في الصناعات الخدمية، وعلى رأسها الصناعة الفندقية، خاصة بسبب التغيرات في الاقتصاد العالمي، التي أزاحت مصادر الثروة التقليدية (الزراعة والصناعة)، لتحتلها صناعة الخدمات مثل الاتصالات والمصارف وتكنولوجيا المعلومات والصناعة الفندقية.

3.1- العوامل التي أدت إلى تطور الصناعة الفندقية:

عدد الفنادق قد ازداد في السنوات الأخيرة وذلك نظراً لأهميتها لأفراد المجتمع والاقتصاد الوطني التي تكمن في المحاور الرئيسية التالية:¹

أولاً : تقديم الخدمات للأفراد

أن الفنادق في العصر الحالي لا تقدم للأفراد خدمة الإيواء فقط، وإنما أخذت تقدم لهم كل التسهيلات والحاجات الضرورية مثل المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة وتنظيف الملابس والنوادي الرياضية وحمامات السباحة ومحلات شراء البضائع والخدمات المصرفية والبريدية.

¹ Kotler, Philip, John Bowen, et James Makens (1999), *Marketing for Hospitality and Tourism*, 2e édition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.

ثانياً: الحصول على الإيرادات والعملية الصعبة

تعتبر صناعة الفنادق وسيلة للحصول على العملة الصعبة وتؤكد إحصائيات الفنادق في معظم بلدان العالم الثالث أهمية الفنادق كمصدر رئيسي للحصول على الإيرادات والعملية الصعبة.

ثالثاً: توفير فرص العمل

إن الصناعة الفندقية من اكبر الصناعات في العالم توليدا لفرص العمل إذ تعتبر مصدراً هاماً للعمالة، سواء إن كانت مباشرة أو غير مباشرة، فبالإضافة إلى العمالة المباشرة التي توفرها مئات من الصناعات المغذية للصناعة الفندقية، سواء في مرحلة الإنشاء كشركات المقاولات والبناء، أو في مرحلة التجهيز بالأثاث والأرضيات والديكورات وأجهزة المطابخ والمصاعد، أو في مرحلة التشغيل التي تقوم بدورها باستخدام خدمات ومنتجات آلاف المنشآت.

رابعاً: تعليم وتدريب الأفراد في المجالات المختلفة للفندقة

معظم الفنادق ممكن أن تلعب دوراً هاماً في مجال تعليم الأفراد العاملين وتدريبهم من مختلف الفئات والواقع التطبيقي يؤكد أهمية المهارات الإنسانية في نجاح أي فندق، إن تنمية مهارات التعامل مع الناس سواء كانوا رؤساء أو مروضين أو ضيوفاً تعتبر من العوامل المحددة لنجاح العمل داخل الفندق.

خامساً: تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها وتطوير الصناعات

المرتبطة بها

صناعة الفنادق لها أهمية في تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها، فالفنادق تعمل على تنمية البنية التحتية للمناطق الجغرافية التي يتم إنشاؤها فيها، وهي الدور ومحلات التسوق والمطاعم، فضلا عن أن الفنادق تساهم في تطوير صناعات كثيرة لازمه ومكملة ومرتبطة بنموها ونجاحها، وهي صناعات الغزل والنسيج، والأثاث، وأجهزة التكيف، ومواد البناء، والحرف اليدوية، بالإضافة إلى أثرها في صناعة النقل والمواصلات، وخدماتها للنشاط السياحي كمكاتب الطيران والأنشطة الترفيهية والثقافية وغيرها.

4.1- متطلبات النجاح في الصناعة الفندقية:

يتطلب نجاح وتطور الصناعة الفندقية توفير مكونات معادلة النجاح لروادها، والتي يمكن تلخيصها في عدد من النقاط على النحو التالي¹:

- تقديم الاهتمام الكافي بحاجات النزلاء والعمل على إشباعها، ثم تدريب العاملين خاصة في الفترات الأولى من بداية نشاط الفندق، على كيفية التعامل معها، وكل ذلك في ضوء الاهتمام بمفهوم الخدمة وخصوصياتها.

- ضرورة البدء باختيار شريحة النزلاء التي ينوي استهدافها، بالإضافة إلى الاهتمام برقابة المأكولات والمشروبات والاهتمام بزي ومظهر العاملين بالفندق، وبالتطوير والتجديد في الخدمات المقدمة لتحقيق التميز.

- أما المعادلة الثالثة فمفهومها (هيلتون) صاحب سلسلة فنادق هيلتون الشهيرة فهو أول من ادخل فكرة فنادق السلسلة المنتشرة في جميع أرجاء العالم يرجع نجاحه إلى عوامل ثلاثة²:

• المخاطرة.

• الابتكار بهدف الريادة.

• الجودة بالإضافة إلى الشعور بالتحدي.

- المعادلة الرابعة طورها ماريوت صاحب سلسلة فنادق ماريوت الشهيرة، والتي اعتمدت بصفه خاصة على التنوع في العمليات والخدمات المقدمة، فلقد بدأ بتقديم الطعام لأطعم طائرات إحدى شركات الطيران، وهناك ثلاثة أفكار تعتبر كفلسفة المؤسسة الفندقية وهي:

¹ Wu, Adam, Jorge Costa, et Richard Teare (1998), « Using Environmental Scanning for Business Expansion into China and Eastern Europe : The Case of Transnational Hotel Companies», *International Journal of Contemporary*

² Pettigrew, Denis, et Norman Turgeon (2000), *Marketing*, 4e édition, Montréal, Chenelière- McGraw-Hill.

- تقديم الخدمة بطريقة مهذبة وودودة للنزيل.
- تقديم طعام ذو جودة عالية وبسعر معتدل.
- العمل بجد لتحقيق الربح.

2. المؤسسة الفندقية وتصنيفاتها

يعرف الفندق على أنه "المبنى الذي يقدم المأوى، المأكل والمشرب وخدمات أخرى للمسافرين والآخرين نظير مبلغ معين من المال".
يشهد عالم اليوم ازدهار المنشآت الفندقية وتعدد أنواعها، خاصة وأن الدول تتبارى في إنشاء الفنادق التي تقدم أفضل جودة بأسعار مناسبة لشرائح مختلفة من العملاء، ساعية من خلال ذلك لإشباع رغباتهم وإرضائهم.

1.2- العوامل التي تساعد على نجاح الفندق:

حتى يتميز العرض الفندقي المقترح من طرف المؤسسة الفندقية، ويحصل على اهتمام المستهلكين المستهدفين، ويبرز بالمقارنة مع عروض المؤسسات المنافسة، خاصة وأن هذه العروض كثيرا ما تكون متماثلة، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من العناصر يمكن ذكرها في ما يلي:¹

أولاً: شبكة أسعار مناسبة

كل فندق يضع قائمة أسعار بما يقدمه من طعام وشراب وخدمات أخرى، حيث أن الفندق من المشاريع الاقتصادية ذات التكاليف الثابتة والعالية، بمعنى سواء كانت نسبة إشغال الفندق 100% أو 10% فإن على الفندق تكاليف ثابتة يجب أن يدفعها ولا تتخفف بانخفاض عدد الزائرين.

ثانياً: الموقع

موقع الفندق لا يعنى فقط مجرد إقامة الفندق في المكان المناسب، بل يعتمد أيضاً على طرق المواصلات المرتبطة به وإمكانية الوصول إلى الفندق بسهولة، فكثيراً من

¹ Kotler, Philip, John Bowen, et James Makens (2005), *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3e édition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, p58.

النزلاء يفضلون الفنادق التي تقع في قلب المنطقة التجارية في المدن، بحيث يستطيعون الشراء ومشاهدة المحلات والأماكن المهمة بدون استخدام أي وسيلة نقل، واغلب رجال الأعمال يفضلون الفنادق التي تقع في قلب المنطقة التجارية حتى تكون بالقرب من مراكز أعمالهم واجتماعاتهم، وكثيراً من المسافرين بالسيارات يفضلون الإقامة في الموتييلات القريبة من الطرق السريعة لأنها اقرب لهم.

ثالثاً: الإعلان

الفندق يجب أن يعرض نفسه في السوق، أي يعرض موقع الفندق وطرق المواصلات للوصول إليه والخدمات التي يقدمها، ويأخذ الإعلان صور وأشكال مختلفة، كأن يكون في التلفزيون أو الراديو أو على شكل نشرات أو لوحات إعلانية على الطرق السريعة، أو إعلانات في الصحف والمجلات أو على شكل اتصال مباشر مع وكلاء السفر، أو لشركات الطيران العالمية والمحلية، أو المشاركة في المعارض السياحية فالإعلان هو الوسيلة الوحيدة لتعريف الجمهور بالخدمات المقدمة بالفندق.

رابعاً: الاطعام وقائمة الأغذية والمشروبات المتنوعة

كثير من النزلاء يفضلون الإقامة في فندق معين لأن أطعمته ومشروباته أفضل من بقية الفنادق، أو الفندق يحتوى على مطاعم متخصصة، هذا بدوره يساعد على زيادة إيرادات الفندق وزيادة نسبة إشغاله.

خامساً: الديكور

تتميز بعض الفنادق بالديكور الجذاب، وتتفق أموال طائلة على ترتيب ديكور الفندق لتجعله علامة مميزه، أو مكان مميز عن غيره، فنجد أن كثير من الضيوف يأتون إلى الفندق لشعورهم أن الفندق ذو الديكور المميز بالتأكيد تكون خدماته مميزه.

سادساً: الخدمات التي يقدمها الفندق

تعتبر الخدمات التي يقدمها الفندق مهمة جداً لنجاحه سنلاحظ أن بعض الفنادق تقدم خدمات متكاملة للنزلاء، فكل الخدمات التي يطلبونها يستطيعون الحصول عليها داخل الفندق، حتى الخدمات الشخصية الخاصة، وكثيراً من رجال الأعمال يفضلون هذا النوع من الفنادق التي تقدم لهم كافة الخدمات الممكنة، لأنها توفر لهم الوقت والجهد، ومثال

لهذه الخدمات خدمات البريد، الفاكس، الترجمة، الحاسب الآلي، قاعات الاجتماعات، الساونا، مطاعم متنوعة، محلات تجارية، كل هذه الخدمات تساعد على نجاح الفندق وتفضيله عن غيره.

سابعا: حسن استقبال النزلاء والترحيب بهم من قبل العاملين

الفندق يعتبر استقبال الضيوف والترحيب بهم والابتسامة المرسومة على وجههم من أهم العوامل التي ترغب النزلاء بالفندق، وكذلك التفاني في خدمتهم. فالمعاملة التي يحظى بها الضيوف في مطاعم الفندق من قبل القائمين بالخدمة، لها دور كبير في زيادة نسب الإشغال الفندقي وبالتالي نجاح الفندق.

2.2- أنواع المؤسسات الفندقية:

تتنوع المنشآت الفندقية تبعا لعدة عوامل أهمها: الموقع، الحجم، الخدمات المقدمة، مستوى الأسعار ونوعية شرائح الزبائن، الا أن تقسيم المؤسسات الفندقية حسب انواعها يختلف من بلد لآخر، لغياب تصنيف دولي موحد.

أولا: أنواع المؤسسات الفندقية على المستوى الدولي

ويمكن توضيح أنواع المنشآت الفندقية على المستوى الدولي كالآتي:¹

- فنادق المدن: تتواجد هذه الفنادق داخل المدن، ويفضل أن تكون في المواقع

الهامة مثل: وسط المدينة، بالقرب من مراكز الأعمال، الأسواق والمراكز التجارية، المواقع السياحية، تمتاز هذه الفنادق بسعة الحجم وعدد الغرف الذي قد يصل الى 1000 غرفة مثل فندق كونكورد باريس الذي يبلغ ارتفاعه 300 متر.

يجب أن يتوفر في هذه الفنادق العديد من المرافق العامة التي تقدم خدمات الضيافة المتعددة سواءا لنزلاء الفندق أو للزبائن الآخرين مثل: المطاعم بأنواعها، قاعات الحفلات والمؤتمرات، النوادي الصحية والرياضية، بالإضافة الى المحلات

¹ Deshpandè, Rohit, John U. Farley, et Frederick Webster (1993), « Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrad Analysis », *Journal of Marketing*, vol. 57, janvier, p. 69-83. DOI : [10.2307/1252055](https://doi.org/10.2307/1252055), consulté le : 15/06/2019.

التجارية، شركات الطيران، صالونات الحلاقة، مكاتب ايجار السيارات، وغيرها من الخدمات الأخرى.

- فنادق الضواحي: تقع في ضواحي المدن، حيث بدأ في إنشاء هذا النوع من الفنادق نظرا لإرتفاع تكاليف الأراضي والقيود المفروضة على البناء داخل المدن، يتوجه إليها الهاربين من إزدحام المدينة واكتظاظها، خاصة وأنها تمتاز بسرعة وسهولة الوصول إليها، وتعدد الخدمات الترفيهية المقدمة للزبائن بالإضافة الى اتساع أحجام الغرف نظرا لقلّة تكاليف الانشاء مقارنة بفنادق وسط المدينة.

- فنادق المطارات: تقع بالقرب من الموانئ الجوية، وهي تخدم مزيجا من الزبائن يشمل المسافرين الذين يتوقفون بالمطارات ويحتاجون لفترات قصيرة لمتابعة رحلاتهم، وطاقم شركات الطيران، ورجال الأعمال ومقيمي المؤتمرات والاجتماعات والحضور، سلبيات هذا النوع من الفنادق تتمثل في النقص الشديد لجاذبية المناطق المحيطة بالفندق، والازعاج الصادر من حركة الطائرات.

- الموتييلات: تقع عادة على الطريق السريع وهي تخدم مستخدمي الطرق، تنشأ غالبية هذه الفنادق على علو دور أو دورين، يتوفر على غرف مزدوجة مزودة بمكان لركن السيارة إذا قضت الحاجة، تقل الخدمات المرفقة في هذه الفنادق، لا تتوفر إلا على مطعم واحد وذلك لقصر المدة التي يقيم بها الزبائن (ليلة واحد غالبا).

- فنادق المنتجعات: هي منشآت فندقية تقام في مناطق التسلية والاستجمام كالفنادق التي تطل على الأنهار، والبحار، والجبال، والمناظر الطبيعية. يتميز تصميم هذه الفنادق باتساع غرف النزلاء لطول فترة اقامتهم، واتساع بهو الفندق وتصميمه الداخلي الذي يعطي جوا من الراحة والاسترخاء، بالإضافة الى تواجد عدد من الأسواق والمحلات التي تقدم لنزلاء الفندق العديد من السلع والخدمات، يتوفر بها العديد من المطاعم، عادة ما تقدم خدمة البوفيه، والمطاعم المتخصصة، يتوجه لهذا النوع من الفنادق الأفراد الراغبين في قضاء عطلة السبوعية أو الأسبوعية في جو هادئ ومريح، الرياضيين وطالبي العلاج والاستشفاء (خاصة بالنسبة للفنادق الواقعة في المناطق القريبة من العيون المعدنية).

- **الفنادق الاقتصادية:** تقدم الخدمات الفندقية الضرورية مثل الايواء والإطعام بسعر منخفض، وهي محدودة الخدمات والمرافق وتخدم الزبائن المستعجلين الذين ينوون قضاء فترات قصيرة بها، وكذا محدودي الدخل، تتواجد عادة في المدن وضواحيها (غير السياحية ومناطق المنتجعات).

ثانيا: أنواع المؤسسات الفندقية (أو محلات الإيواء) في الجزائر

إعتمدت الجزائر تصنيفا للمؤسسات الفندقية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 46/2000 المؤرخ في 01 مارس 2000 الذي حدد وعرف هذه الأنواع المختلفة فيما يلي:

- **الفنادق:** تعرف المادة 4 من الجريدة الرسمية عدد 33 المؤرخة في 19 ماي 2019 الفندق على أنه مؤسسة توفر للتأجير وحدات للإيواء ، في شكل غرف وأجنحة عند الاقتضاء تقع في مبنى و/ أو في هياكل أجنحة منفصلة. كما يمكن أن يضمن خدمات الإطعام والتنشيط.

- **نزل الطريق (الموتيل) أو المحطة:** هو مؤسسة إيواء مبنية خارج المناطق السكنية، يوصل إليها مباشرة طريق مفتوح لحركة مرور السيارات، يجب أن تشمل على عشرة (10) غرف على الأقل، و توفر الوجبات الثلاثة في اليوم لزبائنها. كما يجب أن تتوفر على مرأب لتوقف السيارات، و محطة للبنزين و في حالة تعذر ذلك فيجب أن يكون النزل قريبا من محطة تكفل خدمات كالتزويد بالوقود وزيوت التشحيم ومراقبة العجلات وإصلاحها. يرتب نزل الطريق في صنفين (2).

- **قرى العطل:** قرية العطلة هي مجموعة هياكل إيواء مبنية خارج المناطق السكنية، و توفر أجنحة سكنية تشمل على شقق عائلية صغيرة، و يجب أن توفر الوجبات الرئيسية الثلاث في اليوم لزبائنها فضلا عن المنشآت الرياضية و الثقافية، لا بد أن تتوفر في قرية العطلة مستوصف ميداني ومركز تجاري و محطة بنزين. ترتب قرى العطل في ثلاثة (03) أصناف.

- **الإقامة السياحية:** هي هيكل إيواء يقع خارج المناطق السكنية في أماكن مشتركة تتمتع بجمال طبيعي خاص، و تمنح للإيواء في شقق مجهزة بالأثاث، و هي توفر لزبائنهم وسائل الرياضة و الترفيه و التنشيط و كذا النشاطات التجارية. ترتب الإقامات السياحية في ثلاثة (03) أصناف.

- **النزل الريفية:** النزل الريفي هو هيكل يقع خارج المناطق السكنية، و يشتمل على ستة (06) غرف على الأقل مع تقديم وجبة فطور الصباح. ترتب النزل الريفية في صنفين (2).

- **النزل العائلية:** تشتمل على عدد من الغرف تتراوح ما بين خمس (05) غرف إلى خمسة عشرة (15) غرفة، و يوفر وجبة فطور الصباح على الأقل، غير أنه يمكن أن يقدم وجبات الطعام لزبائنه أو يسمح لهم بإعدادها. ترتب النزل العائلية في الصنف واحد.

- **الشاليهات:** الشاليه هو هيكل معد لإستقبال الزبائن في المحطات البحرية والجبلية، ويكون مؤثثا أو غير مؤثث، ويؤجر لليوم أو للأسبوع أو للشهر أو للفصل. ترتب الشاليهات في صنفين (2).

- **المنازل السياحية المفروشة:** المنزل السياحي المفروش هو هيكل إيواء لا تفوق عدد الغرف فيه العشرة (10)، و يؤجر لمدة أقصاها شهر واحد، و يتكون من فيلات و شقق و غرف مؤثثة. ترتب المنازل السياحية المفروشة في صنف واحد.

- **المخيمات:** المخيم هو مساحة مهيأة لضمان إقامة منتظمة للسياح في:

- تجهيزات خفيفة يحضرونها بأنفسهم أو تقدم لهم في عين المكان.

- عربات التخييم المقطورة.

وترتب المخيمات في ثلاثة (03) أصناف.

يرخص بالتخييم الحر أو الفردي، في الأماكن الطبيعية للتخييم بموجب مقرر يصدره رئيس المجلس الشعبي البلدي المختص إقليميا، كما تسري على إنشاء أماكن التخييم و إستغلالها أحكام المرسوم 14/85 المؤرخ في 26 جانفي 1985.

- **محطة الإستراحة:** تقام محطة الإستراحة في طريق الرحلات السياحية لتمكين السياح العابرين من الراحة، و يجب أن تشمل هذه المحطة على قاعة للطبخ و الإطعام، تجهيز صحي، ملائم و غرفة مشتركة. ترتب محطة الإستراحة في صنف واحد.

3.2- تصنيف الفنادق:

قبل التعرف على المستويات التي ترتب فيها الفنادق المختلفة، والتي تعتبر أشهر معيار يستعمله المستهلكين لتقييم وإختيار المنشآت الفندقية التي سيزورونها، لذلك يجب التطرق الى كيفية التصنيف والمعايير المعتمدة في ذلك، حيث أنه من الضروري فهم أن هذا التصنيف مرتبط بمستوى الخدمات المقدمة من طرف الفندق، وأن عدد النجوم لا يرتبط بالضرورة بنجاح أو فشل الفندق في تقديم خدماته، فهي طريقة بسيطة للتعرف على مستوى الخدمات التي يريد الفندق تقديمه لزبائنه، وهذا لا يعني بأنه سينجح في ذلك، بمعنى أن الفندق الذي لا يملك سوى نجمة واحدة ليس بالضرورة فندق سيئ، وإنما أنه يقدم خدمات فندقية قاعدية، ومناسب لفئة معينة من المستهلكين، والعكس صحيح.

تنقسم الفنادق إلى مجموعات تمثل مستويات من الخدمات والأسعار والمرافق التي تقدمها حيث تمنح لكل مجموعة عدد من النجوم تبعا لما تعرضه لزائريها والتي تتمثل فيما يلي:

• **الفنادق الممتازة: (5 نجوم)**

تدخل ضمن هذه المجموعة المنشآت الفندقية الفاخرة التي تقدم أعلى مستويات الجودة في جميع خدماتها بأسعار مرتفعة تتوافق مع مستوى التميز الذي تقترحه، تمتاز هذه الفنادق بديكور وتصميم داخلي راقي اتساع الغرف، فخامة الأجنحة الفندقية، رقي ورحابة المطاعم التي تقدم شتى أصناف الأغذية والمشروبات كما تتوفر بها العديد من المرافق العامة الفاخرة، مراكز ارجال الأعمال، قاعات اجتماعات، قاعات حفلات، نوادي صحية، المسبح، تهتم هذه الفنادق بالتمييز في جودة الخدمة كذلك توظف اليد

العاملة المؤهلة والماهرة لضمان حصول العملاء على أعلى مستوى من الخدمة الفندقية الراقية والمتميزة.

• فنادق الدرجة الأولى: (4 نجوم)

تمتاز فنادق هذه المجموعة بتقديم خدمة فندقية ذات جودة عالية ومتميزة إلا أن مستوى هذه الفنادق يقل عن مستوى الفنادق الممتازة، فمثلا فنادق الدرجة الأولى تبلغ مساحة الغرفة 30 م² على الأقل بينما في الفنادق الممتازة فهي 36 م² على الأقل كما أن أسعار المجموعة الأولى تقل عن أسعار الفنادق الممتازة.

• فنادق الدرجة الثانية: (3 نجوم)

تقل في هذه الفنادق نوعية الخدمات الفندقية وكذلك الأسعار بالمقارنة مع فنادق الدرجة الأولى بغرف أقل مساحة مثلا: عدد المطاعم وصالات الحفلات، قاعات الاجتماعات محصور، بالإضافة إلى تكريس مساحة المرافق العامة الأخرى مثل البهو الرئيسي، النادي الصحي، القاعات والصالونات العامة.

• فنادق الدرجة الثالثة: (نجمتين)

هي فنادق تمنح خدمات فندقية قليلة بأسعار معقولة تقل فيها الخدمات المرفقة، وكذا المرافق والتجهيزات الضرورية، وكذا المرافق العامة المذكورة سابقا.

• فنادق الدرجة الاقتصادية: (نجمة واحدة)

هي فنادق تقدم خدمات قاعدية بمرافق تجهيزات ومرافق عامة جد بسيطة إلى منعدمة، تقتصر غرف صغيرة وخالية من كل العناصر الغير ضرورية مثل: الثلاجة، أثاث (ما عدا السرير ومكتب).

4.2- مستويات الفنادق:

يستخدم نظام النجوم لتصنيف الفنادق في جميع أنحاء العالم تبعاً لمستوى الخدمات المقدمة فيها للنزلاء، إلا أن هذا التصنيف يختلف بشكل كبير من بلد لآخر، فكل بلد لديه طريقة خاصة لتصنيف الفنادق من نجمة واحدة إلى 5 نجوم، تبعاً لمعايير خاصة تضعها

سلطات مختلفة مثل هيئة السياحة والوكالات الحكومية الأخرى، إلا أنه قد اتفق الجميع على نظام تقييم للخدمات الفندقية مؤلف من 5 درجات يبدأ بنجمة واحدة وينتهي بـ 5 نجوم، إلا أن ما أكدته الدراسات هو عدم إشراك الدول السياحية في عنصر تقييمي واحد، ومن ثم غياب المعايير الدولية المشتركة لتقييم الخدمات الفندقية وتصنيف الفنادق العالمية على أساسها.

وهذا الغياب للقواعد المشتركة قد يشكل صدمة للنزول بعد دخوله للمؤسسات الفندقية نظرا للمعرفة التراكمية المخزنة لديه عن شكل وطبيعة الفنادق 5 نجوم مثلا، والتي قد تختلف عن شكل وطبيعة نفس نوعية الفنادق في بلد السفر نظرا لإختلاف المعايير التقييمية.

ولما اتجهت كل دولة على حدة لوضع مجموعة من المعايير المتعلقة بمستوى الخدمات والراحة والنظافة والموقع والأسعار، لتكون هي الأساس العملي لتصنيف الفندق من حيث جودة الخدمة، ظهرت لدينا الفروقات بين جهات التقييم وقواعده في كل دولة على حدة.

فالقاعدة العامة تقول أن التقييم النجمي للخدمات الفندقية تقوم به اشتراكات السلطات السياحية والأمنية والصحية والجماعات المحلية، إلا أنه عند بعض الدول قد يشارك أو يقوم بالتقييم أحد السلطات الحكومية الخاصة.

ففي بريطانيا يتم التركيز في عملية التصنيف على خدمة العملاء، أما في فرنسا فيتم التركيز أكثر على تصميم الغرف والأروقة ووسائل الراحة، أما في اسبانيا فيتم تقييم الخدمات الفندقية تبعا للمعايير السياحية الخاصة بكل مدينة على حدة، والنظافة هي المعيار التقييمي للفنادق الإيطالية.

وأیضا تقوم وزارة السياحة التركية بعملية التقييم كاملة، أما في البرتغال فتقوم وزارة الاقتصاد والابتكار بهذه المهمة، وفي الولايات المتحدة الأمريكية يتولى تقييم الخدمات الفندقية مؤسسات حكومية ورقابية عدة، منها جمعية السيارات الأمريكية ومجالس الولايات المحلية.

وفي السنوات الأخيرة، كان هناك ميل لدى العديد من الفنادق للمبالغة في توفير وسائل الرفاهية، وظهر برج العرب في دبي كأول فندق في العالم يحمل تصنيف 7 نجوم، على الرغم من أن سقف التصنيف يقف عند 5 نجوم، بسبب أجواء الرفاهية المطلقة التي يوفرها للنزلاء.

5.2- معايير تقييم وتنقيط الفنادق:

يتطلب تصنيف الفنادق في إحدى المراتب الخمسة الموجودة في سلم تقييم الفنادق، الالتزام بتحقيق عدد من الشروط الضرورية، وتوفير حد أدنى من المعايير الخاصة بمساحة الغرف، مساحة المرافق المشتركة، أوقات الاستقبال، والمرافق الأخرى (كالحمام، الدفع الإلكتروني، التكييف، توصيل الانترنت....الخ)، ويمكن تلخيص ما يشترط توفره في كل فندق حسب عدد النجمات الذي يطمح لها في الجدول رقم 01 التالي:

جدول رقم 01: معايير تقييم وتنقيط الفنادق

عدد النجوم	المساحة الأدنى للغرف المزدوجة	المساحة الأدنى للمرافق	الاستقبال	المرافق الأخرى
نجمة واحدة	9 م ² ما عدا الحمام	20 م ²	8 ساعات في اليوم	حمام خاص أو مشترك
نجمتين	9 م ² ما عدا الحمام	30 م ²	10 ساعات في اليوم من قبل موظفين يتقنون على الأقل لغة أجنبية أوروبية.	- إمكانية الدفع الإلكتروني من خلال بطاقة بنكية. - توفير الصحف اليومية في الأماكن المشتركة في الفندق. - ضرورة توفير المصعد الكهربائي ابتداءً من 4 طوابق.
3 نجوم	13.5 م ² مع الحمام.	50 م ²	12 ساعة في اليوم.	- تلفاز ملون مع جهاز تحكم عن بعد. - حمام خاص بكل غرفة.
4 نجوم	16 م ² مع حمام.	70 م ²	- في حالة أقل من 30 غرفة يشترط 12 سا. - أكثر من 30 غرفة يشترط 24 ساعة.	- التكييف. - الأنترنت. - تجهيز بقنوات تلفزيونية عالمية. - مصعد كهربائي ابتداءً من طابقين.
5 نجوم	24 م ²	90 م ²	- أقل من 30 غرفة 12 سا. - أكثر من 30 غرفة 24 سا. - يشترط أن يتكلم موظف الاستقبال الانجليزية ولغة أجنبية أخرى.	- Binoire - مصعد كهربائي من الطابق الأرضي. - Service Room. - التوجيه والمرافقة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجريدة الرسمية رقم 33 المؤرخة في 19 ماي 2019

6.2- معايير تصنيف الفنادق في الجزائر:

تنص المادة 18 من المرسوم الصادر بالجريدة الرسمية رقم 33 المؤرخة في 19 ماي 2019 على أن المؤسسات الفندقية تصنف إلى رتبّ وفقاً لمعايير محددة، قسمها المشرع الجزائري إلى معايير مشتركة ومعايير خاصة والتي نلخصها في ما يلي:¹

1.6.2- المعايير المشتركة لتصنيف المؤسسات الفندقية:

يظهر الملحق رقم واحد المرفق للمرسوم التنفيذي رقم 19-158 المؤرخ في 30 أفريل 2019 الذي يعرف المؤسسة الفندقية، ويحدد شروط وكيفية استغلالها وتصنيفها وإعتماد مسيرتها، المعايير المشتركة لتصنيف المؤسسات الفندقية كما هو موضح في الجدول رقم 02.

¹ الجريدة الرسمية، المرسوم التنفيذي رقم 19-158، الجريدة الرسمية 33 الصادرة في 19 ماي 2019.

جدول رقم 02: المعايير المشتركة لتصنيف المؤسسات الفندقية

الرقم	المعيار	التفاصيل
1	الخارج/ المسلك	- مدخل الزبائن مستقل عن مدخل المصلحة - مسلك مشار إليه، سهل ومضاء في الليل. - الخارج والواجهة مضاءتان. - الأماكن الخارجية نظيفة (بما في ذلك الشرفة إن وجدت) - إمكانية ولوج الأشخاص ذوي الكراسي المتحركة للمؤسسة بكل استقلالية.
2	الإشارة/ الإعلام	- لوحة خارجية حاملة لاسم المؤسسة مضيئة وظاهرة على الواجهة. - صيانة ونظافة جميع لافتات الإشارة الخارجية.
3	التجهيزات الكهربائية للمحلات المشتركة	- إضاءة فعالة في المحلات المشتركة والرواقات والسلالم والممرات. - إضاءة دائمة لمخارج الطوارئ. - إضاءة الطوارئ في حالة انقطاع التيار الكهربائي
4	التجهيزات الصحية المشتركة	- مستقلة للرجال والنساء - كل غرفة صحية في حالة مثالية من النظافة والصيانة تحتوي على: مغسل مع وجود ماء جار بارد وساخن، مرآة، موزعات الصابون السائل ونظام تجفيف اليد (إما بالورق أو بقمشة ذات الاستخدام الواحد وإما منفاخ كهربائي) + مرحاض. - تهوية فعالة (ميكانيكية أو طبيعية) - إضاءة كافية. - المرافق الصحية متاحة للأشخاص ذوي الكراسي المتحركة.
5	بهو الإستقبال	- وجود لافتات توجيهية بارزة.
6	صالونات الاسترخاء في الفضاءات المشتركة	- فضاء يسمح بالاسترخاء والراحة.

		- إضاءة الأماكن مكيمة حسب الاستخدامات المختلفة.
7	تكييف الهواء في الفضاءات المشتركة	التدفئة / التكييف
8	الهاتف والاتصال في الفضاءات المشتركة	- الهاتف متاح 24/24 ساعة. - توفير خدمة الإنترنت.
9	الفراش ومناشف الحمام في وحدة الإيواء	- بطانيات ووسائد إضافية - مناشف الحمام بكمية كافية. - تغيير يومي للفراش ومناشف الحمام.
10	تجهيزات وأثاث وحدة الإيواء	- خزانة / حافظة الثياب بها معالق - منضدة سرير مع جهاز تنوير لكل نزيل. - حاملة الأمتعة. - مرآة. - سلة. - دليل هاتفي للمؤسسة. - عرض النظام الداخلي للمؤسسة. - ملصقة تعليمات النجدة/ خطة الإخلاء. - المعدات والأثاث نظيف وفي حالة جيدة . - الأسرة وإمكانية توفير سرير إضافي للأطفال.
11	تجهيزات أمن الزبائن (في وحدات الإيواء والفضاءات المشتركة)	- عرض تعليمات الأمن . - لافتات الإشارة إلى مخارج النجدة. - الحماية الفعالة للمخارج والنقاط الحساسة للمؤسسة (أعوان الأمن، المراقبة عن بعد.....). - كاشفات الدخان - مطفأة الحريق وشبكة مكافحة الحريق في حالة جيدة من التشغيل.

12	تجهيزات رفاهية الزبائن (داخل وحدة الإيواء)	- توفير وسائل حجب الضوء - توفير وسائل العزل الصوتي والحراري
13	تجهيزات الحمام (داخل وحدة الإيواء)	- مغسل - حوض أو مرش - حنفية خلطة - مياه ساخنة وباردة 24/24 ساعة - جهاز إنارة في حالة تشغيل جيدة
14	المحلات التجارية	- محلات تجارية أو واجهات لعرض منتوجات الصناعة التقليدية المحلية
15	الخزانة الحديدية لحفظ الأغراض الثمينة	- وجود خزانة حديدية تحت تصرف الزبائن (على مستوى مكتب الاستقبال أو داخل وحدة الإيواء).
16	مستخدمو الاستغلال	- إتقان موظفي الاستقبال للغة الإنجليزية بالإضافة الى لغة أجنبية أخرى. - مستخدمون مؤهلون وبعدد كاف - ارتداء لباس موحد - وضع الشارة بالنسبة للمستخدمين الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن - احترام قواعد النظافة الجسدية والمظهر البدني واللباس (الحلاقة، التجميل، ربطة العنق، الأحذية الملمعة، الأظافر، تسريحة الشعر) بالنسبة للمستخدمين الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن. - فرق الصيانة لضمان الاستمرارية والسير الحسن للتجهيزات. - خزانات الملابس ومراحيض المستخدمين منفصلة عن تلك المخصصة للزبائن.

17	إعلام الزبائن	- توفير موقع واب خاص بالمؤسسة. - لافتات إشارة داخلية واضحة وظاهرة وموحدة وفي حالة جيدة موضوعة الأجزاء المشتركة. - تحيين المعلومات المنشورة. - وضع معلومات تبرز القدرات السياحية والثقافية الخاصة بالصناعة التقليدية المحلية تحت تصرف الزبائن. - الدعائم الإعلامية الموضوعة تحت تصرف الزبون مترجمة إلى اللغة الإنجليزية على الأقل. - وجود نظام جمع شكاوى الزبائن ومعالجتها
18	التكفل بالجوزات	- الرد على المكالمات الهاتفية في غضون خمس رنات على الأكثر. - توفير خدمة الحجز عن طريق الإنترنت.
19	استقبال الزبون	- استقبال الزبون بحفاوة وإرشاده بصفة واضحة
20	صيانة المؤسسة	- وضع مخطط لصيانة المؤسسة وتحديثها.
21	تصميم المؤسسة	- إدراج الأبعاد الثقافية والحرفية المحلية في التصميم المعماري و / أو في ديكور المؤسسة. - توفير تجهيزات مخصصة للمعاقين حركيا في غرفة واحدة لكل 100 غرفة.
22	النظافة والأمن	- التنظيف اليومي لوحداث الإيواء. - النظافة الفعالة والتنظيف الدائم للأماكن المشتركة والمساحات الخضراء إن وجدت. - التطبيق الصارم لمبدأ "السير إلى الأمام" في تنظيم المحلات أين تستعمل المواد الغذائية. - فصل أماكن النفايات والبقايا عن الأماكن الأخرى

- التهوية الطبيعية أو الميكانيكية الكافية - الإضاءة الطبيعية أو الاصطناعية الكافية - الفصل بين الأماكن الحساسة وتكييفها هوائيا بما في ذلك مكان وضع القمامة، تكون جدرانها مبلطة ويمكن غسلها بسهولة. - احترام الممارسات الصحيحة للتموين والتخزين والتحضير واستعمال وتوزيع المواد الغذائية و"سلسلة التبريد". - المراقبة النوعية للمياه مع مراقبة مخاطر البكتيريا الفيقلية المتنقلة عبر منشآت المياه والتكييف الهوائي. - وضع نظام المراقبة الذاتية وضمان الجودة. - القيام بالزيارات الطبية وبتحاليل البراز للمستخدمين مع تجديدها دوريا. - الاحتفاظ بالطبق الشاهد. - نظام فعال للقضاء على البعوض والصراصير والحشرات - نظام فعال للقضاء على الجرذان - منع دخول الحيوانات وعلى الخصوص القطط - الإضاءة الأمنية في كل الأماكن - تعليمات السلامة من الحرائق واضحة وظاهرة. - تجهيزات مكافحة الحرائق بعدد كاف. - الربط الهاتفي المباشر مع مصالح الحماية المدنية. - مخطط فعال للنجدة والهلع والإخلاء والسلامة من الحرائق . - مخطط فعال للأمن الداخلي للمؤسسة.		
--	--	--

		- علبة صيدلة. - خزان للمياه. - مولد كهربائي للطوارئ
23	البيئة	- الفرز الانتقائي للنفايات - الإخلاء الصحي للنفايات السائلة والصلبة وفقا للقواعد البيئية . - صيانة أوعية المواد الدسمة. - عزل المواد الملوثة في حاويات ملائمة - صيانة المساحات الخضراء - تدابير اقتصاد المياه - تدابير اقتصاد الطاقة والاستخدام الفعال للطاقة الشمسية خاصة في المناطق الصحراوية.

المصدر: ملحق المرسوم التنفيذي رقم 19-158، الجريدة الرسمية 33 الصادرة في 19 ماي 2019.

2.6.2- المعايير الخاصة بتصنيف الفنادق: صنف المرسوم رقم 92-101

الفنادق إلى 6/5 أصناف إلى:

- فنادق من الدرجة الأولى: نجمة واحدة.

- فنادق من الدرجة الثانية: نجمتين.

- فنادق من الدرجة الثالثة: ثلاث نجوم.

- فنادق من الدرجة الرابعة: أربع نجوم.

- فنادق من الدرجة الخامسة: خمس نجوم.

- فنادق من الدرجة السادسة: خمس نجوم ممتازة.

وعدل وتمم هذا التصنيف في المرسوم التنفيذي رقم 19-158، والذي نشر في الجريدة الرسمية رقم 33 الصادرة في 19 ماي 2019، والذي حدد بالدقة كبيرة شروط الحصول على عدد معين من النجوم. (أنظر الملحق رقم 01)

كما حدد نفس المرسوم حقوق أصحاب الفنادق حقوق والتزامات أصحاب الفنادق، وكذا التزامات وواجبات النزيل، والتي يمكن ذكرها في مايلي:¹

- **حقوق أصحاب الفنادق:** من حقهم أن يطالبوا كل نزيل بدفع ثمن الكراء حسب اللوائح الخاصة بتحديد أسعار الغرف وما يمثّلها وفي حالة عدم التسديد يصبح صاحب الفندق دائن ممتاز وهذا ما نصت عليه المادة 996 من القانون المدني:

✓ المبالغ المستحقة لصاحب الفندق في ذمة النزيل عن أجرة الإقامة المؤمنة وكل ما صرف لحسابه يكون له إمتياز على الأمتعة التي أحضرها النزيل إلى الفندق أو ملحقاته ويقع الإمتياز على الأمتعة ولو كانت غير مملوكة للنزيل إلا إذا ثبت أن صاحب الفندق كان يعلم وقت إدخالها عنده بحق الغير عليها بشرط ألا تكون تلك الأمتعة مسروقة أو ضائعة ، ولصاحب الفندق أن يعارض نقل الأمتعة من فندقه ما دام لم يستوف حقه كاملا ، فإذا نقلت الأمتعة رغم معارضته أو دون علمه ، فإن حق الإمتياز يبقى قائما عليها دون الإخلال بالحقوق التي إكتسبها الغير بحسن نية.

¹ ملحق المرسوم التنفيذي رقم 19-158، الجريدة الرسمية 33 الصادرة في 19 ماي 2019.

- ✓ يحق لأصحاب هذه المؤسسات أن يطلبوا عند الحجز تسبيق غير قابل للرد إلا في حالة ما إذا عجز صاحب المؤسسة الوفاء بالتزاماته.
- ✓ يمكن لهم منع إدخال الحيوانات أو أي مأكولات ومشروبات من خارج المؤسسة.
- ✓ يمكنهم فسخ عقد الخدمة في حالة تصرف النزيل تصرفا غير لائق أو في حالة إمتناعه عن الدفع في الأجل المحدد أو إصابته بمرض خطير ومعد أوتعكيره لسير المؤسسة العادي.

- **واجبات أصحاب الفنادق:** واجبات أصحاب الفنادق حددتها المواد من 33 إلى 36 من المرسوم رقم 85- 12 المؤرخ في 26 جانفي 1985 في الإلتزامات التالية:

- ✓ يجب عليهم ضمان أمن النزلاء وحماية أمتعتهم من الضياع أو السرقة.
- ✓ عدم تقديم أي معلومة تخص هوية النزلاء إلا لمصالح الأمن.
- ✓ الإمتثال لعمليات التفتيش المباعة من طرف الأعوان المكلفون قانونا ، وتقديم لهم كل التسهيلات.
- ✓ يجب عليهم التوقيع على عقد التأمين من جميع الأخطار التي قد تحدث في مؤسساتهم.
- ✓ يجب على العمال أن يظهروا بمظهر نظيف خاصة عند تقديم الوجبات (الخدمات).
- ✓ تقديم الغرف للنزلاء.
- ✓ الإعتناء بالسجلات والبطاقات لتقييد النزلاء وتسليمها لمصالح الأمن.
- ✓ إذا كان النزيل مصحوبا بعائلته يجب على صاحب المحل أن يطلب منه إظهار الدفتر العائلي للتأكد من أن الزوجة شرعية وأن الأطفال ينتسبون إليه.

- حقوق وواجبات النزيل :

- حقوق النزيل :

- ✓ من حق النزيل أن يستفسر عن السعر وأن يطلع على كيفية الدفع ، وعن كل ما له علاقة بالخدمات التي يرغبون فيها.
- ✓ لها الحق في الحصول على غرفة.
- ✓ من حقه رفض الخدمة التي لا تطابق الخدمات المعلن عنها في إشارات المؤسسة.

- واجبات النزيل :

- ✓ يجب عليه قبول فواتير الحسابات المطابقة للخدمات التي طلبها.
- ✓ يجب عليه إخلاء الغرفة عند إنتهاء أجل العقد أو فسخه.
- ✓ يجب ملء بطاقة بيبضاء والتوقيع عليها وتحتوي على المعلومات الكاملة حول النزيل.

3. التوقع في القطاع الفندقى

فى مجال التوقع يلعب التميز دور كبير فى نجاح أو فشل المؤسسة الفندقية هذا التميز يعتمد على تحليل المنافسة (التوقع المقترح من طرف المنافسين)، وكذلك الانتظارات التى يعبر عنها المستهلكين المحتملين، بالإضافة إلى حاجاتهم ورغباتهم، وعادة ما يلجأ مسيري الفنادق إلى اختيار توقع بسيط مقنع و متميز انطلاقاً من تحليل دقيق لحاجات وانتظارات السوق المستهدف.

فى المجال الفندقى الامكانيات غير محدودة (إمكانيات التوقع) لكن ايجاد وتنفيذ توقع جيد للفندق من أصعب القرارات للمسير.

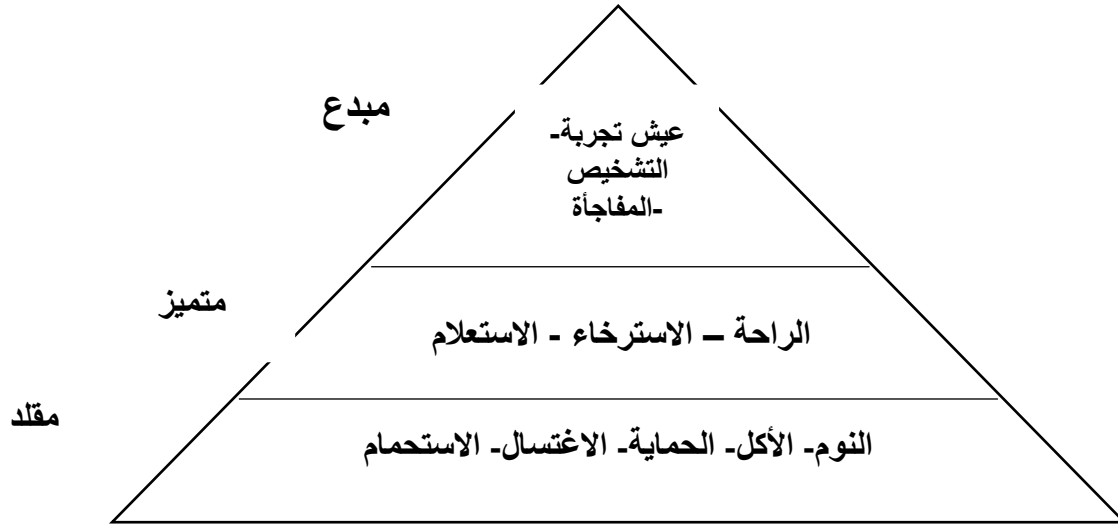
1.3- تصنيف انتظارات المستهلك الفندقى:

من الواضح أن الحاجات، الرغبات والانتظارات الخاصة بالمستهلكين متجددة، متغيرة، وتتطور عبر الزمن، فالحاجات اليوم تختلف على حاجات المستهلك السبعينات (مثال: Wifi) وهذا ما يجعل التطورات فى أساسيات الفندقة تتغير كذلك مثل: التكيف الذى كان يستعمل فى وقت سابق كأداة لتمييز العرض الفندقى، أما الآن فقد أصبح جزء من العرض القاعدي للفندق المعاصر.¹

يمكن تلخيص أهم الانتظارات للمستهلك الفندقى فى الشكل الموالى:

¹ Romagni, Patrick, et Valérie Wild (1998), *L'intelligence économique au service de l'entreprise: ou l'information comme outil de gestion*, Paris, Les Presses du management.

الشكل رقم 02: هرم الانتظارات في المجال الفندقى



Source : JJ Cariou, « Positionnement, besoins, attentes en hôtellerie », Lycée d'hôtellerie et de tourisme, Bordeaux, Talence, 2007

من خلال الشكل أعلاه يمكن التمييز ما بين 3 أنواع من الانتظارات التي يحملها طالب المنتج الفندقى:

أولاً: الانتظارات القاعدية

التي لا تحقق مستوى رضا مرتفع لكنها في حالة ما إذا أستهين بها يعطي مستوى من عدم الرضا قد يسيء بسمعة الفندق، وقد يصل حتى إلى متابعات قضائية فهو مستوى ضروري بالنسبة لكل فندق (سرير مريح، النظافة، نظافة الغرفة...).

ثانياً: الانتظارات النسبية

هي عبارة عن انتظارات ترفع من مستوى الرضا حيث أن هذه الأخيرة تزداد بازدياد الامتيازات النقدية مثلاً: قد يمنح الفندق غطاء خشن في المقابل قد يقدم فندق آخر غطاء ناعم.

ثالثاً: الانتظارات الجذابة

وهي الانتظارات غير المنتظرة من قبل المستهلك حيث أنها حاجات غير معبر عنها (مكبوتة) إلا أنها تعجب المستهلك وتقدم له مستوى مرتفع من الرضا مثل: عطر معين للغرفة أو ديكور أو اقتراح رحلات في المنطقة.

2.3 - الانتظارات والتوجهات الحالية في السوق الفندقية:

في كل الحالات تحديد التوقع يتطلب معرفة جيدة لانتظارات، حاجات، ورغبات الزبائن في السوق الفندقية، وهذا ما تم دراسته من طرف هيئات خاصة ونشر في تقرير "الابداع في المجال الفندقية" والذي صنف هذه الحاجات إلى 6 عائلات يمكن لأي فندق أن يختار إحداها من أجل بناء ترموع وعرض فندقية متميز وجذاب ويمكن ذكرها فيما يلي:¹

أولاً: الحصول على قيمة مضافة أعظمية بأحسن سعر

يبقى السعر مع موقع الفندق معيارين أساسيين لتقييم واختيار الفنادق، وقد ثبت بأنهما الأكثر استعمالاً عند رواد الفنادق، لهذا يعمل العديد من الفنادق على تقديم عروض سعرية جد مغرية، لإقناع المستهلكين على اختيار مؤسساتهم الفندقية، دون الاهتمام بنوعية وجودة الغرف والخدمات المقدمة (غرف جد صغيرة وغير نظيفة، انعدام كل وسائل الراحة وتجهيزات الغرف، نوافذ صغيرة، غياب التكييف... الخ)، وهذا ما ينعكس سلباً على عائدات المؤسسة الفندقية وسمعتها، لأن المستهلكين يبحثون (بالإضافة إلى الحصول على أسعار مغرية) على تعظيم القيمة المضافة، من خلال الحصول على خدمات مقبولة بأقل الأسعار.

¹ Wu, Adam, Jorge Costa, et Richard Teare (1998), « Using Environmental Scanning for Business Expansion into China and Eastern Europe : The Case of Transnational Hotel Companies », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, n° 7, p. 257-263.

ثانياً: القضاء على قيود المسافة والوقت

أدت التحولات في نظم الحياة والتكنولوجيات الحديثة إلى تغيرات كبرى في انتظارات المستهلكين من العروض الفندقية وهذا ما انعكس على اختيار وتصميم الفندق في حد ذاته فأصبح يحقق ما يلي:

- **مبدأ المرونة:** على الفندق أن يوفر من خلال تصميمه طريقة تسييره وحتى المرافق والتجهيزات التي يمنحها بحيث أن المقيم به يشعر بنوع من الحرية كما أن عروضه المرفقة (مثلاً: النقل) يجب أن تتلاءم مع برنامج المقيم وتطلباته.
- **تمكين المقيم من الاعتماد على الذات:** قد يحتاج المقيم إلى الحصول على نسبة من التكفل بالذات حيث أن الكثير من المستهلكين يرغبون بقضاء حاجات أو تلبية رغبات معينة دون اللجوء إلى طاقم الفندق مثلاً: الحصول على مشروبات باردة ويمكن ذلك من خلال تجهيز الغرفة بمبرد يمكن للزبون استعماله في أي ساعة من النهار أو الليل.

ثالثاً: عيش تجربة فريدة

تندرج تحت لواء هذه العائلة من الانتظارات مجموعة من الانتظارات الفرعية:

- إثارة أحاسيس: (émotion)

إضافة إلى تقديم الفندق للمأوى والأمن في غرفه، يطلب الزبون الحصول على تجارب تسمح له بالتحول إلى حالة شعورية معينة مثل: فرحة، متعة، مفاجأة... إلخ، وخلق هذه المشاعر يجعلنا نحقق رضاه، والحصول على شهرة من خلال انتقال المعلومات وتحقيق ما يسمى بالتسويق الفيروسي (Buzz) من خلال تعليقات الزبائن على المواقع الإلكترونية.

- امكانية التشخيص: (Personnalisation)

إضافة إلى محاولة تشخيص العلاقات ما بين طاقم الفندق والزبائن يمكن للفنادق جعل الغرف قابلة للتشخيص من قبل الزبون مثل اختيار طريقة الإنارة، العطور، والروائح، الصور على الجدران الغرفة.

- التحول الموضوعي: (La thématisation)

هي عبارة عن تقديم بوابة للدخول في تجربة، والاحتمالات هنا متعددة وكثيرة، إلا أن العروض قليلة بسبب ارتفاع تكلفة الاستثمار في المجال، وهنا يمكن ذكر الفنادق المتواجدة داخل سلسلة حدائق التسلية العالمية ديسني لاند، حيث يأخذ كل فندق موضوع معين في ديكوريه وتجهيزاته، طريقة عرض خدماته والترفيه الخاص به مثل فندق ميكى (Mickey) وفندق رعاة البقر (Cow boy).

رابعاً: الاستجمام (مدخل الاستجمام)

الاستراحة والاسترخاء والعلاج من أهم انتظارات رواد الفنادق، ويدخل ضمن هذا الاتجاه الانتظارات الفرعية التالية:

- العودة إلى الطبيعة:

يمكننا الحديث هنا عن الفنادق ذات التوجه الأخضر والبيئي، الفنادق المتواجدة في القرى، والأماكن ذات الامكانيات الطبيعية الكبيرة مثل: الغابات، الأودية، أعالي الجبال... إلخ. والانشغالات الرئيسية لزبائن هذا النوع من الفنادق، هو الخروج من المدن وزحامها للتعامل مع كل ما هو طبيعي، منتجات تسوق ضمن مبادئ التجارة العادلة، حيث يضمن للمستهلك الحصول على المنتوجات في اطار حماية الطبيعة واحترام كل الكائنات الحية المتواجدة في بيئة الفندق، وإدارته باحترام مبادئ التنمية المستدامة، ومواجهة المشاكل البيئية، والحفاظ على النظام البيئي والايديولوجي للمناطق التي يزورها، كل هذه الانتظارات كانت سابقاً مخصصة لفئة معينة من المجتمع، إلا أنها اليوم تهم وتعني عدد أكبر من الفئات الاجتماعية.

إلا أن السؤال المطروح هنا هو هل هذه الانتظارات نابعة عن ظاهرة موضة ستزول بعد فترة معينة أم أنها تيار فكري حقيقي، نابع من قناعات حقيقية أن تمثل مدخل استراتيجي في الفندقة؟

- الاسترخاء والعلاج: تجمع هذه المجموعة من الانتظارات كل ما يتعلق بأخذ وقت

للنفس، الحصول على الهدوء والاسترخاء مياه معدنية طبيعية التي تعتبر من الثروات التي

أصبحت نادرة في الوقت الحالي، هذه الاتجاهات تظهر عند احتياج الإنسان للعناية البدنية والنفسية في إطار مكافحة التعب، المرض، أو مواجهة السن. سوق العناية بالجسم هو سوق في نمو مستمر وهو عبارة ما يرتبط بالفندقة: العلاج (مثل فندق سيدي فرج) Spa (فندق حمام ملوان) مراكز إعادة نشاط (حمام ريغة).

خامسا: الارتباط بالآخرين

هذه الانتظارات متعلقة ببحث الأفراد لربط علاقات إما في إطار عائلي بين أفراد العائلة الواحدة، الفرد وأشخاص مجهولين يتقاسمون صفات مشتركة مثل: العروض الموجهة للعائلات أحادية الأبوة، أو الرحلات البحرية Costa التي تقترح رحلات خاصة للعائلات التي لديها مثلا أطفال معاقة، أو أطفال مراهقين، أو رحلات مخصصة للعزاب.

سادسا: الإحساس بالأمان

في هذا الإطار يخش العديد من السواح عند تنقلهم التعرض إلى الأمراض الموجودة على المستوى المحلي، التسممات الغذائية، الاعتداءات أو الهجمات الإرهابية، السرقة... إلخ وهذا ما يجعل من الأكثر انتظارات شيوعا هو تقديم الفندق المستوى الأدنى من الأمان، وقد أثبتت الدراسة أن الفئات التي تعبر الأكثر عن هذا الانتظار هي فئة النساء وكبار السن.

وعادة ما تقترح الفنادق ذات الرفاهية العالية خدمات مبنية على هذا الانتظار مثل اقتراح مرآب للسيارات، بطاقة دخول الغرفة ذات مستوى أمان مرتفع، نظام المراقبة بالكاميرات.

4. بحوث السوق واليقظة التسويقية في القطاع الفندقى

تعد بحوث السوق من الوسائل الهامة التي يعتمد عليها العاملون في قطاع الضيافة المالية والفندقة، للحصول على تنبؤات دقيقة حول واقع الأسواق، خصوصاً مع تدخل طرف ثالث لا يستهان به هم استشاريو صناعة الفنادق.

ومن المعهود أن تكون زيارة المدير العام أو مدير المبيعات والتسويق أو أفضل من ذلك المدير المالي عنصراً هاماً لإجراء بحث في السوق، لتحديد إمكانية تطبيق مشروع فندق جديد، فالنقطة الجوهرية هي أننا نأتي مسلحين بقائمة من الأسئلة في عقولنا تساعدنا الإجابات عليها على إيجاد المجموعة الأكثر دقة من التقديرات للفندق الجديد الذي نقيمه، ويتطلب ذلك الغوص في السجلات المالية و البيانات السرية مثل الأسعار الحالية ونسب إشغال الغرف، والنفقات ، والموظفين وتكاليف التشغيل الخ... وفي الحالات الأكثر نموذجية حينما لا يتم إظهار مثل تلك الوثائق لنا أو عدم تمكننا من الاطلاع عليها، يكون التحقيق هو الخيار الثاني، فالخبير المتمرس يمكنه انتزاع الكثير من تلك المعلومات بدون ألم وحتى بأسلوب مرح بدون أن تشعر الضحية بذلك، مثل طبيب الأسنان وذلك بالدردشة فقط.

ففي الماضي مثلاً عند دراسة مشروع فندق خمس نجوم جديد كان ذلك يعني تقدير التأثير المحتمل لفندق أو فندقين جديدين على مجموعة تنافسية من ستة أو ثمانية فنادق مشابهة موجودة، ولكن في أيامنا هذه وفي أسواق مثل تلك التي في دبي، الدوحة، المنامة، أو الكويت يمكن أن يتم افتتاح فندق فخم بمحاذاة أهداف الآخرين الموجودة والمستقبلية، مما يؤدي إلى تغير مفاجئ في عوامل اتخاذ القرار الإستثماري لكون السوق وصل إلى مقدار حرج، بسبب ارتفاع تكاليف البناء، وصافي الأرباح، وتوقعات المستهلك، وانخفاض الخيارات، لإيجاد مكان إقامة فريد أو حتى مميز بشكل ناجح¹.

¹ AFNOR (1998), « Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille », Norme XP X 50-053, Paris, Association française de normalisation, avril.

وبالنتيجة فإن المستثمرين لا يسألون أنفسهم فقط ماذا يجب أن نفعل لكي نجمع المال لفندقنا ؟ وكما قلنا من قبل فالجواب هو دراسة إمكانية التطبيق بل إنهم يسألون أيضاً ماذا يجب أن نبني ولماذا؟ والجواب هو دراسة إستراتيجية السوق .

إن النظر بشكل استراتيجي إلى أسواق الفنادق المزدهرة مثل دبي والدوحة يتطلب عقلاً هادئاً، لأننا لا ندخل عالم المجهول فحسب، بل عالم ما لا يمكن التنبؤ به مهنيّاً أيضاً، وفي الحقيقة لم يشهد أي مكان في العالم منعطفاً في نمو سوق الفنادق أكثر تسارعاً مما شهدته دبي في العشرية الأولى من القرن الحالي، على الرغم من وجود بعض وجوه التشابه مع اتجاه سوق الفنادق في لاس فيجاس، أورلاندو ، شانجهاي وسنغافورة.

في ظل مثل تلك الظروف، وعندما يتعرض المستثمرون في الصناعة الفندقية للخطر فالتصرف الأمثل هو العودة إلى تمحيص بيانات السوق، مثل جميع أشكال توزيع التمويل، والطلب، ودوافع النمو، وميولات المستهلكين وتوجهاتهم الأساسية، ودراسة حالة الأسواق الأخرى، وجمع الكثير من البيانات، وعدم ترك الأمور في مهبط التنبؤات.

4-1- تعريف اليقظة التسويقية:

حاول العديد من الكتاب التوصل للخروج بتعريف لليقظة حيث أنها تعرف لغة: "على أنها حالة يكون فيها الإنسان مستيقظاً أو أنه في حالة من التوتر تجعله يحرس المكان".¹

ويقصد باليقظة ذلك الترقب الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين، قصد التصرف بشكل مسبق. فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفاً فيه.

¹ Barney, Jay B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

DOI : [10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108), consulté le : 14/02/2020.

أما اصطلاحاً: "فهى نشاط الذي يتعلق بتتبع تغيرات المحيط الداخلية والخارجية للمؤسسة بصفة مستمرة، تسمح بملاحظة، واستباق الإشارات والدلائل الخاصة بالتغيير المستقبلي أو الانقلابات البيئية الهامة".

هذا المصطلح قد ارتبط بمصطلح آخر وهو الذكاء "الذكاء التسويقي" الذي يرتبط بتطبيق ومتابعة اليقظة في مختلف الأنشطة الخاصة بالمؤسسة.

وقد ينسبها البعض إلى نوع من أنواع التجسس على المنافسة وهذا إجحاف بحق هذا النظام.

بينما تتعلق نتائج نظام اليقظة بثلاث أنواع من الأهداف والتي يرمز لها اصطلاحاً بـ "3 A" وهو إختصاراً لـ "Alerter – Adapter – Agire" ويمكن ذكرها فيما يلي:¹

- **التنبه:** يقوم نظام اليقظة بملاحظة، التعرف على التهديدات، البحث عن الفرص، التوجهات أو المشاكل التي قد تقع.

- **التكيف:** من خلال نظام اليقظة تعمل المؤسسة على إيجاد التوظيف الأنسب لموارد المؤسسة حسب الانقلابات والتحويلات البيئية المرتقبة، الاستباق واتخاذ القرارات، وكتابة سيناريوهات الحلول الممكنة.

التصرف: يسمح نظام اليقظة بإيجاد حلول لمشاكل اجتماعية سياسية أو اقتصادية، الإبداع، الابتكار خلق ميزات تنافسية، محاولة التدخل لكبح التغيرات العامة التي قد تضر المؤسسة، (مثال اقامة احتجاجات أو إضراب).

¹ Barney, Jay B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

DOI : [10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108), consulté le : 14/02/2020.

اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن نظام يساعد لاتخاذ القرار في ملاحظة و تحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجية و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية، من أجل استخراج الفرص والتهديدات. كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية، يعني كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر، أو غير المستمر، مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لاحتوائها معلومات ذات معنى للمؤسسة في ميدان إستراتيجي معين. و بالتالي فأهمية اليقظة الإستراتيجية تكمن في مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال نشاطها، كما أن هذا النوع من اليقظة يساعدها أيضا في الحيازة على ميزة تنافسية.

و بالتالي فاليقظة الإستراتيجية تساعد على أخذ القرارات الإستراتيجية و على تنبؤ بتهديدات السوق، والتحسس بمختلف تطورات القطاع وذلك على المدى الطويل والقصير. و من أهداف اليقظة الإستراتيجية التعرف على المعلومات التي تخص متخذي القرار في المؤسسة بعد تجميعها و لهذا فهي ترمي إلى¹:

- مقارنة معرفة أداء المؤسسة و تطويره؛
- اختيار المشروع المناسب في القطاع و السوق؛
- شراء أو بيع براءات الاختراع.

و للحصول على نظام لليقظة الإستراتيجية الفعال والذي يخدم أهداف المؤسسة يجب تحقيق المراحل التالية:

- تحليل البيئة بغرض معرفة كل ما يجري فيها؛
- تقرير مختلف الأنشطة التي تساعدها في تحصيل المعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها، أما في حالة ما إذا كانت قد حددت مختلف المعلومات التي تلزمها فتقوم بجمعها مباشرة؛

¹ Jaworski, Bernard, et Ajay K. Kohli (1993), « Market Orientation: Antecedents and Consequences », *Journal of Marketing*, vol. 57, juillet, p. 53-70. DOI : [10.2307/1251854](https://doi.org/10.2307/1251854), consulté le : 17/04/2019.

- جمع المعلومات بعد تصميم مختلف الخطط اللازمة لذلك؛
- تهداف المعلومات؛
- نشر المعلومات بعد معالجتها قبل تخزينها.

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن؛ كون أن هذه المعلومات تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات و فرص، رغم أنها جد مكلفة للحصول عليها. كما أنها جد مهمة لأنها تساعد في التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات و التغيرات قبل حدوثها، لإتخاذ الإجراءات المناسبة لجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها. لهذا فاليقظة الإستراتيجية تلعب دور أساسي خاصة في الإستمرارية الإستراتيجية؛ فبذلك تعد أساس التنافس.

أما اليقظة التسويقية فهي نظام مستمر تفاعلي يحترم أخلاقيات المعاملات التجارية والتنافسية، والذي تستعمله المؤسسات من أجل مراقبة وتحليل محيطها التسويقي، بحثاً عن إشارات لفرص أو تهديدات قد تؤثر على استمراريته واستقرارها، حيث أن مخرجاته توجه قرارات المسيرين نحو تحسين فعالية المؤسسة.

إلا أنه يجب توضيح أن هناك فرق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، حيث أن اليقظة التسويقية تبحث عن المعلومة وتحصل عليها بفضل انتباه مستمر ومتابعة حديثة لمتغيرات المحيط، بهدف الوصول لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، فهي عملية معلوماتية تقوم بها المؤسسة قصد الكشف عن الإشارات التي تبشر بأحداث قد تؤثر على استدامتها. وتتميز بإرتباطها أساساً بالإجراءات والقرارات التي يتعين اتخاذها.

أما الذكاء الاقتصادي فيمثل من جهته جميع أنشطة واجراءات البحث والتنقيب، معالجة وتوزيع المعلومة المناسبة، لاستغلالها من طرف الجهات الفاعلة اقتصادياً.¹

¹ Romagni, Patrick, et Valérie Wild (1998), *Op Cit*, p 122.

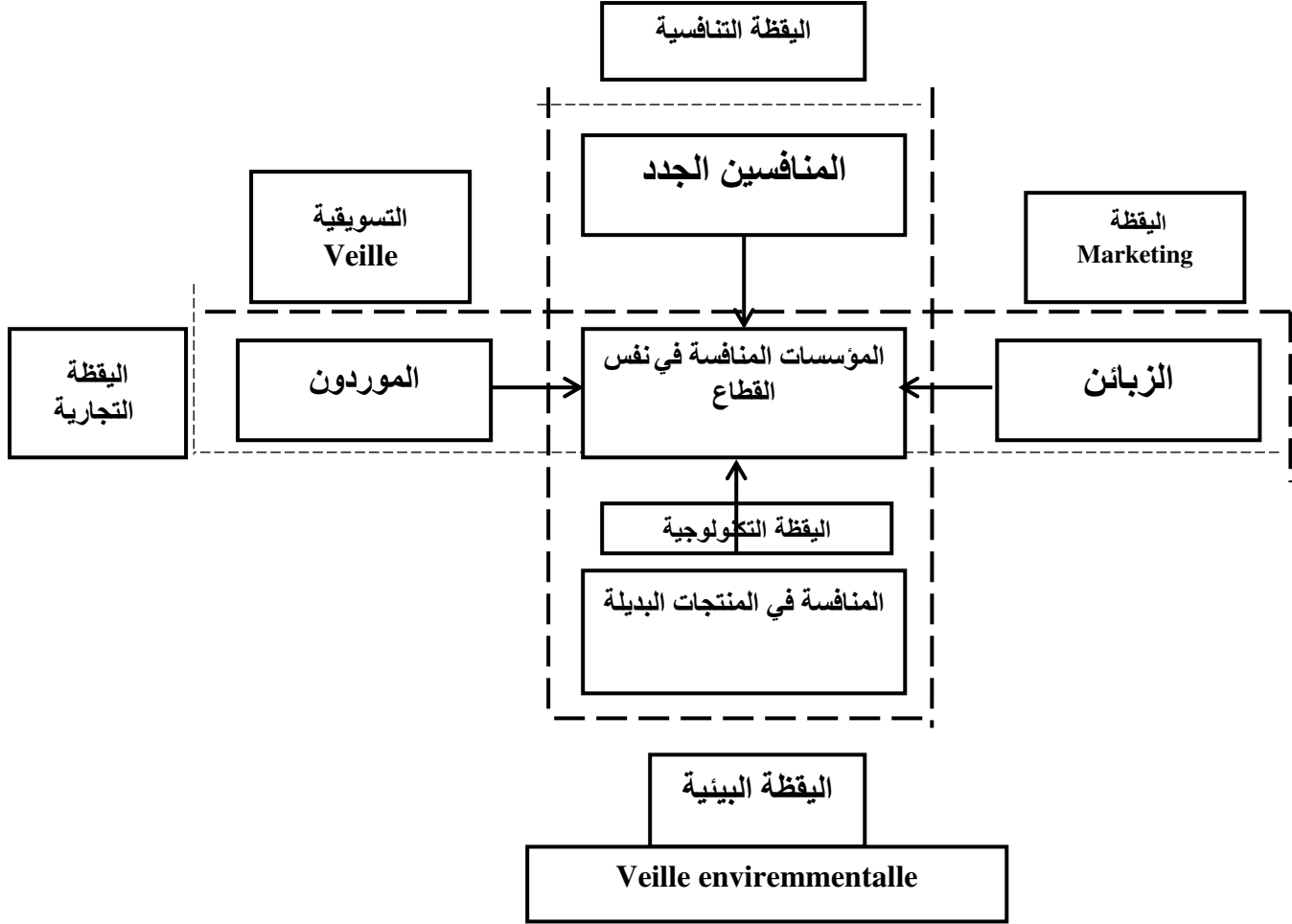
ومن هذا المنظور، فإن نطاق الذكاء والاستخبارات الاقتصادية أكبر من نطاق
اليقظة الاستراتيجية ويستهدف في المقام الأول المنظمات الكبيرة من حيث الحجم،
الوطنية أو الدولية، وليس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.¹

2-4- أنواع اليقظة التسويقية:

يعتمد نظام اليقظة التسويقية على مجموعة من الإجراءات، كما أنه نتاج العديد من
النظم الفرعية المساعدة على عمله، والمتمثلة في أنواع اليقظة التسويقية والتي يمكن
توضيحها في الشكل الموالي:

¹ Sutton, Howard (1988), *Competitive Intelligence*, Research Report no. 913, New York, The Conference Board Inc.

شكل رقم 03: أنواع اليقظة التسويقية



Source: Adapté de Porter (1980); Martinet et Ribault (1989); Romagni et Wild (1998), p 158.

حسب الشكل فهناك أربع أنواع رئيسية لليقظة تكون اليقظة التسويقية وهي:

أولاً: **اليقظة التكنولوجية**: والتي تعني الأنشطة الهيكلية التي تقوم بها المؤسسة لجمع المعلومات الضرورية حول كل التغيرات التكنولوجية الحاصلة في قطاع النشاط.

ثانياً: اليقظة التنافسية: تظم كل الإجراءات الخاصة بمراقبة المنافسين الحاليين والمرتبين من خلال التعرف على تصرفاتهم واستباق أنشطتهم المستقبلية.

تعد اليقظة التنافسية اليقظة الخاصة بجمع مختلف المعلومات، المتواجدة في البيئة التنافسية، كما أنها تتعلق بالمتابعة الدقيقة و الصارمة لتحركات المنافسين، حتى يتم فهم سلوك هؤلاء و استباق المستقبل، فالمؤسسة في هذا الصدد تقوم بجمع كل المعلومات التي تراها نافعة في توضيح كل ما يخص منافسيها؛ سواء كانت المعلومات المتحصل عنها معلومات كمية (مثل: الأداء الحالي للمنافس؛ إستراتيجية المنافس؛ الأهداف الجديدة للمنافس؛ قدرات المنافس؛ الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافس)، أو معلومات نوعية (مثل: الجهود المبذولة في ميدان البحث و التطوير؛ العلاقات مع الموردين الجدد؛ إطلاق المنتجات الجديدة؛ الأسواق الجديدة؛ جاذبية تكنولوجيا جديدة؛ حملة إشهارية جديدة؛ تطور حصة السوق).

و ترتبط المعلومات المجمعة بشكل كبير، بحدة المنافسة ضمن قطاع النشاط حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة وحدة المنافسة وخاصة¹:

- المنافسين كثيرين و متوازنين: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق، ومن ثمة، فإنه يكون من الصعب مراقبة العدد الكبير من المنافسين في نفس الوقت. و الأمر الأكثر فعالية هو الملاحظة المستمرة لحصص السوق؛
- بطء نمو القطاع: و هنا يجب مراقبة نمو القطاع، و مقارنته؛
- إختلاف المنافسين: يجب معرفة الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين، حتى لا تكون هناك إمكانية للمفاجأة؛

¹ Julien, Pierre-André, Richard Lachance, Louis Raymond, Réal Jacob, et Charles Ramangalahy (1995), *La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises*, Actes du colloque de l'ACFAS, Chicoutimi, mai.

• ارتفاع الرهانات الإستراتيجية لكل منافس: و يكون ذلك، في حال ارتباط بقاء المؤسسة في المجال المعتمد، بنجاحها في هذا الأخير. و من الضروري التعرف على الصحة الاقتصادية للمنافسين؛

• حواجز الخروج مرتفعة: و يتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسية، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح؛

• حواجز الدخول ضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد. فالمؤسسة إذن مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية. و من ثمة يجب أن تبقى يقظة، خاصة فيما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين في السوق على مستوى القطاع المعني و كذا المنتجات، حتى و إن كان الحصول على المعلومة و تفسيرها يكلف كثيرا فهي مرحلة أساسية في إعداد الاستراتيجية

ثالثا: اليقظة التجارية: تهتم في إطار تخطيط متوسط وطويل المدى، بحاجات الزبائن السوق والموردين بما في ذلك العملاء الداخليين (العمال) من أجل التعرف على ما يحتاجون وما ينتظرون.

رابعا: اليقظة البيئية: والتي تهدف للتعرف على كل المتغيرات البيئية الأخرى (التشريعات، القوانين، التوجهات... إلخ) التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة.

خامسا: اليقظة التسويقية: هي كل أنواع اليقظة المذكورة سابقا التي تغطي الأبعاد الخمس لنموذج بورتر.

و للتوصل لإرسال نظام اليقظة المتكامل بمختلف نظمه الفرعية، يجب المرور بأربعة مراحل نكون من خلالها نظام ذكاء متأقلم في المؤسسة، ويمكن ذكر هذه المراحل في ما يلي:

• **مرحلة تصميم النظام:** في هذا المستوى تحدد عناصر المعلومات الأساسية و كذا المصادر المرتبطة بها و تعيين الموارد البشرية و الميزانيات اللازمة لها؛

• **جمع المعلومات:** و تكون المعطيات هنا مستوحاة من الميدان (قوة البيع، الوسطاء، الموردون، مؤسسات الدراسة، الجامعات العلمية)؛ و انطلاقا من التحليل الوثائقي (المصادر الرسمية، التقارير، مقالات الجرائد) على المؤسسة أن تبتكر مناهج استقبال ذات فعالية بقدر الإمكان؛

• **التقييم و التفسير:** و هنا يتم التحقق من مدى ثقة و صحة عناصر المعلومات المكتشفة، وتسعى المؤسسة بهيكلتها و تنظيمها إلى الطريقة الأكثر إichاء؛

• **بث المعلومات و تحيينها:** في الأخير تحول المعلومات إلى المقررين المعنيين مع جعل المعطيات متزامنة مع الأحداث من أجل أخذ القرارات اللازمة.

كما تختلف عملية رصد المعلومات على حسب المنافسين، أي أن ممارسة اليقظة تختلف باختلاف حدة المنافسة و نشاط المؤسسة. و على العموم فإن معظم المعلومات التي تحتاجها المؤسسة عن بيئتها الخارجية يمكن الحصول عليها بتكاليف مقبولة وبطرق شرعية؛ تتطلب هذه العملية فقط إنشاء خلية تتكفل برصد و مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة، حتى تحصل على بيانات و معطيات خاصة، تخضع للمعالجة باستعمال وسائل تكنولوجية حديثة. كما تعتبر المجالات المتخصصة وتقارير الهيئات المتخصصة والمعارض التجارية و غيرها من مصادر المعلومات منبعها هائلا وشبكة واسعة، تمنح للمؤسسة معلومات عن البيئة الخارجية لها و عن المنافسين.

3.4- اليقظة التسويقية في المجال الفندقى:

تعمل فنادق اليوم في عالم تحكمه العولمة وانفتاح الأسواق الاضطراب واقتصاد المعرفة (إعطاء قيمة للمعرفة وتثمينها)، كما أن سوق الفنادق يتسم بتعدد الحاجات الخاصة بالمستهلكين، المنافسة الشرسة والإبداع المبني على أساس المعرفة والمعلومة

وهذا ما يستوجب على مسيرين المؤسسات الفندقية التعرف، الحصول على المعلومة وتوظيفها باتخاذ قراراتهم هذا ما يتيح نظام الفندقة التسويقية.¹

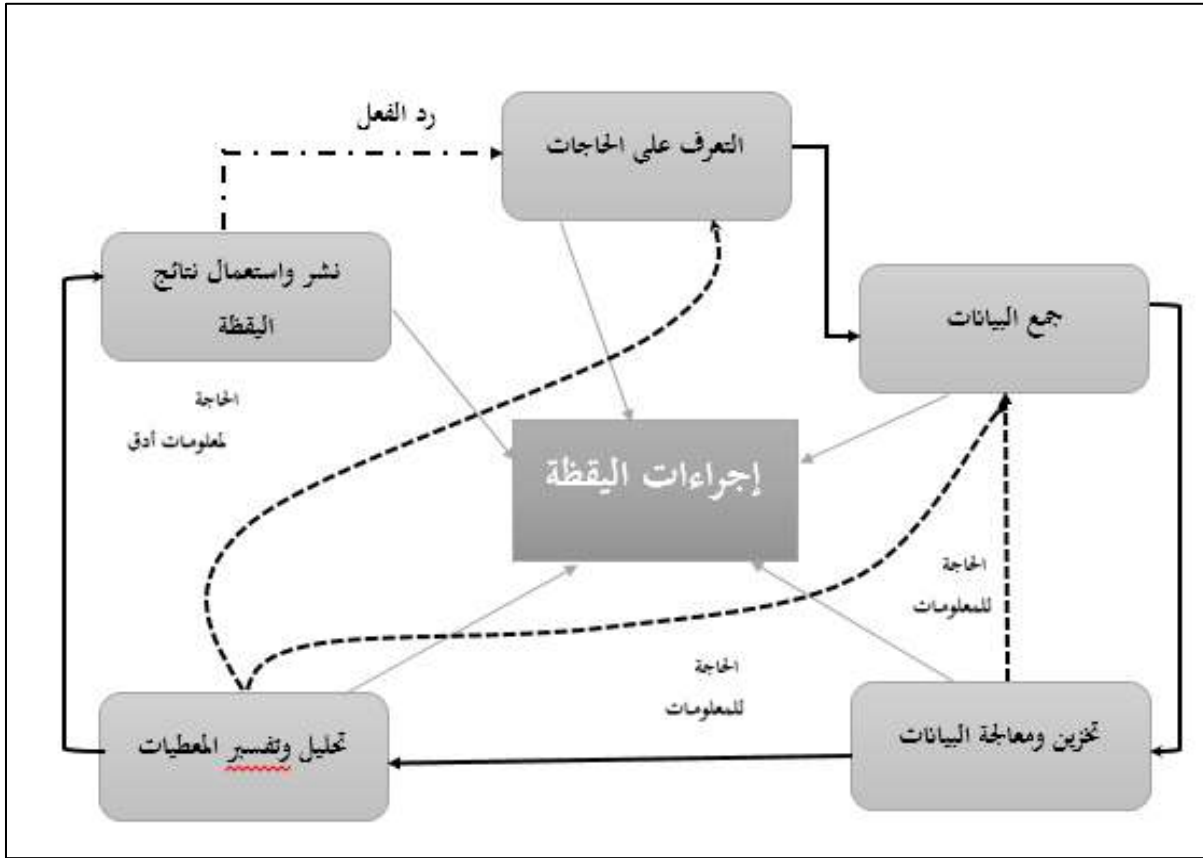
أولاً- إجراءات اليقظة التسويقية في المجال الفندقى:

عند مراجعة المؤلفات حول ممارسات اليقظة المختلفة، يشير المؤلفون عادة إلى دورة لليقظة أو الذكاء تتضمن مع أربع إلى عشر خطوات، كما نجد أن المصطلحات المستخدمة تختلف من مؤلف إلى مؤلف آخر، استنادا إلى المقاربة الخاصة باليقظة المتبناة أو المنظور المهني، اعتمادا على ما إذا كانوا استشاريين أو باحثين أو مهنيين أو استشاريين مهتمين بالتعريف بهذه الممارسة.

بطريقة شبه توافقية، فإنه يمكن تلخيص الخطوات المتبعة في عملية اليقظة إلى خمسة أنواع مختلفة من الأنشطة: تحديد الاحتياجات من المعلومات، جمع البيانات، وتخزينها وتحليلها وتفسيرها، ونشر المعلومات الجاهزة للاستخدام التي يطلبها صناع القرار. ويوضح الشكل 04 هذه العملية الدورية لإنتاج معلومات قابلة للاستعمال لمسيرى ومتخذي القرار في المؤسسة الفندقية.

¹ the Global Hotel Business Environment», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 6, n° 4, p. 3-9.

شكل رقم 04: إجراءات اليقظة التسويقية في المجال الفندقي



Source: Dumas (2004), adapté de Jawarski et Wee (1993), p 253, sur:
<https://journals.openedition.org/teoros/docannexe/image/775/img-2.png>.

وتشير البحوث الأكاديمية والعروض التي قدمها مهنيون سابقون إلى أن وجود عدة عوامل حاسمة ضروري للغاية لضمان التنفيذ الناجح لنظام اليقظة التسويقية في المجال الفندقي، والعوامل الستة التالية هي من بين أكثر ما ذكر في الدراسات الأكاديمية الخاصة بالموضوع:¹

- التأكد من أن كل أقسام ووظائف المؤسسة الفندقية ممثلون بأعضاء في لجنة الإدارة المعنية بأنشطة اليقظة.

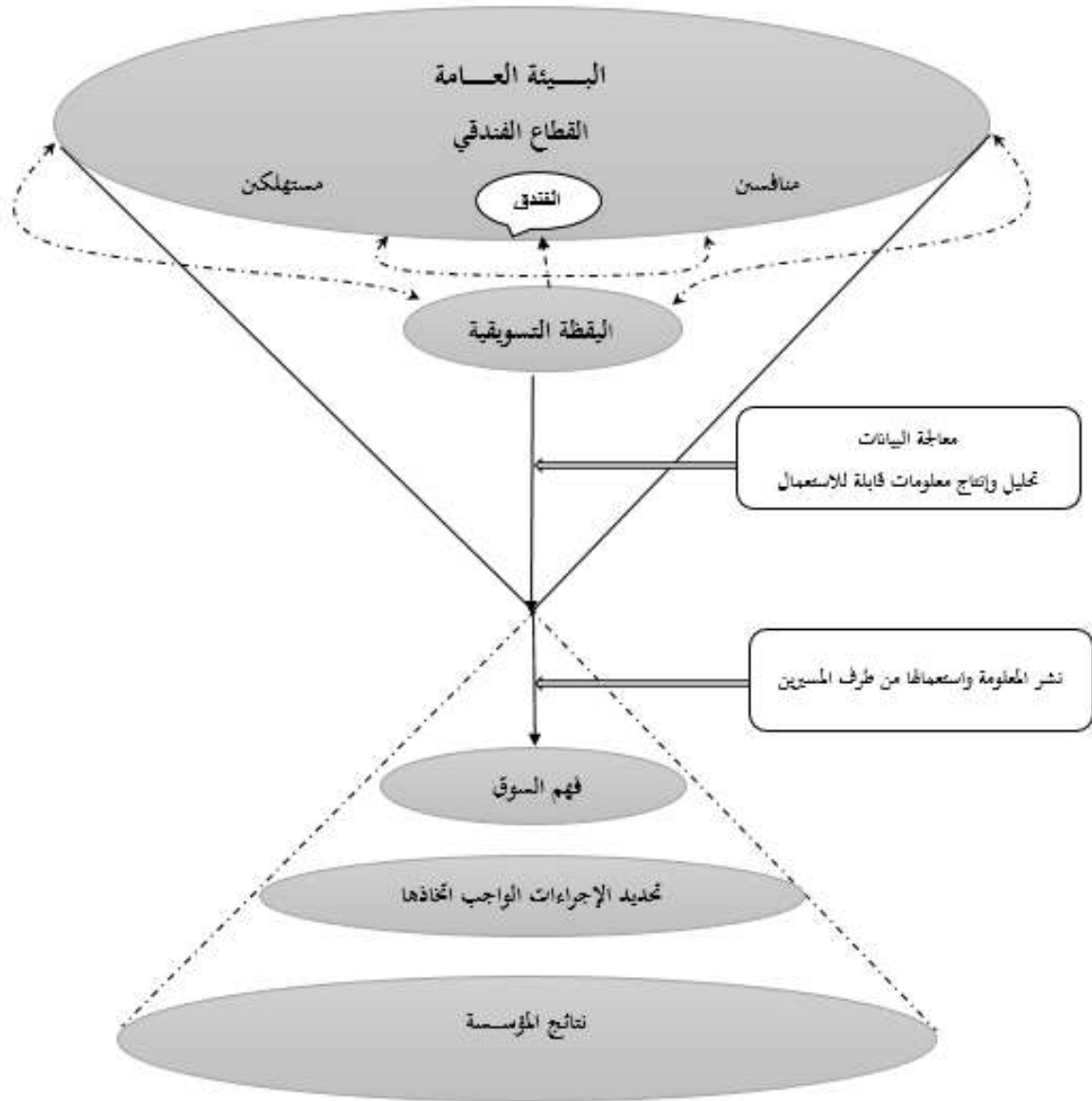
¹ Julien, Pierre-André (1997), « Bilan technologique dans les PME québécoises et veille partagée », Colloque *Exporter notre technologie Protection et transfert international des innovations*, Québec.

- تمثيل أعضاء المؤسسة على المستويات التنظيمية الثلاثة: الاستراتيجية، التكتيكية، والتشغيلية، بأعضاء في لجنة إدارة أنشطة اليقظة.
- تشكيل شبكة من المراقبين المسؤولين على اليقظة ممتدة بما يكفي للسماح لهم بالحصول على المعلومة، وتطويرها، وتسهيل الوصول إليها.
- التفاعل المستمر مع المنظمة والقادة على وجه الخصوص لضمان مصداقية أنشطة اليقظة ومواردها بل واستدامتها.
- إضفاء الطابع المؤسسي على أنشطة اليقظة في المؤسسة الفندقية عن طريق الطلب من المديرين التنفيذيين إدراج ادوات منتجة للمعلومة لليقظة في جميع وثائق التفكير الاستراتيجي أو التكتيكي الداخلية.
- تركيز جهود اليقظة على التركيز على تلبية احتياجات طالبي المعلومات بدلا من إصدارها ونشرها في تقارير اليقظة بشكل عشوائي.

وعلى الرغم من أن ممارسة واجراءات اليقظة واعدة في جوهرها ومن المرجح أن تحسن أداء المؤسسة الفندقية، فإن دمجها في الأنشطة اليومية ليست بالحقيقة المكتسبة للعديد من المؤسسات، وخاصة تلك الموجودة في القطاع الفندقي.

فالمؤسسات تتطور في عالم من التغيير العميق يقوم، من جهة، على العولمة وعولمة الأسواق وإلغاء القيود التنظيمية والمعلومات، ومن ناحية أخرى على مدى تعقيد احتياجات العملاء، والقدرة التنافسية، والابتكار القائم على المعرفة ورأس المال الفكري. وفي هذه البيئة التجارية الجديدة المعقدة، من الضروري أن يتمكن المديرون التنفيذيون من تحديد أصحاب النفوذ والمؤثرين الذين قد يكونون مصدر أو هدف عمل مؤسساتهم. ولا يحتاج صانعو القرار إلى معلومات حديثة عن منافسيهم فحسب، بل يحتاجون أيضا إلى استخدام المعلومات التي يحصلون عليها استخداما استراتيجيا. وكما هو موضح في الشكل رقم 05 فإن إطارنا المفاهيمي لمراقبة التسويق الفندقي يهدف إلى تعزيز إدماج ممارسة اليقظة في عملية إدارة التسويق الاستراتيجي لمؤسسات الفندقة.

شكل رقم 05: الاطار المفاهيمي لليقظة التسويقية في المجال الفندقي



Source : Dumas (2004), op cit, sur:

<https://journals.openedition.org/teoros/docannexe/image/775/img-3.jpg>

من ناحية، الفندق يعمل في البيئة العامة التي تتألف من الأبعاد الاجتماعية والديموغرافية والاقتصادية، فضلا عن التكنولوجيا، السياسية والقانونية والمؤسسية والطبيعية. كما أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة الصناعية التي تشمل المستهلكين والمنافسين المباشرين. ومن ناحية أخرى، يتمتع الفندق ببيئته الداخلية الخاصة، التي

تتكون من مهاراته وموارده المميزة، الأفراد الذين يعملون هناك ويحافظون على نماذج ذهنية عن المستهلكين والمنافسة والصناعة، وأخيراً، ثقافته التنظيمية الخاصة، كما تؤثر البيئة الجوهريّة للفندق على سلوكه وسعيه للحصول على ميزة تنافسية. وهنا نعرف المعلومات القابلة للإستخدام على أنها المعلومات المفيدة، أي أن الإطار المفاهيمي المقترح يبرز أن تنفيذ عملية اليقظة التسويقية من المرجح أن يزود المسيرين بمعلومات يمكن أن تساعد على فهم سوقهم بشكل أفضل، فضلاً عن الاتجاهات الناشئة عن البيئة المباشرة لقطاع الفنادق. وكما يشير جاين (1997)، إلى أن التحدي الذي تواجهه أي مؤسسة يكمن في أهميتها الاجتماعية، وبهذا المعنى، فإن الأمر متروك لقادة التسويق لمواكبة الاتجاهات الاجتماعية الناشئة وإنشغالات المستهلكين.

وعلاوة على ذلك، فإن المعلومات الجيدة التي جُمعت أثناء عملية اليقظة لا تكون ذات قيمة إلا إذا تم نشرها أو تقاسمها داخل المؤسسة، والأهم من ذلك، إذا تحولت إلى معلومات جاهزة للتوظيف وإجراءات تجارية ملموسة. وبالإضافة إلى ذلك، لاحظ كل من نارفر وسليتر (1990) وشركة جاورسكي وكوهلي (1993) في بحثهما أن التوجه نحو السوق، وهو موقف مفضل بشكل بارز من جانب المؤسسات التي تتبنى مفهوم اليقظة، يرتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء المؤسسة الفندقية.

وهكذا، فإن اليقظة التسويقية مهمة للغاية بالنسبة للمؤسسة الفندقية التي لا يجب أن تترك الأمر للصدف. ويتطلب هذا اليقظة اتباع نهج منظم في معالجة المعلومات بحيث يكون مفيداً في اتخاذ القرارات لدى القادة؛ فالاستخبارات الجيدة هي أساس قرارات التسويق الجيدة، فلن يفهم المسيرون مدى المساهمة المحتملة لهذه العملية الجديدة في استراتيجية التسويق للفندق ونتائجه إلا من خلال استخدام المعلومات الجاهزة للتوظيف التي أنتجتها عملية اليقظة التسويقية.

تعود أولى الدراسات حول تطبيق اليقظة التسويقية في قطاع وصناعة الفنادق إلى أوائل الثمانينيات، والتي ركزت على المناهج المختلفة لممارسة اليقظة داخل المؤسسات

الفندقية ويكشف خصائصها، وهكذا، يشير بحث أولسن وآخرون (1994) إلى أنه من المسلم به عموماً في الكتابات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية أن القادة القادرين على رصد بيئتهم بشكل أكثر فعالية هم الذين سيحققون أكبر قدر من النجاح. ومع ذلك، يختار العديد من المسيرين عدم تكريس الكثير من الطاقة لليقظة لأنهم لا يزالون غير متأكدين من العلاقة بين اليقظة البيئية وأداء مؤسساتهم.¹

وتكشف الدراسة أن المسيرين مترددين في استثمار الموارد في عملية اليقظة، لأنهم غير مقتنعين بنوعية مصادر المعلومات المستخدمة. وبالإضافة إلى ذلك، أعرب المسيرين عن قلقهم إزاء صعوبة تحديد احتمال معقول لتحقيق أحداث يحتمل أن تحدث في بيئتهم، وكذلك إزاء تقييم أثر هذه الأحداث على أعمالهم. ومن منظور آخر، فإن المصادر التسعة التالية للمعلومات هي من بين أكثر المصادر استخداماً من قبل أصحاب الفنادق: الصحف، والرسائل الإخبارية، والمجلات الإخبارية، والمجلات التجارية، والوكالات الحكومية، وسماسرة المعلومات، والروابط الصناعية، ومراكز البحوث، والاتصالات الشخصية. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن المجيبين يركزون على الانشغالات الحالية بدلاً من العوامل التي قد تؤثر عليهم على المدى الطويل.

وبالإضافة إلى ذلك، أظهرت العديد من الدراسات الخاصة بأنشطة اليقظة واستراتيجيات التوسع في 14 سلسلة فنادق عالمية في أسواق الصين وأوروبا الشرقية، إلى أن هذه السلاسل طلبت من أكثر من 8.7 في المائة من المسيرين تعيين شخص مسؤول رسمياً عن اليقظة في فندقهم. بالإضافة إلى ذلك، قال غالبية المشاركين في الاستطلاع إنهم يراقبون بيئة الصناعة بشكل مستمر، في حين أن 25% فقط من المشاركين يوافقون على أنهم يراقبون البيئة العامة. كما قدم دوما وآخرون (2004) ملاحظات مماثلة، فيما يتعلق بالتركيز على يقظة إدارة قطاع الفنادق، في البحوث التي أجرتها إحدى منظمات الفنادق في كيبك، فإن طبيعة الاحتياجات من المعلومات التي

¹ Narver, John C., et Stanley F. Slater (1990), « The Effect of Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, vol. 54, octobre, p. 20-35.

يعبر عنها مسيري الفنادق تكشف عن تسلسل المعلومات الهرمي التالي: المعلومات التي يتم جمعها من بيئة الفنادق توفر الإجابات على معظم الاحتياجات من المعلومات المحددة من حيث التسويق الاستراتيجي، في حين أن المعلومات التي يتم جمعها في التسويق الاستراتيجي ستوفر الاستجابات اللازمة لاتخاذ القرارات التكتيكية للتسويق.

وقد خلصت معظم الدراسات في المجال الى أن المؤسسات الفندقية التي اضيفت أعلى نمو في المبيعات تبدي اهتماماً أكبر من غيرها لحاجات ورغبات العملاء، في حين أن المؤسسات التي اضيفت أكبر زيادة في الأرباح تبدي اهتماماً أكبر بالتغيرات الديموغرافية، وفي المقام الأول من حيث الطلب على المنتجات/الخدمات، وتوريد المنافسين، والتطبيقات التكنولوجية التي يمكن نقلها إلى صناعة الفنادق. باختصار، تؤكد هذه الدراسة نتائج الأبحاث السابقة التي افترضت أن الممارسات الجيدة لليقظة التسويقية تساهم في تحسين أداء مؤسسات الفندقية.

ثانيا- دور اليقظة التنافسية في إستمرارية الأداء الإستراتيجي للفندق:

إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات، و الضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق، والمستهلكين، والتطورات الكبيرة، والمبتكرات الغير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات؛ حيث المعلومات كثيرة و كبيرة و تنتقل بسرعة (مع سهولة الاكتساب لمن سعى لها). ولكن ما هو ملاحظ فإن كثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في الميادين التكنولوجية، و الثقافية؛ ولهذا فإن اليقظة التنافسية تقرب المؤسسة من محيطها و تعرفها عليه و تساعد في تحليله. ففي هذا الصدد، تلعب اليقظة التنافسية دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، إستراتيجيتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... الخ، وكل ما يؤثر على التنافس. بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أدائها الإستراتيجي. فحسب ما سبق، فإن اليقظة التنافسية تسمح

للمؤسسة برصد ومراقبة محيطها، وهي تعتبر عاملا محددا لتأقلمها و تكيفها مع المتغيرات الحادثة، لتمكن المؤسسة من توقع التغيرات ورصدها.

نستطيع القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا بارزا و فعالا في تحقيق إستمرارية الأداء التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجموعة في إطار يمس كل ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية وفي إستمرارية أداءها. و ينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة الفندقية تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الإستراتيجي، حيث أن عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة الفندقية بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، و بعد توجه حسب طبيعتها إلى مستعملها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الإستراتيجيات، تستطيع المؤسسة الفندقية متابعة كل التحركات و التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، و تكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعّال.¹

¹ Romagni, Patrick, et Valérie Wild (1998), *Op Cit*, p 158.

5. التسويق والمزيج التسويقي الفندقى

إن تميز واختلاف الخدمات عامة عن السلع المادية جعل منها و خاصة من مزيجها التسويقي يتصف بالصعوبة فزيادة على المزيج التسويقي التقليدي للسلع المادية من منتج و تسعير و اتصال وتوزيع، يستعمل قطاع الخدمات عناصر أخرى ويصطلح عليه بالمزيج التسويقي الموسع للخدمات لتزداد سعته و يتضمن سبعة عناصر، ولكن قبل التطرق للمزيج التسويقي الفندقى لابد من التعرف على مصطلح التسويق الفندقى.

1.5- تعريف التسويق الفندقى:

غيرت الظروف والظواهر المعاصرة لبيئة الأعمال كثيراً من طبيعة الأنشطة التسويقية للفنادق، فالتطور التقنى المتواصل، والعولمة وشبكة الإنترنت أثرت بصورة ملحوظة في نمط الطلب، ودرجة تنوع حاجات العملاء، ومن جانب آخر في أساليب اتصال ووصول الفنادق إلى هؤلاء العملاء.

فعلى سبيل المثال، كان الاتصال في الماضى بحوالى 10 مليون عميل يقتضى القيام باتصالات هاتفية لمدة 40 سنة متصلة، أما الآن فيمكن الوصول إلى هذا العدد في فترة زمنية لا تتجاوز 18 شهراً باستخدام صفحات الإنترنت.

فهناك الآن ما يعرف بالتسويق الإلكتروني الذي يتيح للأفراد إجراء عمليات التسويق ومشاهدة المعروضات من المنتجات والتعرف على أسعارها وإصدار أوامر الشراء، وتعرف الآن المنظمات أو المتاجر التي تعرض منتجاتها على شبكة الإنترنت بالمتاجر الافتراضية.¹

¹ Olsen, Michael, Bvsan Murthy, et Richard Teare (1994), « CEO Perspectives on Scanning the Global Hotel Business Environment », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 6, n° 4, p. 3-9.

والوصول إلى تعريف محدد لمصطلح التسويق ليس بالسهولة التي يتصورها البعض، فالنشاط التسويقي يمارس في جميع التعاملات اليومية للأفراد والجماعات، طالما كانت هناك أشياء مشبعة للحاجات والرغبات الإنسانية وكانت هناك عمليات تبادلية للحصول على تلك الأشياء ذات القيمة.

ويظهر مسح الدراسات ذات الصلة أن هناك أكثر من تعريف للتسويق، فضلاً عن وجود كثير من الخلط في المفاهيم بين الدارسين والممارسين حول ما هو التسويق. فقد ساد لفترات طويلة الاعتقاد لدى البعض من غير المتخصصين أن التسويق هو البيع، ومع ظهور الإعلانات بكثافة اعتبر هؤلاء البعض أن التسويق هو البيع والإعلان.

وقد عرف البعض من كتاب هذا المجال التسويق عام 1997 بأنه عملية إدارية واجتماعية يحصل بمقتضاها الأفراد والجماعات على ما يحتاجونه ويريدونه من خلال خلق وتقديم وتبادل منتجات لها قيمة لدى الآخرين. بينما عرفه فريق آخر من علماء التسويق مثل (Etzel) و (Walker) و (Stanton) بأنه نظام كلي لأنشطة الأعمال مصمم لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات المشبعة للحاجة في الأسواق المستهدفة بغرض إنجاز الأهداف التنظيمية.

وقدم فريق ثالث مفهوم آخر حيث عرفوا التسويق بأنه عملية تخطيط وتنفيذ أنشطة متنوعة تتضمن بيع السلع والخدمات والأفكار والتي تؤدي إلى حدوث تبادل بين البائع والمشتري.

ومن ناحية ثانية يعرف الكاتبين (Pride و Ferrall) التسويق بأنه أنشطة يقوم بها الأفراد والمنظمات لتسهيل علاقات التبادل في بيئة متفاعلة من خلال خلق وتوزيع وتسعير السلع والخدمات والأفكار.

بينما عرفه فريق خامس بأنه عملية تخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار، بغرض خلق والمحافظة على علاقات تحقق أهداف الأفراد " العملاء " والمنظمات " الفنادق في حالتنا".

وفي ضوء المفاهيم السابقة للتسويق يمكننا تعريف التسويق الفندقي على النحو التالي:

يشير التسويق الفندقي إلى مجموعة الأنشطة الإدارية والاجتماعية التي تتعلق بصفة أساسية بتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع خدمات الفندق، وذلك بغرض إتمام العملية التبادلية بين العميل والفندق.

والتسويق الفندقي هو إشباع حاجات ورغبات ضيوف الفندق كما رغبوا وكما حدّوا، من خلال المنتجات الفندقية من سلع وخدمات تعرض بصورة تنسق مع احتياجات ورغبات الضيوف، حيث يركز مفهوم التسويق الفندقي على ما يلي:¹

- إن العميل هو نقطة إرتكاز في الجهود الإدارية المبذولة من قبل إدارة هذه الفنادق.

- يقوم تسويق الخدمات الفندقية على التوازن بين أهداف كل من الفندق والعميل، وإن أرباح هذا الفندق لا تأتي فقط من العمليات الفندقية، بل من جودة ما يقدم من خدمات ترقى إلى مستوى توقعات العميل.

- إن تسويق الخدمات الفندقية نشاط مؤسساتي يعتمد على وظائف إدارية رئيسية : التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، لأجل مساعدتها على ضمان استمرارية النجاح بأسلوب علمي صحيح.

¹ La relation client, un élément important de la gestion hôtelière, https, O2C Logiciels, 2 juin 2018, www.o2clogiciel.com/la-relation-client-un-element-important-de-la-gestion-hoteliere, consulté le : 22/09/2020.

ويمكن إبراز أهمية التسويق الفندقي في النقاط التالية:¹

- التعريف بالمؤسسة الفندقية والخدمات الفندقية التي تميّزها، ما يؤدي الى رسم صورة ذهنية وتذكير الزبون بالمؤسسة الفندقية والتفضيل لنوعية معينة من الفنادق أي المنافسة.
- تقديم كافة المعلومات عن المؤسسة الفندقية للزبائن.
- تحويل الطلب السياحي الكامن الى طلب سياحي فعلي، ما يساهم في زيادة المبيعات الفندقية.
- دعم رجال ومندوبي البيع والوكلاء في زيادة نسبة مبيعاتهم.
- قناة الاتصال بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- إعلام الزبون بالمؤسسة الفندقية؛ كالعلامة التجارية والأسعار وغيرها.

2.5- عناصر النشاط التسويقي للفنادق:

يستخلص من المفهوم السابق أن العملية التبادلية تعد أساس النشاط التسويقي للفنادق، فمن خلال تلك العملية يشبع العميل احتياجاته ورغباته وفي المقابل يحقق الفندق أهدافه " الربحية "، وهذا المفهوم ينطوي في الوقت ذاته على عدد من المبادئ الهامة التي تمثل الأساسيات التي يركز عليها هذا النشاط وهي تمثل العناصر الأساسية المكونة للنشاط التسويقي الفندقي. وفيما يلي تناول موجز لها:

- الحاجات: وتتمثل في الفرق بين الوضع الفعلي للفرد والوضع الذي يرغبه أو يتمناه والذي يعد بمثابة الحاجة المثالية له. وقد كانت أدبيات الفكر التسويقي فيما مضى تنظر للحاجة على أنها نقص في الإشباع وتعتبر الحاجات الإنسانية المفهوم

¹ Pettigrew, Denis, et Norman Turgeon (2000), *Marketing*, 4e édition, Montréal, Chenelière- McGraw-Hill, p173-174.

الأساسي لدراسة التسويق، فالإنسان لديه العديد من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها وتنقسم إلى¹:

- ✓ حاجات مادية كالطعام والملبس.
- ✓ حاجات اجتماعية كالانتماء والتفاعل والتقدير.
- ✓ حاجات فردية للمعرفة وتحقيق الذات.

وبطبيعة الحال يسعى الفرد إلى التدرج في إشباع هذه الحاجات بحيث ينتقل من مستوى معين للحاجات بعد إشباعها إلى مستوى أعلى لمحاولة تحقيقها وإشباعها. وتفرض الحاجة غير المشبعة على الفرد تصرفين أساسيين هما:

- ✓ التطلع إلى إشباع الحاجة.
- ✓ محاولة تقليل مستوى الحاجة.

فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك حاجة مثارة لدى الفرد للاستجمام والإقامة في فندق ووقفت الظروف المادية عائقاً نحو تحقيق ذلك، فهو إما سيحاول الاقتراض وتدبير نفقات الإقامة، أو البحث عن فندق من مستوى أقل، أو إلغاء فكرة الإقامة واستبدالها مثلاً برحلة ذهاب وعودة في نفس اليوم دون الحاجة للإقامة في أي فندق.

● **الرغبات:** وتشير إلى الشيء المرغوب من الفرد في ضوء خبراته وثقافته وشخصيته، وتعد الرغبات هي الوسائل التي تستخدم في إشباع الحاجة فقد يحتاج العميل إلى الخدمة الفندقية لكنه يرغب في فندق معين (شيراتون، هيلتون). وبالتالي دور مسؤول التسويق الفندقي الاهتمام بتقديم الخدمات التي تشبع الحاجة وخلق تفضيلات معينة لدى العميل حتى يختار الفندق بدلاً من الفنادق المنافسة.

● **الطلب:** يعرف الطلب بأنه الرغبة في الحصول على منتج معين والمدعومة بالقدرة على تحمل نفقاته، ومن الملاحظ أن الأفراد لديهم رغبات غير محددة وفي المقابل هناك موارد وأموال محدودة ومن هنا تظهر المعادلة الصعبة فعلى الفرد أن

¹ Pettigrew, Denis, et Norman Turgeon (2000), Op Cit, p 148.

يختار المنتجات التي تمده بأقصى إشباع ممكن في حدود موارده المالية. ولهذا فإن الطلب على الخدمة الفندقية غالباً ما يتحدد برغبة العميل في التعامل مع الفندق والقوة الشرائية لديه.

والفندق الناجح هو الذي يستطيع أن يتنبأ بحجم الطلب المتوقع على خدماته حيث إن ذلك يساعد في تحديد الحجم الملائم من الخدمات التي سيتم تقديمها والطاقات الإدارية المطلوب توافرها. فعلى سبيل المثال تنبؤ مدير الأغذية والمشروبات بالعدد التقريبي الذي يحتمل أن يتناول وجبة الغذاء في مطعم الفندق، يساعده كثيراً في تقدير الكميات الملائمة من المواد الغذائية الواجب إعدادها، والعمالة اللازمة لتقديم الخدمة.

● **المنتج الفندقية:** يعرف المنتج بأنه أي شيء يمكن أن يقدم بغرض البيع لإشباع حاجة أو رغبة. وينظر إلى المنتج من وجهة النظر التسويقية على أنه مجموعة من القيم ويمكن تصنيف المنتجات إلى نوعين أساسيين، هما المنتجات الملموسة، وتتمثل في السلع المادية مثل أجهزة الحاسبات الآلية، المواد الغذائية، الأثاث، المفروشات، السجاد. أما النوع الثاني فهي المنتجات غير القابلة للمس وتتمثل في الخدمات بأنواعها كالخدمات الفندقية، الخدمات التعليمية، الخدمات المصرفية " فمنتجات الفندق هي الخدمات الفندقية، ومنتجات الجامعة هي الخدمات التعليمية، ومنتجات البنك هي الخدمات المصرفية " وهكذا.

ويتطور المنتج الفندقية في دورة حياته مثل كل سلعة أو خدمة، حيث يبدأ بالإرسال وينتهي بالخروج من السوق، يجب أن تناسب دائماً العملاء الذين يحصلون عليه. كل منتج جديد هو تسهيلات مقدمة للإستهلاك، ولكنه أيضاً صعوبات مفروضة على الإنتاج، وفي هذه الظروف، فمن الطبيعي أن مهنة المنتج الفندقية، والغاية من استهلاكه أو مناسبة الاستهلاك الخاصة به، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أكبر قدر ممكن من التأثيرات مثل تجربة المؤسسة الفندقية، وموقف منافسيها، وظهور منتج بديلة، سياسة الدولة على السياحة والترفيه، والأذواق والاحتياجات والرغبات من المصطافين.

بشكل عام، يتفق المختصون على الاعتراف بأربع مراحل في دورة حياة المنتج الفندقية: الإطلاق والتطوير والنضج والتدهور.

● **القيمة:** بينما تعرف القيمة بأنها تقدير العميل للقدرة الكلية للخدمة على إشباع حاجاته. وتتمثل محددات القيمة المسلمة للعميل في الفرق بين القيمة الكلية التي يحصل عليها العميل من المنتج، والتكلفة الكلية التي يتحملها في سبيل الحصول على تلك القيمة.

وبالتالي فإن القيمة الكلية تشير إلى مجموعة المنافع التي يتوقع العميل أن يحصل عليها من حصوله على الخدمة، بينما يقصد بالتكلفة الكلية مجموع النفقات التي يتحملها في سبيل الحصول على تلك الخدمة. والقيمة الكلية التي يحصل عليها العميل من الخدمة الفندقية، هي محصلة القيم التالية:

✓ قيمة الخدمة الفندقية، وتتمثل في المنافع التي يحصل عليها من الإقامة في الفندق كالنوم والطعام والشراب.

✓ قيمة العاملين وتتمثل في المنفعة التي يستمدّها العميل نتيجة احترام العاملين في الفندق له، والمعاملة الحسنة التي يلقاها منهم، وهو ما يشبع حاجات التقدير التي تحدث عنها أبراهام ماسلو سالفاً.

✓ قيمة الانطباع الذهني وتتمثل في المنفعة التي يستمدّها العميل نتيجة الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور عن الفندق، فقيام العميل بإقامة حفلة زفاف أو مؤتمر في فندق يشتهر بالفخامة والرفق، يشبع حاجة التباهي والتفاخر.

وفي المقابل فإن التكلفة الكلية التي يتحملها العميل، هي بدورها محصلة التكاليف الفرعية التالية:

✓ التكلفة المالية أو النقدية: وتتمثل في المبلغ المالي الذي سيدفعه العميل مقابل الإقامة في الفندق.

✓ التكلفة الزمنية: ويقصد بها الفترة الزمنية التي اقتطعها من وقته المتاح بغرض الإقامة من الفندق.

✓ تكلفة الطاقة: وتتمثل في الجهد البدني أو الطاقة التي بذلها العميل في سبيل الوصول إلى الفندق.

✓ التكلفة المادية: وتشير إلى الأدوات والوسائل التي استخدمها العميل حتى يقيم في الفندق، فالسيارة مثلاً استخدمت في الانتقال إليه، الحقيبة استخدمت في نقل الملابس، وهكذا.

● **التبادل:** يقصد بالتبادل التصرف الذي يحصل بمقتضاه الفرد على المنتج الذي يرغبه من خلال تقديم المقابل للطرف الآخر الذي يملك هذا المنتج، فهناك طرف وهو الفندق يملك الخدمة، وفي المقابل يوجد طرف ثانٍ يحتاج إلى هذه الخدمة، ومن ثم عليه تقديم المقابل المادي للحصول على خدمة الطرف الأول.

وبالتالي يعتبر التبادل هو جوهر العملية التسويقية، فلا يوجد تسويق في حالة إشباع الاحتياجات عن طريق الاكتفاء الذاتي أو السرقة أو الهبة من الغير، وقد سبق تناول الشروط الأساسية لإتمام عملية التبادل. وفي حالة الفنادق، فإن العملية التبادلية تتمثل في قيام الفندق بتقديم الخدمة للعميل، وقيام العميل من الناحية الثانية بدفع المقابل المادي لتلك الخدمة في صورة نقدية.

● **التعاملات:** يقصد بها التبادل بين الأطراف فعندما يتفق الطرفان الفندق والعميل على عملية التبادل، فيمكن القول حينئذ أن هناك تعامل قد تم وهناك نوعان أساسيان من التعاملات، هما التعاملات المالية وهي ما يقوم العميل للفندق بدفعه في مقابل حصوله على الخدمة، وذلك في صورة وحدات نقدية.

وقد كان الاهتمام بالمعاملات التسويقية مقتصرًا في الماضي على المعاملات المالية حيث ارتبط السوق منذ ظهوره بالسلع الاستهلاكية ثم السلع الصناعية والخدمات الهادفة لتحقيق الربح ولكن بتوسيع نطاق التسويق ليمثل أي عملية تبادلية ظهر النوع الثاني من

المعاملات، وهي التعاملات غير المالية، فمثلاً المرشح يقدم برنامجاً في مقابل الصوت الانتخابي الذي سيحصل عليه، وبالتالي يتضح لنا أن التعاملات الفندقية هي من النوع المادي.

ولضمان تحقيق تبادل فعال وناجح، فإن على مسؤول التسويق الفندقية أن يقوم بتحليل توقعات كل طرف في عملية التبادل وإعدادها في شكل قائمة رغبات العميل، ويتم التعبير عنها بيانياً في صورة خريطة تبادل بين طرفين " فندق – عميل".

وبتحليل رغبات العميل يتضح لنا أنه يتوقع من الفندق معاملة متميزة أو حسنة، السرعة في تأدية الخدمة، عدم المبالغة في أسعار الخدمات المقدمة إليه، نظافة المفروشات والغرف، عدم احتساب أية مصروفات إضافية عن الأسعار المعلنة وغيره.

وفي المقابل فإن الفندق بدوره يتوقع من العميل سداد التزاماته المالية بالكامل، التعامل بصورة حسنة مع موظفي الفندق، المحافظة على أثاث وممتلكات الفندق، الالتزام بالتعليمات، كعدم الدخول في الأماكن أو القاعات غير المصرح بدخولها لغير العاملين، التحدث بصورة طيبة عن الفندق أمام الآخرين.

● **العلاقات:** تعتبر التعاملات التسويقية جزءاً من نظام أوسع يسمى العلاقات التسويقية والتي تقوم على بناء علاقة ثقة طويلة الأجل بين الفندق وعملائه يكون كلا الطرفين في هذه العلاقة فائزاً وفائزاً " أي الفندق رابح والعميل راضٍ، وتمتد هذه العلاقة لتشمل أيضاً كل من الموردين والأطراف المختلفة في النظام التسويقي.

● **الأسواق:** تقليدياً كان ينظر للسوق من منظور جغرافي على أنه المكان الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون ويتم فيه تحويل ملكية السلع، أما الاقتصاديون فقد استخدموا لفظ السوق ليشير إلى مجموعة المشترين والبائعين الذين يتعاملون في سلعة أو مجموعة من السلع وتحدده قوى الطلب والعرض (سوق الإسكان، سوق الحاسبات الآلية).

وعلى الجانب الآخر فإن رجال التسويق يعتبرون أن البائعين يمثلون الصناعة والمشتريين يمثلون السوق. وتظهر العلاقة بين الصناعة والسوق في مجموعة من التدفقات التي تربط بين البائعين والمشتريين. فالبائعون يقدمون السلع والخدمات للمشتريين ويستخدمون الاتصالات لتحقيق أهدافهم أما المشترون فيقدمون مقابل ماديًا ومعلومات.

وبالتالي يمكننا تعريف سوق الفنادق بأنه كافة العملاء المحتملين الذين لديهم حاجة أو رغبة في التعامل مع الفندق، ولديهم الاستعداد والقدرة المالية على إتمام ذلك.

ويتضح مما تقدم أن حجم السوق الفندقي يعتمد على العملاء المحتملين، والقوة الشرائية لديهم، واستعدادهم لتقديم هذه الموارد للحصول على الخدمة الفندقية. وعندما يزيد المعروض من المنتج " الخدمات الفندقية " عن حاجة الطلب فإننا نصبح في حالة سوق المشتريين وفي المقابل عندما يقل المعروض من المنتج " الخدمات الفندقية " عن الطلب نصبح أمام سوق البائعين .

وفي ضوء ما تقدم يمكن استخلاص ما يلي:

✓ أن الحاجات الإنسانية هي أساس التسويق، وعلى المسوق أن يسعى بصفة مستمرة إلى إشباع الحاجات والرغبات لمجموعة العملاء (مستهلكي الخدمة الفندقية) الذين يقوم بخدمتهم.

✓ يتحدد الطلب على الخدمة الفندقية برغبة العميل في الحصول عليها، والقوة الشرائية التي يتمتع بها .

✓ المنتجات هي الوسائل المتاحة لإشباع حاجة معينة، فالخدمة الفندقية هي التي تشبع الحاجة نحو الإقامة في الفنادق.

✓ التبادل هو جوهر التسويق، وبالتالي النشاط التسويقي مطلوب أن تؤيده الفنادق طالما أن هناك عملية تبادلية بين طرفين أحدهما الفندق، والآخر العميل.

✓ المعاملات التسويقية هي تبادل بين طرفين، أحدهما الفندق والآخر العميل، وهناك نوعان أساسيان من المعاملات هما المعاملات المالية وتعبر عن المبلغ النقدي المدفوع كسعر مقابل الحصول على الخدمة، والمعاملات غير المالية وتعبر عن التأييد لفكرة معينة، أو الصوت الانتخابي، المشاركة. والمعاملات في الفنادق المختلفة تندرج تحت النوع الأول وهو التعاملات المالية.

✓ التسويق هو عملية وليس فقط تبادل فردي، حيث يشتمل على عدد من الأنشطة تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي لعملية التبادل.

3.5- المزيج التسويقي الفندقى:

يعرف المزيج التسويقي على أنه " تلك المتغيرات التي يمكن لمدير التسويق عند السيطرة عليها من التأثير على المبيعات والحصة السوقية التي تخص العلامة التجارية العائدة لمنتجاته.

فالمزيج التسويقي هو مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، ويعد المزيج التسويقي العنصر الأساسي في الإستراتيجية التسويقية. و لقد اتفق كل أهل الإختصاص على تقسيم المزيج التسويقي إلى نوعين أساسيين:¹

المزيج التسويقي التقليدي: و يشمل كل من سياسة المنتج أو سياسة السعر وسياسة التوزيع و سياسة الاتصال .

المزيج التسويقي الموسع للخدمات: و يشمل كل من الدليل المادي و الأفراد والعمليات.

¹ Wu, Adam, Jorge Costa, et Richard Teare (1998), « Using Environmental Scanning for Business Expansion into China and Eastern Europe : The Case of Transnational Hotel Companies», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, n° 7, p. 257-263.

أما في المجال الفندقى فهو "مجموعة من الأدوات أو العناصر التسويقية التي يمكن التحكم بها، التي تتمثل بالمنتج والسعر، والترويج، والتوزيع، إذ تعمل المؤسسات الفندقية على مزج بعضها ببعض الآخر لتحقيق الإستجابة التي ترغبها في سوق الفنادق المستهدف"

حيث يمكن تقسيم المزيج التسويقي للخدمات الفندقية كما يلي:

- **الخدمة:** أي شيء يمكن عرضه في السوق لإشباع رغبة أو حاجة
- **السعر:** هو كمية النقود المحتسبة لسلعة أو خدمة، أو مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل تملك المنافع أو استعمال السلعة أو الخدمة.
- **التوزيع:** مجموعة من المنظمات المترابطة التي تشترك في عملية جعل المنتج أو الخدمة متوفرة للاستعمال أو الاستهلاك من قبل المستهلك أو الزبون.
- **الترويج:** المزيج المحدد والمؤلف من الإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات والعلاقات العامة الذي تستعمله المنظمة لتحقيق أهدافها الإعلانية والتسويقية.
- **البيئة المادية:** البيئة المادية المحيطة بالعاملين والزبائن أثناء إنتاج وتسليم الخدمة، مضافا إليها عناصر ملموسة تستعمل للاتصال ودعم دور الخدمة.
- **المشاركون:** هم مجموع الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للزبون وهؤلاء لهم تأثير بالغ على مدى تقبل الزبائن للخدمة.
- **العملية:** الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة للزبائن.

ويمكن تلخيص ذلك من خلال الشكل رقم 06 الموالي:

شكل رقم 06: المزيج التسويقي للخدمات الفندقية



Source: Keller, K. L. (2013) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. London: Pearson, p198.

يتضمن تسويق الخدمة الفندقية تخطيط الأنشطة التسويقية، ودراسة السوق المستهدف، من حيث خصائصه وحجمه وتفصيلاته، ودراسة خصائص وطبيعة الخدمة الفندقية الملائمة لهذا السوق بهدف تقديم ما يناسب العملاء، وبالتالي الحصول على حصة سوقية ملائمة.

ويقصد بالسوق المستهدف للفندق مجموعة أو قطاعات العملاء التي يرغب الفندق في بيع خدماته لهم. بينما تشير حصة الفندق السوقية إلى نسبة الفندق من المبيعات الكلية للخدمات الفندقية في سوق معين.

ويتم القيام بالأنشطة السابقة من خلال مجموعة من البرامج والأدوات التسويقية التي تستخدمها الفنادق لتحقيق أهدافها التنظيمية وتعرف تلك المجموعة من البرامج أو الأدوات في النظرية التسويقية الحديثة بالمزيج التسويقي والذي سنتناوله عناصره في ما يلي:¹

1.3.5- المحيط المادي:

يعتبر المحيط المادي أحد عناصر المزيج التسويقي الفندقي الذي يشتمل على عوامل المحيط البيئي وجميع الدلائل المادية متمثلة في المبنى (تصميم الفندق، الأثاث، الديكورات والزخارف، الألوان والحدائق، الملموسة. . الخ) كلها عوامل هامة في إبراز صورة حسنة عن المنظمة الفندقية وإعطاء تصور جيد لدى الزائر حول نوعية الخدمات المقدمة، فالعديد من الفنادق الدولية الكبيرة تولي أهمية خاصة للدليل المادي، بحيث تحتوي غرفها على ديكورات بتصميمات منسجمة مع الستائر والموكيتات، دليل معلومات عن البلد، أقلام ودفاتر وأوراق، هدايا ترحيبية، وصور فوتوغرافية عن الفندق، بالإضافة إلى توفير أماكن الانتظار والاستقبال، مواقف السيارات، استخدام الأدوات الممتازة ذات العلامات المشهورة في طاولات الطعام، العناية بمدخل الفندق وغيرها، كما تتميز المنظمات الفندقية الحديثة بتصميماتها المتطورة وهندستها المعمارية الراقية، ومواقعها المتميزة التي تعكس جمال المنظر والإحساس بالراحة والمتعة والأمن والأمان لجميع نزلائها، وبالتالي تزداد نسبة إشغالها ويرتفع معدل الحركة الفندقية فيها، ومن جهة أخرى يلعب المحيط البيئي دورا هاما في التأثير على قرار ، ارتياد الزائرين بحيث على إدارة الفندق الاهتمام بنظافة البيئة المحيطة بالخدمة داخل الفندق وخارجه، فالزجاج يجب أن يكون خال من بصمات الأصبع، والنحاس لامع، والأرضيات خالية من أي شوائب ودورات المياه والحمامات نظيفة ومعطرة مع توفير المياه دون انقطاع،

¹ Lewis, Robert, et Richard E. Chambers (2000), *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, 3e édition, New York, John Wiley and Sons, Inc, p 21.

وعليه فالمحيط المادي له دور بارز في التأثير على سلوك المستهلكين من السياح والزائرين.

2.3.5- المشاركون: إن صفة التلازم التي تتميز بها الخدمة الفندقية تتطلب مساهمة عدة أطراف في إنتاجها وهو ما يطلق عليه اسم المشاركون أو الجمهور أو الناس، حيث تتشكل هذه الأطراف من العاملين بالفندق و الزبائن بالإضافة إلى إدارة الفندق، إذ أن إنجاز الخدمة يتطلب وإلى حد كبير الاتصال المباشر بين العامل والضيف، لذلك يعتبر الجمهور أحد عناصر المزيج التسويقي الفندقي التي تعنى بأهمية كبيرة لتحقيق رغبات العملاء وتقديم أعلى مستويات الرضا والراحة، مع تعزيز سمعة الفندق وصورته الذهنية لديهم. وتقع مسؤولية اختيار العناصر البشرية الفنية المؤهلة والمدرّبة تدريباً جيداً على عاتق الإدارة، مع توفير المناخ المناسب لأداء الخدمة بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة منذ لحظة وصول النزيل إلى غاية مغادرته (الاستقبال الجيد، المظهر اللائق، الكلام بلطف ، الأمانة، الصدق...) حتى يساهم هؤلاء العاملون في الترويج لنشاط الفندق وزيادة مستوى الإشغال الفندقي.

3.3.5- العمليات (الإجراءات): يقصد بالعمليات مختلف التصرفات والسلوكيات والتقنيات التي تحدث أثناء التفاعل والاتصال بين مقدم الخدمة والزبون، بداية من المكتب الأمامي حتى دخول الغرفة، فعملية تقديم الخدمة تتطلب مجموعة من الوظائف والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق رضا الزائر والمقيم، وتعكس ثقافة الفندق وفلسفته التنظيمية من خلال مختلف الأدوار التي يؤديها العاملون والتكنولوجيا المستعملة في تحسين الخدمات كالمصاعد الآلية، تقنيات إنتاج الطعام، البطاقات الذكية للدخول إلى الغرف وغيرها، لذلك يجب أن تكون المهام موزعة بشكل متناسق وواضحة ومعروفة لكل شخص حتى يعي العاملون دورهم الوظيفي، وما يجب عليهم إنجازه ليتم تسليم الخدمة بصفة مطابقة نسبياً لتوقعات الزبون وبكيفية تميز الفندق عن غيره من الفنادق المنافسة وتكسبه ميزة تنافسية خاصة.

4.3.5- المنتج (الخدمة): يتمثل المنتج في مختلف الخدمات والأفكار التي تعرضها الفنادق لتلبية حاجات ورغبات الشرائح المختلفة من السياح والزائرين ،إضافة

إلى الجوانب المادية الملموسة المتمثلة في المبنى والتجهيزات وغيرها. ويعتبر المنتج قلب المزيج التسويقي الفندقي الذي تدور حوله باقي القرارات المتعلقة بالتسعير والتوزيع والترويج، حيث يقوم الفندق بتسويق منتجاته آخذاً في الاعتبار حزمة المنافع المتوقعة، حتى تكون التغذية العكسية إيجابية، وقد يركز على تقديم خدمة واحدة في حين فنادق أخرى تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات، إذ أن الخدمة الأساسية (الجوهر) هي المبيت وباقي الخدمات تعتبر خدمات مساعدة أو مكملات (الاستقبال، الطعام والشراب، الأمن، خدمة الغرف، تلفزيون مع إمداده بمحطات فضائية، مركز لرجال الأعمال مجهز بكافة الخدمات بما فيها الإنترنت، الهاتف، موقف مجاني، مسابح. . . الخ)، مثل هذه الخدمات الإضافية تميز المنظمات الفندقية عن بعضها البعض وتخلق لها ميزة تنافسية وترسم صورة إيجابية عنها في ذهنية الزائرين، وبالتالي على إدارة الفندق التخطيط الجيد لعرض منتجاتها(خدماتها) وتطويرها وإعدادها بالمستوى الملائم لرغبات وأذواق عملائها، ثم تحديد مجموعة التسهيلات الممنوحة بما يتفق مع الإمكانيات المتاحة .

ومن أهم خصائص المنتج الفندقي تتلخص في ما يلي:¹

- ✓ يصعب بيع المنتج الفندقي لأنه ليس جزء من الاحتياجات الفيزيولوجية لذا فهو يحتاج إلى مجهودات تسويقية إضافية.
- ✓ ان بيع أو تقديم منتج فندقي يعني بيع حلم لذا يجب إعداد برامج وأسعار ووسائل إقناع للزبون والتي قد تختلف تماماً عما هو مطلوب بالنسبة له.
- ✓ تأثر المنتج الفندقي بالموسمية وهذه إحدى مشاكله الأساسية لذا فمن الضروري الإعداد والتسويق لبرامج شاملة وبأسعار منخفضة في أوقات انخفاض الطلب.
- ✓ التلازمة بين الزبون ومقدم الخدمة.
- ✓ اعتماد المنتج الفندقي على البيئة سواء كانت: اقتصادية، طبيعية، مناخية، سياسية أو ثقافية.

¹ Lewis, Robert, et Richard E. Chambers (2000), Op Cit, p 23

✓ لا يمكن تخزين المنتج الفندقي فالغرفة التي لا تباع اليوم تبقى كذلك حتى نهاية عمر المشروع ولا يمكن بيعها بعد ذلك وهذا يعكس أهمية بذل أقصى مجهود لتقليل الغرف غير المباعة إلى حد أدنى ممكن، واستعدادا لتحمل ذلك إذا ما عجز رجل التسويق عن بيع هذه الغرفة.

✓ إن الحكم على المنتج الفندقي أو الخدمة الفندقية ذاتي جدا حيث تتدخل فيه عوامل غير موضوعية كثيرة وذلك لاختلاف العوامل الثقافية للنزلاء.

✓ نوعية المنتج الفندقي تختلف من فندق لآخر ومن بلد لآخر
إن الأعمال الأولى للتسويق الخدماتي قد اهتمت بالجودة المدركة و الرضا، إن هذه الأعمال تسلط الضوء اليوم على عدم الرضا و الأخطاء المدركة للجودة كمفاهيم أساسية لابد من دراستها.

ولقياس جودة الخدمة في بيئة الضيافة فإن المقياس الحقيقي لنجاح المؤسسة على الارضاء المستمر للعملاء، و لقد أجبرت اليوم مؤسسات الضيافة أي الفنادق على الاهتمام بجودة الخدمة و ادارتها بكافة الطرق الحديثة من أجل الوصول إلى هذا الهدف، فالطبيعة التنافسية لبيئة الضيافة تفرض اليوم أن يهتم مهنيو الضيافة لا بزيادة حصة السوق و انما أيضا بارضاء قاعدة العملاء و الاحتفاظ بهم من خلال زيادة نمطيات الجودة، و يظهر هذا في مبادرات عديدة و مختلفة، و يمكن أن نذكر منها "جائزة المستثمرون في الناس"، ومبادرة "مرحبا بالمضيف"، و مخططات المؤهلات المهنية المختلفة، و يصف أوليفر Oliver أن هذه المبادرات تدخل ضمن ادارة الجودة الشاملة والتي تكون مبنية على أن تجعل الشركة صديقة للعميل .

و في اقتراح آخر استمر أوليفر Oliver في قوله أن مثل هذه الممارسات لا يمكن أن تضمن بمفردها رضاء العميل، وذلك لسبب أساسي أنها لا يمكن أن ترى داخل مكوناتها، و أن تركز على ادراك الزبون لجودة الخدمة، و كيف يختار الزبون شرائته و كذلك التحفيز المرتبط بعدم الشراء، و تصنيفه و تفسيره، و يذكر بانه " أن الفكرة هي أن تسبق العميل، لتوقع احتياجاته...بحيث انه عندما يحدد ما يحتاجه يكون المسوق قد

خطط لها بالفعل و أنه مستعد لتلبيةها " و تساعد ادراكات العملاء لعروض الخدمة دون شك ممتهني الضيافة.

5.3.5- التسعير: تعتبر قرارات التسعير من العوامل المهمة في تسويق الخدمات الفندقية، نظرا لما تتصف به من التعقيد والتداخل بين تشكيلات متنوعة من الخدمات التي يصعب في بعض الأحيان الفصل بينها و قياس تكلفتها وتحديد سعرها بدقة، بحيث يجب أن يغطي تكاليف إنتاجها ويكون مقبولا من طرف المستهلك النزيل، وفيما يلي أهم الطرق المستعملة في تسعير بعض الخدمات الفندقية الأساسية:¹

• **تسعير خدمة الإيواء (الغرف):**

✓ **قاعدة الألف:** تشير أدبيات التسويق الفندقي والسياحي أن المنظمات الفندقية استخدمت لسنوات طويلة أسلوبا تسعيريا يدعى قاعدة الألف، حيث توصل الباحثون من دراسات متعددة أجريت على فنادق كبيرة، أن هناك علاقة محددة بين حجم الاستثمار في الفندق و متوسط أجرة الغرفة الفندقية، بصرف النظر عن موقع الفندق، ووفقا لهذه القاعدة يحسب سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية:

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

ويحسب حجم الاستثمار التقديري في الغرفة في ضوء المعادلة الآتية:

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

ولكن الإدارات الفندقية الحديثة أصبحت تعتمد هذه القاعدة بصورة نادرة، بسبب أنها تعتمد على توجه ربحي بحت، و تهمل عناصر أخرى مهمة في السوق الفندقية والسياحية.

✓ **مدخل التحليل من أسفل لأعلى:** بالرغم من اعتماد هذا المدخل على فلسفة التوجه

الربحي غير أنه أسلوب تسعيري واسع الانتشار في الفنادق، حيث ظهر منذ سنوات، وتعتمده الفنادق بصورة جزئية، إذ تسعى من خلاله إلى الدمج بين فلسفة

¹ Wu, Adam, Jorge Costa, et Richard Teare (1998), « Using Environmental Scanning for Business Expansion into China and Eastern Europe : The Case of Transnational Hotel Companies», Op Cit.

التوجه الربحي وفلسفة التوجه السوقى، و يرتكز هذا الأسلوب على عملية تحليل عكسي لقائمة الدخل، إذ تكون الخطوة الأولى تحديد صافي الربح المطلوب بعد الضريبة، وصولاً إلى تحديد حجم الإيرادات المطلوب تحقيقها من بيع خدمات الإيواء في الغرف مقابل سعر محدد، ويجري تحديد سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية:

أجرة الغرفة الفندقية = حجم إيرادات الغرف المطلوب ÷ عدد غرف الفندق × نسبة الإشغال

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

✓ **مدخل إدارة نسبة الناتج Yield-Management :** يعتبر هذا المدخل أفضل

من المداخل الأخرى التي تعتمد على حجم الاستثمار الفندقى أو على أساس التكلفة، فهو يحدد سعر الغرفة في ضوء طلب السوق الفندقية بصورة أساسية، وبالاسترشاد بعناصر التكلفة، وهذا المدخل تتبناه اليوم عدد كبير من المنظمات الفندقية وغيرها، وقد نقلته عن صناعة الخطوط الجوية التي تستخدمه بصورة ناجحة، إذ تخفض شركات الطيران أسعار رحلاتها في مواسم الكساد، وتعود وترفعها في مواسم الذروة والانتعاش، حيث أن استخدام هذا المدخل ينجح بصورة كبيرة في المنظمات الفندقية الكبيرة، أما الفنادق الصغيرة (التي يتراوح عدد غرفها من 50 إلى 75) فإن نتائج استخدامه تكون محدودة، كما أن نجاح الأسلوب يتطلب توفير بيانات دقيقة ومفصلة حول الطلب الفندقى، من خلال إجراء عمليات التنبؤ لمدة تمتد من ستة إلى تسعة أشهر على الأقل، و يرتكز هذا المدخل على استخدام الحوسبة، ويجري من خلال تحليل الطلب تحديد الأسعار على أساس يومي للغرفة الفندقية، فقد يتغير سعر الغرفة الفندقية من يوم لآخر، حيث تسعى الإدارة الفندقية إلى صناعة قرار تسعيرى يحقق أعلى نسبة ناتج. إن آلية عمل هذا المدخل تركز على تحديد سعر الغرفة لأوقات الانتعاش، إذ تتحقق المبيعات اليومية المتوقعة لغرف الفندق بضرب هذا السعر (أجرة الغرفة في

أوقات الانتعاش) في عدد غرف الفندق. و تتحقق المبيعات اليومية الفعلية لغرف الفندق بضرب سعر الغرفة في ذلك اليوم في عدد الغرف المشغولة، وعليه تحسب نسبة الناتج من المعادلة الآتية:

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

6.3.5- التوزيع: يعتبر التوزيع من أهم العناصر السبعة للمزيج التسويقي الفندقي، لما له من دور كبير في تصريف وبيع منتجات الفندق، نظرا لخاصية التلازم التي تقتضي تنقل السائح إلى الموقع لأجل استهلاكها، حيث أن الغرف الفندقية الشاغرة تمثل خسارة تتحملها المنظمة الفندقية ولا يمكن تخزينها، لذلك فإن الفنادق تعتمد على بعض المنافذ الملائمة لبيع خدماتها مثل شركات السياحة، وكالات السياحة والسفر، سماسرة الفنادق، هياكل العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية والهيئات والشركات، فضلا عن أهمية التطورات التكنولوجية ودورها في تعزيز نظام التوزيع، خاصة في وقتنا الحاضر من خلال استخدام الكمبيوتر والإنترنت بشكل متزايد في أنظمة الحجوزات سواء من قبل وكالات السياحة والسفر أو من قبل الزبائن مباشرة.

ويمكن توزيع المنتجات الفندقية بالعديد من الأشكال كما يلي:¹

- **القناة المباشرة:** هي أبسط قناة توزيع، وفي هذه الحالة يفضل مدير الفندق بيع منتجه مباشرة إلى المستهلك، بدون تدخل أي وسيط من وسطاء توزيع الخدمات الفندقية.
- **قناة غير مباشرة:** يتم ذلك من خلال تجار الجملة (منظمي الرحلات السياحية وتجار التجزئة (وكالات السفر) ونظم مراكز الحجز، وحاليا أيضا باستخدام الإنترنت، وبالاستعانة بمختلف الوسطاء الناشطين في القطاع والذين يمكن ذكرهم في ما يلي:

¹ Wu, Adam, Jorge Costa, et Richard Teare (1998), « Using Environmental Scanning for Business Expansion into China and Eastern Europe : The Case of Transnational Hotel Companies», Op Cit.

✓ **منظمي الرحلات السياحية:** يمكن تعريفه بأنه شخص يبيع المنتجات السياحية النهائية. وهي تشتري الخدمات بكميات كبيرة (النقل، والفنادق، الرحلات وال جولات اليومية...) بأسعار منخفضة وتقوم بتكوين عروض سياحية في شكل ورحلات منظمة. ويمكن بعد ذلك أن تباع مباشرة من قبله (عندما يكون تاجر تجزئة) أو من قبل وكالة سفر. أنها مكلفة جدا في مجال الإعلان عن مدير الفندق أن يذكر في منظم الرحلات السياحية.

✓ **وكالات السفر:** تباع وكالات السفر كل الرحلات التي ألفتها بنفسها أو من قبل منظم رحلات السياحية. يقومون بالبحث بعد الحجز (النقل، الفندق...) وإنشاء اتصال فردي بين الضيف ومدير الفندق، ويقومون بتأليف هذه العروض من خلال البحث والحجز (النقل، الفندق...) وإنشاء اتصال فردي بين الضيف ومدير الفندق، فتعم الفائدة على كلا الطرفين، من ناحية، أدرك مدير الفندق أن وكالة السفر تقدم فوائد إعلانية مباشرة وغير مباشرة (هناك سعر معين لدفع ثمن هذا الإعلان) ومن ناحية أخرى، يوافق وكيل السفر على أن هذا المبلغ يتطلب عملاً جيداً، بشرط أن يقدم المدير معلومات جيدة عن فندقه إلى وكيل السفر حتى يتسنى له التعريف به كما يليق.

✓ **المكاتب السياحية:** تهدف لتعزيز الصفقات السياحية للمنطقة، وهم الشركاء المثاليون حيث يقدمون لمدير الفندق خدمات مختلفة مثل: الإعلان عن الأنشطة المتناسبة، وإعطاء العناوين،.... هم الشركاء المثاليون ويقدمون لمدير الفندق خدمات مختلفة مثل: الإعلان عن الأنشطة والخدمات المقدمة، والتعريف بالعناوين،.... الخ. ويمكن ان نذكر على سبيل المثال: مكتب السياحة، وزارة السياحة، ديوان السياحة والسفر....

✓ **إدارة الشركات كبرى:** بعض الشركات الكبرى (مثل البنوك) ترى السياحة كمصدر إضافي للربح. وتملك شركات أخرى إدارة سياحية وفندقية خاصة بالموظفين، حيث تقدم الشركة للموظفين إمتيازات يمكن أن تكون ذات فائدة لمدير الفندق من حيث زيادة حجم الطلب واستقرار السوق.

✓ شركات النقل: تتعاون شركات النقل مع وكالات السفر، وبعضها لديه قسم مبيعات خاص به مثل:

- السكك الحديدية: لا سيما من خلال صيغة "قطار الفندق".

- الخطوط الجوية: تقدم معظم شركات الطيران خيار الجمع بين حجزها والإقامة في فندق. وتقع معظم سلاسل الفنادق بالقرب من المطار من أجل توفير أماكن إقامة للطاقم والمسافرين.

- شركات الحافلات: شركة حافلات متخصصة في السفر، هي شركة سياحية تبيع مختلف الخدمات السياحية. وهذا غالبا ما ينطوي على الإيواء قصير الأجل.

✓ سلاسل الفنادق المستقلة: يمكن للفنادق المستقلة التي لها هدف مشترك أن تنضم

إلى سلسلة، هذه السلسلة تضع الفندق في السوق مع نفس العلامة التجارية كما هو. وتعمل هذه السلسلة على تطوير أنشطة التسويق ومبيعاتها، وبناء العلامات التجارية، وميزات تنافسية، من خلال تقديم طلبات بالجملة. ويمكن تقديم أمثلة على سلاسل الفنادق عالمية مثل: Relais du silence, Relais &

Châteaux, best western,...

✓ الشركات ذات الامتياز: العديد من سلاسل الفنادق والمطاعم تزيد حصتها في السوق من خلال العمل مع منافذ وعقود الامتياز.

✓ المرشدون السياحيون: يجب ضبط الفرق بين أدلة الفنادق الرسمية والطبعات التجارية كما يلي:

- الدليل الرسمي يتم إعداده من طرف المرشدين والمنظمات الرسمية.

- الدليل التجاري هو طبعة تقوم بإعدادها الفنادق.

7.3.5- الترويج: يعتبر الترويج العنصر السابع من المزيج التسويقي الفندقي والذي يقوم بجذب المستهلك الذي لديه حيز من الولاء، أو الذي يمكن أن يتردد في اقتناء السلعة أو الحصول على الخدمة المروج لها، وذلك من خلال تقديم المعلومات الملائمة عن الفندق وخدماته أو الأسعار، والفائدة التي يجنيها من الشراء.

فالترويج الفندقي يشمل كافة الجهود والأنشطة المباشرة وغير المباشرة التي يقوم بها الفندق، لإيصال كافة المعلومات المعبرة عن حزمة المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها بالأسعار التي يمكن قبولها، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الإستراتيجية التسويقية العامة للفندق، وذلك عن طريق عناصر المزيج الترويجي المختلفة باستخدام وسائل الاتصال مناسبة مرئية، مسموعة و مكتوبة، تبعاً لإمكانات الفندق و هدفه و طبيعته و خصائص المستهلكين بالأسواق المستهدفة، و التي يجب أن تنسجم مع باقي عناصر المزيج التسويقي الفندقي، حيث أن خاصية لا ملموسية الخدمة الفندقية تجعل من بناية الفندق، الديكور الداخلي، اسمه و مظهر العاملين من العوامل المؤثرة في خلق الصورة الذهنية المرغوبة لدى المستهلك الزائر.

ومن أهم أدوات الترويج والاتصال الفندقي نجد:¹

✓ **الأفلام:** وهي من الوسائل التي تستخدم في الخارج وتحقيق الهدف الترويجي وتعدّ الأفلام من أكثر الوسائل فاعلية في نقل الأفكار على أنّه لا بدّ من وجود رسالة دائمة ومتجددة ومضمون أو منتج سياحي مميز تسلّط عليه الأضواء لجذب المشاهدين وميزانية مناسبة لإنتاج هذه الأفلام أو تسهيل إنتاجها بما يتفق والحملات الترويجية وأن يتوفر لدى الجهة أو المكتب أو الشركة الفندقية أو الممثل السياحي الأفلام السياحية المناسبة والحديثة وأن

¹ Lewis, Robert, et Richard E. Chambers (2000), *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, Op Cit.

يتم الاتفاق مع الجهات المختصة لعرض هذه الأفلام بأجهزة الإعلام الجماهيرية وفي دور العرض والجامعات والسفارات.

على أن تكون هذه الأفلام :

- مختلفة المقاسات للاستعمال المسرحي وغير المسرحي.
 - وأن تكون الأفلام متنوعة الموضوعات جيّدة المضمون ومتجددة بصفة دورية بحيث تغطي أهم المناطق السياحية وتبرزها
 - وأن تكون صالحة للعرض في البلد الذي يتم فيه الإعلان من حيث الموضوع والفكرة والجاذبية والتشويق.
 - توفر عدد كبير من نسخ هذه الأفلام لتتناسب وتُتّساع ميدان الحملة الترويجية
 - توفير أفلام ملوّنة على أعلى مستوى إخراجي وأن تكون صالحة للعرض في التلفزيون
 - وأن تكون جيّدة الإعداد والإخراج صالحة للعرض مع مداومة عمل الصيانة اللازمة للتأكد من سلامتها
 - ووجود ماكينة عرض جاهزة لاستخدامها في المناسبات المختلفة إذا لزم الأمر وأيضا لاستخدامها في المعارض أو المؤتمرات أو الحفلات التي تقام في الجهات المختلفة.
- ✓ **الصّور:** وهي من المواد الهامة الترويجية خاصة عند كتابة مقالات في الصحف أو المجلات وأيضا الأنباء المصورة التي توزّع على وكالات الأنباء والصحف والمجلات.

للاستعانة بها عند عمل نشرات سياحية وفي النوادي والجامعات مع مراعاة أن تكون الصور على جانب من الحداثة، وتصور الواقع تصويرا شيقا وواقعيا وجذابا، مع

ضرورة تنوعها وتعبيرها عن كافة أنواع السياحات الموجودة، وتستخدم الرسوم والصور لجذب الإنتباه بجانب أنّها مادة تثقيفية لغتها سهلة وسليمة وتعمل على خلق الحافز لدى المتلقّي.

✓ الكتيّبات كأداة من أدوات الترويج الفندقّي: والكتيّبات من الوسائل الهامة

التي يمكن استخدامها في الداخل والخارج أيضا ولا تختلف عن الكتب كثيرا إلا في صغر الحجم، وتعتمد على وجود مادة دعائية وترويجية مناسبة، ويمكن استخدامها داخل المنشأة وتقديمها للزوّار والمتكردين من خارج المنشأة والبلاد لتوزّع على الجمهور بكافة مستوياته على أن يراعي فيها الكتابة بلغة سهلة سليمة تتفق ولغة البلاد أو لغة البلد الذي توزع فيه وعاداته وتقاليده وثقافته السائدة، وأن تتمتع بالمستوى المنافس في حالة توزيعها في الخارج بحيث لا تقل عن المستوى المنشور في البلد الذي ستوزّع فيه لا من حيث الجودة والطباعة ولا العرض أو الإخراج.

✓ الملصقات: ما زالت الملصقات من الوسائل الترويجية و تعتبر من أدوات

الترويج السياحي الهامة للمنشآت المختلفة رغم تعدّد وتنوّع الوسائل، ورغم اختراع الكثير من الوسائل الحديثة والملصقات وسيلة ترويجية مقروءة قد تأخذ شكل لافتة كبيرة من القماش أو الورق أو المعدن تعلّق في أماكن عامة كالميادين والشوارع الرئيسيّة التي يتردد عليها الجمهور أو تعلّق على مركبات النّقل العام ومحطات السكك الحديدية، والملصقات التي تستخدمها الجهات المختلفة عديدة ومن المهم لخبير الترويج السياحي أن يعرف أنواعها المختلفة ومزايا كل نوع وخصائصها من حيث التحرير والإخراج، والأهداف التي يمكن أن تتحقق والتي يفيد كل نوع في تحقيقها والطريقة التي يفضل استخدامها سواء كانت كتابة فقط أو صور فوتوغرافية أو رسوم طبيعية أو تجمع بين هذه الأشكال وبعضها وتنقسم الملصقات إلى:

- **الملصقات الورقية:** وهي كبيرة الحجم وتلصق بعد طبعها أو رسمها على لوحات خشبية معدة لذلك وتتميز بسهولة تغييرها كل فترة زمنية.

- **لوحات مصنوعة من المعادن والخشب والزجاج:** وتوضع داخلها الرسالة الترويجية وهي طويلة العمر وتفيد أكثر باعتبارها وسيلة تذكير تحمل رسالة مستمرة طويلة الأجل.

والملصقات من الوسائل الهامة التي تساعد على خلق الإتصال المستمر مع السائح لإمكان تكرارها وإمكان تعليقها بأحجام مختلفة.

ويجب أن تمتاز بطابع الجهة المراد الترويج لها وأن تكون معبرة عنها وعن الهدف الذي ترمي إليه مع مراعاة تناسب الأحجام مع الإستعمالات المختلفة في الدول المروج فيها ومراعاة ارتفاع مستوى التصميم والإخراج والموضوعات وتوافر الكميات لتناسب فرص العرض، وتمتاز الملصقات بسهولة وضعها في السفارات، وفي المكاتب السياحية وشركات الطيران وشركات السياحة والمعارض وأماكن الإحتفالات ومكاتب السفّر، واختيار موقع الملصق هام لذا يجب وضعه في موقع يجذب الإنتباه ويكون واضحا للجمهور.

✓ **ورق الخطابات والأظرف:** وتحمل أوراق الخطابات والأظرف العلامة

الترويجية للجهة السياحية المعلن عنها والمروج لها سواء كانت شركة أو فندق أو بلد وهي وسيلة غير مكلفة حيث يمكن أن يقوم السائح أو الفندق بإرسال خطاب إلى قريب أو صديق أو أي جهة، فيصبح بذلك وسيلة لتعرف الآخرين على المكان وما يتمتع به من جمال وإمكانيات ومزايا.

ويعدّ ورق الخطابات والأظرف والمراسلات بوجه عام من الوسائل رخيصة الثمن والتي تتميز بإمكان إرسالها لعدد كبير من الزبائن المختارين، وأهم مميّزاتها أنّها تخلق شعورا بالاهتمام والتقدير لدى المرسل إليه وهي وسيلة فاعلة للوصول إلى أكبر عدد من الأفراد بتكلفة قليلة وفي

وقت قياسي بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى وتستخدمها كثير من شركات الطيران والفنادق وبعض الشركات السياحية وقد تنجح هذه الشركات في جذب السائح أو المتعامل في التعامل مرة أخرى. خاصة وأن الخطابات تحمل المشاعر الطيبة والودّ وتكون أقدر على خلق الاستجابة الحسنة لدى بعض الفئات

✓ **بطاقات البريد:** وإذا كانت المطبوعات هي العمود الفقري بالنسبة للتنشيط السياحي فإنّ بطاقات البريد تمثل أهمية خاصة في مجال السياحة، وذلك لأنّ بطاقات البريد تحمل المعنى والتعبير فمن المعروف أنّ بطاقات البريد تحول الحلم إلى حقيقة عن طريق الصور والحقائق المصورة والبيانات والمعلومات التي تتضمنها وتعرضها.

وتوجد مبادئ متفق عليها تراعى عند إصدار هذه البطاقات هي:¹

- الإلتزام بالأحجام المحددة والمقبولة لدى شركات السياحة بحيث تعرض بعضها الأفق أو يمكن إرسالها بالبريد أو حملها.
- الصور جيّدة وملوّنة ويفضل البعض استعمال الصّور بدلا من التّصميمات الفنية art work لأنها متضمنة ومؤثرة أكثر.
- المتن test مختصر جدّا والعبارات قصيرة.
- وتتميز المطبوعات بوجه عام بأنّها تستثير اهتمام القارئ خاصة عند وضع الصور الجذابة والمعبرة عن إمكانيات المكان وتميزه عند استعمال التّصميمات الفنية.

¹ Powell, Timothy, et Cynthia Allgaier (1998), «Enhancing Sales and Marketing Effectiveness Through Competitive Intelligence», *Competitive Intelligence Review*, vol. 9, n° 4, p. 29-35.

ولكن استعمال وسيلة مطبوعة خصائصها التي يمكن الاستفادة منها وفي مجال السياحة يذكر البعض أنّ البطاقات البريدية لها دورها الهام في الترويج عن الجهة المروج لها لنقلها الصورة دون تكلفة تذكر وتكرار عملية الترويج

✓ **النشرات المطبوعة:** تتسابق الدول لإصدار هذه النشرات تحتوي على صور ومعلومات تهم السائحين ويشير **برينيك** خبير السياحة النمساوية إلى أن من الضروري مراعاة عامل التوقيت عند إعداد النشرة لأنّ الأوقات قد ترتبط بعادات الشعوب، فالبعض يستعدّ لرحلته مبكراً مثل الإنجليز والألمان والبعض يستعدّ لها متأخراً مثل الفرنسيين، وبالنسبة لوكالة السفر فهي تعلن عن برامجها في وقت مبكر جداً حيث تحتاج لإعدادها مبكراً وإرسالها للدول المختلفة.

وعادة تقوم المنشآت والشركات المختلفة بعمل نشرة دورية لها كل شهر أو ثلاثة أشهر، وتقوم بإرسالها إلى عملائها أو إلى جماهيرها بصفة دائمة.

والنشرة أداة طيّبة لاكتساب ثقة العملاء لما تتضمنه من معلومات مفيدة وأخبار هامة فهي تهيّء الفرص للسؤال والاستفسار عمّا يدور في أذهان المتعامل من أسئلة. وفي مجال السياحة والفندقة تجيب النشرة عن برامج الزيارات والأسعار كما أنّها وسيلة جيّدة لتلقّي الاقتراحات أو الرغبات.

وتقوم المنشأة السياحية والفندقية بإصدار مطبوعات داخلية توزّعها داخل البلاد لجذب السياحة الداخلية "الجمهور الداخلي" ومطبوعات خارجية للجمهور العام من السياح أو العملاء المرتقبين وذلك لإعطائهم الفكرة والانطباع الجيّد عن المنتج السياحي المتنوع وقد تكتفي بعض المنشآت السياحية بإصدار نشرة داخلية توزّع في الدّاخل لشرح ما يهم العملاء معرفته من معلومات وخطط وأسعار كما يمكن توزيعها في الخارج وإرسالها إلى من تربطهم بالمنشأة السياحية صلة من حيث الأهداف

ويفضل بعض المنظّمات إرسال النّشرات إلى العملاء على منازلهم عن طريق البريد ويعتبر المضمون الجيّد والمفيد الذي يقدم في النّشرة هو الذي يحدد قيمتها وأهميتها سواء للجهة التي تتوجّه إليها أو للجهة التي أصدرتها.

ولا ينطبق هذا على النّشرات فقط وإنّما ينطبق على كافة المطبوعات والوسائل التي تتطلب سلامة المضمون والرسالة الواضحة السليمة والمفهومة.

✓ **المعارض:** وتعدّ المعارض من الوسائل الهامة التي تهيّء الفرص وتسمح بلقاء المهتمين بالعمل السياحي والعاملين به، خاصة المعارض والأسواق الدولية التي تتيح المجال والفرص للقاء كافة المعنيين والمهتمين بالسياحة والتي أصبح لها وقت محدّد يحرص أصحاب الاهتمام على المشاركة فيه، فالمعارض وسيلة لعرض آخر المنتجات السياحية، والبرامج السياحية، وعقد الاتفاقات والتبادلات بين الشركات السياحية وبعضها والفنادق وبعضها، وفرص للبيع والتسويق وتقوية الصلات وتأكيد الترابطات وتبادل وجهات النّظر والعناوين وآخر الاتجاهات والأخبار السياحية.

وتتمثل المعارض أهمية خاصة لعرضها المنتجات المحلية التي يقبل عليها الزوار وتزيد من القيمة المضافة لإنفاق السائحين، حيث تعدّ المعارض والأسواق من أهم المنافذ والنوافذ الخاصة بالعرض الخارجي وترجع أهميّتها إلى تمييزها ببعض الخصائص المحلية المميزة التي تساعد على تشويق وإثارة رغبة الجمهور في الشراء وتتمثل الخصائص التي تميّز المعارض والأسواق في:¹

- أنّها تعكس جو الدولة وتوفر صورة حية لما ينتظره السائح من مغريات ووسائل تشويق وراحة ومتعة.

¹ Powell, Timothy, et Cynthia Allgaier (1998), «Enhancing Sales and Marketing Effectiveness Through Competitive Intelligence», *Op Cit*.

- عرضها شرائح وأفلام تبرز المزايا السياحية المتوفرة وجمال المنتج السياحي وتنوّعه وتحقق للسائح ما يحلم به من متعة الشراء ومتعة التّواجد في بيئة وطنية خاصّة ممّا يحقق له الجو الاستمتاعي النّفسي الذي ينتظره في البلد المعلن عنه.
- إمكانية تنظيم عرض أزياء ورقصات وطنية ووجبات شعبية تشتهر بها الدولة يثير خيال السائح ويدفعه إلى اتّخاذ القرار بالسفر إلى ذلك البلد.
- ممّا يعمل على تطوير المنتجات السياحية والمنتجات الشعبية وتطوير المهارات الفنية الخاصة بالدولة لعرضها في الخارج.
- تساعد المعارض على تحسين مستوى الخدمات والمنتجات المحلية وزيادة جودتها خاصة السلع التذكارية التي يقبل عليها السّواح بوجه عام.

6. إدارة العلاقة مع الزبون في القطاع الفندقى

كما هو حال كل المؤسسات الحديثة، يعتبر العملاء الركيزة الأساسية لنجاح الفندق، وبدونهم لا توجد عمليات دوران لنشاط الفندق، ولذلك من الحيوى جذب عملاء جدد باستمرار، ومن المهم الاحتفاظ بالعملاء الحاليين من أجل ضمان استقرار معين في حجم سوق المؤسسة الفندقية. لهذا، يتسابق مسيري الفنادق لتقديم العروض الترويجية أو العروض الخاصة لعملائهم. ولكن لكي يكون هناك تأثير حقيقي على تشغيل الفندق ومردوديته على المدى المتوسط والطويل، من المهم التفكير في استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء التي تعتبر من المحركات التي تسمح للفندق بتوليد دوران جيدة.

1.6- تأثير إدارة العلاقة مع العملاء على مردودية الفندق:

إدارة العلاقة مع العملاء تلعب دورا هاما في نجاح أو عدم نجاح من الأعمال التجارية بصفة عامة، وهذا صحيح بشكل خاص في حالة الفندقية، ويأتي تدخلها في عدة جوانب متمثلة في ما يلي:¹

1.1.6- ولاء العملاء: يساعد بناء وتحسين العلاقة مع العملاء على خلق ولاء العملاء، حيث أنهم يفضلون العودة إلى المؤسسات الفندقية التي يشعرون فيها بأنهم معترف بهم وفهمت رغباتهم وتمت الاستجابة لها، حتى وإن تم توفير الحد الأدنى من الاهتمام يمكن أن يحدث فرقا مع المنافسة: إرسال بريد إلكتروني لشكر العميل على التعامل معنا، التعرف على العادات والطلبات الخاصة بفضل السيطرة الجيدة على ملفات العملاء، الخ.

¹ Corinne Hacquemand, Denis Courtiade (2019), « Management en hôtellerie-restauration », BTS MHR 1re et 2e années - Nouveau référentiel, Collection Le Volume, Paris, p 201.

2.1.6- توصية الفندق: إن وجود علاقة جيدة مع العملاء يسمح لهم بالرحيل سعداء بإقامتهم في الفندق، وبشعور كبير بالرضا، وقبل كل شيء، مما يجعلهم يوصون أحبائهم وأصدقائهم لزيارة الفندق، وهو ما يسمى في التسويق بالكلمة المنطوقة أو الكلمة المنقولة، وهي وسيلة مجانية وجد فعالة لا ينبغي أن يتم تجاهلها كوسيلة للترويج لفندق.

3.1.6- نشر آراء إيجابية على المواقع الإلكترونية: أصبحت المواقع الإلكترونية المتخصصة في المجال السياحي والفندقي مثل TripAdvisor مراجع حقيقية يختار العديد من الأفراد الفندق بناءً على الآراء التي يتم نشرها عليها، وبفضل العلاقة الجيدة مع العملاء، سيحصل الفندق على تعليقات جيدة وثقة مستخدمي الإنترنت.

2.6- تحسين العلاقات مع العميل الفندقي:

يتم بناء العلاقة مع العملاء على أساس المجهودات اليومية التي تقوم بها إدارة الفندق، وهناك العديد من الأدوات التي تساعد على تحسينه، على سبيل المثال، برمجيات إدارة الفندق، والتي تحتوي على وحدات لتقديم الزبائن نوعية ممتازة من الخدمات.

1.2.6- التواصل الجيد مع العملاء: يبدأ الاتصال بين الفندق والعميل بمجرد إجراء الحجز، إرسال تلقائي لرسالة تأكيد البريد الإلكتروني ليطمئن العملاء، يجب أن تقوم الفرق المسيرة بإدارة هذا الأمر لتجنب أي خطأ أو نسيان.

2.2.6- إدارة ملفات العملاء: يجب أن على الفنادق الحصول على حلول تكنولوجيا ومعلوماتية خاصة تسمح بتحديث ملفات العملاء بسهولة، وقبل كل شيء، للحصول عليها بسرعة كبيرة، بحيث يمكن تكييف خطاب عامل الاستقبال أثناء مكالمة هاتفية أو عندما يكون العميل في مكتب الاستقبال مثلاً، وهذا ما سوف يساعد على التعرف على الزبائن بشكل أفضل.

3.2.6- جودة الخدمة الفندقية: تؤثر الخدمات الجيدة على رأيه الضيوف للفندق

وتكوين صورته في أذهانهم، فالغرف الجميلة ووسائل الراحة الحديثة سرعان ما تنسى إذا كانت الخدمة لا تصل للمستوى المطلوب.

في حياته، سيكون للشخص المعاصر سبع عناوين للبريد الإلكتروني، رقمي للهاتف النقال، وحساب الفيسبوك واحد، فإذا أراد العميل أن يفتح أبواب أحد هذه الأدوات للتواصل مع المؤسسة الفندقية، فسوف يضمن لها القدرة على التواصل معه باستمرار.

من الضروري للمؤسسات الفندقية الانتقال من عصر الإدارة التقليدية، الذي لم يعد متناغمًا مع العصر، الى عصر إدارة العلاقة مع العميل CRM، التي تعتبر أكثر انسجامًا مع علاقة العملاء الحاليين.

3.6- ادارة العلاقة مع العميل والإشغال (الاستغلال) الفندقى:

تستخدم هذه المجموعة في قياس العلاقة بين الطاقات الإيوائية أو الخدمة المتاحة، وبين الطاقات الإيوائية أو الخدمة المستغلة فعلا خلال فترة زمنية .وتفيد هذه النسب في التعرف على مدى كفاءة إدارة الفندق في استغلال الطاقات المتاحة لها . وتشمل هذه المجموعة النسب التالية: ¹

عدد الغرف المشغولة $\times 100$

نسبة إشغال الغرف =

عدد الغرف القابلة للإشغال

عدد الأسرة المشغولة $\times 100$

نسبة إشغال الأسرة =

عدد الأسرة القابلة للإشغال

¹ Jean-Claude Robinet, Claude Adam (2002), « Management hôtelier -Théorie et pratique -», Collection Perspectives marketing, Boeck, Paris, p 242.

عدد الأجنحة/الفيلات المشغولة $100 \times$

عدد الأجنحة القابلة للإشغال

= نسبة إشغال الأجنحة أو الفيلات

عدد الوجبات المقدمة بالمطعم $100 \times$

الطاقة المتاحة للمطعم ممثلة في عدد أماكن الجلوس

= نسبة إشغال المطعم

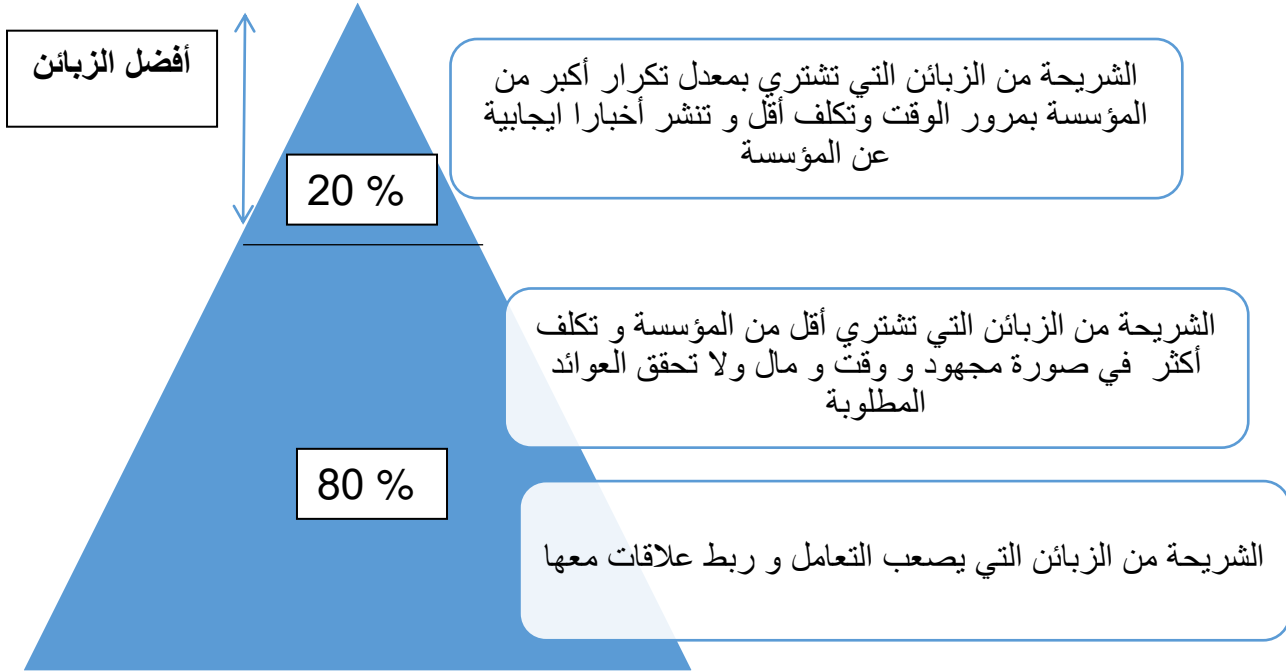
2.3.6- قانون باريتو (Pareto) لتمييز العرض الفندقى:

يعتمد و يرتكز التسويق على التمييز ويقصد بالتمييز هنا قدرة المؤسسة ممثلة في رجال التسويق على تمييز الزبائن، أين تقدم لزبائنهم مجموعة من الفوائد لتشجيع ولائهم (دعوات أو معلومات أو معاينة حصرية و نصائح)، وكذلك نماذج على حين العروض الترويجية.

القانون Vilfredo Pareto جزء لا يتجزأ من مفهوم التسويق و خاصة التسويق العلاقتي، و يعرف هذا إن مبدأ 80/20، و يعني ذلك كون 80% من رقم أعمال المؤسسة ينتج من 20 % فقط من زبائنها الأوفياء، و عليه يستوجب على المؤسسة تكثيف و تركيز جهودها و خاصة منها التسويقية على هؤلاء الزبائن إلا أن هذا لا يعني عدم الاهتمام بالشرائح الزبونية أو الفئات السوقية الأخرى.

إن التزاوج الذي يحصل بين التسويق العلاقتي و التجزئة الحديثة للزبائن حسب كل من (Zeithoml & Bitner, 2005) و (Zeithoml & al, 2000) يسمح من المعرفة الدقيقة لمختلف شرائح الزبائن و التي تضم ثلاث شرائح أساسية: ، الزبائن الأكثر ربحية C.P.P، الزبائن ذوي الربحية المتنامية C.R.C، والزبائن غير المربحين C.N.R، الشكل الموالي يوضح مختلف هذه الشرائح.

شكل رقم 07: الشرائح الزبونية في التسويق الفندقي



المصدر: من إعداد الباحثة

و دائما حسب كل من (Zeithoml & Bitner, 2000) و (Zeithoml & Bitner, 2005) فإن الزبائن حسب مدخل التسويق العلاقتي أربع مستويات، المستوى الرصافي و المستوى الحديدي المستوى الذهبي المستوى البلاتيني:¹

✓ **المستوى الرصافي:** يضم هذا المستوى الزبائن الذين عادة ما يكلفون المؤسسة استثمارات ضخمة، و بالمقابل من هذا ربحيتهم مقارنة بتكاليفهم قليلة، و هم زبائن كثيري الشكاوي و يمثلون في أغلبية الأحيان خطرا حقيقيا على نشاط المؤسسة، فهم كثيرا ما ينقلون معلومات و أخبار سلبية عن المؤسسة، و السبب يعود إلى كونهم لا يتمتعون بأي مستوى من الوفاء.

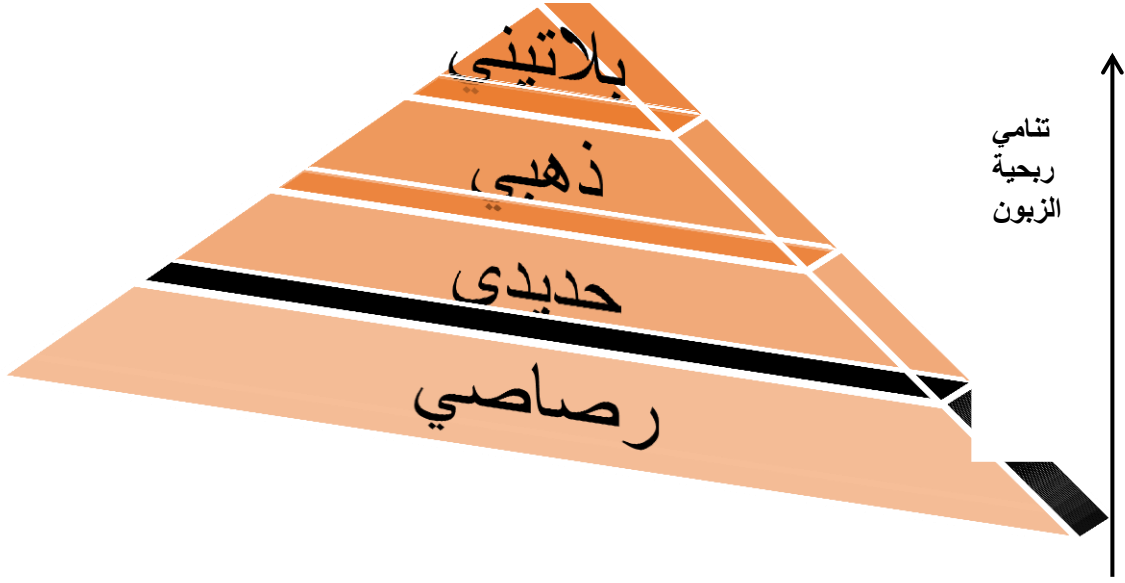
¹ Marc Vanderkamme (2011), « Marketing L'essentiel pour comprendre, décider, agir », Collection Perspectives marketing, Boeck, Paris, P172.

✓ **المستوى الحديدي:** مستوى ربحية هؤلاء الزبائن قليلة، لكنها أحسن من المستوى السابق، فالمؤسسة كثيرا ما تحتاج إلى هؤلاء الزبائن، وهذا لاستغلال تشغيل طاقاتها المتاحة كفوائض المواد الخام، و خاصة منها التي على وشك التلف أو التقادم، أو عدد الآلات غير المستغل، إلا أنه ليس من مصلحتها معاملة هذه الشريحة معاملة خاصة.

✓ **المستوى الذهبي:** يمتاز هذا المستوى عن سابقه في كونه أكثر ربحية، إلا أنه هو الآخر عيبه في شريحة زبائنه التي تبحث وترغب دائما في الحصول على خصومات مما يقلل و يدني بالمقابل من هامش الربح، ومعدل تكرار شرائهم مرتفع لكنهم في نفس الوقت يتعاملون مع منافسي المؤسسة.

✓ **المستوى البلاتيني:** يضم هذا المستوى أكثر زبائن المؤسسة ربحية و وفاء لها، ومعدل تكرار شراء هؤلاء الزبائن مرتفع جدا، كما يمتازون كذلك بدرجة حساسية ضعيفة جدا لتغير أسعار المنتوجات و الخدمات (خاصة حين ارتفاع الأسعار، و لديهم توجهها و استعدادا كبيرين اتجاه تجريب كل ما هو جديد، و أيضا مثل هؤلاء الزبائن يمثلون مصدرا حقيقيا للدفاع عن المؤسسة كنقل الأخبار الايجابية عنها لباقي الزبائن و خاصة حينما يكونون يتمتعون بحجة الإقناع و يمتازون بسمعة طيبة و حسنة عند عموم الزبائن.

الشكل رقم 08: هرم الزبائن ذو المستوى الرباعي



المصدر : من إعداد الباحثة

كما أنه من نتائج التطبيق الجيد للتسويق العلاقتي في المؤسسة إمكانية تطبيق مبدأ Pareto إلا أنه هذه المرة ليس على الزبائن، وإنما على المجهودات التسويقية المبذولة، إذ أثبتت التجارب أنه كلما استطاعت المؤسسة التقرب أكثر من زبائنها وتطوير علاقات طويلة معهم، ومن ثم تطوير حلقة الوفاء ثم الولاء، كلما تمكنت من تخفيض تكلفة استثماراتها، وسواء تعلق الأمر بالتكاليف المالية أو تكاليف الوقت أو تكاليف الجهد، و ذلك ينتج من خلال الفهم الجيد و العميق لهؤلاء الزبائن وسلوكياتهم وقراراتهم الشرائية، فمثلا عوض إنفاق المؤسسة لمبالغ ضخمة في الاتصال الكلاسيكي ضمانا لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد فهي بالمقابل تقوم بالاتصال المباشر (تم تناول هذا المفهوم في الأجزاء السابقة من البحث)، و هذا النوع من الاتصال يستهدف بالدرجة الأولى زبائن المؤسسة الأوفياء الذين لا يكلفون المؤسسة إلا مبالغاً قليلة جداً.

3.3.6- نظرية جريكوناس: حسب الباحث جريكوناس العلاقة ما بين الأفراد

توصف بالتعقيد و التشابك، و خاصة تلك العلاقات داخل المؤسسة أو خارجها، وأن

تسييرها و التحكم فيها أمرا غاية في الصعوبة و الأهمية في نفس الوقت، و يعطى حساب هذا التداخل و التعقيد بالعلاقة الرياضية التالية :

$$R = N.(2^{N-1} + N - 1)$$

R= Nombre des Relations Probable

N= Nombres des subordonnés

كما تعتمد هذه النظرية أساسا على جملة من الافتراضات تتشابه في العلاقات داخل المؤسسة، فهناك علاقات فردية مباشرة و علاقات جماعية مباشرة و علاقات متداخلة: والافتراضات التي تقوم عليها النظرية:

الرئيس : ع

المرؤوس الأول : ص

المرؤوس الثاني : س

لنأخذ: $N = 2$

إختبر معارفك

في نهاية المقرر الدراسي الخاص بمقياس التسويق الفندقي الخاص بطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسويق الخدمات، وإطلاع الطلبة على محتوى المحاضرات، والتمكن من التعرف على مختلف المصطلحات، الأدوات، الاستراتيجيات والسياسات التسويقية الخاصة بالقطاع الفندقي، إرتأينا إدراج مجموعة من المواضيع الخاصة بالإمتحانات، تحمل في فحواها ما تم التطرق إليه من مواضيع، حيث نهدف في هذا المحور الى تمكين الطالب من تجريب نفسك، وقياس درجة تحكمه في المقرر، وإعطائه الفرصة لوضع نفسه في ظروف الحقيقية للإمتحانات السداسية على سبيل التحضير أوالمراجعة، علما أن كل إمتحان مبرمج في مدة لا تزيد عن الساعة، وأن الإجابة لا يجب أن تتجاوز المساحات المخصصة لذلك.

وعليه نتمنى التوفيق لكل الطلبة الحرصين على التمرن، راجين أن تكون هذه المواضيع أداة مناسبة لمراجعة دروسهم قبل الامتحانات الفعلية.

7-1- مواضيع الامتحانات:

7-1-1- الموضوع الأول:

4 ن

1- إشرح المفاهيم التالية:

- السائح:

.....
.....
.....

- الفندق الاقتصادي:

.....
.....
.....
.....

- تقييم الفنادق بالنجوم:

.....
.....
.....
.....

- انتظارات المستهلك الفندقي:

.....
.....
.....
.....

2- أرسم شكل توضح فيه أهم انتظارات المستهلك الفندقي لبداية القرن 21 مع الشرح المختصر: 6ن

3- حدد صحة أو خطأ كل عبارة من العبارات التالية مع تصحيح الخطأ إن وجد: 10ن

- تطور قطاع الفنادق يتطلب بالضرورة تطور قطاع السياحة العكس صحيح، فهو إستلزام في الاتجاهين.

- فنادق المدن هي منشآت فندقية كبيرة يجب أن تتوفر على العديد من المرافق العامة وعدد كبير من الغرف.

- الموتيل هو نوع من الفنادق التي تقام في مناطق التسلية والاستجمام، وتتميز باتساع الغرف وتصميم يعطي جو يشجع على الاسترخاء والاستجمام.

- الفنادق الممتازة هي فنادق فاخرة تسمى هكذا لأنها تحصلت على أكثر من 5 نجوم

- فنادق الدرجة الاقتصادية هي فنادق التي تحصل على نجمة واحدة في سلم تقييم الفنادق

- تقييم الفندق من خلال النجوم ليس ضرورة قانونية، بل خيار تتخذه إدارة الفندق

- الفندق الذي يحصل على نجمة واحدة يقدم خدمات فندقية سيئة

- عيش تجربة فريدة هي من انتظارات المستهلك الفندقي وتصنف تحت مجموعة الحصول على قيمة مضافة أعظمية بأحسن سعر

- إمكانية تشخيص العرض الفندقي يعني، إمكانية تشخيص الغرفة وتجهيزاتها، وكذلك تشخيص العلاقات والخدمات المقدمة خلال فترة الإقامة.

- بسبب تعقد السوق الفندقي والمنافسة الشرسة فيه وتعقد الحاجات عند المستهلكين، يتوجب على مسيري الفنادق التوجه الى ادماج نظام اليقظة التسويقية لمواجهة المخاطر واتخاذ القرارات الصحيحة.

3- حدد صحة أو خطأ كل عبارة من العبارات التالية مع تصحيح الخطأ إن وجد:

5ن - الفندق الذي يختار تموقع متميز يجب أن يقدم عرض مخالف تماماً لما تقدمه المنافسة.

.....

- الفنادق الممتازة هي فنادق فاخرة تسمى هكذا لأنها تحصلت على أكثر من 5 نجوم

.....

- الفندق الذي يحصل على نجمة واحدة يقدم خدمات فندقية سيئة

.....

- هناك معايير دولية معتمدة لتقييم وتصنيف المؤسسات الفندقية

.....

- إمكانية تشخيص العرض الفندقي يعني إمكانية تشخيص الغرفة وتجهيزاتها، وكذلك تشخيص

العلاقات والخدمات المقدمة خلال فترة الإقامة.

.....

4- حدد نوع الفندق المناسب في كل حالة من الحالات المذكورة في الجدول؟

نوع الفندق المناسب لها	الحالة
	كاتب مشهور يريد قضاء فترة في جو من الهدوء للإتمام كتابة رواية جديدة
	رب عائلة ينتقل مع عائلته بالسيارة لمسافة 800 كلم ويريد الاستراحة قبل اتمام رحلته
	مجموعة من الطلبة الجامعيين يريدون قضاء عطلة ممتعة بأقل تكلفة
	رجل اعمال ينوي انهاء أعماله في المدينة والاستفادة من فترة التخفيضات للتسوق
	تنظيم رحلة استكشافية لمنطقة أثرية مشهورة

3-1-7- الموضوع الثالث:

1- إعتمدت الجزائر تصنيفا للمؤسسات الفندقية من خلال المرسوم 46/2000 الذي حددها في 10 أنواع أذكرها مع الشرح المختصر؟
7.5 ن

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

2- صنف حاجات المستهلك الفندقي مع الشرح المختصر:
9 ن

-

-

-

-

-

.....

-

.....

3.5- حدد باختصار معالم الصناعة الفندقية في العصور الوسطى؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4-7- الموضوع الرابع:

التمرين 01: البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة

زمنية معينة: 5ن

العدد / المبلغ	بيان
400 غرفة	متوسط عدد الغرف المشغولة
600 غرفة	متوسط عدد الغرف القابلة للإشغال
10 جناح	متوسط عدد الأجنحة المشغولة
20 جناح	متوسط عدد الأجنحة القابلة للإشغال
20 فيلا	متوسط عدد الفيلات المشغولة
30 فيلا	متوسط عدد الفيلات القابلة للإشغال
600 سرير	متوسط عدد الأسرة المشغولة
1000 سرير	متوسط عدد الأسرة القابلة للإشغال
7000 وجبة	عدد الوجبات المقدمة
12500 مقعد	طاقة المطعم المتاحة

المطلوب: حساب نسب الإشغال الفندقية في ضوء البيانات السابقة.

التمرين 02: مثل نظام اليقظة التسويقية في قطاع الفنادق؟ 6ن

التمرين 03: حدد تأثير إدارة العلاقة مع العملاء على مردودية الفندق؟

This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

5-7- الموضوع الخامس:

التمرين 01: البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة

زمنية معينة: 6 ن

704000 و.ن	مبيعات الفندق من جميع خدمات وهي عبارة عن: مبيعات خدمات مبيت 304800 و.ن مبيعات خدمات فندقية أخرى (غسيل، كي، تليفون ..الخ) 84600 و.ن مبيعات أطعمة ومشروبات وهي عبارة عن: 314600 و.ن وجبة الإفطار 58000 و.ن وجبة الغذاء 226500 و.ن وجبة العشاء 30100 و.ن
35200 و.ن	إجمالي تكاليف إدارية وعمومية
7100 و.ن	تكاليف تنشيط مبيعات

فإذا علمت أن: إجمالي عدد الليالي التي أمضاها النزلاء بالفندق 5800 ليلة، وإن إجمالي عدد الوجبات المقدمة لهم كانت على النحو التالي: 2000 وجبة إفطار، 4000 وجبة غذاء، 1000 وجبة عشاء

- إن إجمالي تكاليف الفندق خلال الفترة كانت موزعة على النحو التالي: إجمالي تكاليف المبيت 181000 و.ن، إجمالي تكاليف الأطعمة والمشروبات 228000 و.ن، إجمالي تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى 77000 و.ن.

المطلوب: حساب نسب الإنفاق للنزلاء .

التمرين 02: اشرح معني تحسين العلاقة مع العميل الفندقية؟

[illegible]

التمرين 03: مثل في مخطط الشرائح الزبونية في القطاع الفندقي؟

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

7-2- حلول مواضيع الامتحانات:

7-2-1- حل الموضوع الأول:

1- إشرح المفاهيم التالية:

4ن

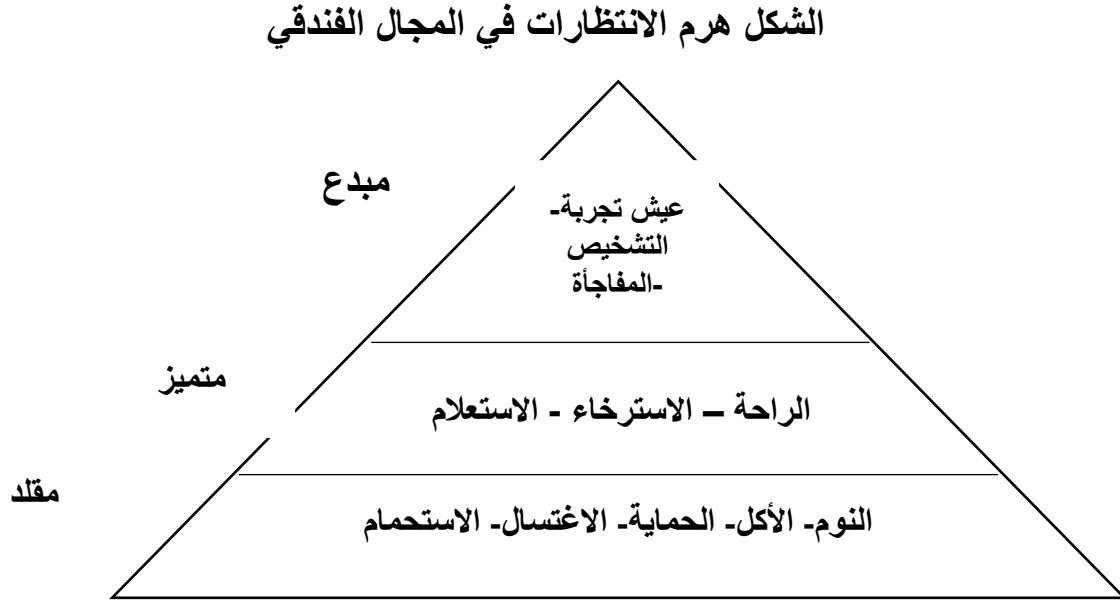
- السائح: السائح هو كل فرد يقيم خارج مكان إقامته المعتاد (المنزل الرئيسي) لمدة تفوق 24 ساعة.

- الفندق الاقتصادي: هي فنادق تقدم خدمات قاعدية بمرافق تجهيزات ومرافق عامة جد بسيطة إلى منعدمة، تقترح غرف صغيرة وخالية من كل العناصر الغير ضرورية مثل: الثلاجة، أثاث (ما عدا السرير ومكتب).

- تقييم الفنادق بالنجوم: يستخدم نظام النجوم لتصنيف الفنادق في جميع أنحاء العالم تبعاً لمستوى الخدمات المقدمة فيها للنزلاء، إلا أن هذا التصنيف يختلف بشكل كبير من بلد لآخر، فكل بلد لديه طريقة خاصة لتصنيف الفنادق من نجمة واحدة إلى 5 نجوم، تبعاً لمعايير خاصة تضعها سلطات مختلفة مثل هيئة السياحة والوكالات الحكومية الأخرى، إلا أنه قد اتفق الجميع على نظام تقييم للخدمات الفندقية مؤلف من 5 درجات يبدأ بنجمة واحدة وينتهي بـ 5 نجوم، إلا أن ما أكدته الدراسات هو عدم إشتراك الدول السياحية في عنصر تقييمي واحد، ومن ثم غياب المعايير الدولية المشتركة لتقييم الخدمات الفندقية وتصنيف الفنادق العالمية على أساسها.

- انتظارات المستهلك الفندقية: من الواضح أن الحاجات، الرغبات والانتظارات الخاصة بالمستهلكين متجددة، متغيرة، وتتطور عبر الزمن، فالحاجات اليوم تختلف على حاجات المستهلك السبعينات (مثال: Wifi) وهذا ما يجعل التطورات في أساسيات الفندقة تتغير كذلك مثل: التكيف الذي كان يستعمل في وقت سابق كأداة لتمييز العرض الفندقية، أما الآن فقد أصبح جزء من العرض القاعدي للفندق المعاصر.

2- أرسم شكل توضح فيه أهم انتظارات المستهلك الفندقي لبداية القرن 21 مع الشرح المختصر:



3- حدد صحة أو خطأ كل عبارة من العبارات التالية مع تصحيح الخطأ إن وجد: 10ن

- تطور قطاع الفنادق يتطلب بالضرورة تطور قطاع السياحة والعكس صحيح، فهو إستلزام في الاتجاهين. ----- صحيح

- فنادق المدن هي منشآت فندقية كبيرة يجب أن تتوفر على العديد من المرافق العامة وعدد كبير من الغرف. ----- صحيح

- الموتيل هو نوع من الفنادق التي تقام في مناطق التسلية والاستجمام، وتتميز باتساع الغرف وتصميم يعطي جو يشجع على الاسترخاء والاستجمام. ----- خطأ
هذا النوع هو فندق المنتجعات.

- الفنادق الممتازة هي فنادق فاخرة تسمى هكذا لأنها تحصلت على أكثر من 5 نجوم. ----- صحيح

- فنادق الدرجة الاقتصادية هي فنادق التي تحصل على نجمة واحدة في سلم تقييم الفنادق. ----- صحيح

- تقييم الفندق من خلال النجوم ليس ضرورة قانونية، بل خيار تتخذه إدارة الفندق. ----- صحيح

- الفندق الذي يحصل على نجمة واحدة يقدم خدمات فندقية سيئة. ----- خطأ

بل يقدم خدمات قاعدية قد تكون جيدة إلا أنها محدودة

- عيش تجربة فريدة هي من انتظارات المستهلك الفندقي وتصنف تحت مجموعة الحصول على قيمة مضافة أعظمية بأحسن سعر. ----- خطأ

عيش تجربة فريدة هي إنتظارات تدرج تحت لواءها مجموعة من الانتظارات الفرعية: إثارة أحاسيس (émotion)، إمكانية التشخيص (Personnalisation)، التحول الموضوعي (La thématization).

- إمكانية تشخيص العرض الفندقي يعني، إمكانية تشخيص الغرفة وتجهيزاتها، وكذلك تشخيص العلاقات والخدمات المقدمة خلال فترة الإقامة. ----- صحيح

- بسبب تعقد السوق الفندقي والمنافسة الشرسة فيه وتعدد الحاجات عند المستهلكين، يتوجب على مسيري الفنادق التوجه الى ادماج نظام اليقظة التسويقية لمواجهة المخاطر واتخاذ القرارات الصحيحة. ----- صحيح

7-2-2- حل الموضوع الثاني:

1- جاء (هيلتون) صاحب سلسلة فنادق هيلتون الشهيرة بفكرة جديدة في عالم الفنادق الحديثة، ماهي هذه الفكرة والى ماذا يرجع نجاحه؟
4 ن

الفكرة التي جاء بها (هيلتون) صاحب سلسلة فنادق هيلتون الشهيرة هي أنه كان أول من ادخل فكرة فنادق السلسلة المنتشرة في جميع أرجاء العالم يرجع نجاحه إلى عوامل ثلاثة:

- المخاطرة.
- الابتكار بهدف الريادة.
- الجودة بالإضافة إلى الشعور بالتحدي.

2- تحدث عن صناعة الفنادق في العصور القديمة مع الشرح المختصر: 6ن

• صناعة الفنادق في الشرق القديم : الفنادق ليست في الواقع سوى نزل خصصت لاستضافة المسافرين، ولعل ما يؤيد قولنا هذا هو الاصطلاح اللاتيني للفندق وهو "hospital" والتي اشتقت منها الكلمة الفرنسية " hotel " والكلمة الإيطالية "ospite" وكلها بمعنى الضيف أو الضيافة وعليه فالكلمة التي شاعت الآن هي "hotel".

• صناعة الفنادق عند الإغريق: من الملاحظ أن صناعة الفنادق عند الإغريق لم تعرف في بادئ الأمر لأنهم كانوا يشتهرون بكرم الضيافة مثل باقي الشعوب الشرقية و نرى أن الصناعة الفندقية عند الإغريق كانت أساساً للفندقة العلاجية.

• الصناعة الفندقية عند الرومان: الصناعة الفندقية عند الرومان لم تأت بجديد على ما أتت به عند الإغريق من الناحية النوعية والصناعة الفندقية لم تعرف في الشرق القديم إلا عندما كانت الجنود تحتاج خلال سيرها إلى ملاجئ تؤويهم فكان الحكام يقيمون لهم في طريقهم مباني جماعية في قلب الصحراء على مسافات متباعدة

ويختارونها قرب منابع المياه وقد عم انتشار هذه النزل وأصبحت تستعمل من قبل المسافرين سواء أكانوا أفراد أو قوافل.

3- حدد صحة أو خطأ كل عبارة من العبارات التالية مع تصحيح الخطأ إن وجد: 5ن

- الفندق الذي يختار تموقع متميز يجب أن يقدم عرض مخالف تماماً لما تقدمه المنافسة.
 - خطأ، يجب أن يقدم عرض فيه شيء مختلف ولا يختلف تماماً على ما تقدمه المنافسة.
 - الفنادق الممتازة هي فنادق فاخرة تسمى هكذا لأنها تحصلت على أكثر من 5 نجوم.
- صحيح.

- الفندق الذي يحصل على نجمة واحدة يقدم خدمات فندقية سيئة.

خطأ، بل يقدم خدمات قاعدية بدون أي إمتيازات.

- هناك معايير دولية معتمدة ومشاركة لتقييم وتصنيف المؤسسات الفندقية.

خطأ، كل دولة تعتمد معايير خاصة بها.

- إمكانية تشخيص العرض الفندقي يعني إمكانية تشخيص الغرفة وتجهيزاتها، وكذلك تشخيص العلاقات والخدمات المقدمة خلال فترة الإقامة.

صحيح.

4- حدد نوع الفندق المناسب في كل حالة من الحالات المذكورة في الجدول؟ 5ن

نوع الفندق المناسب لها	الحالة
فندق الضواحي	كاتب مشهور يريد قضاء فترة في جو من الهدوء للإتمام كتابة رواية جديدة
الموتيلات	رب عائلة ينتقل مع عائلته بالسيارة لمسافة 800 كلم ويريد الاستراحة قبل اتمام رحلته
فندق اقتصادي	مجموعة من الطلبة الجامعيين يريدون قضاء عطلة ممتعة بأقل تكلفة
فندق المدينة	رجل اعمال ينوي انهاء أعماله في المدينة والاستفادة من فترة التخفيضات للتسوق
المنتجعات	تنظيم رحلة استكشافية لمنطقة أثرية مشهورة

7-2-3- حل الموضوع الثالث:

1- إعتمدت الجزائر تصنيفا للمؤسسات الفندقية من خلال المرسوم 46/2000 الذي حددها في 10 أنواع أذكرها مع الشرح المختصر؟ 7.5 ن

- **الفنادق:** وهو مؤسسة توفر للتأجير وحدات للإيواء ، في شكل غرف وأجنحة عند الاقتضاء تقع في مبنى و/ أو في هياكل أجنحة منفصلة.

- **نزل الطريق (الموتيل) أو المحطة:** هو مؤسسة إيواء مبنية خارج المناطق السكنية، يوصل إليها مباشرة طريق مفتوح لحركة مرور السيارات.

- **قرى العطل:** قرية العطل هي مجموعة هياكل إيواء مبنية خارج المناطق السكنية، و توفر أجنحة سكنية تشتمل على شقق عائلية صغيرة، و يجب أن توفر الوجبات الرئيسية الثلاث في اليوم لزبائنها فضلا عن المنشآت الرياضية و الثقافية، لا بد أن تتوفر في قرية العطل مستوصف ميداني ومركز تجاري و محطة بنزين.

- **الإقامة السياحية:** هي هيكل إيواء يقع خارج المناطق السكنية في أماكن مشتركة تتمتع بجمال طبيعي خاص، و تمنح للإيواء في شقق مجهزة بالأثاث.

- **النزل الريفية:** النزل الريفي هو هيكل يقع خارج المناطق السكنية، و يشتمل على ستة (06) غرف على الأقل مع تقديم وجبة فطور الصباح.

- **النزل العائلية:** تشتمل على عدد من الغرف تتراوح ما بين خمس (05) غرف إلى خمسة عشرة (15) غرفة، و يوفر وجبة فطور الصباح على الأقل.

- **الشاليهات:** الشاليه هو هيكل معد لإستقبال الزبائن في المحطات البحرية والجبليّة، ويكون مؤثثا أو غير مؤثث.

- **المنازل السياحية المفروشة:** المنزل السياحي المفروش هو هيكل إيواء لا تفوق عدد الغرف فيه العشرة، و يؤجر لمدة أقصاها شهر واحد، و يتكون من فيلات وشقق وغرف مؤثثة. ترتب المنازل السياحية المفروشة في صنف واحد.

- **المخيمات:** المخيم هو مساحة مهيأة لضمان إقامة منتظمة للسياح.

- **محطة الإستراحة:** تقام محطة الإستراحة في طريق الرحلات السياحية لتمكين السياح العابرين من الراحة، و يجب أن تشمل هذه المحطة على قاعة للطبخ و الإطعام، تجهيز صحي، ملائم و غرفة مشتركة. ترتب محطة الإستراحة في صنف واحد.

2- **صنف حاجات المستهلك الفندقية مع الشرح المختصر:** 9ن

أولا: الحصول على قيمة مضافة أعظمية بأحسن سعر

ثانيا: القضاء على قيود المسافة والوقت

ثالثا: عيش تجربة فريدة

رابعا: الاستجمام (مدخل الاستجمام)

خامسا: الارتباط بالآخرين

سادسا: الإحساس بالأمان

3- حدد باختصار معالم الصناعة الفندقية في العصور الوسطى؟ 3.5ن

تعتبر العصور الوسطى هي بداية تطور صناعة الفنادق، حيث كانت تلك الفترة طويلة ورافقتها ظروف اقتصادية وتجارية وصناعية عديدة، أثرت عليها كثيرا، فأخذت الفنادق تغزو المدن الكبرى، وتحل محل الخانات في المدن الصغيرة، واهم ما يميز هذه الفترة هو تطور وتحول الخان البدائي إلى فندق كبير، وانتشاره داخل المدن في شكل وحدات متشابهة، وتشير المراجع المتخصصة إلى أن الفنادق في هذه العصور كانت تتكون من عدد كبير من الغرف تستوعب ما بين 100 – 150 شخص.

4-2-7- حل الموضوع الرابع:

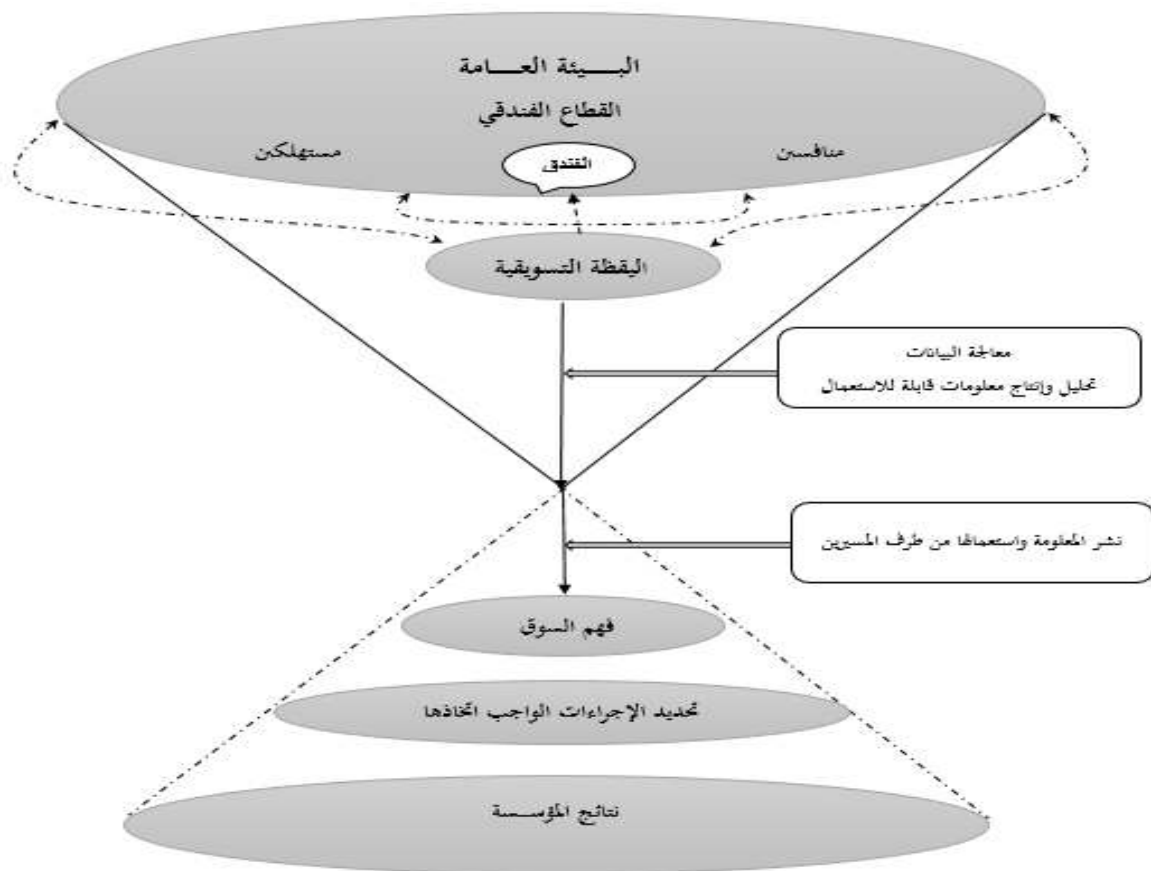
حل التمرين 01: نسب الإشغال (الاستغلال) الفندقية :

5ن

نسبة إشغال الغرف =	$\frac{100 \times 400}{600}$	% 66.67 =
نسبة إشغال الأسرة =	$\frac{100 \times 600}{1000}$	% 60 =
نسبة إشغال الأجنحة =	$\frac{100 \times 10}{20}$	% 50 =
نسبة إشغال الفيلات =	$\frac{100 \times 20}{30}$	% 66.67 =
نسبة إشغال المطعم =	$\frac{100 \times 7000}{12500}$	% 56 =

التمرين 02: مثل نظام اليقظة التسويقية في قطاع الفنادق؟

6ن



التمرين 03: حدد تأثير إدارة العلاقة مع العملاء على مردودية الفندق؟ 9ن

إدارة العلاقة مع العملاء تلعب دورا هاما في نجاح أو عدم نجاح من الأعمال التجارية بصفة عامة، وهذا صحيح بشكل خاص في حالة الفندق، ويأتي تدخلها في عدة جوانب متمثلة في ما يلي:

- ولاء العملاء: يساعد بناء وتحسين العلاقة مع العملاء على خلق ولاء العملاء، حيث أنهم يفضلون العودة إلى المؤسسات الفندقية التي يشعرون فيها بأنهم معترف بهم وفهمت رغباتهم وتمت الاستجابة لها، حتى وإن تم توفير الحد الأدنى من الاهتمام يمكن أن يحدث فرقا مع المنافسة: إرسال بريد إلكتروني لشكر العميل على التعامل معنا، التعرف على العادات والطلبات الخاصة بفضل السيطرة الجيدة على ملفات العملاء،....الخ.

- توصية الفندق: إن وجود علاقة جيدة مع العملاء يسمح لهم بالرحيل سعداء بإقامتهم في الفندق، وبشعور كبير بالرضا، وقبل كل شيء، مما يجعلهم يوصون أحبائهم وأصدقائهم لزيارة الفندق، وهو ما يسمى في التسويق بالكلمة المنطوقة أو الكلمة المنقولة، وهي وسيلة مجانية وجد فعالة لا ينبغي أن يتم تجاهلها كوسيلة للترويج لفندق.

- نشر آراء إيجابية على المواقع الإلكترونية: أصبحت المواقع الإلكترونية المتخصصة في المجال السياحي والفندقي مثل TripAdvisor مراجع حقيقية يختار العديد من الأفراد الفندق بناءً على الآراء التي يتم نشرها عليها، وبفضل العلاقة الجيدة مع العملاء، سيحصل الفندق على تعليقات جيدة وثقة مستخدمي الإنترنت.

5-7- حل الموضوع الخامس:

حل التمرين 01:

6ن

كيفية الحساب:

إجمالي إيرادات الفندق من جميع خدماته	المتوسط العام للقوة الإنفاقية للنزيل الواحد =
عدد النزلاء	
إجمالي إيرادات المبيت	متوسط إنفاق للنزيل على المبيت =
عدد النزلاء	
إجمالي إيرادات الأطعمة والمشروبات	متوسط الإنفاق على الأطعمة /المشروبات =
عدد النزلاء	
إجمالي إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى	متوسط الإنفاق على الخدمات الفندقية الأخرى =
عدد النزلاء	
إجمالي إيرادات الأطعمة والمشروبات	متوسط إنفاق للنزيل على الوجبة =
إجمالي عدد الوجبات	
إجمالي عدد الليالي التي أمضاها النزلاء	متوسط مدة إقامة النزيل =
عدد النزلاء	

التطبيق:

المتوسط العام للقوة الإنفاقية للنزيل الواحد =	$\frac{704000}{1750}$	= 402 و.ن
متوسط إنفاق للنزيل على المبيت =	$\frac{304800}{1750}$	= 174 و.ن
متوسط الإنفاق على الأطعمة /المشروبات =	$\frac{314600}{1750}$	= 179 و.ن
متوسط الإنفاق على الخدمات الفندقية الأخرى =	$\frac{84600}{1750}$	= 48 و.ن
متوسط إنفاق للنزيل على الوجبة =	$\frac{314600}{7000}$	= 44 و.ن
متوسط مدة إقامة النزيل =	$\frac{5800}{1750}$	= 3.3 و.ن

حل التمرين 02: تحسين العلاقات مع العميل الفندقي هي: 7ن

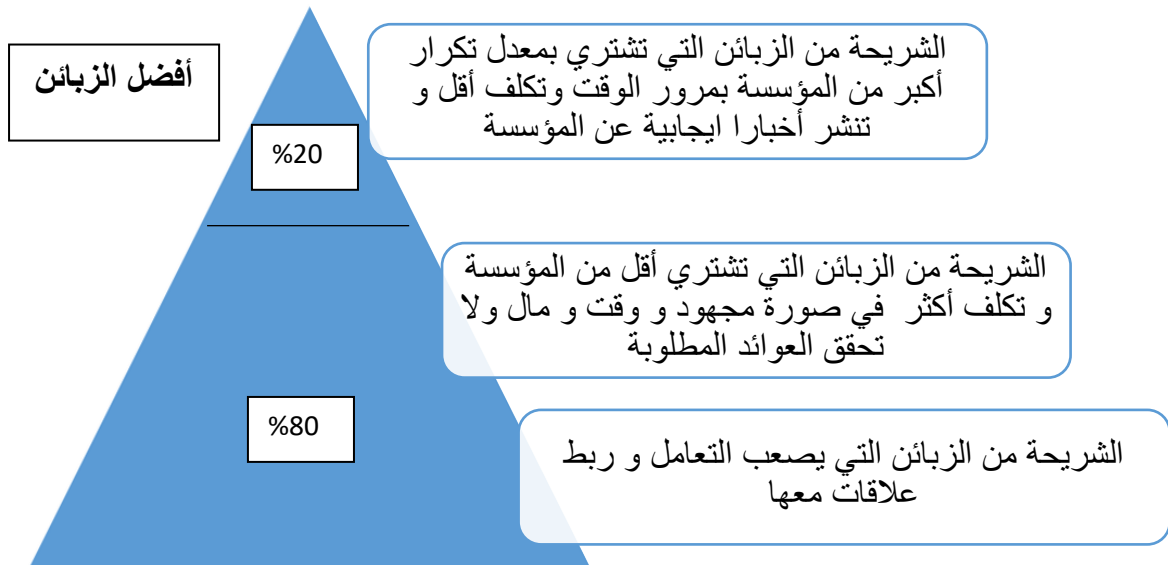
يتم بناء العلاقة مع العملاء على أساس المجهودات اليومية التي تقوم بها إدارة الفندق، وهناك العديد من الأدوات التي تساعد على تحسينه، على سبيل المثال، برمجيات إدارة الفندق، والتي تحتوي على وحدات لتقديم الزبائن نوعية ممتازة من الخدمات.

- التواصل الجيد مع العملاء: يبدأ الاتصال بين الفندق والعميل بمجرد إجراء الحجز، إرسال تلقائي لرسالة تأكيد البريد الإلكتروني ليطمئن العملاء، يجب أن تقوم الفرق المسيرة بإدارة هذا الأمر لتجنب أي خطأ أو نسيان.

- إدارة ملفات العملاء: يجب أن على الفنادق الحصول على حلول تكنولوجيا ومعلوماتية خاصة تسمح بتحديث ملفات العملاء بسهولة، وقبل كل شيء، للحصول عليها بسرعة كبيرة، بحيث يمكن تكييف خطاب عامل الاستقبال أثناء مكالمة هاتفية أو عندما يكون العميل في مكتب الاستقبال مثلاً، وهذا ما سوف يساعد على التعرف على الزبائن بشكل أفضل.

- جودة الخدمة الفندقية: تؤثر الخدمات الجيدة على رأيه الضيوف للفندق وتكوين صورته في أذهانهم، فالغرف الجميلة ووسائل الراحة الحديثة سرعان ما تنسى إذا كانت الخدمة لا تصل للمستوى المطلوب.

حل التمرين 03: تمثيل الفئات الزبونية في القطاع الفندقي 7ن



خاتمة

واجهت صناعة الفنادق والتسويق الفندقي ثورة كبيرة في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، ثورة بسبب تغيير أنماط الحياة وأنماط الاستهلاك، والتوقعات الجديدة للعملاء. ولكن أيضا تطور التكنولوجيا التي تؤدي إلى وسائل جديدة للبحث في مجال المعلومات، وتطور السلوك الشرائي، وتبادل الرأي. تغلق العديد من المؤسسات المستقلة أبوابها مع تطور خيارات الإقامة الجديدة ذات المفاهيم المبتكرة والتحديات الرئيسية في التوظيف في مجال الضيافة، إن تحليل مجالات الخدمات وخاصة السياحي و الفندقي منها أدى إلى الإشارة إلى أهمية الاستراتيجيات التسويقية الفعالة في مؤسسات الخدمات، حيث أن المسيرين في المؤسسات الخدمية أصبحوا مجبرين على التوجه نحو السوق و دراسة الزبائن، المنافسة، و التنسيق بين النشاطات الوظيفية حتى يتسنى لها أن تكون من بين المؤسسات الرائدة .

إن تحليل الأداء في المؤسسات الخدمية أصبح مهما جدا حيث يرتبط كثيرا بجودة الخدمة، و تتمثل أهم محدداته في الاتصال التسويقي، المتغيرات التنظيمية، التوجه نحو الزبون. إن المؤسسات الخدمية تواجه اليوم تحديا جديدا وهو توجيه المسوقين إلى العمل معا، باتباع منهج استراتيجي عام ومشترك واعداد استراتيجيات تسمح بالاستجابة لمتطلبات الزبائن بشرط الفعالية و الأداء .

حسب الدراسات التي أجريت، فإن تشخيص الخدمة يمكن أن يكون حلا لهذا التحدي، بتوحيد عرض المنتجات والخدمات المشخصة بنظام انتاج كتلي فعال. إن هذا التطور في الممارسات التسويقية التي تذهب من أفق المنتج إلى أفق المستهلك يشهد على التحول السريع الذي يمارس من خلال تسيير العلامة، الاتصال والعلاقة مع الزبون والذي يعرف اليوم بتشخيص العروض الفندقية *personnalisation de l'offre*

hôtelière ، والناتج عن ظهور مفاهيم الضيافة المبتكرة، وتقديم عرض منتج متزايد التطوير والمستهدف، والتطوير المتزايد للشبكات الرقمية، بما في ذلك الشبكات الاجتماعية ومواقع التواصل الاجتماعي، تنطوي على تفكير عميق يجب أن يقوم به كل محترف في الفندق. كما يجب أن يركز هذا التفكير على الحاجة إلى تحديث عرض الفندق، ليكون لديك ديناميكية تجارية حقيقية، في مجال الترويج وجاذبية العروض التجارية.

لمواجهة هذه التغييرات، يجب على صناعة الفنادق أن تتكيف مع منتج مخصص وجودة خدمة تلبي التوقعات من أجل خلق علاقات دائمة وبناء ولاء العملاء، ويتم ذلك من خلال التعرف على عاداتها بشكل أفضل، والتطور التكنولوجي هو فرصة عظيمة لقطاع الفنادق والسياحة، حيث تسمح بتوقع وتبني عروض منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء.

المصادر والمراجع

1. AFNOR (1998), « Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille », *Norme XP X 50-053*, Paris, Association française de normalisation, avril.
2. Barney, Jay B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120. DOI : [10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108), consulté le : 14/02/2020.
3. Bernhardt, Douglas C. (1994), « I Want It Fast, Factual, Actionable: Tailoring Competitive Intelligence to Executives' Needs », *Long Range Planning*, vol. 27, n° 1, p. 12-24.
4. Bernstein, Peter L. (1998), *Against the Gods : The Remarkable Story of Risk*, New York, JohnWiley and Sons.
5. Bourthoumieu, Laurent, Jérôme Malard, Stéphane Gros, et David Coudal (1999), *La veille*, [<http://www.urfist.cict.fr/veille.html>], consulté le 28 août 2000.
6. Carayon, Bernard (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Rapport au Premier ministre de Bernard Carayon, député du Tarn, Paris, Assemblée nationale Palais Bourbon, juin.
7. Corinne Hacquemand, Denis Courtiade (2019), «Management en hôtellerie-restauration », BTS MHR 1re et 2e années - Nouveau référentiel, Collection Le Volume, Paris, p 201.

8. Chartrand, Mireille, (2003), « L'observatoire de l'administration publique : Théorie et pratique de la veille au quotidien », *Coup d'oeil : l'observatoire de l'administration publique*, vol. 9, n° 1, p. 6-9.
9. CRCI Midi-Pyrénées (2000), *Les pratiques des PMI de la région Midi-Pyrénées en matière d'information et d'intelligence économique*, [http://www.midi-pyrenees.cci.fr/fpubli.html], consulté le : 18 novembre 2002.
10. Day, George S., et Prakash Nedungadi (1994), « Managerial Representations of Competitive Advantage », *Journal of Marketing*, vol. 58, avril, p. 31-44. DOI: [10.2307/1252267](https://doi.org/10.2307/1252267), consulté le : 11/03/2019.
11. Deshpandè, Rohit, John U. Farley, et Frederick Webster (1993), « Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrant Analysis », *Journal of Marketing*, vol. 57, janvier, p. 69-83. DOI: [10.2307/1252055](https://doi.org/10.2307/1252055), consulté le : 15/06/2019.
12. Dumas, Léonard (2000), *Préoccupations contemporaines en marketing hôtelier*, Recherche non publiée, UQTR, Trois-Rivières, mai.
13. Dumas, Léonard, Jocelyn D. Perreault, et Denis Pettigrew (2004), *La veille marketing s'impose en hôtellerie*, Actes du Colloque de l'ASAC, Québec, juin.

14. Dumas, Léonard, (2004), La veille marketing en hôtellerie : une pratique de gestion à exploiter », *Téoros*, Mars.

15. Fleisher, Craig S., et David L. Blenkhorn (2001), *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*, Westport, Connecticut, Quorum Books.

16. Fuld, Leonard (2002), « Intelligence Two Centuries Later ». *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 5, n° 6, p. 40-41.

17. Jac Obiak, François (1998), *L'intelligence économique en pratique*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

18. Jain, Subhash C. (1997), *Marketing Planning and Strategy*, 5e édition, Cincinnati, South-Western Publishing Co.

19. Jaworski, Bernard, et Ajay K. Kohli (1993), « Market Orientation: Antecedents and Consequences », *Journal of Marketing*, vol. 57, juillet, p. 53-70. DOI : [10.2307/1251854](https://doi.org/10.2307/1251854), consulté le : 17/04/2019.

20. Jaworski, Bernard, et Liang Chee Wee (1993), *Competitive Intelligence: Creating Value for The Organization*, Final Report on SCIP Sponsored Research, Alexandria, Virginia, The Society of Competitive Intelligence Professionals.

21. Jean-Claude Robinet, Claude Adam (2002), «Management hôtelier -Théorie et pratique -», Collection Perspectives marketing, Boeck, Paris.

22. Julien, Pierre-André, Richard Lachance, Louis Raymond, Réal Jacob, et Charles Ramangalahy (1995), *La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises*, Actes du colloque de l'ACFAS, Chicoutimi, mai.
23. Julien, Pierre-André (1997), « Bilan technologique dans les PME québécoises et veille partagée », Colloque *Exporter notre technologie Protection et transfert international des innovations*, Québec.
24. Julia Luczak-Rougeaux, Les clés d'une bonne relation client dans l'hôtellerie, 7 février 2017, sur : <https://www.tom.travel/2017/02/07/les-cles-dune-bonne-relation-client-dans-lhotellerie>, consulté le : 02/02/2020.
25. Kotler, Philip, John Bowen, et James Makens (1999), *Marketing for Hospitality and Tourism*, 2e édition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
26. Keller, K. L. (2013) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. London: Pearson.
27. La relation client, un élément important de la gestion hôtelière, [https, O2C Logiciels](https://www.o2clogiciel.com/la-relation-client-un-element-important-de-la-gestion-hoteliere), 2 juin 2018, www.o2clogiciel.com/la-relation-client-un-element-important-de-la-gestion-hoteliere, consulté le : 22/09/2020.
28. Lenz, Robert T., et Jack L. Engledow (1986), «Environmental Analysis Units and Strategic Decision-Making: A Field Study of Selected Leading-edge Corporations

», *Strategic Management Journal*, n° 9, janvier/février, p. 69-89. DOI: [10.1002/smj.4250070107](https://doi.org/10.1002/smj.4250070107), consulté le : 19/05/2019.

29. Lesca, Humbert, et Marie-Laurence Caron (1995), «Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre, p. 58-68.

30. Lewis, Robert, et Richard E. Chambers (2000), *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, 3e édition, New York, John Wiley and Sons, Inc.

31. Marc Vandercamme (2011), « Marketing L'essentiel pour comprendre, décider, agir », Collection Perspectives marketing, Boeck, Paris.

32. Martinet, Bruno et Jean-Michel Ribault (1989), *La veille technologique concurrentielle et commerciale*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

33. Meilinger, Philip S. (2000), *Most Secret and Confidential: Intelligence in the Age of Nelson*, par Steve E. Maffeo, revu par Philip S. Meilinger, Annapolis, Maryland, Naval Institute Press,

[<http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj00/win00/maffeo.html>], consulté le 18 mai 2016.

34. MICST (2000), *Veille*, Ministère du commerce de l'industrie et de la technologie du Québec, <http://www.micst.gouv.qc.ca/science-techno/veille/veille.html>, consulté le 12 avril 2018.

35. Middleton, John (1993), *Managing the Intelligence Operation*, presentation at the Conference of the 8th Annual Conference of the Society of Competitive Intelligence Professionals, Los Angeles, California.

36. Narver, John C., et Stanley F. Slater (1990), « The Effect of Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, vol. 54, octobre, p. 20-35.

37. Office québécois de la langue française (OQLF) (2004), *Définition du terme veille dans le domaine de la gestion et de la stratégie de gestion*, [http://w3.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index800_1.asp], consulté le 18 mai 2017.

38. Olsen, Michael, Bvsan Murthy, et Richard Teare (1994), « CEO Perspectives on Scanning the Global Hotel Business Environment », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 6, n° 4, p. 3-9.

39. Pateyron, Emmanuel (1998), *La veille stratégique*, Paris, Économica.

40. Perreault, Jocelyn, et Atef Fakhfakh (2000), *Globalisation, Économie du savoir et compétitivité: Une synthèse des tendances et enjeux stratégiques pour la PME québécoise*, Rapport de veille synthèse présenté à Développement

41. Économie Canada, UQTR, Trois-Rivières, Québec, Institut de Recherche sur les PME.

42. Pettigrew, Denis, et Norman Turgeon (2000), *Marketing*, 4e édition, Montréal, Chenelière- McGraw-Hill.
43. Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
44. Powell, Timothy, et Cynthia Allgaier (1998), «Enhancing Sales and Marketing Effectiveness Through Competitive Intelligence», *Competitive Intelligence Review*, vol. 9, n° 4, p. 29-35.
45. Romagni, Patrick, et Valérie Wild (1998), *L'intelligence économique au service de l'entreprise: ou l'information comme outil de gestion*, Paris, Les Presses du management.
46. Sutton, Howard (1988), *Competitive Intelligence*, Research Report no. 913, New York, The Conference Board Inc.
47. Wu, Adam, Jorge Costa, et Richard Teare (1998), «Using Environmental Scanning for Business Expansion into China and Eastern Europe : The Case of Transnational Hotel Companies», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, n° 7, p. 257-263.