

تطبيق نماذج الإدارة الإستراتيجية فى القطاع الفندقى زينب السيد محمود على المناخلى

المخلص:

إن المبادئ والمفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، [Strategic Management]، ذلك الموضوع الحيوي والهام والذي بدأت تتكامل المفاهيم الأساسية له خلال فترة الثمانينات، حيث زاد الاهتمام بالنشاط التسويقي وأهمية التركيز على الزبون الخارجى والداخلى للمنظمة، كما إزداد الاهتمام بدراسة التغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة المحلية والدولية على منظمات الأعمال الخاصة والعامه، وبالتالي أصبح من المحتم والضروري وجود بدائل وإستراتيجيات تساعد المنظمات على التميز التنافسي في البيئة بشقيها المحلي والعالمي.

إن التحدي الكبير الذي يواجه المنظمات الناجحة هو التغيير، ولذا يجب أن تكون هناك أفكاراً جيدة لدى هذه المنظمات تساعد في تحديد المنتجات والخدمات التي يجب أن تقدمها، وأيضاً تحديد الأسواق والعملاء الأكثر فاعلية لهذه المنتجات وتلك الخدمات. فتزايد الحاسبات الإلكترونية الشخصية مثلاً أدى إلى انخفاض الطلب على الذين يكتبون على الآلة الكاتبة.

Abstract:

The basic principles and concepts of strategic management , [Strategic Management], that topic vital and important , which began to integrate the basic concepts to him during the period of the eighties , where increased interest in the activity catalog and the importance of focusing on the customer's internal and external to the organization , as increased interest in the study of changes and challenges posed by domestic and international environment Business organizations private and public, and thus became inevitable and necessary to the existence of alternatives and strategies to help organizations to excel in the competitive environment , both local and global .

The great challenge facing successful organizations is a change , so there must be good ideas in these organizations to assist them in identifying products and services that must be provided , as well as identifying markets and customers the most effective for these products and the services. Increased personal electronic computers , for example , led to a decline in demand for those who write on a typewriter .

مشكلة البحث:

يمكن تلخيصها في أن النظام الفندقى يعاني من جوانب قصور في استخدام الإدارة الإستراتيجية، وهو ما أدى إلى عدم قدرة العملاء في إدراك الخدمات التي تقدمها المؤسسات الفندقية لعمالها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تقديم منهج متكامل متعدد الأبعاد لتطوير نظام تقويم الأداء الفندقى يتلاءم مع تعدد وتنوع أهدافه ويكون قادر على تدعيم قدرات هذه المؤسسات في مواجهة تحديات المرحلة الحالية والمستقبلية من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء هذه الوحدات وأيضاً الكشف عن الفرص المتاحة أمامها وإبرازها وكذا إلقاء الضوء على والمخاطر والتهديدات التي تواجه مستقبل هذه الوحدات.

أهداف البحث:

- ١- التعرف على طبيعة الخدمات الفندقية وخصائصها.
 - ٢- تقديم أمثلة على تطبيق نماذج الإدارة الإستراتيجية في القطاع الفندقى
 - ٣- تصميم الإطار المقترح لتقويم الأداء الفندقى.
- وتم تقسيم البحث إلى ثلاثة أجزاء:

- ١- أولاً: طبيعة الخدمات الفندقية وخصائصها.
 - ٢- تقديم أمثلة على تطبيق نماذج الإدارة الإستراتيجية في القطاع الفندقى
 - ٣- تصميم الإطار المقترح لتقويم الأداء الفندقى.
- طبيعة الخدمات الفندقية وخصائصها:**^(١) (صبرى عبد السميع حسين، ١٩٩٤).

يقصد بمفهوم النشاط الفندقى بصفة عامة بأنه ذلك النشاط المرتبط بإقامة وإيواء وإعاشة السائحين بصرف النظر عن وسيلة هذه الإقامة، أي أن المقصود بالفندقة ليس فقط الإقامة بالفنادق أو تشييدها، وإنما يقصد بها الإيواء السياحي بصفة عامة^(٢) (إسماعيل السيد، ١٩٩٠).

خصائص الخدمة الفندقية^(٣) (السيد محمود سماحة، ١٩٩٤):

تتميز الخدمة الفندقية بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. الطلب على الخدمة الفندقية طلب مشتق:

حيث أن الطلب على الإقامة الفندقية يعتبر طلبا مشتقا (تابعا) من الطلب على السياحة، وليس طلبا أصليا، وهذا يعني أن جميع العوامل التي تؤثر على حركة السياحة الخارجية والداخلية سوف، تؤثر على حجم ونمط الطلب على الإقامة بالفنادق.

٢. موسمية الطلب على الخدمة الفندقية^(٤) (غازي رسمي أبو قعود، ٢٠٠٦):

هذه الخاصية ترجع مرة أخرى إلى موسمية الطلب السياحي (كطلب أصلي) حيث أنه غالبا ما يزداد الطلب السياحي نفسه (كطلب أصلي) في موسم الأجازات والأعياد القومية والدينية، ولا شك أن هذه الخاصية سوف تنعكس مباشرة على وجود طاقة فندقية غير مستغلة في بعض أوقات ذروة الطلب السياحي.

٣. تباين قطاعات السوق^(٥) (Richardson, 1995):

حيث تستقبل الفنادق جنسيات متعددة من السائحين الذين يختلفون فيما بينهم من حيث مستوى الدخل واللغة والعادات والميول ونمط الحياة وأسلوب الاستهلاك، وذلك يزيد من أهمية دور أنشطة التسويق في الفنادق لإشباع وإرضاء هذه القطاعات المتباينة من المستهلكين.

٤. تباين العوامل المؤثرة في الطلب على الإقامة بالفنادق^(٦) (عبدالحاميد عبدالفتاح

المغربي، ٢٠٠٩):

طالما أنه طلب مشتق فما يؤثر على الطلب الأصلي يؤثر بالضرورة على الطلب

الفندقي.

٥. عدم التكرار:

لا يتصف الطلب السياحي عادة بصفة التكرار، فتحقق درجة عالية من الإشباع لدى السائح لا يعني بالضرورة قيامه بتكرار زيارة هذه البلد، لأنه قد يرغب في زيارة بلد جديدة.

٦. يتأثر الطلب على الخدمات الفندقية بظروف الحرب والسلام^(٧) (محمد المحمدي

الماضي، ٢٠٠٩):

الاستقرار السياسي والمعاهدات والإرهاب

٧. السوق الفندقي سوق تنافسية الطابع^(٨) (على الشرفاوي، ١٩٨٦):

فهي سوق متقلبة وغير حصينة أمام المنافسة الخارجية، وذلك لغياب الموانع القانونية لدخول هذا السوق، وقد تكون هناك بعض أنواع المنافسة غير السعرية كأسماء الشهرة أو العلاقات التجارية الدولية، كما تواجه الفنادق أيضا منافسة من أماكن الإيواء غير الفندقية.

٨. السوق الفندقي يعتمد على الوسطاء^(٩): (Samuel C.Certo and Paul J. Peter, 1990)

نجد أنه من الصعب تجاهل دور الوسطاء من القطاع الفندقي وذلك لاشتقاق الطلب الفندقي من الطلب السياحي مما يعظم دور الوسطاء ويحدد على النحو التالي:

- ١- ممثلوا الفندق
- ٢- وكلاء السياحة والسفر
- ٣- منظموا الرحلات السياحية
- ٤- شركات الطيران
- ٥- نظام الحجوزات المركزية
- ٦- شركات الاحتفالات والمؤتمرات

خصائص المنشآت الفندقية: ^(١٠) (عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، ٢٠٠٩)

يعتبر النشاط السياحي والفندقي من أهم الأنشطة المتطورة في جميع أنحاء العالم المتقدم والنامي وقد اهتمت معظم الدول بهذا النشاط وركزت استثماراتها الضخمة فيه على اعتبار أنه أحد وسائل تحقيق التقدم لأي دولة، كما أنه من أهم مصادر الحصول على النقد الأجنبي ويتمثل النشاط الرئيسي للفنادق في قدرتها على استغلال الغرف وتقديم الوجبات الغذائية والمشروبات وأنشطة أخرى تتحدد ماهيتها بناءً على حجم الفندق وطبقات عملائه.

وتعد الخدمة الفندقية سلعة غير ملموسة مثلها في ذلك مثل الخدمات البنكية، الصحية، النقل إلا أنها تنسم بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الخدمات الأخرى وهي:-

١. تعد الفنادق من الصناعات كثيفة الاستخدام لرأس المال وذلك لكبير حجم الأصول طويلة الأجل بها.

٢. المنافسة الشديدة وارتفاع نسبة التكاليف الإضافية من تكلفة أداء الخدمة في مثل هذا النوع من الصناعات.

٣. تعد الفنادق بمثابة عامل هام وأساسي في تنشيط السياحة سواء المحلية أو العالمية. ويضاف إلى الخصائص السابقة خاصيتين أخرتين هما^(١١) (سحر عبد السميع محمود محمد، مرجع سابق، ٢٠٠٢):

١. تعد من الصناعات ذات الأرباح المرتفعة، خصوصاً أن الدولة تشجع تلك الصناعة بالإعفاءات الضريبية والجمركية علي معظم مستلزمات الإنتاج واحتياجات الفنادق.

٢. تتميز الفنادق بأهمية عنصر القوى البشرية لذلك فإن نجاح إدارة الفندق تعتمد علي الرقابة الدقيقة والفعالة علي نواحي النشاط السائد وكذلك علي نجاح الإدارة في اختيار الموظفين والعاملين بها.

ويتضح لنا من خصائص وسمات المنشآت الفندقية :

أولاً: أهمية الدور الذي يقوم به قطاع الخدمات الفندقية في تنشيط السياحة.

ثانياً: المنافسة الشديدة التي تعمل في ظلها الفنادق.

ثالثاً: أهمية عنصر القوى البشرية حيث يمثل ركيزة أساسية في نجاح النشاط الفندقي.

رابعاً: طبيعة نشاط الخدمات الفندقية وتقلب الطلب على هذه الخدمات وما يتطلبه ذلك من كبر حجم الاستثمارات الرأسمالية فيها الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة وعدم استقرار الأرباح فيها.

من خلال دراسات [Kaplan and Norton]^(١٢) (Kaplan, R., David, N., 1993)

والتي توضح أن البداية دائماً هي الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاختيار والتعيين والتحفيز والتدريب وتنمية المهارات ثم الاهتمام بزيادة جودة العمليات وبالتالي خفض دورة التشغيل ثم الاهتمام بجودة المنتج وتوصيله في الوقت المناسب الذي بدوره سيحقق ولاء العميل ويؤدي إلى زيادة المبيعات وزيادة معدل العائد على الاستثمار.

من خلال دراسة [Marica I Hillary Taylor 2002]^(١٣) (A Test of the Co., 2002) قد قامت بتحديد الخيارات الإستراتيجية التي تحدد نوع الميزة

التنافسية والتي تصيف القيمة للفندق والأساليب التنافسية للفندق هي الأصول الملموسة وغير الملموسة للفندق وتتمثل في:
الطرق التنافسية تتمثل في :

- علاقات تكنولوجيا المعلومات
- إدارة العلاقات مع العملاء
- إدارة العلاقات مع الموظفين
- إدارة العلاقات بوكلاء السفر
- الحملات التسويقية
- المنتجات (الخدمات) الداخلية
- الجودة والثبات
- الوعي الاجتماعي وحماية البيئة
- إدارة عمليات التشغيل

والتي تؤثر على هيكل الفندق من حيث: (تخصيص الموارد - القدرات والكفاءات الأساسية)

ويؤثر الناتج على أداء الفندق من حيث:

- زيادة التدفقات النقدية
 - زيادة معدل العائد على الاستثمار
 - زيادة رضا النزيل
- تم عمل دراسة عن بعض الفنادق العاملة والتي تطبق نموذج الإدارة الإستراتيجية للتعرف على أهمية استخدام النموذج ومحاولة تعميمه على باقي الفنادق، ومنها على سبيل المثال:

١- فندق ماريوت القاهرة

تحديد رسالة الفندق:

نسعى بأن نمد نزلنا بأعلى مستوى من جودة الخدمة ونحن نسعى لتقييم مكانتنا بين الفنادق ونسعى لتطوير العلاقات ونحترم ونحمي بيئتنا من خلال عملنا.

ونحن سوف نستمر لخلق القيمة لملاكنا ونعمل على تشجيع موظفينا لتطوير أنفسهم في بيئة من الثقة والولاء والتشجيع.

الهدف:

قام الفندق في سبيل تحقيق الرسالة بوضع أهداف:

- أهداف ثابتة للمحافظة على الوضع القائم.
- أهداف تنموية لزيادة الطاقة الاستيعابية للفندق.
- أهداف تطويرية لتحسين مواصفات الجودة والمنتج الفندقي.

وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف:

الأهداف الأولية:

وضعت الخطة أهداف أولية للتنفيذ:

- المبيعات والسوق: الوصول إلى الوضع الأفضل في السوق السياحي للحصول على النصيب العادل على أن يكون الفندق على الأقل في المركز الثاني في نهاية عام ٢٠٠٩.

- الخدمة: إعداد مستوى متميز من الخدمات الراقية لتكون أكثر شياكة في الخدمة.
- الربح: الحصول على ربحية عالية للوصول إلى المركز الأول في السوق وبأحسن الأسعار واستخدام أكثر الوسائل نجاحا لسوق حفلاته، الزواج.
- أهداف الأقسام التشغيلية:

أ. أهداف التسويق والمبيعات:

تمثلت أهداف التسويق والمبيعات في الآتي:

- زيادة متوسط سعر الغرفة بالدولار بنسبة ٤.٩% والـ Revpar بنسبة ٥.٦%.
- إلقاء الضوء على شريحة سياحة المجموعات التي من شأنها زيادة المساحة في زيادة نسبة إشغال الفندق في عام ٢٠١٠.
- محاولات تحسين الإستراتيجية العالمية للتسويق لدعم تلك الشريحة كمستهدف لعام ٢٠١٠.

وضع الاستراتيجيات الملائمة: أولاً: السوق العالمي

جدول رقم (1)

الاستراتيجيات الملائمة وكيفية تنفيذها^(١٤)

(الخطة التسويقية التي يعدها فندق ماريوت عن عام ٢٠٠٩/٢٠١٠)

إستراتيجية تعظيم الإيرادات	تنفيذ الإستراتيجية	الممولين للإستراتيجية	المستهدف من الممولين الجدد
الإستراتيجية العامة لهذه الشريحة هي تأكيد الإمتزاج مع سياحة الأحداث لإيجاد القائدة المطلوبة لكل من هذه الشرائح (المجموعة - الحدث) وسوف يتم تفعيل تلك السياسة لزيادة المعروضة في الأسواق العالمية. إعداد تجهيزات محكمة لهذه المجموعة باستخدام أدوات ماريوت التسويقية	استمرارية نفس الأسلوب في عام ٢٠٠٨ إلى عام ٢٠٠٩ نحو هذه الشريحة "المجموعات" وذلك بالتواجد بصفة أساسية في أسواق المعارض التجارية الرئيسية الدولية. تركيز جهود رجال المبيعات على التعامل مع سياحة التسويق للمجموعات الدولية مع سياحة الأحداث إنشاء C.D لسياحة الحوافز. تحسين الإستراتيجية لسعر المجموعات للمنافسة.	امكو، هيئة المعونة الأمريكية - شلامبرجير	- شركة IBM لأنظمة الكمبيوتر - شركة Proctor & Camble للكيميائيات
ثانياً: السوق المحلي (المجتمع)			
التركيز على كل ما هو له قيمة مضافة ممكن من شأنها إعطاء انطباعاً للضيوف عن الجودة وهي إحدى الأدوات الرئيسية لتعظيم الإيرادات. وتسهيل الضوء على حفلات الزواج الضخمة كحفلات زواج الشخصيات الهامة VIP	إيجاد مستويات متميزة من الموائد تجهيزات البوفيهات والديكور. الاستعانة وتدريب فريق لكافة مستويات حفلات زواج الشخصيات الهامة العمل بجديّة لتطوير باكدج حفلات الزواج وقوائده بالنسبة للنزلاء. الإستمرار في استثمار المعدات والبياضات والزى، للمنافسة مع أحسن فنادق العاصمة ثالثاً : الاجتماعات	المجموعات Corporate شركات أعمال أصدقاء ماريوت من الأسر	كل مولدات المجتمع الراشدين
الإستمرار في تحديث الخدمات والعمل على إيجاد منتج مناسب لإعداد قوائم من الحفلات للعمل بها Coffee break متميز وتنظيم وتجهيز مفردات البوفيه بصورة راقية وه ذا يعتبر مطلب جوهري للإدارة.	عمل مسح كل أربعة شهور لقوائم أرباح المنافسين وذلك لزيادة السوق بالمبتكر والمتميز والاستمرارية في التعامل بطرق خاصة مع المميزين من الممولين. تحديث معدات قاعدة الاجتماعات. عمل مسح سوقي.	السفارة الألمانية مانتراك، الغرفة الألمانية العربية - سمتيز	قوائم الأرباح قوائم الأرباح
رابعاً : الإمداد بدون قيود catering – off property			
بالرغم من السمة الجيدة لماريوت في الأسواق الخارجية فالفندق في حاجة إلى وضع أسعار خاصة بالنسبة لمصروفات النقل والضيافة للمولين VIP	أشار الفندق أنه في حاجة إلى وضع أسعار خاصة للمولين للتحرك بها.	السفارة الألمانية - سفارة التشيك - الغرفة الألمانية العربية	سفارة إيطاليا - سفارة فرنسا - رجال الأعمال
خامساً : الكازينو			
العمل على جذب اللاعبين المتميزين وإغرائهم بالخصومات بالنسبة للغرب والأجنبية وأيضاً الأغذية والمشروبات وإدخال ماكينة جديدة للكازينو.	قيام مدير الكازينو برحلات إلى السعودية - الكويت - دولة الإمارات - والأرض والتعاقد بصفة شخصية مع اللاعبين الرئيسيين.	السعودية - الكويت - الأردن	-

المصدر: (الخطة التسويقية التي يعدها فندق ماريوت عن عام ٢٠٠٩/٢٠١٠)

ب) الأغذية والمشروبات:

أعطت الخطة بيان لمبيعات الأغذية والمشروبات عن اعوام ٢٠٠٧، ٢٠٠٨ والمستهدف في عام ٢٠٠٩ وهي كالتالي:

القيمة بالمليون جنية

القسم	عام ٢٠٠٧	عام ٢٠٠٨	المستهدف عام ٢٠٠٩	نسبة التغير
المطاعم شاملة خدمة الغرف والمطابخ واللوائح	٧٤,٦١٣	٨٨,٩١٢	٨٤,٤٦٧	٥ - %
إيجار صونيات ومرنات قاعة الاجتماعات	٩٨٣	---	---	---
الحفلات	٢٧,٦٦٢	٣٥,١٨٣	٣١,٤٢٣	٧ - %

أهداف قسم الأغذية والمشروبات^(١٥) (الخطة التسويقية التي يعدها فندق ماريوت عن

عام ٢٠١٠/٢٠٠٩):

الإستراتيجية التنفيذية	الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> تحدد الإستراتيجية العامة للارتفاع بالإيرادات في النقاط التالية: الاستمرار في تقديم المنتج الجيد الملائم الفخم من الخدمة إلى العملاء. الارتقاء بإجراءات المبيعات للمطاعم. 	<ul style="list-style-type: none"> ١- المحافظة على مستوى فخم ومتميز لجودة الخدمة والمنتج للاستمرارية في المنافسة بمستوى عالي بالعلامة التجارية كهدف رئيسي وتحسين مستويات إجراءات إرضاء الزيل
<ul style="list-style-type: none"> من خلال الارتفاع بمستوى الخدمة والمنتج يمكن الحصول على العملاء الجدد كهدف. التحليل المستمر لعوامل القوة والضعف والمخاطر والفرص للأغذية والمشروبات والترويج للأحداث العامة. سوف يكون للمطعم الفرنسي باراسيري شأن في تعظيم الإيرادات لمطعم الرويز. 	<ul style="list-style-type: none"> ٢- اسعار البانكاج للمجموعات التي تتواجد بالفندق وخاصة شريحة المجتمع والتحليل الشهري بالقياس المقارن ليُعرف الفندق على موقف المنافسين.
<ul style="list-style-type: none"> تصنيف المهرجانات وأساليب الترويج للتسويق في الأسواق المحلية والعالمية الترويج في أيام العطلات وخاصة يوم الجمعة ويكل ما يمكن من الأكالات الآسيوية والطبق الرئيسي لبوفيه التروي. الاستفادة من إقامة كأس العالم للشباب في أغسطس ٢٠٠٩. 	

المصدر: (الخطة التسويقية التي يعدها فندق ماريوت عن عام ٢٠١٠/٢٠٠٩)

العوامل التي تؤثر في نمو مبيعات المطاعم واللوبي:

نوعية عملاء برج أوجيني الجديد وجناح الرويال من النزلاء ذات المستوى المتميز ليس فقط لقطاع الغرف ولكن لعمليات تشغيل المطاعم.

- زيادة الترويج للأغذية والمشروبات في المطاعم واللوائح وذلك لزيادة فاعلية جودة المنتج والخدمة.

- المطاعم الخارجية تؤثر تأثيرا بالغا في استقطاب السياحة خلال فصل الصيف.

- التخطيط لتجديد ديكورات مطاعم (عمر كافيته - مطبخ الرويز - الليالي المصرية) مما يزيد نصيب الفندق السوقي وخاصة في منطقة وسط المدينة.
- الأهداف الخاصة بالصيانة والهندسة عن عام ٢٠٠٩:
- إلقاء الضوء بقوة على تقليل استخدامات الطاقة والمواد الكيماوية لتتوافق مع إجراءات البيئة.
- الاستمرار بنفس السياسة لتقليل مصروفات القسم الهندسي بنسبة ٥% وهذا نتيجة لتفعيل برنامج الصيانة الوقائية في قطاع الغرف والأغذية والمشروبات.
- العمل على إنهاء المشروعات في الوقت المحدد لراحة الضيوف.
- أهداف قطاع الغرف:
- مراجعة الغرف طبقاً لمستويات الشعار التجاري لماريوت.
- استمرار العمل في تجديدات مداخل الزمالك والجزيرة ومساعد العملاء.
- الانتهاء من التجديدات سيقضي على ٤٠% من المشاكل الخاصة بالنزلاء و ٨٠% من مستويات إرضاء النزيل.
- زيادة المبيعات الخاصة بالغرف بنسبة ٥% وذلك بتطوير الخدمة وإحتياجات النزيل.
- الأهداف العامة للإدارة:
- إنجاز كل ما يتعلق بتنمية الموارد بالتوافق مع أهداف كل قطاع.
- الاستمرارية في تطوير الأداء وذلك بالمراجعة المستمرة.
- تصور إدارة الفندق لخطة المعاش المبكر ودراسة جدواها على أساس قانون العاملين.

جدول رقم (٢): تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT^(١)
(الخطة التسويقية التى يعدها فندق ماريوت عن عام ٢٠٠٩/٢٠١٠)

المخاطر	الفرص	الضعف	القوة	العنصر
التحديات التى تهدد منطقة الشرق الأوسط من حين إلى آخر مما يكون له آثار على التدفق السياحي لمصر والنمو الاقتصادي وأيضا تهديدات الإرهاب في المنطقة.	افتتاح الصالة رقم ٣ بمطار القاهرة بسعة ١١,٠٠٠,٠٠٠ مسافر مما يزيد الفرص في اقتناص المجموعات التى لديها بنية تحتية جديدة لترويج الجديد في الأسواق وزيادة عام بعد عام ونظرا لمكانة مصر التاريخية سيتم الترويج للفندق كمنتج تاريخي مما يعطيه خاصية مميزة عن باقي الفنادق كما أن استمرارية افتتاح الفنادق داخل المدينة مثل افتتاح ريتزكارلتون- الفورسيون - مدينتي - سيعمل على توافد الكثير لهذه السلاسل الفندقية العملاقة.	ما زالت مصر داخل الأسواق العالمية كمجموعة تواجه تحديات كبرى وخاصة في ظل ضعف التشغيل و توجيه الأسعار حيث توجد فنادق تقوم بتخفيض أسعارها نتيجة لهذا الركود وذلك في منطقة هليوبوليس والهرم. ضعف الـ Spa وحجم قاعات الحفلات بالنسبة للفنادق الأخرى.	استكمال كل تجديدات الغرف كأحدث منتج في السوق فإجراءات المبيعات تقوم على أكبر مساحة للغرف: - القصر الملكي - الحديقة الملكية - تنوع أماكن الأغذية والمشروبات والكازينو - تقديم أفخم برنامج لمجموعة المنافسين فالفندق لديه أضخم جناحين في المدينة (جناحي الرويال).	السوق
الارتفاع بمستوى الأداء لفريق التسويق والمبيعات	بإغلاق فندق هيلتون سوف تبحث العمالة عن الأفضل في فنادق أخرى	نسبة قليلة من تغيير العاملين مما يقلل البيئة الصالحة للعمل واكتساب الخبرات	مستويات عالية من الخبرة لدى فريق المبيعات وتقديم ما يتوافق مع رغبات العملاء	العنصر البشري
افتتاح فنادق جديدة بالتحديد له تأثير على شرائح معينة في السوق.	اكتمال تجديدات الكازينو والرويال سويت وأبراج أوجيني سوف يساهم بفاعلية على الريادة وتوجيه الأسعار	النادي الصحي وحجم قاعات المطاعم التى يتم تجديدها	تجديدات اكتمال الغرف وصوف يتم تجديد ثلاثة مداخل في عام ٢٠٠٩ مع افتتاح برج أوجيني داخل الفندق	الخاصية المتميزة

المصدر: (الخطة التسويقية التى يعدها فندق ماريوت عن عام ٢٠٠٩/٢٠١٠)

فندق موفينيك أسوان

الأهداف العامة :

- المحافظة على المكانة المتميزة للفندق كمجموعة مفضلة سياحيا بجنوب الوادي.
- مواجهة التحديات المتغيرة في مجال الطلب السياحي.
- زيادة إجمالي أرباح التشغيل لتلافي الخسائر الناتجة عن الأحداث التي تمر بها البلاد.

- تطوير وسائل الاتصال بالعمل لمعرفة القصور في كيفية تحقيق الخدمة والمنافسة.
 - تنظيم الخدمات للتطابق مع مستويات احتياجات النزيل.
- أهداف تنموية:**
- أولاً: قطاع الغرف:**
- استرداد النصيب السوقي العادل.
 - زيادة متوسط سعر بيع الغرفة بنسبة ٥%.
 - جذب نوعيات جديدة من الشرائح السياحية.
 - تطوير وزيادة المعرفة السوقية للمنتج.
 - تقديم أسعار شاملة لزيادة الحجوزات من السوق المحلي.
- ثانياً: الاجتماعات والمؤتمرات:**
- جذب شريحة MICE (الاجتماعات، الحوافز، المؤتمرات، الأحداث) للمنتج.
 - عمل سعر شامل على الموقع الإلكتروني.
 - التعامل مع مشروعات هيئة المعونة الأمريكية لمنطقة أسوان وذلك مقابل عقد المؤتمرات الصغيرة بالفندق.
- ثالثاً: الأغذية والمشروبات:**
- إعداد قوائم طعام شرقية بأسعار مناسبة.
 - الترويج لبار البانوراما كمكان متميز بأسوان.
 - زيادة الأعداد في تناول وجبة العشاء.
 - عمل الترويج للمطعم الرئيسي أثناء توقيع عقود مشغلي السياحة.
 - زيادة مجمل الأعمال من تقديم وجبات ومشروبات عند الغروب في بار البانوراما.

جدول (٣)

تحليل SWOT للقوة والضعف والفرص والمخاطر للفندق^(١٧)

(الخطة التسويقية التي يعدها فندق موفنبيك اسوان عن عام ٢٠١٠/٢٠٠٩)

الضعف	القوة
<ul style="list-style-type: none"> - قلة سعة قاعة الاجتماعات - أماكن الاغذية والمشروبات محدودة - تعطل مشروع الـ SPA - العمالة ذات خبرة محدودة 	<ul style="list-style-type: none"> - الموقع المتميز - المنظر الطبيعي للنيل - اتساع حجم الغرف - تنوع أماكن الاغذية والمشروبات - العلامة التجارية
المخاطر	الفرص
	<ul style="list-style-type: none"> - الاسم التجاري المتميز - النزهة النيلية ما بين المرسي والفندق - الدعم الخارجي من شركة الإدارة - الموقع الالكتروني الجاذب

المصدر: (الخطة التسويقية التي يعدها فندق موفنبيك اسوان عن عام ٢٠١٠/٢٠٠٩)

فندق فلسطين

رسالة الفندق:

اعتبار الفندق مركز للأنشطة المدنية والاجتماعية بالإسكندرية ومعروفا بالتزامه بالتميز في الخدمة والضيافة. ويكرس الفندق نفسه لإمداد النزلاء بأعلى مستويات الخدمة وتحقيق وعد لمزيد من القيمة والعمل على تطوير العلاقات واحترام وحماية البيئة.

جدول (٤) تحليل SWOT^(١٨)

(الخطة التسويقية التي يعدها فندق فلسطين عن عام ٢٠١٠/٢٠٠٩)

عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • فندق هيلان فلسطين مستمر في ريادة السوق • أعلى متوسط سعر بيع غرفة في الاسكندرية • طاقم عمل مهذب وكفاء (وإداري أيضا) • المحافظة على جودة الغرف والأجنحة • طاقم عمل مدرب جيداً • المنظر الجميل والمتميز للغرف والسويتات • المساحة الملائمة للغرف • توفر أتوبيس لنقل النزلاء ذهاباً وإياباً • روح العمل الجماعية • الأماكن التاريخية لحديقة المنتزة • حصول الفندق على إيزو ٩٠٠١ • تطوير المدخل وقاعة الاستقبال • القوة التسويقية لفندق هيلان فلسطين • السمعة الجيدة للفندق 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد نادي صحي • لا يوجد شاطئ رملي • لا يوجد مصعد إلى منطقة حمام السباحة • لا يوجد مصعد إلى منطقة المطاعم • التلوث الناجم من شاطئ المنتزة • مسافة بعيدة عن المطار • لا توجد وسائل ترفيه للنزول غير المقيم • عمالة موسمية تتطلب التدريب المستمر والبحث على مزيد من العمالة • لا يوجد منطقة خاصة بالمؤتمرات • بعض الغرف تحتاج إلى مزيد من التجديدات

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> تأثير الأزمة المالية العالمية الأسعار المخفضة من جانب المنافسين عدد محدود من الغرف المناسبة وقاعات المناسبات فندق الفورسيزون وهيلتون جرين بلازا بالمنطقة التجارية توجد فنادق لديها غرف اجتماعات متكاملة والمؤتمرات عبر شبكات الإنترنت المظهر غير الملائم للعمالة أثناء عمليات التجديد 	<ul style="list-style-type: none"> مشروع إقامة النادي الصحي قريب من مكتبة الأسكندرية استكمال الارتقاء بوسائل الخدمات والراحة بالغرف ومرافق الفندق استمرار عمليات التطوير والتجديد التقدم للحصول على الايزو ٢٢٠٠ لنظم سلامة الغذاء

المصدر: (الخطة التسويقية التي يعدها فندق فلسطين عن عام ٢٠١٠/٢٠٠٩)

فندق ميرديان دهب

الأهداف:

- المحافظة على مكانتها السوقية
- زيادة إجمالي أرباح التشغيل
- مواجهة التحديات المتغيرة في الطلب السياحي

جدول (٤): تحليل SWOT القوة والضعف والفرص والمخاطر^(١٩) (الخطة

التسويقية التي يعدها فندق دهب عن عام ٢٠١٠/٢٠٠٩)

قوة	ضعف
<ul style="list-style-type: none"> لدى المنتج واحد من أكبر نوادي الأطفال في المنطقة. جميع الغرف تطل على البحر. السوق التجاري المميز الفندق الوحيد ذو الخمس نجوم ديولوكس 	<ul style="list-style-type: none"> المسافة إلى وسط المدينة الشاطئ الصخري. عدم معرفة السوق المحلي بالمنطقة.
فرص	مخاطر
<ul style="list-style-type: none"> المنطقة مميزة بالنسبة لفئة رحلات أوقات الفراغ، السياحة الدينية. السفاري، الرياضات المائية، الاسترخاء الـ SPA سوف تكون أحد العناصر المحفزة لأدوات التسويق. المنطقة تعتبر عامل جذب لقضاء شهر العسل سواء للسوق المحلي أو العالمي 	<ul style="list-style-type: none"> عدم استقرار الأحوال الأمنية امكانية عودة الهجمات الإرهابية

المصدر: (الخطة التسويقية التي يعدها فندق دهب عن عام ٢٠١٠/٢٠٠٩)

من خلال تحليل تلك العوامل نجد أن عوامل القوة أكثر من عوامل الضعف.

يجب بذل المزيد من الجهد الإعلامي والإعلاني للتعريف بالفندق وهذا من مهام رجال التسويق.

كما يتضح أن عوامل الفرص أعلى بكثير من المخاطر لأنها مخاطر محتملة وربما لا يكون لها وجود.

تصميم الإطار المقترح لتقويم الأداء الفندقي من خلال ما تم التوصل إليه من الدراسات السابقة:

- أن بيانات الأداء المتكاملة هي التي تأخذ مسارات الأعمال صعوداً من رضا العميل والموظفين مع النتائج المالية هبوطاً تعتبر من التحديات الرئيسية في هذا القرن.
- يمكن تحقيق أفضل قيمة من خلال المقارنات المرجعية والمنافسة ودرجة التنافسية وكذلك من خلال التحسين المستمر في جودة وكفاءة الخدمات
- أن العنصر البشري هو متغير تنظيمي حاسم وأساس لتميز المنظمة فنقطة البداية تقيس مدى قدرة المنظمة على النمو والتعلم وهو خاصية ترتبط بالبشر بالدرجة الأولى وهي تؤدي إلى تحقيق العديد من العمليات ورضا المستهلك.
- يجب أن تهتم مقاييس الأداء الحاكمة بأمر ثلاثة هامة وهي:
- الإنتاجية : التي تنتج أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء لمدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.
- ١. الجودة : ويتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.
- ٢. التنافسية: التي تعني مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها وماهيتها في الأجل الطويل.

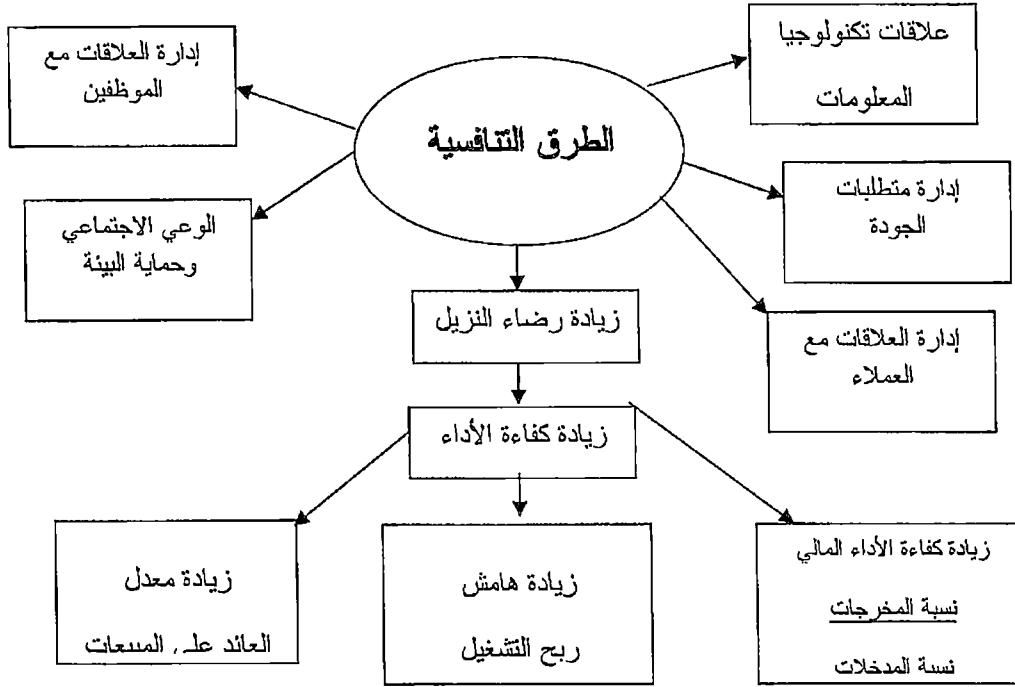
الاستنتاج :

ونجد أنه نظراً :- لأهمية الدور الذي يقوم به قطاع الخدمات الفندقية في تنشيط السياحة، المنافسة الشديدة التي تعمل في ظلها الفنادق، أهمية عنصر القوى البشرية حيث يمثل ركيزة أساسية في نجاح النشاط الفندقي، طبيعة نشاط الخدمات الفندقية وتقلب الطلب على هذه الخدمات.

يجب أن يشمل الإطار المقترح العناصر الخاصة باهتمام بالعنصر البشري - والاهتمام بمتطلبات المنافسة من حيث الاهتمام بالجانب البيئي والتكنولوجي وتوفير

الميزة التنافسية الخاصة بالفندق وتوفر المخصصات المادية (للإحلال والتجديد - التطوير) بشكل دائم - التركيز على الجودة المدركة للنزيل وعلى توافر العناصر المادية (الملموسة) الموجودة بالفندق.

تصميم الإطار المقترح لتقويم الأداء الفندقى
 الإطار المقترح لتقويم الأداء الفندقى^(٢٠) (الإطار المقترح)



النتائج:

- ١- الارتباط الوثيق بين متغيرات البيئة الحديثة ونظم قياس الأداء الحديثة.
- ٢- الحاجة الملحة إلى بناء أطر للأداء المتكامل.
- ٣- توجد مجموعة من الخطوات التي تكون الإطار المقترح، والتي تتمثل في معرفة خصائص وطبيعة المنشآت الفندقية التي تتسم بالمنافسة الشديدة ولذلك يجب تحديد أبعاد المنافسة وتحديد كل المقاييس والأبعاد المعبرة عنها.

التوصيات:

- ١) الاهتمام بمتطلبات البيئة الأساسية
- ٢) الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات الموجهة للنزلاء
- ٣) الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات الموجهة للإدارة
- ٤) التزام الإدارة بالجودة.
- ٥) أن تكون احتياجات النزلاء الحالية والمستقبلية معروفة بالنسبة للفندق.
- ٦) تدريب كوادر الفندق على تحقيق الجودة.
- ٧) رصد الشكاوى وتصحيح الانحرافات والتركيز على ثقافة التحسين المستمر للخدمة.
- ٨) التركيز على رضا العميل والموظفين
- ٩) تبني المنظور الواسع للأداء الذي يتضمن العمليات المالية
- ١٠) تطوير تكنولوجيا المعلومات لديها،

المراجع:

- (١) صبرى عبد السميع حسين، "تقييم كفاءة أداء القطاع السياحي في مصر" رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التجارة - جامعة عين شمس ١٩٩٤.
- (٢) إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٠.
- (٣) السيد محمود سماحة، "التخطيط الاستراتيجي للإنتاج كمدخل لرفع كفاءة وفعالية القطاع العام الصناعي"، دراسة تطبيقية رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٤، ص ٦٣: ٦٥.
- (٤) غازى رسمى أبوقاود، " دور الإدارة الاستراتيجية فى تحسين الأداء المؤسسى فى المنظمات العامة"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الأقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٦، ص
- (٥) عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، كلية التجارة بدمياط، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩ ص ٣٩ - ٤٠.
- (٦) محمد المحمدي الماضي، إدارة الإستراتيجية، كلية التجارة - جامعة القاهرة، ٢٠٠٩، مركز السلام، ص ٢٥٩: ٢٦٠.
- (٧) على الشرقاوي، السياسات الإدارية: تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات في منشآت الأعمال، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث ١٩٨٦) ص ٣٣.
- (٨) سحر عبد السميع محمود محمد، "دراسة تحليلية لفاعلية تطبيق محاسبة الأنشطة في المؤسسات الخدمية" دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ٢٠٠٢.
- (٩) سحر عبد السميع محمود محمد، "دراسة تحليلية لفاعلية تطبيق محاسبة الأنشطة في المؤسسات الخدمية" دراسة تطبيقية، مرجع سابق، ٢٠٠٢.
- (١٠) الخطة التسويقية التي يعدها فندق ماريوت عن عام ٢٠١٠/٢٠٠٩
- (١١) الخطة التسويقية التي يعدها فندق ماريوت عن عام ٢٠١٠/٢٠٠٩
- (١٢) الخطة التسويقية التي يعدها فندق ماريوت عن عام ٢٠١٠/٢٠٠٩
- (١٣) الخطة التسويقية التي يعدها فندق موفنبيك اسوان عن عام ٢٠١٠/٢٠٠٩
- (١٤) الخطة التسويقية التي يعدها فندق فلسطين عن عام ٢٠١٠/٢٠٠٩
- (١٥) الخطة التسويقية التي يعدها فندق دهب عن عام ٢٠١٠/٢٠٠٩
- (١٦) الأطار المقترح من تصميم الباحثة من واقع الدراسات السابقة

- 17) Richardson, Strategic Management, London: Pitman publishing, 1995, P. 2
- 18) Samuel C.Certo and Paul J. Peter, Strategic Management Focus or Process, New York: McGraw-Hill, Inc, 1990 p. 30.
- 19) Kaplan, R., David, N., "Putting the balanced Scorecard To work, Harvard Business Review, September- October 1993.
- 20) A Test of the Co. Alignment Principle in Independent Hotels: A Case Study, Marica Hillary Taylor, 2002, Blacksburg, Virginia, Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management