

أسعار الفنادق في فترات الركود بين التخفيض والتثبيت

طه حسين على حازم توفيق حليم محمد سيد أحمد الزغبى سعيد سلامة إبراهيم

قسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تقييم البدائل والحلول التي تتبعها الفنادق للخروج من حالة الركود، وذلك بالتركيز على سياسات التسعير، واقتراح بعض التوصيات للخروج من هذه الحالة. أظهرت النتائج تباين في استغلال المزيج التسويقي للتعامل مع فترات الركود، تخفيض الأسعار والمضاربة بطريقة عشوائية، اختلاف استراتيجيات البيع المستخدمة بالفنادق، بالإضافة إلى عدم تعامل القطاعات الحكومية مع الأزمة بالطريقة الملائمة. توصى الدراسة بعدم تخفيض الأسعار في أوقات الركود واستخدام المزيج التسويقي كبديل لذلك، مع تأجيل سداد الضرائب والتأمينات، فتح أسواق جديدة مثل السوق الهندية والصينية مع توفير رحلات الطيران اللازمة لتلك الأسواق، توحيد سياسة التسعير لجميع الأسواق حسب تصنيف الفنادق، مع وضع حد أدنى وأقصى للسعر بناء على تقييم دقيق من قبل الخبراء والمتخصصين.

الكلمات الدالة: الركود السياحي، صناعة الضيافة، النشاط التسويقي، إستراتيجيات التسعير.

مقدمة

يعرف الركود السياحي بأنه انخفاض مفاجئ وسريع في أعداد السياح الوافدين من خارج البلاد وذلك بسبب أحداث سياسية أو إقتصادية وتطورات غير مرغوب فيها وغير مخططة وبفعل فاعل سواء شخص أو جهة أو تنظيم أو بفعل الطبيعة مثل الكوارث الطبيعية (أورمان و الديونجي، 2000).

و يتصف النشاط الفندقى في مرحلة الركود السياحي بعدة خصائص كندرة الطلب على المنتجات والخدمات الفندقية إلى أدنى حد ممكن، تراجع القدرة التصريفية والعمليات البيعية والتسويقية، وتناقص الأرباح التجارية للمشروع الفندقى (عبد العزيز ، 2005)، فضلاً عن اختفاء الحافز على الإنتاج والاستثمار وتدهور الطاقات الإنتاجية، إزدياد عدد المؤسسات الفندقية المتعثرة، و ارتفاع حجم التكاليف وتصفية المشروعات (ذكى ، 2006). وقد تجلت بعض الآثار السلبية للركود السياحي في صناعة الضيافة بمدينة شرم الشيخ محل الدراسة إبان ثورة 25 يناير 2011 في صور اختفاء صناعة المؤتمرات، توقف مشروعات التوسيع والتطوير الجارية، ظهور منافسة شرسة غير مرغوب فيها بين الفنادق في تخفيض أسعار الغرف الفندقية دون رقابة، توقف حركة الطيران سواء العارض أو المنتظم، ركود كبير في الأسواق التي تعتمد على السياحة مثل البازارات والمراكز والمحال التجارية، اتباع بعض الفنادق لخطط تخفيض العديد من التكاليف المتغيرة بشكل غير مدروس، إنخفاض شديد في رواتب العاملين، تجميد برامج التدريب والتطوير والترقية للعاملين بالفنادق، الأمر الذى يؤدي إلى حدوث فتور وظيفي لدى العاملين، فضلاً عن هجرة بعضهم من قطاع السياحة بحثاً عن وظائف بديلة يحصلون من خلالها على عائد أفضل.

هذا وقد باتت الأزمات واقعاً حتمياً تواجهه المنظمات الفندقية وسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة، في ظل تحديات إقتصادية وسياسية، الأمر الذى جعل من أسلوب القيادة في إدارتها بدءاً بمحاولة التنبؤ بها مروراً بالعمل على إحتوائها وتقليل أثارها بمعالجة نتائجها والإستفادة منها محدداً لنجاحها، أما العشوائية في تعامل القيادة مع الأزمات، وتوظيف سياسة رد الفعل ربما يؤدي بشكل كبير إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، أو إحداث خسائر مادية قد تصل في تأثيرها إلى حد تهديد كيان المنظمة وبقائها (طارق ، 2014).

وللخروج من دائرة الركود السياحي يمكن توظيف المزيج التسويقي (المنتج، الترويج، التسعير، والتوزيع) وذلك بفحص ودراسة مزيج المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة الفندقية ومعرفة موقف هذا المزيج في السوق ومدى تقبل العملاء له ثم تحديد مدى إمكانية تواجده في المستقبل (Guo et al., 2013). ويمثل الترويج أداة رئيسية في مكافحة الركود لما يملكه من طرق ووسائل فعالة لتنشيط المبيعات وزيادة إقبال العملاء على المنتجات والخدمات الفندقية المختلفة. هذا ويعد الترويج نشاطاً مركزياً من عناصر فعالة متكاملة يقوم كل منها بدوره في زيادة الطلب من خلال المزيج الترويجي المتضمن لأربعة عناصر فاعلة وهي البيع الشخصي، الإعلان، الإعلام، والتعاقدات الخارجية (محسن ، 2000). ويرتبط التوزيع بالمكان الذى يتم فيه إتاحة الخدمات والمنتجات الفندقية للعملاء؛ وتقوم عملية الإتاحة على حسن اختيار منفذ التوزيع الذى يوفر الوقت والجهد والتكلفة ويقوم بعرض الخدمات والمنتجات في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، وهي عملية تحتاج ليس فقط إلى دراسة منافذ التوزيع المختلفة القائمة، ولكنها تمتد إلى إيجاد منافذ توزيع مبتكرة وجديدة مع تحليل الأسواق الكلية والجزئية، (محمد ، 2009).

التسعير:

يتضمن النشاط التسويقي تبادل شئ ذي قيمة؛ والقيمة هي التي تجعل للسلعة أو الخدمة قوة جذب للعملاء لتبادلها بالنقود. ويعد السعر مقياس القيمة المدركة الذى عادة ما يصاغ بالعملة المتداولة، ويتشكل لدى العملاء إدراك إيجابى للسعر إذا كان السعر الذى يتوقعه أكبر من السعر الفعلى للمنتجات والخدمات الفندقية المقدمة. وتتناثر القيمة المدركة إيجابياً ليس فقط بخصائص المنتج الفندقى، ولكن أيضاً بشكل متفاوت بالسعر المدرك مع وجود علاقة طردية بين هذه المتغيرات، فكلما كانت الخصائص المحددة للمنتج متعددة كلما كانت القيمة المدركة مرتفعة (نبيل ، 2013).

أوضح سيد (2011) أن السعر من القوى الحاكمة وراء النجاح لكثير من المؤسسات الفندقية، فالسياسة السعرية هي إحدى الآليات المؤثرة في كل من قوى الطلب وقوى العرض، وفي كافة الجهود الأخرى داخل المؤسسات الفندقية وخارجها. فالسياسات السعرية تسهم بدور رئيسى في الخروج من أزمات الدورة الاقتصادية خاصة دورة الركود، ويتم ذلك من خلال استخدام عدة أدوات سعرية كالتالى: أداة الأسعار المرنة التي تسمح بالتعديل أو التغيير وفقاً للقوة التفاوضية وأسلوب المساومة التي قد تستخدمها شركات ووكالات السياحة أو العملاء عند قيامهم بالتعاقد مع المؤسسات الفندقية (على ، 2008)؛ أداة الخصومات السعرية، وتستخدم لصنع فرص تسويقية للعميل الذى تؤثر فيه عملية الخصم السعرى (نعيم ورشيد ، 2006)؛ والأسعار المناوبة المرتبطة بالتعاقدات المستقبلية متضمنة المقدمات النقدية الخاصة بالحجز التي يدفعها جميع المتعاملين مع المؤسسة الفندقية (محسن ، 2000).

أهداف التسعير:

صنف بشير وقحطان (2007) أهداف التسعير إلى:

- 1- أهداف متعلقة بالربح وتشتمل على تغطية التكاليف التي يتم إنفاقها على توفير المنتج وإتاحته للعملاء؛
- 2- أهداف متعلقة بالمبيعات وتشتمل على زيادة كمية الوحدات المباعة؛ بمعنى تحقيق أقصى إيراد من المبيعات من خلال أقصى حجم للمبيعات؛
- 3- أهداف المحافظة على الوضع الراهن، ويعد هذا الهدف من الأهداف الحيوية وبه يضمن ولاء واستمرار شراء المستهلك لمنتجات المؤسسات الفندقية؛ المحافظة على الحصة السوقية، مواجهة المنافسين بالابتعاد عن المواجهة السعرية مع المنافسين والاعتماد على المنافسة غير السعرية كالترويج أو تطوير منتجاتها؛ المحافظة على صورة المؤسسة من خلال الالتزام بالسياسة السعرية التي خلقت لها مكانة مميزة وصورة قوية في القطاعات السوقية المتعامل معها؛ البقاء في ظل المنافسة الشرسة اليوم كهدف أساسى عند وضع سياستها السعرية إلى درجة التسعير أحيانا بأسعار التكلفة. وتلجأ إدارة الفنادق إلى: سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة فترات خارج المواسم، ومن أمثلة ذلك المنتجات السياحية التي تتسم بالموسمية (شوقى ، 1993)؛ ولمواجهة فترات الكساد التي تنشأ نتيجة لظروف طارئة (Horngren et al., 2010)، إلى منح تخفيضات على أسعارها المعلنة بناء على اتفاقيات تبرمها مع وكالات السياحة بالجملة (شوقى ، 1993)؛ وتقوم بعض الفنادق فئة الخمس نجوم بمنح أسعار مخفضة لنوعيات أخرى من أعضاء البعثات الدبلوماسية وأطقم شركات الطيران والمنظمات الدولية (Cooley and Cooley, 2011)؛ وللمحافظة على النزلاء والعملاء الحاليين من خلال استقرار الأسعار ومواءمتها مع الأسعار المنافسة في السوق (بلبالي ، 2010)؛ زيادة التدفقات النقدية للمنشأة الفندقية، ويقصد بذلك المال الذى يدخل إلى خزانة الفندق من مبيعات الغرف والأغذية والمشروبات ويخرج منها فى شكل مدفوعات نقدية إلى الموردين والعاملين، (Cooley and Cooley, 2011).

هذا وتتمثل المشكلة البحثية فى عدم وفرة الدراسات العلمية التى يمكن الاعتماد عليها فى توجيه متخذ القرار نحو الإستراتيجيات المختلفة فى أوقات الركود ، ويعتمد العديد من المدراء متخذى قرارات التسعير سواء كانوا مدراء التسويق والمبيعات أو مدراء التخطيط لتنمية الإيرادات أو مدراء قطاع الغرف أو مدراء الفنادق فى مصر على سياسات يمكن اعتبارها علمياً غير جادة فى التعامل مع الركود السياحى، إذ لا توجد خلفية علمية كافية وواضحة عن إستراتيجيات التسعير وأثرها فى فترات الركود وكيفية مواجهة الأزمات بدون تخفيض الأسعار، الأمر الذى بدوره يؤدى إلى خلق منافسة شرسة بين الفنادق.

منهج الدراسة:

تم التعامل مع هذه المشكلة عبر الدراسة الميدانية ، حيث تم دراسة جميع المتغيرات الأساسية للمشكلة من خلال توجيه أسئلة إلى مدراء التسويق والمبيعات، مدراء تنمية المبيعات، مدراء قطاع الغرف بموجب قائمة إستقصاء تم إعدادها مسبقاً واستخدم لها طريقة المقابلة الشخصية Structured deep face to face interview format ، مع تسجيل أجوبتهم عن هذه الأسئلة. كما تم تصميم نموذج المقابلة الشخصية ليشتمل على ثلاث مجموعات من الأسئلة الهدف منها تقييم سياسات التسعير، وطرح بعض الأسئلة المفتوحة للحصول على أكبر كم ممكن من المعلومات من المستقصى منهم من خلال إتاحة الحرية لهم بالتعبير عن آرائهم عن سياسات الفنادق المتبعة فى تسعير وبيع المنتجات والخدمات الفندقية. تم جمع البيانات وتحليلها تحليلاً نوعياً لاستخلاص النتائج ووضع التوصيات اللازمة لحل مشكلة البحث. وقع الإختيار على مدينة شرم الشيخ كمجتمع للبحث لوقوع العديد من الأزمات التى تعرض لها قطاع السياحة والفنادق بها، وكذلك لتمتعها بوجود عدد كبير من فنادق فئة الخمس نجوم، وتميزها بنسب إشغال كبيرة من مختلف الجنسيات، وتم تحديد (25) فندقاً فئة الخمس نجوم للدراسة.

النتائج ومناقشتها:

1- دور تخفيض الأسعار فى مواجهة الأزمات :

تباينت النتائج ما بين مؤيد ومعارض فيما يخص تقييم أثر تخفيض السعر فى مواجهة الأزمات، ومدى إقبال الفنادق على تطبيق فكرة خفض السعر (جدول 1).

جدول (1) تأييد أو رفض استخدام تخفيض السعر كألية لمواجهة الأزمات والأسباب ورائها

النسبة المئوية للفنادق	تطبيق فكرة تخفيض السعر	الأسباب
60%	رفض	<ul style="list-style-type: none"> - الإحتفاظ بالقيمة السوقية المدركة فى ذاكرة العملاء، مع إمكانية غلق الفندق فى حالة التعرض لأزمة قاسية وقوية مثل أزمة انفجار الطائرة الروسية فى أكتوبر 2015 خصوصاً إذا استمر الطلب فى الانخفاض؛ - وجود صعوبة فى العودة بالأسعار إلى معدلاتها الطبيعية بعد تخفيضها؛ - إرجاء قرار تخفيض السعر بحسب مدة الأزمة أو الركود وكذلك مصدر الأزمة المتسببة فى الركود أياً كانت داخلية أو خارجية.
40%	موافقة	<ul style="list-style-type: none"> - إعتبار السعر المخفض من العوامل التى تجذب العملاء؛ - توفير سيولة مالية تقى بالتزامات الفنادق؛ - توقف الأسواق المصدرة للسياح إلى شرم الشيخ وعدم وجود اختيارات بديلة؛ - ضغوط المنافسين وشركة الإدارة لمحاولة تخفيض الخسائر وإدراك نقطة التعادل.

أسعار الفنادق في فترات الركود بين التخفيض و التثبيت

وقد ربطت النتائج بين تخفيض السعر ومستوى جودة الخدمات المقدمة، ففي حالة تخفيض الأسعار تنخفض الجودة بالتبعية، وقد جاءت الأجوبة كما بجدول (2)

جدول (2) انعكاس تخفيض السعر على جودة الخدمات المقدمة

النسبة المئوية للفنادق	النتائج المترتبة على تخفيض الأسعار
4%	الاستغناء عن ملحقات المنتجات عالية السعر
16%	تحقيق الحد الأدنى من الجودة بما يتماشى مع السعر المعروض
16%	اتباع سياسة تقليل تكلفة وجودة الأغذية والمشروبات واستخدام مكونات منخفضة السعر، تخفيض استهلاك الطاقة وتخفيض التكاليف بصفة عامة
16%	تخصيص مطاعم معينة في حالة عرض أسعار مخفضة على شريحة معينة من العملاء
32%	الاستغناء عن عدد كبير من العمالة والضغط على ما تبقى منهم
8%	تأثر سمعة الفندق سلباً في السوق

* يأتي هذا فيما أكد (8%) من فنادق العينة على عدم تخفيض الجودة ولكن التقليل من نسبة الأرباح مع الإحتفاظ بالجودة.

يتضح مما سبق الأثر السلبي لتخفيض الأسعار، ويتفق ذلك مع ما جاء في دراسة أسر (2006) التي أكدت على أن العلاقة بين السعر وجودة الخدمات الفندقية أصبحت مؤشراً مهماً في التسويق المعاصر؛ ففي حالة عدم توافر مؤشرات أخرى للجودة، فإن السعر يمثل مؤشراً رئيسياً لجودة المنتجات الفندقية من وجهة نظر العملاء، فكلما ارتفع سعر المنتجات نظر العملاء إليها على أنها جيدة. كما أشار مهدى (2007) إلى أن كثيراً من العملاء ينظرون إلى المنتجات الفندقية عالية الثمن على أنها جيدة أو أفضل من المنتجات الرخيصة التي تقدم في الفنادق الأخرى. ويعتقد بعض العملاء أن رخص السعر لمنهج منافس لآخر متفق معه في الحجم، إنما يكون على حساب الجودة، لذا ينبغي على المؤسسة الفندقية أن توضح فيما تنشره من إعلانات عامة أو تعرضه من لوحات، أسباب انخفاض أسعار المنتجات المقدمة مثل مميزات الغرف والخدمات والتسهيلات الأخرى حتى لا يساء إلى سمعة الفندق. ومن أسباب رخص السعر، صغر حجم الغرف، انخفاض تكلفة الأغذية والمشروبات بسبب الإنتاج الكبير كما هو الحال في فنادق خدمة الإقامة الشاملة، لهذا فإن المؤسسة الفندقية إذا رغبت فبت خفض السعر الذي يتبع به خدماتها، ينبغي ألا يكون ذلك على حساب الجودة، ولكن يمكنها أن تخفض من تكلفة الخدمات والتسهيلات المكملة أو نفقات التسويق دون أن تمس صلب المنتج ومواصفاته الأساسية.

2- استخدام مكونات المزيج التسويقي في مواجهة الأزمات
بالنسبة لاستخدام الفنادق لعناصر المزيج التسويقي في مواجهة الأزمات، جاءت النتائج كما يلي:

أولاً:- بالنسبة للمنتج Product

جدول (3) أنشطة فنادق العينة في تنويع المنتج للتعامل مع الأزمات

النشاط	النسبة المئوية للفنادق
استغلال فترات الركود في عمل التجديدات المؤجلة المطلوبة	8%
تخفيض التكاليف للحد الأدنى بما لا يؤثر في مستوى الجودة	16%
استغلال الملاهي المائية الموجودة بالفندق لترويج المنتج النهائي	20%
استغلال تسهيلات المؤتمرات الضخمة لجذب منظمى الاجتماعات الكبيرة والمؤتمرات الدولية	12%
تقديم خدمة المواصلات المجانية من وإلى المطار بواسطة سيارات الفندق	16%
إغلاق جزئى للمطاعم والغرف وذلك لتخفيض عدد العاملين والطاقة المستهلكة في تشغيل تلك المطاعم	32%
استخدام شرائح الغرف المختلفة ما بين (غرف مظلة على الحدائق، مظلة على البحر، أجنحة فندقية)، تنويع خدمات الأغذية والمشروبات (ما بين مطاعم متخصصة أو بارات)، استخدام سمعة العلامة التجارية (اسم سلسلة الفنادق)	16%
توفير عدد كاف من الغرف المتنوعة لتلبية احتياجات العملاء، تحسين خدمات الأغذية والمشروبات، استخدام جميع المنتجات المتاحة في الترويج مثل ملاعب الجولف، سياحة اليوم الواحد، سياسة العميل الخارجى للمطاعم المتوفرة بالفندق	4%
عمل ترقية مجانية لغرف العملاء عند الوصول وتقديم خدمة الوصول المبكر والمغادرة المتأخرة	4%
تخفيض المرتبات عن طريق فتح الأجازات للعاملين وخصوصاً المدراء	4%
وضع مواصفات قياسية للمنتج والاحتفاظ به كما هو وعدم تخفيض التكاليف والجودة للمنتج مع العمل بخطة بيعية طويلة الأمد لمدة خمس سنوات.	8%
الاهتمام المضاعف بالمنتج والقيمة المضافة الية	4%

تتفق الأنشطة الواردة بالجدول (3) مجتمعة مع مهدى (2007) الذى يرى أن سياسة المنتجات الفندقية هي محور السياسات التسويقية الناجحة للوصول إلى اشباع رغبات العملاء الباحثين عن الفنادق والأجازات، فالمنتج الجيد يبيع نفسه، وكلما كان المنتج جيداً ومتوافقاً مع احتياجات السوق ورغبات العملاء، كلما كان الإقبال عليه مرتفعاً وكلما كانت جاذبيته لدى الموزعين سواء شركات السياحة الصغيرة الحجم أو وكلاء السياحة بالجملة أو مواقع الحجز الإلكتروني أكثر ارتفاعاً كلما حظى بترحيب جميع العملاء به. ويؤكد بنشورى (2009) احتياج الفنادق إلى وعى إدراكى شامل لجوانب سياسة المنتجات الفندقية، إذ لم يعد هناك مجال للعشوائية أو لسياسات رد الفعل وبصفة خاصة في وقت الركود الذى يحتاج إلى دقة كاملة في التعامل مع متغيرات وثوابت عديدة ذات تأثير متعدد والتغاضى عن أى منها يمثل تهديداً خطيراً ليس فقط لمصالح المؤسسة الفندقية ولكن أيضاً لقطاع السياحة ككل. وأضاف سيد (2011) إن الفنادق التى تستخدم سياسات المنتج الفندقى للخروج من الركود تبدأ من فحص ودراسة مزيج المنتجات والخدمات التى تقدمها المؤسسة الفندقية ومعرفة موقف هذا المزيج فى السوق ومدى تقبل العملاء له ومدى جاذبيته ثم رؤية مدى إمكانية تواجده فى المستقبل ومتطلبات هذا التواجد من تطوير وتحسين.

يأتى هذا فيما أكد (8%) من فنادق العينة على عدم اتباع سياسات ممنهجة فى تنويع المنتج لمواجهة مرحلة الركود، معتمدين على تخفيض التكاليف بأى طريقة حتى وإن أثر ذلك فى الجودة.

جدول (4) أنشطة فنادق العينة في استخدام التوزيع للتعامل مع الأزمات

النشاط	النسبة المئوية للفنادق
استهداف المعارض الدولية مثل معرض موسكو، لندن، روما، برلين و ATM والذي يقام بمدينة دبي	100%
الاتجاه إلى جميع قنوات التوزيع الإلكترونية الدولية بما في ذلك شركات السياحة الإلكترونية	100%
عمل زيارات بيعية لجميع الأسواق المصدرة للعملاء إلى شرم الشيخ في ظروف العمل الطبيعية والتي تسهم بصورة جيدة في التخفيف من حالة الركود السياحي	4%
استخدام الجرائد اليومية، المواقع الإلكترونية للشركة في عملية الترويج خصوصاً في أوقات الركود بالإضافة إلى عمل حملات تسويقية دولية بالإشتراك مع باقى فنادق السلسلة.	16%

تتفق الأنشطة الواردة بجدول (4) مع ما جاء في دراسة (Abrate et al., 2012) حيث ذكر إن التوزيع عملية ذكية لا تقتصر فقط على اختيار المكان، بل تمتد أيضاً إلى الاهتمام بإعداد منفذ التوزيع ذاته من حيث شكل المبنى الخارجى وتوزيعات المبانى من الداخل والإضاءة والتهوية والألوان وتوزيع الأقسام الداخلية فيه، هذا وتقوم كثير من الشركات بالاختيار ما بين منافذ التوزيع المتحركة المتنقلة وما بين منافذ التوزيع الثابتة تشغل مكاناً ثابتاً وما بين الالتجاء إلى الوسطاء، كما ذكر إن هناك منهجين رئيسيين فى التوزيع هما: التوزيع المكثف القائم على الشمول الواسع الذى يحتوى على جميع منافذ التوزيع بصرف النظر عن نوع المنفذ وحجمه وإمكانياته بهدف تحقيق التواجد والانتشار والتوزيع الانتقائى والذى بموجبه يتم اختيار عدد محدود من الموزعين من وكلاء وشركات السياحة وفقاً للمواصفات المحددة وبشرط توافر خصائص تسويقية معينة بهم وفقاً للسياسات التوزيعية التى ترغى المؤسسة الفندقية فى اتباعها فى وقت الركود.

ثالثاً:- بالنسبة للترويج Promotion

جدول (5) أنشطة فنادق العينة في استخدام الترويج للتعامل مع الأزمات

النشاط	النسبة المئوية للفنادق
تنوع الأنشطة الترويجية للوصول للحد الأقصى من العملاء مثل الحملات البيعية السريعة واتباع سياسة الطرق على الأبواب	4%
الاشتراك بجميع المبادرات الترويجية للسياحة المحلية والعربية	4%
عمل حملات ترويجية مكثفة فى الأسواق المتاحة مع أخذ التكاليف فى الاعتبار وتقديم الحافز لتجار التجزئة فى الأسواق المتاحة وذلك لتنشيط المبيعات للفندق	4%
استغلال الموقع بوسط المدينة وكذلك الشواطئ الرملية الناعمة فى عملية الترويج	4%
استخدام غرف الاجتماعات والمؤتمرات والملاهى المائية والموقع للترويج	4%
استغلال الشباب المرجانية ومواقع الغطس فى جذب العملاء الباحثين عن الاسترخاء	4%
التوجه إلى الترويج الإلكتروني على جميع المواقع الإلكترونية مقابل عمولات مجزية، وتنوع المنتج ما بين باقات للإقامة الشاملة ونصف إقامة	16%
تحفيز شركات السياحة الإلكترونية بليال مجانية وعمل باقات لفئات معينة مستهدفة مثل باقات شهر العسل	8%
عمل حملات دعائية غير تقليدية فى الإذاعة المصرية، عمل دعاية فى السوق الإنجليزية على تاكسى لندن ورعاية الأحداث الاجتماعية والمؤتمرات	8%
استغلال نسبة الإشغال العالية فى عملية الترويج	4%
تخصيص ميزانية خاصة للترويج فى أوقات الأزمات	8%

تتفق الأنشطة الواردة بجدول (5) مع ما جاء في دراسة محسن (2000) المؤكدة على أن الترويج يمثل أداة رئيسية في مكافحة الركود لما يملكه من طرق ووسائل فعالة لتنشيط المبيعات وزيادة إقبال العملاء على المنتجات والخدمات الفندقية المختلفة، كما يعد نشاطاً مركباً من عناصر فعالة متكاملة يقوم كل منها بدوره في زيادة الطلب على المنتجات والخدمات الفندقية. ويتفق كذلك مع ما أورده (Guo et al. (2013 فيما يخص تنشيط التعاقدات التي تمثل إحدى أهم الأدوات الترويجية الفعالة لزيادة حجم وقيمة المعاملات السلعية والخدمية لأى مؤسسة فندقية ومن ثم إنعاش الطلب على الخدمات والمنتجات التي تقدمها ومعالجة أزمات الركود؛ فتنشيط التعاقدات عملية بالغة الذكاء تقوم على استخدام كافة أدوات الوسائل التقليدية وغير التقليدية من أجل زيادة الطلب السياحي وتنميته وتطويره والارتقاء به والتحول به من مجرد طلب تجريبي عابر إلى طلب دائم ومستمر وبصفة خاصة خلال مرحلة الركود والانكماش. وفي هذا الصدد تبين أن (40%) من فنادق العينة لا تطبق أى أنشطة ترويجية للتعامل مع الأزمات.

وبالنسبة للتسعير فقد اتفق المدراء على وضع المنافسين في الاعتبار ودراسة جميع التكاليف الثابتة والمتغيرة قبل القيام باتخاذ قرار التسعير، عمل باقات متعددة الخدمات تعطى للعملاء انطباع تخفيض السعر، تخفيض السعر للحد الأدنى وصولاً لنقطة التعادل على جميع المواقع الإلكترونية، استخدام سياسة ذكية لتسعير الخدمات الإضافية المقدمة مثل الأغذية والمشروبات وكذلك أسعار الغرف الفاخرة والأجنحة لزيادة العائد، تقديم أسعار خاصة للمجموعات السياحية بالإضافة إلى الغرف المجانية، تقديم جميع الخدمات مجاناً للأطفال وذلك لجذب العديد من العائلات الراغبين في السفر بأسعار منخفضة، تقديم مزايا للحجوزات المبكرة والمدفوعة مقدماً، عدم المضاربة بالأسعار وعرضها على الأسواق غير الفعالة، ولكن عرضها على الأسواق المتاحة فقط وذلك لعدم رسم صورة ذهنية للعملاء ببدنى الأسعار. ويتفق ذلك مع ما أوضحه سيد (2011) إذ يرى أن السعر من القوى الحاكمة الفاعلة الناهضة وراء النجاح لكثير من المؤسسات الفندقية؛ فالسياسة السعريّة هي إحدى الآليات المؤثرة في كل من قوى الطلب (الاستهلاك) وقوى العرض (الإنتاج/التشغيل)، فالسعر عنصر رئيسي في قدرة المؤسسات الفندقية على بيع إنتاجها وخدماتها ولكن كانت تخضع لتأثير مجموعة عوامل مثل (التسويق، الأجور، المرتبات والضرائب)، فإنها تسهم (أى السياسات السعريّة) بدور رئيسي في الخروج من مرحلة الركود.

هذا وقد أجمع مدراء العينة على تقييم الأسعار المعروضة من قبل شركات السياحة والشركات الأخرى قبل إتمام عملية البيع وإنه لا يتم قبول أسعار أقل من الحد الأدنى للأسعار المخطط لها؛ بينما أكد بعض المدراء إنه يتم قبول الحد الأدنى للأسعار لتحقيق نقطة التعادل خصوصاً في حالة تأخير المدفوعات المستحقة على شركات السياحة وتحليل الخدمات التي تشتمل على السعر بالإضافة إلى دراسة المصروفات والأرباح بتلك الفترة وكذلك تكلفة الغرفة، عدد الغرف المطلوب، وهل الفندق في حالة سيولة مالية جيدة، وهل سيتم تحصيل مقابل الخدمات نقداً أو بالأجل. وقد اتفقت الآراء السابقة مع ما أوضحه (Magnini, 2009) من أنه نظراً لأن بيئة الأعمال ديناميكية وليست ساكنة، فإنه يجب على المؤسسة الفندقية مراجعة أسعار منتجاتها والتأكد من مناسبتها لظروف البيئة التسويقية المحيطة بها، فإذا ارتأت المؤسسة أن الأسعار الحالية لمنتجاتها أصبحت غير مناسبة لتلك الظروف، فعليه تغييرها إما بالارتفاع أو الانخفاض لتتلاءم والظروف الجديدة، وينبغي على المؤسسة قبل رفع السعر أوت خفيضه دراسة ردود الأفعال المتوقعة من الأطراف المعنية.

3- دور المؤسسات الحكومية في مواجهة الأزمات وأهم المقترحات للتغلب عليها

أكد جميع مدراء العينة على أن جميع القطاعات الحكومية سواء المتصلة بوزارة السياحة أو القطاعات الأخرى لم تتعامل مع الأزمة بمدينة شرم الشيخ بالطريقة التي تتيح البدائل الملائمة للقضاء على الأزمة، ووصفها بعض المدراء بالتقصير غير المسبوق في إدارة الأزمات لعدم وجود رؤية لتوابع الأحداث بالإضافة إلى التعامل مع الأزمات بمنهج رد الفعل.

أما بالنسبة لمقترحات مواجهة الأزمات من الواقع العملي فهي: ضرورة الاتجاه إلى فتح أسواق جديدة لم يتم التعامل معها من قبل، ضرورة التركيز على الأسواق المفتوحة لزيادة أعداد السياح، الإضافات المجانية لجذب العديد من العملاء، استخدام شرائح السوق المختلفة لتحسين الحصة السوقية، استخدام منتج متنوع من الغرف، ضرورة تشغيل خطوط طيران عارض مصرية، استخدام أنواع مستحدثة من السياحة، الاعتماد أكثر على الحجوزات الإلكترونية وعمل باقات مخفضة على جميع المواقع الإلكترونية، عدم الاعتماد على الوسطاء ومحاولة الوصول إلى العملاء مباشرة وتحويل العلاقة من B2B إلى B2C، عمل باقات وعروض أسعار تشمل ليلاً مجانية، وكذلك تقديم بعض الهدايا لعملاء شهر العسل لجذب المزيد من هذه الشريحة، تعويض شركات السياحة بليال مجانية كحافز للبيع بدلاً من تخفيض الأسعار، تقديم مميزات انتمائية تسهل على شركات السياحة دفع التزاماتها المالية.

أيضاً أكد مدراء العينة على محاولة جذب العملاء من شرائح السوق المختلفة بالأسعار التي تستطيع أن تدفعها بما يتناسب مع الخطة البيعية والتوقعات خصوصاً المجموعات الكبيرة، دراسة كل شريحة على حدة وتحديد المستوى المطلوب من الأسعار، البحث عن شرائح السوق التي تبحث عن الأسعار المنخفضة وذلك للإسهام في تغطية تكاليف التشغيل وخصوصاً في فترات الركود، ضرورة توقيع العقود مع الشركات الحكومية وغير الحكومية والتي تحصل على الدعم وذلك لإجازات الحوافز، بيع مستويات الغرف الصغيرة للمؤسسات والشركات والعملاء الذين يبحثون عن الأسعار المنخفضة، وضع الفندق في كل سوق على حدة حسب قدرته الشرائية واستغلال تلك القدرة الشرائية في جذب العديد من العملاء والحصول على القدر الأكبر من الحصة السوقية. هذا وقد تم تجربة تثبيت السعر في عدة أسواق مختلفة ولم يتم الاستفادة من تلك التجربة، ويمكن تجربتها مع إضافة بعض المغريات من الخدمات الإضافية. ويتفق ذلك مع ما جاء في دراسة ذكي (2006) المؤكدة على ضرورة فهم المؤسسات الفندقية لأسباب ودوافع العملاء الشرائية، وتحديد السعر طبقاً لما يتصوره العميل عن قيمة أو قدر المنفعة من المنتج الفندقى. وبما أن العملاء يختلفون في تقدير القيمة لنفس المنتج، لذا يجب تنوع استراتيجيات التسعير طبقاً للشرائح السوقية وتقسيمات العملاء المختلفة وذلك بتقديم مواصفات مختلفة للمنتج بأسعار مختلفة.

وقد اقترحت فنادق العينة استخدام التسويق الإلكتروني كحل للتعامل مع الركود والأزمات، إذ أدى إلى سهولة الوصول إلى العملاء؛ سرعة إجراء الحجوزات وقد أصبح اتجاهاً شائعاً من قبل العملاء؛ تكوين الشراكة مع شركات السياحة الإلكترونية مثل booking.com, Expedia.com, fastbooking.com لعمل الحجوزات المباشرة عن طريق التليفونات المحمولة الذكية. ويتفق هذا مع ما جاء في دراسة (Enron and Andersen (2007 من أن التطور السريع في شبكات الإنترنت أحدث تأثيراً هائلاً في صناعة الضيافة وكذلك في سياسات التسعير. وعلى عكس استخدام الطرق التقليدية مثل التليفون والفاكس ومكاتب بيع الخدمات الفندقية، فإن استخدام الإنترنت أكثر دقة في اتخاذ قرار الشراء وذلك لتوافر المعلومات بسهولة، الأمر الذي يعطى فرصة للعملاء لمقارنة العديد من الفنادق والأسعار في أقل وقت ممكن.

التوصيات

أولاً: التوصيات الخاصة بإدارات الفنادق والمنتجات بشرم الشيخ

- استخدام أحد نماذج التسعير، والتي من خلالها يمكن معرفة القيمة الحقيقية للسعر المعروض للعملاء، مع توسيع نطاق الأسواق المستهدفة وعدم الاعتماد على سوق واحدة، مع البحث الدائم عن الأسواق المرتقبة؛
- عدم تخفيض الأسعار في أوقات الأزمات، واستخدام المزيج التسويقي (المنتج - السعر - الترويج - منافذ التوزيع) كبديل لمجرد خفض الأسعار بطريقة غير ممنهجة.

ثانياً: التوصيات الخاصة بالهيئات الحكومية

- تأجيل سداد الضرائب والتأمينات الاجتماعية مع مطالبة البنوك بتأجيل تحصيل كافة الفروض المالية؛
- ضرورة فتح أسواق جديدة مثل السوق الهندية والصينية وتقديم خدمات اقتصادية لأسواق الشرق الأقصى علاوة على السوق البرازيلية الإيرانية، التركية، الكينية والنيجيرية مع توفير رحلات الطيران اللازمة لتلك الأسواق؛
- تخصيص مجموعة من طائرات شركة مصر للطيران للعمل بالخطوط العارضة لجذب المزيد من العملاء وذلك في الدول التي لا يتوافر بها خطوط الطيران العارض؛
- تعيين ملحق سياحي بجميع الدول المصدرة للسياحة للترويج للسياحة المصرية؛
- توحيد سياسة التسعير لجميع الأسواق وتحديد السياسة التسعيرية حسب تصنيف الفنادق.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

- إسعاد أورمان، أبو سعد الديونجي (2000) "التسويق السياحي والفندقي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أسر نصر المنصور (2006) "سلوك المستهلك مدخل الإعلان" دار حامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بشير العلاق و قحطان العبدلي (2007) "استراتيجيات التسويق"، دار زهران، عمان، الأردن.
- بلبالي عبد النبي (2010) " دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن"، جامعة بورقلة، الجزائر.
- بنشوري عيسى، (2009) "دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون"، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر.
- ذكي المساعد (2006) "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سيد جاد الرب (2011) "الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- شوقي حسين (1993) "أسس التسويق"، دار البلاد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- طارق أبو حجير (2014) "القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- عبد العزيز أبونبعة (2005) "دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة منهج تطبيقي"، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- على شحاتة (2008) "دور التسويق الفندقي في أوقات الأزمات" جامعة قناة السويس، مصر.
- محسن أحمد الخضيرى (2000) "التسويق في ظل الركود"، دار إتراك، القاهرة، مصر.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003) "الإدارة الرائدة"، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- مهدي السامرائي (2007) "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نبيل فيصل موسى الموسوي (2013) "دور سياسة التسعير في تسويق الخدمات السياحية"، مجلة كلية الآداب، معهد الإدارة التقني، الزعفرانية، الأردن.
- نعيم عاشور ورشيد عودة (2006) "مبادئ التسويق"، دار الباروزي العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية

- Abrate, G., Fraquelli, G. and Viglia, G. (2012). Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 160-168.
- Cooley, S. C. and Cooley, A. B. (2011). An examination of the situational crisis communication theory through the general motors bankruptcy. *Journal of media and communication studies*, 3(6), 203.
- Enron and Andersen, A. (2007). Crisis management – easy to do badly, hard to do right. Differing experiences of Wal-Mart. 23 (1):26-29.

- Guo, X., Ling, L., Yang, C., Li, Z. and Liang, L. (2013). Optimal pricing strategy based on market segmentation for service products using online reservation systems: An application to hotel rooms. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 274-281.
- Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Rajan, M., Ittner, C. and Baldwin, A. A. (2010). Cost accounting: A managerial emphasis. *Issues in Accounting Education*, 25(4), 789-790.
- Magnini, V. P. (2009). The influence of national culture on the strategic use of sales-person pricing authority: A cross-country study within the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 173-176.

English Summary

Taha Hussien Aly Hazem T. Halim Mohamad S. A. El-zoghbi Said S. Ibrahim
Hotel Studies Department – Faculty of Tourism and Hotels – Suez Canal University

This study aims at assessing pricing policies in times of crises. Results were collected via interviewing 25 managers in Sharm El-sheikh city. The study revealed that pricing policies differ in crises times. The study recommended employing marketing mix instead of lowering prices in crises times.