

دراسة حالة ماريوت وأزمة الكوفيد 19

تعد ماريوت إنترناشيونال Marriott International من أكبر سلاسل الفنادق العالمية، إذ تدير أكثر من 7,000 منشأة في أكثر من 130 دولة . قبل جائحة كوفيد-19، كانت المجموعة تستفيد من الطلب العالمي على السياحة، مستندة إلى سمعة قوية وبرنامج ولاء ناجح (Marriott Bonvoy) ، ومزيج متنوع من العلامات الفندقية من الفاخرة إلى الاقتصادية.

لكن مع بداية عام 2020 ، واجهت ماريوت أزمة غير مسبقة بسبب انتشار فيروس كورونا. أُغلقت الحدود، وتوقفت الرحلات الدولية، وتراجع الطلب بشكل حاد. تراكمت هذه التحديات مع:

✓ ضغوط مالية ضخمة: أجور آلاف الموظفين، تكاليف الصيانة والخدمات، وديون قائمة. إضافة إلى ذلك، أصبح العملاء أكثر حساسية لقضايا النظافة والسلامة، واعتبروا إجراءات الوقاية عاملاً رئيسياً في قرار اختيار الفندق.

✓ انخفاض كبير في الطلب الدولي والمحلي: مع انتشار فيروس كوفيد-19، أُغلقت الحدود الدولية، وعُلّقت أغلب الحكومات السفر، مما أدى إلى انخفاض حاد في الحجوزات والإقبال، لا سيما من الأسواق التي تمثل مصدراً رئيساً للنزلاء.

✓ تراجع – RevPAR الإيراد لكل غرفة متاحة (Revenue per Available Room): في الربع الثالث من 2020، مقارنة مع نفس الفترة من 2019، تراجعت RevPAR في أوروبا بنحو $81.9\%^{**}$ ، وانخفضت الإشغال (Occupancy) إلى حوالي $18.0\%^{**}$ ، بانخفاض $62.5\%^{**}$ نقطة مئوية تقريباً.

✓ كذلك في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا، انخفضت RevPAR بنحو $61.6\%^{**}$ مقارنةً بنفس الربع من عام 2019. ([1])(marriott.gcs-web.com)

✓ انخفاض السعر اليومي المتوسط (ADR): مع انخفاض الإشغال، اضطرت بعض الفروع إلى خفض الأسعار لاستقطاب ما تبقى من الطلب، مما أثر على ADR. على سبيل المثال، في المنطقة الأوروبية انخفض ADR بنحو $19-30\%^{**}$ في بعض الفروع الدولية خلال أوقات الذروة من الأزمة.

✓ التكاليف الثابتة: بالرغم من انخفاض الطلب، كانت هناك تكاليف لا يمكن تأجيلها: صيانة، تشغيل مرافق، أجور أساسية للموظفين، تكاليف الطاقة، إلخ. هذا الضغط المالي تطلب استجابة استراتيجية. (مستنتج من تقارير الأداء المالي والبيانات التشغيلية لماريوت).

✓ المخاوف الصحية والثقة: نظراً للوضع الصحي العالمي، صار العملاء أكثر حساسية لسلامة النظافة وتعقيم الفنادق. الفنادق التي لم تكن سريعة في اعتماد بروتوكولات صحية صارمة عانت من ضعف الثقة من قبل العملاء المحتملين. تقارير عالمية أفادت بأن الإجراءات الجديدة للنظافة أصبحت من أهم عوامل القرار لدى الزبائن.

عكست هذه الأرقام حجم الأزمة التي أصابت صناعة الضيافة بأكملها.

أمام هذه الظروف، لجأت إدارة ماريوت إلى التحليل الاستراتيجي كأداة أساسية لصنع القرار. ومن خلاله أدركت أن الأسواق المحلية قد تتعافى أسرع من الدولية، وأن المنافسة لن تقتصر على الأسعار بل ستشمل معايير النظافة والصحة. كما اكتشفت أنها تتمتع بقوة العلامة، وانتشارها الجغرافي، ومرونة نموذج التشغيل (فنادق مملوكة ومرخصة)، سمعة النظافة، برنامج الولاء، القدرة على استخدام الملكية أو الصيغ المرخصة (franchised) لتخفيض بعض الالتزامات المالية. كما كشفت عملية التحليل أثناء الأزمة أن سلسلة الفنادق هذه تعاني من مشكل الاعتماد الكبير على السياحة الدولية والتكاليف الثابتة المرتفعة. كما أن بعض فروعها في أماكن تعتمد كلياً على السياحة العالمية، وأصول كبيرة تتطلب صيانة حتى عند ضعف الاستخدام.

كما تابعت ماريوت استجابات سلاسل كبرى مثل هيلتون Hilton وأكور Accor لهذه الأزمة، ولاحظت أن المنافسة تحولت نحو "من هو الأكثر أماناً وصحة" بدلاً من "من هو الأرخص".

بناءً على هذا التحليل، أطلقت ماريوت استراتيجيات متعددة:

دراسة حالة ماريوت وأزمة الكوفيد 19

- ✓ برنامج Commitment to Clean : لتعزيز بروتوكولات النظافة، بالتعاون مع خبراء صحيين عالميين. المرونة في السياسات: تعديل سياسات الحجز والإلغاء لتشجيع العملاء على الحجز دون خوف من الحسارة.
- ✓ تركيز على السوق المحلية: إطلاق عروض خاصة للمقيمين داخل الدولة، للتعويض عن غياب السياحة الدولية.
- ✓ إدارة التكاليف: تقليص أو تأجيل الإنفاق على التجديدات والتوسع، وإعادة هيكلة بعض الأقسام لتقليل التكاليف.
- ✓ التواصل الرقمي: استخدام القنوات الإلكترونية لطمأنة العملاء وتوضيح الإجراءات الجديدة.
- ✓ إعادة توظيف بعض الفنادق: في بعض المدن، جرى تخصيص منشآت لاستضافة العاملين في قطاع الصحة أو للحجر الصحي.

- ورغم أن الإيرادات لم تعد إلى مستوياتها السابقة بسرعة، إلا أن هذه الاستراتيجيات مكّنت ماريوت من تقليل الخسائر والحفاظ على ولاء العملاء.
- ✓ في الربع الرابع من 2020، إنخفاض في تراجع RevPAR العالمي لماريوت إذ أصبح 67.7% مقارنة مع نفس الربع من 2019، ومع ارتفاع نسبة الإشغال (Occupancy) إلى نحو 32.0% عالمياً.
 - ✓ بعض المناطق (Greater China) تضائل فيها الانخفاض كثيراً حيث بدأت علامات تحسن أولى. على سبيل المثال، RevPAR في الصين الكبرى انخفض أقل من بقية المناطق، والإشغال هناك أصبح حوالي 63.0% في بعض الفروع في الربع الرابع من 2020، بعد أن كان أقل بكثير أول الأزمة.
 - ✓ بحلول الربع الثاني من 2021، بدأت بعض المناطق تسجل انتعاشاً: مثلاً، في منطقة أمريكا اللاتينية ومنطقة الشرق الأوسط وأفريقيا، تحسن في Occupancy وبعض التحسن في ADR في بعض الفنادق الفاخرة.

التحديات المستمرة:

- ✓ رغم هذه الإجراءات، الإيرادات بقيت أقل بشكل ملحوظ من فترات ما قبل الجائحة.
 - ✓ بعض الفنادق في مواقع تعتمد تماماً على السياحة الدولية بقيت تعاني، حتى بعد رفع القيود.
 - ✓ العمالة وإعادة فتح الموارد كانت بطيئة في بعض الأسواق بسبب اللوائح الصحية أو نقص الموظفين.
- أسئلة للمناقشة: بناء على ما ورد في نص الحالة:
- ✓ ما أبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) التي واجهتها ماريوت إنترناشيونال Marriott International خلال الأزمة؟
 - ✓ هل تمكنت ماريوت إنترناشيونال Marriott International من تحقيق الأهداف المرجوة من التحليل الاستراتيجي والتنافسي؟
 - ✓ أي من مستويات الاستراتيجية (المؤسسة، وحدة الأعمال، المستوى الوظيفي) تعكس استجابات ماريوت المختلفة؟
 - ✓ ما الفائدة الرئيسية التي جنتها ماريوت إنترناشيونال Marriott International من إجراءات التحليل الاستراتيجي والتنافسي؟