

دراسة حالة: "هيلتون...رحلة من غرفة واحدة إلى علامة عالمية للتميز"

في عام 1919، اشترى شاب طموح يُدعى كونراد هيلتون فندقًا صغيرًا في ولاية تكساس الأمريكية. لم يكن يتخيل حينها أن ذلك القرار سيقوده لتأسيس واحدة من أكبر سلاسل الضيافة في العالم. كان هيلتون يؤمن بأن الضيافة ليست مجرد صناعة لخدمة النزلاء، بل فنّ في خلق تجربة إنسانية تُشعر الضيف وكأنه في بيته. هذه الفكرة البسيطة أصبحت لاحقًا الأساس الذي بُنيت عليه إمبراطورية تحمل اسمه/

مع مرور العقود، لم تعد "هيلتون" مجرد اسم لفندق فاخر، بل أصبحت رمزًا للتجربة الفندقية المتكاملة. في ستينيات القرن الماضي، واجهت الشركة أزمة حادة بسبب التوسع السريع وتراجع رضا العملاء. لكن الإدارة اختارت أن تعيد النظر في ذاتها قبل أن تبحث عن حلول خارجية. عُقدت اجتماعات داخلية مطوّلة، ليس لمناقشة الأسعار أو التكاليف، بل للإجابة على سؤال بسيط: لماذا نوجد؟ بدأ الحديث عن ضرورة إعادة تعريف الغاية من وجودها، وتوضيح ما الذي يميزها عن باقي الفنادق التي كانت تتكاثر في كل مكان.

بعد أشهر من النقاش، توصّل الفريق الإداري إلى خلاصة لم تُعلن حينها رسميًا، لكنها أصبحت محور ثقافة المؤسسة: "ما يميزنا ليس عدد الغرف، بل الدفء الذي يشعر به كل ضيف يمر من هنا". منذ ذلك الوقت، صار كل موظف - من عامل النظافة إلى المدير العام - يعتبر نفسه جزءًا من "رسالة" غير مكتوبة، رسالة تتحدث عن العناية الصادقة والتفاني في الخدمة. وفيما يلي رسائل هيلتون عبر الزمن:

عصر التأسيس (1920s–1940s) — Conrad Hilton Era

"Fill the Earth with the Light and Warmth of Hospitality" "املا الأرض بنور ودفء الضيافة"

فترة التوسع والريادة (1950s–1980s)

"Expanding Hilton's legacy — from national icon to global hospitality leader." توسيع إرث هيلتون — من رمز وطني إلى رائد عالمي في الضيافة

عصر العولمة والتقنيات الحديثة (1990s–2000s)

"The preeminent global hospitality company." الشركة الفندقية العالمية الرائدة.

مرحلة القيادة والمسؤولية (2010–2018)

"Leadership with purpose — connecting hospitality with responsibility." ربط الضيافة بالمسؤولية.

المثوية والتكامل المستدام (2019 إلى الآن)

"To be the most hospitable company in the world — by creating heartfelt experiences for guests, meaningful opportunities for team members, strong value for owners, and a positive impact in our communities." أن نكون أكثر شركة ضيافة ترحيبًا في العالم — من خلال خلق تجارب ملهمة للضيوف، وفرص ذات مغزى لأعضاء الفريق، وقيمة قوية للمالكين، وتأثير إيجابي في مجتمعاتنا.

في أحد فنادق هيلتون في طوكيو، لاحظ المدير أن أحد الزبائن من ذوي الاحتياجات الخاصة يواجه صعوبة في استخدام المصعد. لم يُطلب من المدير التدخل، لكنّه بادر شخصيًا لتعديل تصميم الباب خلال 48 ساعة. حين سُئل لاحقًا عن السبب قال: "لا نحتاج إلى لوائح لنعرف ما هو الصواب. نحن فقط نفعل ما يجعل ضيفنا مرتاحًا". هذه الحادثة لم تُذكر في تقارير مالية أو بيانات رسمية، لكنها أصبحت تُروى في دورات التدريب الداخلي. ومع مرور الزمن، تحولت هذه الممارسات الفردية إلى ثقافة جماعية تصنع الفرق بين فندق وآخر، حتى في أكثر التفاصيل بساطة.

حين دخلت هيلتون عصر التحول الرقمي في بداية الألفية الجديدة، أدركت أن المنافسة لم تعد في عدد الغرف ولا في فخامة التصميم، بل في فهم الزبون قبل أن يتحدث. بدأت الشركة في إنشاء نظام معلومات متطور يجمع بيانات الملايين النزلاء حول العالم. ومن هنا وُلد تطبيق "Hilton Honors" الذي أصبح

بوابة للتواصل مع الزبائن وتخصيص عروض خاصة بناءً على سلوكهم الفعلي . ورغم كلفته العالية في البداية، إلا أنه أصبح أحد أهم مصادر القيمة المضافة للشركة. لكن الأكثر إثارة هو أن موظفي التسويق لم يعودوا يعملون بمعزل عن موظفي الاستقبال أو الطهارة. فكل معلومة عن الضيف يمكن أن تصبح “إلهامًا تسويقيًا” لبناء تجربة أكثر دقة. تقول إحدى المديرات في فرع لندن: “نحن لا نبيع غرفًا... نحن نصنع لحظات تبقى في الذاكرة”.

عندما اندلعت جائحة كوفيد 19-عام 2020، تضررت صناعة الفنادق عالميًا. غير أن هيلتون كانت من أوائل المجموعات التي استعادت نشاطها بسرعة نسبية. لم يكن السر في رأس المال أو التكنولوجيا، بل في مرونة موظفيها وثقافتهم التنظيمية. فعندما أُغلقت الحدود، أطلقت الشركة مبادرة داخلية بعنوان “Hospitality Forward”، تشجع فيها موظفيها على اقتراح حلول لخدمة الضيوف في الظروف الجديدة. وجاءت عشرات الأفكار من مستويات مختلفة. في إطار سعيها لفهم أدق لوضعها الداخلي، قامت إدارة “هيلتون” خلال السنوات الأخيرة بمراجعة شاملة لأنشطة التسويق لديها، بهدف تحديد مدى انسجامها مع التحولات الرقمية وسلوك المسافرين الجدد. تم تشكيل لجنة داخلية جمعت بين مسؤولي التسويق والتكنولوجيا والعمليات، وأسندت إليها مهمة تقييم فعالية الأداء واتساق الجهود التسويقية عبر فروع العالم.

بدأت المراجعة من داخل المقر الرئيسي في فرجينيا. وفي نهاية التحليل، اكتشفت الشركة أن قوتها لا تكمن فقط في حجم ميزانيتها أو تقنياتها، بل في الترابط العضوي بين أقسامها، حيث باتت الحدود بين التسويق والخدمة والابتكار غير واضحة، وهو ما جعل تجربة الزبون أكثر سلاسة واتساقًا في كل نقطة تواصل مع العلامة. كما مدير التسويق في المجموعة عضو أساسي في مجلس الإدارة، مما يعكس المكانة الاستراتيجية للتسويق في اتخاذ القرارات الكبرى. وتعمل فرق التسويق جنبًا إلى جنب مع فرق العمليات والموارد البشرية لتنسيق الجهود نحو هدف واحد: “تعزيز تجربة الضيف وبناء علاقة طويلة الأمد معه”.

تعتمد هيلتون في أنظمتها التسويقية على قاعدة بيانات مركزية مدعومة بالذكاء الاصطناعي، تُغذي أنظمة المعلومات التسويقية بتقارير فورية عن الحجوزات، رضا العملاء، والتوجهات الموسمية في مختلف الأسواق. وبفضل هذه الأنظمة، تمكنت من تصميم حملات مخصصة لكل فئة من العملاء بناءً على سلوكهم الفعلي، وليس فقط على خصائصهم الديموغرافية.

كما تبين أن * مؤشر صافي الترويج (Net Promoter Score) لهيلتون يُقدَّر بـ **56*، أعلى من المتوسط الصناعي للفنادق الذي هو حوالي 44.

كما اتضح أن هيلتون تركز على تنوع تجارب الإقامة بما يناسب الشرائح المختلفة (العائلات، رجال الأعمال، الباحثين عن الرفاهية)، بينما تعتمد **سياسة تسعير مرنة** ترتبط بمستوى الطلب والتوافر. وتستثمر بقوة في **القنوات الرقمية**، إذ أصبحت أكثر من 70٪ من الحجوزات تُجرى عبر المنصات الرقمية الخاصة بها. كما طوّرت حملات “Stay Inspired” التي تبرز قصصًا واقعية لضيوفها.

اليوم، تسعى هيلتون لأن تصبح الشركة الأكثر ضيافة في العالم، ليس فقط من حيث العدد أو الأرباح، بل من حيث عمق العلاقة مع الإنسان. ففي تقاريرها الأخيرة، تتحدث الإدارة عن الاستثمار في برامج الاستدامة البيئية والتنوع الثقافي، معتبرة أن هذه القيم ليست ترفًا، بل امتداد طبيعي لهويتها. وفي جولة داخل أحد فنادقها الجديدة في أبوظبي، كتب أحد الصحفيين تعليقًا لافتًا: “تشعر أن كل شيء في المكان مصمم ليقول لك: نحن هنا من أجلك، حتى قبل أن تطلب”. وهكذا، بعد أكثر من مئة عام، ما تزال “هيلتون” تحافظ على وعدها القديم...وعد بسيط لكنه عميق: أن تجعل كل إقامة تجربة تُروى.

أسئلة للمناقشة:

- ☐ لماذا قامت هيلتون بتغيير رسالتها مع مرور الزمن؟
- ☐ ما الفائدة الرئيسية للرسالة من خلال تجربة هيلتون المذكورة في نص الحالة؟
- ☐ ما القيم التنظيمية التي ميزت هيلتون المذكورة في نص الحالة؟
- ☐ ما المكونات الأساسية التي قامت هيلتون بتحليلها أثناء قيامها بمراجعة شاملة لأنشطتها التسويقية؟