

دراسة حالة فندق هيلتون دبي

لم يكن فندق "هيلتون المرسى" في دبي مجرد مبنى أنيق يطل على البحر، بل كان كياناً نابضاً بالحركة يشبه خلية نحل مترابطة الأدوار. كل صباح، ومع أول خيوط الضوء، تبدأ شاحنات صغيرة تحمل شعار "Hilton Supply Management" في تفريغ صناديق المواد الغذائية والمستلزمات داخل المطبخ المركزي للفندق. لم يكن الأمر مجرد توريد يومي عادي؛ بل جزء من منظومة شراء عالمية دقيقة، تربط بين مئات الموردين في أكثر من مئة دولة. هذه الشبكة تتيح للفندق الحصول على مكونات طازجة بأسعار تنافسية، مع ضمان أن كل منتج — من فنجان القهوة إلى بياضات الأسرة — يلتزم بمعايير الاستدامة البيئية التي تفرضها المجموعة.

يبتسم المدير المالي وهو يتحدث عن وفورات سنوية في المشتريات تصل إلى 15% مقارنة بالفنادق المستقلة. لكنه يعرف أن القيمة الحقيقية ليست فقط في التوفير، بل في الثقة التي تنشأ بين المورد والفندق عبر الزمن.

في الطابق الأرضي، يتحرك موظفو الاستقبال بخفة وأناقة، يحيون النزلاء القادمين بابتسامة موحدة كأنها نُسجت في مدرسة واحدة. خلف تلك الابتسامة، نظام إلكتروني ضخم يعمل في الخلفية: شاشات تعرض في لحظة واحدة عدد الغرف المشغولة، الحجوزات الجديدة، والأسعار المتغيرة حسب الطلب. يُعدّ هذا النظام العمود الفقري الذي يربط كل إدارات الفندق — من المطبخ إلى الغرف، ومن التسعير إلى التسويق. ومع أن الضيوف لا يرونه، إلا أنهم يشعرون بآثاره: تسجيل دخول في أقل من دقيقتين، خدمة غرف تُنقذ قبل أن يُنهي الاتصال، وفاتورة جاهزة لحظة المغادرة. ورغم أن التقنية تلعب الدور الأكبر، فإن المدير العام لا يتوقف عن تذكير الموظفين بأن "الضيافة ليست خوارزمية... إنها لحظة إنسانية."

في المساء، يجتمع فريق التسويق في مكتب صغير بجانب الردهة. على الشاشة أمامهم تظهر لوحة تحليل البيانات الأسبوعية: معدلات الحجز المباشر عبر الموقع الرسمي ارتفعت 9%، بينما انخفضت نسبة الحجوزات من المواقع الوسيطة (OTAs) بنسبة 6%. يتحدث أحدهم بحماس عن الحملة الإعلانية الجديدة التي تستهدف أعضاء برنامج الولاء — *Hilton Honors* — أكثر من 180 مليون عضو حول العالم — عبر رسائل شخصية تنبأ بالوجهة التالية لكل عميل. يعرف الفريق أن كل حجز مباشر يعني ربحاً إضافياً، لأن الفندق يتجنب دفع عمولات تصل أحياناً إلى 12% لوكالات السفر الإلكترونية. لكن ما لا يظهر في التقرير هو الإحساس بالانتماء الذي يتكوّن لدى العملاء حين يتلقون رسالة تبدأ باسمهم وتذكرهم بإقامتهم السابقة. هكذا تصنع التكنولوجيا عاطفة جديدة بين الفندق وضيوفه.

في المطبخ، يقف الشيف التنفيذي أمام شاشة صغيرة تعرض تقييمات النزلاء في الوقت الفعلي. يقرأ تعليقاً من ضيف كتب: "الإفطار رائع، لكن القهوة كانت باردة قليلاً". يرفع حاجبيه، ثم يضغط على زر يرسل إشعاراً إلى قسم الخدمة. في دقائق، تصل ملاحظته إلى مدير المطعم وإلى خبير الجودة في المكتب الرئيسي. ما كان قبل سنوات مجرد شكوى، أصبح اليوم معلومة في نظام رقمي ذكي يُحلل آلاف التعليقات يومياً، ويرصد الاتجاهات في رضا العملاء. فإذا تكررت ملاحظة عن نوع من العصائر أو تأخر الخدمة، يُرسل تنبيه تلقائي إلى المديرين لاتخاذ الإجراء فوراً. بهذه الطريقة، تحولت الملاحظات الفردية إلى مصدر مستمر للتعلم والتحسين.

في الطابق الرابع، تعقد مسؤولية الموارد البشرية جلسة تعريفية لموظفين جدد قدموا من بلدان مختلفة. تبدأ حديثها بجملة تحمل فلسفة عميقة: "في هيلتون، نحن لا ندرّب الناس على الخدمة فحسب، بل نُعلمهم كيف يجعلون الآخرين سعداء". تشرح لهم كيف تمنح الشركة حرية اتخاذ القرار للموظف في مواجهة أي موقف طارئ، دون الرجوع إلى المشرف، ما دام الهدف هو إرضاء النزيل. وفي نهاية الجلسة، تذكر أن المجموعة تستثمر أكثر من 100 مليون دولار سنويًا في التدريب وبرامج القيادة، وأن فندقهم جزء من منظومة فازت مؤخرًا بجائزة "أفضل بيئة عمل فندقية في العالم" وفق تصنيف Fortune لعام 2024. في عيون الموظفين الجدد، كان ذلك الوعد بالثقة أكثر قيمة من أي راتب.

مع اقتراب منتصف الليل، تُغلق الأضواء في الممرات تدريجيًا، ويبدأ فريق التدقيق الليلي في مراجعة سجلات اليوم. في شاشة المدير الليلي، يظهر ملخص مالي دقيق: نسبة الإشغال 87%، متوسط الإيراد لكل غرفة (RevPAR) بلغ 620 درهمًا، ومعدل رضا النزلاء 9.3 من 10. لكن الرقم الأكثر أهمية بالنسبة له ليس ماليًا، بل إنسانيًا: "عدد الشكاوى المغلقة خلال نفس اليوم — 100%". ذلك المؤشر الصغير هو ما يجعل الفندق يحتفظ بتصنيفه العالي ضمن شبكة "Hilton Honors"، ويضمن عودة 70% من النزلاء مرة أخرى خلال العام. وفي الصباح التالي، تصل تقارير الأداء اليومية إلى الإدارة الإقليمية في لندن. تُدمج بيانات المشتريات، والضيوف، والمبيعات، وجودة الخدمة، في لوحة رقمية واحدة تُعرف باسم "Hilton Performance Advantage" من خلالها يتم قياس كل فندق وفق معايير موحدة في الكفاءة والربحية والاستدامة. وفي حال تجاوز أحد الفنادق المعايير المحددة، يحصل على اعتماد داخلي يسمى "Center of Excellence"، يُستخدم لاحقًا في الحملات التسويقية. أما الفنادق التي تتراجع، فتتلقى دعمًا فوريًا عبر فرق تدريب متنقلة أو برامج تحسين الأداء. في هذه المنظومة المعقدة، لا يوجد نشاط يعمل بمعزل عن الآخر. من عملية شراء فنجان القهوة إلى تحليل انطباع العميل بعد مغادرته، تتشابك سلسلة طويلة من الخطوات التي تُضيف كل واحدة منها طبقة جديدة من القيمة. القيمة هنا ليست رقمًا في الإيرادات، بل تجربة إنسانية متكاملة — تلك التي تجعل نزيلًا واحدًا يكتب في تقييمه:

سؤال المناقشة:

استنادًا إلى النص، استخرج الأنشطة التي تكوّن سلسلة القيمة في فندق هيلتون المرسى.

ما الأنشطة الرئيسية التي تُساهم مباشرة في خلق القيمة للعميل؟

وما الأنشطة الداعمة التي تمكّن الفندق من تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة؟

بَرِّر تصنيفك بالأمثلة من القصة.