

تطبيق إستراتيجية المتحرك الأول وأثرها في المكانة الذهنية:**دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق السياحية الأردنية**

فالح عبد القادر الحوري - اسعد حماد أبو رمان - ماهر عودة الشمايلة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل نجاح استراتيجية المتحرك الأول وأثرها في بناء المكانة الذهنية على عينة من الفنادق في قطاع السياحة الأردني وعددها (17) فندقاً من فئة الأربعة والخمسة نجوم، اختيرت بطريقة العينة العشوائية، وزع عليها (181) استبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي في إجراء الدراسة. ولتحليل نتائج الدراسة استخدم الباحثون تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. توصلت الدراسة إلى أن عوامل نجاح المتحرك الأول (تحولات الكلف وخيار المشتري في ظل عدم التأكد، والسيطرة على الموارد، وقيادة التكنولوجيا) تؤثر في بناء المكانة الذهنية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المتحرك الأول، المكانة الذهنية، التسويق، الفنادق، السياحة، الأردن.

المقدمة:

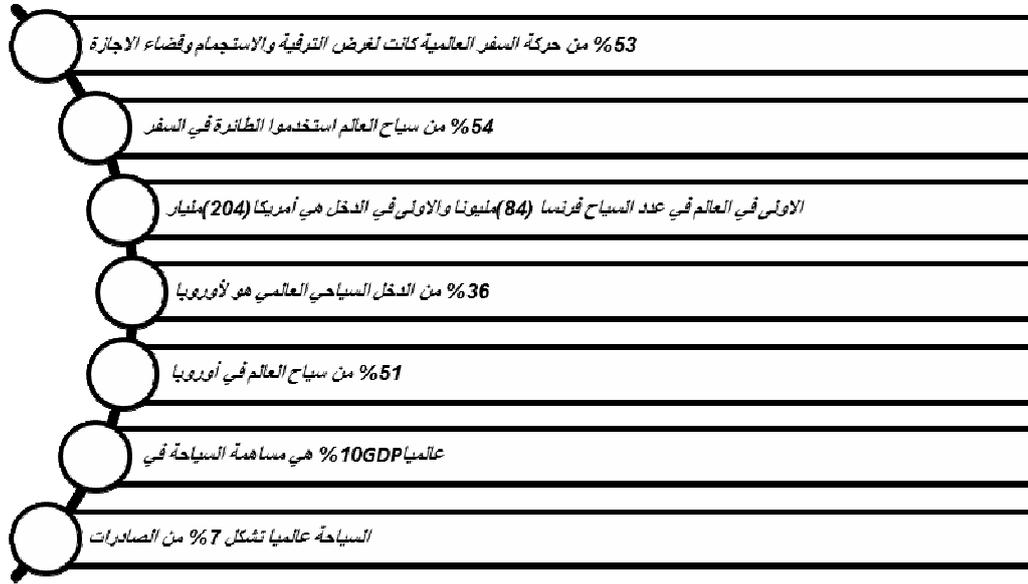
يستحوذ موضوع استراتيجية التحرك الأول على اهتمام الأدب الإداري والتسويق الاستراتيجي حول ما إذا كان المردود الناتج عن تبني استراتيجية التحرك الأول أفضل من مردود الناتج عن التحرك التالي أو اللاحق (Runelines and Gronhaug, 2005). وتؤكد الدلائل والدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة على أن قادة السوق من الشركات على المستوى العالمي هم من أوائل من دخل السوق وبقيت محافظة على وجودها، كما هو الحال في كوكاكولا وهي الأولى التي أنتجت الكولا، وفندق ميروز بانكوك وهو أول فندق إسلامي في تايلاند، وكذلك فندق أنديجو وهو أول فندق يعمل بالطاقة الشمسية الكاملة في مدينة دبي للاستدامة Dubai Sustainability City ما يمنح هذا الفندق تحولا كبيرا في التكاليف التشغيلية لخدماته وبالتالي التحرك الأول في طرح خدمات بأسعار منافسة، وكذلك شركة Google.com وهي أيضا أول شركة تقتحم سوق البحث عن طريق الانترنت، إلا أن العبرة ليست بالدخول الأول إلى السوق أو التحرك الأول نسبيا، إنما العبرة في تحقيق النجاح واستدامته. فكثير من الشركات كانت هي الأولى في الدخول إلى السوق إلا أنها لم تحقق النجاح. فمثلا شركة Amazon.com كانت أول شركة رائدة في الدخول إلى سوق الكتاب عبر الانترنت، ولكنها فعليا كانت المتحرك الثاني Second Mover لأنها اخذت فكرته من Book Stacks و Book.com لذا فالعبرة في كثير من الأحيان ليست بالتحرك الأول، إنما قد تكون بالتحرك الثاني نسبيا، ولكن هذا التفوق الذي تحققه بعض الشركات من التحرك الأول يجب أن يلازمه رؤية متجددة ومعرفة لتفضيلات الزبائن واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها فضلا عن إجراء التحسينات المستمرة لسلعها وخدماتها وإلا فإن المتحرك الثاني سوف يقتنص الفكرة ويحقق نجاح يفوق المتحرك الأول. إضافة إلى ذلك كانت هذه المنظمات تعول على عامل التميز بالمقارنة مع سلع وخدمات الداخلين الجدد من المنافسين الذين يتوقع دخولهم السوق لاحقا.

ويرى البعض أنه لا مفر من تبني هذه الاستراتيجية سواء كان ذلك في دخول السوق السياحية الجديدة أو كان ذلك في طرح سلعة/خدمة جديدة أو حتى تطويرها قبل أن يتحرك المنافس بفارق زمني حتى لو كان بسيطا، الأمر الذي يحقق للمنظمة مكاسب كثيرة لاسيما في ظل احتدام شدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية والمحلية تماما كما هي حكاية الطائر الذي يبحث عن فطوره، فالطائر المتأخر ربما لا يحصل على طعامه أو حتى ربما لا يحصل عليه إطلاقا.

فكل طرف يحاول إثبات وجوده ومراقبة تحركات الطرف الآخر بما ستكون عليه خطوته التالية، ويستمر هذا المشهد الذي ينتج عنه بقاء البعض لفترة قصيرة أو طويلة أو ربما الاختفاء بالكامل، وقد برزت كذلك تساؤلات عديدة حول جدوى التحرك الأول، وهل له أي علاقة في بناء واستدامة المكانة الذهنية، إذ إن مثل هذه التساؤلات ما زالت موضع نقاش بين المهتمين والباحثين والمتخصصين. وقد برز خلال العشرين سنة الماضية رأيان متضادان حيال تفسير كيف أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق ويجري المحافظة عليها، فيؤكد الرأي الأول على المكانة الذهنية Market Position، أما الرأي الثاني فقد أكد على الجدارة المحورية Core

Competence (Leavy, 2003)، فالمنظمات التي تملك مكانة ذهنية في السوق أو في أذهان العملاء على الخريطة الذهنية لهم تحرص كثيرا على جعل هذه المكانة ايجابية دائما في أذهان العملاء في السوق والعمل على تطويرها واستدامتها .

ويعد قطاع السياحة في هذا الاطار من القطاعات الغاية في الاهمية، ويعد رافدا كبيرا من روافد الاقتصاد العالمي والاقتصاد الأردني على وجه الخصوص، لا سيما أن هذا القطاع يشهد تقلبات في السوق من وقت لآخر نتيجة لبعض العوامل والظروف التي ألمت بالعالم ومنطقة الشرق الاوسط على التحديد والأردن جزء لا يتجزأ منها، إذ تشير الارقام الى ان عدد سياح العالم قد نمى بشكل كبير الى ان وصل الى (1.186) مليار سائح في 2015 م بدخل سياحي وصل الى (1.260) مليار دولار. وتشير التوقعات إلى أن هذا العدد سيرتفع في 2020م إلى (1.4) مليار سائح وصولا الى (1.8) مليار سائح خلال 2030 م بمعدل إنفاق يصل إلى (5) مليارات يوميا (UNWTO,2017). بينما في الاردن تشير الأرقام إلى أن عدد السياح وصل الى (3.858) ملايين سائح في 2016 م بمعدل نمو (2.6%) مقارنة بالعام 2014م، وبدخل سياحي وصل إلى (2870) مليون دينار أردني بانخفاض قدره (-0.5%) مقارنة بالعام 2015م (MOTA,2017)، والشكل (1) يبين ذلك.



الشكل (1) يبين حقائق وارقام عن صناعة السياحة

Sources: World tourism Organization, 2015, Available at : www.unwto.org

كان لحالة الاستقرار في الأردن تأثير مباشر في قطاع السياحة مما أسهم في تطور هذا القطاع بشكل ملحوظ على الرغم من كل التحديات التي تواجهه بسبب الاوضاع الامنية والسياسية لدول الجوار العربي وانعكاس ذلك على السياحة في الأردن، وقد أسهم ذلك في جذب المزيد من الاستثمارات في مختلف الأنشطة السياحية سواء كانت فنادق أو منتجعات وصولاً إلى المطاعم وغيرها من الأنشطة ، ولكن يبقى السؤال دائماً قائماً : هل يمكن القول إن نجاح الداخلين أو المتحركين الأوائل لهذا القطاع كان له أثر في بناء المكانة الذهنية واستدامتها لدى السياح؟، خاصة في ظل الظروف السياسية التي تشهدها المنطقة من حروب وكوارث وأزمات، ما يجعل فكرة المتحرك الأول محفوفة بالمخاطر نسبياً. تأسيساً على ما سبق فإن مسعى هذه الدراسة يكمن في تسليط الضوء على عوامل نجاح استراتيجية المتحرك الأول فضلاً عن أنها ستحاول تقييم مدى وجود علاقة بين المتحرك الأول وبناء المكانة الذهنية واستدامتها في الشركات المبحوثة.

مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على النظريات والدراسات السابقة الأجنبية والعربية منها لم يتبين أي من تلك الدراسات حاولت دراسة العلاقة بين عوامل نجاح المتحرك الأول وبناء المكانة الذهنية، فضلاً عن الغياب المعرفي لدى مجتمع الدراسة المتمثل في قطاع الفنادق والذي يعكس الفجوة المعرفية والبحثية، فضلاً عن أن الدراسات العربية تكاد

تخلو من الدراسات النظرية والميدانية المتعلقة بمزايا المتحرك الأول، هذا مع العلم أن تلك الدراسات السابقة والأجنبية منها تحديدا تؤكد الأهمية العلمية والعملية للوظيفة الكبيرة التي تقوم بها استراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية وتحسينها. كما تشير تلك الدراسات إلى الأهمية التسويقية الكبيرة للمكانة الذهنية في مجال تنمية وتطوير مكانة تلك الشركات الفندقية لدى الشرائح المستهدفة من السياح. أيضا أغلب الدراسات السابقة لم تحسم موضوع التحرك أولا أم ثانيا لأن الدراسات أشارت صراحة إلى مزايا وعيوب كل طريقة، وهل التحرك يكون سريعا أم بطيئا الأمر الذي شكل حافزا إلى دراسة هذه العلاقة التي لم يتطرق إليها من قبل في حدود علم الباحثين، من هنا تشكلت مشكلة الدراسة التي تحاول إثارة التساؤل الرئيس حول ما إذا كانت عوامل نجاح المتحرك الأول (قيادة التكنولوجيا، السيطرة على الموارد، تحولات الكلفة وخيار المشتري في ظل عدم التأكد) تسهم في تمكين المنظمات الفندقية من بناء المكانة الذهنية.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مدى توافر عوامل نجاح التحرك الأول لدى الفنادق الأردنية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية على مدى توافر عوامل نجاح التحرك الأول لدى الفنادق الأردنية، تعزى إلى درجة الفندق المتمثلة في: الخمسة نجوم، والأربعة نجوم؟
- 3- هل هناك علاقة تأثيرية بين عوامل نجاح التحرك الأول وبناء المكانة الذهنية في الفنادق المبحوثة؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الجوانب الآتية:

1. يتركز مجتمع الدراسة في قطاع السياحة وتحديدا قطاع الفنادق والذي يعد العنصر الأساس في صناعة السياحة، إذ تشير الاحصاءات الصادرة عن وزارة السياحة الأردنية إلى أن عدد الفنادق العاملة في الأردن بلغ (573) فندق، تضم (28160) غرفة و (53811) سرير ويعمل فيها (19298) عامل يشكلون (38%) من مجموع العاملين في قطاع السياحة كعمالة مباشرة.
2. كما تشكل العاصمة عمان المنطقة الأكثر تركزا في الاستثمار السياحي، إذ يبلغ عدد الفنادق فيها (383) فندق تشكل (67%) من مجموع الفنادق في الأردن، ويوجد بها (15) فندقا فئة الخمسة نجوم و (21) فئة الأربعة نجوم، كما تشكل الليالي المباعية في العاصمة عمان (54%) من مجموع الليالي على مستوى المملكة والبالغة (4.9) ملايين ليلة، ويشكل نزلاء الفنادق في عمان ما نسبته (55%) من مجموع نزلاء الفنادق في المملكة والبالغ عددهم (2.4) مليوني نزيل بمتوسط نسب اشغال بلغ (58%). ويبين جدول (1) ملخصا لأهم مؤشرات مؤسسات الإيواء السياحي.

جدول (1) مؤشرات مؤسسات الإيواء السياحي في الأردن

البيانات	2015	2016	نسبة التغير 16/15
عدد نزلاء الفنادق	1.894.094	2.358.756	24.5%
عدد الاسرة المشغولة	4.008.928	4.894.237	22.1%
عدد الغرف المشغولة	2.528.560	2.635.058	4.2%
عدد الليالي المشغولة/اردني	1.189.454	1.787.743	50.3%
عدد الليالي المشغولة/غير اردني	2.819.474	3.106.494	10.2%
عدد الاسرة المشغولة في عمان	2.559.555	2.660.734	4%

المصدر: وزارة السياحة والآثار، التقرير الاحصائي 2016، متوفر على: www.mota.gov.jo

3. كما تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تم تناولها في الدراسة وأهمية الربط بينهما، الأمر الذي يثري المعرفة بعوامل نجاح استراتيجية التحرك الأول وكيف يمكن لتلك الاستراتيجية أن تعزز من المكانة الذهنية.
4. ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة التأثيرية بين عوامل نجاح استراتيجية التحرك الأول وبناء المكانة الذهنية في حدود معرفة الباحثين.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة:

1. التعرف على مدى إدراك الفنادق المبحوثة لعوامل نجاح استراتيجية التحرك الأول.
2. التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين عوامل نجاح استراتيجية التحرك الأول وبناء المكانة الذهنية.
3. تسليط الضوء على مدى وجود اختلافات لدى الفنادق المبحوثة اتجاه إدراكهم لعوامل نجاح استراتيجية التحرك الأول.

أدبيات الدراسة:

مفهوم التحرك الأول First Mover

يعتبر Lieberman and Montgomery من أوائل من اهتموا بالبحث في موضوع المتحرك الأول ومزاياه من خلال الورقة التي قدماها سنة 1988 بعنوان "مزايا المتحرك الأول". وقد أدرج مزايا المتحرك الأول (FMA) كمصطلح بشكل موسع ضمن الإدارة الاستراتيجية، التسويق، والاقتصاد (Lieberman and Montgomery, 1998) وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك ثمة مفاهيم أخرى تستخدم كبديل لمفهوم المتحرك الأول مثل الرائد Pioneer والداخل الأول First entry. وقد ظهر اختلاف في أوساط الباحثين في التحديد الدقيق لمفهوم المتحرك الأول، فليس هناك إجماع في تصنيف المنظمات سواء كانت منظمات رائدة Pioneer أو لاحقة Followers، ولكن إجمالاً تصنف المنظمة ضمن تصنيف المتحرك الأول إذا كانت ضمن الحالات الآتية: إنتاج منتج جديد، استخدام عملية جديدة، دخول سوق جديد (Lieberman and Montgomery, 1990)، اول منظمة تطور وتبيع منتجاً جديداً (Lambkin, 1992)، اول منظمة تباع بتصنيف المنتج الجديد (Golder and Tellis, 1993)، دخول المنظمة الاول لسوق جديد (Schmalensee, 1982).

وفي تعريف تال للتعريف السابق (Lieberman and Montgomery, 1998) المتحرك الأول هو التحرك الأول الذي تقوم فيه المنظمة بإنتاج منتج، استخدام عمليات جديدة، أو دخول سوق جديد. أما الذي يقصده Nakata and Sivakumar (1997) فيصيفان شيئاً مختلفاً لتعريفهما للمتحرك الأول إذ يعتقدان بأن المتحرك الأول يتمثل في المنظمات التي تكون أول من تباع سلعتها أو خدماتها في قطاع أو سوق محددة سواء عبر التصدير، الترخيص أو من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر FDI. ويعرف (الحوري والعلي) 2007 المتحرك الأول أنه المبادرة الأولى للتحرك في السوق قبل المنافس ربما بفترة زمنية قياسية الأمر الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بفارق زمني. أما التعريف الذي أفرد في هذه الدراسة فينظر إلى التحرك الأول على أنها المبادرة الأولى التي تسبق فيها المنظمة منظمات منافسة بفارق زمني في تقديم منتجات/خدمات جديدة لسوق حالية أو جديدة، أو من خلال تطوير منتجاتها/خدماتها الحالية بإظهارها بصورة جديدة أو في تبني أسلوب جديد في العملية لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

عوامل نجاح استراتيجية التحرك الأول

برز في هذه الساحة الجدلية انقسام فريقين متباينين لوجهتي نظر مختلفتين حيال مزايا وعيوب استراتيجية التحرك الأول؛ أما وجهة النظر الأولى فنرى أن استراتيجية التحرك الأول يمكن أن تحقق الكثير من المزايا منها أنها تمكن الفنادق المتنبية لهذه الإستراتيجية من أن تتغلب على الفنادق اللاحقة من حيث الإستمرارية، الأرباح، والحصة السوقية. (Lieberman and Montgomery, 1998; carpenter and Nakamoto, 1989; Kerin et al., 1992)، ويشارك في وجهة النظر هذه (1987) Rumelt إذ يرى ان إستراتيجية التحرك الأول يمكن أن تضع عددا من الحواجز على اللاحقين Late entry من خلال آثار التعلم والخبرة. أما (2000) Rettie; Hilliar and Alpert فيعتقدان أن التحرك الأول يمكن الفندق من أن يحقق ميزة تنافسية لفترة طويلة لاسيما في انه يضع حواجز أمام دخول منافسين جدد. ومثال ذلك شركة طيران العربية التي تعد نموذجا للتحرك الأول فهي الشركة الرائدة Pioneer في مجال نظام الرحلات الأقل كلفة بسبب تطبيقها لاقتصاديات الحجم، إذ استطاعت المحافظة على الوضع القيادي في ذلك المجال منذ تأسيسها وحتى يومنا هذا. (2000) Tyagi، وهناك نماذج أخرى لشركات

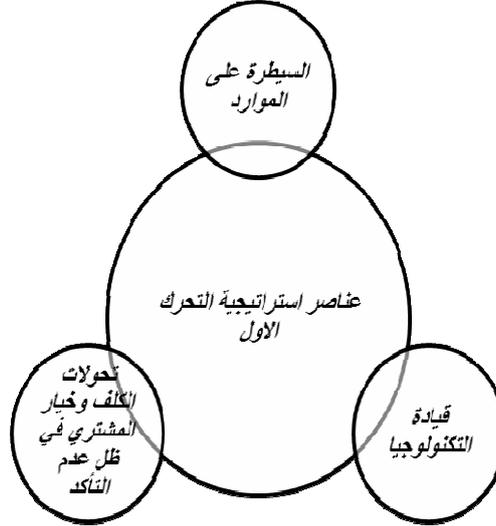
عالمية تحمل أسماء تجارية لامعة مثل هيلتون Hilton وماكدونالدز MacDonald وغيرها كان قد مضى عليها عقود من الزمن وما زالت تحافظ على وجودها بل ان ذلك الوجود تعزز أكثر بالرغم من دخول منتجات منافسة. ويرى الحوري والعلي (2007) أن استراتيجية التحرك الأول تحقق عددا من المكاسب من بينها أنها تساعد المنظمة في تحقيق ما يعرف بالمكانة الذهنية والسمعة التي تبقى لفترة طويلة في أذهان الزبائن، كما تمكن الفندق من التعاقد المبكر مع الموردين وشركات التكنولوجيا الجديدة وقنوات التوزيع وجميعها يحقق الفندق عبرها ميزة خاصة في الكلفة، فضلا عن أنها تبني ولاء الزبائن للفندق مقارنة بحالة الولاء التي تمتلكها فنادق منافسة، كما وذهبا في تصورهما إلى أن التحرك الأول يمكن أن يكون هجوما وقائيا، بمعنى أنه يجنب الفندق آثارا سلبية قد تتجم عن المنافسة مع الفنادق الأخرى في مناطق أخرى.

أما وجهة النظر الثانية فترى غير ذلك تماما إذ تعتقد بأن إستراتيجية التحرك الأول لم تعد قائمة خاصة في ظل بيئة التنافس الحالية التي توصف بالمفرطة، وقد أكد كل من Golder and Telliss (1993) في دراستهم أن المتحركين الأوائل لم يتمتعوا بفوائد أو مردودات مستدامة أو حتى استثنائية. ويرى (2000) Tyagi أن المتحرك الأول يمكن أن يحقق ميزة ولكن ربما لا تستديم لأنه من الممكن أن يتبعه أو يلحق به متحرك آخر ويتغلب على هذه الميزة تماما كما حدث لشركة EMI أولى الشركات التي قدمت الناسخ CAT المستخدم من قبل المستشفيات ولكن سرعان ما تم تجريد هذه الشركة من تلك الميزة من قبل الشركة اللاحقة GE التي قدمت منتجا مقلدا. أما Lieberman and Montgomery (1988) فقد حددوا مزايا التحرك الأول في دراستهما الشهيرة من منطلق المفاهيم الاقتصادية "القدرة على تحقيق مكاسب اقتصادية إيجابية"، وقد لخصا ذلك بثلاثة مزايا شملت: قيادة التكنولوجيا، السيطرة على الموارد Preemption of Assets وتطوير كلفة تحول المشتري development of buyer switching cost شكل (2) يبين مزايا استراتيجية التحرك الأول:

1- قيادة التكنولوجيا Technology Leadership: المزايا التي تتحقق من قيادة التكنولوجيا يمكن أن تستمد من عاملين: الأول يتمثل في منحى التعلم أو الخبرة Learning Curve بحيث ينتج عنه تهاوي الكلف الناتجة عن المخرجات التراكمية، والعامل الثاني يتمثل في البحث والتطوير RandD أو في تسجيل براءة الاختراع لأن التقدم في المنتج أو تكنولوجيا العملية هو ناتج عن الإنفاق في البحث والتطوير، ويستخدم المتحرك الأول براءة الاختراع ويصونها كأسرار تجارية له وذلك من أجل اكتساب وحماية قيادته في التكنولوجيا. (Tellis and Golder, 2002). ويمكن أن تلعب قيادة التكنولوجيا دورا مهما خاصة في الصناعات عالية التكنولوجيا، في حين يمكن أن يكون العكس في القطاعات الأقل استخداما للتكنولوجيا وهذا يعود إلى قصر دورة حياة منتجاتها. ويؤكد الاستراتيجيون على أنه يتطلب من المنظمة العمل دائما على احتجاز وتوليد قيمة لها كي تبرز وجودها في ظل احتدام التنافس في بيئة الأعمال (Rahman and Bhattachryya, 2003). وتمكن قيادة التكنولوجيا في الفنادق من إيجاد وتطوير منتجاتها وخدماتها لتكون أكثر استجابة لمتطلبات واحتياجات زبائنها المختلفة فضلا عن تحسين وضعها التنافسي. وقد ذكر (Khalil, 2000) عددا من الآثار الإيجابية لقيادة التكنولوجيا على النحو الآتي:

- تحقق وضعها استراتيجيا جيدا للفندق في السوق، إذ تعطي فرصة زيادة حصتها السوقية كما هو حاصل في الفنادق التي تستثمر في الحجوزات الالكترونية.
- تساعد الفندق على تكوين حواجز حماية، من خلال حقوق الملكية التي يحصل الفندق عليها مما يمنع المنافسين من التقليد، كما هو حاصل في الوجبات وخدمات ما بعد البيع.
- تساعد الفندق في تحقيق أرباحا عالية وذلك عن طريق تمكنه من وضع أسعار عالية لفترة طويلة، إذ أنها تحقق أرباحا أكثر قبل أن تمتلكها فنادق أخرى.
- تمكن الفندق من البدء في التدرج بمنحى التعلم قبل المنافس، أي بتحقيق قدر عال من التعلم، هذا بالإضافة إلى تطوير المعرفة الضمنية Tacit knowledge والتي يصعب على المنافس تقليدها. (الحوري والعلي، 2007)
- منحى التعلم يسهم في تخفيض كلف الإنتاج كلما كان هناك تراكم في المخرجات مما يمكنه من وضع أسعار متدنية والاستمرار في تحقيق أرباح، فالمتحرك الأول يكون قد اكتسب خبرة، الأمر الذي يكسبه

- ميزة في الكلفة لفترة طويلة شريطة المحافظة على ملكية التعلم والمحافظة على استدامة القيادة في الحصة السوقية مما يمكنها من أن تضع حواجز أمام الداخلين الجدد.
- البحث والتطوير: بما أن الميزة التكنولوجية ناتجة بشكل كبير عن الإنفاق في مجال البحث والتطوير، فإن المتحرك الأول يستطيع أن يكتسب ميزة إذا تمكن ما دام لديه القدرة على المحافظة على ذلك كأسرار تجارية trade secrets ، وهذا بدوره يعيق حركة الداخلين الجدد ومن دخول السباق في براءة الاختراع. (Tellis and Golder, 2002)



شكل (2) عناصر استراتيجية المتحرك الأول

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة

2- السيطرة على الموارد Preemption of Assets: يمكن للمتحرك الأول أن يكتسب ميزة من خلال السيطرة على الموارد؛ إذ يضع حواجز أمام الداخلين الجدد عن طريق إعاقتها في الحصول على تلك الموارد التي يكتسبها المتحرك الأول وتضم الموارد التي يكتسبها المتحرك الأول: موارد مادية أو الموارد التي تدخل في العملية الإنتاجية. كاستخدام الفنادق للطاقة الشمسية والطاقة المتجددة أو استثمار بعض الفنادق في إقامة مزارع للخضار والفواكه وتزويد الفندق باحتياجاته منها أو السيطرة على الاستثمار في شركات السياحة والسفر التي تستقطب السياح والنزلاء وغيرها من أشكال السيطرة على الموارد. وقد أكد كثير من الباحثين على أن الداخلين الأوائل يمكنهم من تحقيق أوضاعهم التنافسية مقابل اللاحقين من المنافسين مستقبلا من خلال زيادة كلفة التحول. Lee (and C L Ng,2007). ويرى آخرون أن الداخلين الأوائل يسيطرون على الموارد المتعلقة بالمهارات الفنية، والمعرفة بالمنتج والسوق، والعلاقات مع الزبائن (Stump and Heide, 1996).

- السيطرة على عوامل المدخلات Preemption of input factors: يفترض أن يمتلك المتحرك الأول معلومات قيمة تمكنه من شراء المواد الأولية من المصادر التي يعرفها والتي أقام معها اتصالات بسعر أقل من المنظمات اللاحقة. وتشمل هذه الموارد موارد طبيعية وكذلك مواقع التصنيع، ويقصد هنا بمواقع التصنيع المنطقة الجغرافية التي يقيم فيها المتحرك الأول الأمر الذي يجد فيها الداخلون مكانا غير مجدي بالنسبة لهم، كما يمكن للمتحرك الأول من الاستثمار في السيطرة المسبقة للإنتاج والمعدات فالمتحرك الأول يستطيع استدامة مخرجات أكبر مما ينعكس على الأسعار حيث يصبح ذلك سلاحا مهما بالنسبة للمتحرك الأول فهو يضع الأسعار التي يراها مناسبة، الأمر الذي يجعل الداخلين الجدد يعانون من تدني الأرباح لاسيما أنهم غير قادرين على المنافسة في السعر. ومثال ذلك عندما تستحوذ شركات الفنادق على الاستثمار في الطاقة الشمسية وانعكاس ذلك على الكلف التشغيلية للغرف الفندقية وأسعار الوجبات.

- السيطرة على المواقع Preemption of Locations: في العديد من الأسواق هناك دائما مساحة لعدد محدود من الشركات، ويحاول الداخلون الأوائل اختيار المكان الأكثر جاذبية للتواجد فيه، كما وتحاول اتخاذ

استراتيجيات من شأنها تحديد حجم المساحة المتوفرة أمام من يلحق بها من المنافسين، ذلك لأن الموقع من أهم المزايا التنافسية للفندق حيث أن اختيار الموقع المناسب يعتبر من أهم عناصر النجاح واستدامته.

3- تحولات الكلف وخيار المشتري في ظل عدم التأكد: يمكن أن تتأتى مزايا التحرك الأول من كلف تحول المشتري. فالمنظمات اللاحقة تتفق الكثير من الموارد بغية جذب الزبائن من الداخلين الجدد، وتتسأ كلف تحول المشتري التي تكلف الزبون أو المشتري إذا ما قرر التعامل مع منظمة أخرى فهي تتمثل هذه الكلف في الوقت والموارد التي تتفق جراء ذلك التحول ، ومثال ذلك شركات البرمجة التي تكلف أموالاً باهظة عند التحول من شركة إلى شركة أخرى، الأمر الذي يستدعي إعادة تدريب وتأهيل الكوادر للتعامل وحتى التكيف مع البرنامج الجديد Software.(Mueller, 1997). وهناك شكل آخر من كلف تحول المشتري التي تتسأ فيما يعرف "كلف تحول العقد" والتي عادة ما تكون قد أبرمت بشكل قصدي من قبل الشركة البائعة لضمان بقاء المشتري، ومثال ذلك ما يتعلق ببرامج الطيران التي تتعاقد بها شركات الطيران مع المسافرين مما يضمن بقاء المسافرين مع الشركة لفترة طويلة.

ويظل المشتري يتعامل بشكل عقلاني مع الاسم التجاري الذي يحقق له الرضا وخاصة أن تعلق الأمر بالسعر المناسب، كما ويحاول الداخلون الأوائل المحافظة على السمعة المتعلقة بجودة المنتج والتي تنتقل إلى منتجات أخرى للشركة فضلا عن أنها تلجأ إلى حركات تكتيكية بذلك الاتجاه. ويحاول الداخلون الأوائل الوصول إلى الولاء للاسم التجاري وجعله معيار مقارنة مع منتجات اللاحقين من الشركات الفندقية ولكن شريطة أن يكون منتج الداخلين الأوائل قد حقق رضا لدى الزبائن وبذلك يصبح طاردا لمنتجات الداخلين الجدد. كما تتدخل حالة عدم التأكد بالنسبة للزبون إذا فكر في التحول ممن يمتلك معرفه عنه إلى من لا يعرف عن منتجاته إلا القليل . في مثل هذه الحالة يفضل الزبون البقاء مع من يتعامل مما يكسب المتحرك الأول ميزة على اللاحق.

كما ويمكن أن تزداد تحولات كلف الزبائن من خلال استثمار الشركة الفندقية في بناء مكانة ذهنية ولاء قويين للاسم التجاري المتعلقة بمنتجاتها. فالزبائن عادة لا يفرطون كثيرا في وقتهم في البحث عن فندق بديل، وخاصة إن كانت الفنادق غير معروفة، بدلا عن ذلك فإنهم يعتمدون على المكانة الذهنية للاسم كمؤشر للجودة. Lee and (C L Ng,2007)، لكن يبدو أن هذا لا ينطبق على أعمال أخرى بمعنى أن كلف التحول لا تكون بالضرورة عالية كما هو الحال في الفنادق، والمطاعم، والسوبر ماركت نسبيا(Michael, 2003).

مفهوم المكانة الذهنية والموقع التنافسي Market Positioning

يرى Boyle (2002) أن الصورة الذهنية بمثابة الكنز، إذ ليس من السهل إيجادها ولكن في المقابل من السهل فقدانها. في حين يؤكد Gregory (1999) على أن الصورة الذهنية لها أثر كبير في قدرة المنظمة على البقاء خاصة في السوق الحالية التي يتسم بالتنافس الحاد والمعقد، مما جربا آخرين إلى النظر إليها إلى أبعد من ذلك حينما أكدوا على أنه يتطلب إدارتها باعتبارها موردا استراتيجيا (Gray and Balmer, 1998). وتعرف بأنها تركيبة من المدركات الملموسة وغير الملموسة والتي تملكها المنظمة لنفسها، وكيف تدرك من قبل المتعاملين ممن تربطهم مصالح مباشرة وغير مباشرة معها(Howard, 1998).

الموقع التنافسي للمنتج والمكانة الذهنية هما وجهان لعملة واحدة، فالاستراتيجية الناجحة للموقع التنافسي للمنتج تهدف إلى خلق مكانة ذهنية متميزة عنه في مخيلة المستهلكين بحيث يعتمدون على هذه المكانة الذهنية في اختياراتهم عند الشراء. وتمثل المكانة الذهنية للمنتج أو للعلامة التجارية التقييم الشخصي للمستهلك للمزايا والفوائد والمنافع التي يتصور حصوله عليها من جراء استعمالها. وتشير البحوث التي أجريت في هذا المجال إلى أن المستهلكين يحملون في أذهانهم بالفعل صورا خاصة لعلامات معينة (سليمان، 2000). وهذا ما أشار إليه تقرير التنافسية في صناعة السياحة والسفر والذي أوضح وجود أربعة معايير رئيسية يتحدد على أساسها قدرة الدولة التنافسية في مجال السياحة والسفر فضلا عن أربعة عشر معيارا فرعيا تتبع الأربعة الأولى (ابو رمان، اسعد و ابو رمان ،ممدوح، 2013) ولمزيد من التفاصيل حول هذا التقرير الدولي يرجى الرجوع الى موقع منظمة السياحة العالمية (www.unwto.org).

وعادة ما يكون لدى الزبائن كم هائل من المعلومات المتعلقة بمنتجات وخدمات محددة، لذلك يصعب عليهم إعادة تقييم المنتجات في كل مرة يتخذون فيها قرار الشراء. ومن أجل تبسيط اتخاذ قرار الشراء، فإن المشتريين ينظمون

المنتجات على أساس الفئات فيقومون بتصنيف المنتجات والخدمات والشركات في أذهانهم. فمكانة المنتج هي مجموعة مركبة من المدركات، والانطباعات، والمشاعر التي يحملها المشترون حول المنتج بالمقارنة مع منتجات منافسة (Kotler and Andreasen, 2003). وبما أن منظمات الأعمال تبحث عن التميز فمن الضرورة التعرف على صورتها أو مكانها في أذهان زبائنها وذلك من أجل تحسينها أو تعزيزها ، لذا فقد جرى العديد من المحاولات لتعريف المكانة الذهنية، فيرى البعض أنها موقع المنتج، فهي الطريقة التي يتم فيها تحديد المنتج من قبل المستهلكين على أساس خصائص المنتج المهمة بمعنى آخر هي مكان المنتج/الخدمة الذي يحتله في أذهان المستهلكين بالمقارنة مع منتجات المنافسين (Kotler and Andreasen, 2003)، كما يقصد بها موقع المنتج في السوق مقارنة مع المنافسين أو مقارنة مع المنتجات ذات العلاقة (الشورة، 2001) في حين يرى الضمور (2008) أنها مجموعة المعتقدات والافكار والانطباعات التي يحملها الفرد عن الشيء، فالمكانة الذهنية بموجب هذا التعريف تتعدى مجرد كونها اعتقادا عن مؤسسة ما، ولكنها مجموعة متكاملة من المعتقدات التي قد يحملها الفرد عن المؤسسة (الضمور، 2008).

بناء المكانة الذهنية واستدامتها

لا شك أن البداية الصحيحة في بناء المكانة الذهنية تتم بتوفير صورة مفصلة وواضحة للشرائح السوقية التي تنتمي المنظمة خدمتها، بهدف معرفة الجوانب التي يفضل التركيز عليها عند مخاطبة تلك الشرائح ليتسنى للمنظمة تصميم خدماتها وفقا لتلك التفضيلات (الشورة، 2001)، حتى ولو كان هناك ما هو معروف من منتجات منافسة ومتشابهة فإن المشتريين يمكن أن يدركوا وجود اختلاف بناء على الصورة المتوطنة والمتعلقة بالشركة أو الاسم التجاري، لذلك فإن الشركات تعمل من أجل بناء الصور التي من شأنها أن تميزها عن منافسيها، وسواء كان الأمر متعلقا ببناء أو تطوير صورة قوية ومميزة فإن ذلك يستلزم من الشركة إبداعا وعملا حثيثا. والشركة لا تستطيع غرس المكانة في ذهن العام بين عشية وضحاها باستخدامها بعض الإعلانات (Kotler and Andreasen, 2003) فهو عمل شاق يستوجب مزيدا من الجهود لتحقيقه.

صحيح أن الناس عادة ما يكون في أذهانهم عدد من الأسماء التجارية للشركات، ولكنهم إن سئلوا فأول ما يتذكروا الاسم الأول وهذا ما يجعل الشركات تكافح من أجل بلوغ المرتبة الأولى في ذاكرة الإنسان فلو سئل أحد عن أول دولة صعدهت إلى القمر لكانت الإجابة أمريكا لكنه لا يتذكر الدولة الثانية فهذا دليل على أن الإنسان يتذكر دوما الأول. وفي المقابل تبين دراسات أخرى بأن الزبون لديه في ذاكرته (3-5) علامات تجارية يستحضرها إن فكر في شراء منتج معين ، ما يعني أن هناك أعدادا كثيرة من العلامات التجارية الأخرى لم يتذكرها إما لأسباب تعود الى المنظمة أو لأسباب تتعلق بالزبون نفسه. لذا فإن الشركة يجب أن تكون أكثر استباقية Proactive وقدرة دفاعية وقائية Pre-emptive Defense في التعامل مع هذه القضايا. كما أنه يمكن للمنظمات رسم معالم المكانة الذهنية في أذهان العملاء، وهذا يتطلب حالة من الإبداع في طرح منتجات فيها منافع ومزايا إضافية ومقرده تروج للهدف السوقي، كما أكد البعض أن عملية تطوير المكانة الذهنية لا تنحصر في ماذا نفع بالمنتج فحسب، بل ذهب إلى ما هو أبعد من ذلك وأكد على أهمية معرفة ما يدور في ذهن المستهلك حول الأسس التي يعتمد عليها عند اتخاذ قرار الشراء أو اختياره لعلاقة تجارية دون غيرها (Wayne, 1998).

قياس المكانة الذهنية

هناك العديد من الطرق لقياس المكانة الذهنية (Kotler and Andreasen, 2003)

- 1- مقياس مدى المعرفة والتفضيل: ويتم فيه قياس مدى معرفة المستهلك بالمؤسسة وهل كون عنها صورة ذهنية مألوفة.
- 2- مقياس التمايز بالمعاني المتضادة: أي قياس المكانة الذهنية للمؤسسة بالاعتماد على الأبعاد (المعايير) المناسبة للقياس، حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بالبحث في مكونات المكانة الذهنية.
- 3- مقياس الأبعاد المتعددة: ومن المقاييس الأكثر تعقيدا وأثبت في الوقت نفسه فعالية في قياس ومقارنة إدراك المستهلكين لصور عدد من المؤسسات الخدمية.

4- المقياس المباشر للمواقف: هذا النموذج مرادف لطريقة التمايز للمعاني المتضادة وهو يتضمن تطوير طريقة لقياس المكانة الذهنية من ناحيتين :

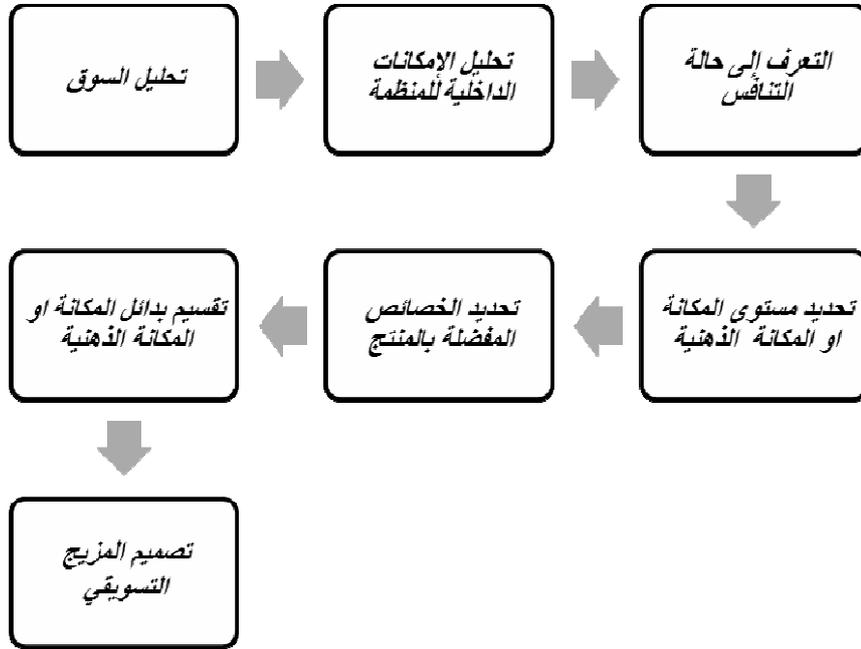
1- المعتقدات حول الآثار السلبية والإيجابية الناتجة عن سلوك معين؛

2- الأوزان أو الأهمية النسبية لكل اثر من الآثار المتوقعة.

مراحل بناء المكانة الذهنية

المراحل التي يمر بها بناء المكانة الذهنية للسلعة / الخدمة Positioning (الشورة، محمد، 2001، وأبو رمان، أسعد، 2003، وأبو رمان، أسعد، 2015) قيام المنتج بتحديد المراحل التي تساعد في خلق المكانة المرغوبة (شكل 3) وهذه المراحل هي:

1- تحليل السوق : تعد عملية تحليل السوق والتعرف إلى خصائصه وصولاً إلى معرفة الاتجاهات العامة للحاجات والرغبات من خلال دراسة الجوانب الاجتماعية والثقافة والاقتصادية من المراحل الأساس في تطوير المكانة الذهنية إذ يتم التوصل من خلال عملية التحليل إلى معرفة العوامل المؤثرة في اتجاهات الطلب على المنتجات، هل هو في حالة زيادة أم نقصان؟



شكل (3) مراحل بناء المكانة الذهنية

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة

2- تحليل الإمكانيات الداخلية للمنظمة : إذ يتم دراسة الموارد المالية والبشرية والإمكانيات الفنية المتاحة وتحليلها للتأكد من مدى كفايتها لإنجاز النشاطات التسويقية المختلفة اللازمة لإتمام برنامج المكانة الذهنية .

3- التعرف إلى حالة التنافس : وهنا يتوجب على المنظمة أن تتعرف إلى عدد المنافسين وطبيعتهم ونقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة لديهم ليكون بمقدورها بناء استراتيجية المكانة الذهنية

4- تحديد مستوى المكانة او المكانة الذهنية : يفترض تحديد المستوى الذي ستكون عليه هل هو على مستوى قطاع الصناعة ككل أم على مستوى المنظمة أم على مستوى المنتج ذاته، ذلك أن هناك مكانة أو صورة ذهنية يمكن بناؤها لتسهم في إظهار صورة إيجابية عن القطاع الذي تعمل فيه المنظمة .

5- تحديد الخصائص المفضلة بالمنتج : في هذه الحالة يفترض أخذ الخصائص المفضلة التي تساعد المسوقين على تحديد التقسيمات السوقية المنوي خدمتها في الاعتبار .

- 6- تقسيم بدائل المكانة او المكانة الذهنية : هنا يفترض أن تقوم المنظمة بتقييم البدائل المتاحة أمامها لمعرفة أكثر البدائل أهمية. فعندما تكون الخصائص المتعلقة بسعر الخدمة ذات أهمية عالية فهذا يعني أن بناء المكانة يتطلب ضرورة إيلاء عامل السعر لدى السوق المستهدف اهتماما أكبر .
- 7- تصميم المزيج التسويقي : يعد المزيج التسويقي بعناصره السبعة قاعدة واسعة لبناء خطة المكانة أو المكانة الذهنية وتطويرها ثم تنفيذها .

العلاقة بين عوامل المتحرك الأول والمكانة الذهنية

تعتبر المكانة الذهنية من الأمور التي تسعى المنظمات الفندقية إلى بنائها واستدامتها، ولا شك أن المتحرك الأول يمكن المنظمة الفندقية من تحقيق ما يعرف بالمكانة الذهنية والسمعة التي تبقى لفترة طويلة في أذهان الزبائن خاصة إذا ما علمنا هيمنة منتجات/خدمات الفندق في السوق، إذ يفترض أن تكون الوحيدة. فعلى سبيل المثال نجد منتجات كثيرة لشركات معروفة في السوق العالمية وما زالت باقية في أذهان العملاء مثل IBM و Microsoft وغيرها.(الحوري والعلي، 2007). هذه السيطرة في السوق ما كان لها أن تتحقق لولا أن الشركة أدركت مبكرا متطلبات واحتياجات العملاء وقدمت منتجات تتوافق وتطلعات عملائها بحيث تحاكي سمات ومزايا المنتج احتياجات العميل. والجدول (2) يبين كيف استطاعت الكثير من العلامات التجارية تحقيق مكانة مرموقة في السوق وفق مكانة منتجاتها والسمات المتفردة فيها .

جدول (2) المكانة الذهنية للمنتجات وفق سمات المنتج لشركات مختاره

العلامة التجارية	مكانة المنتجات	العلامة التجارية	مكانة المنتجات
Choice Hotels	يتبع له 6300 فندق ، منتشر في 35 دولة ويتوفر فيه 500 الف غرفة ، يقدم خيارات متنوعة للعملاء ، يتبع له العديد من العلامات التجارية، فنادق صديقة للبيئة، جودة الطعام، خصوصية النزيل.	Colgate Total	يقاوم مجموعة كبيرة من المشاكل الصحية الناتجة عن الفم.
Intercontinental Hotel Group	يتبع له 4900 فندق ، منتشر في 100 دولة ، ويتوفر فيه 710 الف غرفة، خدمات ترفيهية، تنوع في المطاعم، حمامات راقية،تصميم معماري مميز .	Close-Up	مثير، مبيض، رائحة لطيفة من الفم.
Hilton	يتبع له 4440 فندق ، منتشر في 97 دولة ، ويتوفر فيه 730 الف غرفة ، اكثر من 100 عام في السوق،جودة الخدمات، غذاء صحي، الخدمات الذاتية للنزيل،الغرف الرقمية.	Oral-B	جودة عالية، ينصح به الاطباء.
Marriott	يتبع له 4200 فندق، منتشر في 80 دولة، ويتوفر فيه 697 الف غرفة، اكثر من 90 عام في السوق، علامة رائده في مجال الضيافة، خدمات ذوي الاحتياجات الخاصة، خدمات الانترنت، خدمة المؤتمرات، الفخامة.	Aim	اكثر اعتدالا من غيره من العلامات التجارية، صديق للطفل.
Best Western	يتبع له 4000 فندق، منتشر في 100 دولة، ويتوفر فيه 697 الف غرفة، اكثر من 70 عام في السوق، يقدم عدة فنادق تتناسب مع كافة المسافرين، خدمة العملاء رقيقة المستوى، حاصل على جوائز للتميز عالمية، منتج صحي، خدمات الحفلات والمناسبات، مراكز رجال الاعمال، التصميم الجيد، غرف اكثر اناقة	Aquafresh	يقتل الجراثيم، خاص بالشباب.

Source: Prideand Ferrell, (2008), Marketing, Middle East Edition, South-Western, P286. Zeithaml; Bitner and Gremler, (2013), Service Marketing, McGraw-Hill, P.402.

لذا فإنه لا يمكن تحقيق المكانة الذهنية المرموقة ما لم تكشف المنظمة عن السمات التي يفضلها الزبون للمنتج ، وهذه السمات عند كشفها فإن التحرك سريعا ل طرحها للسوق هو المعيار الاساس في الربحية وبناء الحصة السوقية ، وهذا يعني بالضرورة ان التحرك الاول والمبكر هو من يكسب المنظمة المكانة الذهنية ، وتتجلى العلاقة في النقاط التالية:

1. استمرارية التجديد في سمات المنتجات كتحرك اول يسهم في احداث تغييرات كبير في الصورة الذهنية مما يقوي ويدعم الصورة الذهنية القائمة بالفعل.
2. التحرك الاول يسهم في تدعيم مكانة المنتج الحالية او في بناء مكانة ذهنية جديدة لمنتج جديد.
3. التحرك الاول في الجانب التسويقي يسهم في حسم اتجاهات العملاء نحو صورة ذهنية معينة دون غيرها عبر تزويد العميل بمعلومات نوعية و اضافية تحسم خيار العميل قبل المنافسين.
4. معطيات المكانة الذهنية مرتبطة كثيرا بتقسيم السوق حيث انها نقطة البداية في تحقيق صورة ذهنية مرموقة لمنتجات الشركة، ومع ذلك فان التحرك المبكر للشركة يحقق المكاسب لها.

الدراسات السابقة

دراسة أجراها (Rahman and Bhattachryya, 2003) بهدف اختبار كيف أن ظروف السوق في الهند بشكل خاص، والأسواق الناشئة بشكل عام تؤثر بمزايا المتحرك الأول وعليه فقد تم استعراض الأدبيات التي تصدت للأسواق الناشئة، إلى جانب خبرات لشركات متنوعة ، وقد أظهرت الدراسة إلى إن الأسواق الناشئة تملك خصائص محددة ومختلفة مما يجعلها توفر مزايا للمتحرك الأول، كما بينت إن هناك ثمة متطلبات محددة يحتاجها المتحرك الأول للإيفاء بها من أجل تحقيق الميزة المستدامة. أما الدراسة التي أجراها (Rettie; Hilliar and Alpert , 2000) في سوق المملكة المتحدة بهدف التعرف على الميزة التي يكتسبها المتحرك الأول من عاملين الأول هما: المزايا المعتمدة على المنتج Producer-based advantages ، والمزايا المعتمدة على المستهلك، وقد تم اختيار منتجات تحمل اسما تجاريا كان قد مضى عليها في السوق 20 سنة حيث تم عرضها على المستجيبين للتأكد من أنهم قادرين بوضوح تذكر أو استرجاع منزلة أو وضع الأوائل Pioneer ، أظهرت النتائج الرئيسية أن المستهلكين كانوا قادرين على تذكر منزلة أو وضع اسم التجاري للمتحركين الأوائل، كما أظهرت الدراسة أن الأسماء التجارية للمتحركين الأوائل عامة كانت تملك تذكر أو استرجاع أكثر من الأسماء التجارية بما فيها قادة السوق.

دراسة أجراها (Makadoks,1998) هدفت إلى دراسة مزايا التحرك الأول في قطاع السوق المالي لسندات التأمين Money Market Mutual Fund الذي يتصف بتدني واجز الدخل فيه، وقد أظهرت الدراسة إلى أن المتحركين الأوائل يتمتعوا بميزة عالية كالحصة السوقية المستدامة، وميزة التسعير المستدامة. أما الدراسة التي أجراها (Zantout and Chaganti ,1996) بهدف تقييم اثر الاعلان عن طرح منتجات جديدة على سعر السهم وانعكاس ذلك على اكتساب ميزة تنافسية طويلة الاجل للشركات الرائدة، وقد تم تقييم 108 سلعة جديدة حيث اظهرت النتائج ان الشركات الرائدة عند اعلانها ذلك، احصائيا تحقق مردودات عالية في حين ان منافسيها تعاني من انخفاض حاد في عوائدها. أما دراسة الحالة التي أجريها (Mellahi and Johnson , 2000) على شركة أمازون Amazon.com بهدف تشخيص مزايا وعيوب التحرك الأول فقد توصلنا في دراستهما إلى أن المزايا التي حققتها Amazon.com شملت: الشهرة والثقة العالية للاسم، فضلا عن أنها استطاعت من جمع خزين كبير من المعلومات المتعلقة بالعادات الشرائية لكل واحد من زبائنها الموزعين في جميع أنحاء العالم، إضافة إلى ذلك فقد أصبحت قادرة على التنبؤ بحجم الطلب بشكل دقيق الأمر الذي يمكنها من أن تحصل على صفقة جيدة من الناشرين، واستطاعت كذلك من أن تحتل حصة سوقية كبيرة بالمقارنة مع منافسيها. وفي دراسة أخرى أجريها (Coeurderoy and Durand ,2003) بهدف تقييم اثر التحرك الأول في اكتساب الحصة السوقية على عينة لشركات ألمانية بلغ عددها 2011 تم استقصائها من قبل بنك فرنسا في عام 1996 حيث تعمل في قطاع التصنيع وقد ضمت العينة شركات ذات الحجم الصغير والمتوسط، وقد أكدت نتائج الدراسة على استمرار المتحركين الأوائل ضمن الباقيين أو الناجحين من الخروج من الأسواق، كما وأظهرت الدراسة إن تطوير ممتلكات الشركة من التكنولوجيا تعتبر قدرة من شأنها حماية المعرفة من المنافس، وأخيرا توصلت الدراسة إلى إن قيادة

الكلفة هي إستراتيجية ذات علاقة في اكتساب حصة سوقية. أما الدراسة التي أجراها (Berger and Dick, 2007) بهدف التعرف على مزايا الداخلون الأوائل في قطاع البنوك الأمريكي، وقد تم تحديد الفترة الزمنية من 1972-2002 لأكثر من عشرة الاف بنك تعمل في الاسواق المحلية الأمريكية، وقد افصحت الدراسة عن مزايا التحرك الاول والتي كان من اهمها امتلاك حصة سوقية اكبر بالمقارنة مع البنوك الاخرى اللاحقة كما وبينت الدراسة ان الميزة الاقوى كانت تعود للبنوك التي استمرت من 1972-1990 .

وفي دراسة أجراها (Lieberman, 2005) بهدف تقييم مصادر وحجم مزايا المتحرك الأول لدى 46 سوق انترنت، وذلك بناء على البيانات التي جمعت من أكثر من 200 شركة ممن اعتبروا من أوائل الداخلين الذين عملوا في التجارة العامة، وقد أظهرت الدراسة قيمة كبيرة في سوق الأسهم والعوائد المالية تعود للداخلين الأوائل وذلك بفضل آثار الشبكة أو الموفورات الإنتاجية (Economies of Scale) وبراءات الاختراع. بينما دراسة (Bradley J. Koch, 2014) فهي تسعى الى تحليل قرار المتحرك الاول كقرار واحد من بين مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي تحدد في النهاية الاداء العام للمنظمة، فقد لا تكون الأدلة التجريبية لميزة المتحرك الأول مرتكزة على ما يعتقد الكثيرون. وعندما يتم تحليل القرار الاستراتيجي الأول بمعزل عن المتغيرات الاستراتيجية الأخرى، وهو ما يتم عادة في العديد من الدراسات التجريبية، فإنه يشير إلى أن الشركات التي تدخل الصين قبل منافسيها تؤدي أداء أفضل، ولكن الدراسة في نفس الوقت تبين بان استخدام المتحرك الاول لتحسين الاداء ما هو الا تبسيط مفرط لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. اما دراسة (Rasmusen and Yoon, 2012) فقد بين نوع من المقارنة بين المتحرك الاول والمتحرك الثاني، وطرح تساؤول مشروع وهو: هل من الافضل التحرك اولاً ام ثانياً تحقيقاً للابتكار او التقليد على التوالي، وبين ان الهدف من التحرك في هذه الدراسة بان المنظمة تسعى الى دخول اسواق جديدة ، فاذا كان احد اللاعبين لديه معلومات عن ربحية السوق الجديد وبشكل متفوق فان ميزة التحرك الاول هنا تعد ميزة ستحقق النتائج المرجوه، اما اذا كان المتحرك الثاني لديه تفوق في المعلومات وفي الاستخبارات التسويقية فان ميزة المتحرك الثاني هي الافضل، هذا يؤكد بان الباحث جعل المعلومات وقدرة الشركة على الحصول عليها وتحليلها بعمق هي المعيار الاساس في بيان افضلية التحرك الاول او الثاني ، دراسة (Capone ; Malerba and Orsenigo, 2013) والتي قدمت نموذجاً يحاكي تطور الصناعة ، حيث تحدد او تشكل انظمة الطلب السائدة في الصناعة والانظمة التكنولوجية العلاقة بين تكلفة تحول الزبون وميزة التحرك الاول، حيث بينت الدراسة الى ان المدى الي يمكن ان تكون فيه تكاليف التحول للزبون فعاله في توليد ميزة المتحرك الاول يعتمد كثيراً على انظمة الطلب، فتكاليف التحول لها تاثير قوي جدا عندما يكون الطلب متجانسا واطرف بكثير عندما يكون الطلب غير ذلك، وبينت الدراسة الى ان الانظمة التكنولوجية المستخدمة في الصناعة هي من المحددات الرئيسية لوجود مزايا التحرك الاول، بينما دراسة (Song ; Zhao and Di , 2013) التي بينت ان العديد من الدراسات السابقة للمتحرك الاول بينت العديد من المزايا والعيوب لهذه الاستراتيجية ، وتكشف هذه الدراسة كيف أن ادراكات المدراء لهذه المزايا او العيوب ان تؤثر على قرارات التحرك الاول المتخذة من قبل المدراء مقدمي الخدمات، وتشير هذه الدراسة الى ان المدراء يعتمدون على تصوراتهم الشخصية لتلك المزايا أو العيوب في اتخاذ قرار التحرك الاول في السوق ، ومع ذلك فان القليل من الدراسات هي التي ربطت التصورات الشخصية لكيفية اتخاذ قرار التحرك الأول، واختبرت الدراسة الحالية هذه الفرض عبر (334) من كبار المدراء التنفيذيين في مجموعة من الشركات الخدمية ، وتوصلت الدراسة إلى أن لهذه التصورات الشخصية تأثيراً على تبني قرار التحرك الأول في الشركات المبحوثة.

دراسة (Liang et al, 2009) التي تناقش خدمة الزبائن المعتمدة على شبكة الانترنت ، وكيف يمكن للشركات العاملة على شبكة الانترنت ان تستفيد من ميزة التحرك الاول، خاصة ان بعض الشركات تعتبرها ميزة مكتسبة خاصة اذا كانت هي المتحرك الاول في جزء من السوق في ظل التغيير والتطور الكبيرين في السوق على الانترنت Market on line ، وبينت الدراسة بانها من الصعب على الشركات الاستفادة من التحرك الاول خاصة في ظل فوضى السوق ونمو السوق السريع. بينما دراسة (Gomez ; Lanzolla and Maicas, 2016) ان الدراسات السابقة التي تتحدث عن مزايا المتحرك الاول قد بينت ان هناك ظروف تؤثر على استمرارية الربحية

والحصة السوقية للشركة التي تتبنى هذا التوجه، حيث ان ديناميكية الصناعة والفجوة التكنولوجية ونمو السوق سوف تؤثر سلبا على استمرارية الاداء للمتحرك الاول، حيث ان الفجوة التكنولوجية مثلا تضر بالحصة السوقية والربحية للمتحرك الأول. أما دراسة (Markides and Sosa, 2013) التي بينت بان رواد الأعمال في السوق لديهم مزايا وعيوب على حد سواء، وأن أي تأثير في ذلك يعتمد على ثلاث نماذج يستخدمها رواد الأعمال ، الأول: نموذج الأعمال الذي يستخدمه الرواد لاستغلال مزايا التحرك الأول المرتبطة بالدخول المبكر، الثاني: نماج الاعمال التي يعتمدها المتأخرون للهجوم على رواد الاعمال المرتبطة بالدخول المتأخر، ثالثا: نموذج الأعمال الذي يستخدمه الرواد للرد على هذه الهجمات ، وأن استدامة التحرك الاول تتأثر كثيرا بهذه النماذج الثلاث.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من مجموعة من الفنادق من فئة الاربعة والخمسة نجوم في مركز العاصمة عمان، والمدرجة أسماؤها في سجلات وزارة السياحة والاثار العامة (2017) والبالغ عددها (36) فندق من فئة الاربعة والخمسة نجوم، وقد تم اختيار (17) من هذه الفنادق لتكون عينة الدراسة، ثمانية منها من فئة الخمسة نجوم، وعليه فقد تم اختيار الفنادق التالية كما في الجدول (3)، بينما تمثل وحدة المعاينة والتحليل بالمدراء التنفيذيين ونواب ومشرفي مجموعات العمل لهذه الفنادق فضلا عن مدراء التسويق والمبيعات في الفنادق المبحوثة، حيث بلغ عدد الاستمارة المعتمدة للتحليل (181) استمارة.

جدول (3) قائمة بأسماء الفنادق المبحوثة

اسم الفندق	درجة التصنيف بالنجوم	مستوى الخدمات	اسم الفندق	درجة التصنيف بالنجوم	مستوى الخدمات
Bristol Amman	*****	good	Al Qasr	****	V. Good
Marriott Amman	*****	V. Good	Ayass Hotel	****	Good
Le Royal Hotels and Resorts	*****	Good	Sadeen Amman	****	Good
Intercontinental Amman	*****	V. Good	Corp Amman	****	Good
Le Meridien Amman	*****	Good	Amman International	****	Excellent
Holiday Inn Amman	*****	V. Good	Days Inn Hotel Suites Amman	****	Good
Kempinski Amman	*****	Good	Quality Suites Amman	****	V. Good
Grand H/yatt Amman	*****	V. Good	Olive Tree Hotel Amman	****	Good
			Century Park	****	Good

المصدر: وزارة السياحة والاثار العامة (2017) ، www.mota.gov.jo

أسلوب جمع البيانات

المصادر الثانوية: تمثلت في الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع مزايا التحرك الأول والمكانة الذهنية من كتب ومجلات متخصصة ومحكمة بالإضافة إلى الاستعانة بالمعلومات والتقارير التي تصدر عن وزارة التجارة والصناعة، وغرفة تجارة عمان، ومؤسسة تشجيع الاستثمار، ومديرية دائرة الأراضي والمساحة.

المصادر الأولية: وتمثلها الاستبانة التي تم تصميمها لغرض جمع البيانات ، وقد تألفت من:

الجزء الأول: ويضم البيانات الديمغرافية (الشخصية) لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بالجنس، العمر، المستوى التعليمي عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

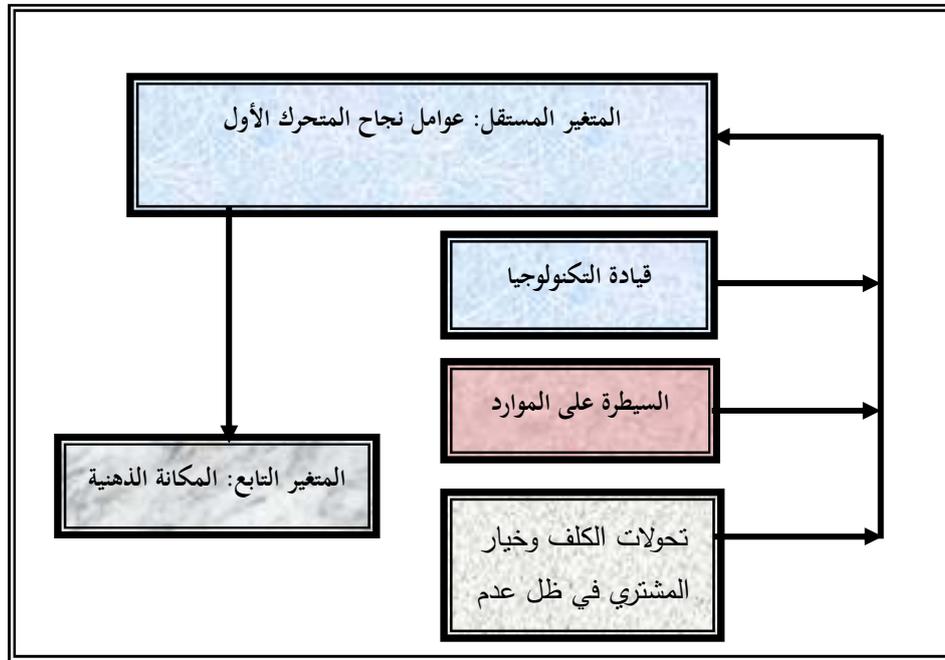
الجزء الثاني: يشتمل على معلومات عن خصائص شركات قطاع العقار، والتي تمثلت في عدد الموظفين في الشركة، عمر الشركة.

الجزء الثالث: ويتألف من (20) فقرة تقيس عوامل نجاح التحرك الأول ، وزعت هذه العبارات على أبعاد عوامل نجاح التحرك الأول التي تم اعتمادها في هذه الدراسة وعددها ثلاثة، وهي: الفقرات من (1-7) من الاستبانة لقيادة التكنولوجيا، والفقرات من (8-14) للسيطرة على الموارد، والفقرات من (15-20) للسيطرة على الكلف وخيارات المشتري.

الجزء الرابع: وقد ضم (12) فقرة تقيس المكانة الذهنية، وللإجابة عن العبارات الخاصة بأبعاد عوامل نجاح التحرك الأول، والصورة الذهنية، تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي والذي تراوح بين موافق بشدة بقيمة (5) درجات، وغير موافق بشدة بدرجة واحدة.

نموذج الدراسة

بناءً على مضمون مشكلة الدراسة وأهدافها وفروضها، فقد تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول التي يفترضها الباحثون للإجابة عن الأسئلة البحثية، ويبين شكل (4) النموذج المستخدم في هذه الدراسة للمتغيرات المستقلة بأبعادها الثلاثة والمتغير التابع.



فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قيادة التكلفة كبعد من أبعاد استراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية في الفنادق المبحوثة.

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين قيادة التكنولوجيا كبعد من أبعاد استراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية في الفنادق المبحوثة.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسيطرة على الموارد كبعد من أبعاد استراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية في الفنادق المبحوثة.

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحولات الكلف وخيار المشتري في ظل عدم التأكد كبعد من أبعاد استراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية في الفنادق المبحوثة.

الفرض الرئيسي الثاني: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق الفنادق المبحوثة لاستراتيجية التحرك الأول باختلاف الدرجة الفندقية (خمسة أو أربعة نجوم).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقق من صحة فروضها تم استخدام الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليلات الإحصائية المختلفة، وهي: معامل الثبات (Cronbach Alpha)، اختبار (K-S) (Kolmogorov-Smirnov)، تحليل الانحدار البسيط Simple Regression، وتحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression، فضلا عن التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

اختبار ثبات الأداة

تم حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ - ألفا) لقياس درجة الاعتمادية على بنود الاستبانة لقياس عوامل نجاح المتحرك الأول والمكانة الذهنية. بلغ معامل الاتساق الداخلي لجميع عوامل نجاح المتحرك الأول (0.86)، ولفقرات المكانة الذهنية (0.79). هذه النسب تقترب من واحد صحيح، فكلما كانت قيمة كرونباخ-ألفا تقترب من واحد صحيح كلما ارتفع ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (Sekaran, 2003).

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

وصف خصائص عينة الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتضمنت هذه الخصائص: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، والخبرة الإجمالية، جدول (4).

جدول (4): خصائص أفراد عينة الدراسة (ن = 181)

النسبة المئوية	الخصائص الشخصية والوظيفية	
66.7	ذكر	الجنس
33.3	أنثى	
37	أقل من 30 سنة	العمر
32.6	30 سنة - أقل من 40 سنة	
15.9	40 سنة - أقل من 50 سنة	
14.5	50 سنة فأكثر	المؤهل العلمي
8	دبلوم فما دون	
80.4	بكالوريوس	
11.6	دراسات عليا	الخبرة الإجمالية
10.2	5 سنوات فأقل	
47.8	6 - 10 سنوات	
23.2	11 - 15 سنة	
18.8	16 سنة فأكثر	الوظيفة الحالية
9.4	المدير التنفيذي	
16.9	نائب مدير	
12.6	مدير التسويق والمبيعات	
51.1	مشرفي مجموعات العمل	

وصف متغيرات الدراسة:

جدول (5) الوسط الحسابي لأجوبة أفراد العينة عن أبعاد استراتيجية التحرك الأول والمكانة الذهنية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
استراتيجية التحرك الأول	3.985	0.8954	0.797
قيادة التكلفة	4.212	1.9001	0.842
السيطرة على الموارد	3.478	0.7801	0.695
تحولات الكلف وخيار المشتري في ظل عدم التأكد	4.001	0.9584	0.800
المكانة الذهنية	4.127	1.8450	0.825

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS

اختبار الفروض:

الفرض الرئيسي الأول H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجمل أبعاد استراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية في الفنادق المبحوثة.
ولاختبار هذا الفرض استخدم تحليل الانحدار البسيط Simple Regression (جدول 6) لبيان تأثير أبعاد إستراتيجية المتحرك الأول في الفنادق المبحوثة، حيث اتضح من التحليل أن لاستراتيجية المتحرك الأول تأثير في المكانة الذهنية للفنادق المبحوثة وأكد ذلك قيمة Beta ($\beta=0.485$) حيث كان مستوى المعنوية (0.001).

جدول (6) تحليل الانحدار البسيط لبيان تأثير استراتيجية المتحرك الأول في المكانة الذهنية

المتغير	Beta	T	Sig
استراتيجية المتحرك الأول	0.485	0.8954	*0.001

($R=0.485; R^2=0.2352; F=3.245^*$ Significant level at $P \leq 0.05$)

المصدر: الاعتماد على نتائج SPSS

الفرض الفرعي الأول H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التكنولوجيا كبعد من أبعاد استراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية في الفنادق المبحوثة.
لاختبار هذا الفرض استخدم تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression (جدول 7)، لبيان تأثير قيادة التكلفة كبعد من أبعاد استراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية للفنادق المبحوثة، حيث اتضح من التحليل أن لقيادة التكنولوجيا تأثيراً في المكانة الذهنية للفنادق المبحوثة وأكد ذلك قيمة Beta ($\beta=0.485$) حيث كان مستوى المعنوية (0.001).

جدول (7) تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير قيادة التكلفة كبعد من أبعاد استراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية في الفنادق المبحوثة

المتغير	Beta	T	Sig
قيادة التكنولوجيا	0.185	0.7841	0.000*

($R=0.539; R^2=0.290; F=2.801^*$ Significant level at $P \leq 0.05$)

المصدر: الاعتماد على نتائج SPSS

الفرض الفرعي الثاني H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسيطرة على الموارد كبعد من أبعاد استراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية في الفنادق المبحوثة.
لهذا الفرض استخدم تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression (الجدول 8)، لبيان تأثير السيطرة على الموارد كبعد من أبعاد إستراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية للفنادق المبحوثة، حيث اتضح من التحليل أن للسيطرة على الموارد تأثيراً في المكانة الذهنية للفنادق المبحوثة وأكد ذلك قيمة Beta ($\beta=0.485$) حيث كان مستوى المعنوية (0.001).

جدول (8) تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير السيطرة على الموارد كبعد من أبعاد استراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية في الفنادق المبحوثة

المتغير	Beta	T	Sig
السيطرة على الموارد	0.215	0.9548	0.000*

($R=0.539; R^2=0.290; F=2.801^*$ Significant level at $P \leq 0.05$)

المصدر: الإيعتماد على نتائج SPSS

الفرض الفرعي الثالث H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحويلات الكلف وخيار المشتري في ظل عدم التأكد كبعد من أبعاد استراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية في الفنادق المبحوثة.

لهذا الفرض استخدم تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression (الجدول 9)، لبيان تأثير تحولات الكلف وخيار المشتري في ظل عدم التأكد كبعد من أبعاد إستراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية للفنادق المبحوثة، حيث اتضح من التحليل أن للسيطرة على الموارد تأثيراً في المكانة الذهنية للفنادق المبحوثة وأكد ذلك قيمة $\beta = 0.485$ (Beta) حيث كان مستوى المعنوية (0.001).

جدول (9) تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير تحولات الكلف وخيار المشتري في ظل عدم التأكد كبعد من ابعاد استراتيجية المتحرك الأول في بناء المكانة الذهنية في الفنادق المبحوثة

المتغير	Beta	T	Sig
تحولات الكلف وخيار المشتري في ظل عدم التأكد	0.485	0.8954	*0.001

(R=0.539; R²=0.290; F=2.801* Significant level at P ≤ 0.05)

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS

الفرض الرئيسي الثاني H0.2: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق الفنادق المبحوثة لاستراتيجية المتحرك الأول باختلاف الدرجة الفندقية (خمسة أو أربعة نجوم).

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين (ANOVA)، للكشف وجود أي اختلافات في تقييمات الفنادق المبحوثة، وتبين أن هناك فروقات كبيرة في تطبيقات الفنادق لاستراتيجية المتحرك الأول في الخمسة نجوم عنها في الأربعة نجوم وأكد ذلك قيمة $F=12.154$ ومستوى معنوية 0.000.

مناقشة النتائج:

تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في تحليل الجانب العملي من جهة والدراسات السابقة من جهة ثانية، إلى أهمية ما يسمى باستراتيجية المتحرك الأول في سلوك شركات الأعمال في القطاع السياحي، ذلك لأن قطاع السياحة يشهد تغييرات كبيرة في بيئة الأعمال محليا وحتى على مستوى المنطقة، وأن هذا التغيير يستوجب من منظمات الأعمال السياحية استدامة واستمرارية التفكير دوما في احتياجات وتطلعات السياح لكي تكون الأساس في أي تحرك يوصف بالأول أو الثاني، فجدد مثلا بعض الفنادق المبحوثة استطاعت النجاح كثيرا في ممارسات الانترنت والانتقال من السوق التقليدية الى السوق الافتراضية بحيث أن أكثر من (60%) من نزلاء بعض الفنادق هم من السوق الافتراضية عبر شبكة الانترنت، بينما في فنادق أخرى من ذات الفئة لم تصل النسبة إلى (25%) من مجموع نزلاء الفندق، وهذا يعكس سرعة التحرك واستدامة الميزة. على الرغم من أن أغلب الفنادق تطبق مفهوم الحجز الالكتروني إلا أنها متباينة في استغلال هذه الميزة، وهذا ما تبين من الفروقات بين الفنادق فئة الخمسة نجوم والأربعة نجوم في ممارسات وتطبيقات استراتيجية التحرك الأول، ذلك لأن أغلب الخمسة نجوم تديرها شركات وسلاسل فندقية عالمية، وسوف نتطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء أبعاد التحرك الأول:

أولاً: قيادة التكنولوجيا: تمثل قيادة التكنولوجيا في الفنادق الأردنية نسبيا ميزة كبيرة اكتسبتها التحرك الأول وبجاح، فمنها فندق روبا وفندق حياة من أكثر الفنادق استثمارا في التكنولوجيا وبأشكال عديدة ومنها: شبكة الانترنت، الغرف الرقمية، نظام الحجز الالكتروني، نظام الطلبات الالكتروني، المنامات الالكترونية المرنة، وانظمة المؤتمرات العالية التكنولوجيا، وغيرها من الاستثمارات التي استطاعت من خلالها أن تتجح نسبيا في التحرك الأول وكسب مكانة مرموقة في أذهان العملاء والشركات السياحية الوسيطة، وهذا ما ذهب إليه نتائج الدراسة إذ أكدت ان قيادة التكنولوجيا تؤثر إيجابا في المكانة الذهنية للفنادق المبحوثة.

ثانياً: السيطرة على الموارد: تمثل السيطرة على الموارد سواء كانت مادية أم بشرية بشكل من أشكال التكامل باتجاه الخلف، وهذا ما ذهب إليه العديد من الفنادق من استثمارها في مزارع للخضار والفواكه لتزويد الفندق باحتياجاته منها، وكذلك السيطرة على الاسواق والعملاء من خلال اتفاقيات مع المنظمات الحكومية B2G ومنظمات الأعمال B2C تزود بموجبها هذه المنظمات الفندق بالعملاء والضيوف في كثير من المناسبات والمواسم، فضلا عن قدرة الفنادق على بناء علاقات قوية مع كافة العملاء من خلال نظام إدارة علاقات العملاء التقليدي والالكتروني والذي يبني قاعدة واسعة من العملاء عبر سياسة الاحتفاظ بهم واستدامتهم وهذا ما يسمى في استراتيجيات التسويق 20/80 أي أن

20% من العملاء المحتفظ بهم يجلبون 80% من الأرباح. وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة من التأثير الإيجابي للسيطرة على الموارد في المكانة الذهنية

ثالثاً: تحولات الكلف وخيار المشتري في ظل عدم التأكد: تمثل الكلف تحدياً كبيراً للفنادق الأردنية. يصل حد هذا التحدي إلى أن أفقدها نسبياً قدرتها على المنافسة في السوق السياحية العالمية، فنجد أن الكلف التشغيلية للغرفة الواحدة تصل إلى 35% بينما تصل النسبة في المطاعم إلى 28%، وهذا ما جعل أسعار الغرف والخدمات مرتفعة مقارنة بفنادق منافسة في دول سياحية منافسة للأردن كما هو حاصل في فنادق شرم الشيخ، هذا دفع الفنادق الأردنية إلى إيجاد حلول إبداعية تخفف من هذا التحدي ومنها الاستثمار في الطاقة المتجددة والاستثمار في تكنولوجيا المياه من خلال تبني مفهوم الفندق والغرف الصديقة للبيئة مما يعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وخفض التكاليف نسبياً، ما دفع الكثير من العملاء إلى تجنب الذهاب إلى منافس آخر أكثر كلفة وجعل المقارنة السعرية أكثر وضوحاً للسائح، وهذا ما توصلت إليه الدراسة من خلال التأثير الإيجابي لتحولات الكلف وخيارات المشتري في المكانة الذهنية لبعض الفنادق المبحوثة.

التوصيات:

- 1- ضرورة البحث عن مصادر أخرى تكسب الفنادق المبحوثة مزيداً من المكانة في السوق ذلك لأن أبعاد التحرك الأول لم تفسر التغيرات في المكانة الذهنية سوى ما معدله 29%، ما يعني بالضرورة أن هناك مصادر أخرى لا بد للفندق من الاستثمار فيها.
- 2- إن قدرة الفنادق الأردنية على السيطرة على الكلف لا زالت متواضعة، فضلاً عن أن السائح المحلي والأجنبي يجد أن كلفة التحول لمنافس آخر لا زالت أقل مقارنة بكلف الفنادق الأردنية، فنجد أن سعر الغرفة الواحدة في فندق فئة الخمسة نجوم تتراوح بين (180، 250) دينار أردني وفي المقابل نجد أن هذه الأسعار تمكن السائح المحلي من الذهاب إلى مدينة كشم الشيخ ضمن برنامج مدته أربعة أيام بثلاث ليالي وبسعر (200) دينار أردني. ما يعني أن الفنادق الأردنية مطالبة بضرورة البحث عن حلول أكثر إبداعاً لتخفيض التكاليف التشغيلية العالية للعمليات الفندقية.
- 3- ضرورة العمل على طرح منتجات سياحية مبتكرة في السوق السياحية العالمية تمكن الفنادق الأردنية من استقطاب مزيد من السياح، ذلك لأن المنتجات السياحية الأردنية لا زالت غير قادرة على منافسة أسواق مثل مصر أو تركيا نسبياً، وهذا ما جعل أكثر من (2.1) مليون سائح أردني يفضلون وجهات سياحية خارجية أقل كلفة وأكثر تنوعاً، ويفتقون أكثر من مليار دولار خارج البلاد.
- 4- ضرورة أن تمنح الحكومة الفنادق الأردنية عبر تشريعاتها مزيداً من الحوافز الضريبية في مجال الاستثمار في تكنولوجيا الطاقة المتجددة وتكنولوجيا المياه لتجنب مزيد من التكاليف، فلا يعقل أن أحد الفنادق فئة الخمسة نجوم يدفع شهرياً فاتورة كهرباء تتجاوز (100) ألف دينار شهرياً، على الرغم من أن الأردن أقر أخيراً قانوناً للاستثمار الأخضر، إلا أن معالم وممارسات هذا القانون لم تعطي حتى الآن نتائج ملموسة على أرض الواقع وخاصة في مجال السياحة.
- 5- ضرورة اهتمام الفنادق الأردنية بصورتها الذهنية وأن تتصف تلك الصورة بالدقة وأن تسعى الفنادق إلى تثبيتها في أذهان العملاء وفق أبعاد أساسية وواضحة كالصفة المميزة للمنتج Attribute Positioning، والفائدة Benefit، والاستعمال Use Application، والفئة Category، والسعر والجودة Price and Quality، وغيرها من الأبعاد التي تجعل تحديد المكانة الذهنية أكثر وضوحاً وقدرة على الإدراك من قبل الزبون.
- 6- توصي الدراسة بأن تستمر الفنادق المبحوثة في قياس وتقويم الصورة الذهنية لها عبر التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة لبيان مدى فهم الزبائن لصورة المنظمة الفندقية مقارنة بالمنافسين لما لذلك من تأثير في تقييم الزبائن لأعمال الشركات الفندقية.
- 7- ضرورة أن تترك الفنادق المبحوثة مزايا وعيوب التحرك الأول، وبيان ما المقصود بالتحرك الأول وما المقصود بالتحرك الثاني أو التحرك الأخير، وذلك لتجنب أي مخاطر قد تقع فيها المنظمات الفندقية.

قائمة المراجع:

1. أبو رمان ، أسعد وأبو رمان ، ممدوح.(2013). الوعي السياحي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع السياحة والسفر في الأردن_دراسة تحليلية ميدانية_، *مجلة تنمية الرافيدين* ، جامعة الموصل ، العراق، (35) 111، ص 1282-1254.
 2. أبو رمان، أسعد.(2003). *ادارة الضيافة*، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
 3. أبو رمان، أسعد.(2015). *التسويق في صناعة السياحة والضيافة*، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الاردن.
 4. الحوري، فالح والعلي، عبد الستار.(2007). استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في البنوك الأردنية" *مجلة البصائر*، (11)1، ص ص: 251-270.
 5. سليمان ، أحمد علي.(2000). *سلوك المستهلك / بين النظرية والتطبيق* ، معهد الإدارة العامة، ط1، السعودية.
 6. الشورة، محمد.(2001). تقسيم السوق وبناء المكانة الذهنية للخدمات ، دراسة في سوق السياحة الداخلة في الأردن، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية*، عمان، الاردن،(6)4، ص ص 325-359.
 7. الضمور، هاني حامد.(2008). *تسويق الخدمات*، ط 4، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
1. Allen . N Berger, Astrid A . Dick. (2007)."Entry into banking markets and the early- mover advantage ", *Journal of Money Credit and Banking* ,(39)4.,776-807.
 2. Bradley J. Koch.(2014)." One piece does not a puzzle make: the first-mover decision as one piece on the foreign investment strategy puzzle", *Journal of Asia Business Studies*,(8)3.,193-208.
 3. Capone ; Malerba and Orsenigo.(2013).Are Switching Costs Always Effective in Creating First-Mover Advantage? The Moderating Role of Demand and Technological Regimes, *Long Range Planning* , (46)4.,348-368.
 4. Carpenter,G.S and Nakamoto,K.(1989)."Consumer preference formation and pioneering advantage", *Journal of Marketing Research*,(26)3.,285-98.
 5. Cheryl Nakata, Ksivakumar.(1997)."Emerging market conditions and their impact on first mover advantages : An integrative review ", *International Marketing Review* ,(14)6.,461-485.
 6. Coeurderoy, Regis and Durand, Rodolphe.(2003)."Leveraging the first mover advantage :Proprietary technologies versus cost leadership.
 7. Golder, Peter N and Tellis, GerardJ.(1993)."Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend," *Journal of Marketing Research* , (30)2.,158-70.
 8. Gomez; Lanzolla and Maicas.(2016).the role of industry dynamics in the persistence of first-mover advantages ,*Long range planning* , (49)2.,265-281.
 9. Gray, E.R. and Balmer, J.M.T.(1998)."Managing Corporate Image and Corporate Reputation" *Long Range Planning* , (31)5.451-462. Available: Database- Business Source Elite.
 10. Howard, Steven.(1998).Corporate Image Management- a Marketing Discipline for the 21th Century. Singapore: Butterworth-Heinemann Asia.
 11. Kerin, R.A.,Varadarajan ,R ,and Peterson ,R.A.(1992)."First – mover advantage: a synthesis, Conceptual framework, and research propositions", *Journal of Marketing* , (56)4,33-52.
 12. Khalil, Tarek M.(2000).*Management of Technology*. McGraw-Hill Higher Education boston Burr Ridge, IL.
 13. Kotler, Philip;Armstrong,Gary;Saunders,John And Wong, Veronica.(1999).*Principles of Marketing*, Second^{ed}, Prentice Hall, Europe.
 14. Kotler,p.andA. Andreassen.(2003).*Strategic Marketing For Nonprofit Organization*,6th Edition, prentice-hall, New Jersey.
 15. Lambkin, M.(1992)."PioneeringNew Markets: A Comparison of Market Share Winner and Losers," *International Journal of Research in Marketing* , (9)1.,5-22.
 16. Leavy, Brian.(2003).Assessing your strategic alternatives from both a market position and core competence perspective. *Journal of strategy and leadership* , (31)6.,29-35.
 17. Lee, Khai S. and Irene C L Ng.(2007)."An Integrative Framework of Pre-Emption Strategies," *Journal of Strategic Marketing* , (15)4.,327 – 348.
 18. Liang,T.P, Klein.(2009).leveraging first-mover advantages in internet-based consumer services , *communications of the ACM* , (52)6.,146-148.
 19. Lieberman, B. Marvin.(2005).Did First-mover Advantage Survive the Dot-Com Crash?,Anderson Graduate School of Management UCLA Los Angeles, CA 90095-1481, cited from <http://w4.stern.nyu.edu/emplibrary/InternetFMA2005-1.pdf> on 4/11/2008.
 20. Lieberman, M.B., Montgomery, D.B.(1988).First-Mover Advantages, *Strategic Management Journal* , 9. 41-58.
 21. Lieberman, M.B., Montgomery, D.B.(1998).First-Mover (Dis) Advantages: Retrospective and Link withthe Resource-Based View, *Strategic Management Journal* , 19. 1111-1125.

22. Lieberman, Marvin B and Montgomery, David B.(1990).“**Strategy of Market Entry: To Pioneer or Follow?**” in Glass, Harold E (ed.), *Handbook of Business Strategy*, second edition, New York: Warren, Gorham and Lamont.
23. Makadok ,R.(1998)."Can first-mover and early mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry limitation", **strategic management Journal**, (19)7,.96-683.
24. Markides . C, Sosa . L.(2013)."Pioneering and first mover advantages : The importance of business models ", **Long Range Alaning**, (46) 4-5,.325-334.
25. Mellahi, Kamel and Johnson, Michael.(2000)."Does it pay to be a first mover in e-commerce? The case of Amazon.com",*Management Decision*,38/7,445-452.From www.Emerald.com retrieved on 22/1/2008.
26. Michael, S.C.(2003) First-mover advantages through franchising, **Journal of Business Venturing**, 18,.61-80.
27. Mueller, D.C., (1997).First-mover advantages and path dependence, **International Journal of Industrial Organization**, 15,.827-850.
28. Pride and Ferrell.(2008).**Marketing**, Middle East Edition, South-Western, P.286.
29. Rahman,ZillurAnd Bhattacharyya.(2003).Sources of first mover advantages in emerging markets-an Indian perspective, **European Business Review**, (15)6,.361-371 From www.Emerald.com retrieved on 12/2/2008.
30. Rasmusen and Yoon.(2012).First Versus Second Mover Advantage with Information Asymmetry about the Profitability of New Markets, , (60)3,.374-405.
31. Rettie,Ruth;Hilliar,simon and Alpert,frank (2002)."Pioneer brand advantages with UK consumers, **European Journal of marketing**, (36)7/8,.895-911. From www.Emerald.com retrieved on 25/1/2008.
32. Richard Rumlet. (1987). "Theory, Strqtegy and entrepreneurship" , **Journal the competitive challenge** , (137).
33. Rosenberger, Wayne.(1998).The Adoption Curve: Ready to Buy, Market Segment, **Direct Marketing**, (60)10,.454-465.
34. Rune lines,jon martin dentstadli and Gronhang, kjell.(2005)."First mover advantages in the discount grocery industry, **European Journal of marketing**, (39)7/8,. 215-225,From www.Emerald.com retrieved on 25/1/2008.
35. Schmalensee, Richard.(1982).“Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands,” **American Economic Review**, (72)June,. 349-65.
36. Sekaran, Uma.(2003).**Research Methods for Business: A Skill-Buildings Approach**. 4th ed., New York: John Wiley and Sons Inc.
37. Song ; zhao and di Benedetto.(2013).Do perceived pioneering advantages lead to first-mover decisions?, **journal of business research** , (66)8,.1143-1152.
38. Stump, R.L. and Heide, J.B.(1996).Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships. **Journal of Marketing Research** (33)Nov: 431-441.
39. Tellis, J.G., Golder, P.N.(2002). Will and Vision – how latecomers grow to dominate markets, McGraw-Hill.
40. Tourism Highlights Report.(2016).**world tourism organization**, Available at: www.unwto.org. , 30-5-2017.
41. Tourism Report.(2016).**Ministry of Tourism and Inequity**, Jordan, Available at: www.mota.gov.jo. , 30-5-2017.
42. **Travel and tourism competitiveness report**.(2015).Available at: www.unwto.org.
43. Tyagi RK.(2000)."Sequential product positioning under different costs, **Manage Science**,(46)7;.928-940.
44. Zantout, Zaher and Chaganti, Radha.(1996).New Product Introductions, Shareholders’ Wealth, and First-Mover Advantages, **Journal of Financial and Strategic Decisions**, (9)3, 295-316.
45. Zeithaml; Bitner and Gremler. (2013). **Service Marketing**, McGraw-Hill, P.402.

Applying First Mover strategy and its impact on Market Positioning: An empirical study on a sample of Jordanian tourist hotels

Abstract: This study aimed to identify the success factors of the first mover strategy and its impact on market Positioning in a sample of hotels in the Jordan , A number of (17) hotels of the four and five stars was chosen by the random sample method , distributed were 181 questionnaires. The study used the descriptive and analytical method in conducting the study. To analyze the results, the researchers used simple and multiple regression analysis, The study concluded that the first mover success factors (switching costs and buyer choice under uncertainty, preemption of assets, technology leadership) influence the market positioning.

Keywords: First mover Strategy, market Positioning, Marketing, Hotels, Tourism, Jordan.