

التخطيط الاستراتيجي للتسويق

دراسة ميدانية بالقنطرة الكبرى لمدينة القاهرة

دكتور توفيق محمد عبد الحمن
معهد الكفاءة الإدارية - جامعة الزناتية

الخلفية العملية للدراسة

نتيجة للمتغيرات البيئية المعقدة، التي تعمل منظمات الأعمال في ظلها حاليا اهتمت كثير من الكتابات والابحاث بأهم العوامل اللازمة لنجاح دوائر الأعمال لسي ظل تلك الظروف المتغيرة ، ولقد احتسب موضوع التخطيط الاستراتيجي اهمية خاصة بين تلك الكتابات كأحد العوامل المساهمة لسي تحقيق ذلك النجاح باعتبار ان منظمات الأعمال لا يمكن ان تبقى وتنتعش لسي ظل بيئات تتميز بعدم التأكد . دون ادارتها بطريقة تجعلها تتواءم وتتفاعل مع تلك المتغيرات ، والتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تحقق هذا التواءم وذلك التفاعل .

ولقد انعكس هذا الاتجاه في جانب منه على تأكيد دور التخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق . فالتسويق لا يعمل ضمن محيط ثابت وغير قابل للتغيير على العكس فان عمله يخضع لتأثيرات عديدة خارجية وداخلية والتي من شأنها ان تجبر المشروع بوضع خطة معينة لمجابهة أية تغيرات تذكر، ويعدد كل من Reid 1989 و Kollat et al 1972 بعض الفوائد الجوهرية التالية لاتباع التخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق .

- 1 - يساعد التخطيط في تحسين الوسائل التي تساهم في حل المشاكل المستقبلية ووضع الحلول الممكنة وتنمية الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التسويقية .
- 2 - انه بدون التخطيط فان المنظمة سوف تقف دائما في موقف دفاعي بالنسبة للاستراتيجية التسويقية . اذ انها سوف تظل دائما في موقف رد الفعل لاثر القرارات الهجومية الناتجة من حسن تخطيط المنافسين .
- 3 - يولد التخطيط في المديرين المشاركين في وضع السياسات التسويقية احساسا شديدا بمسئولياتهم .
- 4 - يساعد التخطيط على تطوير وايجاد معايير للاداء تستخدم في عملية الرقابة .

وايمانا بأهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق ظهرت بعض الآراء والدراسات المتعلقة بمتطلبات تطبيقية بلعالية وان كان ابن منها لم يتناول هذه المتطلبات بشكل متكامل حيث تم التركيز على بعض الجوانب دون الأخرى .

وبمراجعة سريعة لاهم هذه الآراء والدراسات نجد ان مطلبها اساسيا لوجود تخطيط فعال هو ان تدرك الإدارة العليا اهمية هذه الوظيفة باعطائها التأييد

السوق والعناصر المكونة له فطبقا لـ (Piercy 1989 ، Jen 1986) نجد ان نظم المعلومات التوزيعية هي التي تقدم النتائج والإحصائيات التي تقوم على أساسها خطط المثل بخصوص سياسات المنتجات والخدمات والترويج وجهود القوى البيعية ومنافذ التوزيع .

ويضيف (Hooley et al 1984) في دراستهم مطلباً آخر لضمان فعالية التخطيط والمتعلق بإدخال المزيد من التحسينات والتطويرات على ساليب ونماذج التخطيط المستخدمة في تحليل وتقييم أعمال المنشأة مع ضرورة تدريب مديري التسويق على كيفية استخدام هذه النماذج وأهمها مفولف النمـسـ (مجموعة بوسطن) نموذج جاذبية الصناعة وقدرة المنشأة على العمل (جنرال اليكتريك) نموذج العائد والمخاطرة ، منحني الخبرة ، تحليل سوات ، نموذج تحليل الأثر الربحي، لاستراتيجية التسويق (بي اي ام اس) .

وحيث ان التخطيط الاستراتيجي هو محاولة توقع ما سيكون عليه المستقبل فان الحاجة الى التنبؤ تصبح امراً ضرورياً لنجاحه في مجال التسويق بوجود العديد من الخطط الواجب ان تقوم على اساس من التنبؤ كالمطلب على خدمات ومنتجات المنشأة والتنبؤ بانماط المستهلك والنصيب السوقي والظروف البيئية المحيطة .

(Steinbrink 1989 ، Wesarnich 1979) .

وفي ظل التخطيط الفعال تظهر أهمية الرقابة التسويقية لطبيب الرقابة من التسويق سوف تضيغ الملب الخطط الموضوعة ويظهر الكثير من مظاهر الاسراف في التخطيط، فالرقابة ضرورية لكي يتم التأكد من ان طريقة الاداء تُعتمد على تحقيق اهداف الخطه (Faulkner 1986) .

وعلى الرغم من ان الآراء والدراسات السابقة قد افاضت الكثير من المعلوماتنا عن أهمية التخطيط التوزيعي ومتطلبات تطبيقه فعالية فـان الحجرة التي مازالت قائمة في هذا المجال كما يشير (Fletcher & Hart, 1990) هو النقص الملحوظ في الدراسات الميدانية والالتزام لتوفير حقائق عملية وعلمية من الكيفية التي يجب ان تعارض بها هذه الطبيعة وتنظيمها بفعالية ، وان كانت هناك بعض الدراسات التي بدأت بالفعل فـس التعدي لهذه المشكلة في الآونة الأخيرة مثل دراسة (Barona 1984) (Gray 1986) .

من هذا المنطلق فان هذه الدراسة هي محاولة اضافية لاستكمال هذا الاتجاه من خلال تطبيقها في احد القطاعات الهامة وهو القطاع الفني سامتسار ان

التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعتبر احد الجوانب الاساسية والمفصلة في هذا القطاع (Levis & Chambers 1989) .

اهمية الدراسة

- ١ - تنبثق اهمية الدراسة من الاعتبارات التالية .
 - ١ - ان الدراسات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق بصفة عامة مازالت في طريق النمو ولم تأخذ الاهتمام الكافي من قبل الباحثين والكتاب .
 - ٢ - يعتبر القطاع الفندقى من اهم القطاعات الاقتصادية المساهمة فى تحقيق التنمية الاقتصادية بالدولة وبصفة خاصة فيما يتعلق بتوفير العملات الاجنبية حيث يمثل اتفاق السائحى على اقامتهم فى الفنادق وغيرها من وسائل الايواء الاخرى حوالى ٦٠ ٪ (عزت ، ١٩٨٨) .
 - ٣ - اهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق والكيالية التى يتم بها لى تحقيق اهداف القطاع الفندقى وبصفة خاصة بعد زيادة الخسائر وسوء الخدمة بهذا القطاع (الممرى ١٩٨١ ، ماهر ، ابو قحف ١٩٨٨) .
 - ٤ - ان الدراسة الحالية تعتبر فى حدود علم الباحث رائدة فى هذا المجال فكما يتضح من المراجعة للمكتبة العربية لا توجد دراسة سابقة تناولت هذا الموضوع نسبيا بالتطبيق العملى .

اهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الاساسى لهذه الدراسة فى تحديد مدى قيام الفنادق العاملة فى مصر بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق وذلك وفقا لمقاييس محددة . وينبثق من ذلك الهدف عدة اهداف فرعية تتمثل فى الاتى :
- ١ - الوقوف على اتجاهات المسؤولين فى القطاع الفندقى نحو اهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق .
 - ٢ - التعرف على الاهداف التى تسعى الخطة التسويقية الى تحقيقها فى حالة وجودها .
 - ٣ - تحديد مدى مناسبة التنظيم الحالى لممارسة التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالقطاع الفندقى .
 - ٤ - الوقوف على مدى كفاية ومناسبة المعلومات المستخدمة فى وضع الخطة التسويقية بالمنشآت الفندقية وكذا اهم مصادرها .

- ٥ - تحديد الاساليب والنماذج المستخدمة في عملية التخطيط الترويجي ومدى القيام بعملية التنبؤ بحجم السوق ومزايا الخطة المرفوعة .

مشكلة البحث

اظهرت الدراسة النظرية والاستكشافية التي قام بها الباحث ان الخصائص وسوء الخدمة هي احد المظاهر المتفشية بالقطاع الفندقى وعلى فوه لذلك تصبح المنشآت الفندقية مجالا خفيا لدراسة كيفية قيامها بوضع خططها الترويجية والاسس التي تعتمد عليها في ذلك بهدف وضع فوابط لرفع كفاءة هذه الوظيفة ولم تحسين اداء هذا القطاع .

كروض الدراسة

- يقوم البحث على الفرض الاساسى التالى " ان اغلب الفنادق لم تأخذ بعهد بالكثير من متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجى للترويج بفعاليه " .
ولاختبار هذا الفرض الاساسى تم وضع ستة قروض فرعية كما يلى :
- ١ - ان قابلية القائمين على النشاط الترويجى بصناعة الفنادق لا يعوا بدرجة كافية اهمية التخطيط الاستراتيجى للترويج .
 - ٢ - ان الخطط الترويجية المستخدمة في اغلب الفنادق هي خطط قصيرة الاجل وان الاهداف التي تسعى الي تحقيقها تنصب اساسا على الربحية .
 - ٣ - ان الوضع التنظيمى لادارة الترويج والانشطة المسندة لها بالأسب المنشآت الفندقية وكذا عدد ونوعية العاملين بها لا يمكنها من القيام باداء عملية التخطيط الترويجى بكفاءة .
 - ٤ - ان المعلومات الترويجية المستخدمة في عملية التخطيط محدودة المصادر ولا تغطى كافة جوانب النشاط الترويجى .
 - ٥ - ان التنبؤ بطبيعة وطروف السوق لا يتم على الوجه الاكمل .
 - ٦ - افتقار بعض المنشآت الفندقية الى نظام رقابى فعال للتأكد من ان الاداء الترويجى يسيير وفقا للخطة المرفوعة .

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الفنادق الكبرى العاملة في مدينة القاهرة والبالغ عددها ٣٣ فندقا بعد استبعاد فندق شيراتون هليوبوليس منها ١٩ فندق خمسة نجوم ، ١١ فندق اربعة نجوم ، ٤ فنادق ثلاثة نجوم . ■

■ المصدر دليل الهيئات والشركات - الاهرام ١٩٩٠

وقد تم الاعتماد على الطوب الحمر الشامل في الحصول على البيانات اللازمة لاتمام الدراسة اما بخصوص وحدة المعاينة فقد تمثلت في مديري التوزيع في الفنادق محل الدراسة او من ينوب عنهم في حالة وجود وحيدته تنظيميه متخمه في مجال التوزيع .

تعميم قائمة الاستقصاء

تطلب تجميع البيانات الاولية للدراسة تعميم قائمة استقصاء موجه الى المسئولين عن ادارة النشاط التوزيعي في الفنادق موقع الدراسة او من ينوب عنهم وقد تضمنت القائمة مجموعة متنوعة من الاسئلة تناولت الجوانب المختلفة التالية :

- اتجاهات المسئولين نحو اهمية التخطيط الاستراتيجي للتوزيع .
- مدى وجود خطة توزيعية من عدمه والاهداف التي تسعى الي تحقيقها في حالة وجودها .
- نوعية المعلومات المستخدمة في عملية التخطيط التوزيعي ومصادر الحصول عليها .
- مدى تنفيذ الترويج بالمبيعات .
- مدى وجود نظام رقابي فعال على الخطط التوزيعية الموضوعة .

هذا وقد روعي في تصميم اسئلة الاستقصاء البساطة والوضوح وترتيب الاسئلة حسب تسلسل اهميتها في الدراسة كما تم اختيار اسئلة الاستقصاء على منه من مديري التوزيع بالفنادق للتأكد من امكانية جمع البيانات المطلوبة لاستخدامها في الوقت اللازم للاجابة عليها ولقد اسفرت نتائج اختبار الاستقصاء عن اجراء بعض التعديلات في صياغة بعض الاسئلة لتكون اكثر وضوحا وتم تعديل الاستقصاء حتى اصبح في صورته النهائية المرفقه بالملاحق .

دفع البيانات

تم جمع البيانات بالمقابلات الشخصية وذلك رغبة في الحصول على معلومات اكثر دقة وارتفاع نسبة الردود وقد تم استيفاء ٢٤ قائمة بما يمثل نسبة ردود قدرها ٧٢,٧ ٪ (انظر جدول ١) اما المفردات الباقية فلم يتم الحصول على اجاباتها نظرا لوجود بعضها في اجازات ولاعتذار البعض الآخر عن التعاون في اتمام الدراسة .

نسبة الردود موزمه طبقا لدرجة الفندق

درجة الفندق	العدد	عدد الردود	النسبة
خمسة نجوم	١٨	١٢	٧٢,٢
اربعة نجوم	١١	٨	٧٢,٧
ثلاثة نجوم	٤	٤	١٠٠
الاجمالي	٣٣	٢٤	٧٢,٧

الطوب تحليل البيانات :

سيتم تحليل البيانات اعتمادا على الطوب الوصف باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي .

نطاق الدراسة

١ - يقتصر نطاق الدراسة الحالية على الفنادق الكبرى بمدينة القاهرة وذلك للاعتبارات التالية :

- تناول دور الفنادق المغرى حتى الان في تحقيق اهداف القطاع الفندقى بالاضافة الى صعوبة الحصول على تعاريفهم في اجراء مثل هذه النومية من الدراسات .
- تتركز معظم الطاقة الفندقية من حيث عدد الفنادق والغرف والاسره في منطقة (محافظة) القاهرة وذلك لمواجهة الغخط المتزايد للسائحين على القاهرة الكبرى نظرا لوجود كثير من المقومات ومناطق الجذب السياحي بها كالاهرامات والمتاحف والمساجد الاثريه .
- شهدت منطقة القاهرة انخفاضا ملحوظا في نسب الاشغال الفندقى بها خلال السنوات القليلة الماضية وذلك في مستوى فنادق الخمس نجوم والاربع والثلاث نجوم .

٢ - اقتصرت الدراسة على الجانب الخاص بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق دون اية انشظه تسويقية اخرى كتقسيم السوق الكلى الى قطاعات سياسية المنتجات ، والتعير ، والترويج ، والتوزيع .

محتويات الدراسة :

- المبحث الاول : تحليل البيانات الاولى للدراسة الميدانية .
- المبحث الثانى : النتائج والتوصيات .

المبحث الاول

تحليل البيانات الاولى للدراسة الميدانية

في هذا الجزء من الدراسة سوف نقوم بتحليل البيانات الاولى التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية للوقوف على مدى فعالية التخطيط التسويقي بالفنادق محل الدراسة ولقنا لعدد من المعايير اثرنا اليها سابقا من خلفية الدراسة وسوف نتناولها تباعا على النحو التالي :

اولا : مدى دراية عينة الدراسة بأهمية التخطيط التسويقي

ان اول المعايير التي سستطيع من خلالها التعرف على فعالية التخطيط التسويقي بالفنادق محل الدراسة هو رأى الإدارة في اهميته ومن ثم فقد استهدفت مجموعة المعيار بالاسوال الاول من اسئلة الاستقصاء بيان ذلك الجانب حيث يوضح جدول رقم (٢) اتجاهات المدير بين محل الدراسة نحو اهمية التخطيط التسويقي والذي يلاحظ منه ان غالبية المديرين (٧٠٨ ٪) يوافقون على ان تمييز الظروف البيئية وزيادة حدة المنافسة التي يعمل بها الفندق تستدعى القيام بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق وعلاوه على ذلك ترى الغالبية ايضا (٧٩ ٪) ان تحقيق اهداف الفندق يستدعى وجود خطة تسويقية طويلة الاجل لاتباع حاجات العملاء .

وبشكل اخر تبين البيانات الواردة في الجدول السابق ان نسبة (٦٢) من المديرين على التوالي لا يوافق على العبارات رقم (٣) ، (٤) والتي تنفي عدم الحاجة الى التخطيط التسويقي كنتيجة لان طبيعة العمل الفندقى عرفه للتعبير السريع بما يجعل من الخطة غير ذات معنى او لان ادارة الفندق تؤدي عملها بطريقة جيدة ومرضية دون ما حاجة الى تخطيط منهجى ولذا فان التخطيط التسويقي من وجهة نظر عينة الدراسة يحتل درجة كبرى من الاهمية وهو ما ينفي صحة الفرض الفرعى رقم (١) في هذه الدراسة ، ويشكل خطوه ايجابية نحو توجه عينة الدراسة بالمفهوم الحديث للتسويق في هذا المجال لدرايتهم بفوائد التخطيط التي تعود على الفندق ثريظه توافر الاجراءات الدقيقة التي تستخدم كمرشد لعملية التنفيذ .

بيد ان وجود اتجاهات ايجابية نحو التخطيط التسويقي لا تعتبر كالمية لى حد ذاتها لوجود تخطيط فعال بل يجب ان تنعكس تلك الاتجاهات في وجود خطة تسويقية طويلة الاجل وادارة متخمة في التسويق تسند لها مهمة القيام بوضع تلك الخطة وتوفير المعلومات التي تقوم على اساسها واستخدام اساليب

لعاله في التنبؤ واخيرا مراقبة الخطة للتأكد من تحقيقها للاهداف
الموضوعة .

جدول رقم (٢)

اتجاهات المديرين نحو اهمية التخطيط التسويقي

الاجمالي عدد %	غير موافق على الاطلاق عدد %	غير موافق عدد %	محايد عدد %	موافق عدد %	موافق جدا عدد %	درجة الموافقة العبارات
٢٤ (١٠٠)	-	١ (٤٢)	٦ (٢٥)	٦ (٢٥)	١١ (٤٥٨) (٧٠٨)	- ان زيادة حدة المنافسة وتغير الظروف البيئية التي يعمل في ظلها الفندق تزيد من اهمية التخطيط التسويقي .
٢٤ (١٠٠)	-	-	٥ (٢٠٨)	٧ (٢٩٢)	١٢ (٥٠) (٧٩٢)	- ان تحقيق اهداف الفندق يستدعي وجود خطة تسويقيه طويلة الاجل لاشباع حاجات العملاء .
٢٤ (١٠٠)	٩ (٣٧)	٦ (٢٥) (٦٢)	٦ (٢٥)	٢ (٨٢) (١٢)	١ (٤٢)	- لانما نحن نوليها احتياجات عملاء الفندق فلا تحتاج الى خطة تسويقيه
٢٤ (١٠٠)	١٢ (٥٠)	٧ (٩٢)	٤ (١٦٧)	١ (٤٢)	-	- نحن نعرف طبيعه العمل الفندقي جيدا لدرجة اننا لا نحتاج لعمل خطة تسويقيه

ثانيا : مدى وجود خطة تسويقية طويلة الاجل لاشباع حاجات العملاء مع تحقيق
اهداف الفندق :

استهدفت المجموعة الثانية من اسئلة الاستقصاء التعرف على مدى وجود
خطة تسويقية من عدمه والمدة التي تغطيها ودرجة المرونة بها وكذلك الاهداف
التي تسعى الي تحقيقها في حالة وجودها .

وردا على السؤال الخاص بمدى وجود هذه الخطة تفيد النتائج السوارده
بجدول (٢) ان ٤١٪ فقط من اجمالي العينة يوجد لديها خطة تسويقيه رسميه

وان معظمها من فنادق الخمسة نجوم ، في حين ان نسبة ٥٨٣ % من المراد
العينه بوجود خطة تسويقية معروفة ولكنها غير مكتوبة ومنشورة في شكل رسمي
كما لم يصرح احد بعدم وجود خطة تسويقية على الاطلاق ، ومثل هذه النتيجة
عكس عدم استفادة نسبة كبيرة من عينة الدراسة بوجود خطة تسويقية رسمية
تساعد على تحقيق اهدافها بكفاءة، فوجود خطة تسويقية مكتوبة ومنشورة
سوف يعنى العاملين بالفندق بالفهم والادراك المشترك للفرص المتاحة له ،
وبالاتجاهات نحوها واهمية هذه الخطة ومدى تحقيقها او انجازها ، كما ان
مثل هذه الخطة يمثل بدا خصب تسهم في ارشاد العاملين في كل مكان بالفندق
وتمكنهم من العمل باستقلالية وفي نفس الوقت بطريقة جماعية نحو تحقيق
اهدافه .

جدول رقم (٢)

مدى وجود خطته تسويقيه

هل لدى فندقكم خطة تسويقية رسمية (مكتوبة ومنشورة) ؟	الاجمالي عدد	فنادق خمسة نجوم عدد	فنادق اربعة نجوم عدد	فنادق ثلاثة نجوم عدد
نعم توجد خطة تسويقيه رسميه	١٠ (٤١٧)	٧ (٥٨٣)	٢ (٢٥)	١ (٢٥)
نعم توجد خطة معروفة ولكنها غير مكتوبة	١٤ (٥٨٣)	٥ (٤١٧)	٦ (٧٥)	٣ (٧٥)
لا توجد خطة تسويقية	-	-	-	-
الاجمالي	٢٤ (١٠٠)	١٢ (١٠٠)	٨ (١٠٠)	٤ (١٠٠)

اما بالنسبة للمدة التي تغطيها الخطة التسويقية بالفندق فيوضح جدول
رقم (٤) ان نسبة قليلة لديها خطة طويلة الاجل اكثر من ثلاث سنوات بينما
الغالبية لا يوجد لديها مثل هذا النوع من التخطيط فالتخطيط بها لا يتم لاكثر
من سنة ماليه واحده وفي بعض الاحيان بين سنة الى ثلاث سنوات وهذا يعكس
مره اخرى الحفصا لادارات معظم الفنادق في الدراسة لاهمية التخطيط الاستراتيجي
طويل الاجل كاستثمار قد لا تظهر نتاجه كامله خلال العام الذي تغطيه الخطة
خاصة فيما يتعلق بالخدمات التي يقدمها الفندق ومدى اقبال العملاء عليها .

جدول رقم (٤)

الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة

ما هي الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة ؟	الاجمالي	فنادق خمسة نجوم	فنادق اربعة نجوم	فنادق ثلاثة نجوم
	عدد	عدد	عدد	عدد
٦ شهور الى سنة	١٠ (١٦٧)	٢ (١٦٧)	٥ (٦٢٠)	٣ (٧٥)
١ - ٣ سنوات	٨ (٣٢٢)	٥ (٤١٧)	٢ (٢٥)	١ (٢٥)
٤ - ٥ سنوات	٤ (١٦٧)	٣ (٢٥)	١ (١٢٠)	-
اكثر من ٥ سنوات	٢ (٨٢)	٢ (١٦٧)	-	-
الاجمالي	٢٤ (١٠٠)	١٢ (١٠٠)	٨ (١٠٠)	٤ (١٠٠)

وحتى تكون الخطة الموضوعة فعالة ينبغي ان تتم بالمرونة بشكل يتفق مع احتياجات وظروف السوق ولذا تم توجيه سؤال اخر لمفردات البحث بخصوص درجة المرونة في الخطة حيث يوضح جدول رقم (٥) ان حوالي ٢٥ ٪ من المستراد العمينة يرون ان خطتهم التسويقية تتم بالمرونة الى حد كبير وان ٧٠ ٪ تفيد ان خطتهم التسويقية تتم بالمرونة الى حد ما بينما يفتيد آراء ٤ ٪ فقط ان خطتهم التسويقية لا تتم بالمرونة .

جدول رقم (٥)

مدى المرونة في الخطة الموضوعه

الى اى مدى يمكن ان توفى خطةكم التسويقية بالمرونة؟	الاجمالي	فنادق خمسة نجوم	فنادق اربعة نجوم	فنادق ثلاثة نجوم
عدد	عدد	عدد	عدد	عدد
مرتبه الى حد كبير	٦ (٢٥)	٥ (٤١٧)	١ (٢١٥)	-
مرتبه الى حد ما	١٧ (٧٠٨)	٧ (٥٨٢)	٦ (٧٥)	٤ (١٠٠)
غير مرتبه	١ (٤٢)	-	١ (١٢)	-
الاجمالي	٢٤ (١٠٠)	١٢ (١٠٠)	٨ (١٠٠)	٤ (١٠٠)

وبما ان لكل خطة تسويقية اهداف محددة تسعى الى تحقيقها كان السؤال رقم (٥) بقائمة الاستفتاء عن اهم الاهداف التى تسعى الخطة التسويقية بالفندق الى تحقيقها ويعرض الجدول التالى هذه الاهداف مرتبه حسب اهميتها .

جدول رقم (٦)

اهم الاهداف التى تسعى الخطة التسويقية الى تحقيقها

الترتيب	النقاط	الاهداف
١	٩٢	تحقيق الربح فى الاجل القمير
٢	٨٧	زيادة نسبة الاثغال السنوية
٣	٧٢	زيادة حصة الفندق من السوق
٤	٥٩	تعظيم الربح فى الاجل الطويل
٥	٥٢	تقديم خدمات جديدة
٦	٥٠	مواجهة المنافسة

■ الترتيب بناء على توفيق اهمية المعيار (الاول x ٦ ، الثانى x ٥ ، الثالث x ٤ ، الرابع x ٣ ، الخامس x ٢ ، السادس x ١) مجموع درجات الترتيب لكل معيار تم الترتيب وفقا لذلك .

والملاحظ على بيانات الجدول السابق ما يلي :

١ - ان تعظيم الربح في الاجل القصير يمثل الهدف الاول للخطه التسويقية فسي غالبية الفنادق موضع الدراسة ويعني ذلك ان الفنادق ليست موجهه اساسا بالمفهوم التسويقي في تحديد اهداف خطتها التسويقية وبعد ذلك على الرغم من اعتقاد بعض المديرين اثناء مقابلتهم الشخصية بان التخطيط التسويقي في فنادقهم يتم دائما على فوء نتائج دراسات السوق .

٢ - ان هدف تعظيم الربح في الاجل الطويل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء جاء في مرحلة متدقيقه كهدف اساسي ضمن الخطه التسويقية التي تحققت وهذا لا يعنى ان كل الفنادق لا تستهدف تحقيق الربح في الاجل الطويل وانما يوجد نسبة لا بأس بها من الفنادق وبعبه خاصه فنادق الخمسة نجوم تفزع هدف تعظيم الربح في الاجل الطويل وزيادة نصيبها السوقى كاهداف اساسية في خطتها التسويقية بشكل يتفق مع متطلبات المفهوم الحديث للتسويق .

وخلاصة تحليل الجداول السابقة ان جميع الفنادق محل الدراسة لديها خطه تسويقية بشكل او باخر الا ان الفترة الزمنية التي تعطيتها في نسبة كبيرة منها لا تتم لاكثر من سنة مالية واحده وان كانت تنقسم الى حد ما بقدر من المرونه ، كما ان الاهداف التي تسعى الي تحقيقها تنصب اساسا على تحقيق هدف الربحية في الاجل القصير بغض النظر عن الوفاء باحتياجات العملاء ورفعاتهم بشكل ملموس وهو ما يعطى تاييدالمحة القرض القائل بان غالبية الفنادق محل الدراسة ليس لديها خطه تسويقية طويلة الاجل موجهه باشباع احتياجات العملاء وتحقيق اهداف الفندق .

ثالثا : المتطلبات التنظيمية للتخطيط التسويقي :

كما اشرنا سابقا لا يكفي ان يكون لدى الادارة الفندقية خطة تسويقية تسعى الي تحقيق اهداف محدد كموثر لفعالية الخطه بل يجب ان تقوم الادارة الفندقية ايضا بتعميم تنظيميا فعالا يكون باستطاعته تحقيق هذه الاهداف بكفاءة وفعالية ، وعليه سوف يتناول التحليل الابعاد التنظيمية التالية .

- ١ - قسم التسويق ومؤهلات العاملين به .
- ٢ - مسئولية مدير التسويق عن رسم السياسات التسويقية .
- ٣ - درجة التعاون والتنسيق بين ادارة التسويق والادارات الاخرى .

١ - قسم التسويق ومؤشرات العاملين به :

يوضح جدول رقم (٧) ان نسبة مرآ٧٧ ٪ من عينة الدراسة لديها قسما متخصصا في التسويق وتبين النتائج ايضا ان نسبة الفنادق التي بها قسما للتسويق اكبر من فنادق الخمسة نجوم (١٠٠ ٪) بالمقارنة بفنادق الاربعة والثلاثة نجوم (مرآ٧٧ ٪ ٥٠٠ ٪ على التوالي) .

جدول رقم (٧)

عدد الفنادق التي يوجد لديها ادارة متخصصة في التسويق

هل توجد لدى الفندق ادارة متخصصة في التسويق ؟	الاجمالي	فنادق خمسة نجوم	فنادق اربعة نجوم	فنادق ثلاثة نجوم
	عدد	عدد	عدد	عدد
نعم توجد ادارة متخصصة في التسويق	٢١ (٨٧مر)	١٢ (١٠٠)	٧ (٨٧مر)	٢ (٥٠)
لا توجد ادارة متخصصة في التسويق	٣ (١٢مر)	-	١ (١٢مر)	٢ (٥٠)
الاجمالي	٢٤ (١٠٠)	١٢ (١٠٠)	٨ (١٠٠)	٤ (١٠٠)

اما بالنسبة لعدد الافراد العاملين بقسم التسويق يوضح جدول رقم (٨) قلة عدد العاملين بعفه عامة في مجال التسويق الفندقي بالاضافة الى ان اغلب العاملين في هذا الحقل من ذوي المؤهلات المتوسطة وهذه الظاهرة تعتبر من احدى السلبيات التي قد تعكس اشارها على فعالية التخطيط التسويقي بالفنادق محل الدراسة نظرا لما يستلزمه العمل التسويقي بالفنادق من حد ادنى من التعليم والثقافة الفندقية لا يتوافران غالباً في العاطين على م... متوسطة .

جدول رقم (٨)

مؤهلات وعدد العاملين بقسم التسويق

عدد العاملين	اجمالي فنادق خمسة فنادق اربعة فنادق ثلاثة	الاجابات فنادق خمسة فنادق اربعة فنادق ثلاثة	المؤهل
١٦	١١	٤	مؤهلات عليا (دبلوم ماجستير دكتوراه)
٢٥	١٩	٥	مؤهل جامعي (بكالوريوس ليسانس)
٥٠	٢٥	١١	مؤهل متوسط
-	-	-	مؤهل دون المتوسط
١٠١	٥٥	٢٩	الاجمالي
		١٥	

واستكمالا لما سبق يوضح جدول رقم (٩) الشروط الواجب توافرها فيمن يعمل بقسم التسويق خلافا للمؤهل حيث يلاحظ ان (٦٦٧٪) من الفنادق المحيية تشترط فيمن يعمل لديها بآدارة التسويق ان يكون لديه خبرة مسبقة عن العمل الفندقي بصفه عامه . الا اننا نجد ان ٢٧٪ فقط من اجمالى العينه يطلبون فيمن يعمل بآدارة التسويق ان تكون لديه خبرة عن السوق المصرى وربما يودى ذلك الى عدم الالمام بطبيعة تلك السوق وكيفية التعامل مع المتغيرات التى تحكمها ومن ثم وجود قمرور فى وضع الخطة التسويقية بـل وتنفيذها .

كما يلاحظ ايضا ان ٧٠.٨٪ من العينه تشترط فيمن يعمل بقسم التسويق الالمام باكثر من لفه وهذه نتيجة متوقفه نظرا لاهمية اللفه فى العمل الفندقي بصفه عامه . الا ان الشئ غير المتوقع ان تشير نسبة ٤٨٪ فقط من مجموع العينه الى اهمية الحصول على مؤهل متخصص فى التسويق وذلك بالطبع يمثل ثغره اضافية فى نوعية العاملين بقسم التسويق بالفنادق المصريه وليسر ذلك كنتيجة لعدم توافر رجال التسويق المؤهلين بسوق العمل المحلى وربما يكون ذلك احد الدوافع الاساسية وراء عقد دورات متخصصه فى الادارة والتسويق الفندقي بعمر بالاضافة الى بداية تدريس هذه المواد فى الكليات والمعاهد المتخصصه فى مجال الفنادق اسره بما هو مطبق فى بعض البلدان المتقدمه .

جدول رقم (٩)

الشروط الواجب توافرها فيمن يعملون بإدارة التسويق

الشروط	اجمالي الاجابات عندد	فنادق خمسة نجوم عندد	فنادق اربعة نجوم عندد	فنادق ثلاثة نجوم عندد
خبره بالعمل الفندقى فى السوق العمرية	٩ (٣٧مر)	٥ (٤١٧)	٢ (٣٧مر)	١ (٢٥)
خبرة عن العمل الفندقى بمله عامه	١٦ (٦٦٧)	٩ (٧٥)	٥ (٦٢مر)	٢ (٥٠)
الحصول على مؤهل متخصص فى التسويق	١١ (٤٥٨)	٦ (٥٠)	٤ (٥٠)	١ (٢٥)
الالمام بأكثر من لغة	١٧ (٧٠٨)	١٠ (٨٣٣)	٥ (٦٢مر)	٢ (٥٠)

٢ - مسؤولية مدير التسويق عن رسم السياسات التسويقية

لكي تتمكن من وضع خطة تسويقية وتحقيق اهدافها بفعالية فان الامر يتطلب ان تكون جميع الوظائف التسويقية فى نطاق مسؤولية مدير التسويق والهدف من هذا هو العمل على تحقيق التنسيق التام فى الجهود الموجهه نحو الاحتفاظ بحالة التوازن بين ما يقدمه الفندق وما يتطلبه العملاء واعادة التوازن فى حالة الحثالة لسبب او لآخر . لذا كان السؤال رقم (٩) باستمارة الاستفتاء يدور حول مسؤولية مدير التسويق فى التخطيط للسياسات التسويقية المختلفة داخل الفندق وقد كانت تفريغ الاجابات على هذا السؤال كما هى موضحة فى الجدول رقم (١٠) حيث يلاحظ ان دراسة احتياجات العملاء وتقسيمهم الى قطاعات ، وضع خطة الاعلان والترويج تحديد الاهداف التسويقية والتعريفية ، التخطيط قصير الاجل ، تخطيط الخدمات الجديدة وتقديمها للعملاء ، دراسة وتحليل المنافسين هى اهم نواحي النشاط التسويقى التى يتحمل مدير التسويق بالفندق مسؤولية التخطيط لها . بينما نجد ان التخطيط طويل الاجل ، الاستعانة بالاستشاراء الخارجية التسويقية ، اختيار وتدريب العاملين بقسم التسويق ، التنبؤ بطروف وحجم السوق هى اقل الانشطة التى يشارك مدير التسويق بالفندق

لى وضعها ، وهذا بلا شك يعطى مدلولاً سلبياً لمدى تفهم ادارة الفنادق المصرية لطبيعة المهام الوظيفية المنوط بها للادارة القائمة على التسويق . فعلى الرغم من انه من البديهييات ان تكون جميع الوظائف المذكورة بجدول رقم (١٠) من مسئولية مديري التسويق الى ان نسبة كبيرة من عينة الدراسة اشارت الى عدم مسئوليتهم عن وضع بعض هذه الوظائف .

٣ - درجة التعاون والتنسيق بين ادارة التسويق والادارات الاخرى .
 لبقا لاراء بعض الكتاب الذين اشرنا لهم سابقا نجد ان نجاح الخطة التسويقية يتطلب ايجاد نوع من التناسق والترابط بين جميع اوجه النشاط الفندقى باعتبار ان تحقيق الاهداف التسويقية لا يمكن ان يتحقق ان لم تتحول ايضا الى اهداف تمويلية وتوظيفية للادارات المعنية بهذه الانشطة وللتأكد من وجود هذا التعاون والتنسيق داخل التنظيم بالفنادق محل الدراسة فقد كان السؤال رقم (١٠) باستمارة الاستقصاء يتعلق بهذا الخصوص ويبين الجدول التالي وجود فعل المستقصى منهم تجاه هذا السؤال .

جدول رقم (١١)

مدى وجود نوع من التعاون بين ادارة التسويق والادارات الاخرى

الادارة	درجة التعاون		الى حد كبير جدا			الى حد قليل جدا		المجموع	المتوسط الانحراف المعياري			
	عدد	النسبة	عدد	النسبة	عدد	النسبة						
ادارة العمليات	٨	(٣٣,٣)	٤	(١٦,٧)	٧	(٢٩,٢)	٢	(٨,٣)	٢٤	(١٠٠)	٣٣٤	١٢٩
ادارة التمويل	٦	(٢٥)	٤	(١٦,٧)	٨	(٣٣,٣)	٢	(٨,٣)	٢٤	(١٠٠)	٣٣٣	١٢٥
ادارة الايراد	٣	(١٢,١)	٣	(١٢,١)	٩	(٣٩,١)	٦	(٢٦,٨)	٢٣	(١٠٠)	٢٩٦	١١٢
ادارة المشتريات	٣	(١٢,١)	٢	(٨,٧)	٧	(٢٩,٢)	٦	(٢٦,٨)	٢٣	(١٠٠)	٢٦٥	١٢٧

« كلما ارتفع المتوسط الحسابى كلما دل ذلك على زيادة درجة التعاون بين قسم التسويق والاقسام الاخرى بالفندق .

جدول رقم (١٠)

مدى المشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط للأنشطة التسويقية

الانحراف المعياري	المجموع المتوسط الحسابي	المجموع عدد	لا اشترك					الى حدكبير	درجة المشاركة النشاط
			١	٢	٣	٤	٥		
			عدد	عدد	عدد	عدد	عدد		
		%	%	%	%	%	%		
١٠١٨	٢٨٨٢	(١٠٠)	٢٤ (٤٢٢)	١ (١٢٧)	٣ (١٦٧)	٤ (٢٩٢)	٧ (٦٦٧)	٩ (٢٧٧)	- دراسة احتياجات العملاء وتقسيم السوق الى قطاعات
١٠٢٧	٢٧٧٥	(١٠٠)	٢٤ (٢٢٢)	٢ (٢٢٢)	٢ (٢٠٨)	٥ (٢٥)	٦ (٦٢٧)	٩ (٢٧٧)	- وضع خطة للاعلان والترويج
١٠٢٥	٢٦٦٢	(١٠٠)	٢٤ (١٢٢)	٣ (٨٢)	٢ (١٦٧)	٤ (٢٩٢)	٧ (٦٢٧)	٨ (٢٢٢)	- تحديد الاهداف التسويقية والشعبية
١٠١٨	٢٦٦٢	(١٠٠)	٢٤ (٨٢)	٢ (٨٢)	٥ (٢٠٨)	٩ (٢٧٧)	٦ (٦٢٧)	٦ (٢٥)	- التخطيط قصير الاجل
١٠١٥	٢٧٧٥	(١٠٠)	٢٤ (٨٢)	٢ (٨٢)	٧ (٢٩٢)	٨ (٢٢٢)	٥ (٢٠٨)	٥ (١٥٤)	- تخطيط الخدمات الجديدة وتقديمها للعملاء
١٠٣٠	٢٦١٨	(١٠٠)	٢٢ (١٢٧)	٣ (١٨٢)	٤ (٢٢٧)	٥ (٢٧٢)	٦ (٤٥٧)	٤ (١٨٢)	- دراسة وتحليل المنافسين
١٠٢٥	٣	(١٠٠)	٢٢ (١٢٧)	٣ (٢١٧)	٥ (٣٤٨)	٨ (١٢٧)	٢ (٣٠٤)	٤ (١٧٤)	- مراقبة الانشطة التسويقية
١٠١٥	٢٦٩٢	(١٠٠)	٢٤ (٨٢)	٢ (٢٢٢)	٨ (٢٩٢)	٧ (١٦٧)	٤ (٢٩٢)	٢ (١٢٧)	- التخطيط طويل الاجل
١٠١٧	٢٨٨٢	(١٠٠)	٢٢ (١٢٧)	٣ (٢٠٤)	٧ (٢٦١)	٦ (٢١٧)	٥ (٢٩٢)	٢ (٨٧)	- الاستعانة بالاستشارات الخارجية

تابع جدول رقم (١٠)

مدى المشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط للأنشطة التسويقية

النشاط	درجة المشاركة						لا اشارك المجموع المتوسط الحسابي الانحراف المعياري
	٥	٤	٣	٢	١	٠	
	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	
اختيار وتدريب العاملين	٢	٥	٦	٦	٠	٢٤	
بحسب التوزيع	(٨,٣)	(٢٠,٨)	(٢٥)	(٢٥)	(٢٠,٨)	(١٠٠)	٢,٧٦
		(٢٩,٢)			(٤٥,٨)		١,٢٤
لتنبؤ بهزوف وحجم السوق	٢	٤	٨	٣	٧	٢٤	
	(٨,٣)	(١٦,٧)	(٢٢,٣)	(١٢,٥)	(٢٩,٢)	(١٠٠)	٢,٦٣
		(٢٥)			(٤١,٧)		١,٢٨

كلما ارتفع المتوسط الحسابي كلما دل ذلك على زيادة درجة المشاركين في وضع الأنشطة التسويقية .

وباستعراض النتائج الموضعه بالجدول السابق نجد ان هناك نوعا من التنسيق والتكامل بين ادارة التسويق والعمليات والتمويل بينما تبين بقلية النتائج ان هذا التكامل لا يتم على الوجه الاكمل بين ادارة التسويق وبقية الادرات الاخرى للفندق مما يدعونا الى القول انه في ظل هذه الظروف لا يمكن ان تتحقق اهداف الخطة التسويقية في الفندق وفي حالة تحقيقها فعالباما سيتم ذلك عند مستويات مرتفعة من التكلفة .

وخلامة التحليل السابق لجدول رقم ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ يمكن القول انه على الرغم من وجود ادارة متخممه للتسويق في عالميته الفنادق محل الدراسة فان الانشطة المسندة لها وكذا عدد ونوعية العاملين بها لا يمكنها من القيام باداء عملية التخطيط التسويقي بلعالية وهذا ما يشتمل على الفرض الثاني والفرعي بهذه الدراسة .

رابعاً : مدى استخدام المعلومات التسويقية في عملية التخطيط

انطلاقاً من ان وظيفة التخطيط الاستراتيجي للتسويق تتطلب قدراً كبيراً ومستمرًا من المعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة بالفندق وبعملائه وبالمنافسين وغير ذلك من القوى والعناصر المكونة للبيئة التي يتواجد فيها فان هذا الجانب من الدراسة سوف يتضمن :

- التعرف على مدى قيام الفنادق محل الدراسة بتجميع اية بيانات عن السوق ومصادر الحصول عليها .
- مدى الاستعانة بالاستشارات الخارجية في تجميع البيانات والمعلومات التسويقية .
- اهم المعلومات التسويقية التي يتم استخدامها في عملية التخطيط .

١ - مدى قيام الفنادق بتجميع بيانات عن السوق ومصادر الحصول عليها
توضيح الاجابات المكونه في جدول رقم (١٢) ان نسبه بلغت ٨٧٪ من عينيه الدراسة قامت بتجميع بيانات ومعلومات تتصل بطبيعة عملهم في السوق خلال السنوات الخمس الماضية وذلك باستخدامها في وضع الخطة التسويقية لذلك نلاحظ بهم .

جدول رقم (١٢)

عدد الفنادق التي قامت بتجميع بيانات عن السوق

هل قام الفندق بتجميع اية معلومات او بيانات خلال السنوات الخمس العاضية ؟	الاجمالي عدد	فنادق خمسة نجوم عدد	فنادق اربعة نجوم عدد	فنادق ثلاثة نجوم عدد
نعم	٢١ (٨٧مر)	١٢ (١٠٠)	٧ (٨٧مر)	٢ (٥٠)
لا	٢ (١٢مر)	-	١ (١٢مر)	٢ (٥٠)
الاجمالي	٢٣ (١٠٠)	١٢ (١٠٠)	٨ (١٠٠)	٤ (١٠٠)

اما عن مصادر الحصول على هذه البيانات فيوضح جدول رقم (١٣) ان السجلات الداخلية بالفندق ، تقارير رجال البيع والعلاقات العامة ، هي اهم مصادر الحصول على هذه البيانات بينما اجراء دراسات ميدانية خارجية ومناقشة العملاء تعتبر اقل المصادر التي يتم الاعتماد عليها في هذا الشأن ، ولا شك ان عدم مناقشة العملاء واجراء مثل هذه الدراسات يفقد ادارة الفندق مصدرا هاما من اهم مصادر البيانات وهو ما يجعل كل البيانات المتاحة لديها بيانات ثانوية او مكتوبة مما يترتب عليه عدم معرفة مدى تمشى الخدمات التي تقدمها الفنادق مع رغبات العملاء واراتهم تجاه هذه الخدمات وهو ما يعرضها لفقدان بعض عملائها ومعبوة جذب عملاء جدد نتيجة لعدم التعرف على اراء ورغبات واحتياجات هؤلاء العملاء ، قدراسه العملاء تعتبر الاساس الذي يجب ان تبني عليه الخطة التسويقية بالفندق .

جدول رقم (١٣)

اهم معادن الحصول على البيانات

الترتيب	عدد النقاط	المصدر
١	٧٤	الجلات الداخلية
٢	٦٨	تقارير رجال البيع والعلاقات العامة
٣	٥٢	تصاريح واحصائيات الفنادق الاخرى
٤	٥١	تقارير واحصائيات وزارة السياحة
٥	٤٦	اجراء دراسات ميدانية خارجية
٦	٤٢	مناقشة العملاء

■ الترتيب بناء على ترجيح اهمية المعيار (الاول x ٦ ، والثاني x ٥ ، والثالث x ٤ ، الرابع x ٣ ، الخامس x ٢ ، السادس x ١) .
مجموع درجات الترجيح لكل معيار تم الترتيب وفقا لذلك .

٢ - مدى الاهتمام بالاستشارات الخارجية في تجميع البيانات والمعلومات التسويقية
تشير البيانات الواردة بجدول رقم (١٤) ان الغالبية العظمى من الفنادق محل الدراسة تقوم بتجميع البيانات والمعلومات التي يتم استخدامها في عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بواسطة قسم التسويق لديها اما الاهتمام بالاستشارات الخارجية في القيام بتلك المهمة فغالبا ما يتم في اضييق الحدود وهذا يعطى انطبعا طيبيا نحو استعانة المسؤولين في هذه الفنادق بالاستشارات الخارجية في تجميع البيانات والمعلومات اللازمة لرسم الخطة التسويقية ، فلا يمكن التسليم بان وجود قسم متخصص في التسويق يعتبر في حد ذاته كافيا لتجميع البيانات الخارجية وخاصة في بعض الاحوال التي تتطلب استخدام كفاءات متخصصة في اجراء الدراسات غير متوافرة لدى الفندق .

جدول رقم (١٤)

الجهات المسؤولة عن تنفيذ الدراسات الميدانية الخارجية

الاجمالي الاجابات	فنادق خمسة نجوم	فنادق اربعة نجوم	فنادق ثلاثة نجوم	الجهة
عدد	عدد	عدد	عدد	
١٧	١٠	٥	٢	قسم التوزيع
(٨١)	(٨٢٢)	(٦٢٢)	(٥١)	
٨	٤	٢	١	استشارات خارجية
(٢٨٨)	(٢٢٢)	(٢٧٢)	(٢٥)	تسويقية

• ذكر البعض اكثر من جهة الاساس ٢١
• الاساس ٢١

٢ - اهم البيانات والمعلومات التي يتم استخدامها في التخطيط الاستراتيجي للتسويق .

بنظرة فاحصة للارقام الواردة بجدول رقم (١٥) والخاص بأهم المعلومات التي يتم استخدامها في التخطيط التسويقي يتبين ان تحديد الحجم الكلي للسوق الفندقي ، تحديد السوق المستهدف ونصيب الفندق من السوق ، نسبة الاثقال ، درجة التنوع في الخدمة هي اهم البيانات والمعلومات التي تأخذ في الحسبان حالة وضع الخطة التسويقية بالفنادق محل الدراسة ، اما البيانات والمعلومات المتعلقة بدرجة المنافسة السائدة ومرة الفندق في نظر العملاء ، تقديم خدمات جديدة ، التغييرات في الظروف البيئية (مستويات الاعمار السائدة جاءت في مرحلة متدنيه من حيث الاهمية كمدخلات اساسية في رسم الخطة التسويقية وهو ما يعنى القصور النسبي في وضع الخطة حيث يوجد ضرورة لآخذ كل العناصر السابقة في الحسبان باعتبارها عناصر تسويقية وذلك اذا ما كان على الفندق ان يضع خطته التسويقية بكفاءة وفعالية .

خاصا : الاساليب والنماذج المستخدمة في التخطيط ومدى التنوع بحجم واتجاهات السوق :

حيث ان الاسلوب او الكيفية التي يتم بها التنبؤ وقياس امكانية السوق من اهم الابعاد الاساسية لفهم خطة تسويقية فعالة ، فان هذا الجزء يتضمن تحليلًا للبيانات الخاصة :

١ - بالاساليب والنماذج المستخدمة في التخطيط التسويقي .

٢ - مدى تنفيذ التنبؤ بحجم واتجاهات السوق .

١ - الاساليب والنماذج المستخدمة في التخطيط التسويقي

يمكن الاستعانة بالاساليب ونماذج متعددة لتحديد الموقف الاستراتيجي للفندق

بالسوق .

جدول رقم (١٥)

اهم المعلومات اللازمة لوضع القطة التوجيهية بالفندق

البيانات	درجة الأهمية	شأنها	معاملة على الأطلاق				
			١ عدد	٢ عدد	٣ عدد	٤ عدد	٥ عدد
تحديد الحجم الكلي للسوق الفندقى	٢٣	٢	٤	٢	٨	٧	(٢١٤٤) (٢٤٤٨) (٨٧٧) (١٧٤٤) (٨٧٧) (٢٦٤٢)
تحديد السوق المستهدف والتعيب السوقى	٢٢	٢	٢	٧	٦	٥	(٢٢٧٧) (٢٧٢٢) (٣١٤٨) (٩١٤) (٩١٤) (١٨٢٢)
نسبة الاثقال	٢٣	٢	٢	٥	٧	٥	(٢١٧٧) (٣٠٤٤) (٢١٧٧) (١٢٧٧) (١٢٧٧) (٥٢٢٢)
درجة التنوع فى الخدمة	٢٢	٢	٢	٦	٤	٦	(٢٧٢٢) (١٨٢٢) (٢٧٢٢) (١٢٧٧) (١٢٧٧) (٢٧٢٢)
المشاكل السائدة	٢١	٢	٦	٥	٢	٤	(١٩١١) (١٤٢٢) (٢٣٣٨) (٢٨٢٦) (١٤٢٢) (٢٢٠٣)
مودة الفندق فى نظر العملاء	٢٣	٥	٤	٧	٤	٢	(١٢٧٧) (١٧٤٤) (٣٠٤٤) (١٧٤٤) (٢١٧٧) (٢٩١١)
تقديم خدمات جديدة	٢٣	٤	٧	٥	٥	٢	(٨٧٧) (٢١٧٧) (٢١٧٧) (٣٠٤٤) (١٧٤٤) (٤٧٢٨)
التصبيرات فى الظروف البيئية	٢٤	٧	٥	٤	٦	٢	(٨٢٢) (٢٥) (١٦٧٧) (٢٠٣٨) (٢٩١٢) (٥٠)
مستويات الأسعار السائدة	٢٤	٥	٨	٦	٤	١	(٤٢٢) (١٦٧٧) (٢٥) (٢٣٢٢) (٢٠٣٨) (١٤٢٢)

كلما ارتفع المتوسط الحسابى كلما دل ذلك على أهمية المعنى فى وضع القطة التوجيهية

ولذا كان الهدف من السؤال رقم (١٥) بقائمة الاستقراء هو التعرف على درجة استخدام أهمها بواسطة الفنادق محل الدراسة وقد تضمن السؤال ٧ أساليب مأخوذة من دراسة Hookey et al السابق الإشارة إليها وللك للاختبار من بينها على مقياس متدرج من ٤ درجات تستخدم دائما (٤) ، تستخدم (٣) ، نسمع عنها ولا تستخدم (٢) لم نسمع منها (١) وبين الجدول رقم (١٦) اجابات المستمنين منهم في هذا المدد .

جدول رقم (١٦)

اساليب ونماذج التخطيط المستخدمة

درجة الاستخدام		تستخدم دائما		تستخدم		نسمع عنها		لم نسمع عنها المجموع	
الاطوب او النموذج		عدد		عدد		عدد		عدد	
		%		%		%		%	
- اختيار السوق		٨	(٣٣.٣)	٦	(٢٥)	٧	(٢٩.٢)	٢	(٨.٣)
		(٥٨.٣)		(٤١.٧)					
- منحى الخبرة (اوالتعليم)		٧	(٢٩.٢)	٧	(٢٩.٢)	٨	(٣٣.٣)	٢	(٨.٣)
		(٥٨.٤)		(٤١.٧)					
- مفهوم دورة حياة الخدمة		٣	(١٢.٥)	٢	(٨.٣)	٨	(٣٣.٣)	١١	(٤٥.٨)
		(٢٠.٨)		(٧٩.٢)					
- نموذج تحليل الاثر الربحي للاستراتيجية الترويجية		٢	(٨.٣)	٢	(٨.٣)	٥	(٢١.٧)	١٣	(٥٦.٦)
		(٢١.٨)		(٧٨.٢)					
- نموذج جاذبية الصناعة وقدرة الفندق على العمل		١	(٤.٢)	٢	(٨.٣)	٦	(٢٦.١)	١٤	(٦٠.٩)
		(١٣.١)		(٨٧)					
- المراجعة الترويجية		١	(٤.٢)	١	(٤.٢)	١٢	(٥٠)	١٠	(٤١.٧)
		(٨.٣)		(٩١.٧)					
- تحليل سنوات (قائمة نواحي القوة والضعف)		-		٢	(٨.٣)	١١	(٤٧.٨)	١٠	(٤٣.٦)
				(٩١.٢)					

وبمراجعة البيانات الواردة بالجداول يتضح ان المصائب الثلاثة الواضحة
بجدول هي الأكثر استخداما وان الفعالية العظمى من طرقات العينة على
ذلك قد سمعت عنها . اما بقية الوسائل او التعامل الأخرى التي تتضمنها
الجدول لم تستخدم ولم يسمع عنها في غالبية الفنادق مثل الدراسة على
الرغم من أهميتها كالمصائب الثلاثة الاستخدام في مجال التخطيط التسويقي الامر
الذي يمكن نوعا من القصور النسبي في المصائب المستخدمة في وضع الخطة
التسويقية . فعدم الاعتناء بمفهوم دورة حياة الخدمة الفندقية على سبيل
المثال سوف يؤولت على ادارة الفندق معرفة المرحلة التي تمر بها الخدمات
المقدمة للعملاء وبالتالي تخطيط الاستراتيجية التسويقية العلامة لها وهو
الامر الذي يجعلها قد تتفاجأ بهبوط درجة الإقبال على هذه الخدمات دون معرفة
انها قد وصلت إلى مرحلة التدهور والذي قد يندفعها على مواجهة ذلك من
خلال خطة تسويقية رشيدة كما ان استخدام نموذج تخطيط الأثر الربحي
للاستراتيجية التسويقية ونموذج جالبية الصناعة سوف يساعد ادارة الفندق على
اتخاذ قراراتها المتعلقة بأهداف النشاط لكل وحدة عن استراتيجية وايضا
القرارات الخاصة بتحديد الموارد التي سوف تخصص لاجل الوحدات . وبالنسبة
لعدم استخدام المراجعة التسويقية فان ذلك سوف يؤولت على الفندق لرفضه
التأكد من ان الاهداف التسويقية والاستراتيجية والنظم التسويقية به متوافقة
ومطابقة تماما مع البيئة التسويقية الحالية والمتوقعة .

واستنادا الى قائمة نواحي القوة والضعف التي يمكن استخدامها لبيان
التخطيط يمكن لادارة الفندقية اثارة العديد من التسولات الهامة حولها
وبالتالي يمكن التأكد من المركز التنافسي للفندق ككل والعمل على استغنى
نواحي القوة والافتقار من نواحي الضعف .

٢ - مدى تنفيذ التنبؤ بحجم واتجاهات السوق .

منذ كان الحديث عن التخطيط يرتبط في الحان العديد من دوائر التسويق
بما يسمى بالتنبؤ بحجم واتجاهات السوق حيث لا يمكن وضع الخطط
التسويقية قبل القيام بوظيفة التنبؤ . فلقد خصنا السؤال (١٨٠٧٤٦)
للتأكد من مدى تنفيذ هذه الوظيفة والطرق المستخدمة للقيام بها .

وردا على السؤال الخاص بمدى قيام المستجيب منهم بوظيفة التنبؤ من
عدمه تلبيد الاجابات الى ان هناك اجماع (١٠٠ ٪) على القيام بهذه
الوظيفة .

اما فيما يتعلق بما اذا كانت هذه الوظيفة تتم قبل او اثناء او بعد
تقديم الخدمة الفندقية . فان الاجابات المنونة بجداول رقم (١٧) تشير الى

عدم ذراية مسئولى التسويق بتلك الفنادق بأهداف هذه الوظيفة ذات الطابع الحيوى فى عملية التخطيط إذ اشار ٧٥ ٪ من الراد العينه بقيامهم بهذه الوظيفة قبل تقديم الخدمة على حين اشارت ١٦٧ ٪ من العينه بقيامهم بهذه لوظيفة اثناء تقديم الخدمة وتاديتها ، كما اشار ٨٣٠ ٪ من العينه بقيامهم بهذه الوظيفة بعد الانتهاء من تقديم الخدمة حيث لا يكون لهذـه الوظيفة دور يذكر ان وجد .

جدول رقم (١٧)

مراحل عملية التنبوء

متى تتم عملية التنبوء ؟	الاجمالى عدد ٪	فنادق خمسة نجوم عدد ٪	فنادق اربعة نجوم عدد ٪	فنادق ثلاثه نجوم عدد ٪
قبل تقديم الخدمة ؟	١٨ (٧٥)	١١ (١٩٧)	٥ (٦٢)	٢ (٥٠)
اثناء تقديم الخدمة ؟	٤ (١٦٧)	١ (٨٣)	٢ (٢٥)	١ (٢٥)
بعد الانتهاء من تقديم الخدمة ؟	٢ (٨٣)	-	١ (١٢)	١ (٢٥)
المجموع	٢٤ (١٠٠)	١٢ (١٠٠)	٨ (١٠٠)	٤ (١٠٠)

وحول طرق التنبوء الاكثر استخداما من قبل الفنادق محل الدراسة يعرض الجدول رقم (١٨) هذه الطرق .

جدول رقم (١٨)

اهم الطرق المستخدمة لى التنبؤ بحجم واتجاهات السوق

الطريقة	وجه الاستخدام	تستخدم الى حد كبير		لا تستخدم			المجموع المتوسط الانحراف الحسابى المعياري
		٥ عدد	٤ عدد	٣ عدد	٢ عدد	١ عدد	
-	استقواء اراء المديرين	١٦ (٦٦٧)	٦ (٢٥)	٢ (٨٢)	-	-	٢٤ (١٠٠)
-	استقواء مندوبى البيع	١١ (٤٥٨)	٤ (١٦٧)	٤ (١٦٧)	٢ (١٢٧)	٢ (٨٢)	٢٤ (١٠٠)
-	استقواء عملاء الفندق	٦ (٢٧٣)	٤ (١٨٢)	٢ (٩١)	٢ (١٣٧)	٧ (٣١٨)	٢٢ (١٠٠)
-	استخدام السلاسل الزمنية	٤ (١٦٧)	٢ (١٢٧)	٢ (٤١٧)	١٠ (٤١٧)	٤ (١٦٧)	٢٤ (١٠٠)
-	تقديرات وكالات خارجية متعممه	٤ (١٧٤)	٥ (٢١٧)	١ (٤٢)	٦ (٢٦١)	٧ (٣٠٤)	٢٣ (١٠٠)
-	استخدام الانحدار	٣ (١٢٧)	٢ (٨٢)	٥ (٢١٨)	٩ (٣٧٧)	٥ (٢٠٨)	٢٤ (١٠٠)

■ كلما ارتفعت قيمة المتوسط الحسابى للطريقة كلما دل ذلك على زياده استخدامهما والعكس صحيح فى حالة انخفاض قيمة المتوسط الحسابى .

ويلاحظ من الجدول السابق ان استقواء اراء المديرين ومندوبى البيع بالفندق هما اكثر الطرق استخداما لى هذا المجال بينما استقواء عملاء الفندق وتقدير الجهات الخارجية واستخدام الطرق الاحصائية من سلاسل زمنية وانحدار قليلا ما يتم استخدامها على الرغم من دورهما الفعال لى دقة التنبؤ مما يشكل بلا شك نقطه فعلى التخطيط التسويى .

والخلاصة هي ان تنفيذ التنبؤ بالمبيعات وقياس امكانية السوق لا تتم على الوجه الاكمل بالفنادق محل الدراسة ومما يؤكد صحة الغرض الفرعي رقم (٥) في الدراسة .

سادسا : مدى وجود نظام رقابة تسويقي للخطه .

من منطلق ان التخطيط التسويقي الفعال يتطلب تصميم نظام رقابة تسويقي للتحقق من مدى انجاز وتحقيق الاهداف التسويقية للخطه وتحديد ما اذا كان الامر يتطلب اتخاذ اجراءات تصحيحية لتحسين اداء الانشطة التسويقية ثم سؤال مفردات عينة الدراسة عن ما اذا كانوا يقومون بتقييم خطتهم التسويقية سن وقت الى اخر وتشير النتائج الواردة بجدول رقم (١٩) ان ٥٤,٢% فقط من حجم العينة هي التي تقوم بهذه المهمة والغلبها من فنادق الخمسة نجوم .

جدول رقم (١٩)

عدد الفنادق التي تقوم بمراقبة خطتها التسويقية

هل يقوم الفندق بتقييم خطته التسويقية سن وقت الى اخر ؟	الاجمالي عدد %	فنادق خمسة نجوم عدد %	فنادق اربعة نجوم عدد %	فنادق ثلاثة نجوم عدد %
نعم	١٣ (٥٤,٢)	٩ (٧٥)	٣ (٢٧,٥)	١ (٢٥)
لا	١١ (٤٥,٨)	٣ (٢٥)	٥ (٦٢,٥)	٢ (٧٥)
الاجمالي	٢٤ (١٠٠)	١٢ (١٠٠)	٨ (١٠٠)	٤ (١٠٠)

وبسؤال الافراد الذين يقومون بمراقبة خطتهم التسويقية عن اهم المعايير المستخدمة في تقييم الخطه يتضح من جدول رقم (٢٠) ان مدى رضا العملاء وصورة الفندق في ذهن العميل تأتي في المرحلة الاخيرة في هذا المدد ومعنى ذلك ان الفنادق تركز على المعايير التسويقية الملموسة في مراقبة خطتها (الارباح درجة الاثقال - نصيب الفندق من السوق - الخ) دون التركيز على المعايير غير الملموسة كقياس مدى رضا العملاء واسباب الرضا او عدم الرضا . فعلى الرغم من صعوبة استخدام هذه المعايير الا انها لا تعنى تراجع الفندق عن ضرورة استخدامها في عملية التقييم .

وبمفه عامه يعكس التحليل السابق قصورا في مزايا الخطة التسويقية
والمعايير المستخدمة في ذلك، الامر الذي يعطى تأييدا للغرض الفرعي رقم
(٦) بهذه الدراسة .

جدول رقم (٢٠)

اهم المعايير المستخدمة في تقييم الخطة التسويقية

الترتيب	النقاط	المعيار
١	٤٩	الربح الكلي
٢	٤٧	درجة الاشغال بالفندق
٣	٤٣	نصيب الفندق من السوق
٤	٣٤	مصروفات رجال البيع
٥	٢٩	مدى رضا العملاء
٦	٢٧	صورة الفندق في ذهن العميل

■ الترتيب بناء على ترجيح اهمية المعيار (الاول x ٦ ، الثاني x ٥ ،
الثالث x ٤ ، الرابع x ٣ ، الخامس x ٢ ، السادس x ١)
مجموع درجات الترجيح لكل معيار تم الترتيب وفقا لذلك .

المبحث الثاني
النتائج والتوصيات

اولا : النتائج :

من خلال تحليلنا السابق للبيانات التي تم الحصول عليها من مجتمع
الدراسة يمكن تلخيص اهم نتائج الدراسة فيما يلي :

١ - من النتائج الايجابية التي توصلت اليها الدراسة ان الغالبية
العظمى من الفنادق محل الدراسة لديها اتجاهات ايجابية نحو
اهمية الدور الفعال الذي يقوم به التخطيط التوحيقي في تحقيق
الاهداف الخاصة بمناعة الفندق وضمان البقاء والاستمرار في
ظل الظروف البيئية المتغيرة .

٢ - ان جميع الفنادق محل الدراسة لديها خطة تسويقية بشكل او باخر
الا ان الفترة الزمنية التي تغطيها هذه الخطة في اغلبها لا تتم

لاكثر من سنة مالية واحدة ، هذا بالإضافة الى ان اهداف الربحية مازالت تمثل الاسار الذى تعنى الخطه التسويقية الى تحقيقها بمفه رئيسية .

٢ - ان التنظيم التويقي بنسبة ليست بقليلة من الفنادق محلل الدراسة لا يسمح بوضع خطه تسويقية وتنفيذها بكفاءة فعلى الرغم من وجود قسم متخصص للتسويق فى اغلبها يتولى الاشراف على الانشطة التسويقية فان الافراد العاملين به ليسوا ممن لوى المهارات الملائمة والمخزين بطريقة جيدة والمتتمتعين بسلطة كافية تمكنهم من اداء مهامهم التسويقية بكفاءة وفعالية علاوة على ضعف عملية التعاون والتنسيق بين قسم التسويق وبعض الاقسام الاخرى داخل الفندق .

٤ - على الرغم من اهمية المعلومات التسويقية كأحد المدخلات الامامية فى الخطه التسويقية فمازال هناك بعض الفنادق العامله فى مصر تعتمد بالدرجة الاولى على البيانات الثانوية وفى احوال قليلة على البيانات الاولى فى التخطيط لانشطتها التسويقية . كما ان تجميع هذه البيانات غالبا ما يتم بواسطة ادارة التسويق بالفندق اما الاستعانة بالاستشارات الخارجية فى القيام بهسه المهمه فغالبا ما يتم فى اضيق الحدود اما بالنسبة للمعلومات التى يتم استخدامها فى حالة وضع الخطه التسويقية فهى معلومات غير كائنية ولا تأخذ كل المتغيرات التسويقية فى الحسبان .

٥ - على الرغم من وجود اساليب ونماذج تخطيطيه متعددة يتم استخدامها بنجاح فى الواقع العملى نظرا لاهميتها فمازال الكثير من هذه الاساليب والنماذج لا يستخدم بل لم يسمع عنها من قبل الفنادق محل الدراسة بالإضافة الى ان الوظيفة الخاصة بالتنبؤ فى بعض الفنادق مازالت تتم بعد تقديم الخدمة وان اراء المديرين ومندوبى البيع بالفندق عما اكثر الطرق استخداما فى التنبؤ بينما استخدام الطرق الاحصائية من لاسل زمنيه وانعدادار قليلا ما يتم استخدامها .

٦ - اخيرا توصلت الدراسة الميدانية الى ان نسبة ليست بقليلة من عينة الدراسة لا تقوم بمراقبة خطتها التسويقية وليسى حالة القيام بمراقبة الخطه التسويقية من قبل بعض الفنادق فغالما ما تركز على معايير تسويقية ملموسة فى مراقبة خطتها دون

التركيز على المعايير غير الملموسة الهامة كقياس مدى رضا
نزلاء الفندق عن الخدمات المقدمة .

وعليه فان النتائج السابقة وعلى وجه التحديد رقم ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦
تعنى صحة الغرض الرئيسى الذى قامت عليه الدراسة الى حد كبير .

ثانياً : التوصيات :

فى ظل الظروف الاقتصادية والتنافى المتغيره التى تعيشها ضاعمة
الفندق، اصبح هناك ضرورة ملحة للاخذ بالتخطيط الاستراتيجى طويل
الاجل للتويق ولنجاح ذلك لا بد من اتباع الاتى :

١ - يجب ان تبدأ الفنادق فى وضع خطة تويقية طويلة الاجل تعتمد
بطقة اساسية على دراسة احتياجات السوق ومن ثم ترجمة وتفسير
هذه الاحتياجات وتحويلها الى خدمات كفيفة باشباع رغبات العملاء
لوجود خطة تويقية طويلة الاجل سيزود الادارة بالبيئة او المناخ
اللازم للعملية التويقية والتى يدورها تعف وتحدد الخطوات
التي تتعدد على مستوى الخدمة ومستوى السوق وذلك بهدف تطوير
البرامج والاسراتيجيات التويقية العملية والقابلة للتطبيق .

٢ - ضرورة اهتمام كل فندق بوظيفة التويق ووضها التنظيمى فيجب
انشاء ادارة مستقلة للتويق تسمح بوجود تخطيط ورقابة تويقية
بطريقة متكامله ومسئوله عن تنفيذ اوجه النشاط التويقية . كما
ينبغى ان يوضع توصيف محدد لكل مركز وظيفى يباشر عملاً تويقياً
وملى هذه الوظائف بالالزاد لوى المهارات الملائمه والمحفزين
بطريقة جيدة والمتتمتعين بشخصية تمكنهم من اداء المهام
التويقية بكفاءة وفعالية ومن ناحية اخرى يجب ان تأكد
ادارة التويق على ايجاد نوع من التكامل والترابط بينها وبين
الادارات الفندقية الاخرى باعتبار ان تحقيق اهداف الخطه
التويقية يعتبر مسئولية كل المتخمين التويقيين فى قسم
التويق هذا بالاضافه الى العاملين فى الالسام الاخرى .

٣ - يوجب الباحث بالاهتمام بنظم المعلومات التويقية وبعطه خاصه
بوظيفة بحوث التويق على ان تركز فى انشطتها على دراسته
حاجات السوق ودرجة اشباعها ومدى رضا النزلاء وان يعتمد على
نتائج هذه الدراسات فى التخطيط التويقى للفندق ، وهذا
بالانمالة الى عدم الاقتصار فى اجراء هذه البحوث على قسم
التويق بل يجب الاستعانه بوكالات البحوث الخارجية والاستشارات
التويقية فى هذا المجال . وبعطه خاصة فى الاحوال التى
تتطلب استخدام كفاءات متفخمه فى اجراء بعض الدراسات والتحير
متوافره لدى الفندق .

٤ - ضرورة استعانة الفنادق في وضع خططها التسويقية ببعض الأساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي والتي ثبتت لفعاليتها استخدامها في الواقع العملي كمنفولة النمو ، نموزج جاذبية الصناعة وقدرة المنشأة على العمل ، تحليل سوات ، دورة حياة الخدمة ، نموزج تحليل الاثر الربحي لاستراتيجية التسويق ، وهذا يتطلب تدريب العاملين في قسم التسويق على كيفية استخدام هذه الأساليب بكفاءة على ان تسند مهمة التدريب الى جهات متخصصة في هذا المجال .

٥ - القيام بمراجعة وتقييم الخطة التسويقية للفندق بصفة منتظمة كل فترة زمنية معينة بصفة الوقوف على نتائج الخطة من حيث مدى رضا العملاء ، واتجاهات المتنافسين والتطورات المحلية الاخرى التي تزيد او تقلل من قدرة الفندق على اداء خدماته واستخدام هذه المعلومات في وضع الخطط المستقبلية مره اخرى وحتى تحقق رقابة الخطة التسويقية اهدافها فمن الضروري استخدام الفنادق لمعايير رقابية لعاليه وبمفله خاصية لغير المتخصصين منها .

المراجع

اولا : المراجع العربية :

- ١ - الممرى ، عماد محمد
العلاقات العامة مع السياح الاجانب
في المنشآت الفندقية : الابعاد
النظرية والتطبيقية ١٩٨١ ص ٤
- ٢ - عزت ، فرج عبد العزيز
تعبئة السياحة والتنمية في مصر - المال
والتجارة العدد ٢٢٢ المجلد ١٩٨٨ ص ١٩٠٧
- ٣ - ماهر احمد ، واجوقع عبد السلام ، تنظيم ادارة المنشآت السياحية
والفندقية - مكتبة العرس الحديث
القاهرة ١٩٨٨ ص ٥٢ .

- 1 - Ames, B.G., Trappings versus substance in Industrial marketing ", Harvard Business Review, 48,4, July - August, 1971 pp 93-102.
- 2 - Bonoma, T.V., The marketing Edge- Marketing Strategies work - Free press, New York 1985.
- 3 - Bonoma, T.V., Making your marketing Strategy work, Harvard business Review March- April 1984, pp 69- 76.
- 4 - Fletcher K. and Hart. J.S, Marketing Strategy and Planning in the U.K., pharmaceutical Industry, Some Preliminary Findings, European Journal of Marketing, Vol. 24, No. 2. 1990, pp 64- 66.
- 5 - Faylknor, C. and Weisburgh, M., Devising a marketing control system, in Buell p. (ed.) Handbook of Modern Marketing- Chapter 56, 1986.
- 6 - Gray D.H., Uses and misuses of Strategic Planning Harvard Business Review, January - February, 1986.
- 7 - Hooley G.J., and Lynch, J.E., Marketing Lessons from the U.K.'s High flying companies" Journal of Marketing Management 1985 pp 65-74.
- 8 - Hooley G.J., et al., Marketing in the U.K.: A survey of current practice and performance, Institute of Marketing January 1984.

- 9 - Jain, C.S., Marketing Planning and Strategy, Cincinnati-South-Western Publishing, 1985. p 54
- 10- Kheir el Din, A., Competitive Marketing Strategies: A survey of Japanese Manufacturing Firm's Competitive Performance in the British Market, Journal of marketing management Vol.6, N 1, 1990.
- 11- Kollat, D.T. et al., Strategic Marketing, Holt, Rinehart and Winston, Inc., N.Y., 1972
- 12- Kolter, P., Marketing Management, Analysis Planning, Implementation and control Prentice-Hall inc. 1988, pp 720 - 722.
- 13- Larreche, J.G., quoted "in Late Converts to The Gospel of Marketing" and "the complexities that often lead to failure " by G. Lorenz, The Financial Times . Wednesday, April 17, 1985.
- 14- Lewis, R.G. and Chambers R.E., Marketing Leadership in hospitality: Foundations and Practices Van Nostrand and Reinhold, New York 1989.
- 15- Lovelock. HC, Services Marketing, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1984. pp 418-419.

- 16- Macdonald, R.G., The Marketing Audit Workbook,
Institute for Business planning, Aprentic
Hall Company , Englewood Cliffs, New Jersey
1982. p. 84.
- 17- Michaels, E.G., Marketing Muscle" Business Horizons,
May - June 1982.
- 18- Nykiel ,R.A., Marketing in the Hospitality industry,
Van Nostrand Reinhold, U.S., 1989.
pp. 199- 202.
- 19- Piercy, N., Marketing Organization - An Analysis of
information processing, power, and politics,
Allen and Unwin, London 1985.
- 20- Piercy, N. The role and function of the Chief Market-
ing Executive and the marketing department - A
study of Medium - sized companies in the U.K.,
Journal of markeing management Vol. 1, No. 3,
Spring 1986 pp 65-90.
- 21- Piercy N., Developing Marketing information systems "
in Baker M.J. (ed.) The Marketing Book, Heine-
mann, London 1987.
- 22- Reid D. Robert, Hospitality Marketing Management
Second ed. Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.
pp. 75- 76.
- 23- Robert, H. , " Why strategic Planning Goes Away" New York
Times, April 20, 1986.

- 24- Sen, D., "Strategic planning and Large information Systems Installations" Industrial Management & Data systems, July/August 1986, pp. 3-15.
- 25- Sounders, J. and Wong, V., "In search of Excellence in the U.K.," Journal of Marketing Management, Vol. 1, N 2, 1985, pp. 119-137.
- 26- Spillard, P. Organization and marketing, Groom Helm, Beckenham, 1986.
- 27- Steinbrink, J., The Dartnell Sales Manager's Handbook. The Dartnell corporation, London, 1989. pp 387- 388.
- 28- Webster, F E, "Top Management's Concerns about marketing Issue for the 1980's" Journal of Marketing, Summer 1981.
- 29- Wes-awich, P.C. "The Execution and Measurement of a Marketing program," Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May, 1979.

- ١٣ -

الغلامي

ملحق رقم (١)

سوزج من قائمة الاستقصاء

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

المكرم /

تحیه طیبہ

وبعد ..

نأمل فی ان تتكرموا بالاجابة على اسئلة هذا الاستبيان بمراحله
نامة علما بان البيانات الواردة فی هذا الاستبيان سوف تستخدم لـ
لبحت العلمی وتعتبر بيانات سوية للغاية .

نشكر لكم حن تعاونكم مقدما

لاشراء البحت العلمی وبما يعود

بفقه بان الله على وطننا الحبيب

(١) فيما يلي مجموعه من العبارات التي توضح اتجاهات مختلفة نحو اهمية التخطيط التسويقي - المرجو بيان درجه موافقتكم او عدم موافقتكم على كل عبارة من هذه العبارات بوضع دائرة حول الرقم المناسب (موافق جدا = ٥ ، موافق = ٤ ، محايد = ٣ ، غير موافق = ٢ ، غير موافق على الاطلاق = ١) .

الاتجاه	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
- ان زيادة حدة المنافسة وتغيير الظروف البيئية التي يعمل في ظلها الفندق تزيد من اهمية التخطيط التسويقي	٥	٤	٣	٢	١
- ان تحقيق اهداف الفندق يستدعي وجود خطة تسويقية طويلة الاجل	٥	٤	٣	٢	١
- لاشباع حاجات العملاء طالما نحن نوفي باحتياجات عملاء الفندق فلا نحتاج الى خطة تسويقية	٥	٤	٣	٢	١
- نحن نعرف طبيعة العمل الفندقى جيدا لدرجة اننا لا نحتاج لعمل خطة تسويقية	٥	٤	٣	٢	١

- (٢) هل لدى فندقكم خطة تسويقية رسمية ؟ (مكتوبة ومعلنة)
- نعم توجد خطة تسويقية رسمية ()
 - نعم توجد خطة معروفة ولكن غير رسمية ()
 - لا توجد خطة تسويقية ()
- (٣) في حالة وجود خطة تسويقية ما هي الفترة الزمنية التي تغطيها ؟
- ٦ شهور الى سنة ()
 - ١ - ٢ سنوات ()
 - ٣ - ٥ سنوات ()
 - اكثر من ٥ سنوات ()
- (٤) الى اي مدى يمكن ان توصف خطتكم التسويقية بالمرونة ؟
- مرنه الى حد كبير () مرنه الى حد ما () غير مرنه ()
- (٥) ما هي اهم الاهداف التي تسعى الخطة التسويقية بالفندق الى تحقيقها؟
- (المرجو ترتيبها حسب اهميتها من وجهه نظركم) الهدف الاكثر اهمية
- باخذ الترتيب (١) والذي يليه في الاهمية (٢) وهكذا .
- مواجهه المنافسة ()
 - تعظيم الربح في الاجل الطويل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء ()
 - تقديم خدمات جديدة ()
 - زيادة نسبة الاثغال السنوية بالفندق ()
 - تعظيم الربح في الاجل القصير ()
 - زيادة حصة الفندق من السوق ()
 - اخرى (اذكرها) ()
- (٦) هل لدى الفندق ادارة متخصصة في التسويق ؟
- نعم () لا ()

(٧) اذا كانت الاجابة بنعم فالمرجو ملأ الجدول التالي بالنسبة للعاملين بهذه الادارة ؟

عدد العاملين	المؤهل
	- مؤهلات عليا (دبلوم ، ماجستير ، دكتوراه)
	- مؤهل جامعي (ليسانس - بكالوريوس)
	- مؤهل متوسط
	- مؤهل دون المتوسط

(٨) اى الشروط التالية يتم اخذها فى الحساب عند اختيار العاملين بقم التسويق ؟

- ان تكون لديه خبرة بالعمل الفندقى فى السوق المصرية ()
- ان تكون لديه خبرة عن العمل الفندقى بعفة عامة ()
- ان يكون حاملا على مؤهل علمى فى التسويق ()
- ان يكون ملما باللغات الاجنبية ()
- اخرى (اذكرها) ()

(٩) ما مدى مشاركتكم فى تحمل مسؤولية التخطيط فى كل من المجالات الاتية :
(من فضلك حدد الرقم الذى يعبر عن وجهه نظرك ثم ضع فى المربع الخالى بجوار كل عنصر)

الى حد كبير لا اشترك

١ ٢ ٣ ٤ ٥

- تخطيط الخدمات الجديدة
() وتقديمها للعملاء
- دراسة احتياجات العملاء
() وتقسيم السوق الى قطاعات
- تحديد الاهداف التسويقية
()
- التخطيط قصير الاجل
()

الى حد كبير لاشارك

١ ٢ ٣ ٤ ٥

- () - التخطيط طويل الاجل
() - تحليل المنافسين
() - الاستعانة بالاستشارات الخارجية
() - مراقبة الانشطة التسويقية
() - اختيار وتدريب العاملين
() - بضم التسويق
() - التنبؤ باتجاهات السوق
() - تحديد اعمار الخدمات
() - اخرى اذكرها

١٠) ما مدى وجود نوع من التعاون والتكامل بين ادارة التسويق والادارات الاخرى بالفندق (من فضلك حدد الرقم الذي يعبر من وجهه نظرك ثم معه في المربع الخالي بجوار كل منمر)

لا يوجد تعاون
على الاطلاق

يوجد تعاون
الى حد كبير

١ ٢ ٣ ٤ ٥

- () - ادارة العمليات
() - ادارة المشتريات
() - ادارة التمويل
() - ادارة الافراد
() - اخرى (اذكرها)

١١) هل قام الفندق بتجميع اية معلومات او بيانات لاستخدامها في التخطيط لاعمالة خلال السنوات الخمس الماضية ؟

نعم () لا ()

١٢) اذا كانت الاجابة بنعم فالمرجو ترتيب مصادر الحمول على هذه البيانات او المعلومات حسب اهميتها من حيث درجة اعتمادكم عليها (المعدر الاكثر اهمية يأخذ الترتيب (١) والذي يليه في الاهمية (٢) وهكذا) .

- () - تقارير رجال البيع او العلاقات العامة
- () - تقارير واحماشيات الفنادق الاخرى
- () - تقارير واحماشيات وزارة التجارة
- () - المجلات الداخلية بالفندق
- () - اجراء دراسات ميدانية خارجية (من خلال الاستقصاءات)
- () - منافسة العملاء
- () - اخرى (اذكرها)

١٣) في حالة اجراء دراسات ميدانية خارجية المرجو تحديد الجهد المثلوة من تنفيذ هذه الدراسات ؟

- () - قسم التسويق
- () - وكالات متخصصة في بحوث التسويق
- () - اخرى (اذكرها)

١٤) ما مدى اهمية كل من المعلومات التالية في حالة وضع خطتكم التسويقية؟ (برجاء اختيار الرقم الذي يعبر عن وجهه نظرک ثم فعه في المربع الخالى بجوار كل عنصر) .

غير هام
على الاطلاق

هام جدا

١ ٢ ٣ ٤ ٥

- () - الحجم الكلى للسوق
- () - نميب الفندق من السوق
- () - مستويات الأسعار
- () - نسبة الأفضال
- () - مورة الفندق في نظر العملاء
- () - امكانية تقديم خدمات جديدة

- درجة التنوع في الخدمة ()
- التغييرات البيئية ()
- درجة المنافسة في السوق ()
- اخرى (اذكرها) ()

(١٥) حدد مدى استخدامكم للأساليب والنماذج التالية عند وضع خطكم الترويجية؟

(برجاء اختيار الرقم الذي يعبر عن وجهه نظرك ثم وضعه في المربع الخالي بجوار كل منصر)

تستخدم
دائما

تستخدم
باعتدال

لا تستخدم
باعتدال

لا تستخدم
دائما

١ ٢ ٣ ٤

- منحني الخبرة (او التعلم) ()
- نموذج جاذبية المعامه وقدره ()
- الفندق على العمل (جنرال اليكتريك) ()
- دورة حياة الخدمة ()
- نموذج تحليل الاثر الربحي للاستراتيجية التسويقية ()
- (بي . اي . ام . اس) ()
- تحليل قوات (القوة والضعف) ()
- اختبار السوق ()
- المراجعه الترويجية ()
- اخرى (اذكرها) ()

(١٦) هل يقوم الفندق بالتنبؤ بحجم واتجاهات السوق الذي يعمل فيه ؟

نعم () لا ()

(١٧) اذا كانت الاجابة بنعم فهل تتم عملية التنبؤ؟

- قبل تقديم الخدمة؟ ()
- اثناء تقديم الخدمة؟ ()
- بعد تقديم الخدمة؟ ()

(١٨) المرجو تحديد مدى استخدامكم لكل من الطرق التالية في التنبؤ بحجم واتجاهات السوق؟ من فضلك حدد الرقم الذي يعبر عن وجهه نظرك ثم فعء في المربع الخالى بجوار كل منمر (

لاستخدم
١ ٢ ٣ ٤ ٥
تستخدم الى
حد كبير

- استقراء عملاء الفندق ()
- الخبرة الشخصية للمديرين ()
- تقديرات مندوبى البيع بالفندق ()
- استخدام السلال الزمنية ()
- استخدام الانحدار ()
- تقديرات وكالات خارجية متخصصة ()
- اخرى (اذكرها) ()

(١٩) هل يقوم الفندق بتقييم خطته التسويقية من وقت الى اخر؟

نعم () لا ()

(٢٠) اذا كانت الاجابة بنعم ما اهمية كل من المعايير التالية في تقييم

خطتكم التسويقية؟ (المرجو ترتيب كل معيار حسب اهميته من وجهة نظرک . المعيار الاكثر اهمية ياخذ الترتيب (١) والذي يليه فسـى

الاهمية (٢) وهكذا) .

- نيب الفندق من السوق ()
- مدى رضا العملاء ()

- () - الريح الكلى
- () - صورة الفندق في ذهن العميل
- () - درجة الاثقال بالفندق خلال العام
- () - معروقات رجال البيع
- () - اخرى (اذكرها)

اسم الفندق .

الدرجة السياحية :

خمسة نجوم () اربعة نجوم () ثلاثة نجوم ()

وظيفة المسئول عن ملاءمة الاستبيان :

نشكركم على تعاونكم المادق معنا .