

المحور الثالث : التخطيط لبرنامج تسويقي: المسار الحرج CPM

أولاً: ماهية وأهمية البرنامج التسويقي

1- ماهية البرنامج التسويقي: هي مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات التفصيلية، التكتيك ، السياسات ، البرامج ، والأنشطة الموجهة بمجملها نحو الموارد التي تمتلكها الشركة لإنجاز أهدافها التسويقية.

برنامج التسويق هو المصطلح الشامل لمجموعة الإجراءات التي تتخذها الشركة لتعزيز المبيعات. يجب على كل شركة اتخاذ هذه الخطوة المهمة للتأكد من نجاح مبادراتها التسويقية وتحقيق أهدافها التسويقية المرجوة.

2- تموقع البرنامج التسويقي :

يمكن أن نخطط لبرنامج تسويقي ضمن عناصر المزيج التسويقي كما يلي:

1-2- المنتج : يتضمن هذا النشاط جميع الخطط التي تعدها المنظمة تجاه المنتج الذي تتعامل به والتطورات التي يمكن إجراؤها عليه باتجاه أن يأخذ موقعه التنافسي المناسب في السوق.

2-2- السعر : وضع السياسة السعرية المناسبة وبما يتوافق مع ظروف السوق والقوة الشرائية للمستهلك أخذين بنظر الاعتبار الخصومات والسماحات التي يمكن تقديمها للوسطاء الآخرين ضمن المنافذ التوزيعية.

3-2- الترويج : تلك الوسائل الرئيسة المستخدمة في الاتصال والأخبار عن المنتجات التي تتعامل بها المنظمة سواء كان عن طريق الإعلان أو البيع الشخصي أو العلاقات العامة أو ترويج المبيعات.

4-2- التوزيع (المكان) : ويتمثل النشاط المتعلق باختيار المنفذ التوزيعي المناسب لإيصال السلع والخدمات لجمهور المستهلكين والمستعملين وبما يحقق لها السيطرة الكافية على حركة انسيابية السلع.

3- أهمية وضع البرنامج التسويقي:

إن إنشاء استراتيجية تسويق قوية له مزايا عديدة لشركتك. دعونا نحص خمس أسباب.

3-1- وضع سياسة عمل ثابتة

أصبح تحديد أهداف الشركة وتحديد الإجراءات الدقيقة اللازمة لتحقيقها أبسط من خلال إنشاء استراتيجية تسويق قوية. أيضاً ، يمكن للموظفين استخدام هذا كدليل لمساعدتهم على فهم ما هو متوقع منهم في العمل وكيفية تحسين سير العمل. تساعد خطة التسويق أيضاً في تقديم إجابات للعديد من الاستفسارات المهمة حول فعالية جهودك التسويقية ، مثل:

• ما هي القناة التسويقية الأكثر فعالية لمنتجاتك؟

• أي من الأسواق المستهدفة لديها أكبر فرصة لشراء البضائع الخاصة بك؟

• كم من المال ستحتاج إلى إنفاقه على ترويج المنتج؟

• كيف تجعل نفسك متميزاً عن الآخرين؟

يمكن أن تساعد هذه الاستفسارات الشركات في التخطيط قصير الأجل وطويل الأجل لمبادراتها التسويقية. في ضوء ذلك ، يمكن لكل جانب من جوانب العمل أن يتعاون بشكل منهجي للحصول على أعلى أداء.

3-2- تمييز نفسك عن المنافسة

نظراً للمنافسة الشرسة ، يجب أن تكون الشركات مميزة لتبرز فوق العلامات التجارية الأخرى وجذب المزيد من العملاء. من أجل تحسين خطتها ، قد تتمكن من الكشف عن مزايا وعيوب منافسيها من خلال دراسة أساليب التسويق الخاصة بهم أثناء تصميم برنامج التسويق الخاص بها.

3-3- توضيح المنتج الخاص بك

تتمثل الصعوبة الأكثر شيوعًا لمؤسسي الأعمال في إنشاء منتجهم أو خدمتهم، يغطي هذا العناصر بما في ذلك التسعير، قنوات المبيعات المتخصصة. من خلال استراتيجية تسويقية قوية ومنتج محدد بوضوح، يمكن اكتشاف فرص أخرى في الموقع وقطاع السوق. يمكن الحفاظ على أداء الشرك وتعزيز النمو على المدى الطويل من خلال القيام بذلك.

3-4- تحسين المعرفة المستهدفة للعملاء الخاص بك

تبنى العديد من الشركات المزدهرة عملياتها على رضا عملائها وخبراتهم. بالإضافة إلى ذلك، لإنتاج منتجات أو خدمات تناسب تفضيلات الجماهير، من المهم فهم احتياجاتهم وخصائصهم. برنامج التسويق هو أداة مهمة جدا لهذا الغرض. يجب على المسوقين مراقبة رحلة العميل عن كثب والتأكد من أن كل تفاعل إيجابي. يعد برنامج التسويق ضروريًا لتقوية النهج الترويجي وفهم المشكلات التي يواجهها العملاء بشكل أفضل.

3-5- توزيع الموارد بحكمة أكبر

لكي تعمل جميع أنشطة الشركة بشكل صحيح، هناك حاجة إلى الموارد. وتشمل هذه الأموال، الموارد البشرية، والأدوات المتاحة للمساعدة في تحقيق الأهداف. ومع ذلك، بدون خطة واضحة ومدروسة جيدًا، قد يكون من الصعب تعيينها بشكل استراتيجي. يجب أن تكون الخطة الشاملة التي تحدد عدد الموارد التي سيتم استخدامها لكل نشاط وإجراء جزءًا من برنامج التسويق.

ثانياً: الاعداد لبرنامج تسويقي

1- ماذا يسبق الاعداد لبرنامج تسويقي:

البرامج التسويقية marketing programs هي العربة الثالثة، أو المرحلة الثالثة من مراحل العملية التسويقية، والبرامج التسويقية ببساطة تعبر عن المزيج التسويقي – marketing mix – المعروف ب Ps4، و يتكون من المنتج – product، تسعير – pricing، توزيع – placement، دعاية – promotion، ففي البرامج التسويقية تكون أكثر حرية، تبداع وتفكر وتبتكر وتطور وتدمج وتحديث وتغير، لك مطلق الحرية، طالما أن هذه البرامج تخضع لاستراتيجية تسويقية قد طورتها في المرحلة السابقة (تقسيم – استهداف – تكوين صور ذهنية)، وبالطبع تخضع أيضاً لأهدافك التسويقية.

ببساطة.. لم تكن تستطيع الوصول لهذه المرحلة في العملية التسويقية بدون المرور واتقان خطوة تطوير الاستراتيجية التسويقية، لأن بناءً على الفئة المستهدفة التي اخترتها، وبناءً على الصورة الذهنية التي تريد تكوينها في عقول الناس في السوق، سوف تطوّر مزيج تسويقي يلائم هذه الفئة او هذه الاستراتيجية المختارة، سوف تطوّر منتج يتلائم مع الصورة الذهنية التي تريد ايصالها للفئة المستهدفة، وكذلك الحال بالنسبة للتسعير والتوزيع والدعاية.

2- كيف نعد برنامج تسويق؟

لإنشاء استراتيجية تسويق ناجحة، التزم بالخطوات المذكورة أدناه.

- الملخصات التنفيذية هي مكان جيد للبدء.
- صف مهمة ورؤية وقيم عملك.
- تحديد السوق والمنافسات.
- حدد السوق المستهدف.
- صف أهدافك التسويقية.
- حدد خطة التسويق الخاصة بك.

- ضع ميزانية للتسويق.

3- خطوات تطوير برنامج تسويقي:

يحدد برنامج تسويق الشركة الكثير من مبادرات التسويق التي سوف تستخدم لزيادة المبيعات. برنامج التسويق عبارة عن سلسلة من الأنشطة جيدة التخطيط التي يتم تنسيقها لتحقيق أهداف التسويق، والتي تمر بعدة مراحل حاسمة لإنشاء استراتيجية تسويق ناجحة نوجزها في ما يلي:

1-3- حدد أهداف شركتك ومواردها المتاحة:

يعد فهم أهداف عملك ونقله إلى كل عضو من أعضاء فريق التسويق هو الخطوة الأولى في إنشاء برنامج تسويق. يتيح ذلك للجميع الحصول على نفس المنظور حول اتجاه الشركة وأهدافها. بعد ذلك، يمكنك البدء في إنشاء مفاهيم للتكتيكات التي قد تعمل لصالح شركتك بالنظر إلى الموارد المتاحة. من الأهمية بمكان احترام قيود الموارد؛ خلاف ذلك، قد تصبح إستراتيجيتك التسويقية غير واقعية وأكثر صعوبة في التنفيذ.

2-3- قم بإنشاء شخصية المشتري المثالية:

شخصية المشتري هي ملف تعريف شامل لعميلك المثالي. يجب أن يُبنى هذا الملخص على بحث شامل حول السوق المستهدف وحالة السوق ومنافسيك. نظرًا لأنه من الصعب تطوير شخصية لكل عميل، فاحرص على تطوير شخصية تعكس المجموعة بأكملها. مع شخصية المشتري، يجب أن تضع احتياجات المستهلك قبل احتياجاتك.

3-3- حقق في خصومك:

يعد فحص منافسيك أحد أفضل الطرق للحكم على مدى فعالية الخطة. خذ المشورة من تجربتهم لتوجيه قراراتك بشأن استراتيجية التسويق التي ستفيد عملك. يمكنك تحديد عرض القيمة المميز لمنتجاتك والعثور على فجوات السوق من خلال أبحاث المنافسين. يمكن أيضًا استخدام هذا البحث لتوفير معيار لتتبع التوسع في عملك.

4-3- إنشاء أهداف تسويق قائمة على المقاييس:

مقاييس التسويق هي تقييمات رقمية لفعالية التسويق الخاصة بك. غالبًا ما تكون الأهداف المستندة إلى المقاييس أسهل في الفهم لأنها أكثر دقة وملموسة وقابلة للقياس. على سبيل المثال، يُفضل اختيار "احصل على 10٪ على الأقل من إجمالي المحتوى للظهور في الصفحة الأولى من نتائج البحث" بدلاً من "إنشاء مقالات عن تحسين محركات البحث بجودة أفضل". بالإضافة إلى ذلك، يمكنك تحليل الأداء بشكل أكثر فاعلية باستخدام الأهداف المستندة إلى المقاييس.

5-3- جدول مبادرات التسويق الخاصة بك:

حان الوقت لوضع خطة العمل الخاصة بك بمجرد أن تقرر استراتيجياتك والموارد المتاحة لك. غالبًا ما تحتوي هذه الاستراتيجية على إطار زمني ومهام أكثر تحديدًا خطوة بخطوة لكل عضو في فريق التسويق. لجعل تتبع التقدم أبسط، فكر في السماح لكل قسم أو شخص بكتابة خطته الخاصة ودمجها جميعًا في مستند واحد.

ثالثا : جدول الزمن و العمليات وفقا لطريقة تقويم ومراجعة البرامج في تحديد المسارات الحرجة "PERT/CPM":

1- مفهوم وأهمية جدولة (تخطيط) المشاريع

1-1- مفهوم جدولة المشاريع : هي عملية تنظيم العمليات المشكلة للمشروع وأزمنتها وتكاليفها والعمالة التي تتطلبها ، و التي تتجسد في تخطيط ومتابعة و استقصاء الأجال الممكنة لإنجاز المشاريع ، و بالتكاليف المتوقعة لها و العمالة المرتقبة لها. ويهدف هذا الأسلوب إلى مراقبة وتنفيذ مشروع ما، والذي يتكون من عدة مراحل ولايد من تحديد المسار الحرج والذي يعتبر أطول مسار في الشبكة مع ضرورة البدء بإنجاز المراحل التي تقع ضمن هذا المسار أولا بأول، إذ أن أي تأخر في إنجاز هذه المراحل يؤدي إلى تأخير في إنجاز المشروع.

2-1- أهمية تطبيق أسلوب تقييم ومراجعة البرامج:

يفيد تطبيق أسلوب Pert الإدارة في تحديد ما يلي:

- زمن تنفيذ المشروع.
- زمن البداية في تنفيذ المشروع وزمن انتهائه، فضلاً عن زمن بداية ونهاية كل نشاط من أنشطة المشروع المختلفة.
- الأنشطة التي يمكن أن تسبب في حدوث أية تأخيرات في تنفيذ المشروع.
- إمكانية تحويل الموارد الفائضة من الأنشطة غير الحرجة (الأنشطة التي يمكن التأخير فيها) إلى الأنشطة الحرجة أي (التي يجب أن تنتهي في موعدها المحدد) دون أن يؤثر تحويل تلك الموارد على وقت الانتهاء الكلي للمشروع.
- الأنشطة التي تستوجب تركيز مضاعف من قبل الإدارة.

3-1- خطوات تطبيق أسلوب تقييم ومراجعة البرامج:

يتضمن تطبيق هذا الأسلوب الخطوات التالية:

- تجزئة المشروع إلى أجزاء (أنشطة) وذلك لغرض جدولة الأنشطة المختلفة بشكل مستقل.
- تحديد أسبقيات تنفيذ الأنشطة.
- تمثيل تتابع الأنشطة، من خلال رسم شبكة الأعمال.
- تقدير الوقت المطلوب لتنفيذ كل نشاط.

2- طريقة تقويم ومراجعة البرامج في تحديد المسارات الحرجة "PERT/CPM":

1-2- مفاهيم عامة للطريقة:

1-1-1- المصطلحات الأساسية:

- المشروع Project: هو مجموعة من الأحداث المرتبة في تسلسل منطقي معين، و التي يتم تمثيلها على شكل شبكة.
- شبكة الأعمال Network : مجموعة من الأحداث و الأنشطة المرتبة ترتيبا منطقيا وفقا لتسلسل الأنشطة.
- الحدث Event : عبارة عن الوصول إلى نقطة محددة من الزمن كما لا يحتاج إلى بداية ونهاية زمنية، و يمثل بواسطة دائرة بداخلها رقم يمثل الترتيب.
- النشاط Activity: عبارة عن مجهود يتطلب نقطة للبداية ونقطة لنهاية من أجل تنفيذه و موارد لذلك، يمثل بواسطة خط بأخذه سهم يشير إلى اتجاه التتابع ، إذ نجد في ذلك:

د-1- النشاط الوهمي Dummy Activity: نشاط لا يحتاج إلى زمن أو موارد لإتمامه ، يستعان به الدلالة على تتابع الأنشطة منطقيا ويوضح (يرسم) بسهم متقطع عادة.

د-2- النشاط الحرج Critical Activity: كل نشاط يتم تأخيرها فيؤدي إلى تأخير المدة الزمنية للمشروع ككل يعتبر نشاطا حرجا.

هـ- المسار الحرج Critical Path: مجموعة الأنشطة الحرجة التي تمتد من بداية المشروع حتى نهايته ، حيث أن التأخير في أي واحدة منها يؤدي إلى التأخير في زمن المشروع ككل.

و- الأزمنة: في هذا الصدد نجد الأزمنة التالية:

و-1- زمن البداية المبكر للنشاط Earliest Start ES: هو الزمن الذي ينطلق فيه النشاط إذا أنجزت جميع الأنشطة (السابقة له) في وقتها.

و-2- زمن النهاية المبكر Earliest Finish EF: هو الزمن الذي يمكن أن ينجز فيه النشاط في حالة ما إذا انطلق في الوقت المبكر له، زمن النهاية المبكر = زمن البداية المبكرة + زمن النشاط.

و-3- زمن بداية متأخر Latest Start LS: هو آخر وقت يمكن أن ينطلق فيه النشاط شريطة أن لا يتسبب في تأخير الأنشطة التابعة له، زمن بداية متأخرة = زمن النهاية المتأخرة - زمن النشاط.

و-4- زمن نهاية متأخر Latest Finish LF: هو آخر زمن يمكن أن ينجز فيه النشاط شريطة أن لا يتسبب في تأخير الأنشطة اللاحقة له.

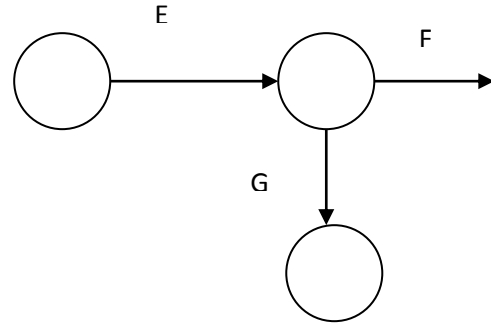
و-5- زمن النشاط D: وهو الزمن المطلوب لتحقيق العملية.

ز- الوقت الفائض Slack Time: نرمز لها بالرمز F وهو عبارة عن الفارق بين زمن البداية المتأخر وزمن البداية المبكر للنشاط ، الوقت الفائض = زمن البداية المتأخر - زمن البداية المبكر.

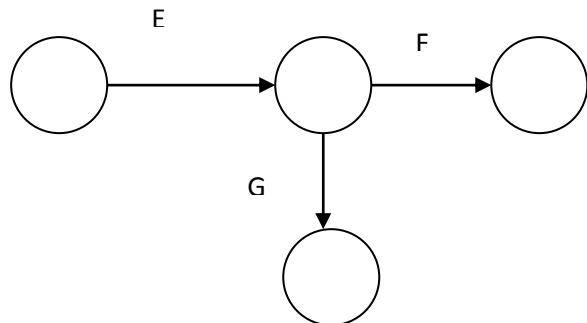
2-1-2- قواعد تمثيل المشروع شبكيا:

تقترح هذه الطريقة مجموعة من القواعد في تمثيل المشروع بيانيا:

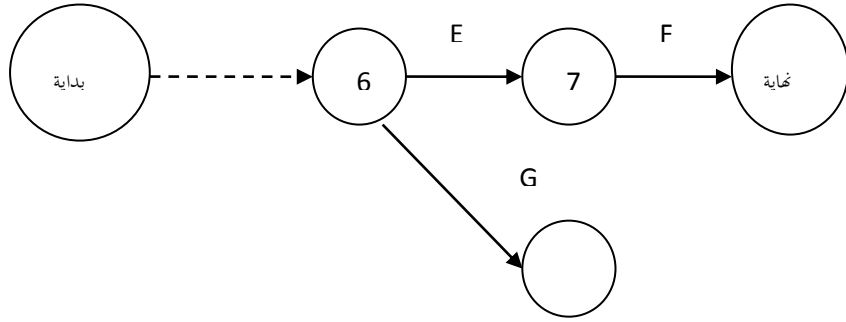
أ- لا بد من أن تكون هناك نقطة نهاية للمشروع تنهي إليها العملية ذات الترتيب الأخير ، تسمى هذه النقطة بالنقطة الوهمية Milestone.



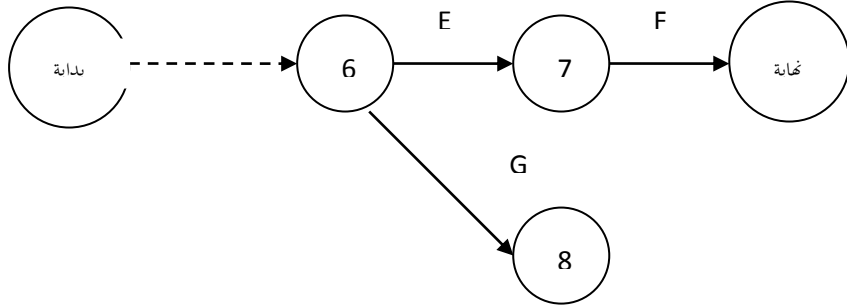
يجب أن لا يترك النشاط F بدون نهاية لذلك يجب أن توضع له نهاية كما يلي:



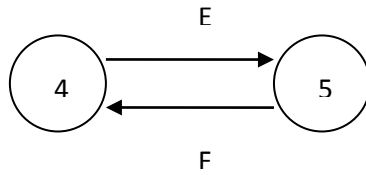
ب- لا يجب أن يترك نشاط بدون ترتيب مع باقي الأنشطة الأخرى للمشروع:



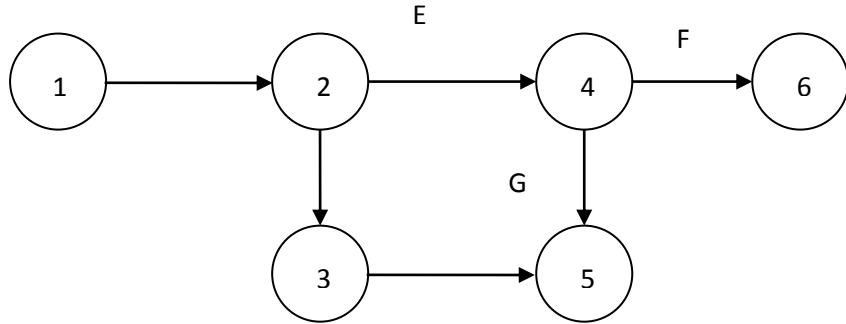
يجب أن يوضع ترتيب للنشاط G ولا يجب أن يبقى بلا ترتيب، ليكون كما يلي:



ج- لا يمكن العودة إلى نفس النشاط تجنباً للوقوع في حلقة مفرغة:



د- يتم ترقيم الشبكة من 1 إلى N دون تكرار ، وهذا حسب عمليات حسابية سيتم توضيحها فيما بعد:



2-2-تحديد فترات السماح والمسارات الحرجة:

من اجل تحديد فترات السماح و المسارات الحرجة نقوم بانجاز مصفوفة ذات ثلاثة أعمدة و صفيين كما يلي:

$$\begin{bmatrix} ES_{ij} & D_{ij} & EF_{ij} \\ LS_{ij} & F_{ij} & LF_{ij} \end{bmatrix}$$

حيث توضع هذه المصفوفة فوق كل سهم ممثل لحدث ، وعناصر هذه المصفوفة والتي سنوضح كيفية حسابها هي التي

توضح أهمية العملية والمسار الحرج للمشروع، كما يمكن توضيح أن (وهي موضحة سابقا ولكن ليس حسابيا):

$$EF_{ij} = ES_{ij} + D_{ij}$$

$$F_{ij} = LS_{ij} - LS_{ij}$$

يمكن اعتماد هذه الطريقة وفقا لمنهجين أو وفقا لحالتين، حالة التأكد التام وحالة عدم التأكد ، وهذا راجع للمعلومات

المتوفرة حول العمليات والمشروع ككل:

2-2- جدولة المشاريع في حالة التأكد التام:

في المشاريع التي يتكرر الاستثمار فيها يكون من المؤكد أن مدة انجاز العمليات المشكلة للمشروع معروفة ، لذلك يكون من

السهل انجاز الشبكة المكونة للمشروع و كذلك استخراج المدة الممكنة للمشروع ككل و تحديد المرات الحرجة له.

توضيح لجميع العناصر السابقة والعنصر الحالي نأخذ المثال التالي:

مثال: الجدولة الزمنية لعملية الدراسة المسبقة لا تطلق منتج جديد ، و مختلف العمليات المتعلقة بها والمدة الزمنية لكل منها

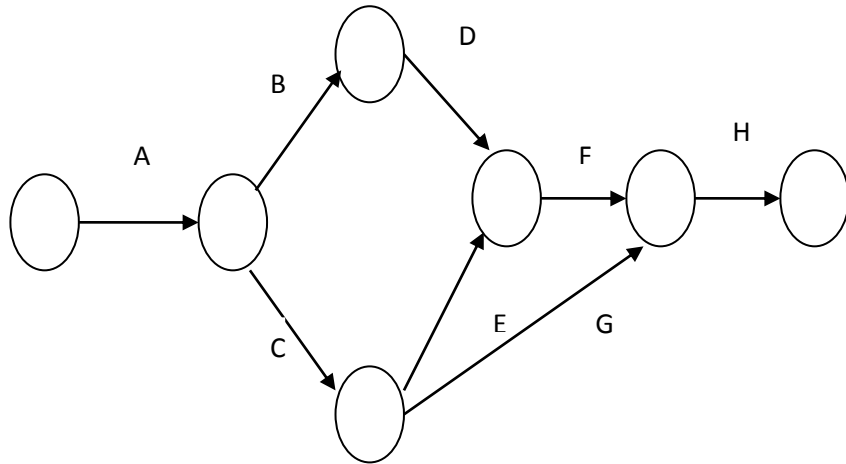
موضحة في الجدول التالي:

العملية	وصف العملية	تتابع العمليات (حسب الوصف)	المدة
A	مناقشة الأفكار	-	2
B	عرض على الزبائن المحتملين	A	4
C	عرض على العمال والمستخدمين للمؤسسة	A	3
D	جمع وتحليل المعلومات من الزبائن المحتملين	B	2
E	جمع وتحليل المعلومات من العمال والمستخدمين	C	2
F	جمع وتحليل نتائج العمليتين السابقتين	D-E	3
G	دراسة الموارد التقنية والمالية اللازمة	C	5
H	اعداد اجراءات الانطلاق	F-G	2

ما هي المدة الممكنة لإتمام المشروع حيث أن الوحدة الزمنية هي أسبوع ، ما هي العمليات المهمة في المشروع والتي تمثل المار

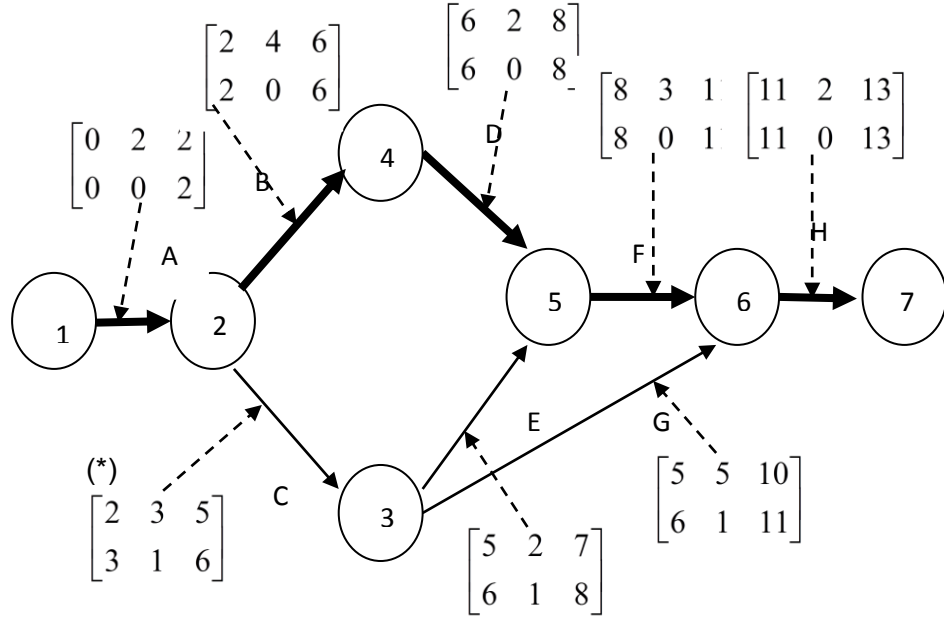
الحرج له.

يمكن أن المشروع شبكيا كما يلي:



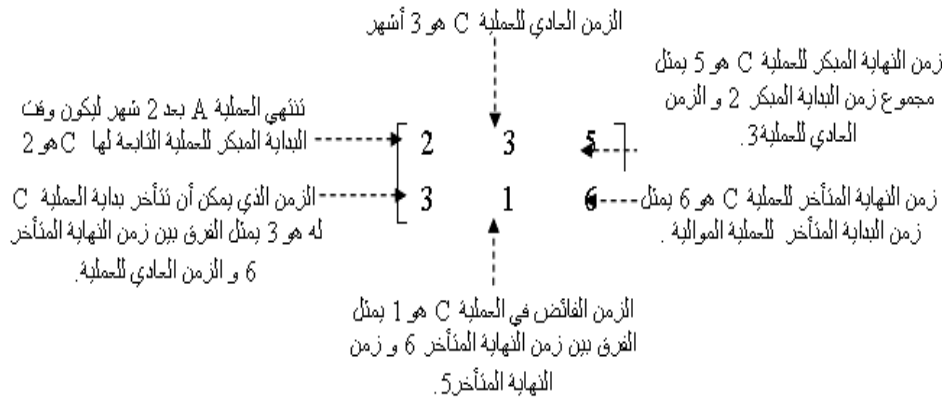
هذا فقط التمثيل الشبكي للمشروع، نقوم الآن بتحديد مختلف عناصر المصفوفة والتي من خلالها نحدد المسار الحرج

والعمليات المهمة للمشروع:



(*) نقوم بشرح كيفية حساب عناصر المصفوفة الخاصة بهذه العملية:

$$\begin{bmatrix} ES_{ij} & D_{ij} & EF_{ij} \\ LS_{ij} & F_{ij} & LF_{ij} \end{bmatrix}$$



عند توقيت الشبكة من اليمين إلى اليسار (من البداية إلى النهاية) يجب أخذ أكبر زمن نهاية مبكر ، وعند الرجوع يجب أخذ نأخذ الأقل، من خلال الشكل نجد:

- في العمليات الفرعية للمشروع والتي يكون فيها: $F_{ij} = 0$ معنى هذا أنه غير مسوح بتأخير العملية، لذلك نجد أن العمليات المهمة (المحددة بالسهم الأسود) هي: A,B,D,F,H.
- ليكون بذلك المسار الحرج (المحدد بالأسود) هو: A-B-D-F-H: بزمن قدره: 13 أسبوع
- تظهر المصفوفة كل ما يتعلق بأزمنة البداية والنهاية المتأخرة والمبكرة لكل عملية .
- ترتيب العناصر داخل الدائرة والتي تمثل ترتيب الأحداث يكون على أساس أصغر وقت نهاية مبكر EF .
- المدة النهائية الممكنة لإنجاز المشروع هي: 13 شهرا ، و المتمثلة في آخر LF زمن النهاية المتأخر للعملية H.