

المحور الرابع مستويات التسويق الإستراتيجي

الأهداف التعليمية :

بعد دراسة هذا المحور يجب أن يكون الطالب قادرا على الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هو مفهوم التسويق الإستراتيجي ؟
- ما هو مفهوم التسويق العملي أو التكتيكي ؟
- ما هو الفرق بين التسويق الإستراتيجي و التسويق العملي ؟
- ما هي مستويات التسويق الاستراتيجي؟

1- التسويق الإستراتيجي و التسويق التكتيكي

1-التسويق الاستراتيجي¹: يعرف التسويق الاستراتيجي على أنه ” نشاط تبناه المؤسسة الموجهة بالسوق، يهدف إلى تحقيق كفاءة اقتصادية أكبر من تلك السائدة فيه، من خلال سياسة مستمرة .ترتكز على خلق منتجات وخدمات تقدم للمستهلك قيمة أعلى من عروض المنافسين “

إن التسويق الاستراتيجي عملية تبدأ في المقام الأول من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات) -انظر الشكل الموالي -، وفي إطار المفهوم التسويقي فإن المستهلك لا يشتري المنتج لذاته وإنما يشتريه لما يأمل أن يقدم له من خدمات أو لما سيجد فيه من حل لمشكلة لديه، إن هذا الحل الذي يقدمه المنتج يمكن الحصول عليه من تطبيق تقنيات متعددة تتغير باستمرار كما تتغير مشاكل ورغبات المستهلكين، لذلك فإن دور التسويق الاستراتيجي هو متابعة التطورات الحاصلة في أذواق ورغبات المستهلكين من أجل تحديد الأسواق والقطاعات الحالية أو المحتملة والمنتجات التي تقابل هذه الأسواق، إن عملية التحديد هذه يجب أن تقوم على قاعدة تحليل تنوع واختلاف الحاجات التي يجب إشباعها لدى أولئك المستهلكين.

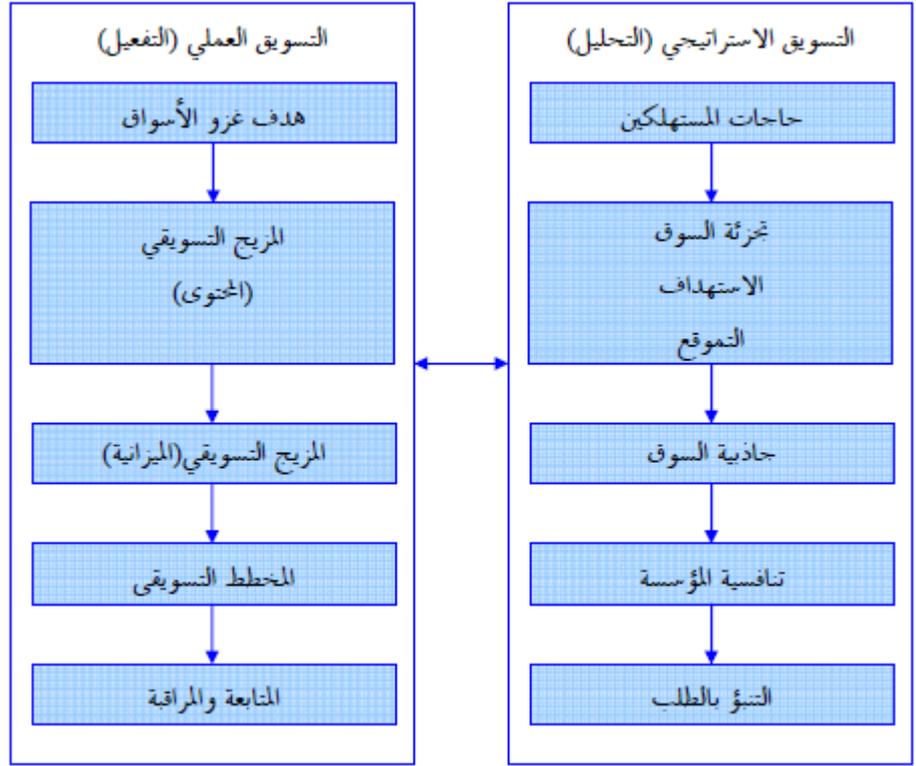
وبعد تحديد المنتجات والأسواق التي تمثل فرصة جذابة للمؤسسة فإنه يتعين قياس تلك الجاذبية إما أو في شكل ديناميكي من خلال قياس “ (potentiel market) كميًا عن طريق مفهوم ”السوق المحتمل مدة صلاحية المنتج والسوق وهذا ما يمثله مفهوم ”دورة حياة المنتج أو السوق“، وبالنسبة للمؤسسة فإن جاذبية المنتجات ترجع بدرجة أكبر إلى قدرتها على مقابلة طلب المستهلك بكفاءة أعلى مما قدمه خصومها ومعنى أدق إلى درجة تنافسية هذه المنتجات، والتي يمكن تحصيلها إما عن طريق خلق منتج ذي جودة متميزة، وإما عن طريق إنتاجية بحجم كبير يضمن لها ميزة في تخفيض التكاليف²

إن هذه الميزة التنافسية تعتمد في تحصيلها على أحد العوامل الأساسية لنجاح أي استراتيجية تنافسية وهو التحديد الدقيق للثنائيات المناسبة ”منتج/سوق“ من خلال مراحل ثلاثة: التجزئة التسويقية، الاستهداف، التوقيع، والتي تسمح بملائمة عرض المؤسسة مع قطاعات المستهلكين الموجه إليهم

¹ طارق بلحاج، المسار التسويقي لإستهداف السوق، ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2007، ص:55.

² Mohamed S.Djitli, Marketing stratégique, édition DJITLI, Bordj bou arréridj 2001, p : 10.

الشكل رقم 01 : التسويق الإستراتيجي و العملي



المصدر: طارق بلحاج، المسار التسويقي لإستهداف السوق، ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2007، ص:56.

ولذلك فإن التسويق الاستراتيجي في جوهره يهدف إلى مساعدة المؤسسة في تحديد واختيار³ :

- ✓ الأسواق والقطاعات التي تستهدف المؤسسة خدماتها .
- ✓ المنتجات التي يجب إنتاجها لمقابلة رغبات الأفراد في تلك الأسواق بكفاءة أكبر من المنافسين .
- ✓ الوسائل التسويقية التي يجب استخدامها من أجل تحقيق الأهداف التجارية المتمثلة في المردودية، النمو المضطرد والمتوازن للمبيعات، وتوسيع الحصة السوقية ...

و فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة فإن كوتلر ينصح مدير المنتج الجديد بخطة إستراتيجية أولية تتكون من ثلاثة أجزاء من أجل

تقديم المنتج الجديد للسوق، بحيث :

- ✓ يصف الجزء الأول حجم السوق المستهدف، الهيكل، والسلوك، التموقع المخطط له للعلامة التجارية، والمبيعات، حصة السوق وأهداف الربح في أول بضع سنوات.
- ✓ بينما يرسم الجزء الثاني السعر المخطط. إستراتيجية التوزيع، وميزانية التسويق للسنة الأولى.

³ Bernhard et al, Marketing et qualité totale, Deboek, Bruxelles 1993, p : 95.

✓ ويصف الجزء الثالث من خطة إستراتيجية التسويق المبيعات على المدى الطويل وأهداف الفائدة وإستراتيجية مزيج التسويق مع مرور الزمن.⁴

و مسار التسويق الإستراتيجي والذي يعمل على المدى المتوسط والبعيد يهدف إلى تحديد مهمة ورسالة المؤسسة، وأهدافها، بناء إستراتيجية لنموها، والسهر على إيجاد حافظة منتجات (product portfolio) متوازنة و هذا التفكير والتخطيط الاستراتيجي يختلف تماما عن التسويق ، ويتطلب مهارات أخرى عند الأفراد الذين يمارسون هذا التفكير. و هذين الدورين للتسويق يتكاملان بشكل مباشر ذلك أن بناء مخطط استراتيجي له علاقة مباشرة بالتسويق العملي، هذا الأخير الذي لن يكون مجديا ما لم يتم بناؤه وصياغته على أساس من الخيارات الاستراتيجية المناسبة، فإن أي حركة دون تفكير هي ضرب من الخطر المؤدي للفشل ولذلك نفهم أن هذا النوع من التفكير الاستراتيجي في التسويق له مكانته وأهميته في مواجهة التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، التنافسية، الاجتماعية والثقافية التي تميز بيئة المؤسسة.⁵

2 - التسويق الميداني أو العملي: التسويق العملي هو البعد الإجرائي للمسار التسويقي الذي تتبعه المؤسسة من أجل غزو الأسواق الحالية في المدى القصير، إن وظيفته الأساسية هي تحقيق رقم الأعمال المناسب، ومن أجل ذلك فهو يستعمل وسائل البيع الأكثر فعالية والأقل تكلفة، إن هدف تحقيق رقم أعمال مريح يجب أن يترجم قبل ذلك من خلال برنامج تصنيع ملائم لوظيفة الإنتاج وسياسة سعرية متوازنة، يليها برنامج للتخزين والتوزيع، أي أن التسويق العملي هو تفعيل ما يسمى بالمزيج التسويقي أو السياسات التسويقية الأربع: المنتج، السعر، التوزيع والاتصال، و التسويق العملي يهدف إلى⁶ :

✓ تنظيم عملية غزو و اختراق الأسواق الحالية؛

✓ تفعيل المزيج التسويقي؛

✓ تسيير ميزانية التسويق؛

✓ تسيير ومراقبة الحصص السوقية للمؤسسة.

التسويق العملي هو إذن عامل فاصل في أداء المؤسسة وبخاصة في الأسواق كثيفة المنافسة، فكل منتج مهما كانت جودته عالية يجب أن يكون له سعر مقبول في السوق، وأن يكون متاحا في القنوات التوزيعية المناسبة للعادات الشرائية للزبائن المستهدفين، وأنه يدعم بعد ذلك بحملة إعلانية موجهة للتعريف بوجوده وبخصائص الجودة التي يجويها والتي يتميز بها في السوق، وفعالية التسويق العملي مرتبطة بمدى جودة التوقع الذي تختاره المؤسسة لمنتجها في سوقها المستهدف⁷. و عموما يمكن القول أنه أصبح التسويق في القرن الواحد والعشرين الجزء المكمل لكل منظمة عمل بغض النظر عن الطبيعة لعملها، وهذا بسبب المنافسة الشديدة وزيادة العولمة والإبتكارات المستمرة في عملية التسويق نفسها من خلال التطوير لأحدث تكنولوجيا المعلومات المبنية على أدوات وعلى بنية تحتية.

⁴ Kotler & Keller, 15th Ed , 2016, Op-cit , P : 470

⁵ طارق بلحاج، المسار التسويقي لإستهداف السوق، ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2007، ص: 57.

⁶ Marc Vandercammen et al, Op.cit, p : 205-206

⁷ طارق بلحاج، مرجع سابق، ص: 58.

و يركز التسويق في التصور العملياتي بشكل رئيسي على كسب إنتباه الزبائن المستهدفين والإنجاز بفعالية لمبيعات من أجل إيجاد العوائد.

وتكون عملية التسويق مقيدة بشكل رئيسي بالمستوى العملياتي. أي بدائرة التسوق للشركة التي تعمل ككينونة منفصلة، تستخدم المال المخصص للتسويق في الميزانية بدون العمل الوثيق مع الإدارة أو مع دائرة الإنتاج للشركة وفي هذه الحالة تضيع المعرفة التي أكتسبت عن المنتجات والخدمات المقدمة من الشركة، وقد كان الإهتمام الرئيسي للتسويق في السنين السابقة هو فقط نقل الرسالة عن منتجات جديدة للزبائن.⁸

بينما التسويق الإستراتيجي يدور حول الفكرة الرئيسية المشاركة والتخطيط التنظيمي من أجل تعريف المواضيع المهمة التي يواجهها العمل، وطرق التعامل معها كتنظيم كلي، وليس كدائرة واحدة، وأن التسويق الإستراتيجي يجب أن يشرك المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية والتواصل الحر ضمن المنظمة الذي بالإمكان تحقيقه من خلال التعاون والمشاركة بين العناصر المختلفة للمنظمة نفسها، وأن الاتصال هو العنصر المهم لخطة تسويق ناجحة، كذلك الطبيعة والمحتوى للتسويق الإستراتيجي تضم التسويق للمصادر التنظيمية، الالتزام والعمل، مما يجعل من الواضح أن الإتصال الفاعل والمشاركة الكلية من المنظمة مهمان جداً لنجاح المشروع ولخطة تسويق فاعلة⁹

3- مستويات التسويق الاستراتيجي

التسويق الاستراتيجي يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات تهدف إلى الوصول لغاية معلومة وهدف محدد مسبقاً -مثلاً رفع الحصة السوقية-، و القرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية تتطلب أساساً تضافر جميع أنشطة ووظائف المؤسسة في المدى المتوسط والبعيد، ولذلك فإنه من أجل بناء الاستراتيجية التسويقية فإنه يجب أولاً تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة وسياستها العامة، ثم بعد لكي نصل في النهاية إلى (SBU) ذلك تحديد الاستراتيجيات الخاصة بمجالات النشاط الاستراتيجية لتحديد الاستراتيجية التسويقية الخاصة بكل منتج والتي تكون محكومة بالخيارات المحددة مسبقاً على المستوى الكلي للمؤسسة وعلى مستوى مجالات النشاط الاستراتيجية¹⁰

و التفكير الاستراتيجي يتم في المؤسسة على نوعين: أولاً ما يتعلق بالاستراتيجية العامة وثانياً الاستراتيجية المتعلقة بالوظائف المختلفة (التسويق، الإنتاج، الأفراد...) وبالطبع فإن الاستراتيجية التسويقية تقع في هذا المستوى الثاني، إن الاستراتيجية التسويقية يتم تفعيلها حسب مسار متتابع مرتبط بالاستراتيجية العامة للمؤسسة كما يبين ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم 17: مسار التسويق الإستراتيجي وفق مراكز إتخاذ القرار

⁸ Keyvani, S. (2011), "A Comparison of Operational Marketing and Strategic Marketing" African Journal of Business Management, Volume 5(19). PP. 7767-7769.

⁹ Duncan, T. (2005), "Principles of Advertising and Inc, 2nd ed. New York: McGraw- Hill/ Irwin.



المصدر : Martin, Vedrin, marketing les concepts clés, édition Chihab, Alger 162 : 1996, p

إن مسؤول التسويق يجب عليه أولاً صياغة وفهم رسالة المؤسسة، ثم بعد ذلك استكشاف نشاط المؤسسة وتصنيفه في مجالات استراتيجية يحدد لكل مجال الأهداف والاستراتيجية العامة التي تتعلق به والتي تتوافق مع السوق المستهدف الذي تم اختياره، وفي النهاية وعندما يتم تحديد العرض التجاري المناسب الذي يقابل حاجة السوق فإن المؤسسة تتخذ قرارات عملية تنفيذية تسمح له بالتكيف السريع مع الوضعيات التي يلقاها على المدى القصير ويتعلق الأمر هنا بالسياسات التسويقية الأربعة.

التسويق الاستراتيجي يعنى إذا بالمستوى الكلي للمؤسسة ثم بكل نشاط استراتيجي على حدة، ثم في النهاية بفترة معينة من الزبائن تمثل سوقاً لمنتج ما، إن هذه السوق هي نقطة الالتقاء لجميع الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة ولمنافسيها، فالكل يبحث عن الاستحواذ على الوضعية الأنسب في السوق.

أ- التسويق الاستراتيجي على المستوى الكلي للمؤسسة : إن التسويق الاستراتيجي يفترض قبل أي شيء الوقوف على السياسة الكلية للمؤسسة من خلال إعطاءها تعريفاً واضحاً ومناسباً لمهمتها مما يمكنها من إعداد حافطة أنشطة متعددة تسعى إلى تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق تحليلها وتشخيصها بانتظام وباستخدام الأدوات المتاحة من أجل ذلك.

إن كل مؤسسة تبدأ أولاً بتحديد وتعريف مهمتها (1-1) : (corporate mission) المهمة الرسالة ورسالتها قبل وضع الاستراتيجية التسويقية فالمهمة هي الغرض والمبرر الأساسي لوجودها، إن مهمة المؤسسة قد تتسم بالضيق كما قد تتسم بالعمومية أو الاتساع، إن المهمة الضيقة تحدد بدقة ووضوح نطاق عمل المؤسسة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة، ويؤخذ على التعريف الضيق للمهمة أنه يجد من قدرة المؤسسة على استغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها والتي لا ترتبط مباشرة بأنشطتها ومنتجاتها • الحالية، من جهة أخرى فإنه يعاب على المهمة الواسعة أنها لا تبين بوضوح • الات التي ترغب في التركيز عليها الأمر الذي قد يولد الغموض وسوء الفهم لدى قطاعات العاملين والعملاء على حد سواء، إن المهمة والرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد بوضوح الغرض الأساسي للمؤسسة والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات ذات الأنشطة المشابهة، وتحدد كذلك مجال عملها من منظور منتجاتها والأسواق التي تستهدفها، إن مفهوم المهمة يندرج تماماً ضمن بناء الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وقد أوضحت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 60 % من المؤسسات تلتزم بالرسالة الرسمية التي تضعها، وأن الشركات الناجحة عادة ما

تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة مع الشركات ذات الأداء الضعيف¹¹

وفي مقالته المشهورة "Marketing myopia" يرى ليفيت (T.Levitt) بأن المؤسسات التي تعرف مجال نشاطها تعريفا ضيقا من منظور منتجها التي تتعامل بها فقط، أو من منظور التكنولوجيا التي تنتج تلك المنتجات يمكن أن تضمحل أو تزول حتى ولو كانت حاجات المستهلك التي تقوم بإشباعها تتميز بنمو مُّ طرد، وبسبب هذا التركيز على المنتجات فإن المؤسسات الأخرى يمكن أن تستفيد من مزايا هذا النمو، فقد لاحظ مثلا أن هيئة السكك الحديدية في الخمسينات كانت تركز على خدماتها بدلا من الحاجات الأساسية للعميل وهي التنقل، ولو قامت هذه الشركات بتعريف نشاطها على أنها تعمل في مجال إشباع حاجة النقل لتمكنت من مواكبة التطورات الحاصلة في هذا القطاع الهام ولكنها فشلت وتضاءل نشاطها، ويفسر ليفيت ذلك بأن المنتجات والتكنولوجيا تتغير باستمرار بينما تبقى حاجات المستهلك العامة ثابتة¹، إن المهمة ببساطة تكمن في الآتي: لا تعرف نشاطك في ضوء ما تقدمه من منتجات وبدلا من ذلك عرفه في ضوء الحاجات الأساسية للمستهلك والتي تحدد سلوكه تجاه تلك المنتجات.

❖ **مجالات النشاط الاستراتيجية:** إن تعريف مهمة ورسالة المؤسسة لا يكفي وحده لتقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة في

السوق وتبيان الاستراتيجية التسويقية لها، ولذلك فإن التسويق الاستراتيجي ينتقل إلى مستوى أدنى من السابق بغية تحديد أكثر لنشاطات المؤسسة من خلال اعتباره المهمة المؤسسة كمجموعة من النشاطات المختلفة والتي تكون ما يسمى بحافظة الأنشطة، إن التحليل الجيد للأبعاد المتعلقة بالحافظة هو الذي يسمح للمؤسسة بتقييم أفضل لوضعيتها في السوق، ومن تعتمد على (strategic Segmentation) أجل ذلك فإنه من الضروري اللجوء إلى تجزئة استراتيجية إن (SBU) تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أجزاء وأقسام متجانسة، تسمى وحدات النشاط الاستراتيجية هذا التقسيم سيسمح بعد ذلك بتبني الاستراتيجية المناسبة لكل مجال نشاط، كذلك فإنه يساعد في تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية الكافية لكل نشاط أوكل مجال² وخلافا للمستوى السابق الذي يحدد المهمة الكلية للمؤسسة فإن التقسيم الاستراتيجي يساعد على تحسين الوضعية التنافسية لمنتجات أو خدمات المؤسسة التي تنتمي إلى هذا القسم أو ذاك، فقد تم تنظيم كل مجال أو قسم استراتيجي على أنه يضم مجموعة من المنتجات المتشابهة مثلا: الأدوات المنزلية، أو الأجهزة الكهربائية...، وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة (مجال الأعمال الاستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة بذاتها تمتلك السلطة في تنمية استراتيجيتها الخاصة وذلك في إطار الاستراتيجية العامة. للمؤسسة¹² إن تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية يتم من خلال ثلاثة أبعاد¹³: فئة الزبائن الذين يتم خدمتهم بمنتج ما، الحاجة التي يشبعها هذا المنتج، والتكنولوجيا المستعملة في إنتاجه.

و المؤسسات غالبا ما تعمل في مجالات أنشطة متعددة ولذلك فإنها تكون مضطرة وفي إطار مواردها المحدودة إلى تخصيص تلك الموارد بتوازن على كل الوحدات الاستراتيجية، وقبل أن تقوم المؤسسة بوضع الاستراتيجية الملائمة لكل قسم وما يلزمها من موارد فإنه من المهم تحليل هذا القسم من خلال مختلف الأدوات التي قدمها التسويق الاستراتيجي لهذا الغرض.

❖ **أدوات التحليل الاستراتيجي:** إن التسويق الاستراتيجي يعرض لمجموعة من الأدوات المستخدمة في تحليل حافظة

الأنشطة ومن هذه الأدوات: دورة حياة المنتج والسوق، مصفوفات التحليل نظرا BCG وسنقتصر على مصفوفة

¹¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 21.

¹² جمال الدين المرسي، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 45.

¹³ Michel Marchesney, Management stratégique, édition de l'ADREG, Paris 2004, p : 79

...PIMS نموذج، ADL, McKinsey, BCG الاستراتيجي لشهرتها وشيوع استعمالها في المؤسسات الأمريكية، فقد أوصت مجموعة بوسطن الاستشارية بأنه يجب إدارة وحدات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة كما يتم إدارة (Boston Consulting Group) حافظة الأوراق المالية، وبالرغم من أن كل وحدة استراتيجية لها مهمتها ومجال العمل الخاص بها، إلا أن جميع مجالات النشاط تعمل لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتتولى الإدارة العليا فقط اتخاذ القرارات الخاصة بمجالات النشاط التي يجب إنشاؤها، أو تلك التي يجب الاحتفاظ بها أو التخلص منها، ويركز في إدارة مجالات النشاط الاستراتيجية على ثلاث عوامل هي:¹⁴ نمو السوق، حصة السوق BCG منهج ويتم تحديد الحصة السوقية النسبية لمجال النشاط، (Cash flow) النسبية لمجال النشاط، والتدفق النقدي بقسمة الحصة السوقية للمؤسسة على الحصة السوقية الأكبر منافس لها، وتصنف المجموعة الاستشارية لبوسطن مجالات النشاط الاستراتيجية وفقا للتدفق النقدي الذي تحققه إلى أربعة مجموعات وسيتم التطرق إلى هذه الأداة وغيرها على مستوى أدوات التحليل الإستراتيجية.

ب- التسويق الاستراتيجي على مستوى مجال النشاط: بعد تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل نشاط فإن المؤسسة تسعى بعد ذلك إلى تحليل أعمق لوضعية كل نشاط على حدة، بما يضمن تشخيص الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف التي قد تعين أو تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

-تحليل وضعية النشاط: في هذه المرحلة يقوم رجل التسويق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وهو اختصار يعبر عن الحروف الأولى لكلمات SWOT للمؤسسة، وتدعى هذه المرحلة غالبا بتحليل من جهة، وإلى جوانب (Weaknesses) والضعف (Strengths) الإنجليزية ترمز إلى جوانب القوة. من جهة أخرى (Threats) 2 والتهديدات (Opportunities) الفرص التحليل الخارجي) الفرص والتهديدات: (بصفة عامة فإن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة التسويقية الكلية والجزئية لها من أجل الكشف عن جوانب التهديدات التي تواجهها والفرص التي تلوح في المستقبل فتعمل على اجتناب التهديدات واستغلال الفرص. وتشكل الفرصة قاعدة للنجاح المستقبلي للمؤسسة فالتحسن مثلا في مستوى دخل الأفراد يمنح المؤسسة إمكانية لتسويق سلع الرفاهية ذات السعر المرتفع، وينبغي علينا أن ندرك أن قيمة فرصة ما مرتبطة بمدى جاذبيتها واحتمال النجاح في استغلالها، هذا النجاح الذي يعتمد كثيرا على القدرات التي تتميز بها المؤسسة لذلك فإن الفرصة لا تتحقق إلا إذا أدركها مديرو التسويق و عملوا بجد على انتهازها والاستفادة منها، أما التهديدات فتمثل المشاكل التي تنجم عن اتجاه غير مرغوب أو اضطراب في البيئة التسويقية، إن هذه التهديدات قد تقود المؤسسة إلى وضعية سيئة إذا لم تواجه بقرارات تسويقية ملائمة. وسوف نتطرق إلى هذا التحليل بالتفصيل فيما بعد.

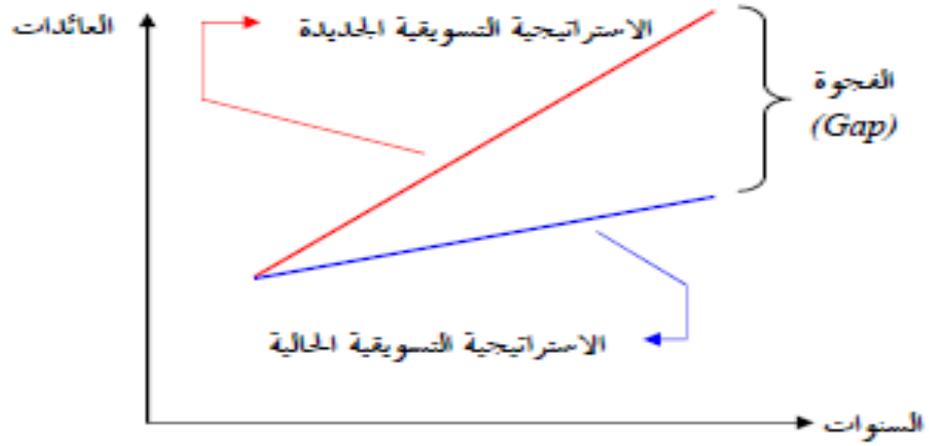
ج- التسويق الإستراتيجي على مستوى المنتج: بعد تحديد الأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها فإن مدير التسويق يكون مستعدا لوضع الخطة الاستراتيجية التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف، إن استراتيجية التسويق هي خطة بعيدة المدى لتنمية مزيج تسويقي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع أفضل لحاجات السوق المستهدف ويعني ذلك أن وضع الاستراتيجية التسويقية لا بد وأن يبدأ بتحديد ذلك السوق المستهدف من طرف المؤسسة¹⁵

¹⁴ شريف أحمد شريف، التسويق: النظرية والتطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2004، ص: 64.

¹⁵ إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص: 81.

و الاستراتيجية التسويقية هي محاولة نقل المؤسسة من وضع قائم إلى وضع أفضل مرغوب فيه عن طريق غلق الفجوة بين ما هو حاصل وبين ما هو مخطط له، إن أسلوب تحليل الفجوة كما يوضحه الشكل الموالي ، بين عائدات الاستراتيجية الحالية وبين العائدات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، و يقدم إطارا جيدا توضع من خلاله الاستراتيجية التسويقية الجديدة .¹⁶

الشكل رقم : 18 غلق الفجوة من خلال الاستراتيجية التسويقية



المصدر: Lazer et Culley, Op.cit, p : 135

و الاستراتيجية هي الإسمت المسلح الذي يسمح للمؤسسة ببناء وعرض قيمة دائمة وتمييزة لسوقها المستهدف، ولفهم المسار الاستراتيجي للتسويق لابد من الرجوع إلى وظيفة المؤسسة في حد ذاتها • ، إن دور المؤسسة هو خلق قيمة في سوق معين تمكنها من جني الأرباح .

¹⁶ Lazer et Culley, Op.cit, p : 135