

المحور الأول: ركائز التسويق الاستراتيجي

إن أي عملية أو مشروع ناجح في المؤسسة يستدعي أن تنتظر الإدارة العليا إلى المستقبل البعيد الأمد، وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم من خلال رؤية واضحة ورسالة بناءة وأهداف مسطرة على أساس الغايات المرغوبة، ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الاجل مضعية للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحون على المدراء بالادوار اليومية اكثر من النظرة المستقبلية لان الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو آخر نوع من العطاء ولاستثمار قد يكون على مستوى ارقى واكثر ربحاً، فالمنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير الاستراتيجي المسلك والمسار الصحيح لتطوير اي إستراتيجية في المؤسسة وستكون الإدارة قادرة على ذلك اذا راعت بعض الخطوات منها مايلي:

- اذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد، وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- اذا آمنت الإدارة بأن التفكير الاستراتيجي هو اهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لانه ستنشأ عنه خطوات اساسية تساهم وبقوة في تفعيل الابداع وفي تحسين مستوى الأداء.
- اذا كانت الإدارة تنتظر إلى افراد المؤسسة - على اختلاف مستوياتهم- على أنهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في انجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وانجازاتها.

يعتبر التسويق الاستراتيجي الاتجاه الصحيح للمؤسسات المتميز، فهو ذلك الاتجاه المبني على المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات والذي يتكون من أربع ركائز نوجزها في ما يلي:

أولاً: رؤية المؤسسة ورسالتها

إن التغيرات المهمة والجذرية والتي أثرت على مختلف أنواع المؤسسات، تطلب من قيادتها الادراية الاهتمام الجدي بحالات المنافسة السريعة في العالم، ووضع رؤية تمثل منهجاً للتعامل المؤسسة مع هذا الواقع المتغيرن ويرى البعض من الباحثين أن الدور الحقيقي للقيادة الإستراتيجية لمؤسسة يتمثل بقدرتها على تأطير رؤية تفعل من خلالها اعمال المؤسسة الحالية والمستقبلية.

أ. مفهوم الرؤية المستقبلية

تعرف الرؤية المستقبلية "وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمولية بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات."

كما عرفت الرؤية الإستراتيجية بأنها "تصور لإستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات مستقبلية، ويحقق ذلك مثلاً استراتيجياً للمؤسسة، فهو يهيئ تصوراً عن توجه وغرض كامن في الاستراتيجيات والانشطة الإستراتيجية، لذا فعملية خلق الرؤية الإستراتيجية هي إحدى مهام الإدارة الإستراتيجية، إضافة إلى وضع تصورات إستراتيجية."

أما kotler فقد عرف الرؤية أنها توضيح للاعمال، التكنولوجيا والثقافة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة في المدى البعيد.

أما صياغة رؤية إستراتيجية فهي "عملية تعتمد على أربعة خطوات اساسية، فالخطوة الأولى هي التفكير في مجموعة من الأسئلة التي تأخذ كل مستوى من مستويات الرؤية كل منها يحتاج إلى وقت للتفكير فيه، أما الخطوة الثانية فهي عملية تجميع الأفكار من طرف المساهمين والمدراء ومنتخذي القرار حتى يتم توضيح ما ترغب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، لتتسنى للمؤسسة مرحلة جديدة لمراجعة هذه الأفكار وهذا يتم في الخطوة الثالثة، لتتم بعدها مباشرة في المرحلة الرابعة التنسيق والتعاون لتطوير رؤية مستقبلية واضحة."

لقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة أن تمتلك المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمعقدة لرؤية مستقبلية لكي تخلق تأثير ايجابي كبير على مختلف أوجه الأداء في المؤسسات، سواء كان مقاساً بالنمو والتطور أو برضى الزبائن والعاملين، إن امتلاك مؤسسة لرؤية واضحة يعتبر أمراً ذا أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر، وتبرز أهمية الرؤية للمؤسسة استناداً إلى الحجج التالية:

- ضرورة أن تراقب المؤسسة وتسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا يعني معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.
- تُبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك المؤسسة لإستراتيجيات طويلة الامد، خاصة وأن هذه الاستراتيجيات تلبى المتطلبات الحقيقية للعملاء، وتعزز منظورهم الايجابي اتجاه المؤسسة.
- تساعد المؤسسة عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال.

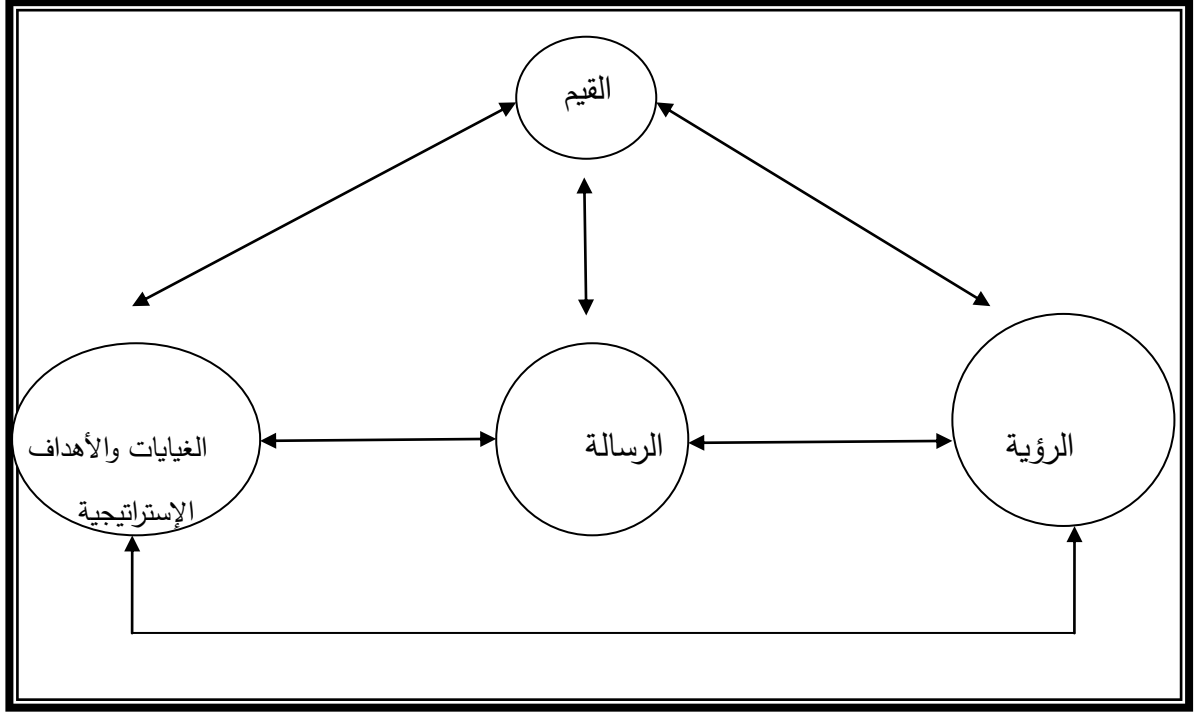
- تحتل أحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة، وتعطي تبريراً مقبولاً لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المؤسسة، وبالتالي فإن عمليات الابداع والانجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المؤسسة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين ولجميع أعمال المؤسسة وأنشطتها.
- كما يؤكد العديد من الكتاب إلى أن أهمية الرؤية تصبح أكثر إلحاحاً في فترات تحول المؤسسات والتغيرات المهمة التي تجري فيها، ويشير إلى هذه الأهمية من خلال الآتي:
- تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث أن الرؤية تبسط إلخالف القرارات التفصيلية.
- تحفز العاملين لإتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن.
- تساعد على تنسيق مختلف أفعال العاملين بسرعة وبطريقة كفؤة إذا ما كانت الرؤية مستلهمة بأسلوب صحيح من قبل هؤلاء العاملين والإداريين.
- فالرؤية تمثل محرك أساسياً للعمل على مختلف المستويات وبترباط منطقي يجعل من المؤسسة قادرة على تحقيق غايتها، كما أن الرؤية بدون تنفيذ ليست إلا حلمياً، في حين أن التنفيذ دون إمتلاك مؤسسة الأعمال لرؤية ديناميكية ليست إلا انشغالاً عابثاً.

ب. رسالة المؤسسة

ينظر إلى رسالة المؤسسة كحجر زاوية لعملية الإدارة الإستراتيجية لكونها توجب التفكير الاستراتيجي، وتحكم عملية الإدارة الإستراتيجية في كافة مراحلها ويتطلب ذلك فهم دلالة رسالة المؤسسة وكيفية صياغتها.

كما أن رسالة المؤسسة لها علاقة قوية بالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وكذا نمط التفكير لدى أعضاء المؤسسة وآلية إدراكهم للمواقف والقضايا، وكيفية توصيف وتشخيص الأمور ومن ثم تكوين وتشغيل التصورات والاتجاهات عن صياغة الأهداف، ووضع خطط وبرامج وسياسات العمل بالمؤسسة، ولكي تتول المؤسسة تنمية استراتيجياً فان عليها أن تراعي كل من غرضها ورسالتها وأهدافها. والشكل التالي يوضح طبيعة العلاقة بين الرسالة وبقية مكونات الاتجاه الاستراتيجي:

الشكل رقم (1_1): العلاقة بين الرسالة وبقية مكونات الإتجاه الاستراتيجي



المصدر: بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2015، ص 157

كما يرى Drucker أنه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها: ما هو عملنا؟ والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا؟ والذي سيميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وبهذا عرف Drucker رسالة المؤسسة بأنها: تمثل سبب تفرد المؤسسة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها والذي يحدد ما هو نشاطها ويرجع Drucker الاسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المؤسسات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.

وتعرف رسالة المؤسسة على أنها: الغرض الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المشابهة ويتحدد من خلاله مجال عمليات المؤسسة من منظور المنتج أو السوق.

ويرجع M.Porter أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المؤسسة وطبيعتها وارتباطها بالمؤسسة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها.

أما صياغة وإعداد رسالة المؤسسة فتعتبر من أهم الخطوات الأساسية التي تتبناها الإدارة العليا في إطار تفكيرها الاستراتيجي، وتوجد وجهات نظر متعددة في أسلوب تطوير وإعداد رسالة المؤسسة والأشخاص المشاركين في هذه العملية، هذا وتتركز بعض وجهات النظر هذه بقيام الإدارة العليا بوضع رسالة المؤسسة في ضوء اعتبارات المنظور القيمي لهذه الإدارة واتجاهات

التطور المستقبلي للمؤسسة، في حين يرى اتجاه آخر بضرورة إشراك جميع العاملين بالإضافة إلى الإدارة العليا وبإمكانية استخدام أساليب وآليات مختلفة مثل أسلوب دلفي Delphi Method أو غيرها لغرض تطوير الرسالة، فيما يرى اتجاه آخر بضرورة إشراك جهات خارجية ذات معرفة وعلاقة بأعمال المؤسسة خاصة وإن هذا الأسلوب يوسع من المدراء ويجعل من رسالة المؤسسة أكثر شمولية ودقة وصدقاً في التعبير عن اتجاهات عملها اللاحقة وأساليب تطورها، إن الرسالة باعتبارها المرجعية التي تعود إليها الإدارة في اتخاذ القرارات، فإنها تمثل فهم واهتمام المؤسسة في تلبية توقعات وطموحات مختلفة، إن هذا الأمر يجعل من رسالة المؤسسة تكتسب موقعا مركزياً تتمحور حوله مبررات وجود المؤسسة ومشروعيتها في بيئة عملها ويعطيها بالتالي إمكانية البقاء والاستمرار والتطور.

كما ولا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وتتضمن الكلمات الدقيقة والملمخة وواضحة الفهم، إضافة إلا أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المؤسسة، وما هي أهم أعمالها وأنشطتها، وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة، والمتعاملين مع المؤسسة من جهة أخرى، وبناءً على رسالة المؤسسة يتم تحديد غاياتها الأساسية، وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف المستويات.

أما الفرق بين الرؤية والرسالة فيمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): الفرق بين رؤية ورسالة المؤسسة

الرؤية Vision	الرسالة Mission
- توجه مستقبلي.	- توجه حالي.
- تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة.	- تهتم بتحديد التوجه الحالي للمؤسسة.
- النوع (أو الشكل) الذي تريد المؤسسة، تتقمه في المستقبل.	- الأعمال (أو الأنشطة) التي تؤديها المؤسسة في الوقت الحاضر.
- احتياجات الزبائن التي تسعى المؤسسة إلى إشباعها.	- احتياجات الزبائن التي تعمل المؤسسة على إشباعها حالياً

المصدر: هاني عرب، الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، بالتحميل من

الموقع، WWW.RESSCRS.COM

وتكتسب الرسالة أهميتها من خلال تركيزها على العناصر التالية:

- مجال نشاط المؤسسة الحالي والمستقبلي ونوعية احتياجات العملاء الحالية وكذلك المستقبلية.
- الاحتياجات والتوقعات المتغيرة للعملاء والقطاعات السوقية الناشئة، والظروف التنافسية المتوقعة.

- أخذ التغيرات البيئية وأثرها على الأنشطة وخطوط المنتجات وتوجهات العملاء.

ثانياً: الغايات والأهداف

أ. الغايات الإستراتيجية

بالنظر إلى الرؤية والرسالة التي يتم صياغتهما أولاً، يمكن بعدها استخلاص الغايات أو تحديد الأهداف الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الرؤية والرسالة، ومن البديهي أنه مستحيل قياس مدى الإنجاز المتحقق نحو الرؤية أو الرسالة إلا إذا تم التأكد من انجاز الغايات والأهداف، لذلك رأينا بعض الكتابات التي تجمعهما في فقرة واحدة تحت مسمى الرؤية والرسالة، وكأنهما مصطلحان متكاملان لا غنى لأحدهما عن الآخر، ومن المعلوم أيضاً أنه من الصعب جداً فصل الغايات عن الأهداف الإستراتيجية، حيث يندرج تحت كل غاية هدف استراتيجي ومجموعة من الأهداف الفرعية الضرورية لتحقيق تلك الغاية أو الهدف الاستراتيجي.

يقصد بالغايات بأنها ذلك المستوى من الأداء الذي يضع العمل في المؤسسة بمستوى متقدم وبالتالي يقصد بالغايات الكلية بأنها " الأداء المستهدف الذي يقود المؤسسة نحو بلوغ وتحقيق الرسالة، وهذا ما يعني بأنها تعبير عن المرامي بعيدة الأمد التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة وعبر أنشطتها المختلفة، والتي تأخذ هذه الغايات أشكال مختلفة من شأنها أن تؤثر مدى قدرتها أو المحددات التي تحول دون تحقيقها:

- الربح.
- الجودة.
- عائد المبيعات.
- رفاية العاملين.
- الحصة السوقية.
- المسؤولية الاجتماعية.
- الوحدات المباعة.
- الفلسفة والثقافة الكلية.

ب. الأهداف الإستراتيجية

بعد أن يتم تحديد غايات، يأتي دور ترجمة ذلك إلى أهداف محددة لكل مستوى من مستويات المؤسسة، وإذا كانت الرؤية، الرسالة والرسالة توضح الاتجاه العام، فالأهداف تضيق نطاق الرؤية وتسلط الضوء على بؤرة أكثر تركيزاً، وهي تترجم رسالتها إلى غايات أو نتائج

محددة وملموسة يمكن قياسها، ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المؤسسة في الوصول إليها.

تمثل الأهداف النهائية التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي في نفس الوقت دليل لعمل الإدارة وأساس موضوعي لعملية تحليل وفحص وتصميم وتطبيق الإستراتيجية، كما ان الأهداف يمكن تصنيفها على أساس الفترة الزمنية إلى أهداف طويلة الأجل أكثر من ثلاث سنوات، وأهداف متوسطة الأجل من (1-3) سنوات، وأهداف قصيرة الأجل من عام أو أقل، كما يمكن تقسيم الأهداف من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة (على مستوى المؤسسة ككل).

وتصنف الأهداف إلى أهداف الإدارات وأهداف الأقسام، فهي تساعد على:

- تحديد بيئة المؤسسة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها في البيئة.
 - تحديد رسالة المؤسسة.
 - التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.
 - تقييم الأداء حيث توفر الأسس والمقاييس الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة.
- وعندها لابد أن يتوافر فيها شروط الهدف الجيد والتي اختصرت في:

- محدد Specific

- وقابل للقياس Measurable.

- وقابل للتحقيق Achievable.

- واقعي Realistic.

- محدد بزمن معين Time.

كما يؤكد Ansoff على أنه الأهداف يجب أن تحقق الشروط التالية:

- أن تحتوي على متحولات معرفة بشكل جيد (رقم مبيعات، حصة في السوق، هامش ربحي، مستويات تكلفة... الخ).

- ان تتضمن عنصر الزمن، أي الوقت اللازم لتحقيق الأهداف.

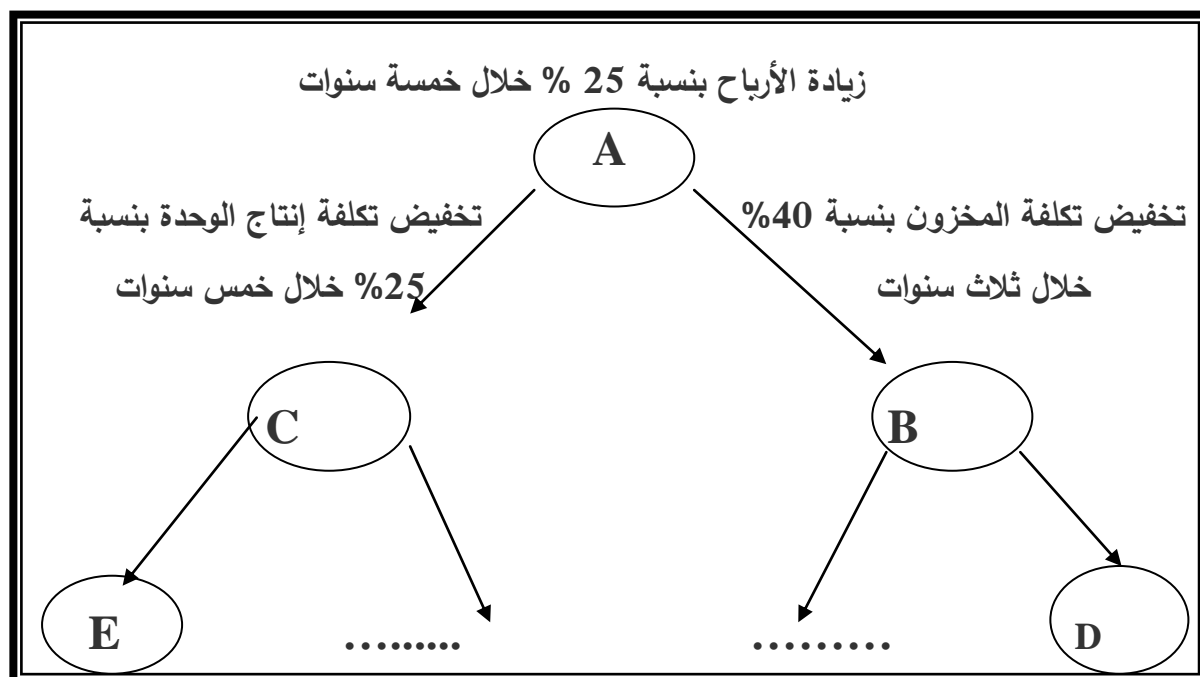
- ان يتم تحديد الأشخاص المسؤولين عن تحقيق الأهداف.

- ان يتم تحديد طبيعة العلاقات التي توجد بين مختلف الأهداف هل هي علاقات تكامل ام

تنافس أم لا توجد أية علاقة بين الأهداف بشكل عام، يتم تحديد هدف أو أهداف رئيسية، ثم

صياغة الأهداف الفرعية الواجب تحقيقها لتحقيق الأهداف الرئيسية، هذا ما يدعى بالنظام الهرمي للأهداف.

الشكل رقم(2_1): العلاقة بين الأهداف



المصدر: سينا حسن حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد الثاني والعشرون، 2009، ص177.

وكما مبين بالشكل (2_1) فإن الهدف الرئيسي هو زيادة الأرباح بنسبة 25% خلال خمسة سنوات (المستوى A)، أما الأهداف الفرعية فتتمثل بتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة بنسبة 25% خلال 5 سنوات (المستوى C)، وتخفيض تكلفة المخزون بنسبة 40% خلال 3 سنوات (المستوى B).

ثالثاً: صياغة الإستراتيجية في المؤسسة.

تأتي صياغة الإستراتيجية نتيجة جهد كبير وتقوم به الإدارة العليا لإجراء موازنة كبيرة بين متغيرات متعادلة وضغوط هائلة من أصحاب المصلحة في البيئتين الخارجية والداخلية. كل سحب باتجاه تحقيق ما يود الوصول إليه، وعلى الإدارة العليا في ظل هذا الخضم الهائل أن ترى وتسمع ما لا يراه وما لا يسمعه الآخرون وصولاً إلى النجاح الاستراتيجي.

ويقصد بصياغة الإستراتيجية وضع الخطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف (تحديد الموقف) بأسلوب فعال وتتضمن عملية صياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

- تحديد رسالة المؤسسة.
- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.
- وضع الاستراتيجيات وتطويرها.
- وضع السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المؤسسة.

مفهوم الإستراتيجية

ظهر مفهوم الإستراتيجية لأول مرة في العلوم العسكرية، حيث استخدمت الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية، وهو مفهوم يوناني الأصل، وهذا المفهوم يأتي من الكلمة الاتينية strategos، وهي كلمة مركبة من stratos معناه الجيش، Agos تعني القيادة أي بمعنى البراعة في قيادة الجيش لتحقيق النصر، وحسب "كلوزوتيز" هي علم أو فن مواجهة العدو باستعمال القوى العسكرية.

كما شهد القرن 19 ظهور وتطور الأدب العسكري، حيث قدم في هذا الإطار " كلوزوتيز" تعريفاً للإستراتيجية وهو أن "الإستراتيجية هي فن استخدام المعارك كوسية لتحقيق أهداف حربية. إلا أن مفهوم الإستراتيجية لم يقتصر على المجال العسكري فقط بل تطور ليشمل ميدان الأعمال كذلك، وفي هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للإستراتيجية، ومن أول المهتمين بهذا المجال نجد مايلي:

فدى Alfred Chandler الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والإستراتيجية، يعرف الإستراتيجية بأنها "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".

يشير هذا التعريف إلى طريقة إعداد الإستراتيجية وذلك من خلال الأهداف الطويلة الأجل وترجمتها في شكل مخططات وبرامج عمل، ثم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. أما Ansoff فيرى أن الإستراتيجية هي "عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق، بالشكل الذي يعظم العائد على رأس مال المستثمر".

من خلال تعريف Ansoff نستنتج أن مفهوم الإستراتيجية هو نفسه التخطيط الاستراتيجي، ذلك إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تخصيص الموارد بين مختلف الأزواج-منتجات/أسواق-.

وهناك من يعرف الإستراتيجية بأنها مجمل القواعد اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باختيار ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- حقل النشاط: بمعنى الأزواج "منتجات-أسواق".
- كيفية النمو: بمعنى "اختراق الأسواق الحالية، عرض منتجات جديدة للأسواق الحالية، التنويع: أي عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة".
- الميزة التنافسية.
- التآزر أو التعاضد: يقصد بالتآزر المزج بين أنشطة المؤسسة بطريقة تحقق نتيجة أكبر من النتيجة المحققة في حالة ترك كل نشاط على حدي.

أما بالنسبة لـ Karloff فيرى أن الإستراتيجية يمكن تحليلها من خلال أربعة عناصر هي:

- القاعدة الإيديولوجية: تتحد القاعدة الأيديولوجية، من خلال تصور المؤسسة لنشاطها المستقبلي، حيث يتم تحديد هذا التصور من خلال الأهداف المراد بلوغها والمتمثلة عموماً: في حجم المبيعات، الحصة السوقية... الخ
- المردودية الخارجية: وتتعلق بمعرفة حاجات الزبائن والقدرة على تلبيةها.
- المردودية الداخلية: بمعنى تحليل وضعية التكاليف لوحدة الأعمال، وبعبارة أخرى كيفية استخدام رؤوس الأموال لتطوير الإنتاجية الإجمالية.

يعرّف P.Drucker الإستراتيجية بأنها: "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد".

كما أن الإستراتيجية تعني "مجموعة من القرارات والإجراءات المتصلة باختيار وسائل وموارد مشتركة لتحقيق هدف". أو أنها تشير إلى الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا تستطيع أن تفعل؟ ماذا يجب أن تفعل؟ ماذا ستفعل؟

وبناء على ما تقدّم، يمكن القول أن الإستراتيجية تعبر عن خطة طويلة المدى يتم اختيارها من بين عدة خطط، تعمل على تخصيص الموارد اللازمة لمواجهة التّهديدات والقضاء على مواطن الضعف، إضافة إلى تحيّن الفرص واستغلال نقاط القوة لتحقيق الميزة التنافسية. إن هذا

سوف يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها وتأدية رسالتها، ومن ثمّ تحقيق الإتجاه الذي ارتضته لنفسها في المستقبل، إنّ مفهوم الإستراتيجية يعني أيضا مجموعة تصورات لمركز المؤسسة في المستقبل، أي أنها توضح طبيعة واتجاه المؤسسة وأهدافها الأساسية، في إطار يرشد الاختيارات بعيدة الأمد، وعليه لا بدّ أن نفرق بين ماذا؟ (الإستراتيجية) وكيف؟ (التخطيط الإستراتيجي) في سياق الممارسات الإستراتيجية.