

# العوائق التسويقية للمنشآت الصغيرة بالمملكة العربية السعودية

طارق محمد خزندار

كلية الاقتصاد والإدارة - قسم إدارة الأعمال

بحث رقم : ٤٢١ / ٣٥٢

## المقدمة

التسويق رغم حداثة إلا أنه يلعب اليوم دوراً أساسياً في نجاح الأعمال على اختلاف أبحامها وطبيعة نشاطها ، ويدعم هذا الاتجاه ما قدمته نتائج الدراسات السابقة عن الأسباب التي أدت إلى فشل المشروعات الصغيرة ، وقد وجد في أحد أهم هذه الدراسات والتي شملت ١١ ألف مؤسسة في مختلف القطاعات أن حوالي (٧٣,٦%) من أسباب فشل المشروعات الصغيرة يرجع إلى عوامل تسويقية وهي ضعف الموقف التنافسي للمنشأة في السوق (٥١,٣%) وقلة المبيعات (٢٢,٣%) .

ويعود ضعف المبيعات والموقف التنافسي للمنشآت في السوق إلى غياب أو عدم تطبيق المفهوم التسويقي أو إلى وجود خلل في أداء كل أو أحد الوظائف التسويقية .

ورغم أهمية دور المفهوم التسويقي إلا أن عدد الدراسات العربية التي تناولته محدودة جداً ، ففي الجوانب المالية تناولت الغرفة التجارية بالرياض (١٩٩٠م) دور البنوك المحلية في تمويل المشروعات الصغيرة ، وفي الجوانب التنموية تناولت دراسة إسماعيل سجينى (١٩٩٩م) سبل تطوير المنشآت الصغيرة في قطاع الصناعة والأعمال بمحافظة جدة ، ونظرت ورقة الغرفة التجارية الصناعية بجدة (١٩٩٧م) إلى واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة جدة وخلصت إلى تحديد خصائصها ومواقفها . ويتضح من الاستعراض السريع للدراسات العربية السابقة الأتي :

- ١) معظم هذه الدراسات ركزت على المشاكل الإدارية والمالية وأساليب التمويل ووصف واقع الأعمال الصغيرة وكيفية دعمها وتطويرها .
  - ٢) لم تتطرق أي من الدراسات إلى المشاكل التسويقية للمنشآت الصغيرة على الرغم من أهمية هذا العامل في نجاح المنشآت الصغيرة كما أتضح لنا سابقاً في استعراض أدبيات البحث أن نسبة كبيرة من أسباب فشل المنشآت الصغيرة تعود إلى الجوانب التسويقية .
  - ٣) لم تناقش أي من الدراسات السابقة أنواع القصور في النشاط التسويقي الذي تعاني منه المنشآت الصغيرة عاديك عن تقديم وسيلة لقياس كفاءة وظائف النشاط التسويقي لهذه المنشآت على الرغم من أهمية هذا الجانب في تحديد وتشخيص نقاط القوة والقصور في الوظيفة التسويقية وبالتالي اقتراح الحلول المناسبة لزيادة فاعلية المنشآت الصغيرة وبالتالي نجاحها .
- أما في جانب الأدبيات الأجنبية فإن Rawan Gibson (1997) وجد انه في أمريكا أكبر دولة مصدرة في العالم أن ٥٠% من الصادرات تقوم بها منشآت صغيرة مقارنة بـ ٧% فقط من الصادرات تقدمه منشآت كبيرة وهذه الأرقام متقاربة جداً للأرقام في ألمانيا.

٢ - مجتمع البحث : يشمل : الورش الحرفية ، المقاولات ، الخدمات ، النقل ، المواصلات ، المصانع الصغيرة.

٣ - العينة :

٣-١ حجم العينة :

تم اختيار أسلوب العينة الطبقية العشوائية بحيث يكون عدد المفردات لكل قطاع ومدينة متماثلاً ممثلاً لكل مدينة وكل قطاع ، ونسبة لعدم توفر قائمة بأسماء مفردات العينة لدي الجهات الرسمية تم استخدام الأساس الجغرافي مع الرجوع إلى أدلة الغرف (عدا قطاع الورش) مما وفر لنا مصداقية لأن الأدلة تضم مؤسسات مشاركة (مقابل رسوم) ويعني استبعاد مؤسسات صورية أو لم تبدأ العمل .

## ٢-٧ توزيع العينة :

تم توزيع العينة على مدن جدة ، الدمام ، الرياض ( ٧٩ ، ٦٥ ، ٦٦ مفردة ) على التوالي وكان نصيب قطاع الصناعات الصغيرة ٣٧ مفردة والورش الحرفية ٤٢ مفردة والمقاولات ٢٢ مفردة والخدمات ٧٨ مفردة والنقل ٣١ مفردة .

## ٤- استنباط واستخلاص النتائج ( تقييم أداء الوظيفة التسويق في المنشآت الصغيرة )

## ٤-١ فاعلية النشاط التسويقي :

أثبتت النتائج أن فعالية التسويق في المنشآت الصغيرة ( ١٠,٥٩ - ٣٠ درجة ) كما اتضح أن النسبة الأكبر منها وهي ٣٧,٦% تقع ضمن القياس ( ٠ - ٥ درجات ) وهو يعني عدم وجود فاعلية ، في حين أن ١٧,٦% منها تقع ضمن القياس ( ٦ - ١٠ درجات ) وهو يعني أنها ضعيفة ، و ١٣,٨% تقع ضمن القياس الثالث ( ١١ - ١٥ درجة ) وهو يعني أنها محدودة ، وباقى النسب ( ١٥,٧ ذات فاعلية جيدة و ١٠,٥% ذات فاعلية جيدة جداً و ٤,٨% ذات فاعلية كبيرة ) وتلك النتائج تدل على قصور واضح للفاعلية بالمنشآت الصغيرة { حوالي ٧٠% منها ليس لديه فاعلية أو أنها محدودة } أخذاً في الاعتبار نسبة ٥% فقط لديها معدلات أداء عالية مما يحتم ضرورة التعرف عليها وتقديمها كنموذج للمنشآت التي تطبق المفاهيم التسويقية بفعالية .

## ٢-٨ قياس الفاعلية التسويقية لكل جانب من جوانبها بشكل عام :

حصلت فلسفة المنشأة تجاه العملاء على ١,٨٧ درجة من ٦ درجات مما يظهر عدم وجود فلسفة تسويقية واضحة للمنشأة ، وحصل جانب التوجه الاستراتيجي للمنشأة على متوسط عام ١,٦١ من ٦ درجات ، وحصل جانب تكامل نظام التسويق على ٣,٠٦ درجة من إجمالي ٨ درجات لهذا الجانب (هذا المقياس مكون من ٤ أجزاء لكل جزء درجتين) مما يعكس ضعف في أداء الوظيفة التسويقية ، وحصل جانب كفاية المعلومات التسويقية على متوسط درجة فاعلية بلغ ١,٦٤ درجة وهو مؤشر على عدم كفاية المعلومات التسويقية ، وأخيراً وتحليل كفاءة التشغيل التسويقية في المنشأة اتضح أنها أفضل نسبياً من الجوانب الأخرى حيث حصلت على ٢,٤٠ درجة من إجمالي ٦ درجات أي أن التشغيل في هذه المنشآت يعاني من قصور محدود .

## ٤-٣ قياس فاعلية الوظيفة التسويقية وفقاً للمدن :

وجد الباحث أن فاعلية التسويق لمدن العينة (جدة ٦,٦١ درجة ، الرياض ١٣,٦٢ درجة ، الدمام ١٢,٣٥ درجة من ٣٠ درجة) ( أنظر جدول رقم ٤ في الملحق ) .

## ٤-٣-١ فلسفة المنشأة :

وصل متوسط درجة الفاعلية في هذا الجانب إلى ( ١,٥٦ - ٦ درجات بمدينة جدة أي ما يعادل ٢٦% من متوسط فاعليتها ٦,٦١ درجة ) مما يعني أنها ضعيفة نسبياً ، و ( ٢,١٨ - ٦ درجات في مدينة الرياض وهي أعلى نسبياً ) مما يعني أنها ذات فاعلية محدودة ، و ( ١,٩٢ - ٦ درجات بمدينة الدمام ) وهي أيضاً ذات فاعلية محدودة وأفضل حالاً من مدينة جدة ، ويمكن السبب في هذا للضعف النسبي إلى عدم تحديد أهداف واضحة وعدم تحديد شرائح معينة وعدم وجود نظام تسويقي متكامل .

## ٤-٣-٢ للتوجه الاستراتيجي :

بلغ متوسط درجة الفاعلية في هذا الجانب ( ١,١١ - ٦ درجات في مدينة جدة أي ما يعادل ١٨,٥% من متوسط فاعليتها ٦,٦١ درجة ) مما يعني أنها ضعيفة ، بينما بلغت بمدينة الرياض ( ٢,٣٠ - ٦ درجات أي ما يعادل ٣٨% ) مما يعني أنها أفضل نسبياً من مدينة جدة ومدينة الدمام التي بلغت في هذا الجانب ( ١,٥٢ - ٦ درجات ) وهو أسوأ جانب من جوانب الفاعلية بمدينة الدمام ، ويعكس هذا الوضع أن مدينة جدة لا يوجد بها تخطيط رسمي على مستوى المنشآت يمكنها من خلاله السيطرة على متغيرات السوق المحتملة مما يعني أنها بحاجة للاهتمام بهذا الجانب وكذا الحال بالنسبة لمدينة الدمام ، أما بالنسبة لمدينة الرياض فإن واقع الحال يقول أنها أفضل نسبياً وتتبنى خطة واضحة تعمل بها المنشآت وهو ما يؤيده متوسط درجة الفاعلية لهذا الجانب ( ٠,٩٢ - ٢ درجة ) ..

#### ٤-٣-٣ نظام التسويق المتكامل :

بلغ متوسط درجة الفاعلية لهذا الجانب والذي يتكون من أربعة أجزاء ( ١,٥٩ - ٨ درجات بمدينة جدة أي ٢٠ % من متوسط فاعليتها ) مما يعني عدم أداء أي أنشطة تسويقية ، بينما ( ٤٠٢ - ٨ درجات بمدينة الرياض أي ما يزيد عن ٥٠ % من متوسط فاعليتها ) مما يعني أنها أكثر اهتماماً وأكد وعيها أكثر من غيرها من المدن بجانب النشاط التسويقي متوسط درجة الفاعلية ( ١,٣٠ - ٢ درجة ) ، واقتربت من مدينة الرياض مدينة الدمام ( ٣,٨٨ - ٨ درجات ) ومتوسط درجة فاعلية ( ١,٤٠ - ٢ درجة ) .

#### ٤-٣-٤ معلومات التسويق :

بلغ متوسط درجة الفاعلية لهذا الجانب ( ١,١١ - ٦ درجات ) بمدينة جدة مما يعكس عدم قيامها بأي نشاط تسويقي ويظهر ذلك جلياً في المتوسط العام ( ٠,٢٢ - ٢ درجة ) ، بينما ( ٢,٠٢ - ٦ درجات ) بمدينة الرياض وهي درجة ضعيفة مقارنة بباقي متوسطات جوانب الفاعلية بها مؤثراً على هذا الجانب انخفاض ( بحوث التسويق ٠,٤١ ، كفاءة التسويق ٠,٥٣ درجة ) ولكنها تعتبر أفضل نسبياً عن المدن الأخرى حيث أن ( ١,٩١ - ٦ درجات أي ما يعادل ٣١% ) هي متوسط الفاعلية لمدينة الدمام في هذا الجانب مما يعكس ضعف المعلومات التسويقية وعدم مقدرتها على مجابهة أي تغيرات متوقعة بالأسواق لعدم توافر معلومات وهو ما أظهره متوسط الدرجة لهذا الجزء ( ٠,٩٥ درجة )

#### ٤-٣-٥ كفاءة التشغيل :

حصلت مدينة جدة في هذا الجانب على ( ١,٢٣ - ٦ درجات ) مما يؤكد عدم وجود فلسفة واضحة للمنشأة وعدم تكامل المعلومات التسويقية وعدم التوجه الاستراتيجي لإرتباطها وتأثيرها على كفاءة التشغيل بينما بمدينة الرياض ( ٣,١١ - ٦ درجات أي ما يزيد عن ٥٠% من متوسط فاعلية الرياض ) وهو ما يعكس كفاءة التشغيل التي تعد أفضل جوانب الفاعلية بالرياض كما أنها تؤكد وجود فكر تسويقي وموارد مناسبة بينما نجد أن مدينة الدمام ( ٣,١٢ - ٦ درجات أي حوالي ٥٢ % من متوسط فاعلية مدينة الدمام ) مما أظهر تفوقاً يعكس بدوره ما أشرنا إليه في مدينة الرياض .

وخلاصة لما سبق يمكن القول أن كل من مدينة الدمام والرياض تقعان في مستوى فاعلية بشكل عام محدود أما مدينة جدة فتقع عند مستوى فاعلية للوظيفة التسويقية ضعيف ، أي أن المستوى لجميع المدن ولا شك غير مرضي وإن كانت مدينة جدة هي أسوأ حالاً والذي يأتي عكس المتوقع من كون مدينة جدة هي العاصمة للتجارية للمملكة وبها أكثر من ٤٠ % من الأعمال التجارية وهي الميناء الرئيسي للمملكة وبوابة الحرمين الشريفين حيث يتوقع أن تكون على درجة أكبر من الرقي إلا أن وجود شركات قوية تجارياً أثر على أداء المنشآت الصغيرة من حيث المنافسة وغيره وأدى إلى إهمال الجانب التسويقي إلا أن هذا في حد ذاته يعد سبباً يجعل المنشآت الصغيرة في هذه المدينة تبذل جهداً تسويقياً أفضل لاجتذاب العديد من العملاء وزيادة حصتها في الأسواق ، وبمعنى أكثر دقة فإن المنشآت الصغيرة في مدينة جدة تعبر عن فكر تسويقي غير واعي لطبيعة المنافسة في هذه المدينة التجارية .

وهذا الأمر بطبيعة الحال ينطبق على كل من الدمام والرياض لأنهما وإن كانتا أحسن حالاً من مدينة جدة إلا أنهما أيضاً تحتاجان لبذل المزيد من الجهد لزيادة فاعلية أدائهم للتسويقي لا سيما في مجال فلسفة المنشأة وتوجهها الاستراتيجي والمعلومات السوقية .

#### ٤-٤ قياس الفاعلية للوظيفة التسويقية وفقاً للقطاع :

سيقوم الباحث باستعراض نتائج التحليل حسب نوعية الأنشطة ( للقطاعات الخمسة ) التي تقع ضمنها المنشآت الصغيرة وهي **قطاع الورش** الذي حصل على متوسط درجة فاعلية للوظيفة التسويقية ٣,٨١ درجة أي أنه لا توجد لديه فاعلية للوظيفة التسويقية ، وحصل **قطاع الخدمات** على ١١,٥١ تضعه ضمن درجة الفاعلية المحدودة ، وحصل **قطاع النقل** على ١٣,٥٥ تضعه أيضاً ضمن درجة الفاعلية المحدودة ، بينما يعد **قطاع المصانع الصغيرة** من أفضل القطاعات حيث حصل على ١٣,٩٧ لكنها أيضاً تضعه ضمن درجة الفاعلية المحدودة ، بينما نجد أن **قطاع المقاولات** قد حصل على ١٠,٤١ وضعت أيضاً في درجة الفاعلية المحدودة ، وسوف نحاول تحديد أسباب انخفاض الفاعلية في القطاعات الخمسة على النحو التالي ...

## ٤-٤-١ الفلسفة التسويقية للمنشأة :

حصل قطاع الورش على متوسط درجة فاعلية ٠,٩٥ مما يدل على أنه لا توجد فاعلية حيث يعبر ذلك عن عدم وجود مفهوم تسويق وحصل قطاع الخدمات على ١,٩٢ ( حسب إفادة ما نسبته ٤٦,١ % عن عدم وجود فاعلية للفلسفة التسويقية ) وهو ما يعكس بدو فاعلية ضعيفة تعبر عن قصور المفهوم التسويقي ، وانتقل قطاع النقل إلى الفاعلية المحدودة بحصوله على ٢,١٩ ( حسب إفادة ما نسبته ٣٨,١ % ) مما يعبر عن وجود هدف تسويقي أثر على كفاعته عدم استهداف شرائح محددة ، وانحاز قطاع المقاولات أيضاً إلى الفاعلية المحدودة بحصوله على ٢,١٨ درجة ، وأفاد ما نسبته ٣٧,٩ % عن عدم وجود فاعلية للفلسفة التسويقية في قطاع المصانع الصغيرة مـ منحه ٢,٣٢ درجة تعبر عن الإدارة تأخذ بالمفهوم التسويقي .

## ٤-٤-٢ التوجه الاستراتيجي :

حصل قطاع الورش على متوسط درجة فاعلية للوظيفة التسويحية ٠,٣٣ ( حسب إفادة ٩٣ % من عينة الورش ) حيث يعبر ذلك عن عدم وجود فاعلية كنتيجة طبيعية لعدم وجود خطط أو استراتيجيات ، وعلى نفس المنوال حصل قطاع الخدمات على ١,٨٢ درجة ( أفـ من ٣٠ % من الدرجة الإجمالية ) ، وحصل قطاع النقل على ١,٧١ درجة حسب إفادة ٥٨ % من عينة النقل ، وحصل قطاع المصانع الصغيرة على ٢,٤ درجة أي حوالي ٤١ % من الدرجة الإجمالية وذلك حسب إفادة ٤٨,٧ % من عينة المصانع الصغيرة بعدم وجود فاعلية مما يضعها في مستوى الفاعلية المحدودة ويعني ذلك أيضاً عدم القدرة على رسم الخطط الاستراتيجية ، وحصل قطاع المقاولات على ١,٧٧ درجة مما يؤكد عدم القدرة أيضاً على مواجهة التغيرات المحتملة .

## ٤-٤-٣ نظام التسويق المتكامل :

حصل قطاع الورش على متوسط درجة فاعلية في هذا الجانب على ( ١,١٧ - ٨ درجات ) ويعبر ذلك عن عدم وجود فاعلية كنتيجة طبيعية لعدم إدارة تسويقية متخصصة ، بينما حصل قطاع الخدمات على ٣,٨٧ درجة ( حوالي ٤٢ % ) تضعه ضمن الفاعلية المحدود أسهم في عدم انخفاضها اهتمام الإدارة بوضع نظام لتطوير المنتجات بشكل منفصل عن العملية التسويقية ، وعلى نفس المنوال حصل قطاع النقل على ٣,٨٧ درجة أسهم في انخفاضها حصول الجزئية الخاصة بوجود إدارة متخصصة للتسويق على متوسط ٠,٨٥ درجة وحصل قطاع المصانع الصغيرة على ٤,١٤ درجة ( حوالي ٥٢ % ) وهو ما يشير إلى مستوى جيد من الفاعلية ساهم في ذلك تكاملاً العملية التسويقية ، وحصل قطاع المقاولات على ٢,٦٤ درجة تدل على ضعف مستوى الفاعلية ووجود نظام جيد لتطوير المنتجات وهو ما أظهره المتوسط العام لهذا الجانب ١,١٤ درجة .

## ٤-٤-٤ معلومات التسويق :

حصل قطاع الورش على متوسط درجة فاعلية في هذا الجانب على ٠,٣٣ درجة ( ٩٢ % ) يعود ذلك إلى عدم وجود إدارة تسويقية متخصصة في الأساس توفر أي معلومات للوظائف التسويقية ، وعلى نفس المنوال حصل قطاع الخدمات على ١,٨١ درجة ، كذلك حصل قطاع النقل على ٢,٣٢ درجة ، وبنفس المستوى حصل قطاع المصانع الصغيرة على ٢,٤٣ درجة تضعه ضمن الفاعلية المحدودة حيث يدل ذلك على مقدرة الإدارة وبشكل دقيق في تحديد الأرباح والمبيعات المتوقعة ، وأظهرت ٦٣,٨ % من عينة قطاع المقاولات أنه لا توجد فاعلية في هذا الجانب ونسبة قليلة جداً ١٣,٥ % أفادت أنها توجد فاعلية جيدة وجاءت بمتوسط درجة فاعلية ١,٢٧ درجة وهي أيضاً تعكس ضعف الفاعلية وعدم وجود اهتمام بالمعلومات التسويقية .

## ٤-٤-٥ كفاءة التشغيل :

حصل قطاع الورش على متوسط درجة فاعلية في هذا الجانب على ١,٠٢ درجة استمرراً لتدني مستوى هذا القطاع ، بينما حصل قطاع الخدمات على ٢,٥٩ درجة تضعها في معدل الفاعلية المحدودة ظهرت في بعض الموارد لخدمة هذا النشاط ، كذلك حصل قطاع النقل على ٣,٤٥ درجة انتقل بها إلى معدل الفاعلية الجيدة مما يظهر شيوع الفكر التسويقي في هذا القطاع ولكنه يعكس أيضاً نقص الموارد المتاحة للوظيفة التسويقية ، وحصل قطاع المصانع الصغيرة على ٢,٦٢ درجة تضعه ضمن الفاعلية المحدودة يرجع ذلك إلى عدم

الإيمان وبشكل أساسي بأهمية الوظيفة التسويقية ، وعلى نفس المنوال حصل قطاع المقاولات على متوسط درجة فاعلية ٢,٥٥ درجة . يتضح من الاستعراض السابق للقطاعات أن أفضلها كان قطاع المصانع الصغيرة يليه النقل فالخدمات فالمقاولات وأخيراً الورش مما يعكس حاجتها وخاصة الورش إلى مزيداً من الاهتمام بالوظيفة التسويقية وخاصة فيما يتعلق بالهدف التسويقي للمنشأة إضافة إلى أن هناك بعض الجوانب التي يجب أن توليها المنشآت اهتماماً أكثر كالتوجه الاستراتيجي أي تبني خطة واضحة على مستوى من المرونة يمكنها من مواجهة أي تغيرات تحدث مستقبلاً .

### النتائج والتوصيات

إثباتاً لصحة الفرضية التي صاغها الباحث فإن النتائج التي أفرزتها نتيجة التحليلات أثبتت أن فشل المنشآت الصغيرة يعود إلى قصور في الوظائف التسويقية وتتمثل أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث كما يلي ...

**النتائج : وتتمثل في النقاط التالية :**

- ◆ عدم جاهزية المنشآت الصغيرة بوضعها الحالي لمواجهة المرحلة المقبلة ( انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية ) .
- ◆ أغلب المنشآت الصغيرة تعاني من قصور في النواحي التسويقية لا سيما في مدينة جدة وذلك لوجود خلل في كافة الجوانب المكونة للعمل التسويقي مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية .
- ◆ قصور القطاعات الخمسة التي تناولتها الدراسة في النواحي التسويقية ومنعمة في قطاع الورش .
- ◆ عدم وجود إدارة أو شخص متخصص في المنشآت الصغيرة يقوم بتحديد الأهداف وتخطيط الأنشطة التسويقية وتنظيمها والتنسيق بين أجزائها و الإشراف عليها وضمان تكاملها مع كافة وظائف المنشأة .
- ◆ تعاني جميع المنشآت من ضعف أو محدودية الفاعلية التسويقية وكان أفضلها الرياض وأقلها فاعلية مدينة جدة .
- ◆ سيطرة المفهوم الإنتاجي والتركيز على إنتاج السلع والخدمات دون الاهتمام بشريحة محددة سواء على مستوى المصدن أو القطاعات مع وجود تفاوت نسبي في درجة وعي هذه القطاعات والفئات يثبت عدم صحة فرضية العدم الفرعية رقم واحد
- ◆ قصور في توافر نظام حديث ومتكامل من المعلومات السوقية وبالتالي انخفاض قدرة الإدارة على مواجهة الأحداث مما يثبت عدم صحة فرضية العدم رقم اثنين
- ◆ عدم وجود اهتمام بالدراسات والمعلومات لمتخذ القرارات مما يثبت عدم صحة فرضية العدم الفرعية رقم ثلاثة .
- ◆ لا توجد استراتيجية واضحة للمنشآت وإن وجدت فهي تقليدية وهذا يثبت عدم صحة فرضية العدم الفرعية رقم أربعة .
- ◆ الموارد التسويقية غير كافية للقيام بالعمل التسويقي وإن وجدت فهي غير مستغلة بصورة جيدة وهذا يثبت عدم صحة فرضية العدم رقم خمسة

**التوصيات : وتتمثل في النقاط التالية :**

**توصيات للمنشآت الصغيرة :**

- ◆ ضرورة الاهتمام بوظيفة التسويق وذلك في ضوء حجم أعمال المنشأة وإمكاناتها .
- ◆ ضرورة اهتمام وتبني المفهوم التسويقي في الإدارة .
- ◆ وضع استراتيجيات واضحة ومبتكرة للعمل التسويقي مبنية على معلومات واقعية ومدروسة ويساندها تخطيط سنوي مفصل ودقيق يتم توضيحها لكافة العاملين بالمنشأة لا سيما القائمين على الوظائف التسويقية .
- ◆ استناد الإدارة في أدائها على المعلومات والمعرفة مما يساعدها على التعرف على الأحداث المتوقعة ورسم الخطط المناسبة لمواجهتها .
- ◆ ضرورة تكامل الوظائف التسويقية بين بعضها البعض وبين باقي وظائف المنشأة لضمان نجاح المشروع ككل .
- ◆ تطوير المنتجات لإرضاء رغبات العملاء والمحافظة عليهم .
- ◆ لقيام بالبحوث والدراسات الدورية لتوفير كم من المعلومات تساعد في تقليل المخاطر المتوقعة في الأسواق .
- ◆ تخصيص موارد تسويقية وميزانية متطورة للعمل التسويقي تتناسب هذه مع المهام التي تسعى الإدارة لتحقيقها .

### توصيات للجهات الرسمية والإشرافية :

- ضرورة أن تخدم المؤسسات والجهات الحكومية ( مثل الغرف التجارية والاتحادات الصناعية ) القطاعات المختلفة من المنشآت الصغيرة من خلال توفير كافة وسائل المساندة التي تخدم عمل هذه المنشآت والتي منها على سبيل المثال لا الحصر ...
- ◆ توفير المعلومات وتحديثها بشكل شبه دوري وإرسالها لأصحاب هذه المنشآت .
  - ◆ إعداد ندوات يتم خلالها شرح متميزات البيئية المختلفة وأثارها على أداء هذه المنشآت من قوانين العمل والسياسيات الحكومية وغيرها ... الخ .
  - ◆ إعداد الدراسات والبحوث بصفة دورية عن هذه القطاعات وتقديم خلاصة النتائج والتوصيات التي من شأنها لنهوض بأداء هذه القطاعات .
  - ◆ توفير دورات تدريبية للعاملين في هذه المنشآت لا سيما العاملين في الحقل للتسويقي وإعلام هذه المنشآت بها سواء كانت داخلية أو خارجية .
  - ◆ تقديم كافة أوجه الدعم المادي والمعنوي لهذه المنشآت .
  - ◆ إنشاء هيئة عليا أو إدارة ضمن هيئات أو إدارات بوزارة التجارة تكون مسؤولة عن تطوير وحماية وتنظيم عمل المنشآت الصغيرة ورعايتها وتقديم أوجه الدعم المختلفة لها وذلك على غرار إدارة الفنادق .
  - ◆ إنشاء إدارات أو أقسام داخل الغرف التجارية تكون منوطة بتقديم النصح والإرشاد وتوفير المعلومات وإعداد الدراسات بشكل مجاني لخدمة هذه المشروعات الصغيرة وحثها على الاهتمام بالجانب المعلوماتي في الإدارة والذي ولا شك يلعب دوراً هاماً وحيوياً حالياً ومستقبلياً .

أحمد بامخرمة ومحمد إبراهيم النفيعي وفريد قلمبان (محددات الصادرات الصناعية في المملكة العربية السعودية) مجلة الاقتصاد والإدارة، مجلد ٧ عام ١٩٩٤م، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز.

الغرفة التجارية للصناعية بجدة (غرفة جدة ودورها في تنمية وتطور المنشآت الصغيرة) ١٩٩٠م-١٤١٠هـ.

بندر محمد حمزة حجار (تمويل المشروعات الصغيرة في القطاع الصناعي والتطلعات) - بنك القاهرة السعودي - جدة، ١٤١٣هـ - ١٩٩٣م.

إسماعيل إبراهيم سجينى (تمويل الصناعات الصغيرة بالمملكة) - دراسة تطبيقية - مركز السجينى للاستثمار - ١٤١٩هـ - ١٩٩٨م.

إسماعيل إبراهيم سجينى (تطوير أداء المنشآت الصغيرة في محافظة جدة) - محاضرة - مركز السجينى للاستثمار - ١٤١٩هـ - ١٩٩٩م.

مركز البحرين للدراسات والبحوث (تمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي) - ١٩٩٤م.

عز الدين الشراوي (كيف تبدأ مشروعك دليل إرشادي في بدء تشغيل المشروعات الصغيرة والمتوسطة) - منظمة العمل الدولية - جنيف - ١٩٩٢م.

محمد عبد الرؤوف أبو الجدائل (كيف تعد خطة عمل كتيب إرشادي لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة) - الغرفة التجارية والصناعية - جدة - ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م.

ألياس غنطوس (بيئة العمل المناسبة لتنمية القطاع الخاص وخلق مناخ الاستثمار، دور منظمات الأعمال في تعزيز وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) -

منظمة العمل العربية - غرفة تجارة وصناعة البحرين - ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م اتحاد الغرف العربية الخليجية (تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول

الخليج العربية) - الدمام - ١٤٠٩هـ - ١٩٨٩م.

مركز البحوث والتنمية (المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة) - الغرفة التجارية الصناعية بجدة - ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م.

الغرفة التجارية الصناعية بمحافظة جدة (المنشآت الصناعية الصغيرة في المملكة) - ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م.

وديع أحمد فاضل كابللي (أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ودفع المسار الاقتصادي الدولي) - ١٤١٥هـ - ١٩٩٤ م .

الغرفة التجارية الصناعية بجدة (الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية الصناعية - ١٤١٣هـ - ١٩٩٣ م .

الغرفة التجارية للصناعة بالمدينة المنورة (المشاكل المالية والإدارية للمنشآت الصغيرة بالمدينة المنورة) - ١٤٠٠هـ - ١٩٨٠ م .

الأمين الصادق عبد المنان (المشاكل المالية والإدارية للمنشآت الصغيرة بمنطقة المدينة المنورة) .

مروان نصر (التدريب وإعادة التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) - غرفة تجارة وصناعة البحرين - ١٤١٤هـ - ١٩٩٤ م .

صندوق التنمية الصناعية السعودية (ورقة عمل بشأن الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية الصناعية) - مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية - ١٤١٢هـ - ١٩٩٢ م .

الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ( دور البنوك المحلية في تمويل المشروعات الصغيرة ) - ١٩٩٠ م .

عبد الرحمن بشرى (تنمية الصناعات الصغيرة ومشاكل تمويلها في الدول النامية) - ١٩٩٧ م .

### Selected Bibliography

Clift, Vicki Who's influencing your customer's decisions? Marketing News (MNW) 00000000 29 5 Feb 27, 1995 33

Yaegel, Tom FIRREA Spawns Need for New Marketing Strategies Bankers Magazine (BZE) 0005-545x 173 5 1/09/90 78-81

Zumwalt, William T A marketing success story Journal of Accountancy (JAC) 0021-8448 177 5 May 1994 57-60

Willis, Gordon; Kennedy, Sherrill H; Cheese, John; Rushton, Angela Maximizing Marketing Effectiveness: Intelligence, Management Decision (MGD) 0025-1747 28 2 1990 129-161

Clift, Vicki Pessimism in Marketing Suicide: Be Optimistic and S marketing News (MNW) 0025-3790 27 21 11/10/93 8



- Brown, James R. Jr; Goedde, Harold; Gist, Willie Enhance Your Firms' Performance via a marketing au Journal Practical Accounting (PRA) 0032-6321 24 4 April 19, 91 57-62
- Barrow, Peter Take your Pulse with an audit Canadian Manager (CMI) 0045-5156 17 3 Sept-Oct 1992 20-21
- Berry, Leonard L; Conant, Jeffrey S; Parasurman, A A Framework for Conducting a Services Marketing Au journal of Academy of Marketing Science (AMK) 0092-0703 19 3 Summer 1991 255-268
- Washer, Louise Marketing 101: Finding Your First Customer Working Women (WKW) 0145-5761 17 10 Oct 1992 53-54,65
- Posner, Bruce G Anatomy of a Startup: Class Pictures inc. (INO) 0162-8967 12 5 May 1990 72-83
- Greco, Susan Companies greet E-mail nation Inc. (INO) 0162-8968 17 6 May 1995 113
- Walsh, Edward F A Primer for Planning Sales And Marketing Management (SAL) 0163-6517 142 13 19/11/90 75-78
- Johne, Axel; Rowntree, Stephen High Technology Development in small firms: A Chall Technovations (TCH) 0166-4972 11 4 May 1991 247-258
- Brownlie, DT The Marketing Audit metrology and explanation MARKETING Intelligence and Planning (MIT) 0263-4503 11 1 1993 4-12
- Spillard, Peter; Moriarty, Mathew; woodthorpe, john The Role matrix' A diagnostic test of marketing he European Journal of Marketing (EJM) 0309-0566 28 7 1994 55-76
- Carson, David Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' European Journal of Marketing (EGM) 0309-5566 240 11 1990 5-51
- Morrall, Katherine Small Business; Bank Marketing; Target Markets' Bank Marketing (BNM) 0888-3149 25 6 1/05/93 14-17
- McGlinchey, Dick Doing your own market audit Marketing Computers (MAK) 0895-5697 16 4 Apr 1996 26-28
- Anonymous Six steps to prepare a marketing plan for your small business HR Magazine (PAD) 1047-3149 40 7 July 1993 112-113
- Rawan Gibson rethinking the future published Nicholas Breatay London 1997.
- "Damodar Y Global & Staish P. Desbpandes 30 HRM practices of large & Small Canadian marketing firms"
- Philip Kotler, "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness," Harvard Business Review, November -December 1977, pp. 67-75. © 1977 by the

President and fellows of Harvard College; all rights reserved.

Fuad N Al-Shaikh, "Factors for small Business Failure in developing countries"  
conference proceeding on Administration science : New Horizon & roles in  
development , King Fahd Uni. Of Petroleum & Minerals, march 6-18, 1998.

## Marketing Factors which Hinder Small Businesses in Saudi Arabia

**Tariq Mohammed Khazandar**

*Faculty of Economics and Administration,  
Dept. of Business Administration*

P.N. 352/421

**Abstract :** Small business plays an important economic role in both small and large nations contributing to nearly 50% of its GNP. Nearly 50% of all new job opportunities can be linked directly to the existence of small business. For example, approximately 60% of all new jobs in Canada are attributed to small business. On the other hand, in the case of Saudi Arabia, the small business sector has not witnessed such success although great importance was given to it during the fifth and sixth growth plan. The comparatively unsuccessful nature of this vital sector can be traced to the lack of serious attention given to it by businesses. Many studies have revealed a lack of attention in the financial, organizational, and more specifically marketing areas, this contributed to the failure of this sector.

In the research, we concentrated on determining the marketing factors, which hindered the success of this sector, and the important benefits it entailed in Saudi Arabia.

A study by way of inferential, descriptive field survey of Saudi small businesses (approx. 210) have been undertaken represented by Jeddah, Riyadh and Dammam including workshops, small factories, construction, services and transportation sectors.