

## إشكالية تبني الفكر التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

### The problem of adopting marketing thought in Algerian SMEs

د. غزيباوي علي\* ، د. قرينات سماعيل\* ، د. منصر إلياس

جامعة البويرة

تاريخ الاستلام: 2020/09/27 تاريخ القبول: 2020/11/05

**ملخص:** لقد نشأت المؤسسات الصغيرة في الجزائر في ظل الحماية الحكومية لها بعيدة عن أجواء المنافسة الدولية، الأمر الذي ساهم بتوجيهها لخدمة السوق المحلي، دون أخذها لمعايير الجودة العالمية. ومع التغيرات التي تشهدها الجزائر في السعي لعولمة اقتصادها، بدأت الصناعة تخرج من بوتقة السياسة القائمة على الحماية، إلى سياسة الانفتاح والانخراط بأجواء تنافسية تأخذ في الحسبان معايير الجودة والمنافسة السعرية، مما جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجد صعوبة في تسويق منتجاتها وخوضها منافسة عادلة محليا ودوليا نتيجة افتقادها للبحوث والدراسات التسويقية المتخصصة، إضافة إلى قصور الوعي التسويقي وانخفاض الكفاءة التسويقية وعدم وجود منافذ تسويقية منتظمة لتعريف المستهلكين بمنتجات القطاع. ستحاول هذه الدراسة تبيان أهمية تبني الفكر التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من أجل ضمان استمراريتها بالرغم من محدودية مواردها في ظل التحديات البيئية التي تواجهها.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الفكر التسويقي، الاستراتيجيات التسويقية.

**Abstract:** Small businesses (small -sized enterprises) in Algeria grew up under the protection of the government Far from the atmosphere of international competition, which helped to direct them to serve the local market without taking them to international quality standards. And with the changes underway in Algeria for the globalization of its economy, the industry has started to emerge from the crucible of protection-based politics, to the policy of openness and engagement in a competitive environment that takes into account the quality standards and price competition, This has made it difficult for small and medium-sized businesses to market their products and face fair competition locally and internationally due to lack of research and specialized marketing studies, as well as lack of awareness. to marketing, lack of marketing efficiency and the lack of regular outlets to introduce consumers to the products of the sector.

\* عمري سامي

\* عمري سامي

This study will try to demonstrate the importance of the adoption of marketing thinking in small and medium-sized Algerian companies to ensure their continuity Despite their limited resources in the light of the environmental challenges they face.

**Keywords:** small and medium enterprises, marketing thinking, marketing strategies

**Résumé :** Les petites entreprises algériennes ont été créées sous la protection du gouvernement, loin du climat de concurrence mondiale, ce qui a contribué à les orienter vers le marché local, sans respecter les normes internationales de qualité. Avec les changements en cours en Algérie dans le cadre de la mondialisation de son économie, le secteur des PME a commencé à émerger du creuset de la politique protectionniste, à une politique d'ouverture et à s'engager dans un environnement concurrentiel tenant compte des normes de qualité et de concurrence des prix, ce qui rendait les petites et moyennes entreprises difficiles à commercialiser leurs produits et à faire face à une concurrence loyale sur le marché local et international. à cause du Manque d'études et de recherches marketing spécialisées, en plus du manque de prise de conscience marketing, de la faible efficacité du marketing et du manque de canaux de distribution réguliers pour présenter aux consommateurs les produits du secteur.

Cette étude tentera de démontrer l'importance d'adopter une approche marketing dans les PME algériennes afin d'assurer leur durabilité, malgré leurs ressources limitées, compte tenu des défis environnementaux auxquels elles sont confrontées.

**Mots-clés:** PME, pensée marketing, stratégies marketing.

## 1- تمهيد :

لقد أدى تزايد الوعي بأهمية التسويق كفلسفة ومنهاج عمل في عمل معظم المؤسسات الحديثة، إلى تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمختلف أنشطته، بمعنى إتباع مجموعة من الخطوات العلمية والمتكاملة ترمي إلى تحقيق الأهداف المسطرة. يتلخص الفكر التسويقي في المؤسسات عموما ببعديه الاستراتيجي والعملي في مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها، نذكرها على النحو التالي:

- تشخيص البيئة التسويقية الذي يسمح بتحديد الأهداف.
  - تحديد الأسواق المستهدفة عن طريق تجزئة السوق إلى قطاعات تتميز بخصائص متجانسة.
  - تحديد التموقع وصياغة المزيج التسويقي لخدمة هذه الأسواق.
- والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أحد أهم ركائز الاقتصاديات الحديثة لمعظم البلدان تتميز عن غيرها من المؤسسات الكبيرة بالخصوصية خاصة من حيث محدودية مواردها، مما يصعب عليها تبني الأساليب الحديثة في التسيير خاصة تلك التي تكلفها موارد مالية كبيرة، وباعتبار النشاط التسويقي أحد أهم تلك

الآليات، وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إعطائه مكانة بارزة باعتباره بعدا استراتيجيا في ظل المستجدات البيئية.

## 2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المفهوم والخصائص:

معظم الأبحاث التي تناولت تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلصت إلى أن هذه الأخيرة لا تمثل صورة مصغرة للمؤسسات الكبيرة ، كما أشارت الأبحاث ذاتها أيضا إلى صعوبة تحديد تعريف يخص هذا القطاع من المؤسسات ، حيث يوضح كل من (Johannisson et Landström) أن الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر مجال بحث في حد ذاته. أما (Torrès) فيكتب: إلى حد الساعة لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف الدول مما يجعل مجال المقارنة بينها وبين المؤسسات الكبيرة صعب وشبه مستحيل، من جهته يصرح كل من ( White, Bennett et Shipsey) بوجود أكثر من 700 تعريف للمؤسسة الصغيرة حسب أحد مراكز البحث الأمريكية المختصة (Brahim Allali، 2003، ص22). وتجدر الإشارة إلى أن العديد من التعريف استخدمت أكثر من معيار لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحتى التعريف المستخدم للمعيار ليس موحد، فعلى سبيل المثال هناك دول تعرف المؤسسات التي يعمل بها أقل من 500 عامل على أنها تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما دول أخرى تعرفها بأنها تلك المؤسسات التي يعمل بها أقل من 250 عامل. وفيما يلي بعض التعريف التي نص عليها مجموعة من الباحثين:

يرى Herrmann "أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بأربعة خصائص هي: الحجم البسيط، إدارة مركزية وشخصية، هيكل تنظيمي مرن وبسيط، سلوك استراتيجي يخضع لتغيرات البيئة ( Herrmann, J. L، 1995، ص 46).

أما بالنسبة لمجموعة البحث GREPME فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بالخصائص الستة التالية:

- الحجم الصغير.
- مركزية التسيير واتخاذ القرارات.
- التخصص في قطاع معين.
- إستراتيجية غير محددة بوضوح.
- نظام معلومات داخلي غير معقد وغير منظم.
- نظام معلومات خارجي بسيط وجواري.

يلاحظ أن التعريف السابقة ركزت على الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة دون تقديم تعريف لها مما يقودنا إلى الاستناد لبعض التجارب الدولية التي قدمت تعريفا لهذا القطاع من المؤسسات. ومن هذه التجارب ما يلي:

**تعريف البنك الدولي:** يعرف البنك الدولي المؤسسات الصغيرة بأنها المؤسسات التي يعمل بها حتى 50 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 3 مليون دولار، والمؤسسات المصغرة التي توظف حتى 10 عمال والمبيعات الإجمالية السنوية حتى 100 ألف دولار وإجمالي الأصول حتى 10 آلاف دولار، بينما المؤسسات المتوسطة فهي التي توظف حتى 300 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 10 مليون دولار (حسين عبد المطلب الأسرج، 2006، ص13).

**تعريف الاتحاد الأوروبي:** معظم الدول الأوروبية تفرق بين التعريف القانوني الصادر في الوثيقة رقم 2003/361/CE عن اللجنة الأوروبية، والتعريف المستخدم لأغراض إحصائية الذي يختلف من دولة لأخرى (OCDE، 2004، ص8). حيث عرفت الوثيقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بأنها " مؤسسات مستقلة تأخذ أي شكل قانوني، تمارس نشاطا اقتصاديا، تشغل على الأكثر 250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها 250 مليون أورو أو مجموع ميزانيتها 47 مليون أورو " (Journal officiel de l'UE، 2003 ص39). ويمكن توضيح المعايير المستخدمة في هذا التعريف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المؤسسات	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي بـ €	مجموع الأصول السنوية	الاستقلالية
مؤسسات مصغرة	09-01	<10 مليون €	<2 مليون €	لا تزيد مساهمة مؤسسة أخرى في رأس مال المؤسسة المعنية عن 25%.
مؤسسات صغيرة	49-10	<50 مليون €	<10 مليون €	
مؤسسات متوسطة	249-50	<250 مليون €	<43 مليون €	
مؤسسات كبيرة	250 فأكثر	>250 مليون €	>43 مليون €	

Source : OCDE, « perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat », rapport de L'OCDE, Ed OCDE, 2005, P17.

حيث يمكن اعتبار المؤسسة إما مصغرة أو صغيرة أو متوسطة بناء على معيار عدد العمال ثم أحد المعيارين (رقم الأعمال أو مجموع الأصول) بالإضافة إلى معيار الاستقلالية أي أن لا تزيد مساهمة أو حقوق التصويت لمؤسسة أخرى في رأس مال المؤسسة المعنية على 25 % كحد أقصى. بينما يركز التعريف لأغراض إحصائية على معيار عدد العمال فقط.

## تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

ألغى القانون التوجيهي الجديد رقم 02/17 لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القانون التوجيهي رقم 18/01 الصادر سنة 2001، وحمل معه عدة إجراءات لدعم هذا الصنف من المؤسسات بهدف إعطاء ديناميكية أكبر للاقتصاد الوطني. وأصبحت تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق هذا القانون بأنها كل مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دج أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دج وأن تملك رأسمال مقداره 25% فأكثر. كما عرفت المادة الثامنة من نفس القانون المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا ورقم أعمالها السنوي ما بين 400 مليون دج إلى 4 ملايين دج أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دج إلى 1 مليار دج.

في حين عرفت المادة التاسعة منه المؤسسة الصغيرة بأنها تلك التي تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 400 مليون دج أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دج، أما المادة العاشرة فقد عرفت المؤسسة المصغرة بأنها تلك التي تشغل من 1 إلى 9 أشخاص ورقم أعمالها السنوي أقل من 40 مليون دج أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دج (القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2017).

## 2. معالم تبني الفكر التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بعد التسويق الموجه الأساسي لإستراتيجية المؤسسة، ذلك أن الإدارة التسويقية أكثر قدرة على فهم ما يجري في البيئة المحيطة بالمؤسسة من جهة، وبحكم اتصالها المستمر مع الزبائن في الأسواق المستهدفة من جهة أخرى، وتنبع هذه الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طبيعة سلوك المقاول في حد ذاته. حيث يختلف هذا السلوك باختلاف أهدافه وأولوياته كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2): طبيعة سلوك المقاول في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أنواع السلوك	السنة	الكاتب
- الحرفي. - المقاول المنتهز للفرص.	1967	N.R.Smith
- المقاول الإداري. - المقاول المستقل.	1970	O.Collins et D.G.Moore
- المدير المبدع. - المقاول الذي يبحث على النمو. - المقاول الذي يبحث على الفعالية. - المقاول الحرفي.	1974	J.C.Lauther

- الحرفي. - الكلاسيكي الذي يبحث على الأرباح والنمو. - المسير.	1976	M. Stanworth et J. Curran
- من نوع PIC الذي يبحث على (الاستقرار، الاستقلالية، النمو). - من نوع CAP الذي يبحث على (النمو السريع، الاستقلالية، وقليل من الاستقرار).	1987 1996	P.A.Julien et M.Marchesnay

Source: Lise Plourde, 2007, « **l'internationalisation et les pme de l'industrie de l'aluminium au Saguenay** », thèse doctorat en développement régional, université du QUEBEC, P47.

وتتلخص أهم معالم الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناصر التالية:

## 1.2- تشخيص البيئة التسويقية:

يتطلب التشخيص البيئي تحليل البيئة الخارجية والأسواق، تحليل المنافسة، وتحليل البيئة الداخلية، فالبيئة الخارجية العامة يتم تحليلها من خلال تشخيص عوامل البيئة الديموغرافية، البيئة الاقتصادية، البيئة الطبيعية، البيئة التكنولوجية، البيئة السياسية والقانونية البيئة الاجتماعية والثقافية. كما يتم تحليل محددات الاستهلاك والسلوك الشرائي من خلال (Lendrevie، 1997، ص543):

- تحديد من يستهلك المنتج، أين، متى و كيف ؟.
- من يشتري المنتج، أين كيف وتحت تأثير من ؟.
- أهم المحفزات و المعوقات التي تحدد السلوك العام للشراء.
- مقاييس اختيار العلامات، تأثير تجار التجزئة، مكان عرض السلعة، صورة المنتج، عادات المستهلك، توفر السلع في نقاط البيع... إلخ.

إلى جانب ذلك يتم تحليل المنافسة الموسعة (غير المباشرة) والمنافسة المباشرة من خلال:

- أهم فئات المنتجات التي يمكن أن تليي نفس حاجيات منتج المؤسسة.
- آثار تطور المنافسة غير مباشرة على : حجم المبيعات، الحصة السوقية، الأسعار... إلخ.
- عدد المنافسين المباشرين في السوق.
- الحصة السوقية الحالية لكل منافس، والإجراءات المتخذة من طرفهم لتطويرها.
- تحليل المركز التنافسي للمؤسسات المنافسة.
- مدى ولاء الزبائن لعلامات المؤسسات المنافسة.

- الاستراتيجيات المتعلقة بالتموقع ، وعناصر المزيج التسويقي.
  - 2.2- تحليل البيئة الداخلية (الوظيفة التسويقية): من خلال متابعة:
    - تطور الأداء الكمي للمؤسسة : ويتضمن متابعة العناصر التالية :
      - حجم المبيعات، و الحصة السوقية الإجمالية، وحسب القطاعات.
      - تغطية منتجات المؤسسة للزبائن الحاليين والمتوقعين.
      - درجة انتشار منتجات المؤسسة في أهم منافذ التوزيع .
      - تحليل هيكله التكاليف والمردودية لمختلف المنتجات.
    - تطور شهرة المؤسسة وصورتها وعلامة منتجاتها سواء لدى الزبائن الحاليين، المتوقعين، الموزعين، ومختلف الوسطاء.
    - موارد المؤسسة الحالية والمتوقعة وتتمثل خصوصا في :
      - الموارد المالية : مدن توفر الموارد المالية إمكانية الإقراض.
      - الموارد التكنولوجية والصناعية خاصة مشاريع البحث والتطوير، برامج إعادة تطوير المنتجات الحالية، مشاريع تخفيض تكاليف الإنتاج.
      - الموارد التجارية وخاصة كفاء القوة البيعية.
      - تحليل عناصر المزيج التسويقي.
  - أما فيما يخص الأهداف التسويقية فيمكن تجميعها في ثلاثة أنواع كما يلي:
    - أهداف خاصة بالحجم: تتعلق هذه الأهداف بالحصة السوقية المراد بلوغها ويتم التعبير عنها بحجم المبيعات، رقم الأعمال، الحصة السوقية، حيث ترتبط هذه الأهداف بالمركز التنافسي للمؤسسة (الرائد، المتحدي، التابع، المتخصص).
    - أهداف خاصة بالمردودية: وتتمثل في الأهداف الخاصة بالأرباح، مردودية رؤوس الأموال المستثمرة في الأنشطة التسويقية، تسمح هذه الأهداف بتحديد طرق تغطية نفقات المؤسسة.
    - الأهداف الكيفية: وهي الأهداف التي لا يمكن قياسها ويمكن تلخيصها فيما يلي:
      - ✓ صورة المؤسسة وعلامة منتجاتها لدى الزبائن والموزعين.
      - ✓ ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
      - ✓ جودة المنتج وقيمه من وجهة نظر الزبون.
- يمكن اعتبار الأهداف الكيفية كوسائل لتحقيق الأهداف الكمية السابقة الذكر، كما تمثل الركائز الأساسية لبقاء وتطور المؤسسة. يجب على المفاوض في المؤسسات الصغيرة أن يحدد الصيغة التي تمكنه من التحكم بين الأهداف السالفة الذكر، فقد يحدث تعارض بين هذه الأهداف فإذا أرادت المؤسسة تحقيق الأهداف الخاصة

بحجم المبيعات، فعليها تخفيض الأسعار والرفع من التكاليف الترويجية مما يؤثر على الأهداف الخاصة بالمرودية، كما أن الزيادة في درجة إشباع الزبائن يستلزم تحسين الجودة وتقديم خدمات إضافية، الذي بدوره يؤثر على الأرباح وبالتالي المردودية.

### 3.2- تحديد الأسواق المستهدفة

من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، تقوم المؤسسة بتجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة مما يمكنها من اختيار القطاعات السوقية التي سوف تتعامل معها، وإعداد إستراتيجية تسويقية تتناسب وخصائص كل قطاع سوقي. حيث يقصد بالتجزئة هنا: " تقسيم الطلب إلى مجموعات (قطاعات سوقية) مشكلة من مستهلكين أو مشترين يتصفون بخصائص متجانسة، وذلك باستخدام مقياس تم اختيارها بعد دراسة محكمة للسوق " ( Guy ،1992، ص 51).

تهدف المؤسسة من خلال تجزئة أسواقها إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي ( Yves chirouze ،1995، ص ص 48-50):

- تحديد السوق تحديدا دقيقا من حيث حاجات المستهلكين ورغباتهم.
- إمكانية وضع برامج تحقق إشباع لحاجات المستهلكين.
- التمكن من توزيع وتخصيص الموارد التسويقية بطريقة ممكنة، ومثال ذلك إمكانية التنسيق بين جاذبية الإعلان، وخصائص السلعة المعلن عنها.
- بعد تحديد مختلف القطاعات المكونة للسوق، تقوم المؤسسة بدراسة كل قطاع سوقي على حدى و تشمل هذه الدراسة الجوانب التالية:

- دراسة المستهلكين من حيث (عددهم، مواصفاتهم، سلوكهم الشرائي).
- دراسة المنافسة من حيث (التمركز، منافذ التوزيع، وسائل الاتصال مع الجمهور، موازنة الاتصال، السياسة السعرية، خدمات ما بعد البيع).
- دراسة الآثار المحتملة لاختيار قطاع سوقي على وظيفة التسويق والوظائف الأخرى استنادا إلى المزايا والأخطار.

وانطلاقا من المعلومات التي تم تجميعها يتم تصنيف القطاعات السوقية حسب المعايير التالية:

- الحجم المتوقع للقطاع السوقي : (حجمه الحالي ومعدل نموه).
- كثافة المنافسة في كل قطاع : (عدد المنافسين الحاليين، حصصهم السوقية، تركيزهم).
- ملاءمة القطاع السوقي: (الكفاءات، الموارد وأهداف المؤسسة).
- الآثار الإيجابية والسلبية لاختيار القطاع السوقي على:
  - صورة المؤسسة وعلامة منتجاتها.



- على الإنتاج (اقتصاديات السلم).
  - المردودية (الأرباح والهوامش).
  - إمكانية السيطرة على حواجز دخول المنافسين الجدد: (براءات الاختراع، مراقبة منافذ التوزيع، الهيمنة بالتكاليف).
- بعد دراسة نقاط القوة والضعف لكل قطاع سوقي، وإنطلاقاً من الموازنة المخصصة للتسويق يتم اختيار أحد الاستراتيجيات الثلاث:

#### ● إستراتيجية التسويق الموحدة (غير تمييزية):

تعامل هذه الإستراتيجية السوق كله كهدف، و تركز على فكرة مفادها أن حاجات المستهلكين نمطية وموحدة ومثال ذلك الإستراتيجية المتبعة من طرف شركة كوكا كولا التي استخدمت نفس الزجاجات والذوق ونفس الحملات الإعلانية في جميع الأسواق، و يتم تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات في حالة وجود فروق قليلة بين القطاعات السوقية، ومن مزايا هذه الإستراتيجية أنها تحقق اقتصاديات سلمية فيما يخص الإنتاج، بحوث التسويق تكون سطحية، إضافة إلى تطبيق مزيج تسويقي موحد في كل القطاعات، والخطر الذي يميز هذه الإستراتيجية هو المنافسة الشديدة في السوق.

#### ● إستراتيجية التسويق التمييزية:

في ظل هذه الإستراتيجية، تقوم المؤسسة بتطبيق سياسة للمزيج التسويقي تتميز وخصائص كل قطاع سوقي، من مزايا هذه الإستراتيجية أنها تحقق تلبية أكبر لحاجات الزبائن، كما تمكن من الرفع من رقم الأعمال، احتلال مركز سوقي قوي، بالعكس من ذلك تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تحمل المؤسسة تكاليف ضخمة فيما يخص البحث والتطوير، الإنتاج و التخزين، دراسة السوق، الترويج ونظم الرقابة إضافة إلى الأخطار المالية، يمكن أن تتعرض منتجات المؤسسة إلى منافسة فيما بينها إذا لم تحدد القطاعات السوقية جيداً، وهو ما يؤدي إلى زيادة التكاليف دون التأثير في المبيعات.

#### ● إستراتيجية التسويق المركزة :

تقوم المؤسسة باستخدام هذه الإستراتيجية في حالة خدمتها لقطاع سوقي وحيد بحيث تعد سياسة للمزيج التسويقي تتلاءم مع هذا القطاع. وما يميز هذه الإستراتيجية، هو تمكن المؤسسة من السيطرة على هذا القطاع السوقي، بحيث تحتكره وتصبح رائدة فيه، مما يمكنها من تحقيق معدلات عالية للمردودية، وتلاءم هذه الإستراتيجية مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بمحدودية مواردها. إن تحقيق مردودية عالية يمكن المؤسسة من تطوير هذه الإستراتيجية لتشمل قطاعات سوقية أخرى.

#### 4.2- تحديد التموّج وصياغة المزيج التسويقي:

بعد تحديد الأسواق المستهدفة تقوم المؤسسة بالبحث عن الوسيلة التي تمكنها من التميز عن منافسيها والتموّج في أذهان مستهلكيها، ومن ثم صياغة مزيج تسويقي يتناسب وخصائص كل قطاع. ويقصد بالتموّج هنا " تحديد مجموعة من الخصائص في منتج أو علامة ما بهدف إعطائه موقع خاص في ذهن المستهلك " (Philip kother، 1997، ص 739).

تحتوي إستراتيجية التموّج على عدد من القرارات الهادفة لتكوين برنامج متكامل وقابل للتنفيذ العملي في الأسواق المستهدفة يمكن توضيحها فيما يلي (محمد ابراهيم عبيدات، 1992، ص 133):

- تحديد نوع السلعة أو العلامة المراد تسويقها.
  - اختيار منافذ التوزيع الأكثر ملاءمة لتلك السلعة أو العلامة.
  - اختيار سياسة التسعير المناسبة التي تكون في حدود إمكانيات وتوقعات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
  - اختيار أساليب الترويج الأكثر قبولا من قبل المستهلكين المستهدفين.
- كما تتضمن إستراتيجية التموّج تحديد الموارد اللازمة الواجب إنفاقها لتحقيق التموّج، وتحديد كيفية إنفاق تلك الموارد بين عناصر المزيج التسويقي، وحسب درجة التركيز على كل عنصر.
- تعتبر السوق المستهدفة نقطة البدء الأساسية لاختيار التموّج حيث يتم الاستعانة بالمعلومات التي تم تجميعها في السوق لوضع تصور عام على المزيج التسويقي الذي يمكن العمل به، وطبقا لذلك يتم تقدير مدى استجابة المستهلكين المتواجدين في السوق المستهدفة باستخدام عدد من البرامج الخاصة بالتموّج مع الأخذ بعين الاعتبار درجة المنافسة والأداء المالي للمؤسسة (حجم المبيعات، الحصة السوقية، نسبة الأرباح) فمثلا: إذا أراء المستهلكون سلعة ذات جودة عالية فلا بد من توافر برنامج للمزيج التسويقي يركز على جودة السلعة أكثر من أي شيء آخر مع إدراك المستهلكين لتلك الجودة في السلعة.

#### 3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأهمية تبني الفكر التسويقي:

##### 1.3- : العراقيل التي تعيق تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للفكر التسويقي:

تعتبر المعوقات التسويقية من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتختلف هذه الصعوبات باختلاف نوع وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتمثل أهم الصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات فيما يلي:

- نمو الاقتصاد غير المنظم: من المسلم به أن جميع دول العالم تعاني من ظاهرة الاقتصاد غير المنظم وبأحجام متفاوتة فيما بينها، والجزائر لا تشكل استثناء في معاناتها من هذه الظاهرة، فعلى مستوى وظيفة التوزيع مثلا، نجد سيطرة شبه كاملة للاقتصاد غير المنظم لجل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لعدم قدرة الأسواق الرسمية ذات الأسعار المقننة على تلبية الطلب المتزايد على السلع.

- غياب وضعف نظام المعلومات: مما يجعلها هشة أمام المنافسة أو التغيرات البيئية، بالإضافة إلى العوامل التكنولوجية كبرمجيات معالجة المعلومات، حيث أصبحت تشكل عنصر مهم لضمان المكانة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ضعف مناخ الأعمال: فالجزائر ورغم تبنيها لاقتصاد السوق إلا أنها مازالت تُبقي على بيروقراطية تُثقل كاهل المتعاملين، فهي تحتل حاليا المرتبة 156 من أصل 190 دولة في مدى سهولة ممارسة أنشطة الأعمال فيها، حيث أن بدء النشاط الصناعي أو التجاري وتشغيله يستوجب استيفاء 12 إجراء، تتطلب بدورها عشرين يوما لقضائها، وهذا بالرغم من محاولة التقليل منها، أين شهدت انخفاضا بمقدار أربعة أيام مقارنة بسنة 2004، أين كان يُتطلب حينها اجتياز 13 إجراءً. ويعتبر عدد الأيام هذا كبيرا إذا ما تم مقارنته بعدد الأيام اللازم لمباشرة الأعمال في دولة نيوزيلندا على سبيل المثال، أين يتطلب الأمر نصف يوم فقط -تسجيل الكتروني-، علما أن دولة نيوزيلندا قد سعت لتخفيض هذه المدة، إذ أنها كانت تتطلب 12 يوم سنة 2004 ميلادي (جدي طارق، 2017، ص 7).

### 2.3- عوامل ترقية وتطوير الفكر التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

- العناية بإعداد دراسات جدوى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة، والتأكد من سلامة المشروع من النواحي الفنية، التسويقية والإدارية، وحساب المخاطر المحتملة للقائمين بهذه المشاريع، خاصة وأن العديد من الإحصاءات تشير إلى أن عدداً كبيراً من هذه المشاريع يفشل خلال السنوات الثلاث الأولى من إنشائها. ومن المهم أن تشترط المؤسسات المالية الداعمة للصناعات الصغيرة والمتوسطة ضرورة وجود هذه الدراسات كشرط مسبق لتقديم العون المالي لأصحاب هذه المشاريع. ويمكن توفير آلية مؤسسية تساعد في القيام بهذه الدراسات مقابل رسم رمزي، وبدعم من الحكومات أو غرف التجارة والصناعة المعنية.
- إتباع أساليب علمية محددة لصياغة الرسالة والإستراتيجية والسياسات والإجراءات والبرامج التسويقية.
- تشجيع التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة من خلال الاستفادة من ميثاق الشراكة الذي تم توقيعه مؤخراً.
- التأكيد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضرورة الاهتمام بالتوجه التسويقي والمبادرة بالتأهيل في هذا المجال والتركيز في هذه العملية على تحسين نوعية المنتجات بالإضافة إلى تنفيذ أنظمة صارمة لمراقبة الجودة لتطوير الإنتاج. وكذا الاهتمام ببحوث التسويق وإنشاء أنظمة معلومات تسويقية فعالة تسمح بمتابعة تطورات البيئة لاستغلال الفرص المتاحة.
- توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بحجم وأنشطة هذه المؤسسات واحتياجاتها، ودراسة نقاط القوة والضعف داخل هذا القطاع، ودراسة الفرص والتهديدات التي تحيط بها وذلك لإعداد الصياغة الصحيحة للإستراتيجية التسويقية لدعم وتطوير هذه المؤسسات.

- ضرورة توفير البيئة المناسبة لإستراتيجية التصدير ووضع الحوافز الملائمة لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقيام بعمليات التصدير حيث تأخذ هذه الحوافز عدة جوانب كالتصويل، التأمين، السياسة الضريبية، النقل والتوزيع، نظام فحص المنتجات الموجهة للتصدير لضمان الجودة في الأسواق الخارجية. مع تشجيع الغرف على تنشيط مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المعارض المتخصصة وفقاً لخطة تعتمد على قطاعات محددة. بما في ذلك عقد اتفاقيات تجارية ممتدة مع المؤسسات المعنية بالدول الأخرى لشراء منتجات هذه الصناعات، مع العناية طبعاً بمواصفات الجودة التي أصبحت غالبيتها عالمية المعايير. إن الحلقة التسويقية تعتبر في معظم الحالات أضعف الحلقات في عملية إنشاء وإدارة واستمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### خاتمة:

من أجل خدمة فعالة للأسواق وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني الأساليب الحديثة في التسويق وذلك من خلال إعطائها بعدا استراتيجيا، حيث تقوم بإعداد إستراتيجية تسويقية متكاملة تبدأ بتجزئة السوق إلى القطاعات متجانسة ويتم تقييم هذه القطاعات انطلاقا من معايير محددة تتمثل عموما في حجم السوق ومعدل نموه، شدة المنافسة، إمكانية السيطرة على حواجز دخول المنافسين الجدد إلى السوق. ويهدف هذا التقييم إلى تحديد التوقع المناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات تتلاءم مع قدراتها التنافسية وتضمن لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتنتهي العملية بتحديد وزن مختلف عناصر المزيج التسويقي في خطة التسويق انطلاقا من التوقع المراد إحداثه من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ذهن المستهلك.

بالنظر إلى واقع النشاط التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نجد أن هذه الأخيرة مازالت تعاني من ضعف كبير في هذا المجال، فأغلب هذه المؤسسات لا تتوفر على مصلحة للتسويق وما زالت تعيش في محيط معلوماتي ضعيف جدا، ولا يساعد بأي حال من الأحوال على تنميتها وتطورها. وهي خصوصية اشتكى منها كثير من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالتوسع والمنافسة غير القانونية نتيجة لتوسع السوق الموازي، عدم الفوترة، عدم التصريح بالعمال، ضعف الحس الردعي لدى بعض المتعاملين إلى الحد الذي يجعل المؤسسة التي تنشط في الشفافية القانونية التامة تتكبد تكاليف مرتفعة بالمقارنة مع غيرها.

## المراجع:

1. Brahim Allali, 2003, «Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire», Thèse doctorat en administration, HEC de Montréal .
2. Herrmann, J. L., 1995, «Contribution à la connaissance de la mise en œuvre du concept marketing en PME manufacturières : le cas du développement de produits», Thèse doctorat en Sciences de Gestion Université de Nancy2, Faculté de droit, Sciences Économiques et Gestion, Institut d'administration des entreprises .
3. حسين عبد المطلب الأسرج، 2006 ، «مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر»، كتاب الأهرام الاقتصادي، مؤسسة مطابع الأهرام، القاهرة.
4. OCDE, 2004, «promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondiale :vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée», 2ème conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME), Istanbul, Turquie 3-5 juin.
5. Journal officiel de l'UE, Loi N° 124, du 24/05/2003, concernant la définition de la micro, petite et moyenne entreprise, Article [www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/presentation.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/presentation.pdf).
6. OCDE, 2005, « perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat», rapport de L'OCDE, Ed OCDE.
7. قانون رقم 02/17 مؤرخ في 10 جانفي 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 02، الصادر بتاريخ 11 جانفي 2017.
8. Lise Plourde, 1997, « l'internationalisation et les pme de l'industrie de l'aluminium au Saguenay», thèse doctorat en développement régional, université du QUEBEC, 2007.
9. J.Lendrevie, D. Lindon. « Mercator, Théorie et pratique du Marketing », 5eme édition, ed Dalloz, France.
10. Guy Audgier, 1992, « Guide PME et Marketing», Ed Dunod, Paris.
11. محمد سعيد عبد الفتاح، 1992، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
12. Yves chirouze, 1995, « le marketing stratégique », Ed ellipses, Paris.
13. Philip kother, Bernard Dubois, 1997, «Marketing management » 9eme édition, Ed publi-union, Paris.
14. محمد إبراهيم عبيدات، 1992، " إستراتيجية التسويق،" مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
15. جدي طارق، عبد الرحيم عبد اللاوي، احتواء المؤسسات الناشطة في ظل الاقتصاد غير المنظم كآلية لتحقيق التوازن الجهوي، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثامن حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التوازن الجهوي وتنويع الهيكل الصناعي، أيام 11/10 ماي 2017، جامعة البويرة.

**Bibliography:**

1. Brahim Allali, 2003, "Vision of leaders and internationalization of Moroccan and Canadian SMEs in the agro-food sector", Thesis doctorate in administration, HEC of Montreal.
2. Herrmann, JL, 1995, "Contribution to the knowledge of the implementation of the marketing concept in manufacturing SMEs: the case of product development", Doctoral Thesis in Management Sciences University of Nancy2, Faculty of Law, Economic Sciences and Management, Institute of Business Administration.
3. Hussein Abdel-Mottaleb Al-Asrj, 2006, "The Future of Small Enterprises in Egypt", Al-Ahram Economic Book, Al-Ahram Press, Cairo.
4. OECD, 2004, "Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards More Accountable and Shared Globalization", 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), Istanbul, Turkey June 3-5.
5. Official Journal of the EU, Law No 124 of 24/05/2003 on the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Article [www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/presentation.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/presentation.pdf).
6. OECD, 2005, "OECD Perspectives on SMEs and Entrepreneurship", OECD Report, Ed OECD.
7. Law n ° 17/02 dated 10 January 2017, containing the directive law for the development of small and medium enterprises, Official Gazette No. 02, issued on 11 January 2017.
8. . Lise Plourde, 1997, "The internationalization and smes of the aluminum industry in Saguenay", doctoral thesis in regional development, University of QUEBEC, 2007.
9. J. Lendrevie, D. Lindon. "Mercator, Theory and Practice of Marketing", 5th edition, ed Dalloz, France.
10. Guy Audgier, 1992, "SME and Marketing Guide", Ed Dunod, Paris.
11. Mohamed Said Abdel Fattah, 1992, "Marketing Management", University House, Alexandria.
12. Yves Chirouze, 1995, "Strategic Marketing", Ed Ellipses, Paris.
13. Philip Kotler, Bernard Dubois, 1997, "Marketing Management" 9th edition, Ed publi-union, Paris.
14. Mohammed Ibrahim Obeidat, 1992, "Marketing Strategy," Behavioral Approach, Wael Publishing and Distribution, Amman.
15. Gedi Tarek, Abdel Rahim Abdel-Laawi, Containing the active institutions in the light of the informal economy as a mechanism to achieve regional balance, a paper presented during the activities of the Eighth National Forum on: The role of small and medium enterprises in achieving

regional balance and diversification of the industrial structure, days 10/11  
May 2017, University of Bouira.