

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم التجارية

تخصص: تسويق

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

من اعداد الطالب: برحومة عمار

تحت عنوان

مدى مساهمة أدوات التحليل الإستراتيجي في
ربحية النشاط التسويقي
-دراسة حالة شركة نفطال للفترة 2012-2016-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	عباس فرحات	اسم ولقب الأستاذ (ة)
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	فتيحة ديلمي	اسم ولقب الأستاذ (ة)
مناقشا	جامعة المسيلة	الهاشمي بن واضح	اسم ولقب الأستاذ (ة)

السنة الجامعية : 2016-2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلِلَّهِ الْمُلْكُ الْمُنِيرُ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الْعَظِيمِ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شكر و عرفان

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

من منطلق هذا الحديث أتوجه

إلى الله تبارك و تعالى بالحمد و الثناء و الشكر كما يحبه ويرضاه على أن
وفقني في إنجاز هذا العمل، على ما فيه من ضعف البشر و قصر النظر فما
كنت فيه من صواب فهو من محض فضله سبحانه و تعالى و منه عليّ، فله
الحمد والشكر و نسأل الله العفو والغفران.

أتقدم بالشكر الخاص إلى كل

من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفون

الأستاذة الذين منوا عليّ بمساعدتهم و توجيهاتهم القيمة و معلوماتهم

النيرة

وإلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة

وابتسامة صادقة إليكم كلكم أخلص التشكرات.

برحومه عمار

إهداء

أهدي هذا العمل

إلى روح أبي الطاهرة، و روح إبنى عماد الدين النقية... (رحمهما الله)

إلى أمي الغالية، و أبنائي الأعزاء

إلى زوجتي

إلى إخوتي و أخواتي و أبنائهم كل باسمه

إلى كل العائلة الكريمة

إلى كل من يعرفني ...

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وعرفان
	إهداء
VI-I	فهرس المحتويات
X-VII	فهرس الجداول والأشكال
أ - ط	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
10	تمهيد
11	1- تحليل المبيعات
11	1-1- مفهوم تحليل المبيعات وأهميته والعوامل المؤثرة فيها.
11	1-1-1- مفهوم تحليل المبيعات.
11	1-1-2- أهمية تحليل المبيعات.
13	1-1-3- العوامل المؤثرة على تحليل المبيعات.
13	1-1-3-1- العوامل المسيطرة عليها.
13	1-1-3-2- العوامل غير المسيطر عليها.
14	1-2- تحليل المبيعات وأهميتها في تحديد الحصة السوقية.
14	1-2-1- طرق تحديد الحصة السوقية.
14	1-2-2- طرق تحليل المبيعات.
15	1-2-2-1- التحليل التاريخي.
15	1-2-2-2- التحليل حسب المنتج.
15	1-2-2-3- التحليل حسب رجال البيع.
16	1-3- تحليل انحرافات المبيعات.
16	1-3-1- المبدأ العام في تحليل الانحرافات.

17	1-3-2- مراحل تحليل الانحراف.
17	1-3-2-1- مرحلة إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات.
17	1-3-2-2- تتبع الانحرافات وتحليلها.
18	1-3-2-3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
18	2- تحليل ربحية الزبون.
18	2-1- مفهوم تحليل ربحية الزبون ومستوياتها.
18	2-1-1- مفهوم تحليل ربحية الزبون.
19	2-1-2- مستويات تحليل ربحية الزبون.
19	2-1-2-1- ربحية الزبون على المستوى الفردي.
20	2-1-2-2- ربحية الزبون على المستوى الإجمالي.
21	2-2- نماذج تحليل ربحية الزبون.
21	2-2-1- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
23	2-2-2- نظم المحاسبة المستندة على النشاط (ABC).
23	2-2-2-1- طريقة عمل النظام.
24	2-2-3- نموذج مجاميع علاقة الزبون (CRGM).
25	2-4- نموذج دورة الحياة.
27	2-3- مقاييس ربحية الزبون.
27	2-3-1- مقياس الربحية التاريخية.
27	2-3-2- مقياس الربحية الهامشية.
28	2-3-3- مقياس الربحية المحتملة.
29	3- أدوات التحليل الاستراتيجي.
29	3-1- أدوات التحليل الاستراتيجي.
29	3-1-1- نموذج دورة حياة المنتج.
30	3-1-2- نموذج منحنى الخبرة.

31	3-1-3 نماذج مبنية على تحليل محيط المؤسسة.
31	3-1-3-1 مصفوفة SWOT.
34	3-2 نماذج تحليل محفظة الأعمال.
34	3-2-1 نموذج مصفوفة BCG.
36	3-2-2 نموذج مصفوفة Mckinsey
38	3-2-3 نموذج ADL
39	3-2-4 نموذج مصفوفة Sheel DPN
41	3-3 أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة.
41	3-3-1 نموذج BCG المطورة.
42	3-3-1-1 أنشطة المآزق.
42	3-3-1-2 أنشطة الحجم.
42	3-3-1-3 الأنشطة المشتقة
42	3-3-1-4 الأنشطة المتخصصة.
42	3-3-2 نموذج سلسلة القيمة.
42	3-3-2-1 الأنشطة الرئيسية.
42	3-3-2-2 الأنشطة المساعدة.
43	3-3-3 نموذج المقارنة الرجعية BENCHMARKING
45	3-3-3-1 الخطوة الأولى: التخطيط.
45	3-3-3-2 الخطوة الثانية: التحليل.
45	3-3-3-3 الخطوة الثالثة: التكامل.
45	3-3-3-4 الخطوة الرابعة: التنفيذ.
45	3-3-3-5 الخطوة الخامسة: النضوج.
45	3-3-4 نموذج مصفوفة القرار MCC.
45	3-3-4-1 بنية مصفوفة القرار MCC.

46	3-3-4-2- مضامين مصفوفة القرار MCC.
48	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية- شركة Naftal
50	تمهيد
51	1- تقديم عام حول شركة Naftal
51	1-1- نشأة شركة Naftal
52	1-2- طبيعة نشاط الشركة.
53	1-3- الهيكل التنظيمي لشركة Naftal
56	1-4- المنافسة المحلية والأجنبية لشركة نفطال
56	1-4-1- المنافسة المحلية.
56	1-4-2- المنافسة الأجنبية.
57	2- تحليل الأداء الشامل لشركة Naftal خلال الفترة 2013-2016.
57	2-1- تطور أصول شركة Naftal
58	2-2- تطور معدل العائد على أصول شركة Naftal .
59	2-3- تطور الاستثمارات.
60	2-4- تطور معدل العائد على الاستثمار.
61	2-5- تطور معدل الإنتاج
63	2-6- تطور معدل إشراك المستخدمين.
66	2-7- تطور مبيعات الشركة.
68	2-8- تطور معدل المردودية التجارية.
69	2-9- تطور معدل الاستقطاب والاحتفاظ بالزبائن.
72	3- الدراسة الإحصائية.
72	3-1- الإطار المنهجي للدراسة.
72	3-2- مجتمع الدراسة.

72	3-3- عينة الدراسة.
72	3-4- أداة الدراسة.
73	3-5- الأدوات الإحصائية.
73	3-6- تحليل بيانات الدراسة.
73	3-6-1- تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان.
73	3-6-2- تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
73	3-6-2-1- متغير الجنس.
74	3-6-2-2- متغير السن.
74	3-6-2-3- متغير المستوى العلمي.
75	3-6-2-4- متغير الدخل الشهري.
76	3-6-3- تحليل فقرات محاور الاستبيان.
76	3-6-3-1- استعراض الإجابات عن الفقرة الأولى.
77	3-6-3-2- استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية.
77	3-6-3-3- استعراض الإجابات عن الفقرة الثالثة.
78	3-6-3-4- استعراض الإجابات عن الفقرة الرابعة.
78	3-6-3-5- استعراض الإجابات عن الفقرة الخامسة.
79	3-6-3-6- استعراض الإجابات عن الفقرة السادسة.
79	3-6-3-7- استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة.
80	3-6-3-8- استعراض الإجابات عن الفقرة الثامنة.
81	3-6-3-9- استعراض الإجابات عن الفقرة التاسعة.
81	3-6-3-10- استعراض الإجابات عن الفقرة العاشرة.
82	3-6-3-11- استعراض الإجابات عن الفقرة احدى عشر.
82	3-6-3-12- استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية عشر.
83	3-6-4- تحليل نتائج الاستبيان.

85	3-6-5- تحليل تباين الأجوبة حسب المتغيرات الشخصية للمستجوبين.
85	3-6-5-1- تحليل تباين الأجوبة في متغير الجنس.
85	3-6-5-2- تحليل تباين الأجوبة في متغير السن.
86	3-6-5-3- تحليل تباين الأجوبة حسب متغير المستوى العلمي.
86	3-6-5-4- تحليل تباين الأجوبة حسب متغير الدخل.
88	3-7- نموذج مصفوفة SWOT المقترح.
89	خلاصة الفصل.
91	الخاتمة العامة.
95	قائمة المراجع.
	الملاحق.

أ-قائمة الجداول:

رقم	الجدول	الصفحة
01	منتجات شركة نفضال	53
02	المهام الرئيسية لشركة نفضال	55
03	يمثل تطور أصول الشركة	57
04	تطور معدل العائد على الأصول لشركة نفضال خلال الفترة 2013 - 2016	58
05	تطور استثمارات شركة نفضال خلال الفترة 2013 - 2016	59
06	تطور معدل العائد على الاستثمارات لشركة نفضال خلال الفترة 2013 - 2016	60
07	تطور معدل الإنتاج في شركة نفضال خلال الفترة 2013 - 2016	61
08	الموارد البشرية لشركة نفضال 2016	63
09	تطور مصاريف المستخدمين في شركة نفضال	64
10	تطور معدل مصاريف المستخدمين	65
11	تطور معدل إشراك المستخدمين في شركة نفضال خلال الفترة 2013 - 2016	65
12	يمثل تطور مبيعات شركة نفضال بالكمية للخمس أشهر الأولى لسنة 2016.	66
13	تطور معدل مبيعات شركة نفضال	67
14	تطور معدل المردودية التجارية لشركة نفضال	68
15	تطور معدل الاحتفاظ بالزبائن.	69
16	تطور معدل استقطاب الزبائن	70
17	صدق وثبات الاستبيان	73
18	توزيع المستجوبين حسب الجنس	74
19	توزيع المستجوبين حسب السن	74
20	توزيع المستجوبين حسب المستوى العلمي	75
21	توزيع المستجوبين حسب الدخل الشهري	75

22	استعراض الإجابات عن الفقرة الأولى	76
23	استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية	77
24	استعراض الإجابات عن الفقرة الثالثة	77
25	استعراض الإجابات عن الفقرة الرابعة	78
26	استعراض الإجابات عن الفقرة الخامسة	78
27	استعراض الإجابات عن الفقرة السادسة	79
28	استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة	79
29	استعراض الإجابات عن الفقرة الثامنة	80
30	استعراض الإجابات عن الفقرة التاسعة	81
31	استعراض الإجابات عن الفقرة العاشرة	81
32	استعراض الإجابات عن الفقرة إحدى عشر	82
33	استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية عشر	82
34	تحليل نتائج الإجابة عن فقرات متغير رضا الزبون	83
35	تحليل تباين الأجوبة حسب الجنس	85
36	تحليل تباين الأجوبة حسب العمر	85
37	تحليل تباين الأجوبة حسب المستوى العلمي	86
38	تحليل تباين العينة حسب السن	86

ب - قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تحليل ربحية الزبون على المستوى الفردي	19
02	هرم الزبون ذو أربع فئات	20
03	منحنى الحوت أو منحنى STOBACHOFF	21
04	مخطط بطاقة الأداء التوازن	22
05	تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة	23
06	مقاييس تكامل ABC & BSC	24
07	نموذج CRGM	25
08	نموذج دورة حياة الزبون CLV	26
09	نموذج دورة حياة المنتج	29
10	نموذج منحنى الخبرة	30
11	نموذج مصفوفة SWOT	32
12	تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية وفق نموذج SWOT	33
13	نموذج مصفوفة BCG	35
14	تموضع الـ DAS على مصفوفة BCG	36
15	نموذج مصفوفة McKinsey.	37
16	مصفوفة ADL	38
17	نموذج مصفوفة Sheel DPN	40
18	نموذج BCG المطورة	41
19	نموذج سلسلة القيمة	43
20	الشكل العام لمصفوفة القرار MCC.	46
21	مصفوفة القرار 3×3	47

54	الهيكل التنظيمي لشركة نفضال	22
57	تطور أصول شركة نفضال	23
59	تطور معدل العائد على الأصول للشركة	24
60	تطور استثمارات شركة نفضال خلال الفترة 2013 - 2016	25
61	تطور معدل العائد على الاستثمارات لشركة نفضال خلال الفترة 2013-2016	26
62	تطور معدل نمو الإنتاج في شركة نفضال خلال الفترة 2013 - 2016	27
63	طبيعة الموارد البشرية في شركة نفضال	28
64	تطور مصاريف المستخدمين في شركة نفضال خلال الفترة 2013 - 2016	29
66	تطور معدل إشراك العاملين في شركة نفضال خلال الفترة 2013 - 2016	30
67	تطور معدل مبيعات شركة نفضال	31
68	تطور معدل المردودية التجارية لشركة نفضال	32
70	تطور معدل الإحتفاظ الزبائن في شركة نفضال	33
71	معدل استقطاب الزبائن لشركة نفضال خلال الفترة 2013 - 2016	34
74	الدائرة النسبية حسب الجنس	35
74	الدائرة النسبية حسب السن	36
75	الدائرة النسبية حسب المستوى العلمي	37
76	الدائرة النسبية حسب الدخل	38
88	نموذج مصفوفة SWOT المقترح	39

مقدمة عامة

تواجه كافة الشركات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل الشركة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم عليها استخدام كل ما يتاح لها من أساليب علمية إدارية معاصرة تمكنها من مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة.

و قد وجد الباحثون ضالته في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثا و الريادة و يتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة تنافسية الشركة و تطوير أدائها.

و يعد التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية ، حيث يهتم بمتابعة و تحليل التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للشركة ، أي أنه يشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة الخارجية و بمستوى الأداء لمختلف الأنشطة الداخلية ، و يعتبر النشاط التسويقي جوهر النشاطات داخل الشركة كونه المحور الذي تدور حوله باقي النشاطات؛

إن هدف كل شركة هي الربحية الممثلة في معدل نمو المبيعات، صافي الإرباح ومعدل استقطاب الزبائن؛ الذي يضمن لها البقاء و النمو داخل سوق المنافسة ، و لكي يكون هذا النجاح ذا ديمومة لا بد أن تتخذ الإدارة موقفا صحيحا و متوازنا لجعل القرارات مركزا على الربحية طويلة المدى وهذا بوضع الاستراتيجيات المناسبة في تنفيذ الأنشطة التسويقية.

و تعد شركة نפטال من الشركات الرائدة وطنيا في إنتاج و توزيع المنتجات البترولية و بعض المنتجات المشتقة كالزيوت و الشحوم و العجلات المطاطية والتي تم اختيارها كهدف لإجراء الدراسة عليها.

اشكالية الدراسة:

ومما تقدم يمكن طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة أدوات التحليل الإستراتيجي في تحقيق ربحية النشاط التسويقي لشركة نפטال الجزائر ؟
وتمت تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم العمل بأدوات التحليل الإستراتيجي في الرفع من معدل نمو المبيعات (الحصة السوقية) في شركة نפטال ؟

- هل يساهم تبني أدوات التحليل الإستراتيجي في نمو النتيجة الصافية لشركة نפטال؟

- هل يساهم العمل بأدوات التحليل الإستراتيجي في الرفع من معدل استقطاب الزبائن و المحافظة عليهم في شركة نפטال؟ و يمكن تجزئة هذه الفرضية إلى:

- هل يساهم العمل بأدوات التحليل الإستراتيجي في الرفع من معدل استقطاب زبائن شركة نפטال؛

- هل يساهم العمل بأدوات التحليل الإستراتيجي في الرفع من معدل الاحتفاظ بزبائن شركة نפטال؛

- هل يساهم العمل بأدوات التحليل الإستراتيجي في رضا زبائن شركة نפטال.

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

H1- يساهم العمل بأدوات التحليل الإستراتيجي في الرفع من معدل نمو المبيعات (الحصة السوقية) في شركة نفطال ؟

H2- يساهم تبني أدوات التحليل الإستراتيجي في نمو النتيجة الصافية لشركة نفطال؟

H3- يساهم العمل بأدوات التحليل الإستراتيجي في الرفع من معدل استقطاب الزبائن و المحافظة عليهم في شركة نفطال؟ و يمكن تجزئة هذه الفرضية إلى:

H3-1- يساهم العمل بأدوات التحليل الإستراتيجي في الرفع من معدل استقطاب زبائن شركة نفطال؛

H3-2- يساهم العمل بأدوات التحليل الإستراتيجي في الرفع من معدل الاحتفاظ بزبائن شركة نفطال؛

H3-3- يساهم العمل بأدوات التحليل الإستراتيجي في رضا زبائن شركة نفطال.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

-أهمية موضوع الدراسة في الواقع العملي. يقول : **Porter Michael** التسويق هو رؤية منتجات المنظمة من وجهة نظر الزبون ... فالزبون هو مركز الربح الوحيد ؛

-توعية الشركة محل الدراسة بالدور الذي يلعبه التحليل الإستراتيجي في تحقيق النمو و الربحية و مواجهة التحولات و التغيرات التي قد تطرأ في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، يقول : **Henry Mintzberg**

اعرف عدوك واعرف نفسك، وفي مئات المعارك لن تتعرض لأي خطر؛

-الاستفادة من التحليل الإستراتيجي في صناعة القرارات. يقول : **Philip Kotler** إننا لا نقوم بتصنيع سلعة ما بسبب وجود الطلب عليها بل نحن من ينشئ سوقا لها؛

-تعتبر وظيفة التسويق وظيفة محورية داخل أي شركة ومحددة لنجاحها وأن نتائج جهودها في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهداً تسويقياً فعالاً يساعد على تحديد احتياجات الزبون وزيادة المبيعات والربحية. يقول **Peter Drucker** : التسويق ليس وظيفة هامشية مستقلة في المنظمة، بل هو جزء من كل وظائفها ... التسويق هو منظمة الأعمال بأسرها؛

* **Michael Porter** : professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard et consultant d'entreprise.

* **Henry Mintzberg** : un universitaire canadien en sciences de gestion, auteur prolifique d'ouvrages de management sur l'emploi du temps des cadres dirigeants.

* **Philip Kotler** : un professeur de stratégie marketing et de marketing international à la Kellogg School of Management de l'Université Northwestern,

* **Peter Ferdinand Drucker** : professeur, consultant américain en management d'entreprise

-تعزيز مكانة الزبون داخل الشركة، خصوصا و أنه يمثل المحور الأساسي في أي نشاط تسويقي. يقول
*Akio Morita: نحن لا نبيع منتجات لزبائننا، ولكننا نبيع حلول لمشاكلهم؛

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. إبراز دور التحليل الإستراتيجي خاصة في الشركات الاقتصادية و التي تسعى للنمو و البقاء داخل السوق في تحقيق ربحيتها؛
2. دراسة ربحية النشاط التسويقي من شأنه أن يعزز من مكانة الزبون داخل الشركة و هو الشيء الذي يزيد من جودة منتجاتها؛
3. محاولة إثبات أن للتحليل الإستراتيجي دور فعال في صناعة القرارات التسويقية التي تخدم الأنشطة المحورية في الشركة؛
4. يمثل هذا البحث جهداً يجمع بين تخصص التسويق ونشاط البيع والمحاسبة التي تمثل نظام البيانات والمعلومات الرئيسي في الشركة والذي يزود الإدارة بكافة البيانات والمعلومات المناسبة والملائمة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء، يمكن الاستفادة منه وتطبيقه في كل الشركات؛
5. توضيح طرق تحليل المبيعات التي من شأنها أن تساعد على اكتشاف نقاط القوة و الضعف، مما يمكن من التنبؤ المستقبلي بها وكذا اتخاذ القرار السليم و الصائب في الوقت المناسب و بالكيفية المناسبة؛
6. توضيح الدور الذي تلعبه ربحية الزبون في ربحية النشاط التسويقي؛
7. دعم مكتبة الكلية بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى:

1. طبيعة التخصص، حيث تعتبر أدوات التحليل الاستراتيجي وربحية النشاط التسويقي مفاهيم محورية في مجال التسويق؛
2. أهمية الموضوع بالنسبة للشركات الاقتصادية و خصوصا الناشئة منها؛
3. التطرق إلى مواضيع الربحية التسويقية تكاد تكون شبه منعدمة و خاصة في هذا الطور من الجامعة الجزائرية ككل و بالخصوص في جامعة المسيلة؛

* Akio Morita : Est le cofondateur avec Masaru Ibuka de la compagnie japonaise Sony et un physicien japonais.

4. محاولة الربط بين المفاهيم التسويقية والمفاهيم المالية و كذا محاولة ربط ما قرأناه في التسويق بالجانب العملي داخل الشركات.

منهجية الدراسة :

تحتوي هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل و تحليل مفهوم أدوات التحليل الإستراتيجي و كذا مفهوم الربحية التسويقية، و هذا من خلال الرجوع إلى المراجع و الدراسات العربية و الأجنبية في هذا الشأن ، و هو المنهج الذي يتلاءم مع وصف و سرد الحقائق؛

كما تتضمن هذه الدراسة جزء تطبيقي قمنا فيه بإجراء دراسة ميدانية لشركة نفطال أين تمت معالجة و تحليل المعلومات المقدمة و ترجمتها إلى نسب مالية حتى يسهل فهمها ، كما قمنا بتصميم استبيان كأداة لجمع المعلومات، و لإظهار نتائجه قمنا باستخدام المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج Spss .

حدود الدراسة:

بهدف معالجة إشكالية الدراسة تم تحديد أطر الدراسة الحالية كالتالي :
الإطار المكاني: يخص موضوع الدراسة شركة Naftal الجزائر ممثلة في مقرها العام المتواجد بالشرقة ؛ و لإتمام الدراسة قمنا بتوزيع عدة إستبانات في كل من ولاية بومرداس و ولاية المسيلة؛
الإطار الزمني: خلال الفترة : 15 فيفري 2017 إلى غاية 2017/05/08
الإطار الموضوعي: مدى مساهمة أدوات التحليل الإستراتيجي في ربحية النشاط التسويقي لشركة نفطال معتمدين في ذلك على المتغيرات التالية:

1. قيمة المبيعات (الحصة السوقية)؛

2. النتيجة الصافية؛

3. معدلي الاحتفاظ و استقطاب الزبائن و كذا رضا الزبائن؛

الفترة الخاصة ببيانات الدراسة (2012-2016)، لكن ونظرا لكبر الموضوع و كذا عامل الوقت أهملنا في هذه الدراسة جانب المسؤولية الاجتماعية للشركة الذي يعد أحد مؤشرات الربحية التسويقية.

الدراسات السابقة :

1. دراسة حمود محمد سند(2015)¹:

تناولت هذه الدراسة إدارة النشاط التسويقي بشكل عام و إدارة النشاط البيعي بشكل خاص من خلال تحديد الحصة السوقية و معرفة المركز التنافسي في السوق ، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي، التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية. وفي الأخير توصل الباحث إلى أن طرق تحليل المبيعات المختلفة يرتبط كل منها بواحدة أو أكثر من وظائف مدراء التسويق و المبيعات، و تساعد على اكتشاف نقاط القوة و الضعف، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة.

2. دراسة حاتم كريم كاظم (2014)²:

هدفت هذه الدراسة لاستخدام تحليل ربحية الزبون لمعرفة إمكانية الشركة لتعظيم إرباحها من خلال إدارة علاقتها بالزبون وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال إرضاء الزبائن وتحسين ولائهم. وصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود قصور من قبل الشركة محل الدراسة في جمع المعلومات التفصيلية المتعلقة بتكاليف وإيرادات الزبون كونها تحتاج إلى جهد ووقت وكلفة إضافية . و من التوصيات التي خلصت إليها الدراسة هي أهمية تثقيف موظفي الشركة للتعرف على أسلوب تحليل ربحية الزبون ومدخل إدارة علاقة الزبون وتوفير المستلزمات والمقومات اللازمة لتطبيقه.

3. دراسة عبد الكريم عبد الرحيم علي(2013)³:

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء بعض التعديلات على أنظمة محاسبة التكاليف لتوفير البيانات والمعلومات التي ترتبط بتحليل ربحية الزبون من اجل تعزيز القدرة التفاوضية لدى إدارة التسويق، حيث اعتمد البحث أسلوب دراسة الحالة التي توصل من خلالها إلى انه ليس بالضرورة أن يكون الزبون الأفضل هو من حققت الشركة منه الإيراد الأكبر خلال الفترة المالية ، إذ أن هناك تكاليف مخفية تتعلق بهم لا تظهرها أنظمة المحاسبة التقليدية، وهذا ما أدى إلى أن تكون أهم التوصيات هي ضرورة استخدام نظام الـ ABC لتخفيض التكاليف المتعلقة بالزبائن للوصول إلى معلومات أكثر دقة حول ربحيتهم.

¹ حمود محمد سند ، تحليل المبيعات و دورها في إدارة النشاط التسويقي،مجلة الكوت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة واسط، العدد 17، العراق، 2015.

²حاتم كريم كاظم، نموذج مقترح لتطبيق المحاسبة الرشيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد 1، 2013.

³عبد الكريم عبد الرحيم علي، تطوير إجراءات الشراء والصيانة المحلية لعينة من الشركات الصناعية، مجلة دراسات البصرة، جامعة البصرة، المجلد 15، العراق، 2013 .

⁴عبد الشكور عبد الرحمن الفراء، دور المعلومات المحاسبية في تقييم أداء وظيفة التسويق ونشاط البيع،مجلة جامعة الأزهر، المجلد 15، العدد 1، غزة، 2013 .

4. دراسة عبد الشكور عبد الرحمن الفرا (2013)⁴:

هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج متكامل لتقييم أداء وظيفة التسويق ونشاط البيع في الشركات المعاصرة، يمكن تطبيقه والاستفادة منه، ويأخذ في الاعتبار التطورات التي مرت بها هذه الوظيفة الهامة. وخلص الباحث في الأخير إلى ضرورة توفير الاهتمام الكافي لتقييم أداء وظيفة التسويق ونشاط البيع، نظرا لتزايد أهمية هذه الوظيفة في الوقت الحاضر ولا سيما في الشركات التي تواجه منافسة شديدة لكسب رضا العملاء والمستهلكين، وأيضاً توفير معلومات كافية عن حصة الشركة من مبيعات السوق.

5. دراسة خلود عاصم وناس و آخرون (2010) ⁵:

هدفت هذه الدراسة إلى احتساب ربحية الزبون لمساعدة إدارة الشركة في تحديد الزبائن الذين ينبغي إقامة علاقات معهم لضمان حصة في السوق أو تعزيز حصة الشركة الحالية في السوق المقدمة، وخلصت الباحثة في الأخير إلى أنه ينبغي على الشركات دراسة مدخل إدارة علاقات الزبون CRM ومحاولة تثقيف إدارتها المالية و التسويقية للتعرف على هذا المدخل المهم وتوفير المقومات الخاصة بتطبيقه كذلك أن على الشركات التي تحاول تطبيق مفهوم إدارة علاقات مع زبائنهم معرفة القيمة المحققة وربحية هؤلاء الزبائن واستعمال احد المدخلين الآتين : دورة حياة الزبون Customer Lifetime Value و مدخل تحليل ربحية الزبون Customer Profitability مع استخدام مفهوم إدارة الكلفة CMS في التحليل الواسع والمفتوح للزبائن وخطوط الإنتاج والسوق بالإضافة إلى استخدام مدخل التكاليف على أساس الأنشطة لتحديد تكلفة الزبون. كما ينبغي على الشركات التي تسعى إلى استخدام مفهوم إدارة علاقات الزبون اعتماد نظام مدخل تحديد الكلف إدارة الكلفة وخصوصا على أساس الأنشطة.

6. دراسة محمود جاسم الصميدعي و احمد شاكر العسكري(2007)⁶:

تعالج هذه الدراسة مسألة حيوية ألا و هي "مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في الشركات دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية" و خلصت الدراسة في الأخير إلى أن هناك العديد من العوامل التي تختلف بتأثيرها على تنفيذ الأنشطة التسويقية و بالتالي تشكل مخاطر على مبيعات و أرباح الشركات الأردنية مما يتطلب معالجتها بشكل علمي و صحيح. لذلك فان أهم التوصيات تتلخص في التشخيص الصحيح للعوامل التي تؤثر على تنفيذ الأنشطة التسويقية و تحديدها بشكل دقيق ، ثم وضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل او التصدي لها بالشكل الذي يقلل قدر المستطاع من أثارها السلبية على أنشطة الشركات.

⁵ خلود عاصم وناس و آخرون، استعمال مدخلي تحليلي الربحية واحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 23، العراق، 2010.

⁶محمود جاسم الصميدعي، احمد شاكر العسكري، مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في منظمات الأعمال، ورقة علمية ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أبريل 2007.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

هناك اختلاف في هذه الدراسة عن الدراسات السابقة نوجزها فيما يلي :

1. أدوات التحليل المستخدمة؛
2. عدد متغيرات الدراسة؛
3. الاختلاف في الطريقة المنتهجة في التحليل؛
4. الاختلاف في الفترة الزمنية؛
5. الاختلاف في الجانب التطبيقي من حيث المكان.

هيكل الدراسة:

سنحاول من خلال هذه الدراسة أن نتطرق للموضوع بجانبه النظري و التطبيقي ، و لتوضيح ماهية المتغيرات و دراسة الجانب التطبيقي، اعتمدنا خطة مكونة من جزئين:

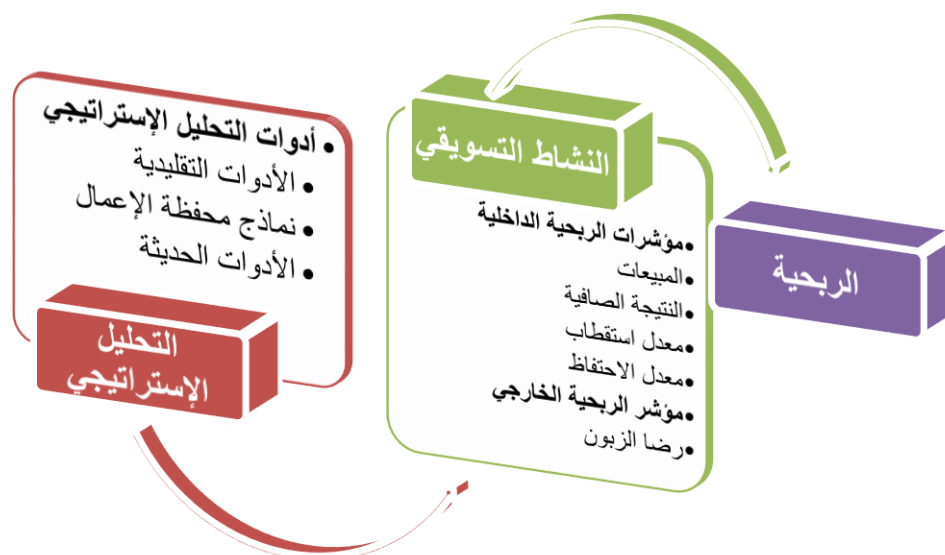
الجزء الأول: يتم فيه التطرق إلى الإطار النظري لربحية النشاط التسويقي من خلال تقديم تعاريف وأهمية و طرق تحليل المبيعات و ربحية الزبائن و كذا أهدافها ومستوياتها ، ثم إلى طرق التحليل الإستراتيجي وأنواعها ومتغيراتها و طرق استخدامها؛

الجزء الثاني: سيتم التطرق فيه إلى إسقاط المفاهيم النظرية التي تم التطرق إليها في الجزء النظري بجانب من التحليل (المالي و الإحصائي) للفترة محل الدراسة(2012-2016) لشركة نفضال ؛

و في الأخير إلى الخاتمة العامة أين يتم اختبار الفرضيات و النتائج المتوصل إليها، و الاقتراحات التي يمكن تقديمها.

نموذج الدراسة :

على ضوء إشكالية البحث و أهدافه، قمنا بتصميم نموذج شامل مقترح لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل الممثل في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالب بعد الإطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

في ظل ظروف المنافسة الشديدة وسرعة التحولات وتطور الابتكارات ونظم الإنتاج، انشغلت معظم الشركات وخصوصاً بعد الثمانينات من القرن الماضي بالمحافظة على حصتها السوقية أو محاولة زيادتها من خلال اقتصاديات الحجم، فظهرت أنظمة مثل الإنتاج في الوقت المحدد* (JIT) ونظام الإدارة على أساس الأنشطة* (ABM) ونظام التكلفة على أساس الأنشطة* (ABC) ومفاهيم أخرى من التكلفة المستهدفة* (TC) ومفهوم التحسين المستمر.

كما أن هذه التغيرات في النظم الإنتاجية من الناحية المحاسبية جاءت نتيجة لمفهوم إدارة التكلفة من مدخله التقليدي الذي يهتم بتخفيض التكاليف، إلى المفهوم الحديث الذي بدأ ينظر إلى إدارة التكاليف من مداخل متنوعة منها رضا الزبون وإدارة الوقت بالإضافة إلى مفاهيم إدارية، مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة التكلفة الشاملة، الذي يركز على ثلاثة محاور أو مداخل وهي: احتساب التكلفة والرقابة على التكاليف ورضا الزبون. وعند الإمعان في هذه المفاهيم الحديثة نلاحظ أن جميعها تركز على المحافظة أو الزيادة في الحصة السوقية (قيمة المبيعات)، والمحافظة على الزبون وبالتالي على قيمة الربح المحقق من الاحتفاظ بهذا الأخير. في هذا الفصل سيتم التطرق إلى ثلاث مباحث تصب كلها في صلب هذا الحديث، حيث يتطرق المبحث الأول إلى تحليل المبيعات و المبحث الثاني إلى تحليل ربحية الزبائن أما المبحث الثالث إلى أدوات التحليل الإستراتيجي.

* *JIT*: Just in time.

* *ABM*: Activity Based Management .

* *ABC*: Activity Based Costing.

* *TC*: target costing.

1- تحليل المبيعات :

إن معظم ما تقوم به إدارة الشركات من وظائف وأنشطة وما تتخذه من قرارات وتتبعه من خطط وسياسات أو استراتيجيات يكون له تأثير على المبيعات بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وتكمن أهمية تحليل المبيعات في التعرف على نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف كما يعتبر حجم المبيعات الإجمالي مؤثراً على مدى نجاح الشركات أو فشلها لكن يحمل في طياته الكثير من السلبيات والايجابيات التي لا يمكن اكتشافها والتعرف عليها وعلى أسبابها إلا من خلال تحليل هذا الحجم. ويعد تحليل المبيعات الأساس الذي تعتمد عليه إدارة التسويق أو إدارة المبيعات في إدارة النشاط التسويقي سواء ما يتعلق بالتنبؤ بالمبيعات أو التخطيط لها أو باتخاذ القرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي¹.

إن التذبذب في حجم المبيعات لا تعود أسبابه دائماً إلى عوامل داخلية، بل قد تعود لأسباب خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للشركة مثل الظروف الاقتصادية العامة، وسياسات وقرارات المنافسين، وأسعار السلع البديلة... الخ، التي يكون لها تأثير على مبيعات الشركة على حصتها السوقية ارتفاعاً أو انخفاضاً.

1-1: مفهوم تحليل المبيعات وأهميته و العوامل المؤثرة فيها:

1-1-1: مفهوم تحليل المبيعات : ذكرت Aruna Murthy 2012 إن عملية تحليل المبيعات تمثل تحديد مدى القوة البيعية للشركة لتحقيق الأهداف ضمن مدة زمنية معينة، وكذلك أحد الأسس المهمة التي تعتمد في التحليل المالي ومؤثر مهما لنجاح أي نشاط تسويقي².

إن الشركة الناجحة هي التي تقوم بتحليل المبيعات بشكل منتظم ، لأن ذلك يمكنها من التعرف بسهولة على اتجاه المبيعات في المستقبل ، كذلك تتمكن من إجراء دراسة مقارنة فيما يتعلق بمنافسيها في السوق ، كما يمكن مدراء التسويق والمبيعات من تفسير المبيعات وإجراء التطوير والتغيير المناسبين لتحقيق أهداف الشركة في الربح والبقاء والنمو.

1-1-2 أهمية تحليل المبيعات : يرى كل من (LAKE & RYAN 2012) إن التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالشركة جعلت الأعمال أكثر تعقيداً وأكثر حاجة إلى الدراسة والتحليل لاسيما تحليل المبيعات والتنبؤ

¹ حمود محمد سند ، تحليل المبيعات و دورها في إدارة النشاط التسويقي،مجلة الكوت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة واسط، العدد 17 العراق ، 2015، ص 618 .

² المرجع نفسه، ص 619.

بما سوف تكون عليه، وتحديد العوامل المؤثرة على مستقبل المبيعات، لأن تحديد هذه العوامل يعد من أسس نجاح المؤسسات في الأسواق¹.

كما يشير (SUSAN) إلى أن تحليل المبيعات يمكن الشركة من التعرف على اتجاهات المبيعات المستقبلية مما يساعد في وضع الموازنات التقديرية لها، وتطوير الخطط التسويقية فضلا على تحديد نقاط القوة التي يمكن استثمارها في تطوير المنتجات وتحقيق النمو في الأرباح².

كما يشير (JOBBER & LANCASTER) على أن تحليل المبيعات يعد أحد المفاتيح الأساسية لنجاح إدارة المبيعات وإدارة التسويق، من خلال تمكين الشركة من تحديد السوق المستهدف ومعرفة اتجاهات الزبائن والتنبؤ باحتمالية قيادتهم بالشراء أو معاودة الشراء³.

إن التنبؤ بالمبيعات يعد أساسا لأي تخطيط في المؤسسة بغض النظر عن حجمها وإمكانياتها لذلك فإن تحليل المبيعات والتنبؤ بها يؤثر بشكل مباشر على جميع أنشطة الشركة.

من خلال ما تقدم نتضح ومن دون أدنى شك الأهمية الكبيرة لتحليل المبيعات، الذي لا يمكن لأي شركة ربحية أن تستغني عنه بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها وإمكانياتها.

ويؤكد هذه الأهمية كل (الصميدعي و ردينة) من خلال دورها في مساعدة الشركة وإدارة التسويق على⁴ :

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن وفقا للمؤثرات الخاصة لاتجاهات الطلب؛
- استغلال الموارد المتاحة لدى الشركة في إنتاج المنتجات التي يقع عليها الطلب في السوق؛
- وضع الموازنات التقديرية للمبيعات؛
- تحليل المبيعات والتنبؤ بها يعد الأساس في التخطيط لمجمل أنشطة الشركة الإنتاجية والتسويقية أو البيعية؛
- إعداد الموازنات التقديرية يساعد في تقدير الإيراد المحتمل الحصول عليه في المستقبل؛
- تقدير تكاليف الأنشطة التسويقية وغير التسويقية التي سوف يتم تنفيذها؛
- تحديد الأسعار وفقا لطبيعة السوق وقدرات الزبائن او المستهلكين ،مع مراعاة الإيرادات والتكاليف المتوقعة؛
- تحديد أوجه الإنفاق على ضوء الأسواق المستهدفة ومؤشرات المبيعات المتوقعة؛

¹ Luke Weinstein and Ryan Mullins, Technology usage and sales teams: A multilevel analysis of the antecedents of usage. Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXXII, no. 2, USA, 2012, p 245

² Susan Oakes , Why sales analysis is important , Marketing for business success <http://www.m4bmarketing.com/sales-analysis/> consulte le : 15/03/2017.

³ Jobber, David & Lancaster Geoff, Selling and Sales Management, 7th Edition, Prentice, Hall, 2006, UK, P 229

⁴ محمود الصميدعي ، ردينة عثمان ، الأساليب الكمية في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2006، ص 116 .

- تحديد عدد النقاط البيعية وحجم كل نقطة من المبيعات المتوقعة، الأمر الذي يساعد على تحديد النفقات البيعة لكل نقطة بيع وتوزيع السلع بشكل اقتصادي؛
- مراقبة نشاط إدارة المبيعات ورجال البيع ومعرفة مدى كفاءتهم؛
- يعد تحليل المبيعات أساسا لعملية تخطيط المبيعات؛
- تعطي مؤشرات هامة على مستقبل المبيعات.

1-1-3 العوامل المؤثرة على تحليل المبيعات: إن من المهام الأساسية لإدارة المبيعات وإدارة التسويق بشكل أوسع التعرف على كمية مبيعات المنتجات التي تتعامل بها ودراستها بشكل جيد إبراز ما تتميز به هذه المنتجات عن المنتجات المنافسة ودراسة العوامل المؤثرة على السلوك الشرائي للزبائن الخارجية منها والداخلية ويساعد تحليل المبيعات والتنبؤ بها على رفع الخطط والبرامج للنشاط التسويقي خاصة وأنشطة الشركة الأخرى عامة وذلك من أجل تحقيق أهدافها¹.

كما يجب على إدارة المبيعات متابعة مدى رضا الزبائن ومدى استعدادهم لتقبل منتجات الشركة وذلك من خلال استطلاع آرائهم والتعرف على حاجاتهم ودراسة رغباتهم ورسم السياسات البيعية المستقبلية. هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تحليل المبيعات والتنبؤ بها والتي يجب أخذها بعين الاعتبار ويشير إلى هذه العوامل²:

1-1-3-1: العوامل المسيطر عليها: وهي عوامل البيئة الداخلية للشركة وتشمل السياسات والأسعار وقنوات التوزيع والأنشطة الترويجية.... الخ، ويمكن القول بأنها جل العوامل التي تستطيع الشركة التحكم فيها.

1-1-3-2: العوامل غير المسيطر عليها: وهي عوامل البيئة الخارجية للشركة وتشمل العوامل الاقتصادية، أسعار الفائدة، السكان و تغيرات أذواق الزبائن و العوامل الجغرافية، سياسات وقرارات وخطط المنافسين.

¹ Reuben E., Stone, , Leading a Supply Chain, The West-Century Supply Chain, American Association , 2004, P 85
<https://hbr.org/2004/10/leading-a-supply-chain-turnaround> consulté le : 10/02/2017

² Ibid : P 85.

1-2: تحليل المبيعات وأهميتها في تحديد الحصة السوقية:

1-2-1: طرق تحديد الحصة السوقية : توجد العديد من الطرق التي تعتمد على إدارة المبيعات لتحليل المبيعات وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.

ويتم تحديد الحصة السوقية لسلعة معينة من خلال تحديد حجم مبيعاتها خلال فترة زمنية معينة والتعرف على مبيعات المنافسين لنفس المدة أو الحصة السوقية الإجمالية لنفس الفترة وتحدد الحصة السوقية بالمعادلة التالية:

$$\text{الحصة السوقية} = (\text{مبيعات الشركة من السلعة س} / \text{إجمالية مبيعات السوق من السلعة س}) \times 100\%$$

$$\text{ح ص ن} * = (\text{مبيعات الشركة في فترة زمنية معينة} / \text{مبيعات أعلى أربع أو ثماني شركات في الصناعة في الفترة}) \times 100\%$$

لكن في الغالب تكون هذه الحصة غير مستقرة ويشير حميد عبد النبي الطائي¹ إلى أن استطلاع آراء ومواقف المستهلكين والتعرف على رغباتهم وقراراتهم الشرائية المستقبلية من خلال تحليل المبيعات الحالية وما يرغبون شراءه في المستقبل، يمثل مؤثراً مهماً لرسم الخطط المستقبلية، ويعد تطبيق سلاسل ماركوف أحد الأدوات التي يمكن من خلالها توقع حركة انتقال الزبائن من المنتج الحالي إلى منتج آخر منافس يشترطه في المستقبل؛ كما يؤكد كل من الجياشي ومجموعة أخرى من الباحثين أهمية تحليل المبيعات في تحديد الحصة السوقية من خلال²:

- يعد تحليل المبيعات وتحديد الحصة السوقية والسعي لزيادتها معياراً أساسياً لتحديد كفاءة الأداء والقوة التنافسية؛
- تلعب الحصة السوقية دوراً أساسياً في تحديد مهام رجال البيع والخطوة البيعية، وتعد أداة لقياس كفاءة الأداء؛
- يساعد إدارة المبيعات على توزيع هذه الحصة على المناطق الجغرافية وعلى النقاط البيعية؛
- يؤثر تحليل المبيعات وتحديد الحصة السوقية بشكل مباشر على تحديد الأنشطة الترويجية المناسبة والنقاط البيعية الأكثر ربحية.

1-2-2: طرق تحليل المبيعات: يمثل إجمالي المبيعات (حجم أو قيمة) حصيلة إجمالية لمجهودات جميع

القوى البيعية، كما يمثل حصيلة المبيعات اليومية، الشهرية أو السنوية، وعليه فإن تحليل المبيعات يجب أن

* ح ص ن : الحصة السوقية النسبية.

¹ حميد عبد النبي الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 157.

² محمود محمد سند، مرجع سابق، ص 620.

يحدد دور ومساهمة كل فريق من أجل التعرف على مستوياتها والتذبذبات التي تحدث فيها وذلك لمتابعتها والتعرف على أسبابها والتعامل معها ومن أبرز الطرق المتعارف عليها نذكر¹ :

1-2-2-1: التحليل التاريخي: تقوم هذه الطريقة على أساس التعرف على مبيعات السنوات السابقة ومقارنتها بالنسبة الحالية، من أجل تحديد أسباب التذبذبات التي حدثت في السابق، والوقوف على أسبابها والعمل على تعزيز الأسباب التي أدت إلى ارتفاعها، ومعالجة تلك التي أدت لانخفاضها ومنع حدوثها في المستقبل إذا كانت تعود لأسباب داخلية، والتقليل من آثارها السلبية إذا كانت أسباب خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

كما يمكن من خلال هذا التحليل مقارنة حجم المبيعات الفعلي مع حجم المبيعات المخطط وتحديد الانحرافات وأسبابها، ومن ثمة معالجتها، هذا فضلا عن إمكانية التعمق في عملية التحليل.

ويكتسب هذا التحليل أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة المبيعات و التسويق من خلال تمكينها من تحديد اتجاهات المبيعات، والتنبؤ بحجمها في المستقبل، ووضع خطط المبيعات والموازنة التقديرية لها، ثم صياغة الإستراتيجية التسويقية.

1-2-2-2: التحليل حسب المنتج: السمة البارزة في هذه السنوات أن اغلب الشركات لا تدخل للسوق بمنتج واحد بل بالعديد من المنتجات، ومن ثم فإن القيمة الإجمالية للمبيعات تكون مضللة. كيف ذلك؟

قد تكون مرتفعة ومرضية مع ذلك قد يكون حجم المبيعات من بعض المنتجات منخفض، والبعض الآخر مرتفع، لذلك لابد على إدارة المبيعات القيام بالتحليل حسب المنتجات، وهذا لدعم المنتجات ذات الإيراد المرتفع والبحث على أسباب انخفاض مبيعات المنتجات الأخرى.

كما أن هذا التحليل يساعد إدارة المبيعات في تحديد الحصة السوقية للمنتج مقارنة بالمنتجات المنافسة ومتابعة التغيرات التي تطرأ على الحصة السوقية .

1-2-2-3: التحليل حسب رجال البيع: تعتبر القوة البيعية لأي شركة بمثابة المحرك داخل السيارة، فهي تمثل قوة الدفع و كذا القوة المحركة داخل الشركة، لكن أداء رجال البيع داخل الشركة يختلف من شخص لأخرى نتيجة لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر : الشخصية، درجة التكوين، الخبرة....الخ. وبناءا على المقارنة يمكن اتخاذ قرارات سليمة ودقيقة فيما يتعلق بالتكوين، التحفيز، توزيع الأدوار وسلم المكافآت. وفي هذا الصدد لابد أن نذكر أن نتائج التحليل سواء كانت إيجابية أو سلبية قد يكون سببها عوامل خارجية أو داخلية لابد من التعرف عليها والتعامل معها بما يناسب.

تعد هذه الطرق الثلاث أهم الطرق المعتمدة في التحليل لكن نستطيع أن نضيف طرق أخرى إذا كانت الشركة من الحجم الكبير ونذكر منها: التحليل حسب نقاط البيع وكذا التحليل حسب كلفة المبيعات وكذا التحليل حسب المناطق الجغرافية والتحليل حسب الكثافة السكانية....الخ.

¹ حمود محمد سند ، مرجع سابق ، ص 621.

من خلال استعراض أساليب تحليل المبيعات يتضح دون شك أن هذا التحليل يعتبر هاما جدا في التنبؤ بالمبيعات، والتخطيط للنشاط البيعي والتسويقي، وكذا جميع الأنشطة الأخرى من إنتاج وتمويل، مما يساهم في اتخاذ القرار السليم .

1-3 : تحليل انحرافات المبيعات:

يمكن تعريف الانحراف على انه: الفرق بين ما هو تقديري وما تحقق فعلا سواء كان بالحجم أو بالكمية ويعتبر وسيلة لاكتشاف وإظهار الخلل وتحديد مصدره¹.

إن انحراف المبيعات الفعلية عن ما تم تقديره يجب تحليله وتقصي أسبابه بأقصى سرعة ممكنة، و يجب ألا يقتصر الأمر على الأرقام الإجمالية لقيمة المبيعات، بل يتم احتساب الانحرافات وتصنيفها حسب طريقة التحليل؛ وتعود غالبا أسباب الانحرافات إلى:

- ركود أو إزدهار الوضع الاقتصادي السائد؛
- دخول أو خروج منافسين؛
- تقلب كفاءة القوى البيعية وتغير عددها؛
- حجم الطلبات.

1-3-1: المبدأ العام في تحليل الانحرافات : إن مبدأ تحليل الانحرافات يتمثل في تعيين أثر كل عنصر، مع افتراض ثبات باقي العناصر وبافتراض أن هناك عنصران يؤثران على حجم المبيعات وهما الكمية والسعر فالتحليل يكون على الشكل التالي²:

الانحراف الكلي = المبيعات الفعلية - المبيعات التقديرية.

= حجم المبيعات الفعلية - حجم المبيعات التقديرية.

= (الكمية الفعلية المباعة × سعر البيع) - (الكمية التقديرية × السعر التقديري) .

فإذا رمزنا Qr : الكمية الفعلية Pr : السعر الفعلي

Qp : الكمية التقديرية Pp : السعر التقديري

فإن الإنحراف الكلي : (Qr x Pr) - (Qp x Pp) (1).

و بوضع : Qr = ΔQ + Qp و Pr = ΔP + Pr

و بالتعويض في (1) يصبح الإنحراف الكلي على الشكل :

Pr x Qr - [(ΔP + Pr) (ΔQ + Qr)]

و بعد النشر يصبح الإنحراف الكلي على الشكل :

¹ Claude Cossu, Ecart et contrôle budgétaire, Vuibert gestion, Paris, France, 1989, P23.

² Ibid, P 24.

$$\underbrace{(\text{Pr} \times \Delta Q)}_{\text{إنحراف الكمية}} + \underbrace{(\text{Qr} \times \Delta P)}_{\text{إنحراف السعر}} + \underbrace{(\Delta P \times \Delta Q)}_{\text{إنحراف مختلط}}$$

1-3-2: مراحل التحليل الانحراف:

هناك عدة مراحل في تحليل الانحراف وكلها مراحل مهمة لمعرفة سبب الاختلاف، والتي يمكن التطرق إليها على النحو التالي¹:

1-2-3-1: مرحلة إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات:

يتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء وهي أول خطوة في تحديد الانحرافات، وتكون هذه التقارير إما على أساس شهري، أو ثلاثي، أو سداسي، أو سنوي. كما يختلف تصميم تقارير الأداء من شركة لأخرى، ويتم مقارنة النتائج الفعلية أو المنجزة بتلك الموضوعة في الموازنات التقديرية، واحتساب الانحرافات لكل عنصر من العناصر وفق المعادلة السالفة ذكر، و من بين الضوابط التي يجب مراعاتها في إعداد التقارير نذكر²:

- إتباع الهيكل التنظيمي وهمر المسؤوليات؛
- أن تغطي كافة نشاطات الشركة؛
- أن تتلاءم طريقة عرض النتائج والتفاصيل مع ما هو مطلوب؛
- أن تتضمن التقارير مساحات لوضع الملاحظات؛
- أن تكون منتظمة وتحدد فيها الفترة الزمنية المدروسة.

1-2-3-2: تتبع الانحرافات وتحليلها:

وفي هذه المرحلة تتم دراسة كل الانحرافات بهدف تحديد مدى أهميته، ومعرفة أسبابه والجهة المسؤولة عنه حيث يتم البدء بالأرقام الإجمالية، ثم التوجه لتحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر، و تتطلب هذه المرحلة:

- تحديد طبيعة الانحراف ومدى أهميته المطلقة أو النسبية؛
- ربط قيمة الانحراف بالنتائج الأخرى وتحديد الاتجاه؛
- البحث على الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف؛
- تحديد المسؤولية وتوزيع نتائج التحليل.

¹ شريف غياض، فيروز رجال، مداخلة بعنوان الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية الاقتصاد و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2000، ص ص 14-15.

² المرجع نفسه، ص 17.

1-3-2-3: إتخاذ الإجراءات التصحيحية : يتم في هذه المرحلة مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ الإجراءات ، القرارات، والخطوات التنفيذية لمعالجتها ومنع تكرارها ويتطلب ذلك:

- مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحراف مع الأشخاص المباشرين؛
- اتخاذ القرارات والخطوات الواجب إتباعها وكذا الطرق والوسائل التي من شأنها المساعدة في تصحيح الأوضاع الغير مرضية؛
- متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية شريطة ألا يتنافى وإستراتيجية والشركة وأن تكون غير منافية للواقع؛
- التنويه ومكافئة المسؤولين والموظفين ورجال البيع ذوي الأداء المرتفع.

2- تحليل ربحية الزبون:

إن فلسفة تعظيم القيمة ضمن إطار المنفعة المتبادلة تتعكس من خلال جانبين أساسيين ، فالأول يتمثل في تعظيم القيمة التي تقدمها الشركة للزبائن في صورة منتجات مقدمة لهم، حسب ما يرغبون به وما يلبي احتياجاتهم، وهو ما يطلق عليه القيمة المدركة للزبون، أما الجانب الثاني فيتمثل في تعظيم القيمة التي تستلمها الشركة من الزبون في صورة إيرادات وأرباح وهذا ما يترجم مفهوم ربحية الزبون ¹.

وتعد عملية تحليل ربحية الزبون واحدة من أكثر الطرق فائدة للشركات خصوصاً التجارية منها، من خلال ما توفره من معلومات دقيقة عن الزبون. كما تتضمن تحديد للإيرادات والكلف والأرباح المحققة من الزبون أو مجموعة الزبائن، كما تعد القرارات المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون (CRM) واحدة من القرارات المهمة التي تضطلع بإنجازها الإدارة العليا في الشركة، وتستخدم عملية تحليل ربحية الزبون لغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بترشيد القرارات، كما تتجه الشركات الذكية الآن ليس فقط ببناء علاقة طويلة الأجل مع الزبون و إنما ترغب بامتلاكه مدى الحياة وهو ما يفسره التوجه نحو اقتصاديات المجال بدل اقتصاديات الحجم.

2-1 مفهوم تحليل ربحية الزبون ومستوياتها:

2-1-1 مفهوم تحليل ربحية الزبون: هي عملية تحليل وتسجيل العوائد والإيرادات التي يتم تحصيلها من الزبون أو مجموعة من الزبائن، و كذا تسجيل وتحليل التكاليف اللازمة لتحقيق تلك العوائد والأرباح ².

¹ Charles Horngren, , Cost Accounting, A Managerial Emphasis, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 11th ed, 2003,P 409

² نزار حبيب عباس، و آخرون، مداخل تحليل ربحية الزبون، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة المستنصرية، العدد 25، العراق، 2009، ص 228.

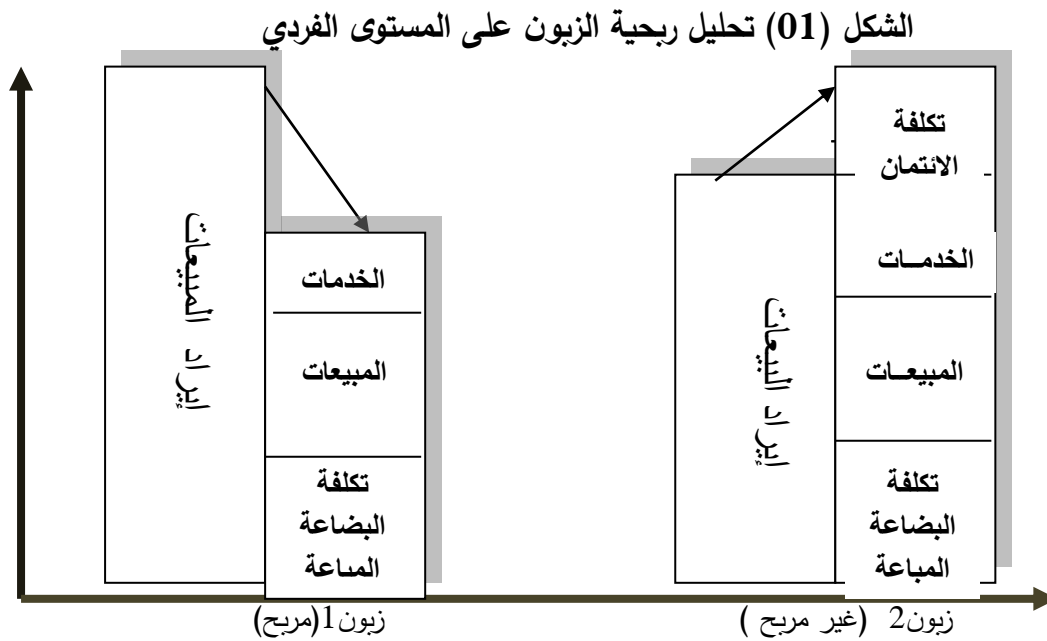
ويؤدي تحليل ربحية الزبائن إلى توفير رؤية لسبب وجود الاختلافات في الإيرادات المتحصل عليها من العديد من الزبائن.

وجاءت الفكرة الرئيسية لعملية تحليل ربحية الزبون نتيجة البحث عن نظرية يمكن أن يؤدي تطبيقها إلى تعظيم القيمة الإجمالية المستخدمة في حساب التكاليف على أساس النشاط¹.

ويتم تحميل التكاليف المتعلقة بأقسام العمليات أو الأنشطة بشكل مباشر، أما التكاليف غير المباشرة (التكاليف الموارد البشرية، تكاليف التسويق، الإدارة و الصيانة.... الخ) فيتم توزيعها على مراكز التكاليف².

2-1-2 مستويات تحليل ربحية الزبون:

2-1-2-1 ربحية الزبون على المستوى الفردي: يقدم هذا التحليل صورة واضحة حول سلوك الزبون وكذا ميولاته وسلوكياته الشرائية والخدمات التي يطلبها وما شابه ذلك ، ومن الجهة الثانية الكلف التي تتحملها الشركة لتلبية طلبات هذا الزبون والشكل الموالي يمثل ربحية الزبون على المستوى الفردي.



Source: Erik M. van Raaij , *The Strategic Value of Customer Profitability Analysis Marketing Intelligence & Planning*, vol 23, 2005, University of Technology, Eindhoven, Netherlands, P 375

من خلال الشكل (01) نلاحظ أن الزبون 1 يعتبر زبون مربح نظر لهامش الربح الذي يحققه للشركة وأن الإيراد الذي يحققه للشركة أكبر من قيمة التكاليف التي تتحملها الشركة نتيجة تقديمها للمنتج على عكس الزبون 2، الذي يعتبر عبئاً على الشركة ومصدر خسارة لها نتيجة للكلفة العالية للمبيعات وتكاليف خدمة أعلى

¹ Charles Horngren,, *Cost Accounting, A Managerial Emphasis*, Op cit, P490.

² حاتم رشاد محمد عبدالفتاح وآخرون، ربحية العميل، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود ، السعودية، ص 6.

من الزبون وهذا نتيجة إما للاستخدام الخاطئ للمنتجات (أخطاء في الطلبات)، أو أوقات تسليم الطلبات أو نتيجة التساهل في طرق الدفع...الخ.

2-2-1-2 ربحية الزبون على المستوى الإجمالي : ضمن المستوى الإجمالي فإن أرقام وأشكال تحليل ربحية الزبون تقدم استبصار عن توزيع وتركيز الأرباح ضمن مجموعة من الزبائن. وهناك طريقتان شائعتان لتحليل ربحية الزبون على المستوى الإجمالي وهما طريقة هرم ربحية الزبون الذي قدمه ZEITHAL وزملاءه عام 2001 ومنحنى STOBACHOFF الذي قدمه STOBACHA عام 1998¹.

أ.هرم الزبون: يستخدم هذا الهرم لإظهار طبقات الزبائن ضمن القاعدة الزبائن ذوي العوائد المنخفضة في قاعدة الهرم ومجموعة صغيرة من ذوي العوائد العالية جداً في قيمة الهرم كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل (02): هرم الزبون ذو أربع فئات



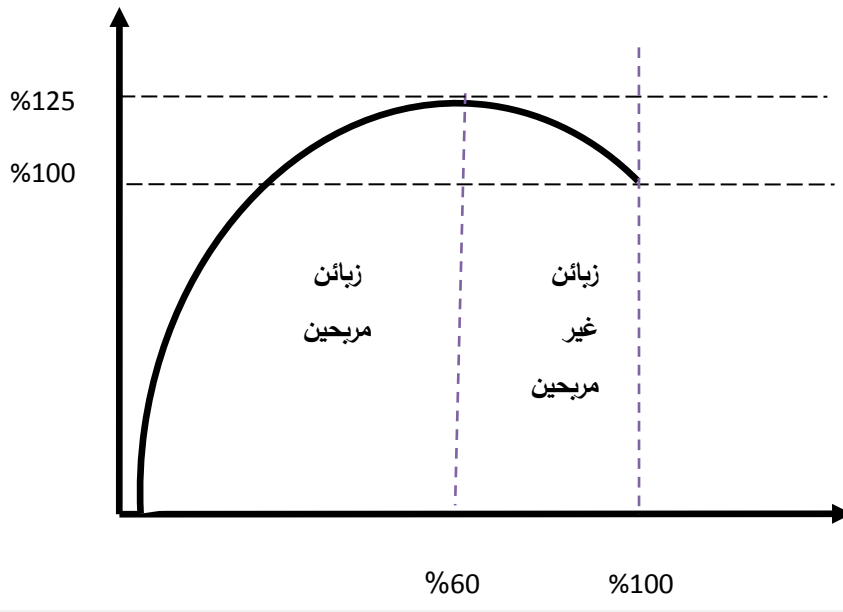
Source: Erik M. van Raaij , The Strategic Value of Customer Profitability Analysis Marketing Intelligence & Planning, vol 23, 2005, Eindhoven University of Technology, Netherlands, P 376

ب.منحنى STOBACHOFF أو منحنى الحوت: يتم تحديد في ضوء هذا المنحنى نوعين من البيانات، المجموعة الأولى تكون على المحور الأفقي تظهر الزبائن الأكثر ربحية فالأقل، أما المجموعة الثانية من

¹ عامر علي العطوي، ربحية الزبون: تأطير مفاهيمي، بحث غير منشور، كلية العلوم و الإقتصاد، جامعة المثنى، ساموة، العراق، ص 20.

البيانات فتظهر الربحية المتراكمة على المحور العمودي (سمي بمنحنى الحوت نظرا لكون الرسم البياني الذي يمثله كأنه حوت يخرج و يعاود الغطس في الماء).¹

شكل (03) منحنى الحوت أو منحنى STOBACHOFF



Source: Erik M. van Raaij , The Strategic Value of Customer Profitability Analysis Marketing Intelligence & Planning, vol 23, 2005, Eindhoven University of Technology, Netherlands, P 376

وفي هذا الشكل 60 % من الزبائن هم المربحون الذي يمثل 125 % من الربحية الكلية المتبقي 40 % من الزبائن غير مربحين لأنهم يستهلكون فائض الربحية المتولد من 60 % الأولى² . وسوف نكتفي بالطرق البيانية في هذا الجزء ونترك الطرق المحاسبة لأهل الاختصاص.

2-2 نماذج تحليل ربحية الزبون:

اقترح العديد من الباحثين عدة نماذج تستخدم في قياس ربحية الزبون نذكر منها:

1-2-2 نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC): والتي اقترحها كل من³ (KAPLAN & NORTON)

والتي توفر إطار شاملا لإدارة علاقات الزبائن* (CRM) ، إذ تتضمن هذه البطاقة مقاييس مخرجات الزبائن المستهدفين (الاستراتيجيين) ومنها اكتساب الزبون، رضا الزبون، الاحتفاظ به، حصة الزبون وحصة السوق.

¹ Storbacka K , Segmentation Based on Customer Profitability Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. CERS Center for Relationship Marketing and Service Management Swedish School of Economics and Business Administration, Finland 2000.P5

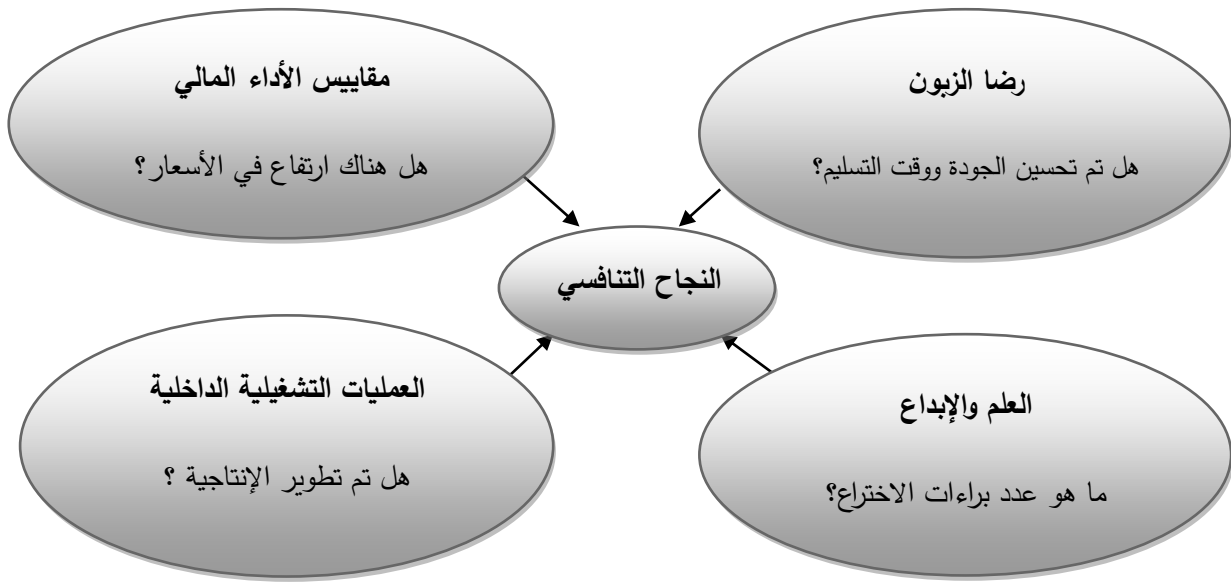
² Erik M. van Raaij , The Strategic Value of Customer Profitability Analysis Marketing Intelligence & Planning, vol 23, 2005, Eindhoven University of Technology, Netherlands, P376.

³ Charles Horngren,, Cost Accounting, A Managerial Emphasis, Op cit , PP 447-448.

* CRM :Customer relationship management

وتعرف بطاقة الائتمان بأنها أداة تستخدمها الإدارة لغرض تحويل رسالة وإستراتيجية الشركة إلى مجموعة من مقاييس الأداء، والتي توفر إطار معينا لتنفيذ الإستراتيجية، كما أنها لا تركز على تحقيق الأهداف المالية فقط، وإنما على الأهداف الغير مالية أيضا، وكذا يمكن رؤية أداء الشركة وفقا لهذا النموذج من أربع زوايا وهي: المالية، الزبون، العمليات التشغيلية الداخلية، التعلم والنمو¹ كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل (04) مخطط بطاقة الأداء التوازن



Source: Blocher, Edward J. & Chen, Kung H. & Lin, Thomas W., Cost Management, A Strategic Emphasis, 2nd ed., McGraw- Hill Irwin, U.S.A, 2002, P43.

الأداء المالي ويتعلق بعوامل الربحية نذكر منها² :

- إيرادات العمليات التشغيلية والسيولة؛
- مدى ملائمة التدفقات النقدية؛
- مستوى المبيعات لمجموع المنتجات؛
- السعر المعروض في السوق.

العوامل المتعلقة برضا الزبون وتتمثل في :

- رضا الزبون؛
- معالجة الشكاوي؛
- وقت التسليم؛

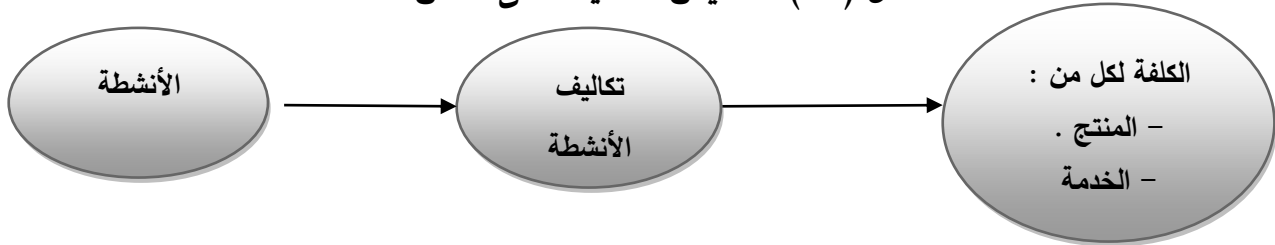
¹ Charles Horngren., Cost Accounting, A Managerial Emphasis, Op cit, PP 447-448.

² نزار حبيب عباس و آخرون، مرجع سابق، ص228.

- الجودة.
- العوامل المتعلقة بالعمليات الداخلية:
- عدد المنتجات المعالجة؛
- كفاءة الماكينات والقوى العاملة؛
- وقت الدورة الإنتاجية؛
- عدد حوادث العمل .
- عوامل الإبداع والتعليم: نذكر منها:
- عدد التغيرات في تصميم المنتج؛
- توقيت المنتجات الجديدة؛
- تطوير المهارات والتدريب.

2-2-2 نظم المحاسبة المستندة على النشاط(ABC): يعد واحد من أفضل أدوات التصفية في نظام التكاليف، من خلال التركيز على الأنشطة الفردية وإعدادها كأغراض تكلفة أساسية، كما قد يكون النشاط عن حدث معين أو مهمة معينة أو وحدة عمل تستخدم لغرض ما، ونذكر على سبيل المثال تصميم المنتجات تركيب الآلات و توزيع المنتجات¹ و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي :

الشكل (05) تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة



Source: Charles Horngren, et al, Cost Accounting, A Managerial Emphasis, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 11th ed, 2003,p 141

2-2-2-1 طريقة عمل النظام:

يعتمد النظام في طريقة عمله على²:

- تحديد المنتجات التي يتم اختيارها كأغراض للتكلفة؛
- تحديد التكاليف المباشرة لهذه المنتجات؛
- اختيار أسس تخصيص التكلفة لاستخدامها في تخصيص التكاليف غير المباشرة؛

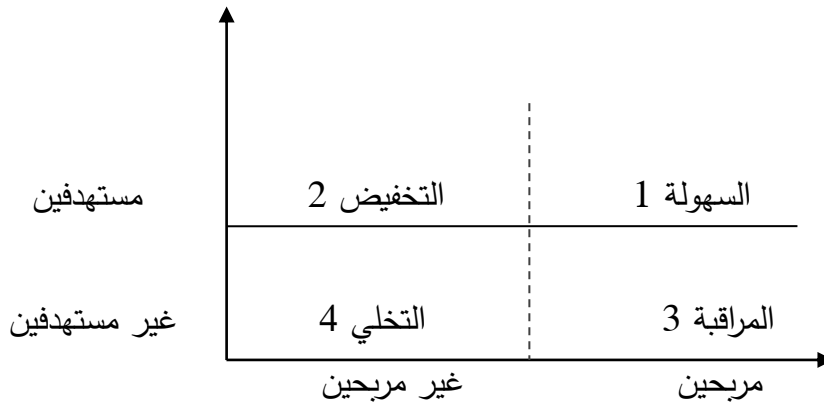
¹ نزار حبيب عباس و آخرون، مرجع سابق، ص 229.

² نفس المرجع ، ص: 230

- تخصيص التكاليف المباشرة وتوزيعها على الأنشطة، و من ثم حصة كل نشاط من التكاليف المباشرة وإعادة توزيعها على المنتجات؛
- حساب تكلفة كل منتج.

والسؤال الذي يطرح نفسه وخصوصا بعد دراسة النموذجين أو النظامين: هل يمكن الجمع بين النموذجين؟ لقد جاءت الإجابة على هذا السؤال في الشكل الموالي:

الشكل (06) مقاييس تكامل ABC & BSC



Source : Krakhamal, Vira, 2008, Customer Profitability Accounting, A Constructive Case Study From Hotel Industry, P 06.

يستطيع متخذ القرارات تحقيق الرضا للزبائن المستهدفين والمربحين (المربع 1)، وتخفيض حجم السوق بالنسبة للزبائن الأقل ربحية (المربع 2)، أما الزبائن المربحين وغير المستهدفين (المربع 3) فيجب الاحتفاظ بهم ومراقبة سلوكياتهم الشرائية لتحولهم إلى زبائن مربحين ومستهدفين في المستقبل، والتخلي عن زبائن المربع الأخير¹.

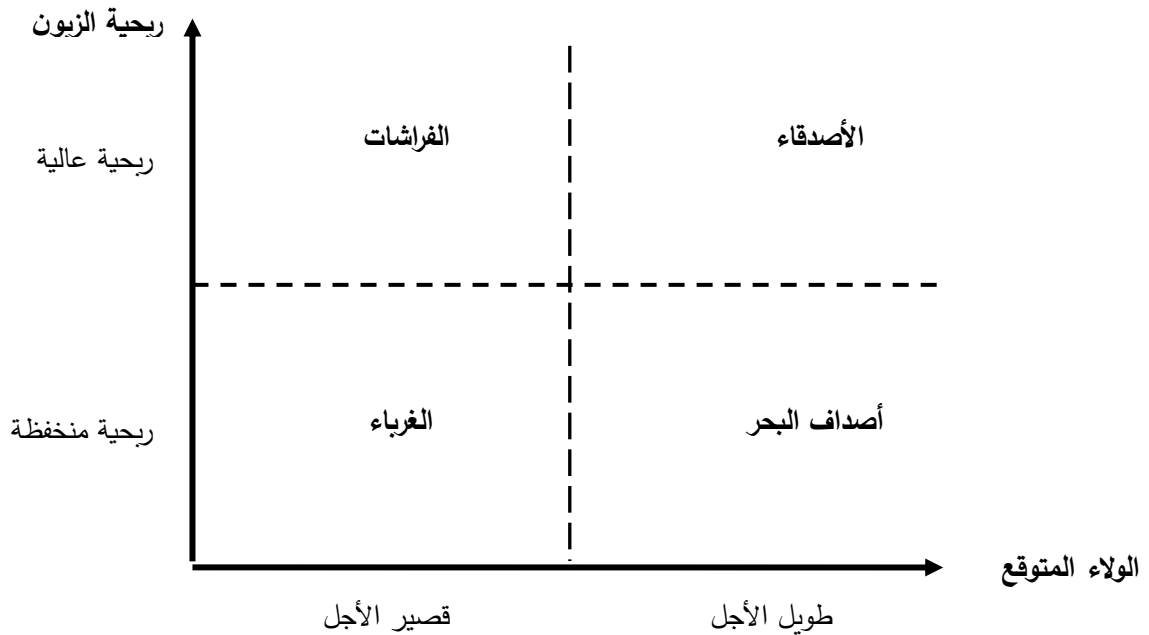
2-2-3 نموذج مجاميع علاقة الزبون (CRGM)*: يتضمن هذا النموذج قيام الشركات بتصنيف الزبائن وفق معيارين هما: الولاء وحجم الأرباح أو قيمة الربحية، من هنا اشتقت أو من هذا النموذج اشتقت مصفوفة الولاء، ويمكن التمييز بين أربع أنواع من الزبائن² كما هو موضح في الشكل الموالي :

¹ نزار حبيب عباس و آخرون، مرجع سابق ، ص 234

* **CRGM** : Customer Relationship Groups Model

² نفس المرجع ، ص 234

شكل (07) نموذج CRGM



Source : Kotler Ph & Armstrong G, (2008), Principles of Marketing, Pearson, Prentice Hall, Twelve Edition, P22.

- **الأصدقاء الحقيقيون:** زبائن مربحون وولاء مرتفع للشركة كما تحقق الشريحة أعلى ربحية للشركة لذلك يجب على هذه الخيرة تحفيز هذا النوع من الزبائن لنقل الصورة الموجبة إلى زبائن آخرين استقطاب زبائن جدد .
- **الفرشاة:** زبائن مربحين لكن ليس لديهم الولاء للشركة ولذا وجب عليها التعديل في عروضها ووفقا لحاجات هذه الشريحة لكسب ولائها مستقبلا.
- **أصداف البحر:** زبائن أقل ربحية لكن ولاء كبير لذا على الشركة أن تسعى إلى تحسين ربحية هذه المجموعة.
- **الغرياء:** عدم الاستثمار في طلبيات هذه الشريحة.

2-2-4 نموذج دورة حياة الزبون (CLV):* ينظر هذا النموذج للزبائن على أنهم استثمار وتعمل وظائف التسويق والمبيعات وفق معادلة تدعى قيمة حياة الزبون وهذا باعتبار تحقيق أرباح مستقبلية منهم¹.

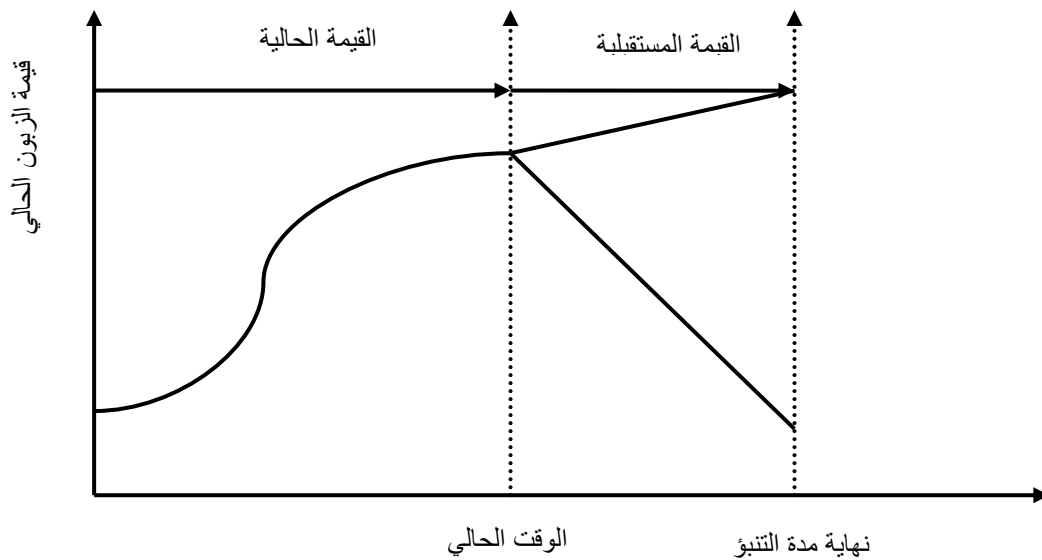
- التعامل مع كل الزبون كأداة استثمار مشابهة لسهم معين في محفظة استثمارية .

* CLV : Customer lifetime value

¹ Kotler Ph & Keller K (2009), Marketing Management ,Pearson, Prentice, Hall, Thirteen Edition, P1.72

- يكون استخدام النموذج مفيداً لفهم سلوك الأرباح، إذا يربط هذا الأسلوب عادات الزبون مع أرباح الشركة، وقد يكون في بعض الأحيان الزبائن غير مربحين على الرغم من ارتفاع حجم مبيعاتهم ، كما يعد مفهوم القيمة الحقيقية لحياة الزبون في الواقع العملي مفهوماً صعب القياس يمكن إدراكه لكن يصعب قياسه، إذ يدرك متخذي القرار في الشركات بأن الزبائن يختلفون في مستويات جلب الأرباح لكن السؤال الذي يطرح نفسه وفق هذا النموذج : هل يمكن من الناحية العلمية قياس مدة حياة الزبون؟ وما هي المواقع التي تستخدم منها البيانات لتصحيح مفعوله؟ هذه التساؤلات تعد محفزات للباحثين لإنجاز العديد من البحوث في هذا الموضوع الحيوي ويمكن توضيح النموذج على النحو التالي:

الشكل (08) نموذج دورة حياة الزبون CLV



Source : Kotler Ph, & Keller, Marketing Management, Pearson, Prentice, Hall, Thirteen Edition, 2009, P: 173 .

كما تعطى قيمة CLV حسابياً بالعلاقة التالية:¹

$$CLV = \sum_{t=0}^t \frac{(P_t - C_t)R_t}{(1+i)} - AC$$

P_t: السعر المدفوع من قبل الزبون في الزمن **t**. **i**: معدل الخصم. **R_t**: احتمالية إعادة الشراء.

C_t: التكاليف المباشرة لخدمة الزبون في الزمن **t**. **AC**: تكاليف الاحتفاظ بالزبون. **T**: الفترة الزمنية للتخمين (تتراوح الفترة

الزمنية للتخمين حسب رأي بعض الباحثين ما بين 05 إلى 07 سنوات) *.

¹William Kahn, V. Kumar, Marketing lifetime value, journal of service research, volume 9, university of Maryland, USA, 2 November 2006, PP 139-155.

* عامر علي العطوي، مرجع سابق، ص 32.

2-3: مقاييس ربحية الزبون

هناك ثلاث مقاييس شائعة لحساب ربحية الزبون يتكرر ذكرها في أدبيات المحاسبة والتسويق وهي¹ :

2-3-1 مقياس الربحية التاريخية: تقم ربحية الزبون على أنها ربحية تاريخية ، وتعرف بأنها القيمة المستقبلية للإيراد بعد طرح التكاليف الفعلية وهذا حسب المعادلة التالية:

$$\pi = \sum_{t=0}^N Rt - Ct (1 + d)^{(N-t)}$$

Rt: احتمالية إعادة الشراء.

Ct: التكاليف المباشرة لخدمة الزبون في الزمن t.

d: عامل الخصم

كما أن الربحية التاريخية هي مقياس نجاح الشركة في استغلال إمكانية الزبون، وضمن هذا المقياس فإن هناك تضليل يشوبه، لأنه من الاستحالة أن تحدد فيها إذا كانت ربحية الزبون هي سبب قرارات الإدارة. فنجد أن البعض قد يكونوا مربحين لأن الإدارة عاملهم على سبيل الافتراض بشكل جيد، أو قدمت لهم منتجات عالية الجودة وعملت على خدمتهم، فضلا عن ذلك ففي الصناعات الموسمية غير المستقرة فإن الربحية التاريخية تكون مشوهة بسبب الفترات التي تمر بها الصناعة، لذا فإن مقارنة زبونين خلال مرحلتين مختلفتين من دورة الصناعة باستخدام الأرباح التاريخية قد يكون مظللاً، لأن الربحية تتأثر بالبيئة وتتأثر الربحية التاريخية بدورة حياة الزبون، والتي تكون في فترات زمنية مختلفة من علاقتهم بالشركة وعادة، ما تكون منخفضة خلال بدء العلاقة وترتفع مع مرور الزمن، ويكون مقياس ربحية الزبون التاريخي جيداً وذو مدلول إذا كانت معلومات التكلفة والإيرادات متوفرة بشكل جيد.

أما في مجال اتخاذ القرارات والرقابة فإن الربحية التاريخية يمكن أن تكون مستخدمة لمراقبة إدراك الربحية المتوقعة وتحديد علاقات الزبون التي تحتاج إلى إعادة التقييم.

2-3-2 مقياس الربحية الهامشية: يقيس مساهمة الزبون بالأرباح الكلية للشركة، ويتطلب تعريف وتحديد الفترات الزمنية قصيرة الأجل وكذا الطويلة الأجل، ففي الفترات الزمنية القصيرة فإن طلبات الزبائن الآخرين تعتبر ثابتة لأن الطلبات المتفق عليها يجب أن تسلم ، أيضاً بسبب القيود العملياتية والتشغيلية وتخصيصات الطلبات لا يمكن أن تعدل، على أي حال فإن الطلبات غير المربحة في المدى البعيد يمكن أن تلغى وتخصص طلبات بديلة، وهكذا فإن كل من الربحية المدركة والربحية الكلية سوف تتغير .

و يعتبر مقياس الربحية الهامشية مقياس جيد لاختيار الزبون الأفضل، لأنه يقيس التكاليف الاقتصادية الفعلية التي يسببها الزبون، وبعبارة أخرى فإن هذا المقياس يعتمد على المفاضلة بين الزبائن على أساس التكلفة الفعلية أثناء القيام بالطلب أو بالشراء.

¹ عامر علي العطوي، مرجع سابق ، ص26.

2-3-3 مقياس الربحية المحتملة: يعتمد هذا المقياس على دورة حياة الزبون (CLV)، كما يصف قياس الربحية المحتملة ربحية زبون ما في المستقبل وفي وضع مثالي، ونعني بالوضع المثالي قيام الزبون بشراء حصة كبيرة من الشركة، وفي المقابل تقوم الشركة بتسليم الطلبية وفقا لحجمها وبشكل كفؤ قدر الإمكان. وباختصار يمكن القول بأن مقياس الربحية المحتملة هو قياس الربحية المستقبلية للزبون في أفضل فتراته. مما تقدم ذكره في هذا المبحث يمكن أن نلخص مزايا تحليل ربحية الزبون في النقاط التالية¹:

- توفير المنتجات والخدمات الأفضل للزبائن الأكثر ربحية؛
- الاحتفاظ بالزبائن الأكثر ربحية؛
- وضع الأسعار بالاعتماد على تكاليف المنتجات؛
- تحويل الزبائن غير المربحين إلى زبائن مربحين من خلال مزيج المنتج، الجودة، طرق التسديد؛
- تحديد الزبائن الممكن التخلي عنهم؛
- وضع الموازنات التقديرية لمختلف الأنشطة اعتمادا على التحليل الجيد للتكاليف والإيرادات؛
- رسم المسار المستقبلي لاتجاه الشركة.

¹عامر علي العطوي، مرجع سابق، ص 27.

3- أدوات التحليل الإستراتيجي

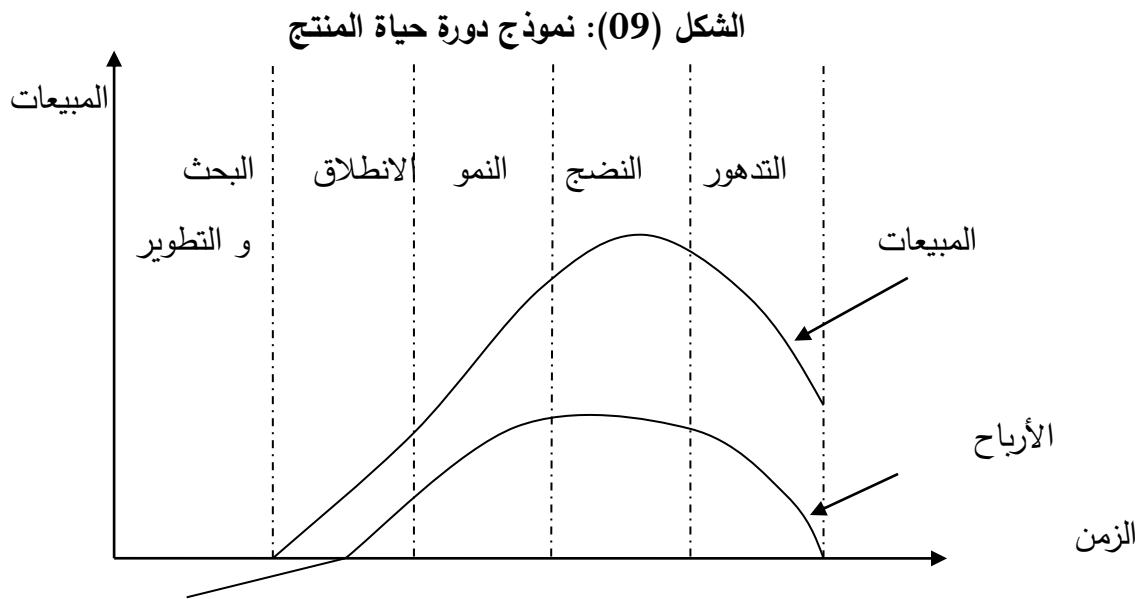
تتوفر الآن و في ظل ازدياد الحاجة إلى دعم الموقف التنافسي، البقاء في السوق أو النمو أو اتخاذ القرارات الإستراتيجية أمام الشركات العديد من البدائل الإستراتيجية، فكل شركة يمكن لها عمل توليفة أو مجموعة من الاستراتيجيات التي تتلاءم و رسالتها، أهدافها و قيمها الجوهرية، و كذلك بما يتناسب و نتائج تحليل محيطها خاصة التنافسي و الوظيفي، و يكون على أصحاب القرار اختيار التوليفة الممكنة.

و الواقع أن عملية الاختيار بين التوليفات أو الإستراتيجية المثلى تحتاج إلى الكثير من التفكير بعد التحليل و يتطلب هذا الاختيار التحكم في عدد من الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار السليم و الذي يليق بكل مرحلة و بكل نشاط، و يصطلح على هذه الأدوات بأدوات التحليل الاستراتيجي.

3-1 أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدي:

تعددت أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية باختلاف الأسس التي تبنى عليها في اتخاذ القرار الاستراتيجي لذا سوف نتطرق في هذا المطلب لأكثرها شيوعا و تطبيقا و التي لا تشترك في أسسها :

3-1-1 نموذج دورة حياة المنتج : تم اقتراح هذا النموذج من طرف J.Dean سنة 1950، حيث حدد من خلاله مراحل تطور مبيعات المنتج خلال فترة حياته، و تم تقسيم هذه المراحل إلى خمس مراحل كما هو مبين في الشكل أدناه :



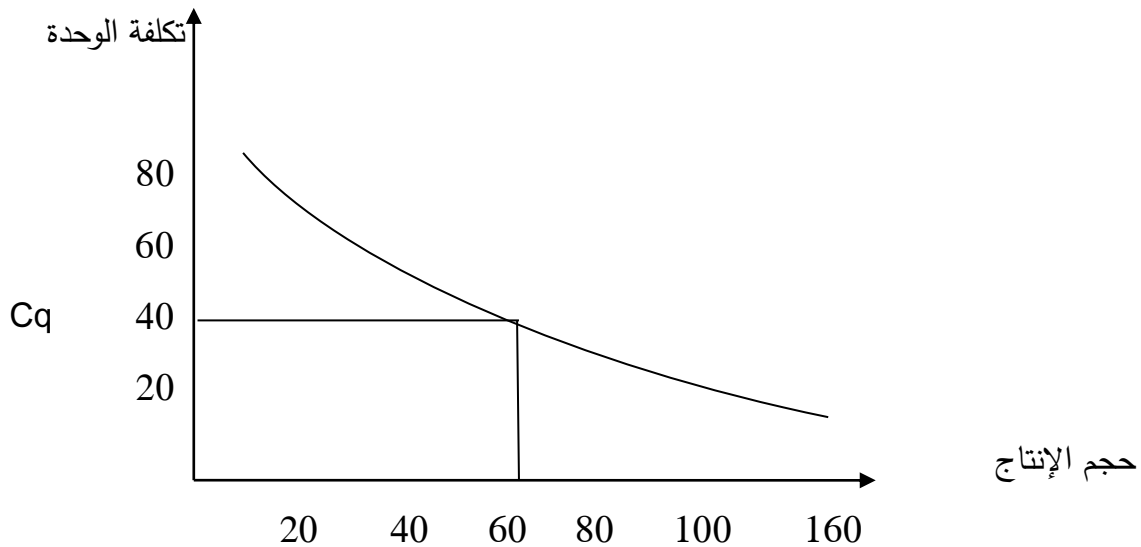
Source : Lazary, Economie de l'entreprise, Dar al Othmania, Alger, 2007, P : 182.

و تستعمل النسبة المئوية لتطور حجم المبيعات لتحديد نقطة الانتقال من مرحلة لأخرى ، فمثلا عندما تزيد المبيعات بنسبة 10% سنويا فالمنتج في مرحلة النمو، أما إذا كانت الزيادة المحصورة بين 0-10% فالمنتج في مرحلة النضج، و عندما يكون الميل السنوي سلبي فالمنتج في مرحلة التدهور، و هناك خبراء آخرون اقترحوا مقاييس أخرى تحدد المرحلة التي يمر بها المنتج مثل المنافسين، معدل التغيرات التكنولوجية، سرعة تغيير المنتجات، لذا فإن استعمال هذا النموذج كأداة للتحليل الاستراتيجي يتطلب دراسة مختلف المتغيرات الأخرى المحيطة بالمنتج أو النشاط لتحديد المرحلة التي يمر بها¹، لكن ما يعاب على هذا النموذج هو صعوبة تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج و كذا الجهة المسؤولة عن تحديد المرحلة (الشركة أو المحيط الخارجي).

2-1-3 نموذج منحى الخبرة : أثر الخبرة فكرة قدمت من مجموعة بوسطن الاستشارية منتصف

الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة و السعر، وأثر الخبرة تحدها العلاقة التي تربط مابين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن، حيث بينت الدراسات أن الشركات التي تنتج بأحجام أو كميات كبيرة دائما ما تتمتع بانخفاض في التكلفة (تكلفة الوحدة الواحدة)². و بالتالي تستطيع فرض أسعار أقل من المنافسين و تتمتع بمنافسة سعرية (مفهوم اقتصاديات الحجم)، ويمكن توضيح النموذج وفق الشكل التالي :

الشكل (10): نموذج منحى الخبرة



Source : Marc Vendercammen: Marketing, 1ère édition, duculot, Bruxelles, 2002, P214 .

¹ Ahmed Hammadouche, Methodes et outils d'analyse strategique, Chihab, Batna, 1997, P :71.

² Marc Vendercammen: Marketing, 1ère édition, duculot, Bruxelles, 2002, P 214.

وتحسب تكلفة الوحدة المنتجة بالعلاقة التالية : $Cq = Cn (a/n) - b$ حيث:

q : حجم الإنتاج المرتبط بتكلفة الوحدة.

n: حجم الإنتاج المرتبط بتكلفة الوحدة المعلومة سابقا.

Cq: تكلفة الوحدة المرتبطة بحجم الإنتاج q

Cn : تكلفة الوحدة المرتبطة بحجم الإنتاج n.

b : ثابت مرتبط بمعدل التدريب و هو مقياس مرونة منحى الخبرة.

يعتبر هذا النموذج ذو قيمة في مرحلة النمو لكن و بالتأكيد يتعذر استعماله في فترة الاضطراب و التقلب ويعتبر الإبداع التكنولوجي كبح لقوى تراكم الخبرة، وللاستخدام هذا النموذج على الشركة أن تراعي عدة من الاعتبارات العلمية أهمها¹:

- مراعاة سلوك التكلفة و أخذ معدل التضخم بعين الاعتبار؛
- مراعاة العلاقة بين النمو السنوي و منحى الخبرة،
- مراعاة مشاركة الخبرة التي تظهر عندما يكون هناك أكثر من منتج يشتركون في استخدام موارد واحدة وأساليب متشابهة في الإنتاج و التسويق، و منه يمكن الحصول عليها من التعلم من أحد المنتجات لإسقاطها على باقي المنتجات.

3-1-3 نماذج مبنية على تحليل محيط المؤسسة :

3-1-3-1 مصفوفة SWOT : قام بهذا التحليل مجموعة من الخبراء و لكن تنسب إلى Albert Humphrey (1960-1970) و يعد تحليل SWOT احد الأدوات المهمة من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدمها الشركات في تحليل سياستها الإستراتيجية، و تحديد الخيار الاستراتيجي الأفضل وكذا ترشيد قراراتها وفق مدخل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، و هذا للوقوف على مواطن الضعف و القوة و التعرف على الفرص و التهديدات التي تواجه الشركة و مصطلح SWOT هو اختصار للكلمات الأربع :

- Streaghs : القوة

- Weatnesses : الضعف

- Opportunities : الفرص

- Threats : التهديدات

¹ Ahmed Hammadouche, Op Cit , P : 215

و على هذا فالتحليل يتناول الجوانب الكلية أو ما يعرف بالتحليل الشامل .
لقد نسبت المصفوفة في العديد من المراجع و الكتب الى Albert Humphrey ؛ لكن من كانت له اللبنة الأولى في هذا النموذج هو Philip Selznick سنة 1957 عندما قدم أطروحة من أطروحاته الخاصة بالموائمة بين العوامل الداخلية للشركة و بين ظروف البيئة الخارجية، ثم قام بتطويرها مجموعة من الأساتذة من جامعة " هارفارد " على رأسهم Albert Humphrey¹
و يمكن توضيح شكل المصفوفة على النحو التالي :

الشكل (11) : نموذج مصفوفة SWOT

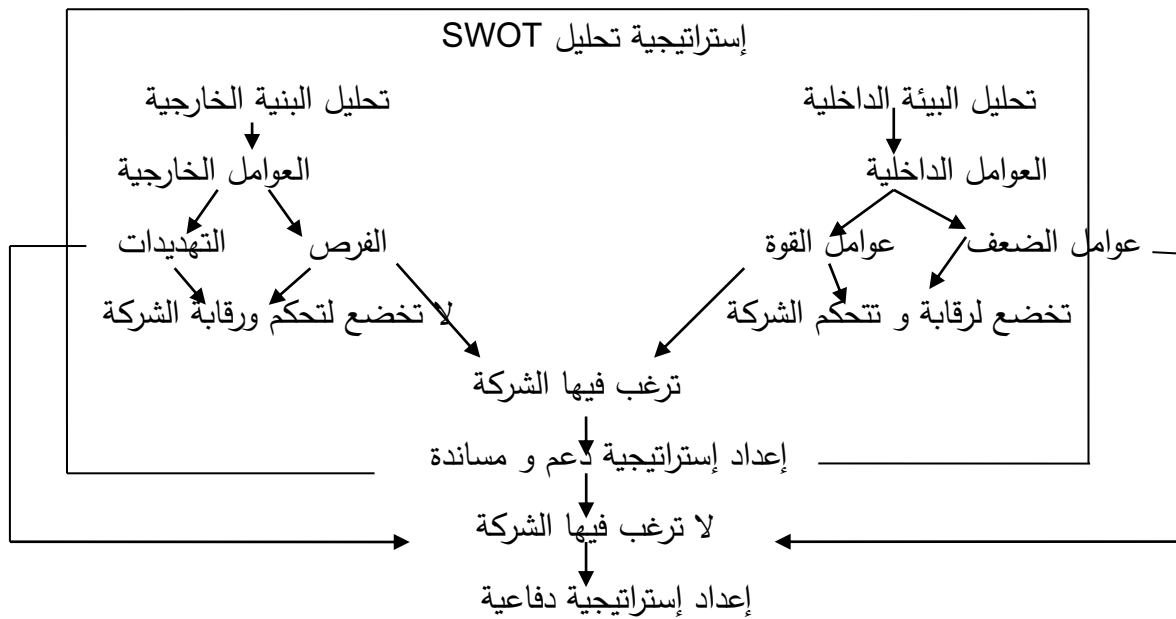
العوامل الداخلية العوامل الخارجية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
الفرص (O)	استعمال نقاط القوة و استثمار الفرص المتاحة (إستراتيجية هجومية)	معالجة نقاط الضعف و استغلال الفرص المتاحة (إستراتيجية علاجية)
التحديات (T)	استعمال نقاط القوة لتقليل لتهديدات (إستراتيجية دفاعية)	تقليل نقاط القوة و تقليل التهديدات (إستراتيجية إنكماشية)

المصدر :الدوري زكرياء مطلق ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري العلمية، الأردن 2005، ص:160.

ما يمكن تصنيف تحليل عوامل البيئة الداخلية و الخارجية وفق تحليل SWOT على النحو التالي :

¹ منى سالم حسين مرعي ، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة البحوث المستقبلية ، كلية الحدياء الجامعة، العدد الحادي و الثلاثين و الثاني و الثلاثين ،العراق، 2010 ، ص 85.

الشكل (12) تحليل عناصر البيئة الداخلية و الخارجية وفق نموذج SWOT



المصدر : منى سالم حسين مرعي، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة البحوث المستقبلية ، كلية الحداثة الجامعة، العدد 31 و 32 ، العراق، 2010، ص89.

كما توجد هناك نماذج أخرى تدخل ضمن هذا المطلب ألا و هي مصفوفة Space أو ما تسمى بمصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي و الإجراءات و لتي تحدد البدائل الإستراتيجية بناء على محيط الشركة ، حيث تم فيها العمل ببعدين تنافسيين هما : قوة الصناعة و مدى ازدهارها و كذا استقرار السوق ؛ وبعدين داخليين هما: قوة المركز المالي و المزايا التنافسية الموجودة.

و يعتبر هذا النموذج كمنهجية عالمية تنتمي إليها الشركات الراغبة في مقارنة اختلافات نتائجها و ليس فقط مبيعاتها، وتم اقتراح هذا النموذج من شركة " جنرال إلكتريك " بالاشتراك مع جامعة " هارفارد " في بداية 70. و استعملت فيه قائمة من 32 متغير من أهمها: معدل نمو النشاط و الحصة السوقية النسبية، نوعية المنتج، كثافة رأس المال و إنتاجية العمالة ... الخ¹.

لكن السؤال الذي يبقى مطروح هنا : ما هو الفرق بين هذا النموذج و نموذج المقارنة المرجعية ؟ و هل يعتبر هذا النموذج الأساس في ظهور نموذج المقارنة المرجعية ؟ ما هي الاختلافات الجوهرية بين النموذجين ؟ أسئلة تبقى مطروحة للبحث .

¹ Henri Duhamel: stratégie et direction de l'entreprise, CLET, Paris, 1986, P67.

2-3 نماذج تحليل محفظة الأعمال

تعتبر نماذج محفظة الأعمال من الأدوات الأساسية التي تساعد متخذي القرار في الشركات للكشف عن نقاط القوة و الضعف في أداء الأعمال لمختلف الأنشطة، و تشير معظم الأبحاث في المجال الاستراتيجي أن أكثر من 50% من الشركات العالمية تعتمد هذه النماذج عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية¹، و هناك عدة مصفوفات متعارف عليها دوليا تمكن من تحليل أداء الشركات و تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من اجل اختيار أفضلها؛ و من أهم هذه النماذج نذكر :

1-2-3 نموذج مصفوفة BCG : قدم هذا النموذج من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية في نهاية الستينيات، و يقوم هذا النموذج على متغيرين أساسين هما : معدل نمو السوق و حصة السوق النسبية. و يحسب معدل نمو السوق بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (n) - إجمالي مبيعات الصناعة (n-1)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (n-1)}}$$

أما

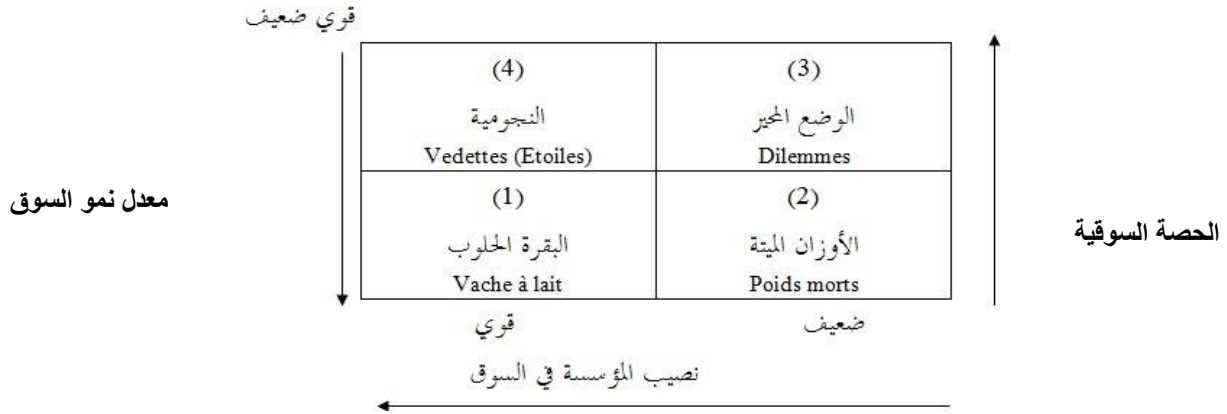
$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي للشركة (D A S)}}{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي لأكبر منافس}}$$

و يشير مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي (DAS)² إلى أي مركز ربحية داخل الشركة يقوم بإنتاج وتسويق منتج أو عدة منتجات تخدم مجموعة من الزبائن، و تتعامل مع عدد معين من المنافسين و هي أصغر وحدة داخل الشركة.

¹ Tugrul Atmmir,Roland Calori: diagnostic et décision stratégique, Dunod édition, Paris, 1998, P 183

² DAS : Domaine d'Activité Stratégique

الشكل (13) نموذج مصفوفة BCG



المصدر: محمد بوهزة، الوضعية الإستراتيجية على مستوى أنشطة محافظة الأعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف:
<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre%204.html> شوهده يوم 2017/04/27.

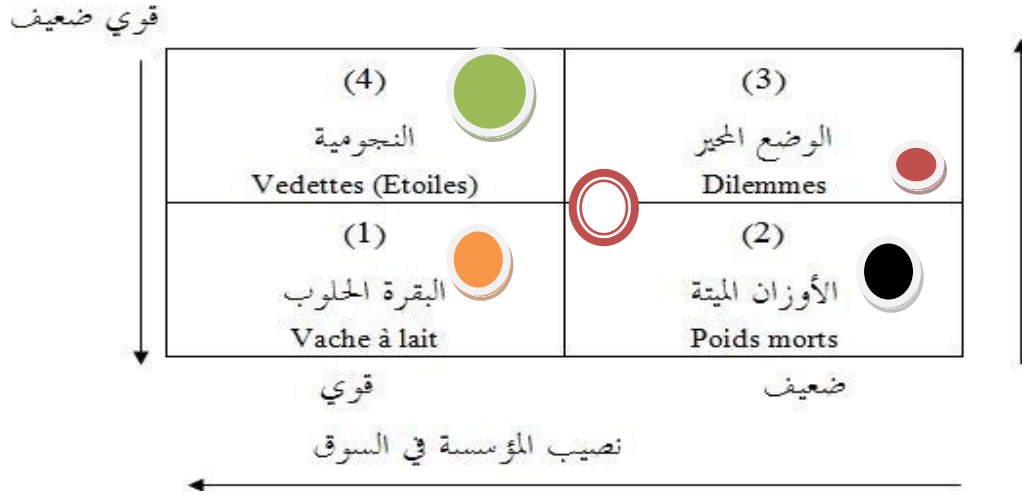
لاستخدام هذا النموذج لابد من إتباع الخطوات التالية¹:

- حساب معدل نمو السوق ل DAS الشركة؛
 - حساب حصة السوق النسبية ل DAS الشركة مقارنة لأكبر المنافسين؛
 - تحديد نسبة مبيعات الشركة من كل DAS إلى إجمالي مبيعات الشركة ؛
 - تحديد حجم الدوائر المرسومة على أساس طول قطر الدائرة b و يتحدد موقع كل DAS داخل خانة من الخانات الأربعة ليعبر عن موقف الشركة.
- الشكل الموالي يعبر عن تموقع مجموعة من DAS على مصفوفة BCG* :

¹ نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996 ، ص ص 292-295.

* BCG : Boston Consulting Group

الشكل (14): تموضع الـ DAS على نموذج مصفوفة BCG



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نموذج BCG

إن إحدى جوانب القوة الرئيسية في هذا النموذج هو قدرة الشركة على تصنيف كل DAS على خريطة واحدة و مقارنتها من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل واحد للشركة، مما يمكنها من اختيار إستراتيجية ملائمة لكل منها، كما يسمح النموذج من التأكد ما إذا كان تدفق الأموال الناتجة عن بعض الأنشطة يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى بالإضافة إلى عدة مزايا أخرى نذكر منه¹ :

- يسمح بمراقبة ما إذا كانت هناك نشاطات جديدة تعوض نشاطات أخرى متدهورة،
- يمكن استخدام هذا النموذج في محيط يمتاز بالثبات أو في حالة عدم التأكد.
- أما ما يعاب على هذا النموذج :
- العلاقة بين الحصة السوقية و الربح ليست بالضرورة قوية، فمن الممكن أن تكون الأنشطة ذات الحصة السوقية المنخفضة مربحة أكثر (سلع التقاخر) نمو العكس؛
- معدل النمو ليس إلا عنصرا واحد فقط من الموقف التنافسي.
- تهتم فقط الـ DAS بمنافس واحد فقط و إهمال بقية المنافسين ذوي النمو السريع.

3-2-2 نموذج مصفوفة Mckinsey: تم اقتراح هذا النموذج من طرف مكتب الاستشارات Mckinsey

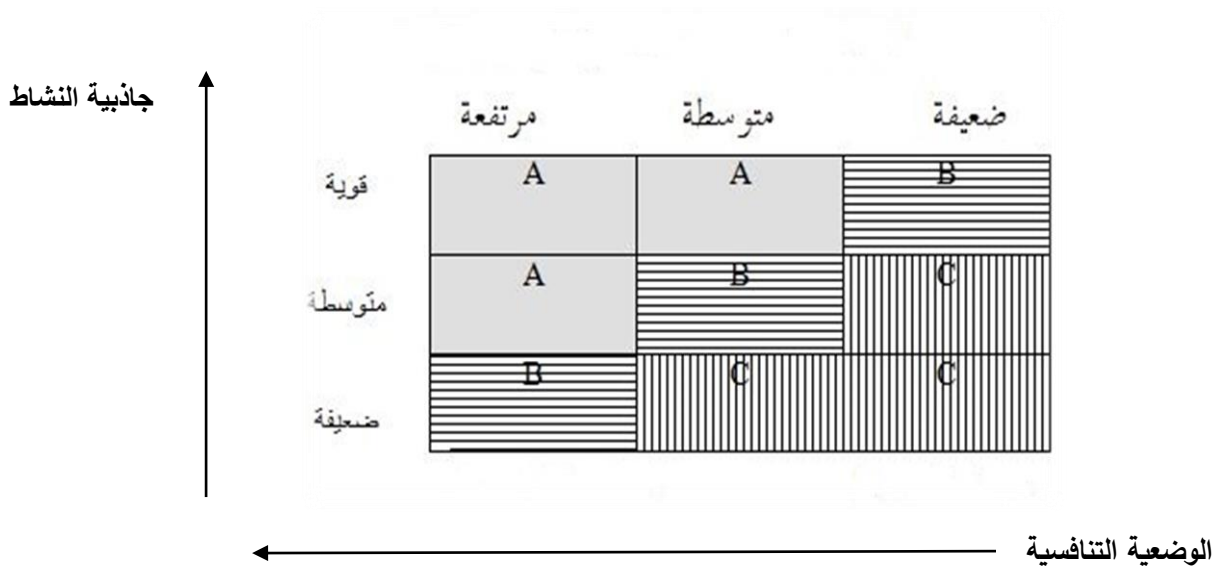
التابع لشركة جنرال إلكتريك خلال أول السبعينات ، و هذا لتقادي نقاط ضعف مصفوفة BCG، و تتكون

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2004، ص 212.

المصفوفة من 9 مربعات موزعة على بعدين يمثل البعد الأفقي قوة الأعمال أو المركز التنافسي و يمثل البعد العمودي جاذبية الصناعة أو جاذبية النشاط، و كم توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية الصناعة أو النشاط الاستراتيجي DAS بل ترجع إلى تصورات متخذي القرار تجاه الصناعة أو النشاطات، و الأهداف المرجوة من مجال النشاط و يتم تصنيفها إلى قوية، متوسطة، ضعيفة¹.

و الشكل الموالي يبين البنية العامة لمصفوفة McKinsey :

الشكل (15) نموذج مصفوفة McKinsey



المصدر: محمد بوهزة، الوضعية الإستراتيجية على مستوى أنشطة محافظة الأعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف:
<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre%204.html> شهود يوم 2017./04/27

المنطقة A: على المؤسسة المحافظة على قيمة النشاط والوضعية التنافسية إذا كانا كل منهما في وضعية جيدة، في حين تسعى إلى تحسينها إذا كانا في وضعية غير ذلك .

المنطقة B: المحافظة على وضعيتها مع محاولة رفع مرد وديتها إذا كانت قيمة كل من وضعية النشاط والوضعية التنافسية في وضع أقل.

المنطقة C: التخلي الجزئي أو الكلي إذا كانت هذه القيمة (قيمة النشاط والوضعية التنافسية) ضعيفة أما كيفية تحديد الـ DAS لكل نشاط فبنفس طريقة BCG .

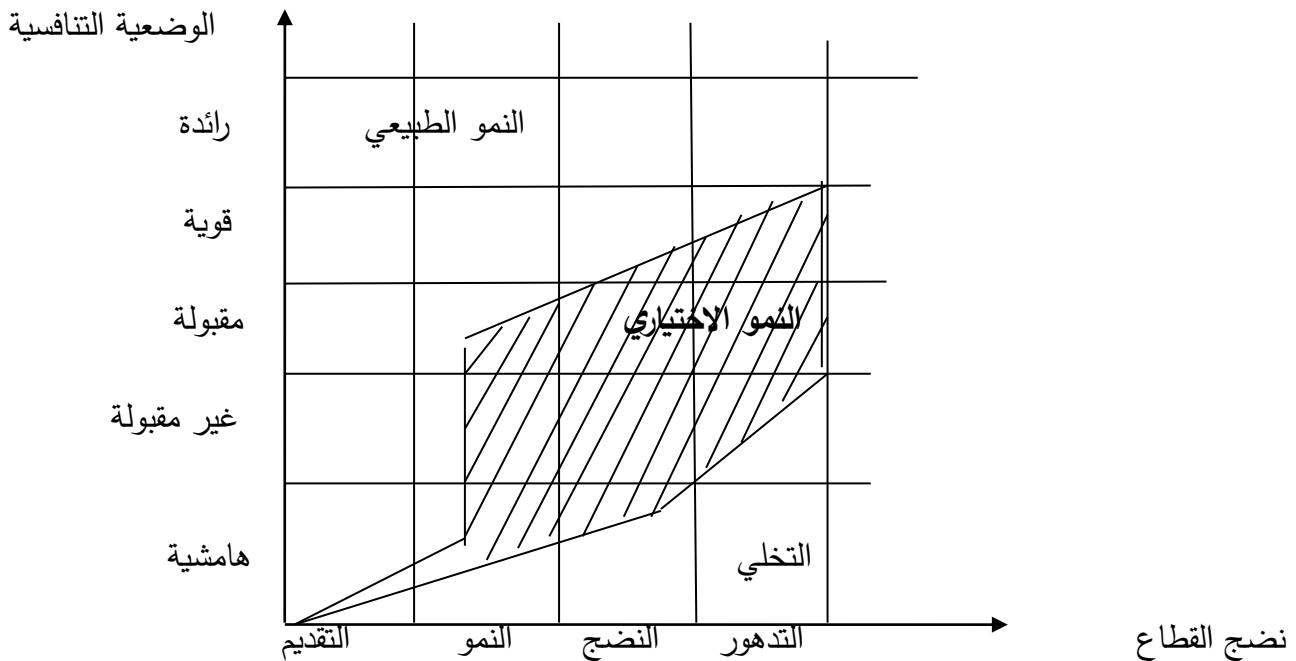
¹ Kamel Hamdi: comment diagnostiquer et redresser une entreprise, édition Rissala, Alger, 1995, P98.

كما جاءت هذه الأداة لتقدم بعض الحلول لل صعوبات الموجودة خاصة في مصفوفة BCG ، كما تقدم توصيات إستراتيجية كالدعم ، الزيادة ، الحفاظ و الترقب.

أما الانتقادات التي تعرضت لها هذه المصفوفة فكانت بالأساس إلى نتائج التوصيات الناتجة عن استعمالها، فعلى سبيل المثال : كيف يمكن تفعيل هذه لأداة في الوضعية الإستراتيجية الضعيفة و السوق الأقل جاذبية؟

3-2-3 نموذج ADL: هو نموذج للتحليل الاستراتيجي و سمي أيضا مصفوفة تطور السوق / المنتج، تم اقتراحه من مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D. little خلال السبعينيات ، حيث يقوم النموذج على متغيرين هما: درجة نضج الصناعة و الوضع التنافسي، فالمتغير الأول يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته (الانطلاق، النمو ، النضج ، التدهور)، كما يتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل و المتمثلة في : معدل النمو، الطاقة الكامنة في النمو، اتساع خطوط الإنتاج، عدد المنافسين، إنتشار الحصة السوقية بين المنافسين، ولاء الزبائن، قيود الدخول للسوق، العامل التكنولوجي¹. أما المتغير الثاني فيسمح بتحديد الوضعية التنافسية للشركة مقارنة بمنافسيها و يمكن تمثيل النموذج وقف الشكل التالي:

الشكل (16) : مصفوفة ADL



Source: Arnand Dayan: Marketing industriel, 3ème édition, imprimerie Dunond, 1993, P25

¹ Jean Pierre Detrie, Strategor : Politique générale de l'entreprise, 3ème édition, dunod, Paris, 2001, P: 108.

يعتبر هذا النموذج تكملة للنقائص التي ظهرت في النموذجين السابقين، و كأى نموذج فهو لا يخلو من نقاط قوة و ضعف¹، فنقاط القوة فتمثل في :

- تعرض المصفوفة توزيع الأنشطة أو المنتجات داخل الشركة حسب مراحل دورة حياته و المركز التنافسي، حيث قسمت إلى 20 خانة تمثل موقع معين يوفر جملة من الخيارات الإستراتيجية؛
- نستطيع الشركة و من خلال التوزيع الواسع للأنشطة و المنتجات أن نتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد أن المحفظة أعمالها متوازنة؛
- لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة Mckinsey؛
- تتجه نحو تبسيط عملية الاختيار الاستراتيجي، لأنه توجد عوامل أخرى مهمة و ذات أثر مستقبلي على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج².

3-2-4 نموذج مصفوفة Sheel DPN: أو ما يعرف بمصفوفة السياسات الموجهة (DPN) * ، تم وضع هذا النموذج من طرف شركة Sheel البترولية ، و استخدمت بكثرة من طرف شركات أوروبية عديدة فيما بعد وتعتبر هذه المصفوفة حصيلة تطوير مصفوفة BCG من خلال إضافة متغيرات نوعية و كمية متعددة ، وترتكز المصفوفة على تسعة 09 خلايا يمكن استخدامها في تسعة مواقف من خلال التركيز على متغيرين أساسيين : ربحية السوق الذي يقابل معدل نمو السوق في مصفوفة BCG و المركز التنافسي للشركة الذي يقابل الحصة السوقية النسبية في مصفوفة BCG أما المتغيرات التي تحدد ربحية السوق فهي : نوع المنتج، معدل نمو السوق، موقف الصناعة، الظروف البيئية³.

أما المتغير الثاني فتحده عدة متغيرات فرعية منها: بحوث السوق و بحوث المنتج و الشكل الموالى يوضح آلية عمل النموذج:

¹ Armand Dayan: Op.cit, P23.

² زكرياء مطلقك الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص 187.

* DPN : Directional Policy Matrix

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد و العشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 1999، ص ص

الشكل (17) نموذج مصفوفة Sheel DPN

المركز التنافسي	قوي	عدم الاستثمار	التحرك الانسحابي	التحرك و الانطلاق
	متوسط	التحرك الانسحابي	التقدم الحذر	المحاولة الجادة
	ضعيف	التجنب	النمو	القيادة
		غير جذاب	متوسط	جذاب
		ربحية السوق		

المصدر: مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،

ص 184.

و يتميز مصفوفة Sheel DPM بأنها أكثر شمولاً من BCG، حيث تعطي مواقف أكثر تنوعاً و تشمل متغيرات أكثر تعقيداً، و بذلك تعني الأقرب للواقع من باقي النماذج المذكورة مسبقاً، لكنها مازالت تعاني من المشاكل المرتبطة بقياس السوق و الحصة السوقية و درجة المخاطرة و اعتمادها على دورة حياة المنتج، وبشكل عام تتميز نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي¹ :

- تساعد على صياغة استراتيجيات تتناسب و مواقف الشركة؛
- تساعد في التحليل، التقويم لنشاطات الشركة، و هذا وفق تخصيص الموارد بطريقة أفضل لتحقيق الأهداف؛
- تسهل تحديد مواقع النشاطات أو منتجات الشركة كما أن وضع المعلومات في شكل مصفوفة تكون أكثر رؤية؛

- تعتبر هذه النماذج وسيلة لعملية التحليل التي تساعد متخذي القرارات في تحليل أنشطة أو منتجات الشركة ومعرفة مركزها التنافسي و تحديد الحصة السوقية النسبية.

و بالرغم من هذا المزايا إلا أنها لا تخلو من بعض الانتقادات و نذكر منها² :

¹ زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق ، ص: 197

² نفس المرجع ، ص : 198

- لم تأخذ نماذج في خطة الأعمال أهمية و دور التحالفات الإستراتيجية بين الشركات كأحد الخيارات الإستراتيجية
- لم تهتم هذه النماذج بالعامل البشري بشكل عام و العوامل المتعلقة بكيفية التسيير بشكل خاص.

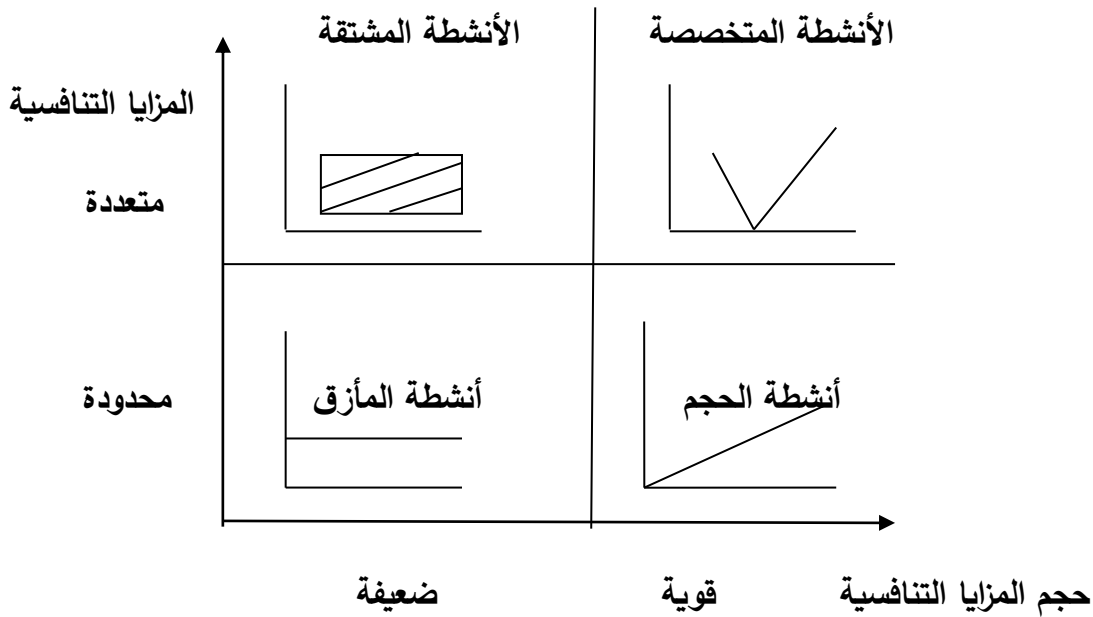
3-3 : أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة

جاءت هذه الأدوات لمعالجة النقص الذي ظهر في أدوات التحليل الاستراتيجي السالفة الذكر ومن بين أهم هذه الأدوات نذكر :

3-3-1 نموذج BCG المطورة : قامت مجموعة " بوسطن الاستشارية " و بعد الانتقادات الموجهة للنموذج BCG بتطوير نموذجا في مطلع الثمانينات و قامت بتقديم النموذج المطور ل BCG أو BCG 2 و التي تقوم على معيارين هما: الميزة التنافسية و الإمكانية المتاحة للتميز التنافسي (عديدة أو محدودة) كما يتم اختيار البعدين من خلال:

- النجاح الاستراتيجي المتعلق بقدر ما تتمتع به الشركة من مزايا تنافسية؛
- اختيار المزايا التنافسية العالية؛
- عدد مصادر المزايا التنافسية كعامل حاسم للثروة الموجودة في الشركة و يمكن توضيح النموذج في

الشكل التالي : **الشكل (18) نموذج BCG المطورة**



Source :Gérard Garibaldi L'analyse stratégique 3^{EME} edition, geodif , Paris,2007 P : 385

3-3-1-1 أنشطة المآزق : في هذه الخانة تزول الأفضلية التنافسية سواء المرتبطة بالسعر أو المرتبطة بالنوعية، و هي حالات الصناعة التي لا تظهر فيها أثر التميز بشكل واضح و تكون التكاليف جد متقاربة بين الشركات.

3-3-1-2 أنشطة الحجم : يمكن للشركة أن تسيطر على أساس التكاليف بالاستفادة من الخبرة المشتركة.

3-3-1-3 الأنشطة المشتقة : و في هذه المرحلة تسود استراتيجيات التمييز حيث تعمل الشركة على الاستفادة من أفضليات النوعية من حيث قوة المنتج و تظم هذه الخانة غالبا الشركة الصغيرة و المتوسطة.

3-3-1-4 الأنشطة المتخصصة : الشركة تتحكم بدرجة عالية من النوعية و الحجم لذلك فهي تستطيع أن تجمع بين العديد من التوليفات الإستراتيجية¹.

3-3-2 نموذج سلسلة القيمة: ظهر هذا النموذج على يد Laurence Milles و هو تاجر أمريكي في بداية الخمسينيات، لكل عمل الأستاذ M.Porter على تطويره حيث يعمل هذا النموذج على البحث على منابع الميزة التنافسية و أصولها على مستوى أنشطة كل شركة و الحكم على مواردها و مهاراتها ، كما يمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها : " الطريقة النظامية للنظر و الحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة "² و يقوم هذا النموذج على تجزئة الشركة إلى مجموعة من النشاطات بغرض الفهم و التحليل و تركيبة الشركة و التعرف على مصادرها الحالية و المحتملة، بغرض تقديم منتج أفضل من المنافسين³ ، كما يمكن تقسيم أنشطة الشركة وفق هذا النموذج إلى :

3-3-2-1 الأنشطة الرئيسية : و هي الأنشطة المباشرة التي تساهم في عملية الإنتاج و البيع و هي خمس أنشطة تتمثل في : الإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي، التسويق، التوزيع و الخدمات.

3-3-2-2 الأنشطة المساعدة : و هي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية و تسمح لها بأداء ادوار و تنحصر في : بنية الشركة، تسير الموارد البشرية، التنمية و التطوير و التمويل، كما يمكن تمثيل النموذج وفق الشكل التالي :

¹ أحميدة مالكة، محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2009، ص 111.

² M.Porter : l'avantage Concurrentiel, dunod édition , Paris ,99 ,PP 57-59.

³ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ، ص : 92

الشكل (19): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص 125.

إن تحليل أنشطة سلسلة القيمة يؤدي إلى تحديد أهمية كل نشاط و مكانته في الشركة، مما يمكن هذه الأخيرة من تحديد الأنشطة التي من الأحسن تفويضها إلى شركات أخرى متخصصة ، كما يسمح تحليل سلسلة القيمة بالتنسيق الخارجي¹ (الموردين ، الزبائن ، الموزعين ، شركات حليفة الخ).

لكن ما يعاب على هذا النموذج رغم أهميته² :

- موجه أساس نحو الأنشطة الداخلية،
- التركيز على مبدأ تخفيض التكاليف في كافة المستويات ، و هذا قد يعيق عملية الإبداع و خاصة في تطوير المنتجات.

3-3-3 نموذج المقارنة المرجعية Benchmarking: تعتبر شركة Xerox هي الرائدة و المؤسسة للمقارنة المرجعية ، كتسمية و أسلوب علمي يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تقييم و تحسين أداء الشركات ، و ذلك في عام 1973 لكن الجذور الأولى لهذا المفهوم تعود إلى العام 1810³ عند دراسة الصناعي الانجليزي Francis

¹ Ahmed Hammadonche: Op.cit, P 86.

² Ibid: P .87

³ مراد رابح كواشي ، مريم السعيد بودودة، نموذج مقترح بين بطاقة الأداء المتوازن المستدامة و المقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، الأردن، 2017 ، ص 241

Lowell لمعامل الطحين البريطانية للوصول إلى التطبيقات الأكثر نجاحا في هذا المجال، ثم جاءت دراسة Henry Ford عام 1913 في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو ، بعد الحرب العالمية الثانية قام بتطبيقه اليابانيون على نطاق واسع.

و يمكن تعريف المقارنة المرجعية على أنها : " تقنية و أسلوب منظم للتعلم من الآخرين و كسب المعرفة منهم من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميز "¹.

و تعرف أيضا " عمليات مستمرة و نظامية لتقييم المنتجات و الخدمات، العمليات و المعارف مقارنة بالمنافسين الأكثر تميزا "².

و من خلال هذين التعريفين يمكن القول أن المقارنة المرجعية تتسم ³ :

- عملية مستمرة لتقييم أداء الشركات و أنشطتها بهدف تحسين الأداء؛
- عملية المقارنة تكون وفق أفضل أداء؛
- تكون وفق إطار قانوني و شرعي؛
- تكون بين أنشطة الشركة نفسها أو مع شركات منافسة.

كما تهدف إلى ⁴ :

- تحسين و إشباع و رضا الزبون؛
- تحديد الفجوة بين أداء الشركة و أداء أفضل المنافسون مع تشخيص نقاط القوة ومواطن الضعف؛
- مقارنة و تبادل الخبرات و جلب الإبداع و المعارف؛
- تشخيص سبل انجاز الأهداف.

كما يوجد هناك مستويات للمقارنة المرجعية⁵ :

- المقارنة المرجعية الداخلية (داخل الشركة).
- المقارنة الخارجية (مع المحيط الخارجي).

أما مراحلها أو الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق هذا النموذج فيمكن ذكرها فيما يلي ⁶ :

¹ عبد المحسن توفيق محمد، قياس الجودة و القياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة و القياس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر، 2005، ص:194.

² Ahmed Hamadonche: Op.cit, P.90

³ محمد بوهزة، المقارنة المرجعية و دورها في فعالية المؤسسة، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، الجزائر ، 4-5 ماي 2005، ص 05.

⁴ مراد رايح كواشي و آخرون ، مرجع سابق ، ص ص 241-242

⁵ نفس المرجع ، ص 242.

⁶ مراد رايح كواشي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 243.

3-3-3-1 الخطوة الأولى : التخطيط : وفيها يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات أو النشاطات التي سيتم إجراء المقارنة عليها ثم يتم اختيار الشريك الذي ستجرى معه المقارنة و كذا تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لعملية المقارنة.

3-3-3-2 الخطوة الثانية : التحليل : بعد عملية التخطيط تأتي عملية التحليل أين يتم تحديد الفجوة وتحديد عوامل التفوق و كذلك استقراء مستويات الأداء المستقبلية .

3-3-3-3 الخطوة الثالثة : التكامل : و فيها وضع البرنامج تنفيذي بغرض تحديد المجالات الواجب تغييرها و العمل على ضمان قبول البرنامج من قبل العاملين و تحديد الأدوار و الموارد و الوسائل التي تحقق أداء أفضل.

3-3-3-4 الخطوة الرابعة : التنفيذ : و فيها يتم التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات و مراقبة النتائج، و مستوى التقدم المحقق.

3-3-3-5 الخطوة الخامسة : النضوج : و يتحقق عند صهر أفضل الطرق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل الشركة.

- و ككل نموذج فإنه لا يخلو من عيوب أو الانتقادات و من أهمها :
- إن الحصول على بيانات المنافسة ليس بالأمر السهل؛
- قد يجر هذا النموذج الشركة إلى نسيان تشكيل استراتيجيات خاصة بظروفها و العمل على إتباع ظروف المنافسين.

3-3-4 نموذج مصفوفة القرار MCC: واجهت نماذج تحليل المحافظ تحفظات حولها من أهمها عمومية هذه النماذج لتركيزها على مخرجات الشركة، لهذا ومن أجل تجاوز محددات هذه النماذج وبالأخص نموذج BCG ينطلق التفكير الحديث من فرضية أن المواد النادرة يجب أن تتوزع على الأنشطة الداعمة للكفاءة الجوهرية للتنظيم والتي تساعد في تحقيق رسالة الشركة¹.

3-3-4-1 بنية مصفوفة القرار MCC: مصفوفة القرار MCC تعتبر أداة لتوزيع الموارد من منظور إستراتيجي تتكون من محورين أساسيين.

- **المحور العمودي:** يمثل رسالة المؤسسة، وما تتضمنه من قيم، وثقافة تنظيمية.
- **المحور الأفقي:** يمثل الكفاءة الجوهرية للمؤسسة، ويمكن لمصفوفة MCC أن تقدم دليل لكل طلب للموارد سواءً لتغذية المشروع أو منتج من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:

¹ أحيدة مالكة، مرجع سابق، ص 119.

- كيف تعمل الموارد بصورة تلائم أو تساعد في تحقيق رسالة الشركة؟
 - كيف تستعمل وبصورة مرضية وبما ينمي الكفاءة الأساسية للتنظيم؟
- والشكل الموالي يوضح الشكل العام للمصفوفة:

الشكل رقم (20): مصفوفة القرار MCC

التوافق مع الكفاءة الجوهرية

التوافق مع الرسالة	عالية	التخفيف	حوافز
	ضعيفة	الإستنزاف	الذهول
		ضعيفة	عالية

Source : Jean Brilman: les meilleurs pratiques de management, édition organisation, Paris, 2001, P145.

إن أكبر فائدة يقدمها النموذج هو إمكانية استخدامه للتقييم الإستراتيجي عند كل مستوى داخل المؤسسة¹.
3-3-4-2_ مضامين مصفوفة القرار MCC: بالنظر إلى المصفوفة فهي مقسمة إلى أربع خانات كل خانة تمثل متوقعاً لمنتجات معينة².

فالمنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة حوافز، دوافع ملاءمتها عالية لكل من الرسالة والقدرات التنظيمية (الكفاءات الجوهرية). على العكس من تلك المنتجات أو المشاريع التي تقع في خانة الاستنزاف تمثل وحدات تضعف القدرات الإستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل وتكون مرشحة للإلغاء والتصفية.

والمنتجات أو الوحدات التي تقع في الخانات الباقية يكون وضعها غير واضح بصورة قاطعة، إذ تلبي متطلبات بعد واحد من أبعاد المصفوفة دون الآخر.

فوحدة أو منتجات الذهول تعتمد على القدرات الأساسية (الكفاءة الجوهرية) لكنها لا تتماثل أو تتطابق مع رسالة المؤسسة، وهذه المنتجات عادة تكون جذابة لأنها تستخدم المهارات الحالية المتوفرة.
 والمشاريع أو المنتجات التي تقع في خانة التخفيف فهي تتلاءم بدرجة كبيرة مع رسالة المؤسسة، وبدرجة ضعيفة مع القدرات التنظيمية.

¹ سعد غالب يس الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1999، ص 144.

² أحيدة مالكة، مرجع سابق، ص 120.

عند استخدام مصفوفة القرار MCC كل مشروع أو منتج يتم تقييمه لتحديد درجة توافقه مع رسالة المؤسسة، والقدرات التنظيمية المتاحة وذلك في ضوء تصنيفين جيد وضعيف بعد ذلك توضع في الخانة المناسبة في المصفوفة، كما أن المنتجات في خانة الذهول يمكن تحويلها إلى خانة الحوافز باعتماد طريقتين¹:
الأولى: تتصل بتطوير المنتجات بطريقة ما بالتغلب على النقص في عدم مطابقة المنتجات مع رسالة المؤسسة.

الثانية: تتضمن تعديل هيكل المصفوفة لتقليل النقص أو التباين مع رسالة المؤسسة.
مصفوفة القرار MCC هي أداة جيدة لتطبيق المنطق الإستراتيجي على أنواع القرارات الخاصة بتوزيع وتعيين الموارد، وفي نفس الوقت تمثل مجال لاختيار رؤية الشركة ، واستراتيجياتها كأساس في عملية تطوير وتحديث الإستراتيجيات ، إلى جانب ذلك هناك مصفوفة ثلاثية الأبعاد (3X3) تستخدم لتطبيق النموذج² كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(21): مصفوفة القرار 3×3

التوافق مع الكفاءة التنظيمية

التوافق مع الرسالة	عالي			متوسط		ضعيف	
	عالي	يبقى في ذهن الوضع المثالي		التطوير من خلال الكفاءة التنظيمية		البحث عن مشاريع مشتركة	
		المواصلة في تنفيذ المشروع		المحافظة على المشروع الحالي بحدود مرسومة		لا تأخذ في إتخاذ القرار	
		تقسيم المشروع إلى أقسام ثانوية		لا تأخر في اتخاذ القرار		يتم التخلي عن المشروع	
	متوسط						
	ضعيف						

Source : Jean Brilman: les meilleurs pratiques de management, édition organisation, Paris, 2001, P147

¹ نفس المرجع ، ص 121.

² سعد غالب يس، مرجع سابق ، ص 144.

خلاصة الفصل:

مما تقدم ذكره في هذا الفصل نستخلص أن النشاط التسويقي يعتمد بالأساس على مفهومين هما:

المبيعات و ربحية الزبون.

فالمبيعات تعتبر مخرجات العملية التسويقية و هذه الأخيرة هي المركز الذي يدور حوله جميع أنشطة الشركة، لذا كان لزاما على الشركة إذا أرادت البقاء في السوق أن تحافظ على مكانتها السوقية، و من ثم حصتها السوقية ، و هذا لا يتأتى إلا بعد المحافظة على الزبائن ، و بناء علاقة مريحة معهم.

وقد تم التطرق في ربحية الزبائن إلى أهم نماذجها ومختلف مستوياتها و أنواعها و طرق قياسها.

لكن النشاط التسويقي يبقى منقوصا ما لم تكن هناك قرارات صائبة تدعمه و تحليل يتقصى نقاط القوة و يدعمها، ونقاط ضعف يتداركها، و فرص يستغلها وتهديدات يتجنبها للوصول إلى قرارات سليمة يصارع بها ظروف المنافسة الشديدة في الأسواق.

لذا تم التطرق في الشطر الأخير من هذا الفصل إلى أدوات التحليل الإستراتيجي بمختلف أنواعها و متغيراتها حتى تسهل من تحليل النشاط التسويقي و الخروج بالسياسات أو الإستراتيجيات التي تخدم الشركة طيلة فترة بقائها في السوق.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد :

اعتمادا على محتوى الفصل الأول و ما تطرق إليه من مفاهيم نظرية في مختلف مباحثه، سنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم في دراسة تطبيقية على شركة نפטال التي تعد إحدى الشركات الوطنية الرائدة في مجال نشاطها (صناعة و تكرير المنتجات البترولية و مشتقاتها).

و حتى يتسنى لنا معرفة أكثر النشاط التسويقي داخل الشركة التي تعيش ظروف منافسة من بعض الشركات الدولية خاصة في المنتجات المشتقة، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء .

سنتطرق في الجزء الأول إلى نشأة الشركة و كذا مختلف الوظائف الإدارية و المهام من خلال هيكلها التنظيمي و المنافسة الدولية و المحلية، ثم في الجزء الثاني سنتطرق إلى أهم المؤشرات المالية المعتمدة في التحليل المالي لمعرفة متغيرات الأداء التسويقي و في الأخير الدراسة الإحصائية لرضا زبائن الشركة أين تم توزيع استبيان في هذا الموضوع قصد دراسة نتائج إجابات العينة و محاولة تحليل نتائجه.

1- تقديم عام حول شركة نفطال:

حاولنا من خلال هذا المبحث توزيع الاهتمام في عرض صورة شاملة عن شركة نفطال تبين نشأتها وهيكلها التنظيمي وكذا مواردها الاقتصادية والبشرية، كما تطرقنا إلى طبيعة الاستثمارات فيها ومساهمة هذه الاستثمارات في مخرجاتها المالية.

1-1- نشأة شركة نفطال

يعرض هذا المطلب أهم المحطات التاريخية والقانونية الخاصة بنشأة شركة نفطال، بداية بالكيانات الاقتصادية التي أنشأت بعد الاستقلال وجاءت شركة نفطال كمكمل لهذه الكيانات الاقتصادية مستقلة ومنفردة في نشاط التوزيع وإنتاج المواد الطاقوية (وقود زيوت شحوم وغيرها).

كانت البيئة الاقتصادية بعد الاستقلال غير واضحة المعالم ما جعل من تأسيس كيان اقتصادي مثل هذه الشركة يستوجب إنشاء العديد من الشركات قبلها، مع وجود موارد طاقوية وموارد مالية إلا أن التجربة الجزائرية في مجال الطاقة محدودة آنذاك، حاولت الحكومة الجزائرية البحث عن أسلوب يمكنها من استغلال الثروات الطبيعية و الطاقوية، وكان من بين القيود التي أعاققت تقدمها نحو هذا الاستثمار سيطرت العديد من الشركات الأجنبية على هذه الاستثمارات، لكن الإرادة السياسية آنذاك مكنت من انطلاق هذه الرؤية الإستراتيجية وهو ما سنعرضه في هذا المطلب.

في منتصف الستينيات استمرت الشركات الأجنبية في إدارة منتجات الجزائر الطاقوية وقود زيوت وغيرها ونشاط التوزيع لهذا المنتج الاستراتيجي، حيث احتكرت لسنوات السوق الوطني لهذه المنتجات، لكن الإرادة السياسية مكنت الاقتصاد الوطني من استرجاع هذا السوق، خاصة والاحتياطي الهام من المواد الطاقوية التي كانت تحوزها الجزائر آنذاك.

تأسست شركة Sonatrach بتاريخ 31 ديسمبر 1963 وبموجب القرار 491-63 وتحت وصاية وزارة الطاقة، تأسيس مع آفاق جديدة مقارنة بالطرف القائم وحادثة الاستقلال، أسندت لها مهام البحث والتطوير والتنقيب النقل التكرير وتوزيع المشتقات البترولية وقود شحوم زيوت على المستوى الوطني، هذا ما ساعد على بلورة الخبرة الوطنية في هذا المجال، استمر نشاط شركة Sonatrach في إنتاج المواد الطاقوية وتكريرها وساعد على ذلك الدعم الحكومي لمثل هذه الاستثمارات، لكن من جهة أخرى زاد الضغط في توزيعها على المستوى الوطني، فقررت الحكومة تأسيس شركة فرع عن شركة تتولى باقي المهام، تأسست شركة Naftec كشركة تتولى عملية تكرير المواد البترولية وشركة نفطال بموجب المرسوم 80-101 بتاريخ

06 أبريل 1980 التي تتولى عملية تسويق المنتجات، هذه الأخيرة التي انتقلت طبيعتها القانونية إلى شركة ذات أسهم (SPA).

بتاريخ 25 أوت 1987 بدأ الضغط على المنشآت الاقتصادية الإستراتيجية ومن بينها شركة Sonatrach حيث استقر الحل بمنح استقلالية لبعض الفروع من هذه الشركة، من بين فروعها فرع ERDP الشركة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، تقرر فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع بموجب المرسوم رقم 87-189 فتأسست شركة Naftec المتخصصة في نشاط التصفية والتكرير وشركة نفطال المتخصصة في التوزيع، جاءت تسميتها Naft وتعني النفط و AI من الحرفين الأولين من الجزائر وهو ما يدل على المدلول الوطني لهذه التسمية.

لم تتوقف التعديلات التي أجريت على شركة نفطال كان أول تعديل بعد التأسيس سنة 1989 حيث تم إلغاء مركزية أشغال شركة نفطال الاجتماعية والثقافية، منح هذه الحرية يمكن بقية الفروع من ممارسة مهامها الاجتماعية والثقافية دون مراقبة أو توجيه من وزارة الطاقة مع وجود لوائح تنظيمية في ذلك كما تم بعدها بسنة إلغاء مركزية النشاط بالنسبة للمخزونات والمبيعات والزيائن وتعزز ذلك بنظام معلومات وهو ما زاد في ترقية الأداء الاقتصادي الشامل للشركة، سنة 1996 أجريت العديد من التعديلات والقرارات في خضم الظرف الاقتصادي والسياسي من أجل النهوض بهذه المنشأة المهمة حيث كان أولها إلغاء مركزية النشاط التكاليف والأسعار بعدها إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات، حل وحدات الشركة في الموانئ ثم إنشاء خلية الأمن الصناعي ومديرية المراقبة ومراجعة الحسابات تلاها إنشاء وحدة مختصة في الطباعة الإلكترونية وغيرها من أنواع الطباعات.

1-2- طبيعة نشاط الشركة:

منتجات التي انطلقت بها الشركة ما تزال قيد الانتاج والتوزيع والترويج في شركة نفطال نحاول عرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): منتجات شركة نفطال

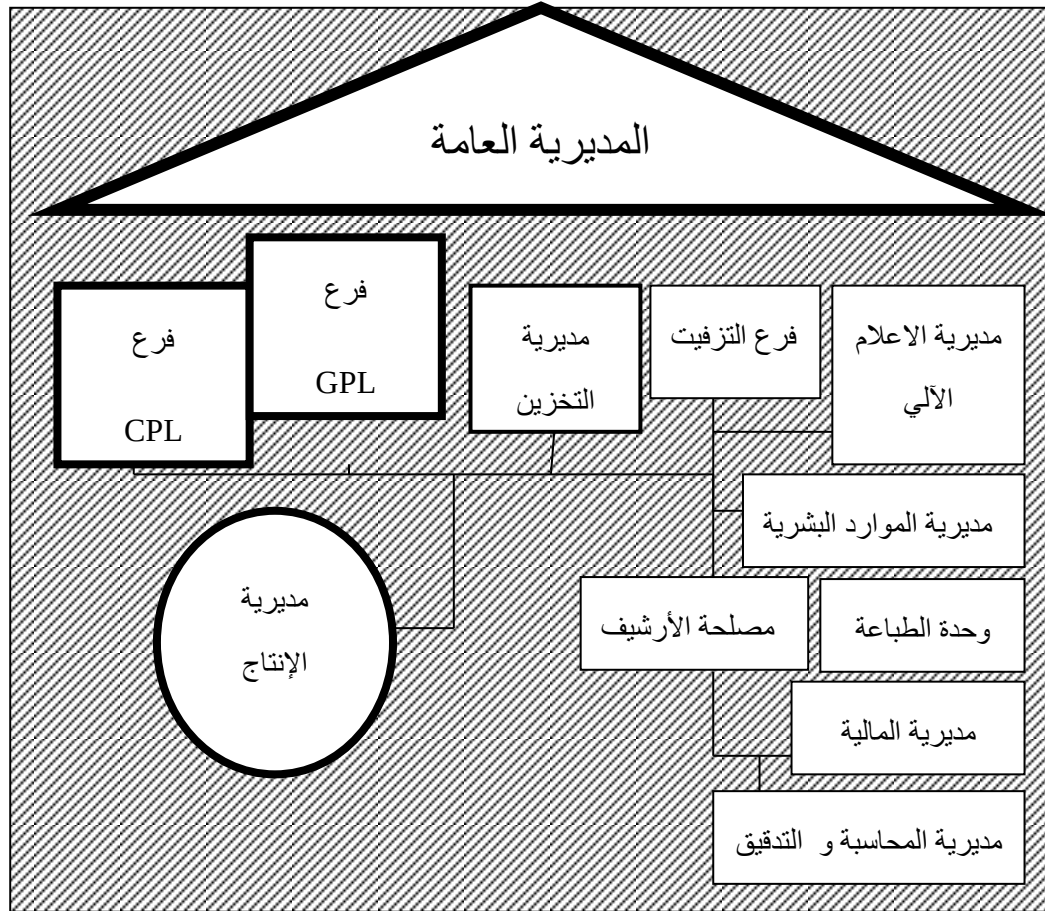
المنتجات	
غاز البترول المميع (Gaz pétrole liquéfié)	وهو غاز خاص بالسيارات (غاز بوتان معدل)
الوقود (Carburants)	بنزين عادي، بدون رصاص، ممتاز، مازوت
الزفت (Bitumes)	يستخدم في أشغال البناء والنشاطات الصناعية
تسويق العجلات المطاطية (Pneumatiques)	تقوم شركة نفطال بتسويق مختلف العجلات المطاطية الخاصة بالسيارات الشاحنات الآلات الصناعية
الزيوت (Lubrifiants)	زيت التشحيم (GRS)، الزيوت الصناعية (HIN)، زيوت خاصة بمحركات الديازال (HMD)

المصدر: البيانات الداخلية- المديرية العامة.

1-3- الهيكل التنظيمي لشركة نفطال

يختلف شكل الهياكل التنظيمية من شركة لأخرى حسب حجم الشركة وأسواقها وكذا عدد منتجاتها، لكن الهيكل التنظيمي لشركة نفطال يعتبر من الهياكل التنظيمية الكلاسيكية، يغلب عليه مبدأ السلطة وكذا مبدأ التوجيه الأحادي للأنشطة، وفيما يلي سنعرض شكلا يوضح صورة للهيكل التنظيمي:

الشكل رقم(22): الهيكل التنظيمي لشركة نفطال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات المقابلة المباشرة مع مدير الموارد البشرية لشركة نفطال على المستوى الوطني

الموارد المالية لشركة نفطال عالية جدا مكنتها خلال فترات طويلة من تطوير وحداتها الإنتاجية وفروعها التجارية والصناعية على المستوى الوطني، الشكل أعلاه يوضح هذا الاتساع والقدرة الهائلة والتنوع في الفروع، و من أجل تفصيل دقيق لمهام الفروع والمديريات قمنا بإعداد الجدول التالي الذي يتضمن أهم المهام التي تقع على عاتق هذه المديريات والفروع:

الجدول رقم(02): المهام الرئيسية لشركة نفطال

المهام	
التنظيم	✓ تحديد المهام والسلطات داخل المستويات التنظيمية
الإنتاج	✓ عملية التكرير والتصفية في وحدات عديدة على مستوى التراب الوطني
التخزين والنقل	✓ عملية مهمة في شركة نفطال تستخدم فيها أهم التجهيزات والمعدات
تطوير الهياكل القاعدية	✓ خلال فترات قريبة يتم تطوير المعدات وهياكل التخزين من أجل ضمان سلامة وجودة المنتج
السلامة الأمن الصناعي	✓ وهو من بين الأسس الرئيسية التي يتم احترامها من قبل كل فرد، كما تعمل وحدات مديرية نفطال على احترام البيئة
دراسات السوق	✓ حيث يتم دراسة وتيرة الاستهلاك وقدرات المنافسين من أجل مواجهتها
التسويق	✓ البحث عن منافذ لتوزيع منتجات الشركة من خلال الاتصال ...
التأهيل(التكوين)(التدريب)	✓ القيام بتجديد المعارف والطاقت وكذا التقنيات الصناعية والتجارية من حين لآخر
الصيانة	✓ من بين المهام التي تحظى بتركيز الإدارة العليا للشركة، حيث تستلزم معدات توزيع الوقود إجراءات تقنية جد دقيقة ومستمرة من أجل ضمان خدمة توزيع مميزة
وضع الميزانية التقديرية	✓ التقارير المالية والمحاسبية المقدمة من فروع الشركة تعتبر مرجعا في تقدير النفقات والإيرادات المستقبلية للشركة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات المقابلة المباشرة مع مدير الموارد البشرية لشركة نفطال.

1-4- المنافسة المحلية و الأجنبية لشركة نفطال:

يمكن التفريق بين نوعين من المنافسة للشركة في السوق الوطنية فيما يخص تخزين و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها.

1-4-1- المنافسة المحلية:

تعتبر محطات الخدمة و نقاط بيع غاز البوتان المكيف من ابرز المجالات التي كانت متاحة للخواص المحليين في نشاط التوزيع ، بعده أصبح بإمكانهم توسيع و زيادة أنشطتهم في التوزيع و تخزين المواد البترولية ومشتقاتها و ذلك فيما يخص كل من المنتجات التالية الوقود ، الزيوت، الزفت و كذا غاز البترول المميع وقودا GPL/c ، على مستوى شبكة التوزيع الوطنية للوقود نجد أكثر من 1723 نقطة بيع حيث 60 منها هي تابعة للمتعاملين الخواص، مند تطبيق القرار: 97 / 435 ، وذلك في نوفمبر 1997 الذي ينص على فتح نشاطات النقل، تخزين و توزيع المواد البترولية للمستثمرين الخواص و الأجانب وذلك لمواجهة الطلب المتزايد عليها و الرخص الممنوحة لإقامة مراكز التخزين و محطات الخدمات الخاصة في تزايد مستمر سنة بعد أخرى حيث وصل العدد في سنة 2000 إلى 121 محطة بعدها تم تخفيض العدد و ذلك بسبب تشبع السوق الوطنية ، من أهداف ترخيص الخواص لمزاولة نشاط التخزين و التوزيع للمشتقات البترولية هي محاولة الشركة تلبية احتياجات السوق الوطنية و تحسين معدل الخدمة و ذلك بتوفير المنتج للزبون في أفضل الظروف من حيث الجودة و السعر و ذلك عبر كامل مناطق التراب الوطني

1-4-2- المنافسة الأجنبية:

لقد أصبحت الجزائر من الدول المستقطبة للمستثمرين الأجانب وأكدت بذلك أحقيتها كثاني اكبر قوة اقتصادية على المستوى الإفريقي حيث أن عودة الاستقرار خاصة خلال الفترة مابين 2008-2013، ارتفاع الإيرادات البترولية و كذلك الفائض المالي المسجل خلال الفترة الأخيرة كل هذه العوامل جعلت من الجزائر وجهة مميزة للاستثمار الأجنبي و خاصة في مجال استغلال ، تحويل وكذا تخزين و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها و يمكن ذكر بعض الشركات الأجنبية التي تنشط في الجزائر في قطاع توزيع المنتجات البترولية :

Total Bitumes Algérie, Shell marketing Algérie, Esso mobil Algérie, pétroser ...

2- تحليل الأداء الشامل لشركة نفطال خلال الفترة 2013 - 2016:

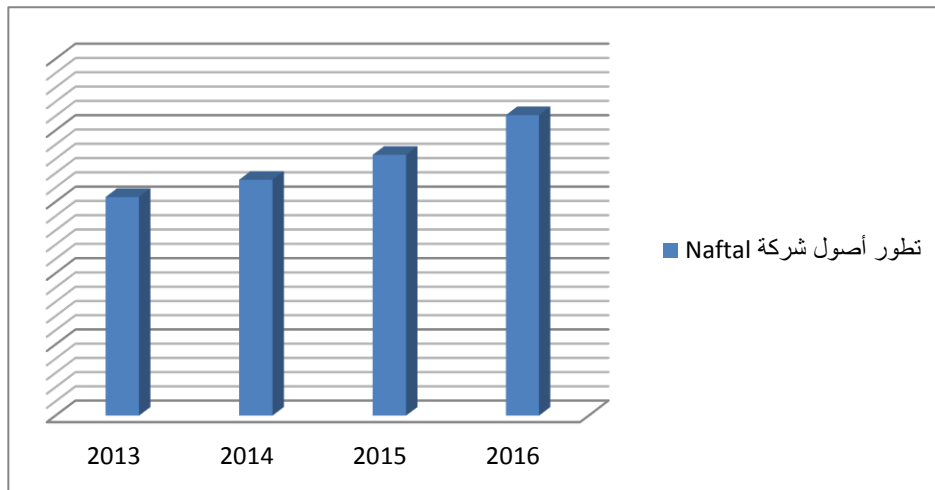
2-1- تطور أصول شركة نفطال: دراسة تطور أصول الشركة يهدف إلى معرفة حجم الشركة وقيمتها في الأسواق المالية ، وتقيد أيضا في رسم مكانة الشركة عند شركات الإقراض، كما تقيد أيضا في معرفة اتجاهات الشركة و السياسات الاستثمارية التي تعتمدها، و تقيد في رسم صورة للشركة لدى الزبائن، لذا نجد أكبر الشركات تتنافس في اختيار أنواع مختلفة لمبانيها و كذا أماكن تواجدها و كذا اقتناء أجود المركبات...إلخ ، وقد عرف إجمالي أصول الشركة تطورا ملحوظا خلال الفترة 2013 - 2016، تطور أصول الشركة خلال الفترة 2013 - 2016، هذه الفترة في الاقتصاد الجزائري هي فترة مزدوجة تبدأ بمرحلة كان الاقتصاد الجزائري يعرف انتعاشا متزايدا إلى غاية أزمة انخفاض أسعار البترول، حاولت الشركة خلال هذه الفترة استخدام الاحتياطي المالي لديها ممثلة في أصولها المالية من أجل التوسع بالاستثمارات الوطنية والجدول التالي يوضح هذا التطور:

جدول(03) تطور أصول الشركة

السنة	2013	2014	2015	2016
إجمالي الأصول	15332462482	16535620618	18283440125	21060773766
المعدل * %	0.13	0.08	0.11	0.15

المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

الشكل رقم (23): تطور أصول شركة نفطال



المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

* يحسب المعدل بالعلاقة التالية = (أصول السنة N - أصول السنة (N-1)) / أصول السنة (N-1)

2-2- تطور معدل العائد على أصول شركة نفطال:

يظهر العائد على الأصول ما مقدار مساهمة أصول الشركة في قيمة النتيجة الصافية. مما يعطي فكرة عن مدى كفاءة الشركة في تحويل ما تملك إلى أرباح و الجدول الموالي يبين هذه النسبة للفترة ما بين 2013-2016، وعموما يجب أن يفوق هذا المعدل معدل الإهلاكات المطبق لاسترجاع قيمة الأصول محاسبيا،

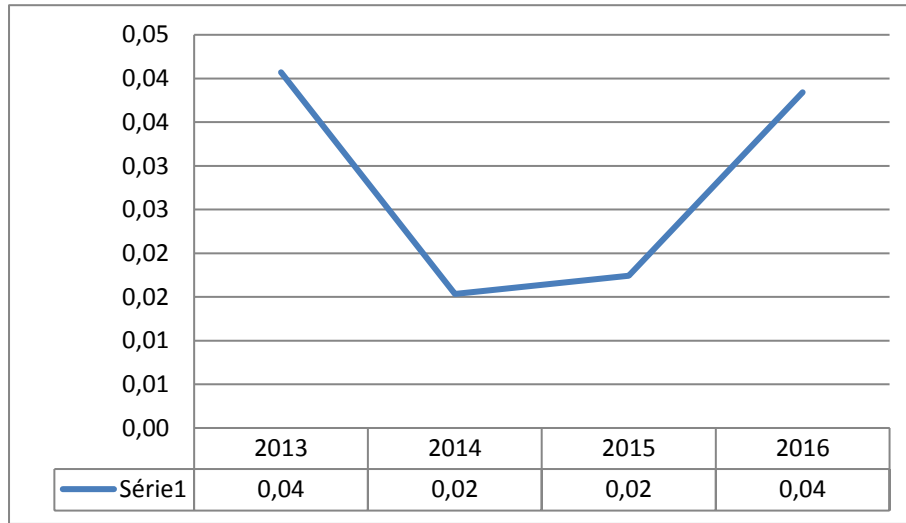
الجدول رقم(04): تطور معدل العائد على الأصول لشركة نفطال خلال الفترة 2013 - 2016

السنة	2013	2014	2015	2016
النتيجة الصافية	624170758,5	253708723,8	318690464,3	809235717,6
إجمالي الأصول	15332462482	16535620618	18283440125	21060773766
المعدل %	0,04	0,02	0,02	0,04

المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل المردودية لأصول الشركة سنة 2013 بلغ 04% أو بعبارة أخرى أن قيمة الأصول تساهم بنسبة 04% من النتيجة الصافية أي أنه يلتزم على الشركة انتظار 25 سنة لاسترجاع قيمة استثماراتها وهي نسبة جد ضعيفة بالنظر لمكانة الشركة داخل السوق وانخفاضها سنة بعد أخرى لكنها تتحسن سنة 2016، هذا المعدل مرتبط بسياسة الإنفاق المطبقة في شركة نفطال، أولا الشركة في فترة إعادة تكوين القاعدة التجارية لها على المستوى الوطني لكن هذا التجديد ركز على النشاط التوزيعي للمنتجات البترولية فقط على مستوى محطات الوقود، أي إنشاء محطات وقود مقابل منتجات غير متجددة وأدوات تسويقية غير مؤهلة وهو ما سنأتي لتوضيحه فيما بعد، الشكل الموالي يوضح تطور معدل العائد على الأصول:

الشكل رقم (24): تطور معدل العائد على الأصول للشركة



المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

2-3- تطور الاستثمارات:

إن الهدف الرئيسي للاستثمار هو الحصول على عائد على هذه الاستثمارات ؛ كما يعتبر العائد على الاستثمار أفضل طريقة لقياس الربحية وأداء الإدارة وهو مقياس أفضل من الربح نفسه باعتبار الاستثمارات هي الأساس لتوليد الربح ؛

الجدول رقم(05): تطور استثمارات شركة نفطال خلال الفترة 2013 - 2016

السنة	2013	2014	2015	2016
إجمالي الاستثمارات	1845329055	2555348046	3235912240	4469903854
المعدل %	0.18	0.38	0.27	0.38

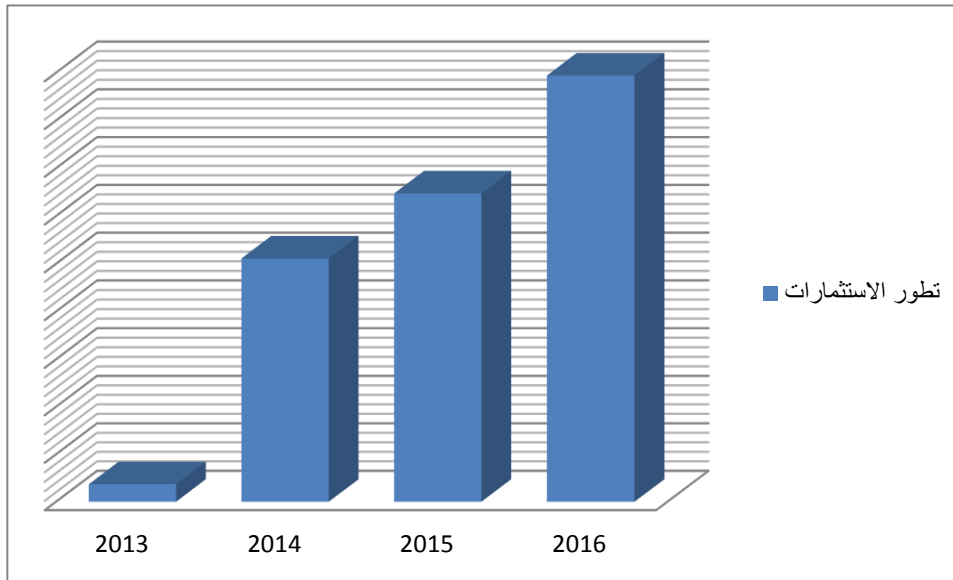
المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

استعرض المدير المركزي لنفطال برنامج تطوير وعصرنة الشركة على مدى 2030، قائلا إن الشركة إعتمدت برنامج لجعل الشركة أكثر نجاعة في مجالها، وتوظيف حصتها في السوق، وضمان استدامتها على المدى الطويل والصعود إلى رتبة توزيع المنتجات البترولية.

وأوضح في هذا الإطار، أن مشروع التطوير جاء في عشر مجموعات عمل في مجال الأنشطة الإنمائية للطيران ووقود البحرية والأرض، وتلك المتعلقة بمواد التشحيم والإطارات، وتطوير شبكة أخرى باستثناء الوقود، و تطوير نشاط النقل، نشاط الصيانة، نظم المعلومات وإدارة تنمية الموارد البشرية، مضيفا أن نفطال تتوقع بلوغ الاستقلال الوطني في تخزين الوقود طيلة شهر 2.1 مليون متر مكعب، بحيث توجد

9 مشاريع قيد الإنجاز في هذا الميدان بكل من الجزائر، الخروب، بجاية، سوق أهراس، عنابة، سيدي بلعباس، أدرار، تندوف وتمنراست، ما يمثل أكثر من 50 بالمائة من نسبة التخزين الحالية. إضافة إلى مشاريع أخرى، سيتم الإعلان عنها بداية السنة القادمة بكل من العلمة، المسيلة، برج بوعرييج، تيزي وزو، الشلف، البويرة، غليزان، بشار، توقرت، والوادي. الشيء الذي يفسر تزايد قيمة إستثمارات الشركة من سنة لأخرى عدا سنة 2015 التي عرفت إنخفاضا نتيجة تهاوي أسعار البترول في الأسواق العالمية بداية 2014 مما أثرا سلبا على السياسة المالية للدولة ليعرف هذا المعدل إرتقاعا مرده للزيادة في أسعار الوقود في بداية 2016.

الشكل رقم(25): تطور استثمارات شركة نفطال خلال الفترة 2013 - 2016



المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017./02/27

2-4- تطور معدل العائد على الاستثمار:

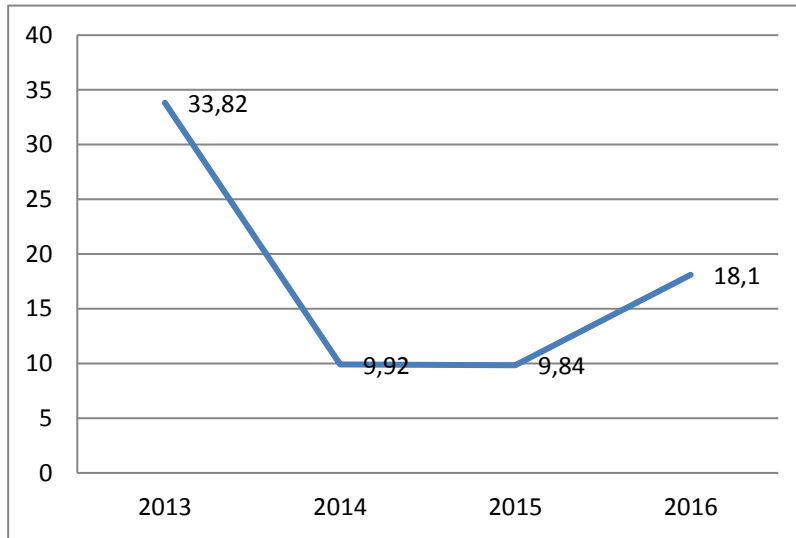
الجدول رقم(06): تطور معدل العائد على الاستثمارات لشركة نفطال خلال الفترة 2013 - 2016

السنة	2013	2014	2015	2016
النتيجة الصافية	624170758,5	253708723,8	318690464,3	809235717,6
إجمالي الاستثمارات	1845329056	2555348046	3235912240	4469903854
المعدل %	34,00	10,00	10,00	18,00

المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017./02/27

لم تساهم كثيرا استثمارات الشركة في تعظيم النتيجة الصافية ، و بالعودة إلى تحليل الفقرة السابقة فإن هذا التذبذب في قيمة العائد مرده إلى السياسات المالية للدولة و أيضا إلى أن قيمة العائد لا يمكن جنيها في الفترات القصيرة بل في فترات تتعدى الخمس سنوات من بداية الإستثمار، كما أن معدلات الفائدة الممارسة من قبل البنوك تساهم في التقليل من هذه العوائد باعتبارها تكاليف و أعباء تتحملها هذه الاستثمارات.

الشكل رقم(26): تطور معدل العائد على الاستثمارات لشركة نفطال خلال الفترة 2013 - 2016



المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

2-5- تطور معدل الإنتاج:

ينظر الاقتصاديون إلى الإنتاجية على أنها المصدر الحقيقي للنمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة في أي بلد، مهما كان نوع النشاط الاقتصادي فيه. لذا فإن معدلات نمو الإنتاج وتحليل عناصره تعطي نظرة فاحصة لنشاط أي شركة، وتكشف نواحي الضعف والقوة في هذا النشاط، لهذا سوف نقوم بحساب هذا المعدل لشركة نفطال حتى نتمكن من التحليل فيما بعد.

الجدول رقم(07): تطور معدل الإنتاج في شركة نفطال خلال الفترة 2013 - 2016

السنة	2013	2014	2015	2016
قيمة الإنتاج	5861345196	5653854125	5456466416	6316755466
المعدل %	16,65	-3,53	-3,43	15,76

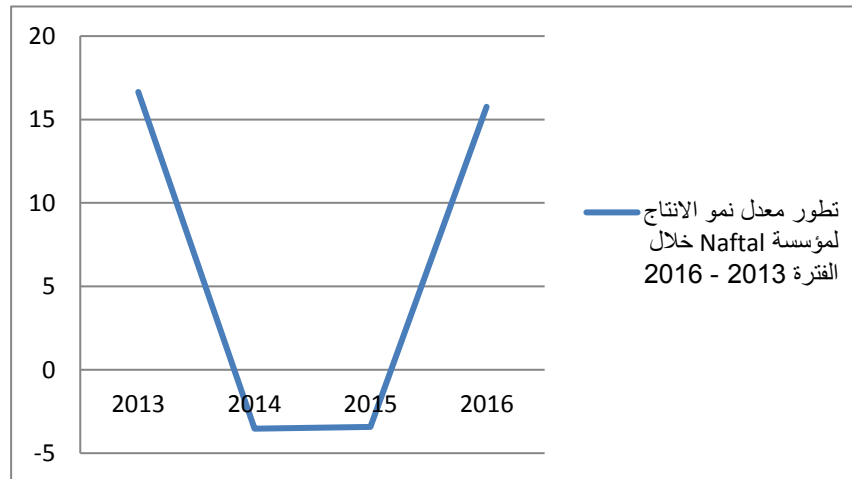
المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

* مع العلم أن قيمة الإنتاج سنة 2012 كانت 5024375390,68 دج.

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل الإنتاج عرف تذبذبا كبيرا خلال الفترة 2013-2016 السبب وراء هذا التذبذب في الإنتاج هو القصور في الأداء المالي للشركة الذي أثر سلبا على تكاليف الإنتاج هذا من جهة ومن جهة أخرى توقف وحدة التكرير في سكيكدة بسبب أشغال الصيانة المتكررة حيث زاد العبء على الوحدات الأخرى، كذلك انتهاج الشركة سياسة الطاقة النظيفة و الاتجاه نحو تقليص إنتاج كل من المازوت و البنزين الممتاز وكذا البنزين العادي أما البنزين بدون رصاص فقد عرف ارتفاع بنسبة 11% بين سنتي 2015-2016 حسب مصادر الشركة¹ الشيء الذي ندعم به كلامنا في اتجاه الشركة نحو الطاقة النظيفة ، كذلك نتيجة اعتماده من بعض شركات تصنيع السيارات المكونة للحظيرة الوطنية ؛ لكن الارتفاع في المعدل لسنة 2016 ليس مرده إلى الكمية و إنما للقيمة أين تم رفع الضرائب و الرسوم على الوقود في إطار قانون المالية لسنة 2016.

كما تعوّّل نفطال تحويل 340 ألف سيارة مع آفاق 2020 مقابل 89 ألف منذ سنة 1983 و هو تاريخ إطلاق وقود سير غاز و تسويق ثلاثة (3) ملايين طن من هذا الوقود مقابل 7ر4 مليون طن مجتمعة خلال الـ 30 سنة الماضية إلى جانب اقتصاد 1ر2 مليون طن من البنزين بالإضافة إلى تحقيق أرباح بقيمة 300 مليار دينار للاقتصاد الوطني.

الشكل رقم(27): تطور معدل نمو الإنتاج في شركة نفطال خلال الفترة 2013 - 2016



المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

¹أشرف وليد ، استهلاك الوقود في منحنى تنازلي، جريدة الجزائر اليوم، مال و أعمال، 04 أوت 2016: <http://aljazairalyoum.com> شوهد يوم : 2017/05/15

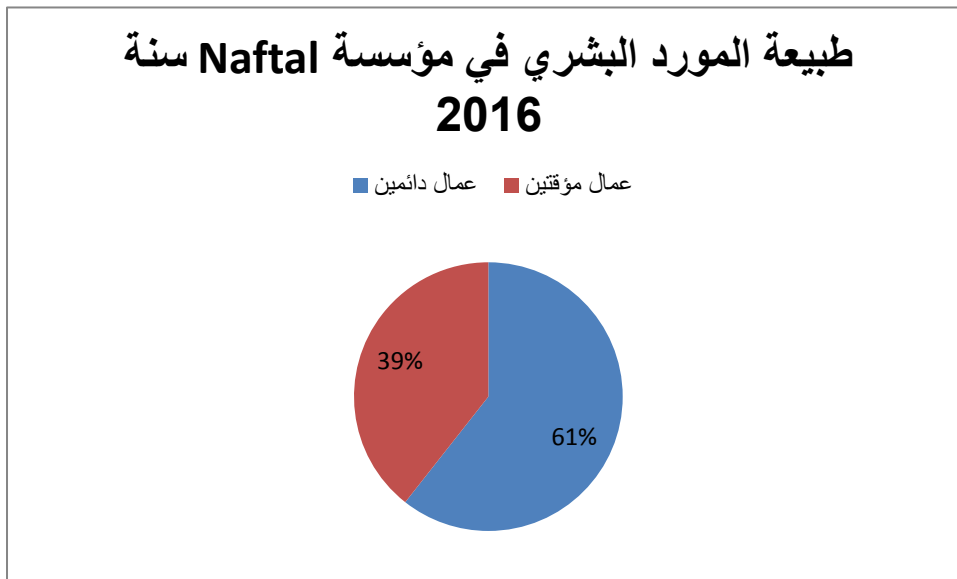
2-6- تطور معدل إشراك المستخدمين: مهام الإنتاج والتوزيع لشركة بهذا الحجم تستلزم وجود كوادر بشرية هائلة نوضح حجمها وطبيعتها سنة 2016 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(08): الموارد البشرية لشركة نفطال 2016

طبيعة المورد البشري	عمال دائمين	عمال مؤقتين
إطار	2859	379
منسق	7496	988
أعوان تحكم والتنفيذ	2369	6899
المجموع	12724	8266

المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

الشكل رقم(28): طبيعة الموارد البشرية في شركة نفطال



المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

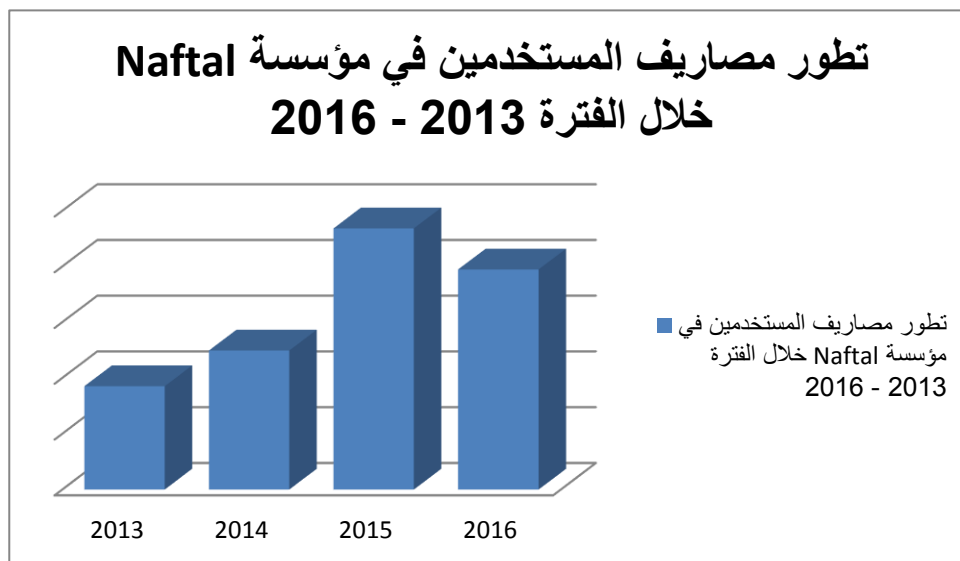
الجدول رقم(09): تطور مصاريف المستخدمين في شركة نفطال

السنة	2013	2014	2015	2016
مصاريف المستخدمين	1892566082	1924543661	2034149926	1997306531

المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27 .

نلاحظ الارتفاع المتواصل لوتيرة مصاريف المستخدمين من الفترة 2013-2015 الأمر الذي أدى بالمدير العام للشركة لإصدار قرارا بتجميد العقود المؤقتة ، وأقدمت شركة نفطال على قرار رفض تجديد عقود مئات الموظفين واتخاذ إجراءات جديدة فيما يخص التوظيف في الشركة و إحالة المستخدمين الذين بلغوا السن القانوني على التقاعد؛ كما تعتزم الشركة الاعتماد على الطاقات الشابة في التوظيف خصوصا و أنها تطمح للاستثمار إفريقيا².

الشكل رقم(29): تطور مصاريف المستخدمين في شركة نفطال خلال الفترة 2013 - 2016



المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

كما يمكن قياس وتحديد طبيعة تفعيل العلاقة مع المستخدمين من خلال دراسة العلاقة بين تطور هذه المصاريف وتطور النتيجة الصافية أو بعبارة أخرى نسبة مشاركة المستخدمين في النتيجة الصافية، شركة نفطال لم تحاول خلال فترات الانتعاش الاقتصادي بين 2008 و 2013 من تفعيل العلاقة مع مستخدميها، سنبدأ بقياس معدل الاحتفاظ بالمستخدمين يليه تطور معدل تفعيل العلاقة مع المستخدمين:

² نفس المرجع السابق.

الجدول رقم(10): تطور معدل مصاريف المستخدمين

السنة	2013	2014	2015	2016
مصاريف المستخدمين	1892566082	1924543661	2034149926	1997306531
المؤشر %	1,44	1,68	5,69	-1,81

المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

* مع العلم أن مصاريف المستخدمين لسنة 2012 كانت: 1865601655.

إن تطور معدل تحفيز المستخدمين يعكس توجه الشركة نحو العزوف عن الاستثمار في العامل البشري وكفاءاته التقنية والعلمية، لكن يجب التأكد من معدل إشراك المستخدمين الذي يمثل مؤشر ربحية المستخدم ومساهمته في النتيجة الصافية للشركة، نوضح تطوره من خلال الجدول التالي:

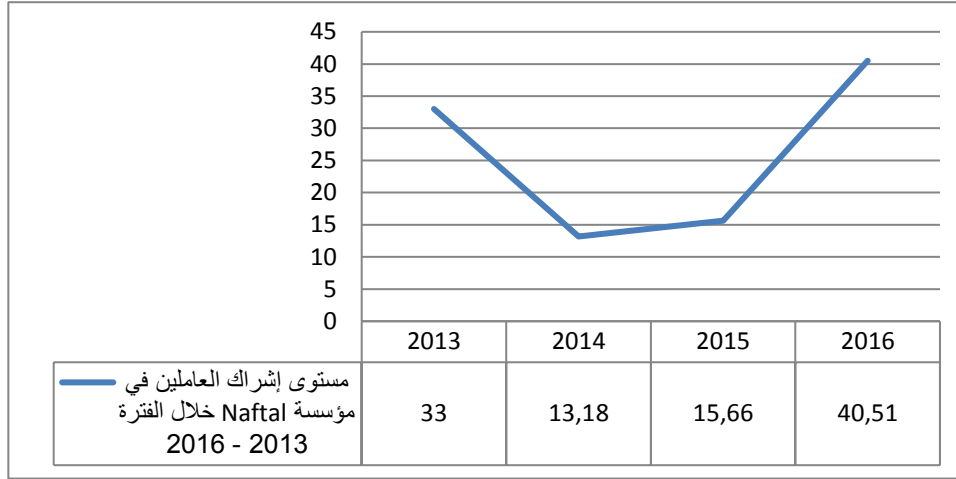
الجدول رقم(11): تطور معدل إشراك المستخدمين في شركة نفطال خلال الفترة 2013 – 2016

السنة	2013	2014	2015	2016
النتيجة الصافية	624170758,5	253708723,8	318690464,3	809235717,6
مصاريف المستخدمين	1892566082	1924543661	2034149926	1997306531
المعدل %	33	13,18	15,66	40,51

المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

نلاحظ من خلال الجدول مساهمة مصاريف المستخدمين في قيمة النتيجة الصافية أو مرد ودية المستخدمين، عرفت هذه النسبة تذبذبا كبيرا من سنة لأخرى أما أدنى مستوى لها فقد سجل في سنة 2014(13.18%) نتيجة توقف محطة التكرير بسكيكة ، و في سنة 2015 عرفت انتعاش طفيف مرده إلى إعادة النظر في سياسة التوظيف و بداية الإحالة على التقاعد لبعض المستخدمين إضافة إلى توقيف تجديد العقود المؤقتة، أما في سنة 2016 و بعد إعادة النظر في الإجراءات السالفة الذكر عاودت النسبة للارتفاع من جديد ؛ التطور بالانخفاض والارتفاع لمعدل إشراك العاملين ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم(30): تطور معدل إشراك العاملين في شركة نفطال خلال الفترة 2013 - 2016



المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

2-7- تطور مبيعات الشركة: عرفت مبيعات الشركة تذبذبا كبيرا خاصة في السنوات 2013 و 2015، ثم ارتفعت سنة 2016، لكن هذه الزيادة كانت نتيجة لارتفاع أسعار الوقود التي فرضتها الحكومة بداية 2016، هذا الإنخفاض سببه توجه الشركة نحو استعمال الطاقة النظيفة ؛ وحتى ندعم كلامنا سنبين تطور مبيعات الخمس أشهر الأولي من سنة 2016 و مقارنتها بمبيعات نفس الفترة لسنة 2015 في الجدول التالي³:

الجدول(12) تطور مبيعات شركة نفطال بالكمية للخمسة أشهر الأولى لسنة 2016

المنتوج	الكمية 2016	الكمية 2015	نسبة التغير
بنزين عادي	453.179	(460.707)	2-%
بنزين ممتاز	661.452	(744.710)	11-%
بنزين بدون رصاص	524.223	(474.458)	11+%
مازوت	4.042.252	(3.997.885)	2+%
وقود غاز النفط المميع	118.905	(104.207)	14+%

المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

³ نفس المرجع السابق.

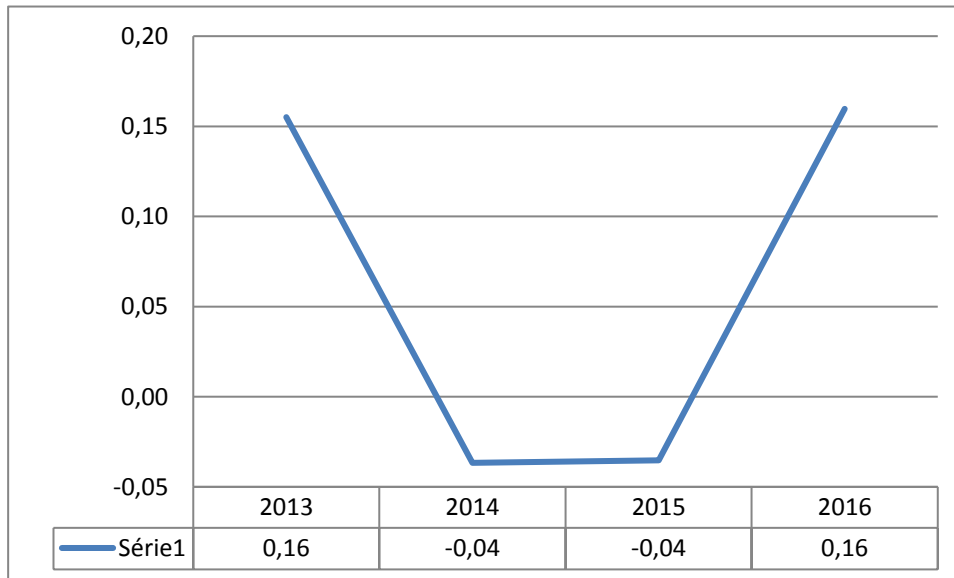
أما على صعيد فترة الدراسة فقد بلغت قيمة المبيعات على النحو التالي:
الجدول رقم(13): تطور معدل مبيعات شركة نفطال

السنة	2013	2014	2015	2016
رقم الأعمال	6015282878	5794594327	5590466740	6483120532
المعدل %	0,16	-0,04	-0,04	0,16

المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

- يرجع هذا الانخفاض المتواصل في قيمة المبيعات للأسباب التالية:
- توجه الشركة نحو الطاقة النظيفة خصوصا بعد توصيات الأمم المتحدة و المؤتمرات الدولية المنادية للمحافظة علي مناخ الأرض.
 - عزم شركة نفطال تحويل 340 ألف سيارة مع آفاق 2020 بوقود النفط المميع و تسويق ثلاثة (3) ملايين طن من هذا الوقود مقابل 47 مليون طن مجتمعة خلال الـ 30 سنة الماضية الى جانب اقتصاد 21 مليون طن من البنزين بالإضافة إلى تحقيق أرباح بقيمة 300 مليار دينار للاقتصاد الوطني.

الشكل رقم(31): تطور معدل مبيعات شركة نفطال



المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

2-8- تطور معدل المردودية التجارية: تقيس المردودية التجارية النشاط التجاري للشركة ، وتعني ما يتبقى لها من كل دينار مبيعات صافية بعد خصم التكاليف؛ كما تقيس المردودية التجارية فعالية القوى البيعية و كذا أداء فريق التسويق داخل الشركة ومدى نجاح الخطط و السياسات و الإستراتيجيات المتخذة في هذا الشأن، و الجدول التالي يوضح قيم المردودية التجارية للشركة:

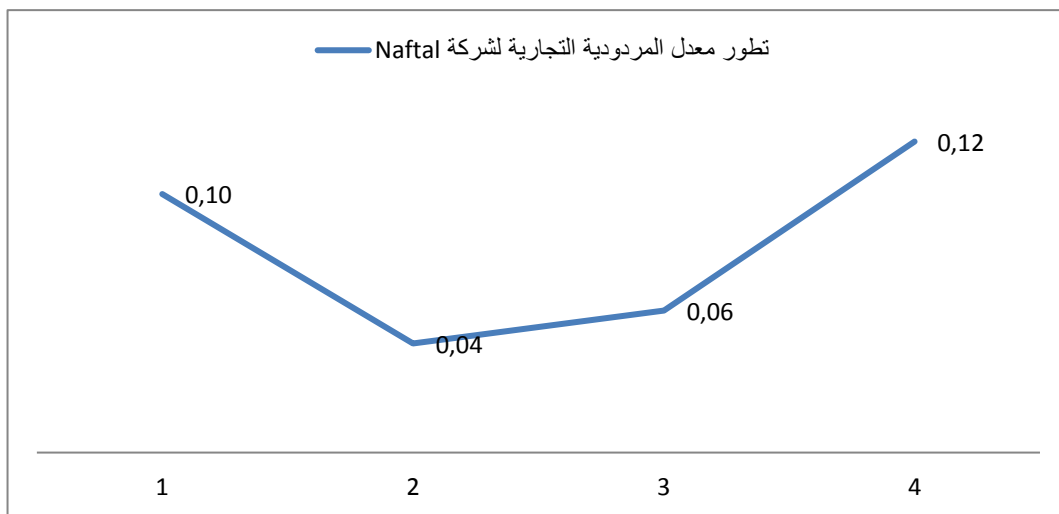
الجدول رقم(14): تطور معدل المردودية التجارية لشركة نفطال

السنة	2013	2014	2015	2016
النتيجة الصافية	624170758,5	253708723,8	318690646,3	809235717,6
رقم الأعمال	6015282878	5794594327	5590466740	6483120532
المعدل %	0,10	0,04	0,06	0,12

المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

من خلال الجدول نلاحظ تناقص المردودية المالية للشركة بين سنتي 2013 و 2014 نتيجة أشغال الصيانة التي عرفتها محطة التكرير بسكيكدة التي عرفت عدة توقفات و خلال فترات زمنية متلاحقة الشيء الذي أحدث تذبذبا في التوزيع خلال هذه الفترة ، ثم عاودت هذه النسبة في الارتفاع بعد إحداث تغييرات من قبل الدولة في على مستوى الطاقم المسير لهذه الشركة الشيء الذي ساهم في إعادة إرتفاع هذه النسبة من جديد ؛ أيضا الزيادة في الرسوم و الضريبة على المنتجات البترولية خصوصا بداية 2016 الشيء الذي تترجمه الزيادة في المعدل من 6% إلى 12% بين سنتي 2015 و 2016.

الشكل رقم(32): تطور معدل المردودية التجارية لشركة نفطال



المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

2-9- تطور معدل الاستقطاب و الاحتفاظ بالزبائن: هما من المؤشرات الأساسية التي تقيس مساهمة المصاريف الموجهة نحو خدمة الزبون في زيادة قيمة المبيعات، لكن بداية سنتطرق إلى تطور المصاريف المخصصة للزبائن أو معدل الاحتفاظ بالزبائن، هذا المعدل من بين المؤشرات المهمة التي تعكس صورة المسؤولية الاجتماعية المنتهجة من قبل شركة نفطال تجاه زبائنهم، كما يدل على حرص الشركة على الاحتفاظ بزبائنهم من خلال زيادة قيمة المصاريف المتعلقة بالخدمات المقدمة لزبائن الشركة سنوياً، نحاول عرض تطور هذا المعدل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(15): تطور معدل الاحتفاظ بالزبائن

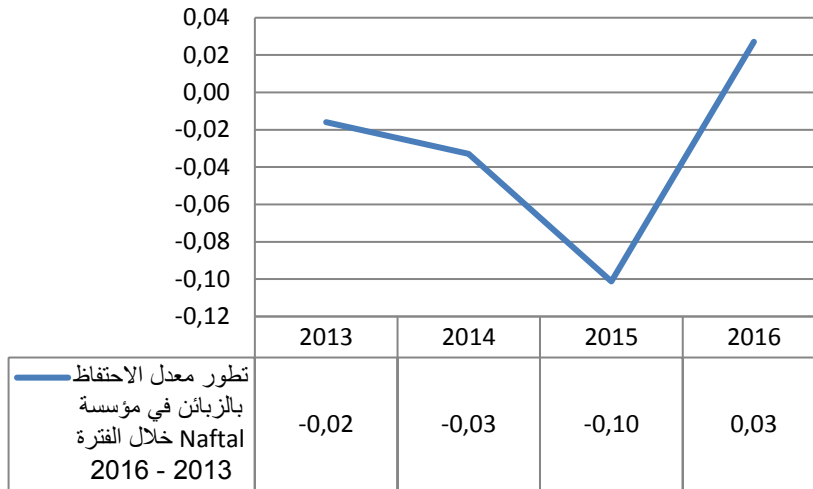
السنة	2013	2014	2015	2016
قيمة الخدمات	1059438080	1024561512	920850294,1	945822259,7
المؤشر %	-0,02	-0,03	-0,10	0,03

المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

* قيمة الخدمات لسنة 2012 كانت: 1076524163.60

- نلاحظ التطور السلبي لهذا المعدل، هذا التطور السلبي مرده إلى :
- لا تمتلك الشركة رؤية إستراتيجية واضحة تجاه احتياجات زبائنهم باعتباره مركزاً من مراكز ربحية الشركة؛
 - تركيز الشركة في جانب توزيع التكاليف على الجانب الداخلي للشركة دون استئثار الجانب الخارجي الممثل في زبائنهم وغيرها من مكونات البيئة الخارجية؛
 - ركزت شركة نفطال على إنتاج وتوزيع الوقود بأنواعه وأهملت الاحتياجات التي يتطلع إليها الزبائن.
- حاولنا توضيح تطور هذا معدل الاحتفاظ بالزبائن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(33): تطور معدل الاحتفاظ الزبائن في شركة نفطال



المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

يعتبر معدل استقطاب الزبائن هدف إستراتيجي تطمح إليه كل شركة اقتصادية من خلال قياس دور تفعيل الخدمات المقدمة في توليد مستويات متفاوتة من المبيعات؛ و الجدول التالي يبين معدل التغير في معدل استقطاب الزبائن.

الجدول رقم(16): تطور معدل استقطاب الزبائن

السنة	2013	2014	2015	2016
قيمة الخدمات	1059438080	1024561512	920850294,1	945822259,7
رقم الأعمال	6015282878	5794594327	5590466740	6483120532
المعدل %	17,61	17,68	16,47	14,58

المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع معدل استقطاب الزبائن بين سنتي 2013 و 2014 بنسبة ضئيلة نوعا ما، حيث نلاحظ الاستقرار في قيمة الخدمات من جهة قابله انخفاض في رقم الأعمال نوضح أسبابه في النقاط التالية:

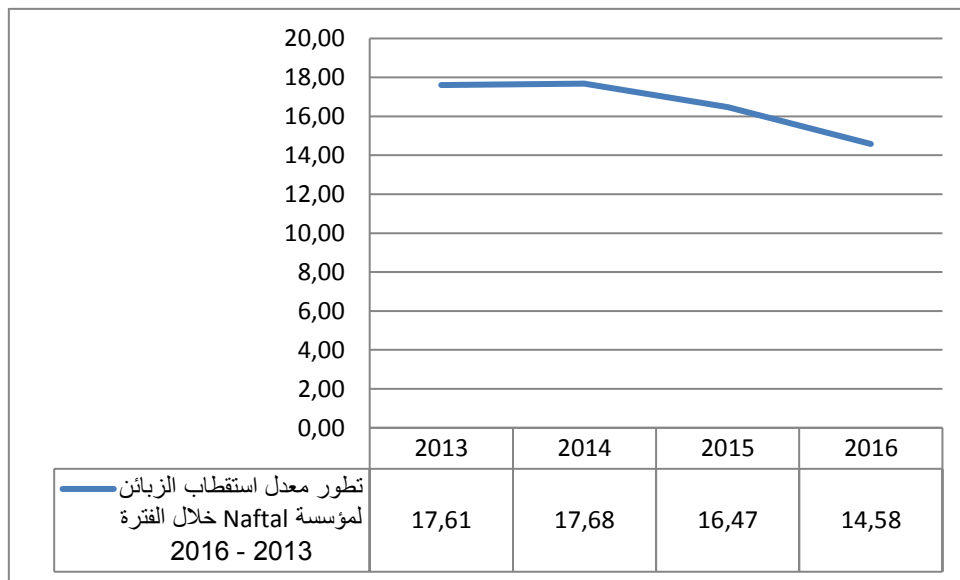
- ❖ قصور في نشاط التوزيع على مستوى القطر الوطني بداية سنة 2014؛
- ❖ توقف الوحدة الانتاجية في سكيكدة والتوجه نحو الاسترداد؛
- ❖ لجوء بعض وكالات السيارات السياحية والنفعية والصناعية إلى اعتماد بعض المنتجات المنافسة لشركة نفطال وتوصية الزبائن بالإلزامية شراء تلك المنتجات (خصوصا في المنتجات المشتقة).
- ❖ تقلص وتيرة قروض دعم الشباب ممثلة في Anjem ، Cnac ، Ansej ؛

ومن هذا المنطلق و حرصا من الشركة على المحافظة على زبائنها وعلى خلفية إرتفاع أسعار البنزين و توجه الشركة نحو إنتاج الطاقة النظيفة عمدت شركة نفطال إلى :

- انجاز 30 محطة خدمات جديدة توجه حصريا للوقود النظيف و التي تضاف إلى 6 محطات أخرى الموجودة حاليا.

- انجاز 30 مركزا جديد للتحويل من أجل تعزيز القدرات الحالية المقدرة ب 36 مركز ما سيسمح برفع قدرات التحويل من طرف نفطال وحدها إلى 20 ألف سيارة في السنة؛ الشيء الذي ترجمته الزيادة في مبيعات وقود النفط المميع لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015؛ لكن المعدل لن يعرف زيادة إلى بعد فترة كون الاستثمارات التي تم إنجازها مازالت لم تحقق مرد وديتها بعد نظرا لحدائتها.

الشكل رقم(34): معدل استقطاب الزبائن لشركة نفطال خلال الفترة 2013 - 2016



المصدر: نتائج تحليل القوائم المالية للشركة المتحصل عليها بتاريخ: 2017/02/27.

3- الدراسة الإحصائية:

3-1 الإطار المنهجي للدراسة:

بعد إجرائنا لعدد من القياسات المالية من خلال تحليل القوائم المالية للشركة استطعنا أن نكتشف عددا من المتغيرات الداخلة في أداء الشركة الشامل، لكن الاكتفاء بهذه المقاييس لن يمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة ومعالجتها بتحكم، لذلك ارتأينا أنه من اللزوم أن نستعين بدراسة إحصائية نخرج من خلالها بنتائج لدراسة متغير رضا الزبون الذي قد يتعذر تشخيص طبيعته في الدراسة المالية التي اهتمت بمؤشري الاحتفاظ والاستقطاب للزبون و قيمة المبيعات.

3-2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة أفراد ارتادوا محطتي بنزين تابعة لشركة نפטال على مستوى الطريق الوطني رقم 5، المحطات هي: محطة "سيسان"، محطة "البهجة"، ثم انتقلنا إلى محطة أخرى وهي محطة بومرداس التابعة كذلك لشركة نפטال وبعض المستجوبين من ولاية المسيلة.

من الصعب توعية الكثير من المستجوبين بأهمية هذا البحث لكننا استطعنا أن نجني عددا من الأجوبة التي سنأتي لشرحها وقياسها لاحقا.

3-3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينات عشوائية دون دراسة مسبقة لها نظرا لصعوبة معرفة طبيعتها وتجزئتها، تمكنا من توزيع 80 استمارة من الاستبيان المعد عند مخارج محطات الوقود المذكورة سابقا، لكننا استرجعنا 66 استمارة فقط قابلة للتحليل أي ما نسبته 82.5% وهي نسبة مهمة.

3-4 أداة الدراسة:

أعدنا استبيان حول رضا الزبون لشركة نפטال، حيث قمنا بإعداد ملخص كافٍ لهذا المتغير الذي يجمع عددا من المحاور التابعة له، بعدها بدأنا بتصميم هيكل هذا الاستبيان بدءا بالمعلومات الشخصية للمستجيب تليها الفقرات الخاصة بالمتغير، معتمدين سلم ليكارت الخماسي في مجال الإجابة على هذا الاستبيان، وبعد عرضه على عدد من الأساتذة الباحثين من جامعتي المسيلة وبومرداس تم ترتيب عدد من فقراته حتى تخضع للترتيب الإجرائي للدراسة.

3-5- الأدوات الإحصائية:

- مقاييس النزعة المركزية: الوسط الحسابي
- مقاييس التشتت: الانحراف المعياري
- اختبار المتوسطات (Student) .
- اختبار لتحليل التباين (Ficher) .

3-6- تحليل بيانات الدراسة:

3-6-1- تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان:

بعد معالجة فقرات الاستبيان باعتماد برنامج SPSS وتطبيق مقياس ألفا كرونباخ على فقرات الاستبيان تحصلنا على النتائج الممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): صدق وثبات الاستبيان

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
رضا الزبون	12	85,10%	92,24%

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

مع العلم أن: ألفا كرونباخ $\sqrt{\text{معامل الصدق}}$

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات عالي بالنسبة لفقرات الاستبيان فاق 85% مما يدل على ثبات فقراته، الشيء الذي يترجم ارتفاع معامل الصدق الذي يؤكد صدق فقرات الاستبيان.

3-6-2- تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

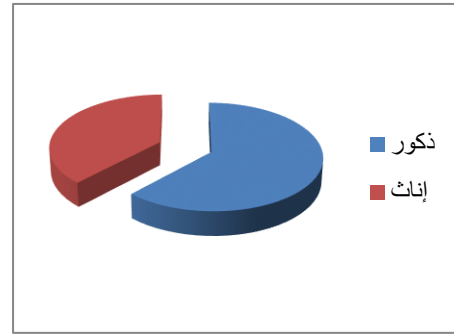
3-6-2-1- متغير الجنس: نوضح توزيعه في الجدول التالي:

نسبة المستجوبين من الإناث تعدت ثلث حجم العينة المستجوبة و ترجع أسباب ذلك لطبيعة تركيبة و ثقافة المجتمع الجزائري؛ نوضح هذا التوزيع في الشكل التالي:

الجدول رقم(18): توزيع المستجوبين حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	41	62
أنثى	25	38
المجموع	66	100

الشكل(35)الدائرة النسبية حسب الجنس



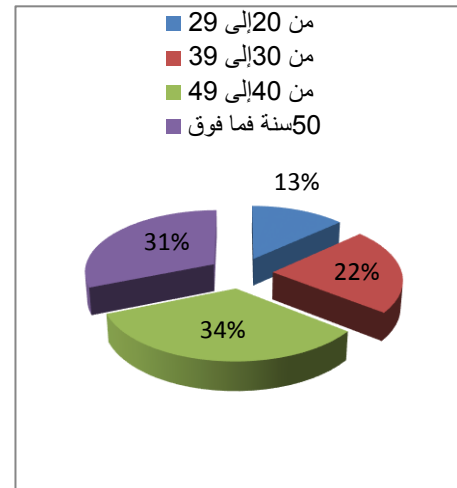
المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

3-2-6-2 متغير السن: يحدد السن مواقف سلوك المستهلك ويؤكد على درجة رضا معينة لدى المستهلك، فيما يلي توزيع أعمار المستجوبين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(19): توزيع المستجوبين حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية %
من 20 إلى 29 سنة	3	4,5
من 30 إلى 39 سنة	25	37,9
من 40 إلى 49 سنة	31	47,0
50 سنة فما فوق	7	10,6
المجموع	66	100

الشكل(36)الدائرة النسبية حسب السن



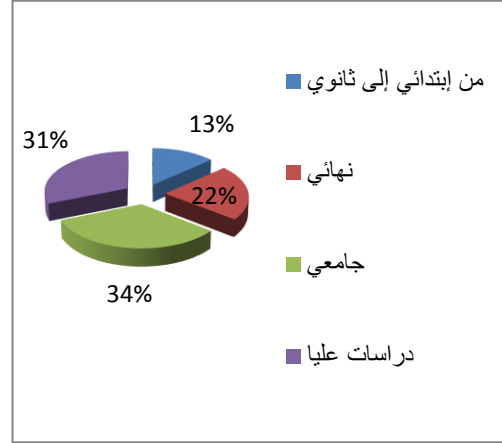
المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS.

الأعمار بين 30 إلى 49 سنة تقريبا في توازن وهو ما يساعدنا بالخروج بنتائج مهمة.

3-2-6-3 متغير المستوى العلمي: قمنا بعرض توزيع هذا المتغير في الجدول التالي:

الشكل (37) الدائرة النسبية حسب المستوى العلمي الجدول رقم (20): توزيع المستجوبين حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ابتدائي إلى الثانية ثانوي	4	6,1
نهائي	23	34,8
جامعي	21	31,8
دراسات عليا	18	27,3
المجموع	66	100



المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

المستوى العلمي يمكّن من فهم طبيعة العديد من خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة، وبالتالي يمكن الباحثين من الخروج بنتائج جد دقيقة في تحليل عناصر المزيج التسويقي للشركة، نسبة المستجوبين ذوي المستوى العلمي بين النهائي والجامعي متوازنة كما أن نسبة المستجوبين في الدراسات العليا مهمة فاقت 27.3% وهو ما ساعد على استنتاج معدل رضا هذه العينة المستجوبة.

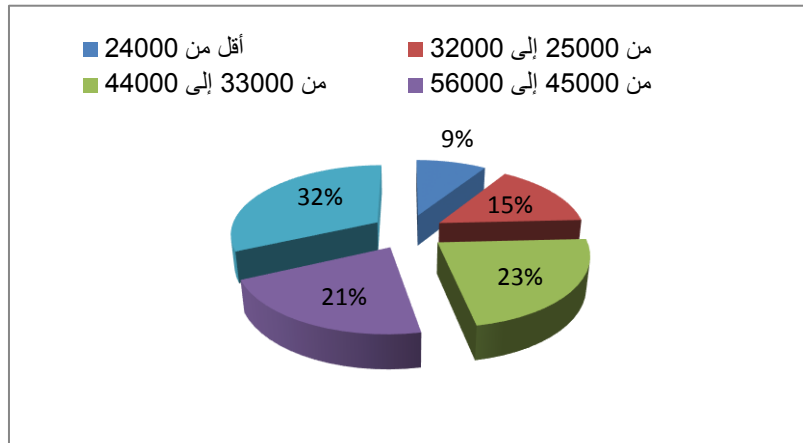
3-2-6-4 متغير الدخل الشهري: القدرة الشرائية عامل مهم تساعد على توليد البدائل الشرائية عند المستهلك وهي عامل مهم من عوامل الإشباع، الجدول التالي يوضح توزيع المستجوبين حسب الدخل الشهري:

الجدول رقم (21): توزيع المستجوبين حسب الدخل الشهري

الدخل الشهري	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 24000	6	9,10
من 25000 إلى 32000	10	15,20
من 33000 إلى 44000	15	22,70
من 45000 إلى 56000	14	21,20
أكثر من 57000	21	31,80
المجموع	66	100

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل (38) الدائرة النسبية حسب الدخل



المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

3-6-3 تحليل فقرات محاور الاستبيان: تحديد متغير رضا الزبون هو الهدف من هذا البحث، فيما يلي توزيع لجداول تمثل فقرات هذا المتغير ومعدل توزيع الإجابات من خلال سلم ليكارت الخماسي:

3-6-3-1 استعراض الإجابات عن الفقرة الأولى:

الجدول رقم (22): استعراض الإجابات عن الفقرة الأولى

النسبة المئوية %	التكرار	درجة الموافقة
6,10	4	غير موافق إطلاقاً
4,50	3	غير موافق
4,50	3	محايد
63,60	42	موافق
21,20	14	موافق بشدة
100	66	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

حاولت شركة نفطال أن تعتمد على تطوير المنتج من حين لآخر الذي يمثل المادة الخام وذات الجودة العالية وكذلك التركيبة الكثيفة للمواد ويتم توزيعها في محطات وقود مختلفة على مستوى التراب الوطني وهو ما ساعد على خلق الرضا لدى الزبائن في هذه الفقرة.

3-6-3-2 استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية:

الجدول رقم(23): استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
39,40	26	غير موافق إطلاقاً
51,50	34	غير موافق
3,00	2	محايد
6,10	4	موافق
100	66	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

قرار رفع أسعار منتجات شركة نفطال أثر كثيرا في رضا الزبائن، وخاصة أنه قرار سريع وغير مدروس بطرق تتجاوز وقدرة الزبون في تحقيق إشباعه من منتجات الشركة، لذلك نجد هذه النسبة المرتفعة التي تعارض عبارتنا.

3-6-3-3 استعراض الإجابات عن الفقرة الثالثة:

الجدول رقم(24): استعراض الإجابات عن الفقرة الثالثة

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
1,50	1	غير موافق إطلاقاً
3,00	2	غير موافق
9,10	6	محايد
65,20	43	موافق
21,20	14	موافق بشدة
100	66	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

على مدى فترات عديدة كان منتج شركة نفطال هو الأكثر استخداما، كما حاولت في ذلك الشركة تنويع توليفة منتجاتها من زيوت وغيرها وهو ما حقق ميزة التنوع في تشكيلة منتجاتها.

4-3-6-3 استعراض الإجابات عن الفقرة الرابعة:

الجدول رقم(25): استعراض الإجابات عن الفقرة الرابعة

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
1,50	1	غير موافق إطلاقاً
4,50	3	غير موافق
4,50	3	محايد
57,60	38	موافق
31,80	21	موافق بشدة
100	66	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

عنصر الثقة يتولد من الاستعمال، هذا الاستعمال يجب أن يتكرر أكثر من مرة حتى نستطيع أن نتأكد أن المنتج يحظى بالثقة أو العكس، منتجات شركة نفضال تم استعمالها من قبل الزبائن بمختلف مركباتهم الخفيفة وذات الوزن الثقيل وأثبتت جدارتها وهو ما أكده المستجوبون في هذه الفقرة.

5-3-6-3 استعراض الإجابات عن الفقرة الخامسة:

الجدول رقم(26): استعراض الإجابات عن الفقرة الخامسة

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
12,10	8	غير موافق
9,10	6	محايد
45,50	30	موافق
33,30	22	موافق بشدة
100	66	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

الوفاء لمنتج معين لا يعني أنه تم استعماله مرة واحدة أو مرتين، لكن يعني أن الخروج من استعمال هذا المنتج يمثل خطراً لدى الزبون، من خلال الجدول نلاحظ هذا المؤشر المهم من مؤشرات سلوك المستهلك وهي الوفاء والإخلاص للعلامة التجارية وهي عالية في هذه الفقرة.

3-6-3-6 استعراض الإجابات عن الفقرة السادسة:

الجدول رقم(27): استعراض الإجابات عن الفقرة السادسة

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
2	1	غير موافق إطلاقاً
9,10	6	غير موافق
27,30	18	محايد
47,00	31	موافق
15,20	10	موافق بشدة
100	66	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

خاصية الوفرة تعني أن المنتج متوفر في أوقات متقاربة لا تعرف خلافاً فيها، نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المحايدين كبيرة نوعاً ما وهو ما يؤكد على وجود بدائل لدى الزبون، الفجوة في التوريد أو التوزيع من قبل شركة نفطال خلال فترات خلقت هذا السلوك ودفعت بالزبون نحو منتج بديل منافس لها، لكن في نفس الوقت نجد أن نسبة الموافقة كبيرة فاقت 62.20% وهو ما يجعل الشركة في هذه الميزة بعيدة عن الخطورة.

3-6-3-7 استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة:

الجدول رقم(28): استعراض الإجابات عن الفقرة السابعة

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
9	6	غير موافق إطلاقاً
31,80	21	غير موافق
37,90	25	محايد
10,60	7	موافق
10,60	7	موافق بشدة
100	66	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

بعد إعادة هيكلة الوحدات الإنتاجية ومحطات الوقود في الفترة 2007 – 2009 ركزت شركة نפטال على العامل التقني وأهملت العامل البشري ومؤهلاته في التواصل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن في محطات الوقود، التكوين في المجال التسويقي لا يستنفذ الكثير من التكاليف من جهة ومن جهة أخرى بقية الاستجابة لتطلعات الزبون في هذا الجانب بعيدة عن قرارات الإدارة العليا للشركة.

3-6-3-8 استعراض الإجابات عن الفقرة الثامنة:

الجدول رقم (29): استعراض الإجابات عن الفقرة الثامنة

النسبة المئوية %	التكرار	درجة الموافقة
3	2	غير موافق إطلاقاً
19,70	13	غير موافق
27,30	18	محايد
37,90	25	موافق
12,10	8	موافق بشدة
100	66	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

الجودة مؤشر مهم من المؤشرات التي يعتمد عليها السوق في تحديد مستويات الإشباع لدى فئة الزبائن ودرجة رضاهم عنها، جودة منتجات شركة نפטال كبيرة وأثبت صدقها من خلال الاستعمال المتكرر والذي تستجيب له المركبات دون إحداث عوارض جانبية عليها، لكن المنافسة من قبل شركات أجنبية بدأت تؤثر على هذا القرار، بحيث خلقت بدائل في استعمال منتجات الشركة بجودة عالية ومن خلال استعمالات متكررة وتم اعتمادها من طرف بعض مصنعي السيارات بمختلف أنواعها.

3-6-3-9 استعراض الإجابات عن الفقرة التاسعة:

الجدول رقم(30): استعراض الإجابات عن الفقرة التاسعة

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
12,1	8	غير موافق إطلاقا
7,6	5	غير موافق
39,4	26	محايد
33,3	22	موافق
7,6	5	موافق بشدة
100	66	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

شركة نفطال حاولت تجديد الشكل الخارجي لمحطات الوقود لكن لم تحاول الاستجابة لضرورة تكييف وقود أو منتج صديق للبيئة ما عدى غاز GPL/C وهو ما تؤكد نسبة المحايدين في هذه الفقرة التي فاقت نسبة الموافقين، أيضا هناك عامل آخر وهو غياب الثقافة البيئية لدى المستهلك الجزائري.

3-6-3-10 استعراض الإجابات عن الفقرة العاشرة:

الجدول رقم(31): استعراض الإجابات عن الفقرة العاشرة

النسبة المئوية%	التكرار	درجة الموافقة
53,0	35	غير موافق إطلاقا
39,4	26	غير موافق
4,5	3	محايد
3,0	2	موافق
100	66	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

الاتصالات التسويقية تؤثر كثيرا في نفسية الأفراد، بحيث تحاول التأثير في قرارات هذا الفرد الذي سيكون زبونا فيما بعد من خلال احتوائه وفهم تطلعاته والتزاماته وتوجهاته وغيرها من الخصائص الشخصية لديه، لكن شركة نفطال أبقت سياساتها التسويقية مركزة في الجانب الشكلي البعيد على تصور لنفسية الزبون تنتج

وتتبع فقط، هذه النسبة جد خطيرة تعكس عدم قيام شركة نطال بالاتصالات مع الزبائن لمعرفة رضاهم من عدمه على منتجاتها وخدماتها.

3-6-3-11 استعراض الإجابات عن الفقرة الحادية عشر:

الجدول رقم (32): استعراض الإجابات عن الفقرة إحدى عشر

النسبة المئوية %	التكرار	درجة الموافقة
4,5	3	غير موافق إطلاقاً
6,1	4	غير موافق
7,6	5	محايد
65,2	43	موافق
16,7	11	موافق بشدة
100	66	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

3-6-3-12 استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية عشر:

الجدول (33) استعراض الإجابات عن الفقرة الثانية عشر

النسبة المئوية %	التكرار	درجة الموافقة
4.5	3	غير موافق إطلاقاً
12.1	8	غير موافق
22.7	15	محايد
42.4	28	موافق
18.2	12	موافق بشدة
100	66	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

3-6-4 تحليل نتائج الإجابة على الاستبيان:

من أجل استنتاج المواقف بشكل كامل قمنا بتحليل فقرات هذا المتغير من خلال نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم(34):تحليل نتائج الإجابة عن فقرات متغير رضا الزبون

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار student	مستوى الدلالة	الملاحظة
1	3,89	0,99	7,30	0,00	العبارة محققة
2	1,76	0,79	12,85-	0,00	العبارة غير محققة
3	4,02	0,75	10,93	0,00	العبارة محققة
4	4,14	0,82	11,25	0,00	العبارة محققة
5	4,00	0,96	8,46	0,00	العبارة محققة
6	3,65	0,90	5,86	0,00	العبارة محققة
7	2,82	1,09	1,35-	0,18	العبارة غير محققة
8	3,36	1,03	2,86	0,06	العبارة غير محققة
9	3,17	1,09	1,24	0,22	العبارة محققة
10	1,58	0,72	15,97-	0,00	العبارة غير محققة
11	3,83	0,94	7,22	0,00	العبارة محققة
12	3,58	1,07	4,38	0,00	العبارة محققة
متغير رضا الزبون	3,32	0,93	2,45	0,03	تحقق شركة نفطال رضا زبائنها

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

- ❖ الفقرة الأولى: القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، كما بلغ الانحراف المعياري 0.99، مما يدل على وجود مستويات مهمة من الرضا لدى الزبائن تجاه منتجات شركة نفضال؛
- ❖ الفقرة الثانية: القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، كما بلغ الانحراف المعياري 0.79، بينما اختبار Student سالب وهو ما يؤكد على أن سياسة شركة نفضال السعرية غير مناسبة؛
- ❖ الفقرة الثالثة: القيمة الاحتمالية تساوي 0.00، كما بلغ الانحراف المعياري 0.75 مما يدل على أن إستراتيجية تنويع المنتجات المطبقة من قبل الشركة ناجعة؛
- ❖ الفقرة الرابعة: القيمة الاحتمالية 0.00، كما بلغ الانحراف المعياري 0.82، مما يدل على أن درجة الثقة لدى زبائن شركة نفضال جد عالية؛
- ❖ الفقرة الرابعة: القيمة الاحتمالية 0.00، الانحراف المعياري 0.96، ما يدل على وجود وفاء ممكن وعالي لدى الزبائن؛
- ❖ الفقرة السادسة: القيمة الاحتمالية 0.00، بلغ الانحراف المعياري 0.90، يدل هذا على أن فجوة التوزيع ضئيلة نوعا ما وهو مؤشر إيجابي لرضا الزبائن؛
- ❖ الفقرة السابعة: القيمة الاحتمالية 0.00، الانحراف المعياري 1.09، قيمة اختبار Student سالبة، وهذه دلالة على وجود قصور في نوعية وجودة الخدمات المقدمة في محطات الوقود؛
- ❖ الفقرة الثامنة: القيمة الاحتمالية 0.18، الانحراف المعياري 1.03، وهو ما يدل على أن المنتجات المنافسة لمنتجات شركة نفضال تتميز أيضا بالجودة؛
- ❖ الفقرة التاسعة: القيمة الاحتمالية 0.01، الانحراف المعياري 1.09، بالرجوع إلى تحليل الفقرة التاسعة من الاستبيان نلاحظ أن نسبة الحياد في هذه الفقرة كبيرة جدا بالنظر إلى باقي الفقرات أيضا غياب الثقافة البيئية لدى الزبون هو ما أدى إلى قبول هذه الفقرة أثناء الاستجواب والتحليل مما أثبت قبول الفقرة؛
- ❖ الفقرة العاشرة: القيمة الاحتمالية 0.22، الانحراف المعياري 0.72، قيمة اختبار Student سالبة، وهي دليل على أن سياسة الاتصال المعتمدة من طرف شركة نفضال غير ناجعة أو شبه منعدمة؛
- ❖ الفقرة الحادية عشر: القيمة الاحتمالية 0.00، الانحراف المعياري 0.94، ما يجعلنا نتأكد من تأثير الكلمة المنطوقة في قرار الشراء لدى الزبون؛
- ❖ الفقرة الثانية عشر: القيمة الاحتمالية 0.00، الانحراف المعياري 1.07، هذا دليل على أن التوزيع الجغرافي لمحطات شركة نفضال للوقود جد مناسبة تغطي طلبات الزبائن.

3-6-5 تحليل تباين الأجوبة حسب المتغيرات الشخصية للمستجوبين:

3-6-5-1 تحليل تباين الأجوبة في متغير الجنس: من خلال قراءة نتائج الجدول الموالي يتضح عدم وجود تباين في الأجوبة بين الجنسين.

الجدول رقم(35): تحليل تباين الأجوبة حسب الجنس

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار Ficher	مستوى الدلالة	الملاحظة
66	1,38	0,49	0,23	0,63	لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

3-6-5-2 تحليل تباين الأجوبة في متغير السن: من خلال متغير السن نلاحظ عدم وجود تباين بين مختلف إجابات العينة.

الجدول رقم(36): تحليل تباين الأجوبة حسب السن

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار Ficher	مستوى الدلالة	الملاحظة
66	2,63	0,73	0,29	0,83	لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

3-5-6-3 تحليل تباين الأجوبة حسب متغير المستوى العلمي: من خلال متغير المستوى التعليمي نلاحظ عدم وجود تباين بين إجابات العينة .

الجدول رقم(37): تحليل تباين الأجوبة حسب المستوى العلمي

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار Ficher	مستوى الدلالة	الملاحظة
66	2,80	0,91	0,38	0,76	لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

3-5-6-4 تحليل تباين الأجوبة حسب متغير الدخل: من خلال متغير الدخل ومن نتائج الجدول يمكن القول أنه لا يوجد تباين بين أجوبة العينة

الجدول رقم(38): تحليل تباين الأجوبة حسب السن

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار Ficher	مستوى الدلالة	الملاحظة
66	3,51	1,32	0,87	0,48	لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS

وحسب ما تم التطرق إليه في هذا الجانب و من خلال نتائج التحليل ؛ يمكن الاستنتاج أن رضا الزبون محقق ؛ أو بعبارة أخرى يمكن القول أن زبائن شركة نفطال راضون عن المنتجات المعروضة لكن هذا الرضا يمكن إرجاعه إلى الأسباب التالية:

- تعتبر شركة نفطال المحتكر الوحيد لإنتاج و توزيع المنتجات البترولية على المستوى الوطني.
- المنتجات المشتقة للشركة تتميز بجودة عالية بالنظر إلى منتجات المنافسين خاصة الزيوت.

- ارتفاع أسعار الوقود أدى إلى توجه العديد من أصحاب المركبات إلى استعمال وقود النفط المميع لانخفاض سعره و كذلك تحفيز الدولة لاستعمال هذا الوقود عن طريق الإعفاء الضريبي لكل مستعمل لهذا المنتج (كقسمة السيارات و كذا ضريبة الطابع على البطاقة الرمادية).
 - توفر منتجات نفطال على مستوى كل محطات الوقود سواء التابعة لها أو حتى المرخص لها التابعة للخواص؛
- كل هذه العوامل ساهمت بشكل كبير في رضا الزبون.

3-7- نموذج SWOT المقترح :

بعد هذه النتائج و هذا التحليل يمكن تقديم نموذج مصفوفة SWOT لشركة نفطال على النحو التالي:

الشكل (39) نموذج مصفوفة SWOT بعد تحليل وضعية الشركة

نقاط القوة	نقاط الضعف	
(1) تعمل الشركة على تطوير حجم أصولها بشكل مستمر لمواجهة الطلب المتزايد؛ (2) تتبنى الشركة سياسة استثمارية فعالة؛ (3) تتبع الشركة إستراتيجية فعالة في إدارة موردها البشري ممثلة في محوري تفعيل العلاقة مع المستخدمين ومحور استقطاب المستخدمين؛ (4) تطبق الشركة إستراتيجية تنويع المنتج حققت من خلالها رضا زبائنها (5) تمتلك الشركة سياسة توزيع فعالة تنعكس بصورة موجبة على رضا زبائنها؛ (6) تحتكر الشركة نشاط تكرير وتوزيع الوقود مع غياب المنافسة في هذا المجال مكنها من التحكم في الحصة السوقية.	(1) انخفاض في معدل الإنتاج لفترات متلاحقة فاقت السنتين؛ (2) انخفاض معدل العائد على الأصول؛ (3) انخفاض معدل العائد على الاستثمارات؛ (4) الشركة لا تولي اهتمام بالقيمة المدركة للزبون (انخفاض مؤشر الاحتفاظ واستقطاب الزبائن)؛ (5) وتيرة الإنتاج للفترة 2014 2015 لا تخدم مستويات الطلب الوطني؛ (6) اعتمدت الشركة على سياسة توظيف بعيدة عن فلسفة المسؤولية الاجتماعية (نسبة العمال المؤقتين قريبة من 40%).	قوة
(1) بالرغم من وجود تشكيلة كبيرة من منتجات نفطال إلا أن هناك منافسة شديدة خاصة في منتجات الزيوت والشحوم وبعض المنتجات الأخرى (لواحق السيارات)؛ (2) مع الانتشار الواسع لمحطات الوقود إلا أن الخدمات المقدمة فيها لا ترقى لتطلعات الزبائن.	(1) شركة نفطال لا ترعى بشكل مستمر الثقافة البيئية و لا تمتلك تصورا مستقبليا لهذا المفهوم؛ (2) لا تمتلك الشركة نظام إدارة العلاقة مع الزبون.	ضعف

من إعداد الطالب بناءا على نتائج التحليل

خلاصة الفصل:

عالج هذا الفصل نقاطا مهمة شملت التعريف بشركة نفطال و مستويات الوظائف الإدارية فيها ، ظروف المنافسة ، إضافة إلى أهم المؤشرات المالية التي تعكس مستويات الأداء التسويقي و عددا من المؤشرات المالية الدالة على الأداء الشامل للشركة نذكر منها : تطور معدل أصول الشركة و معدل استثماراتها و المردودية التجارية و تطور معدلات الإنتاج و متغير الاحتفاظ و كذا تفعيل العلاقة مع المستخدمين، و في الأخير قمنا بدراسة إحصائية لرضا الزبون عن منتجات الشركة مقارنة بمنتجات المنافسين من شحوم و زيوت ومشتقاتها الشيء الذي مكننا من تحليل الوضعية المالية للشركة وكذا سرد بعض المراحل الزمنية التي عرفت فيها الشركة بعض التذبذبات في الأداء نتيجة لعدم استقرار البيئة الداخلية و الخارجية التي تعيش فيها إضافة إلى ظروف المنافسة التي تميز هذا القطاع.

و في الأخير قمنا بتقديم ملخص لما تم إليه التوصل ممثلا في أحد أدوات التحليل الإستراتيجي و الأكثر استعمالا ألا و هي مصفوفة SWOT التي تبين نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية و الفرص و التهديدات المتواجدة في البيئة الخارجية التي يجب على المؤسسة مراعاتها و التماشي معها حتى تستطيع و تتمكن من مواجهة الصعاب و التفاعل مع كل ما يحيط بها و تبني الإستراتيجية التي تلزم كل مرحلة، للرفع من مستوى أدائها الشامل و تحقيق الربحية التسويقية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

في ظل ظروف المنافسة الشديدة التي تتميز بها الأسواق بأنواعها و مستوياتها، و حالات عدم التأكد، واستمرار تسارع التغيرات التكنولوجية، أصبح لزاما على الشركات التي تسعى للبقاء و النمو أن تعتمد سياسات و إستراتيجيات اقتصادية خاصة تمكنها من مواجهة مختلف الظروف التي قد تعصف ببعض منها في ظل التكتلات و التحالفات الإستراتيجية و هيمنة العولمة على جميع المجالات.

ولمّا كانت الربحية هدف كل الشركات سواء التجارية أو الصناعية كان من الضروري أن تقوم كل شركة بتقييم مستويات أدائها و تحليله من فترة لأخرى مراعية في ذلك بيئتها الداخلية و الخارجية حتى تضمن حصتها السوقية التي تمكنها من البقاء و النمو و تحقيق الربحية ولو في المدى البعيد، الشيء الذي غاب في كثير من الأحيان عن الرؤية الإستراتيجية لشركة نפטال، باعتبارها شركة محتكرة لإنتاج وتكرير المنتجات البترولية في الجزائر، هذا الاحتكار المطلق لم يساهم في تطوير أدائها الشامل بالنظر إلى نتائج تحليل الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الفترة ما بين فيفري 2017 حتى نهاية مارس 2017.

أولا النتائج:

أ- النتائج النظرية:

- ❖ يعتبر تحليل المبيعات و التنبؤ بها و تحليل انحرافاتهما من بين المؤشرات الدالة على قوة الشركات وأساس نجاحها في الأسواق.
- ❖ يمكن تحليل المبيعات من التعرف على نقاط القوة التي يمكن استغلالها و نقاط الضعف التي يمكن تجنبها؛ كما يمكن من رسم السياسات و الاتجاهات المستقبلية للشركة؛ و من خلال تحليل المبيعات تبنى باقي التوقعات لمختلف أنشطة الشركة من إنتاج و تموين و تمويل وكذا سياسات المزيج التسويقي...إلخ.
- ❖ تعتبر تحليل ربحية الزبون من بين المؤشرات المهمة التي يجب على الشركات حسابها لمعرفة قيمة الإيرادات التي يمكن تحصيلها و كذا قيمة التكاليف التي يمكن صرفها و من ثمة حساب قيمة العوائد من الاستثمارات ؛ وكذا تمكن من معرفة أنواع الزبائن (زبائن مربحين أو غير مربحين)؛ كما أنها تمكن من معرفة رغبات و حاجات الزبائن و بالتالي إنتاج منتجات ترقى لتطلعاتهم؛ أما الشركات الذكية فهي من ترسم لنفسها علاقة طويلة الأجل مع زبائنهم والانتقال من مفهوم حصة السوق إلى مفهوم حصة الزبون أو بعبارة أخرى من اقتصاديات السوق إلى اقتصاديات المجال؛

❖ التحكم في أدوات التحليل الإستراتيجي يساعد على اتخاذ القرار السليم و الصحيح الذي يليق بكل مرحلة و بكل نشاط.

ب - النتائج الميدانية:

أثناء الدراسة الميدانية و إطار الجانب التطبيقي استخلصنا النتائج التالية :

- ❖ غياب كلي لمفهوم التحليل الإستراتيجي داخل الشركة مرده إلى شبه غياب كلي للمنافسة خاصة في إنتاج و توزيع المنتجات البترولية ؛
- ❖ وصاية الدولة على شركات القطاع؛
- ❖ السياسات المالية للحكومات المتعاقبة و الغياب الشبه تام للنظرة إلى الزبون على أنه مركز ربحية الشركة و هذا ما نلاحظه في الزيادات المطبقة في الأسعار دون استشعار لردود فعله؛
- ❖ سياسات التشغيل المطبقة في الشركة التي أسالت كثير من الحبر خصوصا قبل سنة 2016؛
- ❖ توجيه حجم كبير من الأموال نحو الاستثمار في محطات GPL/c دون التركيز على إعادة النظر في قيمة الخدمات المقدمة للزبون و كذا إهمال باقي المنتجات ؛
- ❖ عدم وجود إدارة علاقة الزبون داخل الشركة؛
- ❖ انخفاض الإنتاج لمدة سنتين نتج عنه بعض التذبذبات في التوزيع خصوصا في سنتي 2014 و 2015.

❖ اختبار فرضيات الدراسة:

إختبار الفرضية الأولى: تساهم أدوات التحليل الإستراتيجي في زيادة المبيعات

- من خلال الدراسة الميدانية وتحليل القوائم المالية للشركة لاحظنا وجود انخفاض من سنة لأخرى في قيمة المبيعات للفترة 2013-2016؛ أما الارتفاع المسجل في سنة 2016 فكان نتيجة ارتفاع قيمة الرسوم و الضرائب على منتجات الشركة التي فرضتها الحكومة مع بداية السنة (جانفي 2016)؛ وبالتالي نرفض الفرضية الأولى؛

إختبار الفرضية الثانية: تساهم أدوات التحليل الإستراتيجي في تطور النتيجة الصافية

- من خلال تحليل القوائم المالية للشركة و بناءا على ما لوحظ من إنخفاض في هذه النتيجة سنة بعد أخرى خصوصا في سنة 2014، أما الإرتفاع المسجل في سنة 2016 فكان مرده إلى الزيادة في الأسعار، لذا نرفض الفرضية الثانية؛

إختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية الفرعية الأولى و الثانية:

- من خلال تحليل القوائم المالية للشركة لفترة الدراسة 2013-2016 لاحظنا بأن معدلات الاستقطاب

و الاحتفاظ عرفت تذبذبات و عدم الاستقرار نتيجة عدم وجود سياسة إستراتيجية واضحة تجاه الزبائن؛ كما أن الخدمات المقدمة لهم لا ترقى إلى المستوى الذي يطمح إليه الزبون؛ و هذا ما تفسره أجوبة عينة الاستبيان للفقرة العاشرة (92.4% عدم الموافقة)؛ أيضا توجه الشركة إلى الإستثمار في ميدان الطاقة النظيفة و صبت معظم جهودها هناك و أهملت شريحة أخرى كبيرة من زبائنهم؛ ونتيجة عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى و الثانية لذا تم رفضهما.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- من خلال تحليل نتائج الاستبيان نلاحظ و بصفة عامة أن هناك رضا من طرف الزبون على منتجات الشركة لكل الفئات العمرية و كذا في مختلف المستويات سواء كانت المادية أو التعليمية عند مستوى الدلالة: $\alpha = 0.05$ (درجة معنوية 0.03 و انحراف معياري قدره 0.93)؛ و بالتالي تم قبول الفرضية .

ثانيا الإقتراحات:

على ضوء ما أسفرت عليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي نراها مهمة تهدف إلى تفعيل دور النشاط التسويقي داخل الشركة و الرفع من مستوى أداءها المالي و نذكر:

- ❖ ضرورة تبني مفهوم التحليل الإستراتيجي لمعرفة نقاط القوة و دعمها و نقاط الضعف و تداركها وفرض و استغلالها و تهديدات و مسايرتها؛
- ❖ إعادة النظر في الخدمات المقدمة للزبون الذي يمثل مركز الربحية داخل الشركة؛
- ❖ انتهاج سياسة تشغيل فعالة من شأنها أن تزيد من مرد ودية المستخدمين وتخلق الرضا الوظيفي و تساهم في إنتاجيته و الحصول على كوادر بشرية أكثر كفاءة؛
- ❖ ضرورة تبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون حتى تتمكن الشركة من فهم و إنتاج ما يطلبه الزبون؛
- ❖ بالنظر إلى حجم أصولها على الشركة البحث على استثمارات دولية حتى تساهم بشكل إيجابي في إيرادات الاقتصاد الوطني و عدم الاكتفاء بالاستثمار المحلي؛
- ❖ مراقبة الرخص الممنوحة للخواص من شأنه أن يحسن من صورة الشركة.

ثالثا آفاق البحث:

- تناولت هذه الدراسة مدى مساهمة أدوات التحليل الإستراتيجي في ربحية النشاط التسويقي، و بالنظر إلى ما تم التوصل إليه مازلنا نرى أن هناك جوانب تحتاج إلى إثراء أكثر في هذا الموضوع من خلال بعض الإشكاليات أهمها:

- ✓ ما مدى إعتداد تطبيق مفاهيم ربحية الزبون في المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ ما مدى فعالية تطبيق نموذج دورة حياة الزبون CLV على نشاط الشركات؛
- ✓ دراسة مقارنة بين نموذج المقارنة المرجعية و نموذج تقييم المركز الإستراتيجي و الإجراءات Space؛
- ✓ دراسة نقدية لنموذج دورة حياة المنتج.

قائمة المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة و القياس ، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر، 2005.
2. الدوري زكرياء مطلعك ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري العلمية، الأردن 2005.
3. الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2004.
4. السالم مؤيد سعيد ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
5. الصميدعي محمود ، عثمان ردينة، الأساليب الكمية في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006.
6. الطائي حميد عبد النبي، إدارة المبيعات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2009.
7. غالب سعد يس، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1999.
8. مرسي خليل نبيل، الميزة التنافسية في إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996 .
9. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد و العشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 1999.

المذكرات والأطروحات:

10. أحميده مالكة، محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 2009.
11. جهيدة بن ريالة ، الميزانية التقديرية كأداة لتخطيط و مراقبة مبيعات مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص ص: 19-20.

الدوريات والمقالات:

12. بوهرة محمد، المقارنة المرجعية و دورها في فعالية المؤسسة، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 4-5 ماي 2005.
13. سالم حسين مرعي منى ، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة البحوث المستقبلية ، كلية الحداثة الجامعة، العدد الحادي و الثلاثين و الثاني و الثلاثين ،العراق، 2010.
14. سند حمود محمد ، تحليل المبيعات و دورها في إدارة النشاط التسويقي،مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة واسط، العدد 17 العراق، ، 2015.
15. الصميدعي محمود جاسم ، العسكري احمد شاكر ، مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في منظمات الأعمال، ورقة علمية ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، نيسان 2007.
16. عباس نزار حبيب، و آخرون،مداخل تحليل ربحية الزبون، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة المستنصرية، العدد 25، العراق، 2009.
17. العطوي عامر علي، ربحية الزبون: تأطير مفاهيمي، بحث غير منشور، كلية العلوم و الإقتصاد جامعة المثني، سماوة، العراق.
18. علي عبد الكريم عبد الرحيم ، تطوير إجراءات أشرء والصيانة ألمحلية لعينة من الشركات الصناعية، مجلة دراسات البصرة، جامعة البصرة، المجلد 15، العراق، 2013.
19. غياض شريف، رجال فيروز ، الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية،ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات ملتقى دولي، كلية الاقتصاد و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2000.
20. الفراء عبد الشكور عبد الرحمن ، دور المعلومات المحاسبية في تقييم أداء وظيفة التسويق ونشاط البيع، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 15، العدد 1، غزة، 2013 .
21. كاظم حاتم كريم، نموذج مقترح لتطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد 2013، 1.
22. كواشي مراد رابح ، مريم السعيد بودودة، نموذج مقترح بين بطاقة الأداء المتوازن المستدامة و المقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2 الأردن، 2017.

23. حاتم رشاد محمد عبد الفتاح و آخرون ، ربحية العميل، كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود ، السعودية.

24. وناس خلود عاصم و آخرون، استعمال مدخلي تحليلي الربحية واحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 23، العراق، 2010.
المواقع الالكترونية:

25. بوهزة محمد، الوضعية الإستراتيجية على مستوى أنشطة محفظة الأعمال، جامعة فرحات عباس سطيف: <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre%204.html> شوهده يوم 2017/04/27.

26. أشرف وليد ، إستهلاك الوقود في منحى تنازلي، جريدة الجزائر اليوم، مال و أعمال، 04 أوت 2016: <http://aljazairalyoum.com> شوهده يوم : 2017/05/15

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

les livres:

27. Ahmed Hammadouche, Methodes et outils d'analyse strategique, Chihab, -Batna, 1997.
28. Arnand Dayan: Marketing industriel, 3ème édition, imprimerie Dunond, 1993.
29. Blocher, Edward J. & Chen, Kung H. & Lin, Thomas W., Cost Management, A Strategic Emphasis, 2nd ed., McGraw- Hill Irwin, U.S.A, 2002
30. Charles Horngren, , Cost Accounting, A Managerial Emphasis, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 11th ed, 2003.
31. Claude Cossu, Ecarts et contrôle budgétaire, Vuibert gestion, Paris, France, 1989.
32. Gérard Garibaldi L'analyse stratégique 3 EME edition, geodif , Paris, 2007.
33. Henri Duhamel: stratégie et direction de l'entreprise, CLET, Paris, 1986.
34. Jean Brilman: les meilleurs pratiques de management, édition organisation, Paris, 2001 .
35. Jean Pierre Detrie, Strategor : Politique générale de l'entreprise, 3ème édition, dunod, Paris, 2001.
36. Jobber, David & Lancaster Geoff, Selling and Sales Management, 7thEdition, Prentice, Hall, 2006, UK.
37. Kamel Hamdi: comment diagnostiquer et redresser une entreprise, édition Rissala, Alger, 1995.
38. Kotler Ph &Armstrong G, (2008), Principles of Marketing, Pearson, Prentice Hall, Twelve Edition.
39. Lazary, Economie de l'entreprise, Dar al Othmania, Alger, 2007.
40. M.Porter : l'avantage Concurrentiel, dunod édition , Paris ,99.
41. Marc Vendercammen: Marketing, 1ère édition, duculot, Bruxelles, 2002.
42. Tugrul Atmmir,Roland Calori: diagnostic et décision stratégique, Dunod édition, Paris, 1998.

Les Articles:

43. Erik M. van Raaij , The Strategic Value of Customer Profitability Analysis Marketing Intelligence & Planning, vol 23, 2005, University of Technology, Eindhoven, Netherlands.
44. Krakhmal, Vira, 2008, Customer Profitability Accounting, A Constructive Case Study From Hotel Industry .

45. Luke Weinstein and Ryan Mullins, Technology usage and sales teams: A multilevel analysis of the antecedents of usage. Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXXII, no. 2, USA, 2012.
46. Storbacka K , Segmentation Based on Customer Profitability Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. CERS Center for Relationship Marketing and Service Management Swedish School of Economics and Business Administration, Finland 2000.
47. Wiliam kahn, V. Komar, Marketing lifetime value, journal of service research, volume 9, university of Maryland, USA, 2 November 2006.

Les sites internet:

48. Reuben E., Stone, , Leading a Supply Chain, The West-Century Supply Chain, American Association, 2004 :<https://hbr.org/2004/10/leading-a-supply-chain-turnaround> consulté le : 10/02/2017.
49. Susan Oakes , Why sales analysis is important , Marketing for business Success <http://www.m4bmarketing.com/sales-analysis/> consulté le : 15/03/2017.

الملاحق

أسئلة الاستبيان

القسم الأول : المعلومات العامة (ضع إشارة X في الخانة المناسبة)

الجنس:

العمر:

من 20 إلى 29 سنة	من 20 إلى 29 سنة	من 20 إلى 29 سنة	من 20 إلى 29 سنة

المستوى العلمي:

ابتدائي إلى الثانوية ثانوي	ابتدائي إلى الثانوية ثانوي	ابتدائي إلى الثانوية ثانوي	ابتدائي إلى الثانوية ثانوي

الدخل:

أقل من 24000	من 25000 إلى 32000	من 33000 إلى 44000	من 45000 إلى 56000	أكثر من 57000

القسم الثاني :

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بدراسة منتجات نפטال الجزائر و بالأخص زيوت المحركات و زيوت علب السرعات و الشحوم , يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية :

الرقم	الموضوع : رضا الزبون	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	درجة رضاكم على منتجات Naftal كبيرة					
2	أسعار منتجات مؤسسة Naftal جد مناسبة					
3	تشكيلة منتجات Naftal جد متنوعة (زيوت + شحوم)					
4	تثقفون بمنتجات مؤسسة Naftal.					
5	أنتم أوفياء لمنتجات مؤسسة Naftal.					
6	منتجات مؤسسة Naftal متوفرة بشكل كبير					
7	الخدمات المقدمة في محطات الوقود التابعة لمؤسسة Naftal جد مميزة					
8	المنتجات المنافسة لمنتجات Naftal أقل جودة					
9	مؤسسة Naftal تهتم بالبيئة بصورة مستمرة					
10	تقوم مؤسسة Naftal بالاتصال بكم من حين لآخر					
11	توصون أصدقائكم بشراء منتجات مؤسسة Naftal					
12	محطات مؤسسة Naftal موزعة على مناطق عديدة					

Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
12	0.85

ذكر أنثى

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
62.1	62.1	62.1	41	ذكر Valid
100.0	37.9	37.9	25	أنثى
	100.0	100.0	66	Total

عمر المستجوبين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
4.5	4.5	4.5	3	20-29 Valid
42.4	37.9	37.9	25	30-39
89.4	47.0	47.0	31	40-49
100.0	10.6	10.6	7	50 فما فوق
	100.0	100.0	66	Total

المستوى العلمي للمستجوبين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
6.1	6.1	6.1	4	ابتدائي-الثانية ثانوي Valid
40.9	34.8	34.8	23	نهائي
72.7	31.8	31.8	21	جامعي
100.0	27.3	27.3	18	دراسات عليا
	100.0	100.0	66	Total

الدخل الشهري للمستجوبين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
9.1	9.1	9.1	6	أقل من 24000 Valid
24.2	15.2	15.2	10	25000-32000
47.0	22.7	22.7	15	33000-44000
68.2	21.2	21.2	14	45000-56000
100.0	31.8	31.8	21	57000 فما فوق
	100.0	100.0	66	Total

درجة رضاكم على منتجات Naftal كبيرة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
6.1	6.1	6.1	4	Valid غير موافق إطلاقاً
10.6	4.5	4.5	3	غير موافق
15.2	4.5	4.5	3	محايد
78.8	63.6	63.6	42	موافق
100.0	21.2	21.2	14	موافق بشدة
	100.0	100.0	66	Total

أسعار منتجات مؤسسة Naftal جد مناسبة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
39.4	39.4	39.4	26	Valid غير موافق إطلاقاً
90.9	51.5	51.5	34	غير موافق
93.9	3.0	3.0	2	محايد
100.0	6.1	6.1	4	موافق
	100.0	100.0	66	Total

تشكيلة منتجات Naftal جد متنوعة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
1.5	1.5	1.5	1	Valid غير موافق إطلاقاً
4.5	3.0	3.0	2	غير موافق
13.6	9.1	9.1	6	محايد
78.8	65.2	65.2	43	موافق
100.0	21.2	21.2	14	موافق بشدة
	100.0	100.0	66	Total

تثقون بمنتجات مؤسسة Naftal

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
1.5	1.5	1.5	1	Valid غير موافق إطلاقاً
6.1	4.5	4.5	3	غير موافق
10.6	4.5	4.5	3	محايد
68.2	57.6	57.6	38	موافق
100.0	31.8	31.8	21	موافق بشدة
	100.0	100.0	66	Total

أنتم أوفياء لمنتجات مؤسسة Naftal

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
12.1	12.1	12.1	8	غير موافق Valid
21.2	9.1	9.1	6	محايد
66.7	45.5	45.5	30	موافق
100.0	33.3	33.3	22	موافق بشدة
	100.0	100.0	66	Total

منتجات مؤسسة Naftal متوفرة بشكل كبير

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
1.5	1.5	1.5	1	غير موافق إطلاقاً Valid
10.6	9.1	9.1	6	غير موافق
37.9	27.3	27.3	18	محايد
84.8	47.0	47.0	31	موافق
100.0	15.2	15.2	10	موافق بشدة
	100.0	100.0	66	Total

الخدمات المقدمة في محطات الوقود التابعة لمؤسسة Naftal جد مميزة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
9.1	9.1	9.1	6	غير موافق إطلاقاً Valid
40.9	31.8	31.8	21	غير موافق
78.8	37.9	37.9	25	محايد
89.4	10.6	10.6	7	موافق
100.0	10.6	10.6	7	موافق بشدة
	100.0	100.0	66	Total

المنتجات المنافسة لمنتجات Naftal أقل جودة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
3.0	3.0	3.0	2	غير موافق إطلاقاً Valid
22.7	19.7	19.7	13	غير موافق
50.0	27.3	27.3	18	محايد
87.9	37.9	37.9	25	موافق
100.0	12.1	12.1	8	موافق بشدة
	100.0	100.0	66	Total

مؤسسة Naftal تهتم بالبيئة بصورة مستمرة

	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	12.1	12.1	12.1	8	غير موافق إطلاقاً
	19.7	7.6	7.6	5	غير موافق
	59.1	39.4	39.4	26	محايد
	92.4	33.3	33.3	22	موافق
	100.0	7.6	7.6	5	موافق بشدة
Total		100.0	100.0	66	

تقوم مؤسسة Naftal بالاتصال بكم من حين لآخر

	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	53.0	53.0	53.0	35	غير موافق إطلاقاً
	92.4	39.4	39.4	26	غير موافق
	97.0	4.5	4.5	3	محايد
	100.0	3.0	3.0	2	موافق
Total		100.0	100.0	66	

توصون أصدقائكم بشراء منتجات مؤسسة Naftal

	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	4.5	4.5	4.5	3	غير موافق إطلاقاً
	10.6	6.1	6.1	4	غير موافق
	18.2	7.6	7.6	5	محايد
	83.3	65.2	65.2	43	موافق
	100.0	16.7	16.7	11	موافق بشدة
Total		100.0	100.0	66	

محطات مؤسسة Naftal موزعة على مناطق عديدة

	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	4.5	4.5	4.5	3	غير موافق إطلاقاً
	16.7	12.1	12.1	8	غير موافق
	39.4	22.7	22.7	15	محايد
	81.8	42.4	42.4	28	موافق
	100.0	18.2	18.2	12	موافق بشدة
Total		100.0	100.0	66	

One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.07112	.57782	3.3157	66	رضا_ الزبون
.12239	.99427	3.8939	66	درجة رضاكم على منتجات Naftal كبيرة
.09671	.78565	1.7576	66	أسعار منتجات مؤسسة Naftal جد مناسبة
.09285	.75432	4.0152	66	تشكيلة منتجات Naftal جد متنوعة
.10101	.82063	4.1364	66	تتفون بمنتجات مؤسسة Naftal
.11826	.96077	4.0000	66	أنتم أوفياء لمنتجات مؤسسة Naftal
.11113	.90286	3.6515	66	منتجات مؤسسة Naftal متوفرة بشكل كبير
.13468	1.09417	2.8182	66	الخدمات المقدمة في محطات الوقود التابعة لمؤسسة Naftal جد مميزة
.12707	1.03234	3.3636	66	المنتجات المنافسة لمنتجات Naftal أقل جودة
.13412	1.08958	3.1667	66	مؤسسة Naftal تهتم بالبيئة بصورة مستمرة

.08918	.72453	1.5758	66	تقوم مؤسسة Naftal بالاتصال بكم من حين لآخر
.11544	.93781	3.8333	66	توصون أصدقائكم بشراء منتجات مؤسسة Naftal
.13144	1.06786	3.5758	66	محطات مؤسسة Naftal موزعة على مناطق عديدة

One-Sample Test

Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.4577	.1736	.31566	.000	66	4.438	رضا_ الزبون
1.1384	.6495	.89394	.000	66	7.304	درجة رضاكم على منتجات Naftal كبيرة
-1.0493	-1.4356	-1.24242	.000	66	-12.847	أسعار منتجات مؤسسة Naftal جد مناسبة
1.2006	.8297	1.01515	.000	66	10.933	تشكيلة منتجات Naftal جد متنوعة
1.3381	.9346	1.13636	.000	66	11.250	نتفون بمنتجات مؤسسة Naftal
1.2362	.7638	1.00000	.000	66	8.456	أنتم أوفياء لمنتجات مؤسسة Naftal
.8735	.4296	.65152	.000	66	5.862	منتجات مؤسسة Naftal متوفرة بشكل كبير

.0872	-.4508	-.18182	.182	66	-1.350	الخدمات المقدمة في محطات الوقود التابعة لمؤسسة Naftal جد مميزة
.6174	.1099	.36364	.006	66	2.862	المنتجات المنافسة لمنتجات Naftal أقل جودة
.4345	-.1012	.16667	.218	66	1.243	مؤسسة Naftal تهتم بالبيئة بصورة مستمرة
-1.2461	-1.6024	-1.42424	.000	66	-15.970	تقوم مؤسسة Naftal بالاتصال بكم من حين لآخر
1.0639	.6028	.83333	.000	66	7.219	توصون أصدقائكم بشراء منتجات مؤسسة Naftal
.8383	.3132	.57576	.000	66	4.380	محطات مؤسسة Naftal موزعة على مناطق عديدة

B I L A N U N I T E

Au 31 décembre 2012

Période 13/2012

A C T I F						P A S S I F			
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
### ACTIFS NON COURANTS						### CAPITAUX PROPRES ###			
Ecart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (ou compte de l'exploitant)			
Immobilisations incorporelles						Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		4 357 340 666.01	2 978 390 506.31	1 378 950 159.70	1 516 546 664.27	Ecarts de réévaluation			
Immobilisations en cours		165 799 400.88		165 799 400.88	23 937 460.12	Résultat net		6 725 688.23	285 013 549.03
Immobilisations Financières		33 212 327.37	75 000.00	33 137 327.37	26 170 918.85	Autres capitaux propres - Report à			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I		6 725 688.23	285 013 549.03
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 556 352 394.26	2 978 465 506.31	1 577 886 887.95	1 566 655 043.24				
						### PASSIFS NON COURANTS			
### ACTIFS COURANTS ###						Dettes rattachées à des participations			
Stocks et en cours		350 103 685.91	28 149 611.31	321 954 074.60	263 724 668.84	Impôts (différés et provisionnés)			
Créance et emplois assimilés						Autres dettes non courantes		8 972 495.85	8 879 933.85
Clients		487 652 507.11	79 722 825.71	407 929 681.40	536 098 555.81	Provisions et produits comptabilisées		23 711 221.78	29 528 340.55
Autres débiteurs		337 155 116.62	226 159 762.47	110 995 354.15	121 366 832.35	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		32 683 717.63	38 408 274.40
Impôts et assimilés		20 778 687.08		20 778 687.08	13 793 500.89	### PASSIFS COURANTS ###			
Autres actifs courants		10 265 928 121.09		10 265 928 121.09	8 634 004 672.64	Fournisseurs et compte rattachés		459 290 581.07	396 750 140.36
Disponibilités et assimilés						Impôts		18 273 483.50	16 404 890.79
Placements et autres actifs financiers						Autres dettes		13 073 190 663.06	11 654 093 876.20
Trésorerie		910 925 957.99	26 234 630.77	884 691 327.22	1 255 027 457.01	Trésorerie Passif			
TOTAL ACTIF COURANT		12 372 544 075.80	360 266 830.26	12 012 277 245.54	10 824 015 687.54	TOTAL PASSIFS COURANTS III		13 550 754 727.63	12 067 248 907.35
TOTAL GENERAL ACTIF		16 928 896 470.06	3 338 732 336.57	13 590 164 133.49	12 390 670 730.78	TOTAL GENERAL PASSIF		13 590 164 133.49	12 390 670 730.78

B I L A N U N I T E

Au 31 décembre 2013

Période 13/2013

A C T I F						P A S S I F			
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
### ACTIFS NON COURANTS						### CAPITAUX PROPRES ###			
Ecart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (ou compte de l'exploitant)			
Immobilisations incorporelles						Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		4 539 565 119.96	3 181 267 705.66	1 358 297 414.30	1 378 950 159.70	Ecart de réévaluation			
Immobilisations en cours		458 479 243.04		458 479 243.04	165 799 400.88	Résultat net		624 170 758.54	6 725 688.23
Immobilisations Financières		28 627 398.46	75 000.00	28 552 398.46	33 137 327.37	Autres capitaux propres - Report à			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I		624 170 758.54	6 725 688.23
TOTAL ACTIF NON COURANT		5 026 671 761.46	3 181 342 705.66	1 845 329 055.80	1 577 886 887.95				
						### PASSIFS NON COURANTS			
### ACTIFS COURANTS ###						Dettes rattachées à des participations			
Stocks et en cours		834 550 625.69	30 901 157.32	803 649 468.37	321 954 074.60	Impôts (différés et provisionnés)			
Créance et emplois assimilés						Autres dettes non courantes		9 207 070.85	8 972 495.85
Clients		618 911 313.52	75 713 643.90	543 197 669.62	407 929 681.40	Provisions et produits comptabilisées		35 238 928.47	23 711 221.78
Autres débiteurs		333 327 770.64	221 245 268.43	112 082 502.21	110 995 354.15	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		44 445 999.32	32 683 717.63
Impôts et assimilés		87 366 855.05		87 366 855.05	20 778 687.08	### PASSIFS COURANTS ###			
Autres actifs courants		10 965 785 709.23		10 965 785 709.23	10 265 928 121.09	Fournisseurs et compte rattachés		477 555 700.00	459 290 581.07
Disponibilités et assimilés						Impôts			18 273 483.50
Placements et autres actifs financiers						Autres dettes		14 186 290 023.65	13 073 190 663.06
Trésorerie		1 001 743 481.45	26 692 260.22	975 051 221.23	884 691 327.22	Trésorerie Passif			
TOTAL ACTIF COURANT		13 841 685 755.58	354 552 329.87	13 487 133 425.71	12 012 277 245.54	TOTAL PASSIFS COURANTS III		14 663 845 723.65	13 550 754 727.63
TOTAL GENERAL ACTIF		18 868 357 517.04	3 535 895 035.53	15 332 462 481.51	13 590 164 133.49	TOTAL GENERAL PASSIF		15 332 462 481.51	13 590 164 133.49

B I L A N U N I T E

Au 31 décembre 2014

Période 13/2014

A C T I F						P A S S I F			
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
### ACTIFS NON COURANTS						### CAPITAUX PROPRES ###			
Ecart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (ou compte de l'exploitant)			
Immobilisations incorporelles						Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		5 239 582 682.50	3 438 561 264.10	1 801 021 418.40		Ecart de réévaluation			
Immobilisations en cours		726 876 932.30		726 876 932.30		Résultat net		253 708 723.81	
Immobilisations Financières		27 524 695.78	75 000.00	27 449 695.78		Autres capitaux propres - Report à			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I		253 708 723.81	
TOTAL ACTIF NON COURANT		5 993 984 310.58	3 438 636 264.10	2 555 348 046.48					
						### PASSIFS NON COURANTS			
### ACTIFS COURANTS ###						Dettes rattachées à des participations			
Stocks et en cours		793 525 505.94	185 964 010.97	607 561 494.97		Impôts (différés et provisionnés)			
Créance et emplois assimilés						Autres dettes non courantes		9 207 070.85	
Clients		573 568 678.05	87 731 934.48	485 836 743.57		Provisions et produits comptabilisées		45 340 315.68	
Autres débiteurs		254 536 688.34	224 386 138.70	30 150 549.64		TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		54 547 386.53	
Impôts et assimilés		57 917 388.82		57 917 388.82		### PASSIFS COURANTS ###			
Autres actifs courants		11 879 840 526.65		11 879 840 526.65		Fournisseurs et compte rattachés		507 537 616.38	
Disponibilités et assimilés						Impôts			
Placements et autres actifs financiers						Autres dettes		15 719 826 891.45	
Trésorerie		927 005 236.64	8 039 368.60	918 965 868.04		Trésorerie Passif			
TOTAL ACTIF COURANT		14 486 394 024.44	506 121 452.75	13 980 272 571.69		TOTAL PASSIFS COURANTS III		16 227 364 507.83	
TOTAL GENERAL ACTIF		20 480 378 335.02	3 944 757 716.85	16 535 620 618.17		TOTAL GENERAL PASSIF		16 535 620 618.17	

Période 13/2015

A C T I F						P A S S I F			
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
### ACTIFS NON COURANTS						### CAPITAUX PROPRES ###			
Ecart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (ou compte de l'exloitant)			
Immobilisations incorporelles						Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		5 675 954 773.73	3 604 810 845.49	2 071 143 928.24	1 801 021 418.40	Ecarts de réévaluation			
Immobilisations en cours		1 142 318 979.86		1 142 318 979.86	726 876 932.30	Résultat net		318 690 464.30	253 708 723.81
Immobilisations Financières		22 524 331.80	75 000.00	22 449 331.80	27 449 695.78	Autres capitaux propres - Report à			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I		318 690 464.30	253 708 723.81
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 840 798 085.39	3 604 885 845.49	3 235 912 239.90	2 555 348 046.48				
						### PASSIFS NON COURANTS			
### ACTIFS COURANTS ###						Dettes rattachées à des participations			
Stocks et en cours		497 192 934.39	150 408 243.61	346 784 690.78	607 561 494.97	Impôts (différés et provisionnés)			
Créance et emplois assimilés						Autres dettes non courantes		9 099 570.85	9 207 070.85
Clients		667 594 633.62	89 564 030.90	578 030 602.72	485 836 743.57	Provisions et produits comptabilisées		151 558 793.68	45 340 315.68
Autres débiteurs		274 583 185.75	225 013 524.87	49 569 660.88	30 150 549.64	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		160 658 364.53	54 547 386.53
Impôts et assimilés		53 381 543.03		53 381 543.03	57 917 388.82	### PASSIFS COURANTS ###			
Autres actifs courants		12 485 468 859.35		12 485 468 859.35	11 879 840 526.65	Fournisseurs et compte rattachés		647 902 351.66	507 537 616.38
Disponibilités et assimilés						Impôts			
Placements et autres actifs financiers						Autres dettes		17 156 188 944.72	15 719 826 891.45
Trésorerie		1 538 820 395.00	4 527 866.45	1 534 292 528.55	918 965 868.04	Trésorerie Passif			
TOTAL ACTIF COURTANT		15 517 041 551.14	469 513 665.83	15 047 527 885.31	13 980 272 571.69	TOTAL PASSIFS COURANTS III		17 804 091 296.38	16 227 364 507.83
TOTAL GENERAL ACTIF		22 357 839 636.53	4 074 399 511.32	18 283 440 125.21	16 535 620 618.17	TOTAL GENERAL PASSIF		18 283 440 125.21	16 535 620 618.17

B I L A N U N I T E

Au 31 décembre 2016

Période 13/2016

A C T I F						P A S S I F			
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
### ACTIFS NON COURANTS						### CAPITAUX PROPRES ###			
Ecart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (ou compte de l'exploitant)			
Immobilisations incorporelles						Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		8 485 722 337.49	4 186 193 332.44	4 299 529 005.05	2 071 143 928.24	Ecart de réévaluation			
Immobilisations en cours		147 474 848.70		147 474 848.70	1 142 318 979.86	Résultat net		809 235 717.64	318 690 464.30
Immobilisations Financières		22 975 000.00	75 000.00	22 900 000.00	22 449 331.80	Autres capitaux propres - Report à			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I		809 235 717.64	318 690 464.30
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 656 172 186.19	4 186 268 332.44	4 469 903 853.75	3 235 912 239.90				
						### PASSIFS NON COURANTS			
### ACTIFS COURANTS ###						Dettes rattachées à des participations			
Stocks et en cours		569 321 273.95	98 592 582.43	470 728 691.52	346 784 690.78	Impôts (différés et provisionnés)			
Créance et emplois assimilés						Autres dettes non courantes		8 779 684.22	9 099 570.85
Clients		923 432 861.12	88 866 207.25	834 566 653.87	578 030 602.72	Provisions et produits comptabilisées		22 031 970.50	151 558 793.68
Autres débiteurs		274 307 154.45	228 091 120.49	46 216 033.96	49 569 660.88	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		30 811 654.72	160 658 364.53
Impôts et assimilés		56 196 776.12		56 196 776.12	53 381 543.03	### PASSIFS COURANTS ###			
Autres actifs courants		12 497 852 052.43		12 497 852 052.43	12 485 468 859.35	Fournisseurs et compte rattachés		1 670 384 290.12	647 902 351.66
Disponibilités et assimilés						Impôts			
Placements et autres actifs financiers						Autres dettes		18 550 342 103.67	17 156 188 944.72
Trésorerie		2 694 510 547.69	9 200 843.19	2 685 309 704.50	1 534 292 528.55	Trésorerie Passif			
TOTAL ACTIF COURANT		17 015 620 665.76	424 750 753.36	16 590 869 912.40	15 047 527 885.31	TOTAL PASSIFS COURANTS III		20 220 726 393.79	17 804 091 296.38
TOTAL GENERAL ACTIF		25 671 792 851.95	4 611 019 085.80	21 060 773 766.15	18 283 440 125.21	TOTAL GENERAL PASSIF		21 060 773 766.15	18 283 440 125.21

Page 1

(Par Nature) Au 31 décembre 2012

Unité : 816 DISTRICT COM ALGER
999 UNITE CONSOLIDANTE

Période 13/2012

Naft-Compta V 2.00

Page 1

Unité : 816 DISTRICT COM ALGER
999 UNITE CONSOLIDANTE

Période 13/2013

Naft-Compta V 2.00

Page 1

Unité : 816 DISTRICT COM ALGER
000 SIEGE

Période 13/2014

Naft-Compta V 2.00

Page 2

Unité : 816 DISTRICT COM ALGER
999 UNITE CONSOLIDANTE

Période 13/2014

Naft-Compta V 2.00

Page 1

(Par Nature) Au 31 décembre 2015

Unité : 816 DISTRICT COM ALGER

999 UNITE CONSOLIDANTE

Période 13/2015

Naft-Compta V 2.00

Page 1

(Par Nature) Au 31 décembre 2016

Unité : 816 DISTRICT COM ALGER
999 UNITE CONSOLIDANTE

Période 13/2016

Compte	L I B E L L E	Note	Exercice N			Exercice N - 1		
			Externe	Interne	Total	Externe	Interne	Total
70	Ventes et produits annexes		6 417 815 231.50	65 305 300.40	6 483 120 531.90	5 540 487 009.80	49 979 730.56	5 590 466 740.36
72	Variation stocks produits finis et en cours		-169 968 404.80	3 218 691.69	-166 749 713.11	-140 377 841.49	3 008 673.80	-137 369 167.69
73	Production immobilisée		384 646.95		384 646.95	3 368 843.30		3 368 843.30
74	Subvention d'exploitation							
	1-PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 248 231 473.65	68 523 992.09	6 316 755 465.74	5 403 478 011.61	52 988 404.36	5 456 466 415.97
60	Achats consommés		1 993 123 629.84	13 808 394.08	2 006 932 023.92	1 691 637 540.05	15 757 401.15	1 707 394 941.20
61/62	Services extérieurs et autres consommations		401 486 483.03	544 335 776.65	945 822 259.68	436 940 319.97	483 909 974.15	920 850 294.12
	2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		2 394 610 112.87	558 144 170.73	2 952 754 283.60	2 128 577 860.02	499 667 375.30	2 628 245 235.32
	3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)		3 853 621 360.78	-489 620 178.64	3 364 001 182.14	3 274 900 151.59	-446 678 970.94	2 828 221 180.65
63	Charges de personnel		1 647 791 556.85	349 514 974.22	1 997 306 531.07	1 728 742 174.08	305 407 751.96	2 034 149 926.04
64	Impôts, taxes et versements assimilés		158 181 969.08	7 953 968.26	166 135 937.34	121 730 043.45	6 633 848.77	128 363 892.22
	4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 047 647 834.85	-847 089 121.12	1 200 558 713.73	1 424 427 934.06	-758 720 571.67	665 707 362.39
75	Autres produits opérationnels		54 652 503.74	39 606 357.95	94 258 861.69	67 428 073.51	53 020 113.41	120 448 186.92
65	Autres charges opérationnels		12 945 141.75	2 202 691.44	15 147 833.19	74 546 283.23	83 092 048.37	157 638 331.60
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de		659 586 795.04	48 919 835.65	708 506 630.69	480 809 275.61	21 732 154.03	502 541 429.64
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		168 598 083.00	174 067.64	168 772 150.64	51 436 977.28	80 053 979.79	131 490 957.07
	5- RESULTAT OPERATIONNEL		1 598 366 484.80	-858 431 222.62	739 935 262.18	987 937 426.01	-730 470 680.87	257 466 745.14
76	Produits financiers		575 129.17	69 095 357.28	69 670 486.45	73 635.23	62 057 495.61	62 131 130.84
66	Charges financières			370 030.99	370 030.99		907 411.68	907 411.68
	6- RESULTAT FINANCIER		575 129.17	68 725 326.29	69 300 455.46	73 635.23	61 150 083.93	61 223 719.16
	7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)		1 598 941 613.97	-789 705 896.33	809 235 717.64	988 011 061.24	-669 320 596.94	318 690 464.30
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires							
	8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 598 941 613.97	-789 705 896.33	809 235 717.64	988 011 061.24	-669 320 596.94	318 690 464.30

الملخص:

تعالج هذه الدراسة موضوع مدى مساهمة أدوات التحليل الإستراتيجي في ربحية النشاط التسويقي، مع دراسة حالة شركة نفطال خلال الفترة 2012-2016 و تهدف في الجانب النظري إلى توضيح أهم مؤشرات الربحية ممثلة في المبيعات و النتيجة الصافية وكذا ربحية الزبون، إضافة لمختلف أدوات التحليل الإستراتيجي؛ أما الجانب التطبيقي فتم فيه قياس مؤشرات الربحية للشركة محل الدراسة للفترة 2012-2016 عن طريق النسب المالية و كذا رضا الزبون عن طريق تحرير استبيان و معالجة البيانات المتحصل عليها باعتماد برمجية SPSS؛ كما تم تقديم نموذج مصفوفة SWOT بناء على نتائج التحليل المتوصل إليها.

الكلمات المفتاحية: أدوات التحليل الإستراتيجي، ربحية النشاط التسويقي، ربحية الزبون، مؤشرات الربحية، نموذج SWOT، رضا الزبون.

Résumé:

Cette étude traite le sujet de la contribution des outils d'analyse stratégiques dans la rentabilité de l'activité de marketing. Son cas d'étude est la société NAFTAL durant la période allant de 2012 jusqu'à 2016. A travers le volet théorique, l'objectif est d'expliciter les indicateurs, la rentabilité, les ventes et le résultat net. Il est également question de présenter la rentabilité des clients ainsi que les divers outils d'analyse stratégique.

Quant au volet pratique, il est question de mesurer les indicateurs de rentabilité de la société, le cas d'étude, pour la période 2012-2016 par les ratios financiers et la

satisfaction des clients, ainsi que par l'analyse des données et des résultats du questionnaire qui seront traités en recourant au logiciel SPSS. Il s'agit également de présenter un modèle de matrice SWOT sur la base des résultats obtenus au cours de l'analyse.

Mots-clés: Outils d'analyse stratégique, l'activité de marketing rentable, la rentabilité des clients, des indicateurs de rentabilité, SWOT modèle, la satisfaction des clients.