



استراتيجية منظمة الأعمال من خلال التحليل الرباعي-دراسة حالة

شركة المراعي

SWOT Strategic Analysis of Almarai Company in Saudi Arabia

أ.خلوفي سفيان¹، د.شريط كمال²

¹ جامعة العربي التبسي تبسة (الجزائر)،

² جامعة العربي التبسي تبسة (الجزائر)،

تاريخ الاستلام: 2019/03/31 تاريخ القبول: 2019/12/24 تاريخ النشر: 2019/12/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، من أجل تقييم وتحديد إستراتيجية الشركة، حيث توصلت الدراسة إلى أن شركة المرعي تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات تنطوي تحت إستراتيجية كلية تتمثل في إستراتيجية النمو والتي تشمل ثلاث أضلع هي: التنوع من خلال الابتكار والتوسع الجغرافي، والنمو الغير عضوي، وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة أن تواصل المراعي في استثماراتها بشكل مكثف في مرافق الإنتاج عالية التقنية جنبا إلى جنب مع توظيف الكفاءات ذوي المهارة والخبرة العالية، ومن خلال تركيزها الدائم المنصب على الالتزام بأعلى معايير الجودة، كي تصبح الخيار المفضل لدى المستهلكين وهو ما يتوافق مع رسالتها ورؤيتها المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: تحليل إستراتيجي، تحليل SWOT، بيئة داخلية، بيئة خارجية، إستراتيجية.

تصنيفات JEL : L12 ، L1 ، Q5.

Abstract:

The study aims to analyze the internal and external environment of Almarai Company in Saudi Arabia in order to evaluate and determine the company's strategy. The study concluded that Al-Mari adopts a set of strategies under the overall strategy of growth strategy which includes three sides: diversification through innovation and expansion Geographical and inorganic growth. Finally, the study recommended that Almarai should continue to invest heavily in high-tech production facilities, along with the recruitment of skilled and experienced talent, and through its permanent focus on Elat M the highest quality standards, to become the preferred choice among consumers, which is consistent with its mission and vision of the future.

Keywords: Strategic analysis, SWOT analysis, internal environment, external environment, strategy.

JEL Classification Codes: L12 , L1 , Q5.

المؤلف المرسل: سفيان خلوي، ، الإيميل: sofiannaheloufi2@gmail.com

مقدمة:

يستخدم تحليل SWOT على نطاق واسع في كل دول العالم كأحد أهم أساليب التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتقييم العوامل الداخلية (من قوة وضعف)، والعوامل الخارجية (من فرص وتهديدات). والاستفادة منها في تحقيق الأهداف التجارية والخدمية والشخصية، وتحليل SWOT يشير إلى تحليل نقاط القوة والضعف ومعرفة الفرص والتهديدات وهو من أشهر أدوات التحليل في التخطيط الاستراتيجي، ويطلق عليه التحليل الرباعي الاستراتيجي.

ويساعد في تقييم الوضع الحالي للمنظومة وأيضا يمكن أن يستخدمه الأفراد. وسنحاول من خلال هذه الدراسة إسقاط هذا النوع من التحليل بمختلف معاييره على

أحد الشركات الكبرى في الدول العربية، وهي شركة المراعي السعودية العاملة في مجال الأغذية والمشروبات. ومنه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

➤ ما هي الوضعية الإستراتيجية لشركة المراعي السعودية حسب التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT ؟

التساؤلات الفرعية للدراسة: يمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية من بينها:

- ما هي عناصر البيئة الداخلية والخارجية لشركة المراعي بالمملكة العربية السعودية؟
- فيما تكمن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لشركة المراعي؟
- ما هي الإستراتيجية التي تتبناها شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مدى نجاعة الإستراتيجية الحالية التي تتبناها شركة المراعي؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في تحديد الوضعية الإستراتيجية لشركة المراعي من خلال تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد الفرص والتهديدات، وهو ما يساعد الشركة على معرفة الإستراتيجية المناسبة والتي يجب عليها أن تتبناها مستقبلا من أجل تحقيق أداء أفضل.

أهداف الدراسة: من بين أهداف الدراسة نجد ما يلي:

- تسليط الضوء على عناصر البيئة الداخلية والخارجية لشركة المراعي.
- محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في شركة المراعي.
- الوقوف عند الإستراتيجية التي تتبناها شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.
- محاولة إعطاء نظرة مستقبلية للإستراتيجية التي تتبناها شركة المراعي.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لشركة المراعي، بالتعرض لمختلف عناصر البيئة الداخلية والخارجية للشركة، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وذلك باستنباط بعض

المعلومات من الموقع الإلكتروني الرسمي لشركة المراعي ومواقع الكترونية أخرى ذات صلة بالشركة، وكذا التقارير المالية للشركة لمختلف السنوات.
هيكل الدراسة: حتى تتمكن من الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة تم تقسيمها إلى:

1. ماهية التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT.
2. التعريف بشركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.
3. التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT لبيئة شركة المراعي.
4. الإستراتيجية المتبعة في شركة المراعي.

1. ماهية التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT:

1.1 مفهوم مصفوفة التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT: عرف تحليل SWOT بأنه "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط قوة نسبية ونقاط ضعف نسبية، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها" (إدريس والغالي، 2009، ص59). وأطلقت فكرة تحليل SWOT من المقابلة المنطقية بين الفرص والمخاطر المحيطة من جهة وإمكانيات المنظمة المعبر عنها بنقاط القوة ونقاط الضعف من جهة أخرى ولوضع إستراتيجية مناسبة (Johnson & Scholes, 2000, p 218). كما عرف أيضا بأنه "تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية" (الدوري، 2005، ص58).

كما أن نموذج SWOT معروف أيضا باسم نموذج LCAG نسبة للباحثين Learned Guth و Christensen و Andrews (مزهودة، 2001، ص110). حيث

عرف على أنه " منظم التخطيط والطريقة المستخدمة لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي تشارك في مشروع أو في أعمال المشروع. ويمكن إجراء تحليل SWOT للمؤسسة ككل أو لميدان نشاط إستراتيجي أو لوظيفة بالمنظمة، لأنه ينطوي على تحديد الهدف من المشروع، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المواتية وغير المواتية لتحقيق الهدف (ياسين، 2010، ص140).

2.1. أهمية التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT: يعتبر تحليل SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الإستراتيجي، وتكمن أهميته في:

- يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، واستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة (حسون، 2010، ص 15).
- يستخدم تحليل SWOT لمعالجة الأوضاع الإستراتيجية المعقدة عن طريق تحليل كمية من المعلومات لتحسين عملية صنع القرار (Helms & Nixon, 2010, p. 2016).
- يساعد تحليل SWOT المنظمة على تنظيم ومراجعة المعلومات وللاتنقال أفضل للنظم.
- يساعد تحليل SWOT المنظمة على بلوغ أفضل التخطيط لتحقيق أهدافها.
- يوفر تحليل SWOT نظرة ثاقبة للحواجر التي قد تكون موجودة في عمليات التغيير والكشف عن الإمكانيات والقيود من أجل التغيير.
- يساهم تحليل SWOT في توليد معلومات مفيدة لكل فئة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لإجراء تحليل مفيد والعثور على ميزتها التنافسية (Fred.R, 1993)

3.1. المصادر الرئيسية لبيانات التحليل الرباعي SOWT: يجب على إدارة المنظمة أن تعتمد على مصادر موثوق بها ومتنوعة لجمع البيانات، والمعلومات الضرورية المتعلقة بمحيط عمل المنظمة، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على (مساعدة، 2013، ص 231):

1.3.1. أنظمة المسح البيئي: إن أنظمة المسح البيئي تأخذ أشكالاً مختلفة وفق احتياجات وقدرات المنظمة المستخدمة لها، وتتمثل هذه الأنظمة في ثلاثة نقاط:

- أنظمة المسح غير المنتظمة: وهي تمثل دراسات وتحليلات وجمع لبيانات والمعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلب الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة وفي الغالب تتركز الجهود على الأحداث الماضية.

- أنظمة المسح المنتظمة: وهذه الأنظمة تدور حول أحداث المنظمة، يتم فحصها لغرض اختيار المكونات إستراتيجية المنظمة.

- أنظمة المسح المستمرة: وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المنظمة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية مؤقتة.

2.3.1. أنظمة التنبؤ: إن التنبؤ بمعطيات البيئة خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحليل الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى تحديد عمليات الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية، حيث تجد العديد من المنظمات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي، وهناك العديد من الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي منها آراء الخبراء، الإسقاطات الاتجاهية، العلاقات الاتجاهية، النمذجة الديناميكية، تحليل التأثير المتبادل...

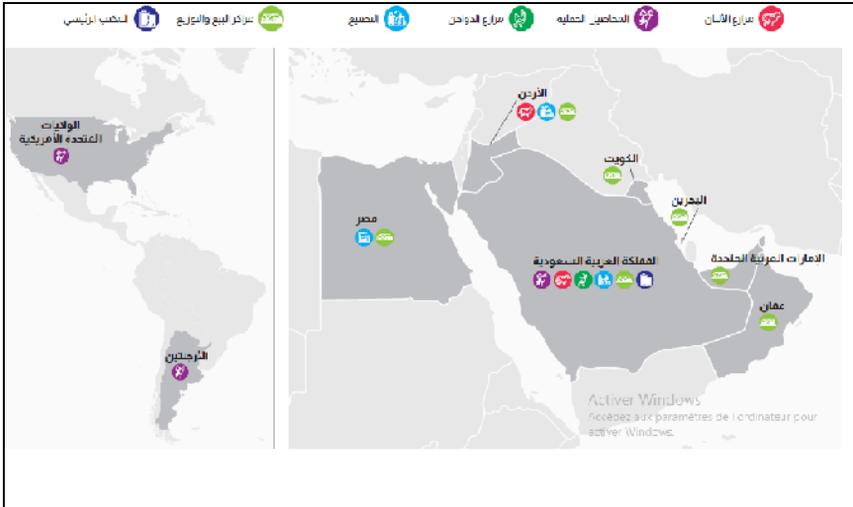
2. التعريف بشركة المراعي بالملكة العربية السعودية:

تأسست شركة المراعي في عام 1977 وعلى مدار أكثر من 40 عاما ضلت الجودة سمة أساسية لكل ما تقدمها الشركة من منتجات فتوسعت أعمالها حتى أصبحت المراعي أكبر شركة لإنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط وأكبر

شركة ألبان متكاملة رأسيا على مستوى العالم، وأصبحت علامة "المراعي" التجارية رمز للجودة بشعارها "جودة تستحق الثقة". يقع المقر الرئيسي للشركة في العاصمة السعودية الرياض، وتقدم خمسة منتجات رئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وهي : منتجات الألبان والعصائر ومنتجات المخازن والدواجن ومنتجات حليب الأطفال الرضع.

تتكون شركة المراعي من عدة فروع كما يظهر من خلال الخريطة الموالية:

الشكل 01. خريطة توضح فروع شركة المراعي 2018



المصدر: الموقع الإلكتروني لشركة المراعي (2018)، متوفر على الرابط التالي:

<https://www.almarai.com>، تم الاطلاع في 2018-09-19، على الساعة:

.17:28

1.2. رسالة ورؤية شركة المراعي والأهداف الإستراتيجية : وتتمثل فيما يلي (شركة المراعي، 2018):

- الرؤية: نسعى لتكون منتجاتنا الخيار المفضل للمستهلك من خلال ريادتنا في الأسواق المستهدفة وتقديمنا لأطعمة ومشروبات مميزة.

- الرسالة: تقديم أطعمة ذات قيمة غذائية وجودة عالية تشري حياة المستهلكين كل يوم.

- القيم: تتمثل في:

▪ المرونة: نؤدي أعمالنا بمرونة وفاعلية عالية، وبكل ثقة نتخذ قرارات جريئة تعزز مصلحة شركائنا.

▪ التعاون: نعمل بروح الجماعة ونتعاون بشفافية وتبادل المعارف والمهارات ليكون موظفونا الأفضل.

▪ التفاني: نفتخر بعملنا ونجتهد دوماً لتحقيق نتائج مميزة.

▪ الابتكار: نجتهد دوماً لتطوير أعمالنا وتعظيم قدرات موظفينا الإبداعية.

▪ الاحترام: نكتسب الاحترام من خلال التزامنا بالعدل والثقة والنزاهة في جميع علاقاتنا.

▪ التفوق: تتميز في إنجاز أعمالنا ونقدم بانتظام أفضل مستويات الجودة.

- الأهداف الإستراتيجية والسياسات: تنطلق نشاطات الإنتاج اليومية بالاعتماد على مؤشرات الأداء الخاصة بشركة المراعي والتي تركز على الأهداف طويلة وقصير الأمد. وتعتبر مؤشرات الأداء هذه قاعدة رئيسية لتحقيق خطة الشركة الخماسية.

الجدول 04. الهدف الاستراتيجي لشركة المراعي

مؤشرات الأداء المالي	مؤشرات أداء النمو	مؤشرات الكفاءة	مؤشرات الاستدامة
إجمالي المبيعات الأساسية	زيادة الحجم	الكفاءة في التصنيع	تشجيع الإرشاد في الاستهلاك
هامش النمو	زيادة الحجم	الكفاءة في التوزيع	موارد مستدامة
العائدات قبل خصم الفوائد والضرائب (EBIT)	نمو المبيعات	الكفاءة في التكلفة الحدية للمنتج	تخفيض انبعاثات الكربون واستخدام الماء و التغليف
تدفق نقدي حر	نمو الحصة السوقية	كفاءة و فعالية وإجراءات السلامة والجودة	تنمية و مكافأة العاملين
العائد على صافي الموجودات التشغيلية	نمو استيراد الاحتياجات	التدريب و التطوير لتحسين الكفاءة	تخصيص الاستثمارات للمجتمعات

المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي (2016)، (متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://annualreport2016.almarai.com> تم الاطلاع في: 2018-02-23، 17:15).

3. التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT لبيئة شركة المراعي : انطلاقا من التعريف بشركة المراعي فإنها تتكون من ثلاث وحدات ميدان استراتيجي المتمثلة في إنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات والألبان ، إلا أننا سنقوم بجمعها في ميدان واحد استراتيجي للصناعة الغذائية حيث يظهر تحليل البيئة الداخلية والخارجية لهذا الميدان من خلال مايلي:

1.3. البيئة الخارجية لشركة المراعي: وتتضمن:

1.1.3. البيئة الخاصة (بيئة التعامل المباشر):

- المنافسين: تصدرت شركة المراعي المرتبة الأولى من بين 3 شركات غذائية حيث جاءت في المرتبة الـ 24 على قائمة فوربس الشرق الأوسط لأقوى 100 شركة في العالم العربي، بأرباح صافية بلغت قيمتها 555 مليون دولار للعام 2017 من حجم مبيعات بلغ الـ 4 مليار دولار مقارنة مع العام 2016 التي حققت فيه أرباحاً صافية بلغت 511 مليون دولار من مبيعات وصلت إلى 3.7 مليار دولار، فبلغت نسبة النمو 1.08 محتملة بذلك المرتبة الأولى من بين 3 شركات غذائية دخلت القائمة، شركة صافولا السعودية، التي جاءت في المرتبة الـ 48، وبلغت أرباحها الصافية 166 مليون دولار، والكويتية للأغذية (مجموعة أمريكانا) والتي سجلت في سنة 2016 المرتبة الـ 63 بأرباح وصلت إلى 172 مليون دولار، في حين خرجت سنة 2017 من هذا التصنيف (فوربس، 2017). والجدول الموالي يفصل في الوضعية التنافسية للشركة المراعي حسب ما جاء في قائمة فوربس الشرق الأوسط لأقوى 100 شركة في العالم العربي لسنتي 2016-2017:

الجدول 05. تنافسية شركة المراعي حسب قائمة فوربس 2016-2017

الشركات (الأغذية والمشروبات)	السنة	المرتبة	المبيعات (مليار دولار)	الأرباح (مليون دولار)	الأصول (مليار دولار)	القيمة السوقية (مليار دولار)
شركة المراعي	2017	24	4	555	7.7	15.1
	2016	27	3.7	511	7.3	11.5
مجموعة صافولا السعودية	2017	48	6.7	166	4.6	6
	2016	28	7	510	7.2	5.9
مجموعة أمريكانا الكويت	2017	خارج قائمة فوربس الشرق الأوسط لأقوى 100 شركة في العالم العربي				
	2016	63	3.2	172	2.3	3.3

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على قائمة فوربس الشرق الأوسط لأقوى 100 شركة في العالم العربي لعام 2016، 2017، متوفر على الرابط التالي: <https://www.forbesmiddleeast.com/list> (تم الاطلاع في 18-09-2018، على الساعة: 21:07).

-المستهلكين: تدرك المراعي أهمية الإصغاء إلى المستهلكين وتعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي كقناة مهمة للتواصل مع المستهلكين والتعرف على حاجاتهم وآرائهم. وهذا ما دفع شركة المراعي إلى تخصيص فريق وسائل التواصل الاجتماعي لمتابعة الحوادث الرقمية بشكل فوري والإجابة على كافة الأسئلة أو الشكاوى خلال 24 ساعة عمل. كما يُتاح للمستهلكين خيار الاتصال على الرقم المجاني لتقدم أي شكوى. ولقد نجحت إعلانات الشركة التجارية التلفزيونية خلال شهر رمضان المبارك في تحفيز روح المشاركة التفاعلية في دول مجلس التعاون الخليجي وحققت أكثر من 25 مليون مشاهدة عبر قنوات التواصل الاجتماعي. ويتابع شركة المراعي اليوم أكثر من 3 ملايين شخص عبر الفيسبوك و180,000 شخص عبر موقع تويتر و45,000 شخص عبر انستجرام، كما سجلت 106 مليون مشاهدة عبر موقع يوتيوب، وبحلول العام 2015، حصدت المراعي جائزة سمو الشيخ سالم العلي الصباح للمعلوماتية في الكويت كونها أفضل شركة عربية تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي وإقراراً بتميز الشركة من ناحية المسؤولية والالتزام المهني مع المستهلكين.

- المجتمع المحلي:

تدرك المراعي مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تحقيق التنمية المستدامة، باعتبارها التزام من الشركة اتجاه كل من: مستثمريها، ومستهلكيها، وموظفيها، والمجتمع، والبيئة المحيطة بها. تتبلور أنشطة المراعي في مجال المسؤولية الاجتماعية ضمن 4 مجالات رئيسة وهي: العلوم والتدريب، الدعم الخيري، البيئة، والرياضة.

تدعم الشركة العديد من الفعاليات التي تصب ضمن هذه الأنشطة من خلال إقامة الشركات والتواصل مع مختلف أطراف المجتمع والمساهمة في فعاليتها، وتمثل أهم مبادراتها في:

الجدول 06: المبادرات الاجتماعية لشركة المراعي

عنوان المبادرة	مبادئ المبادرة
سواعد الغد	وهو برنامج جاء نتيجة إدراك المراعي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تحقيق التنمية المستدامة، باعتبارها التزام من الشركة تجاه كل من: مستثمريها، ومستهلكيها، وموظفيها، والمجتمع، والبيئة المحيطة بها، ويظهر جلياً برنامج الشركة في أربعة مجالات رئيسية هي: العلوم والتدريب، والدعم الخيري، والبيئة، والرياضة. تتبلور أنشطة الشركة في دعم العديد من الفعاليات التي تصب ضمن هذه الأنشطة من خلال إقامة الشركات والتواصل مع مختلف أطراف المجتمع والمساهمة في فعاليتها، كما تتبنى سياسات تساهم في حماية البيئة والموارد الطبيعية.
مديرو المستقبل	بدأت مبادرة برنامج مديرو المستقبل عام 2001 بـ 50 متدرباً سنوياً بالتعاون مع معظم الجامعات السعودية لاستقطاب الشباب وتدريبهم، والهدف من هذا البرنامج هو تأهيل السعوديين لتولي المناصب القيادية في الشركة.
معهد الألبان والأغذية	تم تأسيس المعهد في أوائل العام 2009 بموجب التوقيع على مذكرة تفاهم بين المراعي والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، لتستعين الشركة بعد ذلك بسينوب CINOP الهولندية للقيام بمهام التدريب إضافة إلى صندوق تنمية الموارد البشرية لتقدم الدعم المادي له. وهذا لتأهيل كوادر سعودية متخصصة في صناعة الألبان والأغذية ودعم برنامج "السعودة" في المملكة العربية السعودية.
جائزة المراعي للإبداع العلمي	بالتعاون مع مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية أطلقت المراعي جائزة تُعنى برعاية العلم والعلماء والباحثين في مجالات علوم الأساس، والعلوم التطبيقية، والتطويرية، والابتكار وهذا في عام 2001.
جائزة المراعي	بهدف حماية الصحة العامة للثروة الحيوانية في المملكة والتأكيد على الدور الفعال للطبيب البيطري، أطلقت المراعي عام 2010 جائزة المراعي للطبيب البيطري.

	للطبيب البيطري
جائزة المراعي للتفوق الدراسي	في عام 2006، أطلقت المراعي جائزة للتفوق الدراسي تشجيعاً للطلبة المتفوقين بمختلف المراحل التعليمية بدول مجلس التعاون الخليجي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الموقع الالكتروني لشركة المراعي (2018)، متوفر على الرابط التالي: <https://www.almarai.com>، تم الاطلاع في 19-09-2018، على الساعة: 17:28.

- المساهمين: تعتبر علاقات المساهمين في شركة المراعي حلقة الوصل بين الشركة ومجتمع المستثمرين، ولها العديد من المسؤوليات التي تهدف من خلالها إلى بناء علاقات جيدة ووطيدة معهم، وذلك عن طريق نشر التقارير السنوية والفصلية وتزويدهم بأحدث الإعلانات وتطبيق أفضل الممارسات في مجال علاقات المستثمرين، بما يحقق القيمة المضافة من التواصل المميز. ويأتي حرص المراعي على تبني أفضل ممارسات علاقات المستثمرين ووضعها على رأس أولوياتها رغبة منها لتكون أحد الداعمين لتطوير البيئة الاستثمارية المحلية بتبني معايير عالمية. نهاية عام 2016 وصل عدد المساهمين في شركة المراعي 49,726 مساهماً، تمثل الاستثمارات المؤسسية 63.7% ويمثل المستثمرون الأفراد 36.3% منهم. كما أن هناك 39 مستثمراً يملكون مليون سهم وأكثر من الأسهم المصدرة للمراعي تمثل ملكيتهم 89.7% من الأسهم المصدرة. ووفقاً للمادة الخامسة والأربعون (45) من قواعد التسجيل والإدراج الصادرة عن هيئة السوق المالية، لم تتلقَ المراعي خلال عام 2015 أي إبلاغ عن نسبة تملك جديدة تبلغ أو تزيد عن 5% من حجم رأسمالها المصدر، وعليه لا يوجد أي تغيير أو تخفيض بنسب الملكية القائمة بداية العام وفقاً للجدول التالي:

الجدول 07: أهم المساهمين في شركة المراعي

نهاية العام		بداية العام		البيان
% الملكية	عدد الأسهم	% الملكية	عدد الأسهم	المستثمر
36,5 %	219.130.942	36,5 %	219.130.942	شركة مجموعة صافولا
28.7 %	172.173.922	28.7 %	172.173.922	سلطان بن محمد بن سعود الكبير آل سعود
5.7 %	34.226.088	5.7 %	34.226.088	شركة عمران محمد العمران و شركاه المحدودة
70.9 %	425.530.952	70.9 %	425.530.952	المجموع

المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي 2016 (متوفر على الموقع الالكتروني: <http://annualreport2016.almarai.com> تم الاطلاع في: 23-02-2018، 17:15).

- الموظفين: ما بين العامين 2015 و2016، نمت شركة المراعي بشكل توسعي حيث أعلن أن عدد موظفيها يبلغ 38 ألف وظيفة، أي أن المراعي خلقت أكثر من 30 ألف فرصة عمل خلال العقد الماضي. في عام 2016 أعلنت المراعي عن رغبتها بتملك أرض زراعية في الولايات المتحدة الأمريكية في منطقة كاليفورنيا لغرض التوسع في قطاعها الزراعي حيث تم امتلاك 14,000 فدان. وبلغ عدد موظفي شركة المراعي في الثلاث الأشهر الأولى من سنة 2018 ما يزيد عن 42 ألف عامل، حيث استحدثت المراعي ما يقارب 4 آلاف عقد عمل ما بين 2016-2018. وتدير الشركة أكاديمية المراعي التي تساعد الموظفين على الانخراط بشكل تام في مسيرتهم المهنية، بالإضافة إلى برنامج المراعي لقادة المستقبل الذي يعد الخريجين لمواقع قيادية ومشروع التدريب الاحترافي المخصص للخريجين المحليين الجدد.

كما تتعاون المراعي مع الحكومة السعودية من خلال المعهد التقني للألبان والأغذية الذي يقوم بتدريب الشباب السعودي في مصانع الشركة لتأهيلهم وإعدادهم للعمل في منشآت التصنيع الغذائي المختلفة في البلاد. وهناك أيضا تقدم ملموس في مشروع

هورايون 2017، وهو عبارة عن مبادرة لتخطيط الإحلال في الوظائف العليا. وينفذ هذا المشروع بالتعاون مع كورنفيرو كلية الأعمال المشهورة آيامدي، ويتم من خلاله تصميم دورات دراسية في القيادة والأعمال والابتكار حسب الحاجة، علماً بأن المراعي قد استثمرت في هذا البرنامج. وبنهاية العام 2018 ستكمل المراعي تدريب ثلاثة مستويات من الإدارة العليا حسب معايير كلية آيامدي. ومنذ العام 2014 بلغ عدد الكوادر التي قامت المراعي بتدريبها أكثر من 37 ألف شخص عبر برامج متعددة. كما تعرف المراعي بأنها أحد أفضل جهات العمل في دول مجلس التعاون الخليجي. ويتم تشجيع كل موظف في المراعي على التدريب والتطوير وفقاً لأقصى قدراتهم وفي نوفمبر 2017 فازت شركة المراعي بجائزتي "ثقافة السعادة" و"أفضل ثقافة للتعلم" من جوائز "لنكدان" للمواهب في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

الوسطاء: يتطلب تحقيق التكامل الرأسي تلبية أو تحطّي معايير الجودة الصارمة التي تتبناها شركة المراعي في كل مرحلة من مراحل العمل. ومن هذا المنطلق، يتم توريد المكونات عالية الجودة من مختلف أنحاء العالم، ثم يتم نقلها إلى مرافق التصنيع المتطورة في المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية ومملكة الأردن. وتستورد الشركة 1.5 مليون طن من الأعلاف سنوياً، يأتي معظمها من المزارع التابعة لها في أنحاء العالم. وتتم إدارة هذه المزارع بالاعتماد على أفضل الممارسات العالمية، بما يضمن توفير أجود أنواع الأعلاف للأبقار والدواجن في مزارعها.

المؤسسات المالية: منحت المؤسسات المالية قروض كبيرة لشركة مراعي في نهاية سنة 2017، وهذا ما يدل على الوضعية المالية المريحة للشركة، وهذا من أجل توسيع نشاطها والشروع في إستراتيجيتها ما بين سنتي 2018-2022. والجدول الموالي يوضح الجهات المانحة للقروض ومبالغها وتاريخ دفع قيمة القرض كاملاً، علماً أن هذه القروض تم الحصول عليها في نهاية سنة 2017:

الجدول 08. تمويل المؤسسات المالية لشركة المراعي نهاية سنة 2017

الوحدة: مليون ريال سعودي

مصدر التمويل	مقدار التمويل الأساسي	طريقة الدفع أو السداد	تاريخ الاستحقاق
البنوك والمؤسسات المالية (تسهيلات مصرفية إسلامية)	12,374.9	ربعي، نصف سنوي، سنوي	2018 إلى 2027
التسهيلات المصرفية للهيئات التابعة الأجنبية	793.5	ربعي، نصف سنوي، سنوي	2018 إلى 2023
منشأة مصرفية تابعة لدول مجلس التعاون الخليجي	229.8	سنوي	2018
صندوق التنمية الصناعية السعودي	2,121.8	نصف سنوي	2018 إلى 2028
مؤسسة التمويل الدولية (عضو في البنك الدولي)	281.4	نصف سنوي	2018 إلى 2026
صندوق التنمية الزراعية	196.5	سنوي	2018 إلى 2027
الصكوك - أول شريحة	1,000.0	مبلغ مقطوع	19 مارس
الصكوك - الشريحة الثانية- 1	787.0	مبلغ مقطوع	20 مارس
الصكوك - الشريحة	513.0	مبلغ مقطوع	18 مارس

			الثانية - 2
22 سبتمبر	مبلغ مقطوع	1,600.0	الصكوك - الشريحة الثالثة
		19,897.9	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي لشركة المراعي (2017).

2.1.3. البيئة العامة (البيئة المجتمعية): وتكون البيئة المجتمعية لشركة المراعي من:

- قوى البيئة الاقتصادية: تتمتع المملكة العربية السعودية باقتصاد قوي ومتين وبأسواق مستقرة، حيث تتبع المملكة نظام آليات السوق الذي يقوم على العرض والطلب وعلى المنافسة، ولا توجد قيود على عمليات الصرف الأجنبي، كما لا يوجد حظر أو قيود كمية على الواردات من السلع، باستثناء عدد قليل من السلع الممنوع استيرادها لأسباب شرعية، أو تتعلق بالأمن القومي وحماية الصحة العامة للمواطنين، وتتسم التعريفات الجمركية على الواردات بالانخفاض، بل وتعفى بعض السلع الأساسية المستوردة من الرسوم الجمركية، كما تشكل أكبر اقتصاد للسوق الحر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث تحتفظ بحصة قدرها 25٪ من الناتج المحلي الإجمالي، ولاسيما وأن موقعها الجغرافي يوفر لها سهولة الوصول إلى أسواق التصدير، في كل من أوروبا وآسيا وأفريقيا، وهي بيئة جيدة لتوسيع شركة المراعي نشاطاتها مستقبلاً.

- قوى البيئة الديمغرافية: تقدم شركة المراعي منتجاتها الرئيسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. بحيث يبلغ عدد سكان هذه المناطق 6 بالمائة من سكان العالم، واليوم المراعي تقدم منتجات ذات جودة عالية لأكثر من 100,000 محل تجزئة داخل مجلس التعاون الخليجي ومصر والأردن فقط.

قوى السياسة والقانونية: تعتبر العوامل السياسية والقانونية من بين العوامل المهمة للشركات حيث تحرص المنظم السعودي على تهيئة الأنظمة الاقتصادية والتجارية

والأجهزة الحكومية المشرفة على تطبيقها، واعتبر ذلك أمراً ضرورياً لدفع عجلة التقدم الاقتصادي، فقررت إستراتيجية التخصيص الصادرة بقرار رئيس المجلس الاقتصادي الأعلى رقم (23/1) وتاريخ 1423/3/23 هـ أن من القضايا الأساسية التي يجب معالجتها خلال عمليات التخصيص إيجاد المناخ المناسب لنجاح برنامج التخصيص، وأن هذا النجاح يعتمد على فعالية المناخ الذي يهدف إلى نمو القطاع الخاص؛ ومنها إيجاد البيئة النظامية المناسبة للاستثمار الخاص للعمل بكفاءة وفعالية، لمواجهة التحديات والمنافسة الإقليمية والدولية، والتي تؤدي إلى الوضوح والشفافية في الإجراءات والأنظمة وسهولة تنفيذها، مما يُحقق تطلعات المستثمر الوطني والأجنبي. وبناء عليه عدل نظام استثمار رأس المال الأجنبي في 1421/1/5 هـ الذي يقرر ميزات وضمانات وإعفاءات ضريبية وغيرها متعددة يتمتع بها المشروع الاستثماري (عرفة، 2009).

- **القوى التكنولوجية:** تقدم المملكة العربية السعودية في خدماتها وأعمالها، وتسعى لتوهرها لأن تصبح منصة عالمية للتجارة والصناعة والتعليم، وحاضنة للخدمات اللوجستية والملاحة الجوية. وكذلك تمتلك السعودية منظومة من التقنيات المعلوماتية الذكيّة، وهي منخرطة في أعمال تشمل تصميم منصات "الحوسبة السحابية" Cloud Computing، وهذا ما يسهل عمل الشركات السعودية ويجعلها تتميز بين منافسها في المنطقة.

2.3. البيئية الداخلية لشركة المراعي: وتتكون البيئة الداخلية لشركة المراعي من:

1.2.3. البناء التنظيمي في شركة المراعي: تتميز شركة المراعي بهيكل تنظيمي جد معقد، نظر لتعدد فروعها ومجالات وحدات الأعمال بها، وهذا حسب الهيكل التنظيمي لها الوارد في التقرير السنوي 2017.

2.2.3. الثقافة التنظيمية السائدة في شركة المراعي: تتنهج المراعي الجودة كثقافة عمل في كافة أقسام الشركة بدءاً من قرارات مجلس الإدارة والإدارة العليا وحتى

عمليات الشركة في الزراعة والتصنيع والتوزيع، وهي جزء لا يتجزأ من تطوير المهارات المهنية لدى الموظفين. كما تطبق المراعي، أيضا معايير صارمة على مورديها وموزعيها المعتمدين، لضبط الجودة في كافة تعاملاتها الشرائية، تحت شعار "جودة تستحق الثقة".

3.2.3. الأصول و الموارد المتاحة في شركة المراعي: وتشمل:

- رأس مال الشركة: الجدول الموالي يعرض تطورات رأس مال شركة المراعي من 2015 إلى 2018:

الجدول 01. تطور رأس مال شركة المراعي (2015-2018)

البيان	2015	2016	2017	2018
رأس المال	6 مليار ريال سعودي	8 مليار ريال سعودي	10 مليار ريال سعودي	10 مليار ريال سعودي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: التقارير المالية السنوية، والرباعية لسنة 2015، 2016، 2017، 2018. متوفرة على الرابط

التالي: [https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-](https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/)

financial-statement/، تم الاطلاع في 18-09-2018، على الساعة 16:16.

- القيمة السوقية للشركة المراعي: الجدول أدناه يبين تطورات القيمة السوقية لشركة المراعي من سنة 2015 إلى 2018:

الجدول 03. تطور القيمة السوقية لشركة المراعي (2015-2018)

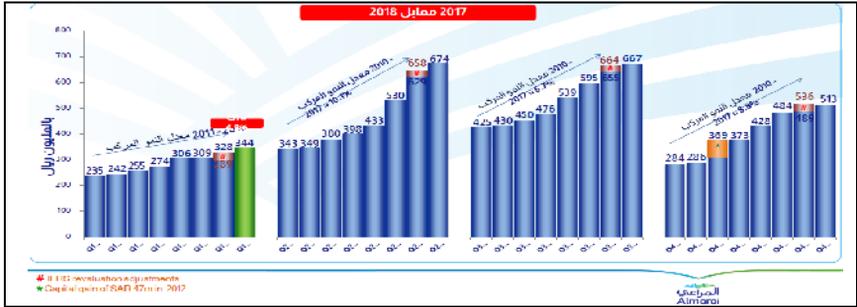
الوحدة: مليار دولار

البيان	2015	2016	2017	الثلاثي الأول 2018
القيمة السوقية	13.5	11.5	15.1	14.8

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية لسنة 2015، 2016، 2017، 2018.

- الأرباح التي حققتها شركة المراعي: يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل 02. الأداء الرباعي- تحديد اتجاهات صافي الربح (2017-2018):



المصدر: شركة المراعي، الربع الأول (2018)، متوفر على الرابط التالي:
<https://www.almarai.com/wp-content/uploads/2018/04/2018-Q1-Earning-Presentation-1st-final-arAbic.pdf>
 تم الاطلاع في 19-09-2018، على الساعة 16:28.

- مبيعات شركة المراعي: الشكل الموالي يوضح تطورات المبيعات في شركة المراعي خلال سنتي 2017 و 2018:

الجدول 02. تطور مبيعات منتجات شركة المراعي (2016-2018)

الوحدة: ألف ريال سعودية

البيان	Q3/16	Q4/16	Q1/17	Q2/17	Q3/17	Q4/17	Q1/18	Q2/18
المبيعات (الإيرادات)	3,530,341	3,508,559	3,383,526	3,760,356	3,372,922	3,418,728	3,232,205	3,731,081

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية للشركة (2016 إلى

2018).

- الموارد التسويقية: تقدم الشركة خدماتها بشكل يومي لما يقارب 100,000 منفذ بيع في المنطقة، لتؤكد التزامها في تحقيق التميز في الأداء في كل مرحلة من مراحل العمل. كما تستند خدماتها المقدمة إلى أرقى المقاييس العالمية وتقوم يومياً بمراقبة جودة منتجاتها ومطابقتها لمعايير السلامة التي تحتل أولوية عالية في السجل التاريخي لشركة. وانسجاماً مع معدل الاستثمارات السنوية الواردة في الخطة الإستراتيجية التي أعلنتها الشركة، فقد تم ضخ مبلغ 2.8 مليار ريال سعودي في استثمارات رأسمالية جديدة في عام 2017. وقد خصصت معظم هذه الاستثمارات لرفع القدرات الإنتاجية والتصنيعية والتوزيعية في المزارع ومرافق الإنتاج والتصنيع والتوزيع في المملكة العربية السعودية وخارجها.

- الموارد المالية: تتمثل موارد شركة المراعي من رأس ماله البالغ 10 مليار ريال سعودي في بداية سنة 2018، كما بلغ إجمالي حقوق الملكية (أرباح غير موزعة، احتياطات، ...) بما فيها رأس المال حسب تقرير جويلية 2018: 15.101.390 ريال سعودي (شركة المراعي، 2018)، بالإضافة إلى حصولها في أواخر سنة 2017 على قروض من مؤسسات مالية متعددة حسب الجدول السابق والتي بلغت قيمتها 19,897.9 مليون ريال سعودي (شركة المراعي، 2017).

- موارد وإمكانيات البحث والتطوير: تتلخص رؤية المراعي في مجال البحوث والتطوير في البحث الدائم عن منتجات صحية وذات قيمة غذائية عالية ترضي أذواق المستهلكين وتلبي تطلعاتهم وذلك عبر تحليل احتياجات المستهلك، ودراسة الخيارات التي يمكن تطبيقها. وتعتمد المراعي في تنفيذ رؤيتها تلك، على الابتكار في تطوير منتجاتها عبر إستراتيجية تهدف إلى تعزيز عمليات طرح المنتجات الجديدة والارتقاء بكفاءة إدارة دورة حياة المنتجات. تثمر جهود المراعي في البحث والتطوير سنوياً عن

اختبار 240 منتجاً تجريبياً كل عام بمعدل 35 منتجاً قيد التطوير في جميع الأوقات طوال العام. وتمثلت مبادرات الابتكار الرئيسية في جميع الفئات لعام 2017: في أكثر من 35 منتجاً جديداً تم إطلاقها خلال العام 2017 ضمن فئات المنتجات المختلفة (شركة المراعي، 2018).

- **الموارد البشرية:** تملك المراعي 42 ألف موظف حسب ما جاء في التقرير الرباعي الأول لسنة 2018، وشركة المراعي تقدم لفئة من موظفيها غير التنفيذيين خيار تملك أسهم الشركة بالإضافة إلى حوافز بناء على الأداء، مما يساهم في تقريب مصالح مساهمي الشركة وموظفيها. ويعتمد استحقاق الموظفين لخيار ملكية الأسهم على تحقيقهم أو تجاوزهم لأهداف الأداء السنوية التي تحددها الشركة وفقاً لخطةها الخماسية. إضافة إلى أن استهداف المراعي لجذب الخبرات والكفاءات السعودية المؤهلة في قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية ودعمها لجهودها في توطین الوظائف على الأمد الطويل، فقد واصلت تقديم “القرض السكني” للموظفين السعوديين المؤهلين بما يتوافق مع السياسات والإجراءات التنظيمية لهذا البرنامج. وأطلق قسم الموارد البشرية في المراعي عدداً من المبادرات التي ساهمت في استقطاب أفضل المواهب منها برنامج مديرو المستقبل (GPT) وبرنامج المعهد التقني للألبان والأغذية وأكاديمية المراعي للمبيعات بالإضافة إلى نادي المراعي. وتلعب برامج تحسين الأداء الإداري وخطط التعاقب وتطوير القيادة دوراً بالغ الأهمية في الاحتفاظ بالموظفين ومكافأتهم ليتمكنوا من ترك بصمة مميزة لهم في تاريخ الشركة.

4.2.3. أنظمة المعلومات الإدارية: تشمل ما يلي:

- أنظمة التسويق والمبيعات: نجح قسم المبيعات في زيادة حجم المبيعات ورفع مستويات الربحية من خلال قاعدة المستهلكين المتوفرة حالياً والتي تضم ما يقارب

100,000 منفذ تجزئة. وقد يعزى الارتفاع في حجم المبيعات إلى توسيع نطاق وصول مجموعة منتجاتها وتعزيز تواجدتها في الأسواق من خلال تخصيص الاستثمارات للتسويق التجاري وعرض المنتجات ضمن برادات وأرفف بالإضافة إلى التطوير المستمر لنظام الطلب الفوري المتبع داخل المراعي. ويعتمد قسم المبيعات في المراعي على أنظمة الملاحاة الذكية للاستفادة المثلى من الطرق وحلول رقابة المركبات مما خفض المسافة التي تقطعها منتجاتنا عبر الطرق بمقدار 14,000 كيلومتر.

- أنظمة النقل والإمداد: نجح قسم النقل والإمداد في المراعي في نقل البضائع الجاهزة عبر مسافة تزيد عن 235 مليون كيلومتر في العام 2015 أي بزيادة مقدارها 3% عن العام الماضي. وقد نفذ هذا القسم مبادرة النقل عبر العربات لتعبئة 90% من البضائع والمنتجات المزودة لدول مجلس التعاون الخليجي الأمر الذي أدى إلى الاستفادة المثلى من المركبات والأصول. في حين أسفرت أنظمة الصيانة الداخلية المطورة إلى زيادة مدة تشغيل هذا الأسطول وجاهزيته بمقدار 97%. واعتمدت مركبات المراعي على نظام الاتصال عن بعد مما أدى إلى تحسين سلوك السائق وتخفيض الحوادث بنسبة 40%.

- أنظمة إدارة الجودة وشهادات الاعتماد: شركة المراعي معتمدة من قبل المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO إذ حصلت الشركة منذ العام 2010 على شهادة اعتماد إدارة الجودة 9001: ISO وقد سمحت هذه الشهادة للشركة بتطبيق عمليات مستمرة وقابلة للقياس ضمن المؤسسات مما عزز مقدار الربحية ووفر الحماية لعلامتها التجارية. كما نجحت المراعي في الحصول على شهادة سلامة الأغذية 22000: ISO، وشهادة تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة بهدف التعرف وضبط مخاطر السلامة الغذائية المرتبطة بسلسلة التوريد. وبدأت المراعي بتطبيق نظام الإدارة البيئية

ISO 14001:2015 في الشركة، بهدف منع وتقليل حجم النفايات ومنع التلوث والحفاظ على الطاقة والمياه.

3.3. تحليل عناصر البيئة لشركة المراعي وفق تحليل (s.w.o.t analysis): يهتم تحليل سووت بتحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية للشركات لمعرفة الأوضاع التنافسية للشركة، ويمكن تحديد نقاط قوة وضعف بالنسبة لشركة المراعي من بيئتها الداخلية، والفرص والتحديات من بيئتها الخارجية حسب الشكل التالي:

الجدول 09. مصفوفة التحليل الإستراتيجية الرباعي SWOT لشركة المراعي

سليبي	إيجابي
نقاط الضعف:	نقاط القوة:
- ارتفاع تكاليف التخزين نظراً لطبيعة المنتجات ذات مدة الصلاحية القصيرة.	- تمتلك المراعي مباشرة معظم نقاط سلسلة الإمداد والتوريد بدءاً من إنتاج الأعلاف وعمليات الاستيراد وصولاً إلى مراحل التصنيع والتغليف والتوزيع.
- ارتفاع تكاليف الدعاية (تتطلب إعلان تذكيري باستمرار).	- امتلاك مزارع أبقار حديثة وسلالات أبقار جيدة تنتج قطيع المراعي أكثر من 3.5 مليون لتر يومياً. بمتوسط إنتاج 40 لتر يومياً للبقرة وهو ضعف مثيلاتها الأوروبية.
- ارتفاع تكاليف النقل بسبب اتساع الرقعة الجغرافية المغطاة.	- امتلاك مساحات كبيرة من الأراضي والمزارع لإنتاج الخضروات والفاكهة وعلف الأبقار في أماكن متعددة.
- ارتفاع درجة الحرارة في منطقة الخليج تؤدي إلى سرعة فساد المنتجات في حالة عدم إتباع نظم سليمة للحفاظ.	- يضم أسطول المراعي أكثر من 8,000 مركبة مختلفة الأحجام لتوزيع منتجاتها في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث يقطع أسطول المراعي أكثر من 100,000
- الاعتماد على عمالة ذات جنسيات متعددة تمتلك ثقافات مختلفة قد تعوق تطبيق الإستراتيجية الموضوعية.	
- إتباع سياسة تسعير تستهدف فئة محددة من المستهلكين.	
- هيكل تنظيمي معقد يصعب ضبط	

<p>عملية الاتصال بين عناصره.</p> <ul style="list-style-type: none"> - القرارات الإستراتيجية المتتالية والسلبية للشركة. - عدم تحقيق شركة المراعي للعوائد المتوقعة من الاستثمارات. 	<p>رحلة سنويًا.</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقدم منتجاتها لأكثر من 18 مليون مستهلك و أكثر من 100,000 محل تجزئة بالإضافة إلى المتاجر المتواجدة في الدول المستوردة لمنتجاتنا. - تقدم منتجات آمنة تلي احتياجات المستهلكين، وتعزز الميزات التنافسية للشركة. - البنية التحتية المميزة التي تضم مزارع وعمليات إنتاج وأنظمة توزيع بمستوى عالمي. - الاعتماد على تقنية متقدمة في الإنتاج وتطوير منتجاتنا من خلال وحدة بحوث متميزة. - الاعتماد على تكنولوجيا الإنتاج الأنظف باستخدام مواد للتعبئة والتغليف يمكن تدويرها. - الشهرة والسمعة التاريخية لشركة المراعي. - إتباع الشركة سياسات وإجراءات فعالة للرقابة على الجودة. - تعدد مصادر التمويل وتوافر رأس المال. - إتباع إستراتيجية التنوع في المنتجات. - إتباع إستراتيجية الانتشار الجغرافي داخل المملكة العربية السعودية ومعظم منطقة الشرق الأوسط.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - تواكب تلبية احتياجات العملاء التزام مماثل نحو الموظفين ومجتمعاتنا، والبيئة تحقيقاً لمبدأ المسؤولية الاجتماعية.
<p style="text-align: center;"><u>التحديات:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع أسعار بعض منتجات شركة المراعي، نتيجة ارتفاع تكاليف الإنتاج. - في حالة قيام الحكومة السعودية بتحديد استعمال المياه من شأنه أن يحد من قدرة شركة المراعي على تحقيق مستويات نمو جيدة مستقبلاً لاسيما وأنها تعتمد بشكل أساسي على المياه في صناعتها ومنتجاتها. - سوف تحتاج الشركة إلى رأس مال كبير إذا ما فكرت مرة أخرى في الاستحواذ على الشركات. - الأزمة المالية العالمية وما سببته عنها من تأثير على حجم المبيعات وبالتالي على الأرباح المتوقعة. - هناك منافسين أقوياء في مجال السلع الغذائية مثلاً في المملكة العربية السعودية نجد شركة صافولا، مجموعة أمريكانا بالكويت - ارتفاع أسعار الطاقة وعدم ثبات الأسعار. - التقدم التكنولوجي المتسارع لدى المنافسين. 	<p style="text-align: center;"><u>الفرص:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الزيادة السكانية المرتفعة على مستوى العالم. - زيادة الطلب العالمي على المنتجات الغذائية الصحية والطبيعية. - وجود شركات منافسة في أوضاع مالية متعثرة يجعل من السهل الاستحواذ عليها. - يوجد سوق عربي غير مشبع بالكامل بهذه المنتجات. - تعد شركة المراعي رائدة السوق من خلال سيطرتها على 50% من سوق الحليب الطازج، كما تم التركيز على التوسع في أنواع المنتجات من خلال تقسيمها إلى مجموعات وإضافة خطوط نشاط جديدة لها. - يعتبر دخول الشركة للأسواق العربية فرصة تسويقية جيدة بسبب عدد السكان الكبير، وأن سمعة المراعي وخبرتها في هذا المجال سيعطيها ميزة نوعية على المنتجين في هذه الدول. - التقدم التكنولوجي الدائم والمستمر في مجال الصناعات الغذائية. - تتم الطلبات من الدول المحيطة بواسطة الانترنت.

<p>- مخاطر السمعة والتي تتمثل في القرارات الإستراتيجية المتتالية والسلبية للشركة.</p> <p>- المقاطعة لمنتجات الشركة.</p> <p>- شركة صافولا السعودية شركة منافسة وفي نفس الوقت تحوز على نسبة معتبرة من الأسهم.</p>	<p>- التطور التكنولوجي في صناعة التعبئة والتغليف الذي يجذب المستهلك.</p> <p>- فتح المجال في كثير من دول شمال إفريقيا للاستثمار في مجال الأغذية والمشروبات.</p>
---	--

المصدر: من إعداد الباحثين.

4. الإستراتيجية المتبعة في شركة المراعي: لتحليل الإستراتيجيات المتبعة ونظرا لاننا قمنا بجمع ميادين النشاطات الإستراتيجية في ميدان واحد المتمثل في الصناعة الغذائية فإننا يمكن تحديد مختلف الإستراتيجيات على مستوى المنظمة أو الإستراتيجيات التنافسية على مستوى ذلك الميدان الإستراتيجي و لتوفر المعلومات الخاصة بالشركة ككل فسنكتفي بالإستراتيجيات على مستواها فقط حيث تلتزم شركة المراعي بتحقيق نمو متواصل في مختلف فئات منتجاتها، والتوسع لتغطية كافة أنحاء المنطقة. وواصلت الشركة عام 2016 تحقيق نمو في المبيعات في كافة فئات المنتجات الرئيسية وفي المشروع المشترك "الشركة الدولية للألبان والعصائر" في كل من جمهورية مصر العربية ومملكة الأردن. وقد ساهم التوسع في الانتشار الجغرافي منذ إدراج الشركة في السوق المالية السعودية (تداول) عام 2005 في الحد من اعتماد الشركة على مبيعات السوق السعودي، في حين ساهم تنويع المنتجات في الحد من الاعتماد على فئة الألبان. ومن شأن المكاسب الناتجة عن الابتكار والفعالية تحقيق تدفق نقدي أقوى وتحسين إدارة رأس المال العامل لدعم النفقات الرأسمالية للنمو المستقبلي.

إستراتيجية شركة المراعي هي إستراتيجية النمو: والتي تظم ثلاث إستراتيجيات فرعية هي:

✓ إستراتيجية التنوع.

✓ إستراتيجية التوسع الجغرافي.

✓ إستراتيجية النمو الغير العضوي (النمو من الخارج).

وتركز شركة المراعي جهودها على التحسين المستمر وتنوع منتجاتها في مختلف الفئات التي تقدمها، الأمر الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال اعتماد عملية صارمة ودقيقة للبحث والتطوير وضمان الجودة، وهو ما يضمن للمستهلكين أن منتجات الألبان والعصائر والمخبوزات والدواجن وألبان الأطفال الرضع التي نقدمها قد تم تصنيعها وتطويرها بأعلى المعايير لتلبية احتياجاتهم الخاصة، علماً بأن التحليل والقياس الدقيق لانبعاثات العملاء يُعد من ضمن العناصر الرئيسية في إستراتيجية تطوير المنتجات لديها.

- الإستراتيجية المستقبلية لشركة المراعي: قامت المراعي خلال العام 2017 بانتهاء من "المراعي 2015" وهي عبارة عن مراجعة إستراتيجية شاملة ذهبت إلى أبعد من مجرد الخطة الخماسية للإعمال. والمراعي 2025 تمثل رؤية أكثر اتساعاً للمستقبل وتضع أهدافاً محددة وقابلة للقياس الكمي. وتوضح أين يمكنها أن تلعب وكيف يمكنها أن تكسب. وفي هذا الصدد فقد قمت بتحديد نماذج عملياتية جديدة موجهة للأعمال من خلال تسلسل إداري واضح كما حددت المسؤوليات ونظم المحاسبة. ومجلس الإدارة على ثقة من أن المراعي 2025 سوف تحقق رؤيتها بالرغم من المحيط الاقتصادي الإقليمي المشوب بالتحديات. وبدأت بالفعل في تنفيذ رؤية المراعي 2025. بعملية إعادة الهيكلة التي تمت في 01 أكتوبر 2017. والتي كرسست على تركيز المراعي حول أعمال محددة بدلاً من مجرد وظائف. كما تعمل مع الحكومة على تحديد كيفية مساهمة شركة المراعي في نجاح رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وبرامج التحول الوطني 2020 التي تدعمها.

كما أقر مجلس الإدارة الخطة الخماسية بعد تحديث الخطة الخماسية 2018-2022، وتركز هذه الخطة على التطوير المستمر لأعمال المراعي في جميع المناطق والقطاعات والقنوات المختلفة مع ضبط التكاليف التشغيلية والاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة. ويقدر رأس المال المستثمر للفترة 2018-2022 بمبلغ 125 مليار ريال سعودي منخفضة عن خطة العام الماضي. وسوف تركز الاستثمارات على إحلال الأصول الموجودة وتحسين الطاقة الإنتاجية والقدرات في منشآت الزراعة والتصنيع والتوزيع والنقل والتوسع الجغرافي وتعزيز تطوير المنتج والابتكار. وسوف يتم تمويل برنامج الاستثمار من خلال التدفقات النقدية التشغيلية مع الاستفادة من التمويل المتاح في البنوك وصندوق التنمية الصناعية السعودي وصندوق التنمية الزراعية وبرنامج صكوك.

الخاتمة:

نستنتج من خلال كل ما سبق أن شركة المراعي شركة مساهمة تتبنى إستراتيجية النمو على مستوى منتجاتها من خلال التنويع والابتكار، والتوسع الجغرافي، والنمو الخارجي (الغير عضوي)، حسب ما قامت به من عمليات استحواذ متعددة، وهذه الإستراتيجية سمحت لها بالرفع من أداؤها، حيث تحتل المرتبة الأولى بين منافسيها في الشرق الأوسط وفي الدول العربية، من ناحية حجم المبيعات والقيمة السوقية للشركة.

توصيات الدراسة: نقتراح من خلال هذه الدراسة التوصيات التالية:

- تطوير رؤى ورسائل وأهداف واقعية بالتشارك مع إدارات الشركات وأصحاب المصالح بما فيهم العاملون، كي يقف الجميع عند مسؤولياته ويسهل تحقيقها، كما يتطلب الأمر التحديث المستمر لها كي تتناسب مع التغيرات المحلية والعالمية.

- الارتقاء بمستوى تطبيق كافة عناصر الإدارة الإستراتيجية في شركة المراعي ضرورة عصرية لتعزيز الميزة التنافسية للشركة ولتمكينها من تقديم منتجات وخدمات في المستوى والتي تلبي حاجات المستهلكين في السوق.
- تطوير مستوى تشبيك الشركات والتعاون مع الموردين والداعمين ومقدمي المنتجات والخدمات والمؤسسات المشابهة كي تتمكن الشركة من تطبيق خططها التطويرية في كافة المجالات، وهذا يتطلب موارد بشرية مدربة وتمتلك الحوافز والإمكانات التي تمكنها من تحقيق الشراكات الفاعلة محليا ودوليا.
- التوقف عن عمليات الاستحواذ الخطرة والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة، حتى لا تكون لها تأثير سلبي مستقبلا على الشركة.
- الاعتماد على أدوات التحليل الإستراتيجي الحديثة، وتشخيص الوضع الإستراتيجي للشركة بشكل مستمر لمواجهة التحديات والتهديدات الغير المتوقعة، واغتنام الفرص المتاحة في الوقت المناسب.

قائمة المراجع:

David Fred.R, Strategic Management, 4th Ed. New York :Macmillan Publishing Company,1993.

Helms.M, Nixon.J, Exploring SWOT analysis- where are wenow ?,Journal of Strategy and Management, 3(3), par1,2010.

scoles.H, johnson.S,Stratégique, éd.publi-union,paris ,2000, p218.

التقارير المالية السنوية، والرابعة لسنة 2018،2017،2016،2015. متوفرة على

الرابط التالي:-<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report/>

[financial-statement](https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report/)، تم الاطلاع في 18-09-2018، على الساعة 16:16.

التقرير السنوي لشركة المراعي (2016)، (متوفر على الموقع

الالكتروني:<http://annualreport2016.almarai.com>: 23-02-2018،

17:15).

تقرير المراعي السنوي (2017)،(متوفر على الموقع

الالكتروني:<http://annualreport2017.almarai.com> ، تم الاطلاع في 11-10-

2018، على الساعة 26:11).

الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة

الأولي، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 58.

سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

شركة المراعي، القوائم المالية الأولية الموحدة الموجزة وتقرير الفحص لفترتي الثلاثة

والسنة أشهر المنتهيتين في 30 جوان 2018، متوفر على الرابط

التالي:<https://www.almarai.com/corporate/investors/financial-calendar/>

تم الاطلاع في 20-09-2018، على الساعة: 09:43.

عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001.

قائمة فوربس الشرق الأوسط لأقوى 100 شركة في العالم العربي لعام 2016، 2017، متوفر على الرابط التالي: <https://www.forbesmiddleeast.com/list/>، تم الاطلاع في 18-09-2018، على الساعة: 21:07.

كرماش عبير حسون، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، العدد 19، العراق.

ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

محمد عرفة، أثر تحسن البيئة القانونية في الاستثمار في السعودية، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، متوفر على الرابط الالكتروني التالي: http://www.aleqt.com/2009/05/01/article_11890.html، تم الاطلاع في 19-09-2018، على الساعة: 12:53.

الموقع الرسمي لشركة المراعي (2018)، متوفر على الرابط التالي: <https://www.almarai.com/>، تم الاطلاع في 18-09-2018، على الساعة 12:16.

الموقع الرسمي لشركة المراعي، متوفر على الرابط التالي: <https://www.almarai.com/corporate/almarai/mission-vision-values>، تم الاطلاع في 18-09-2018، على الساعة 12:55.

وائل محمد إدريس، طاهر الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 59.