

Strategic diagnosis of Almarai Company

Fairouz Chine¹, Selami Khadidja², Noual Chine³, Messaoudi Tahar⁴, Trifa Mohamed⁵

¹University of Mohamed Khider Biskra (Algeria), f.chine@univ-biskra.dz

²Ziane Achour University of Djelfa (Algeria), K.selami@univ-djelfa.dz

³University of Mohamed Khider Biskra (Algeria), n.chine@univ-biskra.dz

⁴Ziane Achour University of Djelfa (Algeria), t. messaoudi@univ-djelfa.dz

University Mohammed Seddik Benyahia of Jijel (Algeria), mohamed.trifa@univ-jijel.dz

Received: 04/2023, Published: 05/2023

Abstract:

This study aimed to the strategic diagnosis of Almarai Company, as one of the leading companies in the food products industry. We have used the swot model of analysis, focusing on job analysis and Porter's five competitive forces model has been relied on, to identify opportunities that the organization can exploit and threats that should be avoided compared to competitors. The company's and competitor's website were used to collect data as well as some electronic articles and annual report. We concluded that Almarai practice a vertical diversification and integration strategy as well as an acquisition strategy to increase the size of the company and provide ways to ensure the supply of raw materials and marketing products.

Key words: strategy, strategic diagnosis, Diversification strategy, vertical integration strategy, five competitive forces.

التشخيص الاستراتيجي لشركة المراعي السعودية

فيروز شين¹، سلامي خديجة²، نوال شين³، مسعودي طاهر⁴، طريفة محمد⁵

^{3,1} جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)

^{4,2} جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)

⁵ جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل (الجزائر)

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التشخيص الاستراتيجي لشركة المراعي، باعتبارها من الشركات الرائدة في صناعة المنتجات الغذائية. ولقد تم الاعتماد على نموذج SWot في التحليل، بالتركيز على تحليل الوظائف واستخراج

نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ونقاط ضعفها التي يجب معالجتها، ومن ناحية البيئة الخارجية تم الاعتماد على نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، لتحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها والتهديدات التي يجب تجنبها مقارنة بالمنافسين. وتم استخدام موقع المؤسسة والمؤسسات المنافسة لجمع البيانات بالإضافة إلى بعض المقالات الالكترونية والتقارير السنوية. وتوصلنا إلى أن شركة المراعي تعتبر تعتمد على استراتيجية التنوع والتكامل العمودي بالإضافة إلى استراتيجية الاستحواذ لزيادة حجم الشركة وتوفير سبل ضمان توريد المواد الأولية وتسويق المنتجات.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المؤسسة، التشخيص الإستراتيجي، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل العمودي، القوى التنافسية الخمسة.

1. مقدمة: إن نجاح المؤسسة في مسيرتها وتحقيقها لهدف البقاء، يتطلب منها التحديد الواضح والجلي لأهدافها في المدى الطويل، كما ينبغي لها في ظل محيط شديد التقلب أن توظف جميع الأساليب والمهارات لكي تبقى مختلف التغيرات تحت مجهر المؤسسة، فيجب عليها أن تكون على علم تام ومستمر بما تملكه من إمكانيات مادية، بشرية، وتكنولوجية، وبما يمكنها أن تجلبه من مهارات، كما يجب أن تعرف ما يوفره لها المحيط من فرص، استغلالها الأنسب يحقق لها التفوق، ويجنبها تهديدات المحيط من قوانين وظروف سياسية وخاصة إستراتيجيات المنافسين في الصناعة.

ولأن معرفة المؤسسة للفرص والتهديدات ولنقاط القوة والضعف يمكنها من اختيار الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المنافسين وتحقيق مركز تنافسي قوي، ارتأينا أن نبحت في هذه الدراسة عن ماهية وأهمية التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة وعن مختلف أدوات تشخيص المؤسسات، بالتطبيق على شركة المراعي لصناعة المنتجات الغذائية.

مشكلة الدراسة: تعد صناعة المنتجات الغذائية من الصناعات المهمة في العالم، للدور الذي تلعبه في التنمية الإقتصادية وتحقيق الأمن الغذائي. إلا أن هذه الصناعة سيطرت عليها الشركات العملاقة الأوروبية والأمريكية. وتحاول الدول النامية جاهدة الخروج من هذه التبعية عن طريق إنشاء مؤسسات تحقق الأمن الغذائي وتلبي احتياجات المستهلكين.

وتعتبر شركة المراعي من الشركات الرائدة في هذه الصناعة، إذ عملت منذ نشأتها على تقديم منتجات ذات جودة عالية، نظرا لارتفاع مستوى الطلبات والأذواق خاصة في دول الخليج، لذلك سنعمل في هذه الدراسة على تشخيص محيط شركة المراعي وتحديد إستراتيجيتها، لمعرفة مختلف نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة للشركة، خاصة وأنها موجودة في بيئة شديدة التنافس لمؤسسات رائدة في هذه الصناعة، المحلية والعالمية منها، ورغم ذلك حافظت على مركزها التنافسي وطورت من قدراتها التنافسية. ولمعرفة إمكانيات شركة المراعي نطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هي الفرص والإمكانيات المتوفرة لدى شركة المراعي والتي مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية رغم شدة المنافسة في الصناعات الغذائية؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي، تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

• ما هي مختلف نقاط ضعف وقوة شركة المراعي؟

• ما هي الفرص المتاحة أمام شركة المراعي والتهديدات التي تواجهها؟

• ما هي الاستراتيجيات المطبقة من طرف شركة المراعي؟

أهداف الدراسة: أهداف الدراسة يمكن تحديدها في النقاط التالية:

أ- تقديم عرض نظري لمفهوم التشخيص الإستراتيجي

ب- القيام بالتشخيص الاستراتيجي بالتطبيق على شركة المراعي أحد أهم الشركات الرائدة في الصناعات الغذائية.

أهمية الدراسة: تعتبر دراسة التشخيص الاستراتيجي ذات أهمية باعتباره من أهم المفاهيم في الإدارة الاستراتيجية، لأنه يمكن من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمؤسسة وعلى ضوءه يمكن تحديد الاستراتيجية المناسبة التي يجب أن تتبناها المؤسسة والخطة الاستراتيجية مقارنة بالمنافسين. وبالتطبيق على الصناعات الغذائية التي تعد من الصناعات المهمة والحيوية في تنمية وتطوير الاقتصادات، خاصة وأن شركة المراعي تعتبر رائدة في هذا المجال وتحل مكانة تنافسية مهمة.

فرضيات الدراسة: وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة نطرح الفرضية الرئيسية كالتالي: تملك شركة المراعي نقاط قوة تمكنها

من تحقيق مركز تنافسي قوي في الصناعات الغذائية، واستغلال مختلف الفرص المتاحة

وللإجابة على الفرضية الرئيسية قمنا بتجزئتها الى ثلاث فرضيات فرعية، كالتالي:

(1) تملك شركة المراعي نقاط قوة عديدة تمكنها من المنافسة مقارنة بالمنافسين،

(2) تستغل شركة المراعي الفرص المتاحة في المحيط مقارنة بالمنافسين،

(3) تطبق شركة المراعي مجموعة من الإستراتيجيات تحقق لها مركز تنافسي قوي.

منهجية الدراسة: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يعمل على جمع المعطيات، ثم القيام بتحليلها، وهو الأنسب لمثل هذه الدراسات، كما تم الاعتماد في جمع المعلومات على التقارير السنوية والمواقع الالكترونية للشركة والشركات المنافسة.

2. التشخيص الإستراتيجي: يعتبر التشخيص الاستراتيجي من بين أساليب جمع المعلومات ذات البعد الاستراتيجي، حول

محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، وذلك بالاعتماد على عدة أدوات.

1.2 التشخيص الخارجي: يقصد بالتشخيص الخارجي قيام المؤسسة بتقييم المحيط الخارجي لها واكتشاف الفرص التي يتوفر

عليها المحيط والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة. والفرصة هي أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق المؤسسة في ظلها ميزة تميزها عن منافسيها، أما التهديد فهو مشكل أو ضرر محتمل للمؤسسة ينبغي لها أن تتفاداه أو تواجهه (العارف، 1999-

2000، صفحة 102).

1.1.2 محيط المؤسسة:

أ- تعريف محيط المؤسسة: في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب حول مفهوم محدد للمحيط، ربما يرجع هذا إلى تعقد وتداخل مكوناته، فيعرف "Thomson" المحيط بأنه "مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة المحيط والمؤسسة معا" (فرياقص و حنفي، 2000، صفحة 152)، وهذه المتغيرات

أو العوامل الإستراتيجية "هي تلك المتغيرات التي تعتقد الإدارة العليا أنها تؤثر تأثيرا كبيرا على نشاط المؤسسة" (هنجر و وهيلن، 1990، صفحة 149). ويعرف المسيرين عموما صعوبات عند محاولتهم فهم (البيئة) أو المحيط وتحديد المتغيرات التي لها تأثير حقيقي على المؤسسة (scholes & johnson, 2000, p. 117) وأيضا مشكلة عدم الأكادة تطبع على المحيط وتزيد من المخاطرة.

ب - أهمية وأسباب دراسة محيط المؤسسة: هناك عدة أسباب تدفع المؤسسة لدراسة المحيط منها (فرياقص و حنفي، 2000، الصفحات 153-152).

- 1 - محيط المؤسسة ينطوي على فرص النجاح والفشل ويحدد سلوك وخطط وإستراتيجيات المؤسسة، كما أن العرض والطلب على منتجات المؤسسة ما هي إلا متغيرات أو نواتج المحيط الذي يحدد مستقبل المؤسسة،
- 2 - جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من القيود الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية،
- 3 - المؤسسة نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في المحيط الذي يتواجد به،
- 4 - ممارسة وتنفيذ وظائف المؤسسة يتم في ضوء متغيرات المحيط المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات المؤسسة (المغربي، 1998، صفحة 110).

ج - العلاقة بين المؤسسة والمحيط: إن علاقة المؤسسة بالمحيط علاقة تبادلية، أي أن كل منهما يتأثر ويؤثر في الآخر، يقدم المحيط للمؤسسة مختلف الموارد البشرية والمادية، كما يوفر لها المجال لعرض مختلف منتجاتها، وتؤثر المؤسسة في المحيط وأول تأثير لها هو ما تقدمه من منتجات وفرص للعمل لإشباع حاجات المجتمع.

2.1.2 مكونات البيئة الخارجية:

أ - البيئة الكلية: تتمثل البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة ولكن المؤسسة لا تستطيع السيطرة عليها، بل على المؤسسة أن تحقق درجة عالية من التواءم بين أنشطتها والبيئة التي توجد بها. العديد من الباحثين حددوا المتغيرات التي لها تأثير على المؤسسة وهي:

1- المتغيرات الاجتماعية: تتعلق بالقيم، العادات والتقاليد، نمط ومستوى المعيشة، القيم الأخلاقية، الخصائص السكانية، هذه المتغيرات يمكن أن تخلق فرصة كما يمكن أن تفرض تهديدا، مثلا: ثقافة العميل تحدد الطريقة التي يفكر بها، أسلوب إنفاقه لأمواله في السوق.

2- المتغيرات الاقتصادية: تشير إلى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة كمعدل الفائدة، الدخل القومي، فمثلا: زيادة البطالة يعتبر فرصة للحصول على العمالة الرخيصة.

3 - المتغيرات التكنولوجية: تعرف التكنولوجيا بأنها " السلوك أو مجموعة من السلوكيات التي تسمح بعد محاولة واضحة أو ضمنية للبحث وتطوير التقنيات الأساسية أو تطبيق المعارف العلمية لإنتاج منتج صناعي " (ramantsoa & dussauge, 1994, p. 135) فمثلا: تقدم تكنولوجيا الاتصال كانت فرصة أمام البنوك حيث وسعت نشاطها إلى أسواق جغرافية جديدة.

4- المتغيرات السياسية: درجة الاستقرار السياسي، التدخل الحكومي، القوانين التي تصدرها الحكومة، فمثلا: منح الحكومة معونات لصناعة ما حتى تتمكن من المنافسة العالمية، يعتبر تهديد للمؤسسات الأجنبية وفرصة للمؤسسات الوطنية (عوض، 1999، صفحة 106).

ب - البيئة الصناعية: تتضمن البيئة الصناعية المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة، يطلق عليها أيضا البيئة التنافسية، وتؤثر هذه المتغيرات سلبا أو إيجابا على حصة المؤسسة، ربحيتها، نموها، مركزها التنافسي، قدرتها على جذب العملاء. (عوض، 1999، صفحة 107). ولقد ذكر "Porter" أن أهم ما يشغل المؤسسة هو حدة المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها ويتحدد مستوى هذه الحدة من خلال خمسة قوى أطلق عليها ما يسمى بالقوى التنافسية الأساسية (هنجر و وهلين، 1990، صفحة 154).

1 - المنافسون في الصناعة: هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي تعمل في نفس سوق المؤسسة، تقدم نفس المنتجات وتخدم نفس قطاع العملاء، إن أي حركة تنافسية من مؤسسة ما قد تؤدي إلى تأثير ملحوظ على منافسيها مما ينتج عنه ردة فعل. فمثلا: دخول مؤسسة " فيليب موريس" إلى صناعة (الخمور) أدى إلى زيادة حدة المنافسة حيث أصبح ظهور منتجات جديدة وإعلانات يتبعه نفس الإجراء من المنافسين (هنجر و وهلين، 1990، صفحة 155). عموما نقاط ضعف المنافسين يمثل فرصة للمؤسسة، كما أن التهديد الذي تواجهه هو نتيجة لما يتمتع به المنافسون من نقاط قوة، فالمؤسسة التي لديها علاقات قوية مع الموردين بالمقارنة مع المنافسين، تتمتع بفرصة توريد المواد الخام خاصة في أوقات الأزمات وهي بذلك تمثل تهديدا لغيرها من المؤسسات في نفس الصناعة.

2 - القوة التفاوضية للمشتريين (العملاء): العملاء هم القطاع المستهدف من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، على المؤسسة أن تجمع المعلومات الكافية حول العملاء الحاليين والمرقبين حتى تضع المؤسسة الإستراتيجية الملائمة لخصائصهم، رغباتهم وأماكن تواجدهم. يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، التفاوض بشأن الجودة، فكلما كانت القوة التفاوضية للعملاء كبيرة كلما شكل ذلك تهديدا للمؤسسة، وترتبط هذه القوة بمجموعة من العوامل تميز الوضعية في السوق (Carlof, 1994, p. 204): شراء جزء كبير من منتجات المؤسسة؛ وجود بدائل عديدة للمنتج واحتمال التكامل الخلفي وإنتاج نفس السلعة.

3 - القوة التفاوضية للموردين: المورد هو الذي يقوم بتوريد المؤسسة بالمواد الأولية ويعتبر الموردون أحد المحددات لنجاح المؤسسة، فإذا كانت على علاقة جيدة معهم (يعتبر فرصة)، وقد يشكلون تهديدا حال توقفهم عن إمدادها بالمدخلات أو عدم انتظام التوريد، التأثير في السعر، الجودة، شروط الدفع، تكلفة المنتج، وربحية الصناعة.

4 - تهديد المنتجات البديلة: تتنافس المؤسسات في الصناعة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة هذه الأخيرة تؤدي نفس الوظيفة لمنتجات المؤسسة، وتحد من ربحية المؤسسات المتنافسة (Djitli, 1990, p. 27).

5- تهديد المنافسون الجدد: إن تهديد الداخلون الجدد للصناعة يرتبط أساسا بوجود عوائق الدخول، وهذه الأخيرة تكون مرتفعة ومؤثرة بالمقارنة مع المؤسسات الموجودة في الصناعة.

2.2 التشخيص الداخلي: يقصد بالتشخيص الداخلي تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة، وتلك الخاصة بمراكز الأنشطة

الإستراتيجية (THÉITART, 1993, P. 86) ومقارنتها بنقاط قوة وضعف المنافسين من جهة والظروف المحيطة من جهة أخرى. ويقصد

"بنقاط القوة" مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعترض خدمتها، أما "نقاط الضعف" فهي قيد أو قصور في الموارد أو المهارات والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل

مؤثر (إدريس و المرسي، صفحة 220). هناك العديد من وظائف المؤسسة ومراكز الأنشطة الإستراتيجية تخضع للتحليل مثل: وظيفة

التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، الموارد البشرية، ثقافة المؤسسة، لذلك سنعمد إلى ذكر بعض الطرق المعتمدة في التشخيص.

أ - تشخيص سيطرة عوامل النجاح: إن عامل النجاح المفروض من المحيط ميزة يجب على المؤسسة السيطرة عليها إذا كانت ترغب في فرض نفسها في مجال معين، وترتكز على تحديد مجموعة من العوامل المحددة للنجاح في صناعة معينة. وذلك لأنها تختلف من صناعة لأخرى.

ب - التشخيص عن طريق المهارات: بالنسبة لـ "Prahalad" و "Hamel" المهارات القاعدية أو المهارات المميزة "Distinctive Competence" هي الخبرة الجماعية التي تقوم بربط مختلف كفاءات الإنتاج. وتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق (إدريس و المرسي، صفحة 220).

ج - التشخيص عن طريق سلسلة القيم: قدم "Porter" سلسلة سماها "سلسلة القيم" قسمت إلى الأنشطة الأساسية: هي الأنشطة التي تدخل مباشرة في عملية إنتاج وبيع المنتجات، تعنى مباشرة بخلق القيم، الإمداد، الإنتاج، التسويق والخدمات. أما الأنشطة الداعمة: فتشارك بطريقة غير مباشرة في الإنتاج والبيع، تكون عموماً مشتركة في جميع الأنشطة وتسهل التنفيذ الجيد للأنشطة (théitart, 1993, p. 91).

3. دراسة حالة شركة المراعي: شركة المراعي من بين المؤسسات الرائدة في مجال صناعة المواد الغذائية الاستهلاكية، ومقرها بالرياض السعودية، تمارس نشاطها في دول مجلس التعاون الخليجي ومصر والأردن، وتمتلك مزارع في الولايات المتحدة وأوكرانيا والأرجنتين ويولندا، بدأت شركة المراعي نشاطها سنة 1977 كشركة ألبان، ثم توسعت في أعمالها لتشمل عصائر الفاكهة، والمخبوزات والدواجن، وتغذية الأطفال، وتحولت الى شركة مساهمة عامة في سنة 2005. وتقوم الشركة بتسويق منتجاتها من خلال مراكز التوزيع وبواسطة اتفاقيات وكالات التوزيع (المراعي، نبذة عن الشركة ، 2019).

1.3 التشخيص الإستراتيجي الداخلي لشركة المراعي

1.1.3 تشخيص وظيفة الإنتاج: تملك المراعي 12 مصنع، عشرة في دول مجلس التعاون الخليجي والاثنتين الباقيين في كل من مصر والأردن، بحجم إنتاج 2.419 مليون طن متري، و650 منتج. تتمثل منتجات المؤسسة بجودة عالية وتتميز بأنها خالية من الألوان الصناعية وأي إضافات.

أ- منتجات شركة المراعي: تضم الشركة تشكيلة كبيرة من المنتجات، هي: (المراعي، منتجات المراعي، 2019)

• الألبان والعصائر: يعد قسم الألبان هو القطاع الرئيسي من قطاعات أعمال الشركة حيث تقوم الشركة ببيع مختلف أنواع الألبان والحليب قصير وطويل الأجل، فضلاً عن أنواع الزبدة والجبن والزبادي والسمن، كما يشمل القسم مبيعات العصائر حيث تبيع الشركة مجموعة كبيرة من المنتجات من بينها منتجات موجهة للأطفال، ولقد دخلت المراعي في شراكة مع شركة "بيبيسي كولا" تحت اسم "الشركة الدولية للألبان والعصائر المحدودة"، وتعمل الشركة بصفة أساسية في مصر والأردن.

- المخبوزات: يتكون قسم المخبوزات من علامتين تجاريتين "لوزين_سفن دايز" والتي يتم توزيعها في أنحاء المملكة ودول مجلس التعاون الخليجي، تشمل منتجات لوزين منتجات الخبز، المعجنات، الكعك والمعمول، في حين أن "سفن دايز" تشمل منتجات المعجنات مثل: الكرواسون، الكعك، السويس رول وبسكويت الويفر.
- الدواجن: في سنة 2009 قدمت شركة المراعي العلامة التجارية "اليوم" حيث يتم بيع منتجات الدواجن المختلفة إما كاملة أو أجزاء كقطع طازجة، ومنتجات ذات قيمة مضافة مثل الدجاج المفروم، الكباب والبرجر.
- أغذية الرضع والأمهات: قامت شركة المراعي في مطلع عام 2014 بالاستحواذ الكامل على الشركة الدولية لأغذية الاطفال والتي كانت مشروعاً مشتركاً في السابق سنة 2010 مع شركة " ميد جونسون". تنتج الشركة الدولية لأغذية الاطفال حليب المراعي "انفاجرو" و حليب المراعي "انفاميل" وقدمت شركة المراعي في سنة 2014 بطرح منتجات "تورلاك ونورلاك بلس". بالإضافة إلى المكملات الغذائية للأم والطفل.
- الأعلاف والمحاصيل الزراعية ومنتجات التمور وزيت الزيتون: بالإضافة إلى المنتجات السابق تقوم الشركة بتزويد حظار الأبقار ومزارع الدواجن بمختلف الأعلاف التي تزرعها في مزارعها في الولايات المتحدة الأمريكية والأرجنتين خاصة. كما تنتج منتجات فول الصويا، الزيتون والتمور.

ب- شهادات الجودة لمنتجات الشركة: منتجات شركة المراعي من بين المنتجات ذات الجودة، والتي عليها طلب كبير في دول مجلس التعاون الخليجي، وتشكل الألبان الحصة السوقية الأكبر، حيث تتجاوز 50%. ولقد صنفت شركة " براند فاينس" العالمية المتخصصة في تقييم العلامات التجارية، علامة المراعي السابعة عالمياً من بين شركات الألبان، من حيث القيمة التجارية للعلامة، وقدرت بـ 2.18 مليار دولار (المراعي، الاحداث الاخيرة، 2019) حسب تحديث 2019. أما فيما يخص شهادات الجودة، فقد تحصلت منتجات الشركة على عدة شهادات جودة في مختلف أنشطتها، نوضحها في الجدول التالي:

الجدول 1: الجوائز وشهادات الجودة لشركة المراعي

النشاط	السنة	الشهادة
المؤسسة ككل	2015	ايزو 9001
أغذية الأطفال الرضع	2018	شهادة نظام اعتماد السلامة الغذائية (fssc) 22000
المبيعات والدعم والإمداد الزراعي	2018	نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ايزو 45001
المؤسسة ككل	2018	جائزة رواد السلامة

المصدر: (المراعي، جوائز وشهادات، 2019)

وتهدف المراعي في سنة 2019 الحصول على شهادات (fssc) 22000 لجميع مصانعها، كما تهدف الى تقليل نسبة السكر المضاف في العصائر والملح في الأطعمة والمخبوزات، لتواكب التحديثات المقترحة في شهادات ايزو التي تحصلت عليها. كما تهدف للحصول على اعتماد نظام إدارة الطاقة ايزو 50001، وذلك للتعويض من استهلاك الطاقة والانبعاثات الغازية، خاصة وأنها بدأت في بناء مشروع الطاقة الشمسية ليزودها بطاقة تقدر بـ 15 ميغا واط، والمزمع تشغيله نهاية 2019.

2.1.3 تشخيص وظيفة التمويل: تتبع المؤسسة إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي والأمامي، لذلك فهي تضمن تمويل نفسها بمختلف المواد الاولية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 2 : العدد والطاقة الانتاجية السنوية لمصادر التمويل في الشركة

العدد	الطاقة الإنتاجية سنويا
تربية الدجاج 157.3 مليون دجاجة	200 مليون دجاجة سنويا
تربية الأبقار 190.444 بقرة	40 ل حليب يوميا، يتجاوز مليار ل سنويا
مزارع الاعلاف 32.154 هكتار	مزروعة ذرة، برسيم، فول الصويا في الولايات المتحدة الامريكية والارجنتين

المصدر: (المراعي، منتجات المراعي، 2019)

توفر المراعي حظائر مغطاة ومكيفة، تتميز بالنظافة والرعاية الطبية المستمرة، بالإضافة إلى نظام غذائي عالي الجودة، وهي تلتزم بتوجيهات منظمة الصحة العالمية للصحة الحيوانية (OIE). بالإضافة إلى مزارعها الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية والأرجنتين، فهي تزود نفسها من المحاصيل في السعودية بنسبة 50%، مصر 81%، والأردن بـ 91%.

3.1.3 تشخيص وظيفة التسويق: تتعامل المؤسسة مع 58000 عميل في دول مجلس التعاون الخليجي، تنقل لها منتجاتها عبر أسطول نقل يتكون من 1400 مركبة، مزودة بشروط النقل، نظرا لحساسية المنتجات الغذائية التي تقوم بتصنيعها، بالإضافة إلى امتلاكها لـ 83 مخزن مزود بمختلف الشروط الضرورية للتخزين، يتم نقل الطلبات للمتاجر في الوقت المحدد بنسبة 99%.

4.1.3 تشخيص الوظيفة المالية: تعتبر شركة المراعي أكبر شركة في الشرق الاوسط من حيث إنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات، حيث تقدر القيمة السوقية بـ 48 مليار ريال سعودي سنة 2018 مقارنة بـ 2017 حيث قدرت بـ 53.7 مليار ريال سعودي. وهي مرتبة في المرتبة 173 كأفضل شركة حسب "forbes". والجدول التالي يوضح إيرادات الشركة وأرباحها لثلاث سنوات الماضية:

الجدول 3 : إيرادات وأرباح المراعي لسنوات: 2016-2017 بالمليون ريال

	2018	2017	2016
الإيرادات	13,388.74	13,935.53	14,338.58
الأرباح	2,008	2,182	2,147

المصدر: (المراعي، التقرير المالي، 2018)

يعزى انخفاض معدل نمو أرباح المراعي بين 2017 و2018 إلى (-1.5%) إلى فقدانها السوق القطري، بالإضافة إلى تأثيرات تطبيق القيمة المضافة وتراجع عدد المقيمين في السعودية. ويعتبر نشاط الدواجن هو النشاط الذي حد من العجز حيث حقق أرباح تقدر بـ 183 مليون ريال، بعد أن كانت خسائره تقدر بـ 294 مليون و 29 مليون لسنة 2016 و 2017 على التوالي.

5.1.3 التشخيص الإستراتيجي للموارد البشرية: تضم المؤسسة أجمالي عدد الموظفين 42971 موظف، يتمتع الموظفون في المؤسسة بعدة امتيازات كالتأمين الطبي، المكافآت، الإجازات السنوية، مكان للإقامة للموظفين الدائمين أو تعويض بدل سكن،

بالإضافة إلى المواصلات. كما تمنح المؤسسة خصومات على عضوية الصالات الرياضية ودروس اليوجا، وذلك من أجل إحداث التوازن بين الحياة المهنية والخاصة وتوفير مناخ صحي للعمل، لهذا صنفت مؤسسة المراعي في المرتبة 61، ضمن أفضل 2000 شركة في العالم من ناحية أفضل الموظفين، وما يؤكد وجود معدل غياب منخفض يقدر بـ 8.2 %، كما توفر المؤسسة فرص لتنمية كفاءات الموظفين من خلال أكاديمية المراعي التي أنشأت سنة 2014، وتعمل على تنمية المهارات القيادية في جميع مستويات الإدارة، وطرحت عدة مشاريع مثل مشروع أفق لإدارة المواهب. ومن ناحية السلامة المهنية تدرّب المؤسسة موظفيها على مبادئ الصحة والسلامة المهنية، حيث وصلت عدد ساعات التدريب إلى 165.430 ساعة بمتوسط 3.9 ساعة لكل موظف. كما توفر المؤسسة تطبيق (e.connect) يوفر للموظفين الإطلاع على أخبار الشركة والخصومات والعروض، بالإضافة إلى فرص التدريب والتعلم الإلكتروني.

مؤسسة المراعي من بين المؤسسات التي تدعم توظيف المرأة، حيث ارتفع عددهم سنة 2018 من 2 إلى 45 موظفة، إلا أنه يبقى عند حدود 2% من إجمالي الموظفين، وتقدر نسبة النساء في الإدارة العليا 3.5 %، و 4.7 % في الإدارة الوسطى. تهتم المؤسسة أيضا بجوانب الإبداع من خلال رعايتها لعدة جوائز، تتمثل في: جائزة المراعي للإبداع العلمي وجائزة، جائزة المراعي للتفوق الدراسي لطلبة التعليم العام، جائزة المراعي للطبيب البيطري.

2.3 التشخيص الإستراتيجي الخارجي لشركة المراعي: سنحاول في هذا الجزء تشخيص المحيط الخارجي عن طريق القوى التنافسية الخمسة لبورتر.

1.2.3 منافسوا شركة المراعي: بالإضافة إلى الشركات العالمية في صناعة الأغذية تواجه المراعي عدة منافسين محليين، من بينهم:

الجدول 4 : منافسوا شركة المراعي - احصائيات 2018

شركة نادك	الصادف دانون	نستلي	سنة التأسيس
1981	1981	1905	
لم نتحصل على معلومات سنوية	تم الاستحواذ عليها من طرف شركة نادك	91.439 مليون فرنك فرنسي	الإيرادات
49.6 مليون ريال بزيادة (+4%) سنة 2018		15.521 مليون فرنك فرنسي	الأرباح
الألبان ومشتقاتها، العصائر الطازجة، المحاصيل الزراعية	الألبان ومشتقاتها والعصائر	الألبان، القهوة، المياه، منتجات الأطفال، منتجات المطبخ...	المنتجات
التنوع في المنتجات	التنوع في المنتجات	التنوع، الاستحواذ، الاندماجات والشراكة	الإستراتيجيات
التكامل الخلفي شراء اراضي في السودان	التكامل الخلفي (قطيع الأبقار)		
الاستحواذ على الصادف دانون 2018			

المصدر: (نستلي، 2019)، (نادك، 2019)، (دانون، 2019)

2.2.3 القوة التفاوضية للموردين: اعتمدت شركة المراعي على استراتيجية التكامل العمودي الأمامي والخلفي، وذلك لضمان توريد المواد الأولية في الوقت المناسب والكميات المناسبة، من خلال مزارع الأعلاف، حيث استحوذت الشركة على مزارع في أمريكا والأرجنتين. وحظائر الأبقار لتزويدها بالحليب. الأمر الذي مكنها من تقليص التكاليف المرتفعة وتحسين هامش الربح، وبذلك فالمؤسسة لديها قوة تفاوضية لأنها معتمدة على نفسها بدرجة كبيرة، خاصة في المواد الأساسية.

3.2.3 القوة التفاوضية للعملاء: مكنت استراتيجية التكامل العمودي الأمامي الشركة من ضمان تسويق منتجاتها، خاصة بامتلاكها لأسطول نقل كبير ومتاجر ضخمة، بالإضافة إلى المخازن المتوفرة على شروط التخزين. كما أن قيام الشركة بإنشاء مشاريع الطاقة الشمسية، ومباشرة استعمالها لأجهزة التبريد لتقليص استهلاك الطاقة والانبعاثات الغازية، سيمكنها في المستقبل من التحكم في التكاليف وتحسين هامش الربح.

4.2.3 الداخلون المحتملون للسوق: رغم أن صناعة المنتجات الغذائية من الصناعات الجذابة للمستثمرين، وعليها الطلب كثيرا خاصة مع إمكانية تنوع المنتجات وارتباط الصناعات ببعضها البعض، إلا أن الإستثمار مثل الشركات الكبيرة (المراعي، نادك، دانون، نستلي) يتطلب استثمارات ضخمة، تشكل عائق أمام دخول المنافسين الجدد، بالإضافة إلى السمعة الجيدة التي اكتسبتها المؤسسات الموجودة في هذه الصناعة منذ زمن.

5.2.3 المنتجات البديلة: المنتجات الغذائية هي المنتجات التي شهدت تنوع كبير في الأشكال والألوان والأحجام، ويترك التطور التكنولوجي المجال واسعا للتطور في طرق الحفظ، والحفاظ على المواد المغذية في المنتجات وتنوع الأعلاف.

4. استراتيجيات الشركة وتحليل SWOT

1.4 استراتيجيات شركة المراعي: بالإضافة إلى إستراتيجية التنوع، طبقت المراعي في مسيرة نموها عدة استراتيجيات، كالاستحواذ من أجل تكامل أنشطتها (التكامل العمودي الخلفي بشراء مزارع الأعلاف)، ولقد ساهمت في توسيع نشاطها وأسواقها، وتحقيق مركز تنافسي قوي.

الجدول 5: استراتيجيات شركة المراعي

الهدف	التخصص	المؤسسة	السنة	استراتيجيات الشركة
سوق الدواجن	الدواجن	شراكة مع هادكو	2009	الاستحواذ
دخول سوق الرضع	أغذية الاطفال	شراكة مع ميد جونسون	2009	المشاريع لمشاركة
خارج الخليج	الالبان العصائر	شراكة مع بيسيكو	2009	المشاريع لمشاركة
صناعة المخبوزات	المخبوزات	شركة المخايز الغربية	2007	الاستحواذ
زيادة موارد البرسيم	زراعية	مونتودومي الارجنينية	2011	الاستحواذ
التزويد بالاعلاف	زراعة	أراضي زراعية	2016	الاستحواذ

المصدر: (المراعي، منتجات المراعي، 2019)

2.4 تحليل SWOT: يقوم تحليل SWOT على استنتاج مختلف نقاط القوة والضعف من التشخيص الإستراتيجي الداخلي، والفرص والتهديدات من التشخيص الإستراتيجي الخارجي. والتي سنجمعها في الشكل التالي:

الجدول 6: تحليل SWOT

● نقاط القوة	● نقاط الضعف
● تنوع المنتجات	● انخفاض الأرباح لثلاث سنوات متتالية
● جودة المنتجات	● انخفاض الإيرادات لثلاث سنوات متتالية

<ul style="list-style-type: none"> • منتجات المنافسين ذات جودة • ارتفاع تكاليف النقل (الأعلاف خاصة) • ارتفاع الاستثمارات 	<ul style="list-style-type: none"> • السمعة الجيدة للمؤسسة • امتلاك مصادر المواد الأولية (المزارع) • جودة المواد الأولية • منتجات خالية من كل الإضافات والألوان الصناعية • موارد بشرية ذات كفاءة • امتلاك متاجر خاصة بالمؤسسة • امتلاك أسطول نقل • إمتلاك مخازن مجهزة • تنوع الأسواق • مشاريع الطاقة الشمسية • مركز مالي جيد مقارنة بالمنافسين • حصة سوقية ممتازة لكافة المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> • التهديدات • فقدان السوق القطري • المنافسة القوية في سوق المنتجات الغذائية • قانون القيمة المضافة • قانون وقف زراعة الأعلاف • استحواذ نادك على الصافي دانون • توجه نادك لاستحواذ أراضي في السودان (زراعة الأعلاف) 	<ul style="list-style-type: none"> • الفرص • استغلال قانون وقف زراعة الأعلاف • تنوع قطاع صناعة أغذية • تكبد المؤسسات المتنافسة خسائر وقف زراعة الأعلاف • تخلي مؤسسة نادك عن إنتاج الدواجن

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على معلومات الشركة

5. الخاتمة

نخلص في هذه الدراسة إلى أن التشخيص مهم جدا للمؤسسات، لتحديد نقاط القوة التي تتمتع بها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها. بالإضافة إلى إبراز الفرص المتاحة التي يجب استغلالها والتهديدات الواجب تقاؤها، وكل ذلك من أجل تحديد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وسبل تحقيق ميزة تنافسية لها ومركز تنافسي قوي. وبعد قيامنا بالتشخيص الإستراتيجي لشركة المراعي وصلنا للنتائج التالية:

✓ تمتلك شركة المراعي العديد من نقاط القوة في مختلف وظائفها، وتتمتع منتجاتها بجودة عالية، ضمننت لها مركزا رياديا في السوق، وميزة تنافسية لمنتجاتها،

✓ استغلال المراعي لمختلف الفرص المتاحة، كالاستحواذ على بعض المزارع في الأمريكيتين، مكنها من تجنب قانون وقف زراعة الأعلاف في المملكة السعودية،

✓ كما أن تبنيها لاستراتيجيات التكامل العمودي والشراكة، عزز من مكانتها التنافسية في صناعة المنتجات الغذائية.

6. قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد القطامين. (1996). التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية. عمان: دار مجدلاوي.
 2. توماس وهيلن. دفيد هنجر. (1990). الإدارة الإستراتيجية. ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى. زهير نعيم الصباغ. السعودية: معهد الإدارة العامة.
 3. ثابت عبد الرحمن إدريس. جمال الدين محمد المرسى. (2001). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). الإسكندرية: الدار الجامعية.
 4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1998). الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
 5. عبد الغفار حنفي. رسمية قرياقص. (2000). أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
 6. فلاح حسن الحسيني. (2000). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل.
 7. محمد أحمد عوض. (1999). الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية). الإسكندرية: الدارالجامعية.
 8. نادية العارف. (1999-2000). الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة). الإسكندرية: الدارالجامعية.
- مواقع الأنترنت:

9. الصافي دانون. (2019). تاريخ الاسترداد 15 8 2019، من <https://www.alsafidanone.com/ar>
10. المراعي. (2019). الاحداث الاخيرة. تاريخ الاسترداد 20 8 2019، من <https://www.almarai.com/2019/07/15/>
11. المراعي. (2018). التقرير المالي. تاريخ الاسترداد 20 8 2019، من <https://annualreport.almarai.com/index.php/ar#financial-highlights>
12. المراعي. (2019). جوائز وشهادات. تاريخ الاسترداد 25 8 2019، من <https://www.almarai.com/awards-and-recognitions>
13. المراعي. (2019). منتجات المراعي. تاريخ الاسترداد 22 8 2019، من <http://www.almarai.com/corporate/almarai/almarai-corporate-brochure-2017>
14. المراعي. (2019). نبذة عن الشركة. تاريخ الاسترداد 22 8 2019، من <https://www.almarai.com/corporate/almarai/profile>
15. نستلي. (2019). نستله تعلن نتائج مبيعاتها للأشهر التسعة الأولى 2018. تاريخ الاسترداد 15 8 2019، من <https://www.nestle-me.com/ar/media/pressreleases/nine-month-sales-2018>

المراجع باللغة الأجنبية:

16. Carlof, B. (1994). *La stratégie des affaires*. alger: opu.
17. Djitli, M. S. (1990). *Comprendre le Marketing*. alger: Berti édition.
18. Ramantsoa, P. D. (1994). *Technologie et stratégie d'entreprise*. Paris: Ediscience.
19. Scholes, G. H. (2000). *Stratégique*. paris: publiunion
20. théitart., R. A. (1993). *La Stratégie d'entreprise. 2eme édi*. Paris: Ediscience.