



# تقرير الإدارة



14	كلمة رئيس مجلس الإدارة
16	كلمة العضو المنتدب
20	نستمر بالوفاء
22	الأولويات الاستراتيجية لعام 2020م
24	تقرير المدير المالي
28	تأثير جائحة كوفيد-19 والاستجابة لها



# الأولويات الاستراتيجية لعام 2020م

تعتبر شركة المراعي أكبر شركة متكاملة رأسياً لمنتجات الألبان في العالم، وأكبر منتج وموزع لمنتجات الأغذية والمشروبات في منطقة الشرق الأوسط. تتمتع بوجود جغرافي واسع في المنطقة ومكانة رائدة في قطاعات أعمال متعددة، وهي بذلك تشغل مكانة متميزة تتيح لها مواصلة النمو على المدى الطويل. وفيما تركز الشركة بشكل واضح على تطوير قطاعات الأعمال القائمة، فإننا نحرص بشكل دوري على مراجعة فرص التوسع المتاحة باتجاه قطاعات أخرى تكمل قطاعات الأعمال الرئيسية لدينا.

## الوفاء للمستهلكين

### الأولويات الاستراتيجية

- الحفاظ على إمداد المنتجات الرئيسية دون انقطاع للمستهلكين في جميع أسواقنا
- مواصلة تحقيق أعلى المعايير للوفاء بوعودنا بتقديم „جودة تستحق الثقة“
- المساهمة الجادة والملموسة في جهود تحقيق الأمن الغذائي بالمنطقة

### أبرز المخاطر

- احتمال وقوع موجة ثانية من الإصابات بكوفيد - 19 خلال موسم الشتاء

### مؤشرات الأداء الرئيسية

- الحفاظ على مستوى الأداء فيما يتعلق بتوصيل المنتجات للعملاء وفق الجدول الزمني المحدد

## النمو

### الأولويات الاستراتيجية

- التركيز على تحقيق النمو الربحي في قطاعات الأعمال الرئيسية
- التحكم عن كثب بالتكاليف التشغيلية
- تقليل استثمارات النفقات الرأسمالية قدر الإمكان

### أبرز المخاطر

- تراجع الطلب نتيجة كساد الظروف الاقتصادية وتداعيات جائحة كوفيد - 19. وتبدو هذه المخاطر أكثر حدة في قطاع الخدمات الغذائية
- ارتفاعات الأسعار نتيجة ارتفاع ضريبة القيمة المضافة، وهو ما سيزيد من تراجع الطلب الاستهلاكي
- التأثيرات المحتملة لجائحة كوفيد - 19 وإمكانية حدوث انقطاعات في إمداد المواد الخام
- حدوث انقطاعات في الإنتاج وإمداد المنتج النهائي



# تقرير المدير المالي

على مدار عام استثنائي بالنسبة لشركة المراعي، نجحنا في تحقيق عوائد استثمارات سابقة نفذتها الشركة، كان لها دورٌ في تهيئتنا للارتقاء لمستوى الأحداث والاستمرار في الوفاء بوعودنا للمستهلكين. وساهم التخطيط الجاد والدقيق في دعم موقف الشركة بحيث لم تضطر للتهاون في التزامها نحو الجودة، فيما واصلت تحقيق نمو في الإيرادات والأرباح.

دانكو ماراس  
المدير المالي

## أبرز ملامح الأداء

حققت شركة المراعي خلال عام 2020م إيرادات بقيمة 15,357 مليون ريال سعودي، وهو ما يعكس ارتفاعاً بنسبة 7.0% مقارنة بعام 2019م. وتُعزى نمو الإيرادات بشكل رئيسي إلى قطاعات منتجات الألبان طويلة الأجل ومنتجات الأغذية والدواجن، حيث سجّلت هذه القطاعات الثلاث ارتفاعاً ملموساً في هذا العام. شهدت قنوات مبيعات التجزئة أداءً جيداً، فيما تراجع أداء قطاع خدمات الأغذية نتيجة انتشار جائحة كوفيد - 19 في المملكة في مطلع العام. ورغم استمرار حالة التقلب منذ ذلك الحين، فقد بدأنا نشهد بوادر التعافي بالتزامن مع عودة انفتاح قطاع الفنادق والمطاعم والمقاهي.

ارتفع إجمالي الأرباح بنسبة 3.1% لعام 2020م ليصل إلى 5,536 مليون ريال سعودي. وقد تأثرت هوامش الربح بارتفاع تكاليف المواد الخام والأعلاف، والذي يعود بشكل رئيسي لواردات البرسيم وتكلفة العمالة، علاوة على مبادرات الصحة والسلامة التي تم تطبيقها للتعامل مع الجائحة بشكل أفضل. وقد تمكنت الشركة من تعويض الزيادة في نفقات البيع والتوزيع، والتي ارتفعت بنسبة 4.8% إلى 2,490 مليون ريال سعودي، وذلك من خلال إدارة التكاليف والتركيز على تخفيض ديون الشركة والاستفادة من انخفاض أسعار الفائدة. وفيما زادت التكاليف الناجمة عن الجائحة من الأثر السلبي على مستوى الأرباح، فقد ساهم فرض تدابير صارمة للتحكم بالتكاليف على صعيد النفقات الرأسمالية والتشغيلية، في تخفيف هذا الأثر. حيث نجحت شركة المراعي في خفض النفقات الرأسمالية بنسبة أكثر من 40% إلى 969 مليون ريال سعودي خلال العام، تركزت بشكل أساسي على أنشطة الصيانة الضرورية. نتيجة لذلك، سجّلت الشركة نمواً ملحوظاً في صافي الدخل السنوي، حيث ارتفع بنسبة 9.5% إلى 1,984 مليون ريال سعودي، بهامش قدره 12.9% (مقارنة بهامش 12.6% لعام 2019م).

## نمو ملحوظ لمستوى التدفقات النقدية، وإدارة فاعلة للميزانية العامة

حقق التدفق النقدي الحر نمواً ملموساً، حيث ارتفع بنسبة 19.3% إلى 2,830 مليون ريال سعودي في نهاية عام 2020م، مقارنة بمستويات عام 2019م عند 2,373 مليون ريال سعودي. وقد لعب هذا النمو دوراً أساسياً في تعزيز قدرة الشركة على توفير منتجاتها للمستهلكين. نفذنا في مطلع العام خطوة هامة تمثلت في خفض الإنتاج بأحد المنشآت القائمة، بقيمة بلغت 600 مليون ريال سعودي، في خطوة احترازية هدفت لتعزيز قدرتنا التشغيلية في ظل انتشار الجائحة في أنحاء المملكة، إلا أن الشركة لم تضطر لإضافة ديون جديدة أو تخفيض عملياتها في منشآت أخرى لبقية السنة، وذلك نتيجة النمو الإيجابي في التدفق النقدي. نتوقع أن يستمر توليد التدفق النقدي بقوة في عام 2021م، بفضل خطط السيولة والتمويل التي وضعتها الشركة لدعم موقفها التشغيلي في ظل المناخ الاقتصادي السائد.

وانخفضت نسبة صافي الدين إلى الأرباح قبل احتساب الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء من 3.2 ضعف في عام 2019م إلى 2.7 ضعف في عام 2020م، فيما نواصل التزامنا بتخفيض ديون الشركة سعياً للوصول إلى نسبة تتراوح بين 2.5 و2.7 ضعف في الوضع المثالي، متفائلين بكوننا أحرزنا تقدماً ممتازاً على هذا الصعيد خلال فترة 12 شهر الماضية، وحافظت شركة المراعي على التصنيف الائتماني بالدرجة الاستثمارية وهي BBB- من

وكالة ستاندرد آند بورز، وBaa3 من وكالة موديز، حيث قدّمت كلا الوكالتين توقعات مستقرة خلال عام 2020م ولمطاع العام المالي التالي. لم تحصل الشركة على أي تمويل إضافي لعام 2020م، وعلى الرغم من ذلك فقد احتفظت بتسهيلات دعم ائتمانية ملزمة وغير ملزمة تبلغ قيمتها 5,500 مليون ريال سعودي، احتساباً للتذبذب المحتمل في السوق.

على صعيد المخاطر الائتمانية، حقق قطاع التجزئة أداءً جيداً جداً على الرغم من استمرار الجائحة، فيما بقي أداء قطاع خدمات الأغذية منخفضاً مما أدى إلى تأخير التعافي، وهو ما لمسنه بوضوح خلال فترة الإغلاق، إلا أن الأوضاع بدأت بالتحسن بعد ذلك، حيث عاودت القطاعات عملها في أنحاء المملكة. وقد ساهمت الضوابط المطبقة حالياً في ضمان الذمم المدينة المستحقة لنا في قطاع خدمات الأغذية، والتي تُحدد فترة الائتمان فيها بثلاثين يوماً لما نسبته 65% إلى 70% من أعمال الشركة، وقد تمكنا من تحصيل دفعات بدون فترات تأخير طويلة، كما نجحنا في تفادي التعرض لمخاطر الديون المعدومة. وبفضل النهج المبادر الذي انتهجته شركة المراعي على مدار العام، والمتمثل في متابعة الذمم المدينة عن كثب، فقد تفادت الشركة أي مخاطر ائتمانية رئيسية.

## المرونة المؤسسية

تقوم شركة المراعي على مبادئ تأسيسية قوامها "جودة تستحق الثقة". وقد مثلت المرونة جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للشركة على مدار سنوات عديدة شهدت استثمارات استراتيجية لزيادة القدرة الإنتاجية وتطوير منشآت إنتاج عالمية. وبذلك فقد كانت الشركة مهيئة لرفع مستويات الإنتاج استجابة للطلاب الاستهلاكي المتزايد الذي رافق تحولاً في سلوك المستهلكين الذين اتخذوا موقفاً دفاعياً، في ظل حالة من الفرع سادت في بداية الجائحة. وقد جاء رد فعل إدارة شركة المراعي سريعاً حيث بدأ تخطيط السيناريوهات والنتائج الاقتصادية المحتملة، وهو ما منح الشركة الحافز لبدء ترشيح نموذجها التشغيلي لتتمكن من تخفيف آثار التحديات المتوقعة.

## سلسلة التوريد وإدارة المخزون

تعتبر شركة المراعي شركة تصنيع وتوزيع متكاملة رأسياً، وهي بالتالي تملك وتتحكم بكافة مخزونات المواد والمنتجات، الأمر الذي قلل إلى حد كبير من مخاطر سلسلة التوريد على خلفية جائحة كوفيد - 19. وخلافاً لما واجهته شركات أخرى في قطاع الأغذية والمشروبات، لم يكن توفير المواد الخام مصدر قلق بالنسبة لشركة المراعي. فقد قمنا بتحديد عدد من المشاكل التي واجهها مزودون اضطرروا لتأمين تسهيلات ائتمانية لتوفير المواد الخام، وهو ما أدى إلى عدد من المشاكل المتعلقة بالسيولة في السوق. ففي الأسواق الأوروبية، ومنها سوق إسبانيا، سرعان ما شكّلت السيولة عائقاً كبيراً. وقد تمكنا من تجاوز هذا العائق عن طريق التحول إلى الأرجنتين، وهو ما عزز انسيابية العمليات من خلال تقليل الحاجة لأكثر من مزود، وبالتالي ساهم في خفض التكاليف بشكل عام.

## الاستعداد للمستقبل

تتمتع شركة المراعي بوضع يتيح لها تحقيق أداء مستقر خلال السنوات المقبلة، في ظل التقدم الملموس الذي تم إحراره نحو تحقيق أهداف استراتيجية المراعي 2025 م. على صعيد المملكة العربية السعودية، واصلت الشركة تحسين حصتها السوقية وإيراداتها في مختلف القطاعات، وسجلت نمواً ملحوظاً في سوق الكويت ومصر. فيما شهدت السوق العُمانية تراجعاً في حجم المبيعات خلال عام 2020 م، نتيجة لإطلاق شركة جديدة في قطاع منتجات الألبان، إلا أننا متفائلون بقدرتنا على خلق مساحة للمنافسة الصحية في سلطنة عُمان. وفيما تعاود المملكة العربية السعودية في عام 2021 م نشاطها الاقتصادي بشكل أقرب إلى الوضع الطبيعي، فإننا نتوقع ارتفاعاً في قطاع الخدمات الغذائية يتوافق مع إعادة فتح المطاعم وعودة المستهلكين لقضاء مزيد من الأوقات خارج منازلهم.

في 31 مارس 2020م، قامت شركة المراعي بتسديد قيمة صكوكها المحلية البالغة 787 مليون ريال سعودي، مما أدى إلى خفض إجمالي الدين. كما قامت بتوزيع أرباح نقدية بقيمة 850 مليون ريال سعودي، في أعقاب موافقة الجمعية العمومية العادية. في خطوة أكدت التزامنا بتحقيق عوائد منافسة، وبفضل المركز النقدي القوي الذي حققته الشركة في نهاية العام فإنها في وضع يتيح لها ممارسة مزيد من الأنشطة الاستثمارية مستقبلاً، والاستفادة من فرص التوسع التي تطرأ. لذا فنحن متفائلون بالعام القادم.

## أبرز المؤشرات المالية خلال السنوات الخمس الماضية

2016**	2017**	2018	2019	2020	(مليون ريال سعودي)
					<b>الأداء التشغيلي</b>
14,339	13,936	13,558	14,351	<b>15,357</b>	الإيرادات
5,522	5,584	5,327	5,367	<b>5,536</b>	إجمالي الربح
2,518	2,583	2,521	2,473	<b>2,522</b>	الأرباح التشغيلية
2,148	2,182	2,012	1,812	<b>1,984</b>	الربح المنسوب للمساهمين
					<b>قائمة المركز المالي</b>
1,318	1,429	2,988	3,048	<b>3,623</b>	صافي رأس المال العامل
21,145	22,402	21,978	21,951	<b>21,113</b>	الممتلكات والآلات والمعدات
10,883	10,910	12,743	11,955	<b>10,749</b>	صافي الدين
13,478	14,881	14,463	15,259	<b>16,234</b>	مجموع حقوق الملكية
29,194	31,896	32,783	33,148	<b>32,344</b>	مجموع الأصول
15,716	17,015	18,320	17,889	<b>16,111</b>	مجموع الإلتزامات
					<b>التدفق النقدي</b>
4,473	4,614	3,669	4,732	<b>4,203</b>	التدفق النقدي المتولد من الأنشطة التشغيلية
(4,515)	(2,797)	(1,919)	(1,517)	<b>(824)</b>	زيادة إلى الممتلكات والآلات والمعدات
(509)	1,304	1,332	2,602	<b>2,830</b>	التدفقات النقدية الحرة*
					<b>المؤشرات الرئيسية</b>
17.6%	18.5%	18.6%	17.2%	<b>16.4%</b>	الأرباح قبل خصم الضرائب إلى المبيعات
11.1%	10.5%	9.4%	8.9%	<b>9.1%</b>	العائد على صافي الأصول التشغيلية
80.7%	73.3%	88.1%	78.3%	<b>66.2%</b>	صافي الدين إلى نسبة الملكية
2.10	2.13	1.98	1.83	<b>2.02</b>	ربحية السهم - الأساسي
0.72	0.75	0.85	0.85	<b>1.0</b>	التوزيعات لكل سهم

\* صافي الاستثمارات  
\*\* إن المبالغ المعروضة لعامي 2016 و 2017 مأخوذة من البيانات المالية الموحدة المدققة للسنتين المعينتين.





# تأثير جائحة كوفيد-19 والاستجابة لها

من مساحة حرية أتاحت لها التصرف وفق ما تقتضيه مستجدات الأحداث، وذلك بفضل الإدارة الفاعلة لرأس المال العامل، بالإضافة إلى نموذج العمل التجاري المتميز.

أعدت شركة المراعي، بعد مرحلة تقييم دقيقة، استجابات مختلفة لأربع احتمالات تأخذ بعين الاعتبار السيناريوهات المختلفة التي نتوقع أن نواجهها.

## تخطيط السيناريوهات المحتملة

أبتعت شركة المراعي نهجًا مبادرًا في استجابتها لجائحة كوفيد-19، شمل خطة للتعامل مع مجموعة من السيناريوهات المحتملة. وتطورت جهود تخصيص الموارد مع تفاقم الأزمة، في ظل صعوبة التنبؤ بسلوك السوق نتيجة تذبذب الوضع الاقتصادي. وقد أتاح نمو مركز التدفق المالي لشركة المراعي مساحة مكنتها من وضع تنبؤات بشأن مجريات العام، بما في ذلك احتمالية الانخفاض في معدلات نمو الإيرادات والأرباح، واستفادت الشركة

وتيرة أسرع سرعة التعافي من جائحة كوفيد-19 وتيرة أبطأ



وتيرة أسرع

التعافي الاقتصادي

وتيرة أبطأ



## إدارة الأزمات

وفي ذروة حالة الخوف وعدم اليقين التي نجمت عن الجائحة، قامت شركة المراعي بتأسيس قناة اتصالات يومية تنقل المعلومات لجميع الموظفين مباشرة من الرئيس التنفيذي، بما يتيح إدارة التوقعات ويساهم في تعزيز الشمولية لكل من حاصرتهم الجائحة خارج المملكة، وتأكيد شفافية السياسات والمبادرات الجديدة.

### تطوير قنوات تواصل شاملة

كان التعامل مع أزمة الجائحة المتفاقمة بسرعة خلال عام 2020 أمرًا ضروريًا لتمكين شركة المراعي من توصيل منتجاتها للمستهلكين، وكذلك لضمان سلامة الموظفين وتحقيق القيم للمساهمين. وقد استجابت الشركة بسرعة بطرحها نظام تواصل شامل لجميع مستويات الشركة ومختلف قطاعاتها، بما في ذلك الإدارة العليا.

بلغ عدد الموجودين في مساكن موظفي شركة المراعي ومواقع العمل خلال فترة الإغلاق 27,000 شخص

تم خفض وحدات المنتجات من 500 إلى 200 وحدة للتركيز على المنتجات الرئيسية وحماية الأمن الغذائي في المنطقة، ثم عاودت رفع عددها تدريجيًا

احتجاز 2,400 من موظفي الشركة خارج المملكة نتيجة القيود الحكومية المفروضة على السفر والتنقل

الجديدة بهدف تعزيز التواصل بين الموظفين الذين فرقتهم الجائحة. لقد استفادت شركة المراعي من عملها في قطاع تمكّن من الصمود في مواجهة الجائحة، مما أتاح لها تقديم مساهمات ملموسة ساعدت في تحسين حياة المستهلكين.

### إدارة مخاطر التعرض

تم إغلاق مواقع التصنيع والزراعة بشكل تام وفوري تأكيدًا على التزام شركة المراعي بالوفاء بوعودها ولضمان سلامة الموظفين. لم تكن المنشآت الصناعية والزراعية التابعة للشركة مجهزة للتعامل مع تدابير التباعد الاجتماعي ومواصلة العمل بما يضمن مستويات إنتاج ثابتة تلبى احتياجات المستهلكين في الوقت نفسه، لذا فقد كان الإغلاق التام هو الخيار الوحيد الذي يتيح تحقيق القدرة الإنتاجية المطلوبة ويضمن سلامة المستهلكين والموظفين على حد سواء، إلا أن نتيجة هذا الإجراء كانت عدم قدرة الشركة على تبديل الموظفين بشكل دوري، مما أدى إلى إطالة فترات العمل لضمان استمرارية الإنتاج.

تم خفض وحدات المنتجات بشكل ملموس مما يزيد على 500 وحدة إلى حوالي 200 وحدة للتركيز على فئات المنتجات الرئيسية خلال تلك الفترة. وقد نجحت شركة المراعي في توفير المنتجات بمعدل متزايد خلال ذروة الجائحة بفضل جهود إدارتها والتزام موظفيها ببروتوكولات الصحة والسلامة الصارمة. وفي الوقت نفسه لم تسجل الشركة أي حالة إصابة بفيروس كوفيد - 19 في المواقع التي تم إغلاقها.

### الأثر التجاري

مثلت جائحة كوفيد - 19 دافعًا لشركة المراعي شجّعها على مراجعة الهياكل الداخلية وتحديد المجالات التي يمكن فيها رفع الكفاءات وتقليل المخلفات غير الضرورية. وقد تم إدخال تعديلات ملموسة على الكثير من الإجراءات الداخلية للشركة خلال فترة الجائحة، بدءًا من طلبات إجازات الموظفين ووصولًا إلى إدارة المسؤوليات المكتبية. وقد أدركت الشركة أن التحول الرقمي سيحدث تغييرات جذرية في مجال الأعمال مستقبلاً، حيث لم تعد هناك ضرورة لعقد الاجتماعات المباشرة، في الوقت الذي تزداد فيه عوائق دخول أسواق جديدة نظرًا للقيود المفروضة على السفر جواً.

أحدثت الجائحة أثرًا كبيرًا وملموسًا في جميع قطاعات وأقسام الشركة، من خطط تعاقب المناصب والتدريب الميداني، وصولًا إلى تحديث الكفاءات الرئيسية للموظفين الجدد ودمج التقنيات

