

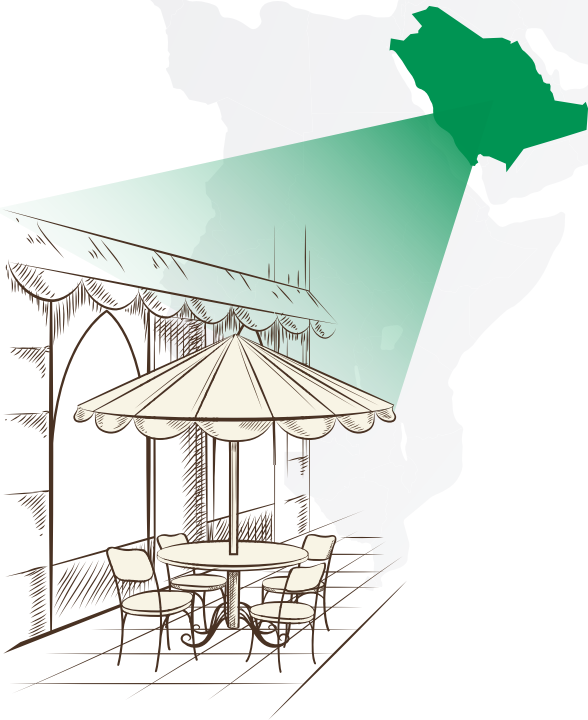


## قطاع المطاعم والمقاهي في المملكة العربية السعودية: الواقع الراهن وآفاق المرحلة القادمة

تحليل بيانات - توصيات القطاع الخاص

- 02. المقدمة
- 02. مصطلحات القطاع
- 03. أهداف الدراسة
- 03. لمحة عن القطاع
- 04. تطور القطاع
- 06. التحديات الرئيسية
- 20. الإجراءات والسياسات المقترحة
- 23. الخاتمة





## المقدمة

شهد قطاع المطاعم والمقاهي في المملكة العربية السعودية توسعًا متسارعًا خلال السنوات الأخيرة، ليصبح أحد المساهمين الرئيسيين في إنفاق الأسر، وتوليد فرص العمل، ودعم مسارات التنوع الاقتصادي ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030. إلا أن هذا النمو المتسارع صاحبه بروز تحديات هيكلية، من أبرزها زيادة المعروض، وارتفاع التكاليف، وتغيير أنماط سلوك المستهلكين، بما ينعكس على استدامة الربحية على المدى الطويل.

تقدم هذه الورقة البيضاء تقييمًا قائمًا على البيانات لواقع القطاع الحالي، وتستعرض الإجراءات الاستراتيجية اللازمة للحفاظ على زخمه واستدامة نموه.

## مصطلحات القطاع

تعتمد هذه الورقة البيضاء المصطلحات والتصنيفات القياسية التالية لوصف القطاعات الفرعية الرئيسة لقطاع المطاعم والمقاهي، بما يضمن توحيد الفهم بين صنّاع السياسات وأصحاب المصلحة، نظرًا لاختلاف استخدام المصطلحات بين الأسواق:

### المطاعم السريعة (QSR):

منشآت تقدم قوائم طعام موحدة، مع خدمة طاولات محدودة وسرعة في تنفيذ الطلبات، وغالبًا ضمن مستويات سعرية أقل. وتعتمد هذه المنشآت على أحجام مبيعات مرتفعة، وكفاءة تشغيلية عالية، مع تزايد الاعتماد على قنوات الطلب الخارجي والتوصيل.



### المطاعم ذات الخدمة الكاملة (FSR):

منشآت توفر خدمة طاولات كاملة، وقوائم طعام أوسع، وتجربة تناول طعام أكثر تكاملًا، مع متوسط إنفاق أعلى لكل زيارة.



### المقاهي:

منشآت تركز بشكل أساسي على المشروبات، مثل القهوة والشاي، وغالبًا ما تُستكمل بعروض غذائية خفيفة.



### مطاعم الكاجوال:

مطاعم تستهدف الشريحة المتوسطة من السوق، وتوفر خدمة طاولات ضمن بيئة غير رسمية، وتقع من ناحية التسعير وتعقيد القوائم ومستوى الخدمة بين المطاعم السريعة والمطاعم الفاخرة.



### المطاعم الفاخرة:

منشآت تقدم تجارب طعام متميزة ومأكولات عالية الجودة، مع خدمة طاولات كاملة وتجربة مُنسقة، وتتميز عادة بمستويات سعرية مرتفعة، وأحجام تشغيل أقل، وحساسية أعلى للتقلبات الاقتصادية.



## أهداف الدراسة

- تقديم صورة شاملة وقائمة على البيانات لقطاع المطاعم والمقاهي في المملكة العربية السعودية، بما يدعم توجيه السياسات العامة واتخاذ القرارات الاستثمارية والتشغيلية.
- تحديد التحديات الرئيسية من خلال ربط التوجهات الكلية بالاقتصاديات التشغيلية على مستوى المنشآت، وبيان أثر ميزانيات المستهلكين، وسلوك القنوات، وديناميكيات القوى العاملة في أداء الربحية على مستوى قائمة الدخل عبر القطاعات الفرعية، بما يشمل المطاعم السريعة، والمطاعم ذات الخدمة الكاملة، والمقاهي، والمطاعم الفاخرة، ومطاعم الكاجوال.
- تحديد معايير النجاح لكل من القطاعين العام والخاص، من خلال بناء قطاع جاذب للاستثمار يحقق عائداً مستداماً على رأس المال المستثمر، ويوفر فرص عمل مستقرة، ويعزز بيئة تنافسية صحية ومحفزة للابتكار.

## لمحة عن القطاع

30%

من المنشآت أغلقت خلال ثلاث سنوات

90%

من المنشآت الصغيرة تعتمد على منصات التوصيل

100 مليار ريال

سنويًا من الإنفاق، ويوفر فرص عمل لأكثر من 650 ألف موظف

### اعتماد مرتفع على منصات التوصيل:

يعتمد نحو 90% من المنشآت الصغيرة والمتوسطة على منصات التوصيل، مع تحمّل رسوم تتراوح بين 28% و35%، الأمر الذي يضغط بشكل جوهري على اقتصاديات الوحدة التشغيلية، ويُنْتِج تحديات تشغيلية مرتبطة بالبيانات، واتفاقيات مستوى الخدمة، والفوترة.

### هيمنة القيمة وسهولة الوصول:

يولي المستهلكون، بمختلف الفئات العمرية ومستويات الدخل، أولوية للسعر وسلاسة الخدمة، مما أسهم في تحول ملحوظ نحو قنوات ومنصات التوصيل.

### الأثر على الربحية:

أدت هذه الضغوط مجتمعة إلى تراجع ملموس في اقتصاديات التشغيل والعائد على رأس المال لدى المشغلين.

### محرك نمو رئيسي تحت ضغط:

يمثل قطاع المطاعم والمقاهي ما يقارب 100 مليار ريال سنويًا من الإنفاق، ويوفر فرص عمل لأكثر من 650 ألف موظف، إلا أن الربحية والعوائد شهدت تراجعًا خلال السنوات الأخيرة، نتيجة توسّع الطاقة التشغيلية بوتيرة أسرع من نمو الطلب.

### زيادة المعروض وتراجع الإنتاجية:

تضاعف عدد المنافذ تقريبًا بعد عام 2021، مع إغلاق نحو 30% من تلك المنشآت خلال ثلاث سنوات.

### ارتفاع التكاليف:

شهدت تكاليف المواد الخام، والإيجارات، والعمالة ارتفاعات ملحوظة.



## تطور القطاع

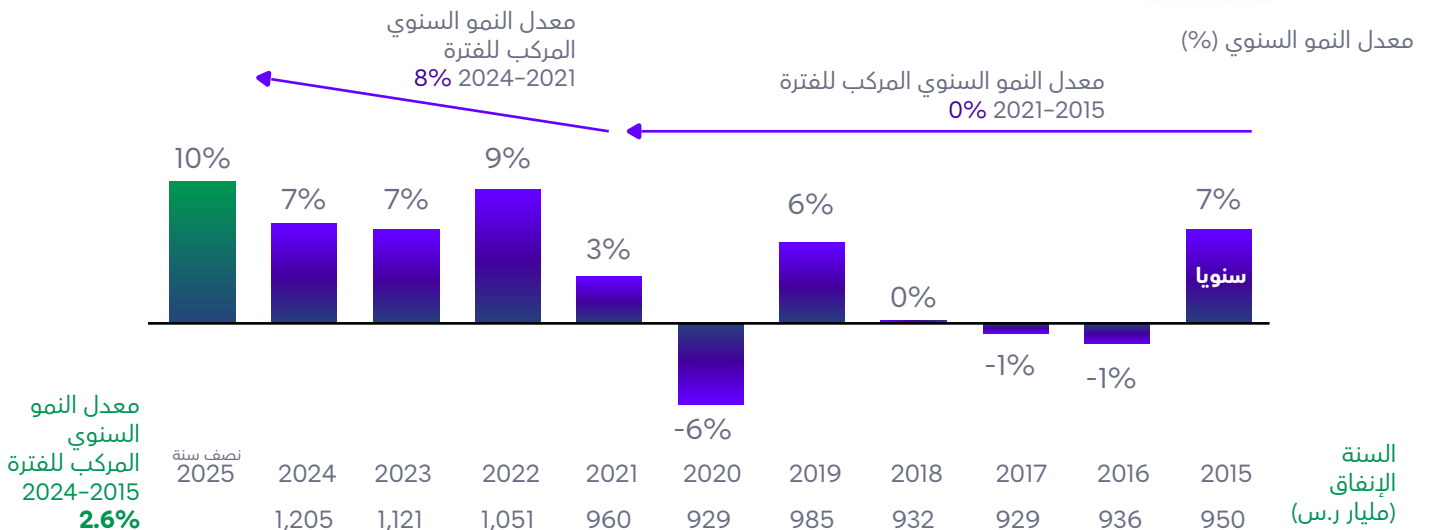
- لا يزال الاقتصاد السعودي كبيرًا ومتنوعًا، وقد سجل إنفاق الأسر معدل نمو سنوي مركب قدره 8% منذ عام 2021، مدفوعًا بنمو عدد السكان، وارتفاع أعداد السياح، وانخفاض معدلات البطالة.
- تشير بيانات الإنفاق عبر البطاقات إلى أن المطاعم لا تزال من أبرز بنود إنفاق الأسر، بما يقارب 12% من إجمالي الإنفاق، رغم تراجع حصتها بنحو نقطة مئوية واحدة خلال السنوات الثلاث الماضية.
- حقق قطاع المطاعم والمقاهي نموًا يقارب 7% خلال السنوات الثلاث الماضية باستثناء خدمات الإعاشة، إذ سجلت المطاعم السريعة معدل نمو سنوي مركب يقارب 6%، والمطاعم ذات الخدمة الكاملة نحو 5%، فيما حققت المقاهي نموًا لافتًا بلغ نحو 19%.



توضح البيانات التالية تطور إنفاق المستهلكين واتساع السوق خلال العقد الماضي، بما يوفر سياقًا تحليليًا لأداء القطاع في الفترة الأخيرة.

## الشكل 1. تطور إنفاق المستهلكين في المملكة العربية السعودية (2024-2015)

### إنفاق المستهلكين باستثناء ضريبة القيمة المضافة

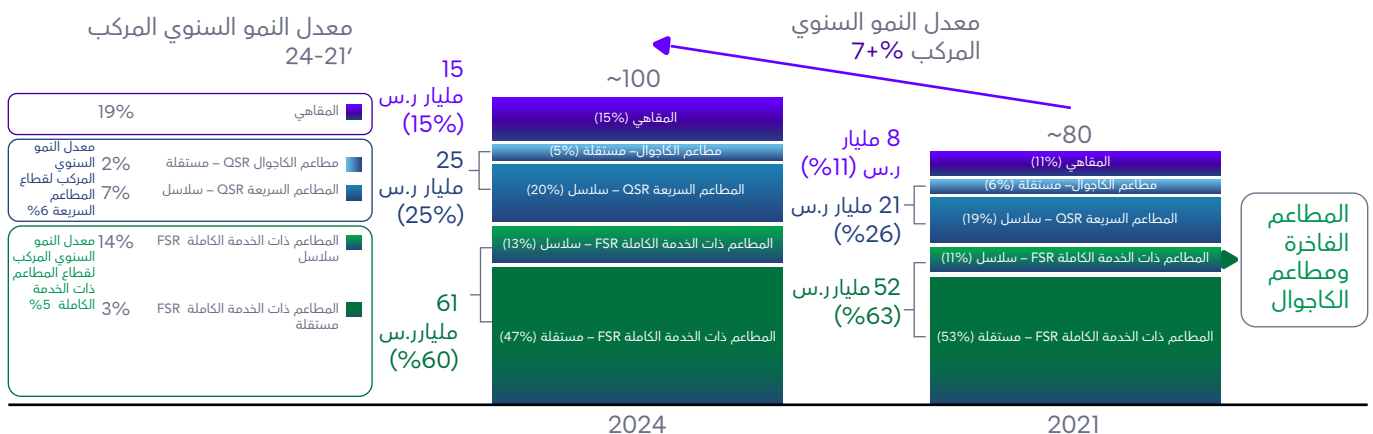


المصدر: البنك المركزي السعودي (ساما)، وتشمل البيانات السحوبات النقدية، والإنفاق عبر بطاقات الائتمان والخصم، ونظام مدى للتجارة الإلكترونية، والأرقام صافية من أثر التضخم.

شهد إنفاق المستهلكين، تماشيًا مع نمو الناتج المحلي الإجمالي، ارتفاعًا ملحوظًا خلال السنوات الأربع الماضية، وذلك عقب فترة اتسمت بارتفاع معدلات التضخم وتراجع القوة الشرائية.

## الشكل 2. نمو سوق المطاعم والمقاهي في المملكة العربية السعودية (2024-2021)

### إنفاق المطاعم حسب قنوات البيع في المملكة العربية السعودية (2024-2021) / مليار ريال



ملاحظة: يقتصر قطاع المطاعم على المنشآت غير المشمولة بخدمات الإعاشة. المطاعم ذات الخدمة الكاملة: المطاعم ذات الخدمة الكاملة، المطاعم السريعة، المطاعم السريعة. المصدر: البنك المركزي السعودي (ساما)، ومقابلت مع المشاركين في السوق.

حقق قطاع المطاعم والمقاهي نموًا يقارب 7% خلال السنوات الثلاث الماضية، مع تباين ملحوظ في معدلات النمو بين القطاعات الفرعية.

واجه المشغلون ضغوطًا متزايدة على  
الربحية رغم نمو السوق، مدفوعة  
بأربعة عوامل رئيسية.



02

تحول تفضيلات  
المستهلكين

01

تراجع إنتاجية  
المبيعات



03

تحول القنوات  
لصالح منصات  
التوصيل



04

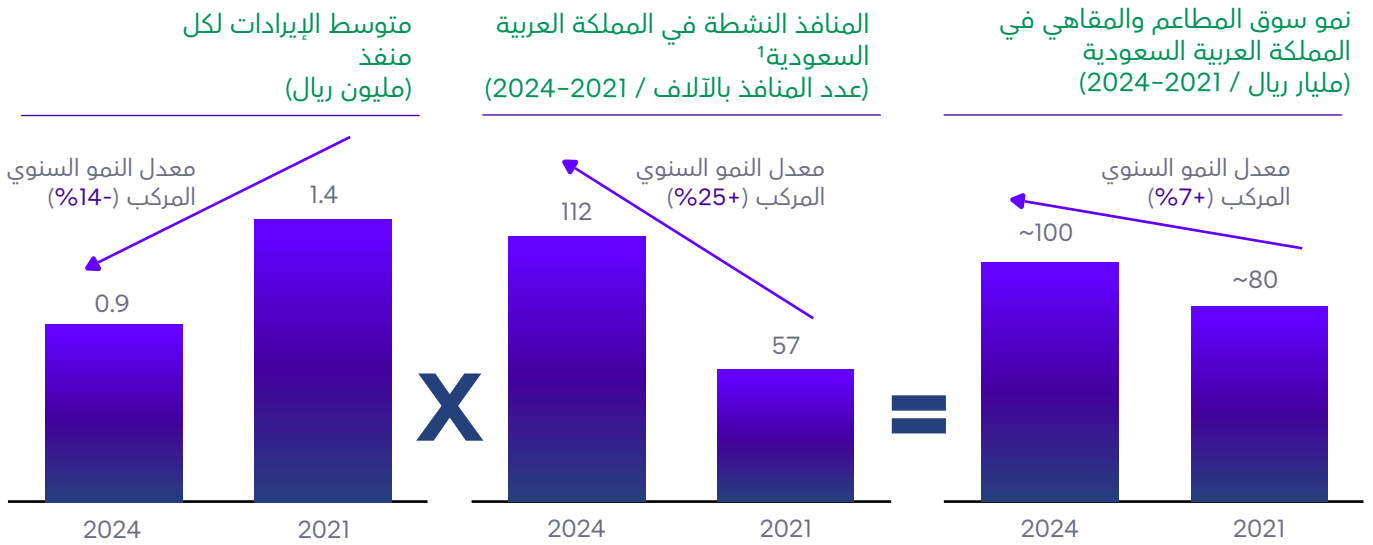
تضخم التكاليف  
والتحديات  
التنظيمية



## التحديات الرئيسية

### 01. تراجع إنتاجية المبيعات

الشكل 3. نمو سوق المطاعم والمقاهي في المملكة العربية السعودية حسب محركات النمو (2024-2021)



ملاحظة: تمثل المطاعم النشطة إجمالي قاعدة المطاعم العاملة خلال السنة المعنية، بعد استبعاد التراخيص الملغاة وأخذ انتهاء صلاحية التراخيص في الاعتبار. المصدر: وزارة البلديات والإسكان.

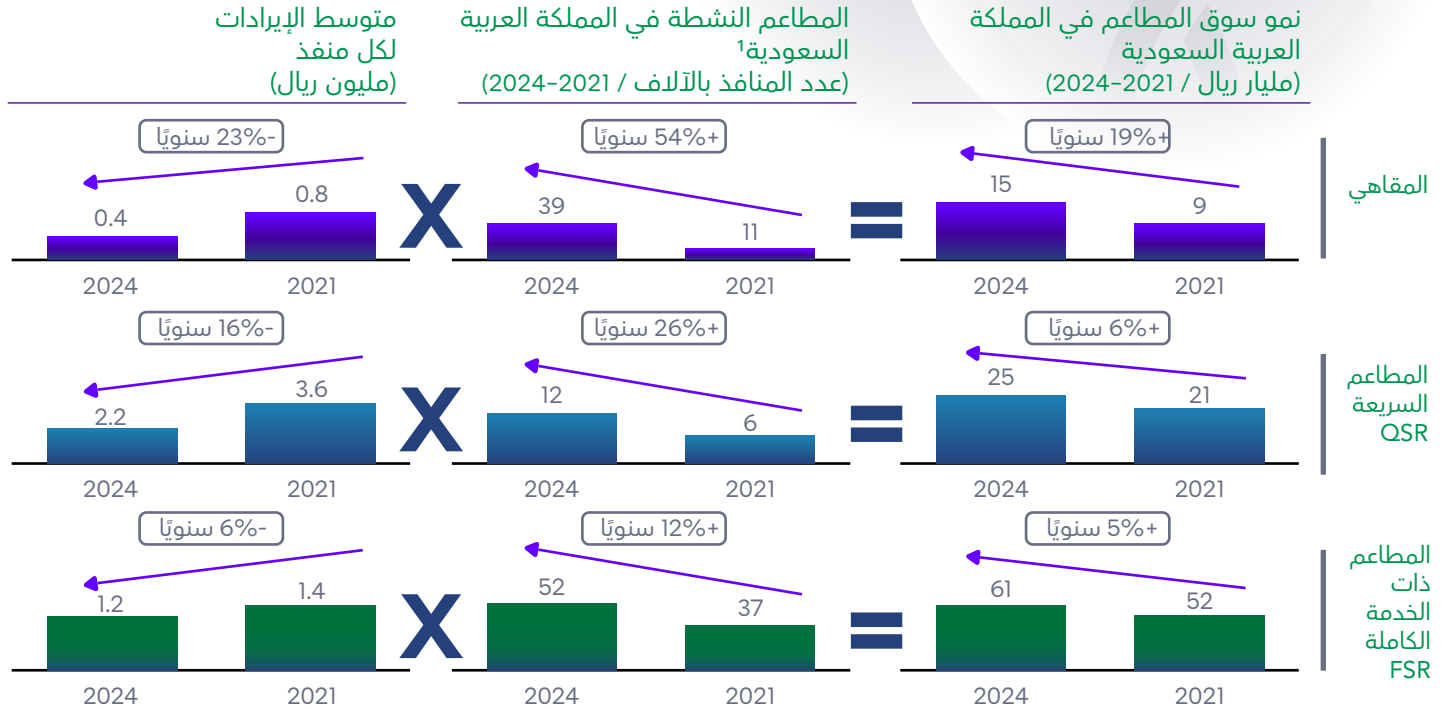
كان نمو السوق مدفوعًا بزيادة كبيرة في افتتاح المنافذ الجديدة، في حين شهدت مبيعات المتاجر القائمة (L4L) تراجعًا حادًا.

ارتفع عدد المنافذ النشطة بنحو

~25%

بين عامي 2021 و2024، منتقلًا من 57 ألفًا إلى 112 ألف منفذ، نتيجة الزيادة الكبيرة في إصدار التراخيص الجديدة. وقد تجاوز نمو المعروض بنسبة ملحوظة نمو الطلب الذي بلغ نحو 7% بصفته معدل نمو سنوي مركب، مما أدى إلى تراجع متوسط المبيعات لكل منفذ بنحو 14% خلال الفترة نفسها.

## الشكل 4. نمو سوق المطاعم والمقاهي في المملكة العربية السعودية حسب محركات النمو وقنوات البيع (2024-2021)



ملاحظة: تشمل التراخيص الملغاة التراخيص التي صدرت خلال الفترة 2022-2024 وتم إلغاؤها في عام 2025. المصدر: بيانات وزارة البلديات والإسكان.

**انخفض متوسط الإيرادات لكل منفذ عبر مختلف القطاعات الفرعية، وخاصةً في قطاعي المقاهي والمطاعم السريعة.**

**ارتفع عدد التراخيص الجديدة بنحو**

**88 ألف**

ما أسفر عن صافي زيادة قدرها 57 ألف منفذ جديد. وخلال الفترة نفسها، أُلغي نحو 31 ألف ترخيص،

نحو 80% من التراخيص الملغاة كان متوسط مدة نشاطها يقارب 1.5 سنة، وهو ما يعكس بوضوح حالة التشبّع وارتفاع معدلات الدوران في السوق.

جاء نمو التراخيص متنسّقاً عبر مختلف قطاعات السوق، إلا أنه كان أكثر حدة في قطاعي المقاهي والمطاعم السريعة، الأمر الذي انعكس في تراجع الإيرادات لكل منفذ:

المقاهي: ارتفع عدد المنافذ بمعدل نمو سنوي مركب قدره 54%، من 11 ألف منفذ إلى 39 ألف منفذ بين عامي 2021 و2024، ما أدى إلى تراجع الإيرادات لكل منفذ بمعدل نمو سنوي مركب بلغ 23%.

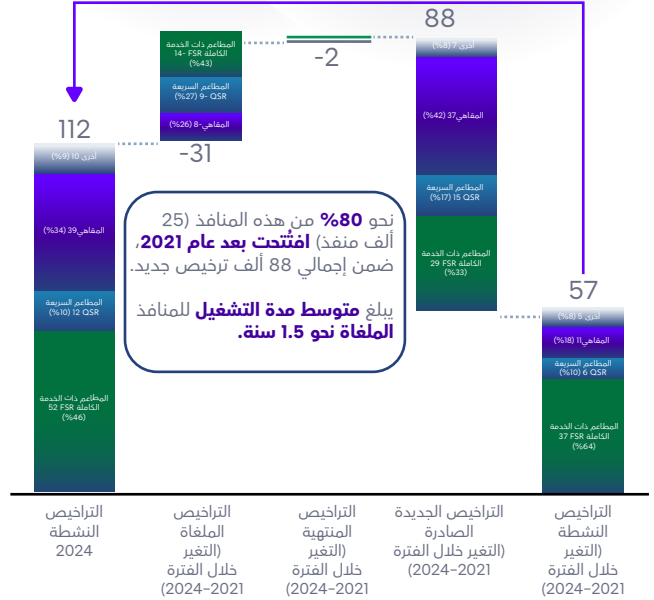
المطاعم السريعة QSR: ارتفع عدد المنافذ بمعدل نمو سنوي مركب قدره 26%، من 6 آلاف منفذ إلى 12 ألف منفذ بين عامي 2021 و2024، مع انخفاض الإيرادات لكل منفذ بمعدل نمو سنوي مركب بلغ 16%.

المطاعم ذات الخدمة الكاملة FSR: بوصفها العمود الفقري لصناعة المطاعم في المملكة العربية السعودية، لا يزال هذا القطاع الأكبر حجمًا، إلا أن نموه كان أبطأ مقارنة بالقطاعات الأخرى، إذ ارتفع عدد المنافذ بمعدل نمو سنوي مركب قدره 12% فقط، من 37 ألف منفذ إلى 52 ألف منفذ بين عامي 2021 و2024، في حين تراجع الإيرادات لكل منفذ بمعدل نمو سنوي مركب بلغ 6%.

## الشكل 5. افتتاح وإغلاق المنافذ عبر بلديات المملكة العربية السعودية (2021-2024) تطور عدد المنافذ النشطة (بالآلاف | 2021-2024)

البلدية	التراخيص الجديدة	التراخيص المنتهية	التراخيص الملغاة	صافي التراخيص الجديدة	نسبة التراخيص المنتهية والملغاة إلى التراخيص الجديدة
الرياض	19,151	-327	-6,972	11,852	38%
جدة	11,556	-221	-4,386	6,949	40%
المدينة المنورة	8,844	-85	-3,165	5,594	37%
المنطقة الشرقية	8,085	-232	-2,466	5,387	33%
عسير	8,741	-207	-3,593	4,941	43%
مكة المكرمة	4,395	-72	-1,389	2,934	33%
جازان	4,995	-94	-2,008	2,893	42%
الطائف	4,012	-69	-1,435	2,508	37%
القصيم	3,466	-37	-1,188	2,241	35%
أخرى	14,832	-833	-4,860	9,139	38%
الإجمالي	88,077	-2,177	-31,462	54,438	38%

25% معدل النمو السنوي المركب  
~54 ألف صافي الافتتاحات

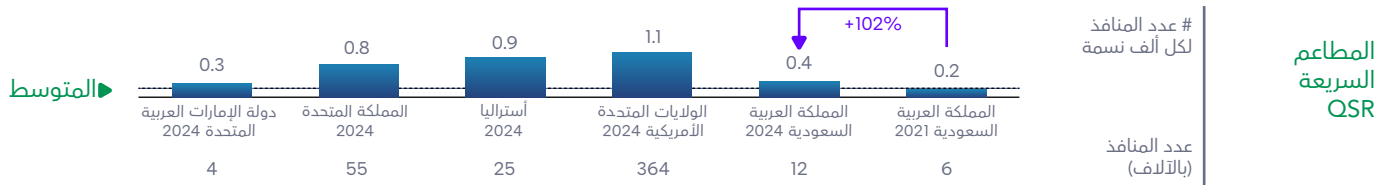
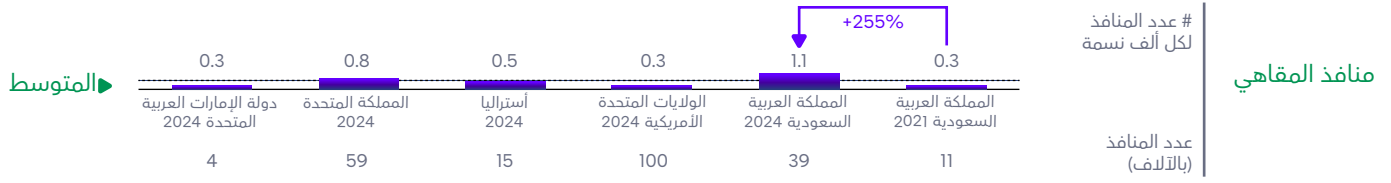
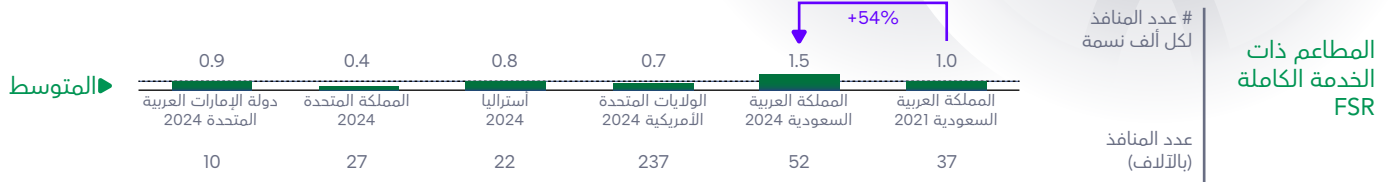


ملاحظة: تشمل التراخيص الملغاة التراخيص التي صدرت خلال الفترة 2022-2024 وتم إلغاؤها في عام 2025. المصدر: بيانات وزارة البلديات والإسكان.

## تضاعف عدد التراخيص النشطة تقريبًا بين عامي 2021 و2024، إلا أن نحو 38% من المنافذ الجديدة أُغلقت خلال مدة تقارب 1.5 سنة، مما يبرز ارتفاع معدلات الدوران وتشبع السوق.

- تضاعف عدد منافذ المطاعم والمقاهي النشطة تقريبًا بين عامي 2021 و2024، مدفوعًا بالتوسع السريع في إصدار التراخيص عبر مختلف القطاعات الفرعية.
- ألغى نحو 38% من التراخيص الصادرة حديثًا خلال مدة تقارب 1.5 سنة، بما يعكس ارتفاع معدل دوران السوق.
- يبرز فائض المعروض بصورة أوضح في قطاعي المقاهي والمطاعم السريعة، إذ تجاوز التوسع نمو الطلب، ما أدى إلى تراجع الإيرادات لكل منفذ.
- استحوذت مدينتا الرياض وجدة على الحصة الأكبر من افتتاحات وإغلاقات المنافذ، في دلالة على اشتداد المنافسة في المدن الرئيسية.
- تعكس قصر مدة بقاء المنشآت الجديدة حالة تشبع السوق ومحدودية الاستدامة لدى المشغلين الصغار.

## الشكل 6. عدد منافذ المطاعم والمقاهي للفرد في المملكة العربية السعودية مقارنة بالدول المتقدمة (2021-2024)



المصدر: بيانات وزارة البلديات والإسكان، يورومونيتور

### بعد نمو العام الماضي، بلغ السوق مستوى ملحوظًا من التشبع عبر مختلف القطاعات.

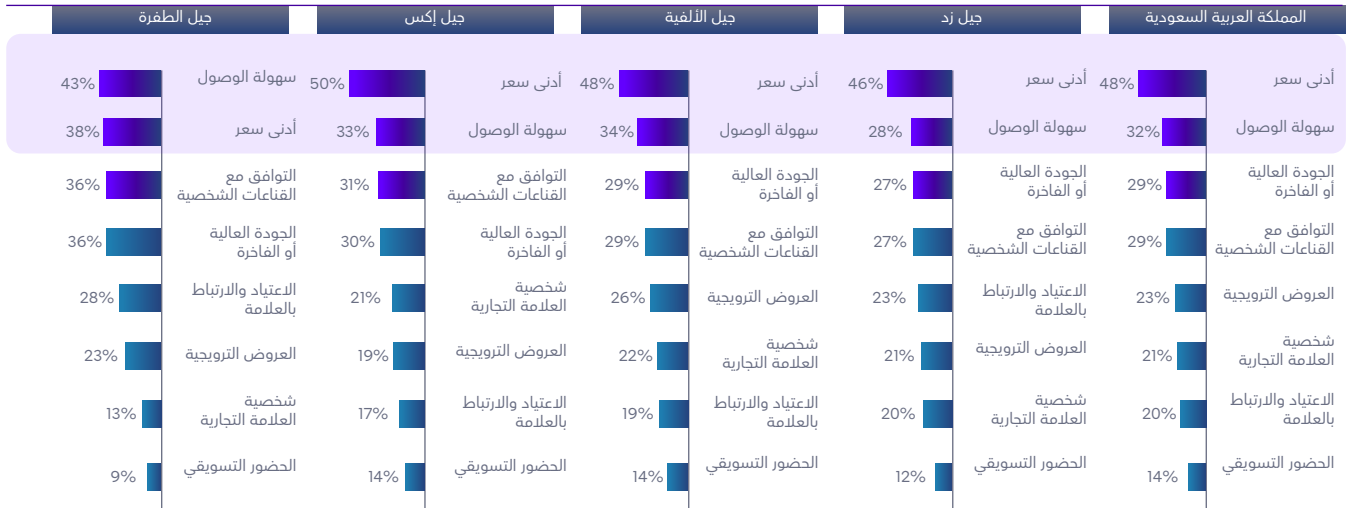
- ارتفع عدد المنافذ للفرد مقارنة بالاقتصادات المتقدمة ارتفاعًا ملحوظًا عبر عدة قطاعات فرعية، بما يشير إلى مستوى عالٍ من تشبع السوق، ولا سيما في قطاعي المطاعم ذات الخدمة الكاملة والمقاهي.

## 02. تحول تفضيلات المستهلكين

### الشكل 7. تفضيلات المستهلكين في المملكة العربية السعودية

تحولات المستهلكين

تطور عدد المنافذ النشطة (بالآلاف | 2021-2024)



سؤال: ما المعايير الرئيسية التي تعتمدون عليها عادةً لاختيار علامة تجارية على أخرى عند التسوق؟

ملاحظة: العمر التقديري للفئات العمرية على النحو التالي: الجيل زد من 18 إلى 26 سنة، جيل الألفية من 27 إلى 44 سنة، الجيل إكس من 45 إلى 64 سنة، جيل الطفرة من 65 سنة فأكثر. تصنيف الدخل على النحو التالي: منخفض: أقل من 25,000 دولار، متوسط: من 25,000 إلى 99,999 دولار، مرتفع: 100,000 دولار فأعلى. (الجيل زد: 1,070؛ جيل الألفية: 1,716؛ الجيل إكس: 667؛ جيل الطفرة: 47؛ ذوو الدخل المنخفض: 2,213؛ ذوو الدخل المتوسط: 588؛ ذوو الدخل المرتفع: 168). المصدر: استبيان المستهلكين 2024، حجم العينة = 3,500.

### يحدد المستهلكون، عبر مختلف الفئات العمرية، خياراتهم في التسوق بناءً على السعر وسهولة الوصول.

- يحدد المستهلكون الجدد اختيار العلامات التجارية بالدرجة الأولى بناءً على السعر، في حين تتزايد أهمية عامل السهولة، ولا سيما خدمات التوصيل، عبر مختلف الفئات العمرية.
- تتزايد أهمية السهولة بشكل ملحوظ، إذ صنّف 32% من المستهلكين المشاركين في الاستطلاع هذا العامل بوصفه ثاني أهم معيار للشراء.

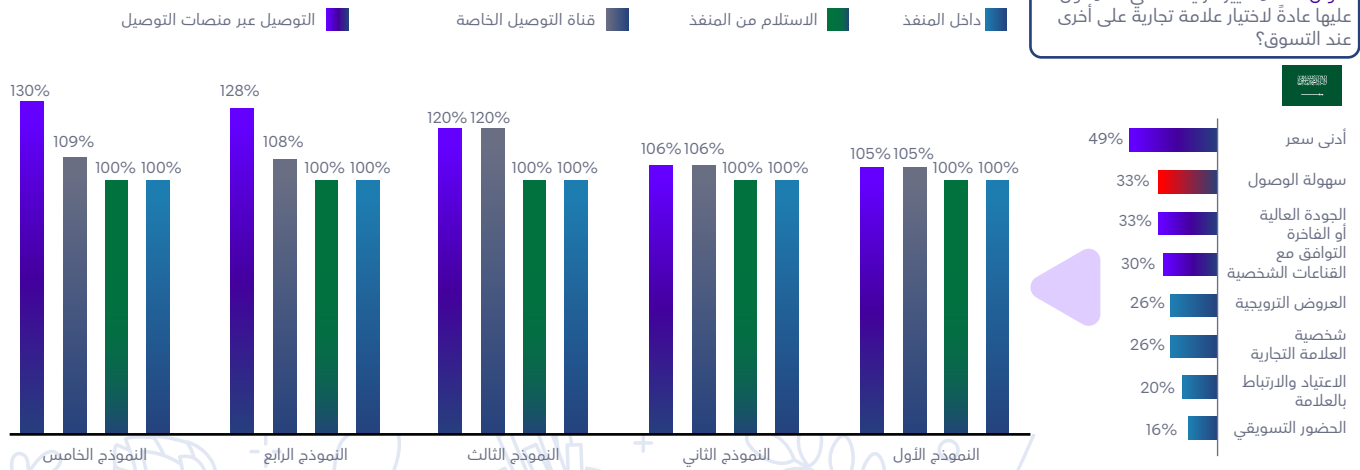
### 03. تدوّل القنوات لصالح منصات التوصيل

#### الشكل 8. حساسية المستهلكين للأسعار وفروق الأسعار بين القنوات في قطاع المطاعم السريعة

فروقات أسعار الصنف الأساسي عبر قنوات البيع في المطاعم السريعة (سعر الشراء داخل المنفذ مُؤشّر عند 100%)

#### أمثلة

سؤال: ما المعايير الرئيسة التي تعتمدون عليها عادةً لاختيار علامة تجارية على أخرى عند التسوق؟



المصدر: مراجعة المصادر المنشورة، وزارات ميدانية للمتاجر

#### تُعد سهولة معيارًا رئيسًا متزايد الأهمية في قرارات الشراء لدى المستهلكين.

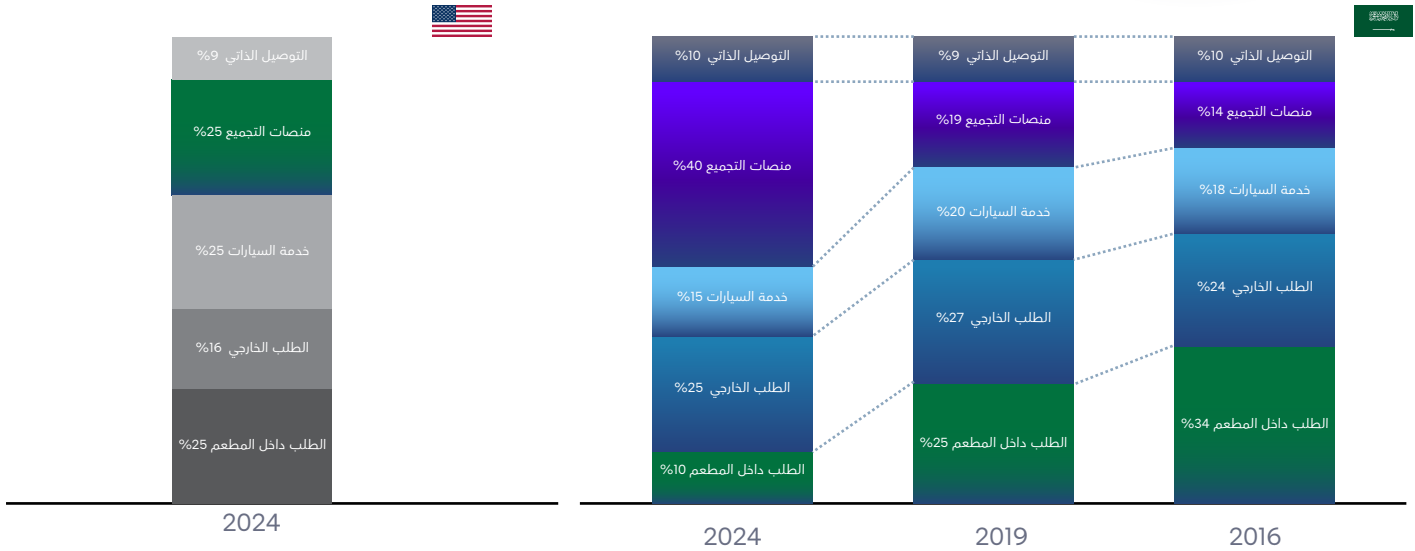
- لا يزال السعر المحرك الأبرز لاختيار العلامات التجارية بنسبة 49%، إلا أن عامل السهولة يأتي في مرتبة قريبة بنسبة 33%، بما يعكس تنامي تأثيره في قرارات الشراء.
- ترتفع تكلفة التوصيل عبر منصات التوصيل بنسبة تتراوح بين 8% و30% مقارنة بالشراء داخل المنفذ، ومع ذلك يستمر الطلب على هذه القنوات في النمو، بما يدل على استعداد المستهلكين لتحمل تكلفة إضافية مقابل السهولة وتوفير الوقت.
- يبرز هذا النمط تحوّلًا سلوكيًا واضحًا نحو الخيارات السلسة والموفرة للوقت، إذ تغطي متطلبات أنماط الحياة المتسارعة على الحساسية السعرية البحتة.

## الشكل 9. حصة المبيعات في قطاع المطاعم السريعة في المملكة العربية السعودية حسب القناة

المطاعم السريعة - السلاسل فقط

قطاع المطاعم السريعة في الولايات المتحدة - الإيرادات حسب القنوات (2024 / %)

المطاعم السريعة في المملكة العربية السعودية - الإيرادات حسب القنوات (2016, 2019, 2024 / %)



المصدر: مقابلات خبراء، واستبيان المنشآت الصغيرة والمتوسطة

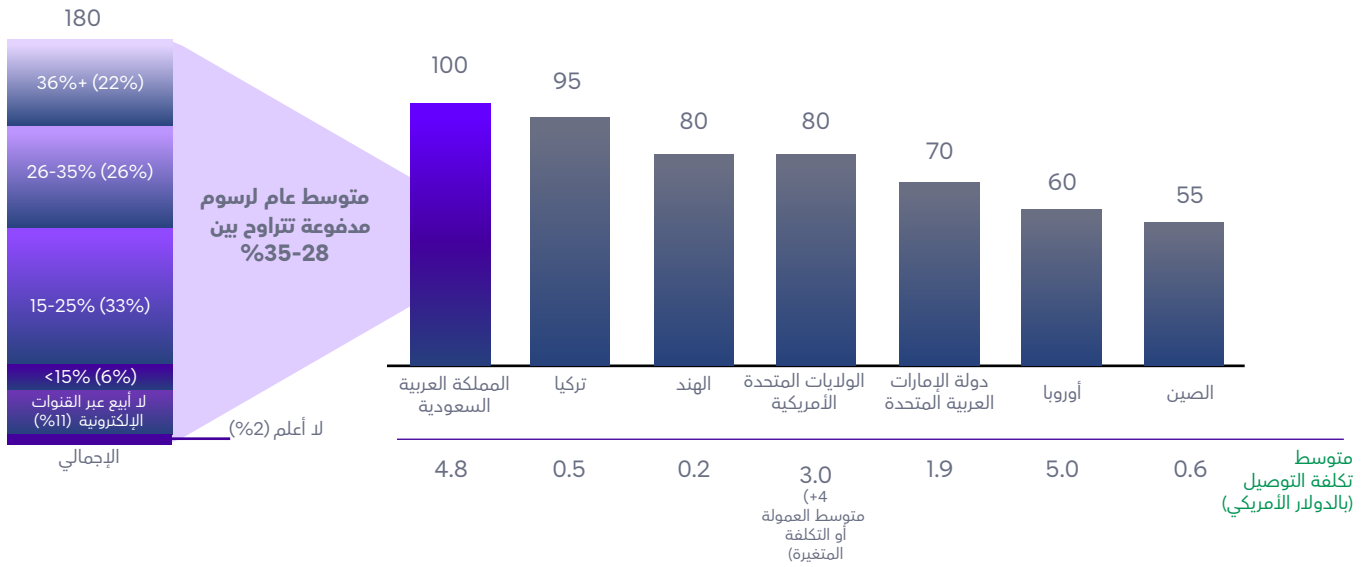
### أدى تنامي الطلب على سهولة إلى إحداث تحول ملحوظ في قنوات الشراء.

- مدفوعًا بطلب المستهلكين المتزايد على السهولة، شهدت قنوات التوصيل نموًا حادًا خلال السنوات الثماني الماضية، إذ تمثل منصات التوصيل حاليًا نحو 40% من إجمالي مبيعات قطاع المطاعم السريعة.

## الشكل 10. رسوم منصات التوصيل ومحركات التكلفة في المملكة العربية السعودية

نسبة الرسوم المدفوعة لمنصات التوصيل حسب الدولة (فؤشرة إلى المملكة العربية السعودية = 100)

سؤال 39: «ما النسبة التي تدفعونها لمنصات التوصيل (بما في ذلك تكاليف العروض الترويجية)؟»



ملاحظة: تشمل تكلفة التوصيل في بعض الدول رسوم التوصيل مضافاً إليها عمولة متغيرة، ويتم احتسابها بناءً على متوسط قيمة طلب قدره 20 دولارًا. المصدر: تقارير قطاعية صادرة عن مورغان ستانلي، ومقابلات مع مشاركين في القطاع؛ وأستبيان مكاتفة لقطاع المطاعم والمقاهي (حجم العينة = 180 مطعمًا من فئات متنوعة).

## تفرض منصات التوصيل في المملكة العربية السعودية رسومًا أعلى من المتوسط العالمي، نظرًا لارتفاع تكلفة التوصيل إلى المستهلك.

- تتراوح الرسوم التي تفرضها منصات التوصيل في المملكة العربية السعودية بين 28% و35% من قيمة الطلب، وهي الأعلى مقارنة بالأسواق المماثلة.
- يُمثل نحو ثلث هذه الرسوم تكلفة الإدراج القياسية على المنصة، في حين يعود الثلثان إلى الإنفاق الترويجي المطلوب لتوليد الطلبات.
- تُوجّه معظم العروض الترويجية إلى تغطية التكلفة المرتفعة للتوصيل في المملكة، والتي تبلغ نحو 20 ريالًا للطلب الواحد، مما يجعل الخدمات اللوجستية، وليس الأطر التنظيمية، السبب الرئيس لارتفاع تكلفة استخدام منصات التوصيل.
- يعتمد نموذج أعمال المطابخ السحابية بشكل كامل على منصات التوصيل، ما يجعل هوامش ربحها أكثر حساسية لاقتصاديات المنصات مقارنة بالمطاعم التقليدية التي تحتفظ بقنوات البيع داخل المنفذ أو الطلب الخارجي.
- إضافة إلى ذلك، تُظهر بيانات الاستطلاعات أن تأخر المدفوعات من منصات التوصيل له أثر محدود على التدفقات النقدية للمشغلين، مما يؤكد أن ارتفاع التكاليف، وليس توقيت السداد، هو العامل الرئيس الضاغط على الربحية.

## الشكل 11. نموذج قائمة الدخل النموذجية لمشغلي المطاعم في المملكة العربية السعودية دون التوصيل

مؤشرات متوسطة تقديرية

ضغوط تؤثر على الربحية

متوسط قائمة الدخل النموذجي للمنفذ ومنصة التوصيل في المملكة العربية السعودية (قيّم 2024)

متوسط قائمة الدخل لقنوات المطاعم السريعة في المملكة العربية السعودية			
الفرق بالنقاط المئوية بين البيع داخل المنفذ وقناة منصات التوصيل	مبيعات عام 2024 عبر قناة منصات التوصيل	مبيعات داخل المنفذ في عام 2024	
	نسبة المبيعات	نسبة المبيعات	
(10 نقطة مئوية)	110%	100%	إجمالي الإيرادات
(5 نقطة مئوية)	~30%	~35%	تكلفة البضائع المباعة
(30+ نقطة مئوية)	~30%	-	منصات التوصيل
(15 نقطة مئوية)	~50%	~65%	الربح الإجمالي
(3 نقطة مئوية)	~35%	~38%	المصاريف التشغيلية
(12 نقطة مئوية)	~15%	~27%	الأرباح قبل الفوائد والضرائب على مستوى الجدران الأربعة للمنفذ

يؤدي التسارع في التحول نحو التوصيل على حساب الطلب داخل المنفذ إلى ضغوط متزايدة على الربحية لدى العديد من المشغلين.

المصدر: استطلاع قادة مكاتفا

### لمنصات التوصيل أثر جوهري على اقتصاديات الوحدة التشغيلية على مستوى المنفذ.

- أدى الجمع بين ارتفاع رسوم منصات التوصيل وتزايد حصة المبيعات عبر هذه المنصات إلى تراجع كبير في اقتصاديات التشغيل على مستوى المنفذ لدى المشغلين. كما تُعد الأرباح التشغيلية قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء على مستوى الجدران الأربعة (wall EBITDA-4) في قناة التوصيل أقل بكثير مقارنة بقناة البيع داخل المنفذ.
- وأفاد العديد من المشغلين بوجود تحديات عند التعامل مع منصات التوصيل تتجاوز تكلفة ممارسة الأعمال، وتشمل:



جودة التوصيل والالتزام بالوقت



ضعف التنسيق



مشكلات تتعلق بالمدفوعات والتعويضات

- ومع ذلك، لا تشكل منصات التوصيل تهديدًا لاستمرارية القطاع، لكنها تؤثر في مستوى الربحية، إذ تضغط على الهوامش وتحد من قدرة المشغلين على إعادة الاستثمار.
- كما تشير الأدلة إلى أنه رغم احتمال نمو القطاع دون منصات التوصيل، فإن هذه المنصات كانت القناة الأسرع نموًا، وأحد المحركات الرئيسة للتوسع الإجمالي للقطاع.

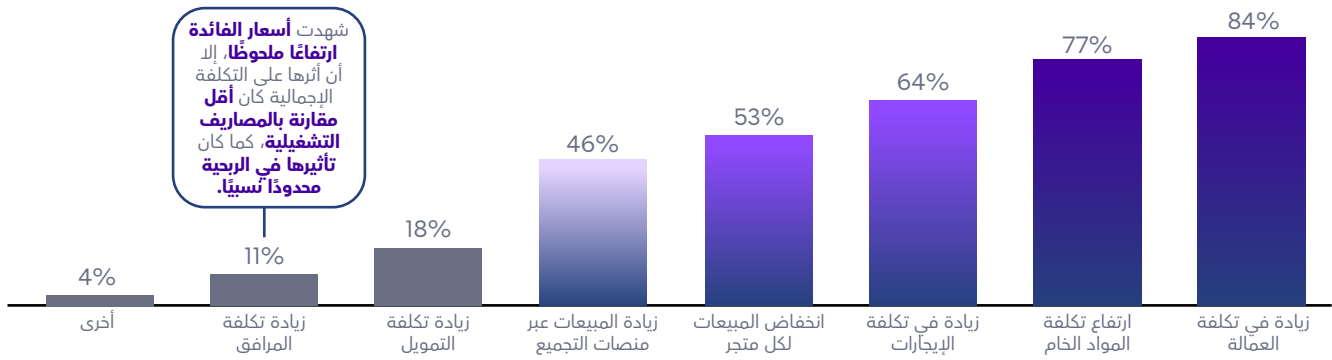
## 04. تضحّم التكاليف والتحديات التنظيمية

### الشكل 12. أبرز مجالات تضحّم التكاليف في المملكة العربية السعودية

ضغوط تؤثر على الربحية

أسباب تراجع الربحية (عينة الدراسة: 180 منشأة)

سؤال 24: «ما العوامل التي كان لها الأثر الأكبر في تراجع ربحيتكم؟ يرجى اختيار أهم ثلاثة عوامل تنطبق عليكم».



المصدر: استبيان مكاتفة لقطاع الأغذية والمشروبات (حجم العينة = 180 مطعمًا من فئات متنوعة)

**واجه المشغلون تضحّمًا ملحوظًا في التكاليف خلال السنوات القليلة الماضية، ولا سيما في تكاليف العمالة، والمواد الخام، والإيجارات.**

■ أفاد المشغلون المحليون الذين شملتهم المقابلات بأن التكاليف نمت بوتيرة أسرع من الإيرادات.

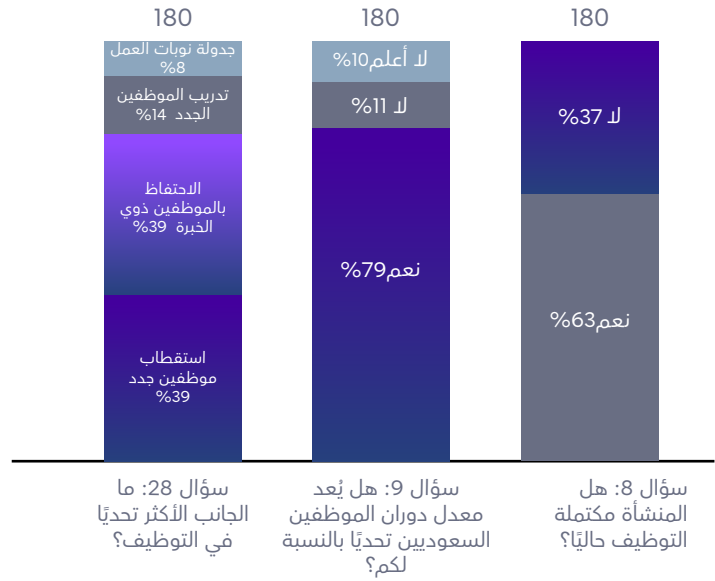
## الشكل 13. تحديات الموظفين في المملكة العربية السعودية

ضغوط تؤثر على الربحية

القضايا الرئيسية المرتبطة بتنظيمات وإجراءات الموارد البشرية (اقتباسات وأمثلة رئيسية)

الوضع الحالي للتوظيف والتحديات الرئيسية

- «معدل التوطين في قطاع المطاعم مرتفع بشكل مبالغ فيه».
- «التوطين وعدم رغبة السعوديين في العمل في هذا القطاع، إلى جانب ارتفاع معدل دوران الموظفين السعوديين».
- «لا ينظر الموظف السعودي إلى العمل في المطاعم بوصفه مستقبلاً مهنيًا، بل يكتفي بالعمل لبضعة أشهر لجمع المال ثم يترك العمل».
- «غياب الاستمرارية الوظيفية لدى الموظفين السعوديين، إلى جانب شح التأشيرات».
- «ارتفاع رسوم التأشيرات ونقص العمالة المدربة في القطاع».
- «رسوم الموارد البشرية، ومتطلبات التوطين، وارتفاع تكاليف توظيف العمالة الوافدة، والتعويضات المالية».
- «فرض التوطين دون التمييز بين المنشآت الصغيرة جدًا والمنشآت الكبيرة، ودون مراعاة التوزيع الجغرافي».
- «المنشأة الصغيرة التي يعمل بها موظف أو اثنان لا تستطيع توظيف سعودي أو سعودية، لأن راتب موظف واحد يعادل راتب عاملين وافدين».
- «التشدد في تطبيق نظام التوطين، في مقابل عدم التشدد عند انقطاع الموظفين المفاجئ عن العمل، بما يضر بمصالح التاجر».



المصدر: استبيان مكاتفة لقطاع الأغذية والمشروبات (حجم العينة = 180 مطعمًا من فئات متنوعة)

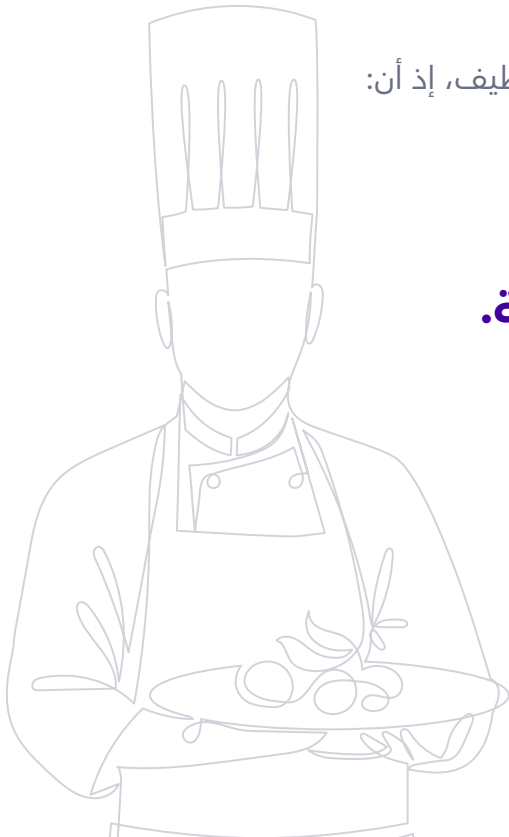
## يسهم ارتفاع معدل دوران الموظفين وتطبيق نسب توطين ثابتة بغض النظر عن حجم المنشأة أو موقعها في زيادة الضغوط على عمليات المطاعم.

■ يرى جزء كبير من المشاركين في الاستطلاع أن الإطار التنظيمي الحالي لا يدعم القطاع بفاعلية، فيما أفادت نسبة محدودة فقط بالاستفادة من برامج حكومية محددة.

■ أبرز التحديات التنظيمية في الامتثال لأنظمة العمل ومتطلبات التوظيف، إذ أن:

# 37%

## من المنافذ لا تعمل بكامل طاقتها الوظيفية.

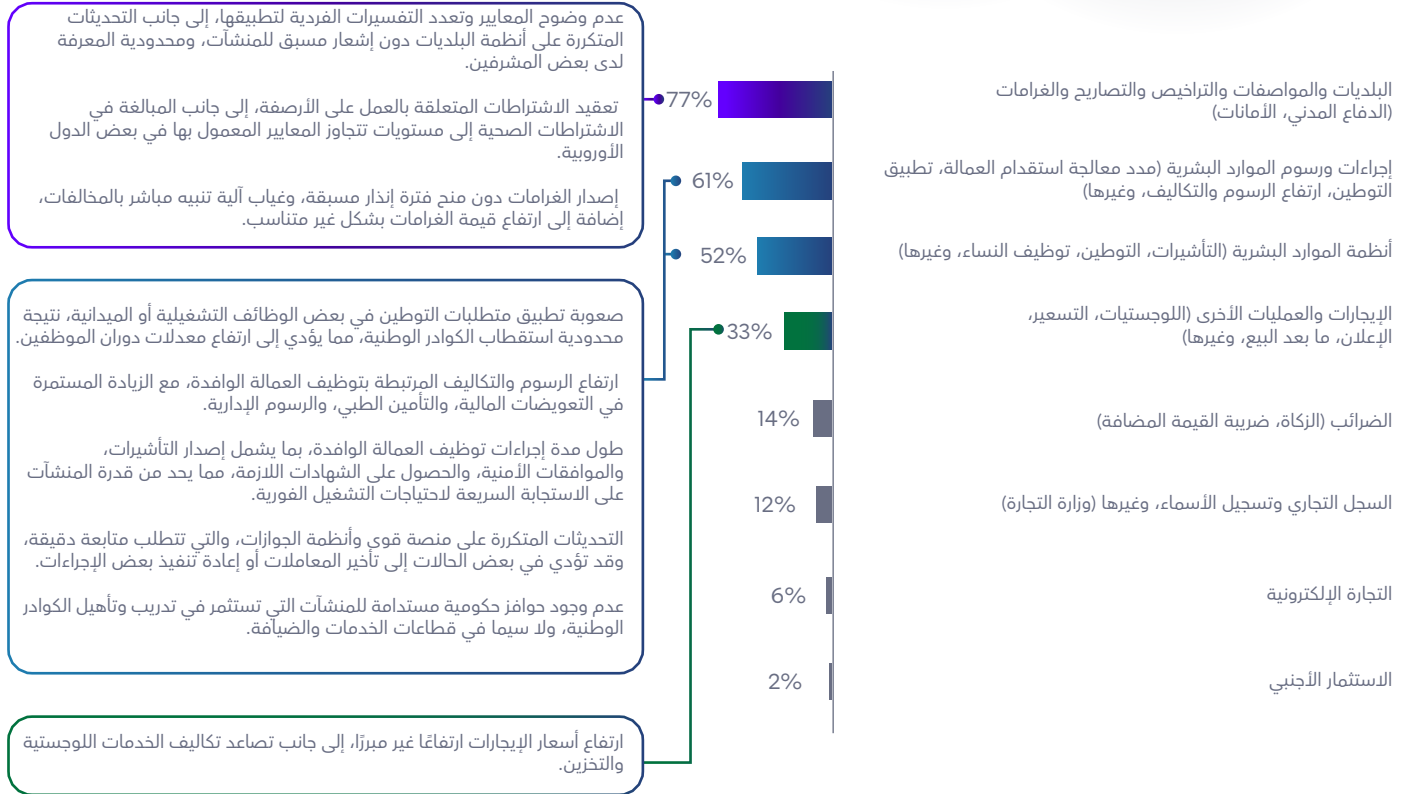


## الشكل 14. تحديات الإطار التنظيمي في المملكة العربية السعودية

### الإطار التنظيمي

### التحديات الرئيسية في الإطار التنظيمي

سؤال 29: «أي جوانب الإطار التنظيمي ينبغي تحسينها على وجه الأولوية؟ يرجى اختيار أهم جانبين ينطبقان».



المصدر: استبيان مكاتفة لقطاع الأغذية والمشروبات (حجم العينة = 180 مطعمًا من فئات متنوعة).

### تبرز المعايير البلدية وإجراءات الموارد البشرية بوصفها أولويات رئيسة للإصلاح التنظيمي.

- حدّد المشاركون في الاستطلاع المعايير البلدية، وإجراءات الترخيص، والغرامات، إلى جانب إجراءات الموارد البشرية، بما في ذلك التوطين، وآليات التوظيف، والرسوم ذات الصلة، بوصفها المجالات الأكثر إلحاحًا للتحسين ضمن الإطار التنظيمي.

أسهمت التحديات المتداخلة المشار إليها أعلاه في تراجع كبير في مستويات الربحية والعائد على رأس المال المستثمر.

## تحول القنوات لصالح منصات التوصيل

### الشكل 15. تطور ربحية المشغل النموذجي في المملكة العربية السعودية (2019-2024)

ضغوط تؤثر على الربحية

متوسط قائمة الدخل لمنفذ المطاعم السريعة في المملكة العربية السعودية

مؤشرات متوسطة تقديرية		الفرق المئوية بالبنقاط (2024 مقابل 2019)	معدل النمو السنوي المركب (2019-2024)	2024		2019		
المبررات	نسبة المبيعات			مؤشر إلى 2019	نسبة المبيعات	مؤشر إلى 100		
ارتفاع متوسط الأسعار بنحو ~6%	-	6%	~100%	134	100%	100	سعر قيمة المستهلك المتوسطة	
التحول عن التوريد المحلي وارتفاع أسعار المواد الخام الرئيسية، وقد جرى تعويض ذلك جزئيًا من خلال زيادة الأسعار.	1- نقطة مئوية	5%	~30%	40	~31%	31	تكلفة البضائع المباعة	
ارتفاع حصة المبيعات عبر منصات التوصيل.	8+ نقطة مئوية	26%	~14%	19	~6%	6	منصات التوصيل	
تشديد تطبيق نسب التوطين، وارتفاع الإيجارات، وإلغاء الدعم عن خدمات المرافق.	7- نقطة مئوية	4%	~56%	75	~63%	63	الربح الإجمالي	
	4+ نقطة مئوية	9%	~39%	53	~35%	35	المصاريف التشغيلية	
	11 نقطة مئوية	-5%	~17%	22	~28%	28	الأرباح قبل الفوائد والضرائب على مستوى الجدران الأربعة للمنفذ	

المصدر: كايبتال آي كيو برو، مقابلات خبراء، مراجعة المصادر المنشورة.

## تشهد اقتصاديات التشغيل على مستوى المنفذ في المملكة العربية السعودية تراجعًا ملحوظًا منذ عام ٢٠١٩.

- تراجعت اقتصاديات التشغيل على مستوى المنفذ منذ عام 2019، إذ انخفضت الأرباح التشغيلية قبل الفوائد والضرائب على مستوى الجدران الأربعة (wall EBIT-4) من نحو 28% إلى 17% من المبيعات.
- أسهم ارتفاع رسوم منصات التوصيل وتكاليف التشغيل بمقدار 4 نقاط مئوية في تعويض الزيادات المحدودة في متوسط الأسعار، التي بلغت نحو 6% كمعدل نمو سنوي مركب، في حين تراجعت هوامش الربح الإجمالي بنحو 7 نقاط مئوية، رغم التغير الطفيف في تكلفة البضائع المباعة.
- يعكس الانخفاض المحدود في تكلفة البضائع المباعة كنسبة من المبيعات قيام العديد من المشغلين برفع أسعار القوائم بوتيرة أسرع من ارتفاع تكاليف المكونات.

## الإجراءات والسياسات المقترحة

فيما يلي أبرز التحديات الهيكلية التي تواجه قطاع المطاعم والمقاهي في المملكة العربية السعودية، إلى جانب الحلول التفصيلية الجاري النظر فيها حالياً.

### التحدي الأول: فائض المعروض من المطاعم والمقاهي مقارنة بحجم السوق

يشهد القطاع زيادة متسارعة في عدد المطاعم والمقاهي بوتيرة تفوق نمو الطلب الفعلي وحجم السوق المستهدف. ويسهم هذا الفائض في تشبع السوق وتقاسم الحصص السوقية بين عدد كبير من المنشآت، مما يؤدي إلى صعوبة استدامة العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة وارتفاع معدلات الإغلاق خلال فترات تشغيل قصيرة. كما يترتب على هذا الاختلال بيئة تنافسية غير متوازنة داخل القطاع.

### الحلول المقترحة:

02

**الاعتماد على البيانات والدراسات السوقية**  
لتحديد المواقع الأكثر ملاءمة لإنشاء المطاعم والمقاهي، بما يضمن تحقيق توازن صحي بين العرض والطلب.

01

**إطلاق حملات توعوية تقودها الجهات الحكومية**  
لتوجيه المستثمرين الجدد حول الحجم الحقيقي للسوق وفرص النجاح الواقعية، بما يسهم في الحد من التشبع في مناطق معينة وتوجيه الاستثمارات الجديدة نحو قطاعات ذات فرص نمو أعلى.

### التحدي الثاني: التوطين

يواجه القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية مجموعة من المعوقات التي تحد من تحقيق مستهدفات التوطين المعتمدة. وتشمل أبرز هذه التحديات ما يلي:

- **ارتفاع تكاليف التوظيف:** ينطوي توظيف الكوادر الوطنية على تكاليف مرتفعة تشمل الأجور والمنافع المالية، مما يزيد الأعباء المالية على المنشآت ويؤثر في هوامش الربحية.
- **نقص الكفاءات الوطنية المؤهلة:** توجد فجوة واضحة بين المهارات المطلوبة في السوق وتلك المتوفرة لدى الباحثين عن عمل من السعوديين، ما يصعب تلبية احتياجات القطاع.
- **محدودية برامج التدريب:** تفتقر العديد من المنشآت إلى برامج تدريب وتطوير فعّالة تؤهل الكوادر الوطنية لشغل الوظائف المطلوبة.
- **تحديات الاستبقاء الوظيفي:** ينظر عدد كبير من الموظفين إلى قطاع المطاعم والمقاهي بوصفه فرصة عمل مؤقتة أو جزئية، وليس مساراً مهنيًا طويل المدى، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران الموظفين وصعوبة الاستبقاء.
- **المنافسة على الكفاءات:** يواجه القطاع منافسة من قطاعات أخرى توفر أجوراً أعلى، ومسارات مهنية أوضح، ومنافع أكثر جاذبية، الأمر الذي يحد من قدرة المطاعم والمقاهي على استقطاب الكفاءات الوطنية المؤهلة.

## الحلول المقترحة:

يجري العمل حاليًا على مشروع يهدف إلى تنفيذ عدد من المبادرات لرفع معدلات التوطين ومعالجة التحديات المشار إليها، وتشمل ما يلي:

### المبادرة الأولى: المسميات الوظيفية والمسار المهني

03

توحيد سلاسل الرواتب للمهن الرئيسة في القطاع.

02

بناء مسار مهني واضح للتدرج الوظيفي عبر مختلف الأدوار.

01

توحيد المسميات الوظيفية والأوصاف الوظيفية.

### المبادرة الثانية: التوظيف

01

تنظيم معارض توظيف بالتعاون مع الجهات الحكومية ذات العلاقة، تستهدف قطاع المطاعم والمقاهي بشكل مباشر، بما يساهم في رفع معدلات التوطين واستقطاب الباحثين عن عمل.

### المبادرة الثالثة: التدريب

03

وضع آليات مستقبلية للتقييم والاعتماد لأي مراكز تدريب جديدة.

02

تطوير مواد تدريبية لتعزيز المهارات المهنية للقوى العاملة الوطنية.

01

تحديد المهارات الأساسية المطلوبة لمختلف المهن في القطاع.

### التحدي الثالث: تكلفة مدخلات الدواجن (تقطيعات الدجاج)

أبرز قطاع المطاعم تحدي عدم استقرار سوق الدواجن نتيجة التقلبات الكبيرة في حجم الواردات. إذ يواجه المنتجون فترات من فائض المعروض، في حين تعاني المصانع والمستهلكون في فترات أخرى من نقص في بعض منتجات الدواجن، ولا سيما صدور الدجاج عالية الجودة والدجاج الكامل منزوع العظم المستخدم في الشاورما.

### الحلول المقترحة:

في أعقاب إجراء مقابلات معمّقة مع المنتجين المحليين والموردين والمصنّعين، إضافة إلى المستهلكين التجاريين من قطاع المطاعم، أعدت مؤسسة مكاتفة في عام 2023 دراسة شاملة هدفت إلى تقييم الفجوة في السوق، وقياس الطاقة الإنتاجية المحلية، وتحليل أثرها في الطلب الاستهلاكي.

وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

## التوصيات قصيرة المدى:

تشكيل لجنة برئاسة وزارة البيئة والمياه والزراعة، تعقد اجتماعات شهرية، تتولى ما يلي:

01

الحصول على تقارير شهرية من المنتجين والمصنعين حول كميات الإنتاج والاستيراد، مصنفة حسب التقطيعات والدجاج الكامل.

02

إلزام المنتجين والموردين بالإفصاح شهريًا عن مستويات المخزون، وأسعار البيع، وتكاليف المدخلات، بما يضمن وصولًا عادلًا للمستهلكين.

03

منح تصاريح الاستيراد استنادًا إلى هذه التقارير للحفاظ على توازن العرض والطلب.

04

إعداد خطة لتصدير منتجات الدواجن بما يسهم في استقرار الأسعار المحلية.

05

تحديد ومعالجة العوائق الفنية التي تحد من قدرة المنتجين المحليين على التصدير للأسواق العالمية.

06

دعم المنتجين المحليين في تسويق أجزاء الدجاج غير الصدر من خلال بناء شراكات مع دول يرتفع فيها الطلب على هذه الأجزاء.

07

تخفيف القيود على استيراد تقطيعات الدجاج المجمدة، ولا سيما الدجاج منزوع العظم والصدور المتخصصة، مع المتابعة الشهرية لمنع إغراق السوق وحماية المنتجين المحليين.

08

تخفيف القيود على استيراد تقطيعات الدجاج المجمدة، ولا سيما الدجاج منزوع العظم والصدور المتخصصة، مع المتابعة الشهرية لمنع إغراق السوق وحماية المنتجين المحليين.

## التوصيات طويلة المدى:

01

الإبقاء على المتطلبات والقيود الحالية المفروضة على استيراد الدجاج الكامل المجمد، نظرًا لقدرة المنتجين المحليين على تلبية نسبة كبيرة من الطلب المحلي.

01

تقسيم فئة التعرفة الجمركية الحالية لتقطيعات الدجاج إلى 12 رمزًا بدلًا من 8، بما يتيح تتبعًا أدق لأنواع وكميات الواردات.

01

تشجيع المنتجين المحليين على توجيه الاستثمارات نحو تحسين خطوط الإنتاج بما يعزز الجودة، ويرفع كفاءة التسعير، ويحسن العائد، بدلًا من التوسع في الطاقة الإنتاجية فقط، بما يعزز الاكتفاء الذاتي من تقطيعات الدجاج المعالجة.



## الخاتمة

يقف قطاع المطاعم والمقاهي في المملكة العربية السعودية عند مرحلة مفصلية. فبقوة الطلب الاستهلاكي واستمرار تدفق الاستثمارات يعكسان الإمكانيات الكبيرة التي يتمتع بها القطاع، إلا أن فائض المعروض، وارتفاع التكاليف، والضغط التنظيمية تشكل تحديات حقيقية تهدد العوائد على المدى الطويل.

وتتطلب معالجة هذه التحديات الهيكلية تنسيقًا فاعلاً بين القطاعين العام والخاص، يشمل مبادرات توطين مستهدفة، وتنظيمًا متوازنًا لدخول السوق، وتعزيز الإشراف على منصات التوصيل، وضمان استقرار سلاسل الإمداد. ومن شأن تنفيذ الإجراءات المقترحة أن يسهم في تحقيق ربحية مستدامة، وحماية فرص العمل، وضمان استمرار هذا القطاع الحيوي بوصفه أحد الركائز الداعمة لأجندة النمو ضمن مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.



# أصوات موحدة لسياسات مؤثرة