

دراسة حالة استراتجية - الدخول إلى السوق الخليجي

دبي أم الرياض؟ قرار الدخول إلى أسواق الخليج في 2026.

المملكة - الرياض

تجزئة 176 مليار \$ · أغذية 38 مليار \$
35 مليون مستهلك · +60% تحت 35 سنة · 46% تجارة حديثة

الإمارات - دبي

سوق سلع استهلاكية بقيمة 16-18
مليار \$

\$ 1700 إنفاق للفرد · 88% وافدون · 87% تجارة حديثة

سوقان استراتيجيتي واحدة تخطئ. معظم العلامات التجارية ترتبها بشكل عكسي -
وتدفع الثمن لسنوات.

الرياضيات: السعودية تمنحك ضعف الحجم. الإمارات تمنحك ضعف الهامش لكل مشتري.

توقفوا عن مقارنة أحجام السوق الإجمالية. قارنوا النموذج

T&B - 01

KSA F&B alone (8 مليار \$) أكبر بكثير من ضعف إجمالي السلع الاستهلاكية في الإمارات. ملف الحجم يُحسم في الرياض.

PER-CUSTOMER ECONOMICS - 02

المشتري الإماراتي يساوي -1.7 مرة المشتري السعودي عند الصندوق. ملف القيمة المضافة يُحسم في دبي.

GROWTH - 03

كلاهما نمو حقيقي للناتج بنسبة 4.5 إلى 5.0%. كلاهما في الربع الأعلى عالمياً. النمو ليس عامل التمييز - بشكل النمو.

TOURIST MULTIPLIER - 04

هدف دبي 25 مليون سائح - 2030 - بصيف نحو 3 إلى 4 مليارات دولار للسلع الاستهلاكية في الإمارات. وهو ما لا يمكن للسعودية تكراره بالحجم نفسه.



التشّيت ليس هامشياً. إنه السبب الأول الذي يفوّت على العلامات التجارية أهدافها في السوق السعودية.

«توزيع الأغذية والمشروبات في السعودية شديد التشّيت» — ماكينزي، 2022. ترجمنا ذلك إلى واقع تشغيلي.

ماذا يعني ذلك فعلياً

ثلاث نتائج تشغيلية في السعودية لا توجد في الإمارات

CASH FLOW - 01

مورّعون أكثر = خطوط ائتمان أكثر. دعم مدينة أكثر. تسويات أكثر. DSO 75-90 days في قطاع الأغذية السعودي مقابل نحو 45 يوماً في الإمارات.

PRICING DISCIPLINE - 02

مورّعون متعدّدون بمناطق متداخلة = سُرْب سعري. بدون ضوابط إدارة الإيرادات. نصل فجوات الأسعار بين متاجر التجزئة إلى 12% إلى 18% على المنتج نفسه.

BRAND EXPERIENCE - 03

لا مالك واحد لمواد البيع داخل المتجر أو الالتزام بمخطّط العرض أو صحة الرفّ عبر 200 شريك. دورات التدقيق والتصحيح تستغرق 8 إلى 12 أسبوعاً مقابل 2 إلى 3 في الإمارات.

01A

+200

مورّعو أغذية ومشروبات
بانتشار إقليميّ/وطنيّ

01B

~25

مورّعو أغذية ومشروبات
بانتشار وطنيّ

02A

7-5

المورّعون اللّازمون عادةً
لتغطية 80% من السوق
الوطنيّ

02B

3-2

المورّعون اللّازمون عادةً
لتغطية 80% من السوق
الوطنيّ

03A

~110k

Total outlets (mostly
bakeries + traditional)

03B

~12k

إجمالي منافذ البقالة (الحديثة
والتقليدية)

الرف الذي تستهدفه غير موجود في كلا السوقين.

الإمارات مبنية. السعودية قيد البناء. إطلاق نفس المنتج يتطلب نموذجين تجاريين مختلفين تماماً.

- السعودية
هجين - في توسيع



- الإمارات
ناصح - صيغة عربية



- 1 أمارات الإمارات
بنده (350+) - دانوب - عليم (390+) - النميمي - بن داود - لولو
السعودية - كارفور السعودية
- 2 التجارة الإلكترونية
نمو 25% - ديسكاونتر (كاربون/دكان): نمو 13%. الأسرع في MENA
- 3 الواقع
نصف السوق ما زال يمر عبر 100% بقالة. تغطية الموردين تحدد الوصول.

- 1 أمارات الإمارات
كارفور (175) - لولو (50+) - سبتس (60) - شيرامز (45) - يونيون
كوب - بستو - فيفا
- 2 التجارة الإلكترونية
نمو 27% خلال 2021-23 - Quick commerce: طلبات - نون - البقالة
الإلكترونية 5%+ من PGC
- 3 الواقع
منتج جديد يدخل 4-6 سلاسل تجزئة. النسيج = رسوم إدراج عالية. ندرة في الرفوف.

المنطقة ذاتها. متسوّقان مختلفان كلياً.

أرقام السكان مصلّة. الفرق الحقيقي يكمن في من يجوب الممرات، وما الذي يبحث عنه، ولمن يشتري.

KSA CONSUMER - ID CARD

الأغلبية الشابة من المواطنين.

COMPOSITION

path: Saudi national. 60%+ under 35
35M → 40M by 2030

BUYING UNIT

قرارات شراء فائدها العائلة. سلال أكبر حجماً. الأسر
متعددة الأجيال لا تزال هي السائدة خارج كبرى المدن.

DIGITAL POSTURE

smartphone penetration +90%. أعلى تفاعل على
تيك توك وإنستغرام في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
الاكتشاف يقوده المؤثرون.

معدن الشهنة

رفعت رؤية 2030 مشاركة المرأة في القوى العاملة من
17% (2017) → 35%+ (2024). إعادة تشكيل أولويات
السلة.

PRICING POSTURE

job-anxious. 50%+ trading down. Strongest 72%
where local-pride signals: prefer
credible.

UAE CONSUMER - ID CARD

فسيفساء الوافدين.

COMPOSITION

nationalities. +200 وافدون.
Indian/Pakistani/Bangladeshi (largest), Filipino,
Egyptian, Western residents

TRUST

Average residency 3-7 years
جيل متخفص.

HEALTH AWARENESS

51% يقرؤون البيانات الغذائية. أكثر من 50% في جميع
الفئات العمرية يريدون منتجات قليلة السكر / قليلة
الدهون / بمكونات طبيعية.

PREMIUM SIGNAL

Dubai = 30% من سوق الكماليات في الشرق الأوسط.
تؤثر النساء في 80% من قرارات الشراء في دبي.

PRICING POSTURE

80% قلقون بشأن وظائفهم (post-2022).
cutting back. Trading down ↑15%

تشريح دولار واحد من السعر الصافي – ما يصل إلى أرباحك وخسائرِكَ بعد أن تأخذ القناة حصتها.

تفصيل توضيحي لاستثمار التجارة - تكلفة الخدمة كنسبة مئوية من السعر الصافي لعلامة سلع استهلاكية متوسطة نموذجية. مستمد من البيانات المالية لتفويضات Process المؤقتة ودراسات ماكينزي لإنتاجية تجارة التجزئة الخليجيين *studios*.



افتح تفعيل التكلفة

مباح في الموجز الكامل (بتشريح)

سبعة أخطاء نراها تتكرر. كل واحد منها سنة من الهامش لا تستردّها.

أنماط من أكثر من اثني عشر نقوباً مؤقناً عبر الإمارات والسعودية، مع إخفاء الهوية.

01 التعامل مع الخليج كخط أرباح وحساب واحد.
مدير إقليم واحد، مبرانية واحدة، خريطة طريق واحدة، السوقان يستلزمان نموذجي تشغيل مختلفين.

02 اختيار المورّع قبل الاستراتيجية.
المورّعون الكبار تعرض عليهم العروض أولاً نصف الوقت يمتلكون الفئة المنافسة، التدقيق أولاً، التوقيع ثانياً.

03 التقليل من تكلفة التوظيف السعودي.
نموذج أرباح وحساب السنة الأولى برواتب الوافدين الثانية، بضيف ارتفاع نطاقات نطاقات نحو 15% للعب نطاقات للتشغيلية.



افتح الأخطاء 4-7

ساح من الموجز الكامل أدناه شرحاً

لقد رأيت السطح

الموجز الكامل يغطي ما يجب فعله بالضبط.

01 الأنماط الأربعة للدخول - وأنها تناسب محافظتك

02 نظامان تشغيليان تنظيحيان مقارنة سطرًا بسطر

03 تفصيل تكلفة الخدمة - السعودية +6 نقاط مقابل الإمارات

04 نموذج تشغيل المواهب: لماذا الفريق الذي تبيته في دبي لا يمكنه إدارة السعودية

05 إطار الفرار من 6 أسئلة - احسم «دبي أم الرياض أولاً؟» في أقل من ساعة

06 الأخطاء 4 إلى 7 - تلك التي تكلفك سنوات من الهامش بصمت

كيف تعمل على الموجز الكلي (24 شريحة)

-موجز الخليج - راسل دومينيك برسالة خاصة، أو علق تحت المنشور، أو راسل على البريد
dsilvarelli@processconsulting.com للحصول على رابط الوصول وكلمة المرور.

محاسن لمشغلي السلع الاستهلاكية والمؤسسين والمستثمرين لا قائمة بريديه. لا تمنع تسويق.