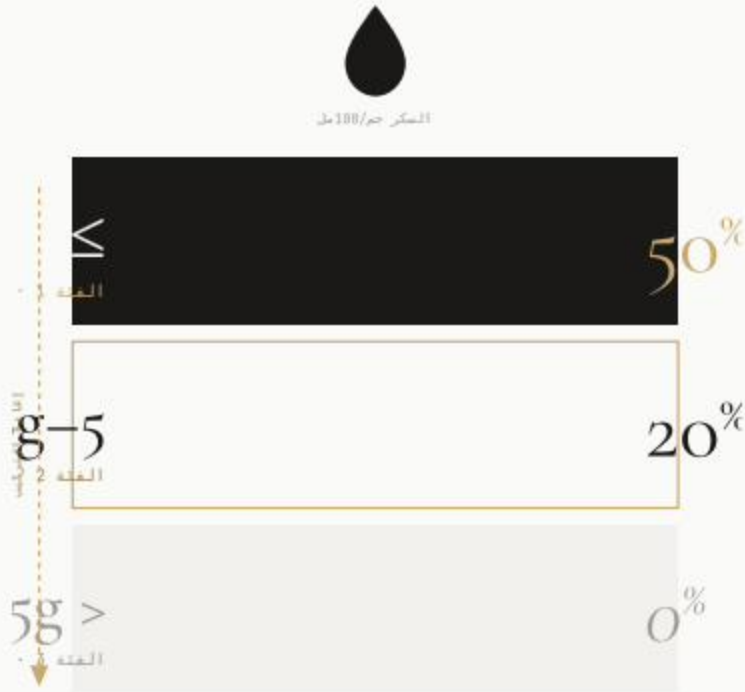




1A0

# الإمارات أعادت هيكله ضريبية السكر للتو. ساعة إعادة التركيب بدأت تدق.



قرار مجلس الوزراء الإماراتي رقم 52 لسنة 2023  
اعتباراً من 1 يناير 2026

لعلامات المشروبات العاملة في الخليج، هذا ليس تحديثاً للامتثال – بل إعادة هيكلة قسرية للمحفظه. تطبّق المملكة المتحدة هذا



القرار 10 يناير 2026

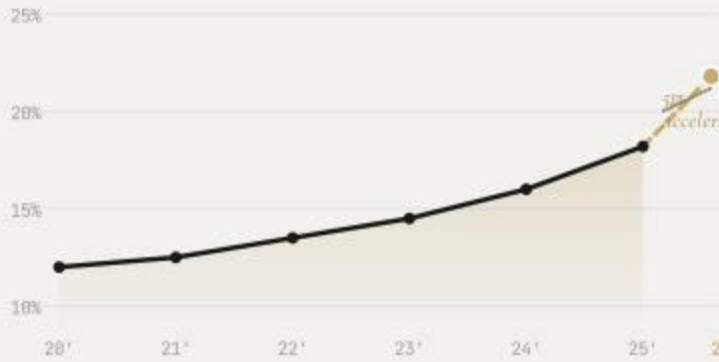
# الإمارات استبدلت الضريبة الموحدة بضريبة متدرّجة على المشروبات السكرية.

بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 52 لسنة 2023 – المنقذ  
بالقرار الوزاري رقم 12 لسنة 2025 والساري اعتبارًا من 1  
يناير 2026 – استبدلت الإمارات ضريبتها الموحدة بنسبة 50%  
على المشروبات السكرية بنظام متدرّج يستند إلى جرامات  
السكر لكل 100 مل. الهيكل مطابق لـ SDIL البريطاني الذي  
أطلق عام 2018.

ضريبة 50% على المشروبات التي تحتوي على 8 جم سكر أو  
أكثر لكل 100 مل. 20% على المشروبات بين 5 و 8 جم. 0%  
على ما هو دون 5 جم. فئات المحلّيات الصناعية تتبع منطقتًا  
موازياً.

لأي محافظة مشروبات لها انكشاف على الإمارات –  
وبشكل متزايد لأي محافظة خليجية شاملة – هذا أهمّ قرار  
سياسة محافظة في العقد.

. FIG  
نتائج SDIL البريطاني، 2015 → 2024  
ثماني سنوات بعد تطبيق المملكة المتحدة لنفس السيناريو. المصدر:  
مراجعة HMRC لـ SDIL 2024.



● نجّبت الضريبة عبر إعادة  
التركيب

● السكر الخزال بإعادة  
التركيب

0%

على المشروبات  
دون 5 جم / 100 مل

20%

النسبة على  
المشروبات  
8-5 جم / 100 مل

50%

ضريبة على المشروبات  
8≤ جم سكر / 100 مل



السابقة · SDIL البريطاني، 2018

## طبقت المملكة المتحدة هذا السيناريو بالضبط عام 2018. البيانات تخبرك بما يحدث.

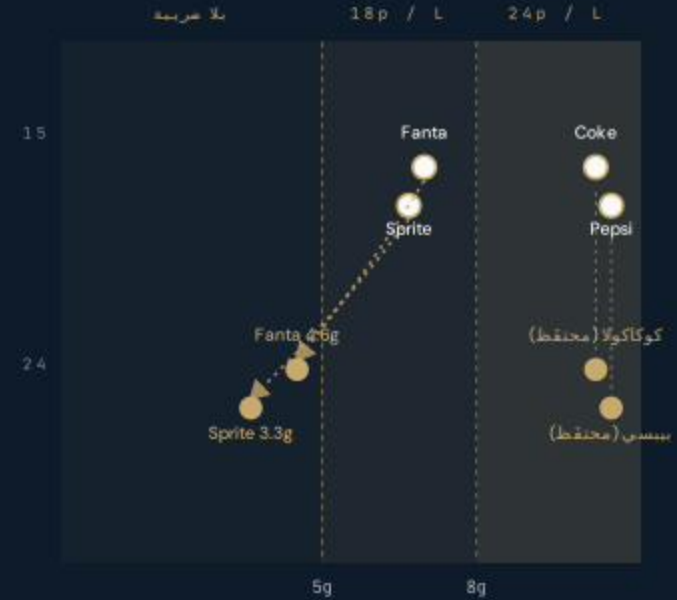
**01** **إعادة تركيب** انخفاض السكر بنسبة 47% في 8 سنوات. مراجعة HMRC لـ SDIL 2024: متوسط محتوى السكر في المشروبات المشمولة انخفض 47%؛ و65% من العلامات فوق 5 جم/100 مل أعادت تركيبها تحت الحد خلال أربع سنوات. خط الفئات، وليس الإيرادات الضريبية، هو من قام بالعمل.

**02** **دليل** إعادة التركيب أنجزت 83% من التغيير. ديكسون وغير سينتر وكيمب (IZA DP 14528، 2023) وجدوا أن 83% من خفض الأسعار الحرارية الناتج عن SDIL البريطاني جاء من إعادة التركيب – لا من إحلال المستهلك، ولا من تراجع الطلب بفعل السعر. الضريبة تعمل من المنيع.

**03** **اختبار** لكن ليست كل العلامات أعادت تركيبها. فانتا وسبرايت وبيسي وإيرن-برو: أعيد تركيبها تحت 5 جم. كوكاكولا كلاسيك وريد بل ومونستر: حافظت على الوصفة ودفعت الضريبة. هذا الانقسام – والمنطق الاستراتيجي وراءه – سيتكرر في الخليج.

SDIL البريطاني · هجرة العلامات

محتوى السكر لكل 100 مل – قبل → بعد



المصدر · مراجعة HMRC لـ SDIL 2024 · ديكسون وآخرون 2023

"نادراً ما تُعيد الشركات تركيب منتجاتها القائمة – بل تُطوّر بدائل جديدة منخفضة السكر بالتوازي."

– لاوبر وآخرون، دراسة تسويقية حول SDIL البريطاني، 2022



# موقعك على خط الفئات يحدّد سنواتك الثماني القادمة.

ضع محفظة مشروباتك على محورين: متوسط السكر (جم/100 مل) – حيث تسري الضريبة الجديدة – وقوّة العلامة، أي قدرتك على تمرير التكلفة. الربع الأعلى يمين – علامة قوية، سكر مرتفع – هو الفخّ. كوكاكولا كلاسيك وريد بل ومونستر كلّها هناك. دفعت الضريبة وحافظت على السعر استنادًا إلى قوّة علامتها. قوّة علامتك يجب أن تكون بهذا الحجم.

الربع B • الأكثر انكشافًا ▲

## علامات بطلّة، سكر مرتفع

كوكاكولا كلاسيك وريد بل ومونستر. الفخّ. إعادة التركيب تكسر وعد العلامة (انظر: نيو كوك، 1985). دفع الضريبة مبرّر إذا كانت قوّة العلامة كافية.

الربع A • خفيف، قوي

## النسخ الدايت والعلامات الخفيفة

دايت كوك وبيبيسي ماكس وكوكاكولا زيرو. أصلًا تحت 5 جم. استخدم فجوة الفئات لانتزاع حصّة – لا هامش – من منافسين أثقل سيكلّفون أكثر على الرفّ.

الربع D • ثقيل، ضعيف

## سكر مرتفع، علامة ضعيفة

الموقع الأصعب. لا قوّة علامة لاستيعاب ضريبة 50%؛ ولا R&D لإعادة التركيب بسرعة. SDIL البريطاني أنهى عشرات المراجع الصغيرة الكاملة السكر في هذه الزاوية. أعد هيكله شبكة الحجم-السعر أو اقبل الخروج.

الربع C • خفيف، ضعيف

## نسخ خفيفة متوسطة المستوى

أصلًا تحت 5 جم لكنها غير مسوّقة بشكل كافي. خط الفئات الجديد ميزة تسويقية مجانية: «أخفّ من القائد، سعر أقل». الدرس البريطاني: هنا انتزعت علامات الوسط الحصّة بعد 2018.

منخفض

متوسط السكر (جم / 100 مل)

مرتفع



خطة العمل - ثلاث تحركات هذا الربع

# لا تنتظر دورة الميزانية القادمة. ثلاث تحركات يمكن لأي قائد مشروبات تنفيذها الآن.

مستلهمة من سيناريو SDIL البريطاني (نافذة ما قبل التطبيق 2016-2018) وتقرير ماكنزي 2014 عن السمعة. لا تتطلب أي منها تفويضًا عالميًا. كلها قابلة للتنفيذ في الربع الأول.

**01** **دقق محتوى السكر لكل 100 مل لكل مرجع تبيعه في الإمارات - اليوم.** لا تُدير ما لا تراه. معظم محافظ المشروبات تفتقر إلى ملف واحد بجرامات السكر الموثقة لكل 100 مل عبر كل مرجع إماراتي. الهيئة الاتحادية للضرائب ستطلبه على أي حال. ائنه في أسبوعين. مزيج الهوامش يتفوق على هامش المرجع الواحد متى أصبح الفارق ظاهرًا.

**02** **أعدّ حساب أرباح وخسائر إعادة تركيب لأفضل 5 مراجع لديك.** لكل منها: تكلفة خفض 1 جم من السكر × الضريبة الموقرة في الفئة الجديدة × أثر الدوران. تقرير ماكنزي 2014 عن السمعة أظهر أن إعادة التركيب تُحدث 8 أضعاف أثر الضريبة الموحدة على الاستهلاك. اثنان من أصل خمسة سيستردان التكلفة خلال 12 شهرًا. الثلاثة الأخرى تخبرك أين لا تستثمر.

**03** **اختبر نموذج تسعيرك الخليجي بافتراض أن السعودية تلحق في 2027.** هيئة الزكاة والضريبة والجمارك أشارت إلى نيتها تبني نموذج متدرج. إذا تحركت الرياض بحدود مماثلة، ينكسر نموذج تسعيرك الخليجي الموحد. ابن السيناريو الآن: ماذا يحدث لهامش السعودية إذا طُبّق نفس المنطق. القرارات في 2026 يجب أن تكون متسقة على مستوى الخليج، لا للإمارات وحدها.



# 90 يومًا من الالتباس إلى الوضوح. المملكة المتحدة منحت العلامات سنتين؛ أنت تملك ربعًا واحدًا.

ابدأ ضيقًا، تعلّم بسرعة، ثم اتّسع. لا تحاول إعادة تركيب كل شيء. الفائزون في المملكة المتحدة أعادوا تركيب 60% من المحفظة المرّجحة بالحجم أولًا؛ تلتها العلامات الراهية والمتخصّصة في السنة الثانية.

DAYS 90 -

DAYS 60 -

DAYS 30 -

## تنفيذ

« ابدأ أعمال إعادة التركيب على  
المرشّحين الأوّلين

« ثبّت سيناريوهات التسعير بافتراض أن  
السعودية تلحق في النصف الثاني 2027

« ابن سردية P&L المتّسقة على  
مستوى الخليج للمستوى العالمي

## قرار

« اختر 2-3 مراجع تسترّد تكلفة  
إعادة تركيبها خلال 12 شهرًا

« أعطِ R&D خطّة زمنية لإعادة  
التركيب (استبدال المحليّات،  
الألياف)

« اختر مسبقًا الملف الذوقي في  
نقطتي بيع منصبتين

## تشخيص

« استخرج جرامات السكر لكل 100 مل  
لكل مرجع إماراتي

« ارسم خريطة 2x2: موقع كل مرجع  
على خط الفئات × قوّة العلامة

« احسب الهامش المعرّض للخطر لكل  
مرجع وفق نسب الضريبة الجديدة

"النافذة قبل أن تصبح إعادة التركيب هي القاعدة الجديدة، هي النافذة. استثمرها."



# ضريبة مربوطة بجرامات السكر ليست هامشًا تنظيميًا — إنها الرافعة التي تُعيد ضبط كل محفظة مشروبات في الخليج.

ثماني سنوات من البيانات البريطانية تجعل الأشهر الـ24 القادمة في الإمارات قابلة للتنبؤ. العلامات التي أعادت تركيبها بحلول 2018 انتزعت حصّة. وعلامات التردّد، لا. نمت كوكاكولا زيرو شوغر 35% في المملكة المتحدة بين 2018 و2023 بينما تراجعت كوكاكولا الكاملة السكر 15%. ذلك لم يكن نجاحًا تسويقيًا — كان خط الفئات يقوم بعمل هيكلية، بينما يستوعب منتج الضريبة وبلتقط الآخر المحوّلين. الشركة الأمّ ذاتها. فئة مختلفة. نتيجة مختلفة.

إن كنت تحمل محفظة مشروبات في الربع B في الإمارات — علامة قوية، سكر مرتفع — فإن الـ90 يومًا القادمة تُؤسّس للسنوات الثماني القادمة. تواصل معي مباشرة. أدير مهامّ COO مؤقتة (4-8 أسابيع) في إعادة تركيب المحفظة، التسعير بحسب الفئات، والتخطيط بسيناريوهات على مستوى الخليج، انطلاقًا من الإمارات وسنغافورة.

Dominique Silvarelli

DS

المؤسس والمدير العام، Proccess Partners · الإمارات وسنغافورة

[dsilvarelli@proccessconsulting.com](mailto:dsilvarelli@proccessconsulting.com)

مزيد على [/proccesspartners.com/newsletter](http://proccesspartners.com/newsletter)

→ DM TO START