



S L S A L A H

اسم البرنامج التدريبي:

عنوان الجلسة : المطاعم والمقاهي كمشاريع  
تجارية – هندسة قائمة الطعام  
(Menu Engineering)

اسماء  
بسم الله الرحمن الرحيم

# الافتتاحية

يطيب لنا في منصة سلسلة كاريرز أن نرحب بكم في البرنامج التأهيلي

مذاق الريادة

(برنامج تأهيلي لصنّاع المقاهي والمطاعم)

إن هذا البرنامج يأتي في إطار الجهود المستمرة لتطوير القدرات وتحسين الأداء في المجالات المهنية والحياتية. ونأمل أن يكون هذا البرنامج فرصة لتعلم المهارات الجديدة وتبادل الخبرات بين المتدربين.

شكراً لكم على حضوركم وتفاعلكم..

كما نتمنى لكم وقتاً مفيداً وممتعاً في هذا البرنامج..

# إقرار وتعهد

## إقرار تعهد حقوق ملكية فكرية

الحقبة التأهيلية تعود حقوق ملكيتها الفكرية منصة سلسلة كيريز وتستخدم لأغراض التأهيل عبر المنصة وعليه أتعهد بعدم استخدام محتوى الحقبة التأهيلية (مادة علمية، استبانات، حالات دراسية، صور، رسوم توضيحية، ...) خارج المنصة أو مشاركتها مع الغير دون أخذ الموافقات الرسمية والنظامية الصريحة الإلزامية، لذلك من صاحب حق الملكية الفكرية، وبناءً عليه أتحمّل كافة المسؤوليات القضائية الناتجة عن المطالبات والتعويضات المترتبة على الإخلال بذلك..

## دليل البرنامج التأهيلي للجلسة

### الهدف العام للجلسة



تمكين المتدرب من فهم مفهوم هندسة قائمة الطعام وتحليل أدائها باستخدام أدوات علمية، مما يسهم في اتخاذ قرارات ذكية تعزز الأرباح وتؤثر في سلوك العميل.

### الأهداف التفصيلية للجلسة



من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في الجلسة أن يكون قادرًا على:

- فهم مفهوم هندسة قائمة الطعام ودورها في تعزيز الأرباح.
- تحليل أداء الأطباق من حيث الشعبية والربحية.
- تصنيف عناصر المنيو باستخدام مصفوفة Menu Mix & Contribution
- اتخاذ قرارات ذكية بخصوص حذف أو تعديل أو ترويج بعض الأصناف
- مناقشة الشيف أو فريق التشغيل أو فريق التسويق حول محتوى القائمة وتسعيرها وتقديمها بناءً على بيانات، لا على الذوق فقط

### موضوعات الجلسة



- الموضوع الأول مفهوم هندسة المنيو ولماذا هي مهمة
- الموضوع الثاني: تحليل أداء الأصناف
- الموضوع الثالث: استراتيجيات تحسين قائمة الطعام
- الموضوع الرابع: تسعير الأصناف بدقة

## قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	Menu Engineering	هندسة المنيو : أسلوب علمي لتحليل أداء الأطباق بناءً على شعبيتها وربحيتها بهدف اتخاذ قرارات تسويقية وتشغيلية ذكية.
٢	Menu Engineering Matrix	مصفوفة هندسة المنيو : أداة تصنيف للأصناف إلى: نجوم، ألغاز، كلاب، خيول عمل، بحسب الربحية والشعبية
٣	Perceived Value	القيمة المدركة : كيف يرى العميل قيمة الطبق مقارنة بسعره، وتؤثر كثيراً في قرار الشراء
٤	Psychological Pricing	التسعير النفسي : استراتيجية تسعير تؤثر في سلوك العميل، مثل استخدام أرقام غير مكتملة (٩,٩٥ بدل ١٠).
٥	Menu Simplification	تقليل التشتت : تقليل عدد الخيارات بطريقة مدروسة لتسهيل اتخاذ القرار وزيادة المبيعات

# الموضوع السادس المطاعم والمقاهي كمشاريع تجارية

## - هندسة قائمة الطعام Menu Engineering

### مقدمة

قائمة الطعام ليست مجرد وسيلة لعرض الأطباق والأسعار، بل هي أداة استراتيجية مؤثرة على قرارات العملاء ومبيعات المشروع. من خلالها، يمكن التوجيه السلوكي للعميل نحو خيارات تحقق أكبر ربح ممكن للمطعم.

### مفهوم هندسة المنيو ولماذا هي مهمة

#### المحاور:

- ◀ شرح مفهوم "هندسة المنيو" ك مجال يربط بين التسويق، والإدارة، وسلوك العملاء.
- ◀ الفرق بين قائمة طعام "جميلة" من حيث التصميم، وقائمة "فعالة" من حيث التأثير في المبيعات.
- ◀ كيف يختار العميل من المنيو؟ وما العوامل التي تؤثر على قراره؟
- ◀ أهمية المنيو كوسيلة غير مباشرة لزيادة الأرباح دون رفع الأسعار.

**هندسة قائمة الطعام ( المنيو):** هي أسلوب علمي ومنهجي لتحليل قائمة الطعام من حيث أداء الأطباق، وتخطيطها بطريقة تزيد من ربحية المطعم. تجمع بين علم التسويق، وإدارة التكاليف، وفهم سلوك العميل، بهدف تقديم قائمة لا تكون فقط "جذابة"، بل أيضًا "مریحة".

### أهمية هندسة قائمة الطعام :

#### ◀ تزيد الأرباح بدون رفع الأسعار:

من خلال التركيز على الأصناف عالية الربحية وترويجها، يمكن زيادة الربح دون التأثير سلبيًا على العميل أو الأسعار.

#### ◀ توجه العميل لاختيارات معيَّنة:

من خلال الترتيب، والوصف، والتسعير، يتم دفع العميل بشكل غير مباشر لاختيار الأطباق التي تفيد المطعم أكثر.

#### ◀ تكشف الأصناف غير المجدية:

بعض الأطباق تكلف كثير وتنباع قليل، أو تأخذ وقتًا وجهدًا بدون مردود. هندسة المنيو تساعد على اكتشافها ومعالجتها.

### ◀ تحسّن تجربة العميل:

قائمة مرتبة ومبسطة وسهلة القراءة تسهّل على العميل قراره، وتزيد من احتمالية طلبه لأكثر من صنف.

### ◀ تدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات:

بدل الاعتماد على "الذوق" أو "الانطباع"، يتم اتخاذ قرارات حقيقية بناءً على أرقام المبيعات والتكلفة والربحية.

### ◀ تعزز صورة المطعم في ذهن العميل:

منيو احترافية ومقنعة تعزز من الثقة وتعكس احترافية المكان وجودته.

### ◀ تقلل الهدر وتحسّن التشغيل:

بتقليل الأصناف غير الضرورية أو غير الرائجة، تقل المصاريف والهدر في المطبخ.

## تحليل أداء الأصناف

كل طبق في المنيو له تكلفة وربحية وشعبية مختلفة. بعض الأصناف تحقق مبيعات عالية لكن بربح ضعيف، وأخرى مربحة لكن غير مرغوبة. هذا التباين يحتاج إلى تحليل مبني على أرقام، وليس على مشاعر أو تفضيلات شخصية.

### المحاور:

- ◀ كيفية جمع البيانات الأساسية لكل صنف: (التكلفة - عدد مرات البيع - السعر).
- ◀ كيفية مقارنة الأصناف لتحديد الأكثر مبيعًا، والأكثر ربحًا، والأقل فاعلية.
- ◀ شرح تصنيف الأصناف داخل المنيو إلى أربع فئات بناءً على شعبيتها وربحيتها.
- ◀ اتخاذ قرارات دقيقة بخصوص كل صنف: هل يستمر؟ يُعدّل؟ يُرّوج له؟ يُحذف؟
- ◀ كيف تساعد هذه التحليلات في تحسين المبيعات وتقليل الهدر والخسائر؟

## تحليل أداء الأصناف في قائمة الطعام

### أولاً: جمع البيانات الأساسية لكل صنف

لتحليل أي طبق، نحتاج ثلاث معلومات أساسية:

- ✓ **تكلفة الصنف** = تكلفة المواد الخام + التغليف + التشغيل.
- ✓ **سعر البيع** = السعر الذي يدفعه العميل.
- ✓ **عدد مرات البيع** = كم مرة انباع هذا الطبق خلال فترة معينة (مثلاً شهر).

### ثانياً: مقارنة الأصناف من حيث الشعبية والربحية

- ✓ **الربحية** = سعر البيع - التكلفة
- ✓ **الشعبية** = عدد مرات البيع
- ✓ ثم تُقارن الأصناف ببعضها من خلال متوسطات المنيو لتصنيفها بناءً على الأداء.

### ثالثاً: تصنيف الأصناف إلى ٤ فئات

- ◀ **النجوم** ☆☆☆
  - ✓ شعبية عالية + ربحية عالية
  - ✓ أفضل أطباقك، حافظ عليها وادعمها بالتسويق.
- ◀ **الألغاز** 🧩
  - ✓ ربحية عالية + شعبية منخفضة
  - ✓ ممتازة من حيث الربح، لكن تحتاج إعادة عرض أو ترويج.
- ◀ **كلاب** 🐕
  - ✓ ربحية منخفضة + شعبية منخفضة
  - ✓ لا تفيدك، غالباً يُنصح بإزالتها أو استبدالها.
- ◀ **خيول العمل** 🐎
  - ✓ شعبية عالية + ربحية منخفضة
  - ✓ تجذب الزبائن، لكن تكلفتها عالية، جرّب تقليل التكلفة أو تعديل السعر.



### كيف تفيد هذه التحليلات؟

- ◀ تحسين المبيعات: عبر دفع العميل نحو الأصناف الأكثر ربحية.
- ◀ تقليل الهدر: من خلال حذف أو تقليل طلب الأصناف الضعيفة.
- ◀ رفع الكفاءة التشغيلية: تركيز الموارد على ما يجلب نتائج فعلية.
- ◀ دعم اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة بدل القرارات العشوائية.

## استراتيجيات تحسين قائمة الطعام

بعد معرفة أداء الأصناف، يأتي دور تحسين شكل ومحتوى المنيو بما يجعل العميل يختار الأصناف الأكثر ربحية للمطعم بطريقة غير مباشرة، مع المحافظة على تجربة ممتعة للعميل.

- ◀ تنظيم الأطباق داخل المنيو بطريقة تخدم مصلحة المشروع.
- ◀ استخدام تقنيات بصرية مثل ترتيب العناصر، إبراز بعضها، أو تقليل بعضها الآخر.
- ◀ كتابة وصف جذاب ومقنع لكل طبق، يعزز من رغبته لدى العميل.
- ◀ تقليل عدد الخيارات إن لزم، لتسهيل القرار وتقليل التشتيت.
- ◀ استخدام ألوان أو رموز خفيفة للتمييز دون إزعاج بصري.
- ◀ أهمية التنسيق مع المصمم أو الشيف أو فريق التسويق عند تعديل المنيو.

## تسعير الأصناف بذكاء

التسعير ليس مجرد تغطية تكلفة وزيادة هامش، بل هو فن واستراتيجية. السعر يؤثر على شعور العميل بالقيمة، وعلى قراره بالشراء، وعلى الصورة الذهنية للمطعم.

- ◀ كيف يرتبط السعر بالقيمة التي يدركها العميل، وليس فقط بالتكلفة.
- ◀ ما الفرق بين تسعير منخفض يهدف إلى الجذب، وتسعير مرتفع يهدف إلى تعزيز الجودة؟
- ◀ كيف نربط بين الطلب على الصنف وسعره؟
- ◀ أمثلة على تسعير ذكي: مثل وضع صنف "غالي" ليجعل ما تحته يبدو أكثر منطقية.
- ◀ كيف تؤثر المنافسة في السوق على تسعيرنا؟
- ◀ خطوات بناء سياسة تسعير مرنة قابلة للتطوير والتجربة.

## استراتيجيات مهمة في تسعير قائمة الطعام:

### التسعير بناءً على التكلفة + هامش الربح

◀ أبسط الطرق، وهي تعتمد على معرفة تكلفة إعداد الطبق، ثم إضافة هامش ربح ثابت (مثلاً 40%).

◀ ممتازة للبداية، لكنها لا تراعي القيمة المدركة أو سلوك العميل.

### التسعير حسب القيمة المدركة

◀ السعر يُحدّد بناءً على ما يشعر به العميل من قيمة الطبق، وليس فقط التكلفة.

◀ مثال: طبق بسيط مثل حمص الشمندر، إذا قُدّم بطريقة راقية في مطعم فاخر، يمكن تسعيره أعلى من المعتاد.

### التسعير النفسي (Psychological Pricing)

استخدام أرقام غير كاملة، مثل ٢٩,٩٥ بدل ٣٠، لجعل السعر يبدو أقل.  
 أو عرض صنفين متشابهين، واحد غالي جدًا ليجعل الثاني يبدو معقولاً.

### تسعير الصنف كـ "طعم تسويقي"

تقديم صنف معين بسعر منخفض جدًا لجذب الزبائن (عادة يكون مشهور وسهل التحضير).  
 الهدف منه زيادة حركة البيع للأصناف الأخرى.

### تسعير الصنف الأعلى ثم تقديم البديل

وضع طبق غالي جدًا في المنيو يجعلك تبيع الأطباق المتوسطة أكثر لأنه يجعلها تبدو منطقية السعر.

### الربط بين السعر وتكلفة التشغيل

بعض الأطباق تكلف وقتًا وجهدًا كبيرًا للتحضير، فلا بد أن يعكس السعر هذا الجانب.  
 لا يُسعر الطبق فقط بالمواد الخام، بل بأجور الطهارة، الكهرباء، الوقت، وحتى الخدمة.

### المرونة حسب الوقت أو الموسم

تعديل الأسعار حسب فترات الذروة أو العروض الموسمية.  
 مثال: تقديم وجبة غداء بسعر أقل خلال وقت الظهر لتشجيع الطلب.

### التحليل المستمر والتعديل

التسعير قرار دائم، للضرورة يتم مراجعته شهريًا أو موسميًا حسب أداء الأصناف والمبيعات.  
 من الأفضل ربطه بنتائج تحليل الربحية والشعبية.



## ملخص الموضوع السادس

هندسة قائمة الطعام هي أداة تحليلية تساعد أصحاب المشاريع في تقييم أداء الأطباق بناءً على شعبيتها وربحيتها. تعتمد على جمع بيانات دقيقة مثل تكلفة كل طبق، سعر البيع، وعدد مرات البيع، ثم تصنيف الأطباق إلى أربع فئات: الأصناف الرابحة والمنتشرة (نجوم)، الأصناف المربحة ولكن غير مشهورة (الغاز)، الأصناف الشائعة لكنها قليلة الربح (خيول عمل)، والأصناف الضعيفة في الربح والمبيع (الكلاب). تُستخدم هذه التحليلات لاتخاذ قرارات مدروسة بشأن تعديل المنيو، مثل حذف بعض الأطباق، إعادة تسعيرها، أو تحسين طريقة عرضها. كما تتناول الوحدة استراتيجيات ذكية في التسعير والعرض البصري لقائمة الطعام، مما يسهم في زيادة المبيعات وتقليل الهدر وتحسين تجربة العميل.

## تدريب ا إنشاء قائمة طعام وتحليل مكوناتها وتكاليفها هدف النشاط:

تمكين المتدربين من بناء قائمة طعام مدروسة خاصة بمشروعهم (مطعم/مقهى)، مع تحديد الأصناف بدقة، وجرد مكونات كل طبق، واحتساب تكلفته الفعلية، تمهيداً لتحليله لاحقاً في مصفوفة هندسة المنيو.

### تعليمات:

- ◀ فكر في مشروعك (مطعم أو مقهى).
- ◀ اختر ٤-٥ أصناف رئيسية ترغب بتقديمها.
- ◀ اكتب اسم كل صنف في القائمة، وحدد نوعه (مقبلات، طبق رئيسي، مشروب...).
- ◀ حدد مكونات كل طبق بالتفصيل (المقادير المستخدمة).
- ◀ أدرج الكمية المستخدمة من كل مكون لكل طبق.
- ◀ احتسب تكلفة كل مكون (الوحدة x السعر).
- ◀ احسب التكلفة الإجمالية للطبق الواحد.
- ◀ استخدم نموذج اكسيل لتوثيق بياناتك.

## ملاحظات

### تنويه للمتدربين:

يرجى من جميع المتدربين استكمال العمل على المشروع الذي تم اختياره وتوثيقه في الجلسة السابقة، سواء كان مطعمًا أو مقهى، ومتابعة بناء تفاصيله في هذه الجلسة.

- ◀ يُطلب من كل متدرب إعداد ملف **Excel** يحتوي على الجداول الخاصة بتكاليف الأصناف وتحليل المنيو، وذلك بمساعدة المدرب أو المشرف، بهدف ترسيخ الفهم العملي لمفاهيم التكلفة والتسعير والتحليل .
- ◀ يساعد هذا التطبيق العملي على فهم العلاقة بين التكلفة والربحية، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.
- ◀ الهدف من هذا النشاط هو تطوير قدرة المتدرب على اتخاذ قرارات استراتيجية واقعية ومدروسة، ليتمكن لاحقًا من تحويل فكرته إلى مشروع قابل للتنفيذ على أرض الواقع.

### المراجع العربية

- صندوق التنمية الزراعية + بنك التنمية الاجتماعية  
دراسة جدوى تأسيس مشروع مطعم شعبي / عصري  
—دراسات منشورة عبر المنصات الرسمية، تحتوي على تحليل مالي وتكاليف تقديرية واقعية داخل السوق السعودي.
- وزارة التجارة السعودية، دليل الامتياز التجاري (الفرنشايز)، ٢٠٢٢
- موقع الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)،  
دليل تأسيس وتشغيل المطاعم
- المرجع الشامل لاشتراطات فتح وتشغيل المطاعم والمقاهي ; المؤلف: عبدالله سعد الحصان ; تاريخ النشر: ٢٠٢٠
- بناء العلامة التجارية خطوات علمية تطبيقية، خالد سليمان الراجحي، ٢٠٢٢ دار تشكيل للنشر والتوزيع
- الريادة الإبداعية في إنشاء المشاريع، مصطفى الشيخ، إبراهيم بدران , دار الشروق عمان ٢٠١٣ .
- خطة عمل في يوم واحد . روندا أبرامز . مكتبة جرير . ٢٠١٨ الطبعة الأولى .
- كوتلر يتحدث عن التسويق، فيليب كوتلر . مكتبة جرير . ٢٠٠٠

## المراجع الأجنبية

- Bourdain, Anthony. Kitchen Confidential: Adventures in the Culinary Underbelly. Bloomsbury Publishing, ٢٠٠٠.
- Demicco, F. J., Bodnar, L., & Sneed, J. Restaurant Management: Customers, Operations, and Employees. Pearson, ٢٠٢٠.