



كلية الأمير
محمد بن سلمان
للإدارة وريادة الأعمال

Prince Mohammed
Bin Salman College
Business & Entrepreneurship

**CASE
CENTER**

CASE STUDY

ASHI STUDIO: THE FIRST SAUDI-LED COUTURE STUDIO – ARABIC VERSION

This case study is part of a project focusing on Investing in Culture, which is a collaboration of MBSC Case Centre and the Ministry of Culture. The case was developed by Dr Larissa von Alberti-Alhtaybat, Associate Professor of Accounting and Vice Dean at the Prince Mohammed Bin Salman College of Business & Entrepreneurship. It is intended to be used as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of a management or administrative situation.

Website: <https://www.mbsc.edu.sa/case-center/>

© 2023, MBSC Case Center, King Abdullah Economic City (KAEC), Saudi Arabia

Disclaimer:

No part of this case study may be copied, stored, reproduced, transmitted or distributed in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the owner of the copyright.



ASHI STUDIO: THE FIRST SAUDI-LED COUTURE STUDIO

استوديو آشي للأزياء: أول بيت للأزياء الراقية بنكهة سعودية

التاريخ: 25 يناير 2023

المكان: قصر طوكيو، باريس، فرنسا

المشهد: ليالي داخلي.

من داخل عرض أزياء لأحدث مجموعات استوديو آشي للأزياء الراقية (هوت كوتور) لربيع وصيف 2023 بعنوان "رمال في ضوء القمر" حيث المدجج الخلاب المكتسي بأوشحة قماشية سوداء داكنة، والجمهور على الجانبين يغلفهم ظلام دامس لا يشقه سوى ضوء قمري يتدفق بنعومة على عارضات يسرن بتؤدة متألقات في أزياء تفيض رُقيًا وتحتضنهم موسيقى أسرة بما يُضفي على العرض بأكمله سمةً علوية تستمر حتى نهايته بخروج المصمم السعودي محمد آشي لتحية جمهوره.

يحتاج تنظيم عرض أزياء، مهما بدا بسيطاً، إلى تخطيط دقيق، وساعات عمل طويلة، واستثمارات كبيرة حيث قد يتكلف العرض الواحد 800,000 يورو في المتوسط وتعرض دور الأزياء مجموعاتها مرتين على الأقل في السنة خلال أسبوع الأزياء الراقية في باريس (Paris Haute Couture Week) لفصلي الربيع والصيف وفصلي الخريف والشتاء. وتعتبر الأزياء الراقية والحصرية، أو ما يُطلق عليه تعبير "هوت كوتور"، وهي عبارة فرنسية تعني "الخطاطة الراقية"، المعادل الموضوعي للجودة الفائقة وتصميمات الأزياء الراقية الحصرية. وقد بدأ محمد آشي تقديم إبداعاته الأولى في باريس منذ عام 2018 حيث أصبح منذ ذلك الحين جزءاً من مشهد "هوت كوتور" الباريسي بامتياز.

1) استوديو آشي للأزياء: استراتيجية الأعمال والتمويل

أسس محمد آشي، الريادي السعودي الشغوف بالتصميم والأزياء، استوديو آشي للأزياء (Ashi Studio) في بيروت عام 2007 باستثمار 56.000 يورو، ثم انتقل إلى فرنسا في سعيه لتحقيق حلمه. فرغم أنه درس التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية، لطالما كان شغفه تصميم الأزياء. لذا، التحق بالكلية العليا للفنون وتقنيات الموضة (ESMOD) في باريس، إحدى الوجهات العريقة لدراسة الأزياء الراقية وصناعة الملابس. وفي باريس، اكتسب آشي أيضاً خبرة متميزة من العمل مع العديد من مصممي الأزياء المعروفين، بما فيهم دار جيفنشي وإيلي صعب. وفي ظل ما اكتسبه محمد آشي من معرفة نظرية وخبرة عملية في هذا المجال، أطلق علامته التجارية، التي ما زال يملكها منفرداً حتى اليوم.

يصف استوديو آشي للأزياء نفسه على النحو التالي:

"يتميز استوديو آشي للأزياء بين الأصالة والحداثة في مزيج متسق من الأزياء الراقية، التي تبدو لمن يراها كما لو كانت قصيدة بصرية تُقرأ بخطوط نقية وزخرفة يدوية للمتميزات من النساء. ورغم أنه من بيوت الأزياء القليلة التي تأسست خلال السنوات العشر الأخيرة، يرى استوديو آشي نفسه رمزاً لمفهوم "الحداثة الخالدة" عبر مجموعات تتميز ببساطة طاغية وتألّق سلس ولكل منها نكهتها، وبصمتها الرومانسية، لأنها نتاج ورشة عمل فريق من مصممي الأزياء يسعون دائماً للتميز."¹

يعمل حالياً في الاستوديو، الذي بدأ بثلاثة موظفين في بيروت، 120 موظفاً في باريس، ودبي، ولوغانو (سويسرا)، ومؤخراً في الرياض، بعد أن أصبح علامة دولية ونما بثبات وارتفع عدد عميلاته بنسبة 20٪ سنوياً ليصل إلى 2.000 عميلة بحلول نهاية عام 2022.²

وعلى مدار أكثر من 16 عامًا، يعيد آشي استثمار جميع أرباحه في شركته لتحقيق الاستقرار المالي. وبينما ظلت البيانات المالية مستقرة في السنوات الأخيرة، انخفضت إيرادات المبيعات بسبب الجائحة. وبينما بلغت مبيعات ما قبل الجائحة في عام 2019 ما قدره 9 ملايين يورو، عادت إلى 11 مليون يورو بحلول نهاية عام 2022، بزيادة 22٪. أضف إلى هذا هامش الربح القوي بحوالي 30٪، ما يتيح النمو المستدام من خلال إعادة الاستثمار.³

كما يعتمد ازدهار استوديو آشي اعتماداً كبيراً على إنشاء علاقة جيدة قوية مع عميلاته المرموقات حول العالم اللاتي يسعين إلى ارتداء ملابس صنعت لهن خصيصاً لحضور الفعاليات المهمة. وبعد عرض تصميماته في أسبوع باريس للموضة، حاز استوديو آشي باقة من الشخصيات المشهورة ارتدت إبداعاته في مناسبات عامة رفيعة المستوى وجلسات تصوير ذاع صيتها، ومن بينهم بيونسيه، وبينيلوبي كروز، وسيارا، وأوليفيا باليرمو؛ وملكات مثل الملكة رانيا ملكة الأردن؛ وشخصيات مشهورة مثل ماي ماسك، والدّة إيلون ماسك.

¹ الموقع الإلكتروني لاستوديو آشي للأزياء.

² بيانات استوديو آشي.

³ بيانات استوديو آشي.

الشكل 1: ماي مسك ترتدي أحد إبداعات استوديو آشي.⁴



هذا ويشير تأسيس فرع في المملكة إلى رؤية الاستوديو في المرحلة التالية والتقدم المحفوظ الذي حققته صناعة الأزياء في المملكة منذ إنشاء هيئة الأزياء في فبراير 2020.⁵

يُعد قطاع الأزياء في المملكة ركيزة أساسية في مجال الثقافة، حيث تعتبر الملابس التقليدية جزءاً أساسياً من التراث. وقد أدّى استحداث هيئات وزارة الثقافة وعددها 11 هيئة، ومن بينها هيئة الأزياء، إلى مزيد من التركيز على التنمية الثقافية، إلى تعزيز الاهتمام بمقدرات السوق الحالية وتوفير فرص نمو جديدة لقطاع الأزياء في المملكة. وفي هذا الشأن صرح آشي في مقابلة سابقة قائلاً: "تخطط لافتتاح أول فرع لنا في الرياض في عام 2023" - وهو دليل على الفرص الجديدة لصناعة الأزياء وللمصممين في المملكة. ويضيف: "عميلتنا متنوعات وعالميات، ولطالما كان من بينهم عميلات سعوديات داعمت على مدى السنوات السابقة. ومع ذلك، يدل افتتاح هذا الفرع على توجهنا للتواجد في سوق جديدة". وبصفته مصمم الأزياء السعودي الأكثر إنتاجاً، قد يسهم محمد آشي، مع علامته التي تحمل اسمه، في "جعل المملكة وجهة لأزياء الهوت كوتور".

(2) الأزياء السعودية: الصناعة والسوق

ينطوي توسّع أستوديو آشي ضمن خطواته الاستراتيجية التالية في المملكة على فرص متميزة، لا سيما في ظل النمو المتوقع لسوق الملابس الفاخرة، الذي يضم إبداعات آشي، بنسبة 3.83٪ (معدل النمو السنوي المركب) على مدار السنوات الخمس المقبلة بعائدات بقيمة 354 مليون يورو/ 1.425 مليار ريال سعودي بحلول نهاية عام 2023.⁶ وقد طوّرت هيئة الأزياء السعودية صناعة الأزياء في إطار مبادرات متنوعة، من بينها برنامج "100 براند سعودي" (Saudi 100 Brands)، وهو برنامج تطوير مهني لشركات، وعلامات، ومصممي الأزياء السعوديين⁷ عبر تلقي الاستشارات والمشورة من منسوبي الصناعة الخبراء، مثل محمد آشي، والوصول إلى شبكة هيئة الأزياء ودعمها المالي.⁸ في هذا الصدد، يُسهم محمد آشي في هذه المبادرة لكونه نموذجاً بارزاً لتطوير مصممي وعلامات الأزياء باستخدام "القوة الإبداعية". وقد صرّح بوراك كاكماك (Burak Cakmak)، الرئيس التنفيذي لهيئة الأزياء قائلاً: "محمد آشي أحد رواد الموضة السعودية، وقد أسهمت قوته الإبداعية في تعزيز روح الموضة السعودية في وقت تمر فيه المملكة بتحول ثقافي جذري في مختلف المجالات".⁹

⁴ الموقع الإلكتروني لاستوديو آشي للأزياء

⁵ تهدف هيئة الأزياء إلى الإشراف على جودة مخرجات قطاع الأزياء في المملكة وتنظيم عمله لتطويره والنهوض بمقاماته ودعم ممارسيه. كما تعمل على بناء استراتيجية جديدة للقطاع سعياً منها لتعزيزه وتطويره واقتراح المشروعات التي من شأنها تحفيز القطاع ومخرجاته.

⁶ ستايتستا، الملابس الفاخرة، السعودية.

⁷ www.Saudi100brands.com

⁸ www.Saudi100brands.com

⁹ مجلة ليدرز الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، المصمم السعودي محمد آشي يهر أسبوع الموضة في باريس.

(3) قاعدة العمليات السعودية: المشاركة والتوسع

لا جدال في أن افتتاح متجر في الرياض يُعد خطوة استراتيجية لأشي في إطار تعزيز إمكانية الوصول إلى سوق تهدف إلى أن تكون الأهم في مجال صناعة الأزياء في المنطقة، وهو سعيٌ سوف يسهم فيه محمد أشي بلا شك بفضل تركيزه الذي لم ينقطع يومًا على تطوير موهبته ومهاراته، حيث أتقن حرفة تصميم الأزياء وأبدع فاككتسب عمليات مخلصات حول العالم، وتقديرًا دوليًا، وثناءً منقطع النظير. وتعتبر الموهبة، والمهارات، والدافع عناصر حاسمة للوصول إلى مكانة الأزياء الراقية، التي حققتها شركات أزياء عربية أخرى مثل إيلي صعب، فهذه كلها سمات مميزة لمصمم أزياء محترف، يجسده استوديو أشي للأزياء الراقية بقيادة سعودية. ويشير هذا إلى إمكانية حصول محمد أشي على لقب مصمم "هوت كوتور" قريبًا.

يقدر محمد أشي دعم عملياته ودعمهم،¹⁰ ولا سيما السعوديات، فهن يقدرن الاهتمام بالتفاصيل، والحرفية، والقطع الفريدة المصنوعة حسب الطلب. يجب أن تحافظ العلامة على وجودها وعروضها في باريس لزيادة التواصل والتقدير العالميين وتصميم الأزياء الراقية لجمهور سعودي أوسع. لجذب الانتباه إلى ما هو أبعد من نجاحاته في الخارج، قد يكون من الضروري تعزيز التوعية المحلية بالمجال وإطلاق حملة علاقات عامة وتسويق هادفة لفهم كيفية دمج التصميمات الدولية محليًا، وهو أمر ضروري لأي موهبة تصميم ناشئة. ينطوي التوسع إلى المملكة على إمكانية زيادة الإيرادات بنسبة 20٪ على المدى المتوسط¹¹ وإضافة 800 عميلة سعودية.¹²

(4) المواهب السعودية وقطاع الأزياء: على أعتاب النمو

لا يمتلك محمد أشي استوديو أزياء فحسب، بل يدعم أيضًا نمو صناعة الأزياء السعودية من خلال المساهمة في مبادرة "100 براند سعودي"،¹³ وهي بداية أساسية للنهوض بقطاع الأزياء السعودي، الأمر الذي يتطلب تطويرًا منهجيًا للمواهب الناشئة. إن خبرة محمد أشي في الالتحاق بمدرسة تصميم أزياء عريقة والعمل مع مصممين وبيوت أزياء مشهورين منحته رؤى ومعرفة نقدية بقطاع الأزياء وتجارب ضرورية في تحويل الأفكار، والاهتمامات، والطموحات إلى تصميمات أزياء ناجحة. ورغم أن الرحلة قد تتضمن تحديات، إلا أن خلق فرص لهذه التجارب يُعد أمرًا حيويًا لمستقبل مواهب وصناعة الأزياء السعودية. وتدعم وزارة الثقافة هذه المبادرة من خلال برامجها التي تتيح الوصول إلى تعليم الموضة العالمي والمشاركة في أسابيع الموضة العالمية لضمان اكتساب الخبرات وتعزيز الحضور والتواجد.

وقد عقدت هيئة الأزياء السعودية مؤخرًا أول جولة ترويجية لاستراتيجية الأزياء، حيث أعلنت عن خطط لتعزيز المواهب السعودية من خلال سبع ركائز استراتيجية:¹⁴ التعليم والإبداع، وتطوير المنتجات، وسلسلة التصنيع والتوزيع، والبيع بالتجزئة، والأحداث الروائية والقصصية والفعاليات، والاستدامة، وعوامل تمكين الصناعة. وتسלט الركيزة الأولى، التعليم والإبداع، الضوء على أهمية نقل المعرفة الحالية وتدريب المواهب والمهارات لإنشاء دور للهوت كوتور بينما تركز الركائز الأخرى على الابتكار والاستدامة، مع الحاجة إلى تحسين الممارسات والعمليات باستمرار. وتلتزم منصة الهيئة، "مستقبل الأزياء" (Fashion Futures)، بمشاركة المعرفة، والأفكار، والابتكارات لتعزيز مختلف روافد صناعة الأزياء.

تمثل الأزياء الراقية جوهر "الموضة البطيئة"، التي تنطوي على تقدير عميق للتصميم، والمواد، وعملية الإنتاج.¹⁵ ورغم أن الأزياء الراقية قد لا تكون غالبًا في متناول الكثيرين، يمكن للمواهب الشابة أن تتعلم دروسًا قيّمة حول دمج مبادئ الموضة البطيئة على نطاق أوسع عن طريق الدراسة على يد أساتذة تصميم الأزياء مثل محمد أشي. لا يُقصد بتصميم الأزياء الراقية الاستهلاك السريع، بل يركز على جودة المواد، والتصميمات الفريدة، والتميز في صناعة الملابس. وقد يؤدي رفع مستوى الوعي بأهمية الاستثمار في المواد عالية الجودة إلى تحسين صناعة الأزياء وعملية إنتاجها وخلق فرص جديدة لدعم الاقتصاد، والثقافة، والتأثير على التطورات الجديدة بما يتماشى مع الركائز الاستراتيجية السبعة لهيئة الأزياء.

¹⁰ حوار مع المؤسس.

¹¹ بيانات استوديو أشي.

¹² بيانات استوديو أشي.

¹³ حوار مع المؤسس.

¹⁴ هيئة الأزياء السعودية، تقرير "قطاع الفرص"، مارس 2023.

¹⁵ حوار مع المؤسس.

(5) استوديو آشي: نحو المستقبل

خلال أسبوع "هوت كوتور" في باريس، قدّم استوديو آشي مؤخرًا أحدث مجموعاته، "رمال في ضوء القمر"، لربيع وصيف 2023، و"الأمواج" لخريف وشتاء 2022. وقد حصل الاستوديو على علامة "هوت كوتور" عام 2023، التي طالما ظلت من بين أهدافه.¹⁶ ومع ذلك، يتطلب الحصول على العلامة التي تتمتع بحماية قانونية في فرنسا استيفاء شروط معينة، بما فيها عرض ما لا يقل عن 25 تصميمًا أصليًا خلال عرضين مباشرين في أسبوع "هوت كوتور" في يناير ويوليو من العام نفسه، من تصميم مصمم دار الأزياء وفريق مكون من 20 مصممًا على الأقل في ورشة العمل الباريسية (الأتيليه) على أن تكون مصنوعة يدويًا وحسب الطلب. ويُقدّم طلب الحصول على العلامة إلى "غرفة نقابة الأزياء الراقية" (Chambre Syndicale de la Haute Couture) وفي حال الموافقة، تظل العلامة صالحة لمدة عام.¹⁷

تُعتبر علامة "هوت كوتور" العنوان الأشهر الذي قد تحوزه أي دار أزياء، وهو يسعى يتطلب تحقيقه استثمارًا ضخمًا مستمرًا، ليس فقط في عروض مباشرة، بل أيضًا في الهيكل العام للدار. نما استوديو آشي بشكل مستدام ويعمل الآن من باريس، وبيدع تصميمات فريدة حسب الطلب. وقد قررت هيئة الأزياء السعودية تقديم دعم استراتيجي لعروضه المباشرة، التي قد تبلغ تكلفتها ما بين 500,000 إلى 800,000 يورو. ويُعد الاستثمار في أول استوديو "هوت كوتور" بقيادة سعودية استثمارًا مهمًا في الثقافة ساعد في ترويج تصميماته خلال أسبوع هوت كوتور في باريس عام 2022 وما بعده. وفي يوليو 2023، أصبح استوديو آشي عضوًا ضيفًا في اتحاد الأزياء الراقية (Fédération de la Haute Couture)¹⁸، وهو ما جعله أول مصمم أزياء خليجي يحظى بهذه المكانة المرموقة.

¹⁶ بيانات استوديو آشي.

¹⁷ حوار مع المؤسس.

¹⁸ الموقع الإلكتروني للاتحاد.