



كلية الأمير
محمد بن سلمان
للإدارة وريادة الأعمال

Prince Mohammed
Bin Salman College
Business & Entrepreneurship

**CASE
CENTER**

CASE STUDY

LOMAR – REDEFINING THE THOBE: LOMAR- FLAVORED TRADITION! – 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.



LOMAR – REDEFINING THE THOBE: LOMAR-FLAVORED TRADITION!

لومار: الثوب السعودي التقليدي بنكهة عصرية

(1) لومار: النشأة والنمو

بعد أن أكمل لؤي نسيم دراسة التصميم الجرافيكي في هيوستن، تكساس، الولايات المتحدة الأمريكية، في عام 1997، أعرب لزوجته منى عن رغبته في ابتكار أنماط جديدة للثوب السعودي التقليدي، ذلك الرداء الرجالي البسيط باللون الأبيض في المملكة والعديد من الدول العربية.

شجعت منى على استكشاف السوق، لكنه تابع مسيرته المهنية وأصبح في النهاية مديرًا للجرافيك في مجال الإعلانات دون أن ينسى شغفه الأساسي حتى جاء عام 2001 ليكتسب هذا الشغف زخمًا جديدًا ويصمم لؤي على البدء في تحقيق ما يصبو إليه من إعادة تعريف الثوب التقليدي. وبدأ هذا المشروع من منزله في جدة بمساعدة منى وصديق يعمل خياطًا.

أدار لؤي ومنى أعمالهما من الحديقة الخلفية ثم غرفة المعيشة في منزلهما في البداية حتى أصبح المشروع أكبر فانتقلا إلى مقر لومار الحالي في عام 2005. كانت الفكرة غير مسبوقة، حيث لم يسبقهما أحد في مجال تحديث الثوب الأبيض التقليدي، وهو ما أعطاهم ميزة تنافسية لا مثيل لها.¹ قبل لومار، كانت الأثواب تُخاط بقصّة كلاسيكية تقليدية باستخدام قماش أبيض لجميع الأعمار والأجيال. لذا، أراد لؤي ومنى إضفاء لمسة معاصرة على اللباس السعودي التقليدي من خلال إدخال ألوان مختلفة، وتطريزات فريدة، وأزرار فاخرة، وتصاميم غير تقليدية.

أدركت لومار الحاجة إلى إضفاء لمسة عصرية على الثوب في السوق المحلية، وبالتالي توسعت في أنحاء المملكة فافتتحت الشركة 14 متجرًا وأنشأت منصة مبيعات عبر الإنترنت. وفي عام 2007، توسعت إلى الرياض ثم إلى الخبر في عام 2008. افتتحت متجرًا ثانيًا في جدة في عام 2009 ووسعت عمليات التصنيع في المملكة في عام 2010.

¹ حوار مع الشريك المؤسس.

شكل 1: صورة توضيحية للثوب الأبيض التقليدي²



شكل 2: ثوب لومار الأبيض³



² تم توفيرها من فريق لومار.

³ تم توفيرها من فريق لومار.

شكل 3: ثوب من أحد مجموعات لومار الحديثة⁴



نمت لومار ذاتيًا عبر إعادة استثمار الأرباح حتى عام 2010، عندما اشترت إحدى الشركات الاستثمارية 30% من أسهمها مقابل استثمار نقدي قدره 3 ملايين ريال سعودي فارتفعت قيمة تقييم العلامة التجارية إلى 10 ملايين ريال سعودي. ورغم هذا التدفق النقدي، واصلت لومار ازدهارها ماليًا من خلال عملياتها وحافظت على نجاحها مع ما يقرب من 50.000 عميل سنويًا اشترتوا من المتاجر عبر الإنترنت من موقع لومار الإلكتروني.

(2) لمسة لومار

لومار علامة رائدة في مجال الأزياء في المملكة تبنت منظورًا جديدًا للثوب السعودي التقليدي ونجحت في ترسيخ مكانتها بصفتها شركة رائدة في صناعة الأزياء. تنفذ لومار كل عمليات إنتاجها في المملكة، بما يسهم في خلق فرص عمل وتعزيز اقتصاد البلاد. علاوة على ذلك، أسهمت لومار في جهود تمكين المرأة السعودية عبر توفير التدريب وفرص العمل في مجال الحياكة.

وكما رأينا في عملياتها، تفتخر لومار بجودتها وتصميماتها الاستثنائية. ولضمان الجودة، تحصل على المواد من كبار منتجيها في فرنسا واليابان، وتخضعها لاختبارات صارمة بناءً على معايير لومار مع إرجاع أي مواد غير متوافقة مع هذه المعايير. وبالمثل، تخضع الأثواب المنتجة في لومار لمراقبة الجودة الصارمة بعد انتهاء الخياطين من عملهم. كما تقدم لومار تطويرًا يدويًا على يد حرفيين متميزين. ويبلغ هامش أرباح أثوابها حوالي 60%، وهو ما يدل على أن أعمال الإنتاج تنافسية مقارنة بعمالقة صناعة الأزياء، الذين تبلغ هوامش ربحهم عادة 50% فقط.

وقد حاول العديد تقليد لومار والدخول في صناعة الثوب المتخصصة. ومع ذلك، استمرت لومار في الصدارة، وباعتبارها من القلائل، حافظت على أعمالها وسط جائحة كوفيد-19. وفي الأونة الأخيرة، لم يتمكن العديد من المنافسين من تحمل وطأة الجائحة، لكن يظل هناك من يقلد ميزات البيع المميزة وإبداع لومار. أما الخطوة التالية التي تسعى إليها لومار فتتمثل في توسيع نطاقها خارج حدود المملكة. ولتحقيق هذا الهدف، شاركت في العديد من أسابيع الموضة وصممت مجموعات تجذب الجمهور العالمي.

(3) الأزياء السعودية: الصناعة والسوق

من المتوقع أن يشهد سوق الملابس الفاخرة، الذي تعتبر شركة لومار جزءًا منه عبر ما تنتجه من أثواب مصممة، معدل نمو سنوي مركب يبلغ 3.83% على مدى السنوات الخمس المقبلة بإجمالي إيرادات متوقعة تبلغ 0.38 مليار دولار أمريكي/1.425 مليار ريال سعودي خلال عام 2023.⁵ وقد أسهمت الأزياء الفاخرة بنسبة 19% من نمو السوق.⁶ ومن المهم الإشارة إلى أن أرقام السوق هذه تشمل الملابس الفاخرة للرجال والنساء، ما يشير إلى أن سوق

⁴ تم توفيرها من فريق لومار.

⁵ ستاتيسستا، الملابس الفاخرة، المملكة العربية السعودية.

⁶ تقرير هيئة الأزياء 2023: قطاع الفرص.

الثوب قد يكون أصغر من المتوقع، دون أن ينفي هذا إمكانية النمو.⁷ وفي حين تكتسب القنوات عبر الإنترنت أهمية، إلا أن العملاء السعوديين لا يزالون يفضلون الشراء شخصيًا، حيث تتم حوالي 90٪ من المعاملات خارج الإنترنت خلال عام 2023.⁸ وقد أدركت هيئة الأزياء السعودية هذه الفرص واتخذت خطوات لتطوير صناعة الأزياء السعودية، ومن بين هذه المبادرات التطويرية برنامج "100 براند سعودي"، الذي يوفر فرص التطوير المهني لشركات الأزياء، والعلامات التجارية، والمصممين السعوديين لتحقيق إمكاناتهم الكاملة.⁹ وحيث أن لومار ضمن "100 براند سعودي"، يمكنها الاستفادة من هذه الفرصة المهمة لمزيد من التطوير وكسب التقدير الوطني والدولي.

4) تطوير قطاع المواهب والأزياء إلى خارج المملكة

في حين أن برنامج "100 براند سعودي" يعد ضروريًا للنهوض بقطاع الأزياء السعودي، يتطلب الأمر أيضًا تطويرًا منهجيًا للعلامات الحالية. وتُعد لومار شركة راسخة تتمتع بالمعرفة وتمتلك عملية إنتاج حديثة قوامها الجودة، وهي ركائز أساسية للتوسع دوليًا بدعم من الجهات ذات الصلة، مثل وزارة الثقافة، على سبيل المثال، عبر ضمان الظهور الدولي بالمشاركة في أسابيع الموضة العالمية، التي شاركت فيها لومار وتحتاج الآن إلى اتخاذ الخطوة التالية على الساحة الدولية عبر جذب المشترين الدوليين وطرح استراتيجية تسويق عالمية.

وقد عقدت هيئة الأزياء السعودية مؤخرًا أول جولة ترويجية لاستراتيجية الأزياء، حيث أعلنت عن خطط لتعزيز المواهب السعودية عبر سبع ركائز استراتيجية:¹⁰ التعليم والإبداع، وتطوير المنتجات، وسلسلة التصنيع والتوزيع، والبيع بالتجزئة، والأحداث الروائية والقصصية والفعاليات/الاستدامة، وعوامل تمكين الصناعة. وتسلط الركيزة الأخيرة الضوء على التزام الهيئة بدعم تنمية القطاع، مع التركيز على توسيع علامات الأزياء الراسخة. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد الركائز على الابتكار والاستدامة، مع الحاجة إلى تحسين الممارسات والعمليات باستمرار.

علاوة على هذا، تلتزم منصة الهيئة، "مستقبل الأزياء" (Fashion Futures)، بمشاركة المعرفة، والأفكار، والابتكارات لتعزيز مختلف روافد صناعة الأزياء. وفي هذا الصدد، تجسد استراتيجية لومار المصممة حسب الطلب مبادئ "الموضة البطيئة"، التي تنطوي على تقدير عميق للتصميم، والمواد، وعملية الإنتاج، وتعطي الأولوية للجودة على السرعة، والتفرد على الإنتاج الضخم، والتميز في صناعة الملابس، بما في ذلك التطريز اليدوي. وقد يؤدي رفع مستوى الوعي بأهمية الاستثمار في المواد عالية الجودة إلى تحسين صناعة الأزياء، وعملية إنتاجها، وتقدير قيمتها، وهي أمور بالغة الأهمية للمواهب الصاعدة. ويقدم هذا النهج أيضًا فرصًا جديدة لدعم الركائز الاستراتيجية السبعة للهيئة، حيث لا تقتصر صناعة الأزياء على التصميم فحسب، بل تؤكد أيضًا على الثقافة، وتؤثر على الاقتصاد، وتتمتع بالقوة الناعمة لدفع التطورات الجديدة. وفي هذا السياق، تعزز قصة نجاح لومار قدرتها على التصدير من المملكة إلى بقية العالم.

5) الآفاق المستقبلية

يواجه سوق الثوب التقليدي المصمم وفق أذواق كل عميل في عام 2023 تحديات بسبب انخفاض طلب العملاء والمبيعات. ومع ذلك، ما تزال الشركات تحاكي نموذج لومار للتصميمات الفردية بأسعار أقل،¹¹ وهو ما يخلق موقفًا إشكاليًا لشركة لومار، حيث قد لا تصبح الأجيال الجديدة عملاء جدد بسرعة. تعتبر الفئة العمرية في منتصف الأربعينيات تقريبًا عملاء لومار النموذجيين. وبينما يستمتعون بأثوابهم الشخصية، يدركون أهمية الأسعار والمناخ الاقتصادي الحالي، ما يؤدي إلى انخفاض الطلبات بسبب القيود المالية. وتتمثل بعض هذه العوامل في فرض ضريبة القيمة المضافة، بالإضافة إلى الزيادات الأخيرة في الأسعار، وهو ما أدى -من بين أمور أخرى- إلى انخفاض القدرة الشرائية للعملاء فأصبحت لومار تتلقى طلبات أقل من عملائها المنتظمين، وتعمل الشركة على وضع استراتيجية لإدارة هذه التحديات.

تتبع لومار استراتيجية التنوع، التي تتضمن دخول أسواق متعددة بمنتجات متنوعة. وبدلاً من التركيز فقط على الأثواب، استخدمت الشركة برنامج "100 براند سعودي" لتقديم مجموعة من الملابس الجاهزة للرجال إلى السوق الدولية لجذب قاعدة عملاء عالمية. ومع ذلك، تحتاج لومار للتوسع

⁷ ستاتيستا، الملابس الفاخرة، المملكة العربية السعودية.

⁸ ستاتيستا، الملابس الفاخرة، المملكة العربية السعودية.

⁹ www.Saudi100brands.com

¹⁰ هيئة الأزياء السعودية، تقرير "قطاع الفرص"، مارس 2023.

¹¹ حوار مع الشريك المؤسس.

بشكل أكبر وإثبات وجودها في مواقع جديدة إلى استثمارات خارجية للحفاظ على التصنيع المحلي الحالي وتشغيل متاجرها الأربعة عشر، وهو نهج أفضل من الاستعانة بمصادر خارجية للإنتاج في الخارج، الأمر الذي قد يؤدي إلى فقدان الوظائف وانخفاض الموارد المالية في المجتمع المحلي.

ولتوسيع عملياتها والاستثمار في حملة تسويق عالمية، تحتاج لومار لضخ المزيد من الأموال لتنفيذ استراتيجيتها للتوسع والتنوع. وقد دعمت وزارة الثقافة عرض لومار في أسابيع الموضة في ميلانو وباريس في خريف 2022 فيما يعتبر أولى خطوات لومار على الساحة الدولية بمجموعتها الرجالية المستوحاة من الثقافة السعودية وذات الصلة عالميًا. ويمثل هذا فرصة متميزة لهيئة الأزياء السعودية للاستثمار في تصدير علامة سعودية إلى العالم في أحد القطاعات الثقافية الأكثر تنافسية.

ومن المتوقع أن يشهد قطاع الأزياء العالمي معدل نمو سنوي يبلغ حوالي 9%، مع إيرادات سنوية تقدر بنحو تريليون دولار أمريكي بحلول عام 2027.¹² وقد نجحت شركة لومار، التي تعمل في السوق منذ عقدين، في التغلب على تحديات كوفيد-19. على عكس العديد من منافسيها. ولكي ترقى بأعمالها إلى المستوى التالي وتصبح علامة عالمية، تحتاج إلى استثمارات مالية كبيرة. ولضمان استمرارية عملياتها، يجب عليها التنوع والتوسع.¹³

¹² ستاتيسستا، إحصائيات الموضة العالمية.

¹³ حوار مع الشريك المؤسس.