

تحليل نموذج الأعمال الرقمي لشركة لولو للتجزئة القابضة (Lulu Retail)

إعداد الطالب:

الرقم الجامعي:

الفهرس

3	 الملخص التنفيذي
4	 المقارنة بين النموذج التقليدي والنموذج الرقمي
4	 (أ) النموذج التقليدي في القطاع
4	 (ب) النموذج الرقمي للشركة المختارة
6	 (ج) جدول المقارنة المباشرة
7	 الابتكار الرقمي: عمق التحول وطبيعة الاختلاف
9	 استراتيجية التوسع نحو الأسواق الخارجية
11	 الدروس المستفادة والتوصيات
13	 قائمة المراجع
13	 أولاً: المراجع العربية
14	 ثانياً: المراجع الأجنبية
15	 الملحق
15	 الملحق (1) لوحة نموذج العمل التجاري التقليدي لشركة لولو للتجزئة
15	 الملحق (2) لوحة نموذج العمل التجاري الرقمي لشركة لولو للتجزئة
16	 تحليل نموذج العمل التجاري

الملخص التنفيذي

يتناول هذا التقرير تحليل نموذج الأعمال الرقمي لشركة لولو للتجزئة القابضة، إحدى أكبر شركات التجزئة في دول مجلس التعاون الخليجي، والتي تدير بنهاية عام 2025 شبكة تضم 267 متجرًا تخدم نحو 680 ألف عميل يوميًا في الإمارات العربية المتحدة، والمملكة العربية السعودية، وسلطنة عُمان، ودولة قطر، ودولة الكويت، ومملكة البحرين. وقد وقع الاختيار على الشركة لأنها تمثل نموذجًا ناجحًا للتحول الرقمي في قطاع التجزئة، حيث استطاعت تطوير نموذجها التقليدي من خلال دمج المتاجر الفعلية مع التجارة الإلكترونية، والتطبيقات الذكية، وبرامج الولاء، وخدمات التجارة السريعة، مع الحفاظ على كفاءة عملياتها التشغيلية.

وأظهر التحليل أن الشركة اعتمدت على الابتكار التدريجي وتطبيق مفهوم ابتكار القيمة ضمن استراتيجية المحيط الأزرق، من خلال تحسين تجربة العملاء وتعزيز التكامل بين القنوات التقليدية والرقمية، وليس من خلال تغيير طبيعة القطاع. كما تبين أن التوسع الإقليمي استند إلى النمو العضوي مدعومًا ببنية رقمية متطورة وشراكات مع منصات التجارة والتوصيل، مما أسهم في رفع كفاءة العمليات وزيادة انتشار الشركة. وانتهى التقرير إلى أن التحول الرقمي الأكثر فاعلية يتمثل في تطوير نموذج الأعمال القائم بصورة تدريجية وربط جميع قنوات البيع في منظومة متكاملة. وبناءً على ذلك، يوصي التقرير الشركات العربية بالاستثمار في التحول الرقمي المرحلي، وتوظيف البيانات وبرامج الولاء، واعتماد مؤشرات أداء قابلة للقياس لمتابعة أثر التحول على النمو وتجربة العملاء.

المقارنة بين النموذج التقليدي والنموذج الرقمي

أ) النموذج التقليدي في القطاع

قبل التحول الرقمي، اعتمد قطاع تجارة التجزئة على نموذج أعمال تقليدي يركز على المتاجر الفعلية باعتبارها الوسيلة الأساسية لعرض المنتجات وبيعها للمستهلكين. وكان العميل يتعين عليه زيارة المتجر شخصيًا للاطلاع على السلع المتاحة وإتمام عملية الشراء خلال ساعات العمل الرسمية، في حين كانت عمليات الدفع والاستلام تتم داخل المتجر دون وجود قنوات رقمية تتيح إتمام المعاملات عن بُعد. كما اعتمدت سلسلة التوريد على عدد من الوسطاء، مثل الموردين وتجار الجملة والموزعين، قبل وصول المنتجات إلى منافذ البيع، وهو ما أدى إلى زيادة تعقيد العمليات التشغيلية وارتفاع تكاليفها (Mostaghel et al., 2022).

واتسم هذا النموذج بعدد من القيود الجوهرية التي أثرت في كفاءته وقدرته على تلبية احتياجات العملاء. فمن حيث التكلفة، تطلب تشغيل المتاجر التقليدية استثمارات كبيرة في العقارات والمخزون والعمالة والمرافق، فضلاً عن ارتفاع المصروفات التشغيلية المستمرة. أما من حيث النطاق الجغرافي، فقد اقتصرَت الخدمة على المناطق التي توجد بها الفروع، مما حدَّ من قدرة الشركات على الوصول إلى عملاء جدد خارج نطاق انتشارها. ومن ناحية الزمن، ارتبطت عمليات البيع بساعات عمل محددة، ولم يكن بإمكان العملاء الحصول على المنتجات في أي وقت، كما أسهم تعدد الوسطاء في إطالة دورة التوريد ورفع تكلفة وصول المنتجات إلى المستهلك النهائي (أحمد والحمداني، 2026؛ Mostaghel et al., 2022).

واستفاد من هذا النموذج العملاء القادرون على الوصول إلى المتاجر التقليدية، إضافة إلى الموردين وشبكات التوزيع القائمة، بينما واجهت فئات أخرى صعوبات في الاستفادة منه، مثل سكان المناطق البعيدة، وكبار السن، والأشخاص ذوي الإعاقة أو محدودي الحركة، وكذلك العملاء الذين لا تسمح لهم ظروف العمل بالتسوق خلال ساعات الدوام. وقد أسهمت هذه القيود في تزايد الحاجة إلى نماذج أعمال أكثر مرونة تعتمد على التقنيات الرقمية، وتوفر وصولاً أوسع للعملاء مع تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة التسوق (عبدالفتاح وآخرون، 2024؛ الشمواني، 2026).

ب) النموذج الرقمي للشركة المختارة

اعتمدت شركة لولو للتجزئة نموذج أعمال رقمي متكامل يقوم على الدمج بين شبكة المتاجر الفعلية والقنوات الرقمية، بما يحقق تجربة تسوق متعددة القنوات (Omnichannel). ويظهر من التقرير السنوي لعام 2025 أن الشركة أصبحت أكبر شركة تجزئة متكاملة في دول مجلس التعاون الخليجي من حيث مساحة البيع

والمبيعات وعدد المتاجر، إذ تدير 267 متجرًا موزعة على 123 هايبرماركت، و118 متجرًا سريعًا (Express)، و26 متجرًا صغيرًا (Mini Markets)، إضافة إلى قنوات البيع عبر الموقع الإلكتروني، وتطبيق Lulu Retail، ومنصات التجارة الإلكترونية التابعة لشركاء مثل Amazon في الإمارات، وTalabat في دول الخليج، وHungerStation في المملكة العربية السعودية، وSnoonu في قطر. كما تخدم الشركة نحو 680 ألف عميل يوميًا، وسجلت 248 مليون زيارة للعملاء خلال عام 2025، وهو ما يعكس نجاحها في دمج القنوات التقليدية والرقمية ضمن نموذج أعمال واحد (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026).

ويمكن تحليل نموذج أعمال الشركة باستخدام لوحة نموذج الأعمال التجاري (Business Model Canvas). فمن حيث شرائح العملاء، تستهدف لولو مختلف الفئات الاجتماعية ومستويات الدخل، مع التركيز على الأسر، والعملاء الباحثين عن التسوق الشامل، والعملاء الراغبين في التسوق السريع، إضافة إلى مستخدمي التجارة الإلكترونية. أما عرض القيمة فيتمثل في توفير تشكيلة واسعة من المنتجات الغذائية وغير الغذائية بأسعار تنافسية، مع إتاحة التسوق في أي وقت ومن أي مكان عبر القنوات الرقمية، إلى جانب خدمات التوصيل السريع وبرنامج الولاء Happiness الذي يعزز تجربة العملاء ويرفع مستوى الاحتفاظ بهم. وفيما يتعلق بقنوات التوزيع، تعتمد الشركة على شبكة متاجرها المنتشرة، إضافة إلى الموقع الإلكتروني، والتطبيق الذكي، ومنصات الشركاء، مما يتيح للعملاء حرية اختيار القناة الأنسب لهم. كما تقوم علاقات العملاء على الدمج بين الخدمة المباشرة داخل الفروع والخدمات الرقمية، مدعومة ببرنامج الولاء والعروض الشخصية المستندة إلى بيانات العملاء (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026).

أما مصادر الإيرادات فتتمثل أساسًا في مبيعات المنتجات الغذائية وغير الغذائية داخل المتاجر، إلى جانب المبيعات الإلكترونية التي أصبحت تمثل ركيزة متنامية في نموذج الأعمال. وتشير بيانات الربع الأول من عام 2026 إلى نمو مبيعات التجارة الإلكترونية بنسبة 61% مقارنة بالفترة نفسها من العام السابق، لتشكل 7.9% من إجمالي مبيعات التجزئة، وهو ما يعكس تسارع مساهمة القنوات الرقمية في الإيرادات. وتستند الشركة في تنفيذ هذا النموذج إلى موارد رئيسة تشمل علامتها التجارية، وشبكة متاجرها، والبنية الرقمية، ومراكز التوريد العالمية، والموارد البشرية التي تجاوز عددها 52,437 موظفًا، بالإضافة إلى شبكة تضم أكثر من 400 مورد. كما تشمل الأنشطة الرئيسية إدارة سلسلة الإمداد، وتشغيل المتاجر، وإدارة المنصات الرقمية، وتحليل بيانات العملاء، وتطوير خدمات التجارة الإلكترونية، بينما تضم الشراكات الرئيسية الموردين

العالميين وشركات الخدمات اللوجستية ومنصات التجارة الإلكترونية وشركاء التوصيل (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026).

وأدى التحول الرقمي إلى إعادة هيكلة دور الوسيط التقليدي بدلاً من إلغائه بالكامل، إذ أصبحت الشركة تعتمد بصورة أكبر على البيع المباشر عبر موقعها الإلكتروني وتطبيقها الذكي، مع الاحتفاظ بشراكات استراتيجية مع منصات رقمية وشركات توصيل لتعزيز سرعة الوصول إلى العملاء. كما تغير هيكل التكاليف من الاعتماد بصورة رئيسة على تشغيل المتاجر التقليدية إلى زيادة الاستثمار في البنية التقنية، وأنظمة التجارة الإلكترونية، وتحليل البيانات، والخدمات اللوجستية، في مقابل تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى من خلال استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات. كذلك توسعت مصادر الإيرادات نتيجة نمو المبيعات الإلكترونية، وبرامج الولاء، وخدمات التجارة السريعة، في حين أسهم النموذج الرقمي في توسيع قاعدة العملاء والوصول إلى شرائح جديدة كانت تواجه صعوبة في الاستفادة من النموذج التقليدي، مثل العملاء الذين يفضلون التسوق عبر الإنترنت أو يحتاجون إلى خدمات التوصيل السريع، الأمر الذي عزز قدرة الشركة على تحقيق نمو مستدام والمحافظة على مكانتها الريادية في قطاع التجزئة الخليجي (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026؛ Kumar et al., 2025؛ Mostaghel et al., 2022).

ج) جدول المقارنة المباشرة

محور المقارنة	النموذج التقليدي	النموذج الرقمي لشركة لولو
عرض القيمة	توفير المنتجات عبر المتاجر فقط.	تجربة تسوق متكاملة تجمع بين المتاجر، والتطبيق، والموقع الإلكتروني، وخدمات التوصيل.
قناة التوصيل	البيع داخل الفروع.	المتاجر، التطبيق، الموقع الإلكتروني، وشركاء التوصيل والمنصات الرقمية.
علاقة العميل	تواصل مباشر أثناء الشراء فقط.	تواصل مستمر عبر برنامج Happiness، والعروض المخصصة، والخدمات الرقمية.
مصادر الإيراد	مبيعات المتاجر التقليدية.	مبيعات المتاجر، والتجارة الإلكترونية، والتجارة السريعة، والقنوات الرقمية.

هيكل التكلفة	تكاليف مرتفعة لتشغيل الفروع والعمالة والمخزون.	استثمارات في التقنية والتحول الرقمي مع تحسين الكفاءة التشغيلية.
الشركاء الرئيسيون	الموردون والموزعون التقليديون.	الموردون العالميون، وشركات الخدمات اللوجستية، ومنصات التجارة الإلكترونية، وشركاء التوصيل.

يتضح من المقارنة أن شركة لولو لم تستبدل نموذجها التقليدي بنموذج رقمي كامل، وإنما تبنت نموذجًا متعدد القنوات (Omnichannel) يجمع بين قوة شبكة المتاجر الفعلية والقنوات الرقمية في إطار واحد. وقد أدى هذا التحول إلى توسيع قاعدة العملاء، وتحسين تجربة التسوق، وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، مع تنويع مصادر الإيرادات وتقوية العلاقات مع العملاء من خلال المنصات الرقمية وبرنامج الولاء. كما أسهمت الشراكات مع منصات التجارة الإلكترونية وشركات التوصيل في إعادة هيكلة سلسلة القيمة، بما مكن الشركة من الوصول إلى العملاء بسرعة أكبر، مع المحافظة على انتشارها الواسع في قطاع التجزئة الخليجي (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026؛ Kumar et al., 2025؛ Mostaghel et al., 2022).

الابتكار الرقمي: عمق التحول وطبيعة الاختلاف

يمثل التحول الرقمي في شركة لولو للتجزئة نموذجًا للابتكار التدريجي التحسيني (Incremental Innovation)، إذ لم تستبدل الشركة نموذج أعمالها التقليدي بنموذج رقمي جديد، وإنما طورته بصورة متدرجة حتى أصبح نموذجًا متكاملًا يجمع بين المتاجر الفعلية والقنوات الرقمية. ويؤكد التسلسل الزمني لهذا التحول أنه لم يحدث بصورة مفاجئة؛ فقد بدأت الشركة خدمات التسوق الإلكتروني عام 2012، ثم أطلقت تطبيق Lulu Retail عام 2019، وأتبعته ببرنامج الولاء Happiness عام 2023، ثم توسعت في خدمات التجارة السريعة (Quick Commerce) خلال عام 2025، وهو ما يعكس انتقالًا تدريجيًا من نموذج بيع تقليدي إلى نموذج متعدد القنوات (Omnichannel) يعتمد على التكامل بين التكنولوجيا والبنية التشغيلية القائمة، وليس استبدالها بالكامل (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026).

ويتمثل جوهر الابتكار الذي قدمته لولو في خلق تجربة تسوق متكاملة لم تكن متاحة في النموذج التقليدي. فبدلاً من اقتصار عملية الشراء على زيارة المتجر، أصبح بإمكان العميل البحث عن المنتجات، وإتمام عملية الشراء، واختيار وسيلة الاستلام أو التوصيل عبر الموقع الإلكتروني أو التطبيق، مع الاستفادة من برنامج

الولاء نفسه في جميع القنوات. كما وفرت الشركة خدمة التوصيل السريع خلال مدة تتراوح بين 40 و50 دقيقة، واستفادت من شبكة متاجرها لتحويلها إلى مراكز قريبة لتنفيذ الطلبات الرقمية، وهو ما خفض زمن التسليم ورفع كفاءة الخدمة. ولم يقتصر هذا التحول على إضافة قناة بيع إلكترونية، بل أعاد تصميم العلاقة بين العميل والمتجر من خلال توفير تجربة مرنة تجمع بين السرعة، وسهولة الوصول، وتعدد خيارات الشراء والاستلام (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026).

وتؤكد مؤشرات الأداء نجاح هذا التحول؛ إذ بلغت مساهمة التجارة الإلكترونية 6% من إجمالي مبيعات التجزئة خلال عام 2025، كما ارتفعت القيمة الإجمالية للمبيعات الرقمية (GMV) بنسبة 83% مقارنة بالعام السابق، بينما نما عدد الطلبات الإلكترونية بنسبة 134%، وارتفع عدد المستخدمين النشطين عبر المنصة بنسبة 366%، كما توسع عدد المتاجر الداعمة لنموذج البيع متعدد القنوات ليصل إلى 129 متجرًا. وتأتي هذه النتائج في ظل امتلاك الشركة شبكة تضم 267 متجرًا، تستقبل نحو 680 ألف عميل يوميًا، وتخدم أكثر من 248 مليون زيارة سنويًا، وهو ما يدل على أن لولو نجحت في دمج قدراتها التشغيلية الضخمة مع التقنيات الرقمية لتحقيق قيمة مضافة دون التخلي عن نموذجها التقليدي (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026).

ومن حيث طبيعة الابتكار، يمكن تصنيفه ضمن عدة أبعاد مترابطة. فمن الجانب التقني، استثمرت الشركة في تطوير منصاتها الرقمية، وتطبيق الهاتف الذكي، والبنية التحتية الداعمة للتجارة الإلكترونية. ومن الجانب العملي، أعادت تصميم آليات تنفيذ الطلبات وربط المتاجر بالقنوات الرقمية، مما أسهم في تحسين إدارة المخزون وتسريع عمليات التوصيل. أما فيما يتعلق بخلق القيمة، فقد انتقلت الشركة من مجرد بيع المنتجات إلى تقديم تجربة تسوق متكاملة تتيح للعميل حرية اختيار قناة الشراء والاستلام وفق احتياجاته. كما شمل الابتكار تجربة العميل من خلال دمج برنامج الولاء مع جميع القنوات الرقمية، وتقديم خدمات أسرع وأكثر مرونة، وتخصيص العروض استنادًا إلى بيانات العملاء. وفي المقابل، لم يتغير نموذج الإيرادات بصورة جذرية، إذ ظل بيع المنتجات المصدر الرئيس للإيرادات، إلا أن الشركة نجحت في توسيع هذا النموذج عبر تعزيز مساهمة التجارة الإلكترونية والقنوات الرقمية في إجمالي المبيعات، دون التحول إلى نماذج تعتمد على الاشتراكات أو العمولات (Kumar et al., 2025؛ عبدالفتاح وآخرون، 2024).

ولتفسير هذا التحول، تعتمد هذه الدراسة على استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy)، لأنها تمثل الإطار الأكثر ملاءمة لفهم طبيعة الابتكار الذي تبنته لولو. فالشركة لم تتحول إلى سوق إلكتروني (Marketplace)، لأنها لا تربط بين بائعين مستقلين ومشتريين، وإنما تشتري المنتجات وتدير مخزونها

وتتبعها مباشرة للمستهلك، وبالتالي لا ينطبق عليها نموذج المنصة أو السوق الإلكتروني. وفي المقابل، استطاعت لولو تحقيق ابتكار في القيمة (Value Innovation) من خلال الجمع بين الانتشار الواسع للمتاجر، والقنوات الرقمية، وخدمات التجارة السريعة، وبرنامج الولاء ضمن منظومة واحدة، وهو ما منح العملاء قيمة يصعب تحقيقها بالاعتماد على المتاجر التقليدية وحدها. ومع ذلك، لا يمكن القول إن الشركة أنشأت محيطاً أزرق كاملاً أو سوقاً خالياً من المنافسة، إذ ما تزال تعمل في قطاع يشهد منافسة قوية من سلاسل التجزئة والمنصات الرقمية، إلا أنها نجحت في إعادة تشكيل القيمة المقدمة داخل هذا السوق، وهو ما يجعل ابتكارها أقرب إلى ابتكار تدريجي واسع النطاق قائم على ابتكار القيمة أكثر من كونه ابتكاراً جذرياً يغير بنية القطاع بالكامل (Giang & Dung, 2025).

ولم يقتصر أثر هذا الابتكار على أداء لولو، بل امتد إلى قطاع تجارة التجزئة في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث ساهم في تسريع التحول الرقمي بين شركات التجزئة، وزيادة الاستثمار في التجارة الإلكترونية، والتطبيقات الذكية، وبرامج الولاء، وخدمات التوصيل السريع، كما رفع توقعات العملاء فيما يتعلق بسرعة الخدمة وتكامل القنوات المختلفة. وأصبحت المنافسة في القطاع لا تعتمد على السعر أو تنوع المنتجات فقط، بل أصبحت جودة التجربة الرقمية وسرعة الاستجابة عنصرين رئيسيين في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يعكس تأثير الابتكار الذي قدمته لولو في تطوير ممارسات قطاع التجزئة بأكمله، وليس في تحسين أداء الشركة وحدها (أحمد والحمداني، 2026؛ لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026).

استراتيجية التوسع نحو الأسواق الخارجية

اتبعت شركة لولو للتجزئة استراتيجية توسع إقليمية تدريجية، انطلقت من دولة الإمارات العربية المتحدة قبل أن تمتد إلى بقية أسواق مجلس التعاون الخليجي. فقد افتتحت الشركة أول متجر لها في أبوظبي عام 1974، ثم توسعت داخل الإمارات منذ عام 1991، قبل دخول سلطنة عُمان ودولة قطر عام 2000، ثم دولة الكويت عام 2002، ومملكة البحرين عام 2007، وأخيراً المملكة العربية السعودية عام 2009، التي أصبحت من أكبر أسواق الشركة من حيث عدد الفروع وحجم العمليات. ونتيجة لهذه الاستراتيجية، أصبحت لولو تدير بنهاية عام 2025 شبكة تضم 267 متجرًا تشمل 123 هايبرماركت، و118 متجرًا سريعًا (Express)، و26 متجرًا صغيرًا (Mini Market)، وتخدم نحو 680 ألف عميل يوميًا، بإجمالي 248 مليون زيارة سنويًا، ويعمل بها أكثر من 52,437 موظفًا، مما يعكس نجاح الشركة في بناء حضور قوي داخل الأسواق الخليجية (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026).

ويرجع اختيار هذه الأسواق إلى اعتبارات استراتيجية متعددة، أهمها التقارب الجغرافي والثقافي، وارتفاع مستويات الدخل، والنمو السكاني، وزيادة الطلب على تجارة التجزئة الحديثة. كما تتميز هذه الأسواق بوجود مجتمعات متعددة الجنسيات، وهو ما يتوافق مع نموذج أعمال لولو القائم على توفير تشكيلة واسعة من المنتجات المحلية والعالمية. وفي الوقت نفسه، دعمت الشركة عملياتها من خلال شبكة عالمية للمشتريات ومكاتب المصادر في الهند، والصين، وتركيا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، بهدف تنويع مصادر التوريد وتعزيز كفاءة سلسلة الإمداد، مع بقاء نشاط التجزئة متركزاً في دول الخليج (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026).

ورغم نجاح استراتيجية التوسع، واجهت الشركة مجموعة من التحديات. فمن الناحية الثقافية، كان عليها تكيف المنتجات والعروض بما يتناسب مع اختلاف تفضيلات المستهلكين بين الأسواق المختلفة، مع المحافظة على هوية العلامة التجارية. ومن الناحية التنظيمية، تطلب العمل في ست دول الالتزام بتشريعات متنوعة تتعلق بالاستيراد، وسلامة الغذاء، والضرائب، والتوظيف، والحوكمة. أما على المستوى التقني، فقد واجهت الشركة تحدي توحيد أنظمة التجارة الإلكترونية، وإدارة المخزون، ونقاط البيع، وسلاسل الإمداد عبر جميع الأسواق، إلى جانب تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات. كما واجهت تحديات تنافسية نتيجة المنافسة مع سلاسل التجزئة الكبرى، ومتاجر الخصومات، ومنصات التجارة الإلكترونية، وشركات التجارة السريعة، مما دفعها إلى الاستثمار المستمر في تطوير خدماتها الرقمية وتحسين تجربة العملاء (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026؛ الشمواني، 2026).

ويتضح من التقرير السنوي أن الشركة اعتمدت أساساً على النمو العضوي (Organic Growth) في دخول الأسواق الخارجية، حيث أنشأت متاجرها ومراكز التوزيع واستثمرت مباشرة في الأسواق التي تعمل بها، دون الاعتماد على الاستحواذ أو الامتياز التجاري بوصفهما وسيلة رئيسة للتوسع. ويؤكد ذلك استمرار افتتاح متاجر جديدة، إذ أضافت الشركة 20 متجرًا خلال عام 2025. وفي المقابل، دعمت الشركة انتشارها الرقمي من خلال شراكات مع Amazon في الإمارات، وTalabat، وHungerStation في المملكة العربية السعودية، وSnoonu في قطر، بهدف توسيع قنوات البيع وتحسين خدمات التوصيل داخل الأسواق القائمة، وليس للدخول إلى أسواق جديدة (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026).

وأسهل النموذج الرقمي في تسريع التوسع الإقليمي مقارنة بالنموذج التقليدي. فبعد إطلاق خدمة التسوق الإلكتروني عام 2012، ثم تطبيق Lulu Retail عام 2019، وبرنامج الولاء Happiness عام 2023، وخدمات Quick Commerce عام 2025، أصبحت الشركة قادرة على الوصول إلى العملاء عبر قنوات متعددة دون الاعتماد الكامل على افتتاح متاجر جديدة. كما دعمت 129 متجرًا نموذج Omnichannel، وأصبحت تنفذ الطلبات الإلكترونية مع توفير خدمة التوصيل خلال 40-50 دقيقة. ونتيجة لذلك، ارتفعت مساهمة التجارة الإلكترونية إلى 6% من إجمالي مبيعات التجزئة، ونمت القيمة الإجمالية للمبيعات الرقمية بنسبة 83%، وعدد الطلبات بنسبة 134%، بينما ارتفع عدد المستخدمين النشطين بنسبة 366% خلال عام 2025. وتشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي لم يلغ أهمية التوسع المادي، بل عزز كفاءته، ومكّن لولو من تحقيق انتشار أسرع وتعزيز قدرتها التنافسية في أسواق التجزئة الخليجية (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026؛ Kumar et al., 2025).

الدروس المستفادة والتوصيات

تكشف تجربة شركة لولو للتجزئة أن التحول الرقمي الناجح لا يعتمد على إنشاء نموذج أعمال جديد بالكامل، وإنما على تطوير النموذج القائم بصورة تدريجية ومدروسة. فقد بدأت الشركة نشاط التجارة الإلكترونية منذ عام 2012، ثم أطلقت تطبيق Lulu Retail عام 2019، وبرنامج الولاء Happiness عام 2023، قبل أن تتوسع في خدمات Quick Commerce عام 2025، وهو ما يعكس استراتيجية تعتمد على البناء المتدرج للقدرات الرقمية بدلاً من تنفيذ تحول جذري دفعة واحدة. ويمكن للشركات الناشئة في المنطقة العربية الاستفادة من هذا النهج من خلال التركيز على تطوير خدماتها الرقمية وفق مراحل واضحة، مع اختبار كل مرحلة وقياس نتائجها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية، بما يقلل المخاطر ويرفع فرص النجاح (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026).

كما توضح تجربة لولو أن التكامل بين القنوات التقليدية والرقمية يحقق قيمة أكبر من الاعتماد على أي قناة منفردة. فقد استخدمت الشركة شبكة متاجرها بوصفها مراكز لتنفيذ الطلبات الإلكترونية، وربطت الموقع الإلكتروني والتطبيق وبرنامج الولاء ضمن نموذج Omnichannel، الأمر الذي أدى إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة كفاءة العمليات. وتؤكد هذه التجربة أن الشركات الناشئة لا تحتاج بالضرورة إلى استثمارات ضخمة في البنية المادية منذ البداية، وإنما يمكنها توظيف الموارد المتاحة وربطها بالتقنيات الرقمية لتحقيق انتشار أوسع وخدمة أكثر كفاءة (Giang & Dung, 2025).

ومن الدروس المهمة أيضًا أن نجاح التحول الرقمي لا يقاس بوجود تطبيق أو متجر إلكتروني فقط، بل بقدرته على تحقيق نتائج تشغيلية ومالية قابلة للقياس. فقد ارتفعت مساهمة التجارة الإلكترونية في لولو إلى 6% من إجمالي مبيعات التجزئة خلال عام 2025، كما نمت القيمة الإجمالية للمبيعات الرقمية بنسبة 83%، وعدد الطلبات بنسبة 134%، وعدد المستخدمين النشطين بنسبة 366%، وهي مؤشرات تعكس أثر الاستثمار في تطوير القنوات الرقمية وتحسين تجربة العميل (لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع، 2026). لذلك ينبغي أن تعتمد الشركات الناشئة على مؤشرات أداء واضحة لمتابعة تقدم التحول الرقمي، بدلاً من الاكتفاء بقياس عدد المستخدمين أو تنزيلات التطبيق.

واستنادًا إلى هذه النتائج، يمكن تقديم عدد من التوصيات الاستراتيجية القابلة للتطبيق والقياس. أولاً، ينبغي للشركات الناشئة إطلاق قناة بيع رقمية متكاملة خلال السنة الأولى من التشغيل، مع استهداف أن تمثل المبيعات الرقمية ما لا يقل عن 15% من إجمالي الإيرادات بنهاية العام الثاني. ثانيًا، يوصى بتطوير برنامج ولاء رقمي خلال أول 18 شهرًا وربطه بجميع قنوات البيع، مع استهداف رفع معدل عودة العملاء إلى 40% على الأقل خلال العام التالي للإطلاق. ثالثًا، ينبغي الاستثمار في نظام موحد لإدارة المخزون والطلبات وربطه بجميع القنوات الرقمية، مع تقليل زمن تجهيز الطلبات بنسبة لا تقل عن 30% خلال أول عام من التشغيل. رابعًا، يوصى بإبرام شراكات مع منصات التوصيل والتجارة الإلكترونية في الأسواق المستهدفة خلال أول 12 شهرًا، بحيث تغطي هذه الشراكات ما لا يقل عن 70% من المناطق التي تستهدفها الشركة. وأخيرًا، ينبغي مراجعة مؤشرات الأداء الرقمية بصورة ربع سنوية، وقياس معدل نمو المبيعات الإلكترونية، وزمن التسليم، ومعدل رضا العملاء، ونسبة الاحتفاظ بالعملاء، مع تعديل الاستراتيجية بناءً على النتائج الفعلية، بما يضمن استدامة النمو وتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العربية (Mostaghel et al., 2022؛ أحمد والحمداني، 2026).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع. (2026). التقرير السنوي المتكامل 2025. تم الاسترجاع من:
https://www.luluretail.com/media/pqobufrm/lulu-retail_2025_eng.pdf
- لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع. (2026). القوائم المالية الموحدة المدققة لعام 2025. تم الاسترجاع من:
<https://www.luluretail.com/investors/results-reports/financial-results/>
- لولو للتجزئة القابضة ش.م.ع. (2026). تقرير حوكمة الشركات لعام 2025. تم الاسترجاع من:
https://www.luluretail.com/media/0k1cqwhx/corporate-governance-report-2025_eng.pdf
- أحمد، مريم عبدالله، والحمداني، علاء عبدالسلام يحيى. (2026). التسويق الرقمي وإسهامه في تعزيز تجارة التجزئة الإلكترونية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في متاجر المفرد في مدينة الموصل. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 8(2).
<https://doi.org/10.37940/BEJAR.2026.8.2.12>
- الشمواني، حمد فالح. (2026). تأثير التحول الرقمي على التنمية. المجلة المغربية لنشر الأبحاث العلمية، 13
<https://rmprs.com/index.php/rmprs/ar/article/view/126>
- عبدالفتاح، فاطمة الزهراء، عادل، أريج، ريمون، كريستين، وعادل، همس. (2024). توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في التسويق الريادي: مراجعة منهجية للتراث العلمي. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، العدد (44)، 219-249.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Kumar, R., Al Shukaili, B. M., Al Rumaidhi, E. H., Al Aamri, H. M., Al Hinaai, K. H., & Al Maani, N. M. (2025). *Impact of Phygital Retailing Strategies on Customer Satisfaction and Loyalty in Lulu Hypermarket, Nizwa, Sultanate of Oman*. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 25(7), 17–32.

<https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i71872>

Giang, H. T. T., & Dung, L. T. (2025). *Sharing Economy and Retailer Sustainable Performance: The Mechanisms via Business Model Innovation and Digital Capabilities*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), Article 27.

<https://doi.org/10.1186/s13731-025-00492-x>

Mostaghel, R., Oghazi, P., Parida, V., & Sohrabpour, V. (2022). *Digitalization Driven Retail Business Model Innovation: Evaluation of Past and Avenues for Future Research Trends*. *Journal of Business Research*, 146, 134–145.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.072>

الملحقات

الملحق (1) لوحة نموذج العمل التجاري التقليدي لشركة لولو للتجزئة



الملحق (2) لوحة نموذج العمل التجاري الرقمي لشركة لولو للتجزئة



تحليل نموذج العمل التجاري

يوضح تطبيق نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) على شركة لولو للتجزئة أن التحول الرقمي لم يؤدِّ إلى تغيير نموذج أعمال الشركة بالكامل، وإنما أسهم في تطويره وتعزيز كفاءته. ويظهر من المقارنة بين النموذج التقليدي والنموذج الرقمي أن معظم عناصر النموذج احتفظت بأساسها الرئيس، إلا أن طريقة تقديم القيمة والتفاعل مع العملاء وإدارة العمليات شهدت تطوراً ملحوظاً. ففي النموذج التقليدي اعتمدت الشركة بصورة رئيسة على شبكة المتاجر الفعلية باعتبارها القناة الأساسية للبيع، مع التركيز على توفير تشكيلة واسعة من المنتجات بأسعار تنافسية داخل الفروع. أما في النموذج الرقمي، فقد توسعت قنوات الوصول إلى العملاء من خلال الموقع الإلكتروني، وتطبيق Lulu Retail، ومنصات التوصيل، مع دمجها في نموذج Omnichannel الذي يتيح تجربة شراء متكاملة بين القنوات الرقمية والمتاجر الفعلية.

كما أظهرت المقارنة تغيراً واضحاً في علاقات العملاء، حيث انتقلت الشركة من الاعتماد على التواصل المباشر داخل المتاجر إلى بناء علاقة مستمرة عبر برنامج الولاء Happiness، والإشعارات الرقمية، والعروض المخصصة، وتحليل بيانات العملاء. كذلك توسعت مصادر الإيرادات لتشمل التجارة الإلكترونية وخدمات Quick Commerce إلى جانب المبيعات التقليدية، بينما أضيفت موارد وأنشطة جديدة مثل البنية التحتية الرقمية، وتحليل البيانات، وإدارة التطبيقات والمنصات الإلكترونية. وفي المقابل، ظل النمو العضوي وشبكة الموردين والعلامة التجارية من العناصر الأساسية التي لم تتغير، وإنما جرى توظيفها لدعم النموذج الرقمي. وتشير هذه النتائج إلى أن نجاح لولو لم يكن نتيجة استبدال نموذج الأعمال التقليدي، بل نتيجة دمج التقنيات الرقمية مع الأصول التشغيلية القائمة، وهو ما أسهم في تحسين تجربة العملاء، وزيادة كفاءة العمليات، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة في قطاع التجزئة.