

تأثير جائحة كوفيد19 على صناعة السلع الكمالية

Covid 19 pandemic impact on the luxury-goods industry.

سامية بوناب^{1*} ، ذهبية لطرش²

¹ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف1- الجزائر

samia.bounab@univ-setif.dz

² كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف1- الجزائر

thahbia.latreche@univ-setif.dz

تاريخ الارسال: 2021/05/28؛ تاريخ القبول: 2021/06/11؛ تاريخ النشر: 2021/06/30

ملخص: تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء عن تأثير جائحة كوفيد 19 على صناعة السلع الكمالية ومحاولة تقديم المقترحات حول الإجراءات التي ينبغي على الفاعلين في الصناعة اتخاذها خلال وبعد الأزمة من أجل تجاوزها والانتقال إلى وضع أفضل. وقد توصل البحث إلى أن آثار الجائحة كانت جدّ معتبرة، حيث سجل انخفاض حادّ في المبيعات الإجمالية للصناعة بنسبة 63-76% في فترة الإغلاق الكلي خلال شهري مارس وأفريل 2020 مقارنة بعام 2019 والانخفاض بنسبة 20-35% أثناء التعافي مع بداية الربع الثالث واستمرار هذا الانخفاض حتى نهاية السنة بنسبة 10-15% مع توقّع خسائر تتراوح ما بين 450 و600 مليار دولار لمجمل صناعة الموضة والسلع الفاخرة. ولكن، يمكن تجاوز هذه الآثار باتخاذ بعض الإجراءات الضرورية والاستعجالية على المدى القصير بالتركيز على الأولويات التي تسمح بالحفاظ على البقاء والانتقال إلى الوضع المستقر. وفي نفس الوقت، ينبغي مراعاة بعض الاعتبارات طويلة المدى للبناء والإقلاع في المستقبل.

الكلمات المفتاح: صناعة السلع الكمالية؛ الإنفاق الاستهلاكي الفاخر؛ العلامات الفاخرة؛ الموضة؛ التسوق

الرقمي

رموز تصنيف jel: M16 ; L6

Abstract: This paper aims to show the Covid 19 pandemic impact on the luxury goods industry. Then, It gives the necessary recommendations to take by different industry actors in order to overcome this crisis effects.

According to this study, the pandemic effects were very significant, where there was a sharp decreasing in the total industry sales by 63-76% in the total closure period of 2020 compared to 2019 and the annual decline by 20-35% during recovery with the third quarter beginning till the end of the year by 10-15% with losses expectation ranging between 450 and 600 billion dollars for the entire fashion industry and luxury goods. However, the industry can overcome these effects by taking some

measures that are urgent in the short term by focusing on the priorities and at the same time, we should take longer term considerations for shaping the future.

Keywords: Good industry; Luxury consumer spending; Luxury brands; Fashion; Digital shopping

Jel Classification Codes : M16 ; L6

تمهيد :

أحدثت جائحة كوفيد 19 صدمة ذات حجم غير مسبوق على الاقتصاد العالمي بسبب إجراءات الإغلاق والتباعد الاجتماعي لاحتواء الأزمة الصحية، بدأت هذه الصدمة ببعدها المحلي في مدينة ووهان الصينية مهددة فقط بعض سلاسل التوريد وانتقلت إلى صدمة عالمية (بتسجيل انتقال الفيروس إلى 188 دولة) غيرت وأثرت على ديناميكيات الطلب والإنتاج في معظم الدول المتقدمة والنامية في آن واحد وبدرجات متفاوتة باختلاف درجة انفتاحها وديناميكيتها الاقتصادية والاجتماعية. و كان عام 2020 أسوأ عام بالنسبة للاقتصاد العالمي منذ أزمة الكساد الكبير وفقا لصندوق النقد الدولي بخفض توقعاتها للناتج العالمي بحوالي ثلاث نقاط، لأن هذا النوع من الصدمات المتزامنة له آثار مضاعفة على نطاق واسع من القطاعات والمناطق في مختلف أنحاء العالم عكس الأزمات السابقة. وقد اعتبر البعض صناعة السلع الكمالية الأكثر تأثراً سلباً بعد قطاع السفر والسياحة بالمقارنة مع تلك المتعلقة بالنظافة والصحة والغذاء، بسبب إجراءات غلق متاجر البيع بالتجزئة لهذه السلع، حظر الخروج والتنقل واقتصار شراء المستهلكين على الضروريات فقط بالنسبة لحوالي نصف سكان المعمورة، وانعكس ذلك على الطلب والعرض لمنتجات الشركات التي تنشط في المجال.

في هذا الإطار، نحاول مناقشة تأثير جائحة كوفيد 19 على صناعة السلع الكمالية على المدى القصير والطويل، حيث تختلف وجهات نظر مختلف المحللين المتخصصين والإطارات المسيرة لهذا المجال؛ فهناك من يرى أن الصناعة غير مستعدة لتجاوز الأزمة التي تغطي عليها مشكلة عدم اليقين بشأن مدتها وهو ما يشكل مصدر قلق كبير للكثيرين، بينما هناك من يرى أن الأزمة تمثل تحدٍ كبير للشركات التي تنشط في هذه الصناعة لإدارة الأزمة على المدى القصير من أجل الحفاظ على البقاء، والإبداع على أساس تعود صناعة السلع الكمالية سابقا تجاوز الأزمات والاستفادة منها لتوليد فرص لإحداث تغيير لصالح هذه الصناعة في المستقبل.

إشكالية البحث:

إذا كانت صناعة السلع الكمالية تصمد دائماً للأزمات بشكل جيد، فتجدر الإشارة إلى أن هذه الصناعة كانت أصغر بكثير خلال فترة الكساد الكبير مقارنة باليوم، حيث يقدر حالياً السوق العالمي للسلع الكمالية نحو 1.3 تريليون يورو وفقاً لـ "Bain and Company"¹. وبالنظر إلى حجم الصناعة المتزايد والصراع التنافسي، فإن الأزمة الحالية قد تدفع العديد للتساؤل حول مستقبل الصناعة وإن كان هناك مساحة كافية للجميع، بمعنى القدرة على الصمود والإقلاع في المستقبل لمختلف المتعاملين الاقتصاديين في المجال أم أن تهديد الإفلاس للكثيرين وارد. لذلك فإن إشكالية الدراسة تستدعي الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير جائحة كوفيد

19 على صناعة السلع الكمالية خلال هذه المرحلة وبعدها؟

يتفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي التطورات التي عرفتتها صناعة السلع الكمالية قبل جائحة كوفيد 19؟
- ما هي التأثيرات التي عرفتتها هذه الصناعة خلال مرحلة انتشار هذه الجائحة؟
- كيف يمكن لهذه الصناعة تجاوز آثار كوفيد19 على المدى القصير والطويل؟

محاور البحث: يتم الإلمام بمختلف جوانب الموضوع والإجابة عن إشكالية البحث بالتعرض إلى المحاور الثلاث الآتية :

- 1- مفهوم صناعة السلع الكمالية؛
- 2- قنوات تأثير جائحة كوفيد 19 على صناعة السلع الكمالية؛
- 3- استراتيجيات مواجهة صناعة السلع الكمالية لتداعيات كوفيد 19.

I- مفهوم صناعة السلع الكمالية:

من الضروري تسليط الضوء على أصل مصطلح السلع الكمالية وتعريفه قبل الخوض في التطورات التي عرفتتها هذه الصناعة والمجالات التي تتضمنها وكذلك خصوصياتها.

1.I- تعريف السلع الكمالية:

تتعدد مرادفات كلمة "Luxe" مثل الفخامة، الرفاهية، الكماليات، الترف وغيرها. أصلها لاتيني "luxus" والتي تعني الحياة الناعمة المكلفة والرخاء حسب قاموس أكسفورد اللاتيني،

وهي كلمة مشتقة من "lux" بمعنى الضوء واللمعان إشارة إلى المجوهرات والأحجار الكريمة التي ظهرت الأولى كأشياء فاخرة.² يعرفها قاموس لاروس بأنها "كل ما يعتبر مكلف ومتقن وفخم"،³ كما يقصد بالسلع الكمالية في المعاجم العربية "تلك السلع التي لا تصنف أساسية لإشباع حاجة الفرد".⁴ والتفرقة بين السلع الضرورية والكمالية حسب نفس المصدر مسألة نسبية؛ فما يعدّ سلعة كمالية في وقت ما أو مكان محدد أو بالنسبة لشخص معين، قد يعدّ سلعة ضرورية، في وقت أو مكان آخر، أو بالنسبة لشخص آخر؛ والعكس صحيح.

ما وراء هذه التعريفات التي تحاول إظهار الإنفاق على الفخامة من خلال اقتناء السلع الكمالية كتصرف غير لائق إلى حدّ ما ومن المفروض أن تشعر صاحبها بالذنب، هناك في الواقع "عالم الفخامة"، الذي يعتبر أو ينظر إلى الفخامة من خلال حياة السلع الكمالية أنه حلم! هذا الحلم يتولّد من مختلف العناصر الموجودة في هذا الكون (الأجواء، المعدات، الهندسة المعمارية، المنتجات، الميول والأناقة للموظفين...)⁵ فالفخامة حسب نفس المصدر صناعة جوهرها الأساسي هو التجارة، ولكن وراء عملية البيع، هناك عالم كامل من الرغبة والمتعة وتحديد الهوية والصورة وراحة النفس والأناقة.

وإن كانت السلع الكمالية في الماضي محفوظة للنخبة، فإن اليوم أصبح عنصر المتعة للجميع ولو لفترة وجيزة أو مناسبة استثنائية بفضل تطور العلامات التجارية الفاخرة، حيث تقوم بعض هذه العلامات باستهداف الجمهور الواسع؛ على عكس البعض منها، التي تستثمر في جزء سوقي متميّز. لذلك ما يميّز عالم الفخامة في يومنا هو عدم وضوح حدودها عمداً من قبل الشركات التي تقوم بتسويق المنتجات والخدمات الكمالية، لأن هذا المصطلح عموماً لا يظهر في الواقع في شكل واحد أو إدراك واحد لهذه الأخيرة، ومرتبطة بوفرة غير محدودة للمال قد يقحمنا في خانة الترف والمتعة المفرطة بدل القناة بالبحث فقط عن الجودة العالية.

في هذا السياق، قدّم "D. Alleres" مقارنة لتعريف السلع الكمالية بتمييزه ثلاث مستويات من السلع الكمالية حسب درجة انتقائية المنتج وحصرته⁶، وهي تلك التي لا يمكن الوصول إليها (تتوافق مع الموديلات الحصرية التي تُصنع أحياناً يدوياً وبالوحدة الواحدة لتكون خاصة)؛ الكماليات في المستوى الوسط (تتوافق مع الأشياء التي تكون في الواقع نسخاً باهظة الثمن من النماذج الفريدة)؛ وأخيراً الكماليات التي يمكن الوصول إليها (وتمثّل جميع المنتجات

المصنعة بأحجام كبيرة في المصانع أو ورشات عمل مثل الملابس النسائية الجاهزة "Dior")، وتمثل السلع الكمالية التي يمكن الوصول إليها في يومنا 98٪ من السوق الإجمالي للسلع الكمالية.

2.I- مجالات صناعة السلع الكمالية وخصوصياتها:

1.2.1- مجالات صناعة السلع الكمالية: يتم التعبير عن الفخامة في جميع المجالات المعنية بالمتعة أو تلقى فيها المتعة اهتماما خاصا من طرف المستهدفين، أهم هذه القطاعات هي: المجوهرات وصناعة الساعات (Joaillerie & Horlogerie)؛ الأزياء الفاخرة والإكسسوارات للرجال والنساء (Couture luxe & Accessoires)؛ فن الطهي الفاخر (Gastronomie de luxe)؛ مستحضرات التجميل والعطور (Cosmétiques & Parfums)؛ المشروبات الكحولية (Vins & Spiritueux)؛ سيارات ومحركات (Automobiles & Moteurs)؛ السفر والفندقة (Voyages & Hôtels)؛ قطاع الأعمال والإبداع (Business & Innovation).

2.2.1- خصوصيات صناعة السلع الكمالية: نلخصها في بعض النقاط التالية: ⁷ غالبية الشركات الناشطة في صناعة السلع الكمالية صغيرة أو بحجم متوسط باستثناء المجمعات الكبيرة والتي غالبًا ما تكون تكتلات من الشركات الصغيرة، ولكنها تتمتع بمكانة مهمة عالميا بفضل شهرتها.

● يشمل رقم الأعمال الذي تحققه الشركات التي تنشط في صناعة الكماليات عناصر يصعب تقييمها ومقارنتها، كما تكون فرق العمل في هذه المؤسسات محدودة جدًا، لا تزيد أحيانا عن المئات أو العشرات عالميا.

● الإطار الزمني المتعلق بدورة الموضة جدّ قصير وكذا الوقت اللازم لتغيير التوجه.

3.1- التطورات التي عرفتها صناعة السلع الكمالية قبل جائحة كوفيد 19 :

ترتبط أصول الفخامة من خلال الإقبال على السلع الكمالية بأصول الإنسانية، حيث ترسخت الفخامة بالفعل في تقاليد وأساليب عيش ذوي الرتب العالية في مختلف الثقافات عبر التاريخ. ⁸ ويعود أول أثر للفخامة إلى 3500 قبل الميلاد في شكل إكسسوارات وحلي. ⁹ إلا أن الخطوة المهمة حسب نفس المرجع في ظهور تقليد الفخامة في تاريخنا المعاصر هو إنشاء مصانع في عهد لويس الرابع عشر في القرن الثامن عشر أين بدأ ظهور دلالة إيجابية للفخامة وانتقال النقاش

من البعد الأخلاقي إلى البعد السياسي والاقتصادي جنباً إلى جنب مع ولادة الطبقة الوسطى خلال الثورة الفرنسية (1789).¹⁰ ومنذ الثمانينيات من القرن الماضي شهد هذا المجال بعداً جديداً بظهور شكلاً جديداً من التنظيم لهذه المحلات العائلية الصغيرة والورش الحرفية لكبار المصممين والعطارين والصناعيين للاستفادة من تراثهم التاريخي بإنشاء مجتمعات كبيرة مرتكزة على المنطق المالي والصناعي، وأصبحت يبعد علمي في مجال الفخامة، فمجمع "LVMH" أصبح حالياً رائداً عالمياً بلا منازع في هذا المجال بتخطيطه رقماً قياسياً جديداً في مبيعاته التي قدرت بـ 5 مليار يورو ونسبة نمو 15٪ عام 2019.¹¹ انتشر في باقي الدول هذا التقليد للفخامة الذي تأصل في فرنسا وأوروبا، خاصة الو.م.أ. واليابان والصين مؤخراً بشكل متنامي، حيث أصبحت النظرة إلى استهلاك السلع الكمالية على أنها إحدى مظاهر مكافآت العمل وعلامة تدل على النجاح وانعكاس ذلك على تحسّن ظروف المعيشة. ذلك ما جعل هذه الصناعة تحقق نمو إيجابي بالنسبة لمختلف القطاعات التي تشملها، وصل إجمالي مبيعات عينة من 81 شركة فاعلة في صناعة الموضة والسلع الفاخرة 633 ملياراً \$ حسب دراسة حول تحليل أداء أعمال الفاعلين في هذه الصناعة.¹²

II - قنوات تأثير جائحة كوفيد 19 على صناعة السلع الكمالية خلال الأزمة:

II.1 - آليات انتقال الصدمة الكورونية للاقتصاد الحقيقي:

يتم تلخيص آليات هذا الانتقال لأثر الصدمة على القوى الأساسية في السوق والمتمثلة في العرض والطلب.

II.1.1 - أثر الصدمة على العرض: طالما أن الصدمة تمر بمرحلة انتقالية فإن الانخفاض

الفجائي لمختلف الأنشطة قد يضعف الشركات من خلال:

- التدهور الكبير لهوامش الشركات وسيولتها، بمعنى أن أثر الصدمة يظهر بشكل رئيسي على حساب التشغيل، وتعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة الأكثر تأثراً بشكل مباشر، وترتبط القدرة على استيعاب هذه الصدمة على سهولة الوصول إلى خطوط الائتمان، وبالتالي على درجة انتقائية البنوك للشركات الأكثر تأثراً.¹³ كما أن تدابير تأجيل أو حتى محو الضرائب والديون والأعباء الأخرى من قبل الدولة حاسمة في تخفيف الصدمة، لكنها ليست بالضرورة كافية في ضوء عواقب الوقف التام للإنتاج في قطاعات محددة وإضعافها بسبب التمديد المستمر، مع توقع محو الأزمة أكثر من 30٪ من الأعمال في صناعة الموضة في 2020 لوحده وفقدان الوظائف. في هذا السياق

أجري مؤخرًا مسحًا من طرف خبراء مكتب ماكينزي، وصرّح ثلث من صانعي القرار داخل العلامات التجارية للموضة وتجار التجزئة والشركات المصنعة أنهم غير مستعدين تمامًا للأزمة التي ضربت بقوة القطاع.¹⁴

● الوقف الفوري للنشاط في بعض القطاعات التي تأثرت بشدة من قيود احتواء الأزمة مثل النقل والسياحة والفنادق وجميع الصناعات المتعلقة بالتظاهرات الثقافية والترفيهية، وتمديد إغلاق شبكات التوزيع المتخصصة لاستحالة الامتثال لإجراءات الحماية قد أدى إلى توسيع نطاق الأزمة بشكل كبير، مع العلم أن غالبية جهود الموظفين في صناعة السلع الكمالية تكون في الحالات.

● ما زاد من تفاقم صدمة العرض هو ظاهرة نقص العمالة بسبب تدابير التباعد الاجتماعي والحجر الصحي الذي يشملها، مما يعطل عملية الإنتاج في الحالات التي لا يكون العمل عن بعد عمليًا أو لا يتم تعويضه إلا جزئيًا.

● إن خطر انسداد أو عدم انتظام بعض سلاسل التوريد الخلفية والقيود على الشحن قد يؤدي إلى مخاطر النقص أو الندرة، وبالتالي اللجوء إلى تحديد الأسعار بالمراد لبعض المكونات (خاصة في البناء والسلع الرأسمالية)، وأيضًا بالنسبة لمحدودية فرص التوزيع وعواقبها الوخيمة على فروع الإنتاج.

II. 2.1- أثر الصدمة على الطلب: إن تزامن تدابير الاحتواء من طرف السلطات الرسمية والسلوك الوقائي من قبل المتعاملين الاقتصاديين في القطاع الخاص في جميع البلدان المتقدمة والناشئة يشكل عامل مؤثر بشكل كبير على الطلب، مع مضاعفات قوية على التجارة الدولية من خلال:¹⁵

● اقتران احتمال حدوث تدهور مفاجئ في حساب الاستغلال للشركات بزيادة حتمية لسلوكيات تجميد نفقات الاستثمار والتوظيف وزيادة البطالة عمومًا، وكذلك من خلال الاعتماد على البطالة الجزئية بشكل خاص وتأجيل بعض نفقات الدورة الاستغلالية. ولا شك أن هذه الانعكاسات المفاجئة على الموظف الحالي أو المحتمل ستؤدي إلى مشاكل في تصريف المبيعات بالنسبة لجميع القطاعات.

● إغلاق قنوات التوزيع المتخصصة وحظر التنقل يعيق الإنفاق على مختلف السلع والخدمات غير الملحة، وإذا نظرنا إلى وزن هذه الوظائف المجمدة تقنيًا (النقل والترفيه والثقافة والفنادق والمطاعم والرعاية الصحية، وما إلى ذلك)، فإن هذا يمثل حوالي 45٪ من الإنفاق الحالي. مع

الإشارة إلى إمكانية الاعتماد على التجارة الإلكترونية التي تمثل حوالي 9.1٪ من تجارة التجزئة أو عبر شركات عامة معينة (المراكز التجارية على وجه الخصوص).

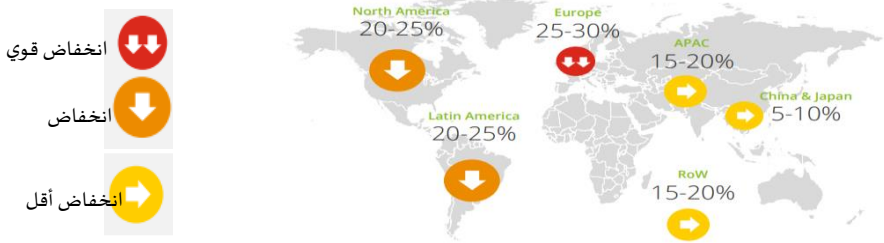
● يجب الأخذ بعين الاعتبار سرعة تدمير الوظائف في قطاع الخدمات الأكثر تعرضًا لتدابير تقييد التنقل ومنع تجمع الأشخاص مثل الفنادق والمطاعم الفاخرة، ويمثل هذا الأخير حصة كبيرة من العمالة غير المستقرة والمؤقتة.

● تأجيل اضطراري للإنفاق الكلي على السلع والخدمات الكمالية غير متاحة خلال الأزمة يؤدي إلى زيادة كبيرة في معدلات الادخار في البداية، ولكن في سياق هذا التباطؤ، يشكل هذا القصور الذاتي عامل استقرار في طلب الأسرة على المدى الطويل، كما أن عدم تصريف المنح وانعدام الأمن الوظيفي سيؤدي حتمًا إلى الحذر في سلوكياتهم الاستهلاكية نتيجة تأثير ثقة الأسر على المدى الطويل.

● وأخيرًا، سيكون للتباطؤ في التجارة العالمية تأثير قوي على الشركات المصدرة أو المجمعات المتوطنة في مواقع متعددة (الصناعة والتوزيع الواسع على الخصوص)، وهو ما ينعكس سلبًا على عمالتها.

ويمكن عرض الشكل الموالي لتوضيح أثر صدمة العرض والطلب من الناحية الجغرافية على قطاع السلع الكمالية الذي يبرز نوعا من التباين.

الشكل 1: تأثير كوفيد 19 على صناعة السلع الكمالية الشخصية حسب المناطق



Source: Deloitte, Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2020, global report, P.9

يلاحظ من الشكل أن أثر صدمة العرض والطلب على قطاع السلع الكمالية الخاصة (PLG) يكون أكثر شدة في الدول الأوروبية التي شهدت انخفاضًا شديدًا في العرض والطلب

يتراوح ما بين 25-30% في حين يتراوح حجم الانخفاض بين 20-25% في الأمريكيتين؛ بينما تسجل قارة آسيا اضعف انخفاض، حيث تتراوح نسبة الانخفاض في كل من اليابان والصين ما بين 5-10%، والتي تعدّ من أهم الدول المحركة لسوق السلع الكمالية.

II.2- تأثير جائحة كوفيد 19 على مبيعات صناعة السلع الكمالية:

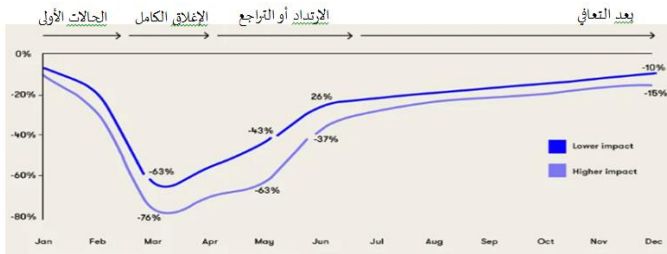
من المؤكد أن الأزمة الصحية الحالية قد هزت صناعة السلع الكمالية، بسبب توقف إنفاق المستهلكين في معظم أنحاء العالم على هذا النوع من السلع التي لم تعد تلقى بطبيعة الحال نفس الاهتمام والظروف التي كانت تتمتع بها قبل كوفيد 19، نتيجة ما أفرزته الأزمة من ضغوطات اقتصادية واجتماعية ونفسية مختلفة عن الأزمات السابقة، حيث لم يكن الركود السابق "أزمة استهلاكية" بل "أزمة مالية" حسب المدير العام للرائد العالمي لمجموعة "BCG" للموضة والفخامة "Javier Seara"،¹⁶ مضيئاً أن الركود في عام 2008 بدأ أولاً وقبل كل شيء من البنوك ثم انتقل إلى الوظائف وثقة المستهلك؛ بينما ما نعيشه الآن أكثر عمقاً وجذرياً من حيث البعد الإنساني، ويتعلق بالقلق الوجودي أكثر من القلق المالي. أدى ذلك إلى تحوّل سلوك المستهلكين وأولوياتهم في فترة الحجر المنزلي، أين لم تعد حجوزات الفلل أو اليخوت الفاخرة أو السلع الرمزية الأخرى في قائمة المشتريات، وإنما اضطر المستهلك للعودة إلى الأساسيات مثل البحث عن موعد مع طبيب أو في مستشفى، معلّم لإعطاء دروس في المنزل، طاهٍ لإعداد وجبات الطعام على مسافة قريبة وما إلى ذلك. ممّا جعل صناعة الموضة والسلع الفاخرة العالمية تواجه تهديداً جدّياً خلال هذه المرحلة بتوقّع انكماش القطاع بنحو الثلث هذا العام من طرف "BCG" و "Bain company"، نظراً لإخضاع حوالي نصف سكان العالم للحجر المنزلي واختفاء المظهر العصري المألوف.

لكن عدم اليقين بمدة الأزمة ونطاقها الجغرافي ومدى الاستعداد لمواجهةها عقّد مسألة التقييم والتنبؤ بعواقب الأزمة على مختلف القطاعات، ذلك ما جعل مختلف المنظمات الاستشارية تضطر لتعديل توقّعاتها السنوية حول تأثير الجائحة على القطاع، حيث قامت "BCG" على سبيل المثال بتحديث توقّعاتها التي جاءت أكثر سلبية بانخفاض مبيعات علامات السلع الفاخرة الخاصة ما بين 85 و 120 مليار دولار هذا العام بحوالي ثلث من قيمتها، أما التأثير المتوقع لقطاع الموضة والسلع الفاخرة مجتمعة فقد يصل إلى حدود ما بين 450 مليار دولار و 600 مليار دولار

من الخسائر. ما يبرّر حجم هذه الخسائر المتوقعة هو حصة منطقة آسيا والصين على الخصوص من مبيعات هذا النوع من السلع، فالصين كانت من المتوقع في السابق أن تمثّل نصف سوق السلع الفاخرة العالمية في غضون خمس سنوات القادمة، وتعتبر الأولى التي تضررت من تفشي المرض، مع الإشارة إلى أن المستهلكون الصينيون يستحوذون على أكثر من ثلث الإنفاق العالمي الفاخر وفقاً لشركة "Bain & Company"، وتبعتها إيطاليا كبؤرة للوباء، والتي تعتبر مركز محوري آخر لصناعة الموضة والسلع الفاخرة والتسوّق بالنسبة للفئة المستهدفة، وتعدّ خامس أكبر سوق في العالم للسلع الكمالية الشخصية (بهيمنة السلع الجلدية على المبيعات).¹⁷ قد توضّح بعض الأرقام التي نعرضها مدى اعتماد العلامات التجارية الفاخرة العالمية على سوق آسيا والمحيط الهادئ، فالجَمْع الرائد في عالم السلع الفاخرة "LVMH" حقّق في 2019 عائدات بنسبة 37٪ من آسيا، كما تتمتع العلامات الأخرى القوية بنفس الدرجة من الإيرادات من المنطقة أو أكبر مثل "Hermès" بـ 49٪، "Gucci" بـ 46٪، "Burberry" بـ 41٪.¹⁸ تراجعت حسب نفس المصدر، مبيعات الصناعة بنسبة تصل إلى 85٪ في الصين خلال فترة إغلاق البلاد، وفي بلدان مثل إيطاليا وفرنسا وإسبانيا، بلغ الانخفاض 95٪. أما بالنسبة للانخفاض في إجمالي مبيعات الصناعة في مرحلة الإغلاق الكامل ما بين مارس وأفريل فقدّر بنسبة 63-76٪ كأقصى تأثير، ويمثّل هذا الانخفاض الكبير خطراً وجودياً على العديد من المتعاملين في هذه الصناعة والتعثر في المستقبل حسب "Javier Seara" بالنسبة للعديد منها وارد خاصة أنّها تقليدياً تتميز بضعف السيولة النقدية ويمكن أن يكون لها مستويات عالية من الديون. وحتى في أفضل سيناريو، تقدر "BCG" أنّ المبيعات ستظل منخفضة على الأقل بنسبة 10-15٪ في ديسمبر 2020 مقارنة بعام 2019 بعد بداية التعافي المرتقب في الربع الثالث بداية من جوان بتقدير الانخفاض في حدود 20-30٪ كأقصى تأثير.

الشكل رقم (2) الموالي يوضح التغير في المبيعات الإجمالية للموضة والسلع الفاخرة خلال 2020 مقارنة بعام 2019 بالنسب المئوية باعتماد منحنيين، أحدهما يعرض أقصى تأثير والآخر يعرض أدنى تأثير شهرياً.

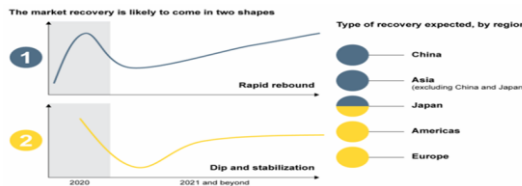
الشكل 2 : التغير في المبيعات العالمية للموضة والسلع الفاخرة خلال 2020 مقارنة بـ 2019



Data source: BCG Analysis; Vogue business

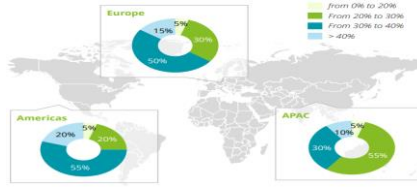
كما أن عمليات الإغلاق والإجراءات الوقائية المعتمدة ستكون لها آثار جدّ وخيمة على قنوات البيع بالجملة والتجزئة ولكن بدرجات متفاوتة من منطقة لأخرى، وفي هذا الإطار يتوقع خبراء هذه الصناعة بناء على استجوابهم أن تكون المبيعات أكثر تأثراً في السوق الأوروبية و الأمريكية بسبب كوفيد19 بنسبة تتراوح بين 30-40% بالنسبة للأغلبية المستجوبة (50-55%)، بينما سوق منطقة آسيا والمحيط الهادي ستعاني أقل (20-30%) حسب رأي الأغلبية المستجوبة بسبب سرعة التعافي، كما أن الخبراء في بعض القطاعات يتوقعون قدرة الشركات التي ليس لديها بصمة مجزأة عالمياً وتبني علاقات قوية مع الموردين على الحفاظ على أعمالها بشكل أفضل، والانخفاض الحادّ في تجارة التجزئة والجملة يمكن تعويضه بالزيادة المتوقعة في قنوات البيع بالتجزئة الرقمية (+16%) وبالجملة الرقمية (+12%). ويستمر حسب تقديرات "Bain & Company" استمرار تأثير كوفيد 19 على صناعة السلع الكمالية خلال 2021 وبعده مع اختلاف وتيرة التعافي حسب المناطق، حيث يكون الانتعاش بوتيرة متسارعة في المناطق الآسيوية والصين تحديداً، بينما يسجل استمرار التراجع ثم الاستقرار بالنسبة لأوروبا وأمريكا. الشكّلين المواليين رقم (3) و(4) أدناه يوضحان ذلك.

الشكل 3: استمرار تأثير كوفيد 19 على صناعة الرفاهية خلال 2021 وبعده



Source :C. D'Arpizio and al.(March 26, 2020), Luxury after Covid-19: Changed for the Good?, Bain & Company, <https://www.bain.com/insights/luxury-after-coronavirus>

الشكل 4: توقعات الانخفاض في المبيعات حسب المناطق



Source: Deloitte, Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2020, global report, p.17

تجدر الإشارة إلى أن العلامات التجارية الفاخرة عانت منذ بداية الأزمة من انخفاض الطلب من المشتريين الصينيين والآسيويين نظرا لاعتماد قطاع السلع الكمالية على البعد العالمي للسوق، حيث تتولّد حوالي 20-30 % من عائدات الصناعة من قبل المستهلكين الذين يشترون السلع الكمالية خارج نطاق بلدانهم. ومن ذلك المستهلكين الصينيين الذين تشير المعطيات إلى قيامهم بأكثر من 150 مليون رحلة إلى الخارج في 2018، ما جعل مشترياتهم خارج الحدود من السلع الكمالية تشكل أكثر من نصف إنفاق الصين على الفخامة في ذلك العام. ولا يرتبط شراء المتسوقين الآسيويين للسلع الفاخرة خارج بلدانهم الأصلية بانخفاض الأسعار في أوروبا فقط، بل لأن التسوّق أصبح جزءاً لا يتجزأ من تجربة السفر، فشراء علامة تجارية في بلدها الأصلي يأتي بشعور الأصالة والإثارة. وعليه فإن القيد المفروض على السفر أدّت إلى إيقاف أهم المحركات للإنفاق على السلع والخدمات الفاخرة التي يظل المستهلكون الصينيون أكبر فرصة لنمو قطاعها.¹⁹ إضافة إلى ما سبق كان لإغلاق المصانع في مناطق التصنيع الإيطالية الرئيسية أثر جد واضح، لاسيما وأن أكثر من 40% من السلع الشخصية الفاخرة العالمية تنتج في إيطاليا، حيث صرّح مودّو النسيج والجلود لرويتز أن الطلب انخفض بالنسبة للشركات مثل "Gucci" و"Prada"، وقال أيضا صاحب المورد للعلامة الفاخرة (Kering) أننا كنا ننتج 880 - 1000 حقيبة يد شهرياً لشركة "Gucci" وأنّنا فقط 450 في فبراير ولم نسجّل أي طلبية لشهر مارس.²⁰ والعلامات الإيطالية التي ستكون الأكثر تأثراً حسب نفس المرجع متعلقة بتلك التي يرتبط شرائها بالجاذبية السياحية للبلد والتسوّق أثناء الإقامة فيه بسبب إجراءات منع السفر.

وقد ربط تحليل كل من "D. Zipser" و"A. Achille" قدرة الصمود وسرعة التعافي من آثار الجائحة بثلاث عناصر مهمة²¹ وهي: صحة الميزانية العامة للعلامة قبل الأزمة؛ مرونة

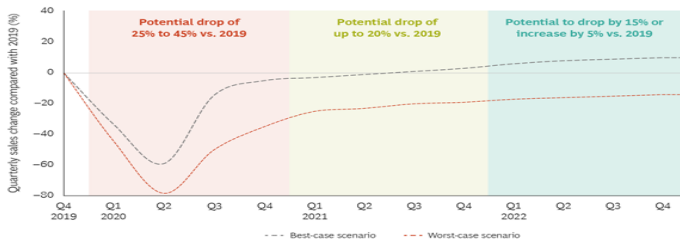
نموذجها التشغيلي بما في ذلك قدرتها الرقمية وخفة الحركة في سلسلة التوريد؛ مدى اعتمادها على قنوات البيع بالجملة وطريقة تجاوبها مع كوفيد 19.

فالصحة المالية لكبريات الشركات وقوة علاماتها يفسّر عمرها الطويل لتعود بعضها إلى ملوك فرنسا مثل "la Maison Rémy Martin" ولويس الرابع عشر (1724) وسيدة العطور الفرنسية "Guerlain" التي احتفلت بعيد ميلاد الـ 190 في 2018 على الرغم من الأزمات التي كانت تعصف بالاقتصاد العالمي في كل مرة وحتى الحربين العالميتين؛ عكس المؤسسات الصغيرة ذات القدرات المالية المحدودة التي تكون قدرتها على امتصاص آثار الصدمات التي تطول ضعيفة، لذلك كان العديد من الخبراء والمحللين يؤكدون أنه كلما طالّت الأزمة أكثر، كلما بدت الإجابة سلبية بالنسبة لمصير العديد من الشركات الصغيرة على الخصوص والوظائف عبر مختلف مراحل سلاسل القيمة وخاصة الفاعلين في سلاسل التوريد الأولى كمنتجين صغار محدودي الدخل. كما يمكن أن يمتد ضرر جائحة كورونا إلى العلامات التجارية التي لم تقم بالانتقال الكامل إلى نموذج التوزيع المتكامل رأسياً، بالإضافة إلى العلامات التجارية الناشئة التي تحتاج إلى قنوات البيع بالجملة للوصول إلى عملاء جدد وتمويل تطوير مجموعاتهم الكاملة.²²

من جهة أخرى، هناك تفاؤل من طرف محللين وخبراء آخرون في المجال، على أساس أن صناعة السلع الكمالية أثبتت عند الأزمات مرارا وتكرارا أنها قادرة على الإبداع من جديد، فهم واثقون من إمكانات هذه الصناعة على المدى الطويل، أين ستخرج بعض العلامات التجارية من الأزمة أقوى؛ بينما سيكافح البعض الآخر للحفاظ على سلامة أعمالهم. حيث ينظر بعض الفاعلين في هذه الصناعة إلى الأزمات أنها فرصة للتغيير في المستقبل وإعطاء نفس جديد للإقلاع عن طريق إعادة النظر في العديد من الجوانب التي يمكن أن تقود إلى وضعية أفضل من خلال اغتنام الفرص التي تتيحها الوضعية الحالية مثل إعادة النظر في الكثير من التكاليف غير الضرورية وأيضا تفعيل تجربة التسوق الرقمي، حيث أن الحاجة الملحة التي فرضتها الأزمة الحالية بشكل بارز في دمج الواقع المعزّز مع الواقع الافتراضي جنباً إلى جنب مع التجارب الثلاثية الأبعاد مثل تلك التي تقدّمها "Imverse" ستغير تجربة التسوق عبر الإنترنت، من خلال وضع المستهلكين في ظروف المتجر شبه المادي ليعيش التجربة في العالم الافتراضي. وعليه يتوقع أن يكون تعافي صناعة السلع الكمالية تدريجياً، ففي ظل سيناريوهات النمو المتفائلة المرتبطة بسرعة إيجاد اللقاح وضعف

التداعيات الاقتصادية للجائحة، يتوقع أن تستأنف من جديد أنشطة السفر والتسوق، مما يسمح بإعادة إنعاش وتنشيط مبيعات السلع الكمالية انطلاقاً من الثلاثي الثاني من 2021، على أن تسجل المبيعات معدل نمو يقدر بأكثر من 5% في 2022 مقارنة بـ 2019. أما في حالة السيناريوهات المتشائمة المرتبطة بطول مدة تطوير واستعمال اللقاح واستمرار إجراءات الغلق وتوقيف الأنشطة، فإن الشركات ستجد صعوبة من أجل استعادة النشاط وحث المستهلكين على شراء سلعهم، وهو ما يدفع مبيعاتها إلى التراجع بـ 20% في 2021 و 15% في 2022 مقارنة بـ 2019، وهذا ما يتوقف على حجم الجهود التي تبذلها لمواجهة الأزمة على المدى المتوسط والطويل على أن يتم عودة المبيعات إلى مستواها الطبيعي الذي كان سائداً قبل الأزمة بعد سنة 2023. والشكل الموالي يبرز ذلك.

الشكل 5: سيناريوهات نمو مبيعات قطاع السلع الكمالية في ظل جائحة كورونا



Source : S. Willersdorf and al.(JUNE 24, 2020), A New Era and a New Look for Luxury, <https://www.bcg.com/publications/2020/new-era-and-new-look-for-luxury>

وفي ظل هذه السيناريوهات المرتبطة بجائحة كورونا يطرح المستثمرون في القطاع عدة تصورات حول إمكانات النمو في سوق السلع الكمالية ويتوقعون إجراء تغييرات عميقة في طرق الإنتاج والاستثمار والتوزيع ترتبط بطبيعة القطاعات، حيث يرون أنه وخلال الثلاث سنوات القادمة سيكون قطاع الفنادق والمطاعم والرحلات البحرية أكثر القطاعات تضرراً من الوباء في حين سيشهد قطاع الملابس والساعات واليخوت والطائرات الخاصة نوعاً من الاستقرار مع احتمال تسجيل زيادة طفيفة في قطاع مستحضرات التجميل والعطور، ويسجل قطاع السلع الكمالية الرقمية "Digital Luxury" خلال الثلاث سنوات القادمة أكبر معدل نمو للمبيعات ويكون بذلك القطاع الأكثر استفادة من الوباء، بتوقع نمو مبيعات التجزئة الرقمية بـ 16% ومبيعات الجملة الرقمية بـ 12%²³. يمكن توضيح ما سبق بالاستعانة بالجدول الموالي.

الجدول (1): أثر جائحة كورونا على صناعة السلع الكمالية وتوقعات نموه بعدها

القطاع (وضعيته قبل كوفيد)	تأثير كوفيد	التعافي بعد كوفيد
الملابس والاكسسوارات	توقع انخفاض المبيعات العالمية بشكل كبير في عام 2020 (-20٪) بسبب إغلاق المتاجر والتباطؤ الاقتصادي خلال جائحة كوفيد	هو القطاع الأكثر استفادة من المبيعات عبر الإنترنت، مما يؤدي إلى النمو في فترة ما بعد التعافي من أزمة كوفيد
الساعات والمجوهرات	تأثير مرتفع على المبيعات (-20 / 25٪) أثناء مرحلة الإغلاق، حيث لم يستفد هذا القطاع من المبيعات عبر الإنترنت	توقع حدوث انتعاش بطيء، نظرًا لأن القطاع يعتمد كثيرًا على تدفق السياح وعلى عملية شراء موحدة داخل المتجر
مستحضرات التجميل والعطور	كان التأثير السلبي لـ Covid على مستحضرات التجميل أبطأ مقارنة بأصناف السلع الفاخرة الشخصية الأخرى (-11٪)، مع تأثيرات كبيرة في أوروبا	سرعة التعافي بالتركيز على قنوات البيع عبر الإنترنت ومنتجات العناية بالبشرة سيكون العملاء أكثر وعياً بالمكونات الطبيعية، مع مزيد من الاهتمام بالرعاية الصحية
السيارات الفاخرة	من المتوقع أن يكون أقل تأثرًا بـ Covid بفضل سلسلة القيمة غير الصينية والعملاء المستهدفين رفيعي المستوى	بعد كوفيد، من المتوقع حدوث انتعاش قوي تماشيًا مع اتجاه ما قبل كوفيد.
الفنادق الفاخرة	القطاع الأكثر تضررًا من كوفيد، كما يعاني قطاع الضيافة الفاخرة أيضًا من قيود السفر	من المتوقع أن يتعافى هذا القطاع بسرعة بمجرد إعادة فتح الحدود والسماح للناس بالسفر
الطائرات الخاصة	الزيادة المتوقعة في الطلب بسبب إغلاق الطيران التجاري بسبب قيود كوفيد	توقع أن يستمر النمو، حيث يفضل العملاء وسائل النقل الخاصة لتجنب القيود القانونية والحفاظ على الصحة
الرحلات البحرية الفاخرة	تأثير كبير من كوفيد بسبب قيود السفر وقضايا الأمن الصحي المتعلقة بهذا النشاط	من المتوقع أن يكون تأثير Covid على المبيعات لفترة طويلة، ولا سيما في السوق الآسيوية
تجهيزات أو مستلزمات الصناعة	الصناعة تعاني بشدة من تأثير كوفيد	من المتوقع أن يستغرق التعافي وقتًا أطول مع بعض المخاوف التي عبر عنها بعض مصممي الديكور الداخلي الفاخر والعلامات التجارية للأثاث
اليخوت	أثر سلبي فوري بسبب قيود السفر/ التأثير الإيجابي المحتمل على الطلب بسبب انخفاض الأسعار من الموردين	من المتوقع أن يتزايد الاهتمام بالاستثمار الخاص على الاستثمار الجماعي أو الرحلات البحرية، مما يعزز التعافي

مستقر ● إيجابي

Source: Deloitte, Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2020, global report, p.15

III- استراتيجيات مواجهة صناعة السلع الكمالية لتداعيات كوفيد 19:

إن الأولوية الأولى لكل شركة خلال جائحة كوفيد 19 هي بالطبع حماية صحة وسلامة الموظفين والمستهلكين والشركاء التجاريين، والواقع أن الشركات الفاخرة قد تمحورت جهودها في هذه الفترة في تلبية الاحتياجات الصحية العامة الملحة مثل قيام المصانع التي تنتج الأوشحة والعطور بتصنيع الآن أقنعة الوجه ومعقم اليدين، والعديد منها قدّمت تبرعات نقدية للمستشفيات ومنظمات أخرى غير هادفة للربح للتخفيف من المعاناة خلال الأزمة. في الوقت نفسه، يعتمد ملايين الأشخاص على صناعة السلع الكمالية لكسب العيش بمساهمتهم عالميا عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة من عمال المصانع وموظفي متاجر البيع بالتجزئة والحرفيين في المدن الصغيرة، لذلك ينبغي على قادة الصناعة التخطيط للمستقبل لضمان بقاء أعمالهم في إطار إستراتيجية طويلة الأجل. نحاول في هذا العنصر التعرض إلى الأولويات التي ينبغي مراعاتها من طرفهم، والتي يمكن تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين وهما: القرارات قصيرة المدى للانتقال الآن أو الخروج من الأزمة والاستراتيجيات طويلة المدى للبناء والإقلاع في المستقبل.

III.1- القرارات قصيرة المدى للخروج من الأزمة:

يعتقد العديد من المسؤولين في صناعة السلع الكمالية أن تأثير الأزمة سيستمر لمدة اثني عشر شهراً تقريباً، وهو ما يتطلب اتخاذ إجراءات سريعة تستجيب للوضعية الحالية والتأكيد من أن أعمالهم تتغلب على الأزمة وتتحلّى الصعوبات. فيما يلي بعض الإجراءات قصيرة المدى التي يجب على قادة الشركات التفكير في اتخاذها:²⁴

- تعديل توقعات الإيرادات والأرباح ووضع حوافز لرؤساء وحدات الأعمال، بتحديد أهداف جديدة تتوافق مع الأوضاع الحالية من خلال تقييم تأثير كوفيد 19 على كل منطقة ووحدة أعمال (مما يسمح مثلاً بإمكانية نقل المخزون عبر المناطق والقنوات).

- مراجعة خطط إدارة مخزون 2020 وإعادة التفكير في المجموعات المرتقبة "2021 collections"، باتخاذ قرار حول كيفية الخوض في مجموعات خريف وشتاء 2020 مع احتمال استمرار الأزمة، ووضع خطة للتعامل مع مستويات غير مسبقة من المخزون 2020 غير المباع دون اللجوء حسب الخبراء إلى المبالغة في تقديم خصومات كبيرة، مما يعرض صورة وقيمة العلامة للخطر.

- البقاء على اطلاع حول خطط تجار الجملة وتجار التجزئة الإلكترونية للتخلص من المخزون الإضافي، وفي بعض الحالات، قد تكون مقايضة المخزون أفضل من تنشيط المبيعات والخصومات القاسية. في هذا السياق، يمكن أن تكون إحدى الطرق لاستخدام المخزون الإضافي هي مكافأة العملاء المخلصين بالهدايا لمفاجأتهم وإسعادهم، مع إثارة شهيتهم للتسوق.

- تسريع التحول إلى التسويق الرقمي، باعتباره قناة مهمة وحاسمة للحفاظ على المبيعات وأيضاً تواصل العلامة مع العملاء وتكوين الشعور بالانتماء للمجتمع، لأن الاتصال بهم يعتبر المتغير التسويقي المحوري؛ وهو الوحيد المتاح في هذه المرحلة غير المسبوقة من العزلة عن العمل والعلاقات الاجتماعية وبدون قيود.²⁵ كما أن الجميع يتفق أن التسويق الرقمي لا يساعد في هذه المرحلة على تعزيز المبيعات عن بعد فحسب، بل أيضاً جذب المستهلك للمتاجر بمجرد إعادة فتحها.

- إدارة السيولة النقدية بتشكيل فريق للرقابة على النقد بتمثيل من مسؤولي المشتريات وفرق المبيعات، كما يجب العمل عن كثب مع السلطات الحكومية لإيجاد طرق لتخفيف الضغوط النقدية من خلال إجراءات الدعم الممكنة.

- تقييم قوة سلسلة التوريد الخاصة بالشركة حسب الفئة ومنتجاً تلو الآخر، حيث من المرجح أن يكون التأثير أكثر حدة بالنسبة للبعض، أين يجب على الشركات الفاخرة مساعدة شركاء الإنتاج على التعافي من خلال إجراء مدفوعات سريعة واستعادة الإنتاج في أسرع وقت ممكن.

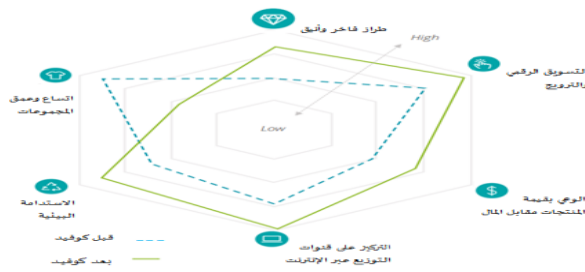
III.2- استراتيجيات مواجهة تداعيات الأزمة وإعادة البناء والإقلاع:

يعدّ استقرار الأعمال أمراً بالغ الأهمية وحاسماً، ولكن يجب ألا تغيب النظرة البعيدة المدى لإدارة الصناعة وإنعاشها، فيما يلي أهم الاستراتيجيات التي يجب مراعاتها أثناء التعافي:

- ضرورة مواصلة الشركات الفاخرة الالتزام أكثر بقيادة الأعمال المسؤولة، حيث سيهتم المستهلكون بشكل متزايد بالشركات المسؤولة بتفادي بعض التصرفات السلبية غير المدروسة في الوضعية الحرجة التي تمس الأفراد والمنظمات والحكومات في آن واحد والتي قد تؤثر سلباً على صورة العلامة، وتجنب التحايل بالموازاة مع عمليات الإنقاذ الطارئة المرتقبة لاحقاً لتجاوز آثار الأزمة والثقيلة بالنسبة لجميع الاقتصاديات الوطنية. كما تذكر الأزمة المستهلكين أن مواصلة الإخلال في النظم البيئية يزيد احتمال ظهور فيروسات جديدة مميتة، وتجعلهم أكثر وعياً.

- وضع الرقمنة في مركز اهتمام الشركة، حيث اعتبرت هذه الأزمة بالنسبة للعديد من الشركات حافزًا لتبني استراتيجيات التغيير، خاصة لمن لم يقيم بذلك من قبل، بتطوير إستراتيجية التسويق الرقمي عبر قنوات متعددة، من خلال تخصيص استثمارات للقناة عبر الإنترنت، والبحث عن فرص الشراكة مع تجار الجملة والتجزئة الإلكترونية ذوي الشهرة لتفعيل قوة البيع.
- تكثيف جهود الشخصية في التسويق الرقمي بتفعيل تجربة التسوق في العالم الافتراضي، حيث اعتاد المستهلكون الآخرون تلقي مستوى عالٍ من الخدمة في المتاجر وفي أجواء خاصة، لذلك يجب أن يكون التركيز على خلق تجربة رقمية مشخصة بنفس الجودة كما ذكرنا سابقًا. يمكن عرض توضيح التوقعات حول المحاور الإستراتيجية التي سيتم التركيز عليها من طرف خبراء القطاع المستجوبين تلخص في الشكل الموالي:

الشكل 6: التوقعات حول الاستراتيجيات التي سيتم تبنيها لتجاوز أزمة كوفيد



Source: Deloitte, Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2020, global report, p.19

الخلاصة:

ما يمكن استخلاصه مما سبق أن الأزمة الصحية الحالية والإجراءات الاضطرارية التي اتخذتها معظم الدول لاحتوائها قد هزّت صناعة السلع الكمالية، حيث انعكست على هذه الصناعة بالانخفاض الحاد في المبيعات بنسبة تتراوح ما بين 63-76% أثناء الإغلاق الكامل، وبنسبة 20-35% مع بداية التعافي وتوقع الخبراء والمحللين أن يستمر الانخفاض بنسبة 10-15% في ديسمبر 2020 مقارنة بمبيعات 2019 وبلغت الخسائر ما بين 450 مليار و600 مليار دولار لمجمل صناعة الموضة والسلع الفاخرة مجتمعة. هذا الانخفاض يبرزه أثر صدمة كورونا على العرض والطلب من خلال وقف جميع الأنشطة الاقتصادية باستثناء الضرورية وكذلك بالنسبة لمنع التنقل

والتسوق إلا بالنسبة للسلع الضرورية. مما أدى إلى تحمّل الجميع ضغوطات اقتصادية واجتماعية ونفسية أعمق مهددة حتى وجوده، وانعكاس ذلك على تحوّل سلوك المستهلكين وأولوياتهم وثقتهم في ظل عدم استقرار الأوضاع.

ذلك ما يعتبر تحدّ كبير لجميع المتعاملين في هذه الصناعة خلال جميع مراحل سلسلة القيمة من حرفيين ومصنعين وتجار التجزئة المتخصصين لتجاوز هذه الأزمة من خلال الصمود باتخاذ إجراءات استعجالية كأولوية لإدارة الأزمة والبحث عن فرص التغيير التي تملّحها الأوضاع الحالية والمستقبلية من خلال التخطيط لإستراتيجية بناء المستقبل والانتقال إلى وضع أفضل. يمكن تصنيف أهم التوصيات للفاعلين في الصناعة في مجموعتين من الأولويات وهما الإجراءات قصيرة المدى والإجراءات طويلة المدى. نلخص أهم الإجراءات قصيرة المدى المقترحة كأولوية والمهادفة للبقاء والانتقال إلى الوضع المستقر في النقاط التالية:

- إدارة السيولة النقدية بمراجعة مخزون 2020؛
- البقاء على اطلاع حول خطط تجار الجملة والتجزئة الإلكترونية للتخلص من المخزون الإضافي؛
- إعادة تقييم الوضع بشكل دوري بمراجعة تطور الأوضاع خلال الأزمة وضبط الخطط ذات أولوية للتنفيذ مثل تعديل توقعات الإيرادات والأرباح.
- تسريع التحوّل إلى التسويق الرقمي؛
- أما بالنسبة للاستراتيجيات التي يجب اعتمادها لبناء المستقبل أو التغيير لوضع أفضل، فنلخص في النقاط التالية:
- ضرورة مواصلة الشركات الفاخرة الالتزام أكثر بقيادة الأعمال المسؤولة؛
- وضع الرقمنة في مركز النموذج التشغيلي الخاص بالشركة؛
- تفعيل تجربة التسوق في العالم الافتراضي؛

الهوامش والمراجع :

¹ « Comment L'Industrie Du Luxe Peut Innover Grâce A La Crise », Forbes Magazine, (17 avril 2020), On line : <https://www.forbes.fr> (Visited 15 Mai 2020)

² D. Luzzini and S. Ronchi, «Purchasing management in the luxury industry: organization and practices», Oper Manag Res 3 (2010), PP.7-21. On line : <https://doi.org/10.1007/s12063-009-0024-4>

³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/luxe/48146>

⁴ <https://ontology.birzeit.edu>

⁵ «**Notre définition du luxe** », Journal du Luxe, On line : <https://journalduluxe.fr/definition-luxe/> (Visited 26/05/2020)

⁶ M. Chevalier and G. Mazzalovo, «**Management et Marketing du Luxe** », Traduit de l'anglais par R-F. Julien, Dunod, Paris, 2008, pp.8-9.

⁷ M. Chevalier and G. Mazzalovo, «**Management et Marketing du Luxe** », Traduit de l'anglais par R-F. Julien, 2^e édition, Dunod, Paris, 2011, pp.41-51.

⁸ Coraly Choux , «**Les Origines Du Luxe** », (2016), On line :

<http://tout-sur-le-luxe.over-blog.com/2016/06/les-origines-du-luxe.html> (Visited 26 /05 /20)

⁹ «**L'HISTOIRE DU LUXE: De L'antiquité A Nos Jours**», publié par THE BACKGROUND (2018), On line :

<http://thebackground.unblog.fr/2018/03/01/lhistoire-du-luxe-de-lantiquite-a-nos-jours/> (Visited 26/05/2020)

¹⁰ D. Luzzini and S. Ronchi, Op. cit., p.7

¹¹ J. Garnier, «**LVMH bat un nouveau record et franchit la barre des 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires** » (2020), On line : <https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/01/29>

¹² Delloitte, «**Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2020** », global report, p.11

¹³ Olivier Passet et Alberto Balboni, «**Covid-19 : la contagion sectorielle de l'économie réelle** », publié par Xerfi, Paris, (2020), P.10

¹⁴ «**The State of Fashion 2020 Coronavirus Update** », State of Fashion report, McKinsey

¹⁵ Olivier Passet et Alberto Balboni, Op. cit.,

¹⁶ Annachia Rabiondi, «**fashion and luxury face \$600 billion decline in sales** », published by foguebusiness", (27 MARCH 2020), On line : <https://www.voguebusiness.com>

¹⁷ «**L'Industrie Du Luxe Et De La Mode Atteinte Par Le Coronavirus** », Forbes Magasine, (16 mars 2020). On line : <https://www.forbes.fr> (Visited 15/05/2020)

¹⁸ Annachia Rabiondi, Op. cit.,

¹⁹ A.Achille and D.Zipser, «**A perspective for the luxury-goods industry during—and after—coronavirus** », mckinsey company , (April 2020) p.2

²⁰ «**L'Industrie Du Luxe Et De La Mode Atteinte Par Le Coronavirus** », op. cit.,

²¹ A. Achille and D. Zipser, op. cit.,

²² Ibid,

²³ Delloitte, op. cit., p.17

²⁴ Antonio Achille & Daniel Zipser, op. cit.; Claudia D'Arpizio and all, op. cit.; The State of Fashion 2020 Coronavirus Update, State of Fashion report published by McKinsey

²⁵ Nina Derai, «**Luxe: La Communication Des Marques Ne Se Confine Pas!**», Forbes Magasine (29 Mars 2020). On line : <https://www.forbes.fr> (visited 16/05/2020).