

تباطؤ صناعة الرفاهية¹

أنيتا بالشانداني

شريكة كبيرة في مكتب ماكينزي في لندن

جيماداوريا

شريكة كبيرة في مكتب ميلانو والرائدة عالميا في قطاع الملابس والأزياء والرفاهية في ماكينزي

جويل غرونبرغ

شريكة في مكتب نيويورك ورائدة في قطاع الملابس والأزياء والرفاهية في ماكينزي في أمريكا الشمالية

أموري سانت أوليف

شريك مشارك في مكتب باريس

سارة أندريه

شريكة

عمران عاميد

خريج ماكينزي والمؤسس والرئيس التنفيذي لشركة The Business of Fashion

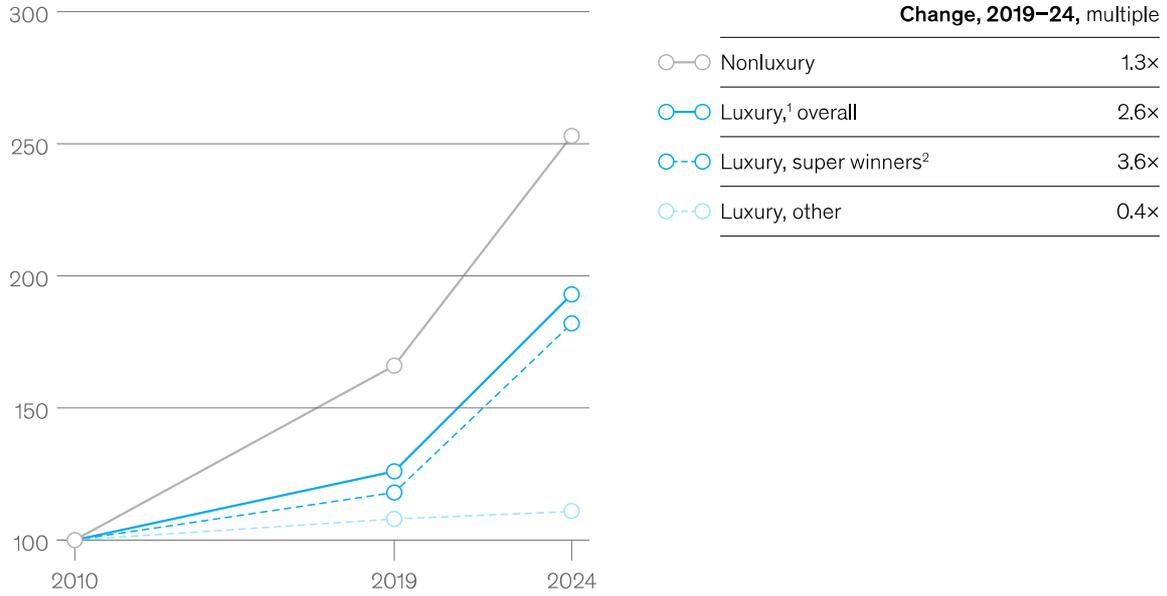
على مدى السنوات الخمس الماضية، شهدت صناعة الرفاهية فترة من خلق القيمة الاستثنائية. بين عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٣، سمح الطلب غير المسبوق على السلع الفاخرة الشخصية - الأزياء والسلع الجلدية والساعات والمجوهرات من بينها - إلى جانب العرض العميق للقطاع تحقيق معدل نمو سنوي مركب بنسبة ٥٪. تفوقت العلامات التجارية الفاخرة على الأسواق العالمية وحققت سجلات ربحية جديدة.

كانت وتيرة النمو في جميع أنحاء الصناعة رائعة وسريعة، في حين استخدمت "العلامات التجارية الضخمة" الفاخرة التي تزيد إيراداتها السنوية عن ٥ مليارات يورو (٣.٥ مليار دولار) حجمها لزيادة الرؤية والرغبة (الشكل ١). شكلت الزيادات في الأسعار أكثر من ٨٠٪ من النمو خلال هذه الفترة، في حين كانت مكاسب الحجم أكثر اعتدالا.

¹The State of Luxury: How to navigate a slowdown, McKinsey, 13 Jan 2025, [Link](#)

The luxury industry's economic profit nearly tripled from 2019 to 2024.

Change in economic profit, index (total industry 2010 = 100)



Note: Total industry includes luxury and nonluxury for the following categories: apparel, footwear, leather goods, jewellery, and watches. 2024 data based on H1 actuals and H2 analyst consensus.

¹Includes affordable luxury.

²Top players based on 2023 economic profit.

Source: McKinsey Global Fashion Index in The State of Fashion 2025

McKinsey & Company

الآن، مع دخولنا إلى عام ٢٠٢٥، تواجه صناعة الرفاهية تباطؤًا كبيرًا أصاب حتى أفضل العلامات التجارية بشدة، ولا يختلف ما تشهده صناعة الأزياء الأوسع نطاقًا، كما هو موضح في تقرير حالة الموضة ٢٠٢٥. لأول مرة منذ عام ٢٠١٦ (باستثناء عام ٢٠٢٠)، من المتوقع أن يخلق خلق القيمة الفاخرة قيمة أقل من العام السابق.

توقفت العديد من محركات قيادة النمو في الصناعة. وصلت زيادات الأسعار إلى الحد الأقصى، ويؤثر ارتفاع الأسعار سلبًا على الطلب من المستهلكين الفاخرين الطموحين. إن الرياح المعاكسة للاقتصاد الكلي – خاصة في السوق الصينية الرئيسية، التي أدت إلى نمو أكثر من ١٨٪ سنويًا من عام ٢٠١٩ إلى عام ٢٠٢٣ – تثقل كاهل القطاع.

وفي الوقت نفسه، أصبحت قاعدة العملاء الفاخرة أكثر تنوعًا، والعملاء لديهم علاقة أكثر تعقيدًا مع السلع الفاخرة من أي وقت مضى. يعد وجود عرض قيمة متباين جذابًا لقاعدة العملاء المتنوعة هذه أمرًا ضروريًا، بالنظر إلى البيئة المنخفضة النمو المتوقعة. علاوة على ذلك، أصبح العملاء أكثر اهتمامًا

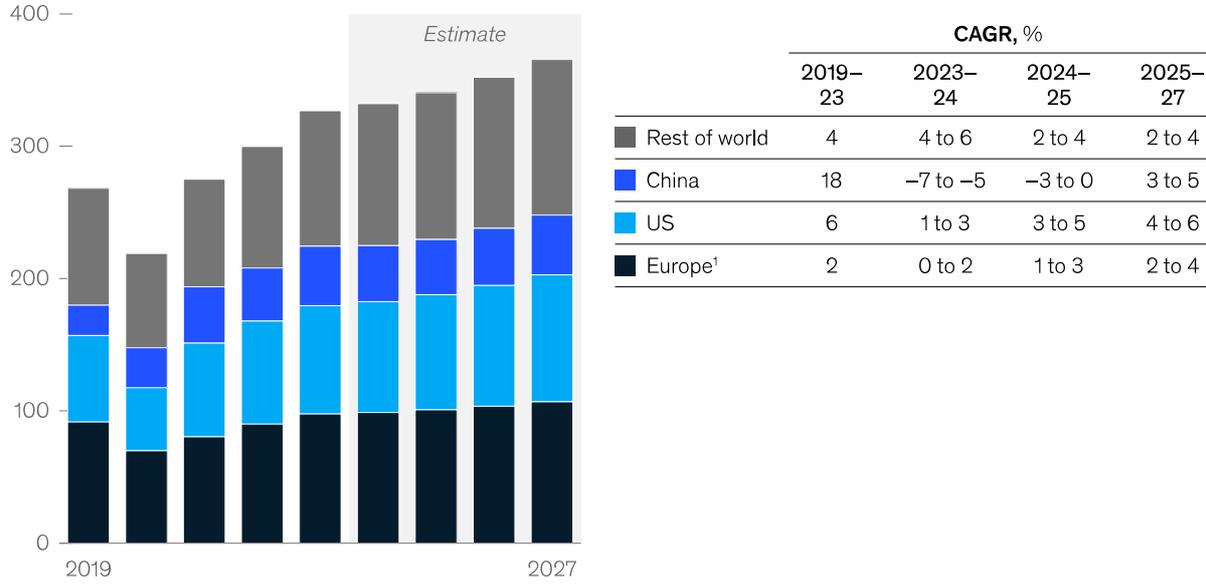
بالتجارب الفاخرة، وليس فقط السلع الفاخرة. تخلق هذه الديناميكية مقايضات جديدة للعملاء للنظر فيها، مما يعني أن اللاعبين الشخصيين الفاخرين يجب أن يتجاوزوا توقعات العملاء الأعلى من أي وقت مضى للفوز بالإنفاق على تجارب السفر والعافية الفاخرة، على سبيل المثال.

لكن مشاكل الرفاهية هي أيضا ذاتية جزئيا. أدى التوسع السريع للقطاع على مدى السنوات الخمس الماضية إلى الإفراط في التعرض وأضعف وعد الصناعة بالتفرد والإبداع والحرفية. زادت العلامات التجارية الأسعار، على الرغم من أن بعضها فشل في تكييف استراتيجياتها الإبداعية وسلاسل التوريد بشكل كاف لتلبية متطلبات النطاق الجديد، مما أضعف عرض القيمة الأساسية وفشل في نهاية المطاف في الوفاء بوعدها للعملاء. حتى العلامات التجارية التي تطورت على مدى السنوات العديدة الماضية تخضع لضغوط متزايدة، حيث يشكك المستهلكون في الوعد الفاخر - أحد جودة المنتج التي لا هواده فيها وتجارب القفزات البيضاء الشخصية - ويطلبون بمزيد من الابتكار.

نتيجة لهذه الخيارات الاستراتيجية والرياح المعاكسة الاقتصادية، من المتوقع أن يكون النمو في السنوات المقبلة أبطأ، ليصل إلى ما بين 1-3٪ من النمو السنوي على مستوى العالم بين عامي 2024 و 2027 (الشكل 2). لن تعوض الديناميكية في الأسواق الناشئة مثل الشرق الأوسط والهند ومناطق آسيا والمحيط الهادئ الأخرى عن النمو المكون من رقم واحد المتوقع في الأسواق الأساسية للرفاهية، بما في ذلك الولايات المتحدة وأوروبا والصين. يمكن للصناعة استخدام هذا الفصل الجديد كفرصة للتفكير وإعادة المعايير. سيحتاج القادة الفاخرون إلى إجراء إعادة تعيين شاملة واستراتيجية ولعب اللعبة الطويلة، بدلا من الاعتماد على الإصلاحات السريعة لمواجهة تحدياتهم الأكثر إلحاحا.

Global luxury sector growth slowed considerably in 2024 and will be modest in the years ahead.

Global market for personal luxury goods, by region, \$ billion



Note: Luxury goods market includes: apparel, footwear, leather goods, jewellery, and watches.

¹Includes Russia.

Source: Analyst reports, company results, and expert interviews; ECB; Euromonitor historicals; Savills; Trading Economics; McKinsey Global Fashion Index in The State of Fashion 2025; McKinsey Global Institute analysis

McKinsey & Company

لقد حان الوقت الآن لتحمل مخاطر جريئة، وإعادة بناء الاتصالات مع العملاء، والاستثمار في المجالات الحرجة للأعمال – حتى لو لم تكن العوائد فورية. من وجهة نظرنا، هناك خمس ضرورات استراتيجية للمديرين التنفيذيين الفاخرين في السنوات القادمة:

١. إجراء إعادة تعيين استراتيجية

- توضيح القيم الأساسية والتوافق مع العملاء ذوي الأولوية لشحن استراتيجية العلامة التجارية طويلة الأجل واقتراح القيمة المتباينة، بما في ذلك التشكيلة والتواصل وهندسة الأسعار والخبرة.
- مراجعة أوجه التآزر التي قد تحققها المجموعات الكبيرة من خلال إطلاق مبادرات مشتركة، سواء كان ذلك بشأن تسريع النمو أو التميز في التكلفة.

٢. استعادة التميز في المنتج

- استمر في استثمار الموارد في إنشاء منتجات مبدعة من شأنها أن يتردد صداها مع العملاء المستهدفين وتدعم وعد الرفاهية بالجودة والقيمة.

- إعادة مواءمة حجم الأعمال مع التراث الحرفي من خلال الاستثمار في استقرار سلسلة التوريد على المدى الطويل (من خلال التكامل الرأسي، على سبيل المثال) ومن خلال تنفيذ أفضل ممارسات المصادر والتصنيع في فئتها.

٣. إعادة التفكير في استراتيجية إشراك العملاء

- استمر في تطوير تجارب فريدة من نوعها "لا يمكن أن يشتري المال"، داخل المتاجر وخارجها، لأكثر الولاء ولأولئك الذين لديهم أعلى إمكانات ربما كانت تعاني من نقص الخدمات في السنوات الأخيرة. يجب أن تتماشى هذه التجارب مع روح العلامة التجارية وليس مجرد مطاردة أحدث الاتجاهات.
- استثمر في قدرات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والبيانات للكشف عن رؤى قوية للعملاء للمساعدة في تخصيص رحلات العملاء بشكل أفضل ودفع عملية صنع القرار في جميع أنحاء المنظمة.

٤. سد فجوة القدرة على المواهب

- جذب أفضل المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها عبر كل وظيفة حرجة، وليس فقط في الأدوار الإبداعية. يجب على المديرين التنفيذيين التركيز على بناء علامات تجارية رائعة ليس فقط لعملائهم ولكن أيضا لموظفيهم. هذا يعني وجود أفضل نظام لإدارة المواهب في فئته ونماذج التشغيل المتطورة وثقافة الشركات لزراعة بيئة عالية الأداء حيث يزدهر الأشخاص الاستثنائيون.
- إضفاء الطابع المهني على العمليات عبر وحدات الأعمال الرئيسية - بما في ذلك الرقمية والبيانات والتكنولوجيا وسلسلة التوريد والمشتريات - من خلال محاكاة أفضل الممارسات من القطاعات الأخرى. اعتمد نهجا خارج الصندوق لسد فجوات القدرة في هذه الوظائف، وأيضا ابحث عن الرفاهية الخارجية للمواهب ذات المهارات العالية.

٥. إثبات المستقبل للمحفظة

- مراجعة التعرض لفئات ومناطق فاخرة مختلفة. حدد دورا وأهدافا واضحة للتوسع في الفئات المجاورة (بما في ذلك السفر والضيافة) لتحقيق أقصى قدر من مشاركة العملاء مع البقاء وفيا للعلامة التجارية. خصص التركيز والموارد لهذه المشاريع الجديدة دون إهمال الأعمال الأساسية.

- تقييم المحفظة والنظر في عمليات التصفية حيثما كانت ذات صلة أو البحث عن عمليات استحواذ تكميلية لبناء المرونة وتأمين ميزة في سوق أكثر قدرة على المنافسة. من المرجح أن يستمر حجم وسرعة هذه التحولات في تشكيل الصناعة في السنوات القادمة. الصناعة الفاخرة في منعطف حرج. يمكن للمديرين التنفيذيين ضمان استمرار نجاح ونمو علاماتهم التجارية إذا قادوا برؤية وإبداع والتزام متجدد بالتميز، مع التركيز أيضا على بناء شركات رائدة تجذب أفضل المواهب. إذا لم يجرؤوا هذه التغييرات الضرورية، فإنهم يخاطرون بأن يصبحوا غير ذي صلة ويضحون بحصتهم في السوق لسنوات قادمة.