

وضعیت فشن در سال ۲۰۲۱



BQF

McKinsey
& Company



SHAPARAK
associates

وضعیت فشن در سال ۲۰۲۱

BOF

McKinsey
& Company

SHAPARAK
associates

Copying or posting is an infringement of copyright. ©



فهرست محتوا



خلاصه مدیریتی

شمای کلی صنعت

اقتصاد جهانی

۰۱: زندگی با ویروس

جومیا: تعادل سرعت با نظم در بحران

۰۲: کاهش تقاضا

کووید-۱۹ و عصر جدید کالاهای لوکس

تغییرات مصرف‌کننده

۰۳: حداکثر فعالیت دیجیتال

کرینگ: پیگیری سریع بهبود امکانات دیجیتال
علیبابا: ابداعی برای اکوسیستم پیشرفته چین

۰۴: به دنبال عدالت

لویی‌ویتان: مسئولیت‌پذیری تثبیت‌شده در وضعیت تغییرات پی‌درپی

۰۵: وقفه در سفرها

گروه سلفریج: هدایت محور اصلی به سمت خرید محلی

سیستم فشن

۰۶: هرچه کمتر، بهتر

یک صنعت فشن بازیافتی نیاز به یک تلاش جمعی دارد

۰۷: سرمایه‌گذاری فرصت‌طلبانه

۰۸: مشارکت عمیق

صادرات شرکت شاهی: اصلاح زنجیره تامین مد
ریسک، انعطاف‌پذیری و تعادل در زنجیره ارزش پوشاک

۰۹: نرخ بازگشت سرمایه در خرده‌فروشی

گروه H&M: خرده‌فروشی را مقاوم‌تر کنیم
طرح‌ریزی نمونه‌کارهای خرده‌فروشی در آینده

۱۰: انقلاب در کار

وضعیت بیوتی در سال ۲۰۲۱

شاخص جهانی فشن مکینزی

مشارکت‌کنندگان نسخه اصلی گزارش

۸-۹

۱۰-۱۳

۱۶-۳۳

۱۷

۲۰

۲۳

۲۹

۳۴-۵۷

۳۵

۳۸

۴۱

۴۵

۴۸

۵۲

۵۵

۵۸-۹۹

۵۹

۶۳

۶۷

۷۰

۷۴

۷۷

۸۱

۸۵

۸۹

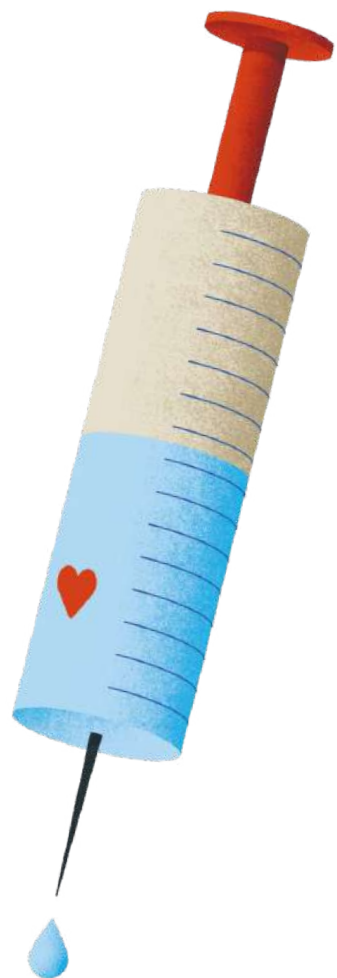
۹۶

۱۰۰-۱۰۷

۱۰۸-۱۱۵

۱۱۶

مقدمه و سپاس‌گزاری مترجم



در ابتدای سال ۲۰۲۰ همه‌گیری کووید-۱۹ شوک بزرگی به دنیای صنعت فشن وارد کرد و اقتصاد آن را تحت فشار بی‌سابقه‌ای قرار داد. گزارش مککینزی-BoF در انتهای سال پرماجرایی ۲۰۲۰ به بحران‌های وارد شده به صنعت فشن و راه‌های خلاقانه‌ای که صاحبان کمپانی‌های بزرگ فشن برای گذر از این بحران‌ها ابداع کرده‌اند، می‌پردازد. این گزارش خوش‌بین است که با اکتشافات علم پزشکی در سال ۲۰۲۱، جهان بتواند این بیماری همه‌گیر را تحت کنترل درآورد و وضعیت اقتصادی جهان مسیر خود را به سمت عادی شدن ببیماید.

از آن‌جا که گزارش مککینزی-BoF در صنعت فشن مهم‌ترین گزارش سالانه است، مطالعه‌ی آن برای متخصصین و همچنین علاقه‌مندان این صنعت در ایران ضروری است. آشنایی با تحولات صنعت فشن در همه‌ی ابعاد خود چون اقتصاد جهانی، خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها و نیازهای بازار داخلی و جهانی و انطباق با تغییرات اقتصادی ناشی از همه‌گیری بیماری کرونا برای کسانی که می‌خواهند همگام با صنعت فشن جهانی پیش روند، موجب افزایش کیفی و کمی رشد این صنعت در داخل کشور می‌شود. از این‌رو انتشار ترجمه‌ی فارسی این گزارش برای تمامی علاقه‌مندان و متخصصین صنعت فشن در ایران رسالتی است که بر عهده‌ی خود می‌دانم تا در رشد این صنعت با صاحبان برنده‌های ایرانی که کارآفرینان و دغدغه‌مندان آن هستند و همچنین پژوهشگران، اساتید و مشاوران فعال در این صنعت همراه و همگام باشم.

به‌علاوه، از آنجا که این گزارش شامل تصاویر و نمودارهایی است که به درک عمیق محتوای آن به مخاطب کمک شایانی می‌کند، همسان‌سازی گرافیکی ترجمه‌ی فارسی با نسخه‌ی اصلی از اهمیت بالایی برخوردار است. به همین منظور تلاش کردیم تا نسخه‌ی فارسی در تمام جزئیات کاملاً با نسخه‌ی انگلیسی همسان باشد، که در این مهم، آقای احسان کریمیان راوندی که با سابقه‌ی مشاوره در این حوزه و بینش کامل از چگونگی مقیاس‌پذیری کسب‌وکارها، نقش بسزایی داشته و بدون اهتمام ایشان در ویرایش و همسان‌سازی، این امر میسر نمی‌شد و از این‌رو مراتب سپاس خود را از ایشان برای همکاری موثرشان اعلام می‌دارم. همچنین از آقای حامد نیاوند برای همکاری بی‌دریغشان، تیم مارکتینگ شرکت مشاوره مدیریت شاپرک آبی و مدیریت وبسایت شاپرک اسوشیت نهایت تشکر را دارم. در پایان خاطرنشان می‌سازم مسئولیت همه‌ی ماست که صنعت فشن ایران را به سویی هدایت کنیم که در همه‌ی ابعاد خود شایسته‌ی ایرانیان و پاسخگوی فرهنگ اصیل و دوست‌دار هنر و زیبایی ایرانی باشد. نیل به این هدف مهم تنها با هم‌یاری و تلاش مستمر همه‌ی متخصصین این صنعت امکان‌پذیر خواهد بود. به امید آن‌که تلاش‌های ما به ثمر نشسته و تمامی فعالان این حوزه در کشورمان، از نقش‌آفرینان صنعت فشن در کلاس جهانی باشند.

پریسا نیک‌بنیاد

مشاور مدیریت در زمینه‌ی بازاریابی و فروش، و حوزه‌ی فشن و بیوتی، دارای سابقه‌ی فعالیت اجرایی و تخصصی در زمینه‌ی پوشاک.

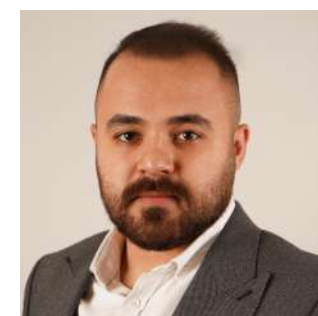
علاقه‌ی دیرینه، سابقه‌ی کاری و مطالعات پیوسته و همچنین آشنایی با بازار این صنعت در کشور، او را از دغدغه‌ها و مسائل پیش روی فعالان این حوزه در موقعیت فعلی آگاه ساخته و معتقد است که با وجود فراهم بودن بستر رشد و حضور در جوامع بین‌المللی این مهم میسر نخواهد شد، مگر آن که فعالان در این حوزه به صورت مداوم از مسائل و روندهای موجود در سطح جهانی آگاه بوده و توان تحلیلی‌گری داشته‌باشند و بر آن است که تمام اهتمام خود را در این مسیر بکار بگیرد.



احسان کریمیان راوندی

مشاور مدیریت در زمینه توسعه کسب‌وکار و مقیاس‌پذیری شرکت‌ها، و با پیشینه‌ی مدیریت و طراحی بسترهای آموزشی در صنعت آموزش است.

در سال‌های اخیر و با توجه به شرایط فعلی صنایع مختلف در کشور و همچنین موقعیت کنونی شرکت‌های فعال در صنعت فشن جهت مقیاس‌پذیر کردن زیرساخت‌ها، شرایط رشد چند برابری، برای شرکت‌های فعال در این حوزه ایجاد شده‌است. وجود افراد متخصص می‌تواند شکله‌ی کلی این صنعت را تقویت کرده و به کسب‌وکارهای پیشرو در این حوزه، با بهره‌گیری از آموزه‌های بین‌المللی و اطلاع از ویژگی‌ها و روند این صنعت، بستر مورد نیاز این رشد چند برابری را ارائه دهد.



در جستجوی وعده‌های مربوط به اوقات مخاطره‌آمیز



سال ۲۰۲۰ برای صنعت فشن، سالی بود که همه چیز تغییر کرد. تقریباً این صنعت همزمان با شیوع ویروس کرونا در سراسر جهان، با ضرر مالی سه چهارم شرکت‌های لیست بالا، بدترین سال را تجربه کرد. رفتار مصرف‌کننده دچار تغییر شد، در زنجیره‌های تأمین مالی اختلال به وجود آمد و امسال با درگیر شدن بسیاری از مناطق با موج دوم این بیماری، به پایان خود نزدیک شده‌است. سالی آشفته و نگران‌کننده بود که همه ما چه در زندگی و چه در تجارت، به دنبال روزنه‌های امید بودیم. چون به خوبی می‌دانستیم که در سال پیش رو به این امید بیش از پیش نیاز خواهیم داشت.

در واقع طبق تحلیل شاخص فشن مکیکنزی، شرکت‌های فشن بعد از رشد ۴ درصدی سود در سال ۲۰۱۹، تقریباً با ۷۹٪ کاهش سود اقتصادی در سال ۲۰۲۰ روبرو خواهند شد. با توجه به بلاتکلیفی موجود، پیش‌بینی‌های ما برای عملکرد صنعت در سال آینده بر روی دو سناریو متمرکز شده‌است.

اولین و خوش‌بینانه‌ترین سناریو مربوط به «بهبود سریع وضعیت» است که پیش‌بینی می‌کند فروش جهانی فشن بین ۰ تا ۵ درصد در سال ۲۰۲۱ نسبت به سال ۲۰۱۹ کاهش یابد. این امر می‌تواند مبتنی بر مهار موفقیت‌آمیز

ویروس در نواحی مختلف و تغییر نسبتاً سریع وضعیت به سمت بهبود اقتصادی باشد. در این سناریو، صنعت تا سه ماهه سوم سال ۲۰۲۲ به سطح فعالیت ۲۰۱۹ بازمی‌گردد. سناریوی دوم ما «تأخیر در بهبود وضعیت» است که کاهش رشد فروش ۱۰ تا ۱۵ درصدی را در سال آینده نسبت به سال ۲۰۱۹ نشان می‌دهد. در این حالت، ویروس با وجود اقدامات مهار گسترده همچنان به ایجاد مشکل ادامه می‌دهد و فروش فشن تنها در سه ماهه چهارم سال ۲۰۲۳ به سطح ۲۰۱۹ برمی‌گردد.

در هر دو سناریو، انتظار داریم که شرایط سخت تجاری در سال آینده، ورشکستگی شدید، تعطیلی فروشگاه‌ها و توقف کار حداقل در برخی از مناطق جغرافیایی ادامه یابد. در عین حال، این بیماری همه‌گیر، به برخی از روندهایی که تا قبل از بحران در جریان بودند، سرعت می‌بخشد، زیرا خریده‌ها به سمت دیجیتال تغییر می‌کنند و مصرف‌کنندگان همچنان از انصاف و عدالت اجتماعی حمایت می‌کنند.

با توجه به خطر شدیدی که در صنعت با آن روبرو هستیم، هیچ راهنمای ساده و استانداردی برای سال آینده وجود ندارد. در عوض، شرکت‌های فشن باید

استراتژی‌های خود را متناسب با اولویت‌های فردی، بازار و توانایی‌های آن‌ها تنظیم کنند. به عبارت دیگر، «استراتژی روزنه امید» باید از نقاط روشن موجود در این موقعیت استفاده کند که به تعبیری مانند طوفان است. اصول کلیدی برای مدیریت تغییر، انعطاف‌پذیری و مهارت، در کنار انعطاف‌پذیری عملیاتی، از جمله قابلیت‌های حیاتی محیط ناامن خواهد بود. برای اطلاع از تصمیم‌گیری، انتظار داریم که اهمیت نقش داده‌ها و تحلیلها افزایش یابند و این مورد به شرکت‌ها کمک کند تا تغییرات مربوط به میزان تقاضا را در مکان‌های جغرافیایی مختلف، گروه‌ها، کانال‌ها و بخش‌های ارزشی دنبال کنند. بدون شک رفتار مصرف‌کننده در طی سال گذشته تغییر کرده‌است، زیرا افرادی که از شر ویروس به خانه‌های خود پناه برده‌اند، موجب کاهش سفر و بسته شدن فروشگاه‌های سراسر جهان شده‌است. با این حال، همچنان که مصرف دیجیتال در سال ۲۰۲۱ به تسلط و رشد خود ادامه می‌دهد، شرکت‌ها باید تجربه‌های اجتماعی و جذاب‌تری را ایجاد کنند تا مصرف‌کنندگان را به برقراری ارتباط ترغیب نمایند. همزمان، پیش‌بینی می‌کنیم که تیم‌های اجرایی به طور فزاینده‌ای با تمرکز بر روی کانال‌های دیجیتال سعی دارند تا با توجه به بودجه فشرده و نیاز به بهره‌وری و کارایی، ارزش قابل توجهی را به طرح ضعیف فعلی اضافه کنند. مدتی است که گردشگری در رکود به سر می‌برد، لازم است که برندها مسیرهای جدیدی را برای افزایش تقاضا و مجموعه‌های متناسب باز کنند تا مشتریان محلی بیشتری را جذب نمایند. مدیران شرکت با آگاهی بیشتر نسبت به مسائل رفاهی کارگران و تأثیر انسانی تعطیلی کارخانه‌ها، باید از بالاترین اصول اخلاقی کسب‌وکار تبعیت کنند و به پیاده‌سازی مدل‌های تجاری قابل بهره‌برداری برای مردم و کره زمین بپردازند.

این صنعت باید مشتاقانه دیدگاه‌های خود را تقویت کند و با تمرکز بر «ایجاد وضعیت بهتر»، در بین فروشگاه‌ها، شراکت‌ها و مجموعه‌های مختلف، هدف خود را ارتقا دهد. تصمیم‌گیرندگان در این فضای مختل باید جسور باشند. آن‌ها باید به جای تخفیف و افزایش حجم کاری،

با تمرکز بر سودآوری، ارزش، سادگی و مجموعه‌های کوچک، استراتژی‌های جدیدی را برای مجموعه‌های خود یا برای عرضه محصولات در نظر بگیرند. آن‌ها همچنین باید ارزیابی دقیق‌تری از ROI فروشگاه داشته باشند تا بحران خرده‌فروشی طبیعی را مدیریت کنند و در عین حال دیدگاه همه‌جانبه‌ای را در مجرای عملیاتی مربوط به فروشگاه اعمال کنند. این بیماری همه‌گیر همچنان زنجیره‌های تأمین را تحت فشار قرار خواهد داد و مدیران باید برای شوک‌های بعدی در سال ۲۰۲۱ آماده شوند. برندهای تجاری باید از کیفیت بالا و ظرفیت تولید ایمن، اطمینان حاصل کنند و مدت زمان طولانی به تعویق افتاده را به یک مدل تقاضامحور برای کار در این محیط متغیر تبدیل کنند. اعمال نفوذ برای افزایش حجم تولید و انطباق استراتژیک با تأمین‌کنندگان اصلی، به ثبات مالی برخی تأمین‌کنندگان کمک می‌کند و در این میان باعث افزایش اعتبار تعهدات اخلاقی برندها می‌شود.

گرچه تردیدی وجود ندارد که سال پیش رو برای برخی از فعالان صنعت فشن سال دشواری خواهد بود، اما برای بعضی از صنایع نیز سال فرصت خواهد بود. ارزیابی‌های بازار و معیار آینده‌نگری برای موفقیت مورد نظر شرکت نشان می‌دهد که آینده درخشان‌تر در انتظار شرکت‌هایی است که به شدت در کانال‌های دیجیتال و منطقه آسیا و اقیانوسیه فعال باشند.

ما معتقدیم که ۲۰۲۱ فرصت‌های مستمری را در هر دو بخش ارزشیابی و لوکس به همراه دارد، که سود پیشین مصرف‌کنندگان را در معاملات نامعلوم کم کرده و سود حاصل از بهبود جدی شرایط در بازارهایی مانند چین را افزایش می‌دهد. در هر حالتی از این شرایط، عاملین قدرتمندتر این فرصت را خواهند داشت تا سهم بازار را از همتایان خود بگیرند و در بعضی موارد، رقبای خود را با قیمت مناسب در معامله کنار بزنند. در این فضای بسیار متلاطم و فوق‌العاده رقابتی بازار، عاملین مربوطه در کل این مسیر باید با دقت (اما سریع) در مورد اقدامات بعدی خود تأمل کنند. هر روزنه امید موجود در این بحران منجر به فرصت تجاری نمی‌شود و کسانی که این موفق می‌شوند، قطعاً برای همیشه دوام نخواهند آورد.

هدایت مسیر پرمخاطره صنعت فشن به سوی بهبودی

سال گذشته به عنوان یکی از چالش‌برانگیزترین سال‌های صنعت فشن در تاریخ ثبت خواهد شد که با کاهش فروش، تغییر رفتار مشتری و ایجاد اختلال در زنجیره‌های تأمین همراه است. علاوه بر بحران انسانی که زندگی میلیاردها انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، کووید ۱۹ عامل شتابدهنده بحران اقتصادی محسوب می‌شود. صنعت فشن مانند بسیاری از بخش‌های دیگر، خود را در میان این ناملایمات بی‌سابقه از نظر درآمد و بودجه تحت فشار می‌یابد. با این حال، تغییر در چشم‌انداز موجب ایجاد فرصت‌های جدیدی در این مسیر می‌شود و علیرغم تأثیر مداوم و گسترده بیماری همه‌گیر، برخی از شرکت‌های فشن در حال خلق روش‌های جدیدی برای رقابت هستند.

بیماری همه‌گیر، میزان تقاضای دیجیتالی را افزایش داده است، که به نوبه خود نوآوری، کارایی و روش‌های جدیدی را برای توسعه کسب‌وکارها فراهم کرده است. این تحول دائمی است و به ایجاد فرصت‌هایی برای ساخت مدل‌های عملیاتی ماهرانه و هوشمندتر و پیشنهادهای متفاوت مشتری ادامه می‌دهد که اغلب برای هر مشتری منحصر به فرد است. به همین ترتیب، این بحران بر ضرورت حرکت به سمت روش‌های پایدارتر و مسئولیت‌پذیرتر در همه زمینه‌های زنجیره ارزش تأکید کرده است. همان‌طور که تعداد عاملان فشن برای پاسخگویی به این نیاز همچنان در حال افزایش هستند، ثابت خواهد کرد که این یک مزیت بلندمدت برای شرکت‌ها، کارگران، مشتریان و زمین است. اگرچه بیش از

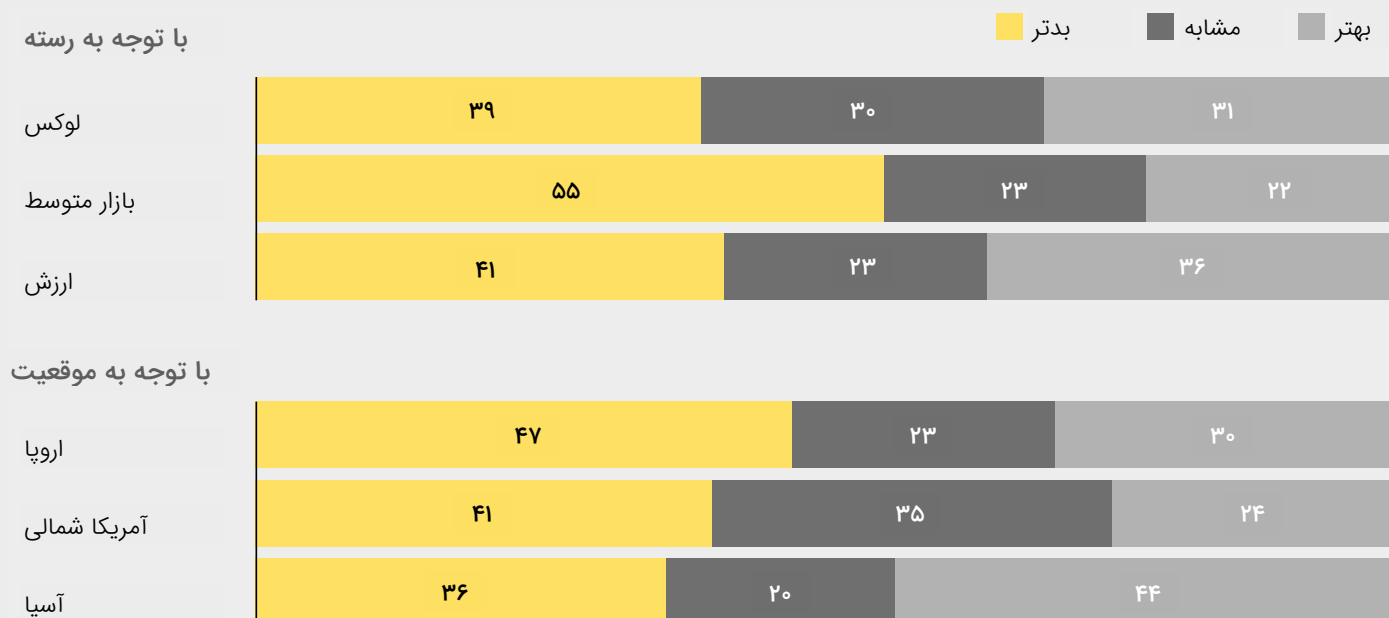
نیمی از مدیران تجاری در نظرسنجی وضعیت فشن مکینزی Bof-در سال ۲۰۲۱ همچنان نگرانی‌هایی را در مورد مسائل دیگری به جز بحران اقتصادی و سلامتی مربوط به کووید ۱۹ در سال پیش رو ابراز داشتند، اما جدول زمانی بهبود وضعیت بیماری همه‌گیر به شدت ذهن آن‌ها را به خود مشغول کرده بود. باید اذعان کنیم که روحیه رهبران تجاری فشن ممکن است تحت تأثیر موقعیت آن‌ها در هفته‌هایی باشد که نظرسنجی انجام شده است، به ویژه این‌که شیوع مجدد همه‌گیری در سه ماهه چهارم سال ۲۰۲۰ رخ داد و ممکن است با واکنش‌های دولت از جمله اقدامات شدیدتر در زمینه فاصله اجتماعی در اروپا، تهدید به قرنطینه جدید در مناطق مختلف و آزمایش گسترده در برخی از استان‌های چین همراه باشد. با این وجود، احساسات جمعی از مدیران فشن که از نظرسنجی ما نتیجه‌گیری شده است، می‌تواند معیار قانع‌کننده‌ای برای بررسی پیش‌بینی و انتظارات رهبران تجاری برای سال آینده محسوب شود.

به طور طبیعی، مدیران امور تجاری در کل این بازار امیدوارند که اثرات کووید ۱۹ از بین برود و اقتصاد جهانی به سرعت بهبود یابد. تحلیل سناریوهای فشن مکینزی در مورد صنعت در سال آینده پیش‌بینی می‌کند که براساس سناریوی «بهبود سریع» و به لطف عکس‌العمل جدی بهداشت عمومی (براساس اطلاعات موجود در سپتامبر ۲۰۲۰)، این ویروس به طور مؤثری کنترل می‌شود.

شکل ۱:

طبقه‌بندی نظرات مدیران فشن در مورد چشم‌انداز این صنعت در سال ۲۰۲۱

درصد پاسخ‌دهندگان از بین مدیران اجرایی، انتظارات آن‌ها از شرایط صنعت در سال ۲۰۲۱ با توجه به سال ۲۰۲۰

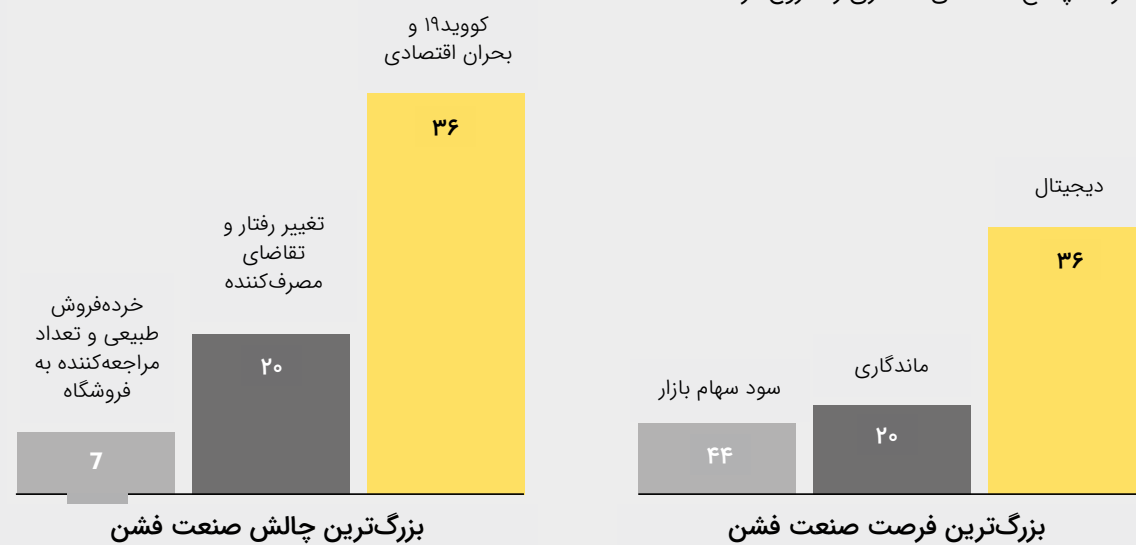


منبع: نظرسنجی از وضعیت فشن مکینزی-BOF در سال ۲۰۲۱

شکل ۲:

مدیران فشن انتظار دارند کووید ۱۹ و بحران اقتصادی بزرگ‌ترین چالش سال ۲۰۲۱ باشد و دیجیتال به بزرگ‌ترین فرصت تبدیل شود.

سه پاسخ اول، درصد پاسخ‌دهندگانی که کاری را شروع کردند.



منبع: نظرسنجی از وضعیت فشن مکینزی-BOF در سال ۲۰۲۱

در این سناریو، تعاملات دولتی تا حدی تأثیر منفی اقتصادی را جبران می‌کند و سفرهای جهانی همراه با امکان برقراری اجتماعات بزرگ‌تر افزایش می‌یابد. چشم‌انداز پیشرفت جهانی فروش فشن در این سناریو تعیین می‌کند که بهبودی در سه ماهه سوم سال ۲۰۲۲ حاصل می‌شود، در حالی که چین با رشد ۵ تا ۱۰ درصدی فروش در سال ۲۰۲۱ نسبت به ۲۰۱۹ در این زمینه پیش رو است. از سوی دیگر، اروپا انتظار دارد با کاهش فروش ۲ تا ۷ درصدی در مقایسه با سال ۲۰۱۹، همچنان شاهد فروش کمتری در سال ۲۰۲۱ خواهد بود. با کمترین میزان مراجعه‌کننده به فروشگاه‌ها، سطح فعالیت‌های اروپا تا قبل از سه ماهه سوم سال ۲۰۲۲ به قبل از زمان کووید باز نخواهد گشت. این سناریو مسیر مشابهی را برای ایالات متحده در پی دارد و با کاهش فروش ۷ تا ۱۲ درصدی در سال ۲۰۲۱ نسبت به ۲۰۱۹، انتظار می‌رود که بازگشت بهبود فروش به زمان قبل از کووید تنها در سه ماهه اول سال ۲۰۲۳ رخ دهد.

عامل اصلی رشد در سال آینده همچنان کانال‌های دیجیتال خواهد بود، این امر نشان‌دهنده این واقعیت است که مردم در بسیاری از کشورها تمایلی به جمع شدن در محیط‌های شلوغ ندارند. سناریوی «بهبودی سریع» رشد پربازده دیجیتال در سراسر مکان‌های جغرافیایی را در سال ۲۰۲۱ نسبت به سال ۲۰۱۹، با بیش از ۳۰ درصد رشد آنلاین در اروپا و ایالات متحده و بیش از ۲۰ درصد رشد در بازار چین که به تازگی دیجیتالی شده‌است، پیش‌بینی می‌کند.

با این حال، در صورت تأخیر دسترسی گسترده به واکسن، باید سناریوهای مربوط به بهبودی نیز، کمتر در نظر گرفته شود. در این حالت، ویروس در برخی مناطق پابرجا خواهد ماند و طیف‌های جدید قرنطینه تا حدی با عکس‌العمل‌های مؤثر دولت و محدودیت‌های سفر همراه باشد و رفتار مصرف‌کننده را هرچه بیشتر در طی همه‌گیری تغییر دهد. اگر سناریوی بدبینانه‌تر «بهبودی با تأخیر» تحقق یابد، کاهش چشمگیر فروش در سال ۲۰۲۱ و کاهش سرعت بهبود اقتصاد جهانی پیش‌بینی می‌شود. در این حالت، شاهد کاهش فروش ۲۲ تا ۲۷ درصدی در سال ۲۰۲۱ در مقایسه با ۲۰۱۹ خواهد بود و در

این کشور تا سال ۲۰۲۵ به عملکرد قبل از کووید بر نمی‌گردد. اگرچه ایالات متحده به طور قابل توجهی تحت تأثیر کووید قرار گرفت، اما اروپا امسال با توجه به این سناریو، با کاهش فروش ۱۴ تا ۱۹ درصدی نسبت به سال ۲۰۱۹ کمی وضعیت بهتری نسبت به کل ایالات متحده داشت. با این حال، بخش کالاهای لوکس اروپا ضرر قابل توجهی را متحمل می‌شود. اگر قرنطینه جدید اعمال شود و محدودیت‌های سفر ادامه یابد، فروش کالاهای لوکس در اروپا می‌تواند تا ۴۰ درصد کاهش یابد و فقط تا سه ماهه سوم ۲۰۲۳ به سطح قبل از بحران برسد.

البته، تعدادی سناریو در این بین، می‌تواند مابین این دو دیدگاه قرار بگیرد که هر یک شامل ترکیبی از تأثیرات مثبت و منفی است که در پس‌زمینه صنعت وجود دارد و این سناریو در تلاش است تا تعادل خود را بازیابی کند. با این حال در همه موارد، پیش‌بینی بر این است که با تأخیر دو تا چهار ساله برای احیای سریع و آهسته بازارها، تفاوت قابل توجهی بین مکان‌های جغرافیایی مختلف وجود داشته باشد. انتظار داریم که فعالان صنعت علاوه بر فروش راکد، تغییرات عمیق و طولانی مدت را هم در تقاضای مصرف‌کننده و هم در روش کار مورد توجه قرار دهند. برندها در میان چالش‌های احتمالی کوتاه مدت باید گرایش خود را به سمت لباس غیررسمی تغییر داده و فشار وارد بر کالاهای لوکس و همچنین چرخه‌های تولیدی کوتاه‌تر و محدودیت‌های نقدی را که منجر به کاهش سرمایه‌گذاری می‌شوند، مدیریت کنند.

با توجه به این پس‌زمینه، چشم‌انداز استراتژیک از نظر مدیران تجاری نامساعد است و منعکس‌کننده گرایش‌های مختلفی است که صنعت حتی قبل از همه‌گیری با آن روبرو بوده‌است. تعداد بیشتری از مدیران تمام بخش‌های ارزشیابی، در نظرسنجی وضعیت فشن مکینزی-BoF در سال ۲۰۲۱ ابراز کردند که نسبت به سال آینده بیشتر بدبین هستند تا این‌که خوش بین باشند، اما ۳۲ درصد از پاسخ‌دهندگان هنوز انتظار دارند که این صنعت سال آینده پیشرفت مثبتی داشته باشد. مطابق با نگرش‌های موجود در قبل از بحران، ۳۱ درصد مدیران در بخش کالاهای لوکس و ۳۶ درصد در بخش ارزشیابی، چشم‌انداز مثبتی را برای سال ۲۰۲۱ می‌بینند، در

حالی که تنها ۲۲ درصد از مدیران در بازار متوسط معتقدند که اوضاع بهتر خواهد شد. به طور خاص در بخش کالاهای لوکس، مدیران فشن اعتماد بیشتری نسبت به سناریوی «بهبودی سریع» مکینزی دارند و پیش‌بینی می‌کنند که فروش کالاهای جهانی لوکس بین ۱۲ تا ۱۷ درصد در سال ۲۰۲۱ نسبت به ۲۰۱۹ کاهش یابد و تا ۲۸ درصد در اروپا کاهش داشته باشد. بیشترین اطمینان مربوط به بخش ارزشیابی است که ۳۶ درصد از مدیران پیش‌بینی افزایش ارزشیابی و ۲۳ درصد دیگر نیز پیش‌بینی تغییر اندک را در این زمینه دارند. این امر نشان‌دهنده تأثیر همه‌گیری بر مصرف‌کنندگان در بخش‌های مختلف درآمد و همچنین گرایش همیشگی به فشن ارزان‌تر است که اکنون تا حدی با افزایش میزان تقاضا برای کیفیت و دوام بیشتر جبران می‌شود.

تاکنون مدیران اجرایی آسیایی براساس افزایش بهبود وضعیت منطقه‌ای، اطمینان بیشتری نسبت به سال آینده داشته‌اند و تقریباً نیمی از آن‌ها چشم‌انداز مثبتی متصور می‌شوند. خوش‌بینی کمتری در غرب نسبت به چشم‌انداز سال ۲۰۲۱ وجود دارد و فقط حدود یک‌سوم از مدیران اروپایی و یک‌چهارم مدیران آمریکایی انتظار دارند وضعیت صنعت فشن در سال آینده بهتر شود. احساس مدیران اروپایی در این مورد امیدبخش نیست، تقریباً نیمی از آن‌ها در مقایسه با ۴۱ درصد از مدیران ایالات متحده می‌گویند که شرایط بدتر خواهد شد.

میزان نگرانی‌هایی که بر مدیران تحمیل می‌شود، در انتخاب سه کلمه اولی که آن‌ها برای توصیف شرایط مورد انتظار صنعت فشن در سال ۲۰۲۱ مشهود است: «نامعلوم»، «چالش‌برانگیز» و «مخرب». امسال با توجه به سایه نگرانی‌های موجود بر چشم‌انداز اقتصادی، یک‌سوم از مدیران، دیجیتال را به عنوان یک روزنه امید می‌بینند که بزرگ‌ترین فرصت را در سال ۲۰۲۱ ایجاد می‌کند. در واقع، تقریباً همه مشاغل پیش‌بینی می‌کنند که درآمد آنلاین خود را در سال آینده افزایش خواهند داد، ۲۶ درصد از مدیران پیش‌بینی سود ۵۰ درصدی یا بیشتر و تقریباً نیمی از مدیران طرح رشد ۳۰ درصدی یا بیشتر را دارند. فرصت دیجیتال در تجارت الکترونیکی و همچنین دیجیتال‌سازی فرآیندها و عملیات تجاری، بیشترین

موضوعات، امری ضروری برای سال آینده به شمار می‌آید.

فرصتی است که به آن اشاره شده‌است. ماندگاری در وهله دوم قرار دارد، از هر ۱۰ مدیر ۱ نفر آن را به عنوان زمینه رشد می‌دانند و بر تغییر ذهنیت به سمت ماندگاری تأکید می‌کنند که طی چند سال اخیر بر روی این موضوع کار شده‌است. خوش‌بینی در مورد تلفیق دیجیتال و پایداری با این دیدگاه گسترده روبرو می‌شود که به رغم مخرب بودن این بیماری همه‌گیر، موجب تسریع در این روند شده و این امر به نوبه خود منجر به بازسازی صنعت فشن می‌شود.

با بهره‌مندی از این ادراک، ما همچنین از پاسخ‌دهندگان به نظر سنجی خواسته‌ایم که در رابطه با مجموعه احساسات آینده‌نگرانه مربوط به سال گذشته تأمل کنند. از بین موضوعاتی که ما در گزارش وضعیت فشن سال گذشته برجسته کردیم، مدیران بیان می‌کنند مواردی که بیشترین تأثیر را در تجارت آن‌ها در سال ۲۰۲۰ داشته است عبارتند از: «نسل بعدی اجتماعی»، «پایداری اولیه» و در وهله سوم، «هشدار بالای» ریسک بحران اقتصادی. این انتخاب‌ها نشان می‌دهند که چگونه بحران کووید اهمیت روندهایی را که در گزارش سال گذشته پیش‌بینی شده بود بیشتر کرده و آن‌ها را به نوعی و با سرعت غیرقابل پیش‌بینی تسریع کرد.

سال ۲۰۲۰، سالی با تغییرات عظیم بوده‌است. آنچه واضح است، این است که صنعت فشن، مانند بسیاری از بخش‌های دیگر، قطعاً به شکلی متفاوت از موقعیت اولیه، از این بحران خارج خواهد شد. برخی از عاملین این کار بسته به میزان، مکان جغرافیایی و بخش‌هایی که در آن فعالیت می‌کنند، می‌توانند چشم‌انداز روشن‌تری را برای سال آینده پیش‌بینی کنند و تعدادی دیگر نیز چنین پیش‌بینی ندارند. در هر صورت، هیچ سناریوی احتمالی وجود ندارد که اصلاح جدی در سال ۲۰۲۱ را پیش‌بینی کند. سال آینده به عنوان رابطی برای دو وضعیت مختلف صنعت عمل می‌کند. به همین ترتیب، ۱۰ موضوع در رابطه با هر یک از مهم‌ترین پیامدهای منفی ناشی از همه‌گیری در نظرسنجی وضعیت فشن سال ۲۰۲۱، برجسته شده‌است. برای ارتباط با دنیای جدید فشن، مدیران باید به این مورد توجه کنند که هر یک از این موضوعات، امری ضروری برای سال آینده به شمار می‌آید.

وضعیت فشن

در

سال ۲۰۲۱

سیستم مد

۱۰. تحول در کار

۹. نرخ بازگشت سرمایه خرده‌فروشی

با تحولات اساسی در نحوه کار شرکت‌ها در طول همه‌گیر شدن بیماری و نیاز به افزایش انگیزه برای عملکرد سال‌های آتی، الگوی پایدار جدیدی را برای کار به وجود می‌آورد. بنابراین شرکت‌ها باید ترکیبی از عملیات از راه دور و در محل را تعیین کنند، در زمینه پرورش استعداد سرمایه‌گذاری کنند و نسبت به هدف مشترک و احساس تعلق بیشتر به کارکنانی که همچنان در اولویت‌های خود تجدید نظر می‌کنند، درک بهتری داشته باشند.

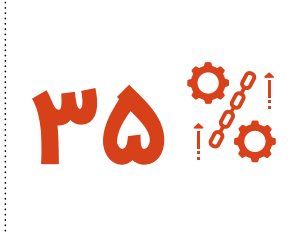


۸۹٪ از مدیران فشن انتظار دارند که مدل ترکیبی کار، بخشی از شرایط جدید باشد.

۸. شراکت‌های بیشتر

۷. سرمایه‌گذاری فرصت طلبانه

با معلوم شدن آسیب‌پذیری شرکای خرید، ضعف قراردادهای خطرات ناشی از تأثیر تولیدکننده، این بحران موجب سرعت بخشیدن به بسیاری از تغییراتی شد که شرکت‌ها برای ایجاد تعادل در زنجیره تأمین خود انجام می‌دادند. برای کاهش اختلال‌های بعدی، عاملین فشن باید روابط معاملاتی را به نفع مشارکت‌های عمیق‌تر کنار بگذارند که مهارت و پاسخگویی بیشتری را به همراه دارد.



۳۵٪ از مدیران فشن انتظار دارند که انعطاف‌پذیری و مشارکت در زنجیره تأمین یکی از موضوعات اصلی در سال ۲۰۲۱ باشد.



۴۵٪ از مدیران فشن پیش‌بینی می‌کنند که توزیع مجدد سهم بازار موضوع اصلی سال ۲۰۲۱ باشد.

۶. هرچه کمتر، بهتر

پس از اثبات این‌که محصولات و مجموعه‌های بیشتر لزوماً نتایج مالی بهتری ندارند، کووید-۱۹ نیاز به تغییر را در دیدگاه سودآوری برجسته کرد. شرکت‌ها باید با اتخاذ رویکردی متمرکز بر تقاضا در استراتژی محصولات خود، میزان پیچیدگی را کاهش دهند و این‌کپی را برای افزایش فروش با قیمت کامل برای کاهش سطح موجودی کالا پیدا کنند، در حالی که واکنش انعطاف‌پذیر فصل را برای محصولات جدید و تجدید تدارکات افزایش می‌دهند.



۵۸٪ از مدیران مد، برنامه‌ریزی مجموعه را به عنوان یک زمینه کلیدی برای داده‌ها و تجزیه و تحلیل سال ۲۰۲۱ در نظر می‌گیرند.

۵. وقفه در سفرها

به دنبال بیشترین رکود اقتصادی در طی دهه‌های گذشته، انتظار می‌رود که اقتصاد جهانی در سال آینده تا حدی بهبود یابد اما رشد اقتصادی در مقایسه با میزان آن در قبل از همه‌گیری همچنان کم است. از آنجا که تقاضا برای فشن نیز به دلیل محدودیت هزینه‌های مصرفی در میان تعداد بیکاری و افزایش نابرابری، بعید است که به حالت قبل بازگردد، شرکت‌ها باید فرصت‌های جدید را غنیمت بشمارند و نسبت به دسته‌ها، کانال‌ها و سرزمینه‌های عملکردی مضاعف داشته باشند.



۶۶٪ از مدیران فشن انتظار دارند که فروش خرده‌فروشی بر اثر سفر تنها طی ۲ یا ۳ سال بتواند سطح رشد قبلی خود را بازیابد.

۴. به دنبال عدالت

با توجه به فعالیت‌های کارکنان بخش پوشاک، دستیاران فروش و سایر کارکنان با درآمد کم در اثر مصرف‌کنندگان از وضعیت کارمندان آسیب‌پذیر در زنجیره ارزش فشن بیشتر آگاه شده‌اند. همزمان با ایجاد انگیزه برای ایجاد تغییر با راه‌انداختن عملیاتی برای پایان دادن به سوءاستفاده از کارکنان، مصرف‌کنندگان از شرکت‌ها انتظار دارند که در صنعت جهانی، شأن، امنیت و عدالت بیشتری را نصیب کارکنان خود کنند.



۵۵٪ از مصرف‌کنندگان انتظار دارند که برندهای فشن مراقب سلامتی کارمندان خود در شرایط بحرانی باشند.

تغییرات مصرف‌کننده

۳. حداکثر فعالیت دیجیتال

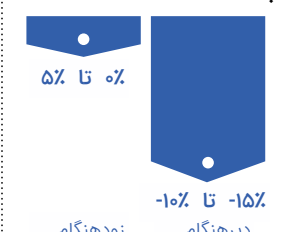
پذیرش دیجیتال در طی این بیماری به اوج خود رسیده‌است، بسیاری از برندها به سمت فروش آنلاین رفته و علاقه‌مندان از نوآوری‌های دیجیتالی برای خدمات مشتری و خریدهای گروهی استقبال می‌کنند. از آنجا که نفوذ خرید آنلاین تسریع یافته است و تقاضای خریداران برای تعاملات دیجیتالی بیشتر افزایش پیدا کرده‌است، صنعت فشن باید نسبت به ترکیب تجربه آنلاین خوش‌بین باشد و در عین حال روش‌های متقاعدکننده‌ای را برای تحت تأثیر قرار دادن بیشتر پیدا کند.



۷۱٪ از مدیران فشن انتظار دارند که تجارت آنلاین آن‌ها در سال ۲۰۲۱، ۲۰٪ یا بیشتر رشد داشته باشد.

۲. کاهش تقاضا

به دنبال بیشترین رکود اقتصادی در طی دهه‌های گذشته، انتظار می‌رود که اقتصاد جهانی در سال آینده تا حدی بهبود یابد اما رشد اقتصادی در مقایسه با میزان آن در قبل از همه‌گیری همچنان کم است. از آنجا که تقاضا برای فشن نیز به دلیل محدودیت هزینه‌های مصرفی در میان تعداد بیکاری و افزایش نابرابری، بعید است که به حالت قبل بازگردد، شرکت‌ها باید فرصت‌های جدید را غنیمت بشمارند و نسبت به دسته‌ها، کانال‌ها و سرزمینه‌های عملکردی مضاعف داشته باشند.

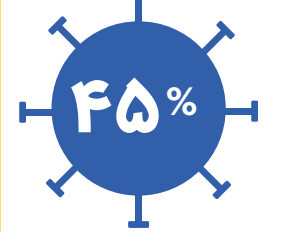


فروش جهانی فشن در سال ۲۰۲۱ می‌تواند به کمتر از میزان فروش در سال ۲۰۱۹ و به میزان ۱۵٪ برسد.

اقتصاد جهانی

۱. زندگی با ویروس

بحران کووید-۱۹، زندگی و معیشت میلیون‌ها نفر را تحت تأثیر قرار داده است، در حالی که در تجارت بین‌المللی، سفر، اقتصاد و رفتار مصرف‌کنندگان را اختلال ایجاد کرده‌است. برای ادامه مدیریت این میزان ابهام بی‌سابقه در سال پیش رو، شرکت‌ها باید مدل‌های عملیاتی خود را دوباره تثبیت کنند تا انعطاف‌پذیری و تصمیم‌گیری سریع‌تر و سرعت تعادل در برابر نظم و انضباط را در دستیابی به نوآوری امکان‌پذیر سازند.



کووید-۱۹ و بحران اقتصادی مهم‌ترین چالش سال ۲۰۲۱ برای ۴۵٪ از مدیران فشن و سهامداران در این نظرسنجی است.

اقتصاد جهانی

۱. زندگی با ویروس
۲. کاهش تقاضا

۱. زندگی با ویروس

بحران کووید ۱۹ زندگی و معیشت میلیون‌ها نفر را تحت تأثیر قرار داده است، در حالی که تجارت بین‌المللی، سفر، اقتصاد و رفتار مصرف‌کنندگان را مختل کرده است. برای ادامه مدیریت سطح عدم اطمینان بی‌سابقه در سال پیش رو، شرکت‌ها باید مدل‌های عملیاتی خود را دوباره تعیین کنند تا انعطاف‌پذیری و تصمیم‌گیری سریع‌تر و تعادل سرعت در برابر نظم و انضباط را در دستیابی به نوآوری امکان‌پذیر کند.

تقریباً در برخی از مناطق جغرافیایی متوقف شده است. شدت این تأثیر توسط جان مولر، معاونت پراکتر و گمبل (P&G) جمع‌بندی شد، هنگامی که او در آوریل ۲۰۲۰ در طی تماس تلفنی به سرمایه‌گذاران گفت که تجارت خرده‌فروشی مربوط به سفر آسیا که برندهای P&G مانند SK-II را پشتیبانی می‌کند، به سادگی «از بین رفته است». برای عاملین فشن و زیبایی که به سفر مصرف‌کننده بستگی دارند، سال آینده با نگرانی همراه خواهد بود. ورود گردشگران بین‌المللی در سال ۲۰۲۰ بین ۶۰ تا ۸۰ درصد کمتر می‌شود و مکینزی پیش‌بینی می‌کند که گردشگری بین‌المللی تا سال ۲۰۲۳ یا ۲۰۲۴ با رکود روبرو خواهد بود.

ورود گردشگران بین‌المللی در سال ۲۰۲۰ بین ۶۰ تا ۸۰ درصد کمتر می‌شود و مکینزی پیش‌بینی می‌کند که گردشگری بین‌المللی تا سال ۲۰۲۳ یا ۲۰۲۴ با رکود روبرو خواهد بود.

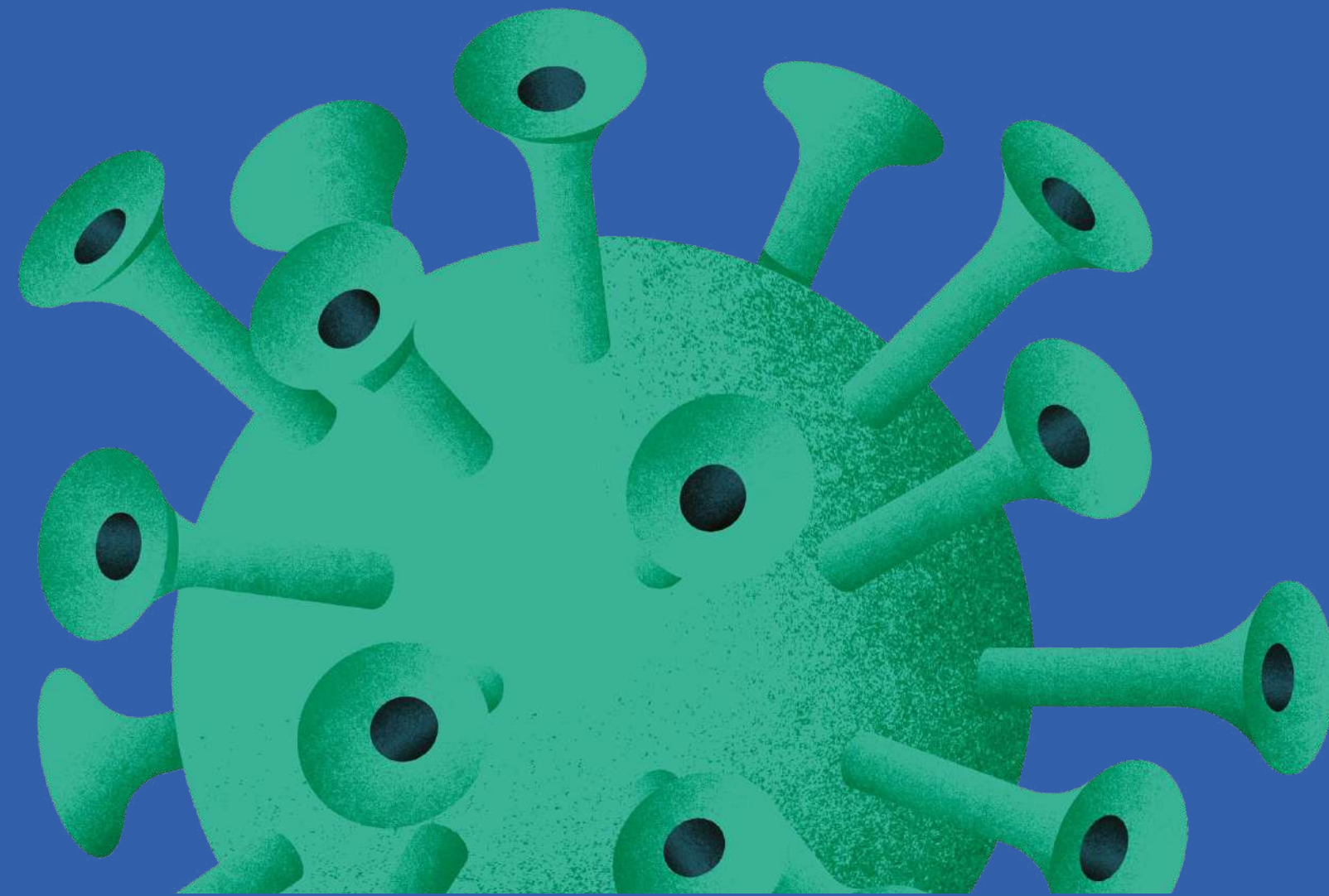
تجارت مرزی در سال ۲۰۲۰ همچنان با کاهش چشمگیری ادامه دارد، بسته شدن بندر و فرودگاه این جریان را مختل می‌کند که به چالش‌های ناشی از تنش‌های تجاری پیش رو و اختلافات تعرفه گمرکی از جمله وخیم شدن روابط بین چین و ایالات متحده و تأثیر نامعلوم برکسیت بر رابطه بریتانیا و اتحادیه اروپا می‌افزاید.

در پی این جریان‌های متقابل، صنعت فشن همچنان با دوره‌ای از چالش‌های بی‌سابقه روبرو خواهد شد. با این حساب، انعطاف‌پذیری باید در رأس موضوع برنامه‌های مدیران باشد. تاریخ نشان می‌دهد که اهمیت این مورد

بیماری همه‌گیر تأثیر مخربی بر اقتصاد جهانی داشته است. اکنون قطعی شده است که رشد اقتصادی در سال ۲۰۲۰ به شکل استثنایی پایین خواهد بود، صندوق بین‌المللی پول پیش‌بینی کرده است که تولید ناخالص داخلی جهانی ۶.۵ درصد کمتر از میزان پیش‌بینی در زمان قبل از همه‌گیری خواهد بود. همزمان، دولت‌ها بدهی‌های کلانی را خواهند داشت. پیش‌بینی می‌شود که در طی یک سال، موجودی بدهی کلی در جهان با اثرات طولانی مدت افزایش مالیات، محدودیت هزینه‌ها و پیشرفت کمتر، دارای ۱۳ درصد افزایش و ۹۶ درصد از تولید ناخالص جهانی باشد. به علاوه، تعداد کمی از اقتصاددانان پیش‌بینی می‌کنند که بازگشت بهبود اوضاع به سطح قبل از بحران تا قبل از سه ماهه سوم ۲۰۲۲ اتفاق نمی‌افتد و حتی این پیش‌بینی با عدم اطمینان همراه است.

احتمالاً بهبودی وضعیت بین سناریوهای خوش‌بینانه و بدبینانه برای سال ۲۰۲۱، بر اساس تحلیل موسسه جهانی مکینزی در مشارکت با اقتصاد آکسفورد (براساس اطلاعات موجود در سپتامبر ۲۰۲۰) انجام خواهد شد. در یک سناریوی خوش‌بینانه‌تر برای آینده، اقتصاد جهانی می‌تواند تا سه ماهه سوم یا آخر سال ۲۰۲۱، با روند رشد متفاوت در مناطق مختلف، به سطح فعالیت ۲۰۱۹ بازگردد. در سناریوی بدبینانه برای آینده، بهبودی بیشتر طول خواهد کشید و مشاغل برای چندین سال با نوسانات مستمر در عرضه و تقاضا مواجه خواهند شد.

بخشی از سفرهای بین‌المللی به شدت تحت تأثیر این بحران قرار گرفته‌اند، این‌ها شامل سفرهایی هستند که



در زمان بحران بسیار زیاد است.

پس از بحران مالی ۲۰۰۸، شرکت‌هایی که از طریق انعطاف‌پذیری عملیاتی و مالی توانستند استحکام خود را تقویت کنند، بازده کلی بیشتری را برای سهامداران به دنبال داشتند (شکل ۳). براساس تحلیل مکینزی، این امر در چهار دسته کلیدی خود را نشان می‌دهد. اولین مورد، سرمایه‌گذاری به منظور پیشرفت کیفی در اسرع وقت بود تا بازگشت به وضعیت قبل را سرعت بخشد و در مقایسه با عوامل غیر پایدار، منجر به افزایش درآمد تا ۳۰ درصد شود. دوم، شرکت‌هایی بودند که با هزینه‌های اصلی ساختاری سر و کار داشته و قادر به دستیابی به بهره‌وری بالاتر بودند، عوامل انعطاف‌پذیر هزینه‌های عملیاتی را تا سه برابر کاهش دادند. سوم، رویکرد علمی برای مالکیت و در اختیار داشتن، منجر به عملکرد بهتر شد: به طور خاص، واگذاری و سرمایه‌گذاری در سناریوی بهبودی سریع، باعث پرداخت سود شد. سرانجام، کاهش نسبت بدهی به سرمایه استراتژی تقریباً مؤثری بود و شرکت‌های بدهکار کمتر از همتایان خود درآمد کسب می‌کردند. می‌توان از طریق جفت معیار مهارت و نظم شاهد این چهار دسته بود. شرکت‌های فشن که این اصول اساسی را اتخاذ کرده و آن‌ها را به استراتژی‌های مشخص تبدیل می‌کنند، احتمالاً با شرایط بهتری از بحران خارج می‌شوند.

بیش از ۸۰ درصد مدیران شرکت‌های مصرف‌کننده و خرده‌فروشی گزارش داده‌اند که اکنون سریع‌تر از قبل به اتخاذ و اجرای تصمیمات عمده می‌پردازند.

در واقع، بسیاری از افراد در حال انجام این کار هستند. بیش از ۸۰ درصد مدیران شرکت‌های مصرف‌کننده و خرده‌فروشی گزارش داده‌اند که اکنون سریع‌تر از قبل به اتخاذ و اجرای تصمیمات عمده می‌پردازند. در مارس ۲۰۲۰، برند جواهرات کندرا اسکاتدر آمریکا به سرعت ۱۰۸ فروشگاه آمریکایی خود را به مراکز برای تحقق اهداف خود تبدیل کرد، که این امر عکس‌العملی در مقابل فشارهای موجود در مراکز خود به دلیل اقدامات فاصله‌گذاری اجتماعی بود. خرده‌فروش بریتانیایی، جان لوئیس در تابستان اعلام کرد که امتیاز انحصاری دوچرخه

ثابت را در فضای داخلی با نام تجاری پلوتون بدست آورده است که برای برآورده کردن نیاز به تناسب اندام در خانه، در طی همه‌گیر شدن بیماری، رونق یافته است.

با ادامه روند بحران، برندها باید استراتژی‌های خود را با درک سریع این مطالب شکل دهند که کدام یک از روندها پس از دوره بهبودی به جا میمانند و کدام یک از بین می‌روند. در هر صورت، سرمایه‌گذاری بر روی داده‌ها و تجزیه و تحلیل به احتمال زیاد برای آن‌ها سودآور است. شرکت‌ها با در اختیار داشتن دیدگاه‌های مشتری، می‌توانند استراتژی‌های بلندمدت خود را تنظیم کرده و سرمایه‌گذاری را در جهت ایجاد فرصت‌ها پیش ببرند که دوام آن از مدت زمان همه‌گیری بیماری هم بیشتر باشد.

طبق نظرسنجی وضعیت فشن مکینزی-BoF در سال ۲۰۲۱، مؤثرترین زمینه برای این فرصت‌ها در زمینه‌های دیجیتال و پایداری خواهد بود که به ترتیب توسط ۳۰ و ۱۰ درصد مدیران انتخاب شده‌اند (به فعالیت سریع دیجیتال در صفحه ۳۵ مراجعه کنید).

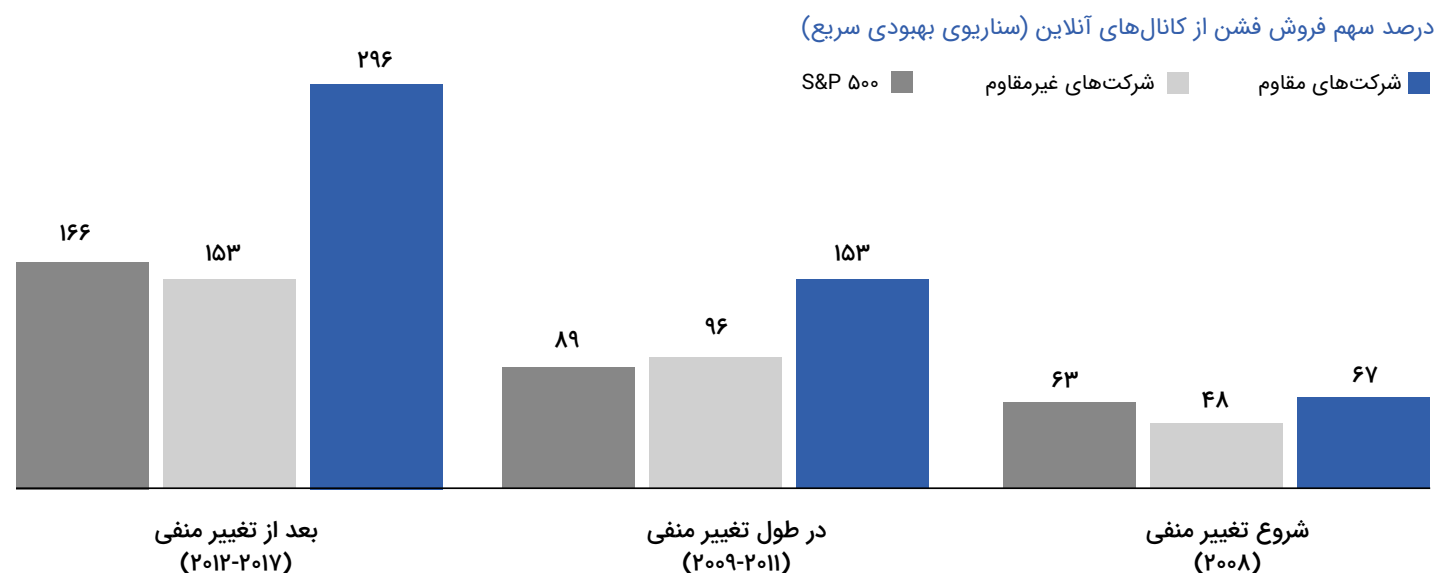
تأکید بر روی ماندگاری نیز بازتاب تمایلات مصرف‌کننده است. سه نفر از هر پنج مصرف‌کننده در نظرسنجی مکینزی در ماه مه سال ۲۰۲۰ اظهار داشتند که ارتقای دوام برندها عامل مهمی در تصمیم به خرید آن‌ها است. در واکنش به این امر، شرکت‌های زیادی در تلاش برای ثبات خود هستند. تیمبرلند قصد دارد تا سال ۲۰۳۰ تمام مواد طبیعی خود را از طریق کشاورزی احیا کند، در عین حال فروشگاه بزرگ بریتانیایی سلفریج از اهداف پایدار و جدید جسورانه‌ای رونمایی کرده‌است و وعده داده است که موجودی محصولات را که با استانداردهای جدید تأمین مالی مطابقت ندارند، تا سال ۲۰۲۵ متوقف کند و البردز شروع به علامت‌گذاری اثر کربن بر روی هر یک از محصولات خود کرده‌است.

در سال ۲۰۲۱، ما انتظار داریم برندهای موفق آن‌هایی باشند که بتوانند اهداف بلندمدت خود را تعریف کنند، در حالی که انعطاف‌پذیری، سرعت و مهارت کافی خود را برای هدایت آینده نامعلوم در کوتاه مدت نشان می‌دهند. برندها باید مدل‌های عملیاتی خود را تغییر دهند تا با

سرعت سریع‌تر این تغییر سازگار شوند و آن شیوه‌های جدید کاری مؤثر را که بر اثر این بحران به وجود آمده‌اند، حفظ کنند. از آنجا که سازگاری برای همه این موارد مهم خواهد بود، برندها باید خطرات موجود در مشاغل جایگزین را شناسایی کرده و برای مقابله با عدم اطمینان و تسهیل در تصمیم‌گیری سریع، واکنش‌های استراتژیک را برای چندین سناریو آماده کنند. ایجاد تیم‌های کاربردی متقابل که از اولویت‌های استراتژیک مطلع می‌شوند، مهارت لازم را برای پاسخگویی سریع و استفاده از فرصت‌های بازار به برندها می‌دهند. مدیران فشن باید روش‌های سنتی خود را در زمینه بودجه و برنامه‌ریزی استراتژیک کنار بگذارند تا میزان قابلیت واکنش‌های سازمان خود را در ماه‌های آینده به حداکثر برسانند. مدیران باید به طور سیستماتیک تأثیر ابتکارات استراتژیک را که از زمان بیماری همه‌گیر آغاز شده‌است، ارزیابی کنند و فرضیه‌های اولیه خود را در مورد عواملی مانند فروش و حجم کاری بر اساس نتایج زمان واقعی بررسی نمایند. از آموخته‌های سال ۲۰۲۰ باید برای برنامه‌های تست استرس در سال ۲۰۲۱ و شناسایی اولویت‌های اصلی برای همه سناریوهای بالقوه آینده استفاده شود. مدیران فشن برای حمایت از این دیدگاه

شکل ۳:

کل عملکرد بازده سهامدار (TSR) برای شرکت‌هایی در زمینه منسوجات، پوشاک و صنعت کالا و اجناس لوکس



منبع: فعالیت مالی شرکت مکینزی

جدید در زمینه برنامه‌ریزی، باید بودجه را با رویکرد مبنای صفر و بودجه از پیش تعریف شده برای سناریوهای مختلف احتمالی، مجدداً بازبینی کنند.

برندهای تجاری باید در صورت امکان هزینه‌های ثانویه را کاهش دهند، مدیران باید مراقب باشند که سرمایه‌گذاری‌های کلیدی برای پیشرفت، به ویژه سرمایه‌گذاری دیجیتال را کم نکنند تا هم در دوره رکود و هم بعد از آن همچنان مطابقت داشته باشند.

ما انتظار داریم که در سال آینده مدیران برجسته فشن برتری اجرای خود را افزایش دهند و تصمیمات خود را با اطمینان به مسئولیت‌پذیری بهتر تفویض کنند. در حال حاضر، همه‌گیری برخی از عاملین این صنعت را وادار کرده‌است تا زنجیره‌های مدیریت را دوباره بررسی کنند، تصمیمات خود را تسهیل نمایند و امکان استقلال بیشتر در سلسله مراتب و مراکز منطقه‌ای را ایجاد کنند و مدیران فشن در دنیایی که به طور فزاینده‌ای نامشخص است، همچنین باید گفتگوی مداوم و به اشتراک‌گذاری اطلاعات با کارمندان و سهامداران را تضمین کنند و به تقویت ارتباطات در سراسر سازمان بپردازند.

جومیا: تعادل سرعت با نظم در بحران



جولیت آناما

رئیس جومیا در نیجریه، مدیر موسسه گروه جومیا

در واکنش آفریقا به آمازون، جومیا، فرصت تجارت الکترونیکی را در بازارهای پرنرژژی مانند نیجریه، کنیا، سنگال، مراکش و مصر از آن خود کرده است، هرچند که به سطوح رشد مورد انتظار تحلیل‌گران در طی همه‌گیری بیماری نرسید. جولیت آناما، مدیر باسابقه این گروه پیشنهاد می‌کند که سال آینده خرده‌فروشی مربوط به حوزه تجارت الکترونیکی در مسیر خود برای سودآوری، نظم بیشتری کسب کند.

-رابی یانگ

کمتر از یک سال پس از احیا شدن تشریفات بورس اوراق بهادار نیویورک برای تجلیل IPO، اولین شرکت نوپای آفریقایی که در آنجا ثبت شد، شرکت جولیت آناما و همکارانش بود که در حال تعبیه یک برنامه عملیات اضطراری برای ارتباط با وزارتخانه‌های بهداشت در یازده کشوری بودند که جومیا در آن‌ها فعالیت می‌کند. هیئت اجرایی که اخیراً ارتقا یافته است، نمایندگی تجارت قوی الکترونیکی در بالاترین سطح مذاکرات با دولت‌ها و مدیران تجارت جهانی را برعهده داشت، اما هیچ چیز نمی‌توانست او را برای مهارت و عزم دیپلماتیک آماده کند که این امور برای او و رهبرانی مانند او در طی همه‌گیری لازم است.

سال ۲۰۲۰ بیش از هر چیز، برای «آمازون آفریقا» یک سال پر پیچ و خمی بوده است. اما به عنوان یک سیستم تجارت الکترونیکی هرچیزی از چمدان و لپتاپ گرفته تا غذا و کفش را می‌فروشد، جومیا همچنان یک کانال جذاب برای دسترسی برندها به مصرف‌کنندگان در این قاره است و آناما همچنان در مورد چشم‌انداز این شرکت در سال ۲۰۲۱ خوش‌بین باقی می‌ماند.

در سال آینده چه مقدار فضای بیشتر برای پیشرفت جومیا وجود دارد و اکنون شما چه نقشی در شتاب دادن به فروش آنلاین در این قاره دارید؟ آیا با نقشی که در هشت سال اول این پیشرفت ایفا کردید، متفاوت است؟

۱. زندگی با ویروس

هنوز دهه‌ها سال جای رشد در این شرکت وجود دارد. اگر به نفوذ تجارت الکترونیکی در قاره نگاه کنید، در بهترین حالت، هنوز هم حدود دو درصد تا سه درصد است. هنوز هم از نظر معاملات بیشتری که می‌توانیم به صورت آنلاین انجام دهیم، کاملاً حالت صعودی دارد و ما در ابعاد مختلف به این مسئله می‌پردازیم. ما در حال افزایش انواع محصولات موجود در جومیا هستیم. امروزه، یک مصرف‌کننده می‌تواند تقریباً همه کالاهای جومیا [نه فقط] محصولات فشن و محصولات زیبایی را بخرد. آن‌ها می‌توانند زمان پخش [برای تلفن‌های همراه] بخرند و قبض‌های جومیا را پرداخت کنند. و در هر یک از دسته‌هایی که فعالیت می‌کنیم، هر ساله در حال رشد است. همه این‌ها مواردی هستند که مرتبط به [از نظر مسیر رشد ما در زمینه آفریقا] افزایش نرخ نفوذ [تجارت الکترونیکی] می‌باشند.

برخی افراد «تحولگر» در تجارت الکترونیکی آفریقا به جومیا اعتبار می‌بخشند. دیگران آن را متهم می‌کنند که با رویکرد موفقیت‌آمیز خدمات پی در پی مانند جومیا پرایم و جومیا اکسپرس و مانند آن، آمازون را شبیه‌سازی می‌کند. نظر شما چیست؟

من می‌گویم: اول این‌که، شما به اختراع دوباره یک چیز ابداع شده از قبل نمی‌پردازید. منطقی نیست که برویم و شروع به بازنویسی کتاب قانون نحوه کار تجارت الکترونیکی کنیم. مصرف‌کنندگان [در سراسر جهان] قبلاً به روش خاص مربوط به تعامل با سیستم‌عامل‌های تجارت الکترونیکی عادت کرده‌اند. مهم است که به آن‌ها چیزی بدهید که آن‌ها با آن آشنا هستند - اما آن را متناسب با نیاز آن‌ها کنید. بنابراین ما گفتیم،

«مصرف‌کنندگان چگونه به ما اعتماد خواهند کرد که کالا به آن‌ها تحویل داده خواهد شد؟» زیرا تدارکات یک چالش بزرگ در آفریقا محسوب می‌شود. ما مجبور شدیم مسئله اعتمادسازی را با ایجاد زمینه تحویل نقدی با سه هدف تحویل کالا، حل مشکل پرداخت و انواع [زیرساخت خدمات] ویژه حل کنیم. من آن را سازگار کردن مدل تجارت الکترونیکی برای محیط آفریقا و ارتقای آن برای مصرف‌کننده آفریقایی می‌نامم. ما نمی‌توانیم فقط مدلی را از منطقه دیگر بگیریم و سپس آن را در آفریقا پیوند بزنیم. این کار موثر نبود، اما برای این‌که مردم اکنون می‌گویند: «آه، این آمازون آفریقا است»، به این معنی است که آن‌ها تشخیص می‌دهند آنچه ما برای آفریقا انجام می‌دهیم همان کاری است که آمازون در ایالات متحده انجام داده است. بنابراین، تا حدی [لقب «آمازون آفریقا»] هر حسی که به من می‌دهد، مهم این است که باعث می‌شود احساس خوشحالی کنم.

جومیا بستر فروش خود را برای مصرف‌کنندگان در نیجریه، آفریقای جنوبی، کنیا، ساحل عاج، غنا، سنگال، اوگاندا، مراکش، الجزایر، تونس و مصر فراهم می‌کند. چگونه توانسته‌اید تجربه مشتری را برای چنین گروه بسیار متنوعی از بازارها با محیط‌های مختلف نظارتی و رفتارهای متفاوت مصرف‌کننده در آن قاره با گستردگی عظیم بهینه کنید؟

ما کالای لوکس نداشتیم که نیاز به عاملین بزرگ و تدارکات مستقر داشته باشد که بتوانند به هر قسمت از کشور بروند و همچنین مایل به تحویل گرفتن پول باشند، بنابراین مجبور شدیم شبکه‌ای از ارائه‌دهندگان تدارکات برای

شخص ثالث ایجاد کنیم. ما فقط سیستم‌هایی را ساخته‌ایم که به ما امکان می‌دهد از آن و سیستم‌های داده مربوط به آن استفاده کنیم.

این جذاب است. اما چگونه مجموعه جومیا را در کشورهای آفریقایی که نه تنها بین بازارهای مختلف بلکه در داخل هر بازار دارای اولویت‌های بسیار متفاوتی در انتخاب لباس هستند، بومی‌سازی می‌کنید؟

این طبقه‌بندی [با توجه به بازار] متفاوت است، زیرا ما در ۱۱ کشور فعالیت می‌کنیم. [اما] برندهای خاصی وجود دارند که ما در سطح جهانی با آن‌ها مشارکت داریم ... اما اگر به عنوان مثال نیجریه را در نظر بگیرید، فروشگاه‌های طراح محلی کوچکی وجود دارند که لباس‌هایی را با قیمت مناسب برای کار [و] برخی از آن‌ها برای فشن بومی آفریقا در موقعیت‌های خاص تولید می‌کنند. ما همچنین بازاریابی خود را سفارشی می‌کنیم. در بازارهای خاص یوتیوب اهمیت دارد و در برخی دیگر از آن‌ها رسانه‌های اجتماعی مختلف مهم هستند.

فکر می‌کنید که تا چه حدی کووید ۱۹ بر روی مسیر سودآوری جومیا تأثیر گذاشته است؟ به نظر شما اوضاع در اواخر سال ۲۰۲۱ چگونه می‌شود؟

در طول بیماری همه‌گیر کووید نیازی به هزینه فروش و تبلیغات هزینه‌های معمول در زمان‌های عادی نداشتیم [بنابراین] به طور کلی، متوجه خواهید شد که خسارات خالص بین سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۰ کاهش یافته است. البته، ما برخی تصمیماتی را از قبل در مورد هزینه‌های کارکنان و سایر هزینه‌های عملیاتی که در سه ماهه دوم سال ۲۰۲۰ زیاد شده بود، گرفتیم که باعث کاهش

۲. کاهش تقاضا

به دنبال بیشترین رکود اقتصادی در دهه‌های گذشته، انتظار می‌رود که اقتصاد جهانی در سال آینده تا حدی بهبود یابد اما رشد اقتصادی نسبت به سطح قبل از همه‌گیری همچنان کاهش یافته است. از آنجا که تقاضا برای فشن نیز به دلیل محدودیت هزینه‌های مصرفی ناشی از بیکاری و افزایش نابرابری بعید است به حالت قبل بازگردد، شرکت‌ها باید فرصت‌های جدید را غنیمت بشمارند و نسبت به طبقه‌بندی‌ها، کانال‌ها و نواحی، عملکردی مضاعف داشته باشند.

محیط چالش‌برانگیز ناشی از رویدادهای بی‌سابقه سال ۲۰۲۰ تا سال ۲۰۲۱ ادامه خواهد داشت و پیش‌بینی می‌شود فروش فشن جهانی در سناریوی «بهبودی سریع» تا ۱۵ درصد پایین‌تر از میزان ۲۰۱۹ باشد. براساس سناریوهای فشن مکینزی، بهبود کامل فروش فشن جهانی زودتر از سه ماهه سوم سال ۲۰۲۲ به سطح قبل از بحران نخواهد رسید. در واقع، انتظار می‌رود که فشن در رده‌های هزینه‌های غیرضروری از سرعت کم بهبودی برخوردار باشد.

بهبود کامل فروش فشن جهانی زودتر از سه ماهه سوم سال ۲۰۲۲ به سطح قبل از بحران نخواهد رسید.

الیزابت اسپولدینگ، مدیر خدمات شیوه انحصاری استیج فیکس آنلاین مستقر در ایالات متحده گفت: «بدون شک بازار پوشاک در سال ۲۰۲۰ کوچک شده است. مردم در فروشگاه‌ها خرید نمی‌کنند. آن‌ها در خانه نشسته‌اند و از خود می‌پرسند که چرا این تعداد اقلام در کمد خود دارند؟». بدین ترتیب، ۱۴۰۰ متخصص فشن را در کالیفرنیا اخراج کرد و ۲۰۰۰ طراح را در سایر ایالت‌های ایالات متحده استخدام یا جابجا می‌کند. «ما اخیراً شاهد روند افزایش تقاضا [از ماه ژوئن و] در برخی موارد بالاترین میزان ثبات را طی سال‌های متمادی مشاهده کرده‌ایم، که فکر می‌کنیم این نشانه‌ای است که مردم می‌گویند: «این روشی است که می‌خواهم در آینده اجرا کنم».

شرکت‌های فشن کمی از سقوط هزینه‌های مصرف‌کننده در امان ماندند، زیرا تقاضا برای کالاهای غیرضروری در حین قرنطینه در جهان کاهش یافت. در نتیجه، بر اساس تحلیل سناریوهای فشن مکینزی (براساس اطلاعات موجود در سپتامبر ۲۰۲۰) کل درآمد صنعت فشن در سال ۲۰۲۰، ۱۵ تا ۲۰ درصد در سناریوی بهبود سریع یا ۲۵ تا ۳۰ درصد در سناریوی بهبودی با تأخیر، کاهش می‌یابد. این امر شدت رکود جهانی را منعکس می‌کند، صندوق بین‌المللی پول (IMF) آن را به عنوان بدترین وضعیت پس از رکود بزرگ دهه ۱۹۳۰ توصیف کرده است.

با این حال، تأثیر در صنعت فشن ناهمگون خواهد بود. پیش‌بینی می‌شود که اروپا در سال ۲۰۲۰ بیشترین آسیب را ببیند و شاهد کاهش ۲۲ تا ۳۵ درصدی فروش باشد و پس از آن ایالات متحده کاهش ۱۷ تا ۳۲ درصدی را داشته باشد. چین با کاهش فروش ۷ تا ۲۰ درصدی، احتمالاً کمتر تحت تأثیر قرار خواهد گرفت.

نتایج حاصل از نظرسنجی‌های مصرف‌کنندگان مکینزی از این پیش‌بینی پشتیبانی می‌کند. قصد مصرف‌کننده برای خرید پوشاک، کفش، لوازم جانبی و جواهرات در سپتامبر سال ۲۰۲۰ همچنان بین ۲۷ تا ۳۵ درصد در ایالات متحده کاهش یافته است. در همین حال، تصمیم مصرف‌کننده در چین، که در مسیر بهبودی جلوتر از بقیه است، در ماه ژوئن به ۴ درصد مثبت تبدیل شد.

حال بررسی این هستیم که چگونه برندها مسیر خود را برای بازاریابی دوباره طی می‌کنند، به گونه‌ای که بتوانند محصولات را با قیمت ۲۰، ۲۵ و ۳۰ دلار در دسترس قرار دهند. آنچه که من فکر می‌کنم دشوار خواهد بود، این است که اگر این برندها از مسیر موجود خود برای بازاریابی استفاده کنند، ممکن است نتوانند آن قیمت مناسب مصرف‌کننده را ارائه دهند.

آیا شما به حاشیه اطمینان اضافه شده ناشی از توزیع‌کنندگان اشاره می‌کنید؟

فکر می‌کنم که چیزی بیشتر از این است. واقعاً نیاز به نگاه مناسب به کل زنجیره ارزش داریم و این سوال را باید بپرسیم که از کجا تأمین مالی می‌کنیم؟ این اقلام را با استفاده از چه پارچه و با چه قیمتی و از کجا تولید می‌کنیم؟ قبل از رسیدن به جومیا، واسطه‌ها و شرکای کانال اصلی چه کسانی هستند؟ برندهای فشن [که] علاقه‌مند به مشارکت با ما هستند] باید بسیار انتقادی به آن نگاه کنند تا ببینند فرصت‌های واقعی برای پایین آمدن قیمت در کجاست. مدیران برند باید در مورد گفتن این موضوع جسور باشند: «ما بر آفریقا تمرکز داریم و آفریقا برای ما فرصتی است».

جومیا در آینده نسبت به رقبای آنلاین خود مانند کونگادر نیجریه یا تیکلتندر آفریقای جنوبی چقدر احساس امنیت می‌کند؟

کارهای زیادی در این قاره باید انجام شود که، در صورت انجام هر کاری، از رقابت استقبال می‌شود، زیرا همه می‌دانند که پتانسیل عظیم و بزرگی در پیش روی ما قرار دارد. این مصاحبه ویرایش و خلاصه شده است.

می‌گذارند. قدرت خرید مصرف‌کننده [آفریقای] به طور فزاینده‌ای تحت فشار قرار دارد، بنابراین ما باید از نظر نسبت قیمت به عملکرد، مجموعه‌ای مناسب برای مصرف‌کننده ارائه دهیم. چه برند فشن ارزان متعلق به چین باشد و چه برند بزرگ ترکیه‌ای یا برند معتبر [اروپا یا ایالات متحده] باشد، تا حدی که آن‌ها از مجموعه‌های مختلف و طراحی محصولات متنوع برخوردار باشند که نیازهای خاص قیمت مصرف‌کنندگان ما را در این مرحله تشخیص بدهند، به مرور آن محصولات در سیستم ما موفق خواهند بود.

شما گفتید که برندهای لوکس قطعاً برای جومیا در اولویت نیستند، اما جومیا تا چه حد علاقه‌مند است تا با برندهای فشن جهانی از ایالات متحده یا اروپا مذاکره کند، البته با این فرض که مجموعه مورد نظر مناسب بوده و قیمت آن‌ها منطبق با هدف مطلوب شما باشد؟

تیم تجاری به طور مداوم به دنبال شراکت‌های جدید است. فشن یکی از پنج یا شش مقوله برتری است که قطعاً بسیار مشتاق همکاری‌های جدید هستیم. با گفتن این نکته در مورد هدف مطلوب، اگر درست به خاطر بیاورم، قبلاً بین ۱۰ تا ۲۰ دلار بود. مطمئناً شما مصرف‌کنندگانی نیز دارید که خواهان ویژگی قیمت بالاتر و طراحی محصول بهتر هستند. اما آنچه ممکن است از نظر

این یک عمل طولانی مدت برای تجارت الکترونیکی است. این یک دوره دو ساله نیست و شما به سمت سودآوری حرکت می‌کنید.

ایالات متحده یا انگلستان به عنوان قیمت پایین‌تر در نظر گرفته شود، هنوز در این قاره نسبتاً گران است. اکنون در

هزینه‌های ارزش ناخالص کالای (GMV) ما شد. از نظر کیفیت و تولید بالا، این یک رشد خارق‌العاده به شمار نمی‌رفت.

برخی از مردم انتظار داشتند که ما در سال ۲۰۲۰ شاهد رشد سه رقمی بیشتری در مقایسه با ۲۰۱۹ باشیم. تصور آن‌ها این بود که کل آفریقا به صورت آنلاین سفارش می‌دهد، که اینطور نیست. شما باید درک کنید که این یک عمل طولانی مدت برای تجارت الکترونیکی است. این یک دوره دو ساله نیست و شما به سمت سودآوری حرکت می‌کنید. مدت زمان زیادی طول می‌کشد. در جایی که اکنون قرار داریم، بسیار روی سودآوری حساب خود متمرکز شده‌ایم.

شما قبل از انتصاب به عنوان مدیر اجرایی در سال ۲۰۲۰، چهار سال مدیرعامل شرکت جومیا در نیجریه بودید. چگونه تیم خود را به سمت تهیه محصولات مناسب در بازار انبوه سوق داده‌اید؟

سیستم ما برای همه کاربرد دارد. ما بیطرف هستیم. بنابراین شما برندهای برتر پروکتر و گمبل و همچنین توزیع‌کنندگان و عمده فروشان در ابعاد کوچک را در اختیار دارید که برندهای بسیار بیشتری را در کارنامه خود دارند. البته مطمئناً، فروشندگان محلی داریم که تنوع غنی را حتی با وجود این‌که ممکن است در کل فقط ۱۰ تا ۵۰ SKU داشته

باشند، به ارمغان می‌آورند. همچنین باید به یاد داشته باشید، این کشورها اکنون دوره بسیار دشواری را پشت سر

روزنه‌های امیدی هم در بین این تاریکی‌ها وجود دارد که براساس آن پیش‌بینی می‌شود که هزینه‌ها در برخی مناطق سریع‌تر از مناطق دیگر بهبود یابد. پیش‌بینی بر این است که فروش فشن در چین تا اوایل سه ماهه چهارم سال ۲۰۲۰ یا حداکثر تا سه ماهه اول سال ۲۰۲۱ به سطح قبل از بحران بازگردد. در سناریوی «بهبودی سریع»، هزینه فشن اروپا تا حدی در سال ۲۰۲۱ بهبود می‌یابد (آلمان در مقایسه با سال ۲۰۱۹ تنها ۲ درصد تا ۷ درصد کاهش داشته است)، آلمان به عنوان یک نقطه روشن است که می‌تواند تا سه ماهه سوم سال ۲۰۲۱ به سطح هزینه‌های قبل از بحران برسد. با این حال، به نظر می‌رسد ایالات متحده با فروش فشن ۷ تا ۱۲ درصد نسبت به سال ۲۰۱۹، حتی با در نظر گرفتن سناریوی «بهبودی سریع» در سال ۲۰۲۱ از سرعت بازیابی کمی برخوردار است.

سرعت بهبود پیشرفت نیز با وجود ادامه برخی از چالش‌های اقتصادی در مقوله‌های فشن و بخش‌های ارزشیابی متفاوت خواهد بود. با نگاهی به ارزشیابی‌های بازار، بخش‌های ارزشیابی و تخفیف از سالم‌ترین بخش‌ها هستند. سرمایه بازار برای عوامل ارزشیابی و تخفیف در اکتبر سال ۲۰۲۰، ۵ درصد بیشتر از دسامبر ۲۰۱۹ بود، در حالی که همین رقم برای شرکت‌های اجناس لوکس ۱۲- و برای بخش ارزشیابی ۱۶-درصد بود. این نشان‌دهنده روند طولانی مدت صنعت در جهت قطب‌بندی بخش‌های ارزشیابی است.

گزارش‌های درآمد نشان می‌دهد که بخش لوکس در فشن در اوایل سال ۲۰۲۰ کمتر از سایرین آسیب دیده است. درآمد و حاشیه سود اجناس لوکس در سه ماهه گزارش شده در فوریه و ژوئن به ترتیب ۲۶ درصد و ۱۵ درصد کاهش داشت، در حالی که بازار کل با درآمد ۳۴ درصدی و حاشیه سود ۲۱ درصد روبرو بود.

در واقع، تمایل برای اقلام ارزان قیمت در بین برخی از مصرف‌کنندگان ثروتمند هنوز زیاد است و انتظار می‌رود که در سال ۲۰۲۱ ادامه داشته باشد. کرینگ گزارش داده است که بهبودی پیوسته در سرزمین اصلی چین وجود دارد، برخی از برندها به میزان رشد قبلی خود باز

میگردند، در حالی که بازگشایی مجدد فروشگاه‌ها در آنجا نشان می‌دهد که تقاضای به سمت اجناس لوکس سرکوب شده بود. در واقع، چین در حال بازیابی بخش اجناس لوکس است، زیرا فروش اجناس لوکس چین در سه ماهه دوم سال ۲۰۲۰ به سطح ۲۰۱۹ رسیده است و تخمین زده می‌شود که در سال ۲۰۲۱، ۱۰ تا ۳۰ درصد در مقایسه با سال ۲۰۱۹ افزایش یابد. ایم مورد منعکس‌کننده تغییر هزینه‌های اجناس لوکس در چین است، در حالی که بهبودی وضعیت سایر اقتصادهای بزرگ مدت بیشتری طول می‌کشد.

در واقع، تمایل برای اقلام ارزان قیمت در بین برخی از مصرف‌کنندگان ثروتمند هنوز زیاد است و انتظار می‌رود که در سال ۲۰۲۱ ادامه داشته باشد.

در طرف دیگر این موضوع، رشد نابرابری و عدم اطمینان مالی باعث می‌شود تا مصرف‌کنندگان به دنبال ارزشیابی باشند. صندوق بین‌المللی پول یکی از سازمان‌هایی است که خاطرنشان می‌کند کووید ۱۹ احتمالاً نابرابری در درآمد را افزایش می‌دهد، افراد فقیرتر در برابر تعلیق و کمکاری در معرض آسیب قرار دارند و توانایی کار از خانه ندارند. به طور کلی نرخ بیکاری در کشورهای OECD در سال ۲۰۲۱ نسبت به سال ۲۰۱۹ ۵۰ تا ۸۳ درصد بیشتر از سناریوی تخمین زده شده است. حدود ۲۰ درصد از مصرف‌کنندگان ایالات متحده انتظار دارند که این بحران بیش از یک سال بر امور مالی شخصی یا خانوادگی آن‌ها تأثیر بگذارد و ۲۷ درصد اظهار داشتند که برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها به خرید اقلام ارزان قیمت می‌پردازند.

قرنطینه و محدودیت در رفت و آمد نیز به شدت بر انتخاب مصرف‌کننده پیرامون این‌که چه چیزی بپوشد، تأثیر گذاشته است. مجموعه لباس رسمی، که پیش از بحران سیر نزولی به خود گرفته بود، از زمان شروع همه‌گیری در یک شیب تند رو به پایین قرار دارد.

بسیاری از عاملین صنعت فشن از این وضعیت رنج می‌برند، مثلاً برادران بروکس‌اعلام ورشکستگی کرده‌اند، هوگو باسگزارش کاهش فروش سالانه ۵۹ درصدی را در سه ماهه دوم دادو تی ام لوین و ماس براس، فروشگاه‌های خود را بسته‌اند و از خانه به مشتریان

خدمات می‌دهند و رویدادهای مهم خود را به دلیل کاهش خرید لباس لغو کردند. طبق نظرسنجی وضعیت فشن مکینزی Bof-در سال ۲۰۲۱، ۶۸ درصد از مدیران فشن انتظار دارند که وضعیت خرید لباس‌های مناسب در اواخر سال ۲۰۲۱ بهبود یابد، در حالی که ۳۸ درصد پیش‌بینی می‌کنند که فروش لباس رسمی هرگز به زمان قبل از کووید ۱۹ برنمی‌گردد، استفان کانالی، مدیر و رئیس اجرایی برند لوکس لباس مردانه کانالی، در ژوئن سال ۲۰۲۰ گفت که او معتقد است لباس سنتی و کلاسیک «قطعاً در بحران عمیقی» قرار دارد، که در زمان همه‌گیری این بحران بیشتر است.

قرنطینه و محدودیت در رفت و آمد نیز به شدت بر انتخاب مصرف‌کننده پیرامون این‌که چه چیزی بپوشد، تأثیر گذاشته است.

ما انتظار داریم افزایش علاقه مصرف‌کننده به سلامتی و تندرستی فراتر از این مدت همه‌گیری پابرجا بماند، به این معنی که تقاضا برای لباس ورزشی و راحتی در سال ۲۰۲۱ همچنان ادامه خواهد داشت. برندهای ورزشی و لباس‌های راحتی از کاهش فروش در امان نبوده‌اند، اما بر اساس تحقیقات ارنست، فروش ایالات متحده در مقایسه با کاهش دو رقمی در سایر گروه‌های پوشاک، فقط ۲ تا ۳ درصد نسبت به سال گذشته در ماه آگوست کمتر بوده است. به نظر می‌رسد که سرمایه‌گذاران نسبت به چشم‌انداز لباس‌های ورزشی در مقایسه با سایر لباس‌ها خوش‌بینترند: تا اکتبر ۲۰۲۰، سهام شرکت‌های لباس ورزشی از سطح قبل از بحران ۷ درصد فراتر رفته بود، در حالی که سهام گروه لباس غیر ورزشی ۱۸ درصد پایین بود.

یک محرک برای افزایش تقاضای این دسته از لباس‌ها، افزایش دوچرخه‌سواری به عنوان یک روش حمل و نقل جایگزین است. فروش دوچرخه در ایالات متحده دو برابر شد و در بسیاری از کشورهای دیگر در حین قرنطینه در بهار رشد کرد و تعداد شهرهایی که ایده حمل و نقل مطلوب با دوچرخه‌سواری را دنبال می‌کنند، با توجه به میزان تقاضای پایدار برای لباس دوچرخه و لباس ضد آب، افزایش یافته‌اند. در اوایل سال ۲۰۲۰، مارک تجاری

لوکس مانکسر حتی با شرکت نوپای مربوط به دوچرخه الکترونیکی در یکی از مجموعه‌های مشترک مبتکرانه همکاری کرد.

به بیان کلی‌تر، روند کار از خانه که از قبل از همه‌گیری در جریان بود و در سال ۲۰۲۰ شتاب گرفت، احتمالاً به عنوان عامل غالب در بسیاری از گروه‌های فشن در سال ۲۰۲۱ ظاهر خواهد شد. در واقع، شرکت‌هایی که قادر بودند میزان تقاضا برای لباس‌های غیررسمی یا ورزشی را افزایش دهند، بهتر از پیش‌بینی تحلیل‌گران در سه ماهه دوم سال ۲۰۲۰ بود، مانند شرکت آریه که متعلق به لباس مردانه ایگل آمریکایی است و نام تجاری جدید ورزشی برون خطی را در ژوئیه راه‌اندازی کرد. با توجه به این‌که مقدمات کاری انعطاف‌پذیرتری برای سال پیش رو در نظر گرفته شده است، قرار است که تنها پیشرفت در زمینه لباس‌های غیررسمی برای بسیاری از عاملین صنعت فشن اهمیت پیدا کند. برخی از شرکت‌ها به سرعت درگیر این علاقه جدید مصرف‌کننده شدند. مجموعه فشن آلتا متعلق به دلچه و گابانا (مؤسسه طراحی فشن و لباس زنانه) به طور معمول لباس‌های مجلل و متعارف را به فروش می‌رساند. در فصلی که قرنطینه اتفاق افتاد، لباس‌های مجلل و لباس شب با مجموعه‌ای از پوشش‌های کیمونو، خرقة و سایر لباس‌های راحت‌تر جایگزین شدند. در همین حال، برند رسمی لباس رسمی ریس به بررسی موفقیت بیشتر در زمینه لباس‌های غیررسمی با تمرکز بر پارچه آن‌ها پرداخت و مجموعه جدید «لباس راحتی لوکس» را راه‌اندازی کرد.

به بیان کلی‌تر، روند کار از خانه که از قبل از همه‌گیری در جریان بود و در سال ۲۰۲۰ شتاب گرفت، احتمالاً به عنوان عامل غالب در بسیاری از گروه‌های فشن در سال ۲۰۲۱ ظاهر خواهد شد.

با نگاه به جلو، با راکد ماندن تقاضا در سال ۲۰۲۱، شرکت‌های فشن باید هدف خود را در زمینه ارائه محصولات و با توجه به کاهش دو برابری نقاط حساس رشد و تغییر رفتار مصرف‌کننده، تنظیم کنند. برنامه‌های استراتژیک باید «نقشه‌های انگیزه‌بخش» مربوط به مکان جغرافیایی، دسته‌ها و بخش‌های ارزشیابی را با عملکرد

بهرتر منعکس کنند، ایده‌هایی را در این مسیر به کار ببرند تا از طریق آن‌ها شرکت‌ها بتوانند به سرعت نسبت به زمان و مکان فرصت‌های بروز داده شده پاسخ دهند. سرمایه‌گذاری در بازاریابی، فروشگاه‌های جدید و کارکنان به بهترین وجه به مکان جغرافیایی مربوط می‌شود که در آن‌ها میزان تقاضا با سرعت بیشتری افزایش می‌یابد. کمپنیهای بازاریابی محصولات باید بر روی بخش‌های دارای متقاضی مانند پوشاک ورزشی و لباس راحتی تمرکز داشته باشند و در مکان‌های برجسته مانند صفحات وب آنلاین مورد توجه قرار گیرند.

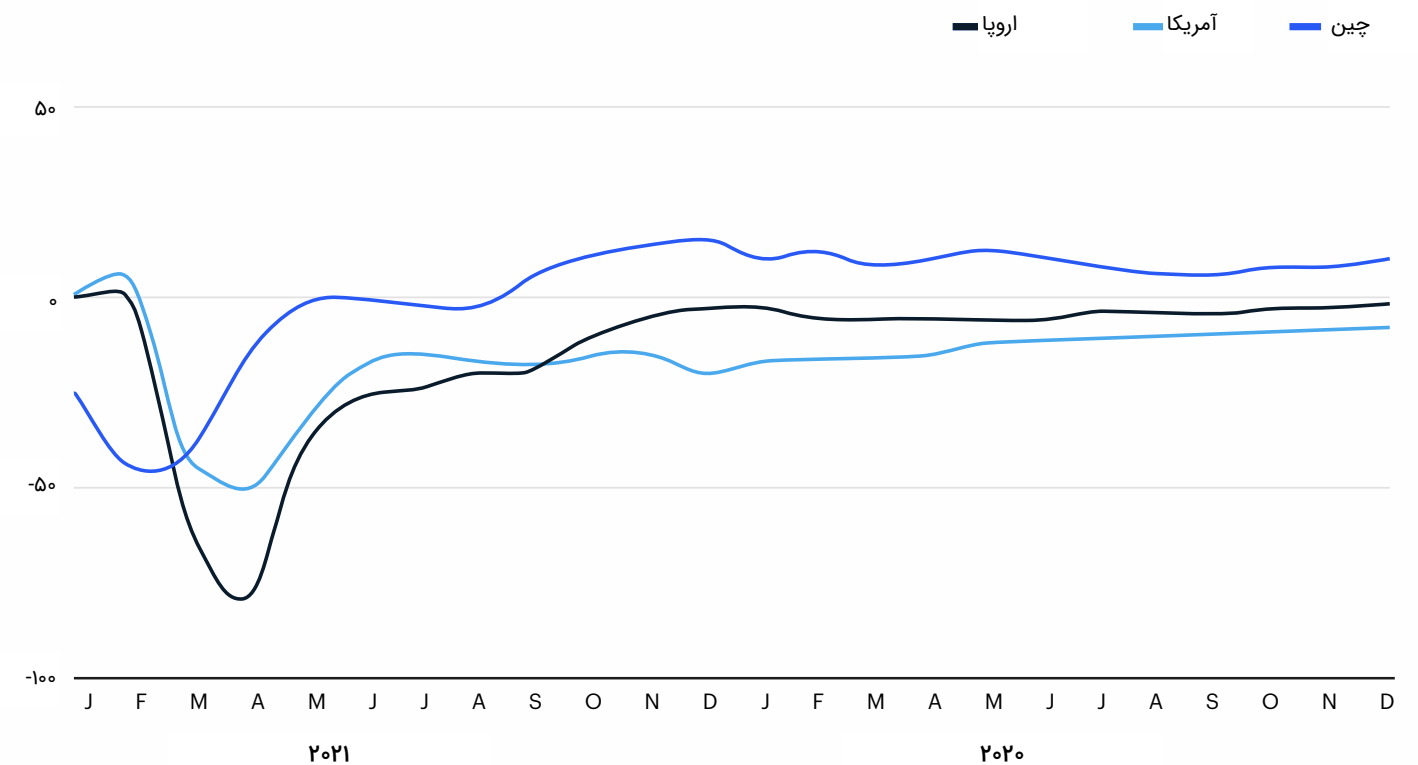
در همین حال، برندهای موجود در دسته لباس‌های رسمی می‌توانند تعادل مجددی را در بین کالاهای مختلف

خود برقرار کنند و نسبت سهم بیشتری را به لباس‌های راحت‌تر اختصاص دهند، بدون این‌که کیفیت محصول تحت تأثیر قرار بگیرد. برای عاملین برجسته این صنعت نیز با توجه به قطبی شدن مداوم تقاضا در بخش‌های ارزشیابی، منطقی خواهد بود که بدانند آیا از ارزش ویژه برند برخوردارند تا از این طریق بتوانند خود را در موقعیت ارزشی بالاتر قرار دهند. با این وجود، در میان گروه‌ها، اصل اولیه در محیط چالش‌برانگیز، همان تقاضای کم باقی‌مانده است: برندهای موفق باید در عین حال که به هویت برند خود وفادار هستند، در مورد تغییر در رفتار مصرف‌کننده سریعاً واکنش نشان دهند.

شکل ۴:

انتظار می‌رود که فروش فشن در چین در سال ۲۰۲۰ بهبود یابد، در حالی که بهبود اوضاع در ایالات متحده و اروپا با تأخیر مواجه است.

درصد فروش فشن در سناریوی «بهبودی سریع» در مقایسه با سال ۲۰۱۹



منبع: سناریوهای فشن مکیکنزی

کووید ۱۹ و عصر جدید کالاهای لوکس

ترکیبی قوی از قدرت طولانی‌مدت صنعت و شوک‌های ناشی از همه‌گیری، تغییراتی را به این صنعت تحمیل کرده‌است که برای مدتی پیش‌بینی کرده بود. اکنون که ارزشیابی تحول برای سال‌ها در عرض چند ماه اتفاق افتاده است، کالاهای لوکس چگونه با این مورد خود را وفق می‌دهد؟

لارن شرمین

دیدگاه‌های کلیدی:

- بیماری همه‌گیر مجبور به تغییر رویه از خرید تجربی به خرید کالاها شده‌است، اما برندهای تجاری باید برای بازدهی اقتصاد تجربی آماده شوند.
- به لطف جذابیت ساعت‌های گران قیمت و بسیار لوکس، در بخش سرمایه‌گذاری، یک گروه جدی در فضای بازار بحران هستند.
- بخش لوکس برای ادغام و هدایت توسط بزرگ‌ترین عاملین این صنعت آماده است، اما همه‌گیری بیماری نشان داده است که هنوز جایی برای برندهای مستقل و جدید هوشمند وجود دارد.

حتی رفت و آمد ثروت‌مندترین مصرف‌کنندگان را محدود کرد. طبق شاخص جهانی فشن مکی‌نزی، در سال مالی ۲۰۱۹، EBITA (یا درآمد قبل از بهره، مالیات و استهلاک) به طور متوسط ۳.۲ درصد کاهش یافته است. سود اقتصادی که هم در هزینه‌های آشکار و هم در هزینه‌های ضمنی تأثیرگذار است، ۴ درصد افزایش داشت. شرکت‌های بزرگ و کوچک، موفق و مبارز، عملیات ساده‌ای را انجام می‌دهند تا بتوانند افت ناگهانی در فروش را حساب کنند.

اما اینطور نیست که خرید کاملاً متوقف شده باشد. مصرف‌کنندگانی که در خانه مانده بودند و نگران وضعیت مالی خود بودند، تصمیم به خریدهایی می‌گرفتند که پیش‌بینی خرید آن‌ها تا یک سال قبل تقریباً غیر ممکن بود. چند سال نوآوری و تغییر در سبک آنلاین در عرض چند ماه اتفاق افتاد، زیرا برندها تنها بر درآمدزایی از کانال

در آغاز سال ۲۰۲۰، صنعت کالاهای لوکس در آستانه یک تغییر شگرفی قرار داشت. مصرف‌کنندگان به طور فزاینده‌ای تجربه‌های مختلف را انتخاب می‌کردند، بدین ترتیب افزایش مجدد بازار فروش و اجاره تسهیل می‌شد و برندهای لوکس ترغیب می‌شدند تا خدمات بیشتری ارائه دهند. چین، که سهم عمده رشد در بازار کالاهای لوکس شخصی را در سال ۲۰۱۹ به خود اختصاص داده بود، هرگز برای بقای برندهای قدیمی و توسعه برندهای جدید، اهمیتی قائل نبود. تجارت الکترونیکی به طور پیوسته سهم خود را در بازار به دست می‌آورد، در حالی که گردشگری همچنان درآمدزایی قابل توجهی برای برندهای لوکس داشت، افزایش مقررات دولت از پیش، اهمیت مشتریان بومی را بیشتر کرده بود.

سپس همه‌گیری اتفاق افتاد و این «عامل شوم عظیم» معنای کاملاً جدیدی به خود گرفت. بحران جهانی کووید ۱۹ به دلیل قرنطینه و سایر محدودیت‌های سفر،



موجود در بسیاری از بازارها تمرکز کردند: یعنی تجارت الکترونیکی.

انگیزه برندها این بود که هر کاری از دستشان برای بازیابی درآمد از دست رفته برمی‌آید، به صورت آنلاین انجام دهند. هنوز حتی بزرگ‌ترین شرکت‌ها در سودآورترین بخش‌های بازار نیز ضربه سختی دیده‌اند. اقلام لوکس و کالاهای لوکس مقرون به صرفه در ماه‌های فوریه و ژوئن ۲۰۲۰، در مقایسه با همین دوره در سال ۲۰۱۹ با کاهش متوسط فروش ۳۰٪ و EBITA با درصد متوسط ۲۰ درصد، انعطاف‌پذیری بیشتری نشان دادند. فروش برندهای فشن با قیمت متوسط ۳۵ درصد کاهش یافت، در همین دوره ۲۱ EBITA درصد کاهش فروش داشت، در حالی که عوامل تخفیف‌دهنده با کاهش ۳۶ درصدی فروش، فشار زیادی را به دلیل موجودی کالاهای فروخته نشده تجربه می‌کردند.

چند سال نوآوری و تغییر در سبک آنلاین در عرض چند ماه اتفاق افتاد، زیرا برندها تنها بر درآمدزایی از کانال موجود در بسیاری از بازارها تمرکز کردند: یعنی تجارت الکترونیکی.

از آنجایی که مدیران به سال ۲۰۲۱ و بعد از آن نگاه می‌کنند، مهم است که عواقب طولانی مدت را برای هر آنچه قبلاً اتفاق افتاده است و تغییرات بعدی که در آینده رخ می‌دهد، در نظر بگیرند.

همه عوامل ماندگار و مهم چین

شرکت‌هایی که قبلاً جایگاه مهمی در چین داشتند، از جمله مجامع قدرتمند توزیع کالاهای لوکس LVMH و کرینگ، در کاهش همه‌گیری شروع خوبی داشتند، زیرا تأثیر اقتصادی قرنطینه در آنجا در مقایسه با غرب کم بود و آزمایش‌های گسترده باعث شد ردیابی و اثر شیوع ویروس آسان‌تر شود. برندهایی که بیش از ۳۰ درصد فروش سالانه در منطقه آسیا و اقیانوسیه (APAC) را دارند، از جمله این‌ها سرزمین اصلی چین، ژاپن، کره جنوبی و تایوان هستند که در طول همه‌گیری طبق تحلیل مک کینزی از ۳۱۱ شرکت فشن که میزان فروش منطقه را نشان می‌دهند، به ارزش بازار بالاتری نسبت به هم‌تایان

خود که حضور پررنگی در منطقه ندارند، دست یافتند. به طور متوسط، شرکت‌های متمرکز در APAC با داشتن ۱۸ درصد بیشتر از سهم بازار، خودستایی می‌کردند.

مدت‌هاست که برندهای لوکس برای صرف هزینه در خارج از کشور به مصرف‌کنندگان چینی اعتماد می‌کنند. اما از آنجا که در سال‌های اخیر، مقامات دولتی محدودیت‌های بیشتری را برای فروشندگان دایگودر کالاهای بازار کبود ایجاد کرده‌اند و برندها برای هماهنگ شدن قیمت‌های جهانی خود تلاش می‌کنند تا با ارائه امتیاز انحصاری سایت و ارائه محصولات با قیمت مناسب، به مشتری بومی اهمیت بیشتری بدهند و طبقه متوسط این کشور را که به سرعت در حال رشد است، جذب کنند. حتی وقتی مصرف‌کنندگان بعد از تمام شدن همه‌گیری، دوباره مسافرت را شروع کنند، مشتری بومی همچنان در ذهن شما باقی خواهد ماند.

رابرت بورک، مشاور خرده‌فروشی مستقر در نیویورک که با مشتریانی در سراسر جهان، از چین تا آمریکای جنوبی و اروپا کار می‌کند، گفت: «بهبودی در جایی اتفاق می‌افتد که مشاغل و خرده‌فروشان وابسته به استقبال گردشگران نباشند». این زمانی است که ما شاهد برخی از بهترین بازیابی‌ها باشیم: جایی که خریدار محلی وجود داشته باشد.

بهبودی در جایی اتفاق می‌افتد که مشاغل و خرده‌فروشان وابسته به استقبال گردشگران نباشند.

«نگاه به آینده، به معنای ترویج خریداران بومی در مناطق دیگر مانند اروپا به تعداد زیاد است و به شدت متکی به بازدیدکنندگان خارج از کشور است تا فروش را افزایش دهد. در حالی که مشتریان بومی چین این بازار را حفظ می‌کنند، برندها نیز باید به دنبال ایجاد روابط محلی در مناطقی باشند که اخیراً بیشتر به رشد گردشگری متکی هستند. فیلیپ گوارینو، مشاور کالاهای لوکس در پاریس گفت: «چین در بهترین مکان قرار دارد، اما یک منطقه نمی‌تواند کل صنعت را پیش ببرد.»

همچنین برندهای تجاری مجبور هستند تا سال‌های آینده استراتژی‌های خود را در مناطق بسیار آسیب‌دیده

مانند برزیل و هند و به علاوه در قاره آفریقا دوباره احیا کنند، این مناطق جاهایی هستند که موقعیت مشتری در حال پیشرفت است اما موانع بیشتری برای ورود و موفقیت وجود دارد. نلی کیم، مشاور مستقر در نیویورک، برندهای لوکس و خرده‌فروشان گفت: «این صنعت فرصتی برای بازنشانی استراتژی «سایر نقاط جهان» را دارد». بسیاری از مردم به چین به عنوان عامل پیشرفت اعتماد می‌کنند، [اما] بازارهای نوظهور دیگری نیز وجود دارند که نیاز به توجه دارند.»

با استفاده از تجربیات مختلف، به موقعیت قبل برگردید.

یک کیف دستی لوکس برای دهه‌ها، به ویژه برای ثروتمندان جدید نهایت نماد کالای لوکس به شمار می‌رفت. اما قبل از همه‌گیری، مشخص شده بود که مشتری‌ها به دنبال تجربه بیشتری هستند. به همین دلیل بیش از همه، تمرکز شرکت‌های کالاهای لوکس، از فروشگاه موقت لویی‌ویتان در منطقه غرب شیکاگو به همراه نمایشگاه ویرجیل ابلوچ در موزه هنرهای معاصر شهر گرفته تا ورود اقامتگاه‌های هتل با نام‌هایی از جمله ورساچه، آرمانی و بولگاری، ایجاد تجربه بود.

طبق دیدگاه‌های شرکت تحقیقاتی بازار گرینلایت در سال ۲۰۱۹، پیش‌بینی می‌شود که بازار جهانی سرگرمی‌های مستقر در مکان تا سال ۲۰۲۳ با نرخ رشد مرکب سالانه ۳۲.۲ درصد تا ۱۲ میلیارد دلار رشد خواهد کرد. همان‌طور که مصرف‌کنندگان مشخص کردند، اولویت خود را بر چیزهای دیگر ارجح می‌دانند، مدل‌های جدید تجاری برای اطمینان از تداوم خرید لباس از یک روش یا روش‌های مختلف، از حالت بازار اجاره‌ای به حالت آنلاین تبدیل می‌شدند. اما وقتی همه‌گیری رخ داد، مسافرت، مراجعه به فروشگاه‌ها و حتی بیرون رفتن برای غذا خوردن تقریباً برای همه غیرممکن شد. بنابراین، مردم از روی کنجکاو دوباره شروع به خرید چیزهایی کردند. خرید کیف‌های دستی، کفش و جواهرات لوکس در بسیاری از موارد بهتر از حد انتظار ظاهر شدند، حتی اگر مصرف کلی آن نسبت به میزان قبل از همه‌گیری همچنان پایین باشد. در سه ماهه سوم سال مالی ۲۰۲۰، بخش‌های خاصی از کالاهای لوکس در حال بازگشت به قبل بودند.

در LVMH، بخش فشن که شامل کالاهای عمده چرمی است و همچنین سفورا، فروشگاه کالاهای مربوط به زیبایی، نسبت به سال گذشته ۱۲ درصد رشد داشتند، حتی اگر فروش کلی ۷ درصد کاهش یابد (این امر به چالش‌های تجاری بدون عوارض مربوط می‌شود). فروش کلی برند مستقل هرمس، تا ۷ درصد بود. کالاهای چرمی، پوشاک، ساعت، جواهرات و کالاهای خانگی همگی به مرحله رشد برگشتند. فروش کلی کرینگ، کمی بیش از ۱ درصد کاهش یافت و تقریباً معادل ۸ درصد میزان تخمین تحلیل‌گران بود. در حالی که فروش در گچی تقریباً ۹ درصد کاهش یافت، برند بوتگا ونتا جهش ۲۱ درصدی را تجربه کرد.



تعادل بخش‌های سرمایه‌گذاری و کالاهای لوکس غیررسمی

آیا این فرهنگ که زمانی وقوع آن «حتمی» بود، دوباره مانند سال ۲۰۰۸، سیر نزولی داشته است؟ احتمالاً نه. بعید به نظر می‌رسد که مصرف‌کنندگان پس از همه‌گیری، به اولویت‌بندی «کالاها» ادامه دهند. سفرهای تجاری ممکن است به سرعت به حالت قبل برنگردد، اما با وجود واکسن، گردشگری و تجربیات همانند آن، دوباره محبوبیت سابق خود را افزایش می‌دهد. برندها باید برای

تغییر ناگهانی دیگر و قرار گرفتن در مسیر گرایش مصرف‌کننده در زمان قبل از همه‌گیری آماده شوند. فروش مجدد در طی همه‌گیری به شکوفایی خود ادامه داده است، احتمالاً دوباره اجاره نیز به حالت قبل برخواهد گشت.

فروش لباس راحتی و لباس مردانه، و هرچیزی که دارای کمربند باشد، در هنگام همه‌گیری برای اولویت قرار دادن راحتی مشتریان، کار از خانه و انجام ورزش‌های روزانه به اوج خود رسید، و امید این بود که حتی در قرنطینه فعال باقی بماند. در حالیکه، برندهای لباس و کفش با کاهش فروش بسیار زیادی روبرو شدند و متوسط پوشش بازار به ترتیب در اکتبر ۲۰۲۰ از دسامبر ۲۰۱۹، ۱۸٪ و ۱۹٪ کاهش داشت و بخش لباس‌های ورزشی شاهد پیشرفت جدی بود و ۷ درصد افزایش یافت.

اما در حالی که تغییر کم‌لباس به لباس‌های راحتی همچنان ادامه دارد، حتی در چین و سایر مناطق APAC، که لباس مناسب برای زنان و مردان باقی‌مانده است، همه چیز نهایی نخواهد بود. بورک می‌گوید: «مردان این نیاز را احساس کرده‌اند که کم‌لباس خود را تغییر دهند». «این مربوط به لباس راحتی است، نه لباس ورزش».

در واقع، اکثر کارشناسان معتقدند که بازار لباس‌های مرغوب و راحت مردانه همچنان ادامه خواهد یافت، هرگونه تجارت در لباس‌های غیر رسمی به نظر خوب می‌رسد. کیم با اشاره به آغاز همکاری ار جردن دیوردر صنعت فشن می‌گوید: «در آنجا نوآوری بیشتری وجود دارد» و هیچ چیزی در فشن جذاب‌تر از این نیست که تقاضا برای آن بدون در نظر گرفتن جنسیت باشد.

شریفا موردوک، مالک مشترک نمایشگاه‌های آزاد فشن و سبک زندگی است که به صنعت پوشاک می‌پردازد، افزود: «جوانان و بسیاری از مردان جوان در حال خرید هستند». «آن‌ها موجب شکل دادن به فرهنگ می‌شوند».

اما همه گروه‌ها در این طبقه‌بندی‌های عمده موفق نیستند. السا بری، بنیان‌گذار شرکت مشاوره M&A کلای لوکس «شرکای جهانی وندوم»، با اشاره به عدم ارتباط

رشد کم بازار در برابر دیجیتال‌سازی می‌گوید: «ساعت‌های زیر ۱۰۰۰ فرانک سوئیس [تقریباً ۱۰۹۰ دلار آمریکا] سرنوشت بدی دارند».

«با این حال، ساعت‌های گران‌قیمت و جواهرات کالاهای لوکس جامد از چند جنبه قابل توجه هستند». نه تنها ساعت‌های یکبار مصرف و جواهرات ظریف از بخش‌های سرمایه‌گذاری محسوب می‌شوند، بلکه همه آن‌ها از روند کلی استعداد شخصی از جمله «میزان علاقه جدی» به بازار چین بهره می‌برند. «مصرف‌کننده چینی عادت داشت که جواهرات را با توجه به وزن طلای آن خریداری می‌کرد. اکنون آن‌ها آن را به خاطر زیبایی می‌خرند. این یک روش عالی برای نشان دادن شخصیت، سطح سلیقه آن‌ها و احتیاط است».

گروه چینی فوسون در اواخر مارس ۲۰۲۰ اکثر سهام برند جواهرات فرانسوی جولا را از طریق شرکت تابعه یویان در میانه بیماری همه‌گیر به دست آورد که به گفته وی شواهدی مبنی بر اعتماد بازار به پتانسیل رشد این گروه وجود دارد.

انحصاری کردن خرده‌فروشی در همه جا

در سال ۲۰۱۹، تجارت الکترونیکی بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از فروش جهانی کالاهای لوکس را تشکیل داده است، در حالی که اروپا و چین در این طیف در پایین‌ترین موقعیت و ایالات متحده در بالاترین موقعیت قرار دارند. طبق گفته مککینزی، تا سال ۲۰۲۰، این میزان در هر سه منطقه حداقل ۵۰ درصد افزایش یافته است. در بازار آنلاین کالاهای لوکس فارفچ، فروش سه ماهه دوم تقریباً ۷۵ درصد نسبت به سال گذشته افزایش یافته و به ۳۶۵ میلیون دلار رسیده است. ارزش ناخالص کالا یا ارزش هزینه تمام شده کالای فروخته‌شده در سایت، ۴۸ درصد افزایش داشت. میانگین سرمایه بازار خرده‌فروشان اینترنتی تا ماه اکتبر، نسبت به دسامبر ۲۰۱۹، ۴۲ درصد زیاد شد.

همچنین، خرده‌فروشان برندها از نایک گرفته تا لویی‌ویتان شاهد افزایش فروش آنلاین بودند که دلیل آن را تا حدی تجربه شخصی خرید در هر کانال می‌دانستند.

در گذشته، تجربه «یک به یک افراد»، همان‌طور که نایک آن را اینگونه می‌نامید، فقط به طبقه مشتریان برتر اختصاص داده می‌شد. اکنون برندهای فشن باید از طریق ترکیب کردن هوش مصنوعی، توصیه‌های انسانی و ارتباط مستقیم با فروشندگان با کمک برنامه‌های ارتباط با مشتری و ابزار مدیریت ارتباط با مشتری، تجربه هر مشتری را به شکل انحصاری در آورند. قرار دادن معیار برای این کار آسان نخواهد بود، زیرا به ترکیبی از فناوری پیشرفته و یک فروشنده کاملاً تحصیل کرده و زرنگ نیاز دارد. کیم می‌گوید: «جالب است که ببینیم آن‌ها چگونه این کار را می‌کنند و آیا می‌توانند این کار را انجام دهند یا خیر».

یک پیامد آن ممکن است معاملات بزرگ‌تر و کمتر باشد. آدام فرید، مدیر اجرایی مادالوکس مستقر در ایالات متحده که توزیع‌کننده شخص ثالث برای برندهای فشن است می‌گوید: «آنقدر مصرف‌کنندگان به سمت دیجیتال سوق پیدا کرده‌اند که اکنون در حال تبدیل به یک جمعیت آماری بزرگ‌تر هستند» و همچنین «هزینه‌های خرید مشتری در هر سفارش کاهش یافته است».

هر اتفاقی بیفتد، فروشگاه خرده‌فروشی فیزیکی مانند همیشه اهمیت خود را حفظ می‌کند، حتی اگر تعداد کلی آن‌ها کمتر باشد. بریمی‌گوید: «فروشگاه‌ها واقعاً در حال اوجگیری می‌گیرند». «[تغییر رفتار مصرف‌کننده] فروشگاه‌های موجود را تحت فشار قرار خواهد داد تا بسیار جذاب‌تر شوند».

ضربه بزرگ و استقلال خلاقانه

صنعت کالاهای لوکس مدت‌ها قبل از همه‌گیری مشغول ادغام و یکپارچه شدن بود، زیرا غول‌های برندهای متوسط که قادر به رقابت با معیار مجامع استراتژیک نبودند، از بین رفتند. در حالی که هر برند در سبد سهام مجامع، معمولاً استراتژی‌های مستقلی را دنبال می‌کند، همافزایی در سطح گروه به این معنی است که برندها هنوز هم از همه زمینه‌های جذب استعداد، هزینه بازاریابی، اثر خرده‌فروشی و زنجیره تأمین سود می‌برند. گروه‌هایی که در مرحله بعدی رشد صنعت بهترین

موقعیت را دارند، شرکت‌های بزرگی مانند LVMH و کرینگ و گروه‌های مستقل با سلسله مراتب یکپارچه مانند چنل و هرمس هستند، شرکت‌هایی که توانایی مدیریت مستقیم موجودی کالا را دارند و به راحتی می‌توانند تولید را متوقف و شروع کنند. آن لاین هانسن، بنیان‌گذار مشاورتی AH، شرکت مشاوره بوتیک در اروپا، می‌گوید: «اگر زنجیره تأمین، تجارت الکترونیکی و غیره را در همه بازارها فعال و در مرحله برتر نگه ندارید، پس یک عامل ضعیف هستید». «بدون ایجاد زیرساخت، بهتر است که برندهای متوسط توسط یک گروه مصرف شوند».

اگر زنجیره تأمین، تجارت الکترونیکی و غیره را در همه بازارها فعال و در مرحله برتر نگه ندارید، پس یک عامل ضعیف هستید». «بدون ایجاد زیرساخت، بهتر است که برندهای متوسط توسط یک گروه مصرف شوند».

با این حال، بری معتقد است که اکنون ممکن است فرصتی برای برندهای متوسط فراهم شده باشد تا گرد هم آیند و نهادهای جدیدی را تشکیل دهند که در موقعیت بهتری برای مقابله با غول‌های برند این صنعت قرار بگیرند. او می‌گوید: «جهان بسیار پیچیده شده است ... اما [مجامع] بسیار بزرگ خواهند شد». «شرکت‌های متوسطی که بیشتر خانوادهمحور هستند و به فرهنگ می‌پردازند و شرکت‌های کمتری دارند، در هم ادغام می‌شوند». برخی به این دلیل است که با بودجه کمتری کار می‌کنند و از مدل افت پیش از خرید برای افزایش فروش استفاده کرده و از فصل بهار کاهش پیدا نکردند. دیگران موفق به کسب شهرت در میان مشتریان شدند، زیرا آن‌ها به اندازه کافی زیرک بوده و می‌توانند به سرعت در برابر تغییر احساسات مشتری یا با ایجاد محصولات مرتبط یا پاسخگویی به جنبشهای فرهنگی به روشی پرنفوذ و معتبر واکنش نشان دهند.

هانسن می‌گوید: «برندهای نیش تمایل به آزمایش کردن و گوش دادن به خواسته‌های مصرف‌کنندگان خود را دارند». «این امر همه افراد را مجبور به خلاقیت بیشتر کرده‌است».

تغییرات مصرف کنندگان

۳. حداکثر فعالیت دیجیتال

پذیرش دیجیتال در طی همه‌گیر شدن به اوج خود رسیده‌است، سرانجام بسیاری از برندها دارای فروش آنلاین شدند و علاقه‌مندان از نوآوری‌های دیجیتالی مانند پخش مستقیم، چت ویدیویی با قسمت خدمات مشتری و خریدهای اجتماعی استقبال می‌کنند. از آنجایی که سرعت نفوذ فروش آنلاین بیشتر است و خریداران به دنبال تعاملات دیجیتالی پیچیده‌تر هستند، عوامل فشن باید تجربه آنلاین و ترکیب کانال را به صورت بهینه ارائه دهند و در عین حال روش‌های متقاعدکننده‌ای را برای ترکیب با حس لامسه انسان پیدا کنند.

۳. حداکثر فعالیت دیجیتال

۴. به دنبال عدالت

۵. وقفه در سفرها

که به طور کلی درآمد دیجیتال ایالات متحده و EMEA در بازه زمانی ژانویه تا سپتامبر ۲۰۲۰، ۲۴ درصد رشد داشته است، باعث رشد ۵ درصدی برتر درآمد ۲۲۰ درصدی شدند، در حالی که ۲۵ درصد از آن‌ها کمتر از ۲ درصد کاهش درآمد داشته‌اند.

طی سال آینده، حرکت در مسیر تجارت الکترونیکی سرعت می‌گیرد. مدیران مد، دیجیتال را بزرگ‌ترین فرصت برای سال ۲۰۲۱ می‌دانند، ۷۰ درصد از مدیران انتظار رشد بیش از ۲۰ درصدی در کانال‌های تجارت الکترونیکی خود را دارند. این روند توسط چین و به دنبال آن اروپا و سپس ایالات متحده دنبال می‌شود. انتظار می‌رود که بازارها با توجه به سناریوهای فشن مکینزی (براساس اطلاعات موجود در سپتامبر ۲۰۲۰) به ترتیب ۱۴.۹ درصد، ۱۲.۷ درصد و تقریباً ۳ درصد در فروش آنلاین رشد کنند.

انتظار می‌رود که چشم‌انداز تجارت الکترونیکی پویا در جنوب شرقی آسیا فرصت‌های جدیدی را برای عاملین فشن فراهم کند. فارست لی، مدیر اجرایی و بنیان‌گذار در آگوست سال ۲۰۲۰، می‌گوید: «ما شاهد تغییر ساختاری عمیق به سمت دیجیتالی شدن در سراسر بازار خود بوده ایم». سی لیمیتد مالک شاپی، یک بستر خرید آنلاین است که سایت‌های سنگاپور، اندونزی، ویتنام، تایلند، مالزی و فیلیپین را بومی‌سازی کرده‌است.

با همه‌گیری جهانی که مردم را در خانه نگه می‌دارد، ممکن است سال ۲۰۲۰ به عنوان سالی دانست که خرده‌فروشی فشن به صورت آنلاین دچار تغییر قطعی می‌شود. فقط طی یک دوره هشت ماهه، سهم تجارت الکترونیکی از فروش فشن تقریباً دوبرابر شده و از ۱۶ درصد به ۲۹ درصد در سطح جهانی رسیده‌است و باعث جهش رشد شش ساله شده‌است. البته موفق‌های واقعی در این تغییر رفتار آن‌هایی هستند که به ویژه در بازارهای آنلاین خوب عمل کنند. زالاندو در آوریل شاهد ۳۹ درصد رشد سالانه در مشتریان جدید بود و فرفچ در مقایسه با مدت مشابه سال قبل، در سه ماهه دوم، ۷۴ درصد افزایش درآمد را ثبت کرده‌است. در همین حال، ترافیک دیجیتال در وبسایت‌های ۱۰۰ برند برتر اروپا در ماه آوریل در مقایسه با مارس، ۴۵ درصد رشد کرد.

قدرت نسبی کانال‌های دیجیتال نیز در عملکرد بازار سهام منعکس شد. در حالی که به طور کلی شاهد کاهش خالص ارزشها در صنعت فشن بودیم، عاملین دیجیتال انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به همتایان فیزیکی خود داشتند. خرده‌فروشان اینترنتی از ژانویه تا اکتبر هنگام شاخص‌سازی برای قیمت سهام تا دسامبر ۲۰۱۹، به طور متوسط دارای ۴۲ درصد ارزش بیشتر نسبت به سایر شرکت‌های فشن ذکر شده بودند. تحلیل ادوب در بازدید از سایت‌های تجارت الکترونیکی مد، اختلاف بین بهترین‌ها و بقیه را در این مورد نشان می‌دهد. در حالی

با رونق گرفتن کانال‌های آنلاین، احتمال می‌رود که مشکلات خرده‌فروشی فیزیکی ادامه داشته باشد و ما انتظار داریم که شرکت‌های فشن همچنان در سال ۲۰۲۱ فروشگاه‌های خود را بسته نگه‌دارند. یکی از این موارد تاکنون اعلامیه ایندیتک مبنی بر تعطیلی ۱۲۰۰ فروشگاه در سراسر جهان و تمرکز بر رشد دیجیتال است. دایان فون فورستنبرگ می‌گوید که کلیه فروشگاه‌های خود را تعطیل کرده‌است و فقط به سمت مدل دیجیتالی حرکت می‌کند.

رانیا مسری، مدیر تحول گروه هالوب، یک شرکت خرده‌فروشی و توزیع مستقر در دبی، که با برندهای لوکس جهانی در سراسر خاورمیانه همکاری می‌کند، می‌گوید: «خرده‌فروشی از بین نرفته‌است، اما خرده‌فروشی کسل‌کننده مرده است». «این مورد همیشه دارای چند لایه است، این فقط به فناوری مربوط نمی‌شود، همچنین به مردم و نحوه همکاری آن‌ها برای تغییر و توسعه تجربه‌ای که می‌خواهیم ارائه دهیم، مرتبط است.»

برای به حداکثر رساندن تأثیر در میان ترکیب کانال‌ها که به سرعت در حال تغییر هستند، عاملین فشن باید روش‌های جدیدی را برای تحریک مشتریان و تشویق آن‌ها به تعامل آنلاین پیدا کنند. تاریخچه این موضوع به ما نشان می‌دهد که در یک فضای بسیار به هم ریخته که با تغییر در رفتار مصرف‌کننده مشخص می‌شود، تجربه عالی مشتری نتایج مالی و همچنین فرصت‌هایی را برای شرکت‌ها به منظور بازبینی مجدد پیشنهادات خود به همراه دارد. به دنبال بحران مالی جهانی در سال ۲۰۰۸، مدیران با تجربه تعداد مشتری سه برابر نسبت به آخرین خریداران، بازده سهام بالاتری دارند. این نکته مهمی است که مدیران برند باید قدر آن را بدانند، زیرا تصویر جدیدی پیرامون وفاداری به برند به وجود آمده است.

در چین، نوآوری‌هایی مانند تجارت مستقیم جریان زنده، تصورات را به سمت خود جلب کرده و با وارد کردن تعامل انسانی به تجربه خرید دیجیتالی، به پر کردن شکاف بین خرید فیزیکی و دیجیتال کمک کرده‌است. این روند از اوایل سال ۲۰۱۶ و با راه‌اندازی زنده علیبابا تائوبائو آغاز شد. سه سال بعد، درآمد جریان مستقیم چین به ۶۳ میلیارد دلار رسید که طبق گفته کورسایت و ایریسرچ، قرار

است در سال ۲۰۲۰ به ۱۳۸ میلیارد دلار برسد و در طی قرنطینه به میزان قابل توجهی افزایش یافته است. تعداد فروشندگان در زنده علیبابا تائوبائو فقط در ماه فوریه ۷۱۹ درصد رشد کرد. تأثیرگذاران همچنین ارزش خود را در محیط جریان مستقیم ثابت کرده‌اند و در برخی موارد فروش بیشتری در چند ساعت نسبت به فروشگاه‌های بزرگ در یک روز انجام می‌دهند.

جوزی ژانگ، رئیس بربری در چین، در مقدمه در جلسه پخش مستقیم بربری Tmall در مارس ۲۰۲۰ توضیح داد: «مشتریان مشتاق موارد جدید و اصیل هستند و جریان مستقیم راهی مطمئن و سرگرم‌کننده برای تحقق دقیق آن است، خصوصاً در زمانی که برخی مشتریان قادر به پیوستن به ما در فروشگاه‌ها نیستند» که ۱.۴ میلیون بازدید داشت و منجر به فروش بسیاری از محصولات عمده در عرض یک ساعت شد.

با این همه هیاهو پیرامون کانال در چین، جای تعجب نیست که برندهای جهانی، از جمله رالف لورن، لوی و بربری، آزمایش آن را آغاز کرده‌اند. با این حال، عاملین کالاهای لوکس در حال کشف این هستند که حفظ موقعیت تجاری مشخص و متمایز ضمن ایجاد نوعی فضای طبیعی و صمیمی مورد نیاز این رسانه، چالش‌برانگیز است. با این وجود، ما انتظار داریم بسیاری از برندهای فشن در سال آینده به آزمایش و اصلاح استراتژی‌های جریان مستقیم برای چین ادامه دهند.

جریان مستقیم با وجود مشکلات اقتصادی ابتدایی، در خارج از چین شروع به جلب توجه کرده‌است، انتظار می‌رود درآمد جریان مستقیم ایالات متحده تا سال ۲۰۲۳ به ۲۵ میلیارد دلار برسد. همچنین تجارت جریان مستقیم احتمالاً در سال ۲۰۲۱ تسریع خواهد شد، زیرا شرکت‌های بزرگ فناوری و نوآوری‌های رسانه‌های اجتماعی امکان بررسی مستقیم آنلاین را فراهم می‌کنند. اینستاگرام در آگوست سال ۲۰۲۰ برنامه‌ای را برای جریان زنده معرفی کرد و تیکتاک در همان ماه میزبان اولین جریان زنده خرید خود بود. سایر فرصت‌های جدید دیجیتالی منجر به راه‌حل‌های خلاقانه برای بازاریابی، طراحی و جریان‌ات

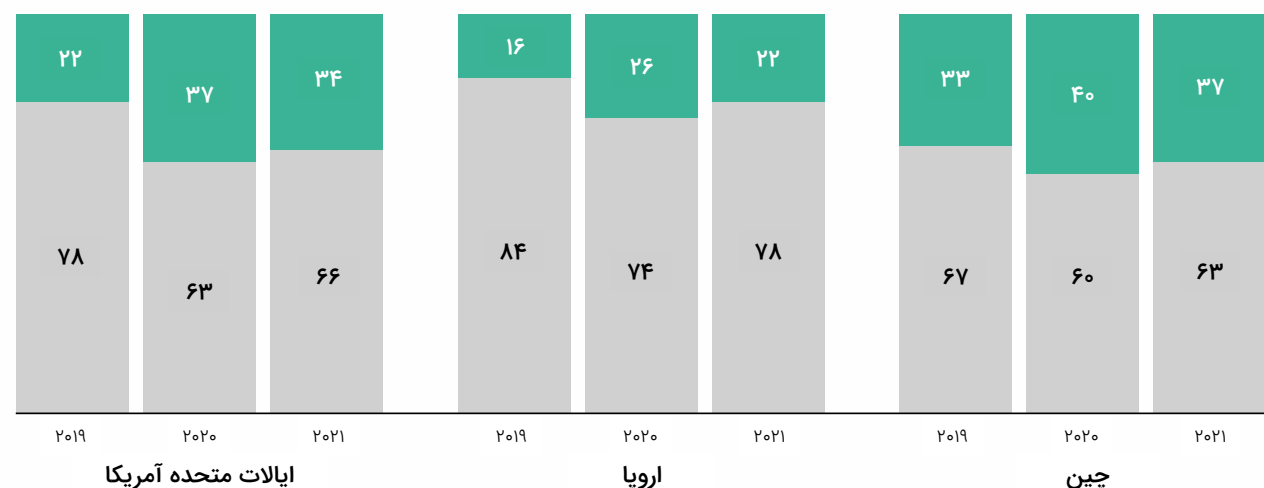
درآمد جدید در صنعت فشن می‌شود. به عنوان مثال، مشارکت بین رالف لورن و شرکت اسنپ، پوشاک برند مجازی را برای مشتریان برتر تهیه کرد، در حالی که همکاری‌های دیگری بین شرکت‌های فشن و بازی‌های ویدیویی وجود دارد. معامل‌های بین لویی‌ویتان و اتحادیه فرشته‌ها به ارائه پوسته‌های طراحی شده از حیوانات شکارشده توسط مدیر خلاق نیکلاس چسکوئر پرداخت که برای همراهی مجموعه‌ای از پوشاک دنیای واقعی و نتا‌پرتدر چین پوست‌های حیوانی را به عنوان مجموعه‌های بهار/تابستان از برندهای محلی به نمایش می‌گذارد و به کدهای QR مرتبط با محصولات موجود در فروشگاه Tmall، فروشگاه اینترنتی الکترونیکی متصل می‌شوند. با توجه به روند افزایش زمان صفحه نمایش و تعامل دیجیتالی، فشن مجازی احتمالاً بعنوان یک فرصت درآمد ناچیز برای برندها و هم به عنوان کانالی برای کشف محصول پدیدار می‌شود.

در دیگر روندهای دیجیتالی نوظهور، برنامه‌های پیام‌رسان با استفاده از سرویس‌دهی از راه دور، ارزش خود را در حمایت از تصمیمات خرید مصرف‌کننده اثبات می‌کنند. این برنامه‌ها از لاین در ژاپن گرفته تا تلگرام در روسیه،

شکل ۵:

انتظار می‌رود که سهم فروش فشن آنلاین در سال ۲۰۲۱ بالا باشد.

درصد سهم فروش فشن از کانال‌های آنلاین (سناریوی بهبودی سریع)



منبع: آنالیز مکینزی، مصاحبه‌های کارشناسی، محدوده بین‌المللی بازبینی اروپا، لباس نسخه ۲۰۲۰ و کالاهای لوکس نسخه ۲۰۱۹، سهم فروش از تجارت الکترونیکی (در سال ۲۰۱۹).

کرینگ: پیگیری سریع بهبود امکانات دیجیتال



گرگوری بوت

رئیس دفتر امور مشتری و امور دیجیتال، کرینگ

فردی که وظیفه استفاده از مزیت امور دیجیتال را برای یکپارچه سازی تجربه مشتری با پشتیبانی گروه کوچی، سنت لورن و بوتگا ونتا دارد، می گوید برای رشد تجارت الکترونیکی در سال ۲۰۲۱ «جریان کاملی پیش روی ما قرار دارد». چالش این است که برای ارتباط مصرف کنندگان پیگیر کالاهای لوکس به چندین سیستم عامل، باید شبکه گسترده فروشگاه های کرینگ دوباره تغییر کند.

- رابرت ویلیامز

مدت ها است که لوکس بودن از اولویت های امور دیجیتال شده است، اما حتی وقتی که سیستم هایی مانند اینستاگرام و وی چت ابداع شدند، استقبال آنلاین از خرده فروشی این بخش کند بود. وقتی فروشگاه ها در نیمه اول سال ۲۰۲۰ تعطیل شدند، اهمیت حیاتی تجارت الکترونیکی بلافاصله مشخص شد. کرینگ، سهم خود را از درآمد آنلاین بیش از دو برابر دید.

جنبش کانال های تجارت الکترونیکی در سال ۲۰۲۱ همچنان ادامه خواهد یافت، اما با وجود راکد ماندن طولانی مدت گردشگری و تلاش فروشگاه ها جهت برگشت به وضعیت مساعد، رئیس دفتر امور مشتری و امور دیجیتال کالاهای لوکس فرانسه با یک فضای چالش برانگیز برای کانال همه جانبه در سال پیش رو مواجه است. گرگوری بوت نه تنها باید راهی پیدا کند تا نزدیک به ۵۰۰ فروشگاه را در شبکه کوچی به هم متصل کند، بلکه به پیگیری سریع دنیای سراسری دیجیتال در سایر برندهای میلیارد دلاری کرینگ مانند سنت لورن و بوتگا ونتا نیز بپردازد.

شما رئیس دفتر امور مشتری و امور دیجیتال کرینگ هستید. می توانید کمی بیشتر در مورد منصب خود در آنجا به ما بگویید؟

من فکر می کنم دیدگاه فرانسوا-هنری [پینولت] در ایجاد این نقش این بود که دیجیتال وسیله ای

۳. حداکثر فعالیت دیجیتال

برای رسیدن به هدف است. کار من این است که از مشتری ها شروع کنم، از مزیت دیجیتال برای خلق بهترین تجربه برای مشتریان استفاده کنم.

برای همه برندهای کرینگ به جز کوچی، از جمله سنت لوران، بالنسیگا، بوتگا ونتا و یوکس و نیتپورتر - الکساندر مکوئین، را تجارت الکترونیکی خود را از طریق سرمایه گذاری مشترک داخل سازمانی تا سال جاری انجام دادید، چرا؟

اگر یک چهارم تجارت و بسیاری از تعاملات ما با مشتریان قرار باشد به صورت آنلاین اتفاق بیفتد، ما می خواهیم این تجربه را کنترل کنیم. فکر می کنیم مشتریان ما می خواهند به طور یکپارچه بین کانال های مختلف فعالیت کنند: این کار را می کنند، بنابراین اگر خرید آنلاین می کنید می توانید در فروشگاه تحویل بگیرید، می توانید یک قرار ملاقات در فروشگاه را بصورت آنلاین رزرو کنید، می توانید یک محصول را برای امتحان رزرو کنید، می توانید به صورت آنلاین خرید کنید، سپس آن را به فروشگاه برگردانید. تنها راه برای ساختن این ارتباطات این است که هر دو طرف معادله را کنترل کنید.

این نوع خدمات در رابطه با ایجاد تلنگر و جمع آوری خدمات و قرار ملاقات های فروشگاه های بدون شک از زمان همه گیری مهمتر شده است، حتی اگر که قبلاً در مورد این رویکرد «کانال همه جانبه» در سال های اخیر هم چیزهای زیادی شنیده بودیم. آیا روش های دیگری وجود دارد که قصد ترکیب خدمات آنلاین و آفلاین را برای مرحله بعدی داشته باشید؟

یکی از مواردی که به برخی از تلاش های خود در کانال ها سرعت بخشیدیم، فروش از راه دور است، بنابراین مشتری

در بازدید از سایت تجارت الکترونیکی ما می تواند در واقع با همکاران فروش در فروشگاه ارتباط برقرار کند. بنابراین، اگر مشتری به استفاده از این ویژگی بله بگوید، یک همکار فروش در فروشگاه می تواند با مشتری صحبت کند، یا حتی یک ویدئو تهیه کند و به آن ها برخی از محصولات خاص را نشان دهد و حتی فروش را ببندد. ما در برخی مناطق برنامه ای به نام «پخش زنده کوچی» را به طور آزمایشی ترتیب داده ایم و هم از نظر بازخورد کیفی و هم از نظر عکس العمل افراد، پاسخ شگفت انگیزی از مشتریان خود دریافت می کنیم.

قبل از همه گیری، مکینزی پیش بینی کرده بود که تجارت الکترونیکی حدود ۲۰ درصد از فروش کلی کالاهای لوکس را تا سال ۲۰۲۵ به خود اختصاص دهد. فروش امسال کرینگ در برخی مناطق بیش از میزان پیش بینی، یعنی پنج سال بیش از حد انتظار بود. پس از چنین موج سریعی، آیا کانال های فروش آنلاین همچنان در سال آینده رشد می کنند؟

درآمد تجارت الکترونیکی ما طی نیمه اول سال ۲۰۲۰، نسبت به سال گذشته از ۶ درصد به ۱۳ درصد از درآمد کل خرده فروشی رسیده است. میزان تجارت الکترونیکی ما در آمریکای شمالی ۲۶ درصد بود، بنابراین از ۲۰ درصد میزان پیش بینی شده توسط مکینزی برای سال ۲۰۲۵ پیشی گرفتیم. من انتظار دارم که تجارت الکترونیکی در سال های آتی نیز شتاب بیشتری بگیرد، زیرا این امر یک روند اساسی در تجارت ما است. ما شاهد رشد بسیار کالاهای لوکس از سوی نسل های جوان و همچنین مشتریان چینی هستیم که مشتاق خرید محصولات ما هستند و موضوع مشترک

بین این دو جمعیت ارتباط فوق العاده در بین آن ها است. البته، از نظر سهم تجارت الکترونیکی، کمی نرمال سازی خواهد شد، زیرا بیشتر [آنچه] در نیمه اول سال شاهد بودیم، در نتیجه بسته شدن شبکه خرده فروشی ما بوده است. اما فکر می کنم قبل از زمان همه گیری، سطح بسیار بالاتری از حد انتظار داشت.

روندی که در سال های اخیر در فضای دیجیتال مشاهده کرده ایم رشد سریع تر برندهای بزرگ بوده است، در حالی که برندهای کوچک تر عملکرد خوبی نداشته اند. چه چیزی موجب قطب بندی آنلاین می شود؟ فکر می کنید این شکاف در سال آینده نیز بیشتر شود؟

این فقط در حالت آنلاین نیست. این پدیده های کلی است که دیجیتال بخشی از آن است. ایجاد تجربه لوکس گرایی به صورت آنلاین و انجام تأثیرگذاری دیجیتالی بسیار دشوار است و نیاز به سرمایه گذاری قابل توجهی دارد. داشتن یک سیستم عامل جهانی در تجارت الکترونیکی که کانال هم جانبه باشد، فوق العاده سخت است. اگر می خواهید یک استراتژی تأثیرگذار در شبکه های اجتماعی داشته باشید، این کار هم بسیار مشکل است، زیرا فقط یک سیستم عامل نیست: شما باید محتوای خود را برای اینستاگرام، فیس بوک، لاین در ژاپن، وی چت در چین و KakaoTalk در کره تنظیم کنید. ساخت محتوای مربوطه برای هر یک از این موارد نیاز به سرمایه گذاری زیادی دارد. بنابراین برندهای بزرگ تر یا برندهایی که عضو گروه بزرگتری هستند، می توانند این کار را بهتر انجام دهند.

بدون آن نوع سرمایه گذاری گروهی، چگونه یک برند کوچک یا متوسط می تواند از این قاعده مستثنی باشد و به

علیبابا: ابداعی برای اکوسیستم پیشرفته چین



مایک هو

معاون گروه علیبابا و مدیر کل گروه مد، کالاهای لوکس و Tmall و FMCG

اعتمادبخشی کالاهای لوکس به بازار چین نسبت به سرعت کند بهبودی بازار پس از کووید ۱۹ در غرب، از سرعت بیشتری برخوردار است. مایک هو، مجری مدیریت ارتباط با برندهای لوکس مانند بربری، ورساچه و کارتیر برای Tmall که متعلق به علیبابا است، می‌گوید که گول تجارت الکترونیکی برای دستیابی به اهداف خود در سال ۲۰۲۱، مدل سه‌بعدی خرده‌فروشی جدیدی را به کار خواهد گرفت.

- کیسی هال و زو سوئن

چین اولین اقتصاد بزرگ جهانی بود که پس از یک رکورد کاهشی در سال ۲۰۲۰ به رشد قابل توجه خود بازگشت. از آن زمان بازارها از پکن تا ووهان بازگشایی شده‌اند و با توقف مسافرت جهانی، خریداران کالاهای لوکس در خانه بیش از همیشه در سرزمین اصلی خود بسیاری از این فعالیت‌ها را بصورت آنلاین انجام می‌دهند و این به سود دست‌اندرکاران بزرگی مانند Tmall متعلق به علیبابا است که از کانال خروجی جدید لوکس سوهو به تکمیل گروه کالاهای لوکس پرداختند و از زیرساخت اصلی آن که تقریباً با ۲۰۰ برند لوکس و شرکای طراحی کار می‌کند، رونمایی کرد.

اگرچه رقابت بین Tmall و JD.com همچنان بر بازار تجارت الکترونیکی فشن چین غالب است، اما هر دو با رقابت فزاینده‌ای از سوی بازارهای نوپای کوچک‌تر مواجه هستند. اما مایک هو نگران نیست. مدیر اجرایی لوکس، فشن و FMCG در Tmall می‌گوید: ثروت شرکت داده‌های مصرف‌کننده و مجموعه نوآوری‌های فناوری متناسب مانند جریان پخش مستقیم، آن را در مسیر دستیابی به برخی از اهداف عالی خود در سال آینده نگه می‌دارد.

طی شیوع گسترده در منطقه اصلی در ژانویه ۲۰۲۰، باید در گروه علیبابا مانند همه شرکت‌های چینی، عدم اطمینان زیادی در مورد چشم‌انداز تجاری سال ۲۰۲۰ وجود داشته باشد. اما ما از آن

پرداخته‌اند و من کنجاو هستم که بدانم واقعاً شروع به کدام یک از آن‌ها می‌کند؟

ما سرمایه‌گذاری‌های عظیمی در فناوری اطلاعات مانند بازتاب‌های ارتباطی انجام نداده‌ایم، بلکه بیشتر بر روی ابزارهایی تمرکز کرده‌ایم که برای مشتریان ما قابل مشاهده نیستند و این باعث افزایش عملکرد همکاران فروش ما می‌شود. ما می‌خواهیم به خاطر دیجیتالی کردن امور از تماس انسانی در برابر دیجیتالی استفاده کنیم. ما برنامه‌ای داریم که با همکاری اپل ساخته‌ایم و به همکاران فروشگاه اجازه می‌دهد سهام را در زمان واقعی بررسی کنند تا مجبور نشوند مشتری‌ها را رها کنند. همکاران فروش همچنین می‌توانند به سابقه خرید آن‌ها دسترسی پیدا کنند و محصولات و اندازه‌های مربوطه را بر اساس خریدهای قبلی پیشنهاد دهند.

شما همچنین خدمات مشتری و جزئیات تماس با مدیریت را در برنامه دارید تا همکاران فروش بتوانند از راه دور با شما در تماس باشند. ثابت شده‌است که این موضوع در زمان همه‌گیری کاملاً حیاتی است. در حین بسته شدن فروشگاه‌های خرده‌فروشی، همکاران فروش می‌توانند با مشتریان در تماس باشند و فروش از راه دور انجام دهند. سپس با راه اندازی مجدد فروشگاه‌ها، آن‌ها می‌توانند قرار ملاقات‌هایی را ترتیب دهند و به روشی شخصی با مشتریان تماس بگیرند.

بخشی از اعجاب تجربه کردن در فروشگاه این است که شما می‌توانید محصولی را در فروشگاه امتحان کنید و سپس آن را کاملاً در دسترس داشته باشید. ما می‌خواهیم این مدل را حفظ کنیم. این مصاحبه ویرایش و خلاصه شده‌است.

موقعیت برای حضور خود در اکوسیستم بسیار خاص [کشور] هستیم. ما فروشگاه‌های شاخصی را برای برخی از برندهای خود در عمارت کالاهای لوکس [Tmall] افتتاح کرده‌ایم و همچنین فروشگاه‌های وی‌چت را افتتاح خواهیم کرد. پیشرفت این بازار بسیار سریع است که شاهد هستیم سیستم‌عامل‌های جدید و کاربردهای جدید دائماً در حال وقوع هستند.

آیا این تنوع رویکردها، در دسترس بودن خرید از طریق وی‌چت، Tmall یا حتی کانال‌های پخش زنده که برندهای شما آن‌ها را تجربه کرده‌اند، می‌تواند برندهای کالاهای لوکس را در معرض خطر بیشتر جعل و تقلب قرار دهد؟ فکر می‌کنم شما ترجیح می‌دهید به مشتری‌ها آموزش دهید تا بدانند که مثلاً فقط یک یا دو مکان برای خرید کوچکی یا سنت لوران اصلی وجود دارد؟

این به ما امکان می‌دهد تا به جای ایجاد ریسک بیشتر. کنترل بهتری داشته باشیم. مشتریان ما فوق‌العاده باهوش هستند و درک می‌کنند که از کجا می‌توانند محصولات اصلی را بیابند. آن‌ها می‌فهمند که کدام کانال‌ها توسط برندهایی که با آن‌ها تمایل به تعامل دارند، کنترل می‌شوند و باعث می‌شود کانال‌های دیگر چندان جذاب به نظر نرسند. هنگامی که ما حضور خود را به شکلی ایجاد می‌کنیم که به آن قسمت از اکوسیستم برندهای ما مرتبط باشد، فکر می‌کنم که اعتماد مشتری نسبت به ما افزایش می‌یابد.

انتظار ما از فروشگاه‌های فیزیکی باید همراه با چه نوع فناوری دیگری باشد؟ در سال‌های اخیر به تبلیغ بسیاری از نوآوری‌ها برای «فروشگاه‌های آتی»

طور آنلاین برخی از موفقیت‌ها را بدست آورد؟

اگر من یک [توصیه] برای یک برند کوچک داشته باشم که در گروهی مثل ما حضور نداشته باشد، واقعاً انتخاب مبارزه است. وقتی به برندی مانند گوچی نگاه می‌کنید که در فضای دیجیتالی دنبال هر فرصتی می‌رود، بسیار وسوسه انگیز است که سعی کنید به دنبال همه این فرصت‌ها باشید. توصیه من این است که چند کار را بسیار خوب انجام دهید و مشتریان سخت‌پسند را به وجد بیاورید. تلاش برای انجام همه کارها می‌تواند منجر به متوسط بودن و عدم توقف برای تلاش بیشتر شود.

ما در سال‌های اخیر در مورد اهمیت تجارت الکترونیکی برای مصرف‌کنندگان کالاهای لوکس چینی، به ویژه آن‌هایی که از کانال‌های دیجیتالی بسیار پیشرفته در محیط خاص آنلاین خود چین خرید می‌کنند، بسیار شنیده‌ایم. برندهای کرینگ برای افزایش فعالیت در این فضا چه کاری انجام می‌دهند؟

تجارت الکترونیکی در آسیا تجارت بسیار بزرگی است، اما وقتی به کالاهای لوکس نگاه می‌کنید، هنوز بسیار نوپا است. این چیزی است که همه درک نمی‌کنند. اکوسیستم‌ها با آنچه در اینجا به آن عادت کرده‌ایم متفاوت هستند، زیرا سایت‌های تجارت الکترونیکی "cn" در چین نسبت به هم‌تایان خود "com" در اروپا و ایالات متحده از محبوبیت کمتری برخوردار هستند و عوامل بسیار خاصی هستند که شما مجبور به کار با آن هستید. [اما] کوچکی سایت [چینی] خود را راه‌اندازی کرده‌است و ما شاهد جذابیت فوق‌العاده‌ای در آنجا هستیم و همچنین ما هم در حال فراهم کردن

زمان شاهد بازگشت قوی چین در امور اقتصادی از زمان کووید۱۹ هستیم.
بهبودی وضعیت Tmall از آن زمان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

از زمان همه‌گیری، ما با پدیده‌های بسیار واضحی روبرو بوده‌ایم. اولین مورد این است که چون بسیاری از مردم نمی‌توانند کشور را ترک کنند، بیشتر در حال خرید از خانه هستند. از اوایل ماه جولای، فروش آنلاین محصولات لوکس به سطح قبل از زمان همه‌گیری بازگشت. دوم این‌که، ما دیدیم که برندهای لوکس به تحولات دیجیتالی خود سرعت دادند. به عنوان مثال، تعداد فزاینده‌ای از برندها فروشگاه‌های شاخصی را در Tmall افتتاح کرده‌اند. هم اکنون برندهای بیشتری Tmall را به عنوان دومین وب سایت رسمی خود [در چین] در نظر می‌گیرند. سوم این‌که، ما می‌بینیم برندهای بیشتری شروع به استفاده از Tmall می‌کنند تا از شهرهای رده پایین‌تر به دست مشتریان برسند. با توجه به از بین رفتن بیماری همه‌گیر، ممکن است برندها گسترش فروشگاه‌های فیزیکی آنلاین خود را کاهش دهند، اما می‌توانند از Tmall برای نزدیک شدن به مصرف‌کنندگان در [شهرهایی که در رده اول یا دوم نیستند] استفاده کنند.

مدتی است که در مورد رشد توان مصرفی شهرهای رده پایین چین شنیده‌ایم. این امر چقدر برای کانال‌های آنلاین در فضای بازار پس از زمان همه‌گیری در گروه‌هایی مانند کالاهای لوکس در سال آینده قابل توجه خواهد بود؟

برندهای لوکس علاقه خاصی به این بحث دارند که اکنون به چگونگی و

امکان دستیابی به Tmall به شهرهای رده چهارم و پنجم بپردازند. ما فکر می‌کنیم جریان پخش مستقیم در این زمینه بسیار مهم است. در حال حاضر، حدود ۶۰ درصد از مخاطبان جریان پخش مستقیم ما از شهرهای رده پایین‌تر هستند.

طی دو سال آینده امیدواریم که سالانه بیش از ۱۰۰ درصد تعداد فروشگاه‌های پرچمدار برندهای لوکس را در Tmall افزایش دهیم.

Tmall سال‌هاست که عرصه‌ای برای برندهای بین‌المللی محسوب می‌شود. اکنون که با این ویروس و واقعیت تأثیرگذاری آن بر روی اقتصادی جهانی زندگی می‌کنیم، آیا باز هم تردید برندهای لوکس برای پذیرش نوآوری‌های دیجیتالی جدید در اکوسیستم منحصر به فرد چین را می‌بینید؟

اکنون یک روش دیجیتالی برای انجام تجارت برندهای لوکس ضروری است، زیرا آن‌ها به این روش و در مرکز تجارت خود به تجربه مشتری اهمیت می‌دهند. این قدرت آشکار علی‌بابا است. ما درباره ترجیحات افراد تحقیق می‌کنیم و سبک‌های جدید و برندهای جدید را برای آن‌ها پیدا می‌کنیم. ما در حال تغییر بیشتر مشتری به مدل تجاری (C۲B) هستیم. این یک تغییر بزرگ است. این بدان معنی است که ما [چیزها را از زاویه دید مشتری] مشاهده می‌کنیم و فقط به این موضوع توجه نمی‌کنیم که او چیزی را خریداری کرده‌است یا خیر. ما رفتارها، سلیقه، علاقه‌های آن‌ها، پیمایش، توجه، مصلحت، خرید و وفاداری آن‌ها را از نزدیک مشاهده می‌کنیم و می‌توانیم همه جوانب را به وضوح ببینیم. در

چین، ما این استراتژی را «گنگ ژن» (تشدید استراتژیک) می‌نامیم. برندها و Tmall به منظور توسعه یک زبان مشترک و یافتن راه درست در بازار به طور همزمان حرکت می‌کنند.

چشم‌انداز مصرف جهانی کالاهای لوکس همچنان نامشخص است، به این معنی که برندهای بزرگ با کیفیت برتر، بیش از هر زمان دیگری به فروش چین اعتماد خواهند کرد. انتظارات و برنامه‌های شما از گروه‌های مد، زیبایی و لوکس Tmall طی سال آینده چیست؟

طی دو سال آینده امیدواریم که سالانه بیش از ۱۰۰ درصد تعداد فروشگاه‌های پرچمدار برندهای لوکس را در Tmall افزایش دهیم. این هدفی است که ما معتقدیم دستیابی به آن با توجه به مسیر فعلی آسان خواهد بود. اول این‌که، ما می‌خواهیم عادت‌های خرید آنلاین مصرف‌کنندگان را پرورش دهیم. از این گذشته، فروشگاه‌های آفلاین دارای محدودیت‌هایی هستند. این نسل جدید نسل Wi-Fi است، بنابراین [باید از خود بی‌رسیم]، «چگونه از Tmall برای تولید محصولات جدید و محصولات تخصصی‌تر استفاده کنیم؟». علاوه بر این، ما در عصر محتوا قرار داریم. چگونه می‌توانیم از فیلم‌های کوتاه و جریان پخش مستقیم استفاده کنیم تا برندهای لوکس به کاربران بیشتری دسترسی پیدا کنند؟ طی چند سال آینده، ما باید در مورد مدل سه‌بعدی خرده‌فروشی آنلاین و [فیزیکی] با گروه‌های بزرگ مثل LVMH، کرینگ و ریچمونت بحث‌های عمیق‌تری انجام دهیم. ما فقط روی رشد دیجیتال متمرکز نیستیم؛ ما همچنین می‌خواهیم فروشگاه‌های آفلاین را به یک تجربه تأثیرگذار و برتر تبدیل کنیم.

این شامل همکاری در بسیاری از جبهه‌ها، از محتوا گرفته تا رسانه‌های اجتماعی و B۲C، به منظور تأمین زنجیره و رفتار مصرف‌کننده است.

در مورد برندهای کوچک‌تر چطور؟

ما امیدواریم که برندهای تجاری بیشتری را به سیستم خود اضافه کنیم، این‌ها شامل کالاهایی هستند که ممکن است در بازارهای داخلی خود بسیار شناخته شده باشند و دارای سابقه طولانی هستند، اما برای مصرف‌کنندگان چینی ناشناخته مانده‌اند. از برند لوکس ایتالیایی GCDS استفاده کنید که فروشگاه Tmall خود را در ماه آگوست راه‌اندازی کرد. همچنین، برندهایی با ۵۰ سال سابقه اما جدید در بازار ما چگونه باید با خریداران چینی تعامل داشته باشند؟ ما در حال تلاش برای یافتن این‌کهی برای سرعت بخشیدن به انتقال آن‌ها و یافتن موفقیت در اینجا هستیم.

کووید۱۹ اساساً خرید مردم را در سطح جهانی تغییر داده است. آیا می‌توان در مورد عادات خرید چینی و نحوه ارتباط مصرف‌کنندگان با بازارهای آنلاین، مانند Tmall، همین حرف را زد؟ تأثیر همه‌گیری بر روند مصرف آینده در چین چگونه است؟

بیماری همه‌گیر تأثیر محدودی بر روی افراد با ارزش خالص بالا داشته است، زیرا آن‌ها تحمل خطر بیشتری دارند. با این حال، مصرف‌کنندگان جوان‌تر و به ویژه آن‌هایی که از شهرهای رده پایین‌تر هستند، تحت تأثیر قرار گرفته‌اند. معتقدیم که در آینده مصرف‌کنندگان در هزینه‌های خود احتیاط بیشتری می‌کنند و علاقه بیشتری به محصولات کم هزینه نشان می‌دهند. به عبارت دیگر، سهم کیف پول مصرف‌کنندگان از شهرهای رده

پایین‌تر [در نهایت] کاهش خواهد یافت. در همین حال، ما شاهد افزایش مصرف کالاهای خانگی هستیم. سفرهای مسافت کوتاه نیز به محبوبیت بیشتری رسیده‌است. با توجه به این امر، ما بر سناریوهای مصرف داخلی تأکید می‌کنیم و گروه‌هایی را مورد توجه قرار می‌دهیم که پتانسیل فروش خوبی دارند.

برندها همچنان به دنبال جذب مشتری چینی در یک بازار بسیار شلوغ هستند. چگونه Tmall می‌تواند به برندها کمک کند تا در سال ۲۰۲۱ با روش‌های جدید به مصرف‌کنندگان چینی دست یابند؟

روی آن تمرکز می‌کند چه خواهد بود؟ آیا رونق جریان پخش مستقیم امسال، در سال ۲۰۲۱ ادامه خواهد داشت؟

ما از چشم‌انداز جریان پخش مستقیم، به ویژه به عنوان ابزاری تأثیرگذار برای مصرف‌کنندگان جوان، بسیار مطمئن هستیم. اما خصوصیات آن تغییر خواهد کرد. تنوع بیشتری در پخش وجود خواهد داشت. امروزه بیشتر KOLها (نفوذکنندگانی که به عنوان رهبران اصلی ایده‌ها شناخته می‌شوند)، افراد مشهور و گاهی اوقات مدیران شرکت‌هایی هستند که از جریان پخش مستقیم برای فروش

ما فقط روی رشد دیجیتال متمرکز نیستیم؛ ما همچنین می‌خواهیم فروشگاه‌های آفلاین را به یک تجربه تأثیرگذار و برتر تبدیل کنیم.

محصولات استفاده می‌کنند، این ترکیب در آینده گسترش می‌یابد. در جشنواره خرید ۶.۱۸ وسط امسال، حدود ۴۰ درصد از پخش‌های زنده به میزبانی برندهای بزرگ انجام شدند. پیش‌بینی می‌شود طی جشنواره ۱۱.۱۱ در آینده، این درصد به ۷۰ تا ۸۰ درصد افزایش یابد. انتظار می‌رود تا جشنواره خرید ۶.۱۸ در سال آینده، تعداد بیشتری از برندها میزبان نمایش‌های مستقیم خود باشند. سرانجام، ما همچنین شاهد یک روند جدید در بین برندهای لوکس هستیم که از فیلم‌های کوتاه در ترکیب با جریان پخش مستقیم استفاده می‌کنند تا از کیفیت محتوای بصری در هنگام برقراری ارتباط با مصرف‌کنندگان خود مطمئن‌تر شوند. این مصاحبه ویرایش و خلاصه شده‌است.

ما هر سال یک برنامه توسعه مشترک تجاری با این گروه‌ها تهیه می‌کنیم و پروژه‌ها، محصولات و راه‌حلهایی را بسته به نیاز آن‌ها ارائه می‌دهیم. به عنوان مثال شرکت‌های استی لاودر، به طور اختصاصی چهار یا پنج سال با ما بوده‌اند. آن‌ها نمی‌خواهند از طریق کانال‌های زیادی فروش داشته باشند، زیرا این امر کنترل قیمت‌ها و تبلیغات را دشوار می‌کند. بربریی و کارتی از همان مدل انحصاری اشتراکی پیروی می‌کنند. ما یک مجموعه کامل داریم که به برندها کمک می‌کند تا مدیریت کالا، عضویت و خدمات [مرتبط] را هدف قرار دهند. برندهای مختلف از مدل فروش متفاوتی برخوردارند و بنابراین به راه‌حل‌های مختلفی نیز نیاز دارند.

پیشرفت بزرگ بعدی فناوری که Tmall

۴. به دنبال عدالت

با درگیر شدن کارگران پوشاک، دستیاران فروش و سایر کارگران با حقوق کمتر در این بحران، مصرف‌کنندگان از وضعیت کارمندان آسیب‌پذیر در زنجیره ارزش فشن آگاهی بیشتری پیدا کرده‌اند. همزمان با ایجاد انگیزه برای به وجود آوردن تغییراتی در کنار کارزارها برای پایان دادن به سوءاستفاده از این جریان، مصرف‌کنندگان انتظار دارند که شرکت‌ها در سراسر صنعت جهان، عزت، امنیت و عدالت بیشتری برای کارکنان قائل باشند.

کارگران بنگلادش، در مصاحبه‌ای با «پادکست تجارت مد» گفت: «همه در زنجیره تأمین باید بدانند که کلیه ... لغوها [و] دریافت نکردن پول بر روی شانه کارگران گذاشته می‌شود». «چرا همیشه ما، حتی در این بیماری همه‌گیر، باید رنج بکشیم؟»

علائمی وجود دارد که مردم خریدار در صنعت فشن در حال اقدام برای درخواست برخورد بهتر با کارگران در زنجیره ارزشیابی هستند. هزاران مشتری در سراسر جهان در کارزار «#حساب‌ها را کامل-تسویه-کنید». شرکت کردند و برندهایی را مخاطب قرار می‌دادند که در طول بحران کووید ۱۹ متعهد به پرداخت هزینه‌های تولید یا سفارشات کامل نبوده‌اند و در نتیجه میلیون‌ها کارگر آسیب‌پذیر را در معرض خطر قرار می‌دادند. با پیشرفت کارزارها، تعداد فزاینده‌ای از برندها شروع به بررسی تغییرات اساسیتر در شیوه‌های خرید خود کرده‌اند.

اما تنها تولید حوزه مورد بررسی نیست. کانون توجه عدالت اجتماعی به تمام جنبه‌های زنجیره ارزش فشن می‌پردازد، از زمینه‌هایی که الیاف نساجی در آن‌ها رشد می‌کند تا فروشگاه‌هایی که محصولات نهایی را ذخیره می‌کنند. هنگامی که گروه آرکادیا، که برندهای معروف آن شامل تاپشاپ و دروتی پرکینز هستند، تلاش کرد تا به برخی از کارمندان دفتر مرکزی که در معرض بیکاری بودند، حداقل ۵۰ درصد از هزینه‌های اتمام همکاری را به

تأثیر فشن بر محیط زیست برای سال‌ها در مرکز توجه افکار عمومی قرار داشته است، زیرا فعالیت‌های محیط‌زیستی بر شهرت آن‌ها افزوده و برندها پس از آن در مورد شیوه‌های خود شفاف‌تر عمل کردند. اکنون، مسائل مربوط به الزام عدالت اجتماعی و حقوق بشر سهم بیشتری را از صنعت فشن به منظور بهبود اعتبارات پایدار خود به دست آوردند. در حالی که هنوز مشخص نشده‌است که آیا نگرش‌های مصرف‌کننده به تغییرات محسوسی در رفتار خرید تبدیل می‌شود یا نه، اما مسلم است که این همه‌گیری آگاهی عمومی را نسبت به بی‌عدالتی اجتماعی در زنجیره تأمین تقویت کرده‌است.

این همه‌گیری آگاهی عمومی را نسبت به بی‌عدالتی اجتماعی در زنجیره تأمین تقویت کرده‌است.

در حقیقت، با بسته شدن کارخانه‌ها در اوایل سال ۲۰۲۰، سفارشات لغو شدند و پرداخت‌ها به تعویق افتادند یا دوباره به مذاکره انجامیدند، وضعیت ۴۰ تا ۶۰ میلیون کارگر جهانی در زمینه پوشاک، تحت تأثیر این بحران قرار گرفتند، که حتی برای مصرف‌کنندگان نیز بیشتر مشخص شد. گزارش شده‌است که تولیدکنندگان در سراسر جهان، بیش از ۱۶ میلیارد دلار درآمد خود را بین آوریل و ژوئن سال ۲۰۲۰ از دست دادند. در ماه می، فعال حقوق کارگری، کالپونا آکتر، تصویری بارز از وضعیت کارگران پوشاک ترسیم کرد. بنیان‌گذار و مدیر اجرایی مرکز اتحادیه



آن‌ها پرداخت کند، ترکیبی از بازخورد منفی در مطبوعات، اقدام به برگزاری کارزار و تهدید اتحادیه به اقدام قانونی، این شرکت را وادار به تصمیم‌گیری معکوس کرد. با این حال، همزمان، موارد زیادی از اتهامات مربوط به رفتار کارگران فقیر یا جبران خسارت ناعادلانه در انبارها و مراکز تدارکات وجود دارد که بدون دخالت ادامه دارند.

مصرف‌کنندگان در مشارکت خود با ارزش‌های سیاسی-اجتماعی از برندها نیز تقاضای بیشتری دارند. تحقیقات بازرسی کانتار نشان داد که ۵۴ درصد از مصرف‌کنندگان بر این باورند که برندها «در گفتگوهای اجتماعی در مورد موضوعاتی مانند #MeToo و روابط نژادی نقش مهمی دارند»، اما وقتی برندها کوتاه می‌آیند، مصرف‌کنندگان سریع آن‌ها را مورد بازخواست قرار می‌دهند. برندهایی که با پیام‌های بازاریابی نمایشی به جنبش «زندگی سیاهان مهم است» پیوستند، با اتهام ریاکاری روبرو شده‌اند، در عین حال که بسیاری از برندها به دلیل داشتن تیم‌های مدیریتی کاملاً سفید مورد انتقاد قرار گرفتند.

مصرف‌کنندگان در مشارکت خود با ارزش‌های سیاسی-اجتماعی از برندها نیز تقاضای بیشتری دارند.

در سال آینده، روند طولانی مدت فعالیت شهروندان ادامه خواهد یافت، که توسط رسانه‌های اجتماعی تقویت می‌شود و شکاف فزاینده‌ای بین فقیر و غنی به وجود می‌آورد که با همه‌گیری گسترش می‌یابد. جن‌زدکه بیش از ۴۰ درصد از مصرف‌کنندگان جهانی را در سال ۲۰۲۰ به خود اختصاص خواهد داد، به فعال‌ترین سیستم‌عامل‌های اجتماعی در تمام گروه‌های سنی متهم خواهد شد. پژوهش‌های مرکز تحقیقات پیو در ایالات متحده، نشان می‌دهد که به احتمال زیاد گروه‌های جوان‌تر تشویق به اقدامات آنلاین و استفاده از هشتک‌های مربوط به مسائل سیاسی یا اجتماعی می‌شوند.

هنوز، تصویر کلی پیچیده است. اغلب، شدیدترین منتقدین برندها بزرگ‌ترین مصرف‌کننده آن‌ها نیستند و نقض عدالت اجتماعی یا حقوق بشر همیشه به معنای کاهش فروش نیست. گروه بوهو مستقر در انگلستان، در

ژوئیه سال ۲۰۲۰، در میان ادعاهایی مبنی بر این‌که کارخانه این شرکت کارکنان را مجبور به کار در هنگام بیماری می‌کند، با دستمزدی کمتر از ۳.۵۰ پوند (تقریباً ۴.۵۰ دلار) در روز، ارزش سهام خود را از دست می‌دهد. بررسی مستقلی بر روی این برند و توسط آلیسون لویث کیوسی انجام شد که ادعاهای «شرایط کاری غیر قابل قبول آن... نه تنها مستدل، بلکه کاملاً درست است». مدیر عامل گروه بوهو، جان لیتل در واکنش به این بررسی، گفت که شرکت برای بهبود مدیریت و انطباق خود، نیاز دارد تا «هر چه بیشتر و سریع‌تر» پیش رود. با این حال، فروش این شرکت هنوز هم تقریباً ۵۰ درصد در سه ماهه گذشته افزایش یافته و قیمت سهام آن به سرعت بهبود یافت.

در یک نظرسنجی در اوت ۲۰۲۰ توسط مکی‌نزی، ۶۶ درصد از مصرف‌کنندگان گفتند که در صورت مشاهده رفتار نامناسب با کارمندان یا تهیه‌کنندگان آن، خرید خود را متوقف یا به طور قابل توجهی کاهش می‌دهند.

بدیهی است که اغلب بین نگرش مصرف‌کننده در مورد مسائل عدالت اجتماعی و تصمیمات خرید آن‌ها اختلاف وجود دارد. مشخص نیست که این اختلاف تا چه مدت ادامه خواهد داشت. در یک نظرسنجی در اوت ۲۰۲۰ توسط مکی‌نزی، ۶۶ درصد از مصرف‌کنندگان گفتند که در صورت مشاهده رفتار نامناسب با کارمندان یا تهیه‌کنندگان آن، خرید خود را متوقف یا به طور قابل توجهی کاهش می‌دهند.

در میان جوامع به حاشیه رانده‌شده، مصرف‌کنندگان به طور فزاینده‌ای انتظار دارند که شرکت‌های فشن هنگام پرداختن به بی‌عدالتی نژادی، پول را از ذهن خود خارج کنند. با این اوصاف، آرورا جیمز، بنیان‌گذار برند قدیمی کیف و کفش برادران ویلی، ۱۵ درصد هزینه خود را به راه‌اندازی کارزارهای غیرانتفاعی و تضمین‌کننده جهت تنوع‌بخشی در صنعت فشن اختصاص داد تا با به چالش کشیدن خرده‌فروشان برای در نظر گرفتن ۱۵ درصد از فضای قفسه‌های خود به محصولات تولیدی سیاه‌پوستان

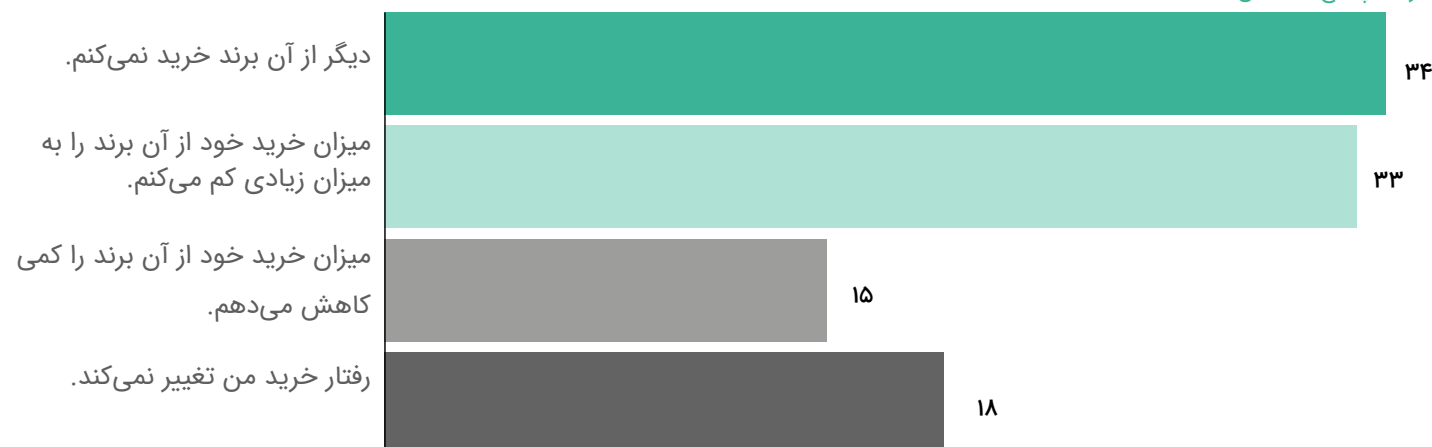
فعالیت کند. جیمز، در مصاحبه‌ای در اکتبر ۲۰۲۰ با BoF، می‌گوید: «از نظر تاریخی، کمتر از ۱ درصد از سرمایه به افراد سیاه‌پوست اختصاص یافته است». «اینطور نیست که سیاه‌پوستان تاکنون در مورد محصولات جذاب ایده‌ای نداشتند یا این‌که آن‌ها را به تنهایی خلق کنند، مسئله این است که آن‌ها منابع کافی برای بسته‌بندی محصولات و تهیه آن‌ها به روشی که برای این منابع مفید باشد، ندارند».

در بسیاری از کشورها، افزایش آگاهی شهروندان به ایجاد انگیزه در قانون جدید اشتغال کمک می‌کند، هرچند توجه به این نکته مهم است که قوانین کار در طول تاریخ با ضعف همراه بوده‌است. به عنوان مثال، کمیسیون اروپا متعهد شده‌است قوانین الزام‌آوری را در دفاع از محیط زیست و حقوق بشر برای شرکت‌ها تعیین کند، که از اکتبر ۲۰۲۰ در مرحله بحث و بررسی قرار دارد، در حالی که در آلمان برنامه‌هایی برای حمایت کردن از کارگران زنجیره تأمین وجود دارد. در همین حال، کشورهای خاورمیانه از جمله قطر و لبنان در حال لغو مجازات سیستم استخدام «کافالا» (حمایت مالی) برای کارگران مهاجر هستند. با این حال، پیشرفت همیشه سیر صعودی ندارد. هند در سپتامبر ۲۰۲۰ قوانین جدید کار را نادیده گرفت و این نگرانی را ایجاد کرد که کارگران می‌توانند به راحتی توسط

شکل ۶:

دو سوم مصرف‌کنندگان اظهار داشتند که صرف هزینه‌های خود را در مورد برندهایی که با کارمندان یا تولیدکنندگان خود بدرفتاری می‌کنند متوقف یا به طور قابل توجهی کاهش می‌دهند.

درصد پاسخ‌دهندگان



منبع: سناریوهای فشن مکی‌نزی: نظرسنجی از مصرف‌کنندگان در آلمان، انگلیس و اسپانیا، آگوست ۲۰۲۰.

کارفرمایان اخراج شوند و در کالیفرنیا، یک لایحه جدید برای حمایت از کارگران پوشاک از بحث در جلسه قانون‌گذاری سال ۲۰۲۰ خارج شد.

اکنون زمان آن فرا رسیده‌است که شرکت‌های فشن در سراسر فعالیت‌های تجاری به بالاترین استانداردهای حقوق بشر و مباحث عدالت اجتماعی پایبند باشند. نکته اصلی در این تلاش‌ها باید اعتبار و اقدام به آن‌ها باشد که می‌تواند از طریق مشارکت معنادار با اتحادیه‌های کارگری، تعامل مستقیم کارگران، سازمان‌های غیرانتفاعی و ناظران حقوق کارگران به دست آید.

شرکت‌ها باید در گام اول برای حمایت از تعهدات خود، بر روی برنامه‌های شفاف و واقعی تمرکز کنند. ارائه تغییرات ملموس در شیوه‌های خرید بسیار مهم است، مثلاً جداسازی هزینه‌های کارگری در مذاکرات مربوطه به عنوان راهی برای پرداخت حقوق و دستمزد کارگران در زنجیره تأمین است. در نهایت، تصمیم‌گیرندگان انتظار دارند که با حکم مرخصی، اخراج و یا تغییر در قرارداد موقت کارگران را برای هرگونه تغییر آماده کند و در مقابل وسوسه قطع همکاری با آن‌ها در زمانی که کارمندان و امور مالی شخصی آن‌ها به طور فزاینده‌ای تحت فشار قرار دارد، مقاومت کنند.

لویی ویتان: مسئولیت‌پذیری تثبیت‌شده در وضعیت تغییرات

پی‌درپی



مایکل بورک

مدیر اجرایی لویی ویتان

مانند همه شرکت‌های فشن که به یک مدل خرده‌فروشی عمدتاً فیزیکی وابسته‌اند، لویی ویتان نیز به شدت تحت تأثیر این بحران قرار گرفت. سود شرکت اصلی LVMH در نیمه اول سال ۲۰۲۰، ۶۸ درصد کاهش یافت. اما درآمد حاصل از فروش محصولات در گروه فشن و کالاهای چرمی در LVMH با رشد ۱۲ درصدی نسبت به سال گذشته، به Q۳ بازگشت که موفق شد این کار را با همکاری مشتریان بومی و هدایت فروش آنلاین انجام دهد.

همچنین در تمام این مدت، ویتون سخت تلاش کرد تا با حفظ پایداری اعتبار خود را تمام و کمال نشان دهد و در این ارتباط، بخش جدید اختصاصی از وب سایت خود را در ماه سپتامبر برای معاشرت با مصرف‌کننده راه‌اندازی کرد. تغییر قابل توجه استراتژی، بر اهمیت روزافزون ایجاد شفافیت در سراسر زنجیره تأمین کالاهای لوکس تأکید دارد. همان‌طور که مایکل بورک، مدیر اجرایی، با نگاهی به سال پیش رو در ۲۰۲۱، از مسئولیت لویی ویتان برای محافظت از مردم و کره زمین آگاه است و مصرف‌کنندگان این برند، او را تا حد زیادی متعهد خواهند کرد.

چه چیزی را از این بحران آموخته‌اید و برداشت کرده‌اید؟

چه کسی این را گفت؟ آیا چرچیل بود که گفت:

۴. به دنبال عدالت

«برنامه‌ریزی بی‌فایده است، اما داشتن یک برنامه ضروری است». من حدس می‌زنم بدین معنی است که وقتی اوضاع به هم می‌ریزد، شما باید یک برنامه داشته باشید، اما داشتن یک برنامه قبل از این‌که همه چیز خراب شود، خیلی مفید نیست. این واقعاً بیانیه‌ای برای اهمیت انعطاف‌پذیری و زیرکی است. این همان چیزی است که ما در آن شش ماه واقعاً بر روی آن تأکید داشتیم. اینگونه است که در هنگام خروج از بحران نسبت به زمان ورود به آن، وضعیت بهتری داشته باشیم. امروز، شرکت ویتون، بهتر از شش ماه پیش است.

از چه طریقی؟

خوب، با این روش آخرین اثرات به جامانده از قبل، [اواخر] قرن بیستم را از بین بردیم. آن دوره از نظر مالی برای کالاهای لوکس زمان خوبی نبود. در نهایت ورق برگشت. اما ما از ارزش‌های واقعی کالاهای لوکس فاصله گرفته بودیم. این امر تقریباً با رونمایی از استراتژی‌های یکسان اتفاق افتاد. این تکرار همان کاری بود که در پاریس انجام دادید. این با استانداردهای روزنه‌های امید شما عملی شد و بسیار به آن افتخار می‌کنید. این مربوط به همه این ارزش‌های غیرتجملاتی بود.

برخی افراد آن را به نوعی «مک دونالد شدن» تجمل‌گرایی نامیده‌اند.

کاملاً واضح است و جای تأسف دارد که وابسته به اندازه آن است. فکر می‌کنم شما در این مورد نوشتید و این درست است که خطرناک است. اکوسیستم ما کاملاً به تأمین‌کنندگان و مکان‌های کوچک در آینده بستگی دارد که تغییر می‌کنند و اخلاص ایجاد می‌نمایند. اگر

بیش از حد، برندهای کوچک و بسیاری از تأمین‌کنندگان را از دست بدهیم، کل اکوسیستم ضعیف می‌شود.

آن شغل را بدست بیاورند. بنابراین این به محیط کار برمی‌گردد، به تنوع کار نیز مربوط است. تاکنون، انقلاب صنعتی

اکوسیستم ما کاملاً به تأمین‌کنندگان و مکان‌های کوچک در آینده بستگی دارد که تغییر می‌کنند و اخلاص ایجاد می‌نمایند. اگر بیش از حد، برندهای کوچک و بسیاری از تأمین‌کنندگان را از دست بدهیم، کل اکوسیستم ضعیف می‌شود.

اندازه همچنین همراه با مسئولیت انجام صحیح توسط افرادی است که در زنجیره تأمین شما هستند، کارکنانی که در فروشگاه‌ها و در کارخانه‌های شما، کل کره زمین و جوامعی که در آن زندگی می‌کنیم، کار می‌کنند. اکنون که تنها به بهینه‌سازی سود مرتبط نیست، چگونه در اولویت‌های ذینفعان مختلف تعادل برقرار می‌کنید؟

بله، این یک مسئولیت است. هرچه بزرگ‌تر و موفق‌تر باشید، باید مسئولیت بیشتری را نیز بر عهده بگیرید، زیرا رضایت همه این ذینفعان تنها با رویکرد طولانی مدت امکان‌پذیر است. سازش با مشکل غیرممکن نیست. اگر اهداف واقع‌بینانه و کوتاه مدت تعیین کنید، باید سازش به خرج دهید. اگر اهداف بلندمدت داشته باشید، همه ذینفعان خود را راضی خواهید کرد، بنابراین مسئولیت به تفکر طولانی مدت خلاصه می‌شود. اگر می‌خواهید رضایت همه را جلب کنید، فقط این کار را با داشتن چشم‌انداز طولانی‌تر نسبت به بازار می‌توانید انجام دهید.

در حال حاضر، کارفرمای پاسخگو به چه معناست؟

ما شغل ایجاد می‌کنیم، اما آن‌ها باید مشاغلی باشند که مردم واقعاً بخواهند

کمی در لویی ویتون رخ داده است که امروز یک صنعت‌گر فقط چند روز یا چند هفته روی یک محصول متفاوت کار خواهد کرد. آن‌ها در طی یک هفته یا یک ماه به تولید محصولات دیگر تغییر رویه خواهند داد که باعث می‌شود کار جالب‌تری انجام شود و تکرار در آن بسیار کمتر اتفاق می‌افتد. این باعث کاهش بسیاری از فشارهای روانی در ارتباطات و در واقع هر مشکل مربوط به محصول در حال تولید می‌شود. همه این کارها با دست ساخته می‌شوند. بنابراین افرادی که با دست و چرم و فلز برنجی و میخ و چوب کار می‌کنند عواقبی را برای آن‌ها در پی خواهد داشت، [اما] ما باید اطمینان حاصل کنیم که بهترین محیط ممکن را ایجاد می‌کنیم.

نمیدانم آخرین باری که به آتلیه ویتون رفتید، کی بود، اما برای هر سانتیمتر از این فضا از حصیرهای لاستیکی که روی آن ایستاده‌اند تا آلودگی صوتی فکر شده‌است. میزان صدا در ۱۰ سال گذشته به یک‌سوم رسیده‌است. کیفیت هوا و تمام محیط کار فیزیکی واقعی باید متناسب با امروز و عصر حاضر باشد. شغلها باید جذابیت داشته باشند.

مورد دیگر توانمندسازی است. وقتی بحران واقعاً شتاب گرفت، تنها راهکار توانمندسازی کامل مردم بود. کارهایی

که در سه یا چهار ماه گذشته انجام داده‌ایم، نمونه‌های خوبی است. نمایش [لباس مردانه لویی‌ویتان] در شانگهای به صورت بومی انتخاب گردید و به صورت بومی تولید شد. تیم‌های محلی کاملاً توانمند بودند که نه یک نمایش تکراری، بلکه یک نمایش اصیل را انجام دهند. این نمایش قبلاً هرگز اتفاق نیفتاده بود. ما از این رویکرد استعمار نو دور شدیم، چیزی که در نیویورک، لندن، پاریس یا میلان اتفاق می‌افتد و با بازارهای مختلف اقتصاد را خراب می‌کند و آن را تکرار هم می‌کنند. این کار تمام شده‌است، از بین رفته‌است.

اگر می‌خواهید رضایت همه را جلب کنید، فقط این کار را با داشتن چشم‌انداز طولانی‌تر نسبت به بازار می‌توانید انجام دهید.

من همچنین از هر ۱۰۰۰۰ کارمند فروش خود، یک نفر را به مدیر فروش تبدیل می‌کنم. ما در ۴۵۰ فروشگاه با بحران روبرو شدیم و با دارا بودن ۱۰ هزار فروشگاه از بحران خارج شدیم، زیرا وقتی هر فروشنده در خانه می‌ماندند، ما با کمک نرم‌افزاری که فقط در ۱۰ روز آن را نوشتیم، به فروشندگان این قابلیت را می‌دهد تا فقط با مشتری تعامل نداشته باشند، بلکه در واقع فروش را ببندند. هر مشاور برای مشتری با دسترسی به موجودی کالا در سراسر منطقه به یک فروشگاه مستقل تبدیل می‌شود، آن‌ها می‌توانند هر کالایی را به هر کسی بفروشند. بنابراین کارشناسان فروش تبدیل به مدیر فروشگاه‌ها شدند، فروشگاه‌هایی که توسط یک نفر اداره می‌شود. اینگونه بود که ما ۳۰ یا ۴۰ درصد از تجارت خود را با تعطیل کردن تمام فروشگاه‌ها انجام می‌دادیم.

شاهد کارهایی که شما در مورد برابری جنسیتی انجام می‌دادید، بودهام، اما در مورد تنوع نژادی و نمایندگی چه می‌کنید؟

مدیران فروشگاه‌ها نگاه کنید، بسیار متنوع است و نمایانگر مشتریمدار بودن آن‌ها است. اگر به استودیوها بروید، بسیار تنوع وجود دارد. مردان

ما در ۴۵۰ فروشگاه با بحران روبرو شدیم و با دارا بودن ۱۰ هزار فروشگاه از بحران خارج شدیم، زیرا وقتی هر فروشنده در خانه می‌مانند، ما با کمک نرم‌افزاری که فقط در ۱۰ روز آن را نوشتیم، به فروشندگان این قابلیت را می‌دهد تا فقط با مشتری تعامل نداشته باشند، بلکه در واقع فروش را ببندند.

من متوجه میشوم که وقتی شما یک مشکل ظاهراً ثابت دارید، یکی از راه‌حل‌های آن حمله به آن از هر دو طرف است، که به معنی استخدام افراد ارشد بسیار بسیار مشهود و قرار دادن آن‌ها در موضع قدرت است، نه فقط مناصب نمایندگی، بلکه در واقع منظور مناصب قدرتمند است. به عبارت دیگر، آن‌ها خود قادر به استخدام افراد خواهند بود. آن‌ها خودشان بودجه قابل توجهی دارند. آن‌ها خودشان می‌توانند بر رسالت شرکت تأثیر بگذارند و شما میدانید که من در مورد ویرجیل [ابلوچ] صحبت می‌کنم. این یک طرف قضیه است و طرف دیگر قضیه این است که وقتی ما مدیران اجرایی تازه‌کار خود را استخدام می‌کنیم، باید اطمینان حاصل کنیم که تعادل درستی را برقرار کردیم.

بیاید در مورد تیم‌های مدیریتی صحبت کنیم. شرکت‌هایی مانند ویتون که در سطح بسیار عالی قرار دارند، هنوز هم به عنوان یک گروه نسبتاً همگن محسوب می‌شوند، به خصوص وقتی براساس مشتری که با آن در ارتباط هستید، مقایسه می‌شود.

نه اگر به فروشگاه‌ها نگاه می‌کنید، به

سفیدپوست، دگرجنس‌گراها و میانسال در اقلیت هستند. بنابراین این اتفاق می‌افتد. آیا هنوز راهی برای طی کردن این مسیر وجود دارد؟ بله. آیا می‌توانیم به آن سرعت بدهیم؟ بله، اما این اتفاق می‌افتد.

و در این محیط، لویی‌ویتان در مورد مشارکت سیاسی چه فکری می‌کند؟ به فکر افتتاح کارخانه ویتون در تگزاس با دونالد ترامپ و واکنشها هستید؟ نه فقط از سوی مصرف‌کنندگان و طرفداران خود در شبکه‌های اجتماعی، بلکه حتی نیکولاس قشکوئر.

[نیکولاس] حق دارد نظرات خود را داشته باشد، این حق مطلق در لویی‌ویتان است. من نمی‌خواهم مانع فعالیت او بشوم، اما می‌توانم به شما بگویم که بسیاری از مردم آمریکا با نظرات او مخالف بودند، درست مانند بسیاری از افراد که با این نظر موافق بودند. در لویی‌ویتان، شما حق دارید نظرات خود را داشته باشید و در واقع آن‌ها را بیان کنید. چه کاری بهتر از این می‌توانم انجام دهم؟ من فکر می‌کنم این یک رویکرد کاملاً دموکراتیک است.

چگونه همه این‌ها با هم به گونه‌ای عمل

می‌کنند تا شما بتوانید آن را به ذینفع نهایی، یعنی مشتریان خود منتقل کنید؟

لویی‌ویتان، هفت یا هشت سال پیش، در حباب خود، درونگرتر بود، بسیار موفق بود اما درون حباب خودش بود. در ضمن، من فکر می‌کنم لویی‌ویتان به یک محیط بسیار متنوع‌تر تبدیل شده‌است و تنوع را با جان و دل پذیرفته‌است. ویتون بیشتر با آنچه در خارج از اکوسیستم خودش اتفاق می‌افتد، در ارتباط است، از خلاقیتی که ما می‌بینیم تغذیه می‌کند و نه تنها روابط عمومی عالی و تصورات عالی دارد، بلکه همچنین روابط بسیار خوبی با مشتریانی دارد که واقعا کارآمد هستند.

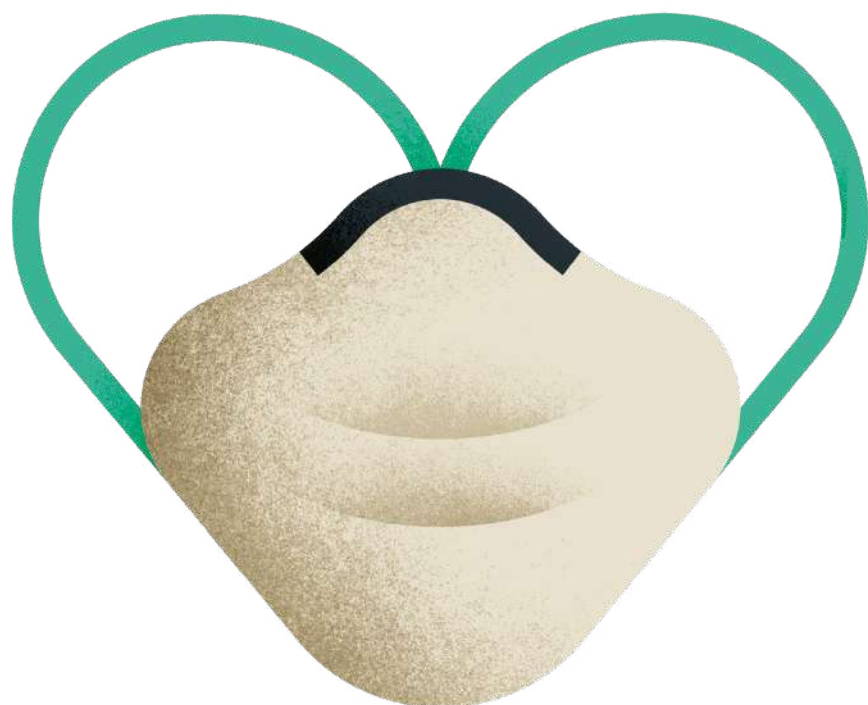
مشتری‌ها واسطه نمی‌خواهند، آن‌ها خواستار شفافیت هستند، اصالت می‌خواهند و می‌خواهند در شرایط قرار گیرند.

این مربوط به گشودن درهای ویتون به سمت دنیا است. موفقیت باعث ایجاد انزوا می‌شود و این یکی از مواردی است که باید در هنگام این کار بسیار مراقب آن باشید تا اطمینان حاصل کنید که این انزوا باعث تخریب شما نشود. انزوا زمانی خوب است که به منشأ و منبع ذات شما مربوط باشد، اما شما باید با آنچه در اطراف شما در سراسر جهان اتفاق می‌افتد، در ارتباط باشید.

به همین دلیل ما از دنیای دیجیتال استقبال کردیم. شش یا هفت سال پیش ما سعی در استفاده از دنیای دیجیتال برای برقراری ارتباط یک طرفه برتد با مشتری داشتیم. اکنون، این سیستم‌عامل‌های اجتماعی کاملاً مورد استقبال ویتون قرار گرفته اند، اما کار

پاریس تمام نشده‌است. شما نمی‌توانید، انجام آن از نظر فرهنگی غیرممکن است، از نظر تدارکاتی نیز انجام آن غیرممکن است. مشتری‌ها واسطه نمی‌خواهند، آن‌ها خواستار شفافیت هستند، اصالت می‌خواهند و می‌خواهند در شرایط قرار گیرند. آن‌ها می‌خواهند خودشان شنونده پیام باشند. بنابراین ما از یک شرکت نسبتاً جدا، منزوی و موفق به یک شرکت بسیار متنوع‌تر تبدیل شدیم که در دنیای دیجیتال بسیار موفق عمل می‌کند، این بدان معناست که کاملاً متناسب با شرایط باشید، کاملاً از نظر بومی قدرتمند و بسیار زیرک و سریع باشید و با کنترل آخرین اطلاعات خود را تثبیت کنید، زیرا امکان‌پذیر نیست.

افشای اطلاعات: LVMH بخشی از گروه سرمایه‌گذاران است که با هم، حداقل سود در تجارت فشن را دارند. همه سرمایه‌گذاران اسناد سهامداران را امضا کرده‌اند که استقلال کامل تحریریه BoF را تضمین می‌کند. این مصاحبه ویرایش و خلاصه شده‌است.



بخش خرده‌فروشی در سفر به شدت مختل شده و خرید در مقصد به شدت در طول سال ۲۰۲۰ متضرر گردیده‌است. با توجه به این‌که سال آینده جهانگردی بین‌المللی تحت فشار قرار خواهد گرفت و خریداران با وقفه‌های بیشتری در سفر روبرو می‌شوند، شرکت‌ها باید با مصرف‌کنندگان بومی تعامل بهتری داشته باشند، سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک در بازارها را انجام دهند و شاهد بهبودی بیشتر و باز کردن فرصت‌های جدید برای ادامه خرید مشتریان باشند.

خرده‌فروشان در سایر مراکز خرید عمده نیز ضررهای قابل توجهی متحمل شده‌اند، زیرا عالی‌ترین گردشگران از چین، روسیه و خاورمیانه از پایتخت‌های فشن اروپا مانند پاریس، میلان و لندن دور مانده‌اند. فروشگاه بزرگ لوکس فرانسوی گالری لافایت گفت که در سال ۲۰۲۰ با یک میلیارد یورو (تقریباً ۱.۱۷ میلیارد دلار) ضرر روبرو خواهد شد، در حالی که همتای ایتالیایی آن، لاریناسته انتظار داشت که درآمد سالانه ۲۰ تا ۲۵ درصد کاهش یابد. مدیر عامل فروشگاه گروه سلفریچ در دپارتمان انگلیس، آن پیچرز می‌گوید: «مناطق عالی [خرید] در سراسر جهان وجود دارد، [اما] این مسئله واقعاً برای نواحی مشکل است که دوباره خود را احیا کنند».

خرده‌فروشان در سایر مراکز خرید عمده نیز ضررهای قابل توجهی متحمل شده‌اند، زیرا عالی‌ترین گردشگران از چین، روسیه و خاورمیانه از پایتخت‌های فشن اروپا مانند پاریس، میلان و لندن دور مانده‌اند.

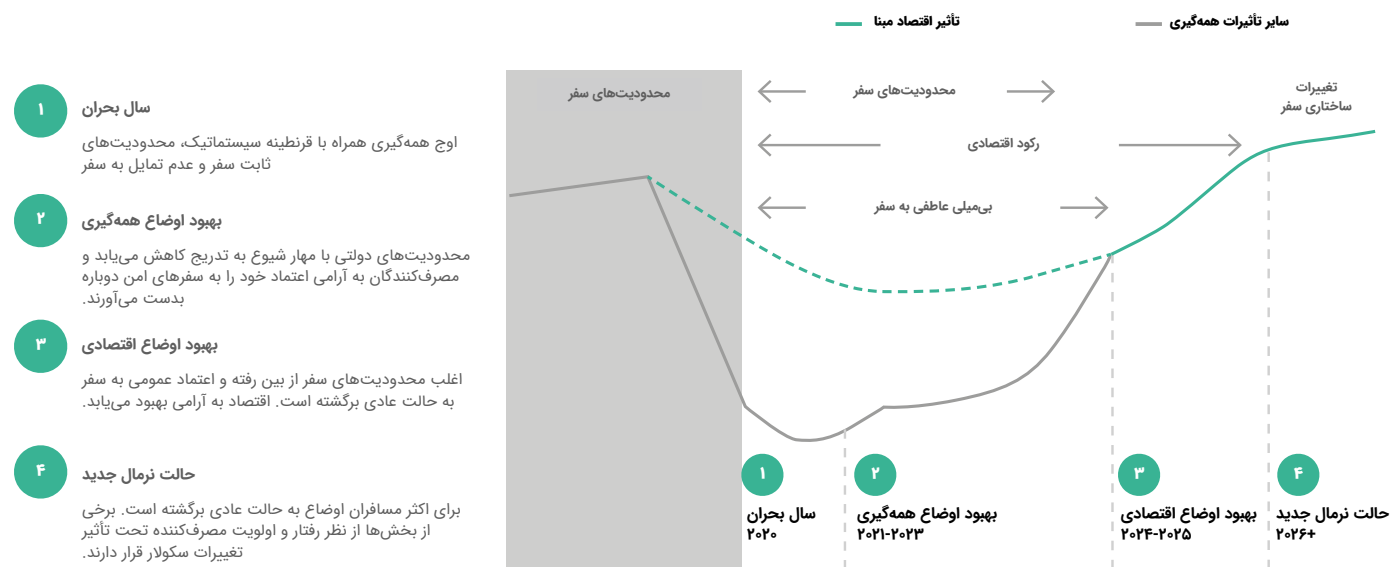
مدل‌سازی سناریو توسط مککینزی و اقتصاد آکسفورد نشان می‌دهد که چرخه حیات همه‌گیری در صنعت مسافرت از چهار مرحله تشکیل شده‌است: دوره بحران، بهبودی پس از همه‌گیری، بهبودی رکود اقتصادی، سپس در نهایت حالت جدید نرمال. با توجه به این‌که زمان و سرعت بهبودی در مناطق مختلف متفاوت است (براساس

توریسم جهانی قبل از همه‌گیری، به شدت در حال رشد بود و روندی بود که به اهمیت خرده‌فروشی در سفر و خرید در مقصد به صنعت فشن جهانی کمک کرده‌است. در حقیقت، رشد سفر و گردشگری در طی دهه گذشته از رشد تولید ناخالص داخلی پیشی گرفت که ناشی از رشد شدید در منطقه آسیا و اقیانوسیه بود. پیش از بروز همه‌گیری، پیش‌بینی می‌شد که فروش فرودگاه‌های جهانی در سال ۲۰۲۰ رشد ۶ درصدی داشته باشد. اکنون، البته، همه این‌ها تغییر کرده‌است و انتظار می‌رود پروازهای ورودی بین‌المللی در سراسر جهان ۶۰ تا ۸۰ درصد در سال ۲۰۲۰ کاهش یابد.

این شکست‌ها عمیقاً بر نقاط مهم گردشگری و خرده‌فروشان فشن که در آن‌ها فعالیت می‌کنند، تأثیر گذاشته است. مقصدهای موجود در جنوب مدیترانه از مناطق اروپایی و مناطق پیرامونی آن در نیمه اول سال شاهد ۷۳ درصد کاهش در تعداد پروازهای ورودی بین‌المللی بوده‌اند، در حالی که در مناطق جنوب شرق آسیا ۸۳ درصد کاهش داشته است. در آن سوی مرزها، مقاصد معروفی مانند تایلند، ماکائو، هنگ‌کنگ و سنگاپور که معمولاً میلیون‌ها گردشگر را به خود جذب می‌کنند، ورود بسیار کمی را به خود دیدند. به خصوص هنگ‌کنگ که بسیار متضرر شد، زیرا در فاصله ژانویه تا سپتامبر سال ۲۰۲۰ نسبت به مدت مشابه سال قبل ۹۱ درصد کمتر پذیرای گردشگران بوده‌است.

شکل ۷:

انتظار می‌رود که بهبودی اوضاع مسافرت در چهار مرحله، با هر دو عامل اقتصادی و سلامتی تکمیل می‌یابد که بازار را تشکیل می‌دهد.



منبع: مدل بازیابی گردشگری مککینزی، تدارکات سفر مککینزی و اقدامات زیرساخت

اطلاعات موجود در سپتامبر ۲۰۲۰).

پیش‌بینی می‌شود که ابهام در اوضاع تا سال ۲۰۲۱ ادامه داشته باشد و بهبودی اوضاع در ابتدا متمرکز بر سفرهای داخلی و سفر به کشورهای همسایه باشد. با این حال، گردشگری بین‌المللی ممکن است تا قبل از سال‌های ۲۰۲۳ یا ۲۰۲۴ به سطح قبل از همه‌گیری باز نگردد. این احساسات مدیران فشن با جدول زمانی بهبودی بخش خرده‌فروشی در سفر مطابقت دارد. در نظرسنجی وضعیت فشن مککینزی BoF- در سال ۲۰۲۱، ۶۶ درصد مدیران اجرایی انتظار دارند که حداقل دو تا سه سال طول بکشد تا فروش خرده‌فروشی در سفر به سطح رشد قبلی خود برسد.

بهبود سریع‌تر سفرهای داخلی و همسایگان تا پایان سال ۲۰۲۰ ادامه دارد. در چین و اروپا، سفرهای درون منطقه‌ای در تابستان در نیمکره شمالی افزایش یافت، که با افزایش تدریجی تعداد پروازها روبرو شد. رزرو پروازهای داخلی در چین در ماه آگوست به سطح قبل از دوره کووید برگشته است و بیش از ۶۰۰ میلیون نفر در هفته طلایی روز ملی

چین در ماه اکتبر مسافرت کردند که باعث پشتیبانی از خرده‌فروشی داخلی شد. در آمریکای شمالی، بیش از ۹۰ درصد سفرها در ماه آگوست با اتومبیل انجام شده‌است و نشان داد که تغییر میزان مصرف‌کنندگان از سفرهای داخلی تا چه اندازه است.

با این حال، همه بازارها با سرعت یکسان یا به یک میزان بهبود نخواهند یافت، زیرا برخی از آن‌ها بیش از دیگران به خریداران جهانی وابسته هستند. بهبود کندتر فروش کالاهای لوکس در اروپا در مقایسه با سایر مناطق جغرافیایی، تأثیر عدم وجود مصرف‌کنندگان کالاهای لوکس را نشان می‌دهد، به ویژه کسانی که به طور معمول از چین و سایر کشورهای آسیایی سفر می‌کردند. حتی طبق یک سناریوی مثبت بازیابی سریع‌تر، انتظار می‌رود که فروش کالاهای لوکس اروپا در سال ۲۰۲۱ نسبت به سال ۲۰۱۹ ۲۳ تا ۲۸ درصد کاهش یابد.

با توجه به این‌که مراکز مسافرتی جهانی در طول سال ۲۰۲۱ نسبتاً راکد خواهند ماند، خرید کردن از مراکز خرید بدون عوارض و کالاهای لوکس همچنان تا سمت چین

گروه سلفریج: هدایت محور اصلی به سمت خرید محلی



آن پیچر

مدیرعامل گروه سلفریج

مرتبط با تعطیلات و مسافرت به ارائه پیشنهادات خود ادامه می‌دهند. به عنوان مثال گروه سامسونیت گفته است که از چمدان‌ها فاصله می‌گیرد و به سمت کالاهای روزمره مانند کیف‌های مصرف روزانه می‌رود. برند لوکس ریماوخت عینک آفتابی خود را راه‌اندازی کرد و دامنه محصولات خود را فراتر از چمدان‌های آلومینیومی قابل شناسایی قرار داد.

در حالی که مصرف‌کنندگان همچنان دچار محدودیت‌هایی در سفر هستند و به اقدامات مداوم جهت فاصله‌گذاری اجتماعی در سال ۲۰۲۱ ادامه می‌دهند، برندهای تجاری باید عکس‌العمل‌های کوتاه مدت و میان‌مدتی را نسبت به این محیط جدید از خود نشان دهند و مجموعه خود را با درخواستهای مصرف‌کننده در حال تحول هماهنگ کنند. آن‌ها باید به دقت روندهای منطقه‌ای را برای استفاده از فرصت‌ها مانند الگوهای جدید برای سفر داخلی و سفرهای کوتاه مدت بررسی کنند.

اما برندهای فشن باید هم در بازارهای داخلی برای جبران کمبود جهانگردی و هم در خارج از کشور برای جلب مشتریانی که بهبود بیماری همه‌گیر در حال افزایش است، مشارکت در سطح بومی را در اولویت قرار دهند. علیرغم چشم‌انداز مثبت در چین، برندها نباید عجلانه درباره بازار تصمیم بگیرند. در عوض آن‌ها باید بر روی یک رویکرد استراتژیک برنامه‌ریزی کنند که توسط جدیدترین اطلاعات بازار ارائه می‌شود و در بلندمدت آن‌ها را از همتایان خود متمایز می‌کند.

سرانجام، مدیران باید همچنین با اطمینان از این‌که می‌توانند بر روی شور و هیجان ایجاد شده پس از پایان همه‌گیری بیماری سرمایه‌گذاری کنند، با بازگشت تمایل مصرف‌کنندگان به مقاصد طولانی مدت و اجتماعات بزرگ اجتماعی مانند جشن عروسی، جشنواره‌ها و رویدادهای فرهنگی، برنامه‌ریزی برای دنیای پس از کووید را شروع نمایند.

ادامه خواهد یافت، زیرا خرده‌فروشان در این بخش‌ها تلاش خود را در منطقه گسترده‌تر می‌کنند. دافری، خرده‌فروش بدون عوارض گمرکی در سوئیس، که به عنوان گرته شماره یک جهان در سال ۲۰۲۰ جایگزین گروه گردشگری DF چین شد و تصمیم دارد تمرکز خود را بر روی آسیا متمرکز کند. در سال ۲۰۲۰، گروه DFS مستقر در هنگ‌کنگ، ۲۲ درصد سهام شرکت تجارت الکترونیکی بدون عوارض گمرکی شنزن را به دست آورد که نشان از اهمیت روزافزون مراکز اصلی دارد. عوامل بخش ارزشیابی خرده‌فروشی در آوریل گفت که پس از رشد چشمگیر در سال ۲۰۱۹ و پس از دوره قرنطینه در سال ۲۰۲۰، چین در اولویت قرار دارد.

با توجه به این‌که وجود فروشگاه‌ها در مقصد و خرده‌فروشان در سفر با کاهش گردشگران همچنان کم‌رنگ خواهند بود، برندها باید در مورد چگونگی رفع «مشکل تأمین نیاز» که در مسیر خرید مشتری ظاهر می‌شود، خلاقانه فکر کنند. در تلاش برای مقابله با این مسئله، برخی از عوامل در حال طراحی روش‌هایی برای نزدیک شدن به گروه‌های مصرف‌کننده‌های هستند که در اولویت باشند. به عنوان مثال، برند لباس‌های ساحلی برزیلی هاوایانا، از ۵۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری برای افزایش اثر و قابلیت دیده شدن در سراسر منطقه آسیا-اقیانوسیه خبر داد.

برخی از عوامل که اعتماد زیادی به جهانگردی بین‌المللی دارند، در تلاش برای جلب مشتریان داخلی، همچنان پیشنهادات خود را مطابق با نیازهای بازار محلی تنظیم می‌کنند. بنابراین ما انتظار داریم تغییراتی در مجموعه‌ها، مشخصات کارمندان فروشگاه و بازاریابی مشاهده کنیم. گالری لافایت، که پیش از این ۵۰ درصد درآمد گردشگران بین‌المللی را داشت، می‌گوید که تمرکز خود را بر روی گردشگران پارسی و فرانسوی در فصل تعطیلات ۲۰۲۰ گذاشته است. فروشگاه بزرگ ایالات متحده برگدورف گودمن نیز به همین ترتیب ابتکارات جدیدی را برای هدف قرار دادن نیویورکی‌های متمول خلق کرده و ارائه تحویل همان روز به همپتونرا در تاستان آغاز کرده‌است.

در همین حال، خرده‌فروشان با سهم بالایی از محصولات

سلفریج برای سال ۲۰۲۰ برنامه‌های جاه‌طلبانه‌ای داشت. فروشگاه‌های زنجیره‌ای کالاهای لوکس پس از یک دهه اختلال در خرده‌فروشی نسبت به بسیاری از رقبا در موقعیت بهتری ظاهر شده و در حال آماده‌سازی برای راه‌اندازی یک استراتژی بزرگ جدید بودند که به شدت بر پایداری برای ایجاد مشارکت و رشد در آینده متمرکز است. بیماری همه‌گیر این اعتقاد را تغییر نداده است، اما برنامه‌های خرده‌فروشی را به تأخیر انداخته و آن را در موقعیت خطرناک‌تری قرار داده است.

با وجود پنج دپارتمان فروشگاه بزرگ، سلفریج در انگلیس، آرنه و براون توماسدر ایرلند، دبجینکورفدر هلند و هولت رنفرودر کانادا - گروه سلفریج در مرکز طوفان خرده‌فروشی جهانی است. فروشگاه‌های آن نه تنها در مکان‌های تاریخی شلوغ و در مرکز شهر واقع شده‌اند که اکنون گردشگران زیادی در آن حضور ندارند، بلکه فروش کالاهای لوکس در اکثر بازارهای آن با کساد رویرو است. در میان این ناامیدی، مدیر عامل، آن پیچر می‌گوید او فرصت‌های هیجان‌انگیزی را نیز می‌بیند.

برخی از مفسران در امور صنعت می‌گویند که این فرصتی برای تغییر مجدد خرده‌فروشی است. تحولات صنعت در سال‌های آینده را چگونه می‌بینید؟

با تغییر اکوسیستم خرده‌فروشی، حتی قوی‌ترین عوامل نیز بر اثر همه‌گیری و پس‌لرزه‌های آن به خطر می‌افتند. رئیس گروه سلفریج مستقر در انگلستان که در کارنامه خود منصب‌هایی در فروشگاه‌های لوکس سراسر اروپا و کانادا داشته است، توضیح می‌دهد که چگونه تفکر مشتری‌محور و بازگشت به خرید محلی می‌تواند راهی را برای بهبود خرده‌فروشی باز کند.

- سارا کنت و هانا کرامپ

خرده‌فروشی بخشی از یک اکوسیستم است، اینطور نیست؟ خرده‌فروشی تا حدودی به بازگشت کارمندان به دفتر و همچنین هویت وابسته به سفرهای بین‌المللی بستگی دارد. مهمتر از همه، این است که مشتری چگونه می‌خواهد خرید کند و آنچه برای افراد تجاری ما مهم است، تغییر کل مدل کسب‌وکار است. آنچه قبلاً در خرده‌فروشی بد بود احتمالاً قرار نیست احیا شود. آنچه قبلاً به شکلی فوق‌العاده چالش‌برانگیز بود، قطعاً احیا نخواهد شد. آنچه قبلاً خوب بود احتمالاً خوب خواهد ماند، اما اگر بخواهیم نسبت به همه این رفتارهای در حال تغییر واکنش نشان دهیم، باید نحوه خرده‌فروشی را دوباره بازیابی کنیم، مجدداً به فکر کردن درباره نحوه فروش پیردازیم و فرضیه مدل‌های تجاری خود را کاملاً عوض کنیم.

امسال، سلفریج برای برندهای عرضه شده در فروشگاه‌های خود اهدافی تعیین کرده‌است که حداقل استانداردهای پایداری را تا سال ۲۰۲۵ برآورده کنند. در عین حال، شما مجبور شده‌اید در چند ماه گذشته در مورد حجم سفارش و ترکیب محصولات تصمیمات سختی بگیرید. چگونه این نوع روابط را به روشی پایدار و با حفظ حرمت مدیریت می‌کنید؟

بگذارید حقیقت را پنهان نکنیم. واقعاً سخت است من همیشه سعی می‌کنم و طرفدار آن هستم که یک رابطه عالی تجاری روابطی باشد که کار هر دو سمت در آن به خوبی پیش برود، جایی که هر دو موفق باشند [با] و تلاش می‌کنند که راهی برای سودآوری هر دو طرف ایجاد نمایند. این امر همیشه موثر نیست. برخی از مهم‌ترین

شرکای ما به سختی با مشکل روبرو هستند. این شکاف بزرگی در مجموعه ما ایجاد می‌کند، اما فرصت‌های زیادی را نیز به وجود می‌آورد. امیدوارم بسیاری از افراد در مورد مشاغل ما بگویند که ما صورت‌حساب‌های خود را پرداخت می‌کنیم و این شروع خوبی است. من بیشتر دوست دارم بگویم که منصف

همان ابتدا به آنجا برسد. ما بعداً عرضه محصولات را در بهار خواهیم داشت که امیدواریم کل هفته جمعه سیاه و کریسمس بسیار متفاوت باشد. ما جمعه سیاه را در گروه خود نداریم. اما همه ما سعی کرده‌ایم میزان فعالیتی را که در حدود هفته جمعه سیاه به اوج خود می‌رسد، کاهش دهیم. این امری ناپایدار

ما نمی‌توانیم با این سرعتی که داریم، مصرف کنیم، بنابراین یک سوال بزرگ وجود دارد که باید به آن پاسخ دهیم. احتمالاً در پایان فروش کمتری خواهیم داشت، درست است؟

هستیم. منصفانه اما محکم، موضع خوبی برای ما است.

در مورد «تثبیت‌سازی» صنعت فشن بسیار صحبت شده‌است. چگونه این امر از دید خریدار بر تجارت تأثیر می‌گذارد؟

خریداران و عمده فروشان در حال حاضر اوقات بسیار سختی را سپری می‌کنند. این جایی است که سطح اعتماد به عنوان یک رابطه حیاتی پدیدار می‌شود و در طولانی مدت ما را قوی‌تر می‌کند. واقعیت این است که هیچ خرده‌فروشی به اندازه کافی سهام دریافت نکرده‌است که دوره‌های فروش بسیار طولانی‌تری را قبل از ذخیره مجدد سهام تحمیل می‌کند. احتمالاً همه ما از فروش طولانی‌تر سود بیشتری کسب کرده‌ایم، اما فقط به این دلیل بود که عرضه [محصول] جدید به محض تحویل [قبلی] اتفاق نیفتاده است. این خوب است، به جز این مورد که ما آنقدر پول خرج نکرده‌ایم، زیرا عرضه‌های جدیدی نداشته‌ایم. من فکر می‌کنم یک مدل تجاری جدید در حال پدید آمدن است. حداقل دو سال طول می‌کشد تا موثر واقع شود و هر کسی همیشه می‌خواهد

چه نوع تجاری، به ویژه در جهانی با

فاصله‌گذاری اجتماعی وجود دارد؟

فروشگاه‌های بزرگ خوش‌شانس هستند، زیرا ضرورتاً فضاهای باز و بزرگی دارند. هنوز هم هنر، غذا، فرهنگ، مکالمه، به هم وابسته هستند. ما برای ایجاد مکالمه، بدون وقفه از سینمای خود استفاده کرده‌ایم. پارک اسکیت همچنان کاملاً رزرو شده‌است. افراد در یک فضا کارهای زیادی می‌توانند انجام دهند تا این‌که فقط چیزهایی بخرند. با هم بودن، حتی اگر به صورت فاصله‌گذاری اجتماعی باشد، یکی از اصلی‌ترین موارد است. برای هر کسی که بیرون برود، باید هدفی وجود داشته باشد و باید درباره روش تجاری خود فکر کنیم.

در مورد مسافرت و گردشگری بین‌المللی چطور؟ در گذشته، سلفریج سرمایه‌گذاری زیادی در زمینه جلب مشتریان بین‌المللی نه‌تنها برای پرچمدار لندن بلکه برای شعبات آن در بیرمنگام و منچستر، با انجام ترجمه، کارکنان چند زبانه، خدمات خرید بدون مالیات و غیره انجام داده است. چگونه این کاهش را مدیریت می‌کنید و برای جلب بیشتر مشتریان بومی باید چه کاری انجام دهید؟

این [فرصتی] برای تمرکز دوباره بر مشتریمداری و بازار داخلی است. به همین دلیل است که من به تقویت بهتر در خارج از شهرهای پایتخت اشاره می‌کنم. همه مشاغل ما بسیار محلی هستند، اما یک فرصت بزرگ برای ادامه کار در ایجاد مشاغل داخلی وجود دارد. شما می‌توانید با یک فرض کاملاً قوی شروع کنید که دیجیتالی در برنامه‌های ۲۰۲۰ به عرضه زیادی بپردازد، بنابراین [سرمایه‌گذاری بیشتر در دیجیتالی، سرمایه‌گذاری بیشتر در

زمینه جذب، جذب و رشد روابط با مشتریان داخلی وجود خواهد داشت. یکی از کارهایی که در گذشته به خوبی انجام داده‌ایم، دعوت مردم به فروشگاه برای رویدادهای مختلف است. ما دریافته‌ایم که با برخی از مکالمات دیجیتالی اخیر خود به مخاطبان بسیار گسترده‌تری دست یافته‌ایم و آن‌ها را به مشتری‌های آینده تبدیل کرده‌ایم.

اهمیت امور آنلاین حداقل برای آینده قابل پیش‌بینی، بسیار بیشتر خواهد بود. در حال حاضر، تعداد کمی از بازارهای لوکس آنلاین تأسیس شده وجود دارد، چگونه سلفریج خود را از آن فضا متمایز می‌کند و همانند شکل فیزیکی، فضای دیجیتالی به یک هدف تبدیل می‌کند؟

کسی به من گفت: «چگونه یک فروشگاه بزرگ را به یک فروشگاه مشتری تبدیل می‌کنید؟» [مشتریان] واقعاً به خریدشان اهمیتی نمی‌دهند. آن‌ها قطعاً به این نکته اهمیت می‌دهند که با چه کسانی خرید می‌کنند و این‌که چرا با آن مشاغل، برند یا شخص خرید می‌کنند. من فکر می‌کنم این همان کاری است که ما انجام می‌دهیم. ما فکر خود را در قلب و ذهن مصرف‌کنندگان خود وارد می‌کنیم و سعی می‌کنیم با کمک آن‌ها تفسیری از آن ارائه دهیم، به طوری که احساس آن‌ها را بفهمیم. من همیشه اعتقاد داشتم که می‌توان یک برند تجاری را برای مشتری زنده کرد، هر طور که آن‌ها بخواهند، خواه بخواهند در مغازه بروند، یک روز را با یک دوست بگذرانند، یا این‌که آیا می‌خواهند در خانه بنشینند و خرید آنلاین کنند، به نظر من به نوعی این‌ها یکسان است. قدرت ما این است که هر دو را در اختیار داریم و از صمیم

قلب باور دارم که هرچه بیشتر بتوانیم این دو را به هم پیوند بزنیم، قوی‌تر خواهیم بود.

اما اگر سفرهای بین‌المللی واقعاً نتوانند به وضعیت گذشته خود باز گردند و انگلیس در یک رکود اقتصادی عمیق به سر ببرد، چه می‌کنید؟

خوب، تعداد افراد کمتری وجود خواهد داشت. خرده‌فروشان کمتری وجود دارند، بگذارید شفاف باشیم. احتمالاً هزینه کمتری صرف خواهد شد. سخت و طولانی خواهد بود. من می‌گویم که شما می‌خواهید در مدت دو یا شاید سه سال بهبودی خود را کسب کرده و به جایی که قبلاً بودید، بازگردید. اگر در آن بازه زمانی به جایی که در سال ۲۰۱۹ بودید باز نگردید، یک مسافت بسیار طولانی پیش رو دارید. ما [امسال] بهتر از آنچه فکر می‌کردیم، عمل کرده‌ایم، اما به اندازه کافی خوب عمل نکرده‌ایم. من بر اساس آنچه دیده‌ام، حدس می‌زنم که نسبت به نقشه راه پیش رو اطمینان بیشتری دارم، اما به همان اندازه نگرانم که یک نسخه قبلی کووید ۲ واقعاً می‌تواند وضع ما را بیش از این مختل کند. من فکر می‌کنم موضوع این است، در حالی که ما در مورد آنچه اتفاق افتاده صریح هستیم، اما نمی‌توانیم در مورد آنچه که قرار است اتفاق بیفتد، کاملاً آگاه باشیم، بیایید فرض کنیم که ۱۲ ماه آینده به همین صورت باشد. اگر سفرهای بین‌المللی قبل از سال ۲۰۲۲ اتفاق نیفتد، [برای همه ما] بسیار طولانی و بسیار سخت خواهد بود. ما باید تمرکز بیشتری بر جوامع و ارتباط خود در بازار داخلی داشته باشیم و همه ما باید مدل‌های جدیدی را امتحان کنیم.

این مصاحبه ویرایش و خلاصه شده‌است.

۶. هرچه کمتر، بهتر

پس از اثبات این که محصولات و مجموعه‌های بزرگ‌تر لزوماً نتایج مالی بهتری ندارند، کووید ۱۹ نیاز به تغییر در ذهنیت سودآوری را برجسته کرد. شرکت‌ها باید با اتخاذ رویکردی متمرکز بر تقاضا در استراتژی تولید خود، پیچیدگی را کاهش دهند و این‌کمی را برای افزایش فروش با قیمت کامل، برای کاهش سطح موجودی کالا پیدا کنند، در حالی که واکنش انعطاف‌پذیر فصلی را برای محصولات جدید و ذخیره‌سازی مجدد، افزایش می‌دهند.

دیگر از PVH و مایکل کورس گرفته تا Gap و ورساچه می‌فروشند و به امید رشد سال آینده، موجودی‌های اضافی خود را نگه می‌دارند.

«در زمان‌های نامعلوم همانند این موارد، شما باید شجاع و قاطع باشید. بازار فروش هارودس راه‌حل ابتکاری برای یک مسئله کاملاً بی‌سابقه و پیش‌بینی نشده را در اختیار ما قرار داده است.»

اگر شرکت‌ها نتوانند خود را با طرز فکر جدید مصرف‌کننده انطباق دهند، در آینده این مسئله بسیار بدتر خواهد شد. نگرش‌های مصرف‌کننده پس از همه‌گیری در حال تغییر است، زیرا بسیاری از آن‌ها رویکرد «هر چه کمتر، بهتر» را همزمان با تغییرات صنعت در چرخه مد، پذیرفته‌اند.

حدود ۶۵ درصد از مصرف‌کنندگان در نظرسنجی مکینزی که در جریان بحران کووید ۱۹ انجام شد، گفتند که آن‌ها قصد دارند اقلام با کیفیت‌تر و با دوام‌تر را خریداری کنند و مصرف‌کنندگان به طور کلی، «جدید بودن» را یکی از بی‌اهمیت‌ترین عوامل در خرید می‌دانند. همه‌گیری نه تنها به انتقاد قبلی از مصرف‌گرایی، بلکه به افزایش اهمیت پایداری در تصمیمات خرید و ظهور مدل‌های کسب‌وکار غیر مستقیم (به ویژه فروش مجدد) سرعت بخشیده است.

همان‌طور که موسس و مدیر اجرایی فارفچ در ماه ژوئن

حتی قبل از کووید ۱۹، صنعت فشن در آستانه وضعیت خطرناکی قرار داشته است. موجودی بیش از حد و کاهش گسترده قیمت به حدی افزایش یافت که فقط ۶۰ درصد پوشاک با قیمت کامل فروخته شد و میلیاردها دلار درآمد و حاشیه سود از دست رفته، به همراه داشت.

در طی همه‌گیری، اوضاع بدتر شد. سطح موجودی کالا علیرغم تلاش‌های برندها و خرده‌فروشان برای کنترل خسارت، افزایش یافت. گردش موجودی کالا در سه ماه اول سال ۲۰۲۰، ۳۳ درصد کاهش یافت و در پایان آوریل، میزان سفارشات نسبت به سال گذشته تقریباً به اندازه یک‌سوم با کاهش روبرو بود.

تعداد اندکی از عوامل فشن در تمام بخش‌های ارزشیابی و طبقه محصولات، از کاهش هزینه‌ها مصون بودند.

Gap، LVMH و برونلو کوسینلی از جمله آن‌هایی هستند که به دلیل نتیجه همه‌گیری، صدمات قابل توجهی در موجودی کالاهای خود اعلام کرده‌اند. در حالی که برخی از مشاغل راه‌های خلاقانه‌ای را برای از بین رفتن ناخواسته سهام پیدا کرده‌اند، مانند وب سایت‌های اختصاصی مانند گانی، که مجموعه‌های فصول گذشته را با تخفیف یا از طریق فروشگاه‌های موقت مانند هارودس و برندهای

سیستم فشن

۶. هرچه کمتر، بهتر

۷. سرمایه‌گذاری فرصت طلبانه

۸. مشارکت عمیق

۹. نرخ بازگشت سرمایه در خرده‌فروشی

۱۰. انقلاب در کار

سال ۲۰۲۰ در پادکست تجارت فشن اظهار کرد، «این صنعت از مشکل عرضه بیش از حد رنج می‌برد که یک مشکل زیست محیطی نیز تلقی می‌شود».

با توجه به این عوامل و سایر عوامل، برندها باید در سال آتی در سه حوزه اصلی تمرکز کنند: سرعت بخشیدن به تغییر خود به سمت یک مدل با تقاضا، کاهش پیچیدگی‌های مرتبط با دسته‌بندی‌ها و بررسی محاسبه مجدد معادله قیمت-حجم.

در راستای تطبیق بهتر با ترجیحات مصرف‌کننده، برندها قبل از تولید به طور فزاینده‌ای از فناوری و تحلیل برای سنجش احساسات مصرف‌کننده استفاده می‌کنند. در حال حاضر، چندین برند گام‌هایی را در جهت پایه‌گذاری توسعه محصول بر اساس بینش و تحلیل مصرف‌کننده برداشته‌اند و در بعضی مواقع، این مدل‌ها را با مدل‌های سفارشی ترکیب می‌کنند.

مایکل بورک، مدیر اجرایی لویی‌ویتان اظهار می‌کند: «هر چه درصد تجارت سفارشی بیشتر باشد، کمتر درگیر تولید افراطی خواهید شد. این اولین چیزی است که صنعت فشن و تجمل‌گرایی باید در آن تمرکز کند. شاید رسیدن به یک فروش ۱۰۰ درصدی بعید به نظر برسد، اما آن را باید هدف خود قرار دهید». در عین حال، ریبوک طرح‌های خود را با نظرهای مصرف‌کنندگان بررسی کرده و تولید را منوط به حد نصاب رسیدن آستانه تقاضا کرده‌است. از سوی دیگر، مدل‌های سفارشی که توسط برندهای کوچک‌تر مانند برند فرانسوی میسون کلویا برند آمریکایی استوفا پذیرفته شده‌اند، به طور فزاینده‌ای توسط برندهای بزرگ‌تر تست می‌شوند.

چندین برند دیگر - از جمله نایک و تلفار - از مدل‌های پیش خرید و تولید به موقع استفاده کرده‌اند که در آن مصرف‌کنندگان اقلام را قبل از تولید خریداری کرده و چندین هفته یا حتی ماه‌ها بعد آن را دریافت می‌کنند. با دسترسی بیشتر اطلاعات به برندهای تجاری و مهارت طراحان در استفاده از داده‌ها، تحلیل و هوش مصنوعی در روند توسعه محصول نیز مورد توجه قرار می‌گیرند.

برند کفش و پوشاک ولوورین قصد دارد مجموعه‌های مختلف را با تست مصرف‌کننده دیجیتال بر اساس تحلیل پیش‌بینی مربوط به اولین دیدگاه مربوطه، جایی که بازخورد صدای مشتری (VOC) با هوش مصنوعی ترکیب می‌شود، بهینه کند. حدود ۶۰ درصد از مدیران فشن در نظرسنجی وضعیت فشن مکینزی-BoF در سال ۲۰۲۱ اظهار کردند که خواهان برنامه‌ریزی برای اجرای تحلیل پیشرفته از دیدگاه مصرف‌کننده هستند و ۴۳ درصد نیز برنامه‌ریزی برای کاهش زمان تولید محصول برای جلوگیری از ذخیره بیش از حد کالاها را مطرح کردند، (شکل ۸)، از این رو، کاملاً روشن است که جنبشی در حال انجام است تا زنجیره تأمین را متحول کند. پیش فروش عمده کالاها به طور فزاینده‌ای در حد کم نگه داشته می‌شود؛ در حالی که تقاضا برای خرید همچنان افزایش می‌یابد و فرصتی را برای وارد کردن جدیدترین کالاهایی که مصرف‌کنندگان نیاز دارند یا ذخیره پرفروش‌ترین کالاها، ایجاد می‌کند.

در نظرسنجی فوق، بیشتر مدیران (۶۱ درصد) به کاهش شناسه محصول (SKU) اشاره کرده‌اند، زیرا مجموعه‌های پیچیده ذاتاً مشکل‌ساز هستند. چنین مجموعه‌هایی باعث ایجاد «تولید محصولات مختلف با تعداد کم» از SKUهای بی‌فایده شده و از محصولات اصلی کاسته و باعث ایجاد مانع در سیستم و فروشگاه می‌شود. آن‌ها همچنین با توجه به استراتژی، ارتباطات و قالب‌های مربوطه، عوامفریبی می‌کنند. با این وجود، برندها در سال‌های اخیر، به دلیل «ترس از نایده گرفته شدن» در روندهای جدید، یا به منظور راه‌اندازی یک کالای جدید در یک دوره مهم فروش، همچنان به توسعه مجموعه‌های خود ادامه داده‌اند.

در سال ۲۰۲۱، برندهایی را مشاهده خواهیم کرد که رویکردهای هوشمندانه‌تری را برای طبقه بندی با هدف کاهش پیچیدگی و کاهش مجدد مجموعه به همراه فرصت‌های مشخص برای مصرف‌کننده به کار می‌برند.

برندهایی که این نوع روند را آغاز کرده‌اند عبارتند از ویکتوریا بکهام، که گفته است SKU را ۳۰ تا ۴۰ درصد کاهش می‌دهد؛ و یا نایک، که خطوط تولید را برای بهبود

تولید SKU تا ۱۵ درصد اصلاح کرده‌است، و برند کاوچ که قصد دارد ۵۰ درصد از مجموعه مربوط به فصل تعطیلات خود را کاهش دهد. در ماه ژوئیه، گروه SMCP اعلام کرد که خرید موجودی خود را برای فصول فروش فوق‌العاده تا ۳۰ درصد کم می‌کند.

در سال ۲۰۲۱، برندهایی را مشاهده خواهیم کرد که رویکردهای هوشمندانه‌تری را برای طبقه بندی با هدف کاهش پیچیدگی و کاهش مجدد مجموعه به همراه فرصت‌های مشخص برای مصرف‌کننده به کار می‌برند.

روش دیگری که برندها برای ساده‌سازی دسته‌بندی‌های خود استفاده می‌کنند، عمل کردن بر خلاف فشن سنتی است. در واقع، تعداد فعلی دسته‌بندی‌ها در طول تاریخچه فصلی به طور فزاینده‌ای به عنوان مانعی برای رویکرد متمرکز بر تقاضا دیده می‌شود. با تکرار نظرات ۳۰ درصدی مدیران پاسخ دهنده به نظرسنجی ما، آف وایت، توری بورچ و موگلراز جمله برندهایی هستند که خروج از برنامه فصلی را اعلام کرده‌اند و به آن‌ها امکان می‌دهد کنترل عرضه فروشگاه‌های را دوباره بدست آورند.

همان‌طور که عوامل لوکس بازار، انرژی خود را به مجموعه‌های سالانه کمتری متمرکز می‌کنند، برخی از مجموعه‌های مسافرتی و تفریحی از چنین رویکردی دور می‌شوند. با ادامه این روند در سال آینده، برندهای وابسته به این مجموعه‌های بین فصلی با چالش نیاز به سازگاری با تاریخچه فشن منسوخ شده، روبرو خواهند شد. کوچی اعلام کرد که مجموعه محصولات خود را از ۵ به ۲ مورد در سال کاهش می‌دهد، که نشان دهنده حرکت رو به رشد فشن به سمت فصلی بودن در بین خرده‌فروشان است. این نتایج، حاصل از نظرسنجی صنعت فشن مکینزی-BoF در سال ۲۰۲۱ است، که نشان می‌دهد دو پنجم مدیران اجرایی قصد انجام این حرکت را دارند. این امر به طیف فزاینده‌ای از برندها و طراحانی که خواستار ساختار بندی مجدد تاریخچه فشن هستند می‌افزاید، مانند نام‌های انجمن به رهبری دریز وان نوتپییرامون صنعت فشن و کمپین هشتگ

#RewiringFashion که توسط BoF مطرح شده‌است.

به هر روی، برای حل مشکل اساسی موجودی مازاد، برندها باید ارزش بیشتری را به دست آورند و این به معنای ایجاد تعادل جدید بین قیمت و حجم است. در این راستا، دو اهرم در اختیار آن‌هاست: کاهش تخفیف‌ها و بهینه‌سازی قیمت‌ها (افزایش قیمت برای برندهایی که هنوز به حد ارزش مطلوب نرسیده‌اند).

بعد از تخفیف در مرحله اولیه ویروس کرونا، مرحله بعدی با بازنگری در قیمت‌ها و اجرای استراتژی‌های «بدون فروش» برای محافظت از حاشیه سود مطرح شد. برخی از برندهای عرضه مستقیم به مصرف‌کننده از جمله دوئن مستقر در ایالات متحده و برند فرانسوی سزن، موفقیت خود را بر اساس عدم کاهش قیمت در پایان فصل، تنها با تکیه بر فروش نمونه و «بایگانی‌شده» استوار کرده‌اند.

در عین حال، برخی از برندهای لوکس مجالی برای استفاده از مطلوبیت خود برای افزایش قیمت دارند. اگرچه این استراتژی‌ها با برنامه‌های گسترده‌تر هماهنگی قیمت با برند همپوشانی دارند، اما به نظر می‌رسد تمایل به کسب ارزش بیشتر محصولات اصلی دلیل اولیه افزایش قیمت اخیر باشد.

الکساندر پاولوف، مدیر اجرایی فروشگاه‌های بزرگ تاسومدر روسیه، که توسط گروه مرکوری اداره می‌شود می‌گوید: سیاست قیمت‌گذاری ما برای بقا در سطح اروپا بدون تغییر باقی‌مانده است. مشتریان روسی نباید برای خرید در پاریس یا میلان جریمه شوند. ما معتقدیم که کاهش قیمت در فروشگاه‌های مقطوع، تأثیر منفی بر تجارت طولانی مدت دارد. ما دائماً با شرکای خود در مورد آن بحث می‌کنیم.

برندهای باارزش اغلب تمایلی به کاهش قیمت ندارند. با این حال، آن‌ها در حال اتخاذ استراتژی‌های پیچیده‌تر و متناسب با قیمت و سطح و مدت تخفیف هستند که توسط بازار و داده‌های مصرف‌کننده جمع‌آوری و تحلیل شده و توسط هوش مصنوعی ارائه می‌شود. برای مثال، لیوایز از رویکرد بهینه و مبتنی بر داده برای کاهش قیمت، مزایای قابل توجهی را گزارش کرده‌است، برخی از

یک صنعت فشن بازیافتی نیاز به یک تلاش جمعی دارد

همان‌طور که مصرف‌کنندگان بیشتر درگیر مسائل پایداری می‌شوند، قابلیت بازیافت در واقع کلیدی است که درجه‌ای را برای آینده پایدارتر می‌گشاید.

لیبی لی و کارل-هندریک مگنوس

دیدگاه‌های کلیدی:

- با حجم تولید پوشاک ۲.۷ درصدی در سال و این‌که کمتر از ۱ درصد محصولات بازیافت شده در لباس‌های جدید به کار گرفته می‌شود، لذا توجه به قابلیت بازیافت می‌تواند ضروری است.
- علیرغم چالش‌هایی که در زمینه دوام و تدارکات لباس وجود دارد، برندهای پیشگام موفق شده‌اند قابلیت بازیافت را از میزهای طراحی به فیلترهای جستجوی تجارت الکترونیکی ببرند.
- همه ذینفعان زنجیره ارزش فشن نقشی در ایجاد تحول قابلیت بازیافت دارند - ما انتظار داریم که برندهای خاص، تولیدکنندگان، ذینفعان بتوانند از این فرصت قبل از سایرین استفاده کنند.

می‌بینیم که از حاشیه فشن به سمت مرکز صحنه حرکت می‌کند.

انگیزه اقدامات برای حفظ محیط زیست با تغییر نگرش مصرف‌کننده همراه است. در نظرسنجی اخیر مکی‌نزی بیش از سه عدد از پنج مصرف‌کننده تأکید کرده‌اند که تأثیر محیط زیست عامل مهمی در تصمیم‌گیری در مورد خرید است. در میان انبوه ابتکارات پیش رو برای ترویج اقدامات بازیافتی (مانند اتحادیه اروپا) و منع تخریب کالاهای لوکس، مراجع نظارتی و سیاستگذاران نیز در رأس این راهکار حضور دارند، درست مانند آنچه که در فرانسه مشاهده می‌شود. به طور کلی، اقداماتی از جمله «مالیات نشت کربن اتحادیه اروپا» با جذابیت بیشتر اقتصاد بازیافت و سایر مدل‌های بازیافتی، باعث تقویت این چرخه می‌شود.

وقتی صحبت از حفاظت از محیط زیست می‌شود، صنعت فشن می‌داند که «هرچه کمتر، بهتر است»، به این معنی که هرچه تأثیر کمتری بر کره زمین داشته باشیم، منافع بیشتری برای کسب‌وکارها، مردم و زندگی طبیعی نصیب ما می‌شود.

بیش از سه عدد از پنج مصرف‌کننده تأکید کرده‌اند که تأثیر محیط زیست عامل مهمی در تصمیم‌گیری در مورد خرید است.

یکی از راهکارهای امیدوارکننده برای صنعت فشن جهت کاهش تأثیرات زیست محیطی، مقیاس‌گذاری مدل‌های بازیافتی کسب‌وکار است، که از طریق آن شرکت‌ها طیف وسیعی از استراتژی‌ها را برای کاهش ضایعات و استفاده بهینه‌تر از منابع و همچنین کمک به مشتریان خود برای انجام این کار اتخاذ می‌کنند. در سال ۲۰۲۱، دایره‌ای را

برای بازار جهانی نیز مناسب‌تر است. در سال ۲۰۲۱، انتظار داریم که برندها، مجموعه خود را با استفاده از تحلیل با کیفیت بالا ارتقاء دهند و محصولات بیشتری را قبل از تولید با مصرف‌کنندگان تست کنند.

برندها به جای تاریخچه فشن سنتی بر سرعت بخشیدن به بازار و همسان‌سازی راه اندازی و افت محصولات با نیازهای مشتریان خود تمرکز خواهند کرد. این امر منجر به تغییر دائمی در ذهنیت مصرف‌کنندگان خواهد شد. علاوه بر این، برندها برای پیگیری بهینه‌سازی قیمت و مدیریت کاهش قیمت به روش هوشمندانه، باید زیرک‌تر شوند؛ زیرا در پی ظهور مجدد صنعت، رویکردی سنجیده و معقول‌تر را برای تولید اتخاذ می‌کنند: «هرچه کمتر، بهتر».

رویدادهای تبلیغاتی چهار برابر سود حاصل از ابتکارات مشابه سال قبل را کسب کرده‌اند. در همین راستا، برخی از برندهای کوچک‌تر، کنترل بیشتری بر قیمت‌گذاری با مدل‌های امتیازاتی در بازارهای آنلاین دارند.

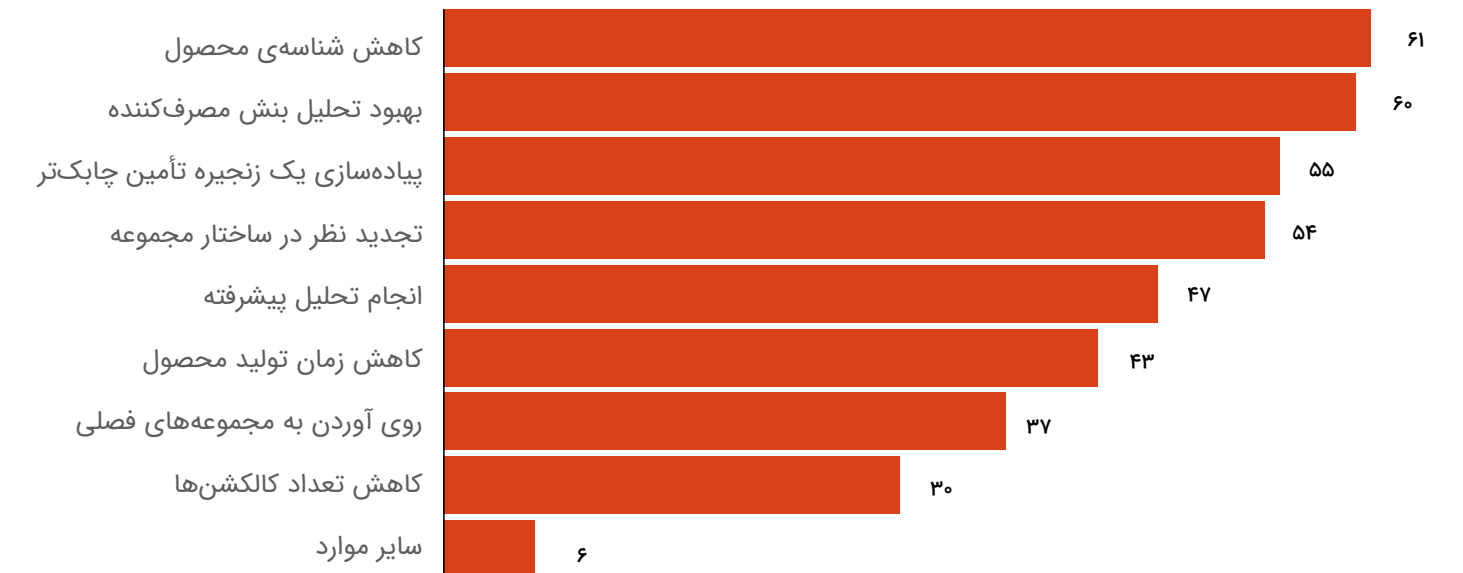
حوادث سال ۲۰۲۰ اثبات کرده‌است که همیشه مقدار بیشتر، به معنای بهتر بودن نیست. در واقع، آن‌ها نشان داده‌اند که برندهایی که پیچیدگی را کاهش می‌دهند و کمتر بر روی تخفیف به عنوان راهی برای گرفتن فروش از همتایان خود تأکید دارند، موفق‌تر هستند.

وقتی با رویکرد تقاضا محور و مدیریت هوشمند دسته‌بندی ترکیب شود، تأثیر کلی یک مدل تجاری کارآمدتر است که

شکل ۸:

مدیران صنعت فشن قصد دارند در آینده چندین استراتژی را برای جلوگیری از ذخیره بیش از نیاز به کار گیرند.

درصد از پاسخ‌دهندگان



منبع: نظرسنجی مشترک Bof و McKinsey

استقرار یک مدل کسب‌وکار بازیافتی در کل صنعت امری بلند پروازانه است - و تحقق آن دور از انتظار است. علیرغم تلاش برخی از مراجع، حدود ۱۲ درصد از الیاف دور ریخته می‌شود، ۲۵ درصد از لباس‌های تولیدی فروخته نمی‌شوند و فقط کمتر از ۱ درصد محصولات برای لباس‌های جدید بازیافت می‌شوند. با توجه به این معیارها، اخذ اقدامات لازم ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. در واقع، بازیافت ممکن است به بزرگ‌ترین اخلال‌گر در صنعت فشن در دهه آینده تبدیل شود. از آنجا که صنعت همراه با کاهش، بازیافت، بازسازی، فروش مجدد، اجاره و تعمیر، پیشرفت و رشد می‌کند، لذا تعداد اندکی از تصمیم‌گیرندگان به تغییر این روند روی می‌آورند. با وجود نیت خیری که از طرف برخی از عوامل وجود دارد، پیش‌بینی می‌شود که حجم تولید پوشاک سالانه از سال جاری تا سال ۲۰۳۰ حدود ۲.۷ درصد رشد کند. بنابراین، اولویت باید تنظیم استراتژی‌های بازیافتی، مقابله با چالش‌های مقیاس‌پذیری و هماهنگ‌سازی راهکارهای مقیاس‌گذاری باشد.

چالش‌های مقیاس‌بندی بازیافت

نحوه ایجاد ارزش‌گذاری در سیستم‌های بازیافتی با آنچه که در سیستم‌های خطی رخ می‌دهد کاملاً متفاوت است. در اصل، یک لباس می‌تواند به طور مکرر دارای ارزش باشد: از طریق فروش و فروش مجدد، اجاره و یا فروش مکرر، بازسازی و تعمیر مجدد و آماده‌سازی برای فروش مجدد. این اثر ارزش افزاینده، چندین خرده‌فروش برجسته را بر آن داشته است تا در این روند دخیل شود. «پروژه سیاره زمین» که از سوی شرکت سلفریج مطرح شده، این است که به مشتریان در خرید اقلام دست دوم (فقط با برند سلفریج) یا اجاره لباس و پوشاک (از طریق شریک خود یعنی، مجموعه هر) و ترمیم و بازسازی کمک می‌کند. برنامه فروش مجدد نظیر به نظیر که از سوی دپیراه‌اندازی شده‌است، با افزایش ۳۰۰ درصدی فروش اقلام در طول همه‌گیری کووید-۱۹، نشان دهنده افزایش تقاضای مصرف‌کنندگان برای خریدهای دست دومی است.

با نشان دادن علاقه برخی از برندهای برجسته این

صنعت، تردیدی وجود ندارد که بازیافت جای خود را به زودی پیدا می‌کند. با این حال، سه مانع اصلی مانع از مقیاس‌بندی بازیافت می‌شود.

ارزش افزایی، مستلزم ماندگاری یا بازیافت است. بدون دوام یا قابلیت بازیافت، احتمالاً ارزش محصول با فرسایش قابل توجهی روبرو می‌شود. محصولات نوسازی شده می‌توانند قیمت‌های نسبتاً بالایی داشته باشند، چراکه وقتی لباس‌ها پاره و یا لکه دار می‌شوند، ترمیم آن‌ها همیشه آسان نیست. به همین ترتیب، از آنجا که اغلب لباس‌ها از ترکیبی از مواد مختلف تشکیل شده‌اند، لذا بازیافت آسان نیست.

بازیافت‌پذیری شامل یک شبکه پیچیده از تدارکات است. معاملات فروش مجدد در حال حاضر عموماً به صورت هم‌تا به هم‌تا انجام می‌شود و افراد تصمیم می‌گیرند که آیا فروش مجدد، ارزش زمانی و انرژی لازم برای شستشو، عکسبرداری از کالا، توصیف کالا، بسته‌بندی و ارسال را دارد یا خیر. تحلیل ما در مقاله «فشن و اقلیم»، نشان داد که برای هم‌ترازی با مسیر ۱.۵ درجه‌ای در سال ۲۰۳۰، حدود ۲۰ درصد لباس‌ها باید از طریق مدل‌های کسب‌وکار بازیافتی معامله شوند، بنابراین مقیاس بیشتری مورد نیاز است. به عنوان مثال، مدل «اجاره اشتراکی» برای ایجاد منطق اقتصادی به کاربران بسیاری نیاز دارد و باز هم، چالش‌های اصلی در اینجا همان حوزه تدارکات است، یعنی لباسشویی و تحویل کالا.

مشارکت دادن مصرف‌کنندگان نیاز به غلبه بر انگ اجتماعی دارد. در حالی که قابلیت بازیافت در بین برخی از گروه‌های مصرف‌کننده طرفداران زیادی را به خود جلب می‌کند، اما برای اکثر افراد تنها در سطح ایده باقی‌مانده است و اصطلاحاتی مانند بازیافت، تعمیر و بازسازی همچنان دارای بارهای منفی است. به همین ترتیب، مصرف‌کنندگان مایلند با انگیزه دریافت وجه؛ لباس‌های قدیمی خود را بازگردانند؛ اما چالش زمانی شروع می‌شود که ارزش لباسی که در کم‌لباس به دست فراموشی سپرده شده‌است، نامعلوم می‌ماند.

منظور از مقیاس بازیافت چیست؟

در ژرفا

اکوسیستم پوشاک چند بخشی است و هیچ عاملی بیش از ۱ درصد از بازار را به خود اختصاص نمی‌دهد. بنابراین، بعید به نظر می‌رسد راهکار استاندارد پدید آید. به احتمال زیاد، ما شاهد استراتژی‌های مختلفی خواهیم بود که توسط بازیگران متنوعی هدایت می‌شوند و دارای سه قابلیت بنیادی هستند:

پذیرش طراحی پایدار. قابلیت بازیافت از صفحه نقاشی شروع می‌شود، و با منسوجات و موادی که طراحان برای خلاقیت خود استفاده می‌کنند به پایان می‌رسد. یک شرکت که اخلاق طراحی پایدار را پذیرفته‌است، شرکت پوشاک دای مستقر در لندن است که از پارچه‌های بازیافت‌شده و قابل بازیافت برای تولید لباس‌های خود استفاده می‌کند. این شرکت برای کاهش نیاز به شستشو، از نخ‌های قابل تجزیه برای درزها و از پارچه‌های خشک شده در هوا استفاده می‌کند. جوانا دای، مدیر عامل شرکت دای می‌گوید: «پایداری به وضوح بیش از هر زمان دیگری مهم است، و همچنان در حال تبدیل شدن به یک نیاز اساسی برای همه شرکت‌های پوشاک است. ما با افزایش تعامل ارگانیک، دارای مشتریانی هستیم که با ارزش‌های ما همسو هستند و برندهای ما را خریداری می‌کنند».

حدود ۱۲ درصد از الیاف دور ریخته می‌شود، ۲۵ درصد از لباس‌های تولیدی فروخته نمی‌شوند و فقط کمتر از ۱ درصد محصولات برای لباس‌های جدید بازیافت می‌شوند. با توجه به این معیارها، اخذ اقدامات لازم ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

«طراحی با دور ریز صفر» نیاز به نوآوری در مواد و محصول دارد. شرکت جانستونز الگین مستقر در اسکاتلند، اخیراً طرح EveryYarn را معرفی کرده‌است، ماده‌ای که از نخ‌های دست دوم ساخته شده‌است. سایمون کاتون، مدیر ارشد اجرایی شرکت می‌گوید: «هدف ما این است که هر نخ ساخته شده، به یک محصول نهایی تبدیل شود. تقاضا برای این محدوده مطمئناً انتظارات ما را برآورده می‌کند، اما به کانال‌هایی نیاز دارد که ماهیت تولید محدود محصول را بپذیرد و با در دسترس بودن رنگ‌ها، یک طراحی خاص را شکل بدهد. با این وجود، ما

یکسری طرح‌های چشمگیر را از این طریق دریافت می‌کنیم، اما برای مدل‌های عمده فروشی تجاری کافی نیستند».

شرکت‌ها باید:

- به سرمایه‌گذاری و آزمایش مواد و فرایندهای جایگزین برای یک سیستم قابلیت بازیافت؛
- کاهش ضایعات و پشتیبانی تولید، آموزش و تشویق تأمین‌کنندگان برای کاهش و استفاده مجدد از فیبر، مواد شیمیایی و بسته‌بندی؛
- مهارت آموزی طراحان و تشویق نوآوری در طراحی بازیافت‌ها؛
- با همکاری و توسعه ابزارها، جنبش آئی بپردازند.

استفاده از تدارکات معکوس. از طریق تدارکات معکوس، شرکت‌ها می‌توانند اقلام را از فروش یا فروش مجدد بازیابی کنند و بدین ترتیب ارزش افزایی خود را ادامه دهند. برندها معمولاً برای عملیاتی کردن فرآیند با واسطه‌ها همدست و شریک هستند. برای مثال، پاتاگونیا با شرکت تازه تاسیس تروبرای خرید مجدد اقلام و فروش آن‌ها با قیمت ارزان‌تر همکاری می‌کند. ترو، می‌تواند کالاهای دست دوم را قبل از قرار گرفتن در معرض فروش در وب سایت مشتری، خریداری، پردازش، قیمت‌گذاری و عکسبرداری کند. سیستم فروش لباس دست دوم ترداپیا شرکت‌هایی از جمله Reformation و Amour Vert همکاری کرده‌است تا مشتریان بتوانند در ازای دریافت اعتبار خرید لباس، لباس‌های کهنه خود را ارسال کنند. در فضای اجاره‌ای، شرکت تدارکات مستقر در ایالات متحده یعنی کسل، کل فرآیند را برای شرکت‌ها، از انبار کردن و تمیز کردن لباس گرفته تا جمع‌آوری بازخورد مشتری مدیریت می‌کند. برخی از شرکت‌ها از شبکه‌های فروشگاه‌های خود برای قابلیت بازیافت استفاده می‌کنند، هرچند تعداد کمی نیز دارای فروشگاه اجاره لباس، تعمیر یا فروش مجدد هستند. مالبری مستقر در انگلیس، از زمان تأسیس در سال ۱۹۷۱ یک انبار چرم را تدارک دیده‌است و برای کلیه محصولات خود تعمیر و نوسازی را انجام می‌دهد. در سال ۲۰۲۰، این شرکت شعبه تبادل مالبری را بنیان گذاشت، یک ابتکار خرد رید دارد که به موجب آن مشتریان می‌توانند کیف‌ها را برای تعمیر و فروش مجدد در کنار مجموعه فعلی بازگردانند.

۷. سرمایه‌گذاری فرصت‌طلبانه

در طول همه‌گیری ویروس کرونا، با افزایش فاصله بین شرکت‌هایی با بهترین عملکرد و سایر سازمان‌ها، روند قطب‌بندی عملکرد در صنعت فشن سرعت گرفت. از آنجا که برخی از سازمان‌ها در حال حاضر ورشکسته شده‌اند و برخی دیگر با یارانه‌های دولتی باقی‌مانده‌اند، انتظار داریم که فعالیت‌های ادغام و اکتساب (M&A)، همراه با تلاش شرکت‌ها برای کسب سهم بازار، به گشودن فرصت‌های جدید و گسترش قابلیت‌ها منتهی شود.

خرده‌فروش الکترونیکی مادیستو تولیدکننده پوشاک ژاپنی، رینوئیکه در دبی مستقر است، اعلام ورشکستگی کرد.

ویروس کرونا سبب شد که وضعیت اقتصادی بسیاری از صنایع بدتر شود. طبق سناریوهای مکینزی، شرکت‌های رسمی فشن که حدود ۵۰ میلیارد دلار درآمد دارند، میزان بدهی‌های زیانده یا نامطلوبی را متحمل می‌شوند. برای سال‌های متمادی، با تمرکز سود در بخش‌های لوکس و ارزش محور، برندهای بازار ضعیف تحت فشار قرار گرفته‌اند. به همین ترتیب، خرده‌فروشی فیزیکی در مسیر نزولی قرار داشته‌اند، فروشگاه‌های بزرگ در خط مقدم قرار دارند و منجر به این می‌شود که بسیاری از برند چهای نسبتاً کوچک اما سالم به دلیل کاهش تقاضای عمده‌فروشی تحت فشار قرار بگیرند. برخی از این موارد در حال ارائه پیشنهادات «عرضه مستقیم به مصرف‌کننده» هستند، اما این امر به زمان و سرمایه‌گذاری نیاز دارد. با توجه به این‌که دولت‌های سراسر جهان طرح‌های حمایتی خود را لغو می‌کنند و همچنان تولید واکسن و داروی کرونا مبهم هست، لذا آینده این صنعت به نظر نامشخص می‌رسد. ما تخمین می‌زنیم که تحت یک سناریوی پشتیبانی جزئی، حدود ۵۰ درصد شرکت‌ها در آستانه ورشکستگی هستند. بدون هیچ یارانه‌ای، اوضاع بدتر خواهد بود. در اروپا، از هر چهار شرکت، سه شرکت با چالش روبرو هستند. در حالی که بسیاری از شرکت‌ها با

در طول همه‌گیری ویروس کرونا، با افزایش فاصله بین شرکت‌هایی با بهترین عملکرد و سایر سازمان‌ها، روند قطب‌بندی عملکرد در صنعت فشن سرعت گرفت. از آنجا که برخی از سازمان‌ها در حال حاضر ورشکسته شده‌اند و برخی دیگر با یارانه‌های دولتی باقی‌مانده‌اند، انتظار داریم که فعالیت‌های ادغام و اکتساب (M&A)، همراه با تلاش شرکت‌ها برای کسب سهم بازار، به گشودن فرصت‌های جدید و گسترش قابلیت‌ها منتهی شود.

حدود ۳۴ درصد از شرکت‌های نامی مد، حتی قبل از بحران در آستانه ورشکستگی بودند.

حتی پیش از کرونا، فشن یک صنعت موفق بود. در سال ۲۰۱۹، پنجمین صنعت برتر محسوب می‌شد که ۲۰۰ درصد سود اقتصادی صنعت را به خود اختصاص داده بود، در حالی که بسیاری از صنایع با سهم منفی روبرو شده بودند، یعنی به شدت متضرر شده بودند. حدود ۳۴ درصد از شرکت‌های نامی مد، حتی قبل از بحران در آستانه ورشکستگی بودند.

در مرحله اولیه بحران، از مارس تا سپتامبر سال ۲۰۲۰، شاهد آن بودیم که «دراوینیان سیکوت» که حداقل ۲۰ شرکت بزرگ را مدیریت می‌کند، در طیف گسترده‌ای از شرکت‌های مد، از جمله خرده‌فروشان آمریکایی قرن ۲۱ و خرده‌فروشی آسنا، فروشگاه بزرگ انگلیسی دبنهامز،

شرکت‌ها باید:

- تدارکات معکوس را برای بهینه‌سازی حفظ ارزش، یا با مشارکت یک واسطه معتمد یا با کنترل مستقیم، طراحی کند.
 - از شبکه‌های فروشگاهی برای ایجاد مراکز بازیافت فروشگاه‌های استفاده کنند.
 - برای بهبود دسترسی، نقاط جمع‌آوری مشخصی را تعیین کنند.
 - امکانات مرتب‌سازی و فن آوری بازیافت را چه در خانه و چه با شرکا بهینه کنید.
 - بسته بندی یکبار مصرف را حذف کنید.
- شرکت‌ها باید:
- ارائه گزینه‌های اجاره‌ای مانند خدمات اشتراکی و گزینه خرید محصولات اجاره‌ای با تخفیف.
 - برای فیلتر کردن، مرتب سازی و گروه‌بندی مجموعه‌های مختلف یا استفاده از مجموعه‌هایی که توسط خرده فروش تعیین شده‌است، از تکنیک‌های بازار آنلاین استفاده کنید.
 - تجارت همتا به همتا، از جمله فروش مجدد و اجاره را امکان پذیر کنید و معاملات را با تدارکات و راهکارهای دیجیتال شیرین کنید.
 - مجموعه‌های بی‌انتها ایجاد کنید، که منعکس‌کننده ویژگی‌های فصلی باشد.
 - نکاتی را برای مراقبت و ترمیم ارائه دهید.
 - بازگشت محصول و بازیافت را امکان پذیر کنید.
 - استراتژی‌های داده را برای اطلاع از تصمیمات تجاری تدوین کنید.

مشوق چرخه بازیافت برای آینده باشید

بازیافت‌پذیری به احتمال زیاد یکی از اصلی‌ترین روندهای تجاری دهه آینده است. با این حال، این انقلابی نیست که بتواند توسط چند رهبر و مدیر رهبری شود، بلکه یک تلاش جمعی لازم است که در آن شرکت‌های مد، مشتریان و همه شرکت‌کنندگان در زنجیره ارزش همکاری کنند.

تا به امروز، عواملی که پایداری را در مرکز نام تجاری خود دارند، در صف مقدم بازیافت‌پذیری قرار دارند به هر روی، با نگاهی به آینده، انتظار داریم برندهای موجود در بازار تلاش خود را مضاعف کنند. علاوه بر این، بازار انبوه برای به کارگیری برنامه‌های فروش مجدد و تعمیر، همراه با یک تجربه پیشرفته در فروشگاه، از موقعیت خوبی برخوردار هستند. بازارها می‌توانند بر اساس اندازه و توانایی‌های لجستیکی خود اقدام به تولید کنند. همان‌طور که مصرف‌کنندگان درگیر مسائل پایداری - ثبات می‌شوند، بازیافت‌پذیری کلیدی است که مسیر را برای آینده پایدارتر باز می‌کند.

بازیافت‌پذیری به احتمال زیاد یکی از اصلی‌ترین روندهای تجاری دهه آینده است. با این حال، این انقلابی نیست که بتواند توسط چند رهبر و مدیر رهبری شود.

پشتیبانی از پذیرش مشتری. برای مصرف‌کنندگان جوان که متولد عصر اقتصاد تسهیمی هستند، به کارگیری رویکرد بازیافت یک گام طبیعی است. به هر روی، مصرف‌کنندگان مسن ممکن است به آموزش و تشویق نیاز داشته باشند. برخی از مصرف‌کنندگان معتقدند که یک مشکل بهداشتی در مورد لباس‌های دست دوم وجود دارد و برخی دیگر به دلایل گسترده‌ای تلاش می‌کنند ارزش‌های پایدار خود را به عمل تبدیل کنند. برخی از برندها با بازاریابی بازیافت‌پذیری، در کنار روندهای فعلی خود، همانند پاتاگونیا، به این مهم پاسخ می‌دهند. در همین حال، زالاندو و سلفریج طیف وسیعی از پیشنهادات مبتنی بر بازیافت را در کسب‌وکارهای اصلی خود مقیاس‌بندی می‌کنند و به عادی شدن این رویکرد در ذهن خریداران کمک می‌شود. با رشد بازیافت‌پذیری، قابلیت دیجیتال بسیار مهم خواهد بود. همان‌طور که زنجیره ارزش فشن خطی سنتی به یک سیستم بازیافتی تبدیل می‌شود، به مشتریان انگیزه داده می‌شود که فراتر از خرید حرکت کنند تا مشمول مدل‌های بازیافت‌پذیری شود؛ که به نوبه خود از جمع‌آوری داده‌هایی پشتیبانی می‌کند و این همان چیزی است که می‌تواند نام تجاری یک کسب وکار را در آینده شکل بخشد.

ورشکستگی روبرو هستند، اما برخی دیگر نیز در همین شرایط شکوفا می‌شوند. نیمان برندوس و جی کروهر دو اعلام ورشکستگی کردند؛ اولی با ۴ میلیارد دلار بدهی و دومی با حداکثر مالکیت جدید و ۱.۶ میلیارد دلار بدهی به حقوق صاحبان سهام تبدیل شد. در یک پادکست آنلاین، رئیس اجرایی گروه نیمان مارکوس، جفری ون رامدونک، آن را «یک زمان تعیین‌کننده» برای فروشگاه بزرگ آمریکایی در میان مراحل ورشکستگی شرکت توصیف کرد.

یک چشم‌انداز بازار با تعداد بازیگران کمتر، منجر به سود سهام باقی‌مانده برای افراد باقی‌مانده می‌شود، روندی که شرکت‌های قوی‌تر دوست دارند برای بارزتر کردن نتایج فروش، آن را برای سرمایه‌گذاران برجسته کنند. استراتژی‌های جذب سهم بازار از رقبا که تحت تأثیر کرونا قرار گرفته‌است، برای فروشگاه‌های بزرگ همچون کولو بلومینگاید در نظر گرفته شده‌است، که برای بلومینگاید، ۱۰ میلیارد دلار سهم بازار برآورد شده‌است. اگر تصور کنیم ورشکستگی امری اجتناب‌ناپذیر است، روندی که احتمالاً به کرات مشاهده می‌شود، «اکتساب و ادغام» است، یعنی ذینفعان پولدار قادر به خرید دارایی‌های شرکت ورشکست شده با قیمت‌های نسبتاً پایین هستند. این همان الگویی است که پس از بحران مالی سال ۲۰۰۸ مشاهده شد، اما این احتمال وجود دارد که این بار شدت آن بیشتر باشد و اهداف بالقوه آن‌ها هزاران هزار مورد را شامل شود.

وقتی صحبت از استراتژی M&A می‌شود، احتمالاً تمرکز بر معاملاتی وجود دارد که در محیط عادی بازار جدید که از بحران همه‌گیری خارج می‌شود روند صعودی به خود خواهند گرفت.

وقتی صحبت از استراتژی M&A می‌شود، احتمالاً تمرکز بر معاملاتی وجود دارد که در محیط عادی بازار جدید که از بحران همه‌گیری خارج می‌شود روند صعودی به خود خواهند گرفت. در حالی که عوامل انگیزشی زیادی برای انتخاب اهداف خرید وجود دارد، ما سه عامل اصلی را مشاهده می‌کنیم: اکتساب و ادغام برای سهم بازار از طریق دسته‌های جدید یا حوزه جغرافیایی جدید،

دستیابی یا تقویت مسیرهای جدید به بازار، و دستیابی به قابلیت‌های جدید.

شرکت‌های قوی‌تر بر روی دسته‌بندی و گسترش حوزه جغرافیایی تمرکز خواهند کرد، عواملی را با ارزش ویژه برند قوی و ردپای متنوعی از بازارهای داخلی خریداران هدف قرار خواهند داد. اغلب، متقاضیان شرکت‌هایی را هدف قرار می‌دهند که مدل تجاری یا کانالی مشابه دارند، که احتمالاً فرآیند کسب و ادغام را آسان‌تر می‌کند. بحران‌های قبلی، منجر به معاملات تلفیقی هوشمند شده‌است. به عنوان مثال، نایک در سال ۲۰۰۳، به دنبال بحران دات کام (.dotcom)، کانورسرا خریداری کرد و فروش این برند ۱۰ برابر شد، در حالی که شرکت گپ (Gap Inc)، در پی بحران مالی جهانی، در سال ۲۰۰۸ مبادرت به خرید خط تولید اتلاکرد. به طور مشابه، گزارش شده‌است که بزرگ‌ترین خرده‌فروش هند، خرده‌فروشی اعتماد، در سپتامبر ۲۰۲۰ با فروشگاه‌های زنجیره‌ای ورشکسته انگلیسی دینهامز در مورد احتمال کسب و ادغام «در حال مذاکره» بوده‌است. به لحاظ تاریخی، این نوع معاملات رایج‌ترین انگیزه برای تصاحب بازار بوده‌است.

خریداران فرصت طلب، موقعیت‌های خود را در رونق تجارت الکترونیکی و بازارهای مستقیم به مصرف‌کننده ارتقاء می‌بخشند، درست همان‌طور که در ژوئن سال ۲۰۲۰ مشاهده شد، هنگامی که گروه بوهو، تجارت مستقیم و مصرف مالکیت معنوی برندهای همتای انگلیسی خود اوسیس و ورهوس را به دست گرفت. در ماه سپتامبر، بوهو با همان استراتژی به دنبال خرید New Look بود. در میان معاملات عمودی امسال، برند فرانسوی Naf Naf به تأمین‌کننده‌های بین‌المللی خود، SY فروخته شد و اپراتور مرکز خرید ایالات متحده، یعنی گروه املاک سیمون بخشی از برادران بروک و خرده‌فروش جین Lucky Brand را خریداری کرد.

در مواردی اندک اما قابل توجه، انگیزه M&A کسب توانایی است، به عنوان مثال کسب توانایی‌ها در فناوری، پرداخت‌ها، عملکردهای زنجیره تأمین و ساخت و ساز. مورد در مواردی اندک اما قابل توجه، انگیزه M&A کسب

توانایی است، به عنوان مثال کسب توانایی‌ها در فناوری، پرداخت‌ها، عملکردهای زنجیره تأمین و ساخت و ساز. مورد ساخت و ساز ممکن است به عنوان یک موضوع غالب M&A در میان شرکت‌های لوکس ظاهر شود. گروه لجیسی فرانسوی، برند تولیدکننده کفش کلجری را در ماه ژوئیه خریداری کرد و دلیل آن را نه‌تنها علاقه به این برند، بلکه کارخانه عظیم آن در شهر رومان سور ایزر دانست.

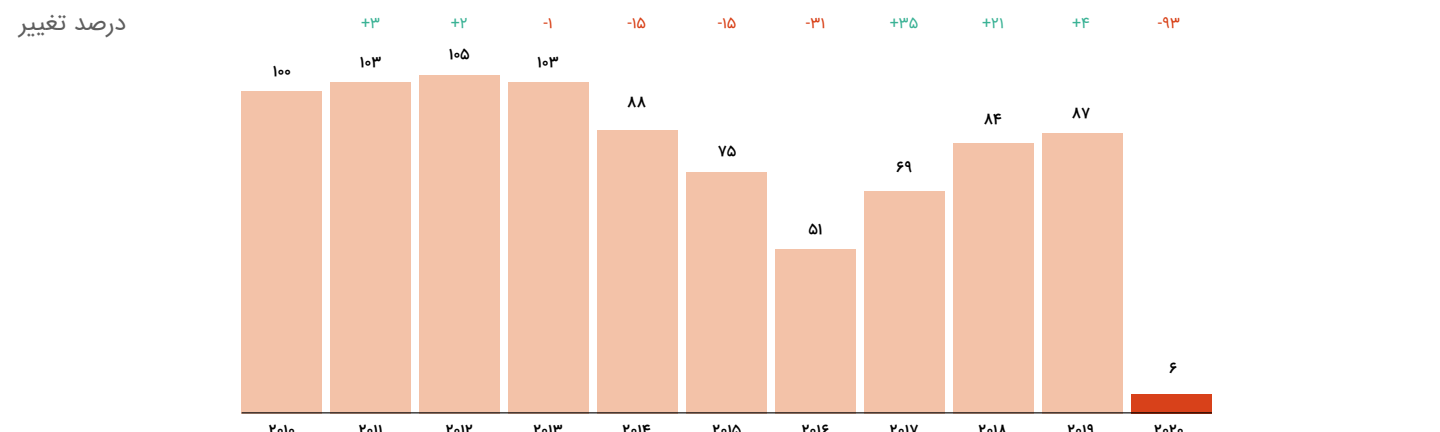
چنانچه پتانسیل انجام M&A فقط بر اساس منابع مالی باشد، شرکت‌هایی که قصد انجام معامله را دارند شامل LVMH، خرده‌فروشی سریع، ریچمونت و ایندیتکس هستند. روی هم رفته، ۱۰ شرکت برتر، یک سهام نقدی نزدیک به ۸۰ میلیارد دلار کنار گذاشته‌اند که بیش از ۴۰ درصد از کل پول نقدی است که توسط تمام شرکت‌های فشن فوق‌الذکر در سطح جهانی نگهداری می‌شود. علاوه بر این، خرده‌فروشان اینترنتی، که تقاضای فزاینده‌ای را در طول بحران شیوع کرونا مشاهده کرده‌اند، ممکن است از شرایط قوی کسب‌وکار اخیر برای جمع‌آوری پول اضافی برای فرآیند اکتساب و خرید استفاده کنند.

به غیر از دست‌اندرکاران صنعت فشن، صندوق‌های

شکل ۹:

ویروس کرونا، سود اقتصادی صنعت فشن را که پیش‌بینی می‌شود در سال ۲۰۲۰ حدود ۹۳ درصد کاهش یابد، ویران کرده‌است.

سود اقتصادی در صنعت فشن سال ۲۰۱۰-۲۰۲۰، شاخص شده تا ۲۰۱۰ EP AS ۱۰۰



منبع: شاخص فشن جهانی McKinsey

سرمایه‌گذاری خصوصی نمایانگر دسته‌ی از خریداران بالقوه با جیب‌های بی‌انتهاست: آن‌ها در ابتدای سال ۲۰۲۰ با داشتن ۱.۵ میلیارد تریلیون دلار ذخیره نقدی، رکورددار بودند.

همچنین، احتمالاً شاهد اجرای برنامه‌های استراتژیک مصون‌سازی خواهیم بود، که در آن برندها سعی می‌کنند خود را در برابر تغییرات احتمالی تقاضای مصرف‌کننده بیمه کنند. با در نظر گرفتن این عوامل، شرکت‌ها باید به دقت در مورد چگونگی برنامه‌ریزی برای ادغام و جاسازی دارایی‌های جدید در ساختار موجود خود فکر کنند، زیرا این فرآیند، اغلب عامل تعیین‌کننده ایجاد ارزش از یک معامله است.

به هر روی، خریداران نیز باید مواظب باشند، شرکت‌های در آستانه ورشکستگی، بدون استراتژی مشخص یا ارزش برند، حتی با داشتن مالکیت جدید و تجدید ساختار، بعید است که قابل احیا باشند. در هر صورت، ما انتظار داریم با از بین رفتن بحران، رقابت میان دست‌اندرکاران رونق گیرد، بنابراین شرکت‌ها باید سریع دست به کار شوند تا بهترین فرصت‌های M&A و رشد را در این کشور بدست آورند.

با افشای آسیب‌پذیری شرکای تدارکات، ضعف قراردادهای و خطرات موجود در یک تأمین‌کننده متمرکز، این بحران بسیاری از تغییراتی را که شرکت‌ها برای ایجاد تعادل در زنجیره تأمین خود از قبل انجام می‌دادند، سرعت بخشیده است. برای کاهش گسستگی‌های آتی، دست‌اندرکاران صنعت فشن باید از روابط معاملاتی به سوی مشارکت‌های عمیق‌تر که زیرکی و پاسخگویی بیشتری به همراه دارند، حرکت کنند.

سال‌هاست که تقاضای همکاری نزدیکی میان برندها، و تأمین‌کنندگان وجود دارد. به هر روی، این همکاری بسیار ضعیف بوده‌است، و لذا آیا این امر نشان می‌دهد که قبل از کرونا، رابطه غالب بین شرکت‌های فشن و تأمین‌کنندگان، ماهیت معامل‌های و کوتاه مدت بوده‌است؟ خوب، اکنون زمان تغییر فرارسیده‌است.

از آنجا که تنش‌های اساسی در روابط تأمین‌کننده در طی همه‌گیری کرونا کاملاً مشهود شده‌است، برندها متوجه شده‌اند که زنجیره‌های تأمین آن‌ها باید از مقاومت بیشتری برخوردار باشند. تعداد فزاینده‌ای از مدیران تصدیق کرده‌اند که پرورش روابط نزدیک‌تر، یکی از راهکارهای انجام این کار است در حالی که به تحقق تعهدات پایداری خود کمک می‌کند و از تحول صنعت فشن به زنجیره تأمین متمرکز بر تقاضای انعطاف‌پذیرتر است. در یک نظرسنجی از مک کینزی، حدود ۷۳ درصد از جوامع تأمین منابع انتظار داشتند که روند مشارکت عمیق‌تر، در سال آینده تسریع یابد. جان توریک، رئیس شرکت تحلیلی زنجیره تأمین سرمایه‌گذاری چینج در سپتامبر ۲۰۲۰ اظهار داشت: «برندها باید تجزیه شوند و معامله خصمانه را که بر روی قیمت کالاهای تمام شده خارج از کارخانه متمرکز است را از بین ببرند. شما باید به

منظور ایجاد انعطاف‌پذیری، در مورد اجزای کالاهای تمام شده همکاری کنید، که به نوبه خود ارزشی ایجاد می‌کند که می‌تواند بین شرکا تقسیم شود».

برندها باید تجزیه شوند و معامله خصمانه را که بر روی قیمت کالاهای تمام شده خارج از کارخانه متمرکز است از بین ببرند.

در میان تعطیلی فروشگاه‌ها، سقوط فروش فشن و ورشکستگی، ۲۰۲۰ سالی بود که ماهیت شکننده روابط خریدار و تأمین‌کننده از بین رفت. همه چیز در چند ماه اول سال آغاز شد، زیرا قرنطینه در چین، بزرگ‌ترین تولیدکننده پوشاک و مواد اولیه جهان، باعث تأخیر در تحویل کالا شد. این موج به سراسر کره زمین منتقل شد. در نتیجه، برندها بر تولید مستقر در چین متمرکز شدند تا استراتژی‌های متنوع سازی را تسریع کنند؛ و پس از آن نیز به دلیل وابستگی بسیاری از بازارهای تأمین منابع آسیایی به مواد اولیه و بنیادهای نساجی از چین، هنوز با مشکلات ظرفیت مواجه شدند. با گسترش همه‌گیری کرونا در سراسر جهان، قرنطینه اجباری در مناطق دیگر نیز اعمال شد. زنجیره‌های تأمین، گسترده‌تر شده و سبب آن شد که تأمین‌کنندگان بزرگ‌تر و عوامل تأمین‌کننده برای

دستیابی به مزیت بیشتر، تلاش‌های زیادی انجام دهند.

با گذر زمان، انتظار داریم که برندهای فشن به دنبال ایجاد تغییرات دائمی در جای جای منابع جغرافیایی خود باشند و همچنین از تأمین‌کنندگان ارجح با تعهدات طولانی مدت برای دریافت حجم کالا پشتیبانی کنند و برای هماهنگی در استراتژی با آن‌ها روابط نزدیک‌تری داشته باشند.

جامعه خریدار، زنجیره تأمین را امری عادی می‌داند و خسارت شدیدی را وارد می‌کند. این رفتار، بسیار بی‌پروا و حساب نشده‌است.

در اواخر سال، لغو، تأخیر یا کاهش پرداخت‌ها و مذاکرات معاملاتی، کانون توجهات را بر روی عدم تعادل قدرت زنجیره ارزش قرار داد. سانجیف بهل، بنیان‌گذار تولیدکننده سیتکس مستقر در ویتنام، این دوره را «حمام خون» توصیف کرد. وی گفت: جامعه خریدار، زنجیره تأمین را امری عادی می‌داند و خسارت شدیدی را وارد می‌کند. این رفتار، بسیار بی‌پروا و حساب نشده‌است.

در یک نظرسنجی از مک کینزی در آوریل ۲۰۲۰، حدود سه چهارم از مدیران منابع مالی گزارش دادند که در اولین موج همه‌گیری کرونا، سفارشات خود را لغو کرده‌اند، در حالی که از هر ۵ نفر، یک نفر بیش از ۷۵ درصد سفارشات را طبق توافق پرداخت و ۴۱ درصد نیز مجدداً در مورد قرارداد مجدد با تأمین‌کننده مذاکره می‌کنند. جای تعجب نیست که تقریباً نیمی از مدیران تأمین منابع انتظار داشته باشند بسیاری از تأمین‌کنندگان آن‌ها در سال جاری با مشکلات مالی روبرو شوند.

نمونه‌هایی از فشار بر زنجیره تأمین در سراسر جهان گسترش یافته است. تأمین‌کنندگان صنایع دستی ایتالیا در اوایل سال ۲۰۲۰ حدود ۴۰ درصد کاهش سفارشات را داشتند و تنها با روی آوردن به تولید تجهیزات محافظت شخصی از بسیاری از ورشکستگی جلوگیری کردند.

در هندوراس و السالوادور در آمریکای مرکزی، صادرات پوشاک به ایالات متحده در آوریل بیش از ۹۰ درصد نسبت به سال گذشته و در مکزیک بیش از ۶۵ درصد

کاهش یافت. طبق گزارشات مارس، برندهای غربی حدود ۲.۸ میلیارد دلار سفارش از تأمین‌کنندگان بنگلادشی را لغو کرده‌اند و این بر امرار و معاش ۱.۲ میلیون کارگر تأثیر گذاشته است.

گزارش‌ها در ماه آگوست حاکی از آن بود که حدود ۹ درصد از کارخانه‌های تولید پوشاک در بنگلادش به دلیل بیماری همه‌گیر کرونا برای همیشه تعطیل شده‌اند و تقریباً یک‌سوم باقیمانده در این‌ها که آیا قادر به ادامه فعالیت عادی خود هستند یا خیر شک داشتند. شرکت‌های فشن اظهار کرده‌اند که برای تأمین ظرفیت آینده، بر روی تأمین‌کنندگان سرمایه‌گذاری خواهند کرد.

بسیاری از برندها در ابتدا نسبت به تأثیر تأمین‌کنندگان و کارگران در انصراف و تأخیر پرداخت به آرامی واکنش نشان دادند، بسیاری از آن‌ها ادعا کردند که قراردادهای توسط شرایط فوری درج شده در قراردادهای باطل شده‌اند.

با گذر زمان، صنایع به گونه‌ای متفاوت واکنش نشان دادند. به هر روی، با بسته شدن بیشتر کارخانه‌ها و افزایش فشارهای عمومی، برندهای واقع در نیمکره شمالی اظهار کردند که قراردادهای خود را فسخ کرده‌اند. با گذشت زمان، مدیران منابع فشن بیشتر تمرکز خود را بر روی خروج از بحران و تقویت انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین خود قرار دادند.

۲.۸ میلیارد دلار سفارش از تأمین‌کنندگان بنگلادشی را لغو کرده‌اند و این بر امرار و معاش ۱.۲ میلیون کارگر تأثیر گذاشته است.

هلنا هلمرسون - رئیس اجرایی گروه H&M با اشاره به نیاز به توافق نامه‌های جمعی و گسترده در سطح صنعت بین کارفرمایان، کارگران، اتحادیه‌ها و دولت‌ها - اظهار کرد: «ما باید به ساخت سیستم‌های بهتر حفاظت اجتماعی در کشورهایی که تولید زیادی دارند کمک کنیم، اگرچه ممکن است استدلال کنید که این امر مستلزم زمان زیادی است، ولیکن آنچه شما در حال ایجاد آن هستید، یک تغییر سیستمی پایدار خواهد بود».

تعداد فزاینده‌ای از تأمین‌کنندگان، یکسری اقدامات را انجام می‌دهند تا برندها را وادار به رعایت قراردادها کنند. برخی از برندها از این امر استقبال کرده‌اند.

گرچه بعید است به این زودی عدم تعادل نیرو در زنجیره تأمین فشن برطرف شود، ولیکن صدای تأمین‌کنندگان بلندتر شده و در سطح جهانی به مصرف‌کنندگان رسیده‌است. بسیاری از تأمین‌کنندگان خواستار برقراری روابط مبتنی بر احترام متقابل، برخورد منصفانه، سهم معقول ارزش و پایبندی بهتر به قراردادهای هستند. تأمین‌کنندگان در تمام بخش‌های صنعت مورد احترام هستند؛ از تأمین‌کنندگان بازار انبوه در بنگلادش گرفته تا صنعت‌گران هندی که برای خانه‌های لوکس بین‌المللی کار می‌کنند. برخی از آن‌ها اظهار می‌کنند که اگر برندها صورت‌حساب خود را پرداخت نکنند، با استفاده از سیستم‌های رتبه‌بندی و ابزارهای اهرمی مانند Serai HSBC که برای انجام بررسی‌های سلامت مالی در برندهای تجاری نهادینه شده‌است، تهدید به تحریم آن‌ها می‌کنند. با نگاهی به آینده، انتظار داریم که تأمین‌کنندگان بیشتری، به ویژه شرکت‌های قوی‌تر، امور مالی، سابقه پرداخت و رفتارهای خرید خریداران را تحت نظارت جدی قرار دهند. با این حال، اکثر تأمین‌کنندگان اذعان دارند که برندها و خرده‌فروشان همچنان برتری خاص خود را حفظ می‌کنند.

با این وجود، تعداد فزاینده‌ای از تأمین‌کنندگان، یکسری اقدامات را انجام می‌دهند تا برندها را وادار به رعایت قراردادها کنند. برخی از برندها از این امر استقبال کرده‌اند. به عنوان مثال، H&M به ذینفعانی پیوسته است که هزینه‌های کارگران خود را جدا می‌کنند و برای محافظت از دستمزد کارگران، آن‌ها را در مذاکرات هزینه مطرح می‌سازند. در همین حال، دولت‌ها نیز در همین راستا حرکت می‌کنند، زیرا بیشتر قانون‌گذاران در سراسر جهان قصد دارند شرکت‌های فشن را از ابتکارات داوطلبانه دور کنند به سمت مسئولیت قانونی زنجیره‌های تأمین خود ببرند.

همان‌طور که برندها روابط زنجیره تأمین خود را از نو

بنیان می‌گذارند، احتمالاً از این فرصت استفاده کرده و اقدامات مثبتی در مورد پایداری انجام می‌دهند. براساس توافقنامه پاریس در مورد تغییر اقلیم، کشورهای جهان متعهد شده‌اند که رویکردهای مسیر گرم شدن کره زمین را به ۱.۵ درجه سانتیگراد محدود کنند. تحلیل توسط فشن جهانی آجندا و مکینزی نشان می‌دهد که فشن با ایجاد انعطاف‌پذیری در زنجیره تأمین در همکاری نزدیک با کارگران، فقط می‌تواند نقش خود را با کاهش موجودی اضافی ایفا کند. آن‌ها همچنین به طور فزاینده‌ای در سراسر صنعت با تأمین‌کنندگان همکاری می‌کنند، زیرا مراحل تولید و مواد اولیه اغلب بزرگ‌ترین اهرم صرفه‌جویی در تولید هستند.

برندها باید به محیطی از چندین کانال با پیش‌بینی کمتر بپردازند تا دسته‌های کوچک‌تری را تهیه کنند و سریع‌تر به روندهای فصل واکنش نشان دهند.

امسال در چندین جبهه شاهد شتاب چشمگیری خواهیم بود: از نوسانات فروش و اضافه سهم گرفته تا سهم بازار آنلاین و تقاضای پایداری توسط مصرف‌کنندگان و سرمایه‌گذاران. به همین ترتیب، فشارهای فزاینده‌ای بر شرکت‌های فشن برای تسریع در تغییر شکل خریده‌ها و روابط تأمین‌کننده وجود دارد. برندها باید به محیطی از چندین کانال با پیش‌بینی کمتر بپردازند تا دسته‌های کوچک‌تری را تهیه کنند و سریع‌تر به روندهای فصل واکنش نشان دهند. تأمین‌کنندگان استراتژیک با روابط طولانی مدت نیز مسئولیت‌های بیشتری، از جمله طراحی و کنترل کیفیت را برای سرعت بخشیدن به روند توسعه محصول به عهده می‌گیرند. حدود ۷۶ درصد از مدیران منابع در یک نظرسنجی انجام شده از سوی مکینزی گفتند که نیاز به انعطاف‌پذیری و سرعت‌العمل بیشتری در سال آینده خواهند داشت؛ زیرا برندها تأکید بیشتری بر حاشیه فروش و فروش با قیمت مصرف‌کننده دارند.

مشارکت عمیق‌تر، احتمالاً پیش شرط اجرای موفقیت‌آمیز است، که در آن تأمین‌کنندگان شفافیت بیشتری در مورد استراتژی‌های برندها، داده‌های فروش و پیش‌بینی‌ها دارند و در آن تعهدات الزام آور برای اطمینان از ظرفیت خرید آزاد انجام می‌شود. علاوه بر این، مشارکت‌های

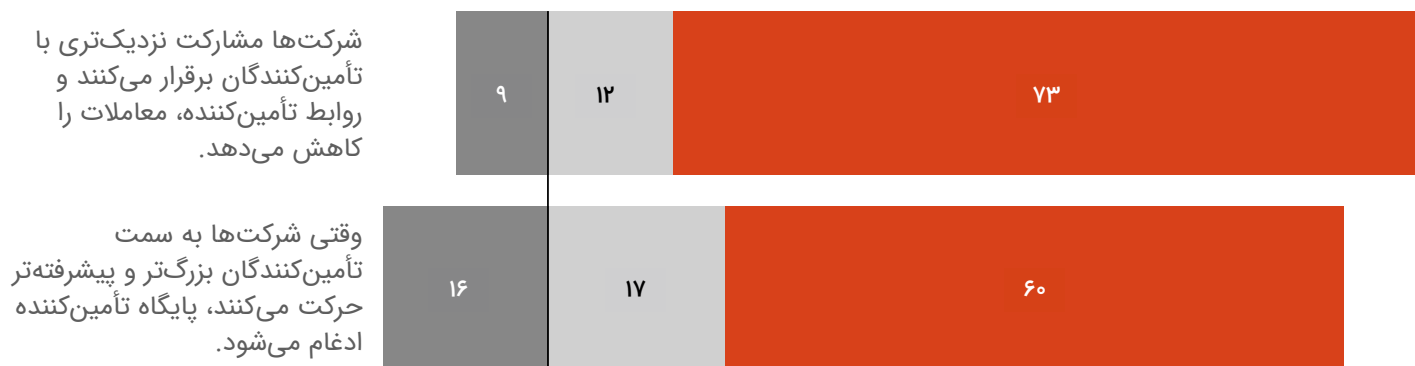
استراتژیک یا سرمایه‌گذاری مشترک می‌تواند به تأمین‌کنندگان کمک کند تا در ماشین آلات جدید، نیمه اتوماسیون، فناوری و تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کنند. این شرایط به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بهره‌وری را افزایش دهند و مدیریت موجودی را در بازار بهینه کنند و همچنین تأثیرات زیست محیطی خود را کاهش دهند. ما همچنین می‌بینیم که ذینفعان بیشتری از «چشم‌اندازهای پایداری گسترده» به «اهداف و جدول زمانی مشخص برای عملیاتی کردن استراتژی‌های خود» حرکت می‌کنند.

به طور خلاصه، انتظار داریم که برندهای فشن به دلیل تعهدات حجمی میان‌مدت و بلندمدت و همسویی استراتژیک با تأمین‌کنندگان، روابط معاملاتی یا غیر تعهدی را کاهش می‌دهند. تأمین‌کنندگان توانمند احتمالاً

شکل ۱۰:

مدیران فشن انتظار دارند که در سال ۲۰۲۱ با تولیدکنندگان همکاری نزدیک‌تر داشته و منجر به ادغام تأمین‌کنندگان شود.

درصد از پاسخ‌دهندگان



منبع: مقاله‌ی زمان تغییر از مکینزی، آوریل ۲۰۲۰

به برندها کمک خواهند کرد تا حاشیه سود را افزایش دهند و با افزایش کارایی و بهبود پایداری، درک مصرف‌کنندگان از صنعت را بهبود بخشند. عملکرد تأمین به جای تمرکز بر مدیریت سفارش، مذاکرات و انطباق‌های سنتی، نقشی اساسی در پایداری روابط و برقراری ارتباط با شرکای ترجیحی بازی خواهد کرد. برای توسعه محصول دیجیتال و چابک، برندها همچنین باید روابط نزدیک‌تری بین طراحی و عملکردهای تجاری و تأمین‌کنندگان خود برقرار کنند. در حاشیه سود، شاهد سرمایه‌گذاری در زنجیره ارزش بالادستی خواهیم بود. این امر باعث پایداری و پشتیبانی از اجرای فناوری‌های جدید برای افزایش بهره‌وری و امکان تولید بر اساس تقاضا می‌شود.

صادرات شرکت شاهی: اصلاح زنجیره تامین مد



آنانت اهوجا

رئیس توسعه سازمانی صادرات شاهی

پیش از شیوع ویروس کرونا، صادرات شاهی سالانه تقریباً یک میلیارد دلار درآمد برای برندهایی مانند Gap و Uniglo تولید می‌کرد و این نهاد، بزرگ‌ترین تولیدکننده پوشاک هند برای صادرات محسوب می‌شود. مجری این شرکت که ابتکارات پایداری شرکت را بر عهده دارد، علیرغم تأثیر مخرب بحران و تلاطم‌های روزافزون، فرصت‌های جدید اصلاح زنجیره تامین فشن را منعکس می‌کند.

- سارا کنت

هنگامی که بیماری کرونا در مارس ۲۰۲۰ وارد بازارهای غربی شد، بسیاری از برندهای بزرگ با لغو سفارشات و خودداری از پرداخت هزینه کالاهای تکمیل شده روبرو شدند. تأثیر ناشی از آن، بر زنجیره تامین فوری و در برخی موارد ویرانگر بود. این بحران نه تنها معیشت میلیون‌ها کارگر پوشاک را به خطر انداخت، بلکه نابرابری‌های موجود در رابطه بین خریداران فشن در غرب و تولیدکنندگان آن در تامین منابع اصلی در کشورهای در حال توسعه را آشکار کرد. ماه‌ها بعد، اثرات این ویرانی همچنان در زنجیره تامین موج می‌زند. اگرچه سفارشات تثبیت شده‌اند، حجم‌ها به طور قابل توجهی کاهش یافته است اما آینده بسیار نامشخص پیش روی ما است. به گفته آنانت اهوجا، که ابتکارات پایداری را در غول تولید پوشاک هند، یعنی صادرات شاهی برای برندهایی از جمله Nike، Gap و Uniqlo تولید می‌کرد، هنوز هم در این شرایط، فرصت‌هایی برای دنبال کردن مدل‌های جدید جذاب تجاری وجود دارد. در حالی که رابطه بین خریداران و تامین‌کنندگان بسیار اندک است، همچنین گشایش‌هایی برای ایجاد تغییرات مثبت در سال آینده وجود دارد.

توجه زیادی به این واقعیت شده‌است که

۸. مشارکت عمیق

بسیاری از خریداران با شروع همه‌گیری، سفارشات را لغو یا به تأخیر انداختند. آیا از واکنش دنیای صنعت تعجب کرده‌اید و آیا نیازی به بازنویسی روابط بین تامین‌کنندگان و خریداران می‌بینید؟

من نمی‌توانم درک کنم که چرا بعضی از شرکت‌ها فکر می‌کنند عدم انجام تعهدات و پرداخت‌ها اشکالی ندارد، زیرا تأثیرات منفی آن بسیار مشهود است. مردم شغل خود را از دست خواهند داد، مردم گرسنه خواهند ماند. درد و رنج واقعی وجود خواهد داشت، و فقط سهام شرکت‌ها رو به افول نیست، خیلی مشکلات دیگر در حال پدیدار شدن است. مردم از کلمه «مشارکت» استفاده می‌کنند، اما هنوز هم اساساً «رابطه خریدار و تامین‌کننده» وجود دارد و شرایط پرداخت مثل قبل است. از طرف دیگر، اگر واقعاً تعهداتی تعیین شود و هم خریداران و هم تامین‌کننده به آن پایبند بمانند، شرایط بسیار بهتر خواهد بود و این فقط براساس قیمت یا نوع عواملی نیست که در گذشته به آن‌ها اعتماد می‌شد، بلکه یک امر کلی‌تر است؛ بنابراین احساس می‌کنم که این گام خوبی در جهت کار مطلوب است؛ چیزی که واقعگرایانه به نظر می‌رسد.

آیا تمامی روندها در این جهت تکامل می‌یابند؟ با توجه به فشار مصرف‌کنندگان از سوی برندها برای نشان دادن رفتار مسئولانه در طول بحران، آیا خریداران پذیرایی پیشنهادت بهبود شرایط پرداخت یا تغییر شرایط قرارداد هستند؟

خوب، به همین سادگی نیست؛ و فکر نمی‌کنم اکثر تامین‌کنندگان چنین ذهنیتی داشته باشند. این فقط شرایطی است که فکر می‌کنند چاره‌ای نیست و ما می‌توانیم اینگونه کار کنیم، حالا هرچه که باشد. در حال حاضر، اولویت شرکتی مانند شاهی تامین سفارشات تا حدی است که گرفتن سفارش حتی با حاشیه سود بسیار کم بهتر از نداشتن سفارش است. حدس می‌زنم که با گذشت زمان اعتماد به نفس ما بالا برود، چراکه میدانیم که یک منبع قابل اعتماد هستیم و باید این نوع ترتیب‌های بهتر را داشته باشیم.

به طور کلی، به نظر می‌رسد که در حال حاضر همه افراد بسیار خطرپذیر هستند. قیمت هنوز در دستور کار قرار دارد.

رعایت فاصله اجتماعی در کارخانه کمی نشدنی است، اما یکسری موارد رایج و اساسی را در دستور کار قرار دادیم: بررسی دما، ماسک زدن اجباری. بیشتر کارگران ما جوان و در رده کم خطرترین گروه سنی هستند. اما برای خیاطان که سن بیشتری دارند، مقررات ویژه‌ای ایجاد کردیم. به عنوان مثال، ما فضای جداگانه‌ای را در کارخانه به آن‌ها اختصاص می‌دهیم و تعامل آن‌ها را محدود می‌کنیم، فقط به این دلیل که ممکن است در معرض خطر باشند. این امر تأکیدی بر محافظت از سلامت کارگران بود تا قادر به تولید محصول باشند.

شما همچنین از بنیان‌گذاران و مدیرعامل شرکت غیرانتفاعی Good Business Lab هستید که در مورد تأثیر برنامه‌های بهزیستی کارگران تحقیق و تفحص می‌کند. در طول این

بحران، نگرانی‌های فراوانی نسبت به سوءاستفاده از حقوق کارگران وجود داشته است. در هند، برخی از ایالت‌ها قوانین کار را کاهش داده‌اند. به عنوان یک کارفرما در شاهی چگونه به این موضوع می‌پردازید؟

در Good Business Lab ما یک شعار داریم که «رفاه کارگر، کسب‌وکار خوبی است». ما همیشه بر این عقیده بوده‌ایم، اما اکنون فکر می‌کنم کرونا نیز سایر ذینفعان را به این باور رسانده است. اگر به عنوان مثال، اقدامی برای اطمینان حاصل نمودن از امنیت شغلی خود در کارخانه نمی‌کنید، این کار می‌تواند کارخانه را به تعطیلی کشانده یا افراد آن جا را ترک کنند. عواقب سرمایه‌گذاری نکردن بر روی کارگران اکنون بسیار بیش از پیش است، اما در عین حال فکر می‌کنیم انجام بسیاری از برنامه‌های پایدار دشوارتر است. ما یک مجری بزرگ آموزش حضوری هستیم، بنابراین مجبور شده‌ایم که در مورد چگونگی انجام این کار تجدیدنظر کنیم، زیرا همه کارخانه‌های ما فضای کافی و مناسب را ندارند که بتوانند گروهی از مردم را برای برگزاری جلسه دورهم جمع کنند.

در سال ۲۰۱۸ کنسرسیوم حقوق کارگران یکسری مشکلات جدی را در یکی از کارخانه‌های شما در بنگلور شناسایی کرد. چه چیزی از آن یاد گرفتید و چه تغییراتی ایجاد کردید تا دوباره با آن مشکل روبرو نشوید؟

این بزرگ‌ترین بحران ما بود. پیش از این هرگز مجبور نبودیم با چنین شرایطی کنار بیاییم. هیچ کس از

مدیران ارشد نمی‌خواست اعضای تیم ما چنین رفتاری داشته باشند یا اجازه دهند که چنین وضعیتی اتفاق بیفتد، اما از آنجا که کارخانه‌ها اساساً به عنوان مشاغل شخصی عمل می‌کنند، هر رئیس کارخانه تقریباً مانند مدیر عامل واحد است. از آن زمان، ما سرمایه‌گذاری زیادی در ساخت سیستم‌های ارتباطی مدیریت کارگران، درگیر شدن با اتحادیه‌ها و آگاهی بیشتر در مورد روابط صنعتی انجام داده‌ایم. هرچقدر که وضعیت ناگوار بود، از بسیاری جهات باعث تقویت ما شد. ما از آن به عنوان فرصتی برای رشد و یادگیری و تغییر رویکرد خود استفاده کردیم. سال گذشته من به ژنو دعوت شدم تا مطالعه موردی را در مجمع حقوق بشر سازمان ملل متحد به اشتراک بگذارم.

بدیهی است که در حال حاضر تغییرات و اختلالات زیادی در بخش ایجاد شده‌است. چه فرصت‌هایی برای مدل‌های جدید زنجیره تأمین در آینده مشاهده می‌کنید؟

چیزی که برای من واقعاً هیجان‌انگیز است، ایده همکاری واقعی با برندها و خرده‌فروشان است. ما کنسرسیومی از چهار تأمین‌کننده و دو برند هستیم و ایده اصلی ما این است که یک واحد تولیدی ماهر و در مقیاس کوچک را در ایالات متحده در دیترویت راه‌اندازی کنیم و از آن برای نمونه‌سازی سریع شخصیسازی استفاده کنیم. این یک شرکت نوپا است که توسط شرکت‌های بزرگ این صنعت پشتیبانی می‌شود. احساس می‌کنم این نوع ابتکارات می‌تواند به نوعی تعادل را حفظ کند.

ریسک، انعطاف‌پذیری و تعادل در زنجیره ارزش پوشاک

آیا افزایش آگاهی از ریسک، می‌تواند استراتژی‌های تأمین منابع جهانی را تغییر دهد؟

سوزان لوند و مکالا کریشان

دیدگاه‌های کلیدی:

- شوک‌های زنجیره تأمین به وفور اتفاق می‌افتد و خسارات مالی جدی به بار می‌آورد.
- صنعت پوشاک جهانی به دلیل حوزه جغرافیایی، به ویژه در معرض خطراتی مانند بلایای طبیعی، فشار مضاعف گرمایی و بیماری‌های همه‌گیر قرار دارد.
- از یک‌سوم تا نیمی از صادرات پوشاک جهانی می‌تواند در ۵ سال آینده به کشورهای مختلف منتقل شود، زیرا شرکت‌ها در تلاش هستند جهت افزایش مقاومت در زنجیره تأمین، استراتژی‌های تأمین منابع خود را تغییر دهند.

گفتگوی دیگری با والمارت داریم. شاهی اکنون یک شرکت میلیارد دلاری است و والمارت در سال گذشته میلیاردها میلیارد دلار به سود خود افزوده است. اما والمارت از تأمین‌کنندگان استراتژیک علاقه‌مند می‌خواهد واحدهایی را در ایالات متحده تأسیس کنند. والمارت در حال بررسی این پیشنهادات و سرمایه‌گذاری در آن‌ها است.

به نظر شما تا چه حد پیش رو بودن در این نوع نوآوری‌ها پیرامون پایداری و کارایی، مواردی است که برای بقا لازم است و همچنین ممکن است تعادل قدرت بین خریداران و تأمین‌کنندگان را تغییر دهد؟

با وجود داشتن مشتریانی بزرگ، پویایی نیرو هنوز به سمت برندها و خرده‌فروشان است؛ زیرا بدون آن‌ها ما هیچ سفارش نداریم، درست است؟ ما می‌توانیم به همان اندازه که می‌خواهیم بزرگ باشیم، اما همه تقاضاها حداقل در کسب‌وکار ما از طریق مشتری دریافت می‌شود. به نظر می‌رسد کرونا به نوعی به برندها و مشتریان نشان داده است که پایداری آن‌ها بسیار ارزشمند است؛ آن‌هایی که علیرغم بحران قصد دارند به سرمایه‌گذاری‌ها ادامه دهند و آن‌هایی که شاید به اندازه قبل این کار را نکنند. من فکر می‌کنم این پیشرفت طبیعی است که شما بزرگ‌تر می‌شوید و به بزرگ‌ترین برندهایی نزدیک می‌شوید که پیشگام بسیاری از این صنایع هستند.

این مصاحبه ویرایش و تخلص شده‌است.

درباره چگونگی انعطاف‌پذیری بیشتر زنجیره‌های تأمین مطالب زیادی نوشته شده‌است. اما بسیاری از شرکت‌ها که نسبت به فرسایش کارایی احتیاط می‌کنند، در سال‌های اخیر اقدامات پیشگیرانه را که می‌توانند تأثیر اختلالات آینده را به حداقل برسانند، کنار گذاشته‌اند.

امروزه، همه‌گیری کرونا بار دیگر فوریت مدیریت ریسک عملیاتی و زنجیره تأمین را مطرح کرده‌است. در حالی که هر بخش تولیدکننده با چنین چالشی روبرو است، صنعت پوشاک به عنوان یکی از مواردی محسوب می‌شود که به شدت در معرض خطر قرار دارد. کارخانه‌ها تنها با مسائل بهداشتی و ایمنی در محل کار سرو کار ندارند، بلکه آن‌ها همچنین با کاهش تقاضای مصرف‌کننده به برندهای فشن و خرده‌فروشان در سراسر جهان، با نارضایتی مالی از تهی شدن سفارشات روبرو می‌شوند. بحران کنونی بر این واقعیت تأکید می‌کند که اکنون باید انتظار غیرمنتظره را محتمل دانست. برای مقابله با حوادث احتمالی، شرکت‌ها باید حداقل یک سطح اولیه از ضررهای ناشی از اختلال را در برنامه‌های مالی خود در نظر بگیرند. این اطلاعات می‌تواند به برندهای جهانی پوشاک و خرده‌فروشان کمک

کند تا تصمیمات بهتری درباره نحوه سرمایه‌گذاری یه منظور ثبات در زنجیره تأمین بگیرند و خود را برای مقاومت بهتر در برابر اختلالات آتی آماده کنند.

اختلالات و آشفتگی‌های بیشتر و بیشتری پیش رو است.

این فقط نتیجه نگرانی جمعی ما نیست: جهان واقعاً به مکانی خطرناک‌تر مبدل شده‌است. تغییرات در محیط و اقتصاد جهانی در حال افزایش دفعات و شدت شوک‌های زنجیره تأمین است. سالانه دهه‌ها فاجعه آب و هوایی، سبب خسارات بیش از یک میلیارد دلار می‌شود و خسارات اقتصادی ناشی از شدیدترین حوادث در حال افزایش است. در دنیایی که به لحاظ ژئوپلیتیک تغییر یافته و اختلافات تجاری در حال فوران است، عدم اطمینان بیشتر شده‌است. زنجیره‌های تأمین بهم پیوسته و جریان جهانی داده‌ها، امور مالی و مردم بیشتر در معرض این خطر هستند. چنین اثرات نوسانی می‌تواند به سرعت از این ساختارهای شبکه و از مرزهای ملی عبور کند.

مکینزی در اواسط سال ۲۰۲۰ از ده‌ها نفر از متخصصان

زنجیره تأمین نظرسنجی کرد تا میزان وقوع اختلالات را ارزیابی کند. پاسخ آن‌ها حیرت‌آور بود: تولیدکنندگان می‌توانند به طور متوسط هر ۳.۷ سال، اختلالات یک تا دو ماهه را انتظار داشته باشند و آن‌هایی که به مدت دو ماه یا بیشتر به طول می‌انجامد، تقریباً هر ۵ سال یکبار رخ می‌دهد. زنجیره‌های عرضه ناب جهانی باعث بهبود واقعی حاشیه سود می‌شوند، اما ایجاد اختلالات و آشفتگی‌های مکرر باید کاملاً به عنوان هزینه واقعی انجام تجارت با این نوع ساختار در نظر گرفته شود. شرکت‌ها صرفاً به دلیل این‌که بیشتر اوقات با آن‌ها روبرو می‌شوند، با یکسری از انواع ریسک‌ها تطابق یافته‌اند. نقض داده‌ها، سرقت و حوادث صنعتی به کرات رخ می‌دهد. اختلالات تجاری همچنان مزید بر علت است. اکثر شرکت‌های چند ملیتی برای جلوگیری از بروز این نوع حوادث و یا واکنش سریع نسبت به آن‌ها، سیستم‌ها و عملکردهایی را پیاده‌سازی کرده‌اند.

زنجیره‌های عرضه ناب جهانی باعث بهبود واقعی حاشیه سود می‌شوند، اما ایجاد اختلالات و آشفتگی‌های مکرر باید کاملاً به عنوان هزینه واقعی انجام تجارت با این نوع ساختار در نظر گرفته شود.

اما برخی از شوک‌ها در شرکت‌های نوعی در نظر گرفته نمی‌شوند. این اتفاقات شاید نادر باشد، اما می‌تواند موجب خسارات بسیار بیشتری شوند؛ از جمله شرایط جوی حاد، زلزله، بحران‌های مالی، حملات بزرگ تروریستی و بله، بیماری‌های همه‌گیر! اگر سال ۲۰۲۰ چیزی به ما آموخته باشد، این است که رخداد هرچیزی در هر زمانی امکان‌پذیر است.

ما طیف وسیعی از صنایع را برای ارزیابی میزان قرار گرفتن آن‌ها در معرض شوک‌های متفاوت مورد تحلیل قرار دادیم. از ۲۳ زنجیره ارزش تحلیل شده، صنعت پوشاک و لباس دومین رتبه را به خود اختصاص داد. (تجهیزات ارتباطی در رتبه اول قرار داشت؛ به تصویر ۱۱ مراجعه کنید).

ماهیت زنجیره‌های ارزش پوشاک، و همچنین حوزه جغرافیایی آن، سبب ماهیت خطرپذیر این صنعت شده‌است. در طی بحران کرونا (و همچنین مواردی که

ممکن است در آینده رخ دهد)، صنعت تولید پوشاک مستعد به رکود است. علاوه بر این، سهم عمده‌ای از صادرات پوشاک، از بنگلادش و ویتنام وارد می‌شود که تحت تنش گرمایی و جاری شدن سیل قرار دارند. این صنعت به طور کلی در معرض خطرات سایت کاری قرار دارد - واقعیتی دردناک که با فروپاشی رانا پلازا در بنگلادش در سال ۲۰۱۳ به وجود آمد و باعث کشته شدن بیش از ۱۱۰۰ کارگر کارخانه تولید پوشاک و زخمی شدن هزاران نفر دیگر شد. این فاجعه غم‌انگیز صنعت را به سمت مدیریت فعال‌تر زنجیره تأمین و شفافیت در مورد شرایط کاری سوق داد. اما کارهای بیشتری میبایست انجام داد.

در طول یک دهه، شرکت‌ها می‌توانند انتظار داشته باشند که فجایع، حداقل سود نیمی از سال را از بین ببرند.

شوکه‌های زنجیره تأمین می‌تواند عواقب مالی مهمی داشته باشد. ما صورت‌های مالی و ترازنامه درآمد را برای یکسری شرکت‌های فرضی در ۱۳ صنعت مختلف با استفاده از داده‌های واقعی برگرفته شده از ۲۵ شرکت بزرگ دولتی ایجاد کردیم. سپس آن‌ها را در یک آزمایش استرس قرار دادیم تا ببینیم تعطیلی ۱۰۰ روزه چه نوع خسارت مالی را به بار می‌آورد. سناریوهای ما نشان می‌دهد که در طول یک دهه، شرکت‌های واقع در اکثر صنایع می‌توانند انتظار داشته باشند که یک شوک تولید ۱۰۰ روزه، بین ۳۰ تا ۵۰ درصد از درآمد قبل از بهره، مالیات و استهلاک (EBITDA) یک ساله را از بین ببرد.

برای شرکت‌های فعال در حوزه پارچه و پوشاک، این رقم حدود ۴۰ درصد است. رویدادی که کانال‌های توزیع را نیز مختل کند، ضررها را در برخی صنایع به شدت بالاتر می‌برد. میزان خسارت مالی به این امر بستگی دارد که آیا یک شرکت موجودی کافی برای غلبه بر این دوران و همچنین توانایی افزایش و پایین آمدن هزینه‌ها را دارد یا خیر. بیشتر موجودی کالاهای تمام شده در صنعت پوشاک از سوی خرده‌فروشان تأمین می‌شود، این بدان معناست که توقف تولید می‌تواند به میزان قابل توجهی بر سود تولیدکنندگان تأثیر بگذارد. این‌ها در واقع هزینه‌های پنهان و مکرر انجام تجارت با زنجیره‌های

تأمین پیچیده در یک دنیای پرخطر است. برآورد این سود تولیدکنندگان تأثیر بگذارد. این‌ها در واقع هزینه‌های پنهان و مکرر انجام تجارت با زنجیره‌های تأمین پیچیده در یک دنیای پرخطر است. برآورد این هزینه‌ها، به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا درک بهتری از میزان انتظار خود برای سرمایه‌گذاری و بازدهی طولانی مدت داشته باشند.

آیا زنجیره‌های ارزش در میان کشورها جابجا می‌شوند؟

امروزه، بیشتر بحث‌ها در مورد انعطاف‌پذیری شامل تمرکز بر مکان و جایی است که کارها انجام می‌شود، یعنی مکان‌های کم‌خطر و کاهش وسعت جغرافیایی زنجیره‌های تأمین برای مدیریت آسان‌تر. اما ماهیت بهم پیوسته زنجیره ارزش، گزینه‌های اقتصادی را برای ایجاد تغییرات گسترده در مکان فیزیکی محدود می‌کند. ما برآورد کردیم که چه مقدار سهم صادرات جهانی می‌تواند به دلیل مسائل اقتصادی و چه مقدار ممکن است به دلیل مداخلات سیاستی به کشورهای مختلف منتقل و جابجا شود. برای بررسی این‌که آیا عوامل اقتصادی از تغییر جغرافیا پشتیبانی می‌کنند یا خیر، بررسی کردیم که آیا در حال حاضر جابجایی در جریان است، چقدر زنجیره ارزش «دانش» و «سرمایه» محور است، چقدر با حوزه جغرافیایی و منابع طبیعی گره خورده است؟ ما همچنین عوامل غیر اقتصادی مانند اهمیت امنیت طبیعی، رقابت‌پذیری و خودکفایی را در نظر گرفتیم.

همان‌طور که سیر صادرات چین افزایش یافته است،

تولیدات پوشاک برای صادرات به مکان‌هایی مانند

بنگلادش و ویتنام منتقل شده‌است.

پوشاک یکی از صنایعی است که بیشترین سهم را در کل صادرات دارد و می‌تواند به کشورهای مختلف منتقل شود (۳۶ تا ۵۷ درصد پوشاک و همچنین ۲۳ تا ۴۵ درصد منسوجات). در حال حاضر، زنجیره‌های تأمین واقع در این صنایع پُر کار و در حال پیشرفت هستند. چین مدت‌هاست که تولیدکننده غالب جهان است و هنوز هم حدود ۲۹ درصد پوشاک فروخته‌شده در سطح جهان را تشکیل می‌دهد. اما دستمزد این کشور در حال افزایش است. در سال ۲۰۰۵، چین ۷۱ درصد کالاهای تولیدی

پوشاک تولیدی خود را صادر کرد. تا سال ۲۰۱۸، این سهم فقط ۲۹ درصد بود. اگرچه ممکن است تولید پوشاک به بازارهای ایالات متحده و اتحادیه اروپا نزدیک‌تر شود، اما به دلیل مزیت نسبی آن‌ها در کارگر و هزینه‌های بالقوه، این رویکرد به احتمال زیاد به کشورهای جنوب شرقی آسیا منتقل می‌شود. همان‌طور که سیر صادرات چین افزایش یافته است، تولیدات پوشاک برای صادرات به مکان‌هایی مانند بنگلادش و ویتنام منتقل شده‌است. ترکیه نیز به تولیدکنندگان عمده پوشاک پیوسته است که به اروپا صادر می‌کند. مراکز جدیدی مانند کامبوج، اتیوپی و هندوراس نیز در حال ظهور هستند. اما شرکت‌هایی که منابع خود را از این اقتصادهای در حال توسعه و سایر کشورهای در حال توسعه آغاز می‌کنند، باید از طیف وسیعی از خطرها، از بلایای طبیعی گرفته تا بیماری‌های همه‌گیر، محافظت کنند.

آیا رویکردهای جدید از نظر ریسک می‌تواند برای شرکت‌های تولید موثر واقع شود؟

سال‌هاست که به طور گسترده در مورد لزوم ایجاد شفافیت و انعطاف‌پذیری در زنجیره‌های تأمین صحبت شده‌است. اما بیشتر استراتژی‌های انجام این کار مستلزم سرمایه‌گذاری طولانی مدت یا پذیرش هزینه‌های اندکی بالاتر از کالاهاست. به همین دلیل، فقط گروه کوچکی از شرکت‌های پیش رو یکسری اقدامات قاطع انجام داده‌اند. با این حال، این شرایط کنونی می‌تواند متفاوت باشد. آن‌ها می‌توانند ذخایر بیشتری را در اختیار داشته باشند، اضافه کاری در حمل و نقل و تدارکات ایجاد کنند، کارخانه‌ها و انبارها را مجدداً پیکربندی کنند تا در برابر بلایای طبیعی مقاومت کنند و توانایی انعطاف‌پذیری تولید را در چندین سایت ایجاد کنند. به عنوان مثال، Esquel، تأمین‌کننده برندهایی مانند هوگو بوس و نایک، در اولین موج شیوع کرونا، نتوانست صادرات پارچه را از چین به کارخانه‌های خود در ویتنام انجام دهد. اما این شرکت طرح پشتیبان خود را فعال کرد و هدف آن حمل و نقل بواسطه هنگ‌کنگ برای ادامه تولید بود. شرکت‌ها نه‌تنها احساس مبرمی در مورد رفع خطر دارند، بلکه آن‌ها همچنین راهی جدید به سوی آینده دارند. همه‌گیری در زمانی اتفاق افتاده است که فناوری‌های تولید به سمت

۹. نرخ بازگشت سرمایه در خرده‌فروشی

خرده‌فروشی فیزیکی سال‌ها در مسیری نزولی قرار داشته است و تعدادی از تعطیلی دائمی فروشگاه‌ها در دوره‌ی پس از همه‌گیری به افزایش خود ادامه خواهند داد، و اهالی فشن را وادار می‌کند تا در مورد خرده‌فروشی‌های اخیر خود تجدید نظر کنند. با وسعت یافتن قدرت احتمالی که از مالکان به خرده‌فروشان می‌رسد و نیازی مبنی بر تعبیه بی‌عیب و نقص دیجیتال، شرکت‌ها مجبور به گرفتن تصمیمات سختی خواهند بود تا نرخ بازگشت سرمایه را در سطح فروشگاه‌ها بهبود ببخشند.

زمان بحران، این هزینه‌های ثابت، به سرعت برای درآمد نامتناسب شده و برای خرده‌فروشان گزینه‌های کمی باقی می‌گذارد تا هزینه اولیه را در کوتاه‌مدت کاهش بدهند.

بسیاری از خرده‌فروشان تصمیم بر تجدیدنظرهای استراتژیک در مورد شبکه‌های فروشگاهی گرفته‌اند و ابتکار عملی برای بهبود تولید در فروشگاه‌های باقی‌مانده، دیجیتال‌سازی، اتوماسیون و عملکردهای کاری منعطف‌تر به خرج داده‌اند. ضمن احترام برای مورد دوم، هر دوی آن‌ها هزینه‌های خدمه را قطع می‌کند تا با معاملات پایین‌تر برابری کنند و به آنان مهارت‌های گوناگونی را آموزش می‌دهند. این نوع تصمیمات اغلب همراه یک بودجه و تخصیص دوباره سرمایه در سرتاسر کانال‌ها هستند تا پتانسیل بهتری را از درآمد نشان دهند. در اغلب مواقع، دیجیتال ذی نفع است.

کرایه به تنهایی اغلب می‌تواند ۲۵ الی ۴۰ درصد مخارج عملیاتی را در فضای فیزیکی دربرگیرد.

بر اساس نظرسنجی درباره وضعیت فشن مکینزی-BoF در سال ۲۰۲۱، ۳۷ درصد از مدیران اجرایی انتظار دارند تا بیش از ۱۰ درصد از فروشگاه‌های خود را تا پایان سال ۲۰۲۱ تعطیل کنند، در مقایسه با طرح‌های پیش از کووید، مالک زارا، ایندیتکس، اعلام کرده تا ۱۲۰۰ تعداد از فروشگاه‌های خود را تا دو سال تعطیل خواهد کرد و ۲.۷

برای آنان که آخرالزمان را برای خرده‌فروشی، اغراق زیادی می‌دانند، سال ۲۰۲۰ را به عنوان سالی قابل‌تأمل به خاطر خواهند سپرد. فقط در آمریکا، به تعداد ۲۰ الی ۲۵ هزار فروشگاه احتمالاً امسال تجارت خود را جمع کنند که این تعداد نسبت به سال ۲۰۱۹ بیش از دو برابر شده است. حتی خرده‌فروشان فعالی که از اختلالات در خرده‌فروشی حرف می‌زدند، مجبور شده‌اند تا شبکه فروشگاهی خود را به طور چشم‌گیری کاهش بدهند. زارای میسی، جیسی پنی، جان لوییس و اونوما و ایستان میتسوکوشی در بین آن‌هایی هستند که در سرتاسر جهان اعلام تعطیلی کرده‌اند. یک استثنا در این قاعده چین است، که بر اساس سناریوهای فشن مکینزی (بر اساس اطلاعات قابل دسترس سال سپتامبر سال ۲۰۲۰)، در آن از بازار آفلاین انتظار می‌رود که در سناریوی بهبود سریع در سال ۲۰۲۱ نسبت به سال ۲۰۱۹ رشد ۵ درصدی داشته باشد. هر چند، اروپا احتمالاً کاهش ۸ الی ۱۳ درصدی در فروش آنلاین داشته باشد و آمریکا احتمالاً افتی ۲۲ الی ۲۷ درصدی را در مقایسه با سطح سال ۲۰۱۹ تجربه کند.

همه‌گیری البته که اخیراً منبع استرس غالبی برای خرده‌فروشی فیزیکی بوده است، اما همچنین چالش‌های بلندمدت قابل ملاحظه‌ای وجود دارد، از جمله هزینه‌های تنبیهی عملیاتی. کرایه به تنهایی اغلب می‌تواند ۲۵ الی ۴۰ درصد مخارج عملیاتی را در فضای فیزیکی دربرگیرد. در

احتساب هم‌بستگی‌ها را مشاهده کنیم. سناریوها همچنین می‌توانند بازه‌ای از استراتژی‌هایی را که باعث کاهش ریسک می‌شود، ادغام کنند تا ببینند کدامیک تأثیرگذارتر است. سپس نتایج می‌توانند در مورد طرح‌ریزی استراتژیک و تصمیماتی مبنی بر تخصیص سرمایه به ما اطلاع دهند. آماده‌سازی برای فرضیات آینده هزینه‌ای در زمان حال دارد. اما اگر آن سرمایه‌گذاری‌ها بر روی اتصال دیجیتال کل زنجیره ارزش از یک سو تا سویی دیگر متمرکز شوند، می‌توانند به تدریج سودآور باشند، که این نه تنها باعث کاهش خسارات آینده که همچنین باعث بهینه‌سازی تولید و تقویت کل اکوسیستم‌های صنعتی روز می‌شود.

این مقاله به تحقیقات گسترده‌تری در مورد تجارت و جریان‌های جهانی موسسه جهانی مکینزی، بازوی تحقیق در زمینه تجارت و اقتصاد مکینزی و شرکت پرداخته است. آخرین گزارش در این مجموعه، ریسک، انعطاف‌پذیری و تعادل مجدد در زنجیره‌های ارزش جهانی است. نویسندگان می‌خواهند از کایل هوتزلر و زیراج کوماربرای مشارکت در این مقاله تشکر کنند.

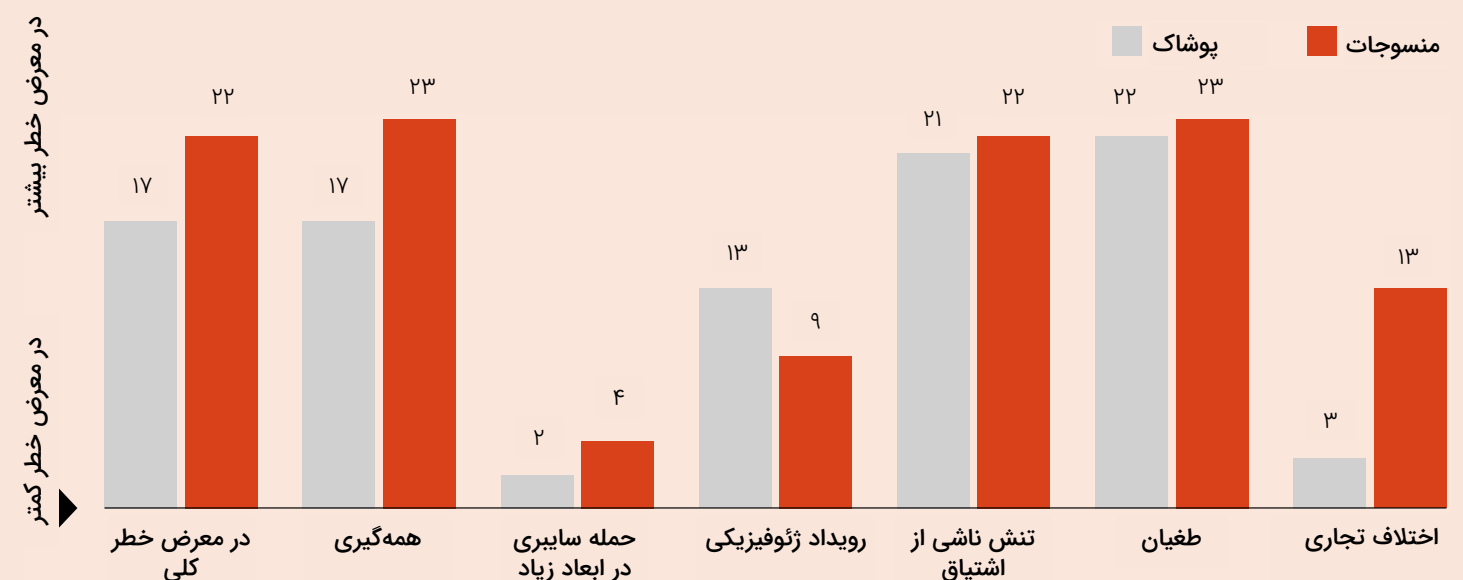
آینده سوق داده می‌شود. به خصوص هنگامی که با سایر صنایع تولیدی مقایسه می‌کنیم، تولید پوشاک فضای زیادی برای دیجیتال‌سازی و بهره‌مندی از مزایای آن دارد. طبق تجربه ما، ایجاد شفافیت زنجیره تأمین از طریق دیجیتال‌سازی می‌تواند هم باعث افزایش بهره‌وری و هم ارتقا شود.

وقتی همه‌گیری کووید ۱۹ شیوع یافت، زنجیره عرضه دیجیتال نایک این شرکت را قادر ساخت تا به سرعت محصولاتی را که روانه فروشگاه‌های مصالح ساختمانی شده بودند متوقف و روانه مراکز انجام تجارت الکترونیکی در چین کند. نتیجه این شد که خسارت در درآمد کاهش یافت. برخی از شرکت‌ها این را نکته‌ای برای مدل‌سازی ریسک‌های اولویت‌بندی شده می‌دانند، اما اغلب این کار را از طریق دیدگاهی می‌کنند که می‌گوید این شوک‌ها گسسته بوده و رویدادهایی پیوسته نیست. اکنون، ابزار تحلیلی، یک رویکرد پیچیده‌تر را ارائه می‌دهد که کمیت سناریوهای وسیع‌تر و درهم‌رفته‌تری را تعیین می‌کند. این ما را قادر می‌سازد تا هم رویدادهای یکباره و هم اثرات ثانویه آن‌ها را، و همچنین چرخه کار در حال پیشرفت، با

شکل ۱۱:

پوشاک یکی از زنجیره‌های ارزشیابی است که بیشتر در معرض خطر قرار می‌گیرد و منسوجات از این مورد مستثنی نیستند.

میزان در خطر بودن از ۲۳ زنجیره ارزشیابی، ۲۳ = بیشترین میزان در خطر بودن



منبع: «خطر، انعطاف‌پذیری و تعادل مجدد در زنجیره‌های ارزشیابی جهانی»، موسسه جهانی مکینزی، اوت ۲۰۲۰

میلیارد دلار (حدوداً ۳.۲ میلیارد دلار) در انتقالات دیجیتال و ترکیب آنلاین و آفلاین، سرمایه‌گذاری خواهد نمود. نایک قول داده است تا به استراتژی دیجیتال خود سرعت ببخشد و در حوزه‌های مستعدتری سرمایه‌گذاری کند که گفته این کار منتهی به حذف اشتغال در فروشگاه‌ها و و اشتغال‌زایی در دیجیتال می‌شود. به طور مشابه، برخی از مدیران اجرایی بازارهای آسیا-اقیانوسیه بر روی افزایش ظرفیت فروش آنلاین متمرکز هستند، نه بر روی سرمایه‌گذاری بیشتر در خرده‌فروشی (شکل ۱۲ را ببینید).

نقش کارکنان درون فروشگاه در حال گسترش است، چرا که شرکت‌ها با آموزش و انتقال دوباره افراد، دخالت انسان بر تجربیات دیجیتال و بالعکس را افزودند. تا سال‌ها، آینده‌نگران این را خدمات خرده‌فروشی «بیونیک» نامیدند که در سرتاسر بخش‌ها پیش‌بینی کرده‌اند. حالا شرایط آماده است تا آن ایده به واقعیت تبدیل شود. هدف نهایی، ارائه یک تجربه انگیزه‌بخش و رضایت‌بخش از خرید است که نیازهای فردی را در سرتاسر کانال‌ها تأمین می‌کند. انتظار می‌رود که این نوع نقش‌های ترکیبی به صورت تصاعدی افزایش پیدا کنند، به همراه کارکنان درون فروشگاه که مستلزم سطح بالایی از مهارت هستند تا به کمک آن خدماتی همه‌جانبه ارائه بدهند. «برند لباس ورزشی فابلیتیک» جزء آن شرکت‌هایی است که پاسخگو بوده و با اقدامات همه‌جانبه آزمایش انجام می‌دهد که هم داخل فروشگاه مشتری‌ها را راهنمایی می‌کند و هم از طریق کانال‌های آنلاین تعامل دارد.

«درسی که برای تمامی برندها وجود دارد این است که ما زندگی خود را حول خرده‌فروشی نمی‌سازیم، بلکه خرده‌فروشی خود را حول زندگی ما می‌سازد.»

«درسی که برای تمامی مارک‌ها وجود دارد این است که ما زندگی خود را حول خرده‌فروشی نمی‌سازیم، بلکه خرده‌فروشی خود را حول زندگی ما می‌سازد.» نقل قولی از آینده‌نگر صنعت خرده‌فروشی داگ استیونز در مقاله‌ای در مورد کار فشن.

«درسی که برای تمامی برندها وجود دارد این است که ما زندگی خود را حول خرده‌فروشی نمی‌سازیم، بلکه

خرده‌فروشی خود را حول زندگی ما می‌سازد.»

تجارت الکترونیکی (در حال حاضر لوکس) به عنوان یک مکمل برای فروشگاه‌های پرچمدار استفاده می‌شود، نه به عنوان یک جایگزین.

با انتظار برای افزایش تعطیلی‌های فروشگاه‌ها در سال ۲۰۲۱، منطق می‌گوید که مالکان بیشتر از مستأجران در معرض خسارت باشند، که منتهی به پتانسیلی برای تغییر مرتبطی در قدرت روابط می‌شود.

در نتیجه، در حالی که چند شرکت املاک واقعی خرده‌فروش‌ها را به دادگاه می‌کشند، دیگر شرکت‌ها در نظر دارند تا مدل‌های کرایه را تا حد ممکن دگرگون کنند. نیو لوک و ال سینتز جزو مستأجرانی هستند که کرایه‌هایی با پایه‌ی معامله برای فروشگاه‌هایشان درخواست کردند، در حالی که برخی از مالکان در حال آزمایش با مدل‌هایی از کرایه هستند که با عملکرد فروشگاه و جایگزین‌هایی برای بازدیدهای کرایه که رو به رشد هستند و تمدید کرایه برای مدت کوتاهی برابر می‌کند.

تجارت الکترونیکی (در حال حاضر لوکس) به عنوان یک مکمل برای فروشگاه‌های پرچمدار استفاده می‌شود، نه به عنوان یک جایگزین. در آینده، هرچند این روند برعکس خواهد شد و فروشگاه‌های فیزیکی یک تجربه مکمل برای تجارت الکترونیکی خواهند بود.

به منظور محاسبه ROI از روی شبکه‌های خرده‌فروشی آن‌ها، برخی از برندها در حال استفاده از شاخص‌های اجرایی جدید و کلیدی هستند که سهم فروشگاه را با سودآوری همه‌جانبه محاسبه می‌کند. از طریق این دیدگاه، ROI برای یک فروشگاه پرچمدار اغلب بسیار بالاتر از قبل قرار می‌گیرد. به همراه این فرایند، تعدادی از شرکت‌ها در فضاهای ترکیبی پرچمدار سرمایه‌گذاری کرده و درخواست دیجیتال‌سازی و محلی‌سازی و شخصی‌سازی دارند. باربری، نایک و آریاسی که از لحاظ دیجیتال بومی هستند، اخیراً در فضاهای ترکیبی پرچمدار سرمایه‌گذاری کرده‌اند. آخرین شرکت نوآوری نایک در جولای و در پاریس باز شد. این فرمت تکنولوژی‌هایی را منتقل

می‌کند، از جمله برنامه‌ها و اسکن‌های بدن تا تجربه‌ای فاخر را در خرید بسازد، همچنین بررسی‌های اطلاعات را به کار می‌گیرد تا الگوهای فروش و رفت‌وآمد را پیش‌بینی کند. بوتیک باربری در سنزن چین نرم‌افزار وی‌چت با کاربری بالا را با شراکت تنسنت ارائه می‌دهد که محتوایی به خصوص، جوایز و تجربیات شخصی را به مشتریان تحویل می‌دهد.

فرمت‌های فروشگاه‌های جدید همچنان در سال ۲۰۲۱ ظاهر شده و بازه‌ای از خدمات همه‌جانبه را ارائه می‌دهد، مانند BIPIS (آنلاین بخرید و از فروشگاه بردارید) که مخصوص سود داخل فروشگاه‌های سفارشی‌سازی است. در بین میال‌های اخیر از ابتکارهای نوآورانه، برند کفش فرانسوی وجا فروشگاه‌هایی به نام «خدمات» را در بوردو افتتاح کرده که حاوی تعمیر کفش در یک گوشه است، و گروه فروشگاه‌های لاکچری برزیلی JHSF پارسیسپاکوز به مشتریان این اجازه را می‌دهد تا از راه دور چت کنند و با فروشندگان خصوصی داخل فروشگاه مشغول به انتخاب برای خرید در واتساپ باشند و خریدشان را در خانه تحویل بگیرند. «ما به شدت از این ایده حمایت می‌کنیم تا مرکز خرید بتواند نزد مشتری برود، هر چه که باشند.» به نقل از تیاگو آلونسو دولیویرا، رئیس اختصاصی این شرکت.

راهی دیگر برای بهبود ROI فروشگاه‌های تبدیل فروشگاه‌های با استراتژی مطلوب اما عملکرد پایین (تعطیل) به مراکز تحقق دیجیتال است، به پیروی از امثال بخش‌های خرده‌فروش دیگر. در آوریل، بد، بت و بیوند در آمریکا گفتند که این فقط تبدیل بخشی از اماکنشان به فروشگاه‌های سیاه است. در اوج همه‌گیری، دست‌اندرکاران به آزمایش این مورد پرداختند تا فروشگاه‌های تعطیل را به جای انبار استفاده کنند. فروشگاه دیپارتمان آمریکایی نورداستورم، برای مثال، به سرعت سهمیه سفارشات آنلاین را افزایش داد که توسط فروشگاه‌های با قیمت تمام و فروشگاه‌های رک نورداستورم با شکست قیمت کنترل می‌شدند، که هر دوی آن‌ها در آن زمان عموماً تعطیل بودند، تا سطوح اجناس را کاهش بدهند.

برای برخی از بازیکنان، این استراتژی‌های موقتی می‌تواند در حین این‌که حجم سفارشات آنلاین شروع به رشد می‌کند، دائمی شود. در همین زمان، با گسترش ترندهای محلی‌سازی خرده‌فروشی احتمالاً ما شاهد افزایش تعداد فروشگاه‌های کوچک باشیم، به همراه ابتکارات دستچین و فروشگاه‌های مجاور که برای ایجاد ارتباطات محلی طراحی شده‌اند، همان‌طور که در در آزمایشات میسی و هارود با فرمت‌های کوچک و بیرون از شهر دیده شد. اهمیت مرتبط این فرمت‌های جدید در مقایسه با فروشگاه‌های بزرگ مرکز شهر عاملی خواهد بود برای تعیین این که تا چه مدت بحران سلامتی به محدود کردن تحرکات ادامه خواهد داد و تا چه مدت ترجیحات مشتری برای خرده‌فروشی محلی بعد از آن تاب می‌آورد.

علاوه بر سازگار کردن تمامی فروشگاه‌ها، برندها استفاده‌های جدیدی را برای قسمت‌هایی از فضای خرده‌فروشی امتحان خواهند کرد، با پیش روی بر آن سوی خرده‌فروشی مشترک تا مدل‌های جایگزین مانند اشتراک فضا. خرده‌فروش ورزش‌های فرانسوی، دکاتلون، برای مثال بوتیک‌هایی را در فروشگاه‌های زنجیره‌ای خواروبار فرنپریکس افتتاح کرده‌است. این حرکت تأثیر همان رشد مدل‌های خرده‌فروشی-به-عنوان-خدمات است، که محلی برای راه‌اندازی درآمد و بهینه‌سازی رفت‌وآمد اجاره داده می‌شود. در آمریکا، نیبرهود گودز و شوفیلد دو مثال اصلی هستند.

برخی از برندها و خرده‌فروش‌ها اکیداً درخواست دارند تا فضاهای کاری مستقل داشته باشند.

برخی از برندها و خرده‌فروش‌ها اکیداً درخواست دارند تا فضاهای کاری مستقل داشته باشند، مرزهای کاری را از طریق بازکردن فضای خرده‌فروشی به سمت کار از راه دور، بین کار و تفریح بکشند.

برخی از برندها و خرده‌فروش‌ها اکیداً درخواست دارند تا فضاهای کاری مستقل داشته باشند، مرزهای تاری را از طریق بازکردن فضای کف خرده‌فروشی رو به کار از راه دور، بین کار و تفریح بکشند. سلفریجز و وستفیلد لندن جزو آن‌هایی هستند که نقشه‌هایی را ارائه داده‌اند.

گروه H&M: خرده‌فروشی را مقاوم‌تر کنیم



هلنا هلمرسن

مدیر اجرایی، گروه H&M

وقتی هلنا هلمرسن در ژانویه سال ۲۰۲۰ شغل ریاست در گروه H&M را بدست آورد، فشن از قبل در مواجهه با اختلافاتی با رقبای بسیار سریع بومی دیجیتالی و تلاش رو به رشد برای تعقیب رشد سرکش در بحیوچه بحران آب‌وهوایی، تحت فشار بود. همه‌گیری، رهبرانی مانند هلمرسن را مجبور کرد تا این‌کهی را برای سازگاری با اختلالات و محدودیت‌های بسیار که با این بحران آمده بودند، پیدا کند. برخی از خرده‌فروشان تن به ورشکستگی دادند، برخی دیگر سفارشات بعدی را لغو کردند و با این کار عرضه‌کنندگان خود را در شرایط بحرانی رها کردند، حتی برای فشاری به منظور پاسخگویی به تأثیر اجتماعی و محیطی در کار، تصمیمات ادامه یافت.

H&M یکی از اندک خرده‌فروشان بود که برای سفارشات از پیش تولید شده و یا در حال تولید، به عرضه‌کنندگان پوشاک پرداخت می‌کرد. در همین حال که هلمرسن توانست تا گروه را سریع‌تر از حد انتظار به سودآوری برگرداند، موفقیت آینده H&M مبتنی بر این خواهد بود که شرکت بتواند چاره‌ای برای خرده‌فروشی همه‌جانبه بیابد و مدل‌های کاری پایدار را در مقیاس زیاد تهیه کند، در حالی که همچنان تولید رشد و سود داشته باشد.

اجاره در سرتاسر نمونه‌کارها مشکلات ساختاری طولانی‌مدت خود را حل کنند. چشم‌انداز چالش‌برانگیز مشاور املاک فرصت‌هایی را فراهم می‌کند تا مالکان تشویق شده و در مذاکرات مربوط به بهبود تولید شرکت کنند، هم به طور کلی و هم در سطح فردی. در همین زمان، مجریان باید حضور خود را در مناطق با رشد زیاد مانند چین ارزیابی کنند تا استراتژی‌های خرده‌فروشی را بهینه‌سازی کرده و رشد بازاری را به دست آورند.

در حالی که تغییرات زیادی در رفت‌وآمد فروشگاه‌ها و عملکرد اعمال شده، مجریان فشن همچنین نیاز خواهند داشت تا مدل‌های جدیدی را برای محاسبه ROI فروشگاه‌ها تعبیه کنند. اساس این کار الحاق آن‌ها با ایده‌های نوظهور در مورد اقتصاد فروشگاه و استفاده اطلاعاتی است تا باعث شود هر متر مربع را تا جای ممکن برای مدل همه‌جانبه تولید کند.

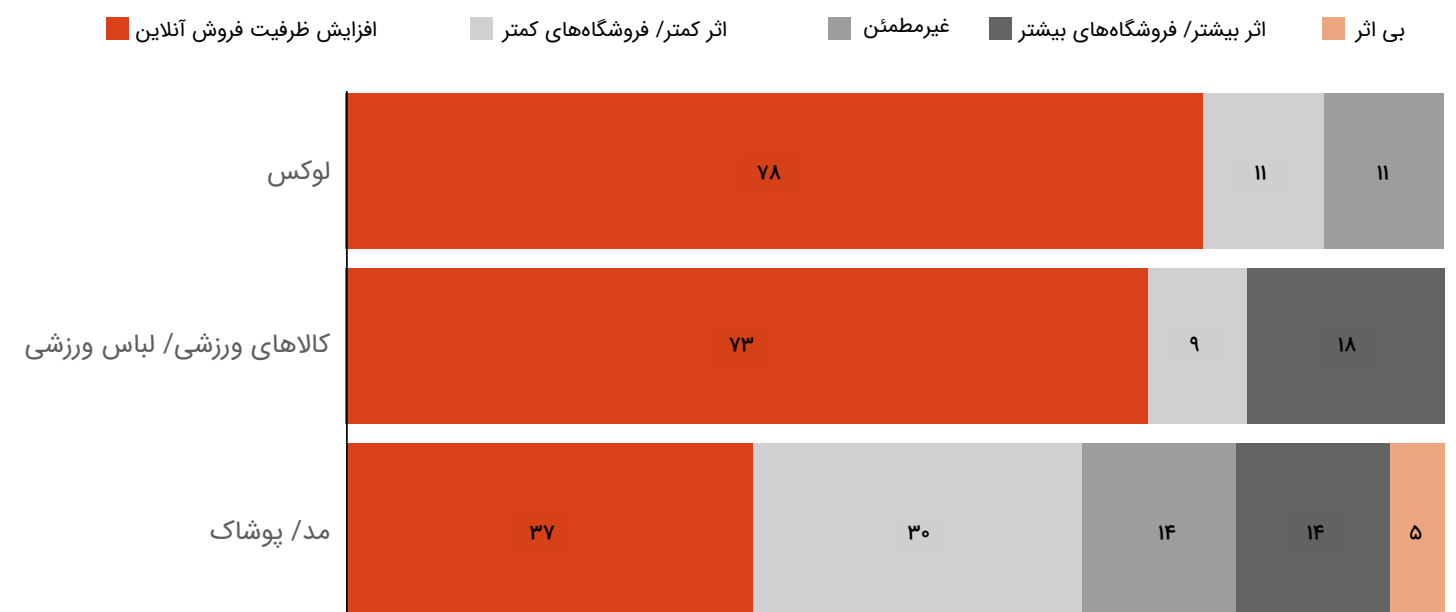
وقتی شرکت‌ها هدف دارند تا ROI فروشگاه‌ها را در سال ۲۰۲۱ بهینه‌سازی کنند، بسیاری رفت‌وآمد فروشگاه خود را بر روی بازارهای با رشد بالا متمرکز می‌کنند. برندهایی از قبیل مونتبلانک، هوبلوت و MSGM آسیا را برای افتتاح فروشگاه‌های جدید هدف قرار داده‌اند، که نشان‌دهنده پتانسیل رشد اقتصادی منطقه است (در صفحه ۸۹، طراحی برای نمونه‌کارهای خرده‌فروشی آینده را ببینید). با این حال، پیش‌شرط موفقیت در منطقه احتمالاً توانایی برای ارائه ترکیبی کامل و دیجیتالی-فیزیکی باشد که نشان‌دهنده سطح بالای اشتغال دیجیتال مشتریان چینی است. یونیکلو جزو برندهایی است که نقشه‌های بزرگی دارد، که با تأیید مجدد اطلاعیه‌اش در مارس ۲۰۲۰ در مورد همه‌گیری، گفته شد که راهی را برای افتتاح ۸۰ الی ۱۰۰ فروشگاه جدید تا سال بعد در بازار باز می‌کند.

در سال ۲۰۲۱، رهبران فشن باید بالاخره، با بستن فروشگاه‌های ناکارآمد و مذاکره‌ای مجدد در مورد شرایط

شکل ۱۲:

مدیران فشن APAC انتظار دارند در واکنش به کووید-۱۹، ظرفیت فروش آنلاین را افزایش دهند و اثرات فیزیکی خود را کم کنند.

درصد پاسخ‌دهندگان، تأثیرات پیش‌بینی شده کووید-۱۹ بر شبکه فروش، مه ۲۰۲۰



منبع: نظرسنجی CBRE APAC RETAIL FLASH، مه ۲۰۲۰

- عمران عامد و تامیسون اوکانر

چیزهایی بسیاری وجود دارند که به خاطر بحران ویروس کرونا تغییر کرده‌اند. وقتی به آینده گروه H&M در زمینه‌ی آینده‌ی فشن و خرده‌فروشی فکر می‌کنید، به نظرتان کدامیک از تغییرات حال حاضر دائمی خواهند بود؟

واضح‌ترین تغییر این است که مشتریان که هنوز شروع به خرید آنلاین نکرده بودند، حالا شروع به انجام این کار کرده‌اند. ما نمی‌دانستیم که ممکن است مردم به رفتارهای قبلی خود بازگردند، اما چیزی که اکنون هویداست این است که وقتی بازگشایی فروشگاه‌ها اتفاق بیفتد، مردم خواهند خواست تا از هر دو راه به ما دسترسی داشته باشند، فروشگاه‌های فیزیکی و آنلاین. احتمالاً در آینده این‌کهی بیشتری از این دو راه اصلی وجود خواهند داشت.

تلاش‌های تجارت الکترونیکی در H&M همیشه موفق نبوده، آیا میدانید چگونه می‌توان کاری کرد تا آن مدل را در آینده کارآ باشد؟

راه‌حل، سرعت و انعطاف‌پذیری است. پس برای مثال برای سازگاری با بحرانی مانند این ما مجبور بودیم پوشاک بسیاری را بین کانال‌ها جابه‌جا کنیم، که به نظر بسیار ساده می‌آید، اما با آن حجم، کار بسیار سختی بود. همچنین، سرعت و انعطاف‌پذیری در مواجهه با مشتری مطرح است (ابتکار). برای مثال، اگر مشتریان بخواهند که به صورت آنلاین یا در فروشگاه‌ها به ما دسترسی داشته باشند، باید مطمئن باشیم که نوعی تجربه مشتری‌مداری وجود دارد که ترکیبی است، این که وقتی مشتری انتخاب می‌کند که وارد فروشگاه شود، آیا این تجربه برایش تکراری است و یا او برند ما را به وضوح متمایز می‌داند.

حالا در مورد رفت‌وآمد فروشگاه‌های چه فکری می‌کنید و چگونه باید با این محیط جدید وفق یابد؟ چه رفت‌آمد خرده‌فروشی بهینه‌ای برای H&M حرکتی رو به جلو خواهد بود؟

در مورد فروشگاه‌ها ما فرمت‌های متفاوتی داریم، بسته به بزرگ یا کوچک بودن شهر، و باید توجه داشت که هر فروشگاه چه نوع نقشی را بر عهده دارد. برای مثال، باید منبعی از الهام‌بخشی باشد؟ باید یک تجربه باشد؟ باید بخشی از زنجیره‌ی عرضه باشد و یا باید برای خانواده‌ها باشد؟ باید برای توریست‌ها باشد؟ موضوع، بررسی مشتریان و نیاز آن‌هاست، مثلاً چگونه باید با ارتباط محلی کار کنیم؟ من واقعاً برای پیگیری آن کار هیجان دارم. در برخی از کشورها، این باید به معنای تعطیلی بیشتر باشد. در برخی دیگر به این معناست که ما می‌توانیم به توسعه ادامه بدهیم، چون مراکز فشن نظرم را در اختیار نداریم.

قبل از همه‌گیری، حدود ۵۰۰۰ فروشگاه در بیش از ۷۰ کشور داشتید و اکنون کرکده‌ی حدود ۲۵۰ فروشگاه را پایین کشیده‌اید. بر اساس تاریخ، برندهای فشن تمایل داشتند تا فروشگاه‌های بسیاری را باز کنند، زیرا این تنها راه مطمئن برای رشد درآمد بود. وقتی که رفت‌وآمد فروشگاه‌های شما رو به کاهش است، این چه تأثیری بر روی خط اول شما خواهد داشت؟

اکنون ما در دوره انتقال هستیم، ما از دوره‌ای می‌آییم که فقط فروشگاه‌های فیزیکی داشتیم، و سپس آنلاین آن را به تدریج معرفی کردیم. پس همین طور که ما به سمت کانال کل حرکت می‌کنیم، سخت است که پیش‌بینی کنیم که این چه معنایی برای خط اول دارد. باید

مطمئن شویم که این انتقال راهی سودآور و پایدار است و ما می‌توانیم در درازمدت به رشد خود ادامه دهیم.

وقتی دیدگاهتان را نسبت به سال ۲۰۲۱ در نظر می‌گیرید، خیالتان راحت است که کارتان به رشد بازخواهدگشت و با جایگاه قبل از بحران روبرو خواهد شد؟

پیش‌بینی کردن رشد کار دشواری است. البته ما به رشد خودمان ادامه خواهیم داد، اما رفت‌وآمد مشتری با چه سرعتی به روال قبل برمی‌گردد؟ این پیش‌بینی به همان اندازه که برای شما سخت است برای من هم سخت است. برای همین است که ما برآنیم تا فرآیند خودمان را تغییر دهیم و به آن سرعت و انعطاف‌پذیری ببخشیم، این همان چیزی است که به ما کمک می‌کند تا از این بحران قوی‌تر از قبل خارج شویم. بر اساس دیده‌ها، خصوصاً در اروپا، تقاضا برای محصولات بادوام و با ارزش، تا حد زیادی وجود خواهد داشت.

بله، ولی شکاک‌ترین مشتریان خواهند گفت که فشن با سرعت بالا و دوام دو عبارت نامتجانس و متناقض هستند. شما شوق وافر نسبت به دوام دارید، اما شما در شرکتی کار می‌کنید که سالانه میلیون‌ها پوشاک تولید می‌کند. بین این دو چگونه تعادل برقرار می‌کنید؟

من بسیار ناراحتم که اجازه داده‌ایم عبارت فشن سرعتی بار معنایی منفی پیدا کند. این که نسل جوان می‌خواهد طوری لباس بپوشد که آن لباس گویای شخصیت وی بوده و از این‌که متفاوتی قصد ابراز خودش را دارد، این قبلاً بسیار زیبا بود. اکنون، به دلیل سیستمی که دخیل است، تبدیل به چیزی شده که مردم از آن به خوبی یاد نمی‌کنند. این سیستم دخیل است که معیوب است و

ما مسئولیتی بزرگ در قبال تغییر آن داریم. سرعتی که در دهه اخیر داشته‌ایم، نمی‌تواند مانند سرعتی باشد که در دهه کنونی در پیش رو داریم. ما باید سرعت تغییر سیستم را افزایش داده (از لحاظ پایداری) تا مردم همچنان بتوانند از طریق فشن و طراحی خود را ابراز کنند.

اصلی‌ترین زمینه‌هایی که بر روی آن‌ها متمرکزید تا سیستم را تغییر دهید کدام‌ها هستند؟

اول، آنچه را تولید کنیم که بتوانیم به فروش برسانیم. در اینجا همچنین به تکنولوژی نیاز داریم تا ما را قادر سازد که به آن نقطه برسیم. دوم، محصولاتی بادوام، و البته وارد کردن آن به چرخه. ما واقعاً نیاز داریم که سرعت این را بالا ببریم تا بتوانیم بارها و بارها الیاف را به سیستم بازگردانیم. سوم، فکر می‌کنم جریان‌های جدید درآمد که در خود چرخه‌ای دارند یا حداقل به اقلیمی شدن و سپس اقلیمی مثبت شدن کمک می‌کنند و به سمت رویای کاملاً چرخه‌ای شدن در حال حرکت است. می‌توانید به اجاره‌ها نگاهی بیندازید، بازسازی کنید و بفروشید. باید هر چه سریع‌تر آنچه را که زودتر از بقیه به مقیاس بالا می‌رود پیدا کنیم. و البته، همچنین نیاز است تا مطمئن شویم که سودآور است، چرا که در غیر این صورت ناپایدار است. پس چگونه می‌توان مطمئن شد که می‌توان آن را در مقیاس بالا برد و بعد از مدتی سودآور خواهد بود؟ این قسمت بیشتر به عوامل بزرگی بستگی دارد تا استراتژ آپ‌ها و تکنولوژی جدیدی پیدا کند و قسمتی از حمایت آن باشد، چرا که ما منابعی در اختیار داریم.

کسانی که از این بحران آنچنان متضرر نشدند، همان کارکنان پوشاک در

کشورهایی با تولید کم‌هزینه مانند بنگلادش هستند. چه اتفاقی برای این کارکنان می‌افتد؟ شما می‌خواهید از شغلشان محافظت کنید، اما بعضی از آن‌ها از حالا شغلشان را از دست داده‌اند و چیزی ندارند. مسئولیت مشترک ما این است که به این موضوع با دیدگاهی کلی نگاه کرده و درک کنیم که رشد اقتصادی به مردم کمک می‌کند، از این لحاظ که می‌تواند آن‌ها را از فقر نجات بدهد. موضوع، ساخت یک سیستم ارتجاعی در این بازارها است. اگر در سوئد به آن توجه شود، شبکه محافظتی اجتماعی وجود دارد که در آن اگر شغل‌تان را از دست بدهید، باز سیستمی دارید که می‌توانید به آن تکیه کنید، حداقل تا مدتی که بتوانید شغل دیگری پیدا کنید. در کشورهای با تولید بالا، این نوع سیستم وجود ندارد، پس باید با دولت و ILO (سازمان بین‌المللی کار) کار کرد. باید با اتحادیه‌هایی کار کرد تا کارکنان همیشه حق صحبت داشته باشند و بتوانند به کارفرمای خود رجوع کرده و گفت‌وگو کنند و واقعاً آن نوع از دیالوگ اجتماعی را داشته باشند که بسیار مهم است و کسی را برای مراجعه داشته باشند. باید در آن کشورها سیستم‌های محافظتی اجتماعی ساخته شود.

H&M تعهداتی را برای مدتی طولانی نسبت به حقوق معیشتی در زنجیره عرضه پذیرفته‌است، اما هنوز این دست‌یافتنی نیست. چه چیزی مانع کار است؟

اول از همه، کاری که کرده‌ایم قطعاً تغییری ایجاد کرده‌است. ما تمایلی مثبت را می‌بینیم، اما نمی‌توان گفت که حقوق‌ها به اندازه‌ی کافی بالا هستند. در دنیایی رویایی، عالی می‌شد اگر توافقات

جمعی بیشتری را می‌توانست دید، توافقاتی در سطح صنعت در بین کارفرمایان، بین کارکنان و اتحادیه‌ها و دولت‌ها، همان‌طور که در قسمت‌هایی از دنیا وجود دارد. همه چیز برای این است که بتوان ارتباطات صنعتی را در راهی بهتر به کار گرفت. زمان بیشتری می‌طلبد، اما چیزی که شما می‌سازید تغییری سیستمی و پایدار است. چیزهای زیادی وجود دارد که همین حالا و همین جا انجام می‌دهیم، اما در تناظر با آن، واقعاً مهم است که با دیگران همکاری کرده و سعی کنیم هر زمانی که سیستم‌های موجود در آن کشورها مطرح است، شرایط را تغییر دهیم.

از برخی از مدل‌های جدیدی که روی آن کار می‌کرده‌اید نام بردید، مانند اجاره و بازفروش. اولین نتایج از این‌ها چیست و چگونه آزمایشات کوچکی را انجام می‌دهید و در واقع آن‌ها را آنچنان بزرگ می‌کنید که اثری واقعی داشته باشد؟

چالش‌برانگیز است. یکی از قسمت‌هایی است که در خصوص رویای چرخه‌ی ما و چگونگی تسریع آن کمی مرا دچار استرس می‌کند، زیرا انجام تست‌های کوچک‌تر بسیار آسان‌تر است، اما مقیاس‌بندی آن در واقع اثری خواهد داشت. آنچه فشن نظر است بوده‌است انجام کارهای بسیاری در تناظر آن است. ما باید اجاره‌ها و بازسازی و بازفروش را امتحان کنیم. اما زمان زیادی در این فاز کشف نداریم. باید جسارت داشته باشیم، باید دانش بیشتری داشته باشیم، و فقط باید دنبال این‌کهی باشیم که پیش روی دارند. اگر به آمار ابتکاراتی که ما انجام می‌دهیم نگاه کنید می‌بینید که شگفت‌انگیز است اما اگر در مقیاس بالا بروند، این مشکلی است که باید حل شود.

طرح‌ریزی نمونه‌کارهای خرده‌فروشی در آینده

در جهان پس از همه‌گیری، پیش‌روی‌های مرسوم به سمت بهینه‌سازی شبکه‌های فروشگاهی، دیگر کافی نخواهند بود. برندهای فشن باید هر چه سریع‌تر ردپای خرده‌فروشی جهانی خود را موشکافی کنند و یا خود را در معرض ریسک تغییرات انفجاری مالی بیشتر قرار دهند.

کیسی هال

دیدگاه‌های کلیدی:

- خرده‌فروشان هر موقعیت را مرور خواهند کرد و تغییرات اساسی را بر اساس هدف جدید فروشگاه در دوره پس از همه‌گیری در نظر خواهند گرفت.
- سال پیش‌رو یکی از قوی‌ترین همکاری‌های فضاهای خرده‌فروشی خواهد بود، علی‌الخصوص آن‌هایی که در بازارهای انباشته قرار دارند، مانند آمریکا.
- با آماده‌سازی هزینه‌های کالاهای لوکس چینی، فرصت‌هایی هست برای گسترش خرده‌فروشی آفلاین در شهرهای اصلی و کلیدی.

اندازه و شکل و حوزه درستی را برای زمانی که در آن زندگی می‌کنیم ندارند. نکته دیگر این است که ابزاری که شرکت‌ها به صورت سنتی استفاده کرده‌اند تا آن مشکل را حل کنند، بهینه‌سازی شبکه‌های فروشگاهی، اکنون به تجدید نظری بزرگ نیز نیاز دارد. بسیاری اینچنین هستند که متخصصان املاک شروع کرده‌اند به تشویق مشتریان به بررسی نمونه‌کارهای فروشگاه جهانی خود، به نحوی که پیش از آن وجود نداشته است.

بیشتر اثرات فروشگاه‌های در جهان دیگر اندازه و شکل و حوزه درستی را برای زمانی که در آن زندگی می‌کنیم ندارند.

«ما تقریباً یک استراتژی جدید ورود به بازار را انجام می‌دهیم». به نقل از چارلوت الستوب، مدیرعامل خرده‌فروشی بین‌المللی در L.L.، که از برندها درخواست می‌کند تا چگونگی تعیین جایگاه خود و فروشگاه‌ها را در

شکی نیست که سال پیش‌رو سالی خواهد بود که به شدت هدایت و برنامه‌ریزی برای آن سخت خواهد بود. اما برای برندهای فشن که به شدت در معرض خرده‌فروشی فیزیکی هستند، کووید-۱۹ انگیزه‌ای را فراهم می‌کند که مدت‌ها به آن نیاز داشتند تا مسیری جدید را برای شبکه‌های فروشگاهی خود رقم بزنند، مسیری که به قول متخصصان باید دوی سرعتی باشد نه یک ماراتون.

با سنگینی فهرست فروشگاه‌ها و هزینه‌های املاک بر روی قیمت پایه آن‌ها، خرده‌فروشان فشن در رقابت بوده‌اند تا هزینه تجارت الکترونیکی را به چنگ آورند، در حالی که استفاده مصرف‌کنندگان کانال در طول همه‌گیری رشد نجومی داشت. اما با صرف‌نظر از پیوند پیچیده و یکپارچه‌ای که بین استراتژی‌های دیجیتال برقرار است، کانال کلی نمی‌تواند مشکلی بزرگ‌تر را حل کند، مشکلی که بسیاری از عوامل در حین حرکت به سوی سال ۲۰۲۱ با آن روبرو می‌شوند. بیشتر اثرات فروشگاه‌های در جهان دیگر



نظر بگیرند، و در چه اندازه و فرمتی، اگر قرار باشد که از نو وارد هر فروشگاه بشوند.

هیچ چیزی در این پیش روی از پیش پذیرفته نیست، هیچ مکانی مقدس نیست و بر هیچ فروشگاه‌های آسان گرفته نمی‌شود. درست است که هر فروشگاه‌های با استفاده از شاخص‌های اجرایی در زیر ذره‌بین قرار می‌گیرند، شاخص‌هایی که فراتر از تحلیل محدود و مرسوم می‌رود. مشخصات و موقعیت‌های فروشگاه‌ها سپس در زمینه ردپاهای جهانی و منطقه‌ای و ملی و شهری خرده‌فروش مورد بررسی دقیقی قرار می‌گیرند.

با احتساب بخش خرده‌فروشی، سولاتی اساسی مانند: این که آیا باید به مراکز حمل‌ونقل نزدیک بود یا یک محدوده اسکانی طبیعی برای رفت‌وآمد، یا این که آیا واقعاً نیاز هست که در یکی از برجسته‌ترین و شلوغ‌ترین خیابان‌های شهر از لحاظ تاریخی مکانی داشته باشید.

پاسخ‌های این سولات البته که متناسب با هر برند متغیر است، و با توجه با سرعت تغییر در صنعت، بسیاری از ملاحظات که حالا مرتبط هستند، ممکن است در سال ۲۰۲۱ متفاوت باشند. با اختلالات و تردیداتی که ممکن است در سال آتی مکرراً اتفاق بیفتند، چگونه برندهای فشن جهانی عملاً نمونه‌کارهای خود را برای آینده طرح‌ریزی می‌کنند؟

سازگاری فضاهای خرده‌فروشی با هدف زمان پس از همه‌گیری

به طور سنتی، سود در سرمایه‌گذاری یک فروشگاه خرده‌فروش از نظر میزان فروش محصول در محدوده آن فضای فیزیکی محاسبه شد. اما وقتی درصدی رو به رشد از فروش‌ها آنلاین و یا از طریق استراتژی‌های کانال اصلی صورت می‌گیرد، آن محاسبه دیگر درست نیست.

در عوض، طبق گفته آینده‌نگر خرده‌فروشی، داگ استیونز، خرده‌فروشان باید به فکر سرمایه‌گذاری در فروشگاه‌های فیزیکی باشند، همان‌طور که به طور سنتی سرمایه‌گذاری در رسانه را به عنوان وسیله‌ای برای به دست آوردن مشتری و نه کاملاً محلی برای کمک به محصول در نظر

گرفته‌اند.

به نقل از استیون، همان‌طور که ما ارزش بازاری برای بازدیدها و کلیک‌ها در فضای دیجیتال تعیین کرده‌ایم. «باید تعیین کنیم که ارزش یک برداشت در فروشگاه فیزیکی چقدر است». «سپس به این نتیجه می‌رسیم که: این‌ها فروش‌های محدوده ماست، این هم چیزی است که می‌توانیم با دلایلی به آن فروشگاه نسبت بدهیم، از لحاظ فروش آنلاین و این هم ارزش رسانه‌ای که می‌توانیم به آن فروشگاه نسبت بدهیم، و این تصویری کامل از ارزش فروشگاه را به شما می‌دهد».

به دور از تقلیل نقش شبکه‌ی فروشگاه‌های فیزیکی، خرید آنلاین می‌تواند در واقع اهمیت برخی از فروشگاه‌های فیزیکی را بالا ببرد. این ترند هم اکنون در آسیا و به خصوص در چین ظاهر شده، که در آن **خرده‌فروشی جدید** (اصطلاحی که توسط مؤسس علی‌بابا، جک ما بک در سال ۲۰۱۶ ابداع شد تا به توصیف ظهور یکپارچه‌ی اعضای آنلاین و آفلاین و لجستیک خرده‌فروشی بپردازد.) پیوند دیجیتال را با تمامی حالات تجربیات آفلاین فروشگاه‌های به خود دیده‌است.

به دور از تقلیل نقش شبکه‌ی فروشگاه‌های فیزیکی، خرید آنلاین می‌تواند در واقع اهمیت برخی از فروشگاه‌های فیزیکی را بالا ببرد.

در آن زمان، یک زنجیره فروشگاه‌های دپارتمانی که توسط علی‌بابا در سال ۲۰۱۷ شخصی شده بود که او در خط اول گول‌های تکنولوژی چینی در آزمایشات خرده‌فروشی جدید بود، برنامه‌ی میاوجی فروشگاه نه‌تنها قول تحویل دو ساعته را به مصرف‌کنندگان محلی می‌دهد، بلکه همچنین موجودی روی قفسه‌ها و در انباری را در همین زمان بررسی می‌کند، و به تاجران این اجازه را می‌دهد تا اجناس و قیمت‌ها را هر چه سریع‌تر تنظیم کنند.

فروشگاه‌های فیزیکی مانند این به عنوان مراکز کشف عمل می‌کنند، جایی برای سرگرمی و جمع‌آوری رو به رشد، مانند مراکز تحقق. حتی قبل از همه‌گیری، شمار بسیاری از خروجی‌های خرده‌فروشی با اجرای ضعیف به مراکز تحقق

بدل شدند. یک مطالعه CBRE از سال ۲۰۱۹ نشان داد که در آمریکا ۷.۹ میلیون متر مکعب فضای خرده‌فروشی از سال ۲۰۱۶ تبدیل به ۱۰.۹ میلیون متر مکعب از فضای صنعتی جدید شده‌است (عمدتاً انبارها و مراکز توزیع تجارت الکترونیکی). کووید ۱۹ فقط به این تغییر سرعت بخشیده است. بازیکنانی از خرده‌فروشی بزرگ آمریکا مانند والمارت، کوهلز و تارگت سعی کرده‌اند تا فضاهای خرده‌فروشی خود را به مراکز کوچک توزیع تبدیل کرده‌اند تا آخر راه را برای مشتریان کوتاه کنند. در بازارهای دیگر، خرده‌فروشان فیزیکی به سرعت در حال بازپردازی و هدف‌گذاری مجدد دارایی‌های ارزشمند املاک هستند، از جمله آن دسته از بازاریان که زیربنای تجارت الکترونیکی کم‌تر توسعه‌یافته‌ای و نرخ بالایی از نفوذ اینترنتی تا قبل از همه‌گیری داشتند.

طبق گفته‌ی تیاگو آلونسو دو اولیویرا، مدیر اجرایی JHSF پارتیسیپاکوس، شرکت پدر خرده‌فروشی لوکس سیداد جاردیم در سائوپائولو و چند تا از فروشگاه‌های دیگر آپمارکت در سرتاسر برزیل، فشن C ل سکوی آنلاین باز یافته شرکت، موقتاً کمک کردند تا فروشگاه‌های خود را تبدیل به مراکز تحقیقی برای مشتریان ثروتمندی که از طریق واتساپ سفارش می‌دهند، بکنند. «بیشتر شبیه ی فضای بازاری است، چرا که اطلاعات ما با فهرست فروشگاه‌های فیزیکی الحاق یافته است، پس ما می‌دانیم که در زمان واقعی چه محصولاتی در دسترس هستند و با چه اندازه‌ای و چه مشخصاتی». فروشگاه‌های فیزیکی در این زمینه تبدیل به مقاصد خرید ترکیبی، مراکز اجتماع‌ساز (برای مصرف‌کنندگان) و لجستیک‌ها و مراکز توزیعی (برای برندها) می‌شوند، ترکیبی از وظایف که احتمالاً حتی پس از فروکشی اضطرارات کووید-۱۹ هم از بین نمی‌رود. یکی از دلایل این است که اعتمادیست که برخی از خرده‌فروشان میراث که با مشتریان خود در طی نسل‌ها ساخته‌اند. "برای برندها، با ما بودن آسان‌تر است"، به نقل از ژان کارلوس اسکریبانو، مدیر اجرایی El پالاسیو دو هیپرو، یک زنجیره‌ی فروشگاه‌های دپارتمانی در مکزیک که بیش از ۱۳۰ سال است که کار می‌کند و به عنوان مکانی پر از مغازه‌های تودرتو برای برندهای لوکس مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در حالی که برخی از فروشگاه‌های دپارتمانی و مراکز خرید همچنان نقشی مهم در شبکه کلی خرده‌فروشی را به عنوان مجری امتیازات و فرمت‌های دیگر بر عهده دارند، موقعیت توسعه‌های با مقیاس بالا در آینده می‌توانند بسیار متفاوت باشند، به شرطی که رفت‌وآمد در مراکز شهر به حد پیش از همه‌گیری نرسد.

فروشگاه‌های فیزیکی مانند این به عنوان مراکز کشف عمل می‌کنند، جایی برای سرگرمی و جمع‌آوری رو به رشد، مانند مراکز تحقق.

همکاری در بیشتر بازارها به جز چین

تغییر رفت‌وآمد فروشگاه‌های در هیچ‌جایی به اندازه ایجاد تعادل دوباره در تعداد فروشگاه‌ها و مکان‌ها در سرتاسر جهان تغییر نمی‌کند، همان‌طور که برخی از بازارها ثابت کرده‌اند که خاصیت ارتجاعی بیشتری را نسبت به بقیه دارند. در سال ۲۰۲۱، اروپا احتمالاً شاهد یک افت ۸ الی ۱۳ درصدی در فروش آنلاین خود داشته باشد و آمریکا نیز یک افت ۲۲ الی ۲۷ درصدی را در مقایسه با سطوح سال ۲۰۱۹ خواهد داشت.

این یعنی شبکه‌های فروشگاه‌های در این مناطق نیاز خواهند داشت تا به شدت کاهش یابند. مجموعه خرده‌فروشی سال‌ها در آمریکا و بازارهای بالغ دیگر وجود داشته‌اند، اما بحران جانب محصولات اضافی را تشدید کرد. همان‌طور که داگ استیونز بدون رودربایستی می‌گوید: بازار آمریکا واقعاً می‌توانست ۵۰ درصد از دارایی خود را واگذار کند، آن‌ها بسیار درگیر خرده‌فروشی فیزیکی هستند.

یک استثنای قابل توجه برای پاکسازی اجتناب‌ناپذیر در خرده‌فروشی فیزیکی در چین است که در آن از بازار آفلاین انتظار می‌رود که در سال ۲۰۲۱ نسبت به سطوح سال ۲۰۱۹ تا ۵ درصد رشد داشته باشد.

در حقیقت، همان‌طور که خرده‌فروشی در سفر و مراکز خروجی در اروپا به خاطر مصرف‌کنندگان مهم چینی در وضعیت خوبی قرار ندارند، و جایی که محدودیت‌های

سفر (همراه مشکل سیاسی-جغرافیایی) باعث کاهش مقاصدی شده‌اند که زمانی مورد توجه خریدارانی مانند هنگ‌کنگ، مراکز جدیدی مانند سانیا و هایکو در جزیره‌ی جنوبی چینی هاینان بوده‌اند، در حال جذب سرمایه‌گذاری هستند.

در اکتبر سال ۲۰۲۰، یوآ، اپراتور فروشگاه دیپارتمانی چینی اعلام کرد که ۱ میلیارد یوآن معادل ۱۴۸ میلیون دلار سرمایه‌گذاری کرد تا خدمات لوکس جزیره بهتر شود، که با این کار علاقه‌ای بزرگ‌تر را در بین کسانی که در آنجا به شرکت‌هایی مانند LVMH، کرینگ و ریچموند متوسل شده بوند، ایجاد کرد.

در واقع، یکی از بزرگ‌ترین ماجراهای خرده‌فروشی سال ۲۰۲۰، به خصوص در خصوص لاکچری، پس فرستادن هزینه‌ی چینی بود، وقتی مهم‌ترین گروه مصرف‌کننده‌ی بخش در خانه ماند و به همین شکل، اکنون ضرورتی بزرگ‌تر برای برندها وجود دارد، تا شبکه‌های فروشگاه‌های اصلی را در برابر رفت‌وآمد جهانی خود به تعادل بازگردانند. تعداد فروشگاه‌های برای بهترین برندهای لوکس در چین در نیمه‌ی اول سال ۲۰۲۰ رشد ۴ درصدی داشت، در حالی که طبق گفته گزارشی از ساویلز، مشاور دارایی، برای برندهای لوازم آرایشی این رشد ۸ درصد بود،

چیزی که باید به صحنه کالاهای لوکس چین افزود، اولین محدوده تجاری هارودز است که برنامه دارد تا در اواخر سال ۲۰۲۰ در شانگهای افتتاح شود. جای پیروی از استراتژی‌های حذف‌کننده و جاه‌طلبانه رقبای بین‌المللی مانند گالریز لافایت، هارودز فرمتی به نام **محل سکونت** افتتاح خواهد کرد، که بیشتر از یک فروشگاه سنتی شبیه به باشگاه اعضای خصوصی است. اگر چه برنامه‌ها برای این مربوط به قبل از همه‌گیری بود، اشاره می‌کند به نیاز به برندهای جهانی و خرده‌فروشی که باید در مورد خدماتشان به مصرف‌کنندگان تجدید نظر کنند، از طریق پرورش جامعه‌ای در فروشگاه فیزیکی.

بنا به گفته جاش گاردنر، مدیر اجرایی اطلاعات کنگ‌فوی بر اساس بیجینگ، خبر خواب برای آن‌هایی که به دنبال افزایش حضور خرده‌فروشی فیزیکی خود در چین بودند

این است که در شرایط کنونی، قراردادهای فوق‌العاده‌ای برای بستن وجود دارد.

«اکنون تبدیل آفلاین از آنلاین در چین آسان‌تر است.»

وی گفت، با ارجاع به قیمت‌های نجومی کسب مشتری در سیستم‌های بزرگ تجارت الکترونیکی که خرده‌فروشان بین‌المللی از آن‌ها برای نفوذ به بازار چین استفاده می‌کنند. «مالکان چینی سهم اجازه را برمی‌دارند، پس شما می‌توانید حساب خود را تقریباً در همان لحظه از طریق شبکه‌های آن‌ها فعال‌سازی کنید. همه فقط به دنبال کار هستند.»

برندها به هر حال باید پیش روی محتاطانه و رو به توسعه داشته باشند. در طیف کالاهای لوکس این مجموعه، خرده‌فروشان در گذشته با حذفیات جاه‌طلبانه و بیش از حد خرده‌فروشی فیزیکی در سرتاسر چین شرایط سختی را داشته‌اند. پس از کاهش مخارج که به دلیل سقوط رئیس‌جمهور چینی، زی جینپینگ و به دلیل فساد در اوایل سال ۲۰۱۰ اتفاق افتاد، بیش از ۸۰ درصد برندهای لوکس، از جمله پرادا و گوچی، برخی از فروشگاه‌های خود را در چین در سال ۲۰۱۵ تعطیل کردند. پس از آن تا سال‌ها مخارج چینی به سرعت بالا گرفت، اما برندهای لوکس احتمالاً این سری محتاطانه‌تر عمل کنند. با این وجود، با حمایت دوباره از مخارج می‌تواند شاهد افتتاح فروشگاه‌های جدید، به خصوص در مکان‌های مهم، مانند چانگشا، شنیانگ، ووکسی و در منشأ شیوع ویروس در چین، یعنی ووهان باشیم.

وقتی فشن عظیم از نوع سرعتی در ژاپن یعنی یونیکلو به هر طریقی وارد خرده‌فروشی فیزیکی در چین شده‌است، حتی وقتی که رقبایی چون ایندیتکس و گروه H&M حساب‌های فروشگاه‌های خود را متمایز می‌کنند، پیشنهاد شبکه‌های فروشگاه‌های برای بخش فشن در بازار انبوه تا حدی متفاوت است. بر خلاف بسیاری از زنجیره‌های فشن غربی، که بسیار تقلا کرده‌اند تا سهم مهمی در بازار چین به دست آورند، یونیکلو در کشورش تا حد زیادی به دلیل پیش روی منعطفش رو به فرمت‌های خرده‌فروشی فیزیکی در حال کسب موفقیت بود.

نگاهی به موقعیت فعلی در خاورمیانه نشان‌دهنده یک الگوی مستعد مشابه با چین است، هر چند در مقیاس بسیار کوچک‌تر. بر اساس الاستوب LAL، فروشگاه‌های موجود در منطقه از بازگشت مجدد مخارج محلی بهره می‌برند، چرا که مصرف‌کنندگان کالاهای لوکس قادر به سفر به اروپا در بیشتر سال ۲۰۲۰ نبودند.

دقیقاً همان مشتریان ثروتمند در بازارهای محلی مانده‌اند و هزینه‌های قابل‌توجهی در آنجا رخ داده است.

اگر بحران به تغییرات دائمی بیشتری در الگوهای خرید برسد، یک پیامد این خواهد بود که برندها حتی بیش از زمان قبل از همه‌گیری، شروع به ارزش‌یابی فروشگاه‌های محلی خود در شهرهای مثل ریاض، جدّه، دوحه، ابوظبی و کویت می‌کنند. هر چند، دبی می‌تواند به دنبال گذرگاه نسبتاً متفاوتی برود، بنا بر گفته رانیا مسری، مدیر دفتر گروه چالوب، یک خرده‌فروشی لوکس و یک شرکت توزیعی در آنجا وجود دارد و مدیریت می‌کند. گردشگری برای دبی بسیار مهم است. سفر تأثیر زیادی بر اینجا داشته است. (در مقایسه با بازارهای مصرف‌کننده دیگر خلیج فارس) که این امر بیش از هر چیزی به جمعیت محلی آن‌ها بستگی دارد.

پیش‌بینی طبیعت متغیر شهرها

مردم سراسر جهان امسال مجبور شدند تا روش کاری و زندگی خود را تغییر دهند. در نتیجه، هم کاربرد شهرها و رابطه‌ای که مصرف‌کنندگان با آن‌ها دارند، در مرحله تغییر است. استفان می‌گوید: «به طور ناگهانی، چه در مورد مردم لندن یا نیویورک یا شانگهای، نسبت به سیستم شهری احساس غربی می‌کنیم (که این سیستم از عصر صنعتی رایج بوده‌است). پس همان‌طور که من قادر به کار و آموزش و سرگرمی از راه دور برای خودم هستم، همین‌طور نیز با این احساس که من کششی به سمت هیچ مرکز شهر یا خیابانی اصلی ندارم، مقابله کرده و سپس همه چیز عمیقاً تغییر می‌کند.»

هشت هفته پس از جواز بازگشایی تمامی فروشگاه‌ها در

انگلستان پس از یک تعطیلی سه ماهه، در مقایسه با سطوح سال ۲۰۱۹، بر اساس اطلاعات شرکت پایانی نیو وست، که ۶۰۰ نوع کار را در سرتاسر خیابان‌های آکسفورد، باند، رجنت و میفیر ارائه می‌دهد، رفت‌وآمد در منطقه خرده‌فروشی اصلی لندن در انتهای غربی ۶۳ درصد در حد پایین باقی ماند.

متقابلاً، پارک‌های خرده‌فروش حواشی شهر مانند براکلبانک لندن جنوبی، حرکت رو به رشد بهتری داشته‌اند، با مشتریانی که راحتی پارک‌کردن را بهتر از حمل‌ونقل عمومی می‌دانند. پریمارک فشن سرعتی خرده‌فروشی گفت فروش‌های پارک در خرده‌فروشی در سال ۲۰۲۰ بسیار بیشتر از سال قبل از آن بوده‌است.

خرده‌فروشی حوالی شهر، در حال به دست آوردن مکانی در موقعیت‌های مرکزی بود، همین‌طور که ترجیح مردم غنی فروشگاه‌ها و مراکز خرید با محل سکونت بهتر در حواشی بازارهای نوظهور شهرهای بزرگ بود. شهرهایی مانند مسکو، استانبول، بمبئی، لاگوس و جاکارتا.

بنا به گفته الکساندر پاولوف، مدیر اجرایی فروشگاه‌های دیپارتمانی تسام در روسیه، که توسط گروه مرکوری مدیریت می‌شوند، دهکده لوکس بارویخا رشد بالایی در سال ۲۰۲۰ داشته است. مجتمع خرده‌فروشی که فروشگاه‌هایی چون والتینو، سلین، چوپارد و رف لورن را شامل می‌شود، در حواشی شهر مسکو و نزدیک به ییلای (خانه‌ی دوم روستایی) قرار دارند، جایی که

مصرف‌کنندگان ثروتمند گروه از زمان همه‌گیری زمان بیشتری را صرف کرده‌اند. «برندهای فشن باید بیشتر بر روی بازار محلی متمرکز باشند تا سهم بازار خود را افزایش بدهند. به محض بازگشایی، مشتریان شروع به خریدن برندهایی می‌کنند که در محل خود خرید می‌کردند». بر اساس شکل‌های CBRE، در شانگهای، ۹۸ درصد از ۲.۶۵ میلیون متر مکعب از کل فضای جدید خرده‌فروشی فیزیکی که انتظار می‌رفت در سال‌های آتی توسعه بیابد، در حواشی غیرمرکزی و دورافتاده‌ی شهر قرار خواهند گرفت. این فقط ۲ درصد برای مناطق اصلی خرده‌فروشی سنتی باقی گذاشت. توسعه‌های جدید در خط لوله که بسیار پیش‌بینی شده بود، مانند املاک سواپر به ۱۲۰۰۰۰ متر

مکعب تایکو لی کیانتان در مناطق بیرونی از منطقه‌ی پودنگ، در حواشی شانگهای به طور وسیعی گسترده شده است.

خرده‌فروشی حوالی شهر، در حال به دست آوردن مکانی در موقعیت‌های مرکزی بود، همینطور که ترجیح مردم غنی فروشگاه‌ها و مراکز خرید با محل سکونت بهتر در حواشی بازارهای نوظهور شهرهای بزرگی مانند مسکو، استانبول، بمبئی، لاگوس و جاکارتا بود.

آلبرت چان، کارگردان توسعه، نقشه‌کشی و طراحی برای غول املاک چینی شویی ان لند می‌گوید: «مردمی که در یک اجتماع زندگی می‌کنند، اکنون تمایل دارند در همان اجتماع زندگی، کار و تفریح داشته باشند».

همان الگو در اقسام دیگر جهان در حال استفاده است، که در آن‌ها برخی از توسعه‌های بسیار هیجان‌انگیز خرده‌فروشی جدید در بیرون از مراکز شهر در حال ساخته شدن هستند تا در خدمت مصرف‌کنندگان میان‌رده‌ای باشند که با خودروهاییشان برای خرید، اغذیه، سرگرمی و خدمات اجتماعی آمده‌اند. توسعه در آن فروشگاه بزرگی که در منطقه‌ی غربی پرتوریای آفریقای جنوبی قرار دارد و بسیار هم قابل پیش‌بینی است، در بین چندین آزادراه بزرگ قرار گرفته است و یک مثال برای آن می‌تواند باشد.

اگر چه این رقابت برای حرکت به سمت حوالی شهر ممکن است به دلیل تکثیر و شیوع فروشگاه‌های موجود در بازارهای توسعه‌یافته شهر، به خصوص آمریکای شمالی باشد، مکان‌ها در نسل بعدی باید متفاوت باشند، مخصوصاً اگر برای ارائه خدمات به اجتماعات محلی در عصر پس از همه‌گیری طراحی شده باشند، جای این که صرفاً از مکانی ارزان‌تر در حواشی شهر سود ببرند.

«اگر به ظاهر کلی مراکز خرید در بازارهای جاافتاده در ایالات متحده و اروپا نگاهی بیندازید... اغلب آن‌ها مراکز یکپارچه‌ای هستند و هیچ حس واقعی از یک مکان معتبر را منتقل می‌کنند». استفان گفت. «اما هیچ کس به ۲۰۰ کوکی فروشی مشابه در سراسر این منطقه احتیاج ندارد».

با این حال، طبق نظر استوبافزایش اهمیت مکان‌های

شهرهای حومه‌ای و اقماری لزوماً به این معنی نیست که مکان‌های مرکز شهر از جذابیت کمتری برخوردار هستند. الستوب توضیح داد: «ما به برخی از مشتریانی که قصد ورود به بازار نیویورک را دارند توصیه می‌کنیم [اکنون] برخی از مکانها با مشخصات کیفیت بالا را در نظر بگیرند، زیرا شرایط موجود بهتر است و می‌توانند معاملات انگیزشی بیشتری را انجام دهند».

از بی‌ثباتی در محیط‌های ایجاد شده استقبال کنید.

چندی پیش، ایده‌ها در مورد استفاده از محیط‌های ایجاد شده، دائمی به نظر میرسید، اما حوادث سال ۲۰۲۰ به همه ما یاد داده است که هرگونه تصور قبلی از دوام را زیر سوال ببریم.

شعار جدید در مورد انعطاف‌پذیری و قدرت مانور است و تطابق این مفهوم اغلب با ماهیت دیداری فیزیکی کار سختی است.

این تصور که یک نام تجاری باید همیشه محل‌های دائمی را برای نمونه کارهای خرده‌فروشی خود انتخاب کند یا حتی مکان‌های نسبتاً دائمی، قبل از بررسی مجدد و دقیق اولویت‌های خود، خود را مقید به اجاره‌های پنج یا ده ساله کند، اکنون احساس منسوخ شدن می‌کند. شعار جدید در مورد انعطاف‌پذیری و قدرت مانور است و تطابق این مفهوم اغلب با ماهیت دیداری فیزیکی کار سختی است.

اما تنها گزینه‌ای که وجود دارد، ردیف ویتترین‌های خالی فروشگاه‌ها است که به چهره شهرها آسیب می‌رساند. صاحبان املاک احتمالاً پذیرای تجربیات بیشتری می‌شوند و مفاهیم زودگذر را می‌پذیرند. در بعضی از بازارها قالب‌های ناپایدار خرده‌فروشی احتمالاً از یک قسمت پیرامونی در محیط خرده‌فروشی به هسته حقیقی آن منتقل می‌شوند.

به عنوان مثال، در شانگهای، یک مرکز خرید جدید در پایان سال ۲۰۱۹ برای عموم افتتاح شد که تمرکز آن بر

روی جوانان است، تی ایکس هایهای، این ذهنیت زودگذر را در بین قراردادهای اجاره خود دارد. به گفته بنیان‌گذار شرکت، دیکسون زتو، که در حال گشودن ۶ ملک دیگر TX در سراسر چین است، در مراکز خرید این بازار تغییر قیمت موقت برند به صورت گردش، هر سه ماه یکبار انجام می‌شود تا بتواند همگام با جدیدترین خواسته‌های مصرف‌کنندگان جوان پیش برود.

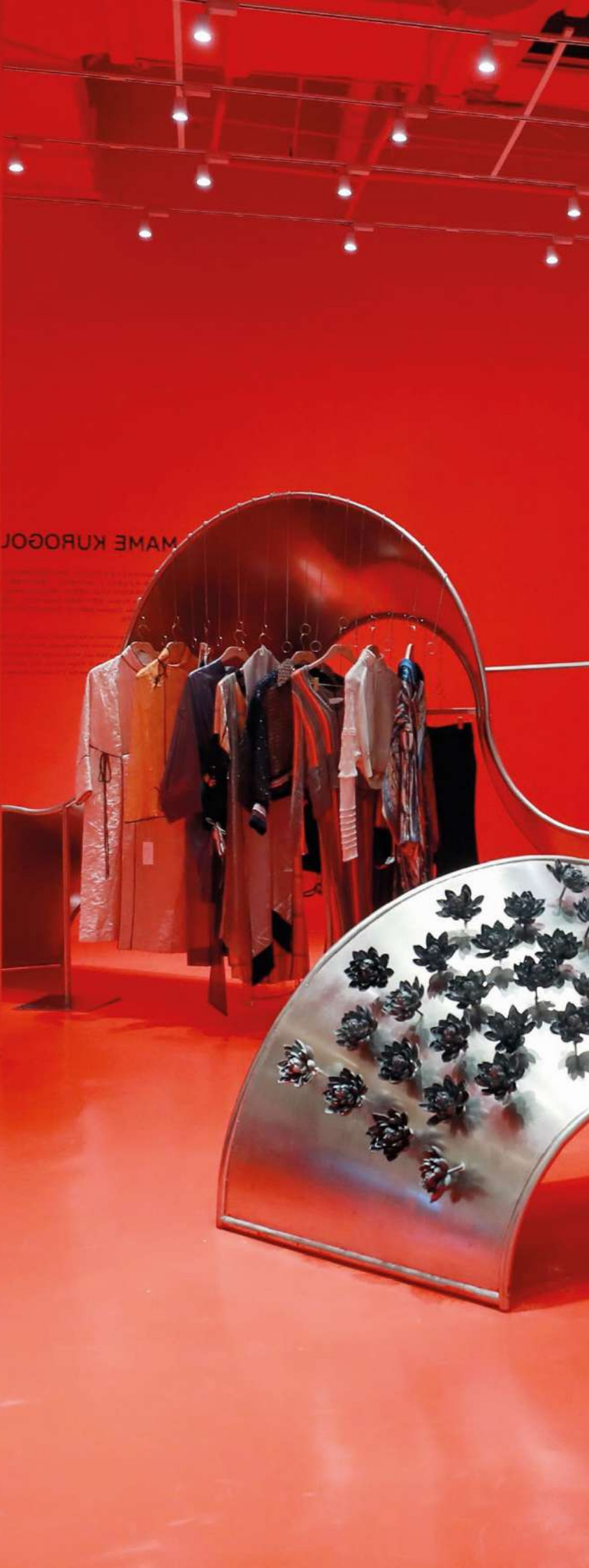
اگر به برندی به مدت سه سال فضا بدهیم، من ریسک می‌کنم، اما برای آن‌ها هم ریسک است.

زتو توضیح داد: «اگر به برندی به مدت سه سال فضا بدهیم، من ریسک می‌کنم، اما برای آن‌ها هم ریسک است، بنابراین، فروشگاه موقتی بهترین مدل برای هر دو طرف است».

با تغییر اولویت‌های خرید مصرف‌کنندگان در سال ۲۰۲۰، مدیران متوجه شدند که در هر فروشگاه، تجربه و یا قالب فیزیکی، میزان از ناامنی وجود دارد. هیچکس به طور قطعی نمی‌داند که سفارش جدید طبق اولویت‌های مصرف‌کنندگان چه مدت دوام خواهد داشت و یا این‌که چگونه ممکن است در سال ۲۰۲۱ و بعد از آن تکامل یابد، اما بازگشت به وضعیت قبل از همه‌گیری بسیار بعید است.

هر اتفاقی که بعد از این بیفتد، عامل اصلی ایجاد یک موقعیت موفقیت‌آمیز خرده‌فروشی فیزیکی نه تنها به یکپارچه‌سازی دیجیتال پیچیده و یکپارچه برای مصرف‌کنندگان فوق‌العاده پیگیر بستگی دارد، بلکه به توانایی رهبران برند برای استفاده از موقعیت مکانی، قالب و استراتژی‌های نسل بعدی وابسته است که بازده خوبی از سرمایه‌گذاری را ایجاد می‌کنند.

استفان گفت: «من فکر می‌کنم در آینده برندها از نظر مکان تأسیس، تعیین فروشگاه موقت، تجربه عرضه محصولات، بسیار فرصت‌طلبتر می‌شوند». «ممکن است مشکل این باشد که فروشگاه‌های کمتری داشته باشیم، اما فروشگاه‌های کاملاً بهتری خواهند بود».



با تحولات اساسی در نحوه فعالیت شرکت‌ها در طی همه‌گیرشدن بیماری و نیاز به پیش روی در سال‌های آینده، الگوی محکم جدیدی برای کار به وجود می‌آید. بنابراین شرکت‌ها باید ترکیبی از کارهای از راه دور و در محل را انجام دهند، به روی استخدام استعدادهای جدید سرمایه‌گذاری کنند و حس تعلق به کار و هدف مشترک را بیشتر به کارکنانی القا کنند که همچنان در اولویت‌های خود بازنگری می‌کنند.

همه‌گیری تأثیر شگرفی بر اشتغال در صنعت فشن داشته است. بسیاری از مشاغل از بین رفته اند و بسیاری از مشاغل دیگر در تمام امور صنعت، از کارخانه گرفته تا فروشگاه‌های منحصر به فرد در بولوارهای خرید جهان در معرض خطر هستند. در آگوست سال ۲۰۲۰، انگلستان کمترین میزان اشتغال در خرده‌فروشی را از سال ۲۰۰۹ تاکنون مشاهده کرده‌است، در عین حال که ایالات متحده گزارش داده است که بیش از ۲ میلیون شغل خرده‌فروشی به دلیل ویروس کرونا از بین رفته‌است.

سایر عوامل هم می‌توانند منجر به افزایش میزان بیکاری در صنعت برای سال آینده شوند، زیرا برندها بررسی شبکه‌های فروشگاه‌های را انجام می‌دهند و شرکت‌ها در بخش‌های مختلف صنعت فشن، فشار ناشی از بودجه‌های محدودتر را احساس می‌کنند. به عنوان مثال، برندهای لوکس هزینه تبلیغات را تا ۸۰ درصد کاهش داده‌اند و برآورد می‌شود که درآمد آژانس‌های مدل ایالات متحده ۷.۵ درصد در سال ۲۰۲۱ کاهش داشته باشد. با توجه به کل عملکردها، فارغ‌التحصیلان اخیر و جوانان متخصص به شدت تحت تأثیر بحران قرار خواهند گرفت. زیرا بسیاری از فرصت‌های شغلی از بین رفته و یا در حالت تعلیق باقی‌مانده‌اند و شاهد بسیاری از تغییرات عمیق در نحوه کار کسانی هستیم که دارای شغل پر درآمد هستند.

در صنعتی که تعامل حضوری و مسافرت‌های طولانی مدت از اهمیت بالایی برخوردار بوده‌است، شرکت‌های فشن از ابتدای بحران با تغییر روش‌های سنتی کار خود به محیط آنلاین، از خود انعطاف‌پذیری نشان داده‌اند. اقدام به فاصله‌گذاری اجتماعی و ناتوانی در سفر، باعث سرعت بخشیدن به تغییر دیجیتالی در طراحی، توسعه محصول، خرید، فروش و غیره شده‌است. ابزارهایی مانند نمونه برداشتن در حوزه مجازی، مجموعه‌هایی از کالاها در حوزه دیجیتال و ارائه سه‌بعدی مجموعه‌ها برای فروش که قبل از همه‌گیری بسیار مورد استفاده قرار نمی‌گرفتند، به طور فزاینده به یک قاعده تبدیل شده‌اند.

به طور مشابه، بازآفرینی نمایش کالاها و نمایشگاه‌های تجاری پیش‌بینی شده در موضوع «کنوانسیون‌های غیر متعارف» در سال گذشته سریع‌تر از حد انتظار انجام شد، همان‌طور که در تصویب تعدادی از نوآوری‌ها مانند مراکز تجارت دیجیتال، بازارها و نمایش‌های فشن مشاهده شد. به عنوان مثال، ۲۲۰،۰۰۰ شرکت‌کننده در ژوئیه سال ۲۰۲۰ به نمایشگاه دیجیتالی مهم فشن کلمبیامدا در آمریکای لاتین پیوستند و طی آن ۴۰۰۰ قرار ملاقات دیجیتالی برنامه‌ریزی شد. برخی از راه‌حل‌های ارائه شده توسط شرکت‌ها برای این قالب‌های جدید حتی در حال بررسی هستند. به عنوان مثال نمایشگاه اختصاصی مجازی روزنه PVH اکنون به یک ابزار مستقل BYB تبدیل

حدود ۹۰ درصد از مدیران فشن که به نظرسنجی وضعیت مد مکینزی-BoF در سال ۲۰۲۱ پاسخ داده‌اند.

شده‌است که در اختیار دست‌اندارکاران فشن قرار می‌گیرد. از آنجا که همه‌گیری، نقش محل کار فیزیکی را زیر سوال برده است، شرکت‌های فشن باید کارایی کسب‌وکار را با نیازها و ترجیحات کارمندان متعادل کرده و یک مدل کار ترکیبی جدید ایجاد کنند که از اولویت‌های سازمانی پشتیبانی کند. حدود ۹۰ درصد از مدیران فشن که به نظرسنجی وضعیت فشن مکینزی-BoF در سال ۲۰۲۱ پاسخ داده‌اند، پیش‌بینی می‌کنند که کار ترکیبی در سال ۲۰۲۱ به یک قاعده تبدیل می‌شود (به تصویر ۱۳ مراجعه کنید). هوگو باس در آگوست سال ۲۰۲۰ اعلام کرد، به دنبال نتایج یک نظرسنجی داخلی که بیش از ۹۰ درصد از پاسخ‌دهندگان درخواست کرده بودند به یک مدل ترکیبی روی بیاورند، به کارمندان اجازه می‌دهد تا دو روز در هفته از راه دور کار کنند. در ماه ژوئیه، گروه پوشاک G-III مجبور شد تاریخ بازگشت خود را به دفتر به تعویق بیندازد، زیرا بسیاری از کارمندان از عدم امکان ادامه کار از راه دور شکایت کردند.

اما محل کار فقط یکی از مسائلی است که مشاغل فشن باید در واکنش به آن خود را برای کار در آینده آماده کنند. چالش مهم دیگر، نیاز به تغییر استعدادها است، زیرا همه‌گیری، اهمیت برخی از نقش‌ها را نسبت به دیگران و برخی از مسئولیت‌های خاص نقش‌ها را برجسته کرده‌است. با ادامه نیاز به مهارت‌های کاملاً جدید در سال آینده، شرکت‌های فشن یا باید آن‌ها را در داخل توسعه دهند یا با جذب نیرو به آن اهداف دست یابند. مدارس فشن انتظار دارند که مثلاً، به دنبال تقاضای بیشتر کارفرمایان مد، میزان مهارت‌های دیجیتال و تحلیل کردن را به طور قابل توجهی در برنامه‌های آموزشی افزایش دهند.

جالب اینجاست که برخی از خلأها در مهارت‌های موجود شرکت‌های فشن ممکن است با فعالیت‌های سخت و کار کردن از راه دور و در نتیجه استفاده از یک استعداد جهانی و نه محلی برطرف شود. به عنوان مثال، برند لباس زیر سوئدی CDLP، از قبل اعلام کرد که قصد دارد ۵۰

درصد از کارمندان خود را در خارج از استکهلم استخدام کند، این بدان معنی است که این کارمندان می‌توانند از راه دور در مراکز فشن مانند پاریس، لندن و نیویورک یا خیلی دورتر کار کنند. از آنجا که از این پس، نزدیکی به محل کار دیگر یک عامل حیاتی برای اشتغال نیست، شرکت‌های فشن نیز این فرصت را دارند که با غلبه بر تعصب داشتن نسبت به مکان، به اهداف و مقاد متنوع (D&I) خود برسند. مدیران فشن با ۲۷ درصد از تلاش خود در طول کووید۱۹، باید فوراً احیای D&I را در اولویت قرار دهند.

با ادامه نیاز به مهارت‌های کاملاً جدید در سال آینده، شرکت‌های فشن یا باید آن‌ها را در داخل توسعه دهند یا با جذب نیرو به آن اهداف دست یابند.

ترکیب استعدادها نیز احتمالاً سال آینده تغییر خواهد کرد. در فرآیند پیدا کردن استعدادها جدید، برخی از شرکت‌ها ممکن است سعی کنند انعطاف‌پذیری نیروی کار خود را افزایش دهند و هزینه‌های کارکنان را با افزایش اعتماد به مشاغل آزاد و پیمانکاران محدود سازند. در میان صنایع، تحقیق گارتنر نشان داد که ۳۲ درصد از اعضای سازمان به عنوان اقدامی در جهت صرفه جویی در هزینه، کارگران مشروط را جایگزین کارگران تمام وقت می‌کنند. اگر این روند مورد تأیید قرار گیرد، می‌تواند منجر به تضعیف بیشتر کارگران فشن در صنعتی شود که از قبل وابستگی زیادی به کارهای مشروط در نقش‌هایی مانند مدل‌ها، سبک‌ها و عکاسان داشته است.

حوزه دیگری که به دنبال محدودیت‌های همه‌گیر دچار تحول شده‌است، نقش اجتماعی شرکت‌ها و اهمیت محل کار در ایجاد سرمایه اجتماعی و حفظ انسجام اجتماعی خواهد بود. به موجب کوچ کردن به سمت دیجیتالی شدن، کارمندان می‌توانند از هرکجای دنیا کار کنند و یک محل کار ثابت نداشته باشند. این امر برای همه مطلوب نیست. برخی از افراد از سلامت روانی ضعیف، تنهایی و عدم تعامل اجتماعی رنج برده‌اند، همان‌طور که توسط نظرسنجی امور صنعتی توسط گروه مارتکتشان داده شده‌است که در آن ۴۲ درصد از کارگران از راه دور گفتند که میزان استرس آن‌ها از زمان کار در خانه افزایش یافته است. این خطر حتی در صنعتی مانند

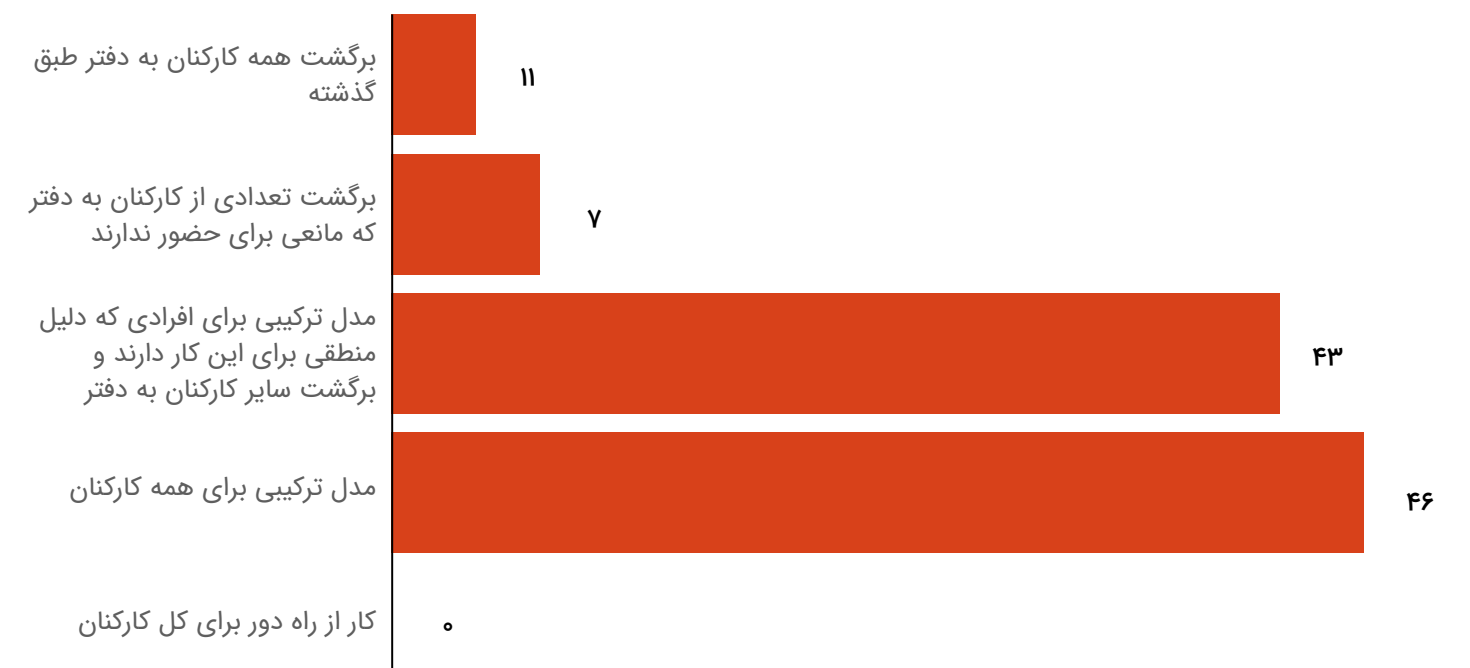
مد، جایی که در طول تاریخ اعتماد زیادی به ارتباطات، شبکه‌ها و همکاری‌های بین فردی وجود داشته، بیشتر است. در این زمینه، محل کار فیزیکی همچنان می‌تواند در آینده به عنوان فضایی برای دیدار کارمندان متفرق، در زندگی واقعی نقش مهمی داشته باشد.

صرف نظر از جدول زمانی بهبودی از بیماری، فعالیت‌های جدید صنعت فشن بعد از بحران، کاملاً دیجیتالی‌تر از گذشته خواهند بود و به مهارت‌های جدیدی نیاز دارند. سال پیش رو فرصت‌هایی را برای مدیران فشن فراهم می‌کند تا مجموعه مهارت‌هایی را ارائه دهد که باعث ایجاد ارزش در مدل‌های تجاری آن‌ها در آینده شود. برای بهره‌مندی از انقلاب در کار که همه‌گیری به آن سرعت بخشیده است، مدیران همچنین باید اولویت‌های جذب و افزایش استعدادها را برای پر کردن این خلأها به روز

شکل ۱۳:

بیشتر مدیران اجرایی فشن انتظار دارند تا مدل کاری ترکیبی را برای سال ۲۰۲۱ ادامه دهند.

درصد پاسخ‌دهندگان



منبع: نظرسنجی وضعیت فشن مکی‌بزی-BoF در سال ۲۰۲۱

کنند. عامل اصلی بسیاری از شرکت‌های فشن این است که نه تنها بر روی برنامه‌های آموزشی فوری بلکه بر روی سفرهای طولانی مدت کارکنان نیز سرمایه‌گذاری کنند.

همزمان، مدیران C-suite باید با دپارتمان‌های منابع انسانی همکاری کنند تا یک مدل ترکیبی جدید از کار را در اسرع وقت به شکل رسمی در آورند. مدلی که به تعادل مناسب بین ترجیحات سهامداران و الزامات تجاری دست یابد. با توجه به تأثیر ایجاد بی‌ثباتی با همه‌گیری، شرکت‌های فشن برای پرورش روحیه اجتماع و فرهنگ سازمانی قوی به چالش کشیده می‌شوند. برای اطمینان از انجام این کار، مدیران شرکت باید مأموریت و ارزش‌های خود را دو برابر کنند، در حالی که حتی بیشتر به حضور در محل کار متعهد می‌شوند.

چرا بیوتی بازگشت سریعی خواهد داشت

بازار جهانی محصولات زیبایی قرار است در سال ۲۰۲۱ به سطح ۲۰۱۹ بازگردد و حتی از آن بهتر شود، این صنعت بار دیگر ثابت می‌کند که قابلیت بازیابی بیشتری نسبت به صنعت فشن دارد، چون انتظار نمی‌رود که صنعت فشن زودتر از سال ۲۰۲۲ بهبود یابد. اما دورنمای بازار محصولات زیبایی که قابلیت برگشت به اوج دارد، مانند فشن در همه حوزه‌ها، گروه‌ها و کانال‌ها دچار تغییر خواهد شد.

سوفی مارچسو و امیلی گرتل

دیدگاه‌های کلیدی:

- چین در بازیابی این صنعت پیش رو خواهد بود که در حال حاضر هم به جایگاه اولیه بازگشته است. ایالات متحده در شرف بهبودی اوضاع در نیمه اول سال ۲۰۲۱ است، در حالی که کاهش مداوم در خرده‌فروشی سفر، جدول زمانی مربوطه را برای اروپا و ژاپن به سال ۲۰۲۲ انتقال می‌دهد.
- عطر و لوازم آرایشی رنگی در سال ۲۰۲۰ با افت چشم‌گیر روبرو شد. اما در کل، تقاضای مصرف‌کنندگان در مقوله‌های مراقبت از پوست، مراقبت از مو و مراقبت‌های فردی همچنان به قوت خویش باقی‌ماند. این‌ها گروه‌هایی هستند که در طی روزهای کووید-۱۹، با مشکلات کمتری روبرو می‌شوند و به خوبی به کشف و خرید دیجیتال توجه می‌کنند.
- برندها و خرده‌فروشان در استراتژی‌های تولید و کانال خود نسبت به «حالت متداول جدید» واکنش نشان می‌دهند. دست‌اندرکاران موفق، با ایجاد ارتباطات مستقیم و مبتنی بر اعتماد با مصرف‌کننده محصولات زیبایی، بیشتر بر روی دنیای مجازی متمرکز هستند.

بیماری‌های همه‌گیر تاریخ را به اندازه شتاب آن، تغییر نمی‌دهند. این اصل برای تغییرات موجود در کل محصولات زیبایی در جهان صدق می‌کند، بطوری که تقریباً نیم تریلیون دلار برای محصولات زیبایی در سال ۲۰۱۹ هزینه شده‌است. در عین حال فروش محصولات زیبایی در نیمه اول سال ۲۰۲۰، ۱۰ تا ۳۰ درصد کاهش یافته است، این بخش از محصولات، شامل لوازم آرایشی رنگی، عطر، مراقبت از مو، مراقبت فردی و مراقبت از پوست می‌باشند که فروش آن‌ها اکنون در حال بازیابی است. با این وجود بازاری که بر اثر بحران تغییر شکل داشته است، تغییرات قابل توجهی را در حوزه‌ها، گروه‌ها

و کانال‌های مختلف منعکس خواهد کرد.

این تغییرات بیشتر از این‌که در هنجارها اخلال ایجاد کند، روندهای بالقوه پیش از بحران را آشکار می‌سازد. به استثنای برخی از عناصر خدمات زیبایی و خرده‌فروشی در سفر، بسیاری از این تغییرات در جدول زمانی سریع انجام شده‌است و به جای سه تا پنج سال، تحقق آن سه تا پنج ماه طول می‌کشد. خرده‌فروشان و برندها در حال ترقی هستند تا تقاضای مصرف‌کننده را برآورده کنند و تغییرات دیجیتالی مورد نیاز از نظر محصول، تعهدات و تجارب خرید را انجام دهند.

وضعیت بیوتی در سال ۲۰۲۱

بازیابی سرعت و ویژگی‌های مربوطه براساس منطقه

بی‌شک، تجسم بازیابی براساس منطقه متفاوت است. اروپا و ژاپن به دلیل نفوذ نسبتاً کم تجارت الکترونیکی در مقایسه با سایر اقتصادهای پیشرفته و قرار گرفتن در معرض فروپاشی بازار زیبایی خرده‌فروشی در سفر، به میزان ۴۰ میلیارد دلار آسیب جدی دیده‌اند. در چارچوب احساسات منفی مصرف‌کننده به طور پیوسته، در مورد بهبود اقتصادی و موج‌های جدید قرنطینه محلی و تعطیلی دائمی فروشگاه‌های بزرگ، انتظار نداریم که فروش محصولات زیبایی در اروپا یا ژاپن زودتر از نیمه اول سال ۲۰۲۲ به سطح ۲۰۱۹ برگردد.

در حال حاضر، فروش محصولات زیبایی چین با توجه به پیش‌بینی رشد متوسط سالانه ۸ تا ۱۰ درصدی بین ۲۰۱۹ و ۲۰۲۱، در نیمه اول سال ۲۰۲۰، نسبت به سال ۲۰۱۹ فروش بیشتری داشته‌است.

در مقابل، فروش محصولات زیبایی چین با توجه به پیش‌بینی رشد متوسط سالانه ۸ تا ۱۰ درصدی بین ۲۰۱۹ و ۲۰۲۱، در نیمه اول سال ۲۰۲۰، نسبت به سال ۲۰۱۹ فروش بیشتری داشته‌است. این تا حدی به دلیل تخمین فروش حدود ۳۰ میلیارد دلاری است که مصرف‌کنندگان چینی پیش از این در هنگام سفرهای بین‌المللی خود صرف محصولات زیبایی کردند. همچنین بازار تجارت الکترونیکی مربوط به محصولات زیبایی چین، که پیش از بحران بیش از ۴۰ درصد از فروش را شامل می‌شد، به رشد خود ادامه داده‌است. برندهای محلی «C-beauty» با استفاده از مدل‌های ارائه خلاقانه، ماهرانه و مقرون به صرفه دیجیتال در بازار پیش‌تاز هستند.

Perfect Diary، با این استراتژی تأثیرگذار فراتر از منطقه محلی و مدیریت ارتباط با مشتری به سبک «بهترین همراه» (CRM)، نشان‌دهنده این موضوع است که با تمرکز بر ترافیک خصوصی از طریق وی‌چت و سایر کانال‌های مستقیم با مصرف‌کنندگان در ارتباط است، همان‌طور که شرکت‌های خارج از کشور چین ممکن است از یک وبلاگ یا ایمیل استفاده کنند. همزمان، غول‌های بین‌المللی همانند شرکت‌های L'Oréal، Estée Lauder،

Group و LVMH نیز در حال بازگشت در بین محصولات زیبایی چین هستند. تاکنون سرمایه‌گذاری‌های آن‌ها در چین نتیجه داده است، گروه L'Oréal گزارش کرد که تقریباً ۶۰ درصد از فروش دیجیتال در چین در نیمه اول سال ۲۰۲۰ نسبت به سال ۲۰۱۹ رشد داشته‌است.

در مقایسه با آن، پیش‌بینی می‌شود که بازگشت فروش محصولات زیبایی ایالات متحده به زمان پیش از بحران با نرخ رشد متوسط سالانه به میزان ۳ تا ۴ درصد در بین سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۱، در اوایل سال ۲۰۲۱ اتفاق می‌افتد، در صورتی که بیماری همه‌گیر به طور موثر در این فاصله کنترل گردد. دیجیتال در هر جایی مانند چین باعث بهبود اوضاع می‌شود. تجارت الکترونیکی تا قبل از بحران، ۲۰ درصد از بازار محصولات زیبایی ایالات متحده را تشکیل می‌داد. مکینزی تا سال ۲۰۲۱، تخمین می‌زند که سرعت این تأثیرگذاری می‌تواند تا ۳۵ درصد افزایش یابد. این موضوع با تحقیقات مصرف‌کننده ما انطباق دارد که در آن تحقیق یک‌سوم از مصرف‌کنندگان ایالات متحده قصد دارند تجارت الکترونیکی را برای همیشه کانال اصلی خرید محصولات زیبایی خود در نظر بگیرند. پیشرفت آمازون که در شرف کسب ۱۰ میلیارد دلار یا بیش از ۱۰ درصد از فروش محصولات زیبایی آمریکا در سال ۲۰۲۰ است (بیشتر از ۴ میلیارد دلار و زیر ۵ درصد در سال ۲۰۱۸)، گواه این تغییر است.

در حالی که خریده‌های اجتماعی در ایالات متحده در ابتدای راه است، ۱۷ درصد از نسل قرن بیست و یکم آمریکا گزارش می‌دهند که یا مستقیماً از طریق رسانه‌های اجتماعی شروع به خرید کرده‌اند و یا این‌که خریده‌های خود را از طریق آن کانال افزایش می‌دهند.

تغییر تجارت الکترونیکی در این بخش، پدیده‌ای جهانی است. مکینزی پیشنهاد می‌کند که سهم کانال از بازار محصولات زیبایی، بیشتر از ۱۰ درصد در سال ۲۰۱۹ و تقریباً تا میزان ۲۰ درصد در سال ۲۰۲۱، به طور موثر دو برابر شود. همچنین کارکرد آن هم در خرید و هم در کانال اکتشافی با مشارکت در رسانه اجتماعی افزایش یابد. اینستاگرام از طریق برنامه‌هایی نظیر تست خرید با

ویدئوی Reels، تأثیر قابل توجهی بر روی تجارت گذاشته است. در حالی که خریده‌های اجتماعی در ایالات متحده در ابتدای راه است، ۱۷ درصد از نسل قرن بیست و یکم آمریکا گزارش می‌دهند که یا مستقیماً از طریق رسانه‌های اجتماعی شروع به خرید کرده‌اند و یا این‌که خریده‌های خود را از طریق آن کانال افزایش می‌دهند. بسیاری از برندها از مورف تا شارلوت تیلبری، مدت‌هاست که با اینستاگرام در ارتباط هستند و خیلی سریع Gen-Z مطلوب TikTok را پذیرفته‌اند. در اینجا اغلب کاربران فیلمهایی را به معرض نمایش می‌گذارند که با کمک آن، «چالش‌هایی» را در قالب یک فیلم قبل و بعد از آن انجام می‌دهند. چالش #DoltBold Revlon در TikTok، که طرفداران را به پست کردن محتوا دعوت می‌کند (نه این‌که لزوماً ارائه‌دهنده محصولات Revlon باشد) که فیلم «جسارت به خرج دهید و به آن قسمت از شخصیت بد خود بپردازید»، ظرف سه روز از تاریخ عرضه در ۱۶ اکتبر ۲۰۲۰، به دو میلیارد بازدید رسید.

بازگشت به دسته خود و تغییر به خودمراقبتی

برگشت کلی به سطح قبل از بحران در سال ۲۰۲۱، تغییرات بین گروهها و درون هر گروه را پنهان می‌کند. طبق NPD، فروش عطر و مواد آرایشی رنگی احتمالاً بین سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۱ به ترتیب با نرخ سالانه ۱۲ درصد و ۲ درصد کاهش خواهد یافت. در مقابل، پیش‌بینی می‌شود که مراقبت از مو، مراقبت از پوست و مراقبت‌های شخصی در سال ۲۰۲۱ بیشتر شود.

با پیشرفت بحران، محصولات مثل عطر از وضعیت نامساعدی برخوردار است. بزرگ‌ترین بازارهای آن در اروپای غربی یعنی انگلیس، فرانسه و آلمان که هرکدام تقریباً دارای ارزشی در حدود ۳ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۹ است، به ترتیب در سال ۲۰۱۹، ۸ درصد، ۶ درصد و ۳ درصد نسبت به ۲۰۱۸ کاهش داشته‌اند. اختلال در خردفروشی سفر (که تقریباً ۲۰ درصد از بازارهای جهانی عطر را تشکیل می‌دهد)، علاوه بر فروش کمتر در خارج از خانه، عدم توانایی در تفسیر تجربیات بویایی به صورت آنلاین، و تغییر رویه برای خرید محصولات معطر مخصوص حمام، مراقبت از بدن و عطرهای خانگی را به

همراه دارد که همه اینها چالش‌های پیش روی بازیابی گروه محصولات عطرها است.

برخی از برندهای عطر لوکس و خاص، در برابر قدرت تجارت عطر خانگی و محصولات مخصوص حمام و بدن نسبتاً مصون ماندند. با این حال، این برندها تنها نمایانگر قسمت کوچکی از بازار عطر هستند. شرکت‌های Estée Lauder در ماه می‌سال ۲۰۲۰ گزارش دادند که Jo Malone عطر خانگی و محصولات مخصوص حمام و بدن خود را در چین دو برابر کرده‌است ولی با این وجود، سود حاصل در آسیا برای جبران کاهش کلی تجارت عطرهای گروه Estée Lauder کافی نبوده است. به این ترتیب دستاوردکاران متمرکز در حوزه محصولات عطر آسیب جدی دیده‌اند: کوتیدر ماه آگوست گزارش داد که اعتبار درآمد خالص سه ماهه تقریباً ۷۵ درصد کاهش یافته است. در حالی که درآمد خالص Interparfums در سه ماهه دوم خود بیش از ۷۰ درصد کاهش داشت، این شرکت ابراز خوش‌بینی کرد که درآمد تا پایان سال ۲۰۲۰ تنها ۳۸ درصد نسبت به ۲۰۱۹ کاهش یابد.

در سراسر دنیا، محصولات آرایش چشم به عنوان نقطه عطفی ظاهر شده‌است، که NPD محصولات آرایش چشم معتبر طبق گزارش، در ایالات متحده در سه ماهه دوم سال ۲۰۲۰ نسبت به سال ۲۰۱۹ با رشد ۶ درصدی همراه بود.

محصولات آرایشی رنگی نیز پس از دوره روند رشد بین سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۸، فروش خوبی را تا سال ۲۰۲۰ تجربه کرده بودند. اکنون، استفاده از ماسک و محدودیت‌های موجود برای سازگاری با رنگ به صورت آنلاین، مانع از فروش رژ لب و محصولات آرایش صورت می‌شود. در طول جشنواره محبوب خرید ۶۱۸ در ماه ژوئن، چین شاهد تغییر در گروه محصولات آرایشی از فروش محصولات لب (که بیشترین سابقه پیشرفت لوازم آرایشی در چین را دارد) به آرایش چشم بود که ۱۵۹ درصد رشد کرد. در سراسر دنیا، محصولات آرایش چشم به عنوان نقطه عطفی ظاهر شده‌است، که NPD محصولات آرایش چشم معتبر طبق گزارش، در ایالات متحده در سه ماهه دوم سال ۲۰۲۰ نسبت به سال ۲۰۱۹ با

رشد ۶ درصدی همراه بود. با این حال در کل، رشد آن نمی‌تواند کاهش فروش محصولات آرایشی رنگی معتبر در ایالات متحده را جبران کند. فروش این گروه از محصولات آرایشی در سه ماهه دوم ۵۲ درصد کاهش داشته‌است. اما میزان تقاضا کاملاً کم نمی‌شود، فقط با رشد ناشی از محصولات «مراقبت شخصی» متفاوت است. زیرا مصرف‌کنندگان بیشتر از کرم‌ها، ماسک‌ها، ماساژور صورت و محصولات درمانی مخصوص حمام استفاده می‌کنند. این گروه‌ها بیشتر با روند سلامتی مطابقت دارند و مهم‌تر از همه، به خوبی به کشف و خرید دیجیتالی کمک می‌کنند. مصرف‌کنندگان در سرتاسر جهان، تمایل زیادی نسبت به فرمولاسیون‌های طبیعی یا به اصطلاح «پاک» دارند، به طوری که ۴۱ درصد از مصرف‌کنندگان آلمانی و ۳۰ درصد از مصرف‌کنندگان انگلیس اظهار همچنین داشتند که این فرمول را به فرمول «قوی‌تر» ترجیح می‌دهند.

هنگامی که مصرف‌کنندگان به سالن‌ها مراجعه می‌کنند، ممکن است به دنبال خدمات و محصولات متفاوتی باشند که بیشتر شامل بهبود ظاهر طبیعی آن‌ها می‌شود.

همچنین، مصرف‌کنندگان به محصولات مراقبت شخصی و مراقبت از پوست روی می‌آورند تا در این شرایط، مشکلاتی مانند خشکی دست، استفاده زیاد از ماسک «مشکلات پوستی ناشی از استفاده از ماسک» یا چشم‌های پف کرده بر اثر ساعت‌ها تماشای صفحه کامپیوتر در زمان دورکاری را رفع کنند. این شرایط به طور خاص مربوط به دوران کووید ۱۹ است. پزشکان در سراسر جهان به افزایش موج بیماری‌های اشاره کردند که بر اثر استرس دچار ریزش مو شده‌اند. بعنوان مثال، مطب پزشکی LM مستقر در نیویورک، شاهد این بود که تعداد بیمارانی که به دنبال راه حل برای ریزش مو هستند، از یک بیمار در روز به ۵ نفر در روز رسیده است. آن‌ها همچنین شاهد افزایش ۳۰ درصدی عمل‌ها بوده‌اند، به طوری که دکتر لسلی راباخ جراح پلاستیک، علت این روند را به خاطر مزیت دورکاری می‌داند، چون کل زمان لازم در روند بهبودی بعد از عمل با ماسک پوشانده می‌شود.

DIY و برگشت خدمات زیبایی

در طول همه‌گیری، همه محصولات «خودتان آن کار را انجام دهید» نیز عملکرد خوبی داشته‌اند. در آمازون، انواع DIY مراقبت از ناخن و رنگ مو در ایالات متحده به ترتیب رشد ۳۰۰ و ۲۰۰ درصدی نسبت به ۲۰۱۹ داشته است. این موضوع نشان می‌دهد که این میزان، چهار تا شش برابر نرخ رشد محصولات زیبایی آمازون است. با این حال، پیش‌بینی می‌کنیم که اکثر مصرف‌کنندگان در صورت احساس امنیت جسمی و مالی کافی برای انجام این کار، به خدمات زیبایی در سالن‌ها بازگردند. در نظرسنجی مکیکنزی در ژوئن ۲۰۲۰ در ارتباط با خدمات زیبایی سالن، وقتی از افراد سؤال شد که چرا هزینه کمتری صرف سالن‌ها می‌کنند، تنها ۲۵ درصد از مصرف‌کنندگان گفتند که این امر به دلیل رضایت از نتایج زیبایی DIY است. درمورد مصرف‌کنندگانی که معمولاً به سالن‌ها مراجعه می‌کنند، میزان درصد رضایت آن‌ها از نتایج DIY افت ۱۵ درصدی داشت.

امروزه، مصرف‌کننده اخلاق‌مدار خواستار این است که برندها و خرده‌فروشی‌ها در تجارت خود با وجدان باشند.

هنگامی که مصرف‌کنندگان به سالن‌ها مراجعه می‌کنند، ممکن است به دنبال خدمات و محصولات متفاوتی باشند که بیشتر شامل بهبودی ظاهر طبیعی آن‌ها می‌شود. «طبیعی» به این معنا نیست که هیچ محصول یا خدماتی ارائه نمی‌شود، یعنی این‌که ظاهر «خودتان است، فقط کمی بهتر» می‌شوید. بیش از یک‌سوم مصرف‌کنندگان اظهار داشتند که قصد دارند هزینه‌های کمتری را صرف درمان‌های شیمیایی مانند درمان‌های کراتینه، فر کردن یا افزایش مو کنند. چون که مصرف دائمی این مواد باعث تغییر بافت مو می‌شود. در عوض، آن‌ها از برنامه‌های خود برای خرید خدمات و محصولاتی می‌گویند که باعث تغذیه بهتر موهای آن‌ها می‌شود، از جمله این درمان‌ها، درمان‌های ریشه‌ای پیوند است. ظاهر طبیعی محدودیت‌هایی هم دارد: تصمیم مصرف‌کنندگان برای پوشاندن موهای خاکستری خود همچنان ادامه دارد.

از نظر میزان قیمت، ما شاهد تغییر جهت محصولات به

سمت تولیدات ارزان قیمت در ایالات متحده و اروپای غربی هستیم، اما به نظر می‌رسد که این امر به دلیل بسته‌شدن فروشگاه‌ها در کانال‌های زیبایی معتبر باشد و یک روند پایدار نیست. بازار گسترده لاک ناخن، مرطوب‌کننده صورت، مواد پاک‌کننده و مراقبت از مو همگی رشد قیمت را به همراه داشتند و میزان تولید آن‌ها زیاد نشد. ما در چین، همچنان شاهد رشد قوی بخش‌های برتر و لوکس و همچنین «جشنواره‌های خرید» متمرکز بر درصد تخفیف بالا مانند Singles 'Day و فروش JD.com ۶۱۸ هستیم که رشد نامتناسبی را ایجاد می‌کند.

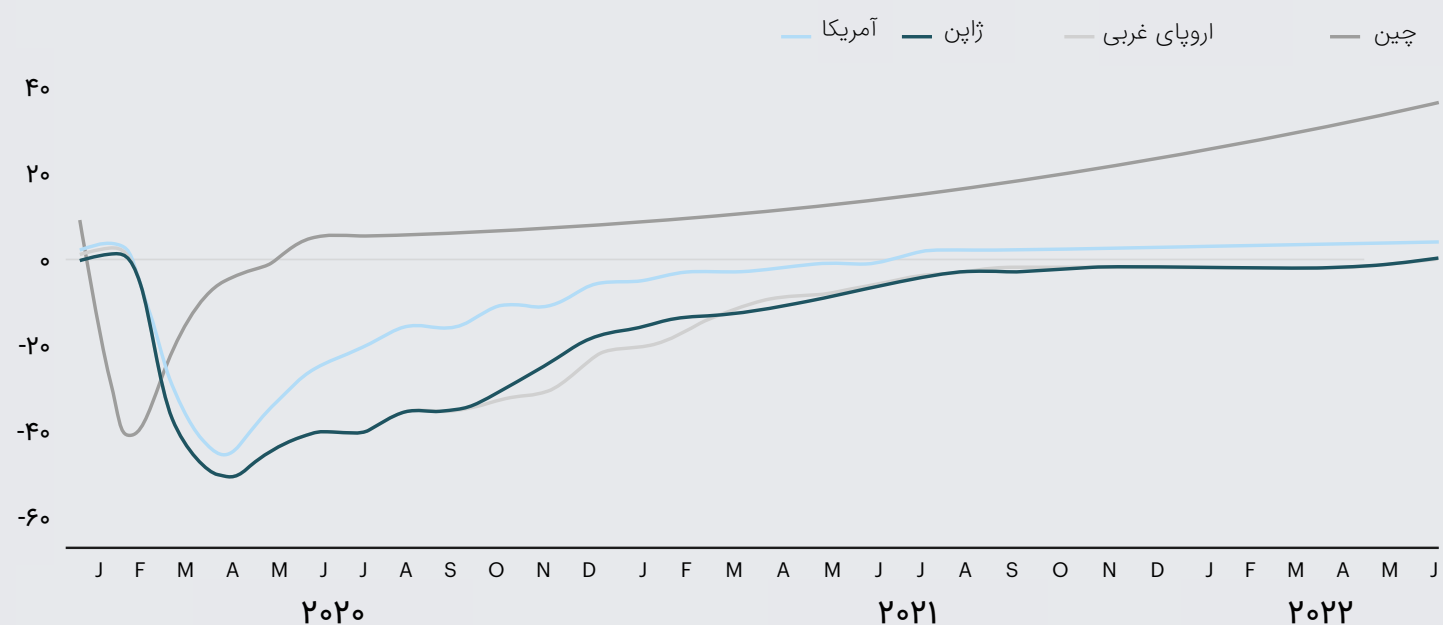
مصرف آگاهانه و دعوت به عمل

امروزه، مصرف‌کننده اخلاق‌مدار خواستار این است که برندها و خرده‌فروشی‌ها در تجارت خود با وجدان باشند. سال ۲۰۲۰ متمرکز مداوم خود را بر روی میزان دوام گذاشته

شکل ۱۴:

انتظار بر این است که رشد بازار محصولات زیبایی چین به طور قابل توجهی نسبت به ایالات متحده، ژاپن و اروپای غربی فراتر رود.

درصد میزان عملکرد سالانه محصولات زیبایی در مقایسه با سال ۲۰۱۹



^۱ شامل فروش خرده‌فروشی در سفر منبع: پیش‌بینی‌های بازبازی محصولات زیبایی در جهان براساس منطقه، گروه و کاتال، شامل چشم‌انداز مکیکنزی، سناریوهای اقتصادی کلان MGI و NPD، نیلسن، IRI، خط اصلی و عمومی آمازون، گزارش مالی شرکت‌های خود را برای Q1 و Q2 در سال 2020 ارائه دادند.

می‌دانند، اما تنها یک‌سوم آلمانی‌ها و ۱۶ درصد انگلیسی‌ها خرید خود را به برندهای پایدارتر اختصاص می‌دهند، در مقابل، ۴۶ و ۳۶ درصد آلمانی‌ها و انگلیسی‌ها به ترتیب در زمینه کسب‌وکار محصولاتی با کیفیت بالا فعالیت دارند.

تبعیض نژادی در ایالات متحده و سراسر جهان در سال ۲۰۲۰ نیز باعث فشار به صنعت زیبایی شده‌است تا در مورد نقش و مسئولیت‌های خود در شکل‌گیری باورها و رفتارها تأمل کند. مصرف‌کنندگان با استناد به کلیشه‌های مضر (در صورت نبود ترکیب عوامل) ذاتی این ادعاها، از غول‌های محصولات زیبایی در جهان خواسته‌اند از تعهد داشتن به «تنها سفید پوستان» برای فروش محصولات دست بردارند. در ایالات متحده، ما شاهد شرکت‌هایی هستیم که به ابتکاراتی مانند تعیین ۱۵ درصد تعهد Aurora James (تعهد به اختصاص دادن حداقل ۱۵ درصد از فضای خود به مشاغل متعلق به سیاه‌پوستان) و یا جنبش #PullUpOrShutUp بنیان‌گذار، Uoma Beauty یا Sharon Chuter پیوستند و شرکت‌ها را به این چالش کشیدند که فراتر از پشتیبانی کلامی رفته و در مورد اقدامات خود در این باره شفاف باشند. شرکت‌های محصولات زیبایی تشخیص می‌دهند که اخلاق‌گرایی و فراگیر بودن یک سازمان در تجارت مهم و مفید است، اما این صنعت راه طولانی را در پیش دارد.

کشف دیجیتال و تغییر نقش فروشگاه

خرده‌فروشان در سراسر جهان در حال بررسی مجدد محصولات خود برای برآورده کردن تقاضاهای متغیر هستند. جای تعجب نیست که بر اساس یک نظرسنجی از ۵۰ تاجر محصولات زیبایی ایالات متحده در بازارهای انبوه و خرده‌فروشی‌های برتر محصولات زیبایی، بسیاری در حال برنامه‌ریزی برای توسعه محصولات ۲۰۲۱ خود در زمینه مراقبت از پوست و محصولات طبیعی هستند. آن‌ها همچنین قصد دارند بر SKU های «قهرمان» (پرفروش‌ترین برند) تمرکز کنند. همان‌طور که فابریو فردو، مدیر عامل شرکت‌های Estée Lauder، طی درخواست میزان درآمد شرکت در ماه می‌سال ۲۰۲۰ گفت، مصرف‌کنندگان تمایل بیشتری به «جستجوی

برندها و محصولات مورد اعتماد» دارند، در حالی که خرده‌فروشی در داخل فروشگاه همچنان به چالش کشیده می‌شود.

خرده‌فروشان در حال تطبیق استراتژی فروشگاه خود و بازنگری در مورد نقش فروشگاه در محیط کانال فراگیر هستند.

در پاسخ به این و سایر تغییرات، خرده‌فروشان در حال تطبیق استراتژی فروشگاه خود و بازنگری در مورد نقش فروشگاه در محیط کانال فراگیر هستند. Sephora در اوایل فوریه برنامه‌های خود را برای افتتاح ۱۰۰ فروشگاه با محوریت عموم در سال ۲۰۲۰ اعلام کرد، اما در ماه اکتبر این شرکت برنامه خود را تغییر داد و به جای آن به افتتاح ۴۰ فروشگاه در سال ۲۰۲۰ و ۷۰ فروشگاه در سال ۲۰۲۱ اشاره کرد. مدیر عامل شرکت Sephora Americas، ژان آندره روژوت، فروشگاه‌ها را به عنوان بخشی از عامل بسیار مهم پیوستگی زنجیره تأمین و نه فقط عامل نهایی آن توصیف کرد. خرده‌فروش قصد دارد که استفاده از فروشگاه‌ها را به عنوان شبه انبارها آزمایش کند تا تحویل سفارشات مربوط به زمان تعطیلات را در همان روز تسهیل سازد. به عبارت دیگر، نیاز به فروشگاه‌ها همچنان زیاد است، اما دلیل مراجعه به فروشگاه در حال تغییر است.

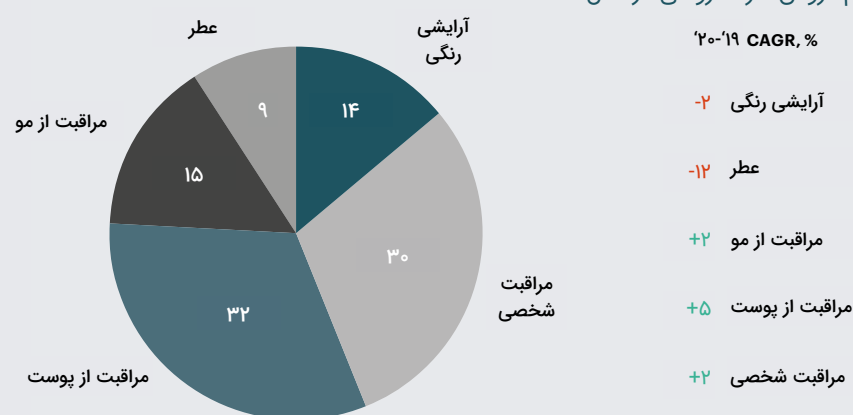
دورنمای سال ۲۰۲۱ و بعد از آن

تردیدی وجود ندارد که سال ۲۰۲۰ چالش‌های بی‌سابقه‌ای را برای مصرف‌کنندگان و شرکت‌های سراسر جهان به همراه داشته‌است. صنعت محصولات زیبایی در مقایسه با بخش‌های دیگر مانند مد، نسبتاً از تأثیر کووید ۱۹ مصون مانده‌است، زیرا مصرف‌کنندگان به اجبار، همچنان به دنبال آن هستند که آن را فرصتی برای «برداشتن محصول» با قیمت مناسب و با سفارش راحت ببینند. هنگامی که محصولات زیبایی به مرحله بازبازی می‌رسد، شرکت‌های سراسر زنجیره ارزش از تولیدکنندگان تا خرده‌فروشان، باید اطمینان حاصل کنند که انعطاف‌پذیری کافی برای مطابقت با فرصت‌های منطقه‌ای و گروهی را دارند، در حالی که سرمایه‌گذاری‌های دیجیتالی خود را حفظ می‌کنند یا افزایش می‌دهند.

شکل ۱۵:

انتظار می‌رود که تغییرات در مجموعه محصولات زیبایی در جهان تا پس از کووید ۱۹ ادامه داشته باشد.

طبقه‌بندی محصولات زیبایی، درصد سهم فروش خرده‌فروشی در سال ۲۰۲۱



CAGR, % ۲۰-۱۹

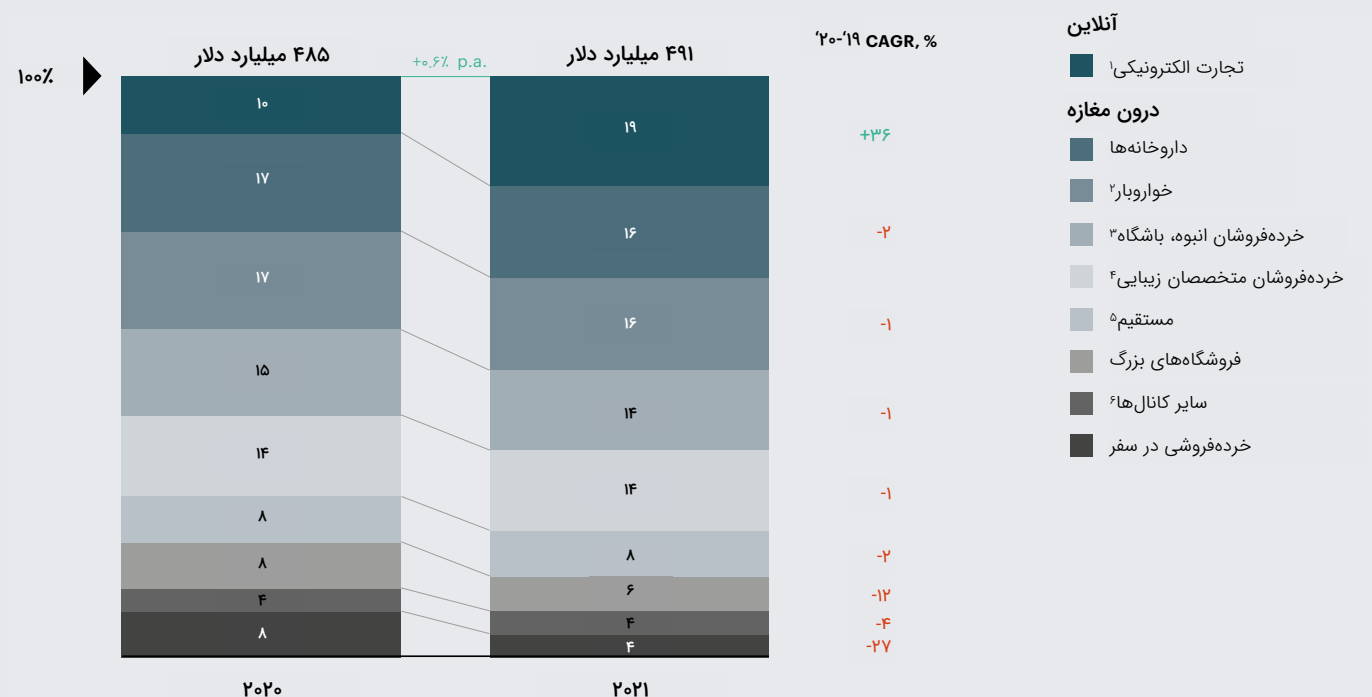
- آرایشی رنگی -۲
- عطر -۱۲
- مراقبت از مو +۲
- مراقبت از پوست +۵
- مراقبت شخصی +۲

۱ شامل فروش خرده‌فروشی در سفر
منبع: پیش‌بینی‌های بازبازی محصولات زیبایی در جهان براساس منطقه، گروه و کانال، شامل چشم‌انداز مکیکنزی، سناریوهای اقتصادی کلان MGI و NPD، نیلسن، IRI، خط اصلی و عمومی آمازون، گزارش مالی شرکت‌های خود را برای دو فصل اول سال ۲۰۲۰ ارائه دادند.

شکل ۱۶:

با تغییر رویه مصرف‌کنندگان به سمت خرید آنلاین، دیجیتال در سطح جهانی تقریباً ۱۰ درصد امتیاز کسب می‌کند.

درصد مجموعه کانال‌ها در پیش از کووید و پس از کووید، خرده‌فروشی



۱ تجارت الکترونیکی شامل کلیه فروش‌های آنلاین (بعنوان مثال، بازار، retailer.com، brand.com)
۲ خواربار شامل فروشگاه‌های رفاه، خرده‌فروشی‌های فضای باز و سوپرمارکت‌ها است.
۳ خرده‌فروشان انبوه و باشگاهی شامل تخفیف/ انبار کالا و هایپرمارکت‌ها هستند.
۴ خرده‌فروشان متخصص زیبایی در retailer.com نیستند. این‌ها در تجارت الکترونیکی گنجانده شده‌اند.

منبع: پیش‌بینی‌های بازبازی محصولات زیبایی در جهان براساس منطقه، گروه و کانال، شامل چشم‌انداز مکیکنزی، سناریوهای اقتصادی کلان MGI و NPD، نیلسن، IRI، خط اصلی و عمومی آمازون، گزارش مالی شرکت‌های خود را برای دو فصل اول سال ۲۰۲۰ ارائه دادند.

بازیگران فشن متمرکز بر دیجیتال، آسیا و محصولات لوکس ممکن است دارای یک مزیت باشند

با تداوم چالش‌های صنعت و وارد شدن به سال ۲۰۲۱، بازیگران چطور می‌توانند از فرصت‌های پیش‌آمده بهره‌برداری کنند؟

دیدگاه‌های کلیدی:

- بعد از رشد اقتصادی ۴ درصدی در سال ۲۰۱۹ رویدادهای سال ۲۰۲۰ افت زیادی را در عملکرد صنعت فشن ایجاد کرد و برآورد می‌شود که سود اقتصادی این صنعت در مدت این یک سال ۹۳ درصد کاهش یافته باشد.
- ارزش صنعت فشن اکنون روی بازیگران برتر متمرکز است - ۶۰ درصد این صنعت در سال ۲۰۱۹ تخریب‌کننده ارزش بود و به در سال ۲۰۲۰ به رقم برآورد شده ۷۰ درصد افزایش پیدا کرد.
- سرمایه‌گذاران به «خرده‌فروشان اینترنتی، شرکت‌هایی که فروش بالایی در منطقه APAC دارند، و شرکت‌هایی که قبلاً در فهرست برندگان برتر ما بودند» اعتماد می‌کنند - به عبارت دیگر، اگر ارزش‌گذاری‌های سهام نشانه‌ای از موفقیت آینده باشد، بازیگران قوی در سال ۲۰۲۱ قوی‌تر می‌گردند.

بررسی می‌کنیم.

نگاهی به گذشته در سال ۲۰۱۹ - "سال قبل از بحران"

آخرین ویرایش شاخص مد جهانی مکینزی (MGFI) نشان داد که اغلب مدیران اجرایی فشن در بین بخش‌های ارزش و نقاط جغرافیایی مختلف، پیش‌بینی کردند که رشد این صنعت - بعد از دو سال رشد اقتصادی چشمگیر - در سال ۲۰۲۰ کند می‌شود. این صنعت همچنان گسترش می‌یابد.

اما سرعت رشد و گسترش آن بخاطر ابهامات اقتصاد کلان، تحولات سیاسی و تهدیدات جنگ‌های تجاری، کندتر خواهد بود. البته اکنون بیماری همه‌گیر کووید ۱۹ از تمام چالش‌های دیگر مهمتر است و تأثیر اقتصادی آن احتمالاً تا چند سال آینده محسوس خواهد بود.

در سال ۲۰۱۹ صنعت فشن برآورد کرد که یک افزایش ۴ درصدی در سود اقتصادی رخ خواهد داد و این ادامه مسیر رشدی است که از سال ۲۰۱۷ آغاز شد، فقط این رشد در سال ۲۰۱۹ با روند کندتری ادامه می‌یابد. با بررسی رقم رشد، درآمدها ۰.۹ درصد کاهش یافتند و با کاهش ۳.۲ درصدی

شاخص مد جهانی مکینزی (MGFI) یک چشم‌انداز کلی از صنعت فشن را نشان می‌دهد، و توسعه مالی و ارزش‌آفرینی را از طریق سود اقتصادی پیگیری می‌کند. شاخص مد جهانی مکینزی (MGFI) که حول نواحی، بخش‌های ارزش و طبقات محصول می‌گردد، از مجموعه داده‌های اختصاصی درباره شرکت‌های عمومی تشکیل می‌گردد که جریان درآمدهای غالب آن‌ها از صنعت فشن بدست می‌آید.

ما در ویرایش پنجم از شاخص مد جهانی مکینزی (MGFI)، کاوش سود اقتصادی را ادامه می‌دهیم - کاوش سود اقتصادی، ابزار سنجشی برای ارزش‌آفرینی است که سودهای عملیاتی مالیات‌هایی با تعدیل کمتر و هزینه سرمایه کمتر را تشکیل می‌دهد. این معیار، ارزش مطلق ایجاد شده به مرور زمان را اندازه‌گیری می‌کند و بررسی می‌کند که هر شرکت برای ایجاد عملکرد خود چه مقدار سرمایه‌گذاری می‌کند. ما ابتدا ترکیب و توسعه سود اقتصادی در بین این صنعت را فاش می‌سازیم. سپس تأثیر کووید ۱۹ را بررسی می‌کنیم که سبب یک ارزش ترکیبی ۵۰ میلیارد دلار در شرکت‌های فشن تحت بررسی شده است که در سپتامبر ۲۰۲۰ در حالتی از آشفتگی قرار داشتند. و در نهایت ما ارزش‌گذاری‌های بازار سهام و پیامدهای آن‌ها برای موفقیت در سال ۲۰۲۱ را

شاخص جهانی فشن مکینزی



برآورد می‌شود که سود اقتصادی صنعت فشن در سال ۲۰۲۰ بعد از رشد ۴ درصدی خود در سال ۲۰۱۹، تا ۹۳ درصد کاهش یابد.

سود اقتصادی کلی (ارزش سال ۲۰۲۰ که از ارزش‌گذاری بازار درک می‌شود)، شاخص ۱۰۰ EP AS ۲۰۱۰



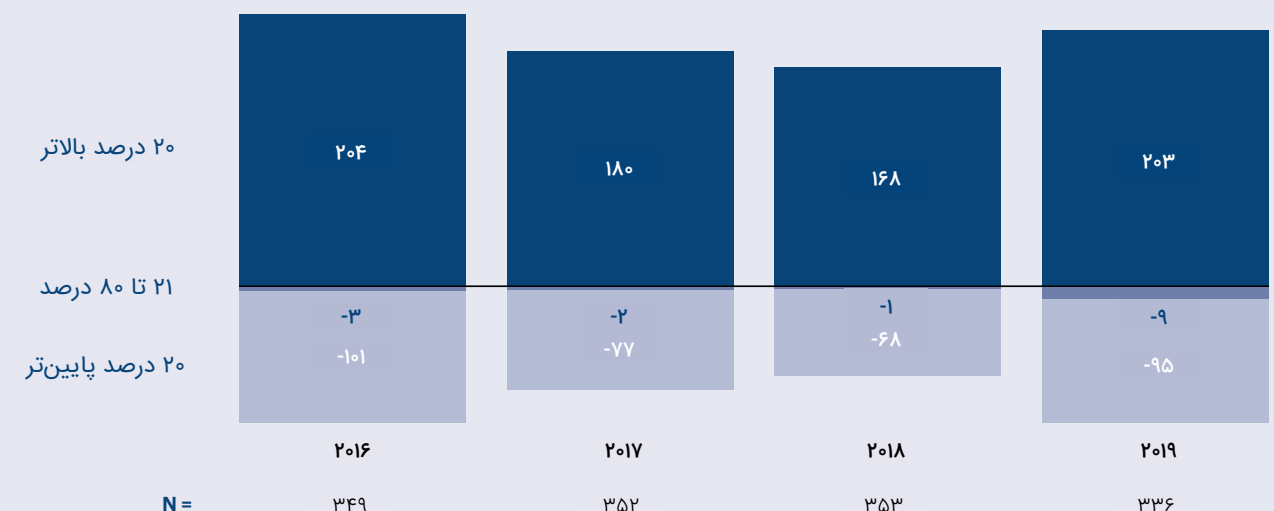
۱ سود اقتصادی بلندمدت درک شده از ارزش‌گذاری‌های بازار در سال ۲۰۲۰، و با فرض بدهی و WACC ثابت.

۲ رشد EP چهار درصدی صنعت بهنجار شده بر مبنای این فرض است که ۵۸ شرکت متأثر از کووید-۱۹ در نتیجه خود (FY19 گزارش شده در مارس، آوریل یا مه ۲۰۲۰) رشد مشابهی با بقیه صنعت خواهد داشت. در صورتی که سال مالی آن‌ها با سال تقویمی ۲۰۱۹ همسو باشد. نتایج نیمه اول ۲۰۱۹ از این فرض پشتیبانی می‌کند چون ۵۸ شرکت متأثر از کووید-۱۹ رشد EBITA برابر با ۱۰ درصد در مقابل ۱۴ درصد باقیمانده صنعت، داشتند.

۳ اگر ۵۸ شرکت متأثر از کووید-۱۹ را حذف کنیم، حاشیه EBITA در سال ۲۰۱۹ برابر با ۱۰.۳ درصد است.

تأثیر «برنده صاحب همه چیز خواهد بود» در سال ۲۰۱۹ قوی‌تر شد.

درصد کمک شرکت‌های فشن به سود اقتصادی صنعت فشن بر اساس پنج رتبه بندی شده



توضیحات: به علت اعداد رند شده، ممکن است این اعداد دقیقاً به ۱۰۰ نرسند.

شاخص جهانی فشن مکینزی

هزینه کالاهای فروخته‌شده (COGS) جبران شدند، که این منجر به یک افزایش ۶.۹ درصدی در سود ناخالص این صنعت گشت. با این حال افزایش در آیت‌های هزینه‌های عملیاتی دیگر سبب ایجاد یک افت خالص در درآمدها قبل از سرمایه‌گذاری، مالیات و استهلاک وام (EBITA) شد. و در نهایت، بهبود در کارایی سرمایه ۴.۸ درصد کاهش می‌یابد و سود اقتصادی را به یک رشد مثبت تبدیل می‌کند. حاشیه EBITA این صنعت در سال ۲۰۱۹، ۱۰.۶ درصد بود؛ این رقم در سال ۲۰۱۹، ۱۰.۹ درصد بود.

تکامل سود اقتصادی در پنج‌های عملکرد، داستانی را بازگو می‌کنند که اکنون به یک داستان معروف تبدیل شده‌است: این‌که سود اقتصادی گرایش بیشتری به سمت موفق‌ترین شرکت‌ها خواهد داشت و منجر به یک شکاف فزاینده در بین «شرکت‌های بالا و شرکت‌های پایین» خواهد شد. در حقیقت روند قطبش در سال ۲۰۱۹ تسریع شد و سود اقتصادی ۲۰ درصد عمل‌گران برتر، ۲۰۳ درصد از سود کلی این صنعت را تشکیل می‌داد (این رقم درصد بالاتر از ۱۰۰ به این دلیل امکان‌پذیر است که شرکت‌های بسیاری در سود اقتصادی منفی دخیل بودند).

۲۰ درصد عمل‌گران پایین، ۹۵- درصد از سود اقتصادی را تشکیل می‌دادند که این رقم در سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۱۷ به ترتیب برابر با ۶۷- و ۷۷- درصد بود. فقط در سال ۲۰۱۶ این صنعت قطبیده‌تر بود و ۲۰ درصد برتر ۲۰۴ درصد از سود اقتصادی را تشکیل می‌دادند در حالی که پنجک پایین ۱۰۱- درصد را تشکیل می‌داد. در تداوم این روند در سال‌های اخیر، بخش میانی- که معرف پنجک‌های ۲۱ ام تا ۸۰ ام بود- نتوانست کمک مثبتی به سود اقتصادی بکند و در حقیقت سهم آن ۹- درصد بود که پایین‌ترین سطح (حداقل) از سال ۲۰۱۶ بود.

پیگیری همان داده‌ها از یک دیدگاه مختلف، توضیحی برای وسعت چالش این صنعت است. حدوداً ۶۰ درصد از شرکت‌ها در سال ۲۰۱۹ تخریب‌کنندگان ارزش بودند، به این معنا که آن‌ها سود اقتصادی منفی را تحویل می‌دادند. این رقم در مقایسه با ۵۵ درصد در سه سال قبل و کاهش متوالی مقادیر در سال ۲۰۱۱ (که فقط ۲۶ درصد از شرکت‌ها تخریب‌کنندگان ارزش بودند)، حداقل برای یک دهه، بالاترین نسبت بود. در حقیقت نسبت بازیگرانی که ارزش را تخریب می‌کنند از سال ۲۰۱۱ رشد یکنواختی داشته‌است و باعث شده‌است که این صنعت از یک اکثریت خلق‌کننده ارزش به یک اکثریت تخریب‌کننده ارزش تبدیل شود. سهم

بالای تخریب‌کنندگان ارزش می‌تواند به این معنا باشد که برخی از شرکت‌ها در صورت لزوم برای تأمین مالی مجدد با مشکل مواجه می‌گردند چون نمی‌توانند هزینه سرمایه خود را بدست آورند- و این احتمالاً باعث می‌شود که شرکت‌ها در آینده با مشکلات مالی مواجه گردند. یک تغییر مداوم در رفتار مصرف‌کنندگان، مبنای این قطبش اقتصادی را تشکیل می‌دهد و بازارهای میانی پراتراکم به هزینه چند برند لوکس غالب و بازیگران تخفیف، با رنج زیادی رو به رو می‌شوند.

نیمه اول سال ۲۰۲۰ - شیوع کووید-۱۹

بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ (منسوب به کرونا) عملکرد این صنعت را مختل ساخته‌است و تأثیر معنی‌داری بر روی ارزش مطلق و خط سیر سود اقتصادی این صنعت در سال‌های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ خواهد داشت. در طی ۱۰ سال گذشته شاخص سود اقتصادی در سال ۲۰۱۰ به عدد ۱۰۰ رسیده‌است و در دامنه بین ۱۰۵ (در سال ۲۰۱۲) و ۵۱ (در سال ۲۰۱۶) واقع بوده است- البته گزینه دوم یک سال متمایز، و دومین سال پایین سال ۲۰۱۷ با عدد ۶۹ بود. با این‌که عملکرد سال به سال (یک ساله) تغییر کرده‌است اما در یک بازه نسبتاً محدود باقی‌مانده است. البته سال ۲۰۲۰ در یک دوره اوج عملکرد پایین مختلف به سر می‌برد. با این‌که گزارشات یک سال کامل هنوز منتشر نشده‌اند اما برآوردهای شاخص مد جهانی مکینزی (MGFI) بر اساس توسعه سرمایه‌سازی بازار حاکی از این است که سود اقتصادی این صنعت در سال ۲۰۲۰ بعد از رشد ۴ درصدی در سال ۲۰۱۹، ۹۳ درصد کاهش می‌یابد. این مسئله به یک شاخص ۶ ختم می‌شود، در حالی که عدد شاخص در سال ۲۰۱۰ برابر با ۱۰۰ بود و این نسبت به بدترین عملکرد این صنعت در سال ۲۰۱۶، خیلی پایین‌تر است.

افت منتج در سود اقتصادی در نسبت تخریب‌کنندگان ارزش نیز منعکس می‌گردد، که برآورد می‌شود افزایش یابد و در سال ۲۰۲۰ به ۷۳ درصد برسد و به راحتی بر سطح رکورد ۶۰ درصدی در سال ۲۰۱۹ فایق آید، که این حدوداً سه برابر عدد مشاهده شده در سال ۲۰۱۱ است. به عبارت دیگر از ۳۲۶ شرکت تأثیرگذار بر شاخص، ۲۳۸ شرکت تخریب‌کننده ارزش هستند در حالی که سودهای مثبت صنعت فقط بین ۸۸ شرکت باقی‌مانده تقسیم می‌شود. تحلیل درآمدهای سه‌ماهه نشان دهنده تأثیر مخرب این ویروس بر روی عملکرد صنعت فشن است. این بیماری همه‌گیر زمانی که اولین بار بسرعت در سراسر جهان شیوع پیدا کرد، خرید لباس از اذهان مردم دور شد. بر اساس

شاخص جهانی فشن مکینزی

سنتی خود را از نو ارزیابی کرد و طرح‌هایی را برای تعطیلی دائمی ۱۰۰ فروشگاه در آمریکای شمالی و چین (معادل حدوداً ۹ درصد از شبکه جهانی آن) در دوره ۱۸ ماهه متعاقب آشکار ساخت.

مقیاس چالشی که شرکت‌های فشن با آن مواجه هستند توسط تحلیل سناریوهای مد مکینزی آشفتگی مالی و تأثیر شرکت‌های تابعه دولت، آشکار می‌گردد. این تحلیل نشان می‌دهد که بدون پشتیبانی شرکت‌های تابعه و پشتیبانی‌های دولتی دیگر، ۷۵ درصد از شرکت‌های اروپایی در آشفتگی مالی خواهند بود که این بر مبنای نمونه ۷۳ شرکت فشن پذیرفته شده از ناحیه EMEA (اروپا، خاورمیانه و آفریقا) است که فروش خالص آن‌ها بیش از ۲۵۰ میلیون دلار است. با شرکت‌های تابعه جزئی و یک بازیابی ضعیف‌تر، نسبت شرکت‌های مختل‌شده ممکن است با یک استراتژی قوی‌تر به ۵۸ یا ۵۲ درصد کاهش یابند. این عادلانه است که انتظار داشته باشیم یک چشم‌انداز سیاست حمایتی حول حدود نصف شرکت‌های بالاتر از آب باقی خواهد ماند و موجی از تحکیم را در سال ۲۰۲۱ تسریع خواهد کرد چون بازیگران قوی‌تر فرصت این را خواهند داشت که رقبای ضعیف‌تر را از بین ببرند.

نگاه کردن به پیش رو - ویژگی‌های برنده

موضوع شاخص مد جهانی مکینزی (MGFI) آینده‌نگر در گزارش سال گذشته «دریافت و عدم قطعیت» بود. این سال، همان احساسات قابل اعمال بودند. با این حال این تحلیل همچنین نشانه‌هایی از یک بازیابی کند را نشان می‌داد و شرکت‌های فشن به تدریج تعدیل مبتنی بر آرمان‌های استراتژی نرمال و بازیابی خود را آغاز کردند. میانگین ارزش جاری بازار شرکت‌های فشن در مارس ۲۰۲۰ در پایین‌ترین مقدار خود بود و ارزش‌گذاری ۳۸ درصدی پایین‌تر از سطوح دسامبر ۲۰۱۹ بود. با این حال این ارزش‌گذاری‌ها از آن موقع با سرعت کندی شروع به بازیابی کرده اند و در ۲۳ اکتبر ۲۰۲۰ آن‌ها در مقایسه با دسامبر ۲۰۱۹ فقط ۱۳ درصد کاهش یافتند.

با این‌که دور از انتظار نیست، اما سرمایه‌گذاران اطمینان بیشتری به فهرست ۲۰ بازیکن فشن برتر ما بر اساس سود اقتصادی در سال ۲۰۱۸ (برندگان برتر منتشر شده در ویرایش آخر ما) داشتند که پرواز به برندهای معروفی را منعکس می‌ساختند که نشان می‌دادند غوطه‌وری بازار سهام مارس ۲۰۲۰ برای این گروه کم شدت‌تر بود (یک افت ۲۹ درصدی از

مجموعه داده‌های ۱۷۶ شرکت که نتایج سه ماهه در ماه‌های آوریل، مه یا ژوئن را گزارش دادند، درآمد‌ها در مقایسه با همان دوره در سال ۲۰۱۹، ۳۴ درصد کاهش یافت و حاشیه‌های ۲۱ EBITA، ۳۴ درصد کاهش یافت.

از یک دیدگاه بخشی، کالاهای لوکس و کالاهای لوکس ارزان همچنان خریداری می‌شدند در حالی که ارزش و تخفیف تأثیرگذار بودند و احتمالاً نشان می‌دادند که ماه‌های اول گسترش کووید ۱۹ بطور ابهام نسبتاً کمتری را برای میزان خرج کردن ثروت‌مندترین مصرف‌کنندگان ایجاد می‌کند. در بخش‌های تخفیف و ارزش، سهم تجارت الکترونیکی نسبتاً پایین است و بر عملکرد این شرکت‌ها در طی دوره افت تأثیر می‌گذارد. بر اساس فشار بلندمدت موجود بر خرده‌فروشی فیزیکی، و نسبت نسبتاً بزرگ شرکت‌های فشن که با آغاز این بحران شروع به ضررکردن کردند، تعجبی ندارد که شوک ایجادشده با این بیماری همه‌گیر برای برندهای زیادی، یک گام دورتر بود. با پیروی از بایگانی‌های یک القای تدریجی ورشکستگی در طی چند سال گذشته، این روند در طی بخش اول این بیماری واگیر سرعت گرفت و تحت آشفتگی مالی ایجاد شده در سپتامبر ۲۰۲۰ بیش از ۳۰ میلیارد دلار فروش در ایالات متحده رخ داد. در اروپا این رقم کلی بیش از ۲۰ میلیارد دلار فروش در همان دوره بود.

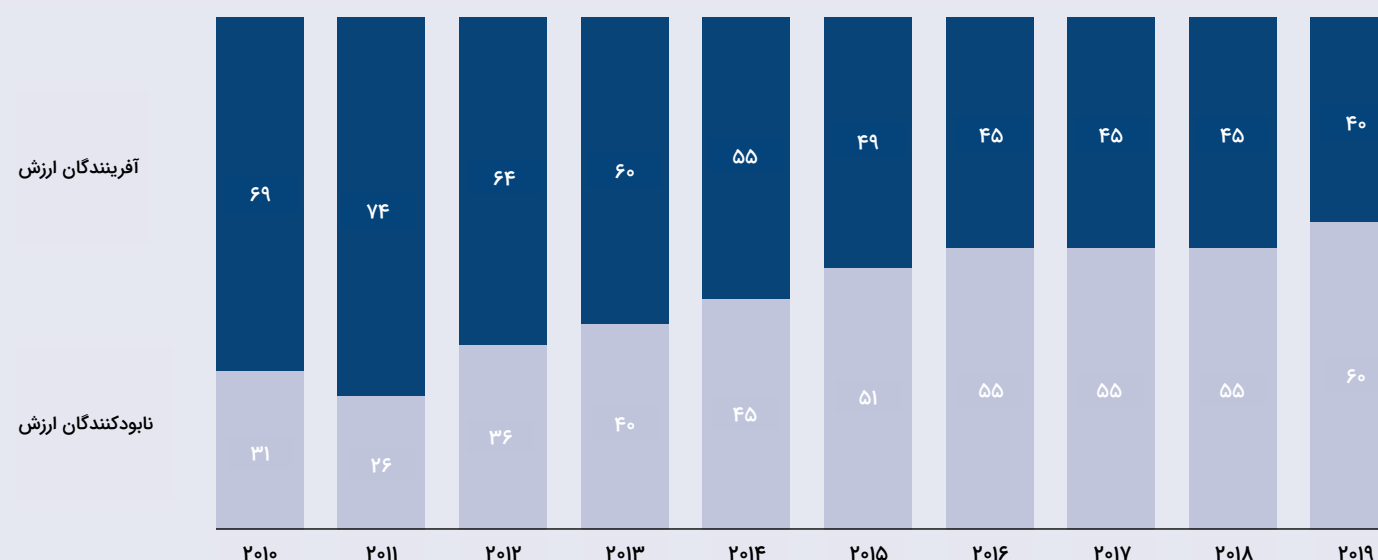
با این حال نقاط امیدبخش در وسط ابهامات وجود دارد. با این‌که تأثیر این بحران بر روی کسب‌وکارها و مشاغل یک تأثیر مخرب بوده است اما ممکن است پاسخ‌های استراتژیکی که در بلندمدت تا حدودی مثبت هستند، را نیز تسریع نموده‌باشد. چندین شرکت از فرصت پیش آمده در طی این بحران استفاده کردند تا مدل‌های کسب‌وکار خود را از نو شکل دهند و آن‌ها را از نو تنظیم کنند؛ این کار غالباً باعث می‌شد که آن‌ها از خرده‌فروشی فیزیکی به پلتفرم‌های «دیجیتال مقدم» یا «فقط دیجیتال» رو بیاورند.

Inditex شرکت مادر Zara در اوایل تابستان بیان کرد که این گروه تا ۱۲۰۰ فروشگاه را در سراسر جهان (۱۶ درصد از کل فروشگاه‌های خود) را تعطیل خواهد کرد. سپس موجی در خرید آنلاین رخ داد که به کسب یک سود سالم کمک می‌کرد چون فروش‌های دیجیتالی بین ۳۱ فوریه و ۳۱ ژوئیه در مقایسه با همین دوره در سال ۲۰۱۹، ۷۴ درصد افزایش یافت - این شرکت در یک نقطه زمانی در یک روز یک میلیون آیتم را به فروش رساند. شرکت Guess در ماه ژوئن بیان کرد که با تداوم تأثیرگذاری تعطیلی‌های ناشی از ویروس کرونا بر روی کسب‌وکار خود، استراتژی فروشگاه‌های

شکل ۱۹:

سهم تخریب‌کنندگان ارزش در رشد صنعت فشن و رساندن آن به ۶۰ درصد در سال ۲۰۱۹.

درصد خلق‌کنندگان ارزش در مقابل تخریب‌کنندگان ارزش در سال



منبع: شاخص فشن جهانی McKinsey

شکل ۲۰:

ارزش جاری کلی بازار فشن در ماه مارس، که نشان می‌دهد برندگان برتر همچنان عملکرد برتری دارند.

ارزش جاری بازار برای کل صنعت و برندگان برتر، دسامبر ۲۰۱۹ تا اکتبر ۲۰۲۰، شاخص دسامبر ۲۰۱۹، AS ۱۰۰



مجموع	سوپر وینرز	Dec ۱۹	Jan ۲۰	Feb ۲۰	Mar ۲۰	Apr ۲۰	May ۲۰	Jun ۲۰	Jul ۲۰	Aug ۲۰	Sep ۲۰	Oct ۲۰
۳۳۳۶	۲۰	-	-۶	-۱۷	-۳۸	-۳۳	-۳۱	-۲۸	-۲۶	-۲۰	-۲۰	-۱۳
۱,۷۱۹	۱,۱۱۷	-	-۲	-۱۱	-۲۹	-۲۴	-۱۴	-۱۳	-۷	+۲	+۴	+۱۱

N = ۳۳۶ داده های سرمایه بازار برای آخرین روز معاملاتی هر ماه و ۲۳ اکتبر ۲۰۲۰ (آخرین اطلاعات موجود در زمان تجزیه و تحلیل)

شاخص جهانی فشن مکینزی

کردیم، این بخش‌ها ارزش‌گذاری‌هایی را نشان می‌دهند که فقط به صورت حاشیه‌ای از برندهای مقیاس میانی بالاتر هستند و کالاهای لوکس و کالاهای لوکس ارزان در ماه اکتبر در مقایسه با سطوح دسامبر ۱۴، ۲۰۱۹ درصد پایین‌تر هستند در حالی که بخش برند مقیاس میانی ۱۵ درصد کاهش را نشان می‌داد. البته شایان ذکر است که اگر فقط به شرکت‌های فشن لوکس نگاه کنیم (و بخش کالاهای لوکس ارزان را حذف نماییم)، آن‌ها چشم‌انداز کلی مثبت‌تری را نشان می‌دهند و در ماه اکتبر فقط ۱۲ درصد کاهش پیدا کرده‌اند.

با اتخاذ یک دیدگاه طبقه‌ای، لباس‌های ورزشی بازیابی قوی‌تری داشتند و این نشان‌دهنده یک روند لباس‌های راحتی تسریع یافته بود. در ماه اکتبر این طبقه در مقایسه با دسامبر ۲۰۱۹، یک افزایش ۷ درصدی را تجربه می‌کرد. جواهرات و ساعت دومین طبقه با بهترین عملکرد بودند و این نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاران معتقدند مصرف‌کنندگان از خریدهای سرمایه‌گذاری خود در دوران تعطیلی همچنان راضی هستند، حتی با این‌که تمایل آن‌ها برای خرید لباس‌های نو کاهش پیدا کرده‌است. ارزش جاری بازارهای تخصصی جواهرات و ساعت در ارزش‌گذاری‌های اکتبر ۲۰۲۰ در مقایسه با دسامبر ۲۰۱۹، یک افت ۷ درصدی را تجربه می‌کرد. طبقات پوشاک و کفش در ماه اکتبر در مقایسه با سطوح دسامبر ۲۰۱۹، به ترتیب افت‌های ۱۸ و ۱۹ درصدی را تجربه می‌کردند.

با این‌که سال ۲۰۲۱ احتمالاً تقریباً برای تمام شرکت‌های فشن چالش‌انگیز خواهد بود اما فرصت‌هایی برای برخی از آن‌ها نیز وجود خواهد داشت. شرکت‌هایی که به موفقیت رسیده بودند احتمالاً همچنان بر موارد روبرو متکی بودند: دیجیتال، شناسایی این‌که تقاضا در چه بخش‌هایی وجود دارد، و هدف‌گیری نقاط جغرافیایی، بخش‌ها یا طبقات محصولی که عملکرد بهتری داشتند. در زمان‌های چالش‌انگیز، تصمیمات جسورانه اغلب سبب درو کردن غنی‌ترین پاداش‌ها می‌گردند.

با این حال تصمیم‌گیرندگان همچنین باید نشان دهند که می‌توانند سریعاً به یک شرایط پویا پاسخ دهند و در عین حال می‌توانند ریسک را به شیوه کارآمدی مدیریت نمایند چون تصمیماتی که آن‌ها در ماه‌های آینده اتخاذ می‌کنند اهمیت حیاتی برای آینده کسب‌وکار آن‌ها خواهد داشت.

دسامبر، در مقایسه با یک افت ۳۸ درصدی میانگین برای کل بازار، و در ماه اکتبر برندگان برتر به یک بازیابی سطوح قبل از بحران ۱۱ درصدی رسیده بودند. در طی دوره شیوع این بیماری همه‌گیر، برندگان برتر در مقایسه با هم رده‌های خود، با ارزش‌گذاری‌های سهام شاخص ۲۲ درصدی بالاتر، عملکرد بهتری داشتند.

شرکت‌هایی که بهترین عملکرد را در ماه‌های منتهی به اکتبر ۲۰۲۰ داشتند دو ویژگی کلیدی مشترک داشتند. بسیاری از آن‌ها یک تمرکز APAC قوی داشتند که نشان‌دهنده قدرت اقتصادی این منطقه و تأثیر نسبتاً کمتر این بیماری همه‌گیر بود، و بقیه شرکت‌ها یک پیشنهاد دیجیتالی ناگزیر را ارائه می‌دادند. اگر به ۳۱۱ شرکت فشن با درآمدهای موجود در یک سطح منطقه‌ای نگاه کنیم، شرکت‌هایی که سهم فروش قابل ملاحظه‌ای (حداقل ۳۰ درصد) در APAC داشتند به طور یکنواخت ارزش‌گذاری‌های بالاتری را فراهم می‌ساختند و در مقایسه با شرکت‌هایی با یک ردپای فروش APAC ضعیف‌تر (کمتر از ۳۰ درصد) در دوره ژانویه تا اکتبر، به طور میانگین در یک ارزش‌گذاری شاخص ۱۸ درصد بالاتر باقی می‌ماندند.

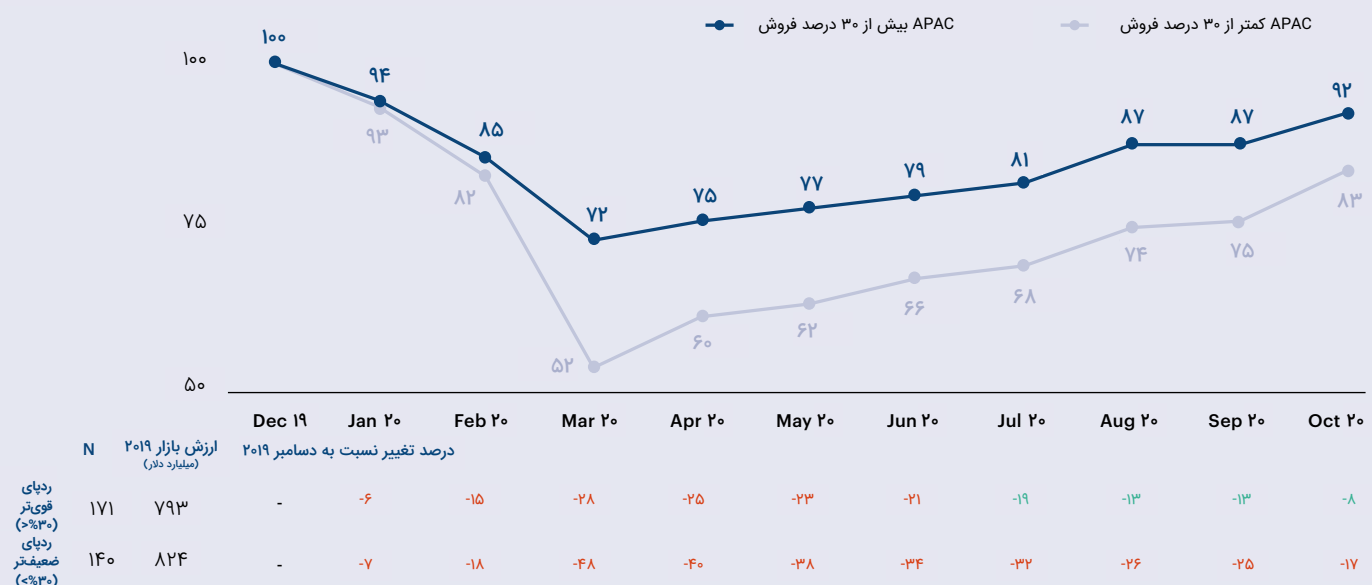
یک موضوع پایدار و نه‌چندان دور از انتظار، این است که خرده‌فروشان اینترنتی محض همچون Farfetch، Zalando، ASOS و Revolve عملکرد پایدار بهتری در سال ۲۰۲۰ داشتند چون مشتریانی که اکنون با تعطیلی مواجه شده بودند برای خرید کردن به دستگاه‌های دیجیتالی خود رو آوردند. علیرغم این‌که در ابتدا افت ارزش‌گذاری‌های بازار آن‌ها در امتداد بازار وسیع‌تر دیده می‌شد، اما این بازیگران «اول دیجیتال» انتخاب خود را در مقایسه با ماه مارس خیلی سریع‌تر انجام دادند بطوری که در ماه اکتبر در مقایسه با ماه دسامبر ۲۰۱۹، ۷۶ درصد سریع‌تر معامله کرده بودند. در دوره ژانویه تا اکتبر، خرده‌فروشان اینترنتی در مقایسه با شرکت‌های دیگر صنعت فشن (بر اساس ارزش‌گذاری‌های سهام شاخص) در فرآیند افزایش سهام ارزش جاری کلی بازار صنعت به ۳.۴ درصد (که قبلاً ۲ درصد بود)، به طور میانگین ۴۲ درصد سریع‌تر معامله کرده‌بودند.

اگر به بخش‌های ارزش نگاه کنیم، این تحلیل نشان می‌دهد که علی‌رغم افت بازار در ماه مارس، بخش‌های ارزش و تخفیف در مقایسه با شرکت‌های دیگر ارقام بالاتری را نشان می‌دهند - آن‌ها در اکتبر ۲۰۲۰ در مقایسه با ارقام دسامبر ۲۰۱۹، ۵ درصد بالاتر بودند. علیرغم نتایج سه ماهه نسبتاً قوی‌تر در کالاهای لوکس و کالاهای لوکس ارزان که قبلاً ذکر

شکل ۲۱:

یک ردپای فروش قوی‌تر در منطقه APAC در طی این بحران با تعطیلی‌های نسبتاً ضعیف‌تر، به برندها کمک کرد.

ارزش جاری بازار بر اساس ردپای APAC شرکت، از دسامبر ۲۰۱۹ تا اکتبر ۲۰۲۰، شاخص دسامبر ۱۰۰ AS، ۲۰۱۹

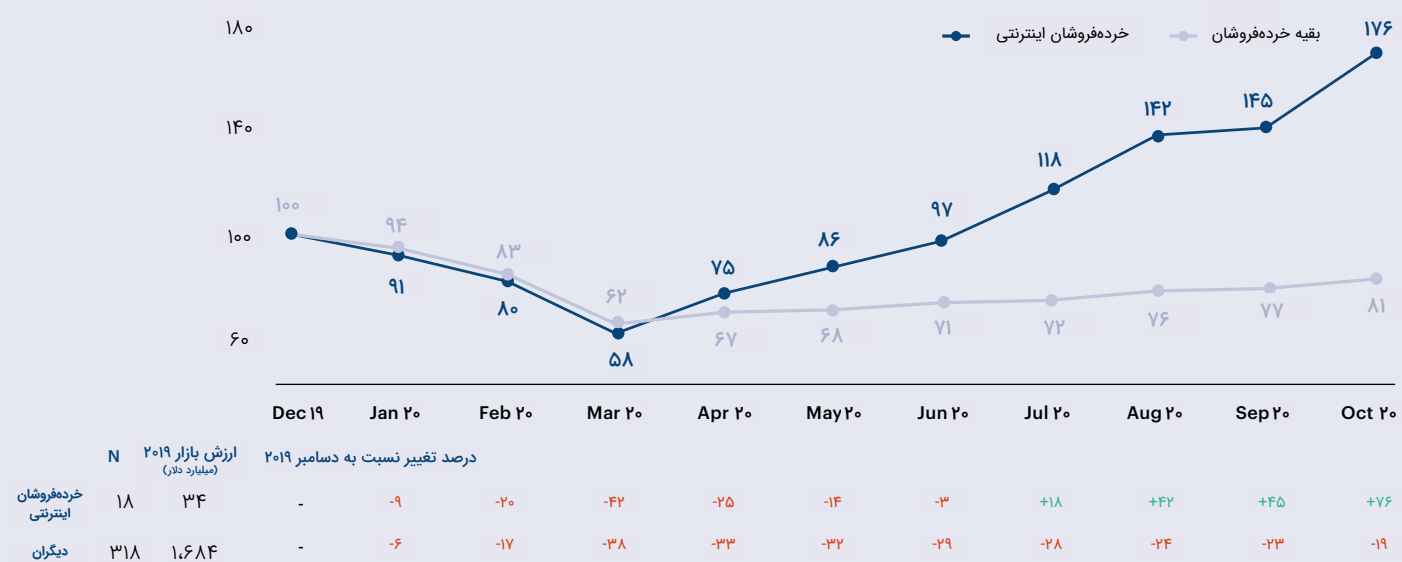


N = ۳۱۱؛ داده‌های سرمایه‌بازار برای آخرین روز معاملاتی هر ماه و ۲۳ اکتبر ۲۰۲۰ (آخرین اطلاعات موجود در زمان تجزیه و تحلیل)

شکل ۲۲:

خرده‌فروشان اینترنتی بعد از ماه مارس در یک بازیابی V شکل دوباره اوج گرفتند، چون تعطیلی‌های بلندمدت باعث شد که مصرف‌کنندگان به خرید آنلاین رو بیاورند.

ارزش جاری بازار برای خرده‌فروشان اینترنتی در مقابل بقیه خرده‌فروشان، دسامبر ۲۰۱۹ تا اکتبر ۲۰۲۰، شاخص دسامبر ۱۰۰ AS، ۲۰۱۹



N = ۳۳۴؛ داده‌های سرمایه‌بازار برای آخرین روز معاملاتی هر ماه و ۲۳ اکتبر ۲۰۲۰ (آخرین اطلاعات موجود در زمان تجزیه و تحلیل)



عمران آمد

عمران آمد، به عنوان بنیان‌گذار، سردبیر ارشد و مدیر اجرایی مجله «تجارت مد»، یکی از نویسندگان، متفکران و مفسران برجسته در صنعت فشن است. او که مجذوب ترکیب قدرتمند خلاقیت و تجارت صنعت شده بود، وبلاگ خود را در سال ۲۰۰۷ با نام BoF راه‌اندازی کرد که از آن زمان تاکنون، تبدیل به جامعه‌ای با جمعیت پنج میلیون نفر از ۲۰۰ کشور و منطقه مختلف رشد کرده و به عنوان منبع بزرگی به صنعت فشن دنیا خدمت می‌کند. پیش از این، وی مشاور مکینزی در لندن بود.



اچیم برگ

اچیم برگ از شهر فرانکفورت، مدیریت پوشاک، گروه لوکس و فشن جهانی مکینزی را بر عهده دارد و در بخش‌های مربوط به لباس، منسوجات، کفش، پوشاک ورزشی، زیبایی، پوشاک خرده‌فروشی و متعلقات ارزشمند و تقریباً لوکس، فعال است. او به عنوان کارشناس خرده‌فروشی و صنعت جهانی فشن از طیف وسیعی از مشتریان با کمک زمینه‌های مدیریت ارشد و استراتژیک و همچنین از عملیات و مسائل مرتبط با تأمین منابع حمایت می‌کند.



آنیتا بالچاندانی

آنیتا بالچاندانی شریک دفتر مکینزی در لندن است و مدیریت گروه پوشاک، فشن و لوکس را در EMEA بر عهده دارد. تخصص او شامل فشن، بهداشت و زیبایی، خرده‌فروشی تخصصی و تجارت الکترونیکی می‌شود. او در زمینه واکنش‌های استراتژیک نسبت به اختلالات شکل‌گرفته در صنعت خرده‌فروشی و ارائه تحولات رشد رابطه مشتری و برند، از مشتریان حمایت می‌کند.



ساسکیا هدریش

ساسکیا هدریش بعنوان کارشناس ارشد جهانی فشن و لوکس از پوشاک مکینزی، با شرکت‌های فشن در سراسر جهان در زمینه‌های استراتژی، بهینه‌سازی تأمین منابع، تحول در تجارت و مباحث مصرف بهینه همکاری می‌کند. این‌ها مباحثی هستند که او همچنان به طور مرتب در مورد آن‌ها به چاپ مطلب می‌پردازد. علاوه بر این، او در مورد توسعه استراتژی‌های صنایع ملی پوشاک در سراسر آفریقا، آسیا و آمریکای لاتین مشارکت می‌کند.



فلیکس رولکنز

فلیکس رولکنز، بخشی از رهبری گروه فشن و لوکس پوشاک مکینزی است و در زمینه پوشاک و لباس ورزشی با این گروه همکاری دارد. در موضوعات مختلفی از جمله استراتژی، مدل عملیاتی و تحولات تجاری، نقش اصلی را در شرکت‌های تجارت الکترونیکی فشن اروپا و آمریکای شمالی دارد.



راب یانگ

راب یانگ به عنوان سردبیر بازارهای جهانی مجله «تجارت فشن» بر محتوای بخش‌های آسیا-اقیانوسیه، خاورمیانه، آمریکای لاتین، آفریقا، CIS و اروپای شرقی نظارت دارد. او متخصص بازارهای نوظهور و پیشتاز است که فعالیت حرفه‌ای وی بعنوان سردبیر مد، روزنامه‌نگار در زمینه تجارت، نویسنده و همچنین مشاور استراتژیک موجب شد تا در سراسر جهان به فردی پیش رو در پروژه‌های صنعت تبدیل گردد.



جیکوب اکلوفجنس

جیکوب اکلوفجنس، مشاور دفتر مکینزی در لندن، متخصص در پوشاک، فشن و اجناس لوکس است. او با شرکت‌های فشن و لوکس و همچنین سرمایه‌گذاران صنعت در سراسر اروپا در زمینه‌هایی مانند تجارت الکترونیکی، استراتژی، ارزش‌گذاری، مدل عملیاتی و M&A همکاری می‌کند.



التنا پنگ

التنا پنگ یکی از شرکای دفتر مکینزی در سانفرانسیسکو است و مدیریت گروه پوشاک، فشن و اجناس لوکس را در قاره آمریکا بر عهده دارد. او در این صنعت پویا، با شرکت‌های پوشاک و خرده‌فروشی جهانی مشارکت می‌کند تا تحولات گسترده‌ای در سودآوری آن‌ها ایجاد کند و قابلیت‌های جدیدی را برای پیشرفت این صنعت ایجاد کند.



BOF

McKinsey
& Company

