



اطلاع‌رسانی

روایت مک‌کینزی

از چشم‌انداز صنعت پوشاک در سال ۲۰۲۶:

کوچ مد به مقاصد جدید

در سال ۲۰۲۵، دولت ایالات متحده مجموعه‌ای گسترده از تعرفه‌ها را معرفی کرد. با توجه به اینکه آمریکا ۸۹ درصد از پوشاک و محصولات چرمی عرضه‌شده در بازار داخلی خود را وارد می‌کند، این بخش‌ها از جمله صنایعی هستند که بیشترین آسیب را متحمل شده‌اند. واکنش شرکای تجاری با اقدامات تلافی‌جویانه، زنجیره‌های تامین جهانی را در وضعیت بی‌ثباتی و عدم قطعیت قرار داده است. کوچ مد به مقاصد جدید

در این میان صنعت پوشاک و کفش در میان آسیب‌پذیرترین صنایع در برابر پیامدهای تعرفه‌ای قرار دارد و آثار این تحولات برای این صنعت عمیق و گسترده است. در پاسخ به این فشارها، ۷۶ درصد از مدیران صنعت مد معتقدند که واکنش به اختلالات تجاری و تعرفه‌ها مهم‌ترین عامل شکل‌دهنده آینده این صنعت در سال ۲۰۲۶ خواهد بود.

کانون‌های اصلی تامین پوشاک بیشترین تاثیر را از افزایش نرخ تعرفه‌ها پذیرفته‌اند؛ کشورهایی مانند چین، ویتنام، هند، بنگلادش و اندونزی که در مجموع ۶۳ درصد از واردات نساجی و پوشاک آمریکا را تامین می‌کنند و حدود ۷۵ درصد از افزایش بار تعرفه‌ای نیز به این کشورها مربوط می‌شود.

✓ کارنامه فشن ۲۰۲۵

شدیدترین اثرگذاری در دوره ۹۰ روزه اجرای اولیه پس از اعلام تصمیم در آوریل ۲۰۲۵ رخ داد؛ زمانی که تعرفه‌های پوشاک و کفش از ۱۳ درصد به ۵۴ درصد جهش کرد.

هرچند برخی از این تعرفه‌ها بعداً لغو شدند، اما تا اواسط ماه اکتبر، میانگین وزنی تعرفه پوشاک و کفش از ۱۰ کشور اصلی صادرکننده به آمریکا به ۳۶ درصد رسید؛ رقمی که به‌مراتب بالاتر از میانگین ۱۷ درصدی کل صنعت برای صادرات آمریکا است.

با این حال، عدم قطعیت قابل‌توجهی همچنان بر فضای تعرفه‌ای حاکم است و احتمال افزایش بیشتر عوارض واردات از چین در آینده نزدیک مطرح می‌شود.

نسب، امریکا

۱۷۶ شماره ۲۷۰ دی ۱۴۰۴

در چنین شرایطی، برندها و تامین‌کنندگان برای ارزیابی واقعی میزان رقابت‌پذیری، ناگزیرند تعرفه‌ها را در کنار سایر متغیرهای عملیاتی از جمله هزینه انرژی، زیرساخت‌ها و نهادهای تولید در نظر بگیرند تا بتوانند مراکز تأمینی را شناسایی کنند که در این محیط جدید همچنان از توجیه اقتصادی برخوردارند.

✓ ابزارهای مقابله

شرکت‌های فعال در حوزه پوشاک و کفش برای مقابله با فشارهای ناشی از تعرفه‌ها، هم‌زمان از اهرم‌های قیمت‌گذاری، کاهش هزینه و بازتنظیم منابع تامین استفاده می‌کنند.

برای نمونه بین ژانویه تا ژوئیه ۲۰۲۵، قیمت پوشاک در آمریکا ۱/۳ درصد افزایش یافت و ۵۵ درصد از مدیران این صنعت انتظار دارند در سال ۲۰۲۶ نیز، در واکنش به تعرفه‌ها، افزایش‌های بیشتری اعمال شود. برخی بازیگران بزرگ به‌طور صریح از افزایش قیمت‌ها خبر داده‌اند؛ از جمله نایکی، هرمس و رالف لورن.

این در حالی است که با تداوم تورم در سطوح بالا، ۹۲ درصد از مصرف‌کنندگان نسبت به وضعیت مالی خانوار خود ابراز نگرانی می‌کنند. در تمام

سطوح قیمتی، بیش از ۸۰ درصد مصرف‌کنندگان «ارزش مناسب در برابر قیمت» را مهم‌ترین عامل خرید می‌دانند.

همچنین برندها برای جبران فشار بر حاشیه سود، به بهینه‌سازی کارایی روی آورده‌اند؛ از جمله مذاکره مجدد با تامین‌کنندگان، تجمع محموله‌ها، ساده‌سازی تنوع محصولات و بهبود لجستیک. برای نمونه، والمارت از تامین‌کنندگان چینی خود درخواست کاهش قیمت کرده و لیوایز با ساده‌سازی مجموعه محصولات Holliday، کاهش پیچیدگی و موجودی، تمرکز خود را بر کالاهای اصلی با حاشیه سود بالاتر گذاشته است. با این حال، بسیاری از تامین‌کنندگان خود تحت فشار افزایش هزینه نهاده‌ها قرار دارند؛ موضوعی که نشان می‌دهد هر دو طرف ناچارند راهکارهای متعادل برای تقسیم بار هزینه‌ها پیدا کنند.

در این میان ۳۵ درصد از مدیران اعلام کرده‌اند که قصد دارند تامین خود را به بازارهایی با توافقات تجاری مطلوب‌تر منتقل کنند؛ روندی که با گسترش فعالیت‌های برند در ویتنام نمونه‌سازی شده است.

برای برندهای جهانی، میزان فوریت این تغییر به سطح وابستگی به بازار آمریکا بستگی دارد. با



پیش‌بینی تقاضا و مقایسه‌گذاری قیمت.

در این مسیر، تقویت و بازتعریف مفهوم «ارزش در برابر قیمت» از طریق روایت‌پردازی، کیفیت یا تمایز خلاقانه و تعمیر یا فروش مجدد که محصول را به‌عنوان یک سرمایه‌ماندگار معرفی می‌کند اهمیت کلیدی خواهد داشت.

در سوی دیگر، تامین‌کنندگان باید پایگاه‌های تولیدی خود را با در نظر گرفتن کل هزینه‌های تامین و ایجاد توازن میان تعرفه‌ها، هزینه نیروی کار و رقابت‌پذیری در مناطق مختلف به‌صورت جامع ارزیابی کنند.

توانایی جابه‌جایی حجم تولید یا بازطراحی شبکه‌ها همگام با تغییر شرایط تجاری، همچنان محور اصلی تاب‌آوری خواهد بود.

برای افزایش چابکی و جبران فشار هزینه‌ها، تامین‌کنندگان لازم است بهره‌وری را از طریق تولید ناب، کاهش اتلاف، بهبود کارایی و بهینه‌سازی جریان‌های کاری در اولویت قرار دهند. این اقدامات باید با سرمایه‌گذاری‌های هدفمند در اتوماسیون و دیجیتالی‌سازی تکمیل شود تا عملیات ساده‌تر شده و شفافیت در سراسر زنجیره ارزش افزایش یابد.

در این میان هم برندها و هم تامین‌کنندگان می‌توانند با تنوع‌بخشی به پایگاه مشتریان و تامین‌کنندگان، ریسک تمرکز را کاهش دهند.

در عین حال، تقویت روابط راهبردی با شرکای کلیدی ضروری است؛ چرا که این همکاری‌ها می‌تواند امکان نوسازی تاسیسات و فرایندها را فراهم کرده و ریسک‌های ناشی از نوسانات را از طریق سرمایه‌گذاری مشترک در پروژه‌هایی که یک تامین‌کننده به‌تنهایی توان مالی آن را ندارد، کاهش دهد.

برای برندها، دیجیتالی‌سازی عملیات و بهره‌گیری از هوش مصنوعی در مدیریت یک زنجیره تامین چند کشوری و متنوع، نقشی تعیین‌کننده خواهد داشت؛ اقدامی که وابستگی به هر شریک تامین منفرد را کاهش داده و در شرایط افزایش هزینه‌های تولید، به حفظ حاشیه سود کمک می‌کند.

منبع: دنیای اقتصاد

کنند، از جمله از طریق حداقل سفارش یا تعهدات ظرفیت، و هم‌زمان پایگاه مشتریان خود را گسترش دهند.

برخی دیگر نیز برای بقا، به تغییر ترکیب تولید روی آورده‌اند و میان کالاهای با ارزش افزوده بالاتر یا پایین‌تر جابه‌جا می‌شوند.

✓ بازنگری در پایگاه‌های تولید

در حال حاضر تامین‌کنندگان به‌طور جدی در حال ارزیابی مجدد ردپای تولیدی خود هستند. کامبوج به‌عنوان یکی از مقاصد روبه‌رشد تامین پوشاک مطرح شده است؛ رشدی که با دستمزدهای رقابتی، نیروی کار جوان و شرایط تجاری مساعدتر نسبت به کشورهای مانند چین پشتیبانی می‌شود. واردات آمریکا از کامبوج طی پنج سال گذشته ۴۲ درصد افزایش یافته و تولیدکنندگان محلی می‌گویند تعرفه‌ها مستقیماً باعث رشد حجم سفارش‌ها شده است.

در مقابل، واردات آمریکا از چین تا پایان سال ۲۰۲۴ حدود ۳۰ درصد کمتر از سطح سال ۲۰۱۹ بوده است. این ظرفیت خالی در چین می‌تواند تا حدی توسط برندهای اروپایی و سایر برندهای غیرآمریکایی پر شود؛ برندهایی که با جابه‌جایی تقاضای آمریکا، فرصت دسترسی به تامین‌کنندگان رقابتی‌تر را پیدا می‌کنند.

هم‌زمان، برخی تامین‌کنندگان به دنبال مقاصد جدید خارج از قطب‌های سنتی تولید هستند.

برای مثال، شرکت Gokaldas Exports یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان هند و تامین‌کننده برندهایی چون والمارت، گپ و جی‌سی‌پنی برنامه دارد تولید خود را در کنیا و اتیوپی گسترش دهد تا اثر تعرفه‌ها را خنثی کند.

✓ شرط بقا در بلندمدت

بسیاری از برندها و خرده‌فروشان اقدامات اولیه‌ای در حوزه قیمت‌گذاری و تامین انجام داده‌اند. اما در میان‌مدت، ناچارند واکنش مصرف‌کنندگان را به‌دقت رصد کنند، ظرفیت واقعی تحمل بازار را بیازمایند و جایگاه خود را نسبت به رقبا تنظیم کنند؛ با اتکا به ابزارهایی مانند پایش شبکه‌های اجتماعی،

این حال، آثار این جابه‌جایی فراتر از ایالات متحده است. با عقب‌نشینی سفارش‌های آمریکا از چین، بازیگران جهانی دیگر ممکن است برای پر کردن این خلأ وارد عمل شوند و شبکه تامین خود را متنوع‌تر کنند.

✓ چالش‌های پیش رو

تعادل بهینه میان افزایش قیمت و کاهش هزینه، به قدرت پیشنهاد ارزشی برند یا خرده‌فروش و میزان انعطاف‌پذیری در عملیات تامین بستگی دارد.

برندهایی با هویت متمایز و برند قوی، به‌ویژه آن‌هایی که محصولات نوآورانه یا منحصربه‌فرد ارائه می‌کنند، توان بیشتری برای انتقال هزینه‌ها از طریق قیمت‌گذاری دارند، بدون آنکه تقاضا به‌طور جدی آسیب ببیند.

در کنار آن، انعطاف‌پذیری در زنجیره تامین نقش مکملی ایفا می‌کند. شرکت‌هایی با شبکه متنوع تامین‌کنندگان و مدل‌های عملیاتی چابک، می‌توانند آسان‌تر خود را با شرایط جدید وفق دهند؛ چه از طریق جابه‌جایی حجم تولید، بازطراحی محصولات یا مذاکره بر سر شرایط قراردادهای برای کاهش فشار هزینه‌ها.

برای تامین‌کنندگان نیز، داشتن پایگاه تولیدی متنوع در این فضا یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود و می‌تواند به برندها در مدیریت پیچیدگی‌ها کمک کند؛ هرچند در حال حاضر تنها بخشی از تامین‌کنندگان قادر به ارائه چنین گستره‌ای از خدمات هستند.

نوسانات فزاینده در تجارت جهانی، میزان بهره‌برداری از ظرفیت کارخانه‌ها را مختل کرده و تامین‌کنندگان را واداشته است تا در نقشه جغرافیایی تولید خود بازنگری کنند.

تعرفه‌ها موج تازه‌ای از عدم قطعیت را به این فضا افزوده‌اند؛ موجی که فشار آن بیش از همه بر دوش تامین‌کنندگان احساس می‌شود.

بسیاری از برندها از تامین‌کنندگان خواسته‌اند بخشی از بار هزینه‌های ناشی از تعرفه‌ها را خود متحمل شوند.

در این میان، بازیگران بزرگ‌تر با مذاکره مجدد تلاش می‌کنند حاشیه امنی برای حجم تولید ایجاد