

УДК 339.9

***ИЗМЕНЕНИЯ В ОПЕРАЦИЯХ ТНК ИНДУСТРИИ МОДЫ С УЧЕТОМ
РЕАЛИЙ ГЕОЭКОНОМИКИ ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ***

Долженко О.И.,

консалтинговая компания Kearney, Associate

Париж, Франция

Аннотация

Статья посвящена вопросам изменения в операциях ТНК индустрии моды с учетом роста геоэкономической напряженности после пандемии. Исследованы характерные черты состояния ТНК индустрии моды после пандемии в условиях цифровой трансформации отрасли. Рассмотрены беспрецедентные перемены внешней среды. Выявлено, что гибкость компаний, оперативное реагирование на проблемы цепочек поставок и изменение спроса, а также широкое применение цифровых технологий отличают операции ведущих ТНК индустрии моды. Рассмотрены географические тренды аутсорсинга ТНК индустрии моды в условиях роста геоэкономической напряженности.

Ключевые слова: Глобализация, индустрия моды, мировой рынок одежды, транснациональные корпорации, ТНК, ТНК индустрии моды, цифровая трансформация, аутсорсинг, пандемия, геоэкономика.

***CHANGES IN THE OPERATIONS OF FASHION TNCs IN CURRENT GEO-
ECONOMIC REALITIES AFTER THE PANDEMIC***

Dolzhenko O.I.,

consulting company Kearney, Associate

Paris, France

ABSTRACT

The article is devoted to the issues of changes in the operations of TNCs in the fashion industry, taking into account the growth of geo-economic tensions after the pandemic. The characteristic features of the state of TNCs in the fashion industry after the pandemic in the context of the digital transformation of the industry have been studied. Unprecedented changes in the external environment are considered. It was revealed that the flexibility of companies, rapid response to supply chain problems and changing demand, as well as the widespread use of digital technologies, distinguish the operations of the leading TNCs in the fashion industry. The geographic trends of outsourcing of the fashion industry by TNCs in the context of growing geo-economic tensions are considered.

Keywords: Globalization, fashion industry, global clothing market, transnational corporations, TNCs, fashion industry TNCs, digital transformation, outsourcing, pandemic, geoeconomics.

Введение

Глобализация и интеграционные процессы, либерализация международной торговли, развертывание информационной революции привели к формированию мирового рынка модной одежды.[6]

Доминирующее положение на мировом рынке модной одежды занимают транснациональные корпорации(ТНК) индустрии моды такие как Nike, Kering, LVMH, Hermes, Inditex, Topshop, H&M, Mango, Benetton, GAP, Guess, Liz Claiborne, Gap и The Limited Inc., Fast Retailing и другие. В своей деятельности ТНК индустрии моды нацелены на минимизацию затрат за счет производственного аутсорсинга в рамках сложившихся и управляемых

ТНК глобальных производственно-сбытовых сетей, трансформировавшихся в глобальные цепочки создания стоимости(ГЦСС).[2]

Методология

Исследовательский вопрос работы сформулирован следующим образом: - изучить перспективы операций ТНК моды после пандемии с учетом анализа формирующихся геоэкономических тенденций.

Результаты исследования

Пандемия коронавирусной инфекции оказала серьезное влияние на мировую экономику. [3] Резкие перемены внешней среды в сочетании со структурными проблемами, порожденными бурным ростом цифровых технологий, обострили проблемы конкурентоспособности как национальных так и крупных международных компаний. Все больше положение международных компаний определяется не только адаптацией к быстро меняющимся условиям внешней среды, но и динамическими качественными характеристиками, позволяющими умело управлять глобальными цепочками создания стоимости.[1]

Успех на мировом рынке одежды определяется применением информационных технологий и онлайн продажами, что продемонстрировал в последние годы успех таких ТНК индустрии моды как ASOS, FARFETCH UK, Revolve и Zalando, специализирующихся на онлайн продажах. В условиях неопределенности европейские ТНК индустрии моды, такие Inditex, H&M, Bohoo действуют стратегически, инвестируя значительные суммы в цифровые технологии и омниканальное взаимодействие с потребителями, делая акцент на устойчивое развитие.[4]

Существенные перемены происходят в глобальной индустрии моды, и на многих рынках ожидается замедление роста и снижение доверия потребителей. Пандемия привела к падению доходов компаний индустрии моды на 20% в 2019–2020 годах, 69% компаний в 2019-2022гг испытывали значительные трудности, около 7 процентов компаний покинули рынок либо

из-за финансовых затруднений, либо из-за того, что их купили конкуренты.[15]

Лучше других пережили пандемию такие ТНК индустрии моды как Nike, Inditex, Kering, LVMH и Hermes. [10]

С точки зрения географического распределения мирового рынка моды Китай лучше других стран пережил пандемию, поскольку его экономика восстанавливалась намного быстрее, чем экономика других стран. В последние десять лет на Китай приходилось 38 процентов роста мировой индустрии моды. LVMH продемонстрировала «беспрецедентные темпы роста» на китайском рынке в 2019 году, а Kering сообщила о значительном росте прибыли от своей деятельности в Китае. Однако, в это же время такие компании как ASOS и New Look отступили из-за сильной конкуренции со стороны китайских традиционных игроков. В Китае большое развитие получили национальные одежные фирмы и бренды, они очень конкурентоспособны, поэтому для международных фирм не существует простой формулы успеха на китайском рынке.[9]

Новые каналы, рынки и исследования открывают возможности для компаний, которые могут найти правильный подход к росту своей конкурентоспособности. Отчасти в результате растущего конкурентного давления самые успешных ТНК индустрии моды добиваются повышения производительности, операционной гибкости, оптимизации цифровых технологий и обеспечения финансовой гибкости.[8] Эти компании находятся в авангарде инноваций, привлекают лучшие таланты, что помогает им опередить своих соперников.

Однако из-за роста инфляции, стремительного роста издержек и геополитической неопределенности ТНК изменяют свои глобальные стратегии, развивая умение мыслить локально, учитывать новые международные рынки за пределами Китая и удовлетворять потребительский спрос на более устойчивые изделия.[7]

В 2022 году рост индустрии моды был обеспечен Китаем и США, в то время как Европа отстает. При этом с учетом закрытия китайского рынка из-за политики нулевого Ковида, международные компании моды направили часть своего внимания на другие растущие рынки.[16] Размер индийского рынка одежды составляет более 53,7 миллиарда долларов в 2020 году и очень привлекателен для ТНК индустрии моды, особенно для фирм с конкурентоспособными ценами. Тут важен демографический аспект, в Южной Азии средний возраст составляет всего 29 лет по сравнению с 37 годами в Китае, что предполагает значительный потенциал роста.

Привлекательным географическим направлением для сбыта товаров ТНК индустрии моды является Ближний Восток, тем более что он является устоявшимся рынком с сильной культурой торговых центров. По сравнению со средним китайским потребителем, средний потребитель в Объединенных Арабских Эмиратах тратит на моду в шесть раз больше, а средний потребитель из Саудовской Аравии в два раза больше, что еще раз доказывает, что на международных рынках есть больше возможностей для развития деятельности ТНК индустрии моды.[14]

Ведущие компании быстрой моды успешно работали в сложных условиях пандемии, доминируя в цепочке создания стоимости и преодолевая сбои в поставках, наращивая собственные возможности в онлайн-торговле и в кооперации с платформами электронной коммерции.[13] Существенным фактором роста азиатских производителей и малых и средних предприятий моды является потребительский спрос.[11] Некоторые из сегодняшних потребителей менее ценны в отношении торговых марок, и цена является жизненно важным фактором для многих, особенно молодых покупателей.

Некоторые из них уже выпустили продукты, которые произвели фурор. Китайский производитель Orolay выпустил зимнее пальто, которое продавалось на Amazon за 139 долларов; производитель заработал 5 миллионов долларов продаж за месяц. Этот опыт отражает более широкую

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

тенденцию доминирования китайских компаний в онлайн торговле одеждой.[16] За последние три года доля китайских компаний одежды с выручкой более 1 миллиона долларов на Amazon выросла с 23 до 45 процентов.

2022 год для ТНК индустрии моды ознаменовался ростом инфляции, ценового давления, геэкономической напряженностью, проблемами в цепочках поставок. Затраты на аутсорсинг увеличились, подорожало практически все, от текстильного сырья, доставки и рабочей силы до расходов, связанных с соблюдением правил торговли.

Американские ТНК индустрии моды, занимающие в силу размеров американского рынка особое место в отрасли, используют более разнообразную базу поставщиков в ответ на сбои в цепочке поставок и необходимость снизить растущие риски в условиях геэкономической напряженности. Азия остается основным местом размещения заказов для американских модных компаний - восемь из десяти наиболее часто используемых направлений поиска находятся в Азии, во главе с Китаем, Вьетнамом, Бангладеш и Индией. Модные компании также проявляют большой интерес к поиску новых поставщиков за пределами Китая. Например, Шри-Ланка видит в этом возможность, как и другие развивающиеся страны, такие как Вьетнам и Камбоджа. Более половины респондентов (53%) сообщают, что в 2022 году приобретали одежду из более чем десяти стран, по сравнению с 37% в 2021 году.

Сокращение «присутствия в Китае» является одним из важнейших факторов стратегии диверсификации поставщиков модных компаний США. Треть модных компаний США сообщают, что в 2022 году менее 10% их одежды закупается в Китае, кроме того, 50 процентов фирм импортируют больше одежды из Вьетнама, чем из Китая. Почти 40 процентов фирм-импортеров одежды планируют закупать товары из большего числа стран и работать с

большим количеством поставщиков в течение следующих двух лет, по сравнению с 17 процентами в прошлом году.

В последние годы модные бренды заметно сократили свое присутствие в Китае в силу возросшей геэкономической напряженности. Управление рисками принудительного труда в цепочке поставок и повышение прозрачности цепочки поставок являются главными приоритетами для модных компаний США в 2022 году, особенно с учетом новой реализации Закона о предотвращении принудительного труда уйгуров (UFLPA). еще в 2017 году около 30% хлопковой одежды в США было произведено в Китае. Однако из-за нового закона и опасений по поводу риска принудительного труда рыночная доля Китая упала до 10% по состоянию на август 2022 года. Один известный американский бренд, продающий джинсовую продукцию, сократил свои поставки из Китая до всего 1% от общего объема. В этой связи более 85 процентов ТНК индустрии моды планируют сократить импорт одежды из хлопка из Китая, а еще 45 процентов - еще больше сократить импорт одежды не содержащей хлопка из КНР.

Модные компании в целом стали придерживаться стратегии диверсификации источников. Многие компании хотят диверсифицировать свою базу поставщиков из-за постоянно неопределенной деловой среды, начиная от продолжающихся сбоев в цепочке поставок и заканчивая ростом геэкономической напряженности.[5] Но полностью избавиться от импорта одежды из Китая в краткосрочной и среднесрочной перспективе все еще маловероятно. Китай продолжает играть важную роль в качестве поставщика текстильного сырья, особенно для ведущих стран-экспортеров одежды в Азии, таких как Вьетнам, Бангладеш и Камбоджа. Диверсификация источников текстильного сырья будет более длительным и сложным процессом.

Многие ТНК индустрии моды пытаются развить более тесные отношения с ключевыми поставщиками, чтобы снизить риски, связанные с поиском

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

поставщиков, и добиться большей гибкости и оперативности в выборе поставщиков.[12] Например, модные компании все чаще склонны работать с так называемыми «суперпоставщиками», т. е. с теми, кто присутствует в нескольких странах и обладает вертикальными производственными возможностями. В ответ на растущую геоэкономическую напряженность все больше модных компаний пытаются развивать «двойные цепочки поставок»— «сделано в Китае для Китая» и «сделано в другом месте для остального мира/западного рынка». Результатом геоэкономической напряженности является набирающий динамику «френд-шоринг», означающий торговлю только с союзниками или странами-единомышленниками

Выводы.

Компании индустрии моды начали пересматривать существующие цепочки создания стоимости, чтобы восстановить устойчивость. Пандемия ускорила цифровизацию индустрии моды, дав новый импульс быстрорастущему каналу электронной коммерции. На дальнейшее операции ТНК индустрии моды сильное влияние окажут геоэкономические изменения.

Библиографический список

1. Владимирова И.Г., Кони́на Н.Ю., Ефремов В.С. Транснационализация международных компаний : особенности и тенденции // Управленец. 2020. Т. 11. № 4. С. 70-81.
2. Долженко И.Б. Влияние цифрового маркетинга на поведение потребителей // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 10-1 (80). С. 111-117.
3. Долженко И.Б. Пандемия как фактор существенных перемен на мировом рынке модной одежды // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 12-4 (51). С. 98-103.
4. Кони́на Н.Ю. Особенности рыночного положения европейских ТНК современных условиях // Современная Европа. 2022. № 5 (112). С. 78-91.
5. Кони́на Н. Черты современной геоэкономики //Международные процессы. 2018. Т. 16. № 2 (53). С. 186-196.

6. Новая парадигма развития международных экономических отношений: вызовы и перспективы для России. Исаченко Т.М., Ревенко Л.С., Платонова И.Н., Адамчук Н.Г., Алексеев П.В., Воинов А.И., Воробьева И.В., Галищева Н.В., Герасимов Е.Л., Герасимова Е.М., Гончаров Ю.А., Долженко И.Б., Дрыночкин А.В., Зарицкий Б.Е., Каштыкова Э., Клинов В.Г., Коваль А.Г., Козлова М.А., Козлова О.А., Колесникова М.Л. и др. Москва, 2022.
7. Современные международные экономические отношения в эпоху постбиполярности.
Исаченко Т.М., Медведкова И.А., Ревенко Л.С., Платонова И.Н., Абдурахман Т.К.А., Абрамова А.В., Гаранина О.Л., Адамчук Н.Г., Бостоганашвили Е.Р., Бренделева Е.А., Василенко Е.П., Винокурова О.С., Воинов А.И., Высоцкая А.Н., Костюшина М.С., Газинцева Н.В., Галкин С.А., Герасимов Е.Л., Григорук Н.Е., Гурова И.П. и др. Москва, 2020.
8. Anwar S.T. (2017) Zara vs. Uniqlo: Leadership strategies in the competitive textile and apparel industry. *Global Business and Organizational Excellence* 36:5, pages 26-35.
9. Balchandani, A.; Berg, A. The Postpandemic State of Fashion. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-postpandemic-state-of-fashion/>(дата обращения: 10.11.2022).
10. Ilchi, Layla (17 March 2020). "How the Coronavirus Is Impacting the Fashion, Beauty and Retail Industries". *Women's Wear Daily*. URL:<https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/coronavirus-impact-fashion-beauty-retail-fashion-week-store-closures-1203541123/>(дата обращения: 10.11.2022).
11. Law, Tara (3 March 2020). "How Coronavirus' Effect on the Fashion Industry Reveals Flaws in the Global Economy". *Time*. URL: <https://www.businessstudynotes.com/2020/09/impact-of-covid-19-pandemic-on-fashion.html>. (дата обращения: 10.11.2022).
12. Masson R., Iosif L., Mackerron G.(2007) .Managing complexity in agile global fashion industry supply chains .*The International Journal of Logistics Management* 18(2):238-254 DOI: 10.1108/09574090710816959
13. Martínez S., Errasti A. & Rudberg M.(2015) Adapting Zara's 'Pronto Moda' to a value brand retailer, *Production Planning & Control*, 26:9, 723-737, DOI: 10.1080/09537287.2014.971526

14. McKinsey. "The State of Fashion 2020" (PDF). McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion%202020%20navigating%20uncertainty/the-state-of-fashion-2020-final.pdf> (дата обращения: 10.11.2022).

15. McKinsey. The Next Normal: Retail M&A and Partnerships after COVID-19; McKinsey & Company: New York, NY, USA, 2020.

16. Tett, Gillian (28 April 2021). "For post-Covid style, comfort is in and status anxiety is out". Financial Times. URL: <https://www.ft.com/content/bbf5155b-95ca-4d9f-af03-2735715c7021> (дата обращения: 10.11.2022).

Оригинальность 78%