

ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ В ИНДУСТРИИ МОДЫ

И.Б. Долженко, заместитель генерального директора
ООО «Фэшн Групп»
(Россия, г. Москва)

DOI: 10.24411/2500-1000-2019-11931

Аннотация. Статья посвящена вопросам глобальных цепочки создания стоимости в индустрии моды. Проведено исследование изменения концепции цепочек поставок на рынках одежды под влиянием меняющегося поведения потребителей. Выявлено, что ведущие глобальные компании отрасли перешли на бизнес-концепцию быстрой моды. Рассмотрены характеристики рынка модной одежды. Исследованы факторы, заставляющие ТНК индустрии моды активно применять аутсорсинг и организовывать глобальные цепочки создания стоимости. Подробно описан комплекс характеристик глобальных цепочек создания стоимости, управляемых ТНК индустрии моды.

Ключевые слова: транснациональные корпорации (ТНК), индустрия моды, глобальная производственная система, быстрая мода, глобальные цепочки создания стоимости (ГЦСС), вертикальная интеграция, фрагментация производства, аутсорсинг, относительные издержки, гибкость, ТНК-организатор цепочки стоимости, потребительские предпочтения.

Система глобальных цепочек создания стоимости (ГЦСС) стала важнейшей характерной чертой мировой экономики. ГЦСС в индустрии моды появились в результате влияния объективных многочисленных факторов, в частности изменениями во внешней среде фирм, изменениями в конкуренции, новыми технологиями, изменениями в потребительских предпочтениях, а также либерализацией торговли и инвестиций в течение последних тридцати лет.

Результаты исследования. Идея глобальной стоимостной цепочки является логическим развитием идей глобальных цепочек производства и поставок и была впервые сформулирована в работах Г. Джереффи [1]. Под цепочкой создания стоимости понимается совокупность операций по созданию стоимости в процессе создания и потребления продукта – от разработки идеи до послепродажного обслуживания [2].

Как отмечает Кони́на Н.Ю., глобальная цепочка создания стоимости – это глобальная производственно-сбытовая система, представляющая собой сетевую совокупность различных юридических лиц (фирм), координируемых, как правило, крупной ТНК [3]. При этом глобальная це-

почка создания стоимости, регулируемая ТНК, предполагает включение в эту цепочку стратегических альянсов, активное применение аутсорсинга и офшоринга, не является чем-то застывшим, а постоянно переживает реконфигурацию под влиянием большого числа внешних и внутренних факторов [4].

В основе феномена ГЦСС лежит совокупность объективных факторов:

- широкое распространение и применение информационно-коммуникационных технологий, облегчающих координацию и контроль далеко за пределами фирмы в режиме реального времени;

- глубокие изменения во внешней среде, под воздействием глобализации и дальнейшей интернационализации хозяйственной жизни;

- изменения в политико-экономических условиях деятельности фирм вследствие либерализации и дерегулирования;

- дальнейшие изменения в мировом промышленном производстве и логистике, широкое применение сетевых структур как естественно присущих постиндустриальной экономике [5].

Ранее компании осуществляли многие виды деятельности самостоятельно, или же в непосредственной близости, в насто-

ящее время производственно-сбытовые цепочки разнесены в пространстве через разные организационные границы.[6]

Первые глобальные товарные и логистические цепочки зародились еще в 1970-е гг. В 2000-х гг. произошла постепенная трансформация глобальных товарных цепочек в глобальные цепочки создания стоимости [7]. Цепочки создания стоимости существуют на разных уровнях: крупнейшие компании создают глобальные производственно-сбытовые цепочки с включением большого числа поставщиков, а отдельные фирмы формируют свои собственные глобальные цепочки стоимости, в которых деятельность осуществляется в офшорах и передается на аутсорсинг [8]. За последние десятилетия наблюдается растущая фрагментация и глобализация цепочек создания стоимости. На долю глобальных стоимостных цепочек приходится растущая доля международной торговли, глобального ВВП и занятости [9].

Значение ГЦСС подчеркивает тот факт, что около 60% мировой торговли, приходится на торговлю промежуточными товарами или услугами, в частности, более 1/2 товаров, импортируемых государствами-членами Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), и почти 3/4 импорта крупных развивающихся стран, таких как Китай и Бразилия. В развивающихся странах доля торговли промежуточными товарами может составлять от 20 до 40% ВВП, тогда как в развитых странах данный показатель в среднем достигает 18%-20% [10]. Фрагментация производственных процессов и рассредоточение по фирмам в различных регионах и государствах привели к размытию границ традиционных фирм, которые все больше превращаются в сетевые структуры [11]. Глобальные цепочки создания стоимости выступают по форме как последовательные или сложные сети, их сфера охвата может быть различной, от глобальной до региональной, они включают производство и сбыт различных товаров и услуг, тесно связаны и базируются на эффективно функционирующих глобальных логистических цепочках как в развитых так и развивающихся странах [12].

На фоне усиливающейся конкуренции с онлайн торговлей успех или неудача в секторе модной одежды во многом зависит от организационной гибкости и отзывчивости. Управление цепочками поставок становится основным источником конкурентного преимущества в секторе одежды, поскольку позволяет минимизировать издержки от производства исходного сырья в виде волокон и пряжи до готовых изделий в магазине за счет минимизации затрат и время выполнения заказа [13].

Либерализация международной торговли одежды последовала после отмены в 2005 году Multifiber Agreement (MFA) которое регулировало мировую торговлю текстилем и одеждой с 1974 года путем введения квот на объем поставок из развивающихся стран в развитые страны. Глобализация и стремительные технологические изменения, усиление всех цифровых аспектов современной жизни привели к формированию глобальных потребительских вкусов, серьезно изменили порядок рынок многих рынков, в том числе и рынка одежды, который стал все более глобальным, что создало предпосылки для развития особого вида ТНК потребительского сектора – ТНК индустрии моды [14]. В условиях либерализованного глобального рынка одежды, ТНК индустрии моды, следуя за успехом Zara, разработали концепцию быстрой моды, нацеленной на увеличение скорости реакции цепочки поставок одежды от концепции продукта до все более требовательного потребителя [15]. В условиях динамичного высококонкурентного рынка модной одежды многие фирмы реализуют собственные стратегии цепочек, нацеленные на максимально быструю реакцию на изменения потребительского спроса.

Рынок модной одежды – это очень динамичный высококонкурентный рынок, на котором доминируют конечные потребители, который характеризуется коротким жизненным циклом товаров, большим ассортиментом, коротким жизненным циклом товаров, низкой предсказуемостью, относительно низкой нормой прибыли и входными барьерами и высоким уровнем импульсивных закупок [16]. В условиях

глобализации и большей цифровой открытости, рынки всех видов одежды, и традиционные производители, и производители быстрой моды, сталкиваются с общим рыночным давлением по сокращению сроков и снижению затрат. Рост конкуренции приводит к тому, что лидер «быстрой моды» испанская ТНК Inditex сообщает о разработке для Zara 24 коллекций в год, в то время как производители традиционной одежды делают только 2, а также о добавлении предварительных коллекций к стандартному ассортименту для ведущих мировых брендов.

Цепочка создания стоимости индустрии моды весьма сложна и состоит из пяти разделов: поставки сырья, поставка компонентов, производственные сети, торговые каналы и торговые сети. Сам по себе ни один из разделов товарной цепочки одежды, не может гарантировать успешный бизнес. Одной из ключевых тенденций управления ЦСС для одежды среднего ценового сегмента в начале 21 века была вертикальная дезинтеграция и аутсорсинг производственной функции в глобальную сеть независимых субподрядчиков, как правило, в странах с более низкой стоимостью рабочей силы [17].

Гибкость имеет решающее значение в секторе быстрой моды для обеспечения быстрого пополнения запасов. Розничные сети должны иметь возможность быстро реагировать на изменение потребительских предпочтений и размещать их в магазине до того, как они изменятся, или до того, как конкурирующий ритейлер выставит их на продажу [13]. В результате многие розничные сети, специализирующиеся на быстрой одежде, используют аутсорсинг, чтобы максимизировать гибкость и переместить производство в любое время и в любом месте. Компаниям, специализирующимся на быстрой моде, имеющим гибкую цепочку поставок, часто требуется интеграция внутренних функций и процессов для ускорения принятия решений, касающихся поиска, закупок, мерчендайзинга и дизайна [18]. Кроме того, цифровые технологии активно используются для управления всеми внутренними

операциями и обеспечения достоверности и доступности информации.

Исключительная важность цепочки создания стоимости в быстрой моде определяется императивом постоянного реагирования на изменяющиеся тенденции потребительских вкусов путем быстрого создания новых модных дизайнов, подходящих для всех покупателей по доступной цене. Быстрая мода сложнее, чем другие модели управления цепочками поставок, и ее нельзя назвать просто одним из типов управления цепочками поставок. Системы быстрого реагирования ориентированы на низкий уровень заранее сделанных заказов покупателей и используют скорость и гибкость реакции в течение сезонов для размещения большего количества заказов, аналогичных своевременным [19]. Гибкие цепочки поставок быстрой моды – это модель операций, основанная на обмене данными между всеми узлами цепочки поставок.

Главной задачей ТНК индустрии моды при управлении ЦСС является сокращение времени выполнения заказа и, таким образом, увеличения скорости реагирования на быстрые изменения потребностей и желаний модных клиентов, сводя к минимуму отраслевые риски. Глобальные цепочки стоимости имеют минимум три аспекта, в частности структуру себестоимости и затраты, территориальное размещение поставок сырья, глобальной производственной системы, сбыта и экспорта, и структура управления ЦСС, определяемая ТНК – организатором цепочки, такими как Forever 21, H & M, TopShop и Zara [20]. В 2018 году ТНК быстрой моды H & M использовала 900 поставщиков по всему миру [21]. Даже испанская ТНК моды Inditex, собственник бренда Zara, стала широко применять аутсорсинг. Наряду с сохранением отношений с традиционными субпоставщиками из Испании и Португалии, Zara расширили свою базу поставщиков, включив страны с более низкой стоимостью рабочей силы, такие как Марокко, Турция, Китай и Индия, обнаружив, что поставщики могут реагировать быстро и в соответствии с требуемым стандартом [22].

Структура управления индустрией быстрой моды определяется крупнейшими ТНК индустрии моды, такими как Zara, GAP, Benetton, H & M, Topshop, Uniqlo и считается ориентированной на покупателя, потому что крупные торговые компании имеют достаточный объем рыночной власти, чтобы обеспечить фрагментацию процесса производства и сбыта одежды. Крупные международные фирмы, специализирующиеся на быстрой моде, (ТНК индустрии моды) формируют свои глобальные производственные сети на основе ГЦСС.

Выводы. Глобальные цепочки создания стоимости в индустрии моды отличаются своеобразием. Это цепочка стоимости, где доминирует покупатель и решения принимаются в условиях недостаточной информации. ГЦСС быстрой моды характеризуются массовым аутсорсингом, чему способствовало сочетание геополитических причин (конец квот), потребностей рынка (усиление конкуренции) и технологических достижений (цифровые технологии и радикальное удешевление логистики и транспорта).

Библиографический список

1. Gereffi G. The value of value chains: spreading the gains from globalization. Vol. 32. The value of value chains Institute of Development Studies, 2001.
2. Gereffi G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. Journal of International Economics. – 1999. – Vol. 48, №1. P. 37-70.
3. *Перспективы экономической глобализации* // Булатов А.С., Вардомский Л.Б., Габарта А.А., Галищева Н.В., Горбанев В.А., Данилин И.В., Жизнин С.З., Зарицкий Б.Е., Захаров А.Н., Капица Л.М., Карлусов В.В., Комкова Е.Г., Кониная Н.Ю., Костюнина Г.М., Кузнецов А.В., Олейнов А.Г., Платонова И.Н., Ребрей С.М., Сенюк Н.Ю., Сидорова Е.А. и др. – М., 2019.
4. Кониная Н.Ю. Глобальная производственная система как источник конкурентных преимуществ ТНК // Экономические науки. – 2009. – № 53. – С. 356-362.
5. Кондратьев В.Б. Глобальные цепочки добавленной стоимости в мировой экономике // В сборнике: География мирового развития. Сборник научных трудов. – М., 2016. – С. 132-147.
6. Кониная Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Московский государственный институт Международных отношений. – М., 2009
7. Толкачев С.А. Изменение качества и структуры цепочек добавленной стоимости в эпоху четвертой промышленной революции: влияние кризиса глобализации и наступление цифровой экономики // Экономическое возрождение России. – 2018. – № 4 (58). – С. 64-80.
8. Мешкова Т.А., Моисеичев Е.Я. Мировые тенденции развития глобальных цепочек создания добавленной стоимости и участие в них России // Вестник Финансового университета. – 2015. – №1 (85). – С. 83-96.
9. *Международные экономические отношения: плюрализм мнений в эпоху перемен* // Абдурахманова З.А., Адамчук Н.Г., Алексеев П.В., Алёшин Д.А., Афанасьев Д.Ю., Босич С., Волгина Н.А., Высоцкая А.А., Вязовская В.В., Галищева Н.В., Гончаров Ю.А., Гречков В.Ю., Григорук Н.Е., Гурова И.П., Дегтярева О.И., Джагитян Э.П., Долгова М.В., Захаров А.Н., Зубкова Я.Н., Исаченко Т.М. и др. – М., 2017.
10. UNCTAD (2013). World investment report 2013. Global value chains: investment and trade for development. New York and Geneva: UNCTAD.
11. *Менеджмент* // Кониная Н.Ю., Ефимова Н.В., Загребельная Н.С., Ноздрева Р.Б., Соколова М.И. – М., 2016.
12. OECD. Implications of Global Value Chains for Trade, Investment, Development and Jobs. OECD, WTO, UNCTAD. 2013.

13. Barnes, L., Lea-Greenwood, G. Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda // *Journal of Fashion Marketing and Management*. – 2006. – Vol. 10 №3. – P. 259-271.
14. Кони́на Н.Ю. Важнейшие аспекты развития крупных международных компаний в меняющемся мире // *Вестник МГИМО Университета*. – 2016. – №1 (46). – С. 143-153.
15. Кондратьев В.Б. Глобальные цепочки стоимости как форма транснационализации промышленности // *Проблемы теории и практики управления*. – 2017. – №6. – С. 8-20
16. Кони́на Н.Ю. Особенности функционирования транснациональных корпораций // *Маркетинг*. – 2008. – №4 (101). – С. 15-24.
17. *Стратегии развития международных компаний*. Гречков В.Ю., Кони́на Н.Ю., Ноздрева Р.Б., Соколова М.И., Дементьева А.Г., Ефимова Н.В., Загребельная Н.С., Шевелева А.В. Под редакцией Ноздревой Р.Б. – М., 2013.
18. Кони́на Н.Ю. Маркетинг и конкурентные позиции ТНК // *Маркетинг*. – 2009. – №3 (106). – С. 3-14.
19. *OECD/World Bank Group Inclusive Global Value Chains: Policy Options in Trade and Complementary areas for GVC Integration by Small and Medium Enterprises and Low-Income Developing Countries*, 2015. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/trade/OECD-WBG-g20-gvc-report-2015.pdf>
20. Kaplinsky R. Spreading the Gains from Globalization: What Can Be Learned from Value-Chain Analysis? // *Problems of Economic Transition*. – 2004. – Vol. 47. № 2. – Pp. 74-115.
21. *H&M Group Annual Report 2018*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202018.pdf>
22. Bruce M., Daly L. Adding value: challenges for UK apparel supply chain management – a review // *Production Planning & Control*. 2011. – №22:3. – Pp. 210-220.

GLOBAL VALUE CHAINS IN FASHION SECTOR

I.B. Dolzhenko, *Deputy General Director*
Fashion Group LLC
(Russia, Moscow)

Abstract. *The article is devoted to the global value chains in the fashion industry. The concept of agile supply chains of clothing markets effected by changes in consumer behavior is explored. It was revealed that the leading global companies in the industry have switched to the business concept of fast fashion. The characteristics of the fashion market are considered. The factors causing TNCs in the fashion industry to actively outsource and organize global value chains have been investigated. The set of characteristics of global value chains managed by TNCs in the fashion industry is described in detail.*

Keywords: *transnational corporations (TNCs), the fashion industry, the global manufacturing system, fast fashion, global value chains (GVCs), vertical integration, production fragmentation, outsourcing, relative costs, flexibility, the TNC- organizer of GVC, consumer preferences.*