

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ И МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЕВРОПЕЙСКИХ ТНК ИНДУСТРИИ МОДЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

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

DOI: 10.24411/2500-1000-2020-10996

**Аннотация.** Статья посвящена современным тенденциям производственной и маркетинговой деятельности европейских транснациональных компаний (ТНК) индустрии моды в условиях глобализации. Актуальность определяется огромным масштабом отрасли моды и динамичными переменами. Ведущие европейские ТНК индустрии моды Inditex и H&M под влиянием глобализации и цифровизации, под влиянием изменений ожиданий и требований потребителей трансформировали подходы к организации производственно-сбытовых процессов на основе управления глобальными цепочками создания стоимости и бизнес-модели быстрой моды. Исследованы параметры производственной и маркетинговой деятельности крупнейших европейских ТНК индустрии моды Inditex и H&M.

**Ключевые слова:** транснациональные корпорации, индустрия моды, глобализация, глобальная производственная система, цифровая экономика, потребительские предпочтения.

Глобализация, являющаяся всемирной стадией дальнейшей интернационализации хозяйственной жизни, наряду с изменениями в технологическом и производственном базисе привела к радикальным изменениям в деятельности многих секторов экономики [1]. Второе десятилетие XXI века в условиях глобальных дисбалансов охарактеризовалось динамичной реакцией ТНК на складывающиеся изменения внешней среды, в частности на разнонаправленные тенденции глобализации и деглобализации, динамичную цифровизацию мировой экономики, трансформацию мировых товарных рынков и их регулирование [2]. На рубеже 21-го века на основе стандартизации восприятия моды и жизненного стиля потребителей сложился единый мировой рынок модной одежды. Дальнейшая транснационализация деятельности международных компаний и легкость прямых иностранных инвестиций, привела к значительному росту влияния ТНК и изменениям всей системы создания стоимости [3]. Основные параметры функционирования это всемирного рынка определяют транснациональные корпорации (ТНК) индустрии моды, которые вы-

ступают агентами и активными участниками глобализации. К ведущим европейским ТНК индустрии моды автор относит такие транснациональные компании как Inditex, H&M, LVMH, Adidas Group, Kering, Marks&Spencer, Primark, C&A Europe, Benetton, Next, Calzedonia, Arcadia и др.

**Результаты исследования.** Характерной чертой деятельности современных ТНК является переход к созданию глобальных производственных систем, сочетающих как сохранение части наиболее сложных производств внутри самой ТНК, так и активное применение производственного аутсорсинга [4]. ТНК-производители модной одежды, управляют всей цепочкой создания стоимости принадлежащих им брендов, они проектируют, разрабатывают, поставляют спецификации, часть полуфабрикатов, и в рамках аутсорсинга размещают заказы у мелких и средних фирм-производителей из более развивающихся стран с более дешевыми факторами производства. Zara многими считалась исключением из общих правил глобализации, размещая производства на аутсорсинг на швейных фабриках севера

Испании и Португалии. Но по мере того, как фирмы-производители из таких стран, как Марокко, Китай, Индия и Турция, приобрели компетенцию в производстве сложной высококачественной одежды с необходимой гибкостью и скоростью Zara изменила свою цепочку создания стоимости, увеличивая долю аутсорсинга в этих странах [5]. Около 20-30% изделий (в основном это модели высокого класса сложности) продолжают производиться по аутсорсингу на небольших швейных фабриках в Испании и Португалии, как правило, недалеко от штаб-квартиры.

Важным аспектом производственной и маркетинговой деятельности европейских ТНК индустрии моды, таких ее лидеров как H&M так и Zara является оптимальное построение всей логистической и сбытовой сети, при этом на логистику и сбыт приходится до 20% всех операционных расходов [6].

Изменения в глобальной среде привели к тому, что скорость в сочетании с инновационностью и креативностью становятся новыми динамическими характеристиками, определяющими конкурентоспособность ТНК [7].

Сбытовая деятельность ТНК индустрии моды охватывает всю систему распределения товара до потребителя и включает в себя: магазины, доставку потребителям, способы передачи информации, системы штрих-кодирования и обработки пластиковых карт при оплате товаров, предприятия и фирмы, способствующие сбытовому процессу – транспортные компании, банки, страховые компании, а также всю систему логистики. Ключевым для сбытовой деятельности ведущих ТНК индустрии моды Inditex и H&M является прямой сбыт своих товаров через собственные магазины.

Zara является флагманским брендом крупнейшей европейской ТНК-производителя и ритейлера одежды Industria de Dise o Textil (известного как Inditex). Inditex осуществляет продажи в 7412 магазинах на 96 рынках, а также через свою онлайн-платформу на 202 рынках. В том числе по брендам, в зависимости от целевой аудитории – Zara – 2264

магазинов, Pull and Bear – 955 магазинов, Massimo Dutti – 750, Bershka – 1097, Stradivarius – 996, Oysho – 673, Zara Home – 587, Uterqüe – 90 [8].

54% заводов Inditex расположены в непосредственной близости от штаб-квартиры в Артейхо (Ла-Корунья, Испания). Inditex работает с 1801 поставщиком и 7799 заводами по всему миру, имеет три основных логистических центра в Испании, расположенных в Мадриде, Сарагосе и Артейхо, Ла-Корунья, где находится его штаб-квартира [9]. Zara в 2264 магазинах продает женскую, мужскую и детскую одежду, а также предлагает линии больших размеров и для беременных. Zara Home, которая продает товары и одежду для дома, имеет 587 магазинов, в основном в Европе и около 20 других стран. Zara является основным брендом Inditex, и на ее долю приходится около двух третей продаж ее материнской компании.

Для ТНК важную роль в гибком реагирования на желания покупателей и бесперебойном движении товара по производственно-сбытовым цепочкам, включающим сорсинг и производство в развивающихся странах, играют информационно-коммуникационные технологии [10]. IT-решения сыграли огромную роль еще в 1980-е годы в период зарождения Zara. Zara рассматривается как пример взаимосвязи между технологиями и стратегическим позиционированием. В настоящее время в Zara, где выстроены в основном горизонтальные, а не вертикальные связи, с помощью современных IT-технологий менеджеры магазинов поддерживают постоянную связь в режиме реального времени со специалистами штаб-квартиры, передавая заказы сформированные по итогам продаж опросов клиентов, и оперативно оценивая перспективу новых моделей.

Переход современных ТНК к управлению на основе «стоимостной цепочки» – приводит к резкому росту эффективности и тому, что дополнительные затраты от объединения разных видов деятельности окупаются и обеспечивают повышение качества товара и его конкурентоспособность, продвижение бренда, разработку новых товаров [11].

Zara уделяет серьезное внимание качеству продаваемой одежды, находя нужный баланс между высококачественными изделиями из натуральных волокон и более дешевыми вещами из синтетических волокон и нитей. Zara работает более чем с 1800 поставщиками тканей, при этом доля самого большого не превышает 4%. Быстрая продажа одежды сделанной на основе точного прогноза спроса позволяет продавать большую часть товара по запланированным целям, и только около 20 процентов товаров продается со скидками. Следует отметить, что хотя конкуренты и стремятся копировать модель Inditex и ускорить оборот товаров в своих магазинах, показатели Zara являются для них пока недостижимыми. Zara многократно опережает даже H&M по широте и скорости обновления ассортимента, что является важнейшим в мире современной моды [12].

Собственные дизайнерские и производственные возможности Zara позволяют предлагать клиентам новые модели два раза в неделю в течение года, это рекорд скорости обновления ассортимента. По скорости обновления ассортимента Zara опережает крупнейшую американскую одеждуную сеть Gap в 12 раз, шведскую сеть H&M в 3 раза. Zara поставяет товар небольшими партиями и следит за спросом. Товар практически сразу попадает к потребителям, готовая продукция в логистическом центре находится не более 72 часов. При этом исключительно важно, что доля уценяемых товаров у Zara составляет всего лишь около 15% от общего объема производства, в то время как аналогичный показатель большинства других производителей одежды – 30-40% [13].

Маркетинговая деятельность ТНК все больше определяется скоростью реакции на нужды покупателя, быстрая сменяемость ассортимента и ощущение возможного дефицита стимулируют покупки [14]. Ключевое значение для успеха Inditex имеют прямые продажи товаров по хорошему сочетанию моды, качества и цены в очень привлекательных магазинах, расположенных в лучших местах на главных торговых улицах и в высококлассных торговых центрах. Магазины Inditex и онлайн-

платформы органично работают вместе как интегрированные коммерческие платформы. Inditex инвестирует в создание красивых пространств, которые демонстрируют лучшие архитектурные формы и функции, с открытыми линиями и теплыми, уютными интерьерами. У каждого из восьми брендов Inditex есть отличительная эстетика магазина, которая распространяется на их онлайн-платформы. Магазины Inditex служат наглядной демонстрацией приверженности фирмы принципам устойчивого развития. 92,7% – это «эко-магазины», в которых используется как минимум на 20% меньше энергии и на 40% меньше воды, чем в обычных магазинах, Zara стремится к 2020 году сделать все магазины экологически эффективными. В настоящее время 100% магазинов Inditex в Китае уже являются экологически эффективными, и все магазины Zara в мире станут экологически эффективными к концу 2019 года, что на год раньше первоначальной цели [15].

Inditex управляет операциями по всей цепочке создания стоимости, уделяя особое внимание дизайну, производству, логистике и сбыту. Три кита успеха Zara следующие: замкнутый цикл взаимодействия между всеми звеньями цепочки поставок; единый ритм во всей цепочке, обеспечивающий скорость и синхронность операций; умелое использование аутсорсинга и поставщиков для обеспечения устойчивости и гибкости поставок [16]. Благодаря такой стратегии компания Inditex имеет высшую в отрасли норму чистой прибыли – до 10,5% и даже в условиях кризиса и нарастания ожесточения конкурентной борьбы опережает соперников.

H&M, штаб-квартира которой находится в Швеции, реализует иную концепцию организации цепочки поставок. H&M не имеет собственного производства. Как и у Zara, товары H&M имеют высокую скорость оборота, при этом ставка делается на большое разнообразие более базовых и дешевых чем у Zara товаров. 80% товаров производятся по спецификациям H&M в Азии, прежде всего в Китае, растет производство в Бангладеш и Вьетнаме, осталь-

ные производятся в основном в Восточной Европе.

H&M стремится сделать акцент на модных коллекциях, привлекая к их созданию известных дизайнеров: помимо Карла Лагерфельда создали Мадонна, Стелла Маккартни, Кейли Миноуг, Роберто Кавалли, дизайнер люксовой японской марки Comme des Garçons Рэй Кавакубо и другие.

Оригинальный дизайн, эффективная логистика и хорошее соотношение моды, цены и качества позволяют H&M обеспечивать прирост продаж на 10-12% в год.

Следует отметить, что Inditex и H&M в целом достаточно успешно, в отличие от подавляющего числа других компаний сектора модной одеждой, смогли приспособиться к изменяющимся покупательским привычкам, извлекая выгоду из своей способности быстро доставлять потребителям небольшие партии новейших разработок за счет быстрых и гибких механизмов работы с поставщиками в рамках своих глобальных цепочек создания стоимости. Обе компании жестко контролируют операционные расходы, даже при крупных инвестициях, в частности при расширении и улучшении магазинов, таких как флагманский Zara в торговом центре Dubai Mall в Объединенных Арабских Эмиратах [17].

Глобальная пандемия коронавирусной инфекции серьезно повлияла на ситуацию во многих отраслях глобальной экономики, но начиная с третьего квартала 2020 г. показатели деятельности ведущих европейских ТНК индустрии моды Inditex и H&M начинают улучшаться.

**Заключение.** Глобализация и обострившаяся конкуренция обусловили переход ведущих фирм отрасли на концепцию быстрой моды и формирование глобальных цепочек создания ценности. Основные параметры европейского рынка модной одежды складываются под влиянием ТНК быстрой моды, таких как компании Inditex, H&M, Benetton и другие. Наиболее наглядно два разных подхода к организации производственной и маркетинговой деятельности проявляются в деятельности двух ведущих европейских ТНК индустрии моды – Inditex, H&M. Inditex делает ставку на фокусирование, предлагая более модные товары, контролируя жестко все этапы создания и сбыта модной одежды. H&M на основе аутсорсинга в дешевых локациях ориентирован на более базовые простые и более дешевые изделия с более низкой себестоимостью, уделяя больше внимания рекламе и коллаборации с известными дизайнерами. При этом и для Inditex и H&M ключевым является контроль сбыта, прежде всего, прямые продажи через собственные магазины.

#### Библиографический список

1. Долгов С.И. Глобализация экономики. Новое слово или новое явление? – М.: Экономика, 2008.
2. Международные экономические отношения: реалии, вызовы и перспективы // Ревенко Л.С., Перская В.В., Холопов А.В., Абрамова А.В., Адамчук Н.Г., Алексеева С.А., Безвербная Н.А., Босич С., Бровкин А.В., Винокурова О.С., Воинов А.И., Галищева Н.В., Ггарина О.Л., Гилилов И.Р., Гончаров Ю.А., Григорук Н.Е., Гурова И.П., Дегтярева О.И., Демчук Д.В., Ефимова Н.В. и др. – М., 2019.
3. Владимирова И.Г., Кони́на Н.Ю., Ефремов В.С. Транснационализация международных компаний: особенности и тенденции // Управленец. – 2020. – Т. 11. № 4. – С. 70-81.
4. Кони́на Н.Ю. Глобальная производственная система как источник конкурентных преимуществ ТНК // Экономические науки. – 2009. – №53. – С. 356-362.
5. Tokatli N. (2008) Global Sourcing: Insights from the Global Clothing Industry – The Case of Zara, a Fast Fashion Retailer // Journal of Economic Geography 8: 21-38.
6. 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.

7. Кони́на Н.Ю. Конку́рентоспособность транснациональных корпора́ций в усло́виях глобализа́ции. Диссе́ртация на соискание уче́ной степе́ни докто́ра эконо́мических нау́к // Моско́вский госуда́рственный институ́т междунаро́дных отноше́ний. – М., 2009.
8. Inditex sourcing. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/sourcing> (дата обращения: 04.09.2020).
9. Inditex stores. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/stores> (дата обращения: 01.09.2020).
10. Современные проблемы менеджмента, маркетинга и предпринимательства // Ноздрева Р.Б., Буренин В.А., Артюшкин В.Ф., Беликов И.В., Бостогонашвили Е.Р., Васильева И.В., Васильева Т.Н., Василюк Т.Н., Вербицкий В.К., Владимирова И.Г., Волобуев Н.А., Гапоненко А.Л., Губенко Р.М., Гутник С.А., Дегтярева О.И., Деменев А.В., Деметьева А.Г., Еремеева Н.В., Ефимова Н.В., Ефремов В.С. и др. – М., 2018.
11. Кони́на Н. Ю. Управле́ние транснациона́льными корпора́циями в усло́виях глоба́льной конку́рентности // Пробле́мы теории и пра́ктики управле́ния. – 2009. – № 5. – С. 33-39.
12. Ron Masson, Laura Iosif, Grant Mackerron (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. Sandra Martínez, Ander Errasti & Martin Rudberg (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. Кони́на Н.Ю. Марке́тинг и конку́рентные по́зиции ТНК // Марке́тинг. – 2009. – №3 (106). – С. 3-14.
15. Inditex products. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/products> (дата обращения: 05.09.2020).
16. Syed Tariq Anwar. (2017) Zara vs. Uniqlo: Leadership strategies in the competitive textile and apparel industry // Global Business and Organizational Excellence 36: 5, p. 26-35.
17. Laudette C-L, Dowsett S. Zara owner. Inditex reports strong profit growth, shares at year highs. Reuters. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reuters.com/article/idUSL8N28L12N> (дата обращения: 09.09.2020).

---

**ORGANIZATION OF PRODUCTION AND MARKETING ACTIVITIES OF  
EUROPEAN TNCs IN THE FASHION INDUSTRY IN THE CONTEXT  
OF GLOBALIZATION**

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

***Abstract.** The article is devoted to modern trends in the production and marketing activities of European transnational companies (TNCs) in the fashion industry in the context of globalization. Relevance is determined by the huge scale of the fashion industry and dynamic changes. The leading European TNCs in the fashion industry Inditex and H&M, under the influence of globalization and digitalization, under the influence of changing consumer expectations and requirements, have transformed approaches to organizing value-added processes based on global value chain management and the fast fashion business model. The parameters of production and marketing activities of the largest European TNCs in the fashion industry Inditex and H&M have been investigated.*

***Keywords:** transnational corporations, fashion industry, globalization, the global manufacturing system, the digital economy, consumer preferences.*