

DOI 10.34755/IROK.2025.29.39.005

Преимущества стратегических альянсов ТНК индустрии моды в условиях цифровой трансформации

*Долженко Олег Игоревич,
Консалтинговая компания Kearney, Менеджер*

Париж, Франция

Science Index SPIN-код: 7529-5076

Аннотация. Статья посвящена преимуществам стратегических альянсов ТНК индустрии моды в условиях цифровой трансформации и бурного развития новых технологий. Установлены особенности функционирования современных межфирменных стратегических альянсов в модной индустрии. Выявлено, в каких сферах наиболее ярко реализуются преимущества сложившихся стратегических альянсов. В статье представлен анализ стратегических альянсов в индустрии моды в условиях цифровой трансформации. Выявлено значение инноваций и стратегических альянсов для успеха компаний индустрии моды.

К

Л

Ю

Ч

е

В

Ы

е

с

Л

о

В

а

т

р

а

д

п

е

у

с

п

у

о

н

а

л

Advantages of strategic alliances of fashion industry TNCs in the context of digital transformation

Dolzhenko Oleg Igorevich,

Kearney Consulting Company, Associate

Paris, France

Science Index SPIN-code: 7529-5076

Abstract. The article is devoted to the advantages of strategic alliances of fashion industry TNCs in the context of digital transformation and rapid development of new technologies. The features of the functioning of modern intercompany strategic alliances in the fashion industry are established. It is revealed in which areas the advantages of existing strategic alliances are most clearly realized. The article presents an analysis of strategic alliances in the fashion industry in the context of digital transformation. The importance of innovations and strategic alliances for the success of fashion industry companies is revealed.

Keywords. Transnational corporations, TNCs, fashion industry TNCs, fashion Industry, digital transformation, digitalization, artificial intelligence, AI, strategic alliances, international strategic alliances.

Введение

Глобальная индустрия моды, будучи одним из наиболее крупных сегментов креативного сектора мировой экономики, переживает в последние годы значительные перемены. Электронная коммерция одеждой является быстро растущим важным сегментом розничной торговли, который позволяет компаниям охватить глобальную клиентскую базу и продавать товары напрямую потребителям, устраняя необходимость в традиционных розничных каналах.[9] Цифровые платформы и электронная коммерция снизили издержки и барьеры для входа малых и средних предприятий (МСП) в международную торговлю.[2] Индустрия моды, будучи одной из наиболее динамичных и конкурентных, крайне чувствительна к изменениям глобальной среды: смене потребительских предпочтений, росту цифровизации, эволюции подходов и прорыву в технологиях обработки данных.[15] Стратегические альянсы стали ключевыми инструментами для компаний в мировой текстильной и швейной промышленности, чтобы преодолевать сложные вызовы, такие как глобализация, требования устойчивости, цифровые потрясения и геополитическая нестабильность. Эти различные формы кооперации и сотрудничества — от совместных предприятий и неакционерных партнерств до межотраслевых коалиций — предлагают многогранные преимущества, которые усиливают конкурентные преимущества, инновации и устойчивость. Стратегические альянсы, ставшие особенно распространёнными в конце XX и начале XXI века, трансформировали способы ведения бизнеса в различных секторах экономики.[4]

Результаты исследования

Межфирменные стратегические альянсы используются как инструмент повышения конкурентоспособности компаний на международных рынках и нацелены на достижение как текущих оперативных, так и стратегических

ц
е
л
е
й

к
о
м
п
а
н
и
й

В современных условиях происходит размывание границ между

в
н
у
т

Согласно теории транзакционных издержек стратегические альянсы минимизируют издержки рыночных транзакций (например, переговоры,

опыт, дистрибьюторские сети и нормативные знания партнеров. Через механизм трансграничного партнерства компании индустрии моды преодолевают торговые барьеры и организационно-культурные сложности. Например стратегический альянс китайской ТНК индустрии моды Shein и американской ТНК Forever 21, заключенный в 2023г. позволил Shein получить доступ к физическим розничным магазинам США, обойдя тарифы

н
а

э

л

е

Благодаря стратегическим альянсам маркетологи получают мощные инструменты точечного влияния на покупателя.[2] Стратегические альянсы в индустрии моды способствуют конкурентной дифференциации и повышению ценности бренда. Альянсы укрепляют репутацию бренда за счет инноваций, эксклюзивности или этического позиционирования. Широко применяемым маркетинговым инструментом является совместный брендинг, когда выпускаются лимитированные коллекции с дизайнерами или знаменитостями. Так, стратегический альянс американской ТНК Levi's и стартапа Renewcell заключенный в 2023г. выпустил джинсовую ткань, на 40% изготовленную из переработанного волокна Circulose®, что повысило рейтинг Levi's в ESG на 30%. Еще одним маркетинговым приемом является рассказывание историй, это характерно для альянсов, соответствующих ценностям потребителей (например, экологически сознательное поколение Z). Так, например, германская ТНК спортивной моды Adidas заключила в 2022г. стратегическое партнерство с американской компанией Allbirds, что позволило выпустить на рынок «кроссовки с самым низким уровнем выбросов углерода», собрав 500

0

0

Стратегические альянсы по франчайзингу позволяют наладить локализованное производство для сокращения сроков выполнения заказов. Так стратегический альянс американской ТНК индустрии моды PVH Corp. (Calvin Klein) и турецких фирм-производителей позволил сократить сроки доставки в ЕС с 30 до 10 дней. Преимуществом альянсов является снижение рисков и устойчивость цепочки поставок. В частности, стратегические альянсы позволяют диверсифицировать риски, связанные с геополитической напряженностью, сбоями в цепочке поставок и волатильностью спроса обеспечивая резервирование и двойной источник поставок. Заключение в 2023г. партнерств с поставщиками текстильных товаров и одежды из Индии крупнейшей американской розничной ТНК Walmart снизило зависимость от китайских поставщиков на 35%.

Менеджмент ТНК ориентирован на проактивное лидерство, сквозные KPI, распределённые права принятия решений.[13] Стратегические альянсы существенно влияют на менеджмент и корпоративные структуры, вынуждая ТНК перестраивать иерархию, внедрять гибкие модели управления и учиться

и

и

и

и

и

неосязаемыми активами современных компаний, стратегические альянсы способствуют негласному обмену знаниями, стимулируя долгосрочные инновации. Альянсы обеспечивают специализированные навыки, знания или рабочую силу, которых не хватает фирмам внутри компании. Механизмом передачи навыков выступают программы обучения или совместные предприятия по повышению квалификации работников. Стратегический альянс между американской ТНК моды Nike и стартапом Bluesign Technologies позволил обучить более 200 фабрик методам экологически безопасного окрашивания, что позволило сократить потребление воды на 25%. Важными каналами подготовки кадров являются стратегические партнерства с университетами или технологическими стартапами. Стратегический альянс заключенный японской ТНК быстрой моды Fast Retailing (бренд Uniqlo) и MIT заключенный в 2022г. нанял 15 выпускников MIT для исследований и

р

а

з

Стратегические альянсы позволяют участвовать в разделении рисков и расходов на исследования и разработки (НИОКР), ускорять вывод новых продуктов на рынок.[12]

о

Стратегические альянсы дают возможность быстро адаптироваться к тенденциям, изменениям в регулировании, поэтому получили распространение партнерства для предотвращения рисков несоблюдения требований государственных органов, в частности законов США о принудительном труде или экологических требований ЕС. Примером такого альянса является стратегический альянс американской ТНК индустрии моды RVN Corp. и американского стартапа TextileGenesis, созданный в 2023, который использует блокчейн для отслеживания хлопка, в рамках соблюдения закона США о принудительном труде.

р

Резкий скачок в цифровизации и становление ИИ как ключевого фактора конкурентоспособности приводит к тому, что компании всё реже стремятся

в

л

с

а

о

д

в

е

т

с

т

в

н

с

о

м

р

и

а

В последние десятилетия особое значение приобретают инновации на стыке дизайна, производства, маркетинга и искусственного интеллекта (ИИ). Транснациональные корпорации (ТНК) индустрии моды всё чаще обращаются к созданию альянсов с IT-компаниями, стартапами, системными интеграторами и даже между собой, чтобы совместно разрабатывать новые продукты, улучшать операционную эффективность и выходить на свежие сегменты рынка.[3] ИИ предоставляет инструменты для глубокого анализа больших данных, связанных с поведением покупателей, тенденциями

с
о
ц
с
е
т
е
й
,

д
и
н
а

м **Выводы.**

и Стратегические альянсы кардинально меняют условия конкуренции и развития в индустрии моды, создавая преимущества для ТНК индустрии моды от экономии затрат и инноваций до расширения рынка. Однако их преимущества могут быть уменьшены в случае этических компромиссов, в частности гринвошинга и монополизации данных. Чтобы максимизировать ценность, компании должны отдавать приоритет стратегической устойчивости и долгосрочным системным изменениям.

н

и

ц **Литература**

е

1. Зобов, А. М. Инновационная роль стратегических альянсов: международная практика и ситуация в России / А. М. Зобов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2012. – № 4. – С. 38-48.

2. Долженко, И. Б. Искусственный интеллект и маркетинговая деятельность ТНК потребительского сектора / И. Б. Долженко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 3-1(97). – С. 150-155.

и

п

о

с

т

3. Долженко, И. Б. Влияние цифровизации на ведущие компании мировой индустрии модной одежды / И. Б. Долженко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 5-2(56). – С. 154-158.

4. Долженко, И. Б. Стратегические альянсы ТНК потребительского сектора: вопросы методологии и практики / И. Б. Долженко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 1-2(52). – С. 94-97.

5

6

.

К. Кони́на, Н. Ю. Искусственный интеллект как инструмент цифровой трансформации компаний потребительского сектора / Н. Ю. Кони́на // Экономические науки. – 2023. – № 227. – С. 55-61.

А. Кондратьев В.Б. Глобальные цепочки стоимости, индустрия 4.0 и промышленная политика. – Журнал новой экономической ассоциации. – 2018. – № 3. – С. 170-177. DOI: 10.31737/2221-2264-2018-39-3-11.

А. Проблемы менеджмента и международного бизнеса в постковидный период. Кони́на Н.Ю., Ноздрева Р.Б., Шаповалов В.В., Аржаев Ф.И., Арустамов Э.А., Афонина М.В., Беликов И.В., Богданова М.А., Василейко Ю.А., Владимирова И.Г., Данская А.В., Демурия С.А., Долженко И.Б., Ефремов В.С., Ефремов В.С., Игнатова И.О., Кадол Н.Ф., Казнина О.В., Карачев И.А., Покровский В.И. – Москва, 2022.

Ю. Стратегии развития международных компаний. Гречков В.Ю., Кони́на Н.Ю., Ноздрева Р.Б., Соколова М.И., Дементьева А.Г., Ефимова Н.В., Шабалин Н.Б., Шелепова А.В. – Москва, 2013.

У. Ал-Таббаг, О. Сана & Е. Врета, 2022, № 5 & 12, 73-94.
Y. Al-Tabbag, O. Sana & E. Vreeta, 2019. "Examining alliance management capabilities in cross-sector collaborative partnerships," Journal of Business Research, Elsevier, vol. 101(C), pages 268-284.

12. Drewniak R. & Karaszewski R., 2020. "Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence," International Entrepreneurship and Management Journal, Springer, vol. 16(2), pages 387-416, June.

13. Hoelz J.C. & Bataglia W., 2022. "Corporate Reputation and Strategic Alliance Performance," Corporate Reputation Review, Palgrave Macmillan, vol. 25(3), pages 161-175.

14. Konina, N. Yu. Geo-Economic Aspects of the “Green Economy” in Industry 4.0 / N. Yu. Konina, E. V. Sapir // Industry 4.0. Exploring the Consequences of Climate Change. – Cham : Palgrave Macmillan, 2021. – P. 337-352.

15. Konina, N. Yu. Artificial Intelligence in the Fashion Industry - Reality and Prospects / N. Yu. Konina // Anti-Crisis Approach to the Provision of the Environmental Sustainability of Economy. – Singapore : Springer Singapore, 2023. – P. 273-280. – DOI 10.1007/978-981-99-2198-0_29.

16. O'Dwyer, Michele & Gilmore, Audrey, 2018. "Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and

resource optimisation," *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 87(C), pages 58-68.

17. Shijaku E.& Larraza-Kintana V. & Urtasun-Alonso A., 2020. "Network centrality and organizational aspirations: A behavioral interaction in the context of international strategic alliances," *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan;Academy of International Business, vol. 51(5), pages 813-828, July.