

Кейс-ситуация «Оценка ситуации в отрасли»

Отрасль. С объемом продаж в \$ 7,6 миллиарда металлические контейнеры составили почти треть всей упаковочной продукции, использовавшейся в США в 1976 г. Металлические банки, сделанные либо из алюминия, либо из луженой жести, представляют собой основную часть металлических контейнеров. Между 1967 и 1976 гг. количество реализованных банок росло вместе с ВВП. Наибольшие прибыли получены в отраслевом сегменте, занимающемся производством напитков (банки для пива и безалкогольных напитков), тогда как поставки банок для моторного масла и краски, а также других упаковочных банок общего назначения сократились.

Хотя в отрасли, производящей металлические контейнеры, насчитывается около 100 фирм, в ней доминируют четыре основных производителя. Два гиганта, Америкэн кэн и Континентал кэн, вместе дают 35% национального производства. Нэшнел кэн и Краун корк и сил также являются крупными компаниями, их доля равняется 8,7 и 8,3 % соответственно.

Из-за большого количества конкурентов эта отрасль отличается высокой ценовой конкуренцией. Поскольку переменные затраты (сырье – 64%, рабочая сила – 15% и фрахт – 8%) в среднем составляют 87% суммарных затрат, доля постоянных затрат на производство дополнительного объема продаж невелика. Новый завод по производству двухкомпонентных банок стоит всего \$ 10 - \$ 15 миллионов за линию, а максимальный эффективный размер завода – две-три линии. Таким образом, для проникновения в отрасль практически нет финансовых и «масштабных» барьеров.

В течение 1960-х гг. компания Америкэн стил была единственным поставщиком металла, использовавшегося в отрасли. В 1970-х гг. на традиционных рынках луженой жести стал доминировать алюминий. Кроме того, из четырех крупных компаний, производивших алюминий, две уже включились в производство алюминиевых банок.

Более 80% производимой продукции покупается основными компаниями, производящими продукты питания и напитки. Банки составляют около 45% суммарных затрат компаний, производящих напитки. Большинство покупателей сохраняют, по крайней мере, два источника поставок. Плохое обслуживание и неконкурентоспособные цены наказываются сокращением размеров заказов. Поскольку заводы по производству банок часто строятся для обеспечения единственного клиента, потеря большого заказа от этого клиента значительно снижает эффективность и прибыли. Несколько компаний, производящих продукты питания и напитки, уже вернулись к производству банок. Кэмпбэлл суп является основным производителем трехкомпонентных жестяных банок. В 1970–1976 гг. доля производства, находящегося под контролем других отраслей, увеличилась с 18 до 26%. Эта обратная интеграция имела место в основном в производстве трехкомпонентных банок, потому что покупатели не располагают техническими навыками для создания своих собственных линий по производству двухкомпонентных банок.

История развития компании. Признавая положение Краун как производителя номер четыре в отрасли, возглавляемой двумя гигантами, Джон Коннелли стремился разработать нишевую стратегию, построенную на развитии традиционно сильных сторон компании Краун. Он решил вернуться в область, которую знал лучше всего – производство жестяных банок для напитков и аэрозолей, исключив банки для продуктов питания и все алюминиевые банки. Предположительная судьба нишевого игрока на рынке потребительских товаров хорошо известна.

У Краун было преимущество в области производства аэрозолей, поскольку в 1946г. компания разработала первый в отрасли аэрозольный контейнер. На этот товар обращалось мало внимания до тех пор, пока Коннелли не обнаружил в середине 1960-х гг. большой потенциал роста этой продукции.

В дополнение к контринтуитивному узкому ассортименту продукции в стратегии Коннелли делается большой акцент на решении проблемы продукции. В соответствии с отраслевыми тенденциями он децентрализовал производство, разместив заводы по всей стране, чтобы сократить транспортные расходы и быть ближе к покупателям. Краун, однако, отличалась тем, что не строила заводы для обслуживания одного покупателя. Для того чтобы лучше справляться со срочными и специальными заказами, Краун специально осуществила «сверхинвестиции» в дополнительные линии, которые поддерживались в состоянии готовности. На международных рынках Краун производила существенные инвестиции в слаборазвитые страны, что также нарушало отраслевые тенденции.

Краун фактически исключила все базовые исследования, оставив только «прикладные» разработки, сфокусированные на увеличении существующего ассортимента продукции. Краун была единственной крупной компанией, не тратившей значительных средств на научные исследования и опытно– конструкторские разработки.

Одним из первых действий, предпринятых Коннелли в 1957 г., было сокращение организации вдвое. Компания вернулась к простой функциональной организации. Через 20 месяцев Краун сократила штат управленческого аппарата со 160 до 80 человек и ликвидировала 1647 рабочих мест, или 245 списочного состава. В процессе реорганизации компании Коннелли ввел полную централизацию бухгалтерского контроля за уровнем затрат, сохранив при этом полную ответственность управляющих заводами за прибыльность предприятий.

В финансовой области Коннелли прекратил выплату дивидендов, чтобы сохранить денежные средства. Он неуклонно сокращал отношение заемных средств к собственному капиталу компании с 42% в 1956 г. до 18,2% в 1976г., частично путем обратной закупки акций и частично путем ликвидации долга. Он старательно избегал роста ради роста его рыночной ниши.

- ***Задание***

1. Проанализируйте структуру отрасли: конкуренцию со стороны непосредственных конкурентов, потенциальных новых компаний, товаров-заменителей, покупателей, поставщиков.
2. Оцените прибыльность отрасли.