Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

ГОУ ВПО «СЫКТЫВКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Финансово-экономический факультет

Кафедра финансового менеджмента

# КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

**по дисциплине «Маркетинг»**

Научный руководитель:

Сахарова А.Н.

Исполнитель:

Студент 4130а группы

В.В. Боривская

Сыктывкар 2008

### КЕЙС 1

**Краун Корк и Сил Компани. Оценка ситуации в отрасли**

***Отрасль.*** *С* объемом продаж в $7,6 миллиарда металлические контейнеры составляли почти треть всей упаковочной продукции, использовавшейся в США в 1976г. Металлические банки, сделанные либо из алюминия, либо из луженной жести, представляют собой основную часть металлических контейнеров. Между 1967 и 1976 гг. количество реализованных банок росло вместе с ВНП. Наибольшие прибыли были 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. Нэшнл кэн и Краун корк и сил также являются крупными компаниями, их доля равняется 8,7 и 8,3 процента 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 соуп является основным производителем трехкомпонентных жестяных банок. В 1970-1976гг. 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 1946 г. 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 делался большой акцент на решении проблем 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 1 647 рабочих мест, или 24% 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 1976 г., частично путем обратной закупки акций и частично путем ликвидации долга. Он старательно избегал роста ради роста, довольствуясь ростом, происходящим по мере 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.

*Решение*

Анализ конкурентной обстановки и определение положения в ней фирмы предполагают определение сложности и динамизма конкурентной среды. Универсальным методом такого анализа является модель пяти сил М. Портера.

1. **Анализ структуры отрасли**

**1.1 Риск входа потенциальных конкурентов**

**Риск входа потенциальных конкурентов невысокий**, несмотря на то, что

а) финансовых и масштабных барьеров нет. *(Производственная линия стоит сравнительно недорого 10-15$, а максимальный эффективный размер завода – две-три линии),* т.е. новому конкуренту нет необходимости потратить много денег, чтобы развернуть свою деятельность в данной отрасли, и

б) диверсификация продукции невелика, т.е. сложно организовать производство банок, которые бы в значительной степени отличались по своим техническим характеристикам от уже существующих продуктов.

Но:

а) В данной отрасли уже существуют четыре основных производителя, которые заняли и развивают свои позиции на рынке банок. *(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. Нэшнл кэн и Краун корк и сил также являются крупными компаниями, их доля равняется 8,7 и 8,3 процента соответственно).*

б) Фирмы, закрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей. Новому конкуренту придется изрядно потратиться на то, чтобы его марка превзошла уже известные торговые марки и он смог завоевать своих постоянных клиентов.

в) Большинство покупателей сохраняют, по крайней мере, два источника поставок, т.о. возможность доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции невелика и рынок покупателей ограничен.

Поэтому новичку необходимо будет пытаться определить свою собственную нишу, как это сделала компания Краун *(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 1946 г. 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.).* Т.о. фирма Краун обезопасила себя от новых конкурентов, завоевав рынки сбыта в своей нише, имея постоянных поставщиков и клиентов.

Кроме того, Краун провел экономию за счет масштабов деятельности. *(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 1 647 рабочих мест, или 24% 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.),* создавглавные препятствия на пути к вхождению в производство банок для аэрозолей.

**1.2 Соперничество существующих в отрасли компаний**

**Уровень соперничества существующих компаний в отрасли высокий**.

а) 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. Нэшнл кэн и Краун корк и сил также являются крупными компаниями, их доля равняется 8,7 и 8,3 процента соответственно).*

б) Из-за большого количества конкурентов эта отрасль отличается высокой ценовой конкуренцией. Т.е. компании конкурируют между собой посредством изменения уровня цен своей продукции.

в) Плохое обслуживание и неконкурентоспособные цены могут привести к оттоку клиентов и снизить количество заказов.

**1.3 Власть покупателей**

**Власть покупателей велика и их влияние на уровень цен высокое.**

*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.*

а) Продукт (банки) широко представлен на рынке и есть много альтернативных поставщиков, что позволяет покупателю, играя на конкуренции, добиваться оптимальных условий сделок.

б) Небольшие издержки переключения. Замена банок, производимых одной компании, на такие же банки от другого производителя сопряжена с небольшими издержками переключения, может вообще не потребовать издержек.

в) Покупатели сильно озабочены качеством приобретаемого продукта, предотвращение порчи напитков в алюминиевых упаковках и их надежностью.

в) Полное владение информацией. Т.к. на рынке находятся как гиганты, так и средние производственные предприятия банок, покупатель, торгующий о цене банок после тщательного изучения цен заключит более выгодную сделку.

Компания Краун обезопасила себя децентрализовав 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*. Что исключило концентрацию покупателей и альтернативные источники снабжения.

**1.4 Власть поставщиков**

**Давление со стороны поставщиков высокое**

а) Поставщик сырья – один. *(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.)* Следовательно, поставщик может диктовать свои условия и устанавливать ценовую политику. Затраты на сырье высоки и составляют 64%.

б) Вероятность того, что покупатели объединятся с целью снижения цен, повышения качества поставляемых им товаров или достижения более выгодных для себя условий поставок, невелика.

в) Кроме того, т.к. поставщик алюминия производит уже и сам продукцию, т.о. покупатели поставщика не имеют для него больше значения, в случае оттока покупателей, поставщик алюминия будет так же снабжать сырьем свои производственные линии банок.

г) Существенная часть продаж поставщика алюминия не завист от конкретного покупателя.

д) Продукция поставщика алюминия в каком-то отношении уникальна.

е) Поставщики алюминия создают реальную угрозу «форвардной интеграции»- поставщик может стать конкурентом покупателю, используя продаваемые ими ресурсы (алюминий) для производства товара (банки), который в настоящее время производит покупатель.

**1.5 Угроза появления заменяющих продуктов**

**Угроза появления заменяющих продуктов существует.**

Допустим, заменителем алюминиевых банок может стать пластик, т.е. производство банок из пластика (упаковка для пива), либо упаковка тетра-пак для соков и напитков, либо стеклянная тара для безалкогольных напитков и пива.

**2. Прибыльность отрасли**

Отрасль прибыльная, если

а) Создать существенные барьеры для вхождения новых конкурентов в отрасль и найти свою нишу в производстве какого-либо типа продукции. Кроме того, низкие постоянные затраты на производство дополнительного объема продаж. *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.*

б) Наладить взаимоотношения с покупателями, получив своих постоянных клиентов

в) наладить сбытовую политику, т.е. быть рядом с покупателями, исключив длительность обработки заказа*. В соответствии с отраслевыми тенденциями Краун 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.*

г) Отрасль производства банок ненаукоемкая, поэтому можно исключить разработку исследовательских программ и сконцентрироваться на расширении производственных линий (масштабе)*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.*

Т.о. данную отрасль можно считать прибыльной.