

В каждой второй ширинке

Функциональная область: стратегия

Отрасль: легкая промышленность, машиностроение, промышленное производство

Ключевые слова:

Автор: Федор Рагин

Дата публикации: 23.04.2020

Лицензия: Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0 Всемирная (CC BY 4.0) Федор Рагин. Копирование, распространение и иное использование разрешается при условии указания авторства.

Токиец Тадао Йошида владел маленькой компанией, которая называлась YKK и производила застёжки-“молнии”. У него был великий замысел — модернизировать отрасль. Вскоре после Второй мировой войны он разработал проект узкоспециализированного автомата для изготовления “молний”.

Но Тадао Йошиде не удалось найти машиностроителей, которые согласились бы производить станки нового типа. С их точки зрения, такое специализированное оборудование — дорогая игрушка, которая не найдёт спроса в отрасли. Производственные машины должно быть гибкими и широкопрофильными, говорили они.

Йошида не сдался и сам начал строить станки для своей компании. Это обеспечило ему преимущество — YKK более не зависела от сторонних поставщиков оборудования. Выпуская оборудование, оснастку и инструмент по низкой себестоимости, YKK предлагала покупателям продукцию высокого качества по меньшей цене. К началу 1960-х Тадао Йошида контролировал 95% рынка застёжек-“молний” в Японии.

За эти годы Йошида пришёл к убеждению — чтобы “молнии” под брендом YKK никогда не ломались, всё нужно производить самому. Шаг за шагом возникла вертикально-интегрированная корпорация, которая самостоятельно выплавляла латунь, производила полиэстер, крутила собственную нить, ткала и красила тканевую ленту, штамповала зубчики, бегунки, штифты и стопперы. Наконец, YKK сама выпускала коробки, в которых продукция доставлялась покупателям.

YKK не полагается ни на кого, владеет и управляет всем сама. Долгое время компании принадлежало 50% мирового рынка “молний”.

Застёжка-“молния”, в общем, несложный продукт, который не слишком изменился за последние пятьдесят лет. И, тем не менее, до последнего времени в мире не находилось конкурента, способного противостоять YKK.

Перчатку в лицо YKK бросила китайская SBS, рванувшая за последние годы вверх до 25% глобального рынка и оттеснившая японского лидера на долю в 40%. Китайский претендент,

начавший бизнес с производства качественных оловянных сплавов, в деталях копирует стратегию вертикальной интеграции YKK, что, похоже, является единственным путём к мировому доминированию в фокусированном производстве простых массовых изделий.

<https://www.ykk.com/english/>

<https://www.sbs-zipper.com/>

Об авторе: Фёдор Рагин партнёр, консультант, преподаватель Vera Via Strategy Consultants.

Постоянный линк кейса: <https://veraviastrategy.com/strategic-case-library/v-kazhdoj-vtoroj-shirinke>

2020 Vera Via Strategy Consultants