



RASTOVÉ STRATÉGIE AKO KLÚČOVÝ FAKTOR KONZISTENTNEJ STRATÉGIE ÚSPEŠNEJ SPOLOČNOSTI

GROWTH STRATEGIES AS A KEY FACTOR CONSISTENT STRATEGY FOR CORPORATE SUCCESS

Monika FEDORČÁKOVÁ

Abstrakt

Contribution deal about marketing strategy of global leader in the steel production. Describes the basic assumptions successfully applied the strategy of the company in order to increase its competitiveness in relation to the concrete conditions of a comprehensive business strategy. In conclusion is evaluation of the current situation and expected future development.

Key words

growth strategy, competitiveness, market

Úvod

Nielen v čase hospodárskej krízy musia mnohé firmy prehodnotiť spôsob fungovania, ekonomickú situáciu a naplánovať kroky do budúcnosti, k čomu patrí aj premyslene uplatňovaná marketingová stratégia spoločnosti. V konkurenčnom prostredí je dôležitá vysoká kvalita riadenia, ktorá by sa mala previesť do realizovateľnej podoby, čo znamená určiť si spôsob riadenia, ktorý bude riadiť výkonnosť celej firmy, od top manažérov až po posledného zamestnanca. Prostredníctvom správne stanovenej marketingovej stratégie môže spoločnosť zabezpečiť svoj rast.

Aj v spoločnosti, ktorá je lídrom vo svojej oblasti je možné identifikovať problémy, ktoré so sebou priniesla hospodárska kríza. Spoločnosť ArcelorMittal (AM) je svetovou jednotkou na trhu v oceliarskom priemysle a niet pochyb, že je to aj vďaka premyslenej marketingovej stratégii. Zámerom príspevku je zamyslieť sa nad faktom, či je uplatňovaná stratégia aj naďalej vhodná.

Princíp uplatňovanej stratégie

Úspech ArcelorMittalu je postavený na konzistentnej stratégii, ktorá zdôrazňuje veľkosť a rozsah, vertikálnu integráciu, rôznorodosť produktov, neustály rast vyššej hodnoty výrobkov a silné zameranie na zákazníka. Skupina má unikátnu geografickú a produktovú diverzifikáciu, ktorá znižuje vystavenie sa rizikám a cyclicite a reaguje na jednu z ich základných hodnôt a to trvalo udržateľný rozvoj.

Rastové stratégie v ekonomike

Rastová stratégia je progresívny typ stratégie, atraktívny a populárny. Prejavuje sa rastom podielu na stabilnom trhu, udržiavaním postavenia, zvyšovaním podielu na rozširujúcom sa trhu, alebo vstupom na nové trhy. Rastovú stratégiu môžeme podľa [1] presadzovať prostredníctvom špecifických typov stratégií, a to: stratégiou koncentrácie, vertikálnej integrácie, tiež príbuznej a nepríbuznej diverzifikácie.

1. *Stratégia koncentrácie*



Je stratégia, pri ktorej sa podnik sústreďuje na jeden výrobok, službu, alebo na malé množstvo tesne príbuzných výrobkov alebo služieb. Presadzovanie koncentračnej stratégie neznamená, že podnik musí robiť veci tým istým spôsobom. Stratégia obmedzuje výber rastových príležitostí. Podľa [2],[5] vyúsťuje do pomalšieho, no kontrolovaného a stabilnejšieho rastu. Stratégia koncentrácie sa uskutočňuje týmito spôsobmi:

Rozvoj trhu – zväčšovanie existujúceho trhu, získavanie väčšieho podielu na existujúcom trhu, expanzia do nových teritórií, obsadenie nových trhových segmentov.

Rozvoj výroby – obmena alebo inovácia základného výrobku, alebo služby, pričlenenie tesne príbuzných produktov, ktoré sa môžu odbyť cez rovnaké distribučné kanály.

Horizontálna stratégia – pričleňuje sa jedno alebo viac podnikaní, ktoré vyrábajú podobné výrobky alebo služby a pôsobia v rovnakej časti odvetvového reťazca.



Obr. č. 1 Mapa pobočiek AM zdroj: web AM [9]

2. *Stratégia vertikálnej integrácie* [1] [2] [5]

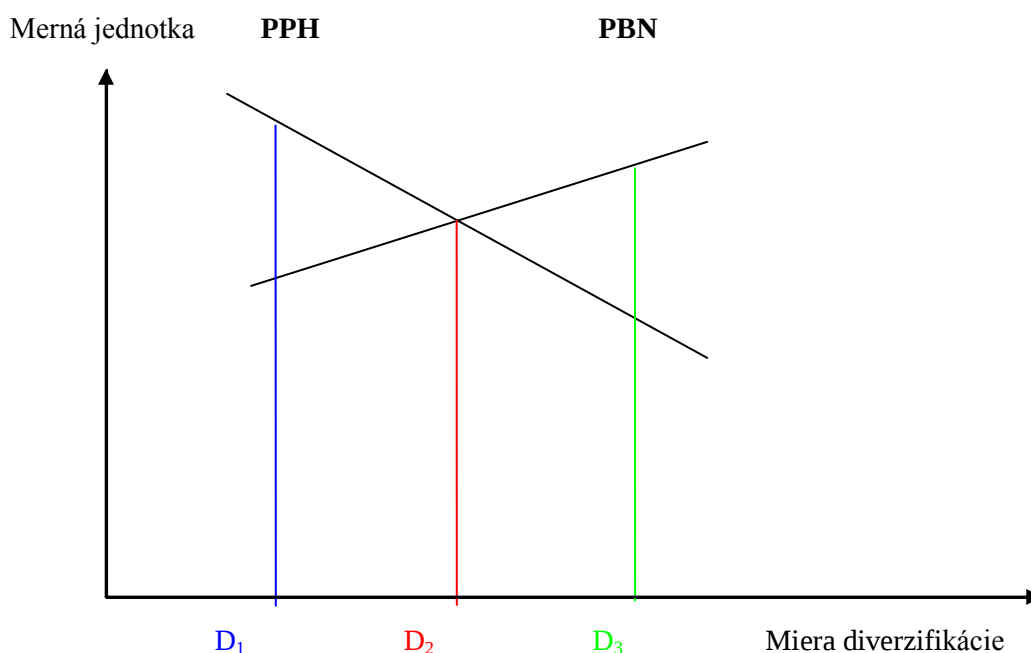
Vertikálne integrovať znamená presúvať a rozširovať podnikanie do oblastí, ktoré slúžia ako dodávateľské alebo odberateľské, pre kmeňové výrobky a služby. Ak sa podnikanie rozširuje do oblasti, ktorá slúži ako dodávateľ, nazýva sa spätnou integráciou. Ak podnikanie preniká do oblastí, ktoré používajú a spotrebúvajú jeho produkty, nazýva sa ústretovou integráciou. Ak podnik vyrába všetky vstupy do svojich spracovateľských procesov a odbytuje celú svoju produkciu sám, je úplne vertikálne integrovaný.

Ak sa na vstupoch a výstupoch podieľajú aj iné, nezávislé podniky, ide o zúženú integráciu. Realizácia tejto stratégie môže priniesť úžitok z týchto zdrojov: úspora výrobných nákladov v technologicky nadväzujúcich procesoch, zníženie nákladov na predaj, reklamu a dopravu, zdokonalenie kontroly kvality, pretože celý výrobný proces je ovládaný z jedného



centra, ochrana vlastnej, originálnej technológie v dôsledku dobre utajovaného know-how a odstránenie závislostí od dodávateľov a odberateľov a zmenšenie zraniteľnosti z ich strany.

Vertikálna integrácia je ale zdrojom aj niektorých nevýhod, ako sú: vyššie náklady – ak je podnik nútený nakupovať vstupy len od vlastných dodávateľov, hoci existujú lacnejšie, Externé, nezávislé zdroje, citlivosť na zmeny technológie – keď zastará niektorá časť výrobnotechnologického reťazca, citlivosť na zmeny dopytu – keď vertikálna integrácia je technologicky a produktovo špecializovaná.



Legenda:

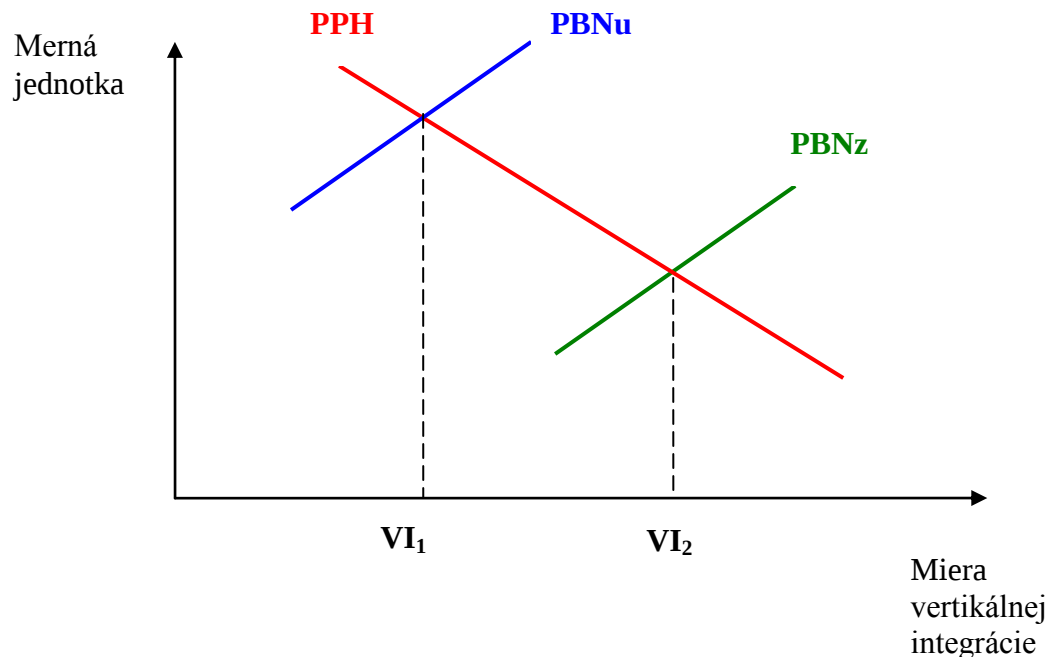
PBN - **prírastok byrokratických nákladov**

PPH - **prírastok pridanej hodnoty**

Obr. 2 Prírastok pridanej hodnoty a prírastok nákladov na rast podniku [3]

Zväčšovanie podniku v dôsledku vertikálnej integrácie sa tiež stretáva s problémom rastu neproduktívnych nákladov. Náklady rastú v dôsledku nedostatočnej stimulácie vlastných dodávateľov, aby znižovali svoje náklady a v dôsledku nedostatočnej pružnosti voči meniacej sa technológii a neustálemu dopytu. Tieto položky sú hlavnou zložkou byrokratických nákladov na vertikálnu integráciu. Zúžená vertikálna integrácia znižuje byrokratické náklady. Prechod od úplnej k zúženej vertikálnej integrácii znižuje byrokratické náklady a posúva krivku PBNu do pozície PBNz. [3]

Alternatívou vertikálnej integrácie sú dlhodobé zmluvy. Stratégiou je uzavretie dlhodobých zmlúv s dodávateľmi alebo odberateľmi bez toho, aby vznikli náklady na riadenie, ktoré sprevádzajú vertikálnu integráciu. PPH – prírastok pridanej hodnoty, PBNu - prírastok byrokratických nákladov pri úplnej vertikálnej integrácii, PBNz – prírastok byrokratických nákladov pri zúženej vertikálnej integrácii. [3]



Obr. 3 Prírastok byrokratických nákladov pri úplnej a zúženej integrácii [3]

Legenda :

PPH - prírastok pridanej hodnoty

PBNu - prírastok byrokratických nákladov pri úplnej vertikálnej integrácii

PBNz - prírastok byrokratických nákladov pri zúženej vertikálnej integrácii

VI_{1,2} - miera vertikálnej integrácie

3. *Stratégia diverzifikácie* [1]

Slovo diverzifikácia je odvodené z latinského slova „diversus“ - celkom odlišný, rozdielny, obrátený na rozličné strany, rozptýlený na rôznych miestach. Z toho vyplýva základné významové chápanie diverzifikácie ako rozlišovania, zmeny, obmeny, dôsledkom ktorej je zvyšovanie rôznorodosti vo vnútri celku. K diverzifikačným stratégiám patrí stratégia príbuznej a nepríbuznej diverzifikácie. Stratégia príbuznej diverzifikácie znamená diverzifikovanie do podnikaní, ktoré sú vo vzájomnom vzťahu strategického súladu. Strategický súlad existuje vtedy, keď odlišné podnikania majú dostatočne príbuzné výrobo-technologické reťazce. Diverzifikovaný podnik, ktorý využije prínosy strategického súladu, dosiahne väčšiu výkonnosť, než je súčet výkonov nezávislých podnikaní.

Najčastejšie formy príbuznej diverzifikácie podľa [5]: vstup do podnikania, využitie veľmi príbuzných technológií, transfer know-how a skúseností z jedného podnikania do iného, transfer výrobných značiek a dobrej povesti do nového výrobku alebo služby, nadobudnutie nových podnikaní, ktoré významne podporia pozíciu v kmeňovom podnikaní. Strategický súlad sa najčastejšie nachádza v troch miestach:

1) Súlad v oblasti marketingu, ktorý predstavujú:

- rovnakí zákazníci ,



- rovnaké distribučné kanály,
- podobná podpora predaja.

2) Súlad v oblasti výroby vzniká na základe:

- využívanie rovnakého výrobného zariadenia a pracovných zručností,
- podobných výrobných metód a know-how,
- spoločných dodávateľov a surovinových zdrojov,
- rovnakých materiálov, spoločných východiskových prvkov a agregátov.

3) Súlad v oblasti riadenia znamená, že metódy riadenia a manažérske skúsenosti sú prenosné do iného podnikania.

Príbuzná diverzifikácia

Predstavuje strategický prístup k tvorbe bohatstva akcionárov, pretože je zameraná na získavanie akéhokoľvek úžitku, ktorý vyplynie zo strategického súladu.

Stratégia nepríbuznej diverzifikácie

Nepříbuzná diverzifikácia predstavuje diverzifikáciu do akéhokoľvek odvetvia, v ktorom vrcholové vedenie zaznamená atraktívnu ziskovú príležitosť, a to v nepríbuznom odvetví pre daný podnik. Vyhľadávanie a sledovanie vhodných kandidátov je náročné na vysokokvalifikované strategické a finančné analýzy z hľadiska odborností aj času. Vysoko atraktívne príležitosti pre nepríbuznú diverzifikáciu predstavujú podniky, ktoré ponúkajú finančné výhody z dôvodu ich zvláštnej situácie:

- Podniky s podhodnotenými aktívami – hodnota podniku je nižšia, než trhová.
- podniky vo finančnej tiesni – podnik je kúpený za dohodnutú cenu.
- podniky s dobrými rastovými vyhliadkami, ale s nedostatkom kapitálu.

Východiská rastovej stratégie ArcelorMittalu

V prípade spoločnosti Arcelor Mittal sa jedná aj o expanziu prostredníctvom nákupu, či prevzatia menších oceliarskych spoločností, ktorých získaním si Arcelor Mittal rozširuje výrobné portfólio a regionálne pokrytie výrobných a obchodných aktivít.

Svoje portfólio výrobkov spoločnosť rozširuje predovšetkým aplikáciou stratégie horizontálnej integrácie. Výrobky v spoločnosti Arcelor Mittal s pridanou hodnotou predstavujú okolo 58% rozsahu jej dodávok ocele ročne a existujú snahy o zvyšovanie tohto podielu. Položky bez pridanej hodnoty sú cca polotovary (12% dodávok), TVa zvitky (19%) a tyče a rebrovaná tyčová výstuž (11%). Z tonáže výrobkov s pridanou hodnotou v spoločnosti popisujú približne polovicu ako špeciality – výrobky ako sú veľkorozmerné nosníky, pozdĺžne zvarané rúry, oceľový kord, biely (pocínovaný oceľový) plech, nízkoteplotné a pancierové plechy a zdokonalené automobilové plechy s vysokou pevnosťou.

Hoci trh s výrobkami s vysokou pridanou hodnotou znamená vysoké vstupné náklady a vyžaduje silnú kapacitu výskumu a vývoja, tieto výrobky sa zvyčajne predávajú na základe dlhodobých zmlúv, a príjem z ich predaja a ich príspevky k ziskovej marži sú vyššie a stabilnejšie, ako komoditné ciele. Napriek vyšším výrobným nákladom, ako majú oceliarske závody na novovznikajúcich trhoch, západoeurópske závody vytvorili porovnateľné ziskové marže vďaka ich vysokému podielu výrobkov s pridanou hodnotou a špeciálnych výrobkov. Výdavky spoločnosti ArcelorMittal na výskum a vývoj sú vyššie ako 200 mil. US dolárov/rok v 14 výskumných centrách zamestnávajúcich 1 400 špecialistov



v Európe, Severnej Amerike a Brazílii. Spoločnosť tvrdí, že ovláda okolo 25% svetového trhu s oceľovými plechmi pre automobilový priemysel, západoeurópske závody majú porovnateľné rozpätia kvôli ich vysokému podielu výrobkov s pridanou hodnotou a špeciálnych výrobkov.

Spoločnosť ArcelorMittal je jednoznačným lídrom na trhu oceliarenstva. Je to aj vďaka stratégii, ktorú využíva, pri analýze prehľadu aktivít AM je možné konštatovať, že táto stratégia je nanajvýš úspešná pre celú skupinu. Produkciou širokej škály výrobkov plne pokrýva požiadavky na trhu oceliarských výrobkov.

V súčasnosti zúri vo svete hospodárska kríza, ktorá spôsobila aj AM nemalé straty, ich produkcia klesla. No i napriek stále pretrvávajúcej situácii má ArcelorMittal vo svete dominantné postavenie na trhu. AM má silných konkurentov, avšak svojou veľkosťou a globálnou sieťou sa jej žiadna firma nevyrovná. Napriek tomuto faktoru je potrebné sa zamyslieť, či táto stratégia je i naďalej vhodná pre AM. Plusom pre AM je záruka kvality produktov, široká sieť, dostupnosť a stála inovácia, tieto faktory by mohli zaistiť vernosť zákazníkov.

Záver

K zatiaľ nevyužitým príležitostiam spoločnosti ArcelorMittal patria aj princípy stratégie diferenciácie – sústredením svojej pozornosti a marketingového úsilia na produkt s cieľom byť vodcom v kvalite produktov.

Druhou variantou je prehodnotiť svoje akvizície, nakoľko sú pre nich ziskové, dôležité a vybrané je možné odpredať. Preveriť trh, nakoľko podniky môžu mať vďaka kríze problémy, no majú potenciál do budúcnosti, budú ľahko dostupnejšie a ak by to AM využil a skúpil tieto spoločnosti, mohlo by to celú skupinu posunúť ďalej a vytvoriť ešte väčší náskok pred konkurenciou.

Kľúčové slová

rastová stratégia, konkurencieschopnosť, trh

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0102/11 Metódy a techniky experimentálneho modelovania vnútropodnikových výrobných a nevýrobných procesov.

Použitá literatúra

- [1] KUMAR, N.: Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. Praha, 2008. Grada. ISBN 978-80-247-2439-3,
- [2] LEVICH, B.: A Strategic Analysis of the CIS Steel Industry, The prospects out to 2005, New York, 2000, Metal Bulletin Research,
- [3] GRANČIČOVÁ, K.: Odbytová stratégia, Praktikum, Bratislava, 2008, vydavateľstvo Ekonóm, ISBN 978-80-225-2484-1,
- [4] KERMALLY, S.: Největší představitelé marketingu, Jejich hlavní myšlenky a názory, Brno, 2006, Computer Press, ISBN 80-251-1013-3,
- [5] FISK, Peter: Staňte se marketingovým geniem, Brno, 2006, Computer Press, ISBN 80-251-1319-1,
- [6] SAKÁL, P., PODSKALAN, A.: Strategický manažment, Bratislava, 2004, Vydavateľstvo STU, ISBN 80-227-2153-0,



- [7] RÜHLE O., ŠEBO J.: International marketing policy of small and middle sized enterprises: standardization or differentiation In: Manažment v teórii a praxi, Roč. 5, č. 3-4 (2009), s. 26-34,
- [8] ŠEBO, D., TURISOVÁ, R., FEDORČÁKOVÁ, M.: Marketingové stratégie podnikov, 1. vyd. Košice: TU, Sjf, 2009, 112 s., ISBN 9788055303864,
- [9] www.arcelormittal.com,
- [10] <http://www.worldsteel.org/?action=storypages&id=284>.

Kontaktná adresa

Ing. Monika FEDORČÁKOVÁ, PhD.
TU, Strojnícka fakulta,
Katedra manažmentu a ekonomiky,
Němcovej 32, 040 01 Košice,
e-mail: monika.fedorcakova@tuke.sk