



Munich Personal RePEc Archive

## **Industrial and competitiveness analysis in the selected sector**

Misunova Hudakova, Ivana

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business  
Management, Department of Management

2011

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57569/>  
MPRA Paper No. 57569, posted 31 Jul 2014 06:26 UTC

# ODVETVOVÁ A KONKURENČNÁ ANALÝZA VO VYBRANOM ODVETVÍ

## INDUSTRIAL AND COMPETITIVENESS ANALYSIS IN THE SELECTED SECTOR

Ivana Mišúnová Hudáková <sup>1</sup>

### ABSTRAKT

Turbulentné prostredie, v ktorom sa ekonomika v súčasnosti nachádza vyvoláva potrebu vykonávať v každom odvetví, v ktorom podnik pôsobí jeho konkurenčnú a odvetvovú analýzu. Cieľom odvetvovej a konkurenčnej analýzy je odhaliť strategické činitele, ktoré ovplyvňujú celkovú situáciu v odvetví a sú zdrojom príležitostí a hrozieb pre jednotlivé podniky. Analýza spočíva v skúmaní hlavných ekonomických parametrov odvetvia, hybných síl odvetvia, povahy a mohutnosti konkurenčných síl, pozícií kľúčových konkurentov.

V príspevku je rozobratá odvetvová a konkurenčná analýza v odvetví chemického priemyslu v nadväznosti na teoretické poznatky, ktoré môžu významným spôsobom ovplyvňovať napredovanie podnikov v tomto odvetví.

### ABSTRACT

The turbulent environment, in which the economy currently is, makes it necessary to carry out in every sector in which the firm operates its competitive and industrial analysis. The aim of the sectoral and competitive analysis is to reveal the strategic factors which affect the overall situation in the sector and are a source of opportunities and threats for individual companies. The analysis consists in examining the main economic parameters in the sector, industry dynamics, the nature and strength of competitive forces and the positions of key competitors.

The article describes the contribution of industrial and competitive analysis in the chemicals industry in relation to the theoretical knowledge which can significantly affect the progress of enterprises in the sector.

### KLÚČOVÉ SLOVÁ

Chemický priemysel, ekonomické parametre odvetvia, hybné sily, Porterov model, budúcnosť európskeho chemického priemyslu.

### KEY WORDS

Chemical industry, sector economic parameters, driving forces, the Porter model, the future of the European chemical industry.

### ÚVOD

„Takmer každé odvetvie je v neustálom pohybe. Jeho štruktúry sa menia a vyvíjajú dosť často podstatným spôsobom.“<sup>2</sup> Odvetvie je definované ako „skupina podnikov

---

<sup>1</sup> Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. – odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu – Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava V., [hudakova@euba.sk](mailto:hudakova@euba.sk)

<sup>2</sup> KASSAY, Š. 2006. Podnik a podnikanie. Bratislava: VEDA, 2006. 671 s., ISBN 80-224-0775-5.

ponúkajúcich výrobky alebo služby, ktoré sú navzájom zameniteľné.“<sup>3</sup> „Analýza sa zakladá na skúmaní hlavných ekonomických parametrov odvetvia, hybných síl odvetvia, povahy a veľkosti konkurenčných síl, pozícií kľúčových konkurentov a ich pravdepodobného správania a hodnotení atraktívnosti odvetvia.“<sup>4</sup> Odvetvie chemického priemyslu malo a má už tradične v národnom hospodárstve Slovenska svoje nezastupiteľné miesto, opodstatnenie a význam. Chemický priemysel na Slovensku má ako iné odvetvia svoju históriu a budúcnosť.

## VÝVOJOVÉ TENDENCIE V ODVETVÍ CHEMICKÉHO PRIEMYSLU

Slovenská chémia začiatkom 90-tých rokov vstúpila do transformačného procesu a prešla na podmienky trhového hospodárstva so značnou výrobnou základňou, dobrou vlastnou výskumnou základňou a vysokou úrovňou ľudského potenciálu. Transformácia na trhovú ekonomiku však znamenala zánik niektorých tradičných výrobcov, ktorí nedokázali čeliť konkurenčnému prostrediu a to najmä v oblasti nákladov, ekologických limitov a kvality výrobkov. Problémy týchto podnikov pramenili z nedostatku finančných zdrojov, predražených bankových úverov, nárastu cien surovín a materiálov, ktoré sa nie stále podarilo z dôvodu konkurencieschopnosti premietnuť do realizačných cien. Na druhej strane veľké podniky dokázali napredovať a umiestňovať sa na popredných miestach v rebríčku úspešnosti slovenských podnikov. Pozitívom bolo tiež postupné etablovanie sa pomerne veľkého počtu nových, zväčša malých, avšak podmienkam trhu dobre prispôsobených dynamických podnikov. Začiatok nového tisícročia priniesol nové trendy:

- zosilnenie pozície ázijskej konkurencie,
- posilňovanie slovenskej ekonomiky vplyvom prílevu zahraničných investícií,
- posilňovanie slovenskej koruny a jej negatívny vplyv na slovenských exportérov,
- silné globalizačné tendencie,
- rozmach priemyselných sektorov, do ktorých prichádzali najväčšie zahraničné investície najmä automobilový a elektrotechnický priemysel.

Popri týchto trendoch mal významný dopad na rozvoj chemického priemyslu i vstup SR do EÚ v máji 2004, ktorý umožnil jednoduchší prístup nadnárodných spoločností na slovenský trh. Ďalšou novinkou bolo, že pôvodná klasifikácia OKEČ prešla v januári 2009 na novú klasifikáciu SK NACE, kde používanie klasifikácie v oblasti štatistiky je pre všetky členské štáty EÚ záväzná.

„Významné teritoriálne zoskupenie chemického priemyslu sa sformovalo na západnom Slovensku, a to v Bratislave, Senici, Šali, Nitre, Hlohovci. Ďalšie významné zoskupenie sa sformovalo na hornej Nitre v Novákoch, Handlovej, Dolných Vestenicách. Na východnom Slovensku sa lokalizoval chemický priemysel v Humennom a Strážskom.“<sup>5</sup>

V súčasnosti chemický sektor na Slovensku produkuje široké spektrum ropných a petrochemických produktov, organických a anorganických chemikálií, medziproduktov, poľnohospodárskych chemikálií, gumárenských a plastových výrobkov.

## EKONOMICKÉ PARAMETRE ODVETVIA

Základným krokom odvetvovej a konkurenčnej analýzy je preskúmanie ekonomických parametrov odvetvia. Keďže každé odvetvie je v neustálom pohybe, je nutné zistiť, ktoré

<sup>3</sup> HILL, CH. W. L. – JONES, G. R. 1989. Strategic management. 1.vyd. Boston: Houghton Miffling, 1989. 994 s. ISBN 0-395-43411-4.

<sup>4</sup> SLÁVIK, Š. 2009. Strategický manažment. 2. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 403 s. ISBN 978-80-89393-08-4.

<sup>5</sup> MIŠÚNOVÁ, E. – MIŠÚN, J.: 2009. Priemysel Slovenska a dopady globálnej krízy. Bratislava: Espirit, s.r.o., 2009. 295 s., ISBN 978-80-970202-2-4.

ekonomické parametre najviac ovplyvňujú jeho vývoj. „Jednotlivé odvetvia sa vyvíjajú a reagujú na vonkajšie tlaky a požiadavky zákazníkov, štruktúra odvetví sa mení. Počiatočná štruktúra je dôsledkom kombinácie základných ekonomických a technických vlastností odvetví, počiatočných obmedzení a možností podnikov, ktoré vstúpili do odvetvia v počiatočnom štádiu. Vývoj smerom k potenciálnej štruktúre je málo predvídateľný, čo zvyšuje riziká podnikov v danom odvetví, ale zároveň vytvára konkurenčné príležitosti.“<sup>6</sup>

### **1. Veľkosť trhu**

Ak hodnotíme veľkosť trhu môžeme konštatovať, že tržby v odvetví chemického priemyslu v roku 2008 predstavovali približne 8,79 mld. EUR. Príchod krízy a pokles kúpyschopného dopytu spôsobili v roku 2009 prepad realizovaných tržieb za predaj chemických produktov na hodnotu približne 7,75 mld. EUR. Zlepšenie celkového dopytu po produktoch chemického priemyslu nastalo najmä koncom roka 2010, kedy realizované tržby predstavovali takmer 10 mld. EUR. V roku 2010 predstavoval objem realizovaných tržieb v oblasti chemických produktov a špecialít približne 20 % na celkových tržbách odvetvia. Najväčší podiel na výrobe mala výroba gumových a plastových výrobkov (cca 45 %), výroba rafinérskych produktov (cca 30 %) a najmenší podiel predstavovali farmaceutické výrobky (cca 5 %). Z geografického hľadiska je možné veľkosť trhu spoločnosti VUP, a.s. (Výskumný ústav pre petrochémiu) vymedziť ako celé územie Slovenskej republiky a časť európskeho priestoru.

### **2. Životný cyklus odvetvia**

Odvetvie chemickej produkcie sa nachádza v zrelom štádiu životného cyklu odvetvia a stagnuje už dlhšie obdobie. V minulosti sa chemická produkcia na území SR považovala za „vlajkovú loď“ ekonomiky, ale postupom času sa jej význam vytráca. Niektoré z veľkých spoločností na území SR spadli z popredných pozícií a sú na úpadku. Typickým príkladom je Chemko, a.s., Strážske, ktoré sa v dôsledku vysokých strát a privatizácie niektorých častí závodov pomaly rozpadá. Ďalším príkladom sú NCHZ, a.s., Nováky.

### **3. Počet konkurentov, relatívna veľkosť, akčný rádius konkurencie**

Konkurencia vnútri odvetvia je významným parametrom. V chemickom odvetví pôsobí mnoho podnikov, malých, aj veľkých, ktoré VUP, a.s. ohrozujú väčšinou v malej a z časti väčšej miere. Počet konkurentov v danom odvetví, v ktorom pôsobí spoločnosť VUP, a.s., je približne desať. Keďže portfólio podnikateľskej činnosti spoločnosti je veľmi pestré, má v jednotlivých oblastiach pôsobenia aj istých konkurentov. Ide o regionálnych, národných konkurentov, a aj zahraničnú konkurenciu.

### **4. Počet zákazníkov a ich relatívna veľkosť**

Odhadovaný počet zákazníkov spoločnosti VUP, a.s. je približne päťdesiat. Ide o veľkých aj malých odberateľov, ktorí so spoločnosťou udržiavajú dlhodobú spoluprácu. Niektorí zákazníci sa vyznačujú tým, že majú záujem len o jednorazové služby. Časť zákazníkov odoberá požadované produkty a služby priamo, iní zase prostredníctvom distribučných firiem. Spoločnosť VUP, a.s. ponúka svojim zákazníkom výhodu, pretože si môžu objednať a nechať si vyrobiť chemikáliu „na mieru“.

### **5. Inovačný priestor produktov a výrobných procesov**

Za významný parameter, ktorý má pozitívny dopad na podnikateľskú stratégiu môžeme označiť výrobové inovácie. Spoločnosť neustále zdokonaľuje parametre a vlastnosti svojich

---

<sup>6</sup> KASSAY, Š. 2006. Podnik a podnikanie. Bratislava: VEDA, 2006. 671 s., ISBN 80-224-0775-5.

doteraz vyrábaných produktov, ale na druhej strane sa snaží vytvárať úplne nové výrobky, ktoré by uspokojili nové potreby svojich odberateľov.

## **6. Diferenciácia produktov a služieb**

Diferenciácia produktu je široká a to v dôsledku originality, resp. zvláštnosti. Podnik vyrába finálne produkty a poskytuje také služby, ktoré sú vyrobené na konkrétnu objednávku, presne podľa požiadaviek zákazníkov. Spoločnosť sa tým snaží plne uspokojiť potreby zákazníkov. Okrem toho spoločnosť VUP, a.s. realizuje diferenciáciu produktu prostredníctvom diferenciácie kvality. Za pomoci vlastného výskumu a vývoja a vysokokvalifikovaného personálu vyrába špičkové, vysokokvalitné a spoľahlivé chemické produkty a špeciality.

## **7. Veľkosť prekážok pri vstupe do odvetvia a výstupe z neho**

V odvetví chemickej produkcie existuje veľké množstvo prekážok na strane vstupu do odvetvia. Jednou z najpodstatnejších je zavedenie legislatívy REACH. Prináša so sebou množstvo finančných a administratívnych podmienok, ktoré je potrebné splniť. Každá jedna vyrábaná a predávaná látka sa musí predregistraovať, pričom celý proces je veľmi komplikovaný a vyžaduje si veľké finančné zdroje. Malé firmy nie sú schopné takú finančnú záťaž zvládnuť a krachujú.

## **8. Ziskovosť odvetvia**

Celkové hospodárenie chemického odvetvia sa do roku 1997 dalo charakterizovať ako ziskové, no od roku 1998 začali podniky chemického priemyslu vykazovať stratu. V tom období stratili podniky schopnosť tvoriť zisk a hrozilo, že nebudú mať dostatok vlastných prostriedkov na reštrukturalizáciu svojich výrob. Bolo potrebné riešiť nízku produktivitu práce a prezamestnanosť. Po vstupe SR do EÚ nastalo oživenie a slovenské podniky mali prístup na nové trhy. Vývoj v oblasti odvetvia chemického priemyslu za roky 2005 – 2008 je možné charakterizovať množstvom objednávok a vysokým dopytom po chemických produktoch. V roku 2008 sa už čiastočne začala prejavovať hospodárska kríza a nastal výrazný prepád oproti vynikajúcim výkonom v minulosti. Tržby a zisky v roku 2008 ešte rástli o takmer 5 %, na historicky najvyššiu úroveň 8,79 mld. EUR. V roku 2009 zisky odvetvia padli takmer o polovicu. Tržby slovenských chemických podnikov spadli o takmer 25 % a strata v roku 2009 predstavovala 81 mil. EUR. Rok 2010 priniesol množstvo zlepšení. Celá slovenská chémia opäť rastie a odvetvie chemickej produkcie je možné označiť ako mierne ziskové.

„Odvetvové podmienky sa menia pôsobením tzv. hybných síl - evolučných procesov, ktoré motivujú, alebo potláčajú zmeny v odvetví. Pre každé odvetvie je špecifická počiatková štruktúra, štruktúrálny potenciál a investičné rozhodnutia konkrétnych podnikov, vplyvom hybných síl však dochádza k postupným zmenám. Za základné hybné sily môžeme považovať:<sup>7</sup>

- zmeny v dlhodobej miere rastu odvetvia,
- zmeny zákazníkov kupujúcich výrobok a zmeny spôsobov jeho používania,
- výrobkové inovácie,
- procesné inovácie,
- marketingové inovácie,
- vstup alebo odchod hlavných konkurentov z odvetvia,
- difúzia poznatkov,

---

<sup>7</sup> SLÁVIK, Š. 2009. Strategický manažment. 2. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 403 s. ISBN 978-80-89393-08-4.

- zmeny nákladov a efektívnosti,
- rastúca globalizácia odvetvia,
- vznik spotrebiteľských preferencií uprednostňujúcich diferencované výrobky,
- vládna hospodárska politika a regulačné opatrenia,
- zmena spoločenských priorít a životného štýlu,
- znižovanie neistoty a podnikateľského rizika.

Uvedené hybné sily sú indikátormi náhlych zmien a novej orientácie odvetvia. Zároveň signalizujú, ktoré faktory budú mať najväčší vplyv na dané podnikanie v budúcnosti. Preto by tvorcovia stratégie mali ohodnotiť dôsledky každej hybnej sily a uviesť pozíciu podniku do rovnováhy s týmito silami a navrhnúť vhodnú stratégiu.“ Z hybných síl v odvetví chémie pre ilustráciu uvádzame najdôležitejšie:

### **1. Výrobné a procesné inovácie**

Za hlavné hybné sily považujeme najmä výrobné a procesné inovácie. Súvisia najmä s meniacimi sa spoločenskými prioritami a životným štýlom. Na odberateľoch je postavené celé podnikanie. Ak by sa produkty spoločnosti nepredávali, tak je ich výroba nežiaduca, neefektívna a neprinášala by žiadnu pridanú hodnotu. Náklady by tak enormne rástli, celé podnikanie by sa stalo nerentabilným a spoločnosť by veľmi rýchlo musela opustiť trh. Dôležité je prichádzať na trh s niečím novým. Spoločnosť sa každým rokom snaží vytvárať nové a nové produkty na základe konkrétnych objednávok. Okrem iného sa usiluje o znižovanie materiálnej náročnosti a úsporu surovín. V súčasnosti je veľmi pozitívne, že spoločnosť sa snaží znižovať nežiaduce účinky určitých látok, ktoré by mali negatívny dopad na životné prostredie a na zdravie ľudí. Množstvo podnikov v oblasti chémie sa sústreďuje na zníženie resp. odstránenie nežiadúcich vplyvov, resp. na náhradu pôvodných látok alebo ich rozšírenie. Spoločnosť VUP, a.s. je vybavená špičkovou technológiou. Výskum, vývoj, všetky špecifické služby a produkty by bez nej neboli uskutočniteľné. Významná časť investícií putuje práve do jej neustálej obnovy. Spoločnosť v budúcnosti očakáva vyrovnanie viacerých pohľadávok, čím sa predpokladá vylepšenie finančnej situácie. Získané prostriedky spoločnosť investuje do technológie, výroby a vývoja nových produktov, ktoré rozšíria sortiment spoločnosti.

### **2. Vládna hospodárska politika a regulačné opatrenia**

Významnou silou je vládna hospodárska politika a regulačné opatrenia. Ide najmä o vyššie spomínanú chemickú legislatívu REACH. Spoločnosť musí svoj predmet činnosti prispôbovať rôznym ekologickým normám a predpisom, pretože celkovo chemický priemysel výraznou mierou vplyva na životné prostredie. Neustále zvyšujúce sa požiadavky na ekologicky nezávadné výrobky kladú na spoločnosť vysoké nároky.

### **3. Rastúca globalizácia odvetvia**

Odvetvie chémie prechádza búrlivým vývojom, pretože naďalej pokračuje globalizácia a koncentrácia výroby v krajinách s lacnejšou pracovnou silou. Menšie spoločnosti majú malé šance obstáť v globalizačnom úsilí. Väčšie šance majú veľké koncerny, pretože disponujú rozsiahlymi finančnými zdrojmi, majú lacnejší prístup k surovinám, odbytovým kanálom, môžu si zvoliť agresívnu stratégiu, alebo radšej stratégiu spojenectva a pod. Spoločnosť VUP, a.s. prikladá globalizácii značnú prioritu, pretože chemický priemysel sa dá stále považovať za aktívny a silný, aj napriek výrazným výkyvom. V rámci EÚ je to odvetvie s najvyššou pridanou hodnotou na zamestnanca. Chemické odvetvie je však náročné na kapitál a celosvetová konkurencia sa pritvrdzuje. Prakticky posilňuje všetky odvetvia hospodárstva a jeho stratégie majú priamy vplyv na následných užívateľov chemických látok.

## ANALÝZA KONKURENČNÝCH SÍL - PORTEROV MODEL PIATICH SÍL

„Na preskúmanie konkurenčných síl vo vybranom odvetví aplikujeme Porterov model piatich síl, ktorý sa zameriava na hodnotenie sily etablovaných podnikov, potenciálnych konkurentov, ako aj na hodnotenie vyjednávacjej sily dodávateľov, odberateľov a sily substitútov.“<sup>8</sup>

### Súperenie medzi etablovanými podnikmi

Konkurenčný boj vo vnútri odvetvia môže nadobudnúť mnoho foriem, aj intenzitu, záleží na tom, aké zbrane podniky použijú. Za hlavné zbrane VUP, a.s. považujeme najmä svoju kvalitu, všetky služby, záruky, inovácie a samozrejme relatívne priaznivé ceny za svoje produkty. Významný je poznatok, že každý z podnikov má svoje miesto na trhu a aj napriek tomu, že vyrábajú podobné produkty a predávajú ich na rovnakom trhu, každý z nich má svoj okruh zákazníkov a riadia sa nepísanými pravidlami, teda „gentlemanskými“ dohodami. Medzi hlavných konkurentov v chemickom odvetví radíme:

**POLYCHEM, s.r.o., Prievidza** - na domácom trhu má pozíciu stabilného obchodného partnera, ktorý sa orientuje aj na zahraničné trhy, patrí medzi najväčšiu konkurenciu spoločnosti VUP, a.s. Obe spoločnosti sídlia v okrese Prievidza, kde sa zameriavajú na rovnaký okruh zákazníkov, ktorým ponúkajú svoje produkty. Viac informácií nájdete na [www.polychem.sk](http://www.polychem.sk).

**VUCHT, a.s., Bratislava** - má dobré meno a silnú pozíciu na trhu. Má stály okruh zákazníkov. Pre spoločnosť VUP, a.s. je silným konkurentom v oblasti výskumu a výroby chemických špecialít. Hlavnou konkurenčnou výhodou spoločnosti je jej geografická poloha, pretože sídli v Bratislave, kde je orientovaná prevažná časť slovenského priemyslu a má lepší prístup na zahraničné trhy. Z toho dôvodu má lepšie rastové a rozvojové možnosti. Viac informácií nájdete na [www.vucht.sk](http://www.vucht.sk).

**PERSTORP AB Švédsko** - je svetový líder a špecialita v oblasti výroby chemických látok a chemických špecialít. Je zameraná na vytváranie efektívnych a ekologicky udržateľných riešení pre svoju klientelu vo vybranej oblasti organickej a polymérnej chémie. Perstorp AB je pre spoločnosť VUP, a.s. najsilnejším konkurentom na zahraničných trhoch v rámci EÚ. Obe spoločnosti si konkurujú v oblasti výskumu a výroby chemických špecialít. Viac informácií nájdete na [www.perstorp.com](http://www.perstorp.com).

### Potenciálni konkurenti

V súčasnosti existuje minimálna pravdepodobnosť, že by do odvetvia chemickej výroby a výskumu vstúpili noví konkurenti. Jedinou oblasťou, do ktorej by mohli potenciálni konkurenti vstúpiť a konkurovať etablovaným podnikom, je výroba kozmetických produktov, ale aj tam je predpoklad veľmi nízky. Hlavnou bariérou sú obrovské kapitálové vstupy, ktoré sú spojené nielen s technickým vybavením laboratórií a zabehnutím prevádzky, ale aj so splnením všetkých legislatívnych noriem a pravidiel. Ďalšou bariérou je skutočnosť, že slovenský trh je veľmi malý a najväčším problémom sú distribučné kanály. Ďalšou významnou bariérou je know-how. Veľmi závažným problémom je kvalifikovaná pracovná sila.

---

<sup>8</sup> PORTER, M. E. 1994. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

### **Vyjednávacia sila dodávateľov**

V súvislosti s výskumom a výrobou chemických produktov neexistujú takí dodávatelia, ktorí by boli natoľko silní zvýšiť cenu surovín alebo znížiť cenu na úkor kvality. To je v chemickom priemysle nemožné. Všetko sa odvíja od zvyšovania resp. znižovania cien vstupných látok a väčšina dodávateľov má rovnaké ceny surovín, ktoré ponúkajú na ďalšie spracovanie. Vzťah medzi spoločnosťami produkujúcimi chemické výrobky a medzi dodávateľmi surovín je založený na báze dlhoročnej spolupráce a obojstranných dohôd a od nich sa odvíja celý dodávateľsko-odberateľský vzťah a aj možné rabaty.

### **Vyjednávacia sila odberateľov**

Sila odberateľov v oblasti chemického priemyslu nie je až taká výrazná. Ceny sú dané trhom a odvíjajú sa od cien základných vstupov a od kalkulácií. Odberateľov možno rozdeliť na malých (konečných) spotrebiteľov a na priamych maloobdoberateľov a veľkoodberateľov produktov, ktorí využívajú chemické produkty na ďalšie spracovanie. Väčšina spoločností, tak ako VUP, a.s., spolupracuje so svojimi priamymi odberateľmi na zmluvnom základe a pre jednotlivé segmenty vyrábajú produkty, ktoré sú robené presne podľa ich požiadaviek. Podobne sú dohodnutí na cenách, ktoré vyhovujú obidvom stranám. V súčasnosti materiálové náklady rastú a spoločnosti sa s odberateľmi musia neustále dohadovať.

### **Hrozba substitútov**

Chemické špeciality, ktoré sa používajú ako základná surovina pre stavebníctvo, drevársky, strojársky, automobilový priemysel a pod. nemôžu byť nahradené inými produktmi. To znamená, že hrozba zo strany substitútov tu neexistuje. Jedinou oblasťou, ktorá by mohla byť ohrozená, je práve výroba kozmetických prípravkov, pretože tie, ktoré sú chemického pôvodu môžu byť nahradené prípravkami na prírodnej báze. Vo všeobecnosti je možné povedať, že hrozba substitútov je veľmi nízka. Dôvodom sú vysoké finančné prostriedky potrebné na suroviny, materiál a technológie, ale najmä na splnenie legislatívnych noriem a predpisov.

V súvislosti s analýzou konkurenčných síl spoločnosti VUP, a.s. je významným poznatkom fakt, že každý z podnikov má svoje miesto na trhu a aj napriek tomu, že vyrábajú podobné produkty a predávajú ich na rovnakom trhu, každý z nich má svoj okruh zákazníkov a riadia sa nepísanými pravidlami, teda „gentlemanskými“ dohodami.

## **ZÁVER**

A ako vidíme budúcnosť európskeho chemického priemyslu? „Chemický priemysel je významným a dynamickým sektorom ekonomického systému únie jednak z hľadiska vnútorného trhu a jednak z hľadiska exportu. Odhad perspektív jeho vývoja je však ťažký. Vývoj chemického priemyslu bude závislý od vývoja vnútorného trhu s chemickými výrobkami. Podľa niektorých výhľadov bude svetový trh s chemickými výrobkami ovplyvnený výrobou chemických produktov v Ázii. Vývoj chemického priemyslu bude významne ovplyvnený vývojom legislatívy a regulačných predpisov, ktoré sú v iných štátoch miernejšie. Európska rada chemického priemyslu (CEFIC) zadala spracovanie prognostickej štúdie vývoja európskeho chemického priemyslu, kde boli spracované štyri modelové varianty vývoja: optimistický (slnečno), realistický (zamračené), pesimistický (daždivo) a katastrofický (búrka). Konkurencieschopnosť európskeho chemického priemyslu môže byť znížená poklesom dopytu po chemických produktoch v Európe pri súčasnom rýchlom raste dopytu v Ázii. Súčasne bude rásť tlak na dovoz lacných chemických produktov z Ázie a zo Stredného východu, ktorý bude znižovať ceny a marže. Ďalšou nevýhodnou črtou vývoja chemického priemyslu v Európe je vysoká úroveň regulácie v oblasti chemického a



farmaceutického priemyslu. Úroveň regulácie v Európe je omnoho náročnejšia ako napríklad v USA, Japonsku a iných štátoch Ázie.“<sup>9</sup>

## **POUŽITÁ LITERATÚRA**

### **Knižné zdroje**

1. HILL, CH. W. L. – JONES, G. R. 1989. Strategic management. 1.vyd. Boston: Houghton Miffling, 1989. 994 s. ISBN 0-395-43411-4.
2. KASSAY, Š. 2006. Podnik a podnikanie. Bratislava: VEDA, 2006. 671 s., ISBN 80-224-0775-5.
3. MIŠÚNOVÁ, E. – MIŠÚN, J.: 2009. Priemysel Slovenska a dopady globálnej krízy. Bratislava: Espirit, s.r.o., 2009. 295 s., ISBN 978-80-970202-2-4.
4. PORTER, M. E. 1994. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
5. SLÁVIK, Š. 2009. Strategický manažment. 2. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 403 s. ISBN 978-80-89393-08-4.

### **Internetové zdroje**

- <http://www.21storiocie.sk/>, 10.08.2011  
[www.perstorp.com](http://www.perstorp.com), 10.08.2011  
[www.polychem.sk](http://www.polychem.sk), 10.08.2011  
[www.vucht.sk](http://www.vucht.sk), 10.08.2011

---

<sup>9</sup> <http://www.21storiocie.sk/>, 10.08.2011