

IV. Rozhodnutie o výbere trhu / krajiny

CIEĽ:

Cieľom tejto prípadovej štúdie je rozhodnúť sa, na ktorý zahraničný trh firma Koracell mala vstúpiť ako na prvý.

Proces selekcie – výberu krajiny môžeme prirovnať k akémusi filtru, kde na konci celého procesu získame ako výsledok najvhodnejšiu krajinu resp. trh, smerom na ktorý by firma mala rozširovať svoju pôsobnosť.

V tejto prípadovej štúdii je proces selekcie robený na základe dvoch filtrov, a to *predselekčnej analýzy* a *konečnej selekcie*.

PREDSELEKČNÁ ANALÝZA

V procese predselekčnej analýzy sa firma rozhoduje, do ktorej oblasti na svete bude vyvážať. Oblasti sme rozdelili podľa kontinentov nasledovne:

- oblasť západnej Európy
- oblasť strednej a východnej Európy
- severná Amerika a Austrália
- južná Amerika
- Afrika
- Ázia

Pri rozhodovaní sme brali do úvahy vybrané kritériá, ktoré sú uvedené v tabuľke. Tieto sme bodovali stupnicou do 1 do 3, pričom 1 je minimálne a 3 maximálne hodnotenie.

| Kritérium | Západná Európa | Stredná a východná Európa | Severná Amerika a Austrália | Južná Amerika | Afrika | Ázia |
|------------------------------|----------------|---------------------------|-----------------------------|---------------|----------|-----------|
| Prístup k oblasti | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Veľkosť trhu v danej oblasti | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| Znalosti o oblasti | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Konkurencia v oblasti | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Rastový potenciál oblasti | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Spolu | 12 | 13 | 9 | 8 | 8 | 11 |

Na základe zvolených kritérií bude firma Koracell ďalej zvažovať len vstup do oblasti strednej a východnej Európy. Firma v tejto oblasti už pôsobí, má s touto oblasťou vlastné skúsenosti, rada by však rozšírila svoju pôsobnosť aj na iné krajiny v tomto regióne.

Firma uvažuje o vstupe na trhy týchto štyroch krajín: *Juhoslávia, Poľsko, Slovinsko a Ukrajina*.

SELEKČNÁ ANALÝZA

V rámci selekčnej analýzy sme zistili o vybraných krajinách nasledujúce informácie. Výber informácií je prispôbený nášmu podnikaniu a potrebám pre rozhodovanie.

Údaje o vybraných krajinách

Juhoslávia:

- Rozloha: 102 350 km²
- Počet obyvateľov: 10,6 mil.
- Populácia pod hranicou chudoby: 30 %
- Juhoslávia je federatívnou republikou. Politická scéna sa vyznačuje fragmentáciou. Po období nestability sa politický systém stabilizuje. V krajine prevláda mierne ľavicová orientácia. Legislatíva nijako špeciálne neobmedzuje import príslušenstva pre mobilné telefóny. Legislatívne prostredie, najmä zameriavajúce sa na podporu podnikateľskej sféry a obchodu, ešte nie je plne vyvinuté. Juhoslávia sa zapája do týchto medzinárodných organizácií: UNESCO, WTO a pod.
- Počet mobilných telefónov: 3,2 mil. (každý 3,3 človek má mobil)

Poľsko:

- Rozloha: 321 685 km²
- Počet obyvateľov: 38,6 mil.
- Populácia pod hranicou chudoby: 18,4 %
- Poľsko je parlamentnou demokraciou, na čele s prezidentom. V súčasnosti je vládnuou stranou sociálno – demokratická strana v koalícii s pravicovo orientovanými stranami. V Poľsku neexistujú žiadne legislatívne obmedzenia pre import príslušenstva pre mobilné telefóny, žiadne dovozné kvóty, ani licencie. Krajina sa vyznačuje istou úrovňou politickej stability, ktorá je ovplyvňovaná harmonizáciou práva s legislatívou EÚ. Je jednou z kandidátskych krajín na vstup do EÚ. Poľsko sa zapája do týchto medzinárodných organizácií: NATO, OECD, UNESCO, WTO, a pod.
- Počet mobilných telefónov: 16,5 mil. (každý 2,3 človek má mobil)

Slovinsko:

- Rozloha: 20 273 km²
- Počet obyvateľov: 1,9 mil.
- Populácia pod hranicou chudoby: nie je určené
- Slovinsko je tiež parlamentnou demokratickou republikou, na čele s prezidentom. V súčasnosti je krajina okolo parlamentných volieb. Politický systém je stabilizovaný, vyznačuje sa silnou podporou pre podnikateľskú sféru. Import príslušenstva pre mobilné telefóny nie je obmedzovaný, ani nie sú určené žiadne dovozné kvóty, resp. licencie. Slovinsko sa na medzinárodnej úrovni zapája do týchto organizácií: UNESCO, WTO, a pod.
- Počet mobilných telefónov: 1,1 mil. (každý 1,7 človek má mobil)

Ukrajina:

- Rozloha: 603 700 km²
- Počet obyvateľov: 48,4 mil.
- Populácia pod hranicou chudoby: 29 %
- Ukrajina je parlamentnou demokraciou, na čele s prezidentom. V súčasnosti je vládnuou stranou Komunistická strana v koalícii s ľavicovo orientovanými stranami. Ukrajina sa vyznačuje nízkou politickou stabilitou. Neexistujú tu v súčasnosti žiadne legislatívne obmedzenia pre import príslušenstva pre mobilné telefóny. Na tento druh produktu neexistujú dovozné kvóty, neuplatňujú sa ani licencie (tie sú vyžadované iba pri kozmetike, liekoch, prostriedkoch na ochranu rastlín a odpadových látok). Ukrajina je členom týchto medzinárodných organizácií: UNESCO, WTO, a pod.
- Počet mobilných telefónov: 12,3 mil. (každý 3,9 človek má mobil)

Konkurencia na jednotlivých trhoch

Na trhoch v jednotlivých krajinách existuje konkurencia či už medzi firmami produkujúcimi a predávajúcimi mobilné telefóny a ich príslušenstvo (do tejto skupiny patria veľké transnacionálne koncerny ako Nokia, Ericsson, Siemens atď.), alebo medzi priamymi konkurentmi Koracellu, pretože predávajú produkty mobilnej komunikácie rovnakým segmentom trhu (poskytovatelia telekomunikačných služieb, veľkoobchodné firmy, alebo maloobchodné firmy).

Nasledujúca tabuľka uvádza podiely telekomunikačných firiem na trhoch v jednotlivých krajinách.

| Krajina | Firma | Podiel na trhu | Pôsobnosť |
|-------------------|---------------------------------|----------------|-------------|
| JUHOSLÁVIA | MONET | 38 % | Srbsko |
| | TELECOM SRBIJA | 27 % | Celoštátna |
| | MOBTEL | 23 % | Čierna hora |
| | PROMONTE GSM | 12 % | Srbsko |
| | Ostatní | 4 % | |
| POESKO | IDEA | 46 % | Celoštátna |
| | POLOMTEL | 32 % | Celoštátna |
| | ERA | 21 % | Celoštátna |
| | Ostatní | 1 % | |
| SLOVINSKO | Si MOBILE | 46 % | Celoštátna |
| | MOBITEL | 35 % | Celoštátna |
| | Ostatní | 19 % | |
| UKRAJINA | KIEV STAR GSM | 46 % | Celoštátna |
| | UMC (Ukrainian Mobile Telecoms) | 44 % | Celoštátna |
| | Ostatní | 10 % | |

V ďalšej tabuľke sú uvedené údaje o svetovom predaji mobilného príslušenstva za roky 1999 a 2000 vo vybraných spoločnostiach. (údaje v tisíckach)

| SPOLOČNOSŤ | 1999 | | 2000 | | Nárast v % |
|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|---------------|
| | predaj | Podiel v % | predaj | Podiel v % | |
| NOKIA | 76,335 | 26,9 | 126,369 | 30,6 | 65,5 |
| MOTOROLA | 47,818 | 16,9 | 60,094 | 14,6 | 25,7 |
| ERICSSON | 29,785 | 10,5 | 41,467 | 10,0 | 39,2 |
| SIEMENS | 12,982 | 4,6 | 26,989 | 6,5 | 107,9 |
| PANASONIC | 15,581 | 5,5 | 21,511 | 5,2 | 38,1 |
| SAMSUNG | 17,687 | 6,2 | 20,639 | 5,0 | 16,7 |
| INÍ | 83,393 | 29,4 | 115,662 | 28,0 | 38,7 |
| spolu | 283,581 | 100,0 | 412,731 | 100,0 | 45,5 |

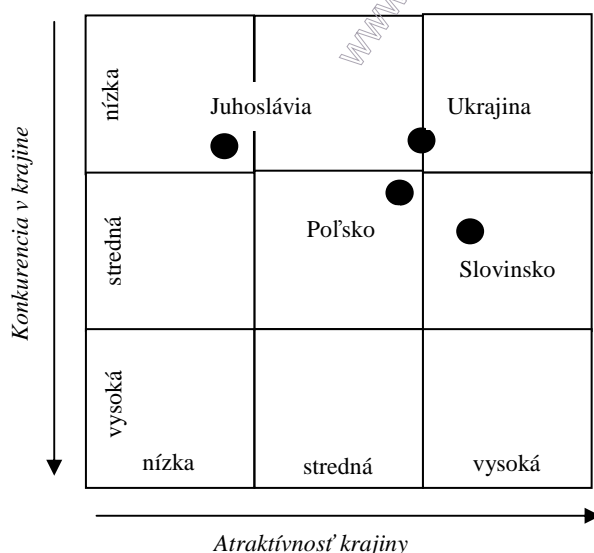
Proces selekcie

Selekčná analýza znamená výber krajiny na základe vopred stanovených kritérií. Kritériá boli rozdelené do dvoch skupín, kde sme porovnávali na jednej strane atraktivitu krajiny a na druhej strane silu konkurencie na trhu/v krajine. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené príslušné kritériá a ich váhové ohodnotenie. Ako bodové hodnotenie sme použili stupnicu od 1 do 5 bodov, pričom 1 bod je slabé hodnotenie a 5 bodov silné hodnotenie.

| Atraktivita krajiny: | | Váhy | Juhoslávia | Body | Prepočet | Poľsko | Body | Prepočet | Slovinsko | Body | Prepočet | Ukrajina | Body | Prepočet |
|----------------------|--------------------------------|-------|----------------|------|------------|-----------------|------|------------|----------------|------|------------|-----------------|------|-------------|
| 1. | HDP na obyvateľa | 20% | 2 252 | 1 | 0,2 | 8 792 | 3 | 0,6 | 16 038 | 4 | 0,8 | 4 236 | 2 | 0,4 |
| 2. | Hospodársky rast | 15% | 5 % | 3 | 0,45 | 1,5 % | 1 | 0,15 | 4 % | 3 | 0,45 | 9 % | 5 | 0,75 |
| 3. | Inflácia | 10% | 40 % | 1 | 0,1 | 5,3 % | 5 | 0,5 | 8,4 % | 4 | 0,4 | 12 % | 3 | 0,3 |
| 4. | Priemerná mzda | 10% | 80 USD | 2 | 0,2 | 380 USD | 4 | 0,4 | 490 USD | 5 | 0,5 | 90 USD | 2 | 0,2 |
| 5. | Populácia v produktívnom veku | 10% | 6,9 mil. obyv. | 2 | 0,2 | 26,8 mil. obyv. | 3 | 0,3 | 1,3 mil. obyv. | 1 | 0,1 | 33,2 mil. obyv. | 5 | 0,5 |
| 6. | Penetrácia trhu mobilných tel. | 15% | 30 % | 2 | 0,3 | 43 % | 3 | 0,45 | 57 % | 4 | 0,6 | 25 % | 2 | 0,3 |
| 7. | Nezamestnanosť | 5% | 30 % | 1 | 0,05 | 16,7 % | 2 | 0,1 | 11,5 % | 3 | 0,15 | 3,6 % | 5 | 0,25 |
| 8. | Stabilita politického systému | 15% | Údaje | 2 | 0,3 | Údaje | 4 | 0,6 | Údaje | 4 | 0,6 | Údaje | 3 | 0,45 |
| | | 100 % | | | 1,8 | | | 3,1 | | | 3,6 | | | 3,15 |

| Krajina/trh z hľadiska konkurencie: | | Váhy | Juhoslávia | Body | Prepočet | Poľsko | Body | Prepočet | Slovinsko | Body | Prepočet | Ukrajina | Body | Prepočet |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------|-------------|------|------------|--------------|------|------------|------------|------|------------|-------------|------|------------|
| 1. | Veľkosť trhu | 30% | 24 mil. USD | 3 | 0,9 | 120 mil. USD | 4 | 1,2 | 8 mil. USD | 2 | 0,6 | 90 mil. USD | 5 | 1,5 |
| 2. | Rast trhu | 25% | 4,2 % | 4 | 1 | 3,1 % | 3 | 0,75 | 4,0 % | 4 | 1 | 4,9 % | 4 | 1 |
| 3. | Konkurenti a ich podiely na trhu | 10% | Tabuľka | 4 | 0,4 | Tabuľka | 3 | 0,3 | Tabuľka | 2 | 0,2 | Tabuľka | 3 | 0,3 |
| 4. | Konkurenčná intenzita | 15% | slabá | 4 | 0,6 | stredná | 3 | 0,45 | silná | 2 | 0,3 | silná | 2 | 0,3 |
| 5. | Dosiahnuteľný podiel na trhu | 20% | 0,3 % | 3 | 0,6 | 0,1 % | 2 | 0,4 | 0,8 % | 4 | 0,8 | 0,1 % | 2 | 0,4 |
| | | 100 % | | | 3,5 | | | 3,1 | | | 2,9 | | | 3,5 |

Na základe získaných výsledkov, môžeme zakresliť umiestnenie jednotlivých krajín do dvojdimenzionálneho grafu, v ktorom budeme na jednej strane porovnávať atraktivitu krajiny a na druhej strane budeme porovnávať konkurenciu v danej krajine.



Podľa umiestnenia jednotlivých krajín je zrejmé, že rozdiely medzi krajinami nie sú veľké a v mnohých kritériách sú krajiny veľmi rovnajú. Napriek tomu vyšla spomedzi štyroch alternatív ako najvhodnejšia krajina Ukrajina. V ďalších prípadových štúdiách sa budeme zaoberať práve ukrajinským trhom a pôsobením na ňom.