

**EKONOMSKA FAKULTETA  
UNIVERZA V LJUBLJANI**

**DIPLOMSKO DELO**

***ANALIZA MOŽNOSTI VSTOPA MERCATOR, d. d. NA  
UKRAJINSKI TRG***

**Ljubljana, julij 2005**

**JASMINA ŠABIĆ**

## **IZJAVA**

Študentka Jasmina Šabić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Maje Makovec Brenčič ter somentorstvom asistentke mag. Monike Lisjak, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

## KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 TEORIJE RAZVOJA TRGOVINE NA DROBNO</b> .....	<b>3</b>
2.1 Vloga in pomen trgovine na drobno v prehrambni dejavnosti.....	4
2.2 Opis organizacijskih oblik na ukrajinskem drobnoprodajnem trgu.....	5
2.3 Globalizacija in internacionalizacija trgovine na drobno.....	6
2.4 Trendi v trgovini na drobno.....	8
<b>3 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR, d. d.</b> .....	<b>10</b>
<b>4 ANALIZA OKOLJA UKRAJINE</b> .....	<b>12</b>
4.1 Demografsko-fizično okolje Ukrajine.....	12
4.2 Politično okolje Ukrajine.....	13
4.3 Ekonomsko okolje Ukrajine.....	13
4.4 Sociokulturno okolje Ukrajine.....	14
4.4.1 Nakupovalne navade Ukrajincev.....	15
<b>5 ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA</b> .....	<b>16</b>
5.1 Pravno-zakonodajne omejitve poslovanja z Ukrajino.....	17
5.1.1 Regulative in standardi v prehrambni panogi.....	18
5.1.2 Zakonodaja na področju tujih investicij.....	19
5.1.3 Investicijske spodbude v Ukrajini.....	20
5.1.4 Zaposlovanje.....	20
5.1.5 Potrdilo o poreklu blaga.....	21
5.1.6 Carinski režim v Ukrajini.....	21
5.1.7 Druge dajatve v Ukrajini.....	21
5.2 Potencial v trgovini na drobno.....	22
5.2.1 Odprte tržnice v Ukrajini.....	22
5.2.2 Supermarketi, hipermarketi in diskonti na ukrajinskem trgu.....	23
5.2.3 Trgovine, odprte 24 ur, in majhne trgovine v Ukrajini.....	23
5.2.4 Značilnosti distribucije na ukrajinskem trgu.....	24
5.2.5 Povezava s posredniki in distributerji.....	24
5.2.6 Stroški za tržno komuniciranje.....	25
5.2.7 Kreditni pogoji.....	25
5.3 Napovedi za ukrajinski drobnoprodajni trg.....	26
<b>6 ANALIZA KONKURENTOV</b> .....	<b>26</b>
6.1 Rainford.....	27
6.2 Fozzy Group.....	28
6.3 Furshet.....	28
6.4 Euromart.....	29
6.5 Rewe (Billa).....	29
6.6 Metro Group.....	29
6.7 Megamarket.....	30
6.8 Spar Ukraine.....	30

<b>7 OCENA PRIVLAČNOSTI TRGA NA PODLAGI ANALIZE POSAMEZNIH DRŽAV</b>	<b>31</b>
7.1 Metodologija .....	33
7.2 Analiza kriterijev za oceno privlačnosti posamezne države za potencialno širitev na tuji trg: .....	36
7.3 Svetovni razvoj trgovine na drobno .....	37
<b>8 POTENCIALNA STRATEGIJA VSTOPA NA UKRAJINSKI TRG .....</b>	<b>38</b>
<b>9 SKLEP .....</b>	<b>40</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>42</b>
<b>VIRI .....</b>	<b>43</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>46</b>

# 1 UVOD

Zasičenost slovenskega trga in zasičenost trgov zahodne Evrope sili trgovce v iskanje novih priložnosti na trgih vzhodne Evrope, ki zaradi nekoncentrirane trgovine še pomenijo potencial za nadaljnjo rast in razvoj.

Tudi trgovsko podjetje Mercator, d. d. išče svoje tržne priložnosti na novih trgih. Zato je namen mojega diplomskega dela ugotoviti, ali je ukrajinski trg primeren za širitev Mercatorjeve strategije izgradnje velikih nakupovalnih centrov. Že nekaj let v Mercatorju uspešno uresničujejo trženjsko strategijo, ki izhaja iz uresničevanja Mercatorjevega poslanstva in je usmerjena v utrjevanje položaja vodilne trgovske verige v jugovzhodni Evropi. Mercatorjev cilj je, na vseh trgih delovanja kupcem zagotoviti enak, najvišji standard ponudbe in storitev ter na ta način povečati poslovno učinkovitost.

Glede na to, da je Mercator na trgih, kot so Hrvaška, Bosna in Hercegovina ter Srbija in Črna gora, pridobil izkušnje, kako vstopati na nove trge, bi bilo zanimivo preučiti, kako lahko svoje izkušnje poveže z izzivi vstopa na trg, kot je npr. Ukrajina. Glede na dosedanja analizo predvidevam, da bo najprej treba dobro spoznati ta trg ter vložiti veliko energije in sredstev v prepoznavnost korporativne blagovne znamke in izdelčnih blagovnih znamk, tako da bodo izdelki, ki jih ponuja, tudi ustrezno pozicionirani med porabniki.

V zadnjem desetletju je bil ukrajinski trg trgovskih ponudnikov izpostavljen velikim spremembam, saj so šli podjetja in trg kot celota skozi faze tranzicije in privatizacije. V tem času so se pojavili tudi tuji trgovski ponudniki, ki so vstopali na trg tako, da so odpirali supermarkete in hipermarkete.

Ukrajina je kljub relativno slabim gospodarskim razmeram zaradi velikosti trga in poceni delovne sile, ki je dobro kvalificirana, država, v katero se splača vlagati, vendar pa obstajajo tudi nekatere ovire, ki jih moramo upoštevati pri presoji trga. To so razmeroma slabo razvita infrastruktura, ki ne govori ravno v prid investicijam v to državo, ter zelo malo sklenjenih dvostranskih sporazumov med Slovenijo in Ukrajino.

Rast v lokalnem sektorju trgovine na drobno ter vse večja prisotnost evropskih trgovskih verig sta pripeljali do naraščanja konkurence. To je prispevalo k porastu prodaje predelanih prehranskih izdelkov v že obstoječih supermarketih in hipermarketih v Ukrajini. Leta 2002 je drobnoprodajna mreža obsegala približno 600 hipermarketov ter supermarketov. Leta 2003 je število prodajalnih še naprej naraščalo zaradi vse večjega povpraševanja porabnikov (Tarasseych, 2004, str. 4).

Kljub hitremu razvoju supermarketov v velikih urbanih območjih, se veliko prehranskih izdelkov še naprej prodaja predvsem na odprtih tržnicah in priročnih trgovinicah. V

drobnoprodajnem sektorju je v letu 2003 bruto prodaja dosegla 7,7 milijarde USD. Pri tem so samo 55 odstotkov od skupne količine prehrabnih izdelkov prodali v trgovini na debelo in v supermarketih (Tarasseych, 2004, str. 4).

Cilj diplomskega dela je analizirati ukrajinski trg, identificirati priložnosti in nevarnosti, ki jih trg prinaša za podjetje Mercator, ter podati strategijo za vstop Mercatorja. S tem bo podjetje pridobilo boljši pregled nad samim trgom, kar bo v pomoč pri razvojni strategiji pozicioniranja na tem trgu.

Diplomsko delo je zasnovano na tezi, da ukrajinska dejavnost trgovine na drobno pomeni velik potencial za podjetje Mercator. To priložnost za Mercator skušam ovrednotiti tako, da na podlagi izbrane metodologije primerjam privlačnost Ukrajine z drugimi državami. Pri analizi uporabljam predvsem sekundarne vire, kajti tema, ki jo obravnavam, je zelo aktualna in o ukrajinski trgovini na drobno ni napisanih veliko novih knjig, zato sem največ informacij pridobila iz medmrežja, časopisnih člankov ter člankov iz strokovnih revij. Največ bo informacij iz medmrežja, saj to vsebuje podrobnejše tekoče in aktualne podatke o obravnavani temi.

Diplomsko delo je sestavljeno iz devetih poglavij in podpoglavij, s katerimi poskušam predstaviti vse zastavljene smernice, ki vodijo do skupnega namena naloge, kot sem že omenila, podrobnejše analize trgovine na drobno v Ukrajini.

V začetnem poglavju predstavljam teorijo trgovine na drobno ter organizacijske oblike trgovine na drobno. Sledi predstavitev podjetja Mercator z vidika dejavnosti, poslovanja in prihodnosti.

V četrtem poglavju predstavljam raziskavo demografsko-fizičnega okolja, političnega, ekonomskega ter sociokulturnega okolja. To nadgrajujem z analizo tržnega potenciala, v katerem sem podrobneje opisala pravno-zakonodajne omejitve v Ukrajini ter izdelčni potencial v trgovini na drobno. Sledi analiza prodajnega potenciala in analiza konkurentov, s katerimi se bo soočal Mercator na ukrajinskem drobnoprodajnem trgu. Nato ocenjujem privlačnost drobnoprodajnega trga na podlagi analize posameznih držav.

V zadnjem poglavju predstavljam predlog strategije, ki bi bila z vidika Mercatorja najprimernejša za vstop na ukrajinski trg, ter potencialne prednosti in izzive, s katerimi se bo soočal Mercator na ukrajinskem drobnoprodajnem trgu. Diplomsko delo zaključujem s sklepnimi ugotovitvami, do katerih sem prišla pri pisanju diplomskega dela.

## 2 TEORIJE RAZVOJA TRGOVINE NA DROBNO

Trgovina na drobno<sup>1</sup> je eno od temeljnih področij vsakega gospodarstva. Je vmesni člen med proizvajalci in končnimi porabniki. Njena naloga je, da zagotovi ustrezen obseg in strukturo ponudbe na dostopnih lokacijah, pravočasno in po cenah, ki so usklajene z dejansko vrednostjo izdelkov in storitev. Tako je drugo poglavje namenjeno kot uvod v lažje razumevanje naslednjih podpoglavij. Poudarek je na organizacijskih oblikah, ki so se uveljavile na ukrajinskem drobnoprodajnem trgu, globalizaciji in internacionalizaciji trgovine na drobno ter trendih v tej panogi.

Definicija<sup>2</sup> trgovine na drobno je naslednja: trgovina na drobno zajema vse dejavnosti prodaje blaga ali storitev neposredno končnemu porabniku za njegovo osebno, neposlovno uporabo, pri tem pa ni pomembno, kako se prodaja blago ali storitve (osebno, po pošti, po telefonu ali s prodajnimi avtomati) niti kje se blago prodaja (v trgovini, na cesti, na porabnikovem domu) (Kotler, 1996, str. 558).

O trgovini na drobno lahko rečemo, da je ena izmed najbolj spreminjajočih se panog. Pojavljajo se nove, drugačne oblike organizacij, ki se ukvarjajo s prodajo na drobno. Cilj vsake izmed teh novih oblik je seveda konkurirati obstoječim oblikam in pritegniti čim več kupcev. Spremembe v trgovini na drobno lahko pojasnimo z najmanj tremi različnimi teorijami (Cox, Brittain, 1990, str. 6, 7):

1. **Naravni izbor v trgovini na drobno** - ta teorija pravi, da preživijo tiste oblike trgovine na drobno, ki se najbolj prilagodijo okolju. Glavni dejavniki okolja so: (1) spremembe v lastnostih kupcev (demografske, socialne in ekonomske spremembe), (2) spremembe v tehnologiji, (3) spremembe konkurence.
2. **Kolo trgovine na drobno** - je najbolj znana teorija, ki pravi, da učinkovita nova oblika trgovine na drobno, ki vstopi na trg, kupce privabi s svojim novim pristopom. Na začetku ima običajno nižje cene in nižjo raven storitev. Z rastjo in zrelostjo te nove oblike ponujajo vse več storitev in povečujejo svoje zmogljivosti. Tako se stroški povečajo, kar jih prisili, da povišajo cene. S tem postanejo trgovci z visokimi stroški in visokimi cenami, ki so občutljivi za novosti z nizkimi stroški in nizkimi cenami. Krog se lahko tako spet ponovi.
3. **Cikel splošno-specifični-splošno ali teorija harmonike** - po tej teoriji najprej prevladujejo splošni trgovci na drobno, potem specializirani trgovci na drobno in nato spet splošni trgovci na drobno. Nastop specialistov omogoči: (1) večje število izdelkov, ki so na voljo in jih ni več mogoče zložiti na police ene trgovine, (2) rast

---

<sup>1</sup> Standardna klasifikacija dejavnosti trgovina na drobno - področje G-52 (Statistični urad RS)

<sup>2</sup> Področje G Standardne klasifikacije dejavnosti opredeljuje trgovino na drobno takole: » Trgovina na drobno je preprodaja (prodaja brez preoblikovanja) novih in rabljenih izdelkov kupcem za osebno ali gospodinjstvo rabo v trgovinah, veleblagovnicah, na stojnicah, po pošti ali internetu, od vrat do vrat, na dražbah... Večina trgovcev ima lastninsko pravico do blaga, ki ga prodajajo, nekateri pa delajo kot zastopniki principala in prodajajo na osnovi konsignacije ali komisijske prodaje » (Prva statistična objava, 2001, str. 3).

mest, ki omogoča segmentacijo kupcev in hkrati večje socialno zadovoljstvo kupcev. Tendence, ki na naslednji stopnji omogočajo oblikovanje novih splošnih trgovin (npr. hipermarketov), so: (1) združevanje dopolnjujočih se vrst izdelkov, (2) posnemanje drugih trgovin s prodajo njihovih najuspešnejših linij izdelkov, (3) prodajanje dragih ekskluzivnih izdelkov z visokimi maržami, (4) dodajanje povsem novih izdelkov (ponavadi izdelkov za splošno porabo), da bi v trgovino privabili čim več kupcev, ter (5) rast nakupovalnih centrov, ki vedno vključujejo vsaj eno trgovino z izdelki za široko porabo.

## ***2.1 Vloga in pomen trgovine na drobno v prehrabni dejavnosti***

Da bi lažje razumeli trgovino na drobno, je treba opredeliti osnovne elemente, ki jo sestavljajo (Levy, Weitz, 1996, str. 13):

1. konkurenco,
2. trende v prodajnem okolju, ki vključujejo demografske spremembe kupcev, spremembe v življenjskem stilu in razvoju tehnologije, ter
3. potrebe, želje in nakupni proces kupcev.

Pomen trgovine na drobno ni samo ekonomski, temveč širši družbeni, politični in kulturni. Trgovina na drobno ima pomemben in zelo občutljiv položaj v gospodarstvu, saj se prav v njej pojavijo prvi znaki sprememb v končnem povpraševanju oziroma končni porabi (Potočnik, 2001, str. 55). Vpliv trgovine na drobno na stabilnost gospodarstva se kaže v njeni usposobljenosti, da oblikuje zaloge blaga, ki zadovoljujejo potrebe končnih porabnikov. Rastoči pomen trgovine na drobno v strukturi narodnega gospodarstva se kaže tako v količinskih kot tudi v kakovostnih dejavnikih njenega razvoja. Trgovina na drobno na svojevrsten način odseva družbenoekonomsko okolje, v katerem deluje. Nastanek in razvoj novih oblik trgovanja na drobno se je vedno začel v gospodarsko najrazvitejših državah, proces inovacij pa se je krepil in širil ne samo na domačem, ampak tudi na mednarodnih trgih. Na splošno velja, da razvoj trgovine na drobno v manj razvitih gospodarstvih v povprečju zaostaja za približno 20 let za ravno trgovino na drobno v razvitih državah (Potočnik, 2001, str. 58).

Prodaja ni samo prodaja izdelkov v prodajalnah, temveč je skupek aktivnosti, ki izdelkom in storitvam, ki jih porabniki kupujejo, dodajajo vrednost. Uspeh majhnega ali velikega trgovca je odvisen od razumevanja trga. Osnova prodaje so porabniki, konkurenca in prodajno okolje. Trgovina danes zaposluje nekaj manj kot deset odstotkov svetovne delovne sile. V številnih državah zavzema trgovina velik delež porabe gospodinjstev, poleg tega pa pomeni tudi najpomembnejši industrijski sektor (Vida, 2000, str. 55).

Nekateri sicer trdijo, da je na razvitih trgih preveč prodajaln in trgovcev, vendar ne smemo pozabiti, kakšen vpliv ima močna konkurenca med trgovci na trgu na gospodarstvo in širšo



družbo nasploh. Lahko naštejemo le nekaj koristi, ki jih prinaša konkurenca. Največ prinaša kupcu samemu, saj je dostop do prodajalnih lažji, ponudba je širša in omogoča izbiro, končno zadovoljstvo kupca pri nakupovanju je večje, trgovci pa se morajo za vsakega kupca boriti, zato je raven storitev v prodajalnah višja in kakovostnejša.

Trgovska podjetja na drobno delujejo kot posredniki med trgovskimi podjetji na debelo, proizvodnimi podjetji ter končnimi porabniki. Nabavljeno blago prodajajo končnim porabnikom praviloma v manjših količinah za potrebe posameznega gospodinjstva. Zato se v razmerju do končnih porabnikov pojavljajo kot nekakšni predstavniki proizvajalcev, v razmerju do proizvodnih in trgovskih podjetij na debelo pa kot zastopniki porabnikov (Potočnik, 1998, str. 61). V trgovskih podjetjih na drobno se zbirajo želje in potrebe porabnikov, obravnavajo njihovo nezadovoljstvo z blagom, reklamacije, vračila slabih izdelkov, zato opravljajo tudi funkcijo zaščite interesov porabnikov. Za izvajanje svoje posredniške dejavnosti morajo trgovska podjetja na drobno razpolagati z ustreznimi prodajnimi in skladiščnimi prostori, s potrebno zalogo blaga in strokovno usposobljenimi prodajalci (Potočnik, 1998, str. 62).

## ***2.2 Opis organizacijskih oblik na ukrajinskem drobnoprodajnem trgu***

Organizacijske oblike drobnoprodajne mreže razlikujemo po več merilih:

- po velikosti in sortimentu,
- po prodajnih metodah,
- po centraliziranosti ali decentraliziranosti nabave,
- po ravni prodajnih cen.

Podrobnejši opis najpogostejših organizacijskih oblik:

### **1. Hipermarket**

Je razširjen supermarket, ki ponuja več kot polovico neprehrambnih izdelkov, npr. tekstilne izdelke, gospodinjske aparate, radijske in televizijske sprejemnike, papirno, kovinsko in plastično galanterijo, posodo, igrače ipd., na prodajni površini, ki presega 2500 m<sup>2</sup>. Z nizkimi cenami prehrabnih izdelkov in velikimi parkirnimi površinami poskuša hipermarket pritegniti porabnike s širšega geografskega območja (Umek, Potočnik, 2004, str. 147). Način prodaje je samopostrežni, politika cen pa podobna kot v supermarketih. Pogosto razširjajo ponudbo z različnimi storitvami (bančne, gostinske).

### **2. Specializirane prodajalne na drobno**

Gre za manjše do srednje velike prodajalne (100-400 m<sup>2</sup>), ki ponujajo majhen, toda speciliziran sortiment. Ponudbo specializiranih prodajalnih sestavlja le del sortimenta posamezne trgovske stroke, vendar je ponujeni sortiment zelo poglobljen. Specializirane prodajalne uvajajo v svojo ponudbo tudi dopolnilne izdelke, vendar je ta del sortimenta zelo majhen.

### **3. Supermarket**

Supermarket je prodajalna trgovskih podjetij na drobno, ki prodaja pretežno živila, delno pa tudi neživilske izdelke. V supermarketih je v celoti uveljavljen samopostrežni način prodaje. Ponujajo predvsem prehranske izdelke in vsakodnevne gospodinjske potrebščine, časopise in revije, tobačne izdelke, tekstilno, papirno in kovinsko galanterijo, drobne gospodinjske aparate itd. Prodajna površina supermarketov je med 400 in 2500 m<sup>2</sup>, prostore imajo na osrednjih trgovskih lokacijah. Supermarketi vodijo politiko nižjih cen od običajnih (Umek, Potočnik, 2004, str. 305).

### **4. Diskontna prodajalna**

Cene v diskontnih prodajalnah so občutno nižje od običajnih in ponujajo enako širok sortiment izdelkov kot običajne prodajalne. Diskontne prodajalne zmanjšujejo svoje stroške zaradi večjih nabav, manjšega obsega storitev, skromne opreme, samopostrežnega poslovanja, lokacije z nižjo najemnino in prodaje vsaj po dveh enot istovrstnega izdelka, pogosto pa kar tovarniškega pakiranja, npr. karton sladkorja (10 kg), zaboj piva (20 steklenic) (Umek, Potočnik, 2004, str. 99).

### **5. Nakupovalni center**

Nakupovalni centri so novejša organizacijske oblike trgovanja na drobno. Meril za opredelitev pojma nakupovalni center ni. Vzporedno z razvojem supermarketov in hipermarketov so se hitro razvijali tudi nakupovalni centri. Nakupovalni centri so posebej urejeni in pokriti poslovni prostori z najmanj 3000 m<sup>2</sup> prodajne površine. Takšni centri so skupek večjega števila različnih prodajnih enot (specializirane prodajalne, samopostrežne prodajalne, blagovnice in podobno). V obdobju od 1975 do 1990 je bilo v zahodni Evropi odprtih največ nakupovalnih centrov.

### **6. Prodajalna Cash & Carry (»plačaj in odpelji«)**

To so velike prodajalne z manjšim obsegom storitev, kjer odjemalci kupujejo večje količine izdelkov po nizkih cenah, plačajo v gotovini in sami blago tudi odpeljejo (Umek, Potočnik, 2004, str. 53).

## ***2.3 Globalizacija in internacionalizacija trgovine na drobno***

Trgovina danes v resnici postaja vse bolj globalna. Ni nujno, da to razumemo z vidika, da enega trgovca na drobno najdemo povsod po svetu. Na globalnost lahko gledamo tudi z vidika hitrega širjenja novih organizacijskih oblik in trendov v trgovini na drobno po vsem svetu. Včasih je bilo za širitev nekaterih novosti potrebnih več let, danes se novosti razširijo že v nekaj mesecih. K temu seveda največ pripomorejo nove informacijske tehnologije.

Nekateri pojem internacionalizacije zelo pogosto zamenjujejo ali celo enačijo s pojmom globalizacija, zato se natančna opredelitev obeh pojmov v tem sklopu zdi popolnoma na mestu. Globalizacija je posledični proces internacionalizacije in zato mnogi, ko govorijo o

globalizaciji, dejansko mislijo le na visoko stopnjo internacionalizacije. Posledice internacionalizacije so ugodnejše, če je gospodarstvo prej internacionalizirano, kakor če se z obema procesoma sooči istočasno, saj v tem primeru ni časa za razvoj konkurenčnih prednosti (Trtnik, 1999, str. 8)

Kam uvrščamo podjetja – med internacionalna ali globalna, je odvisno tudi od opredelitve pomena globalno. Globalno lahko pomeni delovanje v več različnih državah (tako deluje francosko podjetje Carrefour), lahko pa tudi izbiranje ciljnih trgov in utrjevanje podjetja na teh trgih ter šele nato širitev delovanja na naslednji izbrani ciljni trg. Če globalno razumemo kot izbiranje ciljnih trgov in širitev dejavnosti trgovcev na drobno na le nekaj trgov, najdemo kar precej trgovcev, ki bi jih uvrstili med globalne. Veliko trgovcev na drobno namreč dejavnost razširi le na nekaj sosednjih trgov. Če pa globalno razumemo kot delovanje na velikem številu trgov povsod po svetu, so takšni trgovci na drobno še vedno precej redki.

Globalno delovanje podjetij lahko nadalje razdelimo na dva tipa: (1) širitev trgovske verige na tuje trge z istim imenom, kot ga ima doma, in (2) prevzemi obstoječih trgovskih verig na tujih trgih, pri čemer ostane ime trgovske verige isto, spremeni se le finančni lastnik (Retail Monitor International, 1997, str. 107). Trgovina na drobno ima več težav pri širjenju na tuje trge kot druge dejavnosti tudi zato, ker je potrebno izjemno poznavanje lokalnih tržnih razmer. Posebej je to vidno na trgu živilskih izdelkov, kjer je širitev na tuje trge tudi zaradi interesov držav še posebno zahtevna in tvegana. Trgovci na drobno, ki prodajajo živila in delujejo globalno, še vedno največji delež prodaje ustvarijo na domačih trgih, le manjše deleže pa na tujih.

V času globalizacije in internacionalizacije nastajajo na trgu izdelkov za vsakdanjo porabo velike spremembe. Te se kažejo tako v spremenjenih prehranjevalnih in nakupovalnih navadah in spremenjenem življenjskem stilu kupcev kot tudi v spremembah poslovanja proizvajalcev in trgovcev, ki v želji po uspehu in večanju tržnega deleža skušajo zadostiti novim potrebam, željam in pričakovanjem na trgu (Sedej, 2003, str. 384).

Mednarodna trgovina na drobno se ni pojavila šele v zadnjih desetletjih. Jasne časovne opredelitve, kdaj so se trgovci na drobno iz nacionalnega delovanja razširili na mednarodne trge, ne moremo postaviti. Lahko pa rečemo, da je mednarodna širitev trgovcev na drobno najbolj značilna in razširjena v zadnjih dveh desetletjih. Glavni razlogi za povečano mednarodno dejavnost so: (1) zasičenost domačega trga, (2) zmanjševanje ovir pri vstopu na svetovne trge, (3) sposobnost dobaviteljev, da globalno oskrbujejo trgovce na drobno; (4) povečanje števila potovanj kupcev po svetu in (5) širjenje množičnih medijev prek državnih mej (npr. satelitska televizija). Vsi naštetih dejavniki so privedli do pospešene internacionalizacije trgovine na drobno, vendar to ne bi bilo mogoče, če ne bi obstajala konvergenca oz. približevanje okusov porabnikov na različnih mednarodnih trgih. Konvergenca okusov porabnikov je torej osnovni pogoj, ki omogoča, da trgovci na drobno širijo svojo dejavnost zunaj nacionalnih trgov.

Trgovci na drobno, ki se širijo na mednarodne trge, lahko pri širitvi naletijo na precejšnje število ovir, hkrati morajo računati tudi na to, da v tujini niso dovolj poznani. Za lažje razumevanje internacionalizacije trgovine na drobno bom definirala dva osnovna pojma (Alexander, 1997, str. 37):

- **Mednarodna trgovina na drobno** je upravljanje drobnoprodajnih postopkov na trgih, ki se med seboj razlikujejo po predpisih, ekonomskem razvoju, socialnih razmerah, kulturnem okolju in strukturi trgovine na drobno.
- **Internacionalizacija trgovine na drobno** je prenos upravljalne tehnologije v trgovini na drobno ali ustanovitev mednarodnih trgovskih odnosov, ki prinesejo v drobnoprodajne organizacije določeno stopnjo mednarodne integracije, ki utrdi trgovce na drobno v mednarodnem okolju tako, da prekorači regulativne, ekonomske, socialne, kulturne in strukturne meje v trgovini na drobno.

Internacionalizacija trgovine na drobno pomembno vpliva na gospodarstva manj razvitih držav. Učinki tega vpliva se kažejo predvsem na lokalnem drobnoprodajnem trgu. Mednarodne trgovske korporacije so pomemben dejavnik konkurence na domačem trgu, saj so praviloma nosilke novih metod in tehnik trženja ter drugih inovacij prodajnega procesa. To nedvomno pozitivno vpliva na poslovno vedenje domačih trgovskih podjetij, ker morajo tudi sama sprejeti trženjski koncept poslovanja. Pri vsem tem ima pomembno vlogo **franšizing**, saj so številne raziskave pokazale, da bo prav franšizing najpomembnejša oblika drobnoprodajnega poslovanja in da bo leta 2010 v razvitem svetu več kot 50 odstotkov vsega prometa trgovine na drobno pripadlo različnim franšiznim sistemom (Potočnik, 2001, str. 59).

## ***2.4 Trendi v trgovini na drobno***

V trgovini na drobno se v zadnjem desetletju pojavlja veliko novih trendov, ki skrajšujejo že tako kratke življenjske cikle različnih oblik trgovine na drobno in vodijo do nastanka številnih novih oblik organiziranosti trgovine na drobno. Spremenjen življenjski stil porabnikov, čedalje večji delež nakupov neprehrambnih izdelkov v trgovinah s prehrano, nakupovanje z novo tehnologijo in rastoča gostinska ponudba v prodajalnah pomenijo nove priložnosti za trgovino na drobno (Konič, 2002, str. 30). Zato trgovci na drobno in izdelovalci prehrabnih izdelkov postajajo vse bolj inovativni. Z novimi blagovnimi znamkami in izboljševanjem trgovske ponudbe se trudijo obdržati stare in pritegniti nove kupce. Kupci so čedalje bolj obveščeni o nakupnih priložnostih, hkrati jim trgovci na drobno olajšujejo nakupovanje z boljšim dostopom do izdelkov v prodajalnah in samih prodajaln.

Trendi na področju trgovine na drobno se gibljejo tako na ameriškem kot na evropskem trgu v podobni smeri in s podobno dinamiko. Povzela bom trende, ki jih je družba M+M Planet Retail v svojih raziskavah (Global Retail Concentration, 2002, str. 26) opredelila za evropski

trg. Svetovni trg trgovine na drobno narašča v povprečju s 3-odstotno letno stopnjo, vendar se lahko rast znatno razlikuje po posameznih evropskih regijah. Deset največjih mednarodnih trgovcev trenutno zavzema 7-odstotni svetovni tržni delež na področju trgovine na drobno. Značilno za največja svetovna trgovska podjetja je, da poslujejo v najrazličnejših trgovinskih formatih, razvidna pa je tudi razlika med ameriški in evropski velikani, saj prvi poslujejo večinoma v neživilskem sektorju, evropski pa v glavnem bodisi v živilskem sektorju ali pa so diverzificirana podjetja (Vida, 2002, str. 30). Razlike med trgovinskimi formati največjih podjetij v ZDA in Evropi izražajo specifične pristope v razvoju in širitvi trgovskih podjetij na obeh celinah, predvsem kot posledica konkurenčnih razlik in družbeno-političnih značilnosti trgov. V nasprotju z ZDA pa v Evropi cenovna konkurenčnost, ki je tako pomembna predvsem v živilskem sektorju, ni odvisna od velikosti prodajnih mest, temveč od velikosti in pozicioniranja celotnega podjetja ali trgovske skupine.

Zaradi pomena ekonomije standardizacije (t. j. prihrankov zaradi velikosti poslovanja znotraj ene kategorije/trgovinskega formata) in ekonomije obsega (t. j. prihrankov kot posledice diverzificiranega poslovanja trgovskih podjetij) se koncentracija sektorja tako rekoč v vseh delih trgovinsko razvitega sveta povečuje, čeprav z različno hitrostjo (Vida, 2002, str. 30). Kljub naraščajočemu številu velikih trgovskih formatov (velikih supermarketov in hipermarketov) in heterogenosti panoge v trgovini na drobno pa je vsem trgovskim skupno to, da v panogi trgovine na drobno še vedno prevladujejo majhna in srednje velika trgovska podjetja, kamor uvrščamo tudi trgovsko podjetje Mercator. Od 4,5 milijona trgovskih podjetij v Evropi je več kot štiri milijone majhnih podjetij, med velikimi pa je le peščica tistih, ki spadajo med zelo velika, mednarodno usmerjena trgovska podjetja (Vida, 2002, str. 32).

V zadnjih letih dinamika sektorja trgovine na drobno kaže na to, da se predvsem v Evropi velika podjetja povečujejo hitreje kot na splošno raste trg, vendar se zaradi splošnega združevanja in prevzemov število velikih trgovskih podjetij ne povečuje (Vida, 2002, str. 32). Tako velika razlika med peščico zelo velikih trgovcev (kot so Carrefour, Metro, Rewe Group, Tesco, Leclerc itd.) in velikim številom srednjih in majhnih trgovskih podjetij ima za posledico tudi velike razlike v konkurenčnih strategijah in trgovinski politiki držav, načinu dodajanja vrednosti v trgovini, procesu menedžerskega odločanja znotraj podjetij in hitrosti uvajanja novosti na trg ter v pomenu, ki ga imajo trgovci v posameznem družbeno-kulturnem okolju.

Gotovo je, da bosta trgovino na drobno tudi v prihodnjih letih še naprej zaznamovali rastoča globalizacija in pomen informacijske tehnologije, in to na prav vseh področjih poslovanja. Za trgovska podjetja bo še vedno veljalo, ne glede na to, ali so svetovni velikani ali regionalizirani specialisti, da bodo uspešna le tista, ki bodo skrbno sledila spremembam na trgu, se nenehno odzivala nanje ter racionalizirala poslovanje z obvladovanjem tako nabavnih tokov kot trženjskih stroškov (Vida, 2002, str. 32).

### 3 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR, d. d.

Poslovni sistem Mercator, d. d. je največje slovensko trgovsko podjetje, ki s svojo razvejanostjo, tržno prisotnostjo, močjo in kakovostno storitveno naravnostjo prežema življenje Slovenije. Je ključnega pomena tako za nemoteno delovanje slovenskega gospodarstva kot tudi za celovito in kakovostno oskrbo prebivalcev.

Skupina Mercator ima približno 14.330 zaposlenih in prek tisoč prodajnih enot doma in v tujini. Njen tržni delež na slovenskem trgu se je v letih od 1997 do 2002 več kot podvojil in je konec leta 2002 znašal približno 39,8 odstotkov. Skupino Mercator, katere obvladujoča družba je Poslovni sistem Mercator, sestavljajo trgovske in netrgovske družbe. Osnovna dejavnost Skupine Mercator je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke porabe, ki ustvari kar 92,1 odstotkov vseh prihodkov od prodaje (Letno poročilo 2002, str. 20, 21, 77).

Največja slovenska trgovska družba Mercator od leta 1999 vsako leto pripravi primerjalne analize, v katerih se primerja z največjimi in najboljšimi evropskimi trgovci, kot so francoski Carrefour, britanski Tesco in nemški Metro. Mercator je primerljiv z največjimi evropskimi trgovci pri dobičkonosnosti prihodkov in ustvarjanju denarnih tokov. Primerjava kazalcev produktivnosti med Mercatorjem in tremi evropskimi trgovci je pokazala, da je prav pri produktivnosti, če jo merimo z vrednostjo prodaje na zaposlenega, razlika večja. V Mercatorju je prodaja na zaposlenega približno 100.000 evrov, v tujini pa 200.000 evrov. (Pavlovčič, 2004, str. 11). Povprečna velikost prodajaln v tujini je večja, število zaposlenih na kvadratni meter pa manjše. Kajti produktivnost in obvladovanje stroškov sta pomembna kazalca uspešnosti poslovanja in konkurenčnosti trgovske družbe glede na tekmece.

Med **glavne konkurenčne prednosti** vodstvo podjetja Mercator šteje (Vodlan, Vida, 2003, str. 3):

- osebni pristop,
- prijaznost prodajnega osebja,
- kakovostno ponudbo,
- dobri odnosi z dobavitelji,
- razvejana mreža prodajaln po Sloveniji,
- močna distribucijska mreža (veliko prostora za skladiščenje in prodajo) in
- zaupanje kupcev.

Začetki podjetja segajo v leto 1949, ko so bila ustanovljena Živila Ljubljana, pravni predhodnik sedanje družbe. Po letih 1995 do 1998, ki so jih zaznamovali procesi reorganizacije, prestrukturiranja in prilagajanja poslovanja evropskim modelom in standardom, se je Mercator v letih 1999 in 2000 posvetil širitvi in posodobitvi svoje drobnoprodajne mreže, gradnji nakupovalnih centrov po Sloveniji, kapitalskim povezavam, prevzemom trgovskih podjetij na drobno ter izvajanju aktivnosti poenotenja poslovnih

procesov in integraciji prevzetih družb. Leta 2000 se je podjetje širilo tudi prek nacionalnih meja, na trge nekdanje Jugoslavije (Ruzzier, 2002, str. 41).

V letu 2001 sta družba Poslovni sistem Mercator, d.d., in Skupina Mercator izboljšali vse ključne vidike poslovne uspešnosti, tako da je Skupina Mercator po ustvarjenih prihodkih postala največja slovenska gospodarska skupina. Poleg tega, da je skupina ohranila vodilni položaj na domačem trgu, utrdila svoj tržni delež na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini, je v letu 2001 začela tudi s pripravami na vstop na svoj tretji strateški trg, trg Srbije in Črne gore (Mercator, d.d., 2005).

Kljub zaostrenim tržnim razmeram je Mercator v letu 2002 ohranil položaj vodilnega trgovca v Sloveniji ter povečal in okreplil svojo prepoznavnost na trgu Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. V letu 2002 so odprli tri Mercatorjeve centre, in sicer v Kranju, prvega v Dalmaciji v Splitu, konec leta pa so z odprtjem največjega Mercatorjevega centra - Mercator centra Beograd, vstopili na tretji strateški trg, kjer bodo v prihodnje intenzivno širili svojo drobnoprodajno mrežo. Mercator je v Sloveniji dosegel že 39,8 odstotni tržni delež, na Hrvaškem 2,9 odstotnega, v Bosni in Hercegovini pa je ocenjen na odstotek. Tudi v letu 2003 je ohranil položaj vodilnega trgovca v Sloveniji ter povečal in okreplil svojo prepoznavnost na novih trgih (Mercator, d.d., 2005).

Ob koncu leta 2004 so imeli že 1.033 drobnoprodajnih enot, skupaj s franšiznimi pa 1.193 enot. Prav tako so imeli 648.000 m<sup>2</sup> lastnih prodajnih površin. V letu 2004 je prav tako minilo 55 let od ustanovitve podjetja Mercator. V istem letu so v Mercatorju dosegli rekordne prihodke, ki jih uvrščajo na 1. mesto v Sloveniji in na 32. mesto po prihodkih vseh podjetij v desetih državah, novih članicah EU. Mercator je bil prav tako med poslovno javnostjo letos proglašen za najuglednejše podjetje v Sloveniji (Mercator, d.d., 2005).

Mercator je prvi ponudil izdelke za široko porabo na internetu in uvedel kartice zvestobe na podlagi bonitetnih točk. Je edini slovenski trgovec s certifikatom kakovosti ISO 9001. Njihova vizija je ohraniti vodilni položaj na slovenskem trgu, postati pomembna trgovska veriga na trgih nekdanje Jugoslavije ter se primerjati s poslovno odličnostjo najuspešnejših evropskih trgovskih verig (Vodlan et al., 2002, str. 77). Poslanstvo podjetja pa se glasi »Ljudem prinašamo najboljšo kakovost, izbiro in udobje za njihov denar«.

Mercator se je odločil razširiti najprej na geografsko bližnje trge nekdanje Jugoslavije, na kar sta vplivala na teh trgih že poznana blagovna znamka Mercator, nerazvitost teh trgov, osebne zveze in poznanstva (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 116). Z gradnjo nakupovalnih centrov na trgih nekdanje Jugoslavije je uporabil predvsem strategijo organske rasti podjetja, manj pogost način pa je prevzem podjetij. Za to strategijo internacionalizacije se je odločil, ker je na trgih nekdanje Jugoslavije le malo primernih prevzemnih tarč ali pa jih sploh ni. Mercator pri širitvi na tuje trge ohranja enako razmerje ponudbe živil in neživil, kot v Sloveniji. Hipermarketi na Hrvaškem in v BiH ponujajo 60 odstotkov živil in 40 odstotkov neživil.

Mercatorjeva strategija širitve na trge nekdanje Jugoslavije je temeljila oz. temelji na poznavanju teh trgov, obenem pa daje možnost izkoriščanja prednosti prvega. Zato je trenutno, ob sicer kratki navzočnosti na tujih trgih in manjši mednarodni vpletenosti, Mercatorjeva strategija internacionalizacije zelo uspešna (Vodlan et al., 2002, str. 89-90; Vida, Vodlan, 2003).

## **4 ANALIZA OKOLJA UKRAJINE**

V grobem ločimo štiri determinante, ki pogojujejo širjenje drobnoprodajnega poslovanja trgovcev na drobno preko nacionalnih meja. Politično in demografsko-fizično okolje igrata pomembno vlogo v procesu internacionalizacije. Lahko bi celo rekli, da trgovci s procesom internacionalizacije vstopajo pod okrilje mednarodnih političnih združenj, ki jim v prvi fazi svetujejo vstop na bližnje trge, s čimer se izognejo pogostemu problemu različnosti kultur, ki pomembno vpliva na poslovno prakso oz. izpeljavo posla v praksi (Alexander, 1997, str. 166-191). Bistvenega pomena so dolgoročne možnosti delovanja na tujih trgih, pri čemer je potrebno natančno opredeliti morebitne nacionalne ovire pri vstopu na trg, stopnjo urbanizacije ter ekonomsko razvitost gospodarstva (Alexander, 1997, str. 195-213). Socialno okolje tvori kombinacija ekonomskih dejavnikov na eni in kulturnih dejavnikov na drugi strani. Med glavne dejavnike oblikovanja socialnega okolja pomembnega za trgovino na drobno sodijo različna stopnja razvitosti trgov, različni življenjski slogi porabnikov, ki so navadno kulturološko pogojeni, visoka stopnja brezposelnosti in podobno (Alexander, 1997, str. 215-232).

Temeljno vprašanje, ki ga mora razrešiti poslovodstvo trgovskega podjetja je, **zakaj sploh širiti svoje drobnoprodajno poslovanje v »mednarodne vode«**. V okviru mednarodne raziskave je za trgovsko podjetje pomembno, da oceni politično, ekonomsko, demografsko-fizično in socialno okolje ter kulturne posebnosti in raven konkurence (glej poglavje 6) v panogi na ciljnem trgu.

### ***4.1 Demografsko-fizično okolje Ukrajine***

Ukrajina se je osamosvojila leta 1991, ko je razpadla Sovjetska zveza. Za državo s skoraj 50 milijoni prebivalcev oz. 18,6 milijona gospodinjstev je značilna delitev na zahodni del, v katerem prevladuje prebivalstvo ukrajinske narodnosti, in na vzhodni del, kjer je dokaj močna ruska manjšina (22,4 odstotka prebivalstva). Uradni jezik je ukrajinski, na vzhodu države, v Kijevu in na podeželju pa se uporablja tudi ruski. Po osamosvojitvi se zaradi poslabšanih življenjskih razmer število prebivalstva hitro zmanjšuje. Ukrajina zajema okoli 223.089 m<sup>2</sup>, kjer je okoli 32,6 milijona urbanega prebivalstva oziroma 67,2 odstotka od skupnega števila in 15,9 milijona oz. 32,8 odstotka podeželskega prebivalstva. Glede na popis prebivalstva je 22,4 milijona oz. 46,3 odstotka moških ter 2,6 milijona oz. 53,7 odstotka žensk. Od zadnjega popisa prebivalstva leta 1989 se je število mest povečalo za 20 in tako je bilo na dan popisa 454 mest. 9 mest je imelo več kot pol milijona stanovalcev. Glavno mesto Kijev pa ima več kot 2,6 milijona prebivalcev (Gospodarska zbornica Slovenije, 2005).



## ***4.2 Politično okolje Ukrajine***

Ukrajina je predsedniška republika z večstrankarskim parlamentarnim sistemom. Predsednik postavlja vlado in nadzoruje vse pomembnejše vzvode oblasti, tudi varnostno službo. Po dvoipolmesečnim volilnem maratonu s trojimi volitvami in po večtedenskih množičnih protestih, znanimih kot »oranžna revolucija«, je najvišji položaj januarja 2005 zasedel nov predsednik države Viktor Juščenko, ki zagotavlja, da bo storil vse, kar je v njegovi moči, da spremembe, ki Ukrajino peljejo k večji demokraciji, z njegovo izvolitvijo ne bodo zastale, še več, pričakuje tudi pospešeno izvajanje aktivnosti za čimprejšnjo vključitev Ukrajine v EU (GZS, 2005).

## ***4.3 Ekonomsko okolje Ukrajine***

Prestrukturiranje gospodarstva po osamosvojitvi poteka počasi, zato ohranja težka industrija še vedno vodilno vlogo. Najpomembnejše panoge so jeklarstvo, kemična industrija, ladjedelništvo, premogovništvo, strojogradnja in proizvodnja orožja. Industrija ima v BDP 41,5-odstotni delež, trgovina in storitve pa 35,1 odstotka (izvoznookno, 2005). Ukrajina je veljala za žitnico Sovjetske zveze, vendar je delež kmetijstva v BDP v devetdesetih letih močno upadel.

Ukrajina mora za zagotavljanje dolgoročne gospodarske rasti prestrukturirati in posodobiti svojo proizvodnjo, za kar bodo potrebna velika domača in tuja vlaganja. Bistvenega pomena je zato nadaljevanje začrtanih gospodarskih reform in privatizacije, ki sta med drugim tudi prva pogoja za finančno pomoč tujih posojilodajalcev. Močno domače in izvozno povpraševanje prispevata k hitri gospodarski rasti, ki je v prvih osmih mesecih leta 2004 znašala 13,5 odstotka, v vsem letu pa je po ocenah znašala 11 odstotkov (izvoznookno, 2005). Zaradi hitre rasti realnih plač se je zasebna poraba leta 2004 povečala za 8,7 odstotka, v vsem letu pa je njena rast po ocenah znašala 11 odstotkov (izvoznookno, 2005).

Rast naložbenega povpraševanja, spodbujena tudi s povečanimi prilivi iz naslova tujih naložb in boljšo likvidnostjo domačih podjetij, se je v letu 2004 po ocenah povečala na 13 odstotkov. Gospodarska rast se bo v letu 2005 zaradi počasnejše rasti domačega in izvoznega povpraševanja zmanjšala in bo po ocenah znašala 7 odstotkov (izvoznookno, 2005). Stopnja inflacije se bo kljub pričakovani restriktivnejši fiskalni politiki in nižjim cenam nafte zniževala le počasi, saj bo vlada še naprej sproščala nadzorovane cene. Zaradi pričakovane manjše rasti izvoza se bo trgovinska bilanca prevesila v primanjkljaj, višji presežki storitvene bilance in bilance transferov pa bodo ublažili zmanjšanje presežka tekočega računa. Stopnja inflacije se je v prvih štirih mesecih leta 2004 zniževala, potem pa je začela naraščati in je julija 2004 na letni ravni znašala 8,1 odstotka, kar je nekoliko več kot v enakem obdobju leto poprej. Na rast inflacije so najbolj vplivale višje cene nafte, zaradi katerih je cena bencina maja 2004 poskočila za 50-70 odstotkov (izvoznookno, 2005).

Zaradi velike gospodarske rasti se je v zadnjih letih izboljšalo stanje javnih financ. Junija 2004 je vlada revidirala proračun za tekoče leto in glede na pričakovano večje prihodke zaradi višje gospodarske rasti povečala predvideno porabo. Večina dodatne porabe je predvidena za socialne izdatke, kot so povečanje minimalne mesečne plače (na 44,5 dolarja), javnih plač, štipendij, pokojnin (izvoznookno, 2005).

Večje izdatke, ki so skoraj dvakrat večji kot pričakovani višji prihodki, bodo nekoliko uravnotežili večji prihodki iz naslova davka na dodano vrednost, carin in davka na dohodek. Proračunski primanjkljaj bo kljub temu znatno večji od predvidenega (1,2 odstotka BDP) in bo po ocenah znašal okoli 2 odstotka BDP. Financiran bo predvsem z visokimi privatizacijskimi prihodki (izvoznookno, 2005).

V zadnjih štirih letih je prišlo do gospodarske »preobrazbe« v državi. Po obdobju stagnacije in globoke krize oz. rigidne planske ekonomije, je za Ukrajino danes značilna vsaj 7-odstotna letna gospodarska rast, ki se še povečuje. Do leta 2000 so bili gospodarstvo in finančni tokovi v rokah oligarhov, ki so večinoma obogateli z državnim denarjem in administrativno močjo. Ukrajinsko gospodarstvo, kljub zastarelim administrativnim oviram postaja dinamično in iz leta v leto bolj integrirano v svetovno ekonomijo. V zadnjih nekaj letih je Ukrajina liberalizirala svoj trg, zmanjšala število predpisov, odpravila najstrožje predpise na področju izdajanja dovoljenj, odpravila največje omejitve zunanje trgovine in izvedla lastninjenje kmetijskega sektorja. Po letih hiperinflacije ostaja tečaj domače »hrivne« v primerjavi z dolarjem že tri leta stabilen. Za popolno liberalizacijo gospodarstva pa je potrebnih še veliko sprememb na različnih področjih. Ukrajinske primerjalne prednosti so v metalurgiji, proizvodnji jekla, lahki industriji in proizvodnji hrane, deloma pa tudi v trgovini (Gregorn, 2004, str. 1).

#### ***4.4 Sociokulturno okolje Ukrajine***

Nacionalna struktura prebivalstva Ukrajine je zelo raznolika. Po podatkih iz popisa prebivalstva je v državi zastopanih več kot 130 nacionalnih in etničnih skupin (izvoznookno, 2005). Uradni jezik je ukrajiniščina, ruščina ostaja drugi, a v nekatereh regijah prvi jezik. Ukrajiniščina se uporablja predvsem v osrednjih (Kijev, Čerkasi, Černigov, Poltava, Rovno, Sumi, Žitomir) in zahodnih regijah (Černovci, Ivanovo-Frankovsk, Hmelnicki, Lvov, Luck, Ternopol, Užgorod). V industrijskem jugovzhodu Ukrajine (Harkov, Dnjepetrovsk, Doneck, Kirovograd, Lugansk, Odesa, Zaporožje) in Neodvisni republiki Krim (Sevastopol) ruščina ostaja glavni jezik komuniciranja. Pri starejših generacijah je znanje angleščine redko, angleščino obvladajo skoraj izključno le mlajši poslovneži in delno državni uslužbenci. Ukrajina se močno trudi z uvajanjem poučevanja angleščine, ki se začne v 2. razredu osnovne šole.

Stopnja brezposelnosti se je v letu 2004 zaradi velike gospodarske rasti zniževala. Konec julija 2004 je po ocenah znašala 7,1 odstotka, še konec prvega četrtertja pa je znašala 7,9

odstotka. V prvem polletju 2004 je povprečna stopnja brezposelnosti znašala 8,1 odstotka (v istem obdobju leto poprej 8,7 odstotka) (izvoznookno, 2005). Najhitreje je naraščalo zaposlovanje v sektorjih, ki so izkoristili močno rast domačega povpraševanja, predvsem v sektorjih storitev, nasprotno pa se je zmanjševalo v industrijskih sektorjih. Plače so bile julija 2004 nominalno višje za 27,2 odstotka, realno pa za 13,5 odstotka. Minimalno plačo prejema 8,6 odstotka zaposlenih v industriji, pri čemer je delež zaposlenih z najnižjo plačo največ v lahki industriji (predvsem v tekstilni industriji), velik je tudi v trgovini in gostinstvu ter gozdarstvu, največji pa v kmetijstvu. Plače naraščajo hitreje od produktivnosti - v prvi polovici leta 2004 so za 11 odstotkov presegle rast produktivnosti (izvoznookno, 2005).

V Ukrajini veljajo drugačni poslovni običaji kot v razvitem poslovnem svetu. Dogovarjanje s sodobnimi načini komuniciranja je neučinkovito, veliko večjo vlogo imajo osebna srečanja. Bistvenega pomena so še vedno osebna poznanstva z državnimi uradniki, saj je treba vzeti v obzir počasno in samozadostno administracijo, med katero je razširjena korupcija. Pri določanju cene izdelka, ki se bo tržil na ukrajinskem trgu, ne gre pozabiti na provizije številnim osebam, ki so v poslovni verigi (Tarassevych, 2004, str. 6).

#### **4.4.1 Nakupovalne navade Ukrajincev**

Porabnikove preference se zelo razlikujejo glede na višino dohodka in starostno skupino. Podobno kot pri drugih narodih so mladi porabniki nagnjeni k preskušanju novih proizvodov, vendar jih veliko med njimi ostane le pri »poskusni stopnji«. Srednja in starejša generacija kupcev je veliko bolj konzervativna in nove izdelke na trgu obravnava veliko bolj previdno (Tarassevych, 2004, str. 6).

Naj poudarim, da so porabniki vseh starosti ter dohodkovnih razredov zelo etnocentrični pri izbiri in velikokrat ne bodo kupili tujega izdelka, če le obstaja domača različica enakega izdelka s primerljivo ceno ter kvaliteto (Tarassevych, 2004, str. 6). To je zelo pomemben podatek za vsa vstopajoča podjetja s tujo blagovno znamko.

Trend zdravega prehranjevanja še ni tako očiten. Prehrana večine Ukrajincev z nizkimi dohodki ni pretirano zdrava, kajti skrb za zdravo prehranjevanje je zaslediti predvsem v velikih mestih, kjer so porabniki premožnejši in si lahko privoščijo dražje izdelke.

Pri še vedno zelo nizkem povprečnem dohodku na osebo (glej prilogo 14: Glavni kazalci socialnega in ekonomskega razvoja v Ukrajini, str. 18) Ukrajinci porabijo približno 60 odstotkov dohodka za prehrano. Trend zamrznjene ter hitro pripravljene hrane je na ukrajinskem trgu še dokaj nov, vendar se z naraščanjem dohodkov prebivalcev velikih mest ta segment na trgu širi zelo hitro. Naj navedem, da mikrovalovne pečice niso tako razširjene v gospodinjstvih v Ukrajini kot v EU (Tarassevych, 2004, str. 7).

Pomembno je razlikovanje ciljnih skupin glede na starost; tako mlajša populacija raje kupuje zahodno blago, starost pa vpliva na nakup osebnih vozil, izdelkov za osebno nego, nakita, gospodinjskih potrebščin in elektronike. Pri kupcih obutve, oblačil in elektronike igra pomembno vlogo stopnja izobrazbe; večji porabniki so kupci z višjo stopnjo izobrazbe. Razlike v porabi glede na regijo se sicer zmanjšujejo, vendar še vedno velja, da oblačila največ kupujejo v južni Ukrajini, gospodinjske aparate in elektroniko v vzhodni in južni Ukrajini, hrano in zdravila pa v zahodni Ukrajini (Tarassevych, 2004, str. 7).

## 5 ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA

To poglavje zajema tri podpoglavja. Prvo opisuje pravno-zakonodajne omejitve, ki jih morajo podjetja upoštevati, ko poslujejo s podjetji v Ukrajini. V prvo podpoglavje spadajo zakonodaja na področju tujih investicij ter investicijske spodbude, regulative in standardi v prehranski panogi, zaposlovanje, carinski režim, druge dajatve ter potrebna potrdila o poreklu blaga. Sledi podpoglavje o potencialu v trgovini na drobno, ki zajema podrobnejši opis oblik trgovine na drobno, ki so razširjene v Ukrajini, značilnosti distribucije, povezavo s posredniki in distributerji, kreditne pogoje ter opis stroškov za tržno komuniciranje. V tretjem podpoglavju pa predstavljam napoved za ukrajinski drobnoprodajni trg.

Za začetek povzemam glavne tržne kazalce na področju trgovine na drobno v Ukrajini (Re&Solution, 2004, str. 1):

- Leta 2003 je po poročilu državnega statističnega odbora promet v trgovini na drobno v Ukrajini presegel **12,2 milijarde USD**. To je **256,12 USD na osebo** in z letno stopnjo rasti 13,8 odstotka. Prodaja hrane na drobno je obsegala približno 50 odstotkov celotnega trga.
- Odprte tržnice imajo še vedno pomembno vlogo, čeprav njihovo število počasi upada.
- Nedavni razvoj v trgovini na drobno je določen z gospodarsko rastjo v Ukrajini, ki prikazuje pozitiven trend od leta 2000 dalje. Trgovina na drobno je eden glavnih sektorjev v Ukrajini in njen delež znaša 30 odstotkov BDP-ja države.
- Ukrajinska dejavnost trgovine na drobno je še v začetni fazi razvoja. Prodajna površina trgovine na drobno znaša le **13,5 m<sup>2</sup> na 1000 prebivalcev**. V primerjavi z evropskim povprečjem, ki znaša **143 m<sup>2</sup> na 1000 prebivalcev**, je v Ukrajini površina na prebivalca zelo majhna.
- Mednarodni in lokalni trgovci na drobno vidijo ukrajinski trg kot velik potencial. V naslednjih petih letih se bodo lokalni trgovci zelo hitro širili in pričakovati je tudi, da bodo tuji trgovci še naprej vstopali na ukrajinski drobnoprodajni trg. Mesta, kot so **Kijev** (2,61 milijona prebivalcev), **Odesa** (1,03 milijona prebivalcev), **Dnjepropetrovsk** (1,056 milijona), **Harkov** (1,47 milijona), **Zaporožje** (0,81 milijona) že sedaj ponujajo velik obseg priložnosti.

- Lokalni trgovci na drobno postajajo vedno bolj sofisticirani, kar vpliva na lokacijo na trgu, kajti lokalni trgovci vse bolj preudarno izbirajo prostor, za svojo trgovino.
- Nove prodajne prostore iščejo tudi že obstoječi trgovci, ki bi radi nadgradili oziroma razširili svoje prostore, se preselili na boljše lokacije ali razširili svojo mrežo trgovin z novimi trgovinami.
- Ukrajinske oblasti navajajo, da bodo ponudile ustrezno podporo tujim trgovcem, zainteresiranim za vstop na ukrajinski trg trgovine na drobno. Izkušnje trenutnih trgovcev jasno kažejo, da je dober odnos z lokalnimi oblastmi ključni dejavnik uspeha, kajti tako lažje premagajo administrativne ovire pri vstopu na trg.
- Kljub vsem problemom in neprijetnostim se napoveduje pomembna rast števila supermarketov. Prav tako naj bi vsa trgovina na drobno v naslednjih petih letih nadaljevala visoko rast.

### ***5.1 Pravno-zakonodajne omejitve poslovanja z Ukrajino***

Slovenija je z vstopom v EU prevzela sporazume, ki jih je z Ukrajino sklenila EU. Pravna osnova za odnose med EU in Ukrajino je **Sporazum o partnerstvu in sodelovanju** - Partnership and Cooperation Agreement - PCA (Gregorn, 2004, str. 3).

Pomemben je tudi **Sporazum za ustanovitev in poslovanje podjetij**. Začel je veljati 1. marca 1998 za prvotno dobo desetih let. Sporazum ureja politične in kulturne odnose med EU in Ukrajino. Eden izmed glavnih ciljev sporazuma je pospeševanje trgovine in investicij ter razvoj harmoničnih ekonomskih odnosov med pogodbenicama.

Sporazum vsebuje pomembne določbe s področja **poslovanja in investicij** (PCA, 24. - 47. člen, str. 19-35):

- Pogoji za ustanovitev in poslovanje podjetij:

Ukrajinska zakonodaja predvideva dve vrsti osebnih in štiri vrste kapitalskih družb (tuji vlagatelji se zaradi omejitve odgovornosti odločajo za slednje). Kapitalske družbe so odprta delniška družba, zaprta delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo in družba z dodatno odgovornostjo. Ureditev vseh štirih oblik je zelo podobna; glavna razlika je, da imata prvi dve obliki kapital razdeljen na delnice, drugi dve pa na deleže. Razlika med odprto in zaprto delniško družbo je predvsem v prenosljivosti delnic, razlika med družbo z omejeno odgovornostjo in družbo z dodatno odgovornostjo pa v odgovornosti družbenikov za obveznosti družbe: v prvi odgovarjajo do višine svojega deleža, v drugi pa se lahko odgovornost družbenikov poveča na večkratnik njegovega deleža. Povečana odgovornost se v skladu z dogovorom med družbeniki opredeli v statutu družbe (izvoznookno, 2005). Sporazum vsebuje tudi celo vrsto določb, ki so namenjene **prosti in pravični konkurenci** na trgu EU in ukrajinskem trgu, tako med podjetji kot tudi med izdelki.

- Prosta in pravična konkurenca med podjetji:

EU in Ukrajina morata sprejeti in uvesti zakone, ki spodbujajo podjetja, da so konkurenčna. Država ne sme zmanjševati konkurence z zagotavljanjem subvencij podjetjem, če bi take subvencije omejile medsebojno trgovino.

Ta regulativa se nanaša tudi na državne monopole in podjetja, ki so ali niso v državni lasti in jim je država dala izključne pravice za opravljanje določenih ekonomskih aktivnosti (Gregorn, 2004, str. 4).

- Prosta in lojalna konkurenca med izdelki:

**Glede uvoza blaga veljajo številni predpisi WTO**, kot so carinsko vrednotenje, carinske pristojbine in formalnosti, oznake porekla blaga in objava trgovinskih predpisov. Glede cene, po kateri je uvoženo blago prodano: obe pogodbenici morata zagotoviti tržne cene. Če je blago prodano pod tržnimi cenami, lahko pogodbenica, ki uvaža, uvede protidampinške ali proti - subvencijske ukrepe. Postopki in ukrepi morajo biti v skladu s pravili WTO. Glede količine uvoženega blaga: če se izdelek uvaža v takih količinah in pod takimi pogoji, da povzroča ali grozi, da bo povzročil znatno škodo domačim proizvajalcem konkurenčnih izdelkov, lahko država, ki uvaža, uvede zaščitne ukrepe (Gregorn, 2004, str. 4).

- Zaščita intelektualne, industrijske in poslovne lastnine:

Pogodbenici morata preprečiti nelegalen uvoz ali prodajo intelektualne, industrijske in poslovne lastnine (Gregorn, 2004, str. 5). Ukrajina je članica Mednarodne organizacije za zaščito intelektualne lastnine in podpisnica številnih mednarodnih sporazumov in konvencij. Sprejela je veliko zakonov, katerih namen je okrepiti zaščito intelektualne lastnine, med njimi so najpomembnejši zakon o izumih, zakon o blagovnih znamkah in zakon avtorskih pravicah. Kljub temu je Ukrajina v vrhu držav po kršenju pravic intelektualne lastnine.

### **5.1.1 Regulative in standardi v prehrabni panogi**

Ukrajina vzdržuje zapleten sistem nadzora nad varnostjo hrane. Tega opravlja več državnih agencij, ki delujejo v okviru ukrajinske vlade in so vključene v sistem zagotavljanja varne domače proizvodnje ter uvoza prehrabnih izdelkov.

Ukrajina še ni članica Svetovne trgovinske organizacije (WTO) in ne obvešča svojih zunanjetrgovinskih partnerjev o predlaganih regulatornih spremembah. Zato tuji dobavitelji niso vedno na tekočem glede trenutnih regulativ o varnosti hrane. Trenutno so nekateri sanitarni ukrepi, ki jih izvajajo v Ukrajini, neusklajeni z odločbami WTO, s standardi, ustanovljenimi pri mednarodnih telesih, ter z mednarodno priznано trgovinsko prakso.

Uvoženi prehrabni izdelki morajo zadostiti enakim zahtevam kot v Ukrajini proizvedeni izdelki (Tarassevych, 2004, str. 8). Napisi na etiketah morajo biti v ukrajiniščini ali ruščini in v skladu s **Zakonom o oglaševanju, zdravju in varnosti**. Na etiketi mora biti navedeno (Tarassevych, 2004, str. 8):

1. Ime izdelka;
2. Nominalna količina prehrabnega izdelka (teža);
3. Seznam vseh sestavin, ki jih vsebuje prehrabni izdelek, umetnih dodatkov in konzervansov ter njihov delež;
4. Nutricijske in energijske vrednosti, če so uporabljene;
5. Rok uporabnosti ali datum proizvodnje;
6. Navodila za shranjevanje izdelka;
7. Ime, država, naslov proizvajalca, država porekla, sedež distributerja;
8. Navodila za uporabo (če so potrebna);
9. Prisotnost gensko spremenjene hrane;
10. Opozorila glede uporabe prehrabnega izdelka za določene porabniške skupine (otroci, nosečnice, starejši ljudje, atleti, itd.);

Nalepke, ki ustrezajo ukrajinskim zakonskim zahtevam o varnosti hrane, je dovoljeno prilepiti na stran ali pa čez standardno slovensko etiketo. Za bioprehrano velja, da je sestavina te vrste hrane zapisana na etiketi od novembra 2002. Uvoz prehrabnih izdelkov, ki vsebujejo umetne dodatke, ki še niso bili uradno odobreni, je prepovedan.

### **5.1.2 Zakonodaja na področju tujih investicij**

Osnovni zakonodajni akt, ki regulira tuje investicije v Ukrajini, je **Zakon o tujih investicijah**, ki je bil sprejet 19. marca 1996 in je začel veljati 25. aprila 1996. Ukrajinska pravna oseba velja za podjetje s tujo investicijo, če ima najmanj 10 odstotkov v osnovnem kapitalu tujega vložka. Navzgor tuji vložek ni omejen. Obvezna je državna registracija tujih investicij. Za neregistrirane investicije ne veljajo pravice in ugodnosti iz omenjenega zakona. Zakon določa naslednje načine tujih investicij (Gregorn, 2004, str. 5):

- ustanovitev mešanega podjetja,
- nakup delnic podjetij,
- nakup nepremičnin in premičnin,
- ustanovitev podjetij v popolni lasti tujih investitorjev,
- nakup vrednostnih papirjev,
- pridobitev pravice za izkoriščanje zemlje in naravnih bogastev.

Tuja investicija se lahko realizira s predajo osnovnih sredstev v zamenjavo za delež v osnovnem kapitalu ukrajinskega podjetja. Ta osnovna sredstva morajo biti sporazumno ovrednotena v tuji konvertibilni valuti in nacionalni valuti Ukrajine na osnovi cen na mednarodnem ali ukrajinskem trgu po uradnem tečaju valute Ukrajine, ki ga določi Centralna banka Ukrajine. Tuja investicija v obliki osnovnih sredstev je pri uvozu v Ukrajino oproščena carinskih dajatev in DDV-ja. Če se taka investicija v roku treh let po izvedbi v bilanci podjetja proda, je zanj treba plačati vse uvozne dajatve. Po zakonodaji so tuje investicije zaščitene pred državno zaplembo. Izjema so samo primeri višje sile: evakuacija ali reševanje

pri naravnih katastrofah, epidemijah, nesrečah večjih razsežnosti. V takih primerih so investitorji upravičeni do povračila.

### **5.1.3 Investicijske spodbude v Ukrajini**

Tuje naložbe v Ukrajini so ene od najnižjih v regiji. Glede na povečanje neposrednih tujih naložb v obdobju 2000-2002 se Ukrajina po UNCTAD-ovi lestvici uvršča na 104. mesto. Kumulativna vrednost neposrednih tujih naložb je konec leta 2003 znašala nekaj več kot 6,7 milijarde USD (Gregorn, 2004, str. 1). Glede na vrste gospodarske dejavnosti je bilo 41,5 odstotka investicij usmerjenih v razvoj industrijskih podjetij (Gregorn, 2004, str. 1). Glavna področja, kamor so usmerjene tuje investicije: prehrabna industrija (18,1 %), trgovina (14,7 %), finančne storitve (9,5 %) kemična industrija (8,7 %), gradbeništvo in nepremičnine (8,2 %), strojna industrija (7,9 %), transportni sistemi (7,2 %), promet (7,0 %) in drugo (18,7 %) (Gregorn, 2004, str. 2).

Kumulativne naložbe so aprila 2004 po ocenah Ministrstva za gospodarstvo in evropske integracije znašale 6,95 milijarde USD. Vrednost tujih naložb na prebivalca znaša nekoliko več kot 150 USD (Gregorn, 2004, str. 1). Med glavnimi ovirami za vstop na ukrajinski trg tuji vlagatelji omenjajo veliko politično nestabilnost, počasen proces strukturnih reform, neprijazno poslovno okolje, razširjeno korupcijo, prednostno obravnavanje domačih podjetij, pa tudi zamude pri privatizaciji v sektorjih energetike in telekomunikacij. Zato se tuji vlagatelji odločajo za vlaganja v sektorje, v katerih lahko hitro ustvarijo dobiček. Tako je največ tujih vlaganj (več kot tretjina) osredotočenih v živilsko - predelovalno industrijo, ki je nekoliko manj podvržena pretirani regulativi, v trgovino na debelo in v finančne storitve.

### **5.1.4 Zaposlovanje**

Ukrajinska delavska zakonodaja temelji na zakonodaji iz časov SZ, temeljni zakonski akt, ki ureja odnose med zaposlenimi in delodajalci, pa je Zakon o delovnih razmerjih iz leta 1972. Zakonodaja ščiti zaposlene, odnosi med zaposlenimi in delodajalci so zelo podrobno določeni in zbirokratizirani. Zaposlovanje urejajo naslednji zakoni in zakonski akti (Gregorn, 2004, str. 6):

- o zaposlovanju prebivalstva;
- o pravnem statusu tujca;
- odločba vlade št. 2028.

Za vstop tujcev v Ukrajino velja odločba Ministrstva za delo št. DC-14-2123 z dne 18. 9. 2000, v kateri so navedeni pogoji za vstop in pridobitev dovoljenja za zaposlitev tujcev in oseb brez državljanstva v Ukrajini (Gregorn, 2004, str. 6). Za zaposlitev tujcev je v Ukrajini potrebno dovoljenje, ki ga izda zavod za zaposlovanje pri Ministrstvu za delo in socialno politiko Ukrajine. Praviloma se dovoljenje izda za obdobje enega leta z možnostjo podaljšanja, vendar doba neprekinjenega dela ne sme biti daljša kot štiri leta.



### 5.1.5 Potrdilo o poreklu blaga

Poreklo blaga je pomemben instrument za izvajanje ukrepov ekonomske politike v EU. EU pozna dve vrsti porekla blaga, in sicer nepreferencialno in preferencialno, ki ga določajo sporazumi o prosti trgovini (kratica FTA) ali splošni sistem preferencialov (kratica GSP). EU Ukrajini enostransko priznava carinske ugodnosti v okviru GSP (General System of Preferences). Za dokazovanje preferencialnega porekla blaga na osnovi splošnega sistema preferencialov se uporablja potrdilo o poreklu blaga Form A. Najenostavnejši način, kako ugotoviti preferencialno carinsko stopnjo v okviru GSP, je spletna stran TARIC (Integrirana carinska tarifa ES) (GZS, 2005). To je podatkovna baza z informacijami o vseh ukrepih trgovinske politike, ki jih izvajajo carinski organi EU ob izvozu in uvozu blaga.

### 5.1.6 Carinski režim v Ukrajini

S 1. januarjem 2003 je začel veljati zakon o carinski kodi, ki predvideva poenotenje carinskih postopkov za vse vrste blaga in določanje mehanizmov za carinjenje za tiste osebe, ki carinijo blago po rednem (običajnem) postopku. Zakon predvideva večje pristojnosti Državnemu carinskemu servisu (DCS), npr. prost dostop uslužbencev DCS v prostore, kjer se skladišči blago, namenjeno carinjenju, ali pa dostop do zunanjetrgovinskih finančnih in ekonomskih podatkov podjetja. Septembra 2001 je začel veljati zakon o poenotenju carinskih dajatev, ki jih zaračunavajo, ko blago prečka državno mejo. Skladno s tem zakonom naj bi carinski organi pobirali enotne carinske dajatve, ki vključujejo carinjenje, sanitarne, veterinarske, fitosanitarne, radioaktivne, ekološke dajatve in dajatve za uporabo prevoznih sredstev. Ne-rezidenti, ki vstopajo na območje Ukrajine z avtomobilom, so oproščeni kakršnih koli plačil (Gregorn, 2004, str. 6).

### 5.1.7 Druge dajatve v Ukrajini

Po podatkih ukrajinske pravne pisarne Proxen v Ukrajini plačujejo 19 zveznih in 14 lokalnih davkov. Najpomembnejši je **davek na dodano vrednost**. Po Zakonu o DDV z dne 3. 4. 1997 so obdavčeni naslednji proizvodi in storitve:

- prodaja blaga in storitev na ozemlju Ukrajine,
- uvoz blaga in storitev v Ukrajino,
- izvoz blaga in storitev iz Ukrajine.

Osnova za izračun je seštevek pogodbene vrednosti blaga, carine in akciz. DDV na prodajo na domačem trgu in uvoz blaga ter storitev znaša 20 odstotkov. Plačati ga je treba ob uvozu blaga. DDV na izvoz blaga in storitev znaša 0 odstotkov. Po Zakonu o dobičku podjetij z dne 28. 2. 1994 znaša davek 30 odstotkov od korigiranega dobička. Obdavčljivi dobiček se izračuna kot razlika med korigiranim kosmatim prihodkom na eni strani ter stroški in amortizacijo na drugi. Davek na repatriacijo dobička znaša 15 odstotkov, če ni drugače odločeno v sporazumu o dvojnem obdavčenju.

Trošarine regulira odlok vlade o trošarinah z dne 26. 12. 1992. S trošarino so obdavčeni določeni proizvodi, ki so bodisi proizvedeni v Ukrajini ali uvoženi. Ti so: žgane pijače, pivo, tobачni proizvodi, kava, čokolada, delikatesni izdelki, uvoženi avtomobili, zlatina in dragulji, bencin, dizelsko gorivo, orožje, športne in lovske puške itn. Trošarine se obračunavajo na dva načina: v odstotkih od prometa obdavčljivega proizvoda ali v določenem znesku na enoto proizvoda. Pomembni so davki in prispevki na plače, in sicer: pokojninsko zavarovanje 32 odstotkov, davki na zdravstveno in socialno zavarovanje 5,5 odstotka, davek na Černobil 10 odstotkov in zemljiški davek 1,81 odstotka (GZS, 2005).

## ***5.2 Potencial v trgovini na drobno***

### **5.2.1 Odprte tržnice v Ukrajini**

Prebivalci manjših ukrajinskih mest in podeželja imajo razmeroma nizke dohodke, ki znašajo v povprečju od 500 do 700 UAH (glej prilogo 19) oziroma od 86 do 121EUR<sup>3</sup>, zato odprte tržnice še naprej oskrbujejo večino ukrajinskih porabnikov s prehralnimi izdelki. Na odprtih tržnicah prodajajo predvsem kmetje s podeželskih območij, ki ponujajo doma pridelane proizvode. Vsi izdelki, ki se prodajajo, gredo skozi veterinarsko in sanitarno inšpekcijo in so temu primerno tudi označeni.

Leta 2003 je bilo po mnenju statističnega urada ukrajinske vlade 597 tako imenovanih odprtih tržnic, kjer so prodajali prehranske izdelke, kar je za 10 odstotkov manj kot leta 2002 (Tarassevych, 2004, str. 11). Od skupaj 597 tržnic jih je 99 v mestu Kijev, kjer njihova skupna prodajna površina znaša 599.000 m<sup>2</sup>. Zabeleženo je, da so leta 2003 imele največ odprtih tržnic v Ukrajini naslednje regije: regija Donetska, regija Odesa, regija Dnjepropetrovsk, Luganska regija ter regija Lvov. Po nekaterih ocenah je bilo leta 2003 od 40 do 50 odstotkov transakcij prehranskih izdelkov v prodajalnah odprtega tipa (Tarassevych, 2004, str. 11). Prodaja sveže zelenjave, sadja, meda ter suhega sadja prevladuje na odprtih tržnicah. Po drugi strani pa je prodaja mlečnih izdelkov, sončničnega olja in alkoholnih izdelkov postopoma prehajala s tržnic v prodajalne, kajti tržnicam primanjkuje opreme za skladiščenje. Odprte tržnice prav tako ne morejo zagotoviti visoke kakovosti prodajnih storitev in lokalne oblasti prav tako pritiskajo na tovrstne prodajalne, da zagotovijo tudi primerne sanitarne razmere.

Velika večina ukrajinskih porabnikov je prepričana, da je kupovanje hrane na odprtih tržnicah cenejše kot kupovanje v supermarketih. Starejši kupci so tudi prepričani, da so izdelki, ki jih prodajajo na debelo na odprtih tržnicah bolj, organski ter boljše kvalitete kot v supermarketih (Tarassevych, 2004, str. 11).

---

<sup>3</sup> Vrednost tečaja dne 6. 7. 2005 (1 EUR = 5,8 UAH)  
Vir: FC Conventer

Nekatere glavne tržnice v velikih mestih so postale elitne prodajalne, ki ponujajo izdelke visoke kakovosti za premožne kupce, ki iščejo edinstveno nakupovalno izkušnjo. Najboljši primer sta tržnici Bessarabski in Vladimirski v Kijevu. Ti dve stoletni tržnici, ki stojita v centru mesta, sta za prebivalce Kijeva, vključno s tujimi diplomati in ukrajinsko elito, prostor prestižnega kupovanja sveže zelenjave, mesa, rib, itd. (Tarassevych, 2004, str. 11).

### 5.2.2 Supermarketi, hipermarketi in diskonti na ukrajinskem trgu

Gospodarska rast je povzročila širitev trgovin sodobnega tipa, kot so supermarketi, hipermarketi in nakupovalni centri, predvsem v velika mesta, čeprav ta vrsta prodaje obsega le za 23-24 odstotkov vse prodaje na drobno v prehrabnem sektorju (Tarassevych, 2004, str. 12). Leta 2003 je bilo prepoznati 38 hipermarketov, to je kar 90-odstotno povečanje glede na predhodno leto. Povprečni hipermarket v Ukrajini zajema približno 3895 m<sup>2</sup> (Tarassevych, 2004, str. 12).

Število supermarketov je leta 2003 znašalo 622, kar je 9-odstotno povečanje glede na leto 2002 (Tarassevych, 2004, str. 12). Supermarket v Ukrajini je velik povprečno 822 m<sup>2</sup> in zajema okrog 25.000 do 30.000 različnih izdelkov. Obstajata dva glavna tipa supermarketov, ki trenutno poslujeta v Kijevu: prvi tip deluje kot **cash & carry koncept**, drugi pa kot **tradicionalni supermarket**. Približno od 80 do 90 odstotkov izdelkov, prodanih v supermarketih, je ukrajinskega izvora. Imajo široko izbiro mlečnih izdelkov, rib, mesa in žganih pijač, kar sestavlja večino izdelkov, ki so na voljo v supermarketih. Največje trgovinske verige sodelujejo tudi z do 1000 različnimi dobavitelji, pretežno domačimi.

### 5.2.3 Trgovine, odprte 24 ur, in majhne trgovine v Ukrajini

V Ukrajini je veliko trgovin odprtih 24 ur in trenutno so drugi največji sektor prodaje na drobno takoj za odprtimi tržnicami. Te vrste trgovin so locirane po vsej državi, tako v velikih mestih kot tudi v večjih vaseh. Lastniki teh trgovin pogosto nimajo virov, iz katerih bi črpali sredstva za prenovo trgovin, za npr. nove hladilnike in drugo opremo. Nekoč popularni kioski, ki so ponujali širok izbor prehrabnih izdelkov, tobak, alkoholne pijače, zelo hitro izgubljajo priljubljenost. Ulična prodaja predstavlja velik del te vrste prodaje.

Veliko majhnih priročnih trgovinic se sooča z močno konkurenco supermarketov, zato se je veliko trgovin spremenilo v 24 ur odprte trgovine in je zmanjšalo število prehrabnih izdelkov, ki jih je ponujalo. Povprečna 24 ur odprta trgovina je velika od 300 do 500 m<sup>2</sup>. Njihova ponudba vključuje od 1500 do 3500 različnih izdelkov. Izbor izdelkov, ki je na voljo v teh trgovinah, ni obsežen kot v supermarketih, tudi opremljene niso tako moderno in sami izdelki so pogosto dražji kot v supermarketih. Ta oblika trgovine je priljubljena med upokojenci, ki raje kupujejo bližje svojemu domu in še vedno ne zaupajo nakupovanju izdelkov v sodobnih supermarketih. Majhne trgovine ciljajo na tisto vrsto porabnikov, ki kupujejo predvsem izdelke s kratkim rokom uporabnosti (kruh, mlečni izdelki, sadje in

zelenjava, itd.). Predvsem so popularne v manjših ukrajinskih mestih, kjer gradnja supermarketov ni dobičkonosna oziroma smiselna (Tarassevych, 2004, str. 12).

#### **5.2.4 Značilnosti distribucije na ukrajinskem trgu**

Ob zlomu Sovjetske zveze so bile pretrgane mnoge prodajne poti in sama distribucija, zato je prišlo do pomanjkanja raznovrstnega blaga. To so izkoristili novi ukrajinski podjetniki in razvijati se je začel bolj tržno naravnan sistem ponudbe in distribucije. Večina državnih trgovin in veleblagovnic je danes privatizirana in poslujejo neposredno s tujimi proizvajalci in trgovci na debelo, ki dobavljajo večino uvoženega blaga lokalnim trgovcem. Prednost prodaje blaga prek trgovca na debelo je med drugim tudi v tem, da ta poskrbi za pridobitev potrebnih certifikatov in licenc (izvoznookno, 2005).

Mercator bo moral pristopiti k potencialnim ukrajinskim partnerjem zelo previdno. Na voljo je vse več informacij o ukrajinskih podjetjih, še vedno pa primanjkuje podatkov o kreditni sposobnosti potencialnih ukrajinskih distributerjev. To je seveda največja ovira pri iskanju zanesljivega distributerja. Osebni stiki so zelo pomembni v ukrajinski poslovni praksi in velikokrat težave ni mogoče učinkovito reševati po telefonu. V Ukrajini je praksa, da kupujejo surovine neposredno od proizvajalca. Prav tako veliko ukrajinskih trgovinskih verig uporablja svoje preskrbovalne centre. Le nekaj trgovcev na debelo prevzame distribucijo po vsej državi in zelo malo med njimi jih ima v lasti vso verigo izdelkov. Velikokrat izbira dobavitelja temelji na neformalnih osebnih odnosih in lastniških zvezah, ne glede na kvaliteto in ceno izdelkov. Ukrajina ostaja v veliki meri ekonomija »gotovine«, vendar se uporaba kreditnih kartic širi, predvsem v bolj urbanih naseljih, kot je na primer glavno mesto Kijev (Tarassevych, 2004, str. 12).

#### **5.2.5 Povezava s posredniki in distributerji**

Pri preverjanju bonitete ukrajinskega partnerja se tuje podjetje lahko obrne na podružnice zahodnih računovodsko-odvetniških firm in investicijskih svetovalcev, vendar tudi njihove ocene niso povsem zanesljive, ker je težko priti do zanesljivih podatkov o ukrajinskih podjetjih. Banke ne dajejo informacij o finančnem stanju svojih strank, prav tako ne obstaja ustanova ali sistem, ki bi zbiral podatke o nesolventnih podjetjih.

Lokalen partner ali predstavnik lahko da pomembne informacije, ker bolje pozna domači trg. Izbira partnerja ni enostavna, saj nova ukrajinska podjetja nimajo mnogo izkušenj pri posredništvu ali distribuciji. Pred izbiro in podpisom pogodbe o sodelovanju z lokalnim partnerjem se priporoča, da tuji vlagatelj poišče lokalno pravno pomoč. Pri izbiri distributerja naj podjetje upošteva domet njegove distribucijske mreže, saj obstaja poleg glavnega mesta Kijev še veliko drugih poslovno pomembnih in gosto poseljenih območij, kot so mesta Lvov, Odesa, Zaporožje, Dniepropetrovsk, Donetsk in Harkov (izvoznookno, 2005).

Ukrajinski trg so preplavili ceneni izdelki slabe kakovosti iz Turčije, Kitajske, Srednjega vzhoda ter iz nekdanjih socialističnih držav, zato v zadnjem času narašča povpraševanje po kakovostnih izdelkih iz zahodnih držav, kljub običajno visokim cenam (izvoznookno, 2005). Pri tem je treba dodati, da se morajo tuji dobavitelji zavedati nizke kupne moči prebivalstva, ko gre za določanje cen osnovnim življenjskim potrebščinam, medtem ko se hitro povečuje delež prebivalstva, ki je obogatel v procesu tranzicije in novega podjetništva (izvoznookno, 2005).

Najcenejši in najzanesljivejši način transporta blaga v Ukrajino je po morju prek 18 ukrajinskih morskih pristanišč. Transport blaga po železnici je prav tako cenovno ugoden, vendar manj zanesljiv zaradi manjšega železniškega prometa po razpadu Sovjetske zveze in pomanjkljivega vzdrževanja. Poslabšalo pa se je tudi stanje železniške infrastrukture. Najbolj razširjen, učinkovit in drag način transporta je s tovornjaki, pri čemer se cena prevoza zaradi slabih cest in slabe varnosti določa na podlagi kilometrov in ne na podlagi teže blaga. Največja prevoznika sta **Ukrtrans** (Ukrajina) in **Corstjens** (Nizozemska) (izvoznookno, 2005).

### 5.2.6 Stroški za tržno komuniciranje

Za seznanjanje povprečnega ukrajinskega kupca z neznanimi blagovnimi znamkami je potrebno obsežno oglaševanje in druge promocijske aktivnosti. Kupčevo zaupanje povečata opis izdelka v ukrajiniščini ter priložena garancija ali navodila za vzdrževanje. Delež izdelkov domače proizvodnje v ukrajinskih trgovinah se giblje med 40 in 60 odstotki (izvoznookno, 2005). Ukrajinci so po eni strani navdušeni nad vsakim izdelkom, ki prihaja iz Zahoda, kar je posledica dolgih let pomanjkanja, privlačne embalaže in oglaševanja zahodnega blaga. Po drugi strani pa so pri sebi prepričani, da so domači izdelki bolj zanesljivi, kar izhaja iz navezanosti na poznane izdelke, neznanja tujih jezikov in množice tujih izdelkov dvomljive kakovosti, ki se pogosto prodajajo pod tujimi blagovnimi znamkami. Zelo značilno je odklanjanje izdelkov, ki jih za zahodne blagovne znamke proizvajajo v Aziji ali drugih nekdanjih sovjetskih republikah (izvoznookno, 2005).

### 5.2.7 Kreditni pogoji

Slovenska izvozna družba (SID) Ukrajino vključuje v **skupino E**, to je med države velikega tveganja. Glavna oblika plačevanja v mednarodni trgovini z Ukrajino je **nepreklicni akreditiv**. Ker ukrajinski kupci niso zanesljivi plačniki, je pri kreditiranju posla potrebna previdnost. Zato so zelo priporočljiva razna zavarovanja plačila z akreditivom, menico, garancijo ali pa zavarovanja SID. Za pravne osebe, še zlasti tuje, ni priporočljivo zamujanje s plačili, saj znašajo zamudne obresti 0,2% vrednosti posla na dan, poleg tega pa je treba plačati še denarno kazen (izvoznookno, 2005).

### **5.3 Napovedi za ukrajinski drobnoprodajni trg**

1. Gospodarski napredek, politična stabilnost ter vse večja kupna moč porabnikov, bodo prispevali k nadaljnji širitvi trgovin na drobno v prihajajočih letih.
2. Najpomembnejša oblika trgovine na drobno bo na naslednji stopnji razvoja ukrajinske trgovine supermarket s površino najmanj 1000 m<sup>2</sup>, s širokim izborom prodajnih izdelkov po konkurenčnih cenah. Pri povečani konkurenci, tako na lokalni kot na mednarodni ravni, ki bo z novimi trgovci strmo naraščala, bodo vsi supermarketi prisiljeni k zvišanju standardov storitev. Lastniki supermarketov so prišli do spoznanja, da postavitve nizkih cen ne prinaša dobička in zato se bodo trgovci morali osredotočiti na izboljšanje kakovosti ponudbe in pridobivanje novih kupcev in jih tako tudi obdržati.
3. Kot kažejo mednarodne izkušnje, intenzivna konkurenca med trgovskimi verigami nastopi, ko delež prometa na drobno supermarketov doseže 30 odstotkov skupnega prometa na drobno v določenem mestu (Re&Solution, 2004, str. 5). Zato je pričakovati, da bo v 2 ali 3 letih izbruhnila ostra konkurenca med supermarketi.
4. Ko bo trg dozorel, je povsem verjetno, da bo nova generacija nakupovalnih centrov pritiskala na starejše, kajti konkurenca za porabnike bo vse intenzivnejša. Starejši nakupovalni centri se bodo morali prilagoditi tržnim razmeram in modernizirati, če bodo hoteli preživeti.
5. Nemški gigant Lidl pričakuje, da bo vstopil na ukrajinski trg med letoma 2005 in 2006.
6. Tudi vodilni turški trgovec Migros Tuerk ter ruski trgovec Paterson in Pyaterochka razmišljata o vstopu na ukrajinski trg.
7. Maja 2004 je madžarski trgovec na drobno CBA potrdil, da še vedno načrtuje odprtje trgovin v Ukrajini.

## **6 ANALIZA KONKURENTOV**

Prvi tuji supermarket v Ukrajini je bil odprt v Kijevu februarja 2000. To je bila avstrijska veriga trgovin **Billa** (nemška Rewe Group). Kasneje, leta 2003, se je nemška veriga **Metro** (Metro AG Group) pridružila na trgu z odprtjem prodajalne cash & carry v Kijevu. Za tem so sledili še giganti, kot so Carrefour, Auchan, VP Marke, Furshet, Euromart, Fozzy Group, Rainford, Metro Group, Megamarket, Spar (UA). Naj poudarim, da je doslej v Kijevu

prisotna le ena tuja drobnoprodajna trgovinska veriga, to je avstrijska veriga supermarketov **Billa**, ki ima 3 supermarkete.

**Tabela 1: Tržni deleži konkurentov na ukrajinskem trgu**

Rang	Podjetje	Skupna prodaja 2003 (v milijonih EUR)	Tržni delež v %	Prodaja živil 2003 (v milijonih EUR)	Tržni deleži v %
1	<b>Rainford</b>	188,6	5,6	145,3	5
2	<b>Fozzy</b>	164,3	4,9	145	4,9
3	<b>Furshet</b>	125,3	3,7	113,5	3,9
4	<b>Bp</b>	124,3	3,7	93,3	3,2
5	<b>Euromart</b>	72,1	2,1	50,5	1,7
6	<b>Rewe</b>	63,3	1,9	47,4	1,6
7	<b>Metro Group</b>	45,3	1,3	31,7	1,1
8	<b>Megamarket</b>	33,9	1	25,7	0,9
9	<b>SPAR (UA)</b>	27,9	0,8	22,1	0,8
<b>1. september</b>		845	25,2	674,5	23
<b>drugi</b>		2.512	74,8	2.256	77
<b>Skupaj</b>		3.357	100	2.931	100

Vir: Market Shares: Top Retailers. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], april 2005.

## **6.1 Rainford**

Rainford je industrijski in trgovinski konglomerat, ki se osredotoča predvsem na trgovino z živili in prodajo na debelo. Rainfordova mreža cash & carry je regionalno razširjena čez vzhodno polovico Ukrajine, medtem ko so supermarketi v glavnem skoncentrirani v mestu Dnjepropetrovsk. Povprečna velikost trgovine cash & carry je 2000 m<sup>2</sup>, celotna ponudba izdelkov pa obsega približno 10.000 izdelkov, tako uvoženih kot tudi lokalnih proizvodov, ki jih dobavlja več kot 500 ukrajinskih podjetij.

Ločeno od trgovine na drobno in prodaje na debelo, se podjetje ukvarja v velikem obsegu tudi s proizvodnjo živil (predvsem z mesnimi izdelki, mlečnimi izdelki, tortami, sladkarijami, mineralnimi vodami, sadnimi sokovi in alkoholnimi pijačami). Po podatkih podjetja so največji uvoznik živil iz številnih evropskih držav, predvsem iz Nemčije, Madžarske, Belgije, Francije, Nizozemske, Avstrije, Češke republike, Španije, Poljske, Italije ter Rusije (Rainford in Ukraine, 2005, str. 2). Rainford proizvaja kar nekaj lastnih blagovnih znamk, kot so: Bravo (mlečni izdelki), Milenium (čokolada), Bon Boisson (brezalkoholne pijače), Pilot in Karat (alkoholne pijače).

## 6.2 Fozzy Group

Fozzy v Kijevu posluje kot trgovec na debelo in na drobno. Ustanovljen je bil leta 1999 in v začetnih letih obstajanja delal kot distributer ukrajinskih prehrambnih izdelkov. Svoj prvi hipermarket na debelo je odprl v mestu Višnevo konec leta 1999. Podjetje se je od takrat razvilo v največjo mrežo trgovin s hrano in sedaj zaposluje 7000 ljudi.

Danes mreža vključuje 40 mini - supermarketov **Silpo**, 16 od teh je v Kijevu, preostale najdemo v mestih Odesa, Dnjepropetrovsk, Zaporožje, Rovno, Nikolajev, Cerntovski, Čerkasi ter drugih. Supermarketi Silpo so samopostrežne prodajalne s sortimanom od 6000 do 12000 izdelkov ter obsega povprečno 1200 m<sup>2</sup> površine. Prednosti supermarketov Silpo so predvsem: nizke cene, velik izbor gospodinjskih aparatov, hitra ponudba, priljubljena lokacija, 24-urni delovni čas in vedno bogat izbor svežega mesa, svinjine, rib, kruha, zelenjave ter sadja.

Mreža supermarketov Silpo je Fozzyjev najpomembnejši del poslovanja, pričakovati pa je, da bo do leta 2009 zraslo na okrog 100 supermarketov (Fozzy in Ukraine, 2005, str. 3). Fozzy prodaja omejen razpon lastnih znamk v svojih prodajalnah v Ukrajini, vključujoč hrano v konzervah in vodko. Leta 2002 je Fozzy odprl v Kijevu 30 nekoliko manjših diskontov pod znamko **Fora**. Konec leta 2003 je odprl še 15 novih nakupovalnih centrov v Kijevu, Odesi, Dnjepropetrovsku, Kremenčugu in Krivoj Rogu.

## 6.3 Furshet

Furshet je trgovec na debelo in na drobno z množično mrežo supermarketov in prodaj on-line v mestu Kijev. Obe vrsti prodaje sta namenjeni tako zasebnim kupcem kot tudi poslovnim strankam.

Ko je bil leta 1998 odprt prvi Furshetov supermarket v Podolu, je obsegal le 850 m<sup>2</sup> nakupovalne površine. Danes obsega že 2500 m<sup>2</sup> površine. Furshetovi supermarketi obsegajo približno od 1200 do 5000 m<sup>2</sup> površine in prodajajo širok izbor izdelkov, in sicer kar 25.000 različnih izdelkov, tako prehrambnih kot tudi drugih. Sedaj je trgovska veriga Furshet že preseгла zastavljene cilje pri prodaji izdelkov, zato se je podjetje vključilo še v proizvodnjo izdelkov (Furshet in Ukraine, 2005, str. 2). Prebivalci Kijeva in drugih ukrajinskih mest lahko kupijo pod blagovno znamko Furshet pločevinke sadja in zelenjave, raviole, prav tako ima znamka v lasti tudi pekarno, tako da lahko vsak dan postrežejo kupcem svež kruh in žemljice.

Furshet namenja veliko pozornosti zaposlovanju osebja. Med kupci v supermarketih Furshet je veliko tujcev, zato je politika podjetja, da zaposluje ljudi z znanjem tujih jezikov, njihov cilj pa je, da naj bi v prihodnosti vsi prodajni asistenti in tudi blagajničarke znali govoriti vsaj angleško (Furshet in Ukraine, 2005, str. 2). Zadnji hit Fursheta je **Gourmet-Furshet**, supermarket z restavracijami, kar je v Ukrajini nekaj povsem novega.



Po trditvah podjetja ob koncu leta 2004 naj bi se mreža prodajaln do konca leta 2005 povečala na 37. Furшетove izdelke dobavlja približno 600 dobaviteljev, pogosto se vključijo tudi lokalna podjetja s prodajo na debelo. Pri Furšetu imajo popust na kartico zvestobe za kupce, ki pogosto kupujejo pri njih, popust znaša od 2 do 7 odstotkov, odvisno od količine nakupa.

#### **6.4 Euromart**

Euromart je podjetje cash & carry, ki posluje v Ukrajini v mestih Kijev, Harkov, Dnjepropetrovsk, Zaporozžje. Poleg tega, da kategorizirajo trgovine cash & carry kot trgovine na debelo, jih uporabljajo tudi zasebni porabniki. Približno 35 odstotkov od 1500 Euromartovih izdelkov je uvoženih (Euromart in Ukraine, 2005, str. 2). Delež uvoženih izdelkov je velik pri neprehrambnih izdelkih, kavi, čaju, sirih in testeninah ter dragih žganih pijačah. Cena za posamezen izdelek je za kupce na debelo lahko do 8 odstotkov nižja od drobnoprodajne cene za zasebne kupce. Imajo dva tipa kartic zvestobe: prva je Euromart Business Card za kupce na debelo in tako imenovana družinska kartica za vse druge kupce.

#### **6.5 Rewe (Billa)**

Rewe posluje v Ukrajini prek avstrijskega koncerna supermarketov Billa. **Billa Ukraine** je v lasti BML Group, ta pa je podružnica nemškega Rewe - ja. Prvi supermarket Billa so v Ukrajini odprli leta 2000, to je bil hkrati prvi supermarket po konceptu supermarketov na zahodu. Trenutno ima Billa v Ukrajini 8 supermarketov, od tega so trije v Kijevu, dva v Dnjepropetrovsku, dva v Harkovu ter eden v Zaporozžju. Na prodajni površini 2000 m<sup>2</sup> supermarket Billa prodaja približno 10.000 izdelkov. Kupcem v supermarketih Billa je na voljo brezplačno parkiranje, kar je seveda za kupce zelo priročno in to je velika prednost supermarketov Billa, kajti v Ukrajini brezplačno parkiranje še ni samoumevno, kot je to pri evropskih supermarketih v zahodni Evropi.

Od leta 2001 ni Billa odprla nobenega novega supermarketov v Ukrajini, tako da se zdi, da želi ohraniti svoj položaj na trgu, po drugi strani pa naj bi načrtovali odprtje dveh novih supermarketov v mestu Lvov (Rewe in Ukraine, 2005, str. 3).

#### **6.6 Metro Group**

Metro je četrti največji trgovec na drobno v svetu, takoj za ameriškim Wal-Mart, francoskim Carrefour ter nizozemskim Royal Ahold. Ukrajina postaja eden od Metrojevih najpomembnejših trgov v vzhodni Evropi (Metro Group in Ukraine, 2005, str. 2). Metro, ki ima 452 prodajaln cash & carry v 24 državah, je stopil na ukrajinski trg **avgusta 2003** z odprtjem prve trgovine cash & carry v glavnem mestu Kijev. Trgovina ima 10.000 m<sup>2</sup> prodajne površine in ponuja več kot 20.000 različnih izdelkov. Trgovina cash & carry je privlačna za kupce tudi zaradi daljšega delovnega časa in velike izbire izdelkov na razprodaji.

Podjetje Metro naj bi investiralo 232 milijonov EUR v razvoj poslovanja v Ukrajini, to pa se razlikuje od prvotnih 100 milijonov EUR, ki so jih nameravali investirati takoj zatem, ko so odprli prvo prodajalno v Kijevu (Metro Group in Ukraine, 2005, str. 2). Metro načrtuje, da bo do konca leta 2005 odprl 8 novih centrov v mestih Doneck, Zaporožje, Odesa in Lvov, Kijev, Dnjepropetrovsk. Prednostno želi podjetje do konca leta 2005 zgraditi dva nova trgovska centra v regiji Lvov.

### ***6.7 Megamarket***

Megamarket je relativno majhno podjetje. V mestu Kijev ima supermarkete z majhnim poslom on-line. Supermarketi so v centru Kijeva, kjer je visoka frekvenca porabnikov. Prodajalne ponujajo okrog 25.000 različnih izdelkov ter brezplačno parkiranje za svoje kupce. Nekaj trgovskih izdelkov izvira neposredno od proizvajalcev, preostalo pa prek trgovcev na debelo. Okoli 80 odstotkov izdelkov v njihovi ponudbi je ukrajinskega izvora (Megamarket in Ukraine, 2005, str. 2).

Megamarket ponuja različne cene, odvisno od količine nakupa. Pri velikem paketu kupljenih izdelkov je cena za izdelek lahko do 7 odstotkov nižja od cene, ki bi jo plačali za isti izdelek, če bi ga kupili posamično (Megamarket in Ukraine, 2005, str. 2). Megamarket oglašuje svojo storitev v časopisih, revijah, na radijskih postajah ter televizijskih oglasih. Poleg tega delijo promocijske letake po gospodinjstvih. Megamarket nima v lasti svojega skladišča, zato izdelke dobavljajo neposredno v supermarkete.

### ***6.8 Spar Ukraine***

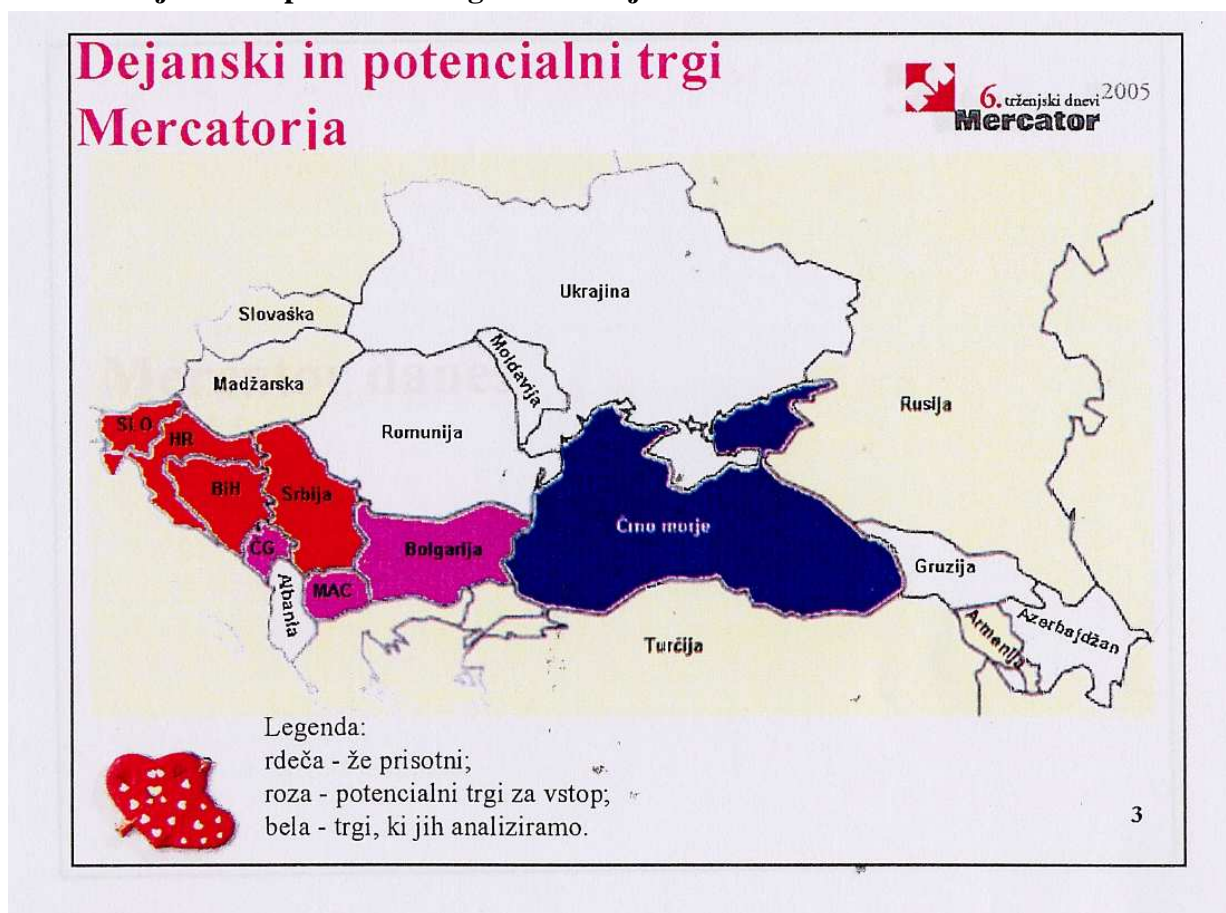
SPAR (UA) deluje v Ukrajini pod okriljem trženjskega zavezništva SPAR International in prek lokalnega podjetja Centre AT. V daljšem obdobju bi se SPAR rad razširil po vsej državi, v mesta, ki imajo vsaj milijon prebivalcev, kajti želi se uveljaviti kot eden izmed treh največjih trgovcev v Ukrajini. Trenutno je več kot 95 odstotkov izdelkov, ki jih prodaja SPAR (UA), domačega izvora.

SPAR Ukraine posluje pod sloganom »Naše cene so najnižje kjerkoli«. Ponudba izdelkov vključuje tudi nekaj Sparovih lastnih blagovnih znamk (ponavadi uvoženih iz Nemčije), čeprav so nekateri izdelki prilagojeni lokalnim okusom. Izdelki Sparove lastne blagovne znamke zajemajo manj kot 5 odstotkov skupne prodaje. Imetniki klubske kartice SPAR prejmejo 5-odstotni popust na nakup (Spar (UA) in Ukraine, 2005, str. 2).

## 7 OCENA PRIVLAČNOSTI TRGA NA PODLAGI ANALIZE POSAMEZNIH DRŽAV

Ker podjetje Mercator predvsem zanima vstop le v večja ukrajinska mesta, sem prvotno želela narediti primerjavo med večjimi mesti v Ukrajini (**Kijev, Odesa, Dnjepropetrovsk, Harkov, Zaporožje**) in ugotoviti, katero mesto bi bilo najprimernejše za vstop na trg. Ker pa mi ni uspelo pridobiti nobenih podatkov za posamezna mesta v Ukrajini, sem se po posvetovanju z go. Mojco Avšič, ki je vodja oddelka za strateški marketing v podjetju Mercator, odločila narediti primerjavo še s tremi državami, ki so prav tako potencialnimi za nadaljnjo širitev podjetja na tuji trg.

Slika 1: Dejanski in potencialni trgi Mercatorja



Vir: Mercator. 6 trženjski dnevi, 2005, str. 2.

**Tabela 2: Primerjava med državami na podlagi velikosti drobnoprodajnega trga**

Velikost drobnoprodajnega trga	Ukrajina			Bolgarija			Albanija			Romunija		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Promet na drobno (v milijonih EUR)	17.096	18.858	20.329	7.467	8.281	8.971	2.674	3.140	3.458	19.368	20.919	26.205
Promet na drobno/na preb. (v EUR)	352	392	426	946	1.059	1.158	848	991	1.087	867	938	1.178
Promet živil na drobno (v milijonih EUR)	11.384	12.430	13.331	4.429	4.890	5.273	1.587	1.853	2.031	11.423	12.285	15.323
Promet živil na drobno /na preb. (v EUR)	235	258	279	561	625	680	503	585	638	511	551	689
Moderna distribucija živil, celotna prodaja (v milijonih EUR)	3.131	3.489	3.519	2.075	2.312	2.409	760	897	964	5.460	5.923	6.921
Moderna distribucija živil, celotna prodaja/na preb. (v EUR)	65	73	74	263	296	311	241	283	303	244	266	311

Vir: Grocery retailing reports. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], junij 2005

Iz Tabele 2 (na str. 32) je razvidno, da je država z največjim prometom na drobno Romunija. V letu 2004 je promet na drobno znašal po ocenah skoraj 21 milijonov evrov, v Ukrajini pa nekoliko manj, in sicer okoli 18,8 milijonov evrov. Za obseg prometa živil na drobno v Ukrajini in Romuniji za leto 2004 ni velike razlike. Preostali dve državi, Bolgarija in Albanija, krepko zaostajata za prvima dvema državama, in to gledano z vidika obeh kazalcev, tako prometa na drobno kot tudi prometa živil na drobno, hkrati pa pri obeh kazalca počasi, a vztrajno naraščata.

## 7.1 Metodologija

Ukrajino kot potencialni trg sem primerjala še s tremi državami (Albanijo, Bolgarijo ter Romunijo), da bi ugotovila privlačnost posameznega trga v primerjavi z ukrajinskim trgom. Pri izboru kriterijev sem upoštevala predvsem kriterije, ki so za Mercator z vidika analize potencialnega trga najpomembnejši. Tudi pri izboru uteži sem se posvetovala s podjetjem Mercator in končno odločitev glede določitve uteži za posamezne kriterije je določilo podjetje samo.

Dejanske podatke za izračun kriterijev sem pridobila z spletne strani M + M Planet Retail (glej prilogo 22). Izbrala sem leto 2004 in ne leto 2005, ker podatki za leto 2005 veljajo le za prvo trimesečje in ne za celo leto. Na podlagi metodologije, ki se uporablja v mednarodnem trženju, sem najprej določila ocene<sup>4</sup> ter z določenimi utežmi za posamezen kriterij, zmnožila oceno z utežjo za vsako državo posebej. Vse izračune za posamezne države sem vstavila v skupno tabelo (glej tabelo 4, na str. 36) in seštela rezultate posameznih kriterijev ter na podlagi seštevka določila rang.

### Kriterij št. 1: Število prebivalcev (v milijonih); UTEŽ= 0,25

Država	Dejanski podatki (za leto 2004)	Ocena (O)	O x U
Ukrajina	48,11	4	1
Bolgarija	7,82	2	0,5
Albanija	3,17	1	0,25
Romunija	22,30	3	0,75

Vir: Lastni izračun.

<sup>4</sup> **O** = ocena (0 - zelo slabi pogoji na trgu; 1 - slabi pogoji; 2 - sprejemljivi pogoji; 3 - dobri pogoji; 4 - zelo dobri pogoji)

**U** = utež

**Σ** = skupni seštevek vseh zmnožkov O x U za posamezno državo

**Rang** = določen glede na skupni seštevek

**Kriterij št. 2: BDP p. c. (v EUR); UTEŽ = 0,25**

Država	Dejanski podatki (za leto 2004)	Ocena (O)	O x U
Ukrajina	1.005	1	0,25
Bolgarija	2.487	4	1
Albanija	1.991	2	0,5
Romunija	2.422	3	0.75

Vir: Lastni izračun.

**Kriterij št. 3: Indeks cen življenjskih potrebščin (v %); UTEŽ = 0,1**

Država	Dejanski podatki (za leto 2004)	Ocena (O)	O x U
Ukrajina	8,3	2	0,2
Bolgarija	6,3	3	0,3
Albanija	3,4	4	0,4
Romunija	11,5	1	0,1

Vir: Lastni izračun.

**Kriterij št. 4: Politična nestabilnost (subjektivna ocena); UTEŽ = 0,1**

Država	Ocena (O)	O x U
Ukrajina	2	0,2
Bolgarija	3	0,3
Albanija	1	0,1
Romunija	4	0,4

Vir: Lastni izračun.

**Kriterij št. 5: Št. prebivalcev, ki živijo v urbanem okolju (v milijonih); UTEŽ = 0,05**

Država	Dejanski podatki (za leto 2004)	Ocena (O)	O x U
Ukrajina	(71%) oz. 34,2	4	0,2
Bolgarija	(69%) oz. 5,4	3	0,15
Albanija	(38%) oz. 1,2	1	0,05
Romunija	(57%) oz. 12,7	2	0,1

Vir: Lastni izračun.

**Kriterij št. 6: BDP p. c. v urbanih naseljih (v EUR); UTEŽ = 0,05**

Država	Dejanski podatki (za leto 2004)	Ocena (O)	O x U
Ukrajina	1.414	1	0,05
Bolgarija	3.600	2	0,1
Albanija	5.258	4	0,2
Romunija	4.252	3	0,15

Vir: Lastni izračun.

**Kriterij št. 7: Število zahodnih konkurentov, ki poslujejo v izbrani državi (imajo tržni delež nad 2 %); UTEŽ = 0,1**

Država	Dejanski podatki (za leto 2004)	Ocena (O)	O x U
Ukrajina	5 (skupno 23 % TD)	2	0,2
Bolgarija	2 (skupno 20,9 % TD)	3	0,3
Albanija	0	4	0,4
Romunija	5 (skupno 35,6 % TD)	1	0,1

Vir: Lastni izračun.

**Kriterij št. 8: Stopnja koncentracije v panogi trgovine na drobno ( $K_n = \Sigma TD$ ,  $n = 5$ ); UTEŽ = 0,1**

Država	Dejanski podatki (za leto 2004)	Ocena (O)	O x U
Ukrajina	$K_5=23\%$	3	0,3
Bolgarija	$K_5=23,1\%$	2	0,2
Albanija	$K_5=0\%$	4	0,4
Romunija	$K_5=35,6\%$	1	0,1

Vir: Lastni izračun.

**Tabela 4: Kriteriji za izbor**

Kriteriji za izbor	UKRAJINA	BOLGARIJA	ALBANIJA	ROMUNIJA
Utež krat ocena	U x O	U x O	U x O	U x O
BDP p. c. (v EUR)	0,25	1	0,5	0,75
Št. prebivalcev (v milijonih)	1	0,5	0,25	0,75
Indeks cen življenjskih potrebščin (v %)	0,2	0,3	0,4	0,1
Politična nestabilnost	0,2	0,3	0,1	0,4
Št. prebivalcev, ki živijo v urbanem okolju (v milijonih)	0,2	0,15	0,05	0,1
BDP p. c. v urbanih naseljih (v EUR)	0,05	0,1	0,2	0,15
Število zahodnih konkurentov, ki poslujejo v izbrani državi (imajo tržni delež nad 2 %)	0,2	0,3	0,4	0,1
Stopnja koncentracije v panogi	0,3	0,2	0,4	0,1
$\Sigma$	2,4	2,85	2,3	2,45
Rang	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Vir: Lastni izračun.

## **7.2 Analiza kriterijev za oceno privlačnosti posamezne države za potencialno širitev na tuji trg:**

Pri kriteriju **število prebivalcev** sem izračunala potencialno število porabnikov in ta kriterij so na Mercatorju ovrednotili kot enega izmed pomembnejših kriterijev pri širitvi na tuji trg. Zato sem ta kriterij utežila z 0,25. Pri tem kriteriju se je za najprimernejšo izkazala Ukrajina. Število prebivalcev v Ukrajini je v letu 2005 rahlo upadlo v primerjavi z letom 2004 in 2003 in znaša 47,71 milijonov prebivalcev.

Drugi izmed dveh najpomembnejših kriterijev je **BDP na prebivalca**, ki sem ga utežila prav tako z 0,25. Tukaj se je pokazala Bolgarija kot najprivlačnejša za vstop. BDP na prebivalca v Bolgariji zmerno narašča gledano triletno obdobje (glej prilogo 22). Podobno velja za ostale tri države.

Tretji kriterij, ki sem ga uporabila je, **indeks cen življenjskih potrebščin**, utežila sem ga z 0,1. Tokrat je dominirala Albanija z najnižjim indeksom v letu 2004. Po ocenah v letu 2005 indeks še naprej pada in znaša 3,0 (glej prilogo 22). Tudi v ostalih treh državah je prisoten trend padanja indeksa življenjskih potrebščin.

Četrti kriterij, ki sem ga uporabila, je **politična nestabilnost**. Pri tem kriteriju sem seveda upoštevala politično okolje posamezne države in na podlagi podatkov subjektivno ocenila nestabilnost države in postavila utež 0,1. Po pričakovanjih se je izkazala za najbolj nestabilno Albanija in za najbolj stabilno Romunija, ki naj bi leta 2007 tako kot Bolgarija postala polnopravna članica EU.

Peti in šesti kriterij, **število prebivalcev v urbanem okolju** in **BDP na prebivalca v urbanih naseljih**, sta zelo pomembna kriterija, kajti podjetje Mercator, kot sem že omenila, zanima vstop le v mesta z milijonskim prebivalstvom. Tudi sam izračun je pokazal razlike med BDP na prebivalca in BDP na prebivalca v urbanih naseljih in iz česar lahko razberemo, da imajo prebivalci v velikih mestih v vseh štirih državah na voljo večji dohodek kot prebivalci s podeželja. Oba kriterija sem ovrednotila z utežjo 0,05.

Za sedmi kriterij sem izbrala **število zahodnih konkurentov**, ki poslujejo v izbrani državi in imajo tržni delež nad 2 odstotki, ter na podlagi tega kriterija za konec še izračunala **stopnjo koncentracije** v panogi trgovine na drobno. Oba kriterija sem ovrednotila z utežjo 0,1 in tako dobila vsoto kriterijev 1. Pri stopnji koncentracije sem upoštevala pet tujih trgovcev z največjimi tržnimi deleži na trgu. Ker v Albaniji ni nobenega tujega trgovca na drobno in je stopnja koncentracije nič, ima Mercator v tej državi vse možnosti, da izkoristi prednosti prvega in postane največji trgovec na albanskem drobnoprodajnem trgu.

Ko sem seštela zmnožke ocen in uteži za vsako državo posebej, sem razvrstila države glede na skupen seštevek. Izračun je pokazal, da je država z največ potenciala Bolgarija. Sledita ji



Romunija in Ukrajina, ki se glede na izbrane kriterije med seboj ne razlikujeta bistveno. Za najmanj privlačno državo se je izkazala Albanija. Poudarjam, da bi za natančnejše razvrščanje držav potrebovala podrobnejše podatke za posamezne tri države. Vendar moj namen naloge ni bil podrobneje analizirati Albanijo, Bolgarijo in Romunijo, temveč jih le z izbranimi kazalci primerjati z Ukrajino.

Ne glede na rezultat, Ukrajina še vedno kaže velik potencial za vstop Mercatorja, ker je na njenem trgu veliko cenениh izdelkov slabe kakovosti in zato narašča povpraševanje po kakovostnih izdelkih in storitvah, in tukaj se lahko Mercator lahko izkaže v očeh Ukrajincev kot zaupanja vreden trgovec, kajti ciljni trg Mercatorja so kupci srednjega in višjega dohodkovnega razreda. Prav tako Mercator želi zagotavljati enako visok standard ponudbe in storitve na vseh trgih na katerih nastopa, tako domačih kot tujih.

### ***7.3 Svetovni razvoj trgovine na drobno***

Ameriška svetovalna družba **A. T. Kearney** je izdelala lestvico 30 nastajajočih trgov, najprivlačnejših za naložbe tujih trgovcev, ki načrtujejo širitev. Njen tako imenovani globalni indeks razvoja trgovine na drobno naj bi trgovcem pomagal pri izbiri pravega časa in kraja za naložbe (Urbanija, 2003, str. 24). Avtorji raziskave so pri sestavi indeksa upoštevali gospodarsko in politično tveganje, zasičenost trga s trgovinami in razliko med rastjo BDP in rastjo trgovine na drobno.

Kot je razvidno iz spodnje tabele, svetovalci poleg Rusije priporočajo takojšen vstop na slovaški, kitajski, madžarski, indijski, turški, maroški, egiptovski, vietnamski in tunizijski trg. Med državami, ki so še za premislek, pa so Bolgarija, Romunija in Ukrajina. V Bolgarijo so doslej prišli le Billa, Metro in Delhaize. Billa se poskuša izogniti nesoglasjem z Metrojem, zato odpira trgovine zunaj njegovih območij, v manjših mestih. Po zahodnih merilih je romunski trg precej nerazvit, kot drugi največji trg v vzhodni Evropi pa ponuja veliko možnosti. Trgovska veriga Cora namerava do konca tega desetletja odpreti v Romuniji 14 trgovin, tja pa se nameravajo širiti tudi Metro, Delhaize, Tesco in Carrefour.

**Tabela 5: Indeks svetovnega razvoja prodaje na drobno**

TRGI, PRIMERNI ZA TAKOJŠEN VSTOP	TRGI ZA PREMISLEK	TRGI, KI SE JIM JE TREBA IZOGNITI
RUSIJA	JUŽNA KOREJA	JUŽNA AFRIKA
SLOVAŠKA	ČILE	ČEŠKA
KITAJSKA	BOLGARIJA	MEHIKA
MADŽARSKA	SLOVENIJA	TAJVAN
INDIJA	FILIPINI	VENEZUELA
TURČIJA	MALEZIJA	INDONEZIJA
MAROKO	ROMUNIJA	HONGKONG
EGIPT	TAJSKA	POLJSKA
VIETNAM	LATVIJA	IZRAEL
TUNIZIJA	UKRAJINA	KOLUMBIJA

Vir: Kearney, Vzhodna Evropa- obljubljeni dežela, Trgovina, 2003, str. 25.

Nasploh se število mednarodnih trgovskih koncernov, ki vstopajo na nove trge, zmanjšuje. Leta 2002 jih je nove trge poiskalo 19, v letu 2003 pa samo 12 (Urbanija, 2003, str. 25). Razlog je mogoče iskati predvsem v tem, da domači trgovci poskušajo upočasniti prihod tujcev tako, da posodablajo svoje trgovine, prevzemajo manjše trgovce in se tako poskušajo ubraniti pred tujimi prevzemi, širijo pa se tudi na nova območja v svojih državah. Strokovnjaki pa vendarle napovedujejo, da se trgovinske multinacionalke ne bodo večno obotavljale, temveč bodo spet začele prodirati na trgovsko nerazvite trge. Imajo namreč več izkušenj kot domači trgovci, večjo pogajalsko moč pri dobaviteljih in večji denarni tok, s katerim lahko zdržijo manjšo dobičkonosnost, ki je takoj po vstopu na tuji trg tako rekoč pravilo (Urbanija, 2003, str. 25).

## **8 POTENCIALNA STRATEGIJA VSTOPA NA UKRAJINSKI TRG**

Ena izmed najtežjih strateških odločitev trgovcev na drobno, ki se odločijo za širitev na mednarodne trge, je ravno izbira ustrezne strategije vstopa na izbrane trge. Ker ne obstaja neka idealna strategija vstopa, različna trgovska podjetja izbirajo različne strategije za iste trge ali iste strategije za različne trge (Kotler, 1996, str. 416)

Najpomembnejša razlika vstopa na mednarodne trge je stopnja vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti, ki v veliki meri določa možnost nadzora in stopnjo tveganja. Neko podjetje raje izvaža, ker to zmanjšuje tveganje, drugo raje proda licenco, ker je to enostaven način zaslužka, tretje pa ima raje neposredno naložbo, ker si želi popoln nadzor (Ruzzier, 2002, str. 22). Mercator lahko označimo kot tretje podjetje po načinu vstopa na trg. Podjetja se morajo pri izbiri oblike vstopa na tuje trge odločiti kakšno stopnjo nadzora si želijo na tujih

trgih in kakšno stopnjo tveganja so pripravljena sprejeti ter kakšne stroške si ob tem lahko privoščijo.

Strokovnjaki trgovcem priporočajo, naj na nove trge vstopajo z več formati trgovin (hipermarketi, supermarketi, priročnimi trgovinami) in naj bodo pripravljene, da se prilagodijo, če se ena vrsta trgovin izkaže za uspešnejšo od drugih. Čeprav so hipermarketi zdaj najbolj razširjena vrsta trgovin na mednarodnih trgih, raziskave niso pokazale nobene povezave med obliko trgovin in uspehom (Urbanija, 2003, str. 25).

Glede možnih strategij vstopa Mercatorja na ukrajinski trg, menim da je najbolj primerno, da vstopi v dveh fazah. V prvi fazi vstopi na ukrajinski trg z odprtjem prodajaln cash & carry v obliki »greenfield« investicije oz. ustanovitve podružnice. Ta strategija pomeni največjo kapitalsko investicijo in največje tveganje, vendar je njena prednost v popolnem nadzoru in udeležbi v dobičku. Ta strategija je primerna za večje slovensko trgovsko podjetje, ki je kapitalsko dovolj močno, kot je to Mercator, saj je strategija finančno zelo zahtevna.

Za Mercator, če bi se odločil za vstop na ukrajinski trg, velja, da mora pri tem upoštevati korupcijo (ki je razširjena na vseh nivojih), nedosledno zakonodajo, preveliko vmešavanje države v poslovne odločitve podjetij, relativno visoke davčne stopnje, zapleteno davčno administracijo, visoke cene deležev podjetij z zastarelo tehnologijo ter netransparentnost privatizacijskih procesov. V naslednji tabeli pa bom na kratko povzela prednosti in omejitve Mercatorja pri odločitvi za vstop na ukrajinski trg.

**Tabela 6: Potencialne priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo srečal Mercator na ukrajinskem trgu**

<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
1. Naraščajoči dohodki in strukturne spremembe v povpraševanju vodijo k večjemu povpraševanju po dodani vrednosti, visoki kvaliteti prehrabnih in drugih izdelkov.	1. Močna konkurenca domačih proizvajalcev na lokalnem trgu in naraščajoč uvoz predvsem iz Rusije, EU in baltičkih držav.
2. Porast investicij v prehrabni industriji je povečuje povpraševanje po dodatkih (konzervansih) ter drugih sestavinah, ki niso proizvedeni v Ukrajini.	2. Trenutne veterinarske zahteve ovirajo uvoz rdečega mesa.
3. Ko se bo Ukrajina vključila v WTO, bo vstop na ukrajinski trg za uvožene izdelke veliko lažji.	3. Visoki distribucijski in transportni stroški ter visoke uvozne tarife.
4. Trgovina na drobno v Ukrajini išče inovativne prehrabne izdelke z dodano vrednostjo iz uvoza.	4. Močna konkurenca med uvoženimi prehrabnimi izdelki ter sestavinami.
	5. Neprepoznavnost slovenskih izdelkov; izjemno slaba zastopanost slovenskih izdelkov na policah supermarketov in diskontov.

Vir: Tarasseych, 2004, str. 4.

## 9 SKLEP

Odkar je leta 1991 Ukrajina postala neodvisna, je bila politično in ekonomsko pozicionirana v tako imenovani »sivi« conii med Rusijo in Evropsko unijo. Medtem ko, velika večina prebivalcev (še posebej urbana in mlada populacija) kaže naklonjenost čimprejšnji pridružitvi EU, se ruska vlada aktivno zavzema za še tesnejše vezi z Ukrajino. Vendar je, dolgoročno gledano, integracija Ukrajine v EU, najprej kot pridružitvena partnerica in kasneje kot polnopravna članica, najverjetnejši končni izid.

Večina ekonomskih aktivnosti in kulturnega življenja je zasidrana v glavnem mestu Kijev z 2,6 milijona stanovalcev, kar znaša kar 5,4 odstotka populacije v Ukrajini. Mesta z več kot milijonom stanovalcev, kot so Harkov (1,5 milijona), Dnjepropetrovsk (1,1 milijona) in Doneck (1,0 milijona) so lahko zelo privlačne lokacije za Mercator. Skupaj živi v teh mestih kar 13 odstotkov populacije v Ukrajini.

Glede na relativno slabo razvito trgovino na drobno je stopnja koncentracije trgovine v Ukrajini veliko manjša v primerjavi z državami EU. Skupni delež petih največjih trgovcev trenutno znaša manj kot 20 odstotkov. To nizko število je samo po sebi dokaz, da je velik modernizacijski in koncentracijski proces še v začetni fazi. Glavno mesto Kijev je nesporno center sodobnega razvoja trgovine na drobno, čeprav naj omenim, da vodilni trgovec Rainford v glavnem deluje v mestu Dnjepropetrovsk. Trenutna ponudba trgovskega prostora v Kijevu obsega do 5700 trgovin, kar zagotavlja okrog 700.000 m<sup>2</sup> površin. Kijev ima trenutno okrog 100.000 m<sup>2</sup> drobnoprodajne površine v nakupovalnih centrih, vendar se bo ta sektor trga v naslednjih letih še naprej hitro širil. Čeprav se okrog mesta Kijev nove lokacije za trgovine kar naprej pojavljajo, je potrebnih vse več drobnoprodajnih površin, da bi zadostili naraščajočemu povpraševanju trgovcev po širitvi. Največje je povpraševanje po drobnoprodajni površini velikosti med 100 in 200 m<sup>2</sup>. Trgovci vse več iščejo tudi prostore, ki obsegajo med 1000 in 5000 m<sup>2</sup> površine, kar je dodatna spodbuda za razvoj novih oblik trgovin, kot so supermarketi, hipermarketi. Napoved je, da bo v kratkem in srednje - dolgem obdobju povpraševanje še naprej prehitevalo ponudbo. Poleg tega se bo kvaliteta nakupovalnih izkušenj izboljšala in glavno mesto Kijev se približuje točki, ko bo imel dovolj nakupovalnih centrov, ki bodo povzročili intenzivno konkurenco. Kupna moč porabnikov v Ukrajini je še dokaj majhna, gledano z vidika evropskih standardov, toda dobra novica je, da vse hitreje narašča.

Poleg prodajaln cash & carry so supermarketi edina sodobna oblika prodaje prehrabnih izdelkov, ki je relativno močno zastopana v mestih (v glavnem v Kijevu in Dnjepropetrovsku). Eden ključnih igralcev je tukaj nemški Rewe Group s svojimi supermarketi Billa. Mercator na ukrajinskem trgu čakajo še dodatni konkurenčni izzivi, kajti nemški gigant Lidl naj bi vstopil na ukrajinski trg med letoma 2005 in 2006, vodilni turški trgovec Migros Tuerk ter ruski trgovec Paterson in Pyaterochka razmišljata o vstopu ter tudi madžarski trgovec na drobno CBA še vedno načrtuje odprtje trgovin v Ukrajini.

Ta sekundarna raziskava je dala vodstvu družbe Mercator nekaj konkretnih informacij o značilnostih drobnoprodajnega trga Ukrajine in lahko služi podjetju kot pomoč pri podrobnejšem analiziranju ukrajinskega trga.

## LITERATURA

1. Alexander Nicholas: International retailing. Oxford : Blackwell Publishers Inc., 1997. 330 str.
2. Cox Roger, Brittain Paul: Retail management. London : Pitman Publishing, 1990. 305 str.
3. Dunne Patrick, Lusch F. Robert: Retailing. Third edition. Oklahoma : Texas Tech University. University of Oklahoma, USA, 1999. 621 str.
4. Dupuis Marc, Dawson John: European Cases in Retailing. Oxford : Blackwell Business, 1999. 278 str.
5. Gilbert David: Retail marketing management. London : Financial Times/Prentice Hall, 1999. 356 str.
6. Gregorn Julija: Analiza investicijske klime v Ukrajini. Ljubljana : Ministrstvo za gospodarstvo RS. Sektor za bilateralne ekonomske odnose. [URL [http://www.izvoznookno.si/util/php/priponka.php?prp\\_priponka\\_ID=2004092813453208](http://www.izvoznookno.si/util/php/priponka.php?prp_priponka_ID=2004092813453208)], junij 2005.
7. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje, Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990.
8. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
9. Hrastelj Tone, Makovec B. Maja: Mednarodno trženje. 1. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 122 str.
10. Konič Martina: Priložnosti v trgovini na drobno. Trgovina, Ljubljana, 2002, 12, str. 30-31.
11. Kotler Philip: Marketing Managment. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
12. Levy Michael, Weitz A. Barton: Retailing Managment. Third edition. Florida : Irwin McGraw-Hill, 1998. 627 str.
13. Levy Michael, Weitz A. Barton: Essentials of Retailing. Boston : Irwin McGraw-Hill, 1996. 466 str.
14. Makovec B. Maja: Zbornik prispevkov študentske poslovne konference. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 49 str.
15. Marolt Klavdija: Letni pregled trgovine 2002. Št. 803. Ljubljana : Statistični urad RS, 2004. 36 str.
16. McCarthy E. Jerome, Perreault D. William: Essentials of Marketing. A Global Managerial Approach. Sixth Edition. Michigan State University, University of North Carolina, 1994. 552 str.
17. Ogden R. James, Ogden T. Denise: Retailing: Integrated retail management. Boston, New York : Houghton Mifflin, 2005. 511 str.
18. Pavlovčič Lidija: Primerjave z Evropo. Trgovina, Ljubljana, 2004, 3, str.11.
19. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. str. 462-470.
20. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana, 2001. str. 54-66, str. 169, str. 175-179.

21. Potočnik Vekoslav: Poslovanje trgovskih podjetij. Skripta. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 172 str.
22. Prašnikar Janez: Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Možnosti vstopa slovenskega trgovskega podjetja Mercator d.d. na srbski trg. Ljubljana : Časnik Finance, 2001. str. 357- 376.
23. Ruzzier Mitja: Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 87 str.
24. Tarrassevych Oleksander: Ukraine Exporter Guide, Ukrainian Food Markets in 2004. [URL: [http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/http://www.world-digest.com/Guides/up/bisdoc/FAS\\_Ukrainian\\_Food%20Market\\_1204.htm#\\_Toc89859225](http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/http://www.world-digest.com/Guides/up/bisdoc/FAS_Ukrainian_Food%20Market_1204.htm#_Toc89859225)], 12.5.2004.
25. Retail Monitor International. The Global Market- a realistic outcome?, 1997, oktober. str. 87-119.
26. Trtnik Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 122 str.
27. Umek Alenka, Potočnik Vekoslav: Terminološki slovar trženja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 402 str.
28. Urbanija Anamarija: Vzhodna Evropa- obljubljeni dežela. Trgovina, Ljubljana, 2003, 12, str. 24-25.
29. Varley Rosemary: Retail product management: Buying and merchandising. London, New York : Routledge, 2001. 247 str.
30. Vida Irena: Značilnosti in izzivi trgovine na drobno v svetu. Slovenska trgovina. Portorož : Društvo ekonomistov Ljubljana, 2000. str. 55-63.
31. Vida Irena: Trgovski velikani in trgovinski formati. Trgovina, Ljubljana, 2002, 2, str. 30-32.
32. Vida Irena, Vodlan Mateja: Primerjava med Wal – Martovo in Mercatorjevo strategijo. Trgovina, Ljubljana, 2003, 2, str. 3-5.
33. Vodlan Mateja et al.: Benchmarking strategij rasti trgovskih verig: Wal-Mart in Mercator. Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana : Časnik Finance, 2002. str. 73-92.

## VIRI

1. Billa. [URL: <http://www.kiev.info/shopping/billa.htm>], april 2005.
2. Euromart in Ukraine. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], 5.4. 2005.
3. Executive Summary. Strong growth driven by rising personal incomes. Euromonitor International. [URL: [http://www.euromonitor.com/Retailing\\_in\\_Ukraine](http://www.euromonitor.com/Retailing_in_Ukraine)], april 2005.
4. Fozzy in Ukraine. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], 5.4. 2005.
5. Furshet. [URL: <http://www.kiev.info/shopping/furshet.htm>], april 2005.
6. Furshet in Ukraine. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], 5.4. 2005.
7. FX Converter. [URL: <http://www.oanda.com/convert/classic>], 6. 7. 2005.
8. Global Retail Concentration. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], 2002. 26 str.

9. Gospodarska zbornica RS. [URL: <http://www.gzs.si/>], april 2005.
10. Grocery Retailing in Albania. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], junij 2005.
11. Grocery Retailing in Bulgaria. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], junij 2005.
12. Grocery Retailing in Romania. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], junij 2005.
13. Grocery Retailing in Ukraine. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], junij 2005.
14. Izvozno okno: podatki o državah: Ukrajina- Predstavitev države. [URL: [http://www.izvoznookno.si/podatki\\_o\\_drzavah.php?menu=podatki&drzava\\_ID=2002060513485800](http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?menu=podatki&drzava_ID=2002060513485800)], maj 2005.
15. Letno poročilo 2002. Ljubljana : Mercator, 2002. 179 str.
16. Market Shares: Top Retailers. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], 5. 4. 2005.
17. Megamarket. [URL: <http://www.kiev.info/shopping/megamarket.htm>], april 2005.
18. Megamarket in Ukraine. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], 5.4. 2005.
19. Mercator, d. d.: O podjetju. Zgodovina. [URL: <http://www.mercator.si/trgovina/>], maj 2005.
20. Mercator, d. d.: 6 trženjski dnevi. Ljubljana : Cankarjev dom, 2005. 55 str.
21. Metro Group in Ukraine. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], 5.4. 2005.
22. Ministrstvo za gospodarstvo in evropske integracije Ukrajine o investicijski in finančni politiki Ukrajine. [URL: [http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat\\_id=36525](http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=36525)], april 2005.
23. PCA. Partnership and Co-operation Agreement Between the European Communities and Their Member States, and Ukraine, [URL: [http://europa.eu.int/comm/external\\_relations/ceeca/pca/pca\\_ukraine.pdf](http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/pca/pca_ukraine.pdf)], junij 2005, 79 str.
24. Prva statistična objava, 14. 12. 2001, št. 143, Ljubljana : Statistični urad Republike Slovenije, 2002.
25. Rainford in Ukraine. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], 5.4. 2005.
26. Re&Solution. Ukrainian Retail Market Overview. [URL: <http://www.resolution.lt/repository/research/Ukrainian%20retail%20market%20overview%2C%202004%20IQ.pdf#search='ukrainian%20billa'>], april 2005.
27. Rewe in Ukraine. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], 5.4. 2005.
28. Silpo. Kiev.inf. [URL: <http://www.kiev.info/shopping/silpo.htm>], april 2005.
29. Statistični podatki o NTI v Ukrajini. [URL: <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=2441&lang=1>], april 2005.



30. State Statistics Committee of Ukraine. Vital Statistics in 2000-2004. [URL: <http://www.ukrcensus.gov.ua/eng/news/article;118/>], april 2005.
31. Statistični urad Ukrajine. [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>], maj 2005.
32. Spar (UA) in Ukraine. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], 5.4. 2005.
33. Supermarkets. Kiev. inf. [URL: <http://www.kiev.info/shopping/supermarkets.htm>], april 2005.
34. Ukraine 2002 Country Commercial Guide. [URL: <http://www.calguard.ca.gov/ia/business/BISNIS-FCS-info-02.htm>], april 2005.
35. Ukraine Operational Management Consulting. [URL: [http://www.retailsol.com/profile\\_ukraine.htm](http://www.retailsol.com/profile_ukraine.htm)], april 2005.

## **PRILOGE**

- Priloga 1: Statistični kazalci za Ukrajino v obdobju 2003-2005
- Priloga 2: Prodajni podatki podjetja Rainford
- Priloga 3: Prodajni podatki podjetja Fozzy Group
- Priloga 4: Prodajni podatki podjetja Furshet
- Priloga 5: Prodajni podatki podjetja Euromart
- Priloga 6: Prodajni podatki podjetja Billa
- Priloga 7: Prodajni podatki podjetja Metro
- Priloga 8: Prodajni podatki podjetja Megamarket
- Priloga 9: Prodajni podatki podjetja Spar
- Priloga 10: Osnovne demografske značilnosti
- Priloga 11: Glavni kazalci socialnega in ekonomskega razvoja v Ukrajini
- Priloga 12: Ekonomske aktivnosti prebivalstva v obdobju 2000-2003
- Priloga 13: Osnovni statistični podatki o delovni sili
- Priloga 14: Dohodki in poraba gospodinjstev v obdobju januar–februar 2005
- Priloga 15: Povprečne plače glede na ekonomsko aktivnost v letu 2004
- Priloga 16: Povprečne plače glede na regije v letu 2004
- Priloga 17: Poraba gospodinjstev
- Priloga 18: Indeks cen življenjskih potrebščin v marcu 2005, po posameznih regijah
- Priloga 19: Indeks cen življenjskih potrebščin v letu 2005
- Priloga 20: Promet v trgovini na drobno podjetij, ki so vključeni v trgovino na drobno in restavracije v obdobju januar – marec 2005
- Priloga 21: Trgovina
- Priloga 22: Primerjava med državami na podlagi ekonomskih kazalcev

## Priloga 1: Statistični kazalci za Ukrajino v obdobju 2003-2005

	2005	2004	2003
UKRAJINA			
Število prebivalcev (v mio):	46,9	47,2	47,5
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah):	76,6	65,3	49,5
BDP per capita (v USD):	1.633	1.383	1.033
Rast BDP (v %):	7,0	11,0	9,4
Rast zasebne porabe (v %):	8,0	11,0	10,0
Rast javne potrošnje (v %):	4,0	8,0	5,0
Rast investicij (v %):	15,0	13,0	12,3
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %):	9,0	11,2	9,7
Rast industrijske proizvodnje (v %):	8,0	12,0	17,5
Stopnja brezposelnosti (v %):	4,1	3,5	3,7
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	8,0	8,1	5,2
Proračunski primanjkljaj / presežek (v % BDP):	-1,3	-2,1	-0,2
Letna stopnja rasti izvoza blaga in storitev(v %):	11,6	17,0	16,3
Letna stopnja rasti uvoza blaga in storitev(v %):	14,7	17,3	16,7
Saldo tekočega računa (v % BDP):	3,2	7,0	5,8
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD):	5,32	5,33	5,33
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EURO):	7,04	6,68	6,73
Zunanji dolg (v mlrd USD):	17,9	16,4	16,0
Devizne rezerve (v mlrd USD):	13,5	11,2	6,7
Slovenski izvoz (v mio USD):	-	18,1*	92,7*
Slovenski uvoz (v mio USD):	-	12,3*	27,1
Stopnja tveganosti države (maksimalno 100 točk):	29	29	30
Rizičnostni razred (A-E):	E	E	E
Uvoz blaga (v mlrd USD):	37,2	31,4	24,0
Izvoz blaga (v mlrd USD):	36,6	32,9	23,7
<b>OPOMBE(2005):</b> Podatki za leto 2005 so projekcija.			
<b>OPOMBE(2004):</b> Podatki za leto 2004 so projekcija. *Podatki za obdobje januar-marec 2004. Podatki so v evrih.			
<b>OPOMBE(2003):</b> *Podatki so v evrih.			

Vir: Izvozno okno, 2005.

## Priloga 2: PRODAJNI PODATKI PODJETJA RAINFORD

Tabela 1: Prodaja na drobno v obdobju 2000-2004

V milijonih USD	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja na drobno (bruto)	116*	155*	181*	199*	
Prodaja na drobno (neto)	97*	129*	150*	165*	

Opomba: \* =ocena

Tabela 2: Struktura prodaje po vrstah trgovin v obdobju 2000-2004

Prodaja glede na vrsto trgovine v %	2000	2001	2002	2003	2004
Cash%Carry	60.9	62.9	65.0	64.8	64.8
Supermarketi	39.1	37.1	35.0	35.2	35.2
Skupaj	100	100	100	100	100
Celotno število trgovin	16	15*	16*	17*	17*

Opomba: \* = ocena

Tabela 3: Struktura prodaje po prodajnih programih v obdobju 2000-2004

Prodaja po izdelkih v %	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja živil	77.8	77.4	77.0	77.0	77.0
Prodaja neživil	22.2	22.6	23.0	23.0	23.0
Skupaj	100	100	100	100	100

Opomba: prodaja živil vključuje hrano, pijačo, tobačne izdelke in drogerijske izdelke.

Tabela 4: Št. trgovin, obseg prodaje in povprečne prodajne površine v obdobju 2000-2004

Ime	Število trgovin		Prodaja na drobno (v mio USD)		Povprečna prodajna površina (m2)	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
<b>Supermarketi</b>						
Raiford	17	17	70	74	13,600	13,600
Prodaja na drobno	17	17	70	74	13,600	13,600
<b>Cash&amp;Carry</b>						
Partner	12	12	129	136	24,000	24,000
Prodaja na debelo	12	12	129	136	24,000	24,000
Skupaj			199	210		

Tabela 5: Rainfordovi supermarketi v obdobju 2000-2004

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Celotno število trgovin</b>	16	15*	16*	17*	17*

Opomba: \* = ocena

Tabela 6: Struktura prodaje Rainfordovih supermarketov v obdobju 2000-2004

V mioUSD	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Prodaja na drobno</b>	45*	58*	63*	70*	74*
<b>Prodaja živil</b>	41	52	57	63	67
<b>Prodaja živil v %</b>	90*	90*	90*	90*	90*

Opomba: \* = ocena

Vir: Rainford in Ukraine. M+M Planet Retail, 2005.

### Priloga 3: PRODAJNI PODATKI PODJETJA FOZZY GROUP

Tabela 7: Prodaja na drobno v obdobju 2000-2004

V mio USD	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja na drobno (bruto)	26*	63*	121*	173*	
Prodaja na drobno (neto)	22*	52*	101*	144*	

Opomba: \* =ocena

Tabela 8: Struktura prodaje po vrstah trgovin v obdobju 2000-2004

Prodaja glede na vrsto trgovine v %	2000	2001	2002	2003	2004
Cash& Carry	57.3	26.3	13.3	9.8	2.1
Diskonti			1.1	17.3	12.3
Drogerije					2.9
Sosednje trgovine	42.7	46.8	36.2	23.1	12.3
Supermarketi		26.8	49.5	49.7	70.4
Skupaj	100	100	100	100	100

Tabela 9: Struktura prodaje po prodajnih programih v obdobju 2000-2004

Prodaja po izdelkih v %	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja živil	80.7	87.1	89.1	88.3	89.6
Prodaja neživil	19.3	12.9	10.9	11.7	10.4
Skupaj	100	100	100	100	100

Opomba: prodaja živil vključuje hrano, pijačo, tobačne izdelke in drogerijske izdelke

Tabela 10: Št. trgovin, obseg prodaje in povprečne prodajne površine v obdobju 2003-2004

Ime	Število trgovin		Prodaja na drobno (mioUSD)		Povprečna prodajna površina (m2)	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
<b>Supermarketi</b>						
Silpo	40	53	86	171	34,000	45,421
<b>Sosednje trgovine</b>						
Dnepryanka	30	22	40	30	12,000	8,800
<b>Diskonti</b>						
Fora	40	18	30	30	16,000	4,590
<b>Drogerije</b>						
Bud Zdorov		8		7		2,400
<b>Prodaja na drobno</b>	110	101	156	238	62,000	61,211
<b>Cash&amp;Carry</b>						
Fozzy	7	2	17	5	7,000	2,000
<b>Prodaja na debelo</b>	7	2	17	5	7,000	2,000
<b>Skupaj</b>			173	243		

Tabela 11: Silpo supermarketi v obdobju 2000-2004

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Celotno število trgovin</b>		5	20	40	53

Tabela 12: Struktura prodaje Silpo supermarketov v obdobju 2000-2004

V mioUSD	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Prodaja na drobno</b>		17*	60*	86*	171*
<b>Prodaja živil</b>	0	15	54	77	154
<b>Prodaja živil v %</b>	0	90*	90*	90*	90

Opomba: \* = ocena

Vir: Fozzy in Ukraine. M+M Planet Retail, 2005.

#### Priloga 4: PRODAJNI PODATKI PODJETJA FURSHET

Tabela 13: Prodaja na drobno v obdobju 2000-2004

V mio USD	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Prodaja na drobno (bruto)</b>	16	59	101	132*	
<b>Prodaja na drobno (neto)</b>	13*	49*	84*	110*	

Opomba: \* =ocena

Tabela 14: Struktura prodaje po vrstah trgovin v obdobju 2000-2004

Prodaja glede na vrsto trgovine v %	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Supermarketi</b>	94.2	93.9	94.0	94.7	96.2
<b>Internetna prodaja</b>	5.8	6.1	6.0	5.3	3.8
<b>Skupaj</b>	100	100	100	100	100

Tabela 15: Struktura prodaje po prodajnih programih v obdobju 2000-2004

Prodaja po izdelkih v %	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Prodaja živil</b>	90.6	90.6	90.6	90.5	90.4
<b>Prodaja neživil</b>	9.4	9.4	9.4	9.5	9.6
<b>Skupaj</b>	100	100	100	100	100

Opomba: prodaja živil vključuje hrano, pijačo, tobačne izdelke in drogerijske izdelke.

Tabela 16: Št. trgovin, obseg prodaje in povprečne prodajne površine v obdobju 2003-2004

Ime	Število trgovin		Prodaja na drobno (v mio USD)		Povprečna prodajna površina (m <sup>2</sup> )	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
<b>Supermarketi</b>						
Furshet	17	30	125	176	27,200	48,000
<b>Prodaja na drobno</b>	17	30	125	176	27,200	48,000
<b>Internetna prodaja</b>						
Furshet			7	7		
<b>Celotna e-prodaja</b>			7	7		
<b>Skupaj</b>			132	183		

Tabela 17: Furshetovi supermarketi v obdobju 2000-2004

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Celotno število trgovin</b>	3*	9	11*	17*	30*

Opomba: \* = ocena



Tabela 18: Struktura prodaje Furшетovih supermarketov v obdobju 2000-2004

<b>V mio USD</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Prodaja na drobno</b>	15*	56*	95*	125*	176*
<b>Prodaja živil</b>	13	50	85	113	158
<b>Prodaja živil v %</b>	90*	90*	90*	90*	90*

Opomba: \* = ocena

Vir: Furшет in Ukraine. M+M Planet Retail, 2005.

## Priloga 5: PRODAJNI PODATKI PODJETJA EUROMART

Tabela 19: Prodaja na drobno in prodaja na debelo v obdobju 2000-2004

V mio USD	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja na drobno (bruto)	45*	66*	73*	76*	
Prodaja na drobno (neto)	38*	55*	60*	63*	

Opomba: \* =ocena

Tabela 20: Struktura prodaje po vrstah trgovin v obdobju 2000-2004

Prodaja glede na vrsto trgovine v %	2000	2001	2002	2003	2004
Cash & Carry	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Skupaj	100	100	100	100	100

Tabela 21: Struktura prodaje po prodajnih programih v obdobju 2000-2004

Prodaja po izdelkih v %	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja živil	70.0	70.0	70.0	70.0	70.0
Prodaja neživil	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
Skupaj	100	100	100	100	100

Opomba: prodaja živil vključuje hrano, pijačo, tobačne izdelke in drogerijske izdelke.

Tabela 22: Št. trgovin, obseg prodaje in povprečne prodajne površine v obdobju 2003-2004

Ime	Število trgovin		Prodaja na drobno (v mioUSD)		Povprečna prodajna površina (m2)	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Cash & Carry						
Euromart	5	5	76	80	12,500	12,500
Prodaja na debelo	5	5	76	80	12,500	12,500
Skupaj			76	80		

Tabela 23: Struktura prodaje Euromartovih cash&carry trgovin v obdobju 2000-2004

V mio USD	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja na drobno	45*	66*	73*	76*	80*
Prodaja živil	32	46	51	53	56
Prodaja živil v %	70*	70*	70*	70*	70*

Opomba: \* = ocena

Vir: Euromart in Ukraine. M+M Planet Retail, 2005.

## Priloga 6: PRODAJNI PODATKI PODJETJA BILLA

Tabela 24: Prodaja na drobno in prodaja na debelo v obdobju 2000-2004

V mio USD	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja na drobno (bruto)	17*	52*	67	67*	
Prodaja na drobno (neto)		43	56	55	
Št. zaposlenih	35*				

Opomba: \* = ocena, število zaposlenih je v enojnih številih.

Tabela 25: Struktura prodaje po vrstah trgovin v obdobju 2000-2004

Prodaja glede na vrsto trgovine v %	2000	2001	2002	2003	2004
Supermarketi	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Skupaj	100	100	100	100	100

Tabela 26: Struktura prodaje po prodajnih programih v obdobju 2000-2004

Prodaja po izdelkih v %	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja živil	75.0	75.0	75.0	75.0	75.0
Prodaja neživil	25.0	25.0	25.0	25.0	25.0
Skupaj	100	100	100	100	100

Opomba: prodaja živil vključuje hrano, pijačo, tobačne izdelke in drogerijske izdelke.

Tabela 27: Št. trgovin v obdobju 2000-2004

	2000	2001	2002	2003	2004
Trgovine v lasti	3	8	8	8	8
Celotno število trgovin	3	8	8	8	8

Tabela 28: Prodajne površine v obdobju 2000-2004

M2	2000	2001	2002	2003	2004
Povprečna prodajna površina	2,000*	2,000*	2,000*	2,000*	2,000*
Celotna prodajna površina	6,000*	16,000*	16,000*	16,000*	16,000*

Opomba: \* = ocena

Tabela 29: Struktura prodaje Billa supermarketov v obdobju 2000-2004

<b>V mio USD</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Prodaja na drobno</b>	17*	52*	67*	67*	73*
<b>Prodaja živil</b>	13	39	50	50	55
<b>Prodaja živil v %</b>	75*	75*	75*	75*	75*

Opomba: \* = ocena

Vir: Billa in Ukraine. M+M Planet, 2005.

## Priloga 7: PRODAJNI PODATKI PODJETJA METRO

Tabela 30: Prodaja na drobno in prodaja na debelo v obdobju 2000-2004

V mio USD	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Bruto prodaja</b>				49*	
<b>Neto prodaja</b>				41*	

Opomba: \* =ocena

Tabela 31: Struktura prodaje po vrstah trgovin v obdobju 2000-2004

Prodaja glede na vrsto trgovine v %	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Cash&amp;Carry</b>				100.0	100.0
<b>Skupaj</b>				100	100

Tabela 32: Struktura prodaje po prodajnih programih v obdobju 2000-2004

Prodaja po izdelkih v %	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Prodaja živil</b>				70.0	70.0
<b>Prodaja neživil</b>				30.0	30.0
<b>Skupaj</b>				100	100

Opomba: prodaja živil vključuje hrano, pijačo, tobačne izdelke in drogerijske izdelke.

Tabela 33: Št. trgovin, obseg prodaje in povprečne prodajne površine v obdobju 2003-2004

Ime	Število trgovin		Prodaja na drobno (v mio USD)		Povprečna prodajna površina (m2)	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
<b>Cash&amp;Carry</b>						
Metro	1	4	48	95	10,000	40,000
<b>Prodaja na debelo</b>	1	4	48	95	10,000	40,000
<b>Skupaj</b>			48	95		

Tabela 34: SEZNAM OTVORITEV METRO PRODAJALN

Leto	Mesec	Lokacija	Nakupovalni center	Površina v m2	Opombe
2005	Apr	Odessa			Planirano
2005		Donetsk		14,000	Planirano
2005		Lviv			Planirano
2005		Zaporizhia			Planirano
2004	Oct	Kijev	Darnytskyi	15,400	
2004	Oct	Kijev	Obolonskyi		
2004	Sep	Dnipropetrovsk		9,000	
2003	Aug	Kijev		10,000	Prva trgovina v Ukrajini

Vir: Metro Group in Ukraine. M+M Planet Retail, 2005.

## Priloga 8: PRODAJNI PODTAKI PODJETJA MEGAMARKET

Tabela 35: Prodaja na drobno in prodaja na debelo v obdobju 2000-2004

V mio USD	2000	2001	2002	2003	2004
Bruto prodaja	7.80*	25*	36*	36*	
Neto prodaja	6.50*	21*	30*	30*	

Opomba: \* =ocena

Tabela 36: Struktura prodaje po vrstah trgovin v obdobju 2000-2004

Prodaja glede na vrsto trgovine v %	2000	2001	2002	2003	2004
Supermarket	97.5	97.2	97.2	95.0	94.6
Internetne prodaja	2.5	2.8	2.8	5.0	5.4
Skupaj	100	100	100	100	100

Tabela 37: Struktura prodaje po prodajnih programih v obdobju 2000-2004

Prodaja po izdelkih v %	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja živil	75.4	75.4	75.4	75.8	75.8
Prodaja neživil	24.6	24.6	24.6	24.2	24.2
Skupaj	100	100	100	100	100

Opomba: prodaja živil vključuje hrano, pijačo, tobačne izdelke in drogerijske izdelke.

Tabela 38: Št. trgovin, obseg prodaje in povprečne prodajne površine v obdobju 2003-2004

Ime	Število trgovin		Prodaja na drobno (v mioUSD)		Povprečna prodajna površina (m2)	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
<b>Supermarketi</b>						
Megamarket	3	3	34	35	6,000	6,000
<b>Prodaja na drobno</b>	3	3	34	35	6,000	6,000
<b>Internetna prodaja</b>						
megamarket.com.ua			2	2		
<b>Celotna e-trgovina</b>			2	2		
<b>Skupaj</b>			36	37		

Tabela 39 Št. trgovin v obdobju 2000-2004

	2000	2001	2002	2003	2004
Celotno število trgovin	2	3	3	3	3*

Opomba: \* = ocena

Tabela 40: Struktura prodaje supermarketov v obdobju 2000-2004

<b>V mio USD</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Prodaja na drobno</b>	8*	24*	35*	34*	35*
<b>Prodaja živil</b>	6	1	26	26	26
<b>Prodaja živil v %</b>	75*	75*	75*	75*	75*

Opomba: \* = ocena

Vir: Megamarket in Ukraine M+M Planet Retail, 2005.

## Priloga 9: PRODAJNI PODATKI PODJETJA SPAR

Tabela 41: Prodaja na drobno in prodaja na debelo v obdobju 2000-2004

V mio USD	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja na drobno (bruto)	4*	11*	18*	29*	
Prodaja na drobno (neto)	3.40*	9*	15*	24*	

Opomba: \* =ocena

Tabela 42: Struktura prodaje po vrstah trgovin v obdobju 2000-2004

Prodaja glede na vrsto trgovine v %	2000	2001	2002	2003	2004
Cash & Carry	100.0	100.0	65.6	50.6	21.7
Priročne trgovinice				6.2	5.2
Hipermarketi in supertrgovine					54.9
Supermarketi			34.4	43.2	18.3
Skupaj	100	100	100	100	100

Tabela 43: Struktura prodaje po prodajnih programih v obdobju 2000-2004

Prodaja po izdelkih v %	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja živil	70.0	70.0	76.9	79.0	68.4
Prodaja neživil	30.0	30.0	23.1	21.0	31.6
Skupaj	100	100	100	100	100

Opomba: prodaja živil vključuje hrano, pijačo, tobačne izdelke in drogerijske izdelke

Tabela 44: Št. trgovin, obseg prodaje in povprečne prodajne površine v obdobju 2003-2004

Ime	Število trgovin		Prodaja na drobno (v mioUSD)		Povprečna prodajna površina (m2)	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
<b>Hipermarketi in supertrgovine</b>						
Interspar		2		40		10,000
<b>Supermarketi</b>						
SPAR	3	3	13	13	3,400	3,399
<b>Priročne trgovinice</b>						
SPAR Express	1	3	2	4	350	1,050
<b>Prodaja na drobno</b>	4	8	15	57	3,750	14,449
<b>Cash &amp; Carry</b>						
Centre	1	1	15	16	2,500	2,500
<b>Prodaja na debelo</b>	1	1	15	16	2,500	2,500
<b>Skupaj</b>			29	73		

Vir: SPAR in Ukraine. M+M Planet Retail, 2005.



**Priloga 10: Osnovne demografske značilnosti v obdobju 2000-2004**

	2000	2001	2002	2003	2004
Celotno število dejanske populacije ob koncu leta (v tisočih osebah)	48923.2	48457.1*	48003.5	47622.4	47280.8
Naravni prirastek (v tisočih osebah)	373.0	369.5	364.2	356.8	334.0
Stopnja naravnega prirastka (na tisoč oseb)	7.6	7.6	7.6	7.5	7.0
Število živorojenih v 1 letu (v tisočih osebah)	385.1	376.5	390.7	408.6	427.3
Splošna stopnja nataliteta (na tisoč oseb)	7.8	7.7	8.1	8.5	9.0
Število smrti (v tisočih osebah)	758.1	746.0	754.9	765.4	761.3
Splošna stopnja mortaliteta (na tisoč oseb)	15.4	15.3	15.7	16.0	16.0
Število umrlih novorojenčkov (starost novorojenčkov manj kot eno leto) (v tisočih)	4606.0	4283.0	4023.0	3882.0	4026.0
Stopnja smrtnosti dojenčkov (število smrti novorojenčkov starih manj kot 1 leto na 1000 novorojenčkov)	11.9	11.3	10.3	9.6	9.6
Stopnja porok (na tisoč oseb)	5.6	6.4	6.6	7.8	5.9
Stopnja ločitev (na tisoč oseb)	4.0	3.7	3.8	3.7	3.6
Ravnovesje pri migracijah (v tisočih osebah)	-133.6	-152.2	-33.8	-24.2	-7.6

Opomba: Temelji na rezultatih popisa celotnega ukrajinskega prebivalstva iz leta 2001

Vir: Statistični urad Ukrajine. [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>], maj 2005.

**Priloga 11: Glavni kazalci socialnega in ekonomskega razvoja v Ukrajini**

	Januar– Marec 2005	Stopnja rasti v %				Za referenco: Januar–Marec 2004 do Januar–Marec 2003
		Marec 2005 to		Januar– Marec 2005 do Januar– Marec 2004		
		Februar 2005	Marec 2004			
<b>BDP (v milijonih EUR)</b>	1345,1	x	105,2	105,4	112,3	
<b>Prodani industrijski output (delo, storitve) (v milijonih EUR)</b>	9626,2	x	x	x	x	
<b>Indeks industrijske proizvodnje</b>	x	113,4	106,6	107,1	119,5	
<b>Kmetijski output (v milijonih EUR)</b>	1106,8	x	x	103,9	95,3	
<b>Živilski proizvodi</b>						
<b>Prodaja živine in perutnine za (tisoč ton)</b>	577,4	102,1	90,2	93,2	97,6	
<b>Mleko (tisoč litrov)</b>	2279,2	147,8	100,8	100,5	94,8	
<b>Jajca (milijon kosov)</b>	2880,5	130,7	103,5	107,1	98,0	
<b>Output gradnje (v milijonih EUR)</b>	975,2	x	x	94,1	129,9	
<b>Transportna prodaja (milijard ton/km )</b>	116,7	108,1	100,0	100,6	109,4	
<b>Prodaja na podlagi potnikov (milijarda potnikov/km)</b>	23,3	112,1	101,2	102,4	113,9	
<b>Izvoz blaga (v milijonih \$)</b>	5128,41	x	x	114,71	144,41	
<b>Uvoz blaga (v milijonih \$)</b>	4211,31	x	x	109,01	137,31	
<b>Saldo (+, -)</b>	917,11	x	x	x	x	
<b>Prodaja na drobno (v milijonih EUR)</b>	5065,5	x	x	117,5	123,5	
<b>Dohodek gospodinjstev</b>						
Nominalni (v milijonih EUR)	73901,9	107,42	141,63	141,81	115,81	
Razpoložljivi (v %)	x	103,52	123,73	125,11	110,41	
<b>Poraba gospodinjstev (v milijonih EUR)</b>	66539,2	110,62	130,23	128,31	115,71	

	Januar– Marec 2005	Stopnja rasti v %			
		Marec 2005 to		Januar– Marec 2005 do Januar– Marec 2004	Za referenco: Januar–Marec 2004 do Januar–Marec 2003
		Februar 2005	Marec 2004		
<b>Povprečna mesečna plača in plača na zaposlenega</b>					
nominalna (v EUR)	110,7	104,02	130,73	129,61	127,41
Realna (v %)	x	103,02	115,13	114,31	125,01
<b>Dolg v plačah<sup>4</sup> (v milijonih EUR)</b>	217,4	104,6	55,9	x	83,1
iz proračuna	3,2	103,9	20,8	x	31,7
<b>Število registriranih brezposelnih ob koncu obdobja (v tisočih)</b>	1018,4	99,9	96,0	x	x
<b>Indeks cen industrijske proizvodnje</b>	x	101,9	121,9	104,95	106,85
<b>Indeks cen življenjskih potrebščin</b>	x	101,6	114,7	104,45	102,25

<sup>1</sup> podatki za Januar-Februar.

<sup>2</sup> Februar 2005 do Januar 2005, %.

<sup>3</sup> Februar 2005 do Februar 2004, %.

<sup>4</sup> Od 1. Marca.

<sup>5</sup> Marca do Decembra predhodnega leta, %.

Vir: Statistični urad Ukrajine. [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>], maj 2005.

**Priloga 12: Ekonomske aktivnosti prebivalstva v obdobju 2000-2003**

(temelji na četrtletnih podatkih anket opravljenih v obdobju 2000-2003 in mesečne ankete ekonomskih aktivnosti prebivalstva opravljenih v letu 2004)

	2000	2001	2002	2003	2004			
	Povprečni letni podatki				I četrtna	II četrtna	III četrtna	IV četrtna
Ekonomsko aktivno prebivalstvo med starostjo 15-70, (v tisočih osebah) skupaj	23127,4	22755,0	22701,7	22171,3	21523,6	20327,6	22454,7	
zaposlenih	20419,8	20238,1	20400,7	20163,3	19445,0	20573,8	21088,4	
Anketno brezposelni	2707,6	2516,9	2301,0	2008,0	2078,6	1753,8	1366,3	
Ekonomsko neaktivno prebivalstvo med starostjo 15-70, (v tisočih osebah)	13275,3	13528,9	13582,2	13687,6	14289,0	13490,2	13354,3	
Stopnja ekonom. aktivnega preb. (v %)	63,5	62,7	62,6	61,8	60,1	62,3	62,7	
Stopnja zaposlenosti (na % ekonom. aktivnega preb.)	56,1	55,8	56,2	56,2	54,3	57,4	58,9	
Anketna brezposelnost (na % ekonom. aktivnega preb.)	11,7	11,1	10,1	9,1	9,7	7,9	6,1	

Opomba: Temelji na četrtletnih podatkih anket opravljenih v obdobju 2000-2003 in mesečne ankete ekonomskih aktivnosti prebivalstva opravljenih v letu 2004

Vir: Statistični urad Ukrajine. [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>], maj 2005.

**Priloga 13: Osnovni statistični podatki o delovni sili**

	Zaposleni v vseh ekonomskih sektorjih	Ekonomsko aktivno prebivalstvo v starosti od 15-70 (v tisočih osebah)	Od katerih je	
			žensk	moških
<b>1992</b>	24505,0			
<b>1993</b>	23945,2			
<b>1994</b>	23025,0			
<b>1995</b>	23725,5	25562,1	12763,9	12798,2
<b>1996</b>	23231,8	26111,5	12921,6	13189,9
<b>1997</b>	22597,6	26085,6	13237,2	12848,4
<b>1998</b>	22348,7	25935,5	13179,6	12755,9
<b>1999</b>	21823,7	22747,0	11013,4	11733,6
<b>2000</b>	21268,5	23127,4	11230,8	11896,6
<b>2001</b>	20941,9*	22755,0*	11076,5*	11678,5*
<b>2002</b>	21378,6*	22701,7*	11088,8*	11612,9*
<b>2003</b>		22614,2*	11052,6*	11561,6*

Vir: Statistični urad Ukrajine. [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>], maj 2005.

**Priloga 14: Dohodki in poraba gospodinjstev v obdobju januar–februar 2005**

	V milijonih EUR	V %
<b>Dohodek</b>	7390,1	100,0
Od katerega;		
Plače	3171,9	42,9
Profit in mešani dohodek	654,6	8,9
Dohodek od posesti	159,7	2,1
Socialna korist	3404,1	46,1
Od katerih;		
- socialne koristi	1857,8	25,1
- ostali trenutni transferji	233,1	3,2
- socialni transferji	1313,2	17,8
<b>Poraba in prihranki</b>	7390,2	100,0
Od katerih;		
Kupovanje blaga in storitev	6105,1	82,6
Dohodek od posesti, plačljiv	66,3	0,9
Trenutni davki na osebni dohodek, premoženje in ostale trenutne transferje, plačljivo	482,5	6,5
Od katerih;		
- trenutni davki na osebni dohodek, premoženje	363,7	4,9
- socialni prispevek	80,8	1,1
- ostali trenutni transferji	37,9	0,5
Prihranki pri nefinančnem imetju	-189,7	-2,6
Porast v finančnem imetju	925,9	12,6
Od katerih;		
- porast v prihrankih in varnosti	1077,9	14,6
- prihranki v tuji valuti	151,1	2,0
- prejetja posojila v manjši meri plačana	-26,8	-0,4

Vir: Statistični urad Ukrajine. [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>], maj 2005.

### Priloga 15: Povprečne plače glede na ekonomsko aktivnost v letu 2004

(plače na plačilni listi, v UAH)

	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij	Avgust	September	Oktober	November	December
<b>Skupaj</b>	<b>499,66</b>	<b>510,06</b>	<b>545,07</b>	<b>547,9</b>	<b>554,96</b>	<b>601,45</b>	<b>607,97</b>	<b>604,19</b>	<b>630,82</b>	<b>636,21</b>	<b>644,27</b>	<b>703,77</b>
<b>Kmetijstvo in ostale storitve</b>	203,31	208,72	242,09	271,08	275,78	289,68	324,53	359,46	344,45	337,81	338,37	358,34
<b>Prodaja na debelo in prodaja na drobno</b>	448,00	446,94	477,58	467,71	468,48	489,50	508,27	508,14	535,06	549,24	549,94	614,22

Vir: Statistični urad Ukrajine. [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>], maj 2005.

**Priloga 16: Povprečne plače glede na regije v letu 2004**

	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij	Avgust	September	Oktober	November	December
<b>Ukrajina</b>	<b>499,66</b>	<b>510,06</b>	<b>545,07</b>	<b>547,9</b>	<b>554,96</b>	<b>601,45</b>	<b>607,97</b>	<b>604,19</b>	<b>630,82</b>	<b>636,21</b>	<b>644,27</b>	<b>703,77</b>
Avtonomna republika Crimea	470,67	452,56	493,16	499,83	512,62	549,15	565,65	571,46	581,54	583,90	593,33	659,90
<b>oblasti</b>												
Vinnitsya	349,31	368,77	390,82	396,33	405,26	445,82	454,70	445,71	479,07	483,64	484,60	523,28
Volyn	332,88	347,08	382,46	380,67	387,39	425,31	423,05	421,88	449,58	450,79	455,01	490,60
Dnipropetrovsk	571,04	589,12	620,3	627,75	626,67	666,88	693,39	676,32	708,18	719,21	723,23	782,78
Donetsk	611,11	612,56	657,73	662,66	667,25	712,37	730,04	730,09	771,75	784,07	793,51	811,83
Zhytomyr	352,22	367,62	403,38	405,14	413,83	462,49	448,23	438,62	472,79	464,44	477,91	523,61
Zakarpattya	384,19	415,63	443,11	442,46	450,50	503,38	504,19	493,60	516,63	520,40	517,96	583,35
Zaporizhzhya	582,27	575,6	635,8	648,39	646,55	678,48	696,67	680,56	708,52	712,43	717,13	776,93
Ivano-Frankivsk	425,59	438,89	470,99	471,80	483,80	532,27	522,50	551,82	544,15	548,24	547,52	599,68
Kyiv	514,23	499,77	552,22	554,24	566,91	616,32	612,00	614,86	636,78	628,71	649,48	701,43
Kirovohrad	364,78	381,38	410,09	417,43	425,37	464,58	471,12	480,76	499,56	501,36	509,06	546,24
Luhansk	501,68	518,11	554,84	547,57	573,57	587,88	611,11	623,46	643,34	646,96	657,16	691,88
Lviv	440,16	456,5	493,18	485,09	490,16	545,67	544,07	526,25	570,68	561,85	561,37	613,3
Mykolayiv	488,88	493,08	518,12	543,06	532,43	575,95	585,71	569,48	598,67	606,28	614,24	684,5
Odesa	489,79	517,08	527,21	525,95	543,97	563,64	582,40	579,85	590,32	596,87	608,95	681,21
Poltava	474,20	508,12	514,62	513,00	513,97	567,75	574,98	585,5	603,22	604,51	604,27	664,93
Rivne	415,32	422,03	476,45	477,71	477,33	497,75	513,83	505,25	543,41	574,07	548,84	630,22
Sumy	395,41	413,27	440,30	438,00	444,59	477,42	492,62	508,63	504,22	507,40	516,02	552,33
Ternopil	318,41	337,31	357,72	362,88	367,99	432,52	379,99	380,88	419,34	431,46	439,46	473,66
Kharkiv	492,66	507,44	521,40	530,32	528,66	586,11	577,77	572,24	619,01	607,29	619,00	669,89
Kherson	366,41	377,38	409,95	414,44	424,91	457,05	468,26	458,91	495,27	496,14	497,23	546,39
Khmelnyskiy	346,34	344,18	378,28	387,09	397,69	438,68	435,07	445,37	450,69	455,50	455,63	510,81
Cherkasy	375,39	387,38	419,38	427,12	435,86	479,19	485,62	480,02	501,67	520,26	514,62	554,27
Chernivtsi	363,84	377,50	410,09	406,62	413,36	460,11	456,27	440,99	470,42	478,54	493,97	539,92
Chernihiv	349,26	363,06	406,39	401,17	411,90	466,33	451,42	463,66	479,46	470,61	484,12	521,79
Mesto Kijev	840,72	840,68	898,00	889,34	903,11	1009,84	1001,41	983,10	997,34	1019,73	1041,31	1217,20
Mesto Sevastopol	516,15	529,95	545,79	571,69	553,86	590,36	598,74	593,30	632,81	621,12	637,58	728,21

Vir: Statistični urad Ukrajine. [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>], maj 2005.



**Priloga 17: Poraba gospodinjstev v obdobju 2000-2004**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Povprečna velikost gospodinjstva (št. oseb)</b>	2,77	2,76	2,73	2,71	2,62	
	%					
Ena oseba	20,1	20,9	21,0	20,9	22,4	
Dve osebi	28,2	27,6	28,1	29,2	29,6	
Tri osebe	21,4	22,0	22,1	22,6	23,5	
Štiri in več oseb	30,3	29,5	28,8	27,3	24,5	
<b>Celotno prebivalstvo</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
<b>Mesečno povprečje celotne porabe gospodinjstev glede na dohodek (v UAH)</b>	%					
pod 60,0	5,1	1,9	1,4	1,0	0,3	
60,1-90,0	15,5	8,5	6,4	4,3	2,0	
90,1-120,0	21,1	13,8	11,0	8,8	5,6	
120,1-150,0	17,7	16,5	13,9	11,7	9,1	
150,1-180,0	13,1	14,6	13,9	13,2	11,4	
180,1-210,0	9,6	12,1	11,5	12,3	11,2	
210,1-240,0	5,8	8,5	9,2	10,5	11,1	
240,1-270,0	3,7	6,3	7,7	8,6	10,1	
270,1-300,0	2,6	4,4	5,9	6,1	7,2	
300,1-360,0	5,8	13,4	7,8	9,2	11,0	
nad 360,0*	...	...	11,3	14,3	21,0	
<b>Mesečno povprečje porabe na gospodinjstvo (v EUR)</b>	72,3	91,7	102,9	111,6	124,9	
<b>Struktura celotne porabe gospodinjstev</b>	%					
Celotna poraba porabnikov	96,6	93,3	93,7	92,8	93,3	
- hrana (vključno z restavracijami, kavarnami, kantinami, alkoholnimi pijačami, tobačnimi izdelki)	68,1	67,9	65,4	62,8	62,7	
- ne prehrabni izdelki in storitve	28,5	25,4	28,3	30,0	30,6	
stanovanje	8,6	6,9	9,0	9,2	8,7	
<b>Mesečno povprečje porabe dohodka za hrano</b>						
- meso in mesni izdelki, kg	3,7	3,3	2,8	3,3	3,9	

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
- mleko in mlečni izdelki, kg	18,7	17,1	17,3	18,8	19,1	
- jajca, enote	19	18	16	17	17	
- ribe in ribji izdelki, kg	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4	
- sladkor,kg	2,7	3,5	3,3	3,1	3,2	
- zelenjava in druga olja, kg	1,5	1,8	2,0	2,0	2,0	
- krompir, kg	10,2	10,4	11,1	10,3	9,9	
- zelenjava, melone, kg	10,0	9,5	9,0	9,5	9,0	
- sadje, jagode, orehi in grozdje, kg	2,0	2,5	2,2	2,4	2,5	
- kruh in pekarna, kg	9,1	10,7	10,7	10,7	10,3	
<b>Posamezni trajno gospodinjiski izdelki, ki jih ima v lasti prebivalstvo</b> (povprečno na 100 gospodinjstev, enote)						
- barvni TV		69	71	74	79	83
- HI-FI izdelki		43	43	41	39	35
- kamere		22	23	25	27	30
- hladilniki in zmrzovalniki		94	93	94	95	96
- pralni stroji		74	74	74	75	74
- sesalnik za prah		56	55	54	56	56
- šivalni stroji		48	46	43	40	35
- motorji		7	6	5	5	4
- kolesa ter motorna kolesa		43	43	42	40	41
- mobilni telefon		...	...	...	...	15

Vir: Statistični urad Ukrajine. [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>], maj 2005.

**Priloga 18: Indeks cen življenjskih potrebščin, po posameznih regijah**

(v %)

	Gledano predhodni mesec (indeks III2005/II2005)				Za Decembar predhodnega leta (indeks III2003/XII2004)			
	Vsi izdelki in storitve	Prehrambni izdelki	Ne-prehrambni izdelki	Storitve	Vsi izdelki in storitve	Prehrambni izdelki	Ne-prehrambni izdelki	Storitve
Ukrajina	101,6	102,2	100,2	100,5	104,4	105,9	100,6	102,0
Avtonomna republika Crimea	102,5	103,3	100,2	101,6	105,3	107,1	100,5	103,1
oblasti								
Vinnitsya	101,4	102,3	100,2	99,7	104,0	105,7	100,8	101,9
Volyn	101,1	101,5	99,8	100,7	103,2	104,1	100,2	102,4
Dnipropetrovsk	101,5	103,1	100,2	98,1	104,3	106,8	100,7	99,6
Donetsk	101,5	101,8	100,2	101,2	104,4	105,5	100,5	102,6
Zhytomyr	102,2	102,9	100,2	101,0	103,9	104,7	101,3	103,4
Zakarpattya	102,2	103,2	100,1	100,3	104,9	107,3	100,5	100,8
Zaporizhzhzha	101,7	102,2	100,2	100,9	105,5	105,8	100,5	107,8
Ivano-Frankivsk	101,1	101,4	100,1	100,8	103,7	104,9	100,1	102,5
Kyiv	101,6	102,0	100,6	101,2	104,1	105,5	101,0	102,0
Kirovohrad	102,3	103,6	100,0	100,1	105,1	107,3	100,1	101,8
Luhansk	101,7	101,7	99,8	103,7	105,2	106,0	100,5	106,0
Lviv	100,7	100,9	99,9	100,4	102,5	102,9	100,2	102,6
Mykolayiv	102,0	102,9	100,2	100,2	103,8	107,5	100,5	94,3
Odesa	101,5	102,1	100,3	100,2	104,4	105,8	101,0	101,1
Poltava	102,1	103,1	100,1	100,1	105,2	106,7	100,1	103,4
Rivne	102,7	103,7	100,2	101,1	106,3	108,3	100,4	104,0
Sumy	101,0	101,3	100,0	100,6	104,6	106,2	100,0	102,4

	Gledano predhodni mesec (indeks III2005/II2005)				Za Decembar predhodnega leta (indeks III2003/XII2004)			
	Vsi izdelki in storitve	Prehrambni izdelki	Ne-prehrambni izdelki	Storitve	Vsi izdelki in storitve	Prehrambni izdelki	Ne-prehrambni izdelki	Storitve
Ternopol	101,5	102,5	100,2	100,2	103,1	105,0	100,7	100,8
Kharkiv	101,8	102,6	100,3	100,1	104,4	106,4	100,2	100,9
Kherson	102,0	102,8	100,1	100,1	105,4	107,0	100,6	103,4
Khmelnyskiy	101,2	101,7	100,3	100,3	103,9	105,1	101,7	102,4
Cherkasy	102,3	103,2	100,1	101,6	104,7	105,8	100,8	104,8
Chernivtsi	101,2	101,6	100,9	100,0	104,4	104,8	101,5	104,9
Chernihiv	101,6	102,2	100,3	100,4	103,8	105,7	100,2	100,9
Glavno mesto Kijev	101,2	101,8	100,2	100,3	104,4	106,4	100,8	100,9
Mesto Sevastopol	101,6	102,4	100,2	100,0	104,3	106,3	100,7	100,5

Vir: Statistični urad Ukrajine. [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>], maj 2005.

**Priloga 19: Indeks cen življenjskih potrebščin po izdelčnih skupinah v letu 2005**  
(v %)

	Glede na predhodni mesec			Za Decembar predhodnega leta	
	Januar	Februar	Marec	Marec 2005	Marec 2004
Vsi izdelki in storitve	101,7	101,0	101,6	104,4	102,2
Prehrambni izdelki	102,3	101,3	102,2	105,9	102,4
Meso in perutnina	102,3	103,6	104,1	110,3	104,6
Omake in dimljeni mesni proizvodi	102,2	102,6	102,6	107,6	104,5
Maslo	101,8	101,0	101,7	104,6	100,3
Zelenjavna olja	100,4	101,0	100,5	101,9	101,5
Mleko in mlečni izdelki	103,6	103,2	100,6	107,6	102,5
Jajca	106,4	79,6	100,1	84,8	92,1
Sladkor	99,4	100,0	103,2	102,6	101,6
Sladkarije	101,2	100,7	100,8	102,7	101,2
Kruh	100,1	99,9	100,0	100,0	101,6
Žitni kosmiči in fižol ter razna semena	101,0	100,3	100,3	101,6	102,8
Krompir	102,5	110,3	110,1	124,5	102,7
Zelenjava	114,9	107,5	102,1	126,1	104,3
Sadje	103,9	102,9	107,8	115,3	110,5

Vir: Statistični urad Ukrajine. [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>], maj 2005.

**Priloga 20: Promet v trgovini na drobno podjetij, po regijah v marcu 2005**

	Promet na drobno (v milijonih EUR)	Količinski indeks prometa na drobno (v primerljivih cenah), v %	
		januar-marec 2005 do januar-marec 2004	januar-marec 2004 do januar-marec 2003
<b>Ukrajina</b>	<b>2946,1</b>	<b>118,6</b>	<b>124,3</b>
Avtonomna republika Crimea	93,9	127,5	117,4
oblasti			
Vinnitsya	69,9	116,8	116,7
Volyn	61,8	117,9	116,4
Dnipropetrovsk	251,4	115,4	113,2
Donetsk	247,9	120,2	117,1
Zhytomyr	57,6	113,6	118,2
Zakarpattya	84,3	118,0	121,8
Zaporizhzhya	129,9	132,2	110,4
Ivano-Frankivsk	50,4	120,7	115,0
Kyiv	85,5	104,5	104,5
Kirovohrad	48,6	120,3	114,6
Luhansk	114,9	142,9	128,9
Lviv	182,1	114,4	125,8
Mykolayiv	56,2	120,1	121,8
Odesa	154,7	116,1	131,6
Poltava	73,1	106,5	105,8
Rivne	58,7	118,2	117,4
Sumy	56,5	115,1	105,3
Ternopil	42,9	120,3	113,7
Kharkiv	231,4	122,6	132,2
Kherson	54,9	115,1	127,5
Khmelnyskiy	57,3	112,6	113,9
Cherkasy	54,6	110,5	118,4
Chernivtsi	49,2	115,2	126,9
Chernihiv	52,8	108,6	114,0
Mesto Kijev	499,1	119,7	123,7
Mesto Sevastopol	26,4	128,7	136,9

Vir: Statistični urad Ukrajine. [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>], maj 2005.

**Priloga 21: Promet v trgovinah na drobno po izdelčnih skupinah in št. prodajaln**

	Promet na drobno (v milijonih EUR)	Od katerega se deli na (v %)		Količinski indeks drobnoprodajnega prometa podjetij v primerljivih cenah, glede na predhodno leto v % (v primerljivih cenah; za predhodno leto)	Celotno število podjetij, ki se ukvarjajo s trgovino na drobno (konec leta, v tisočih enotah)	Od katerih, se deli na		Celotno število restavracij (restavracije, kavarne, bari, kantine, itd.; konec leta, v tisočih enotah)
		Prehrambni izdelki	Ne- prehrambni izdelki			prodajalne	kioski	
<b>1990</b>	13,2	44,4	55,6	111,5	145,7	120,6	25,1	62,7
<b>1991</b>	22,4	46,8	53,2	90,3	143,1	119,4	23,7	61,8
<b>1992</b>	246,8	48,2	51,8	82,0	138,0	116,7	21,3	54,6
<b>1993</b>	7427,8	61,0	39,0	65,0	141,2	116,5	24,7	48,4
<b>1994</b>	57113,2	62,3	37,7	86,4	138,3	114,1	24,2	44,3
<b>1995</b>	2027,8	63,1	36,9	86,1	133,7	109,5	24,2	40,3
<b>1996</b>	2939,7	66,6	33,4	94,9	132,0	105,4	26,6	37,8
<b>1997</b>	3208,9	63,7	36,3	100,2	127,5	99,7	27,8	38,3
<b>1998</b>	3274,1	58,7	41,3	93,4	121,0	94,3	26,7	36,9
<b>1999</b>	3754,4	54,4	45,6	92,9	111,6	85,4	26,2	34,3
<b>2000</b>	4874,1	51,9	48,1	108,1	103,3	77,9	25,4	33,1
<b>2001</b>	5833,4	50,4	49,6	113,7	96,4	72,3	24,1	32,0
<b>2002</b>	6727,3	48,0	52,0	115,0	89,3	66,8	22,5	30,6
<b>2003</b>	8473,6	45,6	54,4	120,5	83,8	62,3	21,5	28,9

Vir: Statistični urad Ukrajine. [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>], maj 2005.

**Priloga 22: Primerjava med državami na podlagi ekonomskih kazalcev**

Ekonomski kazalci	Ukrajina			Bolgarija			Albanija			Romunija		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Število prebivalcev (v milijonih)	48,50	48,11	47,71	7,89	7,82	7,75	3,15	3,17	3,18	22,34	22,30	22,25
BDP (v milijonih EUR)	42.481	48.363	52.869	17.644	19.445	21.088	5.230	6.309	7.034	49.100	53.998	68.030
BDPp.c. (v EUR)	876	1.005	1.108	2.236	2.487	2.721	1.659	1.991	2.210	2.198	2.422	3.057
BDP (nominalna rast v %)	17,0	24,4	15,5	6,4	10,6	8,6	10,1	12,1	9,9	25,0	18,6	12,7
BDP (realna rast v %)	9,4	12,5	6,0	4,3	5,2	5,2	6,0	6,2	6,0	4,9	5,0	5,0
Indeks cen življenjskih potrebščin (v%)	5,2	8,3	8,1	2,3	6,3	3,6	2,4	3,4	3,0	15,3	11,5	7,2
Kupna moč porabnikov (v milijonih EUR)	24.938	27.816	30.157	12.267	13.673	14.886	4.489	5.299	5.869	31.859	34.576	43.520
Kupna moč porabnikov/na preb. (v EUR)	514	578	632	1.555	1.748	1.921	1.422	1.672	1.844	1.426	1.551	1.956

Vir: Grocery retailing reports. M+M Planet Retail. [URL: <http://www.planetretail.net>], junij 2005.