LAPPEENRANNAN
TEKNILLINEN YLIOPISTO

29.4.2009

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA

TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

VÄHITTÄISKAUPAN KANSAINVÄLISTYMINEN: CASE METRO

INTERNATIONALIZATION OF RETAIL OPERATIONS: CASE METRO

Kandidaatintyö

Jaakko Pelkiö

Karri Takki

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 1

2 YRITYSESITTELY 2

2.1 Metro Group 3

2.2 Myyntidivisioonat 5

2.2.1 Cash & Carry / Makro 6

2.2.2 Real 8

2.2.3 Media Markt ja Saturn 9

2.2.4 Galeria Kaufhof 10

3 PORTERIN TIMANTTIMALLI 11

3.1 Tuotannontekijät 11

3.2 Kysyntäolosuhteet 12

3.3 Liittyvät ja tukevat toimialat 13

3.4 Toimialan olosuhteet 15

4 KANSAINVÄLISTYMINEN 17

4.1 Vähittäismyynnin kansainvälistyminen 17

4.1.1 Alihankintatoimintojen ja sopimusvalmistuksen kehittyminen 18

4.1.2 Kaupan omat tuotemerkit 20

4.2 Ulkomaan investointistrategiat 20

4.3 Ensimmäisenä markkinoilla olevan etu 21

5 METRON KANSAINVÄLISTYMINEN 23

5.1 Kotimarkkinat 26

5.2 Puola 27

5.2.1 Vähittäismarkkinoiden historia 27

5.2.2 Metron laajentuminen Puolaan 28

5.2.3 Metron nykyinen toiminta 30

5.3 Intia 31

5.3.1 Intian haasteet 31

5.3.2 Metro Intiassa 32

6 JOHTOPÄÄTÖKSET 34
6.1 Metron strategiat 35
6.2 Menestystekijät 36
6.3 Vähittäiskaupan tulevaisuuden näkymät 37
6.4 Metron nykytila ja tulevaisuuden näkymät 38
LÄHDELUETTELO 39

LIITTEET

KUVAT

Kuva 1: Metro ja sen myyntidivisioonien myynti 1999-2008.....4

Kuva 2: Metro Group ja sen myyntidivisioonat.....5

Kuva 3: Myynnin jakautuminen divisioonien kesken 2008.....6

Kuva 4: Porterin timanttimalli..... 11

Kuva 5: Vähittäiskaupan kansainvälistyminen..... 19

Kuva 6: Myynnin jakautuminen alueittain 2008.....25

Kuva 7: Metron menestystekijät..... 37

TAULUKOT

Taulukko 1: Maailman kymmenen suurinta vähittäiskauppiasta.....2

1 JOHDANTO

Viime vuosikymmenien aikana vähittäiskaupan merkitys on kasvanut kansainvälisesti. Tällä hetkellä maailman suurimmat yritykset ovat jälleenmyyjiä. Elintarvikkeiden vähittäismyynti kasvaa jatkuvasti vastoin yleistä teollisuuden suuntausta, ja isot kansainväliset vähittäiskauppaketjut ovat alkaneet hallita markkinoita. Vähittäiskaupan kansainvälistyminen alkoi lähes samanaikaisesti Pohjois-Amerikassa ja läntisessä Euroopassa 1960-luvulla, josta se siirtyi 1990-luvun alussa markkinoiden vapauduttua Itä-Eurooppaan. Nyt näiden ketjujen toiminnan painopiste on siirtymässä kohti Aasian kasvavia markkinoita.

Kansainvälistymisen myötä olemme siirtyneet vahvojen valmistajien ja tuotemerkkien ajasta vahvaan vähittäiskaupan aikaan. Valmistajat ovat tulleet entistä enemmän riippuvaisiksi suurista kansainvälisistä kauppaketjuista. Pitääkseen liiketoimintansa kannattavana on heille muodostunut elinehdoksi tuotteidensa saaminen suurten kansainvälisten kauppaketjujen valikoimiin.

Yksi suurimmista kansainvälisistä toimijoista vähittäiskaupan alalla on saksalainen Metro Group. Suomalaisille Metro on suhteellisen tuntematon toimija, koska sillä ei ole myyntitoimintaa Suomessa. Kansainvälisesti Metro on kuitenkin erittäin merkittävä tekijä.

Tässä työssä käymme läpi Metro Groupin kansainvälistymistä ja siihen vaikuttaneita tekijöitä. Työn tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka ovat mahdollistaneet Metron menestyksekkään kansainvälistymisen. Metron kansainvälistymisprosessia on tukenut sen toiminta ja vahva asema kotimarkkinoilla. Kotimarkkinoiden vaikutusta Metron laajentumisen onnistumiseen tarkastelemme Porterin timanttimallin pohjalta. Lisäksi tarkastelemme sen kansainvälistymisen eri vaiheita käyttäen esimerkkeinä Metron laajentumisia Puolaan ja Intiaan.

2 YRITYSESITTELY

Metro Group on saksalainen, kansainvälisesti toimiva, monipuolista vähittäiskauppaa sekä noutotukkutoimintaa tarjoava ryhmittymä. Sen pääkonttori sijaitsee Düsseldorfissa, josta se johtaa myös neljän päämyyntidivisioonansa toimintaa. Metro Group omaa suurimman markkinaosuuden toimialoillaan kotimarkkinoilla, sekä useilla muilla markkinoilla. Metro on yksi eniten globalisoituneista yrityksistä vähittäis- ja tukkukaupan alalla. Tällä hetkellä Metro työllistää noin 290 000 työntekijää (Metro Group 2008a) maailmanlaajuisesti ja sillä on toimintaa 32 maassa.

Taulukko 1. Maailman kymmenen suurinta vähittäiskauppiasta (Deloitte 2009)

Nimi	Alkuperä-maa	Sijoitus (2007)	2007 Myynti (mrd$)	2006 Myynti (mrd$)	2005 Myynti (mrd$)
Wal-Mart	USA	1	374,5	348,7	312,1
Carrefour	Ranska	2	112,6	97,9	73,1
Tesco	Iso-Britannia	3	94,7	78,6	68,9
Metro Group	Saksa	4	87,6	75,2	69,1
Home Depot	USA	5	77,3	90,8	81,5
Kroger	USA	6	70,2	66,1	60,6
Schwarz Group	Saksa	7	69,3	52,4	45,9
Target Corp.	USA	8	63,4	59,5	52,6
Costco Wholesale Corp.	USA	9	63,1	59,0	51,9
Aldi	Saksa	10	58,5	50,0	45,1

Deloitten vuoden 2009 raportin mukaan Metro on Euroopan kolmanneksi suurin jälleenmyyjä ranskalaisen Carrefourin sekä englantilaisen Tescon jälkeen. Maailmanlaajuisesti Metro on neljännellä sijalla (Deloitte 2009). Mikäli Metron Cash & Carry –liiketoimintaa ei lasketa perinteiseksi vähittäiskaupaksi, sijoittuu Metro tällöin suuruudessa jopa muutaman muunkin eurooppalaisen vähittäiskaupparyhmittymän taakse. Metron Cash & Carry -kotisivujen mukaan yritys on ”maailman markkinajohtaja tukkukaupan alalla". (Metro Group 2009a)

2.1 Metro Group

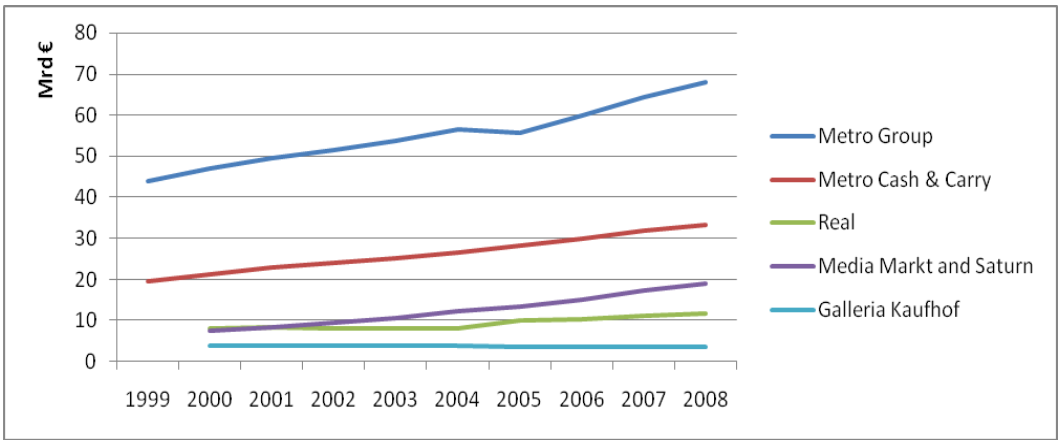
Metro Cash & Carry perustettiin Saksassa vuonna 1964. Kolme vuotta myöhemmin Franz Haniel & Cie –yhtiöstä tuli sen yhteistyökumppani ja hieman myöhemmin mukaan liittyi vielä yritys nimeltä Schmidt-Ruthenbeck. Tuohon aikaan jokainen partneri omisti kolmanneksen Metro Cash & Carryn liiketoiminnasta. Vuonna 1968 konserni ylitti ensimmäisen kerran Saksan rajat solmimalla yhteistyösopimuksen hollantilaisen yrityksen, Steenkolen Handelsveriniging N.V.:n kanssa. Tästä voidaan katsoa alkaneen Metron kansainvälinen liiketoiminta. Nykyisessä muodossaan Metron toiminnan voidaan katsoa alkaneen vuonna 1996. Tuolloin kolmen yrityksen - Metro Cash & Carryn, Kaufhof Holding AG:n sekä Asko Deutsche Kaufhaus Holdingin - fuusioitumisen seurauksena syntyi nykypäiväinen Metro AG –konserni. Vuodesta 1996 alkaen Metron kansainvälistyminen alkoi edetä nopeasti. (Tiusanen, Ivanova & Podmetina 2004, 126)

Yhtenä Metron 2000-luvun päätavoitteista oli saavuttaa yli 50 % liikevaihdosta ulkomaisilla markkinoilla, keskittyen itäiseen Eurooppaan ja Aasiaan. Tämä tavoite toteutui vuoden 2004 aikana, tosin johtuen osittain hiipuneesta myynnistä armottomilla kotimaan markkinoilla (Seth & Randall 2005, 80–81). Metron kansainvälisenä päästrategiana 2000-luvun alusta alkaen on siis ollut konsernin liiketoiminnan painopisteen siirtäminen pois kotimarkkinoilta kohti Itä-Eurooppaa ja Aasiaa. Metro laajentui itäiseen Eurooppaan jo vuonna 1994 perustamalla ensimmäiset myymälänsä Unkariin ja Puolaan. Vuodesta 2004 lähtien myyntiluvut Itä-Euroopasta ovat kasvaneet vahvemmin mitä millään muulla Metron markkina-alueella, ja Aasiankin tilanne näyttää lupaavalta.

Metro on suurin vähittäismyyjä Puolassa, Unkarissa ja Tshekeissä. Lisäksi Metro on suurin ulkomaalainen yritys Venäjän vähittäismyyntisektorilla (Tiusanen & Malinen 2006, 9). Metron ydinliiketoimintakonsepti - Cash & Carry - on levinnyt yhteensä 29 maahan ja se on lajissaan globaali markkinajohtaja. Tämä erikoinen formaatti on itse asiassa itsepalveluun perustuva, yritysasiakkaille suunnattu

tukkukaupan ja vähittäismyynnin risteytys. Viime aikoina se on tullut yhä suuremmassa mittakaavassa mahdolliseksi myös yksityisille kuluttajille (Tiusanen & Malinen 2006, 26). Metro ostaa ainoastaan suoraan omilta toimittajiltaan ja alihankkijoiltaan käyttäen runsaasti paikallisia valmistajia ja tuottajia. Tällä tavoin Metro on pystynyt luomaan laajan kansainvälisen jakeluverkoston sekä valtavan omien tuotteiden (Private label brand) valikoiman.

Vuonna 2005 Metro organisoi uudelleen liiketoimintatarjontaansa sulauttamalla omia hyper- ja supermarket -konseptejaan. Tuolloin Metro luopui Praktiker-ketjustaan. Kolme vuotta myöhemmin, vuoden 2008 alussa se päätti luopua myös Extra-supermarketketjustaan myymällä sen saksalaiselle kilpailijalleen REWElle. (Metro Group 2008b) Metro on joutunut toteamaan, että kehittyneillä läntisillä markkinoilla ruokatuotteiden kustannukset muodostavat yhä pienenevän osan yksityisestä kulutuksesta samalla kun yleinen elintaso on jatkanut kasvuaan. Tällä hetkellä Metro Group harjoittaa liiketoimintaansa neljässä myyntidivisioonassa: Cash & Carry, Real, Media Markt & Saturn sekä Galeria Kaufhof. Kuvassa 1 näkyy Metro Groupin ja sen myyntidivisioonien myynnin kehitys viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Neljän myyntidivisioonan lisäksi Metro Groupiin kuuluu suuri joukko divisioonien välisiä palveluyrityksiä (Cross-divisional service companies), jotka tukevat myyntitoimintoja niin hankinnan, logistiikan, tietojenkäsittelyn kuin kiinteistöhallinnon osalta. (Metro Group 2008a)

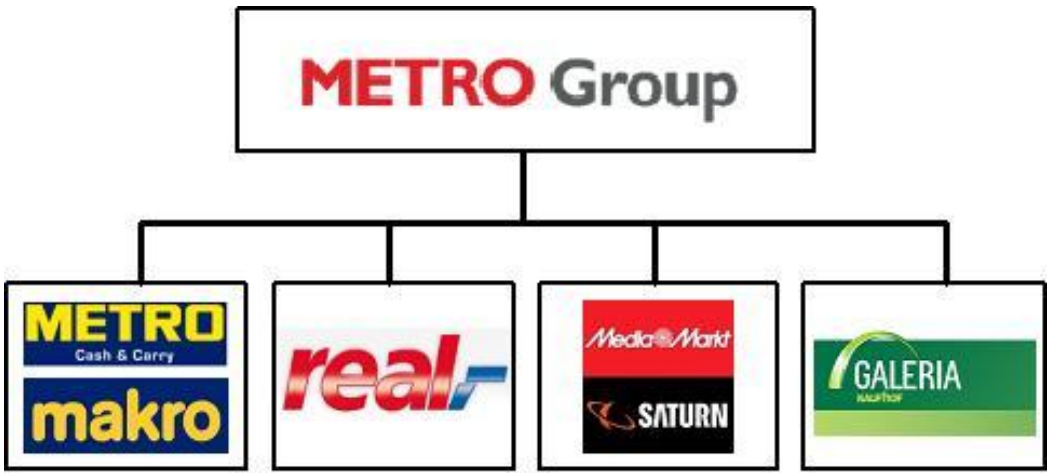


Kuva 1. Metro ja sen myyntidivisioonien myynti 1999-2008 (Metro Group 2009b)

Metro Group kansainvälistyy ja laajentaa toimintaansa jatkuvasti. Vuonna 2008 se avasi yhteensä 124 uuttaa myymälää. Jälleen kerran suurin osa uusista myymälöistä avattiin tarkoituksena Metron lippulaivojen Cash & Carry sekä Media Markt ja Saturn –ketjujen liiketoiminnan laajentaminen. Metro Cash & Carry avasi 40 uutta myymälää, joista neljä Saksaan ja viisi muualle läntiseen Eurooppaan, 25 itäiseen Eurooppaan sekä loput kuusi myymälää Aasiaan ja Afrikkaan. Real avasi 14 uutta hypermarkettia, joista 11 avattiin osana valikoivaa laajentumista itäiseen Eurooppaan. Realin sisäisten optimointi-toimenpiteiden seurauksena kymmenen sen myymälää lakkautettiin. Media Markt avasi kaiken kaikkiaan 43, ja Saturn 27 uutta myymälää. Yksin Saksassa avattiin 16, läntisessä Euroopassa 34 sekä itäisessä Euroopassa 20 uutta myymälää. (Metro Group 2008c) Vuoden 2008 lopussa, Metro Groupiin kuului kaiken kaikkiaan 2 195 myymälää 32 eri maassa (Liite 1).

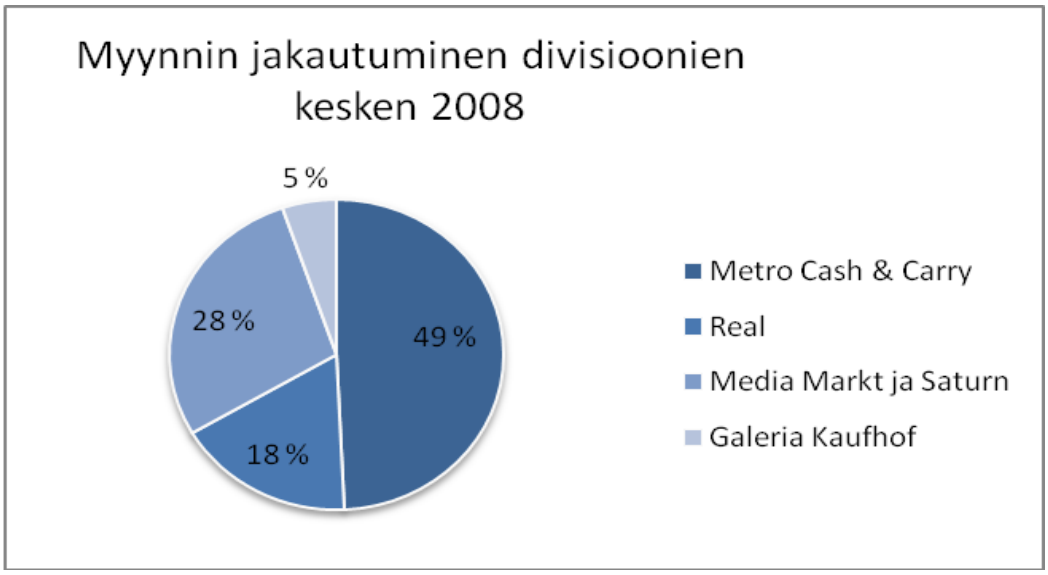
2.2 Myyntidivisioonat

Metro Group on sateenvarjo-tuotemerkki (umbrella brand). Sen myyntidivisioonat (Sales divisions) ja liiketoimintakonseptit ovat usein monin kerroin tunnetumpia brändejä kuluttajien keskuudessa kuin itse Metro Group (Krings, 2006). Kuvassa 2 on esitetty Metron eri myyntidivisioonien yhteys.



Kuva 2. Metro Group ja sen myyntidivisioonat (Metro Group 2008a)

Kuvassa 3 on esitetty Metro Groupin myynnin jakautuminen myyntidivisioonittain. Seuraavissa alakappaleissa esitellään tarkemmin eri myyntidivisioonien toimintaa. Tässä työssä suurimman huomion saa Metro Cash & Carry, sillä se on Metron ydinliiketoimintakonsepti, ja pitkälti sen ansiosta Metro on saavuttanut nykyisen asemansa. Realin, Media Marktin ja Saturnin sekä Galeria Kaufhofin toimintaa on esitelty hieman suppeammin.



Kuva 3. Myynnin jakautuminen divisioonien kesken 2008 (Metro Group 2008a)

2.2.1 Cash & Carry / Makro

Metro nimellä perustettu yritys aloitti toimintansa vuonna 1964 kun saksalainen Otto Beisham avasi ensimmäisen Metro Cash & Carry –liikkeen Salsundissa. Samalla hän tuli perustaneeksi koko Cash & Carry -formaatin. Nykyisin Cash & Carry on Metron ydinliiketoimintakonsepti, ja juuri sen ansiosta Metro on pystynyt rakentamaan perustan kansainväliselle laajentumiselle ja yrityksen nykyiselle asemalle. (Seth & Randall 2005, 80–81)

Cash & Carry on itsepalveluun perustuva tukkumyyntiketju eli niin sanottu noutotukkuketju. Metron Cash & Carry –myymälät eroavat muista suurista vähittäiskauppaketjuista siten, että sen myymälät ovat pääasiassa kohdennettuja

ammattimaisille (kaupallisille) asiakkaille ja yrityksille kuten hotelleille, ravintoloille, kioskeille, pitopalveluille, pienemmille elintarvikemyyjille, sairaaloille, viranomaisille sekä muille palvelun tarjoajille ennemmin kuin suoraan kuluttajille tai tuotteiden loppukäyttäjille. Cash & Carry on sekoitus vähittäis- ja tukkuliikettä, sillä poiketen tavallisesta tukkuliikkeestä, myös yksityisasiakkailla on mahdollisuus asioida siellä. Pystyäkseen asioimaan Cash & Carryssa, asiakkaiden täytyy olla asianmukaisesti rekisteröityneitä sekä omistaa jäsenkortti, josta ilmenee osto-oikeus Metro Cash & Carry –myymälään. (Metro Group 2009a)

Pian perustamisensa jälkeen Metro Cash & Carry aloitti yhteistyön hollantilaisen Makro-tukkumyyntiketjun kanssa (Martin 1997, 81–84). Tämä yhteistyö aloitti Metron kansainvälistymisen Euroopassa. Vuonna 1998 Metro osti omistukseensa kaikki Euroopassa sijaitsevat Makro-myymälät SHV-konsernilta (Metro Group 2009a). Metro operoi Cash & Carry -toimintaansa Makro-nimellä edelleen esimerkiksi Englannissa, Puolassa ja Hollannissa.

Metro Cash & Carry on kasvanut ja laajentunut enimmäkseen orgaanisesti, mutta osittain myös 1990-luvulla tapahtuneiden yritysostojen sekä ostettujen tuotemerkkien kautta (Krings, 2006). Nykyisin Cash & Carry vastaa melkein puolesta koko Metro-konsernin myynnistä (kuva 3), ja on ylivoimaisesti Metron kansainvälistynein liiketoiminta-alue (myyntidivisioona), sillä niitä on lähes jokaisessa maassa jossa Metro operoi (liite 1).

Cash & Carry –liiketoiminta on tehokas tapa siirryttäessä kehittymättömille markkinoille, sillä se toimii yhdessä paikallisten pienten kauppiaiden ja toimittajien kanssa. Täten ei ole sattumaa, että globaalista markkinajohtajasta on tullut erittäin aktiivinen tekijä useilla kehittyvillä markkinoilla. Pienemmät jälleenmyyjät voivat käyttää ja hyödyntää Cash & Carry –myymälöitä suurien tukkukeskuksien sijaan. Yksityiset asiakkaat autoineen käyttävät Metron Cash & Carry liikkeitä ostaakseen suuria määriä halvalla. Tämä formaatti tuntuu olevan monilta osin ihanteellinen erityisesti siirtymätalouksien maissa. (Tiusanen & Malinen 2006, 26)

Metron Cash & Carry –formaatille haetaan kilpailuetua pyrkimällä tarjoamaan markkinoiden parhaan hinta-laatusuhteen. Cash & Carry on edullinen, mutta tuotteiden laatu on erinomainen. Kun tähän liitetään vielä tukkuliikkeitä laajemmat tuotevalikoimat, löytävät asiakkaat sieltä edullisesti kaiken tarvitsemansa. Toinen Cash & Carryn kilpailutekijä on kustannusten hallinta. Metro kykenee kontrolloimaan kustannuksiaan valtavan alihankinta-, toimittaja- ja tuottajaverkostonsa avulla sekä jakelutoiminnan ja varastoinnin optimoinnilla. Koska tavaroita myydään suurissa erissä, niitä pystytään tarjoamaan halvemmilla yksikköhinnoilla. Asiakkaat ostavat harvemmin, mutta kertaostokset ovat suurempia. Samalla asiakkaista tulee myös uskollisia. Kilpailuetua syntyy myös myymälöiden sijoittamisstrategian avulla. Strategian mukaisesti Metro pyrkii sijoittamaan myymälänsä kaupunkien keskustojen ulkopuolelle, jossa on edullisemmat ylläpitokustannukset. (Louhivuori 2006, 75)

Vuoden 2008 lopulla Metro Cash & Carry –liiketoimintaa oli yhteensä 29 eri maassa. Sen 665 myymälää työllistivät noin 113 000 työntekijää maailmanlaajuisesti. Näistä myymälöistä kotimarkkinoilla oli 126, muualla läntisessä Euroopassa kaiken kaikkiaan 262, itäisessä Euroopassa 202, sekä Aasiassa ja Afrikassa yhteensä 65 myymälää. (Metro Group 2008c)

2.2.2 Real

Real on Metron hypermarket-kauppaketju, jolla on runsaasti toimintaa kotimarkkinoilla sekä neljässä Itä-Euroopan maassa. Real perustettiin Saksassa vuonna 1992 useiden paikallisten hypermarkettien fuusioiduttua. Vuonna 1998 ketju laajentui yhteensä 114 myymälällä kun Allkauf- ja Kriegbaum-ketjut liitettiin Realiin. (Metro Group 2009a)

Kilpailu Saksan vähittäismyynnin markkinoilla on erityisen armotonta. Metron super-/hypermarket-liiketoiminta ei ole ollut kovin menestyksekästä viime vuosien aikana. Vuonna 2006 Real vahvisti asemaansa ostamalla Wal-Martin hypermarketit Saksasta, ja ranskalaisen Géant-ketjun hypermarketit Puolasta.

(Metro Group 2009a). Real joutuu kamppailemaan päivittäin kuluttajien muuttuvia ostokäyttäytymisiä vastaan. Saksalaiset kuluttajat ovat alkaneet yhä enemmän suosia suurmarkettien sijaan lähikauppoja, pienempiä supermarketteja sekä alennusmyymälöitä (discounters), kuten Lidliä ja Aldia. Tämä viimeaikaisin kehityssuunta on voimistunut kauppojen aukioloaikojen vapauttamisen, ikääntyvään väestön sekä korkeiden polttoainekustannuksien seurauksena. (Datamonitor 2008) Real on pärjännyt viimeaikoina suhteellisen heikosti ja sen Saksassa sijaitsevat myymälät ovat jo jonkin aikaa kärsineet imago-ongelmista.

Metrolla oli vuoden 2008 lopulla yhteensä 439 Real-myymälää viidessä eri maassa, työllistäen noin 59 000 työntekijää. Kotimarkkinoilla myymälöitä oli 343 kappaletta, ja itäisessä Euroopassa (Puolassa, Romaniassa, Venäjällä ja Turkissa) yhteensä 96 kappaletta. (Metro Group 2008c)

2.2.3 Media Markt ja Saturn

Media Markt on kulutuselektroniikkaa tarjoava ketju, jolla on liikkeitä niin Saksassa kuin myös lukuisissa muissa Euroopan maissa. Saturn on viihde-elektroniikkaan ja elektroniseen mediaan erikoistunut ketju jolla on niin ikään myyntitoimintaa Saksassa sekä muutamissa muissa Euroopan maissa. Pysyvästi matalien hintojen, laajan myyntiverkoston ja leveän tuotevalikoiman ansiosta Media Markt ja Saturn -ketjut ovat saavuttaneet markkinajohtajan aseman Euroopassa kulutuselektroniikan osalta.

Ensimmäinen Saturn-myymälä avattiin Saksassa vuonna 1961, ja voimakas laajentuminen maan sisällä alkoi vuoden 1985 jälkeen. Ensimmäinen Media Markt avattiin vuonna 1979. Kaufhof Holding AG osti Media Marktin osake-enemmistön vuonna 1988, ja kaksi vuotta myöhemmin se sai haltuunsa myös Saturnin. Tästä lähtien Media Markt ja Saturn ovat olleet johdettuna kahtena itsenäisenä ketjuna Media-Saturn-Holdingin alla. Kaufhof Holding AG:n fuusioiduttua Metro-konserniin vuonna 1996, myös Media-Saturn-Holding tuli liitetyksi Metron alaisuuteen. (Metro Group 2009a)

Metron Media Markt ja Saturn –myyntidivisioona on suoriutunut viimeaikoina hyvin tehden hyvää tulosta. Vuoden 2008 lopulla Media Markt ja Saturn liikkeitä oli yhteensä 768 kappaletta maailmanlaajuisesti. Divisioona työllistää 16 maassa kaiken kaikkiaan noin 57 000 työntekijää. Kotimarkkinoilla Media Markt ja Saturn -liikkeitä oli 367 kappaletta, muualla läntisessä Euroopassa liikkeitä oli 298 kappaletta ja itäisessä Euroopassa liikkeitä oli 103 kappaletta. (Metro Group 2008c)

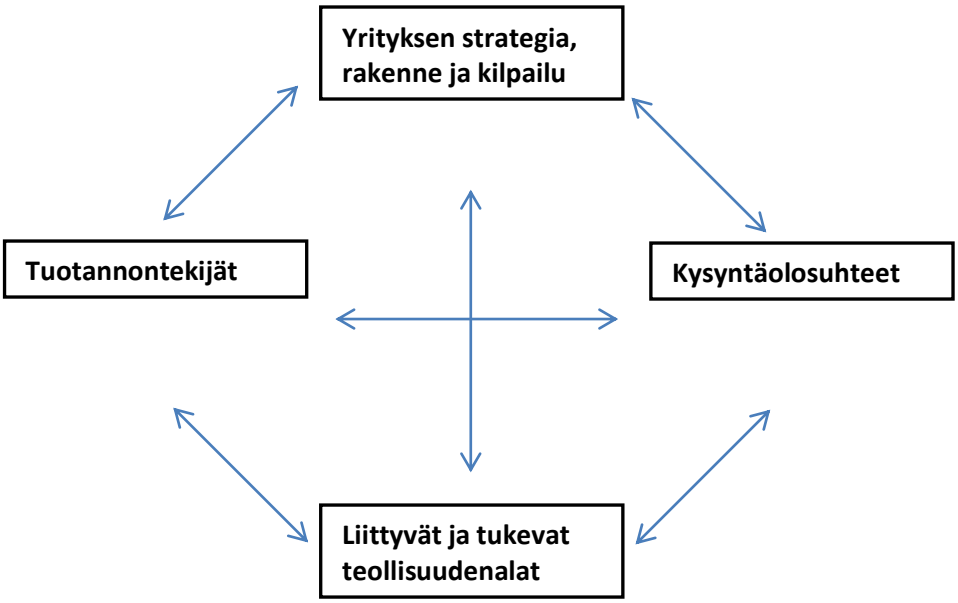
2.2.4 Galeria Kaufhof

Galeria Kaufhof on tavarataloketju, jolla on liiketoimintaa Saksassa sekä Belgiassa, missä se tunnetaan Galeria Inno -nimellä. Kaufhofin juuret ulottuvat aina vuoteen 1879 saakka. Kaufhof Holding AG fuusioitui Metro Groupiin vuonna 1996, jonka jälkeen sen nimellä jatkoi toimintaansa Metron tavarataloketju. Vuonna 2001 Metro osti belgialaisen Inno-tavarataloketjun ja liitti sen Galeria Kaufhof –myyntidivisioonaansa. (Metro Group 2009a)

2000-luvun lopulla Galeria Kaufhofin kasvu on ollut heikompaa verrattuna moniin sen suurimpiin kilpailijoihin. Tämä on osittain seurausta Saksan talouden yleisistä vaikeuksista. Metro on joutunut tuona aikana luopumaan esimerkiksi Praktiker-ketjustaan vuoden 2006 lopulla. Toistaiseksi Galeria Kaufhof on kuitenkin vielä markkinajohtaja alallaan Saksassa. Galeria Kaufhof -tavaratalot sijaitsevat yleensä aina suurten kaupunkien keskustoissa parhailla paikoilla. Galeria Kaufhof -liiketoiminta on ollut myyntihuhujen kohteena, johtuen sen heikosta tuloksesta. Se olisi houkutteleva ostokohde monille Metron kilpailijoille. (Datamonitor 2008) Galeria Kaufhof –tavarataloja oli vuoden 2008 lopulla yhteensä 141 kappaletta työllistäen hieman vajaat 20 000 työntekijää. Näistä tavarataloista 126 sijaitsi Saksassa ja 15 Belgiassa Inno-nimellä. (Metro Group 2008c)

3 PORTERIN TIMANTTIMALLI

Porterin timanttimallin (kuva 4) mukaan kansakunnan kilpailukykyyn kansainvälisillä markkinoilla vaikuttaa neljä eri attribuuttia. Nämä attribuutit ovat tuotantotekijät (Factor conditions), kysyntäolosuhteet (Demand condititions), liittyvät ja sitä tukevat teollisuudenalat (Related and supporting industries) sekä yrityksen strategia, rakenne ja kilpailu (Firm strategy, structure and rivalry). Timanttimallin mukaan yritykset saavat kilpailuetua toimialoilla, joilla kotipaikka tukee erikoisosaamisen ja voimavarojen nopeaa kertymistä. (Porter 1990, 71–86)



Kuva 4. Porterin timanttimalli (Porter 1990, 72)

3.1 Tuotannontekijät

Tuotannontekijät ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä kilpailukyvyn taustalla. Tuotannontekijöiden runsaus ei kuitenkaan aina ole kilpailukykyä parantava tekijä, joissain tapauksissa se voi jopa olla sitä heikentävä tekijä.

Tuotannontekijöiden niukkuus taasen voi olla myös kilpailukykyä parantava tekijä. Tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi työvoima, viljelysmaa, luonnonvarat, pääoma ja infrastruktuuri. (Porter 1990, 73–74)

Metron toimialalle tärkeimpiä tuotannontekijöitä ovat työvoima ja pääoma. Pääomaa on Saksassa saatavilla kohtuullisen helposti. Pääoman saatavuus helpottaa investointien tekemistä ja toiminnan laajentamista. Kun pääomaa on helposti saatavilla, pystyy Metro reagoimaan nopeasti markkinoiden muutoksiin ja vastaamaan kilpailijoiden toimiin. Saksassa on paljon korkeakoulutettua työvoimaa, mutta siitä on myös kova kilpailu. Yhtenä tuotannontekijöihin liittyvänä haasteena voidaan pitää väestörakenteen muutosta. Saksassa, kuten muissakin teollistuneissa valtioissa, väestörakenne muuttuu ja väestön keski-ikä kasvaa suurten ikäluokkien vanhentuessa. Väestön vanhenemisen myötä myös kilpailu työvoimasta kotimarkkinoilla kovenee, jolloin Metro joutuu rekrytoimaan yhä enemmän työntekijöitä ulkomailta. Metron johtoryhmä on kuitenkin pyritty pitämään täysin Saksalaisena. Metro toimii monissa eri maissa, joiden väestörakenteet ja koulutustaso eroavat voimakkaasti toisistaan. Esimerkiksi Intiassa työvoiman saatavuus ei ole ongelma. Intiassa ongelmaksi voi muodostua sen sijaan sopivan koulutustaustan löytäminen. Näistä eroista johtuen emme usko, että kotimarkkinoiden tuotannontekijöillä olisi enää kovin ratkaisevaa merkitystä Metron kansainvälisen kilpailukyvyn kannalta. Toisaalta tuotannon tekijät kuten pääoma ja koulutettu työvoima ovat varmasti kansainvälistymisen alussa olleet erittäin ratkaisevia tekijöitä konsernin menestykselle.

3.2 Kysyntäolosuhteet

Kysyntäolosuhteilla tarkoitetaan toimialan tuotteiden tai palveluiden kysynnän luonnetta kotimarkkinoilla. Kotimarkkinoiden kuluttajien ominaisuudet ja tarpeet ovat ratkaisevia tekijöitä yrityksen kansainvälisen kilpailuedun syntymisessä. Kun yritykset saavat selkeän kuvan asiakkaidensa tarpeista kotimarkkinoilta, kehittää se myös samalla yrityksen sopeutumis- ja kilpailukykyä ulkomaisilla

markkinoilla. Yritykselle on eduksi, jos kotimarkkinat ovat mahdollisimman vaativia verrattuna muihin markkina-alueisiin. Vaativat asiakkaat kotimarkkinoilla pakottavat yrityksen kehittämään tarjontaansa vastaamaan paremmin ulkomaisten kilpailijoiden tuomiin haasteisiin. Asiakkaiden vaatimuksien tunnistaminen ja ymmärtäminen on helpointa juuri kotimarkkinoilla, joilla asiakas on lähellä, ja joilla tuttu kulttuuriympäristö selkeyttää kommunikaatiota asiakkaan ja yrityksen välillä. Markkinasegmenttien koolla on myös vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn; mitä suurempi markkinasegmentti on kotimarkkinoilla, sitä enemmän yritys voi saavuttaa mittakaavaetuja. Kansainvälisesti kilpailukykyisiä yrityksiä kehittyy yleensä niihin markkinasegmentteihin, jotka ovat suurimpia kyseisessä maassa. Kilpailuetua syntyy myös, mikäli yrityksen kotimarkkinoiden kysyntä ennakoi muiden markkinoiden kehitystä. Tällöin yritys pystyy reagoimaan nopeasti vierailla markkinoilla kysynnän vaihteluihin. (Porter 1990, 86–89)

Saksalaiset kuluttajat ovat tunnetusti yksi haastavimmista asiakasryhmistä vähittäiskaupan alalla. Hinta ja laatu ovat tärkeitä tekijöitä saksalaisille kuluttajille. Kotimaisilla kuluttajilla on myös ollut perinteisesti hyvä ostovoima johtuen Saksan vahvasta taloudellisesta asemasta. Tämä on edesauttanut vahvojen vähittäis- ja tukkukauppaketjujen muodostumista Saksassa. Toisaalta haastavat kotimarkkinat ovat myös kannustaneet Saksalaisia vähittäis- ja tukkukaupan yrityksiä investoimaan ulkomaisille markkinoille. Kotimarkkinoiden kysyntäolosuhteet ovat siis varmasti kehittäneet Metron toimintaa siten, että siitä on muodostunut kilpailukykyinen toimija myös ulkomaisilla markkinoilla. Kotimarkkinoiden kysyntäolosuhteet yhdessä kovan kilpailun kanssa ovat myös lisänneet Metron kiinnostusta ulkomaisiin investointeihin.

3.3 Liittyvät ja tukevat toimialat

Kotimarkkinoilla toimivat kansainvälisesti kilpailukykyiset tavarantoimittajat parantavat usein myös asiakkaana toimivan yrityksen kilpailukykyä. Kotimaisten

tavarantoimittajien ansiosta yritys pystyy paremmin neuvottelemaan sekä kehittämään koko logistista ketjuaan. Kotimaisten tavarantoimittajien kanssa tiedonkulku on helpompaa johtuen maantieteellisestä läheisyydestä sekä samanlaisesta kulttuurista. On siis itsestään selvää, että jos nämä tavarantoimittajat ovat myös globaaleja toimijoita, parantaa näiden olemassaolo yrityksen kilpailukykyä myös ulkomaisilla markkinoilla. ”Liittyvät ja tukevat teollisuudenalat” -osa timanttia on siis merkittävä tekijä kilpailuedun muodostumisessa, mutta jos timantin muut kulmat puuttuvat, ei tukevista teollisuudenaloista tai vahvoista tavarantoimittajista ole suurta hyötyä. (Porter 1990, 100–107)

Metro Groupin hankinta on jaettu alueittain siten, että yhden alueen hankintoja koordinoi yksi organisaatio. Esimerkiksi Aasian hankinnoista vastaa Metron Hong Kongin tytäryhtiö (Metro Group 2008a). Yli valtiorajojen koordinoidut hankinnat auttavat Metroa saavuttamaan mittakaavaetujen kautta edullisemman hintatason. Metro pyrkii löytämään itselleen kansainvälisesti merkittäviä ja kilpailukykyisiä tavarantoimittajia. Metron etuna on sen suuri koko, joka antaa sille etulyöntiaseman neuvoteltaessa tavarantoimittajien kanssa.

Metro Group Logistics (MGL) vastaa Metron tavarantoimituksista kaikissa sen toimintamaissa yhdessä yhteistyökumppanien kanssa. MGL hallinnoi Metron keskusvarastoja kaikkialla maailmassa. Suurin osa Metron myyntipisteisiin menevästä tavaravirrasta ei kuitenkaan kulje Metron oman logistisen järjestelmän kautta. Valtaosa toimituksista siirtyy suoraan tavarantoimittajilta yhteistyökumppaneiden jakeluverkon kautta myyntipisteisiin. (Metro Group 2008a) Globaalisti hallittu hankinta ja logistiikka ovat varmasti yksi Metron tehokkuutta ja kilpailukykyä lisäävä tekijä.

Metron omistamia kiinteistöjä hallinnoi ja valvoo Metro Group Asset Management. Se valvoo suoraan 750 liikekiinteistöä ympäri maailman. Tämän lisäksi se hallinnoi 1700 toimipaikan kiinteistöhuoltotoimia 16 eri maassa (Metro Group 2008a). Keskitetty kiinteistöhallinto edesauttaa laajentumisista, kun sama

organisaatio hoitaa kiinteistöjen hankinnan ja suunnittelun. Tämän ansiosta Metro pystyy varmasti säästämään resursseja uusia kohteita perustaessa sekä vanhojen ylläpitoa suunnitellessa. Lisäksi konsernilla on jatkuvasti tarkka tilannekuva kiinteistöistään ja niiden arvosta.

3.4 Toimialan olosuhteet

Porterin timanttimallin neljäs attribuutti on olosuhteet toimialoilla, jossa yritykset luodaan. Tavoitteet, strategiat ja yritysten organisointi toimialoilla vaihtelevat suuresti eri maissa. Yrityksen johdon johtamiskäytännöt eri maissa eroavat toisistaan merkittävästi. Nämä erot näkyvät monissa eri yksityiskohdissa kuten koulutuksessa, henkilökohtaisessa suuntautumisessa ja taustoissa, johtamistyyleissä, yksilöiden aloitekyvyssä, päätöksenteko-työkaluissa, asiakassuhteissa, asenteissa, sekä työntekijöiden ja johdon välisissä suhteissa. Sijoittajat ja yritysten johto suhtautuvat riskin ottoon eri tavoin eri maissa. Yritysten toimintaan vaikuttavat paljon myös erilaiset arvot ja kansalliset tavoitteet. Ympäröivän yhteiskunnan asenteet ja arvot vaikuttavat siihen millaisia yrityksiä syntyy ja millaisia strategioita nämä yritykset käyttävät. (Porter 1990, 107–117)

Kilpailu kotimarkkinoilla on yksi tärkeimpiä olosuhdetekijöitä yrityksen kansainvälisen kilpailukyvyn kannalta. Yleisesti on uskottu, että kova kilpailu kotimarkkinoilla heikentää yrityksen kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Tätä on perusteltu sillä, että kotimainen kilpailu kuluttaa yrityksen resursseja ja estää yritystä saavuttamasta mittakaavaetuja. Porterin tutkimus menestyneistä yrityksissä eri maissa kuitenkin kyseenalaistaa tämän uskomuksen. Kova kilpailu toimialalla näyttää kehittävän yritysten kilpailukykyä ja lisää yritysten painetta kansainvälistymiseen. Muita olosuhdetekijöitä ovat erilaiset äkilliset muutokset kuten esimerkiksi sodat ja valuuttakurssien heilahtelut. Äkilliset muutokset voivat täten heikentää tai vahvistaa kansakunnan kilpailuetua. (Porter 1990, 117–126)

Vähittäiskaupan toimialalla tärkein tekijä Metron menestyksen kannalta on ollut kotimaassa vallitseva voimakas kilpailu. Saksan vähittäiskaupan markkinoilla on useita vahvoja toimijoita kuten Lidl, Aldi ja Pennymarkt, jotka kilpaileva Metron Cash & Carryn ja Realin kanssa samoista asiakkaista. Kovan kotimaisen kilpailun johdosta Metro on joutunut hakemaan kasvua ulkomailta. Kotimaan kova kilpailu on myös kehittänyt konsernia ja sen toimintatapoja siten, että Metrolla on hyvät mahdollisuudet vastata kilpailuun vähittäiskaupan sektorilla myös ulkomaisilla markkinoilla.

Saksalainen kulttuuri ei kannusta ottamaan riskejä, sillä epäonnistuminen nähdään henkilökohtaisena katastrofina (Porter 1990, 114). Uskomme, että tämä ”epäonnistumisen pelko” on saanut Metron suunnittelemaan laajentumisensa huolellisesti. Ennen kuin Metro aloittaa laajentumisen uudelle markkina-alueelle, se on tutustunut alueen toimintaympäristöön huolellisesti, ja arvioinut omia mahdollisuuksiaan toimia siellä. Tästä johtuen Metro ei ole vielä kertaakaan epäonnistunut uusilla markkina-alueillaan. Saksalainen johtamiskulttuuri on hyvin järjestelmällinen ja konservatiivinen. Järjestelmällisyys auttaa suuren konsernin hallinnoinnissa. Konservatiivisuus taas ei suosi innovaatioita ja dynaamisuutta, jonka johdosta saksalaiset yritykset pyrkivät käyttämään hyväksi todettuja ja varmoja toimintamalleja. Metro on ollut myös hyvin kaavamainen kansainvälistymisessään. Voidaankin kysyä voisiko Metro toimia tehokkaammin, mikäli se pyrkisi olemaan innovatiivisempi sekä dynaamisempi? Vai onko Metro Groupin menestyksen salaisuus juuri saksalainen konservatiivisuus ja järjestelmällisyys?

4 KANSAINVÄLISTYMINEN

Yksi merkittävimmistä trendeistä tämänpäiväisessä liiketoimintaympäristössä on ollut yrityksien ja markkinoiden kansainvälistymisen kehittyminen. Yritykset ovat kohtaamassa yhä enemmän tilanteita, joissa kansainvälinen laajentuminen ei ainoastaan edusta mahdollisuutta saavuttaa suurempaa kasvua, vaan siitä on tullut myös elinehto monille yrityksille kansainvälisen kilpailun kiristäessä jopa niiden kotimarkkinoiden tilannetta. (Vida & Fairhurst 1998, 143)

4.1 Vähittäismyynnin kansainvälistyminen

Kahden viime vuosikymmenen aikana vähittäismyynti on kokenut erittäin voimakkaan ja nopean kansainvälistymisen. Tänä päivänä monet suuret vähittäismyyjät ovat valtavia monikansallisia organisaatioita. Ne muodostavat suuria tulonlähteitä kansantalouksille, kasvattavat bruttokansatuotetta sekä työllistävät valtavan määrän työntekijöitä. (Fernie, Fernie & Moore 2003, 3) Vähittäismyynnin globaali laajentuminen on lähes kaikissa tapauksissa tullut mahdolliseksi yrityksien toimesta, jotka ovat voineet luottaa johdonmukaisiin ja kasvaneisiin voittoihin kotimarkkinoilla, mikä on luonut perustan niiden maailmanlaajuiselle laajentumiselle. Menestys kotimarkkinoilla on ollut ehdoton tekijä kansainväliselle menestymiselle. (Seth & Randall 2005, 145)

Vähittäismyynnin kansainvälistyminen voidaan nähdä monissa yritysten toiminnoissa kuten esimerkiksi tuotteiden hankinnoissa, myymälöiden toiminnoissa, ulkomaisen työvoiman käytössä, ulkomaisten ideoiden ja formaattien omaksumisessa sekä ulkomaisen pääoman käytössä. (Dawson, Larke & Mukoyama 2006, 1)

Vähittäismyyjien ensisijainen tehtävä on tarjota asiakkaille valikoima tarvittavia tuotteita potentiaalista ostoa varten. Nykyisin vähittäismyyjät etsivät entistä enemmän valmistajia tuotteilleen kansainvälisesti. Joillakin vähittäismyyjillä on

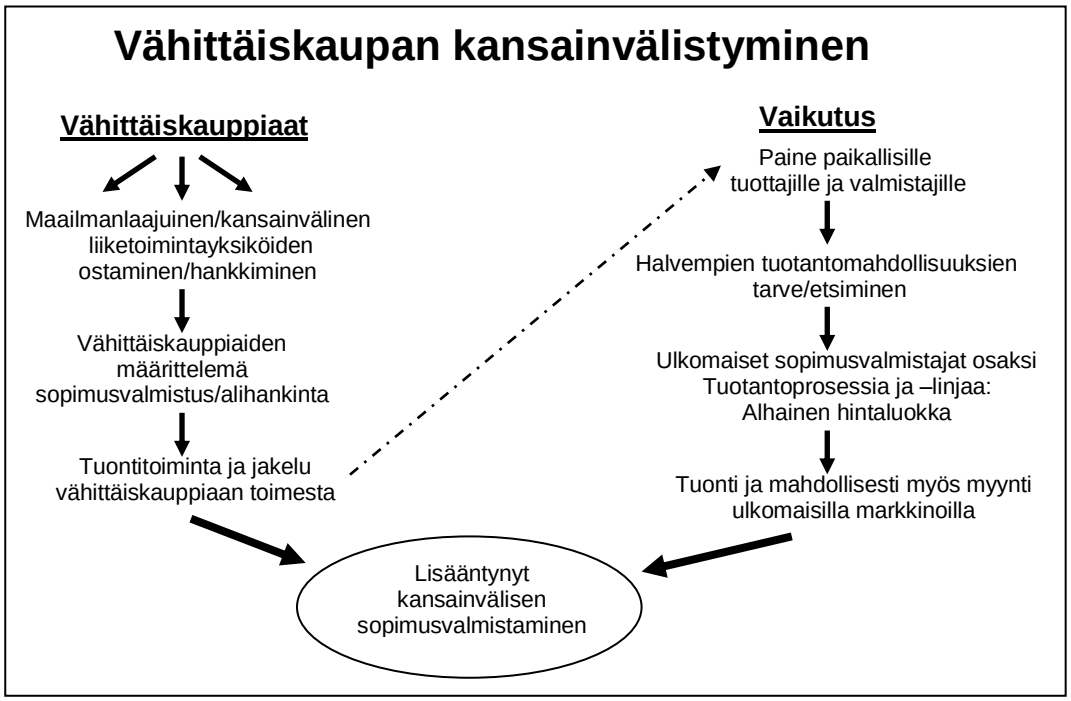
ainoastaan muutamia tuotteita, jotka on valmistettu niiden kotimaassa. Toinen suuri muutos on tapahtunut välikäsien käytössä. Nykyisin vähittäismyyjät ostavat yhä enemmän tuotteita suoraan valmistajilta ilman välikäsiä. Hankintatoimintojen laajentaminen kotimaan rajojen ulkopuolelle on usein ensimmäisiä askeleita vähittäismyyjien kansainvälistymisprosessissa (Dawson et al. 2006, 4). Suurien kauppaketjujen laajeneminen ja maailmanlaajuisen oligopolisen markkinoiden syntyminen on selvin merkki vähittäismyynnin kansainvälistymisestä. Vähittäiskauppa on erittäin monipuolinen sektori ja täten sillä on laaja toimintojen vaihtelu. (Dawson et al. 2006, 12–14)

Vähittäiskauppa on myös erittäin segmentoitunut sektori. Toimialatekijät, kuten tuotteiden arvoketju, kulutustottumukset ja asiakas käyttäytyminen sekä maantieteelliset ja taloudelliset esteet vaihtelevat suuresti esimerkiksi elintarvike-, tekstiili- ja sisustussektorin välillä. Näillä sektoreilla vähittäismyynti on eniten keskittynyttä. (Leknes & Carr 2004, 30)

4.1.1 Alihankintatoimintojen ja sopimusvalmistuksen kehittyminen

Vähittäiskaupan kansainvälistymisprosessi on suuresti vaikuttanut kansainvälisen sopimusvalmistamisen määrän kasvuun (kuva 5.). Vähittäiskauppiaat ovat olleet suuria alkuunpanijoita tämäntyyppisessä kilpailutilanteessa, jonka valmistajat ovat joutuneet kohtaamaan. Tämä on tapahtunut ensin kehittyneissä maissa ja nyttemmin monissa kehittyvissä maissa. Samalla kun kansainvälisien toimintojen kokemuspohja, taidot sekä kontaktit kehittyivät, alkoivat vähittäiskauppiaat hyödyntää uusia mahdollisuuksia hankkiessaan halvempia ulkomaisia tuotantopaikkoja. Myös suurien vähittäiskauppiaiden kasvava verkostoituminen ulkomaisten ostotoimintojen osalta sekä tytäryhtiötoimintojen laajentuminen suurien vähittäismyyjien osalta on edesauttanut tätä prosessia. (Barry 1981; Kacker 1986)

Tämän trendin vaikutusta on vahvistanut suurien vähittäiskauppiaiden kyky helpottaa sopimusvalmistettujen tavaroiden sisääntuloa vakiintuneiden markkinointi- ja jakeluverkkojen kautta. Samalla vähittäiskauppiaat ovat säilyttäneet oman nimen arvon ja merkityksen tärkeänä elementtinä. Markkinoiden hyväksyntää on edesauttanut myös vähittäiskauppiaiden spesifikaatiot suunnittelulle ja tyyleille, jotka on tarkoitettu vastaamaan paikallisia tarpeita ja muotivirtauksia. Suurien vähittäiskauppiaiden jatkuva kansainvälistyminen on väistämättä kasvattanut paikallisten valmistajien painetta löytää tehokkaampia tuotantotapoja vastaamaan tätä kilpailutilannetta. Monien vähittäismyyjien on kuitenkin ollut mahdotonta vastata kilpailuun pelkän kotimaisen toimittajaverkon kautta erityisesti matalahintaisten tuotteiden valikoimassa. Tästä johtuen vähittäiskauppiaat ovat alkaneet etsiä ulkomaisia toimittajia yhä suuremmassa mittakaavassa. Vähittäismyynnin kasvava kansainvälistyminen on täten ollut tärkeä tekijä kansainvälisien alihankintatoimintojen kehityksessä. (Luostarinen & Welch, 1993, 119)



Kuva 5. Vähittäiskaupan kansainvälistyminen (Luostarinen & Welch, 1993, 118)

Vähittäismyynnin kansainvälistyminen on ollut kiivaampaa Euroopassa kuin Pohjois-Amerikassa (Vida & Fairhurst 1998, 143). Tähän on vaikuttanut mm. monet maantieteelliset, taloudelliset sekä poliittiset tekijät.

4.1.2 Kaupan omat tuotemerkit

Viime vuosikymmenien aikana kaupparyhmien omien tuotemerkkien (Private label brand) laatu on parantunut huomattavasti. Näin ollen laatuero kauppaketjujen omien brändien ja tuotemerkkien sekä niiden kanssa kilpailevien merkkituotteiden välillä on pienentynyt tai kadonnut kokonaan. Lisäksi kauppaketjujen omien tuotemerkkien kehitys laadukkaiksi ja korkealuokkaisiksi myyntituotteiksi on tapahtunut yhteistyössä (omien) tuottajien ja valmistajien kanssa. Samalla valtatasapaino markkinoilla on siirtynyt enenemissä määrin tuottajilta vähittäismyyjille. Tämä suuntaus on läheisesti liitetty yhteen kauppaketjujen kansainvälistymisen kanssa. Monet vähittäiskauppiaat kopioivat omat tuotemerkkiohjelmansa uusille markkinoille ja käyttävät sitä osana kansainvälistymisstrategiaansa (Tiusanen 2004a). Kaupan omat tuotemerkit antavat ketjuille vapauden valita toimittajansa ja alihankkijansa, jonka ansiosta vähittäiskauppiaat voivat aina etsiä ja käyttää edullisinta tuottajaa. Toimittajan vaihtaminen ei vaikuta kuluttajien merkkiuskollisuuteen, koska itse brändi säilyy samana.

4.2 Ulkomaan investointistrategiat

Suora ulkomainen investointi (Foreign Direct Investment) on pisimmälle menevä investointi muoto ulkomaan investoinneissa. Suoralla investoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys perustaa oman uuden tytäryhtiön tai toimipisteen kohdemaahan tai ostaa sieltä paikallisen toimijan osittain tai kokonaan. Tällä tavoin yritys pääsee vierailla markkinoilla ”kotimaiseksi” toimijaksi. (Kotler 2000, 378) Ulkomaisilla investoinneilla pyritään nopeuttamaan yrityksen kasvua hankkimalla olemassa olevia resursseja, työvoimaa ja markkinaosuuksia.

Greenfield-investoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa toiminta rakennetaan nollasta. Tällaisia investointeja ovat uuden tuotantolaitoksen rakentaminen tai uuden tytäryhtiön perustaminen kohdemaahan. Greenfield-investoinneissa tytäryhtiö tai perustettava yritys liittyy osaksi emoyhtiön organisaatiota, emoyhtiön toimiessa omistajana. (Gaul 2008, 116-120; Krugman & Obstfeld 2003)

Yritysosto (Acquisition) on yksi suoran investoinnin keino. Yritysoston myötä ostava yritys saa haltuunsa ostettavan yrityksen markkinatuntemuksen ja resurssit, samalla kun ostettavan yrityksen hallinta siirtyy ostavalle yritykselle. Lisäksi ostava yritys saa oston yhteydessä ostettavan yrityksen markkinaosuuden. (Gaul 2008, 116-120)

Fuusiossa (Merger) kaksi tai useampi yritystä sulautuu taloudellisesti ja oikeudellisesti yhden johdon alaiseksi organisaatioksi. Fuusiolla haetaan synergiaetuja ja suurempaa markkinaosuutta. (Hauta-Aho 2008)

Joint Venture määritellään vähintään kahden taloudellisesti ja oikeudellisesti erillisen yrityksen yhteisyritykseksi. Yhteisyrityksessä yritykset jakavat riskit ja tuotot etukäteen sovittujen ehtojen mukaan. Yhteisyritysten etuna on myös mahdollisuus hyödyntää paikallisen kumppanin erityisosaamista ja paikallisten markkinoiden tuntemusta. Varjopuolena Joint Ventureissa on toiminnan vapauden rajoittuminen, konfliktien mahdollisuus sekä voittojen jakautuminen. Joint Ventureiden motiivina voi olla taloudelliset tai poliittiset syyt. (Gaul 2008, 116-120; Kotler 2000, 377)

4.3 Ensimmäisenä markkinoilla olevan etu

Ensimmäisenä uusilla markkinoilla olevan etu (The idea of first-mover advantage) on houkutteleva. Tätä strategiaa noudattava yritys ei ainoastaan pyri laajentumaan kansainvälisille markkinoille, vaan haluaa olla siellä ensimmäisten joukossa.

Mikäli yritys pystyy ensimmäisenä vakiinnuttamaan asemansa markkinoilla, on olemassa suurempi mahdollisuus sille, että tämä asema tulee olemaan pysyvä. Valitettavasti todellisuus on hieman monimutkaisempi. Monet tapaukset osoittavat että ensimmäisenä markkinoilla olevan etu ottaa huomioon ainoastaan ne yritykset, jotka ovat edelleen jäljellä markkinoilla. Toisin sanoen se ei ota huomioon yritys- tai ketjuostojen tai yhteistyösopimusten mukanaan tuomaa markkina-aseman hankintaa jälkeenpäin. Ensimmäisinä uusille ja kasvaville markkinoille siirtyvät yritykset, erityisesti vähittäiskaupan sektorilla, ovat siinä asemassa, että niillä on mahdollisuus organisoida ja luoda puitteet koko markkinoiden toiminnalle ja kehitykselle. Lisäksi niillä on hyvät mahdollisuudet saavuttaa etulyöntiasema kilpailijoihin nähden. Hyvin hallittujen toimintojen pitäisi turvata tämä johtoasema, mutta se ei ole itsestään selvää. Joissakin tapauksissa voi olla hyödyllisempää olla nopea seuraaja markkinoilla, mikä sallii markkinapioneereina toimivien yrityksien ottaa riski harteilleen sekä selvittää onko markkinoilla todellista potentiaalia. (Seth & Randall 2005, 117)

5 METRON KANSAINVÄLISTYMINEN

Metron kansainvälistyminen alkoi vuonna 1968 yhteistyösopimuksella hollantilaisen SHV:n kanssa, josta se alkoi levitä naapurimaihin ja muualle läntiseen ja eteläiseen Eurooppaan. Laajentumisen mahdollisti Cash & Carry – liiketoiminnan vahva menestys kotimarkkinoilla, mikä onnistuttiin toistamaan myös monissa Länsi-Euroopan maissa kuten Ranskassa, Italiassa, Hollannissa ja Espanjassa. (Metro Cash & Carry 2006) Laajentuminen itään ei ollut tuolloin vielä edes mahdollista. Vasta kommunismin kukistuttua oli Itä-Eurooppa avoinna vapaalle markkinataloudelle ja ulkomaisille investoijille. Samalla tuli mahdolliseksi länsimaisten suuryritysten siirtyminen itään suuressa mittakaavassa. Metrolle tämä tuli kuin tilauksesta, sillä vaikka se olikin pystynyt saavuttamaan vakaan markkina-aseman läntisessä Euroopassa, oli sen kasvu kuitenkin jo pysähtynyt. Kun Metron mahdollisuudet lähellä sijaitseville jättimarkkinoille aukenivat, se siirtyi nopeasti mm. Puolaan ja Unkariin.

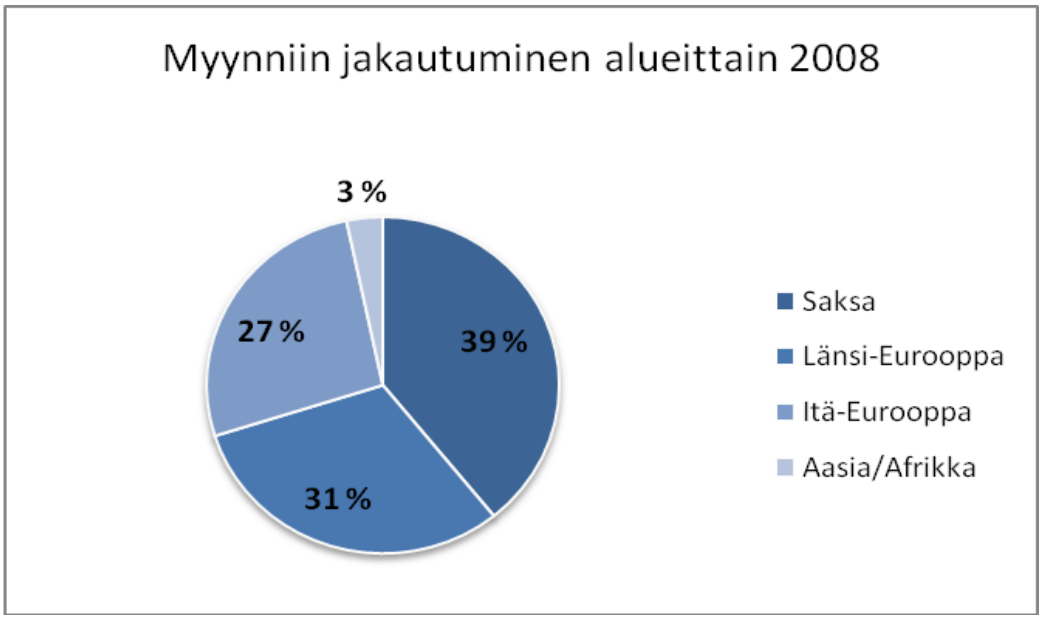
Itä-Euroopan markkinoille siirtymisen jälkeen Metro aloitti siirtymisen kauemmas itään, kohti Aasian kasvavia markkinoita. 1990-luvun puolivälissä Metro siirsi Cash & Carry -formaattinsa Kiinan markkinoille yhteisyrityksessä (Joint Venture) kiinalaisen Jinjiang Groupin kanssa. Metro oli ensimmäinen ulkomainen vähittäis- ja tukkumyyjä, joka sai luvan toimia Kiinassa. 1990-luvun loppupuolella Metro vahvisti liiketoimintaansa Välimeren alueella avaamalla Cash & Carry -myymälöitä Turkkiin ja Marokkoon (Metro Cash & Carry 2006). Aasian liiketoimintaa laajennettiin 2000-luvun alussa myös Vietnamiin sekä Japaniin yhdessä paikallisen Marubenin (Joint Venture) kanssa (Metro Group 2002). Intiaan Metro laajeni vuonna 2003 (Metro Group 2009d).

Metro aloitti liiketoimintansa Venäjällä vuonna 2001. Ensimmäiset Cash & Carry –myymälät avattiin Moskovassa marraskuussa 2001 (Metro Group 2001). Siitä lähtien Metron kasvu Venäjällä on ollut valtaisaa. Real-ketju laajeni Venäjälle vuonna 2005 (Metro Group 2005), ja Media Markt tätä seuraavana vuonna (Metro

Group 2006a). Tällä hetkellä Metro on suurin ulkomainen vähittäiskauppaketju Venäjällä, jossa se on laajentunut pääasiassa Greenfield-investointien kautta.

Euroopassa yhteisen valuutan – Euron – käyttöönotto vuonna 2002 toi mukanaan koko talousalueen kattavan suuren kehittymismahdollisuuden. Metrolla oli tuolloin liiketoimintaa kymmenessä kahdestatoista Euro-maasta. Samaan aikaan myönteinen investointitilanne itäisessä Euroopassa jatkui. Vuonna 2004 kansainvälisille yrityksille avautui uusia investointimahdollisuuksia EU:n laajenemisen myötä, jolloin kahdeksan maata Itä-Euroopasta liittyi unioniin. Vuoden 2007 alussa myös Romania ja Bulgaria liittyivät Unioniin. Kansainvälisien investoijien kiinnostusta itäistä Eurooppaa kohtaan on lisännyt kaupan vapautuminen, EU:n standardien ja vaatimuksien hyväksyminen sekä kasvava poliittinen ja taloudellinen vakaus. Metron Itä-Euroopan myyntiverkko kasvaa jatkuvasti. Metro laajensi 2000-luvun alkupuolella mm. Kroatiaan ja Ukrainaan. Ukraina on ollut lähes 50 miljoonan asukkaan ansiosta erittäin kiinnostava ja kehittyvä markkina-alue Metrolle, huolimatta maan suhteellisen matalasta elintasosta. Vuoden 2005 alussa Metro oli yksi ensimmäisistä ulkomaisista vähittäismyyntiketjuista, jotka siirtyivät suhteellisen tuntemattomille Balkanin markkinoille avaten myymälöitään Moldovaan ja Serbiaan (Tiusanen & Malinen 2006, 28). Metro on laajentanut toimintaansa myös Pohjoismaihin avaamalla ensimmäisen Media Marktin Ruotsiin syksyllä 2006 (Metro Group 2006b).

Metro etsii jatkuvasti uusia kehittyviä markkinoita, joilla on potentiaalia ja jotka ovat kiinnostavia kohteita laajentumiselle. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi markkinoiden vakaantuminen, talouden kasvu, hidastuva inflaatio sekä kuluttajien ostovoiman kasvu (Tiusanen et al. 2004, 127). Vuonna 2007 Metro jatkoi kasvuaan yritysostoillaan muun muassa Wal-Martilta ja Géantilta. Metro Group on keskittynyt kansainvälistymiseen varmistaakseen jatkuvan ja vakaan liiketoiminnan kasvun, ja samalla vähentänyt riippuvuuttaan sen vaativiin kotimarkkinoihin (Datamonitor 2008). Tämän liiketoiminnan painopisteen siirroksen myötä Metron ulkomainen myynti kattaa nykyisin 61 % konsernin kokonaisliikevaihdosta (Kuva 6).



Kuva 6. Myynnin jakautuminen alueittain 2008 (Metro Goup 2008a)

Metro on erityisesti pyrkinyt välttämään riskejä laajentumisessaan. Tästä ovat esimerkkeinä orgaanisen kasvumenetelmän käyttö sekä aluksi myymälämäärän rajoittaminen pieneksi uusilla markkinoilla. Metro on käyttänyt laajentumisissaan uusille markkinoille monien strategioiden yhdistelmää. Se on käyttänyt suoria ulkomaisia investointeja rakentamalla uusia kauppakeskuksia (Greenfield), ostamalla kilpailevia ketjuja sekä fuusioitumalla niiden kanssa. Myös yhteisomistukset (Joint Venture) ulkomaisten yritysten ja jopa kilpailijoiden kanssa on ollut osana sen strategiaa. Laajentumisensa yhteydessä Metro ei ole normaalisti sekaantunut paikallisiin toimijoihin, eikä ole ostanut paikallisia kauppaketjuja. Sitä vastoin Metron yritysostot ovat kohdistuneet pääasiassa sen ulkomaisiin kilpailijoihin. Metro on vahvasti tukenut paikallista, olemassa olevaa asiantuntemusta sekä kokemusta, ja hyödyntänyt sitä omassa liiketoiminnassaan. Tämä on mahdollistanut segmenttien hallinnan sekä ehkäissyt kilpailijoiden perässä siirtymistä. Metro on menestynyt omaksumalla differointistrategian markkinoista, joista sillä on tarpeeksi tarkkaa tietoa. (Seth & Randall 2005, 97–100)

Tällä hetkellä Metrolla on liiketoimintaa kaiken kaikkiaan 32 maassa (liite 1), ja sen on ainoa suurista eurooppalaisista kauppaketjuista, joilla on liiketoimintaa sekä itäisessä Euroopassa että Venäjällä. Metro Cash & Carry on julkistanut

siirtymisensä mm. sellaisille uusille (kehittyville) markkinoille kuten Egyptiin ja Kazakstaniin vuoden 2009 lopulla.

5.1 Kotimarkkinat

Tässä kappaleessa tarkastelemme lähemmin Metron kotimarkkinoiden nykytilannetta. Metro Groupin kotimarkkinoiden mahdollisia vaikutuksia ja merkitystä kansainvälistymisessä on tarkasteltu kappaleessa 3.

Vuoden 2008 Metro Groupin vuosikertomuksen mukaan kotimarkkinoiden myynnin kasvu oli 2,0 prosenttia. Konsernin myynnistä 39 prosenttia tulee Saksasta (kuva 6). Konsernin tuloksen kannalta kotimarkkinat ovat siis merkittävät, vaikka muilla markkinoilla kasvu onkin nopeampaa. Euroopassa Metro Groupin vähittäiskaupan tulos laski ainoastaan sen kotimarkkinoilla. Syiksi kotimarkkinoiden laskuun on esitetty kuluttajien ostokäyttäytymisen ja arvonlisäverotuksen muutoksia. (Metro Group 2008a)

Metron Groupin kaikki myyntidivisioonat toimivat Saksan markkinoilla. Real on suurin hypermarket-ketju Saksassa. Galeria Kaufhof taasen on johtava tavaratalo ketju segmentissään. Elektroniikkaketjut Media Markt ja Saturn hallitsevat myös omassa segmentissään niin Saksassa kuin monessa muussakin Euroopan maassa. Vähittäis- ja tukkukaupan alalla toimiva Metro Cash & Carry ketjulla on vahva markkina-asema Saksassa. Vaikka Metro Cash & Carry on konsernin kasvun veturi ulkomailla, ei sen kasvu vaativilla kotimarkkinoilla ole erityisen hyvä. (Metro Group 2008a) Saksan kotimarkkinoilla oli vuoden 2008 lopulla kaiken kaikkiaan 1152 Metro Group -konsernin liikettä. Näistä 126 liikettä oli Cash and Carry, 343 Realia, 367 Media Markt ja Saturn –liikettä, 126 Galeria Kaufhofia sekä 190 muuta liikettä. (Metro Group 2008c)

Viimevuosina eurooppalaiset kuluttajat ovat alkaneet suosia yhä enemmän alennusmyymälöitä kuten Aldia ja Lidliä. Perinteinen kuva näistä alennusmyymälöistä ”köyhän miehen kauppoina” on murtumassa niiden

päämarkkinoilla Ranskassa ja Saksassa (Boris Planer 2005). Tämä suuntaus suosii Saksassa alennusmyymälöitä, jotka kilpailevat markkinaosuudesta Metron Real ja Cash & Carry –ketjujen kanssa. Tämä kehitys lisää Metron painetta hakea kasvua ulkomailta, jossa markkinat eivät ole vielä niin kehittyneet. Kovan kilpailun johdosta markkinaosuuden kasvattaminen kotimarkkinoilla on hyvin vaikeaa, mikä on kannustanut Metroa hakemaan markkinaosuuksia nousevista talouksista.

5.2 Puola

Puolan vähittäismyyntimarkkinat ovat edelleen itäisen Euroopan nopeimmin kasvavat. Runsaan 39 miljoonan asukkaan maassa operoivat tällä hetkellä kaikki suuret kansainväliset kauppaketjut. Metro tuli Puolaan ensimmäisten ulkomaisten kauppaketjujen joukossa, ja tänä päivänä se pitää hallussaan suurinta markkinaosuutta. Puolan liittyminen Euroopan Unioniin on edistänyt entisestään kaupankäyntiä ja vahvistanut Puolan taloutta.

5.2.1 Vähittäismarkkinoiden historia

Suunnitelmatalouden aikana Puola tuli kuuluisaksi pitkistä leipäjonoistaan sekä valtion ylläpitämistä myymälöistä tyhjine hyllyineen. Ennen vuotta 1989 vähittäismyynti oli käytännössä ainoastaan jakelukeino kuluttajille. Tuotteiden saatavuus ja laatu olivat ainoastaan toissijaisia vaatimuksia suunnitelmataloudelle ja koko toimialalle itäisessä Euroopassa. Hallitus vapautti elintarvikemarkkinoita hieman jo vuosien 1980 ja 1988 välillä lievittääkseen pulaa ja vajausta elintarvikkeiden osalta. Tämä rohkaisi yksityisiä toimijoita avaamaan omia kauppojaan ja harjoittamaan jossain määrin vapaata markkinataloutta. Näiden osuus oli kuitenkin ainoastaan 13 % kaikista myyntipisteistä, ja ne olivat kooltaan pieniä. Kommunismin romahdus jätti Puolan suuren ja sekavan vähittäiskaupan rakenteen kaoottiseen tilaan, jolle oli ominaista lukemattomat pikkukaupat ja kioskit. Yksityistämisohjelman aikana vuonna 1990 vanhat kauppa- ja markkinointimonopolit poistettiin. Seuraavan vuoden aikana jo noin 90 %

kaikesta vähittäiskaupasta oli siirtynyt yksityiseen omistukseen. (Martin 1997, 81–84)

Kommunismin kukistumisen jälkeen 1990-luvun alussa Puolasta tuli yksi nopeimmin kasvavista talouksista Euroopassa. Kaupan esteitä oli vähän, mikä antoi ulkomaisille tulokkaille erinomaisen tilaisuuden siirtyä uusille markkinoille sekä vaikuttaa markkinoiden ja asiakaskunnan kehitykseen. Puolalainen kuluttaja omaksui nopeasti vapaan markkinatalouden mukanaan tuoman runsauden. Puolan rajojen avauduttua vuonna 1989 länsimaalaisille tuontituotteille, olivat ulkomaiset tavaramerkit ja merkkituotteet kysyttyjä, ja samalla hinnoiteltu erittäin korkealle. (Martin 1997, 81–84)

Voimakas taloudellinen kasvu ja arvoaan lisäävä valuutta (zloty) johtivat nopeasti myös reaalitulojen kasvuun. Tämän seurauksena keskiluokan koko alkoi kasvaa. Ostopäätökset perustuivat pääasiallisesti hinta-laatusuhteeseen, jonka johdosta puolalaiset kuluttajat alkoivat segmentoitua yhä enemmän markkinaehtojen mukaisesti. Samalla matalatuloiset joutuivat kuitenkin kärsimään valtion ylläpitämien ruoka- ja palvelutoimintojen lopettamisesta. (Martin 1997, 77–84)

5.2.2 Metron laajentuminen Puolaan

Kaupan vapautuminen itäisessä Euroopassa tuli Metrolle kuin tilauksesta. Se oli jo pitkään etsinyt sopivia laajentumiskohteita, sillä sen kasvu oli pysähtynyt läntisessä Euroopassa. Nyt siihen tarjoutui loistava tilaisuus ja vieläpä aivan naapurimaassa. Markkina-alueena 39 miljoonan asukkaan Puola oli 1990-luvun alussa erittäin houkutteleva ympäristö ulkomaisille investoijille.

Länsieurooppalaiset vähittäismyyntiketjut, Metro ensimmäisien joukossa, tekivät nopeita ja suuria panostuksia markkinoille sillä välin kun valtaosa ulkomaisista yrityksistä vielä tarkkaili Puolan talouden kehitystä ja olivat varuillaan talouden uudistusohjelman vaiheista. Ulkomaisten yritysten maahantulo Puolaan keskittyikin aluksi pääasiassa ruokasektorin ympärille. Metron suunnitelmat

Puolan markkinoille siirtymisestä syntyivät jo vuonna 1989. Vuosien 1989 ja 1993 välillä suoritettiin perusteellisia markkinatutkimuksia Puolan markkinoista ja niiden yhteensopivuudesta Cash & Carry -formaatin kanssa. Lisäksi Metro hankki Puolasta tuona aikana runsaasti sopivia maa-alueita. (Martin 1997, 87–88) Metron kansainvälisen laajentumisstrategian mukaisesti se käytti useiden eri strategioiden yhdistelmää. Näihin strategioihin ovat kuuluneet suorat investoinnit; yritys- ja kauppaketjuostot, Greenfield-investoinnit sekä yhteisomistukset (Joint Ventures).

Itäisen Euroopan markkina-aluetta koskien Metrolla oli tuolloin yhteistyösopimus hollantilaisen SHV Makron kanssa. Metro omisti 40 %:n osuuden SHV Makron toiminnoista Euroopassa. Vastavuoroisesti Makron omistuksessa oli 40 %:n osuus monista Metron liiketoimista muualla Euroopassa. Yhteistyö piti sisällään myös yhteisen ostotoiminnan ja hankinnan eurooppalaisilta toimittajilta. Metro ja Makro päättivät laajentaa Puolaan yhteisen Cash & Carry –konseptin Makro-nimellä. Ensimmäisten Makro Cash & Carry –myymälöiden rakentaminen Puolassa aloitettiin vuonna 1993, ja ne avattiin vuoden 1994 aikana. Tätä seurasi seuraavien vuosien aikana useiden muiden myymälöiden avaamiset Puolan tärkeimpiin kaupunkeihin, mikä johti pian koko maan kattavaan myymäläverkostoon. (Martin 1997, 88) Vuonna 1998 Metro osti itselleen SHV:ltä koko Makron Euroopan liiketoiminnan. Nykyisin Metro operoi Puolassa edelleen Makro Cash & Carry –nimellä.

Makro-myymälöiden sijoittamisstrategia kulki käsi kädessä yrityksen maailmanlaajuisen strategian kanssa, sillä ne sijoitettiin suurien kaupunkien liepeille. Tämän lisäksi Metro alkoi hyödyntää myös paikallisia toimittajia ja tuottajia. Vuoteen 1997 mennessä Metro toimi yhdessä noin 400 tuottajan kanssa. Metron markkinoille tulon seurauksena paikallisten pienliikkeiden myyntituotot romahtivat. Kaikesta huolimatta puolalaiset kuluttajat omaksuivat nopeasti Metron Cash & Carry –formaatin. Puolassa tämä strategia on toiminut hyvin suuresta kilpailusta huolimatta. (Paul Martin 1997, 88–89) Metro on pyrkinyt olemaan aina ensimmäisenä uusilla markkinoilla, ja täten yrittänyt päästä nauttimaan edelläkävijän saavuttamista eduista ja voitoista. Metron puolalaiset

Cash & Carry -kortinhaltijat olivat oikeutettuja tuomaan yhden henkilön itsensä lisäksi myymälään, jonka johdosta niistä muodostui suosittuja ostospaikkoja kotitalouksien tarpeisiin.

Real-hypermarketketju oli seuraava Metron liiketoimintakonsepti, joka laajensi toimintaansa Puolaan vuonna 1997. Vuotta myöhemmin myös Media-Saturn – ketju aloitti toimintansa Puolassa. Vuonna 2006 Real vahvisti markkinajohtajan asemaansa maassa ostamalla ranskalaiseen Casino-konserniin kuuluvan Géant-hypermarketketjun myymälät Puolassa. (Metro Group 2009c)

5.2.3 Metron nykyinen toiminta

Metron strategia on ollut sinänsä mielenkiintoista, että sen yritysostot eivät ole kohdistuneet paikallisiin kauppaketjuihin kohdealueillaan, vaan aina niiden sijaan Metron kansainvälisiin kilpailijoihin. Metron tulo markkinoille on edelleen vaikuttanut suuresti puolalaisten ostokäyttäytymiseen ja kulutustottumuksiin.

Vuoteen 2004 mennessä Metro toimi yhteistyössä noin 3000 puolalaisen yrityksen kanssa. Metron myyntivalikoima Puolassa koostui pääasiassa paikallisista tuotteista, sillä 95 % elintarvikkeista, ja 85 % muista tuotteista oli Puolassa tuotettuja. Puolalaiset yritykset ovat vastaavasti hyötyneet yhteistyöstä Metron kanssa, sillä Metro myy paljon puolalaisia tuotteitaan yrityksen muilla markkina-alueilla. Tällä tavoin ulkomaiset vähittäismyyntiketjut lisäävät puolalaisten yrityksien, tuottajien ja toimittajien jakelukanavia ja edistävät niiden vientiä. (Tiusanen 2004b, 54) Vuoteen 2005 mennessä Metro oli satsannut Puolaan runsaat puoli miljardia euroa. (Hoviseppä 2005)

Puola oli selvästi suurin uusista EU-maista. Vaikka Puola ei olekaan vielä mukana Euroopan yhteisvaluutassa, odotetaan kaupankäynnissä silti tapahtuvan kasvua kaupan esteiden väistyessä. Metron viimeaikainen kasvu Puolassa on näkynyt liikevaihdon lisäksi mm. yritysostoissa ja työntekijöiden määrässä. (Tiusanen &

Malinen 2006, 26) Vuoden 2008 lopulla noin 22 000 työntekijän voimin Puola oli Metron toiseksi tärkein markkina-alue heti Saksan kotimarkkinoiden jälkeen. Vuoden 2008 lopulla Puolassa oli kaiken kaikkiaan 132 Metro-konsernin myyntipistettä, joista 29 oli Cash & Carry, 53 Real sekä 50 Media Markt ja Saturn –myymälää. (Metro Group 2008c)

5.3 Intia

Intian markkinat yhdessä Kiinan kanssa toimivat Metron kasvun vetureina Aasiassa. Intian vähittäiskaupan markkinat ovat jo nyt maailman kymmenen suurimman joukossa 310 miljardin euron vuosimyynnillään. Intian vähittäiskaupan rakenne on hyvin pitkälti yksityisten pienikokoisten lähikauppojen ja putiikkien hallitsemaa. Näitä pieniä lähikauppoja on hyvin tiheään; jopa yksi kauppa 125 asiakasta kohti. Väestön vaurastumisen myötä moderni vähittäiskauppa on vasta kehittymässä Intiassa. Asiantuntijat ennustavat Intian vähittäiskauppa sektorille jopa 30 %:n vuosittaista kasvua. (Metro Group 2009d) Kaikki asiantuntijat eivät kuitenkaan pidä kasvuvauhdin jatkumista samanlaisena itsestään selvänä. Intian vähittäiskaupan sektori käy läpi muutoksia ennennäkemättömässä mittakaavassa, eikä vastaavasta tilanteesta ole vielä kokemuksia.

5.3.1 Intian haasteet

Intia nähdään yleisesti investointiriskin arvoisena kohteena, koska maa kulkee nopeasti kohti vapaampaa markkinataloutta. Investoinnit Intiaan eivät välttämättä tuo heti suuria voittoja. Yritykset, kuten Metro, investoivatkin tällä hetkellä Intiaan saadakseen tukevan aseman kasvavilla markkinoilla. Intian markkinat ovat tällä hetkellä myös hyvin ongelmalliset johtuen paikallisesta lainsäädännöstä. Vähittäiskauppamarkkinat ovat vielä hyvin suurilta osin suljettu suorilta ulkomaisilta investoinneilta, joten paikallisessa liiketoimintaympäristössä on edelleen monia esteitä suurille ulkomaisille toimijoille. (Deloitte 2008) Intian lainsäädäntö on suurin laajenemista hidastava tekijä. Lain mukaan ulkomaisten

yritysten suorat investoinnit ruoka- ja vähittäismyyntisektorilla ovat kiellettyjä (Seth & Randall 2005, 12). Intia on kulttuurisesti erittäin homogeeninen maa, jossa lainsäädäntö vaihtelee suuresti alueittain. Esimerkiksi tuoretuotteiden kuten vihannesten ja hedelmien myynti on luvanvaraista tietyillä alueilla.

Kiinteistöjen hinnat nousevat nopeasti Intiassa. Joillakin alueilla hinnat jopa kahdeksankertaistuvat vuodessa. Nopea kiinteistöjen arvon nousu yhdessä alikehittyneiden kiinteistöjen ja infrastruktuurin kanssa kasvattavat uuden toimipaikan perustamiseen tarvittavia investointeja. Lisäksi liikkeen avaaminen vaatii noin kaksinkertaisen määrän lupia ja muita hallinnollisia toimenpiteitä sekä uuden yrityksen perustaminen voi kestää jopa neljä kertaa kauemmin kuin OECD-maissa. (Metro Group 2009d)

Muita haasteita Intiassa ovat toimimattomat ja alikehittyneet toimitusketjut sekä heikko yleinen infrastruktuuri. Tuoretuotteet saattavat kulkea jopa kuuden eri välikäden kautta kauppaan. Esimerkiksi elintarvikkeiden kuljetuksessa ei pystytä varmistamaan kylmäketjun säilyvyyttä, minkä johdosta noin kolmasosa tuoretuotteista pilaantuu ennen kauppaan pääsyä. Lisäksi sähkön ja juomakelpoisen veden saantiin ei voida luottaa, mistä johtuen yritysten täytyy investoida omaan infrastruktuurinsa paljon enemmän kuin teollisuusmaissa. (Metro Group 2009d)

5.3.2 Metro Intiassa

Metro alkoi analysoida Intian markkinoita jo 1990-luvun puolivälissä. Kaksi ensimmäistä Cash & Carry -myymälää avattiin Bengalurussa syksyllä 2003. Vuonna 2006 Metro avasi kolmannen Cash & Carry -myymälänsä Intiassa, tällä kertaa Hyderabadiin. Tälle kolmannelle myymälälle Metro sai paikallisilta viranomaisilta luvan myydä vihanneksia ja hedelmiä. Vuoden 2008 aikana Metro avasi myymälän vielä Mumbaihin ja Kalkuttaan. (Metro Group 2009d) Metro siis valmisteli ja suunnitteli laajentumisensa huolella välttääkseen epäonnistumisen. Metro on käyttänyt Intiassa Greenfield-investointeja laajentumisessaan.

Metro on Intian markkinoilla mukana ainoastaan Cash & Carry –konseptillaan. Tällä hetkellä Intiassa ja muualla Aasian kasvavissa talouksissa ei juuri ole muita ulkomaalaisia kilpailijoita, jotka toimivat samalla konseptilla. (METRO Group 2008a). Haasteista huolimatta, Metro näkee Intian markkinoilla runsaasti kasvupotentiaalia. Metro haluaa olla ensimmäisten joukossa valtaamassa Intian kasvavia ja hiljalleen vapautuvia markkinoita, kuten se on aiemmin tehnyt Itä-Euroopassa.

Tällä hetkellä Intiassa on viisi Cash & Carry -myymälää, työllistäen yhteensä noin 1800 henkeä. Metron suunnitelmissa on lisätä Cash & Carry -myymälöiden määrää Intiassa lähivuosina. (METRO Group 2008a) Muiden myyntidivisioonien tuomista Intian markkinoille ei ole suunniteltu ainakaan julkisesti. Aasian markkinoiden osuus Metro-konsernin myynnistä on vielä tällä hetkellä hyvin pieni. Vuosikertomuksen mukaan Aasian ja Afrikan yhdistetty myynti on vain noin 3 prosenttia koko konsernin myynnistä (kuva 6). Aasian ja Afrikan myyntialue on kuitenkin konsernin nopeimmin kasvava; vuosien 2006 ja 2007 välillä koko konsernin myynti alueella kasvoi 26,8 prosenttia ollen huomattavasti suurempi jopa Itä-Euroopan kasvuun verrattuna. Vuosien 2007 ja 2008 myynnin kasvu oli 18,6 %, kun se Itä-Euroopassa oli 15,3 %. (METRO Group 2008a)

Kilpailussa paikallisia kauppiaita vastaan Metro panostaa omien tuotteidensa laatuun ja saatavuuteen. Metron on panostanut erityisesti elintarvikkeiden kylmäketjun katkeamattomuuteen kuljetuksissa. Lisäksi Metron vahvuutena kilpailussa on sen kehittynyt ja hyvin organisoitu hankinta- ja logistiikkatoiminta. Intian väestörakenne on muuttumassa, keskiluokan koko kasvaa jatkuvasti. Uusi keskiluokka on varakkaampaa ja se kiinnittää yhä enemmän huomiota ostostensa laatuun. Tämä kehitys on suotuisaa Metron kannalta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Aloitimme tarkastelun käyttäen Porterin teoriaa kansakunnan kilpailukyvystä. Porterin mallin avulla pyrimme analysoimaan, kuinka paljon Saksan kotimarkkinat ovat vaikuttaneet Metron toimintaan ja menestykseen kansainvälisillä markkinoilla. Tämän jälkeen esittelimme Metron kansainvälistymisen eri vaiheita. Lähempään tarkasteluun otimme kotimarkkinoiden lisäksi Puolan ja Intian markkinat. Tässä kappaleessa esittelemme löytämiämme tekijöitä, jotka ovat olleet Metron menestyksen takana.

Kotimarkkinoiden merkitys on ollut huomattava Metron kansainvälisen kasvun ja menestyksen tekijä. Kilpaillut kotimarkkinat ovat pakottaneet laajentumaan maan rajojen ulkopuolelle. Tätä laajentumista on edesauttanut hyvä pääoman saatavuus Saksassa.

Puola oli ensimmäisiä itäisen Euroopan markkina-alueita, jonne Metro laajensi toimintaansa. Metro meni Puolaan heti kommunismin romahdettua ja markkinoiden avauduttua. Markkinoille menoa suunniteltiin huolella neljän vuoden ajan. Aluksi Metro vei Puolaan Cash & Carry –konseptinsa, myöhemmin Real ja Media Markt seurasivat. Nykyisin Metro on suurin vähittäiskauppias Puolan markkinoilla.

2000-luvulla Metro on alkanut panostamaan Aasian markkinoille. Intiaan laajentumista suunniteltiin lähes vuosikymmen, ja se toteutui viimein vuonna 2003. Metro on mennyt Intian markkinoille Cash & Carry –konseptilla. Intian markkinat ovat haasteellisemmat kuin Puolan markkinat olivat Metron laajentuessa sinne, johtuen maan heikosta infrastruktuurista sekä kulttuurien monimuotoisuudesta. Lisäksi Intian vähittäiskaupan rakenne on alikehittynyttä, ja Metro on ollut ensimmäisten joukossa tuomassa modernia vähittäiskauppaa Intiaan.

Intian ja Puolan markkinoilla yhteisiä piirteitä ovat kasvava keskiluokka ja markkinoiden vapautuminen Metron aloittaessa siellä. Metro on toiminut aluksi molemmilla markkinoilla Cash & Carry –konseptilla. Nämä esimerkit kuvastavat hyvin Metron kansainvälistä laajentumisstrategiaa ja sen eri vaiheita.

6.1 Metron strategiat

2000-luvulla Metro on optimoinut liiketoimintaansa myyntidivisioonien uudelleen järjestelyillä ja pyrkinyt siirtämään toiminnan painopistettä pois kotimarkkinoilta. Metro pyrkii jatkuvasti tehostamaan ja yhtenäistämään prosessejaan maailmanlaajuisesti. Esimerkkeinä tästä ovat Metron omat hankinta- ja logistiikkaorganisaatiot, sekä laaja omien tuotteiden valikoima. Saksalainen johtamiskulttuuri ei suosi riskinottoa, josta johtuen Metro on suunnitellut laajentumisensa huolella. Metro kohdistaa resurssinsa tarkasti uusille markkinoille, joissa se haluaa olla ensimmäisten joukossa. Ominaista näille markkinoille on markkinoiden vapautuminen ja nopeasti kasvava keskiluokka.

Metro, kuten muutkin suuret kansainväliset vähittäiskauppiaat, ovat joutuneet huomaamaan, että nykypäivän valistuneet ja kriittiset kuluttajat tekevät ostopäätöksensä hinnan, laadun, ostomukavuuden sekä palvelun perusteella. Erityisesti hintavaatimuksiin Metro on pyrkinyt vastaamaan kehittämällä kansainvälisiä hankinta- ja logistiikkajärjestelmiään, sekä yksinkertaistamalla toimintoja ja karsimalla kustannuksia. Metro suosii hankinnoissaan paikallisia tuottajia ja toimittajia, pyrkien samalla liittämään ne kansainväliseen jakeluverkostoonsa. Lisäksi Metro pyrkii tehostamaan toimintaansa käyttämällä hajautettua johtojärjestelyä (Decentralised management), myymälöiden ollessa itsenäisiä tulosyksiköitä myyntidivisioonissaan.

Monet suurimmista kilpailijoista (Wal-Mart, Carrefour & Tesco) ovat kansainvälistyneet super/hypermarket –konseptejaan hyödyntäen (Seth & Randall 2005). Metro puolestaan on kansainvälistynyt ja laajentunut uusille markkinoille

Cash & Carry –konseptillaan. Tällä strategialla Metro on onnistunut differoitumaan kilpailijoistaan. Cash & Carry on tehokas konsepti laajennuttaessa uusille markkinoille, sillä se toimii markkinoilla useammassa roolissa. Tarjotessaan palveluita niin yritys- kuin yksityisasiakkaille, se toimii samalla myös kilpailijana sekä paikallisille tukku- että vähittäiskauppiaille. Cash & Carry –konseptin etuna on myös se, että kilpailijoiden on erittäin vaikea kopioida sitä (Tiusanen & Malinen 2006, 29). Yksi tärkein osa Metron laajentumisstrategiaa on sen pyrkimys olla uusilla markkinoilla ensimmäisten joukossa ja tällä varmistaa varhainen markkina-asema. Cash & Carry –konsepti on ollut avaintekijä koko Metro Groupin kansainvälisessä menestyksessä.

6.2 Menestystekijät

Metro ei ole epäonnistunut yksilläkään markkinoilla, jonne se on päättänyt laajentua. Tämä on ollut huolellisen valmistautumisen ja suunnittelun ansiota. Metro on valinnut kohdemarkkinansa tarkkaan, suosien kehittyviä markkinoita, joilla on vahvasti kasvava keskiluokka. Kommunismin romahtaessa Metro toimi jo kyllästyneillä Länsi-Euroopan markkinoilla. Itä-Euroopan markkinoiden avautuminen tuli kuin tilauksesta Metrolle. Metro ei ole laajentunut Amerikan, eikä Australian markkinoille, koska niihin liittyy suuremmat riskit ja niillä vallitsee jo kova kilpailutilanne.

Metro aloitti laajentumisensa Itä-Eurooppaan markkinoiden vapautumisen myötä ensimmäisten suurten länsimaisten vähittäiskauppiaiden joukossa. Näillä alueilla kuluttajat omaksuivat Cash & Carry –konseptin nopeasti, ja Metro kykeni saavuttamaan nopeasti vahvan markkina-aseman. Nykyään Itä-Eurooppa on Metron tärkeintä markkina-aluetta. Kansainvälisen kaupan ja –liiketoiminnan painopisteen siirtyessä yhä enemmän Aasiaan, Metro on pyrkinyt muiden länsimaisten vähittäiskauppiaiden kanssa uusille kasvualueille ensimmäisten joukossa. On ajan kysymys, milloin esimerkiksi Kiinan ja Intian markkinat vapautuvat täysin. Siinä vaiheessa Metrolla on jo tukeva jalansija molemmissa maissa ja sillä on huomattava tuntemus paikallisista markkinoista.

Suuren kokonsa ansiosta Metro pystyy kontrolloimaan tavarantoimittajia. Koska Metrolla on suuri markkinaosuus markkinoilla joilla se toimii, on tuottajien pakko yrittää saada omat tuotteensa Metron valikoimaan jos ne haluavat menestyä. Tästä johtuen Metron on helppo löytää uusia toimittajia verkostoonsa laajentuessaan uusille markkinoille. Olemme keränneet tärkeimmät menestystekijät kuvaan 7.

Kuva 7. Metron menestystekijät

6.3 Vähittäiskaupan tulevaisuuden näkymät

Suurten kansainvälisten kauppaketjujen toiminnan seurauksena alkanut nykyaikaisten vähittäiskauppojen leviäminen itäisen Euroopan vähemmän kehittyneille alueille tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa (Planer 2005). Sama ilmiö on havaittavissa Aasiassa. Monet pienet ja yksityiset vähittäiskaupan toimijat tulevat sulautumaan yhä enemmän suuriin monikansallisiin kauppaketjuihin. Suurten kauppaketjujen valtasuhteet kehittyvät jatkuvasti. Yritysostojen myötä suhteet voivat muuttua nopeasti ja globaalit vähittäismarkkinat muuttuvat yhä enemmän oligopolistisemmiksi. Kauppaketjujen

kasvava omien tuotemerkkien valikoima ajaa tulevaisuudessa merkkituotteiden valmistajia yhä ahtaammalle. Suurten vähittäiskauppiaiden myyntivalikoimiin pääsy on kuitenkin elinehto monille merkkituotteiden valmistajille.

6.4 Metron nykytila ja tulevaisuuden näkymät

Metro kärsii kotimarkkinoiden heikosta talouden tilasta sekä vaativasta kilpailutilanteesta. Kotimarkkinoillaan Saksassa se on joutunut supistamaan työntekijöidensä määrää, johtuen osittain talouden heikosta tilanteesta. Syynä on ollut myös voittojen pieneneminen viimeisien vuosien aikana, vaikka koko konsernin myynti (kuva 1) onkin kasvanut koko 2000-luvun ajan. (Artto 2008) Talouden nykytila on alkanut suosimaan halpamyyntiketjuja kuten Lidliä ja Aldia. Tilanne suosii myös Cash & Carry –konseptia, mutta on vahingollista Metron muille toiminnoille. Erityisesti Real ja Galeria Kaufhof ovat joutuneet koville.

Metrolla on vähän strategisia siirtoja jäljellä, mikäli se haluaa jatkaa yhtä vahvaa kasvua. Yksi tulevaisuuden suunta voikin olla, että liiketoimintaa tullaan keskittämään yhä enemmän Cash & Carryn ympärille ja mahdollisesti karsimaan muita myyntitoimintoja. Keskittymisen tuomasta riskistä huolimatta Metro todennäköisesti tulee keskittymään yhä voimakkaammin Cash & Carry –konseptiinsa. Mikäli kuluttajien ostokäyttäytyminen ja vähittäiskaupan rakenne Metron markkina-alueilla muuttuisi Cash & Carry –konseptia epäsuosivaksi, voisi muutos olla Metrolle kohtalokas. Tällöin konsernin tuottoisimmasta myyntidivisioonasta ja merkittävästä kilpailuedun tuojasta tulisi rasite koko Metro Groupille.

LÄHDELUETTELO

Artto, Juhani (2008). Saksassa Metro AG supistaa henkilökuntaansa. [Pamin verkkosivuilla]. 6.10.2008 [viitattu 13.3.2009]. Saatavissa: http://www.pam.fi/ajankohtaista/?x12969=2628714

Barry, M. (1981). Retailing – An International Force. Paper presented at the AIB and EIBA joint conference, Barcelona. 17.-19.12.1981.

Datamonitor (2008) Metro Group: another record year. Preview MarketWatch: Food, Feb2008, Vol. 7 Issue 2, s. 17. (AN 29406152)

Dawson J., Larke R. & Mukoyama M. (2006). Strategic in International Retailing. Routledge. Oxon.

Deloitte (2008). Wal-Mart remains largest global retailer, according to Deloitte survey. [www-dokumentti] 10.3.2008 [viitattu 27.2.2009]. Saatavissa: http://www.deloitte.com/dtt/press_release/0,1014,cid%3D196099%26pv%3DY,00.html

Deloitte (2009). Global Powers of Retailing 2009. [www-dokumentti] 12.1.2009 [viitattu 27.3.2009]. Saatavissa: http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail_FINAL2.pdf

Fernie J., Fernie S. & Moore C. (2003). Principles of Retailing. Elsevier. Oxford.

Gaul, Wolfgang (2008). Internationales Marketing. Luentomateriaali, Universität Karlsruhe: Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung. 213 s.

Hauta-Aho, Osmo (2008). Yrityssuunnittelu. Luentomateriaali, Syksy 2008, Digipaino, Lappeenranta.

Hoviseppä, Matti. (2005). Saksalainen Metro Puolaan. Taloussanomat [verkkolehti] 15.10.2005 [viitattu 23.3.2009]. Saatavissa: http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2005/10/15/saksalainen-metro-puolaan/200519795/12

Kacker, M. (1986). Coming to Terms with Global Retailing. International Marketing Review. Vol.3, No.1, spring 1986

Kotler, Philip; Saunders, John; Armstrong, Cary; Wong, Veronica (1999). Principles of Marketing. Second European Edition. Prentice Hall Europe. ISBN 0-13-262254-8

Kotler, Philip (2000). Marketing Management. Upper Saddle River (NJ) Prentice Hall. 718 s. ISBN 0-13-015684-1

Krings, Thorsten (2006) Meeting Metro: A case study. European Retail Digest. Summer 2006, Issue 50, s. 37-42, (AN 23004474)

Krugman, P. R. & Obstfeld M. 2003. International Economics. Theory and policy. Kuudes painos. Pearson Education Inc. Yhdysvallat. 754 s. ISBN 0-321-11639-9.

Leknes H. & Carr C. (2004) Globalization, International Configurations and Strategic Implications: The Case of Retailing. Long Range Planning. Vol. 37. s. 29-49.

Louhivuori, Jani (2006), Russia's Food Retail Sector from the Point of View of Finnish Food Producers. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pohjoisen ulottuvuuden tutkimuskeskus - NORDI. Julkaisu 26. 91 s. ISBN 952-214-144-5

Luostarinen, Reijo & Welch, Lawrence (1993) International Business Methods. Second print. Kyriiri Oy, 273 s. ISBN 951-702-491-6

Martin, Paul (1997). Retailing in Central and Eastern Europe. FT Retail & Consumer Publishing. 192 s. ISBN 1-85334-663-2

Metro Cash & Carry (2006). Internationalization. [Metro Cash & Carryn www-sivuilla]. Päivitetty 15.8.2006. [viitattu 23.3.2009].
Saatavissa: http://www.metro-cc.com/servlet/PB/menu/1015060_l2/index.html

Metro Group (2001). Metro Cash & Carry GmbH to Open First Wholesale Markets in Moscow. [Metro Groupin www-sivuilla]. Päivitetty 31.10.2001. [viitattu 23.3.2009].
Saatavissa: http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1003235_l2/index.htm

Metro Group (2002). Metro Group to open its first Metro Cash & Carry outlet in Japan. [Metro Groupin www-sivuilla]. Päivitetty 4.12.2002. [viitattu 23.3.2009].
Saatavissa: http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1004370_l2/index.htm

Metro Group (2005). Real hypermarkets start business in Russia. [Metro Groupin www-sivuilla]. Päivitetty 27.2.2005. [viitattu 23.3.2009].
Saatavissa: http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1029200_l2/index.htm

Metro Group (2006a) Media Markt opens first stores in Russia. [Metro Groupin www-sivuilla]. Päivitetty 1.12.2006. [viitattu 23.3.2009].
Saatavissa: http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1101360_l2/index.htm

Metro Group (2006b). Media Markt starts in Sweden. [Metro Groupin www-sivuilla]. Päivitetty 26.9.2006. [viitattu 23.3.2009].
Saatavissa: http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1088380_l2/index.htm)

Metro Group (2008a). Annual Report. [Metro Groupin www-sivuilla]. Julkaistu 24.3.2009. [viitattu 25.3.2009]. Saatavissa:
http://www.metrogroup.de/multimedia/microsite/Geschaeftsbericht-2008/pdf/GB2008-en.pdf

Metro Group (2008b). METRO Group sells Extra Supermarket Chain. [Metro Groupin www-sivuilla]. Päivitetty 17.1.2008. [viitattu 24.3.2009].
Saatavissa: http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1150610_l2/index.htm

Metro Group (2008c). Trading Statement 2008. [Metro Groupin www-sivuilla]. julkaistu 13.1.2009 [viitattu 18.3.2009].
Saatavissa: http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1196940_l2/index.html

Metro Group (2009a). Sales Brands. [Metro Groupin www-sivuilla]. Päivitetty 23.3.2009. [viitattu 24.3.2009].
Saatavissa: http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000090_l2/index.html

Metro Group (2009b). Investor relations. [Metro Groupin www-sivuilla] [viitattu 5.4.2009]. Saatavissa:
http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000117_l2_ePRJ-METRODE-MAINPAGE/index.html

Metro Group (2009c). Enlargement of the sales network. [Metro Groupin www-sivuilla]. Päivitetty 19.3.2009. [viitattu 23.3.2009].
Saatavissa: http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1034070_l2/index.html

Metro Group (2009d). India – a booming economy. [Metro Groupin www-sivuilla]. Päivitetty 8.1.2009. [viitattu 2.4.2009].
Saatavissa: http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1109570_l2/index.html

Planer, Boris (2005), Top 30 Grocery Retailers in Europe. European Retail Digest, Summer2005 Issue 46, s. 66-71, (AN 18713671)

Porter, Michael E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc. 855 s. ISBN 0-02-925361-6

Seth, Andrew & Randall, Geoffrey (2005). Supermarket Wars. Palgrave Macmillan. 187 s. ISBN 1-4039-1910-0

Tiusanen Tauno, Ivanova Oksana, Podmetina Daria (2004), EU's New Neighbours: The Case of Ukraine. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pohjoisen ulottuvuuden tutkimuskeskus - NORDI. Julkaisu 6. 150 s. ISBN 951-764-869-0

Tiusanen, Tauno (2004a). International Business Methods. Luentomateriaali, Syksy 2004, Digipaino, Lappeenranta.

Tiusanen, Tauno (2004b). Poland, the Largest New EU Country. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pohjoisen ulottuvuuden tutkimuskeskus - NORDI. Julkaisu 4. 92 s. ISBN 951-764-860-X

Tiusanen T. & Malinen N. (2006). Foreign Retailers in Russia. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pohjoisen ulottuvuuden tutkimuskeskus - NORDI. Julkaisu 34. 44 s. ISBN 952-214-252-2

Vida I. & Fairhurst A. (1998). International Expansion of Retail Firms: A Theoretical approach for future investigations. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 5. No. 3. s.143-151

LIITE I 1

Metron myymäläverkosto (31.12.2008)

METRO Group

Store network as at 31/12/2008

	Metro Cash & Carry	Real	Media Markt and Saturn	Galeria Kaufhof	Other	Total
Germany	**126**	**343**	**367**	**126**	**190**	**1,152**
Austria	12		33		2	47
Belgium	11		15	15		41
Denmark	5					5
France	91		29			120
Italy	48		92			140
Luxemburg			1			1
Netherlands	17		30			47
Portugal	11		9			20
Spain	34		57			91
Sweden			14			14
Switzerland			18			18
UK	33					33
Western Europe	**262**		**298**	**15**	**2**	**577**
Bulgaria	11					11
Croatia	6					6
Czech Republic	13					13
Greece	9		9			18
Hungary	13		22			35
Moldova	3					3
Poland	29	53	50			132
Romania	24	20				44
Russia	48	12	14			74
Serbia	5					5
Slovakia	5					5
Turkey	13	11	8			32
Ukraine	23					23
Eastern Europe	**202**	**96**	**103**			**401**
China	38					38
India	5					5
Japan	4					4
Morocco	8					8
Pakistan	2					2
Vietnam	8					8
Asia/Africa	**65**					**65**
Total	**655**	**439**	**768**	**141**	**192**	**2,195**

(Metro Group 2008c)

Metron myymäläverkon kehitys vuonna 2008

Store Network Development 2008

	31/12/2007	Openings 2008	Closures/ Disposals 2008	31/12/2008	Change (absolute)
Metro Cash & Carry	615	40	-	655	40
Real	435	14	10	439	4
Media Markt and Saturn	702	70	4	768	66
Galeria Kaufhof	141	-	-	141	0
Other	205	-	13	192	-13
Total	**2,098**	**124**	**27**	**2,195**	**97**

(Metro Group 2008c)

Konsernin myynti tilikaudella 2008

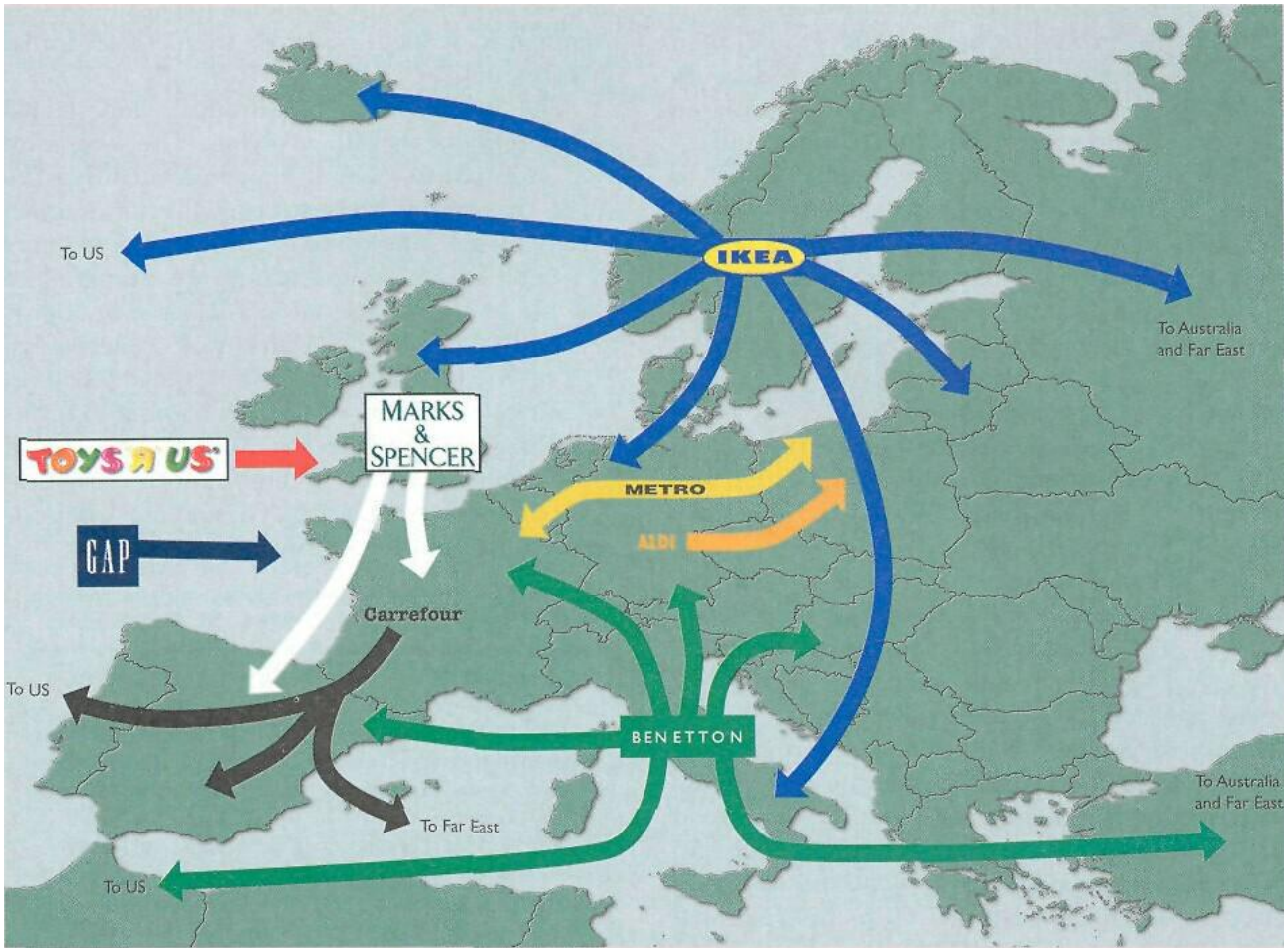
Group Sales in Financial Year 2008

	2008	2007	Change (%)		Q4 2008	Q4 2007	Change (%)	
	€ billion	€ billion	total	pre-currency	€ billion	€ billion	total	pre-currency
Germany	26.7	26.1	2.0	2.0	8.1	8.0	2.1	2.1
Western Europe (excl. Germany)	21.0	20.5	2.2	3.1	6.2	6.2	-0.5	0.2
Eastern Europe	18.1	15.7	15.3	14.9	5.2	4.9	6.6	9.9
Asia/Africa	2.2	1.9	19.3	20.4	0.6	0.5	27.0	15.8
METRO Group	**68.0**	**64.2**	**5.9**	**6.1**	**20.1**	**19.5**	**3.0**	**3.8**

(Metro Group 2008c)

LIITE II

Vähittäismyyjien laajentuminen Euroopassa 1990-luvun alussa



(Kotler, Saunders, Armstrong & Wong 1999, 917)

Maailman kymmenen suurinta vähittäismyyjää (2007)

Economic concentration of top 10 retailers, 2007

Top 250 rank	Name of company	Country of origin	2007 retail sales (U.S.$mil)	2007 Retail sales growth
1	Wal-Mart	U.S.	374,526	8.6%
2	Carrefour	France	112,604	5.5
3	Tesco	UK	94,740	10.9
4	Metro	Germany	87,586	7.2
5	Home Depot	U.S.	77,349	-2.1
6	Kroger	U.S.	70,235	6.2
7	Schwarz	Germany	69,346	12.7
8	Target	U.S.	63,367	6.5
9	Costco	U.S.	63,088	7.0
10	Aldi	Germany	58,487	5.7
		Top 10*	1,071,328	7.2%
		Top 250*	3,619,257	7.6%
		Top 10 Share of Total	29.6%	

* Sales-weighted, currency-adjusted composite growth rate

Source: published company data and Planet Retail

(Deloitte 2009)

LIITE III 2

Euroopan kymmenen suurinta vähittäismyyjää (2007)

Top 10 European retailers, 2007

Europe rank	Top 250 rank	Company	Retail sales (U.S.$ billions)	Country of origin
1	2	Carrefour	$112.6	France
2	3	Tesco	94.7	UK
3	4	Metro	87.6	Germany
4	7	Schwarz	69.3	Germany
5	10	Aldi	58.5	Germany
6	12	Rewe	51.9	Germany
7	14	Auchan	49.3	France
8	18	E. Leclerc	44.7	France
9	19	Edeka Zentrale	44.6	Germany
10	23	ITM (Intermarché)	40.7	France

Source: published company data and Planet Retail

(Deloitte 2009)