

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats 10p
HT 2006
Handledare: Karin Winroth

Etableringsmöjligheter på den ryska livsmedelsmarknaden

Författare:

Ekaterina Smirnova 740626
katjasmirnova@hotmail.com

Irina Öberg 821114
iri_bri@yahoo.se

SAMMANFATTNING

Traditionellt isolerad från internationella marknader har Ryssland under de senaste femton åren genomgått stora förändringar, vilket ledde till landets ökade deltagande i världsekonomi och som resultat till större intresse från utländska aktörer. Detaljhandelsbranschen är en av de mest attraktiva sfärer för utländska investeringar och då inte minst när det gäller livsmedelsförsäljningen. Innan företag bestämmer sig att gå in på en marknad måste de genomföra en utförlig marknadsanalys för att se om det finns potential för ytterligare etableringar inom branschen. Syftet med detta arbete är därför att *undersöka om det finns etableringsmöjligheter för utländska etablerare på den ryska livsmedelsmarknaden*. Fokus läggs främst på att genomföra en branschanalys genom att titta på branschutvecklingen, konkurrenssituationen samt eventuella inträdeshinder. Undersökningen begränsas till Sankt Petersburgsregionen.

Undersökningen har visat att det råder goda ekonomiska samt branschförutsättningar på den ryska livsmedelsmarknaden. Befolkningens välståndökning, starkare köpkraft och minskad inflation tyder på ökad ekonomisk stabilitet. Branschen befinner sig fortfarande i tillväxtstadium. För detta talar det faktum att konkurrenssituationen inte är väldigt intensiv då det finns ett fåtal ledande aktörer som är ganska differentierade sinsemellan samt ökande efterfrågan på konsumtionsvaror. Därför kan man konstatera att det finns utrymme för fler etableringar inom denna bransch. Dock bör man uppmärksamma att inom snar framtid kommer konkurrenssituationen att intensifieras vilket kan försvåra en framgångsrik etablering.

Ett visst antal svårigheter vid utlandsetableringen har likaså uppmärksammats under undersökningsgång. Det största är att de inhemska företag har funnits på marknaden i flera år och har redan en väletablerad verksamhet när det gäller marknadskunskap, etablerade relationer med kunder och leverantörer samt tillgång till gynnsamma lokaler. För att övervinna dessa etableringshinder krävs det lång tid och omfattande investeringar. Dessa etableringshinder kan dock övervinnas under förutsättning att potentiella utländska etablerare innehar speciella fördelar i form av t.ex. differentierad produkt eller service, erfarenheter av internationellt företagande samt stora kapitalresurser.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING.....	5
1.1 BAKGRUND.....	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	6
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	6
1.4 SYFTE.....	7
1.5. AVGRÄNSNINGAR.....	7
1.6 DEFINITION.....	7
2 METOD.....	8
2.1 FORSKNINGSAKSATS.....	8
2.2 VAL AV METOD.....	9
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	10
2.3.1 <i>Datainsamling</i>	10
2.4 TILLFÖRLITLIGHET.....	11
3 TEORI.....	13
3.1 VAL AV TEORI.....	13
3.2 BRANSCHANALYS.....	14
3.2.1 <i>Branschens mognadsgrad</i>	14
3.2.2 <i>Branschstrukturanalys</i>	16
3.2.3 <i>Etableringshinder</i>	20
3.3 TEORETISK SYNTES.....	22
4 EMPIRI.....	23
4.1 EKONOMISK MILJÖ.....	23
4.1.1 <i>Tillväxt</i>	23
4.1.2 <i>Inflation</i>	23
4.1.3 <i>Köpkraft</i>	24
4.2 DETALJHANDELSBRANSCHEN.....	24
4.3 DETALJHANDEL I ST. PETERBURG.....	27
4.3.1 <i>Allmän information</i>	27
4.3.2 <i>Butiksformat</i>	28
4.3.3 <i>Multiformat</i>	30

4.4 KONKURRENSSITUATION	31
4.5 KONSUMENTER.....	37
4.6 LEVERANTÖRER	40
4.7 POTENTIELLA ETABLERARE	42
5 SLUTANALYS	44
5.1 DE EKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR.....	44
5.2 DETALJHANDEL	45
5.3 KONKURRENSSITUATION	47
5.4 KONSUMENTER.....	50
5.5 LEVERANTÖRER	51
5.6 POTENTIELLA ETABLERARE	52
5.7 ETABLERINGSHINDER	52
5.8 FRAMTIDA TRENDER.....	54
6 RESULTAT	56
7 SLUTSATSER.....	59

FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING

Figur 1 – Stadier i branschens livscykel (Porter, 1993)	14
Figur 2 – Branschkonkurrensens drivkrafter (Porter, 1993)	16
Figur 3 – Beslut om etablering (egen modell)	21
Figur 4 – Detaljhandelsmarknadstillväxt (www.atkearney.com).....	24
Figur 5 – Livsmedelsomsättning” (www.gks.ru).....	24
Figur 6 – valskriterier (www.adlife.spb.ru/research/16.shtml).....	37
Tabell 1 - “De tio ledande livsmedelskedjor” (“Delovoy Peterburg).....	30

1 Inledning

I detta avsnitt presenteras bakgrunden och problemdiskussionen till det valda ämnet för att kunna ge läsaren en inblick i problematiken och de frågor som arbetet ämnar besvara.

1.1 Bakgrund

Vi lever i en värld av ständig förändring och förnyelse där den teknologiska utvecklingen skapar utrymme för nya kommunikationsmöjligheter med hjälp av vilka tid och rum kan överskridas mycket snabbare och lättare än förut. Kapital, resurser och information kan numera utbyttas mellan människor, länder och kontinenter mycket smidigare, vilket skapar ett slags gränslöst flödessamhälle med globala dimensioner.¹

När det gäller den ekonomiska sfären framgår denna trend tydlig genom globaliseringen av marknader och internationaliseringen av företag. Öppna nationella gränser, ekonomiska unioner, avskaffning av stränga regleringar leder till att fler och fler företag kan expandera sin verksamhet genom att etablera sig på utländska marknader. I och med att världshandel liberaliseras och marknader blir mer gränsöverskridande får också konkurrens en internationell karaktär. Som resultat av den ekonomiska rörligheten ökar antal aktörer på den begränsade inhemska marknaden, vilket leder till att det blir allt svårare för företag att utvidga sin verksamhet och därmed öka vinster. För att trygga sin lönsamhet och tillväxt samt för att bli internationellt konkurrenskraftiga söker sig företag till nya marknader.

Den ökande globaliseringen har lett till att allt fler nya marknader kom i fokus. Traditionellt isolerad från internationella marknader har till exempel Ryssland under de senaste femton åren genomgått stora förändringar, vilket ledde till landets ökade deltagande i världsekonomi och som resultat till större intresse från utländska aktörer. Investeringarna i Ryssland främjas av att Rysslands BNP och konsumenternas köpkraft ökar och av att landet har stora råvaruresurser samt av att de politiska förhållandena stabiliserar sig².

¹ Törnqvist, Gunnar, Sverige i nätverkens Europa, 1996, s.223

² www.swedishtrade.se

1.2 Problemdiskussion

I takt med den allmänna internationaliseringen har detaljhandelsglobalisering varit en omfattande trend de senaste decennierna. Allt fler kedjor uppmärksammats för sina internationella etableringar och då inte minst inom livsmedelförsäljningen.³

Livsmedel är en grundläggande förutsättning för människans existens och utgör därför en betydande del av hennes dagliga konsumtion. Detta tyder på att livsmedel kommer alltid att vara efterfrågad och är därför av intresse för företag att investera i. Det faktum att livsmedelsbranschen utvidgas genom att fler aktörer etablerar sig på marknaden och befintliga kedjor ökar antal butiker och butiksyta tyder på att branschen inte är mät och det finns potential för ytterligare, tillväxt vilket företag inte kan gå miste om.

Ryssland anses vara en intressant marknad för utländska investeringar inom detaljhandelssektorn. De senaste två åren har denna sektor varit en av de mest attraktiva och vissa analytiker inom branschen bedömer ett fortsatt intresse utifrån utländska aktörer⁴. En av orsakerna till en sådan utveckling är bl.a. inkomstfördelning bland medelklasskonsumenter i Ryssland, som i snitt lägger så mycket som 85 procent av sin disponibla inkomst på konsumtionsvaror,⁵ medan i Sverige lägger man endast 18 procent. I och med att realinkomster fortsätter att stiga, bedömer Exportrådet i Ryssland att det är just detaljhandeln som kommer att ha störst tillväxtpotential, då det i första hand gäller försäljningen av livsmedel.⁶

En framgångsrik verksamhet på den utländska marknaden där företagen tänker expandera, förutsätter en förkunskap om marknaden och rådande förhållanden för att se om det finns marknadspotential.⁷ Man måste göra en utförlig marknadsundersökning, där man samlar in uppgifter från marknaden för att vidare kunna utvärdera etableringsmöjligheter och möjliga problem som kan uppstå vid etablering. En sådan analys hjälper företag att bestämma om de ska gå in på marknaden eller inte.

1.3 Problemformulering

³Mattson, G. "Företag och marknader i förändring", 1994

⁴ www.atkearny.com, 2004

⁵ Affärsvärlden, 04.09.27

⁶ Ibid

⁷ Palm, G. "Världshandel", 1995

Vilka etableringsmöjligheter finns det för en utländsk livsmedelskedja på den ryska detaljhandelsmarknaden?

1.4 Syfte

Syftet med undersökningen är att analysera dagens livsmedelsåterförsäljning i Ryssland för att se huruvida det finns en marknadspotential för etableringar inom denna sektor för utländska investerare.

1.5. Avgränsningar

Arbetet ska avgränsas till att fokusera på analys av stora och medelstora företag inom den ryska livsmedelsbranschen eftersom det är just inom denna kategori en ökad tillväxt uppmärksammas i dagsläget.⁸ Studien omfattar inte hela Ryssland utan begränsas till Sankt Petersburgsregionen, eftersom detta är en miljonstad, vilket i sin tur utgör ett bra demografisk underlag. Dessutom ligger staden nära den västerländska marknaden.

Fokus i denna undersökning ska främst läggas på att analysera etableringsmöjligheter inom den aktuella branschen på en ny marknad. Makrofaktorer ska däremot inte beröras i första hand.

1.6 Definition

Med tanke på fokusområde för studiens forskningsproblem är det av stor vikt att definiera vissa begrepp.

Detaljhandel är all försäljning av varor i små kvantiteter till slutlig konsument.⁹

Livsmedel är den sammanfattande benämningen på allt som är tänkt att förtäras.¹⁰

Butikskedja är företag med flera filialer i form av butiker, franchise eller fristående butiksenheter med gemensam samordningsorganisation.¹¹

⁸ www.swedishtrade.se

⁹ <http://susning.nu>

¹⁰ www.karlstad.se/miljo/livsmedel

¹¹ www.wikipedia.org

2 Metod

Metodteori kan erbjuda flera olikartade sätt att genomföra undersökningen på. Dock långt ifrån alla av dem passar till undersökningsproblematiken och ett felaktigt val av metod kan därmed orsaka missvisande resultat. För att kunna besvara de frågorna som ställs i uppsatsen är det därför av stor vikt att kunna finna lämpliga och relevanta tillvägagångssätt. Den valda metodiken är inte minst betydelsefull dels i den mening att andra ska kunna kontrollera undersökningsresultat och dels i att läsaren ska kunna få en ledtråd i arbetet.

2.1 Forskningsansats

Man kan urskilja tre kategorier av forskningsansatser som styr samspelet mellan empiri och teori: deduktion, induktion och abduktion.¹²

Kännetecknande för deduktiv ansats är att man utgår ifrån befintliga generaliseringar, dvs. att man utifrån vedertagna teorier och allmänna principer drar slutsatser om en specifik företeelse. Syftet med undersökningen blir då att med hjälp av befintliga teoretiska utgångspunkter analysera och förklara ett specifikt problem. En induktiv ansats är raka motsatsen till den deduktiva och går ut på att fastställa ett samband mellan en mängd enskilda fall, vilket i sin tur kan uppfattas som generellt giltiga.¹³ Med andra ord, man först samlar in data, analyserar den och sedan formulerar en teori som kan tillämpas på liknande fall.

Den tredje ansatsen är abduktion och är en kompromiss mellan deduktion och induktion. Den utgår ifrån empiriska data som analyseras och generaliseras. Teoretiska föreställningar avvisas emellertid inte och används snarare som inspirationskälla för upptäckt av allmänna mönster som kan underlätta förståelse av fallet.¹⁴

I denna undersökning kommer förhållningssättet att likna det abduktiva, eftersom här utgår vi både ifrån empiriska fakta, liksom induktionen, samt även ifrån teoretiska föreställningar, vilket ligger närmare deduktionen. Det vore omöjligt att i vårt fall frambringa en viss modell enligt vilken empiri skulle produceras samt inte heller bestämd empiri skulle kunna fungera

¹² Alvesson M., "Tolkning och Reflektion", 1994

¹³ Ibid

¹⁴ Alvesson M., "Tolkning och Reflektion", 1994

utan teoretisk prövning, dvs. utan det föreslagna övergripande mönstret. Här ska det istället och till en viss mån utvecklas det empiriska tillämpningsområdet successivt samtidigt som den teoretiska biten ska under processens gång justeras och förfinas.¹⁵

2.2 Val av metod

Vi ska här skilja mellan två större forskningsmetoder, kvalitativa och kvantitativa. Valet mellan dessa två tekniker ”inte kan ställas abstrakt utan måste relateras till forskningsproblem och –objekt”¹⁶. Intentionen med den kvalitativa metoden är att samla in information i form av fakta för att öka förståelsen inom det aktuella område och inte nödvändigtvis kunna generalisera resultatet. Den kvantitativa metoden går däremot ut på att det som ska studeras kan mätas och därmed presenteras i form av siffror.¹⁷ I vissa fall kan det vara lämpligt med en ren kvantitativ metod, i andra med en ren kvalitativ och ibland med en kombination av dessa. Söker man dock grundläggande förståelse snarare än kvantifiering av mätbara värden, lämpar det sig att hantera bestämda aspekter med kvalitativ forskning, eftersom denne tillåter mångtydigheten ifråga om tolkningsmöjligheter.¹⁸

Vår ansats är att i första hand skapa förståelse kring branschsituationen i Ryssland samt analysera och belysa denne. Med tanke på frågeställningen måste vi även använda oss av kvantitativa data, vilket i sin tur ska bearbetas på ett kvalitativt sätt i strävan att upptäcka mönster och samband i de siffermässiga uppgifterna. Med tanke på arbetets syfte har vi valt att förhålla oss främst till kvalitativa metoder i form av skriftliga källor av sekundär karaktär. I den här undersökningen läggs vikten på att upptäcka logik i det empiriska materialet som ska i sin tur bearbetas i syfte att förstå tingens underliggande mening.¹⁹

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid., s.11 (Hughes och Månsson, 1988)

¹⁷ Denscombe, M., ”Forskningshandboken”, 2000

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid

2.3 Tillvägagångssätt

Metodsval styrs av undersökningens problematik och ska bidra till att lyfta fram viktiga mönster och samband för att förklara de komplexa processer som studeras.²⁰ Vi har valt att använda oss av skriftliga källor av olika slag. Med hjälp av olikartade informationskanaler syftar vi att skapa oss en så bred syn på problematiken som möjligt.

2.3.1 Datainsamling

För att besvara de frågor som ställs i arbetet måste man skaffa sig så mycket relevant information som möjligt. Det finns olika sätt att få tag på informationen beroende på dess typ, det vill säga: sekundär eller primär. Sekundär data är sådan som tidigare har insamlats av andra forskare i ett annat sammanhang och med ett annat syfte.²¹ Dessa kan finnas i form av bland annat skriftliga källor så som artiklar, statistik och rapporter mm. Fördelen med sekundär data är att de är lättillgängliga. Men man måste se till att hitta informationen som är relevant för undersökningen, dvs. aktuell och tillförlitlig. Eftersom sekundär data har tidigare samlats för andra ändamål måste dess relevans beaktas i hög grad. Primär data däremot samlas av forskaren själv genom bl.a. intervjuer, enkäter och/eller observationer. Fördelen med denna typ av data är att dessa anskaffas för den aktuella problematiken.²²

Vår studie bygger på de sekundära data i form av skriftliga källor. Då vårt syfte med undersökningen är att belysa och analysera branschsituation i S:t Petersburg ska studien grundas på sekundär data eftersom vi behöver samla en omfattande information av allmän karaktär. Vi ska utgå ifrån tidningsartiklar, statistiska data, rapporter, Internet och andra forskningsrapporter som behandlar fakta kring branschsituation och affärsklimat i allmänhet i Ryssland samt andra skriftliga källor, så kallad extern sekundärdata. Detta förväntar vi ska medverka i vår förståelse av hur hela branschen och/eller vissa av dess element fungerar och förändras över tiden. Sådan information anser vi, med andra ord, hjälper att belysa de starka respektive svaga sidor som präglar den rådande situationen inom branschen och på marknaden som helhet, och samtidigt tjänar som konkurrensmässiga verktyg, då ett företag

²⁰ Christensen, L., "Marknadsundersökning – en handbok", 1998

²¹ Ibid.

²² Denscombe, M., "Forskningshandboken", 2000

ska överväga utlandsetableringen. Genom att studera dessa källor anser vi att det bli möjligt att dra slutsatser som ska bidra till att svara arbetets frågeställning.

2.4 Tillförlitlighet

Det existerar vissa kriterier på att forskningsresultat ska vara pålitliga, vilket innebär förväntan om att forskningen ska ge samma resultat och att man ska kunna dra samma slutsatser vid upprepade studier om man undersöker samma problematik. Dock finns det ändå inga garantier som kan försäkra att forskningsresultat ska vara sanna på ett obetingat sätt.²³

Inom kvalitativ forskning är det vedertaget att forskarens person, värderingar samt förkunskaper i ämne kan inte helt avskiljas från tolkningsprocessen men utgör en viktig del i den. Därför är det av största betydelse att reflektera över sitt förhållningssätt till arbete, dvs. huruvida har man som forskare varit objektiv i sin analys. Utan ett ständigt reflexivt tänkande kring forskarens *jag* och dess inverkan på forskningsmetodik, riskerar slutresultat att bli opålitliga. För att uppnå en så hög tillförlitlighet i forskningen som möjligt gäller det att ständigt kontrollera och ifrågasätta sina tolkningar.²⁴

All data som man som forskare tolkar och använder är bunden till tid och rum. En del av den information som vi har använt i arbetet kommer från olika webbsidor, affärstidningar och Exportrådets rapporter. Det är av vikt att nämna att vissa av dessa källor var dåligt uppdaterade och ofta informationen representerade föregående år. Dessutom är situationen i Ryssland är väldigt föränderlig, vilket kan innebära att föråldrad information inte är särskilt representativ i dagens läge.

När man arbetar med sekundära källor ska man också beakta med vilket syfte dessa har skapats. En del av information vi hade till vårt förfogande kom från rapporter som kunde ha skrivits med syfte att främja utländska investeringar i Ryssland. Det kan därför inträffa att man negligerar vissa mindre positiva aspekterna. Vi har i detta syfte försökt att vara kritiska när vi analyserade uppgifter, men vi vill ändå reservera oss för ett eventuellt påverkande av de rapporter som betonade alltför positiv bild av situationen i landet och inom branschen.

²³ Denscombe, M., "Forskningshandboken", 2000

Tillförlitligheten av de källor som var tryckta på det ryska språket var inte heller lätt att kontrollera men vi ändå beslutade att använda de data, eftersom den verkade enligt vår bedömning innehålla oerhört viktig information för undersökningen. Dessutom är det viktigt att påpeka att flera av de webbkällor som använts i arbetet representerar vetenskapliga texter och/eller är anknutna till affärstidskrifter.

Vi vill även nämna om att uppsatsens författare har en rysk bakgrund, vilket utan tvekan utgör en oerhörd styrka i denna undersöknings genomförandet. Förståelse av det ryska språket samt nationens mentalitet tjänar i detta avseende som en absolut fördel för undersökningen och hjälper i likaså informationsinsamlingen som i tolkningen av materialet.

²⁴ Ibid

3 Teori

Valet av teorier som undersökningen har gjorts i enighet med problemformuleringen. Genom att analysera dagens livsmedelsåterförsäljning i Ryssland vill vi se huruvida det finns en marknadspotential för etableringen inom denna sektor. En sådan problematisering härleder till vissa teorier samt utesluter andra.

Internationaliseringen handlar om att inhemska företag expanderar sin verksamhet till utländska marknader. Internationalisering är en komplex process som kräver både kunskap, resurser och tid. Vill företaget etablera sin verksamhet utomlands måste hänsyn tas till flera faktorer samt många frågor måste besvaras. Kortfattad kan man nämna att företaget ska ta ställning till bl.a. sådana frågor som: Varför vill det expandera? Finns det nödvändiga resurser eller konkurrensfördelar? Med vilken produkt och på vilken marknad ska företaget gå in? Vilka etableringskanaler ska användas? Genom att besvara dessa frågor kan företaget underlätta internationaliseringsprocessen och sålunda minska risken att misslyckas redan i tidigt skede av etableringsprocessen.

3.1 Val av teori

Som ovannämnts är etableringen på en utländsk marknad en komplex process som omfattar flera steg. Det finns därför en hel del av teorier som behandlar internationaliseringsprocessens olika moment. I vårt fall intresserar vi oss främst av marknadspotential och möjliga etableringsstrategier.

När ett företag bestämmer sig att gå in på en ny marknad är **marknadskunskap** av största vikten. Man måste göra en utförlig marknadsundersökning, där man samlar in uppgifter från marknaden för att vidare kunna utvärdera marknadspotentialen och möjliga problem som kan uppstå vid etablering. Företagets allmänna kunskaper om att bygga upp och driva internationell verksamhet utgör också en byggsten i marknadskunskap.²⁵ Marknadsundersökningen innefattar både en allmän **analys av den ekonomiska situationen** i landet, dvs. tillväxtens storlek, valutastabiliteten, inflationen, köpkraften samt analys av den

²⁵ Johanson, J., "Företagets internationaliseringsprocess", 2002

bransch som företaget tänker etablera sig i och då tittar man på branschens storlek och struktur, utvecklingstendenser, rådande konkurrens, efterfrågan osv. En av de vanligaste modellerna som används för att utvärdera branschen är ”**Porters fem branschstyrkor**” – modell. Förutom branschstrukturen måste företag även ta hänsyn till de **etableringshinder** som finns på marknaden och som kan hämma en lyckad etablering genom att antingen försvåra marknadsinträde eller orsaka stora kostnader för företaget.

3.2 Branschanalys

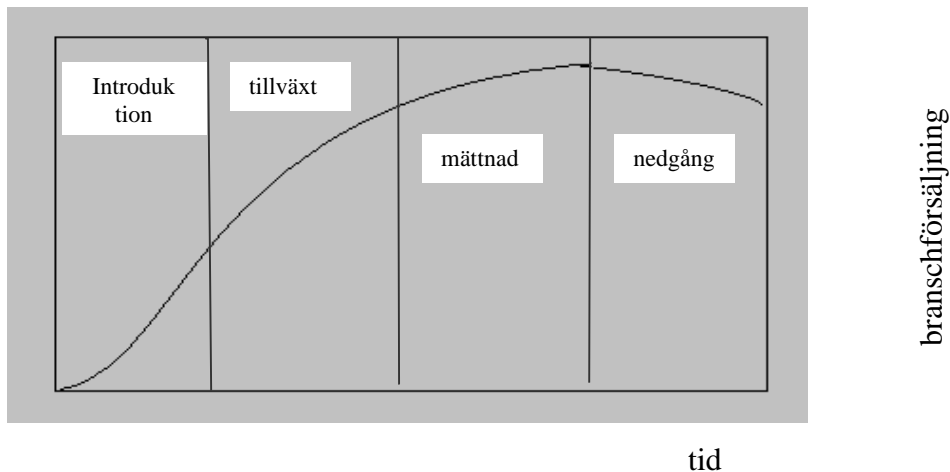
När företaget överväger expansion till en utländsk marknad är det av största vikt undersöka rådande förhållanden på marknaden i fråga. Fastän den relevanta omgivningen är mycket vidsträckt och innehåller både ekonomiska, sociala och politiska krafter, är det den bransch som företaget är verksam i som är en nyckelaspekt i företagens omgivning.²⁶ Oavsett målet med internationaliseringen vill företaget genomföra en lyckad etablering som i framtiden ska leda till en lönsam verksamhet. Utan att veta hur branschen ser ut, dess tillväxtpotential, vilka aktörer som finns på marknaden, hur konsumenternas köpbeteende ser ut med mera är det svårt att utvärdera marknadsattraktivitet och bestämma om det är värt att etablera sig på marknaden överhuvudtaget. För att kunna utvärdera marknadsattraktivitet ska man därför titta på branschens mognadsgrad samt genomföra branschstrukturanalys.

3.2.1 Branschens mognadsgrad

Etableringsbeslut påverkas i stor grad av branschens mognadsgrad. Befinner sig branschen i tillväxt-, mättnads- eller nedgångsstadium? Mättnadsgrad bestäms av branschförsäljningens tillväxttakt vilket i sin tur beror på bl.a. av antal aktörer på marknaden och konsumenternas köpkraft.²⁷ Finns det många aktörer, blir konkurrensen hård vilket pressar priserna ner och minskar vinstpotentialen. För en nyetablerare kan det bli svårt att vinna en vinstgivande marknadsandel, så länge det inte kommer med stark differentierade produkter eller låga priser. Köpkraften påverkar efterfrågan på marknaden. Stark köpkraft leder till ökad efterfrågan, vilket i sin tur påverkar företagens lönsamhet positivt samt pekar på att det finns utrymme för ytterligare investeringar inom en viss bransch.

²⁶ Johanson, J., ”Internationaliseringsprocess”, 2002

²⁷ Porter, M., ”Konkurrensstrategi”, 1993



figur 1 - Stadier i branschens livscykel (Porter, 1993)

Medan branschen genomgår sin livscykel förändras dess förhållanden. Varje period kännetecknas då av vissa faktorer som förändras när branschen övergår till nästa stadium.²⁸ Detta gäller sådana faktorer som t.ex. köpare, produkter, marknadsföring, distribution, konkurrens etc. För att få en bättre överblick för varje stadiums kännetecknande drag ska de presenteras nedan.

- ◆ **Introduktion:** köpartröghet, dålig kvalitet på produkter, produktutformning och utveckling viktig; höga produktionskostnader, fragmenterade kanaler; få konkurrerande företag på marknaden.
- ◆ **Tillväxt:** allt större köpargrupper, konsumenter accepterar ojämn kvalitet; prestationsmässiga produktskillnader, konkurrenskraftiga produktförbättringar; större benägenhet att teckna långvariga avtal med distributörer; många konkurrenter, fusioner och uppköp blir vanliga; höga vinster, lägre priser.
- ◆ **Mättnad:** massmarknad, val enligt lojalitet; mindre omfattande produktdifferentiering; höga distributionskostnader pga. breda sortimentet; priskonkurrens; fallande priser, lägre vinster.
- ◆ **Nedgång:** kunderna är kräsna köpare av produkten; föga produktdifferentiering, ojämn produktkvalitet; andra speciella distributionskanaler, färre konkurrenter pga. nedläggning; låga priser pga. strikt kostnadskontroll.

²⁸ Porter, M., "Konkurrensstrategi", 1993

Problemet med branschlivscykel är att den försöker att ange ett generellt mönster för branschutveckling.²⁹ Det är därför viktigt att ha i åtanke att utvecklingen inte håller alltid livscykelmönstret. Dessutom kan de för varje stadium kännetecknande drag skilja sig från bransch till bransch.

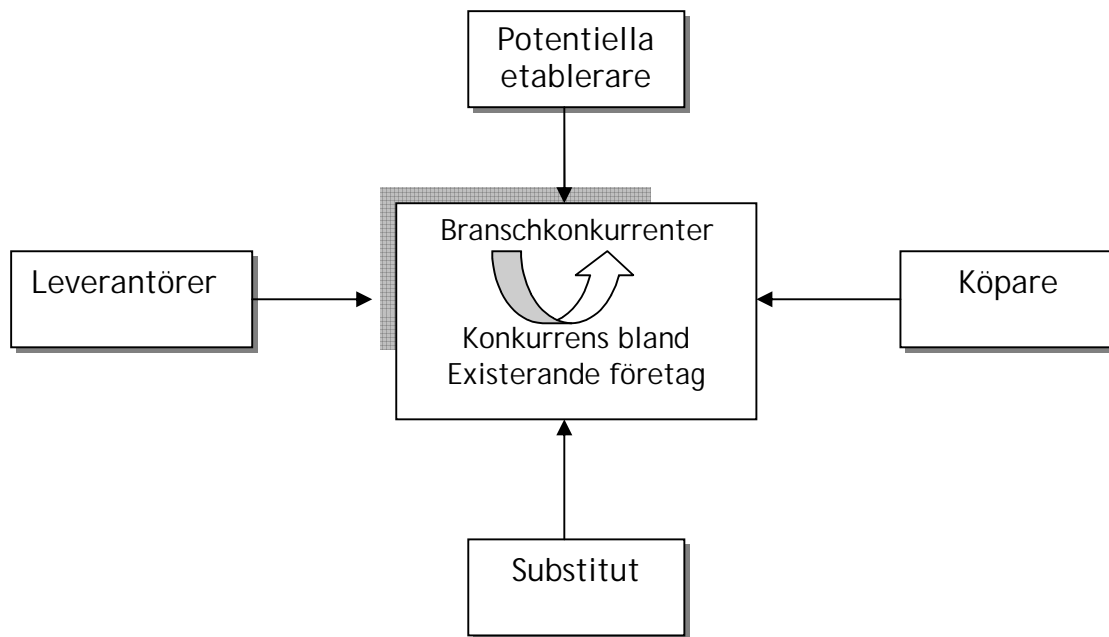
3.2.2 Branschstrukturanalys

En av de vanligaste teorierna för analys av branschstrukturen har utvecklats av M. E. Porter och går ut på att konkurrensens intensitet i en bransch beror på fem primära konkurrenskrafter som tillsammans bestämmer den slutliga vinstpotentialen i en bransch och påverkar företagets val av strategier. Branschstrukturanalys används främst i syfte att finna en rätt position i bransch, utifrån vilken företag kan bäst försvara sig mot dessa konkurrenskrafter eller kan utnyttja de till sin förmån.³⁰ Strukturanalys används främst för att utarbeta en korrekt konkurrensstrategi då företaget redan har etablerat sig på marknaden. Men vi anser att den kan vara lämplig även vid potentiell etablering då den tjänar som ett bra verktyg för att undersöka branschstrukturen för att vidare ställa den mot företagets egna struktur och resurser och se om det finns potential för ytterligare etableringar i så fall vilken position som företaget kan inta.

De fem konkurrenskrafterna som utgör byggstenar i branschens struktur är: *nuvarande konkurrenter, potentiella etablerare, substitut, leverantörer och köpare*. Varje av dessa krafter kan utgöra ett hot eller vara en möjlighet för företaget som vill etablera sig på marknaden. Nedan följer en utförligare beskrivning av de fem krafterna och deras betydelse för företagets etableringsbeslut.

²⁹ Ibid.

³⁰ Porter, M., "Konkurrensstrategi", 1993



Figur 2 - Branschkonkurrensens drivkrafter (Porter, 1993)

Branschkonkurrenser

Branschens konkurrensintensitet beror på:

- aktörernas koncentration i branschen: många jämbördiga aktörer leder till större rivalitet mellan dem då inget av företag intar ledande position och måste hela tiden hytta på nya sätt att vinna marknadsandelar. Om branschen kännetecknas av ett fåtal differentierade aktörer eller en/få ledande företag misstar man sig inte på varandras relativa styrka och det finns därmed större utrymme för nya etableringar som kan vinna marknadsandel genom differentiering.
- Grad av branschtillväxt: snabb branschtillväxt betyder att branschen inte är mätt än och det finns plats för nya etableringar.
- Grad av differentiering: där varan eller tjänsten uppfattas som standardiserade, uppstår det ett högt tryck på intensiv pris- och servicekonkurrens, vilket gör att nya företag kan få det svårt att locka kunder pga. sina något högre priser.
- Utträdeshinder: i branscher med höga ekonomiska, strategiska eller emotionella utträdeshinder, som tvingar företag att stanna på marknaden även vid låga eller negativa avkastningar, är konkurrensen intensivare.

Leverantörer

Kostnader på varor eller tjänster som företag är beroende av i sin verksamhet påverkar i stor grad företagets lönsamhet. Leverantörerna kan utöva större makt genom att sätta sina krav när det gäller varuleveransen, prissättning, kvalitet och andra leveransvillkor. Starka leverantörer kan därmed minska företagets lönsamhet. Leverantörernas grad av maktutövning beror på:

- Leverantörernas antal och storlek: om leverantörsgrupp domineras av några få aktörer och är mer koncentrerad än den bransch den säljer till kan de utöva större makt genom att t.ex. sätta högre priser eller bestämma för sig förmånligare villkor;
- Substitut: om det finns leverantörer som säljer substitut produkter minskar leverantörsgruppens förhandlingsstyrka.
- Antal branscher som leverantörsgrupp handlar med: om leverantörer säljer till flera branscher och en viss bransch inte spelar betydande roll blir leverantörer benägna att utöva större makt.
- Beroende från en leverantör: i fall företaget vill byta från en leverantör till en annan kan det uppstå höga omställningskostnader i form av t.ex. engångsavgifter, böter pga. avtalsavbrytning etc. Företaget kan vara beroende av leverantörens teknisk eller logistisk support, kontraktsvillkor eller rabatter vid stora inköpsvolymen. Samtliga faktorer bidrar till att leverantören utövar större makt över företaget.

Köparna

Köparna utgör en nyckelfaktor för branschens verksamhet och potentiella lönsamhet eftersom det är de som konsumerar varor/tjänster och är en driftkraft för företag att producera. De flesta branscher säljer sina produkter till en rad olika köpare. När det gäller konsumtionsprodukter kan köpare skilja sig i avseende på inkomst, utbildning, inköpsbehov, köpbeteende och preferenser samt i tillväxtpotential och därmed i tillväxt av inköpsvolymen. Det är därför viktigt för företag att studera köpargruppen för att kunna göra köparurvalet, alltså identifiera den målgrupp som visar störst konsumtionspotential och vilken företaget ska rikta sig till. När det gäller utlandsetablering är det av största vikt att studera de lokala konsumenternas köpbeteende eftersom det kan skilja sig avsevärt från det som företaget har mött på hemmamarknaden.

Köparna, precis som konkurrenter, kan ha mindre eller högre förhandlingsstyrka inom branschen. Denna styrka beror på:

- Köparnas koncentration i branschen och inköpsvolymen: om det finns ett fåtal köpare måste företag anpassa sig till deras inköpsbehov för att kunna behålla dem vilket kan leda till minskade lönsamhet.
- Substitut inköpsställen: köpare som har möjlighet att hitta alternativa inköpsställen har högre förhandlingsstyrka.
- Produkternas differentiering: konsumenter tenderar att bli mer priskänsliga om produkter är odifferentierade.
- Tillgång till information: när köparen har full information om aktuella marknadspriser, servicevillkor och sina konsumenträttigheter kan denne utöva större makt genom att byta inköpsstället.

Substitut

Alla företag i en bransch konkurrerar i en vid mening med branscher som producerar substitutprodukter/tjänster.³¹ Substitutföretag är företag som kan utföra samma funktion som branschföretag.³² Substitut begränsar branschens och företagets potentiella vinster genom att lägga tak på det pris som de utifrån lönsamhetsvinkel skulle vilja ta ut. Substituten utgör en fara om den:

- Uppvisar tendenser till förbättrat pris
- Har en stark position på marknaden eller intar en någorlunda stor del av köparnas konsumtion.

Potentiella etablerare

Om branschen befinner sig i tillväxtstadium lockar de höga vinstmöjligheterna nya aktörer på marknaden. Även om företaget är bara i beslutsprocessen om det ska gå in på marknaden är det viktigt att ta hänsyn till de potentiella konkurrenterna. Tänker de etablera sig i det marknadssegment som företaget har valt? Vilka målgrupper ska de inrikta sig på? Vilka styrkor har de gentemot företaget? Om det visar sig att potentiella etablerare har liknande etablerings- och konkurrensstrategier som det egna företaget, kan det vara nödvändig att avstå från etablering eller förändra strategier.

³¹ Porter, M., "Konkurrensstrategi", 1993

3.2.3 Etableringshinder

Möjligheten att etablera sig på marknaden beror delvis på hur stora hindren för nyetablering är på marknaden. Kostnaden att klara de befintliga etableringshindren kan vara höga i jämförelse med den förväntade avkastningen och utgöra således en skrämmande faktor för företaget. Med andra ord för att etableringen ska äga rum måste företag väga de förväntade kostnader för att övervinna etableringshinder mot de ekonomiska fördelarna med etableringen. Det finns sex betydande hinder för nyetablering.

- **Stordriftsfördelar**

Ett företag upplever stordriftsfördelar om produktions eller processkostnaderna minskar genom att verksamheten organiseras i stora enheter.³³ För att kunna konkurrera på marknaden måste etableraren antingen starta i stor skala vilket kräver stora kapitalinvesteringar eller strata i mindre skala men på tillfällig bekostnad av sin lönsamhet. Ett sätt att uppnå stordriftsfördelar och minska enhetskostnaden är diversifiering runt gemensamma processer vilket leder till att de allmänna omkostnaderna fördelas.³⁴

- **Produktdifferentiering**

De redan etablerade företag har ofta kända varumärken och åtnjuter kundlojalitet bland den lokala befolkningen. För att kunna inta en fördelaktig marknadsposition måste företaget komma ut med en differentierad produkt/service och dessutom övervinna existerande kundlojaliteter vilket kräver både tid och resurser.

- **Kapitalbehov**

För att kunna etablera sig på marknaden och kunna konkurrera i framtiden behövs det stora kapitalresurser. Kapital kan bli nödvändig inte endast för att driva den grundläggande verksamheten utan också för sådant som kundkredit, lageruppbyggnad, täckandet av eventuella förluster och annat.

³² Porter, M., "Konkurrensstrategi", 1993

³³ www.ekonomifakta.se

³⁴ Porter, M., "Konkurrensstrategi", 1993

- **Omställningskostnader**

Ett hinder för etablering kan vara de engångskostnader som ofta dyker upp vid tidigt skede av verksamheten, speciellt på en ny okänd marknad, då företaget blir tvungen att t.ex. byta från en leverantör till en annan, betala böter eller göra en omedelbar produktanpassning, initiera personalutbildning och annat.

- **Tillgång till distributionskanaler**

Ett hinder för nyetablerare är behov på att skapa tillgång till distributionskanaler. De lokala företagen har ofta väletablerade relationer med sina leverantörer och är förbundna med dem genom t.ex. långvariga relationer, samarbets- eller exklusivavtal, förmåner osv. Nyetablerare måste i sin tur skapa relationer från början och utveckla dessa genom att t.ex. erbjuda fördelaktigare villkor eller högkvalitativ service. Ibland kan kostnad för detta blir så hög att nyetablerade företag måste skapa ett helt ny distributionssystem.

- **Kostnadsolägenheter oberoende av stordrift**

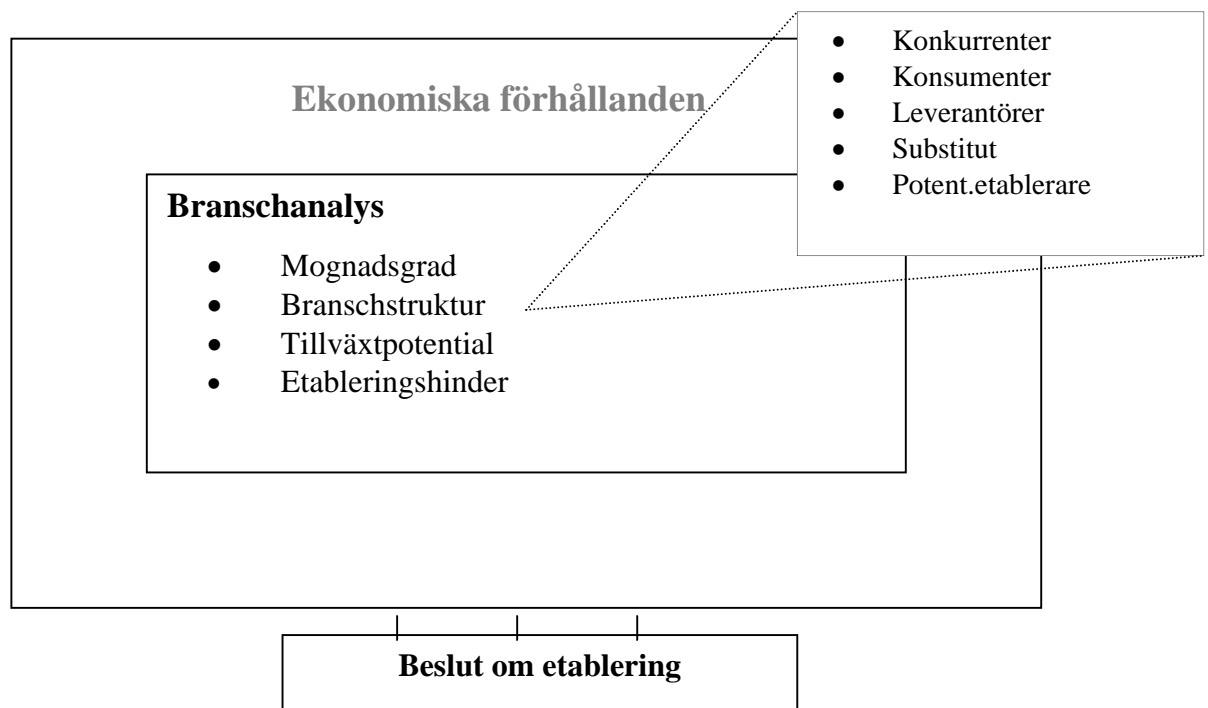
Det finns vissa kostnadsfördelar som de potentiella etablerarna inte kan kopiera oavsett storlek och uppnådda stordriftsfördelar.³⁵ Bland dessa kan man nämna:

- Gynnsam lokalisering: etablerade företag kan ha intagit de gynnsamma, gällande lokalisering eller kostnadslägen, lägen. Potentiella etablerade kan bli tvungna att nöja sig med sämre lägen eller högre lokalkostnader.
- Inlärnings- eller erfarenhetskurva: kostnadsminskningar kan sammanhånga med företagets ökade erfarenhet inom olika processer, såsom t.ex. marknadsföring, distribution eller produktion allteftersom processer utvecklas, arbetare visar bättre prestanda och verksamheten blir mer effektiv. På så sätt kan nystartade företag utan egna erfarenheter på en ny marknad få högre kostnader och bära tunga initialförluster i början av verksamheten. Däremot är erfarenhet ett mer flyktigt etableringshinder än stordrift. Nyetablerare kan ta sig förbi etablerade företag genom att använda sig av konsulttjänster och få hjälp med verksamhetsdrivande eller bygga på egna unika erfarenheter.

³⁵ Porter, M., "Konkurrensstrategi", 1993

3.3 Teoretisk syntes

För att underlätta förståelse för hur de valda teorierna hänger ihop samt för hur de kommer att användas i denna uppsats har en sammanfattande modell framtagits. Utifrån ekonomiska förhållanden lyftas de allmänna ekonomiska förutsättningarna upp för att utvärdera marknadens attraktivitet. För att få insikt i de speciella förhållanden som råder i branschen genomförs en branschanalys där både branschens mognadsgrad och struktur studeras. Utifrån en sådan analys blir det senare möjligt att utvärdera branschens attraktivitet och potential.



Figur 3 – ”Beslut om etablering” (egen modell)

4 Empiri

I detta avsnitt kommer den empiriska delen av undersökningen att presenteras i ljuset av de teoretiska föreställningar som analysen bygger på. Här ska det i övergripande syfte lyftas fram de mönster och processer som uppmärksammades och bearbetades utifrån det insamlade datamaterialet.

4.1 Ekonomisk miljö

Den ekonomiska miljön är av stor vikt att uppmärksamma då man ska överväga en utlandsetablering, eftersom den inbegriper faktorer som påverkar konsumenternas köpkraft som i sin tur formar hela landets köpmönster. Landets ekonomiska tillstånd avgör populationens efterfråga av olika slags produkter och styr i hög grad det faktum hur utländska investeringar ska utveckla sig.

4.1.1 Tillväxt

Den mest uppmärksammade framgången i rysk ekonomi är att tillväxten, efter marknadskrisen 1998, har tagit ny fart. De senaste sex årens genomsnittliga tillväxt ligger på 7 %.³⁶ Den allmänna tillväxttakten minskat något mellan 2003 – 2005, från 7.3% till 6.4%. En del tjänstenärings kan dock uppvisa fortsatta tillväxttrender, mycket beroende på en stark efterfrågan och enklare förutsättningar att rationalisera verksamheten och använda ny teknik.³⁷ Detaljhandel är en av de branscher som visar mycket hög tillväxttakt.³⁸

2006 beräknades BNP (brutto national produkt) till 1160 miljarder USD (jmf Sverige 268 miljarder USD).³⁹ Dessutom pekar flera analyser på att skuggekonomi utgör 50-100 procent av den officiella ekonomin, vilket bland annat innebär att de officiella siffrorna för BNP är starkt underskattade.

4.1.2 Inflation

³⁶ www.swedishtrade.se/landrapporter/?objectID=5351

³⁷ Ibid.

³⁸ www.swedishtrade.se

³⁹ Ibid

Inflation är en av indikatorerna på landets ekonomiska utveckling. Den kan definieras som en bestående allmän ökning av prisnivån eller ett konstant sjunkande värde på pengar och ger oss en allmän uppfattning om i vilken riktning utvecklingen går. Under de senaste åren har man uppmärksammat en reell nedgång på inflationsnivå i Ryssland.⁴⁰

4.1.3 Köpkraft

Sedan finanskrisen 1998 har realinkomsterna ökat i Ryssland med 60 %.⁴¹ Enligt Exportrådet visar sig köpkraften växa för varje år och är i stor utsträckning koncentrerad främst till män och kvinnor mellan 18 och 35 år. Den är särskilt stark i S:t Petersburg och Moskva. Medelklassen växer och utgörs i dagsläget av cirka 30 miljoner människor med en månadsinkomst om cirka 1000 USD.⁴² I snitt lägger medelklassryssen ca 85% av sin disponibla inkomst på konsumtionsvaror.⁴³

4.2 Detaljhandelsbranschen

I jämförelse till Europa ökar den ryska detaljhandelsmarknaden mycket snabbt. Under perioden 2000 och 2005 har omsättningen inom branschen ökat nästan tredubbelt och den årliga tillväxten år 2005 låg på ca 12.5%, år 2006 – 10.2 %.⁴⁴ Fram till år 2010 kommer tillväxttakten att minska något men ska ändå stanna på relativt hög nivå ca 10 % per år.⁴⁵ Dessutom har analytiker gjort prognoser att år 2010 kommer Ryssland ha den största detaljhandelsmarknad i Europa.⁴⁶

⁴⁰ www.swedishtrade.se

⁴¹ "Affärsvärlden" (www.affarsvarlden.se/art/89333)

⁴² Ibid.

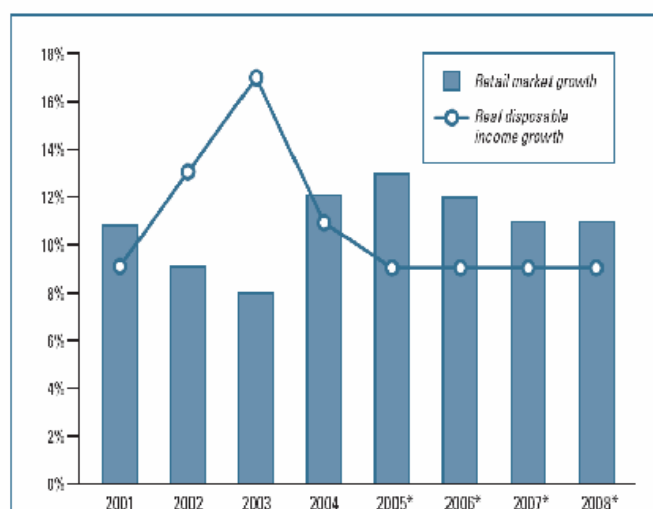
⁴³ Ibid.

⁴⁴ www.gks.ru

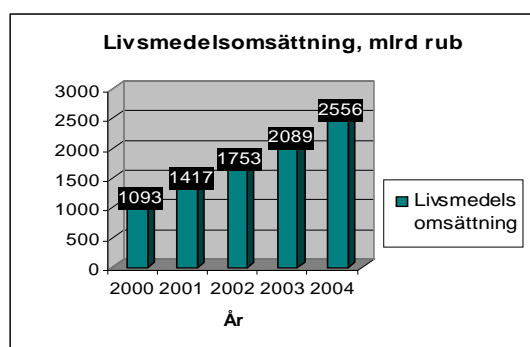
⁴⁵ www.retail.ru

⁴⁶ "Moe delo – magazin"

FIGURE 1: Retail Market and Real Disposable Income Growth Rates



figur 4 - "Detaljhandelsmarknadstillväxt" (www.atkearney.com)



Figur 5 – "Livsmedelsomsättning" (www.gks.ru)

Ungefär hälften av den totala detaljhandelsmarknaden utgör livsmedelsprodukter. Analytiker bedömer en lika snabb tillväxt inom denna sektor som i hela branschen.⁴⁷

Det främsta skälet till en så dramatisk utveckling var det faktum att lönenivåer i hela Ryssland och främst i dess största städer ökat med 26 procent under de senaste 10 åren vilket i sin tur ledde till ökad köpkraft och därmed större efterfråga på bland annat vitvaror och livsmedel.⁴⁸

Men den detaljhandeln som fanns i Ryssland vid den tidpunkten klarade inte av att täcka den ständigt växande efterfrågan. Dessutom, medan invånarnas levnadsstandard ökade ville inte människor längre nöja sig med varor av medel eller sämre kvalitet som den traditionella gatuhandeln erbjöd. De efterfrågade även större produktvariation. Inhemska politiker och

⁴⁷ www.product.ru

⁴⁸ "Profil"

producenter insåg att nya former av försäljning behövdes, vilket skulle ersätta den dominerande formen i landet, dvs. små privata producenter som ställde ut sin produktion i kiosker och på gatumarknader. Stora och medelstora livsmedelsvaruhus som erbjöd större produktvariation, självbetjäning, lägre priser och bättre service blev en lösning på detta problem.

Under några år har antalet kedjebutiker av olika format ökat markant, medan den traditionella handeln minskar. Allmänt i Ryssland utgjorde organiserad handel inom livsmedel år 2006 ca 24 % av den totala handeln. Jämförelsevis var detta tal bara 15 % år 2004.⁴⁹ Fördelningen av kedjehandel är ganska ojämn över hela landet. Den största andelen organiserad handel är i Moskva och St. Petersburg där moderna formerna av handel svarar för 49 % respektive 62 % av den totala omsättningen. Kommande åren förväntas andelen organiserad handel öka med 30%-40% årligen.⁵⁰ Man kan urskilja följande orsaker till sådana prognoser:

- Antalet varuhus har inte än uppnått sin höjdpunkt i bemärkelse att tätheten är fortfarande relativt låg; den utgör ca. 84 kvm av affärsutrymme per 1000 invånare i St. Petersburg och 100 kvm per 1000 invånare i Moskva medan i Sverige är det – 300 kvm.⁵¹
- Regeringen har initierat en kampanj mot snabbare övergång från fragmenterat till mer organiserad detaljhandel.⁵² Detta ska åstadkommas genom att man ska riva ner ett stort antal mindre kiosker och gatuhandels mindre byggnader samt att man ska främja öppnande av affärer av moderna format. Detta ska inte leda till betydande omsättningstillväxt inom detaljhandel utan öka delen av moderna formerna av handel;
- Invånarnas köpkraft visar ökningstendenser då reala disponibla inkomster ökar; dessutom ökar andelen av medel – och höginkomsttagare vilket leder till ökad efterfråga och således större utbud;
- Skifte av människors preferenser, dvs. människor blir mer intresserade av moderna former av handel eftersom det är bekvämt att handla på ett ställe där man kan spara tid, det finns bättre service samt stor variation av produkter av bättre kvalitet.

⁴⁹ www.retail.ru

⁵⁰ www.retailer.ru

⁵¹ "Profil"

⁵² "Delovoy Peterburg"

4.3 Detaljhandel i St. Peterburg

Detaljhandel i St. Petersburg skiljer sig från övriga landet när det gäller både tillväxtnässiga faktorer, branschförhållanden samt konsumentgruppen. Med utgångspunkt i studiens syfte lyftes det därför fram de särskilda förhållanden som råder på marknaden i denna miljonstad.

4.3.1. Allmän information

Detaljhandels omsättningstillväxt i St. Petersburg är 1,7 gånger högre än allmänt i Ryssland.⁵³ Omsättningen inom livsmedel år 2005 kom upp till 101,4 miljard rubel vilket i jämförelse med 2004 utgjorde 18.3% tillväxt.⁵⁴ För perioden januari-september 2006 utgjorde tillväxten inom hela branschen 16% och nådde 245 miljarder rubel.⁵⁵ Livsmedelshandel utgjorde 44.5% av denna summa medan 2005 var andelen ca 38%.⁵⁶ I framtiden förväntas tillväxttakten minska något pga. större konkurrens och brist på tillgängliga fastigheter.

Idag finns det 60 livsmedelskedjor med ca 1000 butiker av olika format i St. Petersburg och antalet förväntas öka.⁵⁷ Året 2005 har det öppnats 78 nya kedjeaffärer av olika format.⁵⁸ Denna ökning sker genom utvidgning av kedjornas verksamhet med hjälp av både helt nya butiker och en s.k. konsolidering, dvs. när kedjor köper ut små privatägda butiker eller butiker från mindre kedjor. På så sätt kan kedjor få både attraktiva stadsytor, som det ofta råder brist på och redan befintlig affärsverksamhet som måste bara anpassas för en specifik kedjas profil. Fastän antalet kedjebundna affärer ökar så snabbt utgör fortfarande mindre butiker och gatuhandel en relativt hög andel av den totala detaljhandelsomsättningen. År 2005 såg fördelningen av den totala omsättningen i St. Petersburg enligt följande: andel stora och medelstora varuhus – 60%, andel mindre företag – 17 % samt andel egna företagare som bedriver verksamhet utanför marknaden eller på gatemarknader – 23 %.⁵⁹

⁵³ www.regions.ru

⁵⁴ "Vedomosti"

⁵⁵ "Delovoy Peterburg"

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ www.retail.ru

⁵⁸ "Delovoy Peterburg"

⁵⁹ www.retail.ru

4.3.2 Butiksformat

Självbetjäningensformat har fått sin utveckling under 90-talet då de första privatägda supermarkets började öppnas. Sedan dess har de moderna formerna av handel ökade i betydelse och upptar idag mer än hälften av den totala livsmedelsförsäljningen i St. Petersburg. Kedjeföretag genomför sin verksamhet inom fem olika format: supermarket, hypermarket, discounters, premiumclass samt affären ”Nära hemmet”. För att bättre förstå skillnaden mellan olika format följer deras beskrivning nedan:

- Supermarket – butiksyta är inte mindre än 400 m², livsmedelsprodukter utgör ca 70% av utbudet, 30% - andra varor, sortimentet är ca 4-6 tusen artiklar, snabb service; ligger i näravstånd från bostadsområden, vid tunnelbanestationer.
- Hypermarket – butiksyta är från 6000 till 20 000 m², ett lågt pris prioriteras inför servicevariation, sortimentet uppgår till 45 – 60 000 artiklar; ligger mest utanför stadsdel och är därför tillgängliga för hushåll med bil.
- Discounters – butiksyta är inte mindre än 400 m², livsmedelsprodukter utgör nästan 90% av utbudet, självbetjäning (förutom kassa), någorlunda billig utrusning och design, lägre priser i jämförelse med hypermarket och supermarket, sortimentet är 600 – 800 artiklar; lokalisering enligt samma princip som supermarket.
- Premiumclass – butiksyta är 400 – 800 m², butiker inriktar sig mot kunder av högre social klass och erbjuder produkter av hög kvalitet till ett relativt högt pris, färskvaror och delikatesser dominerar utbudet, kvalitativ personlig service.
- ”Nära hemmet” – affären – butiksyta är från 100 till 300 m², minimalt utbud av dagliga nödvändiga produkter som bröd, mejeri, grönsaker och frukter, dryck osv., ligger inom räckhåll i bostadsområden, är öppna dygnet runt.

Olika format har olika pris- och servicepolicy och inriktar sig därför mot kundsegment med olika behov. Det mest populära formatet bland St. Petersburgborna är enligt ACNielsen Hypermarket, på andra plats kommer Discounters, på tredje – Supermarket, sedan följer ”Nära hemmet” men detta format är fortfarande svagtutvecklat.⁶⁰

Enligt bedömning av ”Dorinda Holding” - ägare av en av de största hypermarketen i St. Petersburg, finns det idag en hypermarket för varje 300 000 tusen människor i regionen

⁶⁰ www.acnielsen.com

medan uppmätningen nås vid proportion 1:250 000.⁶¹ Det typiska för St. Petersburg är koncentration av flera hypermarket inom samma område vilket kan förklaras med deras geografiska strategier: vissa försöker att ”stänga av” utfart från centrala Petersburg, andra finns vid tunnelbanestationer, tredje försöker att uppta möjliga positioner i centrum. En sådan koncentration är till en viss del resultat av att antal motorvägar och avfart där det finns lediga ytor för byggande är ganska begränsade. Därför är koncentrationen mer tvingad än planerad. Enligt konsultföretag London Consulting & Management Company (LCMC) kommer den totala ytan för byggande av nya livsmedelshypermarket utgöra år 2006 ca 217 000 m², vilket är nästan dubbelt så mycket i jämförelse med år 2005.⁶² Dessa planer stöds även av regeringen som vill främja mer dynamisk övergång till de moderna formerna av detaljhandel.

Formatet ”Supermarket” vinner konsumenternas lojalitet med hjälp av ganska bred och olikartad sortiment samt åtkomlighet vilket nås genom att affärerna vanligen ligger i närhet av bostadsområden, tunnelbanestationer, businessområde osv. Det som mest särskiljer konkurrerande supermarket från varandra är sortimentet. Det finns mängder av olika produkter samt märken inom en produktkategori och eftersom butiksyta är begränsad kan bara ett fåtal produkter och märken vara representerade där. Genom att välja att ställa ut vissa varor och märken framför andra kan kedjor differentiera sig och skapa stamkunder. Bland de andra konkurrensmedlen är t.ex. kompletterade service, butiksdesign och öppettider. Eftersom priser är 10-15% högre i supermarket än i Discounter ligger denna format på tredje plats i sin popularitet hos St. Petersburgsborna.

Format Discounter är mycket populär i St. Petersburg eftersom det är butiker av modern format som samtidigt erbjuder mer förmånliga än hos andra format priser på de varor som den vardagliga köpkorgen innehåller. Produkt- och service kvalitet är däremot ganska lågt. Under åren 2005 - 2006 har drygt 60 nya affärer av detta format öppnats och idag finns det sammanlagt ca 250.⁶³

Under det senaste året har formatet Nära hemmet fått intresse från olika kedjor som förut var mest intresserade att utveckla andra format. Små butiker som både säljer de mest nödvändiga produkter, ligger inom konsumenternas räckhåll och är öppna dygnet runt är en tradition i Ryssland och har alltid varit efterfrågade. Nästan 100% av dessa körs idag av små privatägda

⁶¹ www.retail.ru

⁶² ”Moe delo – magazin”

⁶³ ”Kommersant”

företag och har därför skilda sortiment och priser, vilka vanligen ligger över det genomsnittliga. Utgifter för att köra sådana affärer är nästan de samma som att driva supermarket men vinsten kan vara några gånger lägre. Därför var detta format ointressant för kedjor som under de första åren av sin verksamhet försökte att minimera sina utgifter. Det faktum att 20% av alla köp fortfarande görs i butiker ”nära hemmet”⁶⁴ samtidigt som kedjor har ackumulerat både finansiella och materiella resurser, har intresset för att investera i detta format ökat. Under senaste året har flera livsmedelskedjor uttalat sig om att diversifiera sin verksamhet och investera i detta format genom att köpa ut eller hyra lokaler. Denna tendens kan även förklaras med att konkurrensen hårdnar samtidigt som det blir allt svårare att hitta lediga lokaler, speciellt i centrala Petersburg. Vissa experter tror att globala utländska livsmedelskedjor som väntas inom kort komma till den ryska markanden kommer inte att vara intresserade av att investera i detta format pga. låg lönsamhetspotential.⁶⁵ Inte heller de största ryska kedjorna visar stort intresse och investerar i format med stor potentiell lönsamhet. Detta gör att denna marknadsnisch kommer under några kommande år präglas av ganska låg konkurrens.

Enligt data från den ryska centrala statistiska byrå utgör olika handelsformer följande andel av den totala livsmedelsmarkanden: hypermarket – 7%, supermarket – 13%, discounter – 22%, premium klass – 2%, mindre butiker – 24%, gatuhandel -13%.⁶⁶

4.3.3 Multiformat

Bland de senaste tendenserna på livsmedelsmarkanden är kedjornas diversifiering, dvs. utvidgning av verksamheten genom att öppna nya butiksprofil inom samma butiksvarumärke. Det kan röra sig om att driva handel inom t.ex. både hypermarket- och discountersegment. Det finns en rad faktorer som pressar kedjor att göra det. Bland de viktigaste tillhör minskning av marknadens tillväxttakt vilket tvingar företag att hitta nya sätt att öka lönsamheten. En annan orsak är problem inom fastighetsmarknad där det kan finnas lediga lokaler av olika format och planering vilka inte alltid passar kedjornas egen profil.⁶⁷ Det kan därmed uppstå en sådan situation där det finns attraktiva lokaler men de passar inte till kedjans eget format.

⁶⁴ www.retail.ru

⁶⁵ www.business.ru

⁶⁶ www.gks.ru

⁶⁷ www.uralpolit.ru

Orientering mot multiprofilering innebär vissa fördelar för kedjor. Dessa går ut på att kedjeföretag kan öka inköpsvolymerna och få således förmånligare priser från leverantörer. Genom att driva olika format kan man omfatta flera kundsegment vilket skulle vara svårt om man bara specialiserade sig inom ett format. Detta kan dessutom öka butiksvaremärkets lojalitet och hjälpa kedjor att följa tendenser i konsumenternas skiftande preferenser. Befolkningens välbefinnande bidrar till att konsumenter blir mindre priskänsliga och övergår från discounter till supermarket och hypermarket format. Om kedjeföretag orienterar sig på flera inkomstgrupper är chansen större att konsumenter kommer att byta format istället för att övergå till konkurrenter.

Multiprofilering bär med sig också en rad svårigheter som hindrar vissa kedjor att diversifiera sin verksamhet. Diversifieringen av sortiment management, marknadsföringsinsatser och andra interna funktioner vilket är nödvändigt för att kunna utveckla och driva flera format samtidigt kräver stora resurser i form av kapital, erfarenhet och kunnig personal. Bara de kedjor som är redan väletablerade på marknaden har förmåga att klara av det.

4.4 Konkurrenssituation

Idag finns det 60 livsmedelskedjor i St. Petersburg som driver verksamhet inom ett eller flera format och inriktar sig således mot alla möjliga konsumentgrupper.⁶⁸ Av dessa kedjor kunde fyra kedjor redovisa år 2005 omsättningstal över USD1 miljard dollar. Under 2006 har tre kedjor närmast sig USD2 miljardnivå.⁶⁹ De 10 ledande kedjor med den största omsättningen presenteras i tabellen nedan. Data gäller kedjornas totala omsättning (inte regionalvis)

Tabell 1 "De tio ledande livsmedelskedjor" ("Delovoy Peterburg")

Kedjavarumärke	Format	Omsättning USD mlrd.	Antal butiker i St. Petersburg 2006
Magnit	Discounter	1, 552,6	14
Pyaterochka	Discounter	1, 259,3	206
Auchan	Hypermarket	1, 350,0	2
Perekrestok	Super/Hypermarket	1, 015,0	9
Lenta	Hypermarket	649,0	9

⁶⁸ www.produkt.ru

⁶⁹ "Moe delo – magazin"

O'Key	hypermarket	405	6
Paterson	Supermarket	302,108	14

Under året 2005 har kedjorna Lenta, Pyaterochka och Paterson svarat för 50% av varuomsättningen i St. Petersburg.⁷⁰ Dessutom har 80% av samtliga livsmedelskedjor har visat omsättningstillväxt på mer än 10%.⁷¹ Livsmedelsmarknadens utveckling präglas främst av att kedjorna tillvinner sig marknadsandelar som kommer delvis från så småningom försvinnande traditionell handel genom att öka antal butiker och gå in i nya format. De ovannämnda kedjorna skiljer sig i de format de opererar i, hur de positionerar sig, vilken struktur och resurser de har, vilka kundsegment de riktar sig till osv. För att kunna förstå hur konkurrenssituationen ser ut på St. Petersburgs livsmedelsmarknad är det nödvändig att studera var och en av de största företagen mer utförligt.

❖ ”Magnit”

Är den största livsmedelskedja i Ryssland vad gäller både omsättning och antal butiker. Kedjan driver 1713 discounter affärer av ”nära hemmet” format i mer än 500 städer över hela landet.⁷² Företagets ursprungliga strategi var att etablera verksamheten i mindre städer med befolkningen upp till 500 000. Den genomsnittliga butiksyta är ca 255m², sortimentet överstiger inte 3000 artiklar.⁷³ Företaget har välorganiserat distributionsnätverk med flera centrallager. Nuvarande strategi går ut på att fortsätta etableringen i landets södra och centrala regioner där det fortfarande råder brist på affärer av moderna format för att förbli nummer ett på marknaden. I framtidsplanerna ligger det att börsnotera företaget i syfte locka utländska investeringar och öka på så sätt sitt kapital.

När det gäller St. Petersburg finns det bara ett fåtal affärer då företaget kom dit när de flesta attraktiva lokaler redan var upptagna. Därmed är ”Magnits” position är svag.

⁷⁰ www.retailer.ru

⁷¹ Ibid.

⁷² www.magnit.ru

⁷³ Ibid.

❖ ”Pyaterochka”

Kedjan öppnades 1999 i St. Petersburg och började med att etablera sig först på den lokala marknaden. Efter några år har den utvidgat sin verksamhet till regionerna. Sammanlagt finns det idag 751 butiker.⁷⁴ De flesta affärerna tillför ”Pyaterochka Holding” – ett börsnoterat företag som är registrerad i Holland.

Kedjan positionerar sig som discounter och riktar sig mot låg- och medelklass segment. Den huvudsakliga strategi är ”aggressiv expansion” vilket betyder att utnyttja alla möjliga sätt att expandera verksamheten och vinna 15% av livsmedelsmarkanden till 2010⁷⁵:

- Kedjan samarbetar aktivt med regeringen genom att delta i olika sociala program som t.ex. förse med rabatter för pensionerar och människor med låga inkomster;
- Pyaterochka har tidigt börjat med massiv expansion till regioner vilket baseras på franchising;
- Under våren 2005 har företaget noterat sina aktier på börsen i the London Stock Exchange där 30% av aktier såldes för 598 miljoner.⁷⁶
- Juni 2005 har företaget förvärvat 26 affärer i St. Petersburg från en an sina konkurrenter – livsmedelskedja ”Kopeyka” vilket förstärkte kedjans position på den lokala markanden och ökade dess andel inom discounter - segmentet från 50% till 70%.⁷⁷
- I maj 2006 har ”Pyaterochka” avslutat sammanslagning med en an de största kedjorna inom supermarket - format ”Perekrestok”. ”Pyaterochka” har lånat 800 miljoner USD för att kunna finansiera uppköp av 100% av aktier av ”Perekrestok” och sedan utveckla båda kedjorna.⁷⁸ Detta ledde till att företaget, som har fått nytt namn – X5 Retail Group, har blivit den största livsmedelsföretaget både i Ryssland och i St. Petersburg med konsoliderad omsättning på 2,084 miljarder USD.
- Företagsledning beslutar om att börja diversifiera verksamheten och öppna butiker i två andra format: hypermarket och ”nära hemmet”.
- Under de första nio månaderna år 2006 utgjorde säljutveckling av X5 Retail Group hela 45%.⁷⁹

⁷⁴ www.e5.ru

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ <http://www.sf-online.ru/>

⁷⁷ www.e5.ru

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

Enligt undersökningen som har genomförts i St. Petersburg av Rysslands Byrå av Social Information Pyaterochka är mest känd butiksvarumärke bland befolkningen, 44% av befolkningen göra sina vanliga köp i denna kedja och 21% anser Pyaterochka vara den bästa affären enligt sådana kriterier som pris och sortiment. (www.retailer.ru)

❖ Auchan

Auchan är en av de få utländska kedjor som finns på den ryska livsmedelsmarknaden. Den grundades år 1961 i Frankrike och har sedan dess blivit en av de största europeiska livsmedelskedjorna med mer än 1000 affärer över hela världen och årlig omsättning USD 40 miljarder.⁸⁰ Auchan huvudstrategierna har formats i tidigt skede av verksamheten men gäller fortfarande: Auchan kombinerar två format – lågpriskedja och hypermarket; företaget positionerar sig som ”One-stop shop”, dvs. varje affär erbjuder ett brett utbud av både livsmedel och andra varor, dessutom finns det små café eller kiosker inom samma lokal.⁸¹ Kedjan riktar sig till konsumenter med låg och medelinkomst, stora familjer samt till bilägare. Lokaliseringen av affären sker med tanke på att det ska ligga intill ett shopping centrum vilket syftar till att locka ännu fler kunder.

Den första Auchan har öppnats i Moskva 2002. Inom fyra års period har ytterligare 7 affärer öppnats och år 2006 har företaget invigt den första affären i St. Petersburg.⁸² Nyckelfaktorer till Auchans framgång i Ryssland är

- Låga priser, dvs. 10% - 15% lägre än hos andra hypermarket, nås genom att företaget försöker att arbeta direkt med producenter och köper stora volymer; dessutom prioriteras de lokala producenter vilket drar med transporkostnaden; kunderna gynnas också av ständiga rabattkampanjer;
- Auchans ledning anser att ganska låg räntabilitet under de första verksamhetsåren är en av villkoren för att uppnå lägre priser men denna strategi ska leda till större lönsamhet på långsikt.⁸³
- Stort sortiment som innefattar upp till 50 000 artiklar av både mat- och icke matvaror; bland icke-matvaror finns kläder, byggnads- och hushållsartiklar och mycket mer;

⁸⁰ www.auchan.com

⁸¹ Ibid.

⁸² www.auchan.ru

⁸³ “Vedomosti” 06.12.

- Hög service- och varukvalité; dessutom har Auchans dotterbolag - bank Accord, öppnat sin filial i Moskva som ska sköta företagets redovisning samt konsumentkreditgivning.
- Närheten till shopping centrum. För att skapa mervärde erbjuder kedjan gratis bussar mellan affären och de närmaste tunnelbanestationerna.
- Goda relationer med den lokala regeringen, vilket har uppnåtts genom att Auchan stödjer de inhemska producenterna.

I juni 2005 har Auchan skrivit ett avtal med svenska IKEA som har en strategisk betydelse för kedjans framtida utveckling. Enligt avtalet ska Auchan vara huvudarendator i fem nya regionala shopping centrum ”Mega” som IKEA ska bygga både i St. Petersburg samt andra städer. Dessutom åtar sig IKEA alla risker som kan förknippas med den regionala utvecklingen.⁸⁴

Under följande år planerar Auchan att öppna flera affärer i St. Petersburg och bli bland de fem ledande livsmedelskedjorna i regionen..

❖ Paterson

Den första Paterson butiken öppnades i St. Petersburg 2002 och på 4 år har antalet ökat till 15. År 2005 utgjorde företagets omsättning 302,108 miljoner USD vilket var 26% högre än året innan.⁸⁵ Kedjan profilerar sig som supermarket med ytan på 800-2000 m², sortimentet på ca 25 000 artiklar och riktar sig mot konsumenter med medel och hög inkomst. En av kedjans huvudstrategier är att vara en ”bekväm” affär när det gäller lokaliseringen. Affärerna ligger därför vanligen vid tunnelbanestationer, i mindre shopping centrum i både centrala delen av staden och i förorter. Kedjans vision är inte försäljningen av billiga eller dyra varor, utan försäljningen av service där kunden står i centrum.⁸⁶ För att skapa och upprätthålla goda service anordnas olika typer av personalutbildningar som syftar till att öka kunskap om både service och produkter. För att skapa mervärde för sina kunder var Paterson det första kedjan i stan som erbjöd gratis påsar till sina kunder, färsktbakat bröd och dygnet runt öppet tider inom supermarket format.

⁸⁴ www.planetretail.ru

⁸⁵ www.paterson.ru

⁸⁶ Ibid.

För att på bättre sätt tillfredställa kundernas behov samtidigt som för att skapa större kundkrets har företaget fördelat sina affärer i tre olika profil – låg, medel och hög supermarket, var och en av vilka syftar att betjäna en viss grupp av medel och höginkomsttagare. Varje kategori har fått sin individuella karaktär i form av design, sortiment, priser och marknadsföring. Företaget hoppas att kategorifördelning ska hjälpa att öka kännedom av kedjan samtidigt som förbättra företagsstyrning.

Paterson är den första livsmedelskedja som planerar att diversifiera sin verksamhet genom att öppna butiker vid bensinstationer. Hittills är denna nisch fortfarande oupptagen och detta är en av möjligheterna att öka företagets finansiella indexsiffror.

❖ Lenta

Företaget grundades år 1993 i St. Petersburg och är idag en av det största kedjorna i regionen med omsättning 605 millioner USD och 9 affärer.⁸⁷

Lenta kombinerar tre format i ett – partihandel, detaljhandelshypermarket och discounters vilket gör kedjan attraktiv för flera kundsegment. Priserna är 5-10% lägre än hos andra kedjor vilket uppnås genom bl.a. minimala lager- och transportutgifter då en del av varor förvaras i försäljningslokaler. Oavsett formatet görs betoning först och främst på slutlig konsument där service och bekvämlighet prioriteras lika mycket som låga priser. Förutom brett sortimentet som inkluderar livsmedel och andra bruksvaror, finns det ett stort utbud av färska och tillagda produkter. Säsongsrabbater, specialerbjudanden och olika aktiviteter är ett annat sätt att skapa kundlojalitet.

Butikerna ligger i stadens förorter invid de största trafikfarlederna ut från staden vilket gör att kedjan riktar sig mot människor med olika inkomster som bor i förorter, har bil och föredrar att handla stora partier flera gånger i veckan eller köpa redan lagad mat på väg till och från arbetet. Affärerna är öppna dygnet runt och i samma byggnad finns det mindre café, apotek och mindre kiosker.

Företaget planerar att öppna fler affärer i St. Petersburg. Dessutom pågår arbetet med att bygga centrallager för att kunna effektivisera varudistribution och minimera kostnader.

⁸⁷ www.lenta.ru

❖ O'Key

Företaget grundades i St. Petersburg år 2002 och har idag sex verksamma affärer och fyra på gång att öppnas år 2007. Omsättningen för 2005 utgjorde 405 miljoner USD.⁸⁸ Kedjan positionerar sig som hypermarketet för människor med medel och hög inkomst. I jämförelse med andra kedjor som driver samma format är priserna i O'Key 20% högre.⁸⁹ Däremot kan kedjan erbjuda det största utbudet av färskprodukter, färdiglagad mat och delikatesser samt bred sortiment av kulinariska produkter. En av företagets strategiska styrka är att företaget bygger inte bara "rena" hypermarketaffärer utan också stora shoppingcentrum med olikartade butiker, restauranger och underhållning. Dessa ligger i förorten men i närheten av bostadsområden vilket underlättar åtkomligheten även för de, som inte äger bil.

4.5 Konsumenter

Det har genomförts många undersökningar av de ryska konsumenterna av både inhemska och internationella konsult- och marknadsundersökningsföretag som syftar till att studera befolkningens struktur, köpkraft, köpbeteende, preferenser osv. Nedan ska en sammanfattande bild av St. Petersburgs konsumenter redovisas.

- St. Petersburg är landets näst största stad med omkring 4,6 miljoner invånare.⁹⁰ På fem år har befolkningens inkomster ökat 2.5 gånger. Förväntad genomsnittlig ökning mellan år 2005 – 2010 är 14%. I början av 2006 utgjorde den reala inkomstökningen 10% i jämförelse med samma månad år 2005.⁹¹ Den genomsnittliga medellönen i St. Petersburg år 2006 är 350 USD vilket visat 13% ökning i jämförelse med föregående året.⁹² De totala inkomsterna för St. Petersburgs invånare för år 2005 utgjorde ca 2,1 miljarder USD. Av dessa har ca 45,4% spenderades på varor av olika slag, inkl. livsmedel.⁹³
- Andelen medelklassrepresentanter uppskattades år 2005 till 15 procent av hela den vuxna befolkningen i staden. Till medelklassen tillhör människor med inkomsten mellan 400 USD och 1500 USD. I jämförelse med föregående år har det uppmärksamats en ökningstendens (en ökning på 30% mellan 2004-2005) då det

⁸⁸ www.okmarket.ru

⁸⁹ Ibid.

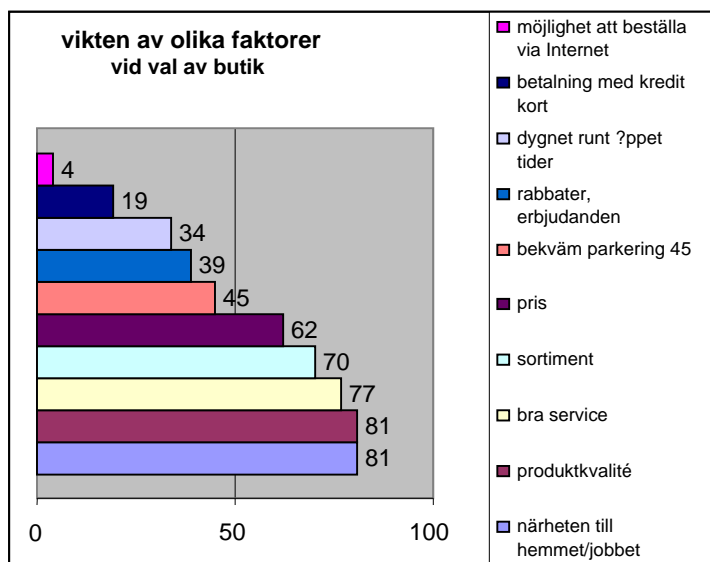
⁹⁰ www.gks.ru

⁹¹ www.abnews.ru

⁹² www.gks.ru

gäller denna befolkningskategori. Befolkningsgruppen som representerar ryska medelklassare är främst koncentrerad bland personer i åldern 18-35 år.⁹⁴

- I takt med inkomstökningen ökar också konsumtionen. I jämförelse med européerna är besparingstendensen ganska svag i Ryssland vilket beror på tidigare förluster pga. 1998 ekonomiska krisen (då en stor del av befolkningen har förlorat sina besparingar). Därför har konsumtion ökat med 11% under det senaste året och förväntas öka i lika hög takt även följande åren.⁹⁵
- 40% av befolkningen mellan 18 och 50 har tillgång till bil.⁹⁶
- Som resultat av befolkningens välståndökning föredrar fler och fler göra sina köp i affärer av den moderna format som erbjuder större produktsortiment, högre service och varukvalitet. 80% av St. Petersburgs invånarna skulle föredra att göra sina inköp hos kedjebutiker om dessa låg i närheten;⁹⁷ 79% handlar ibland på gatumarknader och i mindre privatägda butiker pga. bekvämlighetsfaktor; ca 4% skulle föredra dessa ställen framför kedjeaffärer.⁹⁸
- 50% av befolkningen gör stora köp varje vecka, 70% handlar varje dag.⁹⁹
- Priset är inte längre den avgörande faktorn för valet av butiken som det var för ett par år sedan; vikten av olika faktorer som påverkar valet av butiken/kedjan framgår nedan:



figur 6 – valskriterier (www.adlife.spb.ru/research/16.shtml)

⁹³ www.gortis.info

⁹⁴ www.marketing.ru

⁹⁵ www.gks.ru

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ www.salespro.ru

⁹⁸ www.rbk.ru

⁹⁹ Ibid.

- Beroende på konsumenternas köpvalskriterier kan det särskiljas på 5 primära grupper:¹⁰⁰
 - *förmögna* – 24%: människor med medel och hög inkomst som inte tar mycket hänsyn till priser, tycker om affärer med stort sortiment, uppskattar extra service, ändvänder bilen.
 - *familjer* – 24%: föredrar att handla i stora shopping centrum med hela familjen, är lite uppmärksamare till priser, är mottagliga för rabatter och erbjudanden;
 - *rationella* – 26%: strävar efter att göra snabba och inte dyra köp, följer annonseringar och har tendens att jämföra priser i olika affärer.
 - *sparsamma* – 18%: gruppen med låga inkomster, föredrar mindre affärer och gatuhandel eftersom de anser att varor är billigare där, priskänsliga.
 - *likgiltiga* – 8%: människor som inte kunde beskriva sitt köpbeteende mest pga. att de sällan handlar själva.

- Eftersom de moderna formerna av handel är en ganska ny företeelse är konsumenterna fortfarande mycket mottagliga för olika slags specialerbjudanden och extra service som kedjor kan erbjuda. Genom att komma med sådana kundförmåner som nybakat bröd, gratis kassar, små souvenirer med kedjans logotyp, ”två för ett” – erbjudande kan kedjor lätt öka konsumenternas lojalitet.
- 65% av konsumenter föredrar sina favoritvarumärken, 10% är mycket nyfikna för produkter och märken, 42% kan tänka sig att köpa en ny produkt om de blir övertygade genom reklamannonser, var femte person påverkas av teveannonsering; 40% brukar ibland köpa kedjornas egna varumärken (private labels).¹⁰¹
- Majoriteten av konsumenterna föredrar inhemska varumärken när det gäller basprodukter som bröd, mejeri, köttprodukter och grönsaker; annars är den ryska befolkningen fortfarande mycket mottaglig för utländska varumärken eftersom kvaliteten anses vara högre.¹⁰²
- Turist- eller affärsresor till utlandet blir allt vanligare bland den växande medelklassen. Som resultat får människor möjlighet att besöka utländska livsmedelskedjor och jämföra dess arbetsätt med de inhemska kedjor som anses ligga ett steg bakom, speciellt när det gäller service.

¹⁰⁰ www.retailer.ru

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Ibid.

4.6 Leverantörer

Den förändringsprocess som sker inom livsmedelsbranschen påverkar i stor grad relationer mellan olika parterna som ingår i distributionsnätverket. För att kunna förstå betydelsen av dessa förändringar är det viktigt att titta på strukturen inom livsmedelshandel.

Distributionsstrukturen präglas av ett antal led som varor passerar på vägen från producenter till detaljister. Beroende på typ av handel varierar antal mellanled. Den typiska strukturen inom livsmedelshandel innefattar en producent som ansvarar för produktion och marknadsföring av sina varor, en grossist som köper in stora varupartier för vidare distribution samt en detaljist som för varor vidare till de slutliga konsumenter. Ju fler led finns det i detta nätverk desto högre kostnad får konsumenterna betala för produkten.

Under många år har det ryska distributionssystemet varit mycket fragmenterat med ett fåtal koncentrerade producenter som hade stort inflytande på marknaden och ett stort antal självständiga grossister som konkurrerade med varandra på bekostnad av den slutliga konsumenten.¹⁰³ Detaljister i form av privatägda affärer, kiosker och gatuhandel hade väldigt lite inflytande och var ofta tvungna att följa bestämda villkor. Samarbete mellan detaljister och leverantörer hade en tillfällig karaktär och baserades ofta på provisoriska avtal. Som resultat var leveransförseningar och låg produktkvalité en vanlig företeelse i affärerna vilket påverkade lönsamhet.

Förändringen som går ut på att andelen moderna former av försäljning ökar samtidigt som det finns ett stort antal producerande och distribuerade företag har orsakat vissa strukturförändringar och skifte av inflytande från leverantörer till detaljister. Det faktum att den största delen av producerade varor försäljs idag genom livsmedelskedjor ställer producenter i direkt beroende av kedjorna. Därför försöker leverantörerna skapa långsiktiga och goda relationer med kedjor som baseras på löpande kontrakt och förhandlingar om samarbete. Men eftersom distributörernas ställning är mycket svagare på marknaden än kedjornas blir de tvungna att anpassa sig efter kedjornas spelregler vilka främst går ut på att sänka inköpriserna. Om leverantörer vägrar att arbeta med kedjan kan denna förlora en stor del av marknaden medan kedjornas förluster i detta fall blir 2-3 % av sortimentet.¹⁰⁴

¹⁰³ www.rbcdaily.ru

¹⁰⁴ "Expert"

I och med att livsmedelskedjorna har fått den dominanta positionen samtidigt som konkurrensen på markanden ökar ställer kedjor allt högre krav på producenter och leverantörer i syfte att sänka logistikkostnader och erbjuda billigare varor till konsumenter. Bland de vanligaste villkor som leverantörer måste gå med på är bl.a. att betala för möjligheten att ställa upp sina produkter i kedjans butiker, dessutom tillkommer det extra kostnad för bättre placering i försäljningslokaler; böter för leveransförsening eller dåligt varukvalité; skriftliga förbindelser att inte höja priser under en viss period; bonusen i form av rabatter i fall kedjan har försålt hela det inköpta varupartiet osv.

Å andra sidan är kedjor beroende av leverantörer eftersom det är avgörande för deras rykte och lönsamhet att skapa mervärde genom att göra produkter och tjänster tillgängliga för kunder vid rätt tid och plats. Detta gäller i synnerhet ett fåtal straka producenter vars varumärken är nödvändiga för att bevara stamkunder. För att öka sin maktutövning har några leverantörer gått samman och bildat distributionsallianser. Eftersom koncentrationen bland leverantörer är stor, dvs. det finns ett stort antal leverantörer att välja bland, har detta inte fört till några stora förändringar och samarbete upplöste efter ett tag.

Undersökningen som har genomförts bland producenter och leverantörer visade att oavsett olika krav är det enklare att arbeta med utländska livsmedelskedjor vilka anses vara mer flexibla och samarbetsvilliga än de inhemska.¹⁰⁵

Den ökande konkurrensen bland kedjorna driver dem att vidta olika åtgärder för att sänka priser och samtidigt öka sin lönsamhet. Detta uppnås med hjälp av bl.a. att kedjor väljer bort mellanhänder och börjar arbeta direkt med producenterna. I vanliga fall kostar varuleveransen till affären 5-15% av partikostnaden.¹⁰⁶ Problemet är att många producenter inte har något välutvecklat distributionssystem för att kunna leverera varor dagligen till ett stort antal butiker, inte heller har de erfarenhet att ta hand om logistikprocesser. Lösningen på problemet har kedjor hittat i att bygga egna centrallager som kan utföra sådana funktioner som koordination av leveranser, kontroll, förvaring, prislappsättning, sortering och vidare distribution till butiker.¹⁰⁷ Denna typ av verksamhet är ny för kedjorna och kräver därför både tid och stora finansiella investeringar för att kunna utveckla ett effektivt logistiksystem. Inte

¹⁰⁵ www.business.ru

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ www.rbcdaily.ru

alla kedjor har råd med detta. Dessutom om kedjan driver bara ett fåtal butiker kommer inte centrallager att löna sig. De kedjor som väljer att bygga centrallager ska däremot åtnyttja sig större konkurrenskraft.

4.7 Potentiella etablerare

Både inhemska och utländska kedjor planerar att inom snart framtid öppna butiker i St. Petersburg. De flesta redan etablerade på den ryska marknaden kedjor vill öppna fler affärer, till och med i olika format, i syfte att förstärka sin position samt öka kundernas lojalitet för att på så sätt försvara sig mot ankomsten av de globala utländska kedjorna.

Intresset från utländska investerare har varit ganska stort under de senaste åren och representanter från flera kedjor har varit i St. Petersburg för att utforska möjligheterna. Intresset blir större i samband med de resultat som det internationella konsultföretaget A.K.Kearney publicerat gällande detaljhandelsmarknadens attraktivitet i olika länder -”The 2005 Global Retail Development Index”. Enligt resultaten står Ryssland på andra plats vilket innebär att det råder goda förutsättningar för utländska investeringar där.¹⁰⁸

Sådana globala kedjor som Wal-Mart, Carrefour, Kesko, Lidl, Aldi har uttalat om sitt intresse att gå in på den ryska marknaden men hittills har ingen av dem gjort det.¹⁰⁹ Enligt marknadsanalytikens bedömningar kommer övriga utländska aktörer komma in på marknaden runt år 2008-2010.¹¹⁰

Analytiker ser flera orsaker till varför kedjorna dröjer med investeringen, bland dessa är

- olika inträdeshinder som brist på lediga lokaler, byråkrati, tullar osv.
- starka inhemska aktörer
- brist på fullständig och trovärdig information av kedjornas verksamhet, vilket är nödvändig för att kunna ingå i samarbete eller utföra förvärv.

¹⁰⁸ www.atkearny.com

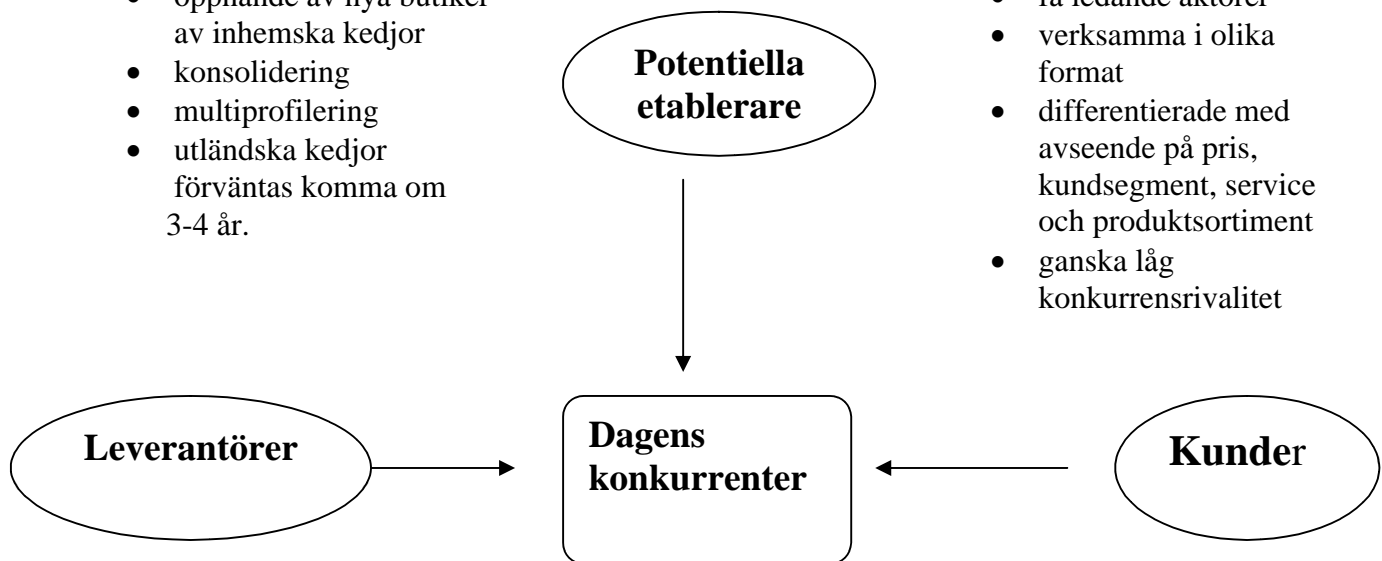
¹⁰⁹ ”Moe delo – magazin”

Potentiella etableringar

- öppnande av nya butiker av inhemska kedjor
- konsolidering
- multiprofilering
- utländska kedjor förväntas komma om 3-4 år.

Konkurrenssituation:

- få ledande aktörer
- verksamma i olika format
- differentierade med avseende på pris, kundsegment, service och produktsortiment
- ganska låg konkurrensrivalitet



Leverantörgruppen kännetecknas av:

- förskjutning av förhandlingsstyrka från leverantörer till kedjor
- ett stort antal konkurrerande leverantörer och producenter
- fragmenterade leverantörsled
- ökande tendens att arbeta utan melanhänder
- bättre relationer med utländska kedjor

Kundgruppen kännetecknas av:

- ökande andel medelklassbefolkningen
- ökad köpkraft
- förändrade preferenser då service- och produkt kvalitet värderas mer än priset
- hög mottaglighet för speciella erbjudanden
- låg butiksvaremärkes – lojalitet
- stort intresse för utländska varor

Substitut- produkter

Substitut handel

- Ganska hög andel av gatuhandel och privatägda butiker
- 79% av befolkningen handlar ibland på gatumarknader

5 Slutanalys

Utifrån den genomförda empiriska undersökningen samt den teoretiska referensramen ska en analys genomföras som ämnar lyfta fram de viktigaste faktorer som kännetecknar den rådande situationen på den ryska detaljhandelsmarknaden inom livsmedelssektorn och kan tjäna som indikatorer för etableringsbeslut.

5.1 De ekonomiska förutsättningar

Under de senaste åren har det skapats goda ekonomiska förutsättningar på den ryska marknaden. Efter den ekonomiska krisen, som ägde rum år 1998, och som skakade den ryska ekonomin och därmed befolkningens välbefinnande, lyckades landet att återhämta sig på ett mycket fint sätt. Detta återspeglades i en ständigt växande genomsnittlig tillväxt, som låg på 7% under de senaste 6 åren. Det faktum att tillväxttakten börjar avta samtidigt som inflationstakten minskar pekar på att den ekonomiska situationen är på väg in i stabiliseringsfasen som kännetecknas av jämt och ständigt tillväxt, lägre risk för finansiella kriser, lägre inflationssvängningar och därmed ökad ekonomisk stabilitet.

Den konstant ökande köpkraften samt ökande antal medelklassbefolkningen i landet pekar på att det råder goda marknadsförutsättningar för nya etableringar. Efterfrågan ökar och det krävs större varuutbud. De inhemska aktörerna ännu inte lyckats tillfredställa den ständigt ökande efterfrågan, därför finns det fortfarande fria marknadspositioner att inta.

Trots att den allmänna tillväxttakten börjar att avta visar vissa tjänstenärings dock fortsatta tillväxttrender på grund av bl.a. verksamhetsrationaliseringen. Detta gäller bl.a. detaljhandel. Detta innebär att det har skett ett skifte i den ekonomiska utvecklingen som går ut på att övergå från de traditionella ekonomiska principerna, där kvantitet och hierarkiska styrningsmetoderna prioriteras till mer moderna formerna av organisation, där betoning görs på varukvalitet och ständigt verksamhetseffektivisering. Sådana betydande förändringar och ständigt närmande till ”den västerländska modellen” i sin affärsdrift, tyder på att utländska företag kan finna fördelar i den rådande situationen, vilket innebär att det blir betydligt lättare att rent schablonmässigt anpassa sin verksamhet på den ryska marknaden. Dessutom har

utländska företag mycket större erfarenhet gällande affärsgenomförandet i allmänhet, vilket kan ses som en konkurrensfördel gentemot inhemska företagare som fortfarande ligger ett steg bakom när det gäller organisering och utveckling av verksamhet.

5.2 Detaljhandel

Under de senaste åren har det skapats goda ekonomiska förutsättningar för utvecklingen inom detaljhandelsbranschen och i synnerhet inom livsmedelsförsäljningen. Inflationstakten är inte lika kurvig i och med att svängningarna minskar, de reala disponibla inkomster och därmed efterfrågan ökar, människors preferenser ändras och man efterfrågar mer moderna former av handel, som kan erbjuda mer service och större produktvariation. För att matcha de existerande behoven har man under de senaste åren ökat andelen av de moderna former av handel avsevärt. Detta framgår tydligt ur det fördubblade antalet av de nya kedjeaffärer de senaste två åren. I och med att den traditionella handeln i form av mindre butiker och gatuhandel blir mindre efterfrågad förväntas tillväxten av kedjeverksamhet att stiga ytterligare.

Siffror för omsättningstillväxt inom detaljhandel i St. Petersburg är nästan två gånger högre än i övriga Ryssland, vilket talar för att branschen utvecklas intensivare i denna miljonstad och pekar på att marknaden betraktas som mer attraktiv än i övriga landet. Dock ska man uppmärksamma det faktum att tillväxttakten inom livsmedelssektorn har minskat något under den senaste tiden. De största orsakerna till en sådan utveckling är ökad konkurrens samt även brist på tillgängliga lokaler. Idag finns det mer än 1000 kedjebutiker i St. Petersburg och antalet förväntas öka ytterligare. Detta är genom att de inblandade i branschen planerar öppna fler nya butiker eller köpa upp andra mindre kedjor, vilket innebär att de nuvarande aktörerna inom branschen kommer att bli allt mer starka och konkurrensintensiteten bland dem ska öka. Den ökande bildning av kedjebutiker uppstår bl.a. genom att konsumenterna övergår från den traditionella handeln till de mer moderna formerna av varuhus samt genom att konsumtionen i allmänhet ökar. I och med att mindre butiker och gatuhandel utgör fortfarande mer än en fjärde del av den totala livsmedelsförsäljningen tyder det på att det finns plats för fler kedjeaffärer. Men man måste ha i åtanke att lediga tomter för byggande av sådana butiksformat är ganska begränsade för att de flesta attraktiva platser är redan upptagna.

De moderna kedjebutikerna är verksamma inom fem olika format som skiljer sig sinsemellan i butiksyta, produktsortiment, prisnivå, service- och varukvalitet samt kundsegment. Det mest populära formatet är ”hypermarket”. Orsaken till att detta format är så populär bland befolkningen är det faktum att det kombinerar förmånliga priser och stort produktutbud. Dessutom får fler och fler tillgång till en bil samtidigt som levnadsstandard ökar och människor få mer pengar att spendera. En del av affärer ligger inom större shoppingcentrum, vilket ger möjlighet att kombinera inköp av både livsmedel och andra varor som t.ex. kläder, vitvaror osv. Enligt vissa bedömningar finns det ytterligare utrymme för fler ”hypermarket” tills detta segment uppnår uppmätningen, vilket tyder på att investeringar i detta format kommer att fortsätta. De politiska reformerna som syftar på att främja övergång till de mer moderna formerna av detaljhandel talar också för ökade etableringar. Eftersom butiksyta kan maximalt uppgå till 20 000 m² exklusive parkering, krävs det stora tomter för byggande av detta format. Antal lediga och samtidigt strategiskt passande ytor är dock ganska begränsade i St. Petersburg, vilket leder till att inom snart framtid kommer det att bli betydligt svårare att etablera sig inom just detta segment.

På andra plats i rangordningen kommer ”discounters” – ett format som positionerar sig i låg priskategori, vilket uppnås genom besparingar på service, design och produktsortiment. Medan europeiska kedjor, som profilerar sig i discountersformat, har lärt sig att sälja billiga varor och samtidigt hålla en viss servicenivå, är ryska livsmedelkedjor fortfarande ganska dåliga på att kombinera pris med kvalitet. Med hänsyn till att konsumenter börjar att efterfråga större sortiment och extra service kan man förutsäga att discounters position kommer att försvagas i framtiden om inte nivån på servicekvalitet förbättras.

”Supermarket” är just det format som kan ta över. Detta beror på att det erbjuder ganska brett och olikartat sortiment, hög service samt bekväm lokalisering. Idag ligger formatet på tredje plats, vilket kan förklaras med att oavsett en betydligt förbättrad levnadsstandard är befolkningen fortfarande ganska priskänslig.

Ett annat format som för närvarande är svagtutvecklat men som om några år kan hamna bland de ledande är ”Nära hemmet”. För detta talar det ökade intresset att investera i formatet utifrån några existerande kedjor. Det faktum att en stor del av befolknings inköp görs i just sådana affärer pga. bekvämlighetsfaktor samt att dessa affärer vanligen intar bra lokaler, både centralt och i förorterna, talar för att investeringar i detta format kan vara mycket lönsamma.

Det finns dock faktorer som kan bromsa investeringen i detta format och det är finansiella resurser och potentiella problem med logistik. För att kedja ska dra nytta av investeringen måste hundratals butiker öppnas, vilket kräver stora kapitalinsatser. Dessutom måste det finnas ett välorganiserat distributionssystem för att kunna leverera färska produkter till dessa butiker varje dag. Men det är inte alla inhemska kedjor som har dessa två avgörande resurser till sin befogenhet, vilket lämnar större utrymme för utländska etablerare att initiera verksamheten inom detta segment. Dock kommer "Nära hemmet" butiker förmodligen inte att inta en stor andel av livsmedelsmarknaden och inte heller svara för stor del av företagets omsättning pga. sitt begränsade sortiment och något högre priser. Men genom att köpa upp små affärer kan utländska kedjorna få tillgång både till bra belägna lokaler, öka sin marknadsandel och skapa konsumenternas lojalitet till sitt märke.

Då konkurrensintensiteten på marknaden ökar väljer fler och fler kedjor att diversifiera sin verksamhet, dvs. driva flera format inom samma butiksvarumärke. Orientering mot multiprofilering ger kedjorna möjlighet att öka sin marknadsandel, bygga bredare kundkrets och skapa större lojalitet samt eventuellt effektivisera verksamheten, allt det i syfte att bli mer konkurrenskraftiga. Svårigheterna som företag kan stötta på vid diversifiering är t.ex. brist på erfarenhet och kapital, vilka krävs för att kunna ordna olika interna och externa funktioner mer effektivt. I och med att en del av de existerande kedjorna inte har funnits på marknaden länge och har därmed begränsad erfarenhet och resurser kan det bli svårt att genomföra en sådan ombildning. Väletablerade utländska företag har oftare större kunnande och resurser för att kunna driva en diversifierad verksamhet.

5.3 Konkurrenssituation

Marknadspotential och därmed attraktivitet för ytterligare etableringar beror till stor del på de företag som redan finns etablerade på marknaden, deras position gentemot varandra, styrka och resurser att öka kapaciteten och förbättra sin marknadsposition.¹¹¹ Det finns 60 livsmedelskedjor i St. Petersburg, bland dessa kan man urskilja sex ledande: Pyaterochka, Auchan, Perekrestok, Lenta, O'Key samt Paterson. Dessa kedjor skiljer sig i de format de opererar i, de kundsegment de riktar sig mot, resurser och erfarenhet samt strategier. "Magnit"

¹¹¹ Porter, M., "Konkurrensstrategi", 1993

som är den största livsmedelskedja i Ryssland med hänsyn till omsättning och antal butiker är svagt representerat i St. Petersburg och ska därför inte betraktas som aktuell konkurrent.

”Pyaterochka” är den ledande livsmedelkedja i St. Petersburg när det gäller omsättning och antal butiker. Genom att driva ”aggressiv expansion” har kedjan lyckats att öka sin andel inom ”discounter”- gruppen, från 50% till 70% på två år. Dessutom var företaget bland de första att börsnotera sig för att kunna locka utländskt kapital för vidare expansion. För att kunna förstärka sin marknadsposition då konkurrensen ökar och människors preferenser börjar skifta från lågpriskedjor till de format som erbjuder högre service har ”Pyaterochka” implementerat två strategiskt viktiga åtgärder: har köpt en av de ledande kedjorna ”Perekrestok” som driver format ”supermarket” samt diversifierat sin verksamhet genom att börja operera inom ”hypermarket”- format. I snar framtid planerar företaget att även investera i ”Nära hemmet” format, vilket ska göra att kedjan blir verksam i de flesta format och på så sätt ska kunna rikta sig till samtliga kundsegment. Emellertid förblir ”discounter” den butikens profil som kedjan associeras mest med. Med tanke på att populariteten för detta format minskar pga. låg service och produktsortiment krävs det omfattande investeringar i service- och produktkvalitet om kedjan ska kunna behålla sin marknadsandel inom lågprisformat. Multiprofilering har dock gjort att man har missat att göra större satsningar på ”discounter” och istället inriktat sina huvudinsatser på att utveckla andra format. Detta kan leda till att företagets position försvagas och det kan inom kommande år bära med sig vissa förluster.

Inom ”Hypermarket”- format råder det större konkurrens då tre kedjor kämpar för ledande position – Lenta, Auchan och O’Key. För närvarande är det Lenta som är den mest besökta hypermarketskedjan i St. Petersburg. Det faktum att Auchan har större omsättning beror helt enkelt på att kedjan är mest verksam i Moskva. I St. Petersburg finns det bara två affärer. Lentas ledande position har åstadkommit genom att butikerna kombinerar tre format i ett – partihandel, detaljhandelshypermarket och discounter vilket gör kedjan mer attraktiv för flera kundsegment. Butikerna är utspridda över hela staden och är öppna dygnet runt. Kedjan O’Key är näst ledande hypermarketkedja. Men i jämförelse med Lenta riktar man sig mot människor med medel och höginkomst, vilket gör att kedjorna inte konkurrerar med varandra direkt. Med tanke på den ökande medelklassen som uppskattar extra service och bekvämlighet kan kedjans strategiska orientering bidra till att vinna en viss marknadsandel från Lenta i framtiden. Auchan är den enda utländska ”hypermarketkedjan” som är verksam i St. Petersburg. Trots att den första butiken öppnades bara år 2006, har kedjan redan vunnit

befolkningens popularitet. Eftersom kedjan riktar sig mest mot människor med låg och medelinkomst, genom att erbjuda låga priser, utgör detta hot mot Lenta. Samtidigt erbjuder Auchan något bredare produktsortiment, högre service- och produktkvalitet samt kompletterande tjänster i form av t.ex. kreditgivning. Detta gör att kedjan även konkurrerar med O'Key men innehar en viktig fördel gentemot denna – lägre priser. Genom att skriva ett avtal med svenska IKEA har Auchan skapat en stor fördel gentemot både Lenta och O'Key, vilket kan leda till att kedjan kan få en stark ställning på marknaden. Auchan är en av de största europeiska kedjorna med årlig omsättning på 40 miljarder USD vilket innebär att kedjan har råd med ganska låg rentabilitet de första verksamhetsåren för att på så sätt kunna erbjuda lägre priser och vinna betydande marknadsandel. Denna strategi kan leda till större lönsamhet på långsikt.

När det gäller supermarket format är konkurrensen intensivare där då det finns bara två ledande kedjor som är mycket likartade – Perekrestok och Paterson. Både kedjor riktar sig mot konsumenter med medel och höginkomst, har ganska brett sortiment, bra service, har medlemskort samt är bekvämt belägna vid tunnelbanestationer och vid mindre shoppingcentrum både i centrala St. Petersburg och i förorterna. Båda kedjor visar ganska stark tillväxt vilket betyder att kampen för varandras marknadsandelar inte har börjat på allvar än utan kedjor försöker att locka ”lediga” konsumenter. I och med att kedjorna planerar att öka antal butiker kommer konkurrensen mellan dem att öka, vilket ska leda till att nya konkurrensstrategier kommer att tillämpas. Paterson har redan vidtagit en viktig strategisk åtgärd i form av strukturförändring inom formatet. En annan åtgärd, som gick ut på att öppna mindre butiker vid bensinmackar, kan hjälpa kedjan att stärka sin position och öka företagets finansiella indexsiffror, då denna nisch är fortfarande oupptagen.

Enligt Porter kännetecknas branschen av intensiv konkurrens då det finns många jämbördiga aktörer som kämpar för en och samma konsumentgrupp och försöker tillvinna sig varandras marknadsandelar. Som det ser ut idag finns det ett fåtal ledande aktörer på marknaden som är verksamma inom olika format och riktar sig mot olika kundsegment. Inom discounters och hypermarket format märks det ingen större rivalitet då inget av företag intar märkbart ledande position. Marknadsaktörerna inom dessa segment är ganska differentierade med avseende på pris, produktsortiment och service, vilket har skapat ett slags skydd mot intensiv konkurrens då kundgrupper väljer att göra sina inköp hos olika kedjor beroende på sina preferenser. Inom supermarket format märks det större konkurrensintensitet. Dock förväntas segmentet att öka i

samband med välståndökning, vilket innebär att även inom detta format kommer det att finnas lediga positioner att inta. Det faktum att branschtillväxten är fortfarande hög utgör en garanti för att det finns potential för ytterligare etableringar. Dock ska man uppmärksamma den saktade tillväxten under de senaste två åren, vilket kan tyda på att marknaden rör sig mot mättnadsstadium och det kan inom snar framtid bli betydligt svårare för potentiella etablerare att bygga en stark marknadsposition.

5.4 Konsumenter

Förhandlingsstyrka hos kundgruppen är en av de nyckelfaktorer, som bestämmer en branschs potentiella lönsamhet.¹¹² Det som mest kännetecknar utvecklingen av den ryska konsumentgruppen är ständigt ökande andel av medelklassbefolkningen vilket leder till att inköpsvolymen kommer att fortsätta växa. Tillsammans med de ökande inkomsterna förändras också konsumenternas köpbeteende och preferenser, vilket förstärker köparnas förhandlingsstyrka och tvingar därmed aktörerna anpassa sig till köparnas förändrade inköpsbehov. Den största förändringen i konsumenternas köpbeteende går ut på att, pga. befolkningens välståndökning, efterfrågar fler och fler högre service- och produktkvalitet samt större produktsortiment. Priset som har tidigare varit det mest avgörande för val av butik har minskat i betydelse och flyttats, enligt undersökningar, på femte plats efter närheten till hem/jobb, produktkvalitet, bra service samt brett sortiment. Köpare påverkar branschen genom att tvinga ned priser, kräva större kvalitet eller fler tjänster och på så sätt spela ut konkurrenterna mot varandra. Detta betyder att just de kedjor som lyckas att kombinera dessa fördelar på ett unikt sätt kommer att locka flest kunder.

I och med att medelklassbefolkningen visar den största konsumtionspotential kommer lågprisbutikerna att förlora något i betydelse samtidigt som sådana format som supermarket och hypermarket kommer att bli mer populära. Dock bör det uppmärksammas att eftersom 79% av St. Petersburgs befolkning handlar fortfarande ibland på gatumarknader är en stor del av befolkningen fortfarande ganska priskänslig. Detta innebär att konsumenter är mottagliga för olika speciella erbjudanden och rabatter vilket kedjorna kan använda till sin fördel för att locka nya och bevara gamla kunder.

¹¹² Porter, M., "Konkurrensstrategi", 1993

Eftersom kedjebutikerna är en ganska ny företeelse på marknaden har konsumenterna inte hunnit skapa stark butiksvarumärkeslojalitet och kan därför lätt byta från en kedja till en annan om den senare erbjuder extra service, större sortiment eller lägre priser. En annan tydlig förändring går ut på att livsstil har blivit mer dynamisk - man har mindre fritid och därmed större krav på bekvämligheten när det gäller varuinköp. Detta talar för att formatet "Nära hemmet" samt hypermarket som ligger intill shoppingcentrum kommer att förbli populära, speciellt om service- och varukvalitet förbättras där.

De ryska konsumenterna har alltid varit mottagliga för utländska varumärken eftersom kvaliteten bland dessa alltid anses vara högre. Eftersom människor allt oftare reser utomlands ökar kännedomen av de utländska butiksvarumärken vilket kan tjäna som en potentiell fördel för utländska livsmedelskedjor om de bestämmer att etablera sig i St. Petersburg.

5.5 Leverantörer

Leverantörsstrukturen har under de senaste åren genomgått stora förändringar som går ut på att kedjorna har fått större förhandlingsstyrka medan leverantörernas position har försvagats. Detta har skett som resultat av kedjornas ökande betydelse på livsmedelsmarknaden då mer än hälften av livsmedelsförsäljning sker genom moderna formerna av handel. Leverantörsgrupp kännetecknas av ett stort antal producerande och distribuerade företag som konkurrerar med varandra vilket sätter gränser på de krav som leverantörer kan ställa mot kedjor. Vill kedjorna inte acceptera de villkor som erbjuds av leverantörer bli det i första hand de senare som kan förväntas förlora en stor del av marknaden, medan kedjors förluster blir minimala då de kan vända sig till andra leverantörer. Det som driver kedjor att ställa höga krav på leverantörer är ökade konkurrens och därmed behov av att sänka sina inköpspriser för att på så sätt kunna erbjuda mer förmånliga priser till konsumenter och öka egen lönsamhet. Dock finns det ett ömsesidigt beroende mellan parterna då kedjornas ekonomiska effektivitet beror delvis på leverantörernas förmåga att leverera produkter vid rätt tid och plats. Detta gäller i synnerhet välkända varumärken. Utgår man ifrån att 65% av konsumenterna föredrar sina favoritvarumärken och kan även tänka sig att åka till en annan affär efter dem blir stadiga relationer med leverantörer en avgörande faktor för kedjornas lönsamhet. Det som kan i detta fall minska leverantörernas maktutövning är ett avtal som bygger på ömsesidigt lönande villkor och främjar samaktiviteter. Även om det i början kan krävas extra finansiella satstingar

för att bygga sådana relationer kan de på lång sikt visa sig medföra fler fördelar och större vinster för kedjan.

För att sänka inköspriser ännu mer föredrar vissa kedjor att välja bort mellanhänder och göra sina varuinköp direkt hos producenter. För att effektivisera inköpet och varuleveransen till butikerna har vissa kedjor börjat med att bygga centrallager. Eftersom denna verksamhet är ny för kedjorna krävs det därför både tid och stora finansiella investeringar för att kunna utveckla ett effektivt logistiksystem. Inte alla kedjor har råd med detta. Dessutom om kedjan driver bara ett fåtal butiker kommer inte centrallager att löna sig. De kedjor som väljer att bygga centrallager ska däremot ha större konkurrenskraft.

5.6 Potentiella etablerare

Branschtillväxt är en av de starkaste signalerna till att det finns potential på marknaden.¹¹³ Eftersom 80% av existerande kedjorna har visat ganska hög tillväxt under de senaste åren planerar de att utvidga sin verksamhet ytterligare genom att öppna fler nya butiker inom ett eller flera format. En ny tendens bland de ledande kedjorna är utvidgning genom konsolidering, dvs. uppköp av mindre kedjor och privatägda butiker. Detta bidrar till att kedjorna kommer att förstärka sin position både gentemot befintliga konkurrenter och potentiella etablerare. Även ett flertal globala utländska kedjor har uttalat om sitt intresse att etablera sig i St. Petersburg. Hittills har ingen av dem gjort det och analytiker bedömer att etableringen kommer att äga rum om 3-4 år. Men då kommer de största inhemska kedjorna redan ha starka positioner på marknaden med hundratals affärer och omsättningen på 8 -10 miljarder USD vilket kan bli ett hinder för utländska kedjor att vinna en betydande marknadsandel.

5.7 Etableringshinder

Etableringsmöjligheterna inom den ryska livsmedelsbranschen beror delvis på hur stora etableringshindren är och vilka resurser som potentiella etablerare innehar för att kunna övervinna dessa hinder. Det största hindret är att de inhemska företagen har funnits på marknaden i flera år och har redan väletablerad verksamhet. Detta innebär att inhemska

¹¹³ Porter, M., "Konkurrensstrategi", 1993

kedjor har kända varumärken och åtnjuter kundernas förtroende, har tillgång till distributionskanaler samt har stor kunskap om den inhemska marknaden. För att kunna bygga en liknande position krävs det lång tid och omfattande investeringar. För att kunna locka intresset och kunna skapa lojalitet hos konsumenter gäller det att utländska etablerare differentierar sig från nuvarande konkurrenter genom att antingen erbjuda lägre priser, produkt- och service differentiering eller genom att hitta en marknadsnisch. För att kunna gå ut med lägre priser krävs det att företaget startar verksamheten i stor skala för att uppnå stordriftsfördelar. Ett annat alternativ är att sänka priser på bekostnad av relativt dåligt ekonomisk resultat i början. När det gäller servicedifferentiering är utländska företag ganska skickliga på att erbjuda servicekvalitet vilket beror på att servicepolicy har länge varit en nyckelfaktor till framgång bland utländska livsmedelskedjorna. I och med att i Ryssland ställs service fortfarande på andra plan, kan extra serviceinriktade insatser tjäna som ett bra verktyg för att skapa en viktig konkurrensfördel gentemot inhemska kedjor och på så sätt få konsumenternas intresse och eventuellt skapa kundlojalitet. En kombination av särskild produktsortiment samt extra satsningar på olika former av marknadskommunikation är ett annat redskap som utländska etablerare kan använda sig av för att bygga en bredd kundkrets och skapa kända varumärken. Det faktum att de ryska konsumenterna inte har funnit forma starka butiksvaremärkeslojaliteter talar också för att differentieringshindret kan övervinnas. Dock kan samtliga åtgärder tvinga nyetablerare till stora utgifter. Men med tanke på globala utländska kedjornas finansiella kapacitet samt deras långsiktiga affärstänkande kan man anta att de innehar möjlighet till storskaliga kapitalsatsningar.

Med tanke på de inhemska kedjornas existerande tillgång till distributionskanaler befinner sig nyetablerare i något underläge. De största leverantörerna är vanligen förbundna med kedjorna genom etablerade relationer eller exklusiva avtal. Men eftersom leverantörgruppen kännetecknas av ett stort antal producerande och distribuerade företag som konkurrerar med varandra blir det inte så svårt för potentiella etablerare att komma in och få tillgång till dessa kanaler. Dessutom har de befintliga utländska livsmedelskedjorna lyckats mer med att bygga goda relationer med leverantörer än de inhemska kedjorna. På detta tyder resultat från undersökningen bland leverantörer och producenter som har visat att utländska kedjor är mer flexibla och samarbetsvilliga. De flesta ryska kedjorna tänker emellertid mer kortsiktigt och koncentrerar sig på att pressa leverantörer för att få lägre priser istället för att bygga

långsiktiga relationer. Detta betyder att distributionssystemet fortfarande bär något fragmenterad karaktär och leveranskanalerna mellan leverantörer och kedjor inte är väletablerade vilket ger potentiella etablerare större chans att komma intill och etablera relationer med leverantörer.

Förmåga att konkurrera framgångsrikt grundas bl.a. på kunskap.¹¹⁴ De redan etablerade företag har ofta kostnadsfördelar pga. skaffad erfarenhet att driva verksamheten, vilken kan hämma nyetablerarens förmåga att bygga konkurrenskraftig position på det nya området. Men eftersom den ryska livsmedelsbranschen befinner sig i omvandling då de nya formerna av handel är en ganska ny företeelse, kan utländska nyetablerare åtnjuta sig vissa fördelar gentemot existerande aktörer om de har större tidigare erfarenhet av att driva internationell verksamhet. De löpande aktiviteter som har tidigare utförts av företag i utlandet bidrar med fler erfarenheter och tjänar därmed som hjälpmedel vid verksamhetsorganisering. Detta i sin tur kan minska kostnader för företagets individuella processer och funktioner i initialskedet och därigenom skapa kostnadsfördelar gentemot inhemska företag.

En av de största hindren som kan hämma en planerad etablering är brist på attraktiva lokaler. De inhemska företagen har redan intagit gynnsamma lägen både i centrala Petersburg och i förorterna. Problemet är att stadens arkitektur inte tillåter byggandet av nya affärer i den centrala delen, samtidigt som i stadens utkanter finns det redan idag ganska hög koncentration av flera kedjeaffärer. Ett sätt att övervinna denna betydande etableringshinder kan vara uppköp av redan existerande mindre kedjor eller privatägda affärer, vilket dock kräver investering av stora kapitalresurser.

5.8 Framtida trender

Ökningen av företagskoncentration inom livsmedelsmarknaden tvingar företag att vidta åtgärder för att bygga upp sin egen styrka och på så sätt försvara sina marknadsandelar mot befintliga och potentiella konkurrenter. Man kan definiera flera nyckeltendenser som kommer att präglade marknadsutveckling inom kort framtid:

- Minskning av tillväxttakt av de största kedjorna pga. nyetableringar och marknadsmättnad.

¹¹⁴ Ross, G. "Strategi – en introduktion", 1998

- Förändring av konkurrensstrategi som kommer att vara mer kostnads- och serviceorienterad.
- Skapande av mer effektiv distribution och teknologiskt system vilka idag är mycket efter i jämförelse med utländska företag.
- Konsolidering: de starka aktörerna förväntas att köpa upp små kedjor för att på så sätt förstärka sin position på marknaden samt underlätta regionalexpansion.
- Strategiska allianser: antalet allianser mellan olika kedjor förväntas öka. Syftet med samarbete är främst att förstärka förhandlingsstyrka mot producenter och leverantörer genom att kräva mer fördelaktiga samarbetsvillkor och billigare inköpspriser.
- Multiprofilering: fler kedjor planerar att diversifiera sin verksamhet genom att vara verksamma i flera olika format.

6 Resultat

I detta avsnitt ska ett resonemang kring det åstadkomna resultatet föras. Här ska det med hänsyn till huvudfrågeställningen den mest centrala konklusionen i arbetet lyftas upp.

Den ökade ekonomiska stabiliteten i landet, minskad inflation, starkare köpkraft samt ökad andel medelklassbefolkningen i St. Petersburg talar för att det råder goda ekonomiska förhållanden för utländska etableringar. I och med att många utländska företag dröjde hittills med att ge sig in på den ryska marknaden på grund av den ekonomiska osäkerheten, kan den ökade stabiliteten tjäna som en viktig förutsättning för utländska företag att börja överväga etableringen.

Branschtillväxt är nyckelvariabel för konkurrensintensiteten i branschen och anger därmed den dragningskraft som branschen utövar på nyetablerare.¹¹⁵ För närvarande är konkurrenssituationen inom livsmedelsförsäljningen inte är mycket intensiv. Branschen kännetecknas av ett fåtal ledande aktörer som är ganska differentierade sinsemellan då de riktar sig mot olika målgrupper och använder sig av olika strategier. Även inom ett och samma format uppmärksammas det inget aggressivt tävlande för varandras marknadsandelar, då kedjornas tillväxt uppnås mest genom jagandet av nya konsumenter, som byter från den traditionella handeln till de mer moderna formerna eller från ett format till ett annat. Eftersom 80% av samtliga kedjor i St. Petersburg visat mer än 10% tillväxt år 2005 innebär det att livsmedelsmarknaden befinner sig fortfarande i tillväxtstadium som i sin tur betyder att det finns utrymme för fler etableringar inom denna sektorn. Dock bör något saktare tillväxt under de senaste två åren uppmärksammas, vilket kan tyda på att marknaden rör sig mot mättnadsstadium och det kan inom snar framtid bli betydligt att bygga en stark marknadsposition.

I jämförelse med potentiella utländska investerare har de ryska livsmedelskedjor en ”naturlig” fördel då de innehar större kunskap av de lokala marknadsförutsättningar samt redan existerande relationer med både kunder och leverantörer. Behovet på tillgång till leverantörskanaler på den ryska marknaden kan ses som ett hinder för utländska företag för att kunna agera på obehindrat sätt. Dock med tanke på fragmenterade relationer mellan

¹¹⁵ Porter, M., ”Konkurrensstrategi”, 1993

leverantörer och inhemska kedjor samt på de utländska kedjornas större erfarenhet, dvs. avancerade logistikteknologier och större kapital, synes det goda möjligheter att bygga upp mer effektivt fungerande leverantörskanaler. Genom att främja ömsesidigt lönsamma samarbetsvillkor med de inhemska leverantörer och på så sätt få förmånligare varuinköpspriser kan utländska kedjor till och med skapa en kostnadsfördel gentemot lokala kedjor.

Ett annat hinder som utländska aktörer kan stöta på är svårigheter att vara lika effektiva som lokala konkurrenter i fråga om anpassning till den lokala marknadens behov, när det gäller t.ex. marknadsföring, produktsortiment och annat. Eftersom den lokala befolkningens köpbeteende kan skilja sig från det som företaget har mött på hemmamarknaden är det viktigt att ha i åtanke att marknadsföringsåtgärder måste anpassas till de lokala förhållanden. Dessa problem kan dock lösas genom att t.ex. anlita lokala marknadsföringskonsulter.

Tillväxten bland kedjorna uppnås genom att man i första hand riktar sina resurser på att utvidga verksamheten och öka antal butiker inom ett eller flera format, samtidigt som satsningen på förbättrad produkt- och servicekvalitet befinner sig fortfarande på andra plan. Med andra ord föredrar de inhemska kedjorna att ge upp satsningar på verksamhetsutveckling till förmån för kortsiktiga vinster vilket kan i sin tur skada deras framtida marknadspositioner. När det gäller utländska kedjor har dessa vanligen annorlunda kostnadsstrukturer, större reservkapital och andra mål. Detta kan tjäna som ett bra underlag för att skapa en försvarbar marknadsposition då det tillåter utländska aktörer att under det tidiga etableringskedet offra avkastning och erbjuda lägre än hos inhemska konkurrenter priser och på så sätt vinna marknadsandelar.

I takt med ökningen av befolkningens välbefinnande ökar konsumenternas tillväxtpotential vilket öppnar klara vyer för potentiella etablerare. De ökande inkomsterna förändrar i sin tur konsumenternas preferenser, vilka går ut nu på att efterfråga högre service- och produktkvalitet samt större variation. Samtidigt är andelen priskänsliga konsumenter fortfarande ganska hög i St. Petersburg. Antalet kedjor som kan erbjuda en kombination av förmånliga priser, hög service samt brett eller olikartat produktsortiment är begränsade. I och med att konsumenterna inte hunnit forma starka butiksvaremärkeslojaliteter kan potentiella etablerare övervinna kundernas intresse genom att erbjuda en produkt- eller serviceinnovation som kan vara överlägsen det som redan finns på marknaden.

Den ryska detaljhandelsmarknaden kan kännetecknas som väldigt turbulent då den genomgår stora omstruktureringar. För att kunna bygga en försvarbar position på marknaden gentemot lokala kedjor är det av största vikt att ta hänsyn till de särskilda förhållanden som råder på livsmedelsmarknaden samt till de framtida trender. Då konkurrensintensiteten ökar är det viktigt för potentiella aktörer att positionera sig tydligt i sin marknadsföring samtidigt som man ska kunna erbjuda en produkt- eller serviceinnovation, vilket bli överlägsen mot det som redan existerar på marknaden. Det faktum att antal köpare som kräver speciella varianter av en viss produkt eller särskild service och är villiga att betala för det, ökar i St. Petersburg innebär att supermarket och hypermarket just de format som kommer att uppvisa stark tillväxt och kan således vara av intresse att investera i. Samtidigt förblir andelen priskänsliga konsumenter fortfarande ganska hög. Därför kan även lågpriskedjor vara ett vinstgivande segment för utländska aktörer att investera i, dock endast i fall man förser med högre service samt högre varukvalitet än de inhemska discountern –affärer, som för närvarande uppvisar minskad popularitet hos befolkningen. Multiprofilering är ett annat alternativ som kan bidra till att skapa en stark position på marknaden. I och med att endast få inhemska kedjor har resurser för att organisera en sådan komplicerad verksamhet på ett effektivt sätt, kan potentiella utländska etablerare tillämpa denna organisationsform och på så sätt nå större konkurrensfördelar.

Inom några års period kommer dock situationen på livsmedelsmarknaden att förändras. För detta talar de fakta att antal inhemska kedjebutiker har ökat markant under de senaste åren och förväntas öka ytterligare i framtiden samt att de moderna formerna av livsmedelsförsäljningen kommer att svara för den största delen av handeln. Detta i sin tur ska leda till att tillväxten avtar och konkurrensen blir allt hårdare. Avtagande tillväxt kommer att leda till att det blir betydligt svårare för utländska kedjor att vinna en betydande marknadsandel, i synnerhet om de bestämmer att börja verksamheten från noll. Ett sätt att minska risker för misslyckande kan i detta fall vara att antingen förvärva eller bygga ett joint venture med redan väletablerad inhemsk kedja av liknande format. På detta sätt kan utländska aktörer få tillgång till redan etablerad verksamhet med befintliga kunder och leverantörsled samt till lokaler som det redan idag råder brist på. Men om de globala utländska kedjorna inte börjar etableringen inom de kommande två - tre åren ska även dessa åtgärder inte tjäna något nytta för kedjan ska kunna skapa en försvarbar marknadsposition och vinna en betydande marknadsandel.

7 Slutsatser

I detta avsnitt presenteras de slutsatser som vi har kommit fram till och som ämnar att besvara studiens huvudfråga om vilka etableringsmöjligheter det finns för en utländsk livsmedelskedja på den ryska detaljhandelsmarknaden.

Med utgångspunkt i det framställda resultatet går det urskilja en del faktorer som indikerar existerande etableringsmöjligheter på den ryska detaljhandelsmarknaden med betoning på återförsäljningen av livsmedel i miljonstaden St. Petersburg. Dessa, på marknaden i allmänhet samt inom branschen i fråga, rådande förhållanden är olika till sin natur och föreställer både för- och nackdelar vid en eventuell etablering.

I generella drag har det konstaterats att det råder goda näringslivspremissor i landet, vilket uppenbarats bland annat genom den ökade ekonomiska stabiliteten i form av minskad inflation, starkare köpkraft samt ideligen ökade andel medelklassare främst i St. Petersburg. Vidare befinner sig branschsituationen på marknaden i St. Petersburg i ett tillväxtstadium och den ökande konkurrensintensiteten har ännu inte nått sin topp, vilket i sin tur sänder indikationer för att de lediga utrymmen inom branschen fortfarande existerar. Dock är det av största betydelse att de potentiella investerarna ska positionera sig tydligt samt utforma en försvarbar position som kan bland annat nås genom produkt- och serviceinnovation.

Forskningen har också visat att de mest aktuella formaten, som har även en registrerad störst tillväxtpotential, omfattar supermarket och hypermarket samt på sikt även lågprisorienterad verksamheten men med en förbättrad nivå på service. Ändock kvarstår multiprofileringen inom branschen som det absolut bästa valalternativet, eftersom det kan bidra till en stark och fördelsaktig marknadsposition, vilket emellertid förutsätter att potentiella etablerare äger rätt kompetens i hanterandet av sådan komplicerad verksamhet. För att ytterligare minimera etableringsrisker vid inträdet på den ryska marknaden samt åt samma gång även lösa den aktuella problematiken med lokalbrister bör utländska kedjor välja ett korrekt etableringssätt, vilket enligt undersökningen visat sig vara antingen förvärv eller bildande av joint venture med en väletablerad inhemsk kedja.

Ett visst antal svårigheter vid utlandsetableringen har likaså uppmärksamats under undersökningsgång. De största är dock att de inhemska företag äger en stor fördel gentemot

de utländska i och med att de första har funnits på marknaden i flera år och har redan en väletablerad verksamhet. Detta i sin tur innebär att de inhemska kedjorna har hunnit bygga välkända varumärken och vinna kundernas förtroende samt har tillgång till distributionskanaler och har betydligt större kunskap om den inhemska marknaden. Detta är trots att populariteten för västerländska varumärken bland ryska konsumenter fortfarande existerar. För att kunna uppnå en i detta avseende stark marknadsposition krävs det både tid och omfattande satsningar av olika slags resurser från utländska investerarnas sida.

I allt kan man konstatera att etableringsmöjligheter för utländska kedjor på livsmedelsmarknaden i St. Petersburg oavsett vissa invändningar ändå existerar. Det är åt samma gång oerhört viktigt att minnas att man måste vara en av de tidiga etablerarna, i och med att marknaden närmar sig ett mättnadsstadium. Samtidigt är det fortfarande olönsamt att etablera sig i branschen såvida inte företaget innehar speciella fördelar i form av t.ex. differentierad produkt eller service, erfarenheter av internationellt företagande samt stora kapitalresurser.

8 Källor

Litteratur:

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj. 1994 Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Studentlitteratur, Lund

Christensen, Lars. 2001 Marknadsundersökning: en handbok. Studentlitteratur, Lund

Denscombe, Martyn. 2000 Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Studentlitteratur, Lund

Johanson, Jan, Blomstermo, Anders & Pahlberg, Cecilia. 2002 Företagets internationaliseringsprocess: lärande i nätverk. Studentlitteratur, Lund

Mattson, Gunnar & Hutlén, Staffan (red). 1994 Företag och marknader i förändring: dynamik i nätverk. Nerenius & Santérus, Stockholm

Palm, Gunnar. 1995 Världshandeln. Studieförb. Näringsliv och samhällen, Stockholm

Porter, Michael E. 2004 Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, New York

Ross, Göran, von Krogh, Georg & Ross, Johan. 1998 Strategi – en introduktion. Studentlitteratur, Lund

Törnqvist, Gunnar. 1996 *Sverige i nätverkens Europa: gränsöverskridandets former och villkor*. Liber-Hermod, Malmö

Tidskrifter:

Affärsvärlden, Affärsvärlden förlag AB, Sverige (www.affarsvarlden.ru)

Delovoy Peterburg, utgivare: The Bonnier Group, Sverige (www.dp.ru)

Expert, utgivare: "Izdateljskaja gruppja Expert", Ryssland (www.expert.ru)

Finance, utgivare: "Action-Media", Ryssland (www.finansmag.ru)

Kompania, utgivare: OOO "Izdateljskih Dom Radionova", Ryssland (www.ko.ru)

Komersant, utgivare: "Komersant. Izsadetljskij Dom", Ryssland (www.kommersant.ru)

Moe delo – magazin, utgivare ”OOO Russkoe Professionaljnoe Izdatel’stvo” i samarbete med Deutscher Fachverlag, Tyskland (www.moyo-delo.ru)

Profil, utgivare ”OOO ”Izdatel’skih Dom Radionova”, Ryssland (www.profile.ru)

Vedomosti, utgivare: Business New Media, Ryssland (www.vedomosti.ru)

Elektroniska källor:

www.abnews.ru

www.acnielsen.com

www.adlife.spb.ru/research/16.shtml

www.atkearny.com

www.auchan.com

www.business.ru

www.e5.ru

www.ekonomifakta.se

www.gks.ru (Ryska Statistiska Byrån)

www.gortis.info

www.karlstad.se/miljo/livsmedel

www.lenta.ru

www.magnit.ru

www.marketing.ru

www.okmarket.ru

www.paterson.ru

www.planetretail.ru

www.product.ru

www.rbcdaily.ru

www.rbk.ru

www.retail.ru

www.retailer.ru

www.regions.ru

www.salespro.ru

www.sf-online.ru

www.susning.nu

www.swedishtrade.se

www.uralpolit.ru

www.wikipedia.org

