



Strategi pengembangan peruncit asing di Malaysia: Kes Pasar Raya Besar

Abd Rahman Roslan¹, Rosmadi Fauzi², Rohana Jani³

¹Institiut Pengajian Siswazah, Universiti Malaya, ²Jabatan Geografi, Fakulti Sastera dan Sains Sosial, Universiti Malaya, ³Jabatan Statistik Gunaan, Fakulti Ekonomi dan Pentadbiran, Universiti Malaya

Correspondence: Rosmadi Fauzi (email: rosmadifauzi@um.edu.my)

Abstrak

Pengantarabangsaan perniagaan runcit telah berkembang pesat sejak akhir tahun 1980-an apabila peruncit utama dunia melebarkan pengaruhnya ke pasaran baru. Malaysia juga tidak ketinggalan menerima kemasukan peruncit dari luar negara. Beberapa strategi telah digunakan oleh peruncit untuk mengembangkan operasi ke pasaran baru terutama di negara sedang membangun seperti pengembangan secara dalaman/organik, penggabungan dan pengambilalihan, usaha sama, sistem francais dan pelaburan tanpa kawalan. Melihat pasar raya besar sebagai kajian, pengkaji mendapati peruncit asing menggunakan strategi pengembangan secara organik serta proses penggabungan dan pengambilalihan selain syarat wajib menjalankan usaha sama dengan syarikat bumiputera tempatan. Kesan pengembangan boleh dilihat apabila bilangan pasar raya besar di Malaysia telah bertambah dari 58 buah cawangan pada 2007 kepada 124 buah sehingga akhir 2014. Wilayah Lembah Klang kekal sebagai kawasan tumpuan utama pengembangan selain bandar-bandar utama lain.

Katakunci: pasar raya besar, percantuman dan pengambilalihan, perniagaan runcit, peruncit antarabangsa, sistem francais, usahasama

Foreign retailers' expansion strategy to Malaysia: The case of the hypermarket

Abstract

Internationalisation of retailing has been increasing rapidly since late 1980s when international major retailers spread their wings to new territorial markets. Malaysia is not exempted from this trend and has been a pivotal investment destination of several international retailers. The country has witnessed various expansion strategies of these retailers such as internal/organic expansion, merger and acquisition, joint venture, franchise system and non-control investments. This study took a closer look at the case of the foreign-based hypermarkets in Malaysia and found that such hypermarkets expanded their presence through organic expansion as well as merger and acquisition. In these strategies retailers provided at least 30% of local equity through joint venture with other Bumiputera (indigenous) firms. The expansionary impact was evidenced by the marked increase in the number of foreign hypermarkets across the nation: from 58 in 2007 to 124 in late 2014. The highly urbanised Klang Valley region remained the expansionary hub of the foreign-based hypermarkets.

Keywords: franchise system, hypermarkets, international retailers, joint venture, merger and acquisition, retailing

Pengenalan

Salah satu kaedah untuk berkembang dalam perniagaan runcit adalah dengan meluaskan perniagaan ke pasaran luar melalui proses pengantarabangsaan. Dowson (1993) menyatakan bahawa pengantarabangsaan perniagaan runcit adalah operasi oleh sesebuah firma, sama ada kedai atau apa juga format perniagaan runcit di lebih dari sebuah negara. Ini bermaksud peruncit mempunyai cawangan lain selain di negara asal. Banyak kajian tentang pengantarabangsaan perniagaan runcit telah dijalankan melibatkan pelbagai tajuk seperti faktor pengembangan (Evans et al., 2008; Evans & Bridson, 2005; Alexander, 1996); proses dan corak perkembangan (Burt et al., 2008; Alexander et al., 2005; Alexander & Quinn, 2002; Alexander & Myers, 2000; Sternquist, 1997); strategi pengembangan seperti usaha sama (Owen et al., 2012; Owen & Quinn, 2007), sistem francais (Doherty, 2007; Welsh et al., 2006; Doherty & Alexander, 2006; Quinn & Alexander, 2002; Kedia et al., 1994) dan sebagainya.

Walaupun, pengantarabangsaan dalam perniagaan runcit telah berlaku sejak sekian lama, tetapi proses dan perkembangannya semakin pesat bermula lewat 1980an (Godley & Hang, 2012; Alexander & Myers, 2000). Situasi ini disebabkan kesan kepesatan ekonomi global dan perubahan geopolitik dunia. Perkembangan ekonomi di negara sedang membangun seperti Asia Timur, Asia Tenggara dan Amerika Latin telah menarik peruncit dari Eropah dan Amerika untuk merebut pasaran yang luas. Beberapa kajian merujuk kepada kemasukan peruncit ke pasaran baru ini telah dicatatkan seperti di Asia Timur (Choo et al., 2007), Asia Tenggara (Kamath & Godin, 2001; Alexander & Myers, 1999), China (Cao & Dupuis, 2009), Korea Selatan (Gandolfi & Strach, 2009) dan Brazil (da Rocha & Dib, 2001). Sementara di Eropah, kejatuhan Soviet telah mengubah suasana geopolitik Eropah Timur dan seterusnya berlaku perubahan dari sistem ekonomi tertutup kepada sistem ekonomi terbuka (Alexander & de Lira e Silva, 2002).

Namun begitu, ini tidak bermakna pengantarabangsaan perniagaan runcit hanya melibatkan peruncit dari negara maju ke negara sedang membangun sahaja. Sebenarnya pada peringkat awal lagi telah berlaku aliran antara negara-negara maju terutama antara negara-negara Eropah, Eropah dengan Amerika Syarikat dan sebaliknya (Fernie & Arnold, 2002; Guy, 2001; Arnold, 1999; Muniz- Martinez, 1998; Alexander, 1996). Godley dan Fletcher (2000) pula mendapati bahawa proses pengantarabangsaan perniagaan runcit di Britain telah direkodkan berlaku seawal tahun 1850an lagi. Artikel ini akan cuba membincangkan perkembangan konsep pasar raya besar atau hypermarket di Malaysia

Strategi pengembangan perniagaan runcit

Matlamat dan objektif semua aktiviti ekonomi adalah berorientasikan keuntungan dan salah satu kaedah untuk mencapai lebih banyak keuntungan adalah mengembangkan operasi dengan membuka lebih banyak cawangan perniagaan. Dawson (1993) telah menggariskan lima kaedah untuk mengembangkan operasi dalam perniagaan runcit melalui proses pengantarabangsaan iaitu:-

- i. Pengembangan dalaman/organik (*internal/organic expansion*);
- ii. Penggabungan dan pengambilalihan (*merger and acquisition – M&A*);
- iii. Perjanjian franchise;
- iv. Usaha sama (*joint venture*); dan
- v. Pelaburan tanpa kawalan.

Quinn dan Alexander (2002) juga membahagikan kaedah pengembangan kepada lima iaitu pengambilalihan, pertumbuhan secara organik, sistem francais, usaha sama dan konsesi dalam premis. Setiap kaedah pengembangan ini mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing dan bergantung kepada strategi perniagaan peruncit masing-masing. Sesetengah peruncit melaksanakan beberapa kaedah pengembangan bergantung kepada situasi dan peraturan di sesebuah negara. Contohnya Wal-Mart menjalankan usaha sama di India dan melakukan penggabungan dan pengambilalihan di Jerman (Halepete et al., 2008).

Pengembangan secara dalaman

Pengembangan perniagaan runcit secara dalaman adalah kaedah pengembangan menggunakan sumber dalaman syarikat (Dawson, 1993). Pada peringkat awal pengembangan, peruncit boleh melakukan ujian pasaran dengan membuka sebuah cawangan yang bersaiz kecil. Apabila ada kemajuan, peruncit boleh mengembangkan perniagaan dengan membuka lebih banyak cawangan atau membesarkan saiz kedai secara berperingkat. Kaedah pengembangan secara berperingkat ini juga dikenali sebagai pengembangan secara organik (*organic expansion*). Pada peringkat awal proses pengembangan, faktor jarak yang dekat dan ciri budaya penduduk yang hampir sama dengan negara asal peruncit adalah penting. Ini supaya peruncit dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran pasaran negara baru.

Kaedah pengembangan ini adalah yang paling berisiko untuk mengalami kegagalan kerana peruncit tidak mempunyai pengalaman dengan persekitaran peruncitan tempatan terutama dari segi budaya berbanding kaedah pengembangan lain seperti sistem francais (Choo et al., 2010). Selain itu peruncit mungkin terpaksa menunggu masa yang lama untuk berkembang dan menyesuaikan diri di kawasan pasaran baru. Namun begitu ada juga kebaikan menggunakan kaedah pengembangan ini, di mana peruncit mempunyai masa untuk menguji pasaran dengan risiko dan kos yang paling minimum. Jika berlaku kerugian atau pasaran tidak bersesuaian dengan strategi perniagaan, peruncit boleh menarik diri dengan kadar segera dan kerugian dapat diminimumkan.

Penggabungan dan pengambilalihan

Berbanding kaedah pengembangan secara organik, kaedah penggabungan dan pengambilalihan merupakan kaedah pengembangan yang paling pantas kerana peruncit mengambil alih keseluruhan operasi peruncit tempatan sedia ada. Peruncit hanya perlu melakukan sedikit pengubahsuaian dalam pengurusan tertinggi tanpa memberi kesan kepada perjalanan operasi perniagaan kerana semua perkara dikekalkan termasuk pekerja. Dengan melakukan penggabungan dan pengambilalihan akan memberi kelebihan dari aspek penguasaan pasaran dan hubungan dengan pembekal (Oberg & Holtstrom, 2006). Jika peruncit telah mempunyai perniagaan di sesebuah negara, penggabungan dan pengambilalihan akan menambah penguasaan pasaran di sesebuah negara dan jika belum, strategi ini akan membolehkan peruncit mendapatkan pasaran dengan segera dengan mengekalkan hubungan dengan pelanggan sedia ada walaupun pemilik telah bertukar. Melalui penggabungan dan pengambilalihan juga, persaingan dapat dikurangkan atau ditamatkan (Krakel & Sliwka, 2006).

Namun begitu, agak sukar untuk mencari peruncit tempatan yang benar-benar sesuai dengan peruncit serta proses penggabungan dan pengambilalihan sukar dilakukan dan mengambil masa yang lama. Oleh yang demikian penglibatan dan komitmen yang tinggi dari pihak pengurusan tertinggi firma peruncitan adalah diperlukan (Dawson, 1993). Selain itu kos untuk pengambilalihan juga biasanya tinggi contohnya pengambilalihan rangkaian pasar raya dan pasar raya besar Carrefour oleh AEON Co. Ltd. di Malaysia melibatkan kos sebanyak € 250 juta.

Perjanjian francais

Kaedah pengembangan melalui perjanjian francais merupakan kaedah pengembangan yang semakin popular kepada peruncit untuk berkembang di peringkat antarabangsa (Choo et al., 2010; Quinn & Doherty, 2000). Menurut Kamus Dewan (2010) francais adalah hak atau kebenaran istimewa yang diberikan (dengan syarat dan bayaran tertentu) oleh syarikat induk (pemilik) kepada pengusaha untuk memasarkan sesuatu barangan atau perkhidmatan. Sistem francais secara amnya melibatkan perjanjian di antara francaisor (pemilik hak) dengan francais (penerima hak).

Kaedah pengembangan ini mempunyai kos yang minimum ditanggung oleh peruncit dan mempunyai risiko kerugian yang rendah (Choo et al., 2010). Ini kerana hampir keseluruhan kos ditanggung oleh francais dan francaisor (peruncit) hanya memberikan hak memasarkan barangan atau perkhidmatan di sesebuah negara. Walau bagaimanapun, dalam memilih francais, francaisor perlu memilih francais yang

mempunyai keinginan yang tinggi untuk berkembang dan mencapai keuntungan (Kedia et al., 1994). Strategi pengembangan melalui sistem francais ini dilihat paling berjaya dalam sektor makanan segera (Choo et al., 2010; Quinn & Alexander, 2002) seperti McDonald, KFC, Burger King, Subway dan sebagainya.

Selain itu, antara kelebihan lain yang diperolehi melalui sistem francais ini adalah penjimatan dalam promosi dan pengiklanan, pembelian bahan mentah secara pukal dari pengeluar dan dapat berkembang dengan cepat. Namun begitu terdapat juga kelemahan terutama kesukaran untuk mencari francais yang mempunyai iltizam dan keinginan yang tinggi untuk berjaya. Risiko peniruan oleh francais yang telah menamatkan perjanjian dan kesukaran untuk mengawal francais juga mungkin terpaksa dihadapi oleh peruncit.

Usaha sama

Kaedah pengembangan secara usaha sama melibatkan peruncit antarabangsa dengan syarikat tempatan merupakan kaedah pengembangan yang paling popular (Owen et al., 2012) terutama di negara yang tidak membenarkan pemilikan sepenuhnya syarikat asing seperti di India (Halepete et al., 2008) dan Malaysia (Abd Rahman, 2007). Owen et al (2012) juga telah menggariskan beberapa kriteria yang perlu ada pada syarikat tempatan supaya usaha sama yang dijalankan berjaya iaitu mempunyai hubungan baik dengan pihak kerajaan dan pasaran, kedudukan kewangan yang stabil, mempunyai aset harta tanah, mempunyai pengetahuan dalam pasaran tempatan, persamaan strategi dan nilai, hubungan erat dengan pihak pengurusan tertinggi, sikap dan komitmen organisasi, pengalaman kerjasama lepas dan lain-lain kelebihan aset dan sumber.

Strategi ini mempunyai kelebihan kepada peruncit dari aspek pengalaman dan pengetahuan situasi semasa pasaran tempatan terutama jika usaha sama dilakukan dengan syarikat yang terlibat secara langsung dengan perniagaan runcit. Namun begitu usaha sama dengan syarikat yang tidak terlibat dengan perniagaan runcit juga sering dilakukan seperti Wal-Mart dengan Bharti Enterprise di India yang merupakan syarikat telekomunikasi (Halepete et al., 2008) dan Tesco dengan Sime Darby Berhad di Malaysia (Abd Rahman, 2007). Usaha sama dengan syarikat yang tidak terlibat secara langsung dengan perniagaan runcit lebih mudah kerana tidak wujud konflik dari aspek strategi pemasaran. Kelemahan strategi pengembangan ini adalah dari aspek keuntungan yang terpaksa dikongsi dan sukar untuk mencari rakan kongsi yang sesuai (Dawson, 1993).

Pelaburan tanpa kawalan

Kaedah ini merupakan kaedah yang paling murah dan mudah untuk berkembang di pasaran antarabangsa. Peruncit memberi kebenaran kepada syarikat tempatan menguruskan sepenuhnya perniagaan dan peruncit tidak mempunyai kuasa terhadap perniagaan tersebut. Antara kaedah pengembangan cara ini yang paling popular adalah menjual di dalam premis seperti gedung aneka jabatan atau menyewa kedai di pusat membeli-belah. Ada sesetengah perjanjian francais yang menggunakan kaedah ini sebagai cara untuk berkembang. Peruncit mungkin hanya memberi khidmat nasihat dari segi strategi pemasaran dan jualan sahaja. Selain dapat melebarkan perniagaan dengan mudah, kebaikan lain kaedah pengembangan ini adalah risiko yang rendah dengan membenarkan pihak yang mahir menguruskan perniagaan (Dawson, 1993). Kelemahan kaedah ini pula adalah peranan yang pasif dan tidak mempunyai kuasa membuat keputusan.

Faktor pengembangan operasi

Pengembangan operasi terutama ke luar negara didorong oleh banyak faktor seperti budaya yang hampir sama, saiz pasaran yang semakin mengecil di negara asal, mengikut pesaing yang meluaskan operasi, jarak yang berhampiran dan kos sewa dan buruh yang murah di negara tuju (Sternquist, 1997).

Sesetengah pengkaji pula membahagikannya kepada dua faktor utama iaitu faktor penolak dan faktor penarik (Dowson, 1993; Alexander & de Lira e Silva, 2002;). Faktor penolak wujud di negara asal peruncit seperti persaingan yang sengit, pasaran yang tepu dan penguatkuasaan undang-undang yang ketat. Faktor penarik pula wujud di negara tuju seperti pasaran yang luas, kos operasi yang rendah dan galakkan oleh kerajaan.

Alexander (1996) telah melihat bagaimana faktor geografi iaitu jarak mempengaruhi proses pengantarabangsaan perniagaan runcit di Eropah dan Amerika Utara. Beliau mendapati bahawa peruncit cenderung untuk melabur di lokasi yang berhampiran dengan negara asal mereka. Burt et.al (2008) juga melihat bagaimana kecenderungan peruncit melabur di lokasi yang berhampiran dan budaya yang hampir sama dengan negara asal. Contohnya, peruncit Perancis cenderung melabur di Belgium, Jerman, Itali, Sepanyol, Switzerland dan United Kingdom, sementara peruncit Amerika Syarikat pula, melihat Kanada dan Mexico sebagai destinasi pelaburan yang utama.

Pasar Raya Besar (*Hypermarket*)

Pasar raya besar atau *hypermarket* adalah format perniagaan runcit bersaiz besar yang menjual pelbagai jenis barangan makanan dan bukan makanan di bawah satu bumbung. Format perniagaan ini telah menjadi fenomena di seluruh dunia apabila pasar raya besar pertama di dunia dibuka pada 1963 di Perancis oleh Carrefour (Cliquet, 1998). Sejak itu format perniagaan ini telah berkembang di seluruh dunia sama ada di negara maju atau negara sedang membangun. Saiz merupakan kriteria utama untuk membezakan pasar raya besar dengan format perniagaan runcit lain dan ianya adalah berbeza mengikut negara. Di Malaysia pasar raya besar adalah stor perniagaan runcit yang mempunyai luas lantai melebihi 5 000 m² (Abd Rahman, 2007), sementara di China 6 000 m² (Chang & Luan, 2010), Croatia 2 000 m² (Lukic & Jakovic, 2004), Perancis 2 500 m² (Cliquet, 2000; Cliquet, 1998), Amerika Syarikat lebih 70 000 kaki² (Seiders & Tigert, 2000) dan sebagainya.

Kebanyakan pasar raya besar dimiliki peruncit yang bertaraf syarikat multinasional (MNC) dari negara maju seperti Amerika Syarikat, Negara Eropah dan Jepun. Peruncit seperti Wal-Mart, Carrefour, Tesco, Metro dan Ahold contohnya mempunyai cawangan di banyak negara di seluruh dunia melibatkan negara maju dan negara sedang membangun seperti Eropah Timur, Amerika Selatan, Asia Timur dan Asia Tenggara. Contohnya Wal-Mart, peruncit terbesar di dunia memiliki lebih 11 000 buah cawangan di 27 buah negara di seluruh dunia (walmart.com, 4 Oktober 2014).

Pasar Raya Besar di Malaysia

Bedasarkan Garis Panduan Penglibatan Syarikat Asing Dalam Pengedaran, Pedagangan dan Perkhidmatan di Malaysia, pasar raya besar atau *hypermarket* adalah stor perniagaan yang mempunyai keluasan lantai melebihi 5 000 m² yang menjual pelbagai barangan pengguna, melibatkan barangan makanan dan bukan makanan (KPDKK, 2010). Konsep pasar raya besar diperkenalkan di pasaran Malaysia apabila SHV Holding NV dari Belanda menjalinkan usaha sama dengan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Selangor (PKNS) dan PKNS-LFD Sdn. Bhd. membuka Makro Cash & Carry (MAKRO) di Shah Alam pada 1993 (Abd Rahman, 2007). Setahun selepas itu, peruncit dari Perancis iaitu Carrefour telah membuka cawangan pasar raya besar pertamanya di Subang Jaya hasil usaha sama dengan rakan kongsi tempatan Magnificent Diagraph Sdn. Bhd. Namun begitu, kedua-duanya telah menarik diri dari pasaran Malaysia pada tahun 2006 dan 2012 dengan menjual keseluruhan operasi kepada pesaing Tesco Store (M) Sdn. Bhd. dan AEON Berhad. Operasi pasar raya besar asing di Malaysia adalah tertakluk di bawah Garis Panduan Penglibatan Syarikat Asing Dalam Pengedaran Perdagangan Perkhidmatan 2010 di bawah Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan (KPDNKK, 2010).

Sehingga kini terdapat tiga peruncit asing yang menjalankan operasi pasar raya besar iaitu Dairy Farm's International dari Hong Kong melalui GCH Retail (M) Sdn. Bhd. dengan jenama Giant, Tesco

Ltd. Dari Britain melalui Tesco Store (M) Sdn. Bhd. dengan jenama Tesco dan Tesco Extra dan AEON Ltd. Dari Jepun melalui AEON Berhad dengan jenama AEON Big. Terdapat 124 buah cawangan pasar raya besar asing beroperasi di Malaysia dengan Tesco/Tesco Extra mempunyai bilangan cawangan terbanyak dengan 50 buah cawangan, diikuti oleh Giant yang mempunyai 49 buah cawangan dan AEON Big dengan 25 buah cawangan.

Selain peruncit asing, peruncit tempatan juga ada yang menjalankan operasi pasar raya besar. Dua peruncit utama tempatan, The Store Berhad dan Mydin Holding Berhad mempunyai jenama pasar raya besar sendiri iaitu Pacific Hypermarket and Department Store dan Mydin Wholesale Hypermarket. Kedua-dua peruncit ini masing-masing mempunyai 8 dan 12 buah cawangan pasar raya besar di seluruh negara.

Strategi pengembangan Pasar Raya Besar asing di Malaysia

Salah satu syarat yang perlu dipatuhi oleh peruncit asing sebelum menjalankan operasi pasar raya besar seperti yang terkandung dalam Garis Panduan Penglibatan Syarikat Asing Dalam Penedaran, Perdagangan dan Perkhidmatan adalah mengadakan usaha sama dengan syarikat bumiputera tempatan, di mana syarikat tempatan mestilah memegang sekurang-kurangnya 30% pemilikan (KPDNKK, 2010). Oleh yang demikian peruncit asing yang hendak menjalankan operasi pasar raya besar di Malaysia mestilah mematuhi garis panduan tersebut. Walau bagaimanapun, Giant dan AEON Big masih belum mempunyai rakan kongsi dari kalangan syarikat bumiputera tempatan seperti yang disyaratkan dalam garis panduan tersebut. Dua strategi pengembangan utama lain selain usaha sama telah digunakan oleh peruncit asing dalam mengembangkan format pasar raya besar iaitu perkembangan secara organik dan penggabungan dan pengambilalihan. Di bawah ini dijelaskan strategi pengembangan setiap peruncit dalam mengembangkan jenama masing-masing. Jadual 1 pula, menerangkan secara ringkas tentang latar belakang pasar raya besar asing di Malaysia dan strategi yang digunakan untuk berkembang.

Makro Cash & Carry

Makro Cash & Carry (Makro) adalah pasar raya besar asing pertama yang beroperasi di Malaysia apabila membuka cawangan pertamanya di Shah Alam pada 1993 hasil usaha sama dengan Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Selangor (PKNS) dan PKNS-LFD Sdn. Bhd. (Abd Rahman, 2007). Strategi pengembangan Makro di Malaysia adalah secara organik dengan fokus utama adalah di kawasan Lembah Klang. Namun begitu, Makro telah menarik diri dari pasaran Malaysia dengan menjual keseluruhan kepentingan kepada Tesco (M) Sdn. Bhd. pada 2006. Sepanjang lebih kurang 13 tahun beroperasi di Malaysia, Makro hanya mempunyai lapan buah cawangan pasar raya besar sahaja iaitu di Shah Alam, Selayang, Cheras, Ipoh, Seremban, Plentong (Johor Bahru), Seberang Perai dan Sungai Dua (Pulau Pinang). Penguasaan pasaran yang kecil dengan jumlah cawangan yang sedikit, persaingan yang semakin sengit dengan kemasukan pesaing baru yang lebih agresif serta perubahan strategi di peringkat ibu pejabat adalah antara punca Makro keluar dari pasaran Malaysia.

Carrefour

Carrefour adalah peruncit dari Perancis dan merupakan peruncit kedua terbesar di dunia selepas Wal-Mart. Carrefour masuk ke pasaran Malaysia pada 1994 dan menjalankan usaha sama dengan Magnificent Diagraph Sdn. Bhd. membuka cawangan pasar raya besar pertama di Subang Jaya. Sepanjang penglibatan di pasaran Malaysia, Carrefour dan rakan kongsi Magnificent Diagraph Sdn. Bhd. menjalankan strategi pengembangan secara organik. Fokus pengembangan di peringkat awal adalah di tiga kawasan pertumbuhan utama iaitu Lembah Klang, Pulau Pinang dan Johor Bahru. Walau bagaimanapun, Carrefour telah menjual seluruh kepentingannya kepada AEON (M) Berhad, syarikat dari Jepun dengan nilai € 250 juta dan menarik diri dari pasaran Malaysia pada November 2012 (Carrefour Press Release, 31 Oktober

2012). Sepanjang melibatkan diri di pasaran Malaysia selama hampir 20 tahun, Carrefour mempunyai 24 buah cawangan pasar raya besar dan 3 buah cawangan pasar raya.

Penarikan diri Carrefour di pasaran Malaysia adalah kesan perubahan strategi pengembangan operasinya di peringkat global untuk memberi tumpuan kepada pasaran negara China yang besar dan sedang berkembang. Selain menarik diri dari pasaran Malaysia, Carrefour juga telah menutup operasinya di Singapura pada 2012. Di Indonesia pula, Carrefour telah menjual seluruh kepentingan kepada CT Corp. (rakan kongsi) dan memberi hak eksklusif francais untuk kekal menggunakan jenama Carrefour berkuatkuasa Januari 2013 (Carrefour Press Release, 20 November 2012).

Giant

Giant adalah jenama pasar raya besar ke tiga memasuki pasaran Malaysia pada 1999 selepas Makro Cash & Carry dan Carrefour. Giant dimiliki oleh Dairy Farm International dari Hong Kong melalui GCH Retail Sdn. Bhd. Selain menjalankan operasi pasar raya besar, Giant juga menjalankan operasi pasar raya (*supermarket*) dan '*superstore*'. Giant menjalankan strategi pengembangan yang agresif dengan melakukan beberapa proses penggabungan dan pengambilalihan (M&A) terhadap peruncit sedia ada sehingga menjadi peruncit utama di Malaysia. Sehingga kini terdapat 125 buah cawangan Giant di seluruh negara sama ada pasar raya, *superstore* dan pasar raya besar. Antara proses penggabungan dan pengambilalihan tersebut adalah:-

- i. Rangkaian pasar raya Top's dari Royal Ahold, peruncit Belanda;
- ii. Rangkaian pasar raya besar X'tra dari Lion Group, Malaysia;
- iii. Rangkaian pasar raya dan pasar raya besar Bintang dari Bintang Retail Sdn. Bhd.
- iv. Rangkaian pasar raya Bestmart, Anda dan Milimewa di Sabah dan Sarawak; dan
- v. Pasar raya TMC, Bangsar.

Walau bagaimanapun, timbul beberapa isu tentang Giant terutama berkaitan dengan syarat usaha sama dengan syarikat bumiputera tempatan yang memegang 30 % kepentingan di mana Giant masih belum mempunyai rakan kongsi. Giant juga mendakwa ia adalah syarikat tempatan apabila mengambilalih Teng Mini Market (TMC, Bangsar) yang mempunyai sejarah lebih 70 tahun. Berdasarkan Garispanduan Penglibatan Syarikat Asing Dalam Penedaran Perdagangan dan Perkhidmatan 2010 oleh KPDNKK, pembekuan pembukaan cawangan pasar raya besar oleh syarikat asing boleh dikenakan sehingga syarikat memenuhi syarat 30 % pegangan syarikat bumiputera tempatan (KPDNKK, 2010). Kesukaran Giant untuk mencari rakan kongsi tempatan boleh adalah disebabkan entiti Giant yang sudah setabil dan besar. Selain pasar raya besar, Giant melalui GCH Retail Sdn. Bhd. juga menjalankan operasi pasar raya dan *superstore* selain pasar raya premium Cold Storage dan rangkaian kedai farmasi Guardian yang tidak tertakluk kepada syarat kerja sama dengan syarikat tempatan.

Jadual 1. Latar belakang Pasar Raya Besar asing di Malaysia

Pasar Raya Besar Asing	Tahun	Bilangan Cawangan	Rakan kongsi	Strategi Pengembangan	Catatan
Makro Cash & Carry (SHV Holding – Belanda)	1993 - 2006	8	PKNS dan PKNS-LFD Sdn. Bhd.	Organik	Menutup operasi dan menjual keseluruhan kepentingan kepada Tesco Store (M) Sdn. Bhd pada 2006.
Carrefour (Carrefour Ltd. - Perancis)	1994 - 2012	26	Magnificent Diagraph Sdn. Bhd.	Organik	Menutup operasi dan menjual keseluruhan kepentingan kepada AEON (M) Bhd pada November 2012.
Giant (Dairy Farm International – Hong Kong) GCH Retail (M) Sdn Bhd.	1999	49	-	Penggabungan & Pengambilalihan Organik	Mengambilalih beberapa peruncit sedia ada seperti Teng Mini Market (Bangsar), pasaraya Top's (dari Royal Ahold, Belanda); XtraHypermarket dari Lion Berhad; Bintang Supermarket dan Bintang Hypermarket dari Bintang Retail Sdn. Bhd.; Bestmart, Anda dan Milimewa (Sabah dan Sarawak) Tidak mempunyai rakan kongsi bumiputera tempatan.
Tesco (Tesco Ltd. – Britain)	2002	50	Sime Darby Bhd.	Organik Penggabungan & pengambilalihan	Mengambilalih keseluruhan operasi Makro Cash & Carry pada 2006. Satu-satunya peruncit yang ada menjalinkan usaha sama
AEON Big (AEON Ltd. – Jepun)	2012	25	-	Penggabungan & pengambilalihan	Mengambilalih keseluruhan operasi Carrefour 2012. Tidak mempunyai rakan kongsi bumiputera tempatan.
Lulu Hypermarket (LULU Group – UAE)	2015 (cadangan)	-	FELDA	-	Pasar raya besar 100 % halal pertama.

Tesco/Tesco Extra

Tesco adalah peruncit dari Britain dan merupakan peruncit ketiga terbesar di dunia selepas Wal-Mart dan Carrefour. Tesco masuk ke pasaran Malaysia pada tahun 2002 dan menjalinkan usaha sama dengan Sime Darby Berhad dengan menubuhkan Tesco (M) Sdn. Bhd. Cawangan pertamanya adalah di Puchong, Selangor. Secara amnya, Tesco berkembang di pasaran Malaysia secara organik kecuali satu proses pengambilalihan yang dilakukan terhadap 8 buah cawangan Makro Cash & Carry pada tahun 2006. Sehingga kini Tesco mempunyai bilangan pasar raya besar asing yang paling banyak di Malaysia dengan 50 buah cawangan.

Prospek perkembangan Tesco pada masa depan dilihat cerah kerana disokong oleh kedua-dua pemegang saham utama Tesco (UK) Ltd. dan Sime Darby Berhad. Masih banyak peluang yang belum diterokai oleh Tesco terutama di bandar-bandar utama di Pantai Timur Semenanjung, Sabah dan Sarawak. Tesco juga telah menjalinkan kerjasama dengan jenama antarabangsa terkenal seperti *Toy 'R' Us* dan *Sport Direct* membuka cawangan di Tesco Extra. Tesco juga menjadi pasar raya besar pertama di Malaysia yang memperkenalkan pembelian melalui internet pada awal tahun 2013 (The Star, 3 April 2013).

AEON Big

AEON BiG adalah jenama pasar raya besar terbaru di Malaysia apabila AEON (M) Berhad mengambil alih operasi Carrefour dari Magnificent Diagraph Sdn. Bhd. pada akhir November 2012 (Business Times, 8 Mac 2013). AEON BiG telah mewarisi 24 buah pasar raya besar dan 3 buah pasar raya di bawah jenama Carrefour dan Carrefour Market. AEON Big meneruskan usaha yang dirancang oleh Carrefour sebelum ini dan merancang membuka enam buah cawangan lagi sehingga tahun 2016 (The Star, 10 September 2013).

Prospek pengembangan AEON BiG pada masa akan datang adalah cerah kerana disokong oleh syarikat induk AEON (M) Berhad yang mempunyai reputasi yang baik di pasaran Malaysia kerana memiliki rangkaian pusat membeli-belah di bawah jenama AEON, pasaraya MaxValue dan syarikat kredit AEON Credit. Walau bagaimanapun, seperti Giant, AEON Big tidak mempunyai rakan kongsi tempatan bumiputera seperti yang disyaratkan dalam garis panduan oleh KPDKK.

Lulu hypermarket

Lulu Group (Lulu) adalah syarikat yang berpangkalan di UAE dan antara peruncit utama di Asia Barat dan mempunyai lebih 100 cawangan. Berdasarkan laporan akhbar, Lulu akan melabur sebanyak US\$ 200 juta untuk membuka cawangan pasar raya besar halal pertama di Malaysia. Lulu merancang membuka lima buah cawangan pasar raya besar halal dengan jenama Lulu Hypermarket bermula pada akhir 2015. Lulu juga telah menandatangani perjanjian dengan FELDA untuk menjadi rakan kongsi tempatan sebagai mematuhi syarat operasi pasar raya besar oleh peruncit asing di Malaysia (The Star, 20 Mei 2014).

Taburan Pasar Raya Besar asing di Malaysia

Bilangan pasar raya besar asing di Malaysia telah menunjukkan peningkatan melebihi 100 % dalam tempoh lebih 10 tahun di antara tahun 2002 hingga 2014. Pada tahun 2002 bilangan pasar raya besar asing adalah 22 buah (Lim et.al, 2004). Bilangannya telah bertambah kepada 58 buah pada tahun 2007 (Abd Rahman, 2007), 79 buah pada tahun 2009 (Abd Rahman, 2009) dan sehingga September 2014 bilangan pasar raya besar asing adalah 124 buah (Lihat Jadual 2; Peta 1 dan Peta 2). Dari segi jenama pula Tesco mempunyai bilangan cawangan yang terbanyak dengan 50 buah, diikuti oleh Giant dengan 49 buah dan AEON Big yang mempunyai hanya 26 buah. Wilayah Lembah Klang kekal menjadi lokasi tumpuan utama pasar raya besar asing, di mana hampir separuh iaitu 56 buah pasar raya besar asing terletak di

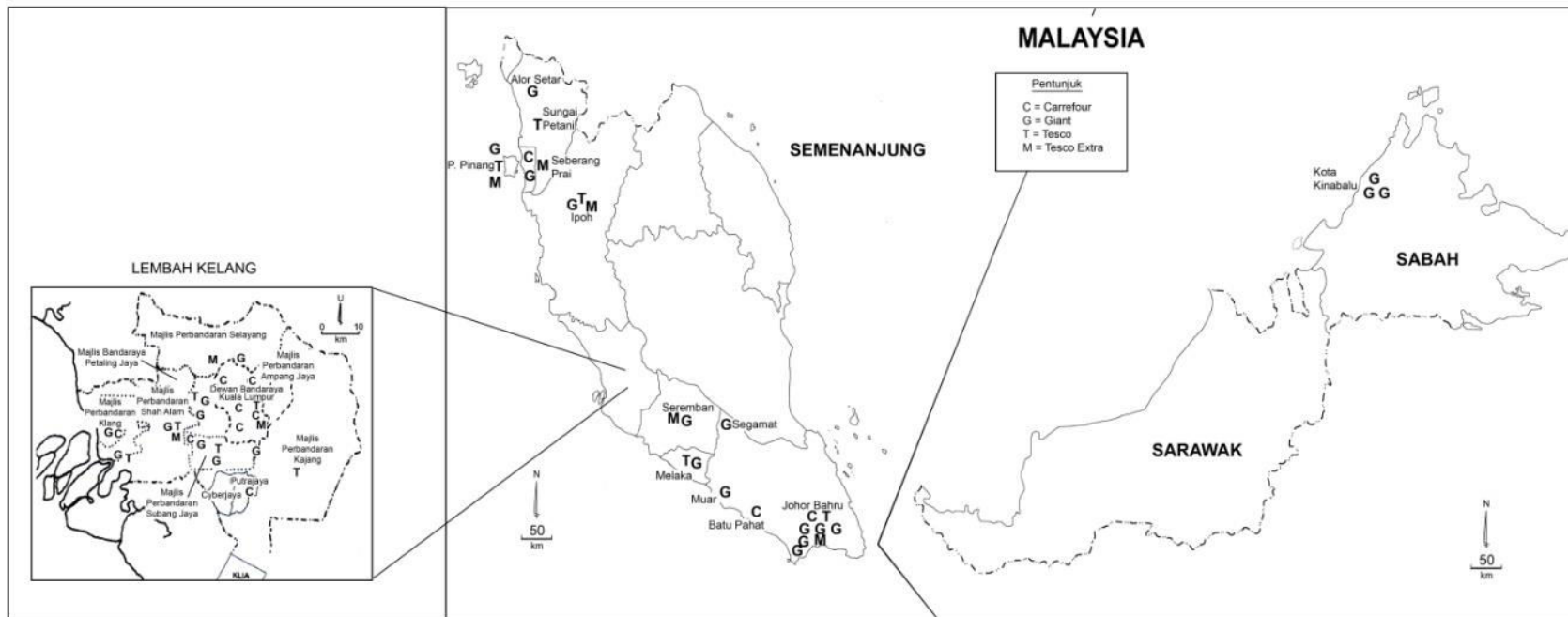
kawasan ini. 47 daripadanya terletak di negeri Selangor dan selebihnya 9 buah cawangan terletak di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Giant dan Tesco masing-masing mempunyai 20 buah cawangan pasar raya besar sementara AEON Big mempunyai 16 buah cawangan di Lembah Klang.

Jadual 2. Bilangan Pasar Raya Besar asing mengikut negeri

Negeri	Giant	Tesco	AEON Big	Jumlah
Johor	8	6	4	18
Kedah	2	6	-	8
Kelantan	-	1	-	1
Melaka	2	2	-	4
Negeri Sembilan	1	3	1	5
Pahang	-	-	1	1
Perak	4	7	-	11
Perlis	-	-	-	-
Pulau Pinang	2	5	2	9
Sabah	5	-	-	5
Sarawak	4	-	-	4
Selangor	20	15	12	47
Terengganu	1	-	-	1
W.P Kuala Lumpur	-	5	4	9
W.P Labuan	-	-	-	-
W.P Putrajaya	-	-	1	1
Jumlah	49	50	26	125

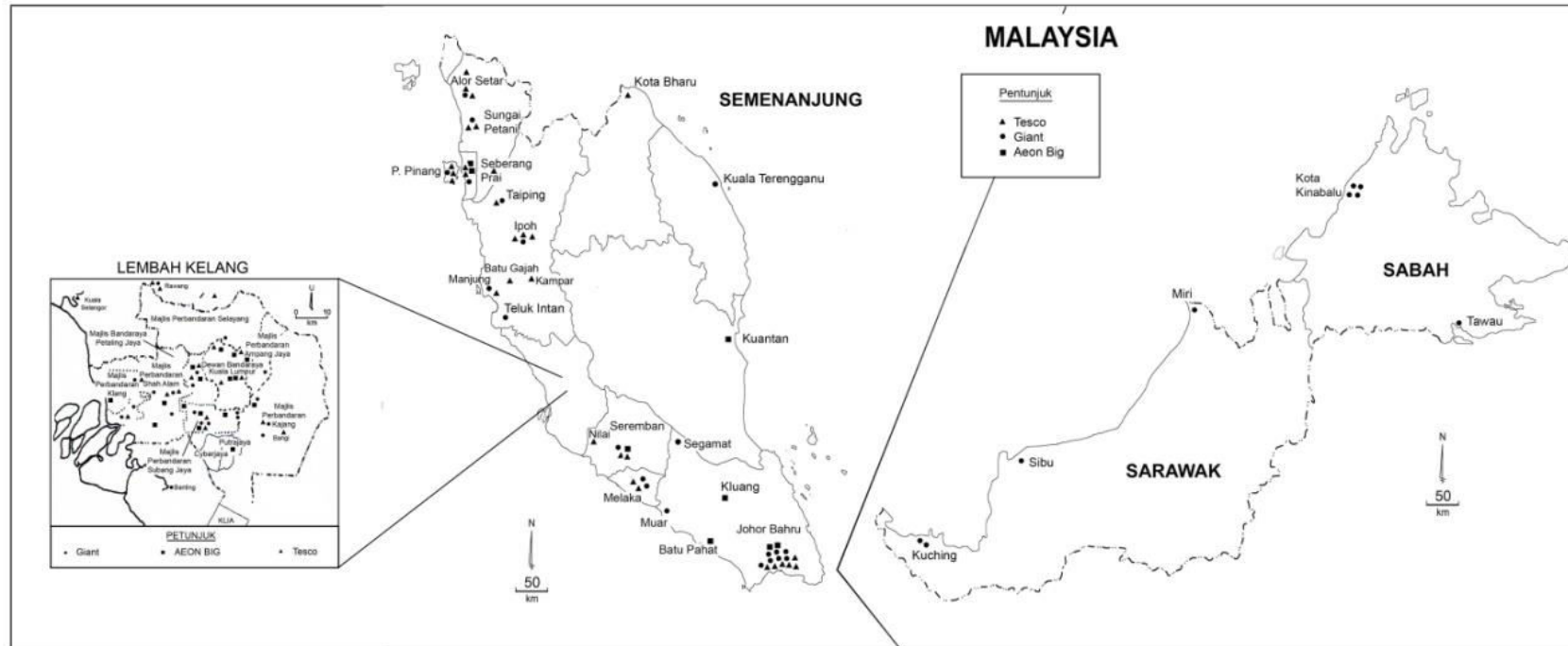
Johor pula berkedudukan kedua dengan 18 buah cawangan pasar raya besar asing dan Johor Bahru mempunyai bilangan terbanyak dengan 14 buah cawangan serta satu cawangan di Batu Pahat, Kluang, Muar dan Segamat. Seterusnya Perak mempunyai 11 buah cawangan dengan Ipoh mempunyai empat buah cawangan, masing-masing dua cawangan di Taiping dan Manjung dan sebuah di Batu Gajah, Kampar dan Teluk Intan. Pulau Pinang pula mempunyai 9 buah cawangan pasar raya besar asing dengan lima cawangan di Seberang Perai dan empat cawangan di bahagian pulau. Kedah mempunyai 8 buah cawangan dengan masing-masing tiga buah di Alor Star dan Sungai Petani dan satu di Jitra dan Kulim. Negeri Sembilan dan Sabah pula masing-masing mempunyai lima buah cawangan pasar raya besar asing di mana empat daripadanya terletak di Seremban dan Kota Kinabalu dan satu di Nilai dan Tawau. Melaka dan Sarawak masing-masing mempunyai empat buah cawangan di mana kesemua cawangan di Melaka terletak di Bandaraya Melaka, sementara di Sarawak dua cawangan di Kuching dan sebuah di Miri dan Sibu. Kelantan, Pahang dan Terengganu pula masing-masing mempunyai sebuah cawangan pasar raya besar asing yang terletak di Kota Bharu, Kuantan dan Kuala Terengganu.

Jika dibuat perbandingan antara tahun 2007 dan 2014 (Lihat Peta 1 dan Peta 2), jelas menunjukkan pertambahan bilangan pasar raya besar asing di Malaysia. Begitu juga dengan taburan pasar raya besar asing yang telah masuk ke pasaran baru seperti di bandar utama di Sarawak dan ibu negeri, negeri Pantai Timur Semenanjung seperti Kuching, Sibu, Miri, Kota Bharu, Kuala Terengganu dan Kuantan. Bagi negeri yang telah ada pasar raya besar asing, pertambahan bilangan cawangan boleh dilihat sama ada di bandar sedia ada atau di bandar-bandar utama lain seperti Jitra dan Kulim di Kedah, Taiping, Batu Gajah, Manjung dan Teluk Intan (Perak), Nilai (Negeri Sembilan), Kluang (Johor) serta Tawau (Sabah). Adalah dijangkakan bilangan pasar raya besar asing akan bertambah pada masa akan datang kesan strategi pengembangan peruncit dan kemasukan peruncit baru (Lulu). Masih banyak lagi lokasi atau bandar yang masih belum diterokai oleh peruncit.



Sumber: Abd Rahman, 2007b.

Peta 1. Taburan dan lokasi Pasar Raya Besar asing di Malaysia pada tahun 2007



Peta 2. Taburan dan lokasi Pasar Raya Besar asing di Malaysia pada tahun 2014

Kesimpulan

Jelas hasil perbincangan menunjukkan bahawa format perniagaan pasar raya besar di Malaysia telah berkembang sejak ia mula diperkenalkan pada tahun 1993. Strategi pengembangan yang agresif terutama oleh Giant dan Tesco sama ada secara organik atau penggabungan dan pengambilalihan telah menambah bilangannya. Prospek perkembangan pada masa akan datang juga cerah kerana masih banyak lagi bandar-bandar besar terutama di Pantai Timur Semenanjung, Sabah dan Sarawak masih belum ditembusi. Penerokaan Giant ke pasaran Sabah dan Sarawak juga akan menyebabkan peruncit lain turut ikut serta. Tesco menurut CEOnya George Fischer menyatakan, perancangan pengembangan ke Sabah dan Sarawak sedang dilakukan (Business Times, 24 September 2013). Kemasukan Lulu Group dengan kerjasama FELDA yang akan membuka pasar raya besar halal pada tahun 2015 juga akan merancakkan lagi persaingan dalam sagmen pasar raya besar di Malaysia di kalangan peruncit asing.

Rujukan

- Abd Rahman R (2007) Fenomena Kebanjiran Hypermarket Asing di Lembah Klang: Satu Tinjauan, *Jati* **12**, 175 – 187.
- Abd Rahman R (2007b) Hypermarket Asing! Pengantarabangsaan Perniagaan Runcit di Malaysia, pembentangan kertas kerja di Seminar Kebangsaan Geografi 2007, Universiti Perguruan Sultan Idris, Tanjung Malim.
- Abd Rahman R (2009) Hypermarket Impact on Grocery Goods Shopping: A Case in Kota Kinabalu, Sabah. *Prosiding di 3rd Asia Pacific Marketing Conference 2009*, Kuching, Sarawak, 385 – 391.
- Alexander N (1996) International Retail Expansion Within the EU and NAFTA. *European Business Review* **95** (3), 23 – 35.
- Alexander N, de Lira e Silva M (2002) Emerging Market and the Internationalisation of Retailing: The Brazilian Experience. *International Journal of Retailing & Distribution Management* **30** (6), 300 – 314.
- Alexander N, Myers H (1999) European Retail Expansion in South East Asia. *European Business Review* **99** (2), 91 – 104.
- Alexander N, Myers H (2000) The Retail Internationalisation Process. *International Marketing Review* **17** (4/5), 334 – 353.
- Alexander N, Quinn B (2002) International Retail Divestment. *International Journal of Retailing & Distribution Management* **30** (2), 112 – 125.
- Alexander N, Quinn B, Cairns P (2005) International Retail Divestment Activity. *International Journal of Retailing & Distribution Management* **33** (1), 5 – 22.
- Arnold SJ (1999) Research Note: Wal-Mart in Europe. *International Journal of Retailing & Distribution Management* **27** (1), 48 – 51.
- Burt S, Davies K, Dawson J, Sparks L (2008) Categorizing Patterns and Processes in Retail Grocery Internationalisation. *Journal of Retailing and Consumer Services* **15** (2), 78 – 92.
- Cao LL, Dupuis M (2009) Core Competences, Strategy and Performance: The Case of International Retailer in China. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* **19** (4), 349 – 369.
- Chang E, Luang B (2010) Chinese Consumers' Perception of Hypermarket Store Image. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic* **22** (4), 512 – 527.
- Choo S, Mazzarol T, Soutar G (2010) The Selection of International Retail Franchisees in East Asia. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic* **19** (4), 380 – 397.
- Cliquet G (1998) Integration and Territory Convergence of The Hypermarket Industry in France: A Relative Entropy Measure. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* **8** (2), 205 – 224.

- Cliquet G (2000) Large Format Retailers: A French Tradition Despite Reaction. *Journal of Retailing and Consumer Services* 7 (4), 183 – 195.
- da Rocha A, Dib LA (2002) The Entry of Wal-Mart in Brazil and the Competitive Responses of Multinational and Domestic Firms. *International Journal of Retailing & Distribution Management* 30 (1), 61 – 73.
- Dawson JA (1993) The Internationalization of Retailing. In: Bromley RDF, Thomas CJ (eds) *Retail Change Contemporary Issues*. UCL Press, London.
- Dewan Bahasa dan Pustaka (2010) *Kamus Dewan Edisi Keempat*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Doherty AM (2007) Support Mechanisms in International Retail Franchise Networks. *International Journal of Retailing & Distribution Management* 35 (10), 781 – 802.
- Doherty AM, Alexander N (2006) Power and Control in International Retail Franchising. *European Journal of Marketing* 40 (11/12), 1292 – 1316.
- Evans J, Bridson K (2005) Explaining Retail Offer Adaptation Through Psychic Distance. *International Journal of Retailing & Distribution Management* 33 (1), 69 – 78.
- Evans J, Bridson K, Byrom J, Medway D (2008) Revisiting Retail Internationalisation Drivers, Impediments and Business Strategy. *International Journal of Retailing & Distribution Management* 36 (4), 260 – 280.
- Fernie J, Arnold SJ (2002) Wal-Mart in Europe: Prospects for Germany, the UK and France. *International Journal of Retailing & Distribution Management* 30 (2), 92 – 102.
- Gandolfi F, Strach P (2009) Retail Internationalization: Gaining Insights From the Wal-Mart Experience in South Korea. *Review of International Comparative Management* 10 (1), 187 – 199.
- Godley A, Fletcher S (2000) Foreign Entry into British Retailing, 1850 – 1994. *International Marketing Review* 17 (4/5), 392 – 400.
- Godley A, Hang H (2012) Globalisation and the Evolution of International Retailing: A Comment on Alexander's 'British Overseas Retailing, 1900 – 1960'. *Business History* 54 (4), 529 – 541.
- Guy C (2001) Internationalisation of Large-format Retailers and Leisure Providers in Western Europe: Planning and Property Impacts. *International Journal of Retailing & Distribution Management* 29 (10), 452 – 461.
- Helepete J, Seshadri Iyer KV, Park SC (2008) Wal-Mart in India: A Success or Failure? *International Journal of Retailing & Distribution Management* 36 (9), 701 – 713.
- Kamath P, Godin C (2001) French Carrefour in South East Asia. *British Food Journal* 103 (7), 479 – 494.
- Kedia BL, Ackerman DJ, Bush DE, Justin RT (1994) Study Note: Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors. *International Marketing Review* 11 (4), 56 – 68.
- Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan (2010) *Guideline on Foreign Participation in the Distributive Trade Services Malaysia*. Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan, Putrajaya.
- Krakel M, Sliwka D (2006) Strategic Delegation and Merger in Oligopolistic Contests. *Journal of Economics & Business* 58 (2), 119 – 136.
- Lukic, Jakovcic (2004) Location and Function of Hypermarket and Shopping Centre in Zagreb. *RAZPRAVE* 22, 39 – 54.
- Muniz-Martinez N (1998) The Internationalisation of European Retailers in America: The US Experience. *International Journal of Retailing & Distribution Management* 26 (1), 29 – 37.
- Oberg C, Holtstrom J (2006) Are Mergers and Acquisition Contagious? *Journal of Business Research* 59 (12), 1267 – 1275.
- Owens M, Quinn B (2007) Problems Encountered Within International Retail Joint Ventures: UK Retailer Case Study Evidence. *International Journal of Retailing & Distribution Management* 35 (10), 758 – 780.
- Owens M, Zueva-Owens A, Palmer M (2012) Partner Identification and Selection of Joint Venture in International Retailing. *The Service Industries Journal* 23 (3), 383 – 410.

- Quinn B, Alexander N (2002) International Retail Franchising: A Conceptual Framework. *International Journal of Retailing & Distribution Management* **30** (5), 264 – 276.
- Quinn B, Doherty AM (2000) Power and Control in International Retail Franchising Evidence from Theory and Practice. *International Marketing Review* **17** (4/5), 354 – 372.
- Seiders K, Tigert DJ (2000) The Impact of Supercentres on Traditional Food Retailers in Four Market. *International Journal of Retailing & Distribution Management* **28** (4/5), 181 – 193.
- Sternquist B (1997) International Expansion of US Retailer. *International Journal of Retailing & Distribution Management* **25** (8), 262 – 268.
- Welsh DHB, Alon I, Falbe CM (2006) An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. *Journal of Small Business Management* **44** (1), 130 – 149.

Akhbar:

- Business Times (8 Mac 2013) RM100m for Aeon Big's Renovation.
- Business Times (3 April 2013) Tesco See Good Return From Online Service.
- Business Times (24 September 2013) Tesco to Open More Store.
- The Star (10 September 2013) Aeon to Strengthen Presence With Six New Hypermarket.
- The Star (5 Mei 2014) UAE Supermarket Chain Lulu Plan US\$ 200mil Entry Into Malaysia, Indonesia

Lain-lain:

- Carrefour Press Release (31 Oktober 2012) Carrefour Sells its Operations in Malaysia to Japan's AEON for an Enterprise Value of €250 Million.
- Carrefour Press Release (20 November 2012) Carrefour and CT Corp Reorganize Their Partnership in Indonesia.