

LA LETTRE DE LA DISTRIBUTION INTERNATIONALE

MAI 2004 - Volume VI - N°53

SOMMAIRE

INTERNATIONAL	1
EUROPE	1
EUROPE ORIENTALE :	
<i>RUSSIE</i>	2
UNION EUROPEENNE:	
<i>ALLEMAGNE</i>	3
<i>FRANCE</i>	3
<i>PAYS-BAS</i>	5
<i>POLOGNE</i>	5
<i>PORTUGAL</i>	5
<i>ROYAUME-UNI</i>	6
AMÉRIQUE DU NORD :	
<i>ETATS-UNIS</i>	7
ASIE	
<i>CHINE</i>	7
<i>JAPON</i>	8

ETUDES

- **Les investisseurs se précipitent sur les marchés en expansion rapide 1 a**
- **Le phénomène Aldi. 2a**
- **Evolution du commerce au Koweït. 3a**

LA LETTRE DE LA DISTRIBUTION INTERNATIONALE

Publication mensuelle (11 numéros par an)

Directeur de la Publication : Patrice de Chabot

e-mail : pdechabot@chabot-associates.com

Rédactrice en Chef : Brigitte Guillot

e-mail : bguillot@chabot-associates.com

7, rue Fould, 78600 Le Mesnil-le-Roi - France

Tél/Fax : (33)1 39 12 17 93

Site Internet : www.chabot-associates.com

Abonnement :

France 500,00 € T.T.C. (T.V.A. 5,5%)

Etranger 510,00 €

Abonnement en nombre : nous consulter

ISSN 1298-4728

Siret : B418 771 481 000 11

INTERNATIONAL

Le marché des produits bio et organiques est prometteur. Il pourrait représenter un CA de US\$ 47 Mds en 2007 aux Etats-Unis et en Europe selon Datamonitor.

	CA 2002 US\$ Mds	CA 2007 US\$ Mds	Variation annuelle consolidée en %
Etats-Unis	11,6	30,7	21,4
Espagne	0,3	0,6	19,3
Suède	0,3	0,7	17,3
Autres pays d'Europe	1,6	2,8	10,9
Allemagne	3,5	5,7	10,3
Royaume-Uni	1,7	2,7	10,2
Pays-Bas	0,4	0,7	9,6
France	1,3	1,9	8,6
Italie	0,7	0,9	4,5
Total USA et Europe	21,5	46,7	16,8

Source : Datamonitor

D'après le dernier rapport de Datamonitor, le marché des produits et boissons naturels doublera à au moins US\$ 47 Mds en 2007 dont une grande part avec les produits bio certifiés. Aux USA, selon les prédictions de ce rapport, les ventes vont augmenter de US\$ 11,6 Mds en 2002 à plus de 30 Mds en cinq ans et dépasseront ainsi l'Europe de loin (16 Mds). Cette expansion sera surtout soutenue par une perte de confiance progressive dans les biens de consommation emballés. La sécurité alimentaire, les méthodes de production traditionnelles et l'impact environnemental prennent une importance croissante aux yeux des consommateurs. De plus, les événements clés de la vie comme la naissance des enfants, des maladies graves et l'âge stimulent aussi la vente de ces produits.

Cette envolée peut être freinée par la menace des prix. En effet, toujours selon Datamonitor, c'est déjà le cas du marché américain. Si les produits peuvent susciter un grand intérêt et même un désir d'achat, bien des consommateurs ne passent pas à l'acte parce qu'ils ne veulent pas payer si cher.

Les chercheurs ont donc conseillé aux industriels et aux distributeurs de limiter leur augmentation à 10-20% par rapport à leurs contreparties traditionnelles. Autre obstacle, la perception du goût et de la qualité par le consommateur, une voie dans

laquelle les commerçants doivent s'engager afin de fournir une compréhension plus claire des avantages nutritionnels et pour la santé de tels produits.

La majorité des consommateurs de produits bio a entre 25 et 55 ans, surtout entre 36 et 45 ans.

Source : Supermarket News

EUROPE

Développement des centres commerciaux : la Russie connaîtra-t-elle un boom ?

2003 a été l'année la plus active pour la construction de centres commerciaux en Europe avec 4,3 millions de m², en incluant les nouveaux projets et les extensions, un chiffre qui bat le record des 3,8 millions de 2000.

La Russie a plus de surface commerciale en projet pour les deux années à venir que n'importe quel autre marché européen d'après CWH&B. Aujourd'hui, 1 million de m² est déjà construit, un chiffre qui doit encore progresser de 128% à la fin de 2005 avec 1,3 million de surface de plancher actuellement en chantier. En tête des projets, dont l'ouverture est prévue au cours des deux années à venir, on trouve Mega II, construit par Ikea à Khimki, au nord-ouest de Moscou, sur 270 000 m².

Après la Russie vient la Grèce. Le pays, qui accueille les Jeux Olym-

piques cette année, va connaître une augmentation de 112% de sa surface commerciale (on compte 200 000 m² actuellement). Les projets clés incluent le centre du promoteur Lamda, situé dans le quartier de Maroussi d'Athènes sur 60 000 m², à l'emplacement du Village Olympique. Pendant les Jeux, il abritera le centre de presse. Son ouverture en tant que centre commercial est prévue pour le printemps 2005. À Thessalonique, deuxième grande ville de Grèce, Lamda s'est associé au Portugais Sonae pour construire Mediterranean Cosmos (46 450 m², 246 magasins).

La **Roumanie** vient en troisième position avec 195 090 m² en chantier, l'équivalent d'une augmentation de 94% de la surface de plancher pour les deux prochaines années.

L'**Espagne** est le marché le plus actif sur le plan de la surface de plancher nouvelle avec 1,9 million bientôt dévoilés. Parmi les grands projets achevés en 2005, Nueva Condomina (74 320 m²) à Murcie, Plenilunio (69 675 m²), près de l'aéroport Barajas de Madrid et Vialia (69 675 m²) à proximité de la station principale de chemin de fer de Malaga, ces trois centres sont construits par des promoteurs espagnols.

Globalement le **Royaume-Uni** demeure le plus gros marché avec un stock total de 13,6 millions de m² suivi par la France (12,5 millions) et l'Allemagne (11 millions de m²).

Augmentation de la surface des centres commerciaux entre janvier 2004 et décembre 2005 : projection.

Pays	Variation en %
Russie	127,6
Grèce	112,4
Roumanie	93,9
Rep.Tchèque	45,0
Pologne	38,7
Autres pays de l'Est	34,7
Hongrie	25,6
Irlande	24,9
Italie	24,8
Espagne	23,6
Slovaquie	18,2
Portugal	16,0
Danemark	14,3
Pays-Bas	13,7
Turquie	11,6
Allemagne	8,2
Belgique	8,0
Royaume-Uni	7,8
Autriche	4,5
Suède	2,7

Source : Retail Week

En bref...

Magasins d'usine : le premier centre de Hongrie sera ouvert à Buda, à l'ouest de Budapest.

La première phase comprendra 13 335 m² de surface et 870 places de parking, la phase 2 aura 28 000 m² et 1 800 places de parking. Pour sa construction, le promoteur britannique Miller Developments a créé un joint-venture à 50/50 avec le groupe bancaire autrichien Raiffeisen. La commercialisation est assurée par GVA Grimley...

Kingfisher et Leroy Merlin sont sur le point de s'implanter en Russie tout comme Wal-Mart.

Kingfisher ouvrirait une cinquantaine de magasins dans ce pays sous l'enseigne B&Q ou Castorama. Leroy Merlin a prévu sa première ouverture au début de l'été...

Wal-Mart s'implanterait rapidement à Moscou selon les professionnels de l'immobilier locaux qui ont rencontré des délégations de la société. Pour agir rapidement, le géant mondial du commerce pourrait acheter une société existante comme au Royaume-Uni (Asda) en 1999 et au Japon (Seiyu) en 2002...

L'Allemagne et les centres commerciaux.

Dans ce pays, 580 000 m² de surface sont en cours de construction selon CWHB. 1,1 million de m² supplémentaires seront ouverts à la fin de 2006 dont Space Park à Brême sur 80 000 m² et Riem Arkaden à Munich sur 46 500 m². Le plus grand projet est celui de Dortmund sur 81 000 m² prévu pour dans deux ans. C'est à Munich que les loyers sont les plus élevés avec € 660 le m² par an...

Redevco vend 10 magasins C&A.

La société foncière qui gère l'immobilier de C&A, a vendu 10 magasins totalisant 70 000 m², au fonds allemand HFS Hypo-Fondsbeteiligungen für Sachwerte pour un montant de € 80,3 millions. Neuf autres C & A sont aussi vendus en Autriche à quatre groupes d'investissement moyennant un total de € 30 millions.

En outre Redevco a acheté un certain nombre d'entrepôts pour le commerce de détail en Espagne (Oviedo), auprès d'Eroski et d'ING pour € 19 millions.

Au départ filiale de C&A, le portefeuille immobilier de Redevco, est devenu une entité indépendante en 1999. Sa valeur a progressé de € 4,1 Mds à 5,5 Mds quand la part des revenus locatifs reculait dans le même temps de 95% à moins de 50%.

EUROPE ORIENTALE

RUSSIE

Mosmart : une société suisse prend une participation dans son capital.

La société immobilière suisse Eastern Property Holdings, cotée

en Bourse, a déclaré avoir passé un accord avec un investisseur en vue de prendre une participation, dont l'importance n'est pas révélée, dans la chaîne locale d'hypermarchés Mosmart pour US\$ 50 millions. Un tiers de cette somme sera couvert par EPH et le reste proviendra de ENR Russia Invest. L'opération, menée par MCTrustco, devrait être close sous 90 jours.

Mosmart, société russe de capitaux privés, a ouvert son premier hypermarché à Moscou en juin 2003 sur 16 500 m². Deux autres de 14 000 m² le seront cet été. Elle a aussi acquis 5 emplacements pour d'autres magasins de la même surface prévus pour 2006. Son objectif est d'investir jusqu'à US\$ 150 millions pour transformer Mosmart en une chaîne nationale dès 2007.

Le suisse MCTrustco est une société d'investissements institutionnels et privés qui gère des actifs de plus de US\$ 400 millions, des actions et obligations dans l'ancienne Union Soviétique.

Les projets de la chaîne Paterson portent sur 60 nouveaux magasins dans tout le pays en 2005.

Cette chaîne de petits magasins alimentaires, « universamy », très familiers des Russes, généralement situés près des stations de métro, a

ouvert sa 6^e unité sur 1 170 m2 fin avril à St Pétersbourg, un marché sous-développé et prioritaire pour elle.

Paterson investit US\$ 10 millions dans ses magasins de St Pétersbourg cette année et 12 à 15 le seront en 2005 selon son président. En 2003, ses revenus consolidés s'élevaient à US\$ 140 millions et 30 « universamsy » étaient en exploitation dont 19 à Moscou et 11 dans les régions dont St Pétersbourg, Tver, Ufa, Samara, Kazan et Penza.

À Moscou, Novinsky 31, a fini par ouvrir ses portes en avril.

Ce complexe de commerce et de bureaux, après avoir accumulé de nombreux retards dans sa construction, a finalement ouvert ses portes pas très loin de l'ambassade des Etats-Unis. Il comprend 80 000 m2 répartis sur 11 étages dont 10 000 m2 de boutiques, 38 000 m2 de bureaux et deux parkings totalisant 460 places. C'est un investissement de US\$ 100 millions.

Le promoteur turc Entes avait démarré sa construction au printemps 1998 grâce à un prêt de US\$ 50 millions de la banque turque Eximbank. Puis les travaux ont été arrêtés brutalement au cours de l'été en raison notamment du changement dans la législation sur les prêts étrangers. Après plusieurs reprises et de nouveaux arrêts, c'est finalement la banque Globex qui s'y intéresse la première en 2000 et a permis de terminer sa construction. 85% des bureaux et 70% de la surface commerciale seraient loués (US\$ 800 le m2/an).

En plus du centre commercial Kashirskoye Chaussée dans la région de Moscou pour lequel elle a acquis un site de 50 hectares, Globex a d'autres projets de centres commerciaux et de loisirs à Novosibirsk et Toliatti.

La Russie est en retard pour l'ouverture à Internet et se situe au 55^e rang derrière le Pérou, l'Egypte, l'Ukraine et Sri Lanka.

D'après une étude annuelle de 64 pays par Economist Intelligence Unit (EIU) pour leur ouverture au réseau, les cinq premiers pays sont le Danemark, la Grande-Bretagne,

la Suède, la Norvège et la Finlande. Les critères-clés étaient le nombre de connections par personne, le contexte global de l'activité et le rythme auquel sociétés et consommateurs tirent profit d'Internet.

Le potentiel est énorme eu égard au niveau d'instruction de la population mais des revenus faibles et des grandes distances combinés à une piètre infrastructure du réseau de communications et aux coûts élevés figurent parmi les raisons essentielles du retard de la Russie.

En 2003, 40% de nouveaux Russes se sont branchés sur la Toile portant le nombre d'utilisateurs à 11,6 millions, un chiffre qui doit augmenter dans les mêmes proportions cette année. Moscou et St Pétersbourg viennent en tête avec respectivement 37% et 10 %, puis Sverdlovsk avec 3% du nombre total d'utilisateurs hebdomadaires.

Il est étonnant que, pour la première fois, les USA ne figurent plus parmi les premiers pays. Ils ont en effet reculé l'an passé au 6^e rang en raison d'une stagnation de la demande de haut débit.

Classement des pays selon leur ouverture à Internet : les 10 premiers.

rang	pays	rang	quelques autres pays
1	Danemark	22	Israël
2	Gde-Bretagne	24	Portugal
3	Suède	25	Japon
4	Norvège	26	Estonie
5	Finlande	35	Brésil
6	Etats-Unis	45	Turquie
7	Singapour	54	Ukraine
8	Pays-Bas	55	Russie
9	Hong Kong	57	Iran
10	Suisse	64	Azerbaïdjan

Sources : Economist Intelligence Unit/The Moscow Times

UNION EUROPEENNE

ALLEMAGNE

Wal-Mart Allemagne : pour la première fois les pertes sont officiellement annoncées.

Au total, les 92 magasins réalisent un CA de € 2,82 Mds et l'on évoque des pertes à trois chiffres (on parle de 100 millions).

La branche Wal-Mart Nord GmbH (4 magasins seulement), qui ne représente qu'une des six sociétés régionales, enregistrerait à elle seule, 26 millions de pertes, en hausse de

40% sur 1999, pour un CA net de € 327 millions en 2003 (+4%).

Parmi les raisons invoquées à ces mauvais chiffres, on cite un plus grand nombre d'employés, un niveau de service plus élevé, des prix plus cassés, une offre non alimentaire plus développée que chez les concurrents, des « investissements exceptionnels », des difficultés liées à l'adaptation de l'assortiment et à la logistique.

Parmi les améliorations annoncées, on trouve l'optimisation des systèmes, la réorganisation de la logistique entrepôts et la totale rénovation de l'assortiment. 70% des livraisons seront centralisées dans les entrepôts de Kempen et de Bingen cette année et tous les fournisseurs ont accepté d'adhérer à son système informatique « Retail Link ». Le category management, qui associe les données du fabricant à sa propre logistique, utilisé dans toutes ses succursales dans le monde, est prêt à décoller en Allemagne. Par ailleurs, le commerçant a développé ses marques propres, gérées en collaboration avec la maison-mère aux USA et avec Asda au Royaume-Uni, avec l'objectif qu'elles représentent 20% de l'offre en magasin car elles sont un gros avantage sur la concurrence.

Source : Lebensmittel Zeitung

FRANCE

Ralentissement de la croissance du commerce de détail en 2003.

Le CA en volume du commerce de détail et de l'artisanat commercial n'a enregistré qu'une progression de 0,8% en France en 2003 d'après les chiffres de l'Insee. Par contre, le commerce de gros et de réparation automobile a reculé de 0,7% et celui du commerce et de la réparation automobile de 3,9%.

Au total, le CA HT total du commerce s'est élevé à € 1 100 Mds dont environ 400 Mds pour le commerce →

de détail, 420 pour le commerce de gros, 90 pour les intermédiaires et 170 pour l'automobile.

En alimentaire, les ventes au détail des grandes surfaces (hyper-marchés, supermarchés, hard discounts) ont augmenté leur part de marché de 66,4% en 2002 à 66,9% l'an passé. Boulangeries, petits magasins d'alimentation générale et de produits surgelés ont maintenu la leur à 8,5% mais les boucheries ont reculé à 5,3%.

Les pharmacies ont augmenté leur CA de 5%, les magasins spécialisés (culture, loisirs, sport) de 2% et ceux d'équipement du foyer de 3%. La Vente à Distance est en hausse de 4,8%.

Signalons que pour 2004, le ministère de l'Economie et des Finances souhaite augmenter le nombre d'ouverture des commerces le dimanche en passant de 5 à une dizaine sous certaines conditions.

Les Nord-Américains ont moins investi sur le marché parisien en 2003.

Les acheteurs nord-américains ont vu leur part du montant total des achats reculer de 25% en 2002 à 9% en 2003, d'après le dernier rapport de CB Richard Ellis, ... contre 40% au cours des années records de 1998 et 2000. Par contre, ils ont continué à tirer profit de la valeur ajoutée sur le marché parisien en vendant des actifs. Ils ont représenté 25% des ventes totales en 2003 presque autant qu'en 2002. D'autres nationalités ont joué un rôle minime en tant que vendeurs dans la capitale : les Néerlandais ont représenté 3% des ventes totales, les Britanniques 2% et les Allemands 3%.

Les Allemands sont aujourd'hui les principaux acheteurs dans la capitale avec 37% des opérations en 2003 dont 75% ont été menées par des fonds ouverts. Les acheteurs en provenance du Moyen-Orient ont joué un rôle significatif pour la première fois avec 7,5% du total.

Globalement, € 9,5 Mds ont été investis dans l'immobilier commercial en France autant que les deux années précédentes. 80% l'ont été dans les bureaux, 92% dans la région parisienne, 40% à Paris-même et 32% dans les quartiers d'affaires à l'ouest dont la Défense.

Les Galeries Lafayette : un plan de restructuration prévoit la fermeture de 5 magasins de centre-ville sous enseigne Nouvelles Galeries.

Le groupe de grands magasins a décidé de fermer ces 5 grands magasins déficitaires situés à St Etienne, Thionville, Montargis, Epernay et Châteauroux d'ici à 2005 et s'engage à retrouver des repreneurs. De plus, l'unité de Beauvais, qui compte deux bâtiments, sera réorganisée en un seul et modernisée.

Au 1^{er} trimestre 2004, le CA consolidé du Groupe est en augmentation de 2,4% à € 1,367 Md par rapport à la même époque l'an passé. A périmètre comparable, la progression est plus forte qu'au cours du 4^e trimestre : +2,7% contre +0,7%.

En millions €	2004	2003
grands magasins	590,0	575,7
Monoprix	443,8	436,7
autres activités de distribution	61,0	57,5
services	272,3	265,3
total	1 367,1	1 335,2

Source : Galeries Lafayette

On note que les ventes au détail TTC de la branche Galeries Lafayette/Nouvelles Galeries sont en accroissement de 3,7% grâce notamment à l'ouverture du magasin Lafayette Maison le 5 mars dernier. L'activité a aussi été stimulée par les soldes de janvier. La branche BHV est en progression de 2,9% également grâce aux soldes. Monoprix a progressé de 1,6% mais, à parc comparable, les ventes au détail TTC n'augmentent que de 0,9% par rapport à l'an passé.

Casino accuse un ralentissement de sa croissance au 1^{er} trimestre 2004.

Le Groupe a réalisé un CA total de € 5,348 Mds en hausse de 3,6% à taux de change constant. La croissance organique s'élève à 5,6%.

En France (81% du CA total du groupe), les ventes ont augmenté de 3,1% à € 4,315 Mds. Au cours de cette période, 30 000 m2 de surface de vente ont été créés. À magasins comparables, les hypermarchés sont en baisse de 0,5%, Franprix de 1,7% ; les supermarchés sont en hausse de 0,1% seulement. Par contre Leader Price affiche une performance dyna-

mique avec +8,8%.

À l'international, les ventes sont en recul de 7,1% à € 1,03 Md touchées par l'évolution des taux de change. À taux de change constant, la hausse est de 5,2% et de 16% en organique. On note la belle performance de Smart & Final (+18,9%) aux USA et le retour à la croissance en Pologne (+2,1%) à magasins comparables.

Le distributeur stéphanois vient de signer un accord stratégique avec CNP Assurances, premier assureur de personnes en France, dans le but de développer et de promouvoir des produits d'assurance auprès des clients des magasins du Groupe en France. L'offre couvrira les risques liés à la personne dans les domaines de la prévoyance, de l'assurance emprunteur, de l'épargne et de la retraite.

Les produits seront commercialisés progressivement dès la fin du premier semestre dans les hypermarchés Géant ou directement auprès des 3,3 millions de clients porteurs des cartes de fidélité du Groupe Casino.

Carrefour : au cours du 1^{er} premier trimestre, 2004, le CA a augmenté de 4,3% à taux de change constant.

Le Groupe a réalisé un CA total de € 18,8 Mds. Au cours de cette période, la croissance est forte dans tous les formats de magasins en Europe comme en Asie et en Amérique Latine.

En France (CA € 9,295 Mds), les investissements dans les prix et le non-renouvellement des promotions exceptionnelles en non alimentaire, réalisées à la même période en 2003, ont pesé sur les ventes des hypermarchés (-4% à magasins comparables).

On compte 10 467 magasins en exploitation à fin mars : durant le trimestre, 8 hypermarchés, 14 supermarchés, 101 hard discounts et 30 magasins de proximité ont été ouverts.

Pour l'année en cours, Carrefour confirme ses objectifs d'une hausse de 6% du CA et d'une croissance des résultats à deux chiffres.

Luc Vandeveldé a été élu au conseil d'administration du distributeur. Cet ancien numéro deux du groupe remplace Paul-Louis Halley, décédé dans un accident d'avion →

en décembre dernier, et premier actionnaire de Carrefour. À la tête de Marks & Spencer depuis 2002, il a redressé l'entreprise dont il occupe actuellement la fonction de président à temps partiel.

PAYS-BAS

Ahold : amélioration des résultats en 2003 et forte diminution de la dette.

Au cours de l'exercice 2003, le distributeur a fortement réduit ses pertes nettes, de € 1,2 Md en 2002 à 1 million seulement, malgré un CA qui s'est effondré et le scandale financier qui l'a bouleversé.

Le bénéfice opérationnel, qui s'est élevé à € 718 millions, a progressé de 479 millions en dépit d'un contexte économique difficile et l'impact du taux d'échange qui a entraîné un recul du CA de 10,6% à € 56,1 Mds (une hausse de 2,7% hors impact du taux d'échange) grâce à des éléments exceptionnels plus faibles.

Aux USA où il réalise 71% de ses ventes, US Foodservice (28% du CA total), au cœur des problèmes comptables l'an passé, a clos l'exercice avec une perte opérationnelle de US\$ 74 millions avant éléments exceptionnels.

La dette nette a reculé de € 12,3 Mds à 7,5 Mds en 2003. Pour l'année 2004, le redressement est toujours au programme d'autant qu'il s'agit d'économiser € 600 millions par an à partir de 2006 et de poursuivre les cessions qui, pour l'instant, n'ont représenté que € 700 millions sur un total estimé à € 2,5 Mds. Il reste des actifs à vendre en Espagne, au Brésil et aux USA. En Espagne, El Corte Ingles serait le candidat le plus probable.

Vendex KBB va t'il bientôt changer de mains ?

Un consortium composé de sociétés de capital-risque, dont Change Capital Partners dirigé par Luc Vandevelde, président de Marks & Spencer, (et représentant les intérêts de la famille Halley au sein du groupe Carrefour), KKR et AlpInvest Partners ont lancé une OPA sur le groupe néerlandais diversifié. Une OPA finale a été lancée par VDXK Acquisition, un consortium international composé d'investisseurs. Il se

propose d'injecter € 54 millions dans le distributeur néerlandais qui devraient être consacrés à la réduction de la dette et à l'augmentation du capital.

Vendex exploite 1 766 magasins au sein de 16 chaînes de détail dans 7 pays. Au cours de l'exercice 2003 clos fin janvier, le CA était en stagnation. En incluant la filiale belge acquise l'an passé auprès de Leroy Merlin (6 magasins), il est en hausse de 3% à € 4,45 Mds. Les profits ont chuté brutalement de € 239 millions à 12 millions en raison du plan de restructuration des grands magasins V&D qui sont en perte de € 119 millions.

POLOGNE

Marques propres : depuis ces deux dernières années leur nombre a pratiquement doublé. En conséquence, la Pologne est perçue aujourd'hui comme le marché qui progresse le plus rapidement dans le monde dans ce domaine.

Les marques de distributeurs sont apparues en 1998 en Pologne à la suite de la concentration du commerce et du développement rapide des chaînes internationales. Actuellement, on en compte près de 10 000 et leur nombre ne cesse de croître. Les chaînes nationales commencent aussi à s'y intéresser mais les grands commerçants étrangers en sont les premiers vendeurs : on en trouve plus de 2 000 chez Géant/Leader Price, autant chez Tesco, 1 000 chez l'allemand Real et 800 chez Makro.

Selon une étude publiée par PMR Publication, l'alimentaire et les boissons représentent plus de 55% du total des marques propres vendues en Pologne et les autres catégories ne dépassent pas 15% chacune.

Ces dernières années, les marques propres sont devenues des composants importants du commerce de détail polonais. Si l'économie repart à la hausse, elles seront développées comme des produits de premier ordre pour une clientèle de consommateurs appartenant à la tranche supérieure et ne seront plus considérées exclusivement comme du bas de gamme.

Auchan et Real ont déjà annoncé leur projet de lancer leurs propres marques à prix élevé et de haute qualité une fois la Pologne au sein de l'UE.

D'un autre côté, pour de nombreux clients, la sensibilité au prix est importante : d'après l'étude de PMR, près de 40% des Polonais recherchent les produits alimentaires les moins chers. Pour la moitié d'entre eux le prix est le facteur le plus déterminant dans l'achat de vêtements et de produits chimiques.

Source : PMR Publications

PORTUGAL

Sonae Imobiliaria, un promoteur en pleine expansion.

Le portefeuille immobilier de ce promoteur est composé de 30 actifs totalisant une surface GLA de 1 202 637 m2. En outre, il gère près de 3 millions de m2 au Portugal, en Espagne, Italie, Grèce et au Brésil et plus de 5 400 boutiques. Il faut y ajouter 17 projets en cours de construction dans ces cinq pays.

En 2004 :

- 9 centres commerciaux sont en cours de construction notamment Loure au Portugal, Dos Mares et Plaza Eboli en Espagne et Mediterranean Cosmos en Grèce...
- 4 ouvriront leurs portes au Portugal : l'extension de CascaShopping, Parque Atlantico, Estação Viana et Coimbra Retail Park, pratiquement loués dans leur totalité.
- en Espagne, le 20 avril, au sud de Madrid, Avenida M 40, un centre commercial et de loisirs conçu conjointement par Sonae et Eroski, a ouvert ses portes. Il comprend :
 - 109 boutiques (au final 145 le seront) dont H&M, Zara... sur une surface totale GLA de 48 360 m2,
 - 1 hypermarché Eroski (10 000 m2),
 - un complexe de 12 salles (2 400 places),
 - une boutique d'articles de sport Forum de 2 000 m2, et un bowling avec 14 pistes,
 - des bars et restaurants,
 - investissements par les deux parte-

Indicateurs	Progression en %				
	1999	2000	2001	2002	2003
s.GLA (m2) en propriété	36	4	35,3	44,4	5,5
s.GLA (m2) gérés	43	7	17,6	34,5	3,1
Nbre de locataires gérés	54	9	14,5	28,9	6,1

Source : Sonae

naires : € 105 millions,
 - 9 millions de visites annuelles sont escomptées,
 - CA prévisionnel : € 89 millions hors hypermarché Eroski et
 - au Brésil : Boavista le 27 avril à Sao Paulo sur 58 000 m2 de surface totale dont 24 000 m2 GLA avec 167 magasins dont C&A, Hipermercado Sonda, 23 restaurants...

ROYAUME-UNI

WH SMITH, la seconde plus grande chaîne de librairies, est à vendre.

Le fonds de capital-investissement britannique Permira a fait une offre de € 1,4 Md pour la reprise de la société qui souffre depuis plusieurs mois d'un renforcement de la concurrence. Des contre-offres ont été lancées par The Blackstone, Cinven et CVC Capital Partners... à suivre.

La perte nette de W.H. Smith s'est élevée à £ 84 millions (€ 125 millions) au cours des six mois clos fin février contre un bénéfice de 27 millions (40 millions) l'année précédente. 270 emplois au siège vont être supprimés qui permettront £ 8,5 millions d'économies annuelles (12,68 millions) et l'activité dans la zone Asie-Pacifique, Aspac, est mise en vente. Durant la période de Noël, alors que W.H. Smith réalise généralement les trois quarts de son bénéfice opérationnel en dix semaines, les ventes ont été pires que prévu.

WH Smith exploite 742 boutiques en centre-ville, centres commerciaux, aéroports et gares au Royaume-Uni et son CA s'est élevé à £ 2,9 Mds (€ 4,3 Mds) en 2003.

Marché du livre au Royaume-Uni.

Canaux de distribution	Part de marché en 2004
Waterstone's	18%
Indépendants	17
W.H.Smith	17
Clubs/VPC	16
Autres	8
Ottakar's	7
Borders	6
Supermarchés	6
Internet	5

Sources : Ottakar's/Retail Week

Le marché du livre (£ 2,5 Mds, € 3,73 Mds) a connu plusieurs secousses provoquées par une concurrence intense qui a provoqué un certain nombre de faillites d'indépendants. En effet, depuis les cinq dernières

années, les libraires traditionnels tels que WH Smith et Waterstone's ont été confrontés à de nouveaux spécialistes comme le libraire en ligne Amazon, l'américain Borders et Ottakar's dont le développement est fulgurant. Ils ont aussi rencontré les chaînes de supermarchés comme Tesco dont le succès est grand parce qu'elles vendent à bas prix des livres, DVD, CD à une clientèle pressée par le temps qui apprécie le tout sous un même toit. Pourtant, la prolifération des jeux vidéo et des chaînes câblées, l'explosion d'Internet et le succès des DVD n'ont pas éclipsé le livre qui demeure la distraction favorite.

Ottakar's (120 librairies, 7% de part de marché) pense que le marché a progressé globalement jusqu'à 5% par an depuis la dernière décennie et que les libraires seront gagnants dans cette bataille. Bien positionné, il défend sa part de marché et espère exploiter 250 à 300 magasins, essentiellement implantés dans de petites villes, lesquelles jusqu'à présent ne comptaient essentiellement que des indépendants.

Les indépendants, déjà secoués par l'expansion de Waterstone's dans les années 80, devraient limiter leur recul, selon Ottakar's, aux environs de 15% contre 17% actuellement.

Malgré leur succès, les supermarchés n'offrent qu'un choix limité de livres. Si leur développement n'en est encore qu'au début, leur part de marché collective devrait doubler au cours des 5 années à venir à 12%, toujours selon Ottakar's.

Waterstone's consolide aussi ses positions tout en continuant d'ouvrir des magasins selon les opportunités. Borders fonce hors des villes dans les parcs d'activités commerciales, centres commerciaux et les grandes villes. Sa réussite repose sur une approche multi-produits comme par exemple les films pour enfants.

Selon l'Association des Libraires, il ne reste donc guère de place pour de nouveaux venus sur ce marché même si l'on parle de l'arrivée imminente de Barnes & Noble.

Sources : Retail Week, Forbes

Marks & Spencer : l'activité habillement, en difficulté, a accusé un recul de 2,5% du CA au 4^e trimestre clos le 27 mars dernier.

Au cours de cette période, l'équipe de direction avait pourtant été renforcée, le choix amélioré, les prix baissés, la segmentation des marchandises rendue plus claire et le cadre d'achat plus agréable. Le CA global du groupe a reculé de 0,1% et l'équipement de la maison a été le grand perdant (-13,7%). À périmètre constant, il est en recul de 3,4%.

Début avril, Vittorio Radice, un ancien d'Habitat et de Selfridges, a pris ses nouvelles fonctions de directeur exécutif des marchandises générales en plus de l'activité pour la maison. Il a déjà renforcé l'équipe des achats du rayon habillement pour femmes. Du reste, les prix de la collection printemps-été ont déjà été diminués de 3,5%.

Le redressement de l'entreprise, mené depuis 2002 sous la haute main de Luc Vandeveld, qui occupe encore la fonction de président mais à temps partiel, semble de nouveau difficile. Il avait à l'époque fermé les magasins français, modernisé la chaîne logistique, délocalisé la production et lancé une nouvelle gamme de vêtements féminins plus modernes «Per Una».

En fait, Marks & Spencer voit sa part de marché reculer face à des concurrents comme Next, spécialisé dans le prêt-à-porter, et aux hypermarchés alimentaires Tesco et Asda qui se sont aussi lancés dans des vêtements bon marché et à prix bas pour une clientèle plus jeune. Asda connaît un tel succès avec sa gamme de prêt-à-porter George que la chaîne va ouvrir son 3^e magasin isolé sous enseigne George à Preston, juste en face d'un Marks & Spencer. En moins de 15 ans, George est devenu le 5^e détaillant en habillement au Royaume-Uni avec 7% de part de marché et un CA annuel de £ 1 Md (€ 1.48 Md).

Les spéculations vont bon train et l'on parle d'OPA sur Marks & Spencer de la part de Philip Green, propriétaire d'Arcadia.

TESCO, de nouveaux records et création de 20 000 emplois en 2004.

Le CA total au cours de l'exercice clos le 28 février a progressé de 18,7% à £ 33,6 Mds (€ 50 Mds) dont 26,9 Mds (40,14 Mds) au Royaume-Uni et 6,7 Mds (10 Mds) à l'international →

(+29%). En Europe continentale, il est en hausse de 27,5% et en Asie (£ 184 millions) de 31%. Son activité en ligne, qui concerne 120 000 clients hebdomadaires, a dégagé un profit de £ 28 millions contre 12 millions un an plus tôt pour un CA de 577 millions (€ 861 millions, +29%). Toutefois, ces chiffres ne tiennent pas compte des pertes au moment du lancement aux Etats-Unis et en Corée.

Pro forma, le CA est en hausse de 6,7%, un taux que Tesco n'a pas enregistré depuis 1996. Le bénéfice opérationnel a progressé de 16,9% à £ 1,73 Md (€ 2,58 Mds) dont 306 millions (€ 456,71 millions) à l'étranger en hausse de 44%.

Toutefois, Tesco constate que chaque année il est plus difficile de rester compétitif et que 2004 le sera davantage à cause de l'achat de Safeway par William Morrison qui détient désormais 15,3% de part de marché. **En effet une guerre des prix semble ouverte.**

Tesco a augmenté ses ressources en vendant les murs de 33 magasins et 2 entrepôts au Royaume-Uni, -soit 5% de son portefeuille immobilier qui s'élève à £ 13 Mds- à une société en joint-venture, créée à 50/50 avec le groupe immobilier Topland. Cette opération lui permet de lever £ 650 millions (€ 970 millions) auxquels il faut ajouter £ 773 millions déjà levés en janvier par l'émission de 315 millions d'actions nouvelles. Ces capitaux lui permettent donc de réduire ses prix et d'investir. En 2004, ses investissements s'élèveraient à £ 2,4 Mds (€ 3,58 Mds) d'après Merrill Lynch consacrés à 23 nouveaux magasins au Royaume-Uni et 51 à l'étranger (Hongrie, Thaïlande, Corée) sans oublier son projet de joint-venture en Chine.

Asda investit £ 175 millions (€ 260 millions) dans des réductions et rabais divers au cours du 1^{er} semestre sur toutes les marques, propres et nationales, alimentaires et non alimentaires. Selon le porte-parole de Tesco: « Ils (Asda) essaient de nous rattraper parce que depuis 1996 nous avons investi notre second milliard de Livres dans des réductions de prix... Nous avons débuté l'année avec £ 70 millions déjà et nous allons encore poursuivre dans cette voie. »

De son côté, Morrison annonce investir entre £ 450 et 500 millions (€

670 et 750 millions) cette année afin de rapprocher les prix de Safeway des siens. Sainsbury est prêt à se lancer dans la bataille dès cet été.

AMERIQUE DU NORD

ETATS-UNIS

Des centres commerciaux menacés par Wal-Mart.

Des fonds d'investissement spécialisés dans l'immobilier, propriétaires de milliers de centres commerciaux, dont des supermarchés sont les locomotives, affrontent un risque croissant engendré par l'augmentation des hypermarchés exploités par Wal-Mart d'après l'UBS aux Etats-Unis.

Dans son rapport, la banque précise que de nombreux fonds sont protégés de cette expansion parce qu'ils se situent dans des zones densément peuplées et à revenus élevés. Mais un plus grand nombre de ces fonds sera menacé par le géant mondial du commerce au cours des trois à cinq années à venir car il convertit de plus en plus de discounts traditionnels en grandes surfaces alimentaires.

Les fonds les plus menacés sont Weingarten Realty Investors, Equity One et New Plan Excel Realty Trust.

McDonald's a perdu son président.

Jim Cantalupo, qui dirigeait McDonald's depuis plus d'un an, est décédé à l'âge de 60 ans à la suite d'une crise cardiaque. Charlie Bell, directeur général, lui succède à la tête de l'entreprise.

Le géant mondial du hamburger (31 000 établissements dans le monde dont 58% en franchise), a vu son CA progresser aux USA grâce à de nouveaux produits, l'allongement des heures d'ouverture, une campagne publicitaire dynamique et le ralentissement de son rythme rapide d'expansion. Au 4^e trimestre, il a dégagé un profit de US\$ 125,7 millions et envisagé de rénover 1 500 à 1 800 de ses 13 000 unités domestiques pour continuer d'améliorer ses chiffres. De fait, au 1^{er} trimestre 2004, une progression de 14,2% de ses ventes pro forma a été enregistrée aux USA.

Si l'amélioration du service et des menus a fini par être payante

chez McDonald's USA, la situation est différente en Europe. En effet, après impact du taux de change, la progression n'a été que de 3,5% et le CA a reculé de 2,9% en mars 2004, une source de préoccupation pour le géant de la restauration rapide car les ventes se sont élevées à US\$ 5,87 Mds en 2003 (-0,9%) assez proche des 6,04 Mds réalisés en Amérique (+6,4%).

Par conséquent, des salades et des yaourts sont proposés à des consommateurs attentifs à leur santé et, pour lancer de nouvelles recettes, une cuisine-laboratoire a été ouverte en banlieue parisienne et la rénovation de plusieurs des 6 200 restaurants européens a été programmée.

Ce programme dynamique est initié par l'ancien directeur d'exploitation pour la France, Denis Hennequin, qui vient d'être nommé vice-président exécutif pour l'Europe en janvier, et a rénové plus des 500 restaurants français sur 1 000 qui vont du faux style chalet au restaurant plus haut de gamme avec de la musique et des écouteurs à table... Après rénovation, leur CA a augmenté de 15 à 20%.

Les projets européens portent sur 160 nouveaux établissements cette année dont 40 pour la France. En Allemagne, les ventes, pratiquement stables en 2003, semblent indiquer une progression modeste. Le Royaume-Uni demeure un problème de taille: les ventes des 1 235 fast foods stagnent depuis des années et les raisons sont nombreuses: de nouvelles chaînes concurrentes proposant notamment de la cuisine portugaise ont éclipsé McDonald's, le faisant passer pour un concurrent hors course, et la maladie de la vache folle en 2001 n'a rien arrangé.

ASIE

CHINE

La concurrence entraîne la faillite de petits commerçants locaux. D'autres au contraire en profitent pour se développer rapidement.

Les statistiques montent que depuis les 18 derniers mois plus de 150 supermarchés ont fermé leurs portes dans le pays. Le Centre de →

Recherche Economique et Commercial renforce cette information et cite plusieurs plaintes de commerçants locaux incapables d'affronter les géants alors que d'autres se sont sentis stimulés et ont su se développer rapidement comme Lianhua et Hualian à Shanghai, à côté de 4 hypermarchés Carrefour, Metro et Lotus.

Dalian Dashang Group a réussi à grandir rapidement par voie de fusions et d'acquisitions depuis les trois dernières années. Son CA a atteint US\$ 2,17 Mds en 2003 contre 906 millions en 2001.

Hualian, dont l'activité était limitée à l'Est de la Chine, s'est déplacée jusqu'à Pékin et table sur 6 000 établissements dans tout le pays d'ici cinq ans.

Pour affronter la concurrence de Carrefour et de Wal-Mart, le chinois Bailian (CA US\$ 11,06 Mds) va fusionner deux chaînes de grands magasins, Hualian avec Number One Department Store, créant ainsi un géant local dont l'actif dépassera US\$ 720 millions. La nouvelle entité s'appellera Brilliance Group Co Ltd et, dans sa corbeille, on trouvera 14 grands magasins et 3 centres commerciaux situés dans le cœur financier du pays. Elle contrôle aussi Shanghai Lianhuan Supermarket.

Shanghai Lianhua a vu son CA progresser de 60% à US\$ 2,9 Mds et son profit net de 30% en 2003. L'entreprise comptera 8 000 magasins en 2008 et son CA devrait atteindre US\$ 10 Mds à cette date.

En s'implantant en Chine, les sociétés étrangères ont non seulement apporté des capitaux mais elles sont aussi venues armées des meilleures méthodes internationales de marketing et de savoir-faire en matière de gestion. Selon Hua Ming, directeur d'un magasin Hualian à Pékin, les commerçants chinois ont appris les bonnes procédures opérationnelles grâce à la concurrence. « Nous avons amélioré notre talent en matière d'achats et utilisons des processus rigoureux dans ce domaine plutôt que de procéder à des achats basés sur le relationnel. » Sa société évolue et met en place des systèmes d'information efficaces en matière de coût. Il déclare aussi que de nombreuses sociétés locales ont créé des départements axés sur le

développement du marché et sont spécialement chargés du choix des emplacements et de l'expansion suivant en cela les traces de leurs concurrents étrangers. Elles mettent aussi en place des programmes de formation spécialisés à l'attention des employés afin d'améliorer le service.

Grâce aux sociétés étrangères, des groupes chinois ont tellement évolué qu'ils sont passés de l'exploitation de supermarchés à celle d'hypermarchés, de magasins de proximité, de magasins-entrepôts à carte de membre et de centres commerciaux. Et finalement des sociétés comme Lianhua et Hualian pensent que les étrangers ne sont pas aussi puissants qu'ils l'imaginaient et qu'ils peuvent les évaluer. Et d'ajouter « Il est vrai que les supermarchés étrangers ont des directeurs plus expérimentés. Mais les commerçants chinois généralement ont une meilleure connaissance du marché local et ils peuvent adapter leurs produits aux goûts des habitants et travailler avec des coûts plus faibles. »

Par contre, dit-il, le commerce de gros est un secteur en difficulté auquel le gouvernement ne semble pas s'intéresser beaucoup. Ses pertes ont dépassé le total des profits du commerce de détail, des traiteurs et des autres activités commerciales pendant cinq années consécutives.

Pourtant les commerçants étrangers ne dominent pas le commerce de détail chinois. En effet, parmi les 100 premiers distributeurs en 2003, on ne trouve que 11 sociétés internationales. Carrefour est en tête avec un CA de US\$ 1,62 Md en 2003 en hausse de 25,7% par rapport à l'année précédente. Wal-Mart, avec 35 magasins, réalise US\$ 706 millions. Néanmoins, d'autres chaînes étrangères ont réussi à ouvrir des magasins en contournant le gouvernement central et en signant des accords avec les gouvernements locaux.

Les commerçants étrangers représentent moins de 3,5% du CA total du commerce de détail chinois selon les médias locaux. En 2003, il a progressé de 9,1% à US\$ 537 Mds et devrait grimper à US\$ 600 Mds cette année. 1 yuan : US\$ 8,325

source : China Daily

Groupe Carrefour : ouverture du 1^{er} supermarché Champion en Chine, à Nongguangli près de Pékin, le 29 avril 2004 sur 1 500 m².

Pour cette opération, Champion s'est associé à la chaîne locale Shoulian au sein d'un joint-venture à 65%-35%. La municipalité de Pékin veut accélérer le développement commercial dans les communautés résidentielles par l'ouverture de 500 magasins de proximité et de supermarchés cette année.

A la fin de 2003, 1 566 avaient déjà vu le jour dans la capitale mais ne couvraient que 65% des quartiers résidentiels. D'après le Bureau Commercial, on compte 4 277 hypermarchés, supermarchés et magasins de proximité à Pékin qui ont réalisé 24,2% du CA du commerce de détail de la Ville l'an dernier.

JAPON

Seiyu ouvre des supermarchés sur le modèle de Wal-Mart.

Trop petit pour être un hypermarché, ce nouveau magasin alimentaire ouvert début avril à l'ouest de Tokyo, à Numazu, est un test du concept Wal-Mart de par l'agencement, le décor et l'approvisionnement. C'est aussi un moyen de connaître comment la marque américaine est reçue au Japon : un seul niveau, larges allées, grands caddies, une longue batterie de checkouts.

W-M, présent dans le capital de Seiyu depuis 2002 par une participation de 37,8%, a notamment apporté au Japonais les fonds nécessaires à la rénovation de ses magasins mais l'essentiel des avantages ne fera pas sentir ses effets avant au moins deux ans. Déjà 36 magasins Seiyu sur 403 utilisent les systèmes de l'Américain dont l'un qui permet aux fournisseurs de contrôler les ventes des produits. Seiyu espère d'ici 2006 pouvoir lancer la politique des prix bas quotidiens.

Après deux années de pertes, le distributeur nippon pense réaliser un petit profit net au niveau du groupe de US\$ 4,73 millions en 2004 et limiter le recul de ses ventes pro forma à 1% seulement contre 3,7% en 2003. ■

Les investisseurs se précipitent sur les marchés en expansion rapide de Pologne, Hongrie et de la République Tchèque.

La concurrence est intense pour les centres-villes mais les acheteurs s'intéressent aussi aux centres commerciaux dont les hypermarchés sont les locomotives dans des villes secondaires.

En Europe centrale, les villes intéressantes pour des investisseurs dynamiques sont Varsovie, Budapest et Prague.

Les Américains notamment sont très actifs sur ces marchés. En mars dernier, il s'est produit la plus grosse opération d'Europe Centrale quand l'Américain Apollo Real Estate Advisors a conclu un contrat de cession-bail des centres polonais de Metro pour un montant de US\$ 750 millions. Si les détails de l'opération ne sont pas dévoilés, il n'est pas impensable qu'elle porte sur les murs des 28 centres commerciaux du distributeur allemand dans ce pays. Selon les observateurs du marché, le taux de capitalisation est de 10 à 10,5%.

Le fonds américain Heitman est l'un des investisseurs les plus dynamiques d'Europe Centrale avec un portefeuille de € 1 Md. Il aurait versé US\$ 610 millions à la société israélienne Plaza Centers pour une participation de 90% dans 90 centres commerciaux situés en Europe Centrale et Orientale et quelques autres actifs en cours de développement. Le mois précédent, Heitman a créé un joint-venture de € 135 millions avec le promoteur new-yorkais Polimeni International afin de se constituer un portefeuille de centres commerciaux en Pologne. Les centres, ayant un hypermarché pour locomotive, seront situés à Kalisz, Poznan, Grudziadz, Glogow, Gniezno et dans des villes de moindre importance. Il est prévu que leur construction soit achevée vers le milieu de 2006 et leur surface variera de 21 400 m² à 36 200 m². Leur financement sera assuré par la filiale de Heitman pour l'Europe Centrale.

Mais les Américains ne sont pas les seuls à s'enthousiasmer pour ce marché. Selon Jones Lang LaSalle : « Nous verrons certainement cette année la première acquisition de centre commercial par des fonds Allemands dans cette région. »

DTZ en Europe Centrale et Orientale estime que « Beaucoup de monde cherche à investir et toutes sortes d'acheteurs s'intéressent au commerce de détail sous toutes ses formes -les américains, autrichiens, néerlandais, allemands et les irlandais. Les Européens ont tendance à être un peu plus circonspects mais ils recherchent toujours de bons investissements produisant un bon cash flow. »

En outre, les vendeurs abondent en Europe Centrale, contrairement à l'Europe de l'Ouest, où des spécialistes du secteur et des institutionnels ont acheté de nombreux portefeuilles de centres commerciaux, hypermarchés et supermarchés. Mais en Europe Centrale, de nombreux biens restent entre les mains de promoteurs qui veulent réaliser des profits et les réinvestir dans de nouveaux projets.

Pour CB Richard Ellis, « Les grands distributeurs alimentaires européens sont très intéressés par la vente de biens fonciers en Europe Centrale parce qu'ils veulent lever des capitaux pour financer leur expansion dans la région et équilibrer leur passif avec leur afflux de cash. Ils sont surtout intéressés par l'augmentation de leur part de marché. Le CA de leurs magasins n'est pas très élevé mais ils pensent toujours à l'avenir.

Les taux de capitalisation reculent dans toute l'Europe et l'Europe Centrale connaîtra vraisemblablement les plus fortes baisses. Les meilleurs tomberaient à environ 9% voire un peu moins. Toutefois, dans les villes, en dehors des capitales, ils se maintiendraient à deux chiffres.»

En général, les investisseurs recherchent des centres commerciaux avec des hypermarchés ou de grands centres au cœur des capitales. Pour réussir « La clé du succès dans la région tient dans l'identification des bons actifs. Il y a déjà eu des perdants en raison de contraintes moins rigoureuses de l'urbanisme. C'est ainsi que dans de nombreuses grandes villes il y aura surabondance de surface commerciale, par conséquent il est impératif de savoir bien choisir pour le plus long terme. » (Jones Lang LaSalle).

Acheter des centres commerciaux en Europe Centrale passe aussi « par le repérage des commerçants capables de payer les loyers. Car les plans d'activité de la plupart des commerçants sont basés sur la progression du CA dans le temps. Ils sont prêts à accepter des ratios loyer/CA plus élevés qu'en Europe de l'Ouest dans la perspective de dépenses de consommation plus élevées, de coûts d'occupation plus faibles et d'une plus grande part de marché, et JLL d'ajouter : La plupart des investisseurs recherche des revenus fiables et non pas une augmentation des loyers.»

Chez Cushman & Wakefield, le directeur des investissements déclare que « L'expansion va se poursuivre car un grand nombre de villes secondaires en province n'a pas encore de centres commerciaux. Plusieurs en sont encore au stade de projet ou en cours de construction et il existe une forte demande parmi les investisseurs pour ce

type de produit. » Des centres commerciaux, ayant des hypermarchés pour locomotives, représentent de bonnes opportunités d'investissement et des parcs d'activités commerciales pourraient s'y rattacher avec des magasins de bricolage, de prêt-à-porter de sport, d'équipement automobile. Le potentiel pour des entrepôts commerciaux serait gigantesque.

Les investisseurs prudents tentent donc de pénétrer l'Europe Centrale aussi vite qu'ils le peuvent. En août 2003, l'Autrichien Europolis a acheté ses premiers actifs commerciaux dans la région, c'est-à-dire deux centres,

situés en République tchèque, auprès de Ahold pour € 60 millions. Sa stratégie consiste à acquérir des biens dont les locomotives sont les leaders du marché dans le secteur alimentaire et à mettre l'accent sur les centres commerciaux avec des hypermarchés qui valent plus de € 22 millions. « Pour le moment, les opportunités sont meilleures dans les villes de province où les taux de capitalisation varient d'un cas à l'autre mais dépassent 10%. »

Sur le plan des investissements, les frontières nationales des pays d'Europe Centrale semblent vouloir s'estomper. ■

Source : Europroperty

ETUDE

Le phénomène Aldi.

Aldi est la troisième marque la plus respectée en Allemagne juste derrière le géant de l'électronique Siemens et le fabricant automobile BMW et devant Daimler Chrysler selon l'institut de recherche GfK. 89% des foyers allemands ont acheté au moins une fois dans un hard discount Aldi en 2003 ce qui fait du co-fondateur Karl Albrecht, le 3^e homme le plus riche du monde avec une fortune estimée à US\$ 23 Mds par le magazine Forbes.

Un peu d'histoire.

- 1913 : les parents de Karl et de Theo Albrecht ouvrent une petite épicerie à Essen, dans le nord de l'Allemagne,
- 1948 : les deux frères ouvrent un premier magasin sous enseigne Aldi à Essen,
- 1955 : 100 sont en exploitation,
- 1960 : division de l'empire Albrecht en deux régions, Karl dirige la branche Sud et Theo la branche Nord et ils continuent à partager certaines opérations,
- 1971 : Theo Albrecht est enlevé et libéré après 17 jours moyennant une rançon de US\$ 4 millions,
- 1976 : ouverture du premier Aldi aux Etats-Unis à Burlington, dans le sud-est de l'Iowa, par l'acquisition de la société Benner Tea,
- 1979 : Theo Albrecht achète Trader Joe's, une chaîne américaine de 18 supermarchés de qualité, transformés par la suite en hard discounts,
- 1990 : implantation au Royaume-Uni,
- 2001 : implantation en Australie,
- 2004 : Aldi est classé 11^e distributeur alimentaire mondial avec un CA de US\$ 37 Mds et près de 7 000 magasins.

Son expansion semble sans limite avec une progression du CA de 8% par an depuis 1998.

Aldi met en permanence l'accent sur l'efficacité et se situe au même niveau ou bat Wal-Mart Stores sur le plan de la réduction des coûts. Société familiale, de capitaux privés, Aldi est un modèle de la vieille école allemande qui veut que l'on finance son expansion par du cash pour ne pas s'endetter, évitant la publicité et s'implantant lentement sur de nouveaux territoires avant que la concurrence ne s'y intéresse. Cette technique lui a permis de devenir l'un des plus grands distributeurs mondiaux avec un CA de US\$ 37 Mds et 3,5% de part de marché en Europe.

Même le puissant Wal-Mart se bat contre Aldi et d'autres hard discounters en Allemagne parce que leur clientèle est composée de consommateurs attentifs à leur budget alimentaire. En outre, l'Allemagne est un marché qui pose des problèmes au géant mondial par notamment un manque d'emplacements suffisants pour ses grandes surfaces.

Tout comme Wal-Mart, Aldi a un impact sur l'économie locale. La principale association de commerçants allemands a publié un rapport début mars blâmant Aldi et d'autres « hard discounters » pour avoir poussé 35 000 petits commerçants à la fermeture en 2003. En même temps des fermiers de Bavière ont manifesté à l'entrée de magasins Aldi auxquels ils reprochent la chute de 15% du prix du lait depuis 2001.

La nouveauté est que le hard discounteur montre des signes d'accélération de son expansion sur le fief de Wal-Mart.

Aldi, qui a ouvert son premier magasin aux USA dans l'Iowa en 1976, réalise là-bas un CA de US\$ 4,8 Mds d'après M+M. L'autre société américaine, Trader Joe's, rachetée en 1979, rencontre un grand succès parce qu'elle étend le concept Aldi à des produits haut de gamme comme le vin et les noix de cajou.

Sur le continent américain, Aldi veut ouvrir 40 magasins par an jusqu'en 2010 portant ainsi le total à 1 000 unités et pourrait détenir 2% du marché alimentaire à la fin de la décennie contre 0,65% aujourd'hui.

Mais Aldi peut-il devenir un leader du commerce mondial ?

Il semble sur la bonne voie, évoluant dans son approche, faisant notamment de la publicité sur Internet pour des employés et des emplacements de magasins en Irlande et en Australie suivant l'un de ses principes « qui consiste à ne pas se précipiter mais par commencer à se construire une base solide. Une fois la première étape réalisée, l'expansion se fait plus rapidement » raconte Dieter Brander, un ancien cadre de chez Aldi qui a publié le livre « Les 11 secrets du succès Aldi ».

Aujourd'hui Aldi Nord et Aldi Sud forment deux groupes associés, toujours contrôlés par les deux frères âgés d'au moins 80 ans et qui ont réussi à créer le plus gros « hard discounteur » d'Europe. Ils ont donné nais-

sance au phénomène Hard Discount qui a doublé sa part du marché alimentaire en Europe au cours de la dernière décennie à 9,5% selon ACNielsen.

La stratégie Aldi est simple. Un hard discount type ne propose que 700 produits contre plus de 20 000 chez un épicier traditionnel et 150 000 chez Wal-Mart. Les grandes marques en sont absentes. L'assortiment n'est composé que d'articles à la marque Aldi. Grâce à une offre limitée, il lui est possible de contrôler étroitement la qualité et les prix. Cela simplifie la manutention et les expéditions. Une étude réalisée par McKinsey montre que les acheteurs perçoivent une infime différence dans la qualité, l'assortiment ou le service entre Aldi et les commerçants traditionnels mais ils classent Aldi au premier rang pour les prix.

Le contrôle des coûts est rentable.

Dans certaines régions d'Allemagne, sa marge opérationnelle atteint 9,3% d'après McKinsey. « Aldi a réduit la formule à ses éléments les plus basiques » déclare Neil Z. Stern, consultant pour le commerce de détail chez McMillan/Doolittle qui pense qu'Aldi est plus efficace que Wal-Mart. Les estimations les plus vraisemblables situent ses bénéfices avant impôts à US\$ 1,5 Md.

Sa formule est l'aboutissement d'une constatation : tout de suite après la seconde guerre mondiale, les habitants d'Essen, où les deux frères vivaient, ne voulaient que des produits dont ils avaient besoin pour un jour seulement et au meilleur prix. C'est pourquoi Theo et Karl ont restreint leur assortiment à quelques centaines d'articles et contrôlé étroitement la qualité. « Notre activité était gérée uniquement sur la base du prix le plus bas. » déclarait Karl Albrecht au cours d'une rare apparition en public en 1975. Il est clair que les deux frères évitent les feus de la rampe depuis 1971, date à laquelle Theo a été enlevé. La sobriété demeure leur obsession. On dit que Theo éteint les lumières quand il entre dans une pièce s'il estime qu'elle est suffisamment éclairée par la lumière du jour. Il continue à travailler tous les jours alors que Karl a confié la gestion quotidienne à des professionnels. Leur disparition ne devrait pas changer grand chose car leurs biens ont été confiés à des sociétés d'investissement pour éviter les querelles entre héritiers.

L'impact en Europe.

La formule peut-elle s'exporter avec autant de succès que des BMW ? En Europe, l'impact est certain. Aux Pays-Bas, Albert Heijn a cassé les prix sur 2 000 produits en 2003 pour essayer de contrer les hard discounts. Au Royaume-Uni, Aldi ne détient que 1% du marché alimentaire 14 ans après son apparition dans ce pays car Tesco s'est défendu grâce à ses propres marques à prix bas. Le hard discount allemand Lidl, filiale du groupe Lidl&Schwarz, a réussi à devancer Aldi en France et au Royaume-Uni et s'implante en Europe de l'Est d'où Aldi est totalement absent, du moins jusqu'à présent. L'approche, qui consiste à se financer pour se développer sans s'endetter, pourrait l'aider à trouver une niche sur des marchés américains ne pouvant supporter des grandes surfaces comme les magasins-entrepôts Costco Wholesale. De plus, la plupart des commerçants outre-atlantique ne le considère pas comme une menace. « Aldi est en

quelque sorte un magasin basique que personne ne remarque » déclare un ancien cadre de chez Procter & Gamble.

L'expérience américaine : Trader Joe's, le cousin américain.

Cette petite chaîne alimentaire de 210 unités, situées dans des sites secondaires et qui contrôle rigoureusement ses coûts, est la propriété d'une société financière créée par les deux frères. La différence avec Aldi est que quand celui-ci offre des produits basiques comme du papier toilette et des petits pois en boîte, TJ's est connu pour son offre de produits alimentaires éclectiques et haut de gamme comme du vin à des prix très bas. En 2003, son CA s'élevait à US\$ 2,1 Mds, selon les estimations, soit près de US\$ 12 200 au m² et deux fois le chiffre des supermarchés traditionnels selon le Food Institute. Si l'on sait peu de chose sur Trader Joe's, créée en 1967, on peut lire sur son site qu'entre 1990 et 2001, la chaîne a quintuplé le nombre de ses magasins et, dans le même temps, les profits ont progressé dix fois.

Elle importe bon nombre de ses propres produits grâce à des sources d'approvisionnement créées voilà des décennies et vend plus de 80% d'entre eux sous sa propre marque ou sous une variante. Dans les Etats qui l'autorisent, elle propose du vin et des alcools à des prix discount. Sa réputation ne tient pas qu'au prix. Ses étiquettes affirment que les produits ne contiennent pas d'ingrédients génétiquement modifiés. À la suite de plaintes émanant de défenseurs de la protection animale sur la manière dont les canards étaient tués, Trader Joe's a cessé d'en vendre. Le thon vendu dans ses magasins est pêché sans filet, ses abricots secs ne contiennent pas de soufre, son beurre de cacahouète est organique... Sa politique vis-à-vis de ses employés est généreuse. Outre des salaires supérieurs à ceux des syndiqués et de bons bonus, TJ's verse en plus 15,4% du salaire brut de chaque employé à un organisme de retraite fondé par elle.

À l'origine c'était une petite société de 3 magasins de proximité en Californie du Sud qui cherchait à se protéger contre l'invasion de 7-Eleven dans les années 60. En réaction et pour se différencier, elle a rempli ses magasins de vins à prix bas et de produits gourmet difficiles à trouver, de sur stocks et de fins de séries vendus à des rabais importants. C'est en 1979 que Trader Joe's était acheté par les Albrecht. ■

Source : Business Week

CHABOT & Associates vous offre :

30 ans d'expérience internationale dans 30 pays dont 10 en Europe de l'Est et au Moyen-Orient :
- Etudes de Faisabilité avec estimation fiable de C.A.
- Valorisation et restructuration de centres existants

CHABOT & Associates, 7 rue Fould

78600 Le Mesnil le Roi-F-

pdechabot@chabot-associates.com

www.chabot-associates.com

tel.+ 331 39 12 17 10 - fax + 331 39 12 47 27

mob.+336 08 95 39 82

Evolution du commerce au Koweït.

Si au Moyen-Orient, on compte 350 centres commerciaux totalisant 7,99 millions de m² GLA, soit 0,07 m² par tête d'habitant, au Koweït les centres commerciaux nouveaux, en cours de construction ou en projets ne représentent que 250 000 m² de surface GLA soit l'équivalent de 0,10 m² GLA par personne. D'ici à 2006, cette surface va progresser de 50% à 385 000 m². Les loyers y sont très élevés comme dans Marina Mall (31 000 m²), l'un des deux plus grands centres commerciaux, avec US\$ 1 035 le m² par an contre une moyenne de US\$ 635 pour l'ensemble de la région.

Une étude récente conduite par GRMC sur les habitudes d'achat révèle que les Koweïtiens et les expatriés fréquentent les centres commerciaux au même rythme, soit environ une fois par semaine, mais les Koweïtiens dépensent généralement en moyenne US\$ 120 par visite soit 50% de plus que les expatriés. Ils passent aussi plus de temps, 121 minutes contre 98 par visite, et se déplacent en plus grand nombre. La fréquence des visites dans les centres commerciaux des pays du GCC (Emirats, Koweït, Qatar) peut être plus élevée comparée aux contreparties occidentales avec 70 visites par an soit l'équivalent de 5,8 visites par mois.

Les loisirs pour la famille sont un facteur clé de la motivation et c'est pourquoi 17% de la surface GLA leur sont consacrés dont 5% aux chapelets de fast foods. Au Koweït, pourtant, les acheteurs préfèrent le shopping aux loisirs. Les achats de proximité sont aussi importants notamment pour l'alimentaire dans les centres dont des supermarchés sont les locomotives.

Si l'on étudie le profil de clientèle selon la nationalité, il apparaît que les Asiatiques sont d'abord motivés par les achats de proximité quand ils se ren-

dent dans les centres et pas du tout par les loisirs. Les Koweïtiens et d'autres Arabes sont surtout motivés par la mode.

Plus de 50% des acheteurs ont indiqué que leur préférence allait aux deux grands centres du Koweït : Marina Mall (31 000 m²) et Souq Sharq (28 380 m²), ce dernier est situé sur le front de mer de Safat. Marina Mall fait partie du grand complexe commercial et de loisirs « Marina World », un investissement de US\$ 148 millions, dans lequel on trouve notamment le plus grand Virgin Megastore du pays.

Cet Etat, avec un PIB de US\$ 14 196 par personne, est la troisième grande économie des GCC. Depuis les cinq dernières années, sa population a augmenté en moyenne annuelle de 4% à 2,55 millions d'habitants et devrait atteindre 3,04 millions en 2010 soit une progression de 20%. Comme dans la plupart des autres pays de cette région, elle est composée à 63% d'expatriés, les Arabes non-Koweïtiens et les Asiatiques du sous-continent indien représentant les groupes les plus importants. Plus de la moitié se situe entre 20 et 44 ans et les travailleurs étrangers migrants sont une part significative de la population économiquement active. 96% des Koweïtiens vivent en ville. ■

Indicateurs clés :

	Koweïtiens	expatriés
Nbre moyen de visites / an	47	45
Dépenses moyennes par visite (US\$)	120	81
Temps moyen pour se rendre au c.c. (minutes)	17	17
Nbre de personnes par visite	3,58	2,91
Temps moyen passé par visite (en minutes)	121	98

Source : GRMC/Middle East Council of Shopping Centres

BULLETIN DE SOUSCRIPTION

Je souscris un abonnement à :

- La Lettre de la Distribution Internationale (11 numéros) support papier en français
- La Lettre de la Distribution Internationale (11 numéros) support papier en anglais
- Je souhaite recevoir LLDI par e-mail en français
- Je souhaite recevoir LLDI par e-mail en anglais
- France : 500,00 € T.T.C. (T.V.A. 5,5%) -
- Etranger : 510,00 €
- Abonnement en nombre : nous consulter

Nom : _____
Prénom : _____
Fonction : _____
Société : _____
Secteur d'activité : _____
Adresse : _____
Code postal : _____ Ville : _____
Tél. : _____ Portable : _____
Fax : _____ e-mail : _____

-----<
prière de retourner ce bulletin de souscription et votre règlement à : Brigitte GUILLOT
Chabot & Associates / LLDI, 7 rue Fould - 78600 Le Mesnil le Roi - FRANCE - Tél/Fax : (33) 1 39 12 17 93