

LA LETTRE DE LA DISTRIBUTION INTERNATIONALE

FEVRIER 2005 - Volume VII - N°61

SOMMAIRE

INTERNATIONAL	1
EUROPE	1
<i>ALLEMAGNE</i>	<i>1</i>
<i>BELGIQUE</i>	<i>1</i>
<i>FRANCE</i>	<i>2</i>
<i>PAYS-BAS</i>	<i>4</i>
<i>ROUMANIE</i>	<i>4</i>
<i>ROYAUME-UNI</i>	<i>4</i>
<i>RUSSIE</i>	<i>5</i>
AMÉRIQUE DU NORD	6
<i>ETATS-UNIS</i>	<i>6</i>
ASIE	7
<i>CHINE</i>	<i>7</i>
<i>INDE</i>	<i>8</i>
<i>JAPON</i>	<i>8</i>

ETUDE

• **Quelles limites à l'expansion internationale de Wal-Mart ?** 1a

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

Carrefour a vendu 19 hypermarchés et 13 galeries marchandes en Europe de l'Est et en Turquie.

Le second distributeur mondial a signé avec le fonds d'investissement Aerium, un protocole de vente et de «sale and leaseback» de 19 hypermarchés en Pologne, république tchèque, Slovaquie et Turquie. La transaction, dont le montant s'élève à € 376 millions, sera finalisée au cours du 1^{er} trimestre 2005.

Le cash sera affecté au financement de la croissance dans cette région où le groupe Carrefour a ouvert 68 nouveaux magasins en 2004 et va accélérer son développement. Cette opération fait partie de la stratégie immobilière du groupe qui consiste à céder les galeries marchandes et à procéder au sale and leaseback en monnaie locale d'hypermarchés dans des marchés émergents afin de financer de nouveaux magasins.

EUROPE

ALLEMAGNE

Metro poursuit sa croissance à l'international.

Le N°1 de la distribution en Allemagne et le 5^e dans le monde a enregistré une hausse de 5,3% de son CA à € 56,4 Mds en 2004 (+ 5,5% hors effets de change) en deçà de ses prévisions de 6%. Ce recul s'expliquerait par le ralentissement de la hausse des prix à la consommation en Europe de l'Est (15% de son activité), un frein en monnaies locales.

Metro souffre aussi de la guerre des prix dans le commerce de détail. Ses hypermarchés Real ont vu leur CA reculer de 5% au 3^e trimestre et les cash & carry régresser également.

En novembre dernier, Metro a dévoilé le plan de réorganisation de ses supermarchés Extra. Il portait sur la vente de 149 unités à Rewe, la fermeture de 18 et la transformation

de 12 en hypermarchés Real ; or, 33 autres avaient déjà été cédées au cours des 9ers mois de l'année 2004, ne laissant plus au total que 280 Extra en Allemagne.

Le CA de la branche KarstadtQuelle (180 grands magasins Karstadt et 300 magasins spécialisés) est en chute de 7% à € 14,2 Mds sur l'année et de 9,5% au 4^e trimestre à 4,12 Mds, un recul qui serait imputable aux effets négatifs sur le public de son programme de restructuration lequel prévoit la cession de € 1,1 Md d'actifs. Dans ce cadre, l'essentiel des activités de logistique sont cédées à Deutsche Post. Deux branches sont concernées, l'une comprend la logistique interne des grands magasins et l'autre la livraison des gros articles aux clients de ses filiales de vente à distance, Quelle et Neckermann, qui représentent un CA annuel de € 530 millions.

Au total, Metro reste très performant à l'international car son CA hors Allemagne est en hausse de 9,6%, hors effet de change, à € 27,6 Mds et représente 48,9% du total contre 47,2% en 2003 (€ 25,30 Mds).

BELGIQUE

Delhaize Le Lion : le CA préliminaire 2004 est en chute de 4,5% à € 18 Mds.

Le CA a subi la dépréciation du dollar de 9,1% et d'une semaine de vente supplémentaire aux Etats-Unis en 2003. Ces chiffres ont été aussi influencés négativement par la fermeture 34 Kash n'Karry au 1^{er} trimestre 2003 et la déconsolidation de Shop N Save à Singapour et de Food Lion en Thaïlande.

En fin d'année 2004, le groupe exploitait un réseau de 2 565 magasins. On note que la croissance organique du CA s'est accélérée de 2,4% en 2003 à 2,9% en 2004 grâce notamment aux activités en Belgique, pays dans lequel sa part de marché a

progressé de 25,5% à 25,7%, et au dynamisme chez Food Lion, Kash n'Karry et Hannaford aux Etats-Unis.

dent du conseil de surveillance. À la tête d'un directoire, José Luis Duran, actuel directeur financier. Daniel Bernard quitte le groupe.

(millions)	4° T 04	4° T 03	2004/2003	2004	2003	2004/2003
USA \$	3 994,6	4 201,9	-4,9%	15 846,1	15 545,9	+1,9%
Belgique €	1 018,3	979,5	+4,0	3 875,9	3 674,9	+5,5
Europe centrale/ orientale €	333,6	322,2	+3,5	1 222,6	1 199,0	+2,0
Asie €	29,4	42,4	-30,6	135,6	203,3	-33,3
Total €	4 449,0	4 884,0	-8,9	17 973,1	18 820,5	-4,5

Source : Delhaize le Lion

En 2005, le groupe a prévu d'investir € 600 millions dont les trois-quarts en Amérique et de porter le nombre de magasins à 2 635.

FRANCE

En 2004, première baisse des prix des Produits de Grande Consommation dans les grandes surfaces depuis 1997.

L'Insee, dont l'indice des prix à la consommation a révélé une hausse des prix à la consommation de 2,1% en 2004, annonce dans le même temps une baisse des prix des Produits de Grande Consommation (PGC) dans les grandes surfaces de 0,4% l'an passé contre une augmentation de 2,1% en 2003, hors ventes de fruits et légumes. Les prix ont reculé le plus fortement dans les hypermarchés (-0,8%) et sont restés stables dans les supermarchés.

Après six années de hausse, les prix ont commencé à reculer en septembre 2004, à la suite de l'engagement signé le 17 juin 2004 par les fabricants et les grands distributeurs sous la houlette du ministre de l'Economie et des Finances, Nicolas Sarkozy.

Carrefour : changements à la tête du numéro 2 mondial de la distribution. Lancement d'un programme ambitieux de baisse des prix pour relancer les ventes des 216 hypermarchés français.

Un changement de structures et de management a été décidé à la faveur d'un conseil extraordinaire tenu le 3 février. Il porte sur la mise en place d'un conseil de surveillance avec Luc Vandeveld, représentant de la famille fondatrice Halley et principal actionnaire du groupe (13% des actions et moins de 20% des droits de vote), en tant que prési-

dent du conseil de surveillance. À la tête d'un directoire, José Luis Duran, actuel directeur financier. Daniel Bernard quitte le groupe.

Avant ces événements, le numéro deux mondial de la distribution a décidé de baisser ses prix pour plus de € 300 millions cette année, après avoir déjà consacré plus de 330 millions en 2004. Il également décidé d'investir 440 millions dans des agrandissements, portant sur plus de 60 000 m², et dans des rénovations. Il a prévu de réduire ses coûts de 200 millions dans la logistique, la publicité et les frais de siège pour relancer sa marge opérationnelle pratiquement stable.

Le CA total du groupe s'établit à 81,4 Mds sur l'année 2004 marquant une hausse de 4,2% à taux de change constant répartis comme suit :

- France : 40 Mds
- Europe hors France 30,1
- Amériques 5,7
- Asie 5,6

soit 20,9 Mds dans les hypermarchés, 8,3 Mds dans les supermarchés, 6,5 autres et 2,3 Mds dans les hard discounts. À fin 2004, on comptait 11 080 magasins dont 934 ouverts l'an passé sur 1 003 000 m² de surface nouvelles.

Par ailleurs, Carrefour prend une participation de 50% dans la société holding du Groupe Hyparlo, son principal franchisé, aux côtés de la famille Arlaud. Hyparlo prend alors le contrôle à 100% de sa filiale roumaine détenue auparavant à 50/50 par Carrefour et Hyparlo. De ce fait, Hyparlo assume désormais la totalité du développement de l'enseigne Carrefour en Roumanie. L'objectif à court terme est de porter de 4 à 8 le nombre d'hypermarchés d'ici fin 2006, le pays représentera alors plus de 20% de l'activité du groupe en 2005 et pourrait atteindre 40% d'ici deux ans.

PELE MELE

Ito Yokado se lance dans les centres commerciaux.

Le distributeur japonais veut investir une large part de son capital de \$ 583,6 millions en 2005 pour construire 6 centres commerciaux dont 5 dans les faubourgs de Tokyo d'ici à février 2006. Il suivrait ainsi la voie ouverte par Aeon...

B&Q en Asie : la filiale du géant britannique Kingfisher annonce sa future implantation en Malaisie et en Thaïlande, où il a l'intention d'ouvrir entre 40 et 50 magasins de bricolage. Présent en Chine depuis 1999, ses objectifs portent sur 80 magasins au cours des cinq années à venir dont 16 en 2005...

Auchan en Russie : le groupe français, qui exploite déjà 1 hypermarché à Moscou et 5 dans sa banlieue, en ouvrirait un nouveau dans la capitale sur un site de 118 000 m²...

Biedronka se renforce en Pologne.

La filiale polonaise du portugais Jeronimo Martins a ouvert 55 hard discounts dont la plus grande partie au cours du dernier trimestre de l'année 2004, terminant l'exercice avec 780 unités et une surface totale de 348 751 m². Les ventes ont dépassé le milliard d'€, soit une progression de 17,5% en monnaie locale et de 9,5% à magasins comparables.

Biedronka représente 30% du CA consolidé de Jeronimo Martins qui s'est élevé à € 3,5 Mds l'an passé en hausse de 3,6%.

Expansion des chaînes étrangères en République tchèque : l'allemand Lidl, présent sur ce marché depuis 2003, a porté le nombre de ses magasins à 100 récemment. Ahold espère ouvrir 4 hypermarchés Hypernova et 7 supermarchés Albert. Delvita du groupe Delhaize le Lion va s'agrandir de 5 nouvelles unités cette année. Makro du groupe Metro compte déjà 11 cash & carry et va en ouvrir un autre en Bohême, dans le nord du pays, Tesco en prévoit au moins 5 nouvelles, Carrefour (10 en exploitation), un nouvel hypermarché à Prague et Globus un.

Expansion internationale de H&M : la chaîne d'habillement à prix modérés, Hennes & Mauritz, table sur 144 à 155 nouvelles ouvertures au cours de l'exercice 2004/5, clos le 30 novembre prochain. Pour la plupart, elles pourraient voir le jour au Royaume-Uni, en Allemagne, France, Espagne, Italie et Pologne et 15 à 25 en Amérique du Nord. Parmi les autres pays concernés, l'Irlande et la Hongrie.

Casino en 2004 : hausse de 0,8% du CA total à € 23,16 Mds et de 3,8% de la croissance organique sur douze mois.

Au 4e trimestre, le CA consolidé HT du groupe a augmenté de 2,4% (+3,9% en organique) à € 6,4 Mds. C'est « Sa meilleure performance depuis le 3e trimestre 2003 » précise un communiqué de la société. Sur l'année, la hausse atteint 0,8% à 23,16 Mds.

La France, qui représente 80% du total avec € 5,1 Mds, est en augmentation de 2,7%, de bonnes performances à magasins comparables grâce à l'accélération du programme d'ouvertures au 2^{ème} semestre (près de 83 000 m2 contre 66 000 m2 au 1^{er} semestre).

À l'international, la croissance organique du CA s'est établie à +9,0% au cours du 4^e trimestre et à 12,5% sur l'année. On note une poussée aux Etats-Unis avec Smart & Final (+ 8%), qui représente plus du tiers du CA international consolidé du Groupe, et en Thaïlande avec Big G (+13,4%). En Amérique Latine, la croissance est de 25,4%.

Répartition du CA consolidé HT en Mds d'€ en 2004 :

	M €	Variation 2004/3
Total	23 163,8	+3,8
France :	18 597,5 :	
.hypermarchés Géant	7 204,2	+1,6%
.proximité	6 752,0	
.Franprix Leader Price	4 062,1	
.autres	0,58	
International	4,57	+12,5%

Source : Casino

Sur l'ensemble de l'année, Casino a ouvert près de 149 000 m2 de surface totale, l'accent étant porté sur les formats discounts Franprix/Leader Price et les supérettes.

PPR : François-Henri Pinault, président d'Artémis, holding familial qui contrôle PPR, succède à Serge Weinberg à la tête du groupe. Hausse du CA de 6% à € 24,21 Mds à données comparables sur l'année 2004.

Serge Weinberg a décidé de quitter le groupe de distribution et de luxe pour créer son propre fonds d'investissement. Sous sa coupe,

PPR s'est recentré sur le luxe et la distribution notamment par l'entrée au capital du groupe de luxe Gucci et la cession de Rexel.

Pour des nécessités comptables, le pôle luxe est calculé sur 14 mois. Rexel est intégré jusqu'au 10 décembre 2004, date à laquelle l'activité a été cédée.

Le pôle grand public a vu ses ventes progresser de 5,3% en comparable à € 14,5 Mds. À la Fnac, la croissance est de 7,2% sur l'année et chez Conforama de 4,7%. Le pôle luxe a représenté environ 16% des ventes avec € 2,7 Mds et est en hausse de 12,6%.

CA 2004 à données comparables : à périmètre, taux de change et jours comparables.

Millions €	4 ^e T 04	4 ^e T 2003	variation	2004	2003	variation
Grand Public	5 501,8	4 286,0	+5,0	14 542,1	13 814,7	+5,3%
Luxe	797,4 (*)	720,7 (*)	+10,6	2 721,4 **	2 416,6**	+12,6
« Nouveau PPR »	5 299,2	5 006,7	+5,8	17 263,5	16 231,3	+6,4
Rexel	1 479,7	1 367,9	+8,2	6 486,0	6 164,6	+5,2
(Eliminations)	(8,5)	(6,2)	ns	(27,6)	(24,7)	ns
Total	6 770,4	6 368,4	+6,3	23 721,9	22 371,2	+6,0%

Source : PPR * du 1^{er} octobre au 31 décembre ** 1^{er} janvier au 31 décembre

L'activité de vente à distance, hors Sears, a vu son CA progresser de 1,6% sur l'exercice, indiquant les bonnes performances en France et le redressement aux Etats-Unis, le développement soutenu du commerce électronique avec € 796,3 millions, en hausse de +38,4% qui représente 18,7% du total contre 14,0% en 2003.

En France, le CA de Redcats progresse de 2,4% sur l'année grâce aux performances de La Redoute et du pôle enfant-famille. En Europe, la France exclue, le CA recule de 1,9% en 2004 pour des raisons de difficultés rencontrées par le marché britannique. Les Etats-Unis sont en croissance de 1,2% sur l'ensemble de l'exercice.

Marionnaud racheté par le milliardaire chinois Li Ka-shing à travers sa filiale de Hongkong AS Watson.

Ce Chinois, à la tête du conglomérat Hutchinson Whampoa, a déposé une offre le 14 janvier qui valorise Marionnaud à € 900 millions dont 550 de reprise de dettes. L'opération, qui se fera sur la base de € 21,80 l'action, devrait être bouclée fin mars prochain. Les deux principaux

actionnaires sont la famille du fondateur, Marcel Frydman (22%), et le Crédit Agricole (9%). L'homme d'affaires belge Albert Frère détient plus de 5% après l'annonce des pertes semestrielles qui ont fait plonger le titre en décembre.

Si l'opération est close positivement, l'objectif, dans un premier temps, est de retirer Marionnaud de la cote. Puis de faire de l'entreprise familiale (1 228 magasins dont 566 en France, 172 dans la péninsule ibérique, 158 en Europe de l'Est, 136 en Italie, 102 en Suisse) le n°1 de la distribution sélective d'hygiène et de beauté en Europe d'ici à 2010.

Par cette opération, AS Watson augmentera son CA global de 17% dépassant les US\$ 10 Mds dont 62% en Europe et 38% en Asie et portera le nombre de ses magasins de 3 480 à 6 042 dont 4 711 en Europe. Dans un premier temps, il compte réaliser \$ 35 millions d'économies annuelles en regroupant tous ses achats au niveau mondial.

AS Watson exploite des chaînes de magasins d'hygiène-beauté en Europe (Royaume-Uni, Allemagne et Europe Centrale) et des parfumeries Ici Paris XL en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg ainsi que des chaînes de drugstores en Asie et en Europe et il ambitionne d'en créer en France. Ses autres activités vont des ports, à la distribution, aux télécoms, énergie et à l'immobilier. Ses deux conglomérats Hutchinson Whampoa et Cheung Kong représentent € 30 Mds à la Bourse de Hongkong.

Issu d'un milieu très pauvre, Li Ka-shing a démarré dans la vie professionnelle comme employé d'un magasin d'horlogerie au salaire de \$ 25 en 1945, salaire qu'il a doublé en vendant en même temps des fleurs en plastique, une nouveauté à l'époque. En 1950 il fonde sa propre société pour la fabrication de ces fleurs. En 1992, il contrôle 15% de l'immobilier à Hongkong et investit

tit à Shenzhen où il construit des centaines de tours. Il achète ensuite des ports dans le monde entier pour devenir l'opérateur portuaire le plus important du monde.

PAYS-BAS

Royal Ahold : les chiffres du 4^{ème} trimestre révèlent un CA en recul de 3,1%.

Au cours de cette période, le CA du groupe s'est élevé à € 12,3 Mds en recul de 3,1% en raison d'un faible taux d'échange et des cessions. En excluant cet impact, le groupe enregistrerait une hausse du CA net de 7,9%. Le CA consolidé de l'exercice entier a reculé de 7,3% à € 52 Mds.

Aux Etats-Unis, au cours des trois mois, le CA net était en progression de 10,2% à US\$ 6,9 Mds et de 1,6% sur toute l'année en dollars US à 27,4 Mds.

En Europe, le CA net s'est élevé à € 3,3 Mds (+1,2%). Il a été touché négativement par la vente des activités en Espagne close en décembre 2004. Aux Pays-Bas, le CA net de Albert Heijn a progressé de 9,9% à € 1,5 Md. En Europe centrale, la progression du CA net hors impact des monnaies a été de 6,4%.

Globalement, en Europe, le CA net de l'année 2004 s'est élevé à € 13 Mds en hausse de 0,5% hors impact des monnaies. Chez Albert Heijn, il a augmenté de 3,2% à 5,8 Mds et, en Europe centrale, de 6,4%.

Chez Foodservice, au 4^e trimestre, le CA net en US\$ est en augmentation de 7,8% à \$ 4,5 Mds et de 5,6% sur l'année à 18,8 Mds grâce à une 53^e semaine et à l'inflation des prix alimentaires.

En Amérique du sud, le CA au 4^e trimestre est en chute de 76,4% à € 122 millions en raison de la cession de Bompreço au Brésil au 1^{er} trimestre 2004, de Santa Isabel au Chili, Paraguay et au Pérou au second semestre 2003 et à la déconsolidation de Disco au 1^{er} novembre 2004.

De plus, la vente annoncée le mois dernier pour \$ 660 millions de ses deux chaînes américaines de supermarchés, Bi-Lo et Bruno's, à Lone Star, est maintenant terminée. À elles deux, elles totalisent plus de

450 supermarchés et un CA net en 2003 de € 4,7 Mds.

ROUMANIE

Concurrence entre chaînes de supermarchés étrangères.

En 2005, la chaîne Plus (CA € 7,1 Mds) du groupe allemand Tengelmann (7 186 magasins dans 15 pays) va se développer en Roumanie en investissant plus de € 200 millions dans l'ouverture de 120 supermarchés par l'intermédiaire de la nouvelle société, Plus Discount Romania, dont le siège est situé à Ploiesti. Au printemps, 15 à 20 unités de 1 200 m² de vente verront le jour à Bucarest en même temps que dans d'autres grandes villes. En outre, un terrain de 138 000 m² a été acquis pour y implanter le centre de logistique local de Tengelmann, investissant ainsi € 17 autres millions.

Rewe, présent à Bucarest depuis 1999 à travers Billa, met l'accent sur les prix bas dans ses 13 supermarchés de 2 400 m² de vente avec 200 places de parking. Le distributeur allemand s'est implanté dans ce pays en 2001 par l'ouverture du premier cash & carry Selgros à Brasov, puis s'est développé en 2002 par 3 supermarchés dont 2 dans la capitale. L'expansion s'est poursuivie en 2003 et en 2004 à Constanta et Timisoara. Son objectif est de compter 15 Selgros. En 2001, Rewe a aussi ouvert son premier hard discount XXL Mega et 4 sont aujourd'hui en exploitation. En 2005, il a l'intention d'implanter des hard discounts Penny Markt sur 750 m² de surface offrant 1 200 produits.

Delhaize Le Lion a ouvert son 1^{er} supermarché en 1995 et aujourd'hui le distributeur belge en compte 16 dont 14 à Bucarest. Par ailleurs, il pense lancer un nouveau type de magasin de 600 m² spécialisé dans la vente de produits frais et table sur 30 à 35 dans un proche avenir. L'an passé, il a porté sa participation dans Mega Image de 70 à 100%.

Au début de l'an passé, la société roumaine miniMAX a annoncé son intention d'ouvrir des magasins « discount » notamment à Bucarest et dans le sud du pays, décision reportée à cette année. Chaque unité de 1 000 m² avec parking de 100 places représente un investissement de € 750 000. Cette société est un

joint venture roumain né de l'association entre des capitaux locaux et un groupe d'investisseurs étrangers.

Cette année, la concurrence va encore se renforcer car Lidl & Schwarz a aussi dévoilé son intention d'entrer le pays avec deux premiers supermarchés Kaufland à Timisoara. De son côté, Tesco s'intéresserait aussi à la Roumanie, selon le Financial Times.

ROYAUME-UNI

Tesco pourrait devenir le 3^e distributeur alimentaire mondial à la fin de la décennie selon IGD.

Tesco se situe actuellement au 5^e rang de la distribution alimentaire dans le monde derrière Wal-Mart, Carrefour, Ahold et Metro. Sa capitalisation boursière est supérieure à celle de Marks & Spencer, de Sainsbury's, Morrison's (propriétaire de Safeway), de Next et de Dixons réunis. Sa part de marché alimentaire en 2004 atteignait 28,5% et devrait vraisemblablement grimper à 29-30% cette année (cf. tableau ci-dessous). Grâce à sa percée dans l'habillement et dans d'autres catégories non alimentaires, le commerçant calcule qu'au Royaume-Uni, sur £ 8 (€ 11) dépensés, £ 1 (€ 1,5) l'est dans ses magasins. Il est en passe de réaliser cette année £ 2 Mds (€ 2,8 Mds) de profits annuels pour la première fois dans l'histoire d'un commerçant britannique. Son CA représente 2,6% du PIB.

Selon le rapport émis par IGD, son expansion sera surtout conduite en Asie et en Europe Centrale au cours des années à venir. Il table que le CA global progressera de € 44,6 Mds à 85,4 Mds en 2010 au rythme annuel de 9,6%. À cette date, il se répartira comme suit : 71% au Royaume-Uni, 17% en Asie et 12% en Europe. Depuis ces cinq dernières années, comme les ventes à l'international ont plus que quadruplé de € 1,9 Md 8,8 Mds, les experts tablent sur 25 Mds à la fin de la décennie en cours.

L'une de ses forces à l'étranger réside dans sa capacité à s'adapter aux conditions locales grâce à ses multi-formats : si les hypermarchés dominent son portefeuille, il a construit depuis 2002 des hypermarchés →

Quelles limites à l'expansion mondiale de Wal-Mart ?

En 2010,

- ce géant mondial du commerce réalisera un CA record de \$ 500 Mds dont le quart à l'international,
- il représentera 12% du CA total du commerce de détail américain contre 8% aujourd'hui, hors auto et essence,
- il continuera à explorer de nouveaux formats, de nouvelles catégories et de nouveaux pays, à s'intéresser à d'autres secteurs d'activité en dehors du commerce de détail pour augmenter sa part de marché.

Wal-Mart International

Une expansion rapide et une entrée sur de nouveaux marchés ont été les atouts de WM International depuis l'ouverture de ses premiers magasins au Mexique en 1991 et, plus spécialement, durant les cinq dernières années. Cette branche contribue largement au total du CA et des bénéfices. Pour l'exercice clos le 31 janvier 2005, WM International table sur une augmentation de 18% de son CA à \$ 55,9 Mds contre 47,5 Mds un an plus tôt (et 22,7 Mds en 1999). Les bénéfices opérationnels devraient progresser encore plus vite à près de 3 Mds (+27%, soit trois fois plus que les 817 millions de 1999). La marge opérationnelle atteindrait 5,4% contre 5,0% l'an passé.

En cinq ans, WM International a agrandi son réseau de près de 400 unités pour le porter à 2 000. Ainsi, selon les analystes, cette division pourrait doubler sa puissance avant la fin de la décennie par croissance organique sur les marchés existants et continuer à procéder à des acquisitions.

Estimation de CA de la branche internationale.

Mds US\$	2004	2005	2006	2007	2008
Sté totale	285,9	316,2	346,8	379,0	416,9
W-M International	55,9	64,1	72,3	80,0	90,2

Source : estimation des analystes

Pour l'année 2005, le géant de Bentonville (Arkansas) a prévu d'investir \$ 14 Mds pour ouvrir 5,5 millions de m² supplémentaires, dont l'essentiel sera consacré aux supercenters aux Etats-Unis, et dans 155 à 165 ouvertures nouvelles à l'étranger.

Asda au Royaume-Uni, acquis en 1999, contribue largement aux résultats tangibles : lors du premier exercice complet suivant son acquisition, la surface de vente progressait de 14% à 2 millions de m² dans 241 magasins, le CA au m² s'élevait à \$ 8 000 au m² et le CA total à \$ 14,5 Mds. En 2003, le CA au m² avait augmenté de 31% à \$ 10 800 m² et le CA total de 50% à \$ 21,7 Mds même si le nombre de magasins ne s'était élargi qu'à 267 unités seulement. Pour réaliser ces performances, Asda s'est appuyé sur l'expérience de WM dans le secteur du non alimentaire, a élargi son choix et créé une division spécialisée pour accélérer le développement des rayons bijouteries, optique, pharmacie et photo.

Wal-Mart au Canada : le développement repose sur le succès de la marque d'habillement George.

Wal-Mart Canada exploite des discounts et des magasins-entrepôts Sam's. Il se situe au second rang de la distribution derrière Loblaw Companies avec un CA de 8,5 Mds en 2003 contre 6,3 en 2002. Pour progresser dans ce pays, la division compte sur sa marque propre en habillement George qui s'adresse à tous les types de clients. Contrairement aux USA, où la commercialisation se fait par style de vie (traditionnel, contemporain ou ados), le but au Canada est de présenter George comme la marque à la pointe de la mode.

Devant la menace que représente l'ouverture imminente et inévitable de supercenters, Loblaw's a élargi son assortiment alimentaire.

Les 5 premiers commerçants canadiens

rang	stés	siège	CA 2003 (*)	CA 2002 (*)
1	Loblaw Companies	Canada	18 065	14 709
2	Wal-Mart Canada	USA	8 452	6 372
3	Sobey's	Canada	7 913	6 637
4	Canadian Tire (1)	Canada	5 634	4 614
5	Baie d'Hudson	Canada	5 301	4 705

Source : DSN Retailing Today

notes : 1- inclut ventes d'essence

* en millions US\$

Wal-Mart au Mexique : le succès est basé sur les petits formats.

C'est en 1991 que WM est entré sur ce marché alors dominé par des boutiques traditionnelles et une poignée de chaînes d'hypermarchés. Ses premiers magasins ont été ouverts à la suite d'un accord de joint-venture avec Cifra. Depuis, il a pris le contrôle de son partenaire en 1997 et, aujourd'hui, Walmex (Wal-Mart of Mexico) est devenu le premier distributeur local avec un CA proche de \$ 10,6 Mds et un bénéfice net de \$ 500 millions. Sa part de marché atteint 50%. Il exploite 674 magasins dont 86 supercenters, 60 magasins-entrepôts Sam's, 156 petits discounts Bodega Aurrera, 47 supermarchés haut de gamme Superama, 50 petits grands magasins Suburbia offrant habillement et accessoires de mode et 275 fast foods. Un nouveau petit format a été lancé sous le nom de Mi Bodega.

Les discounts Bodega comportent plus d'alimentaire que les supercenters dont ils n'ont que le tiers, voire la moitié, de la surface. Leurs coûts de construction sont moins élevés et ils s'adressent à une clientèle traditionnelle. La chaîne pourrait s'implanter dans chacune des 180 villes de plus de 50 000 habitants desquelles elle est encore absente.

Les 5 premiers commerçants mexicains

rang	stés	siège	CA 2003 (*)	CA 2002 (*)
1	Walmex	Mexique	10 772	9 853
2	Soriana	Mexique	3 184	3 098
3	Comerci	Mexique	3 111	3 071
4	Gigante	Mexique	2 792	2 883
5	Chedrau	Mexique	1 220	1 200

Sources : rapports des sociétés et estimations des analystes

* chiffres convertis en millions de US\$

Certains des concurrents de Walmex continuent d'investir dans le pays mais à une plus petite échelle : Soriana dépensera \$ 300 millions en 2005, pour s'installer au centre du pays et augmenter sa surface totale de plancher de 14%, contre \$ 240 millions en 2004 dans 25 hypermarchés.

Wal-Mart à Porto Rico vise la clientèle aisée de la petite île.

Compte tenu de la proximité des USA, de nombreux commerçants américains se sont implantés à Porto Rico : Sears Roebuck depuis 1937, Kmart depuis 1964 et J.C.Penney depuis 1968. Si aucun de ces commerçants n'a jamais atteint la taille de WM, leurs magasins figurent ici parmi les plus productifs de leur chaîne.

Sur ce marché, WM se situe au 1^{er} rang des commerçants et a doublé son CA annuel en le portant à plus d'un Md en rachetant 33 supermarchés Supermercados Amigos fin 2002. Car, pour son expansion, il a décidé de procéder par acquisition.

L'île se révèle un marché particulièrement riche pour lui. Si son second plus ancien marché international s'est montré résistant au départ, il a néanmoins réussi à exploiter 54 magasins dans la région. WM s'est implanté en août 1992 et, depuis son apparition, 9 magasins ont vu le jour dont 3 supercenters. S'il est le leader du marché incontesté, il affronte toutefois une certaine concurrence de la part du N°2 local Cordero Badillo et de H.M.Montalvo.

Les 5 premiers commerçants de Porto Rico sont alimentaires.

rang	sté	siège	CA 2003 (*)	CA 2002 (*)
1	Wal-Mart	USA	1 200	590
2	Kmart	USA	414	406
3	A.Cordero Badillo	Porto Rico	365	360
4	J.M.Montalvo Cash & carry	Porto Rico	278	292
5	Almacenes Pitusa	Porto Rico	265	251

Sources : rapports de sociétés, DSN Retailing Today* chiffres convertis en millions de US\$

Wal-Mart au Royaume-Uni. La progression de Asda fait bouger le commerce local caractérisé par une forte concurrence et de fréquentes fusions et acquisitions.

Tout en continuant de créer des variations de ses magasins alimentaires Asda au Royaume-Uni, WM tente de lancer de nouveaux formats. Le cœur de son développement dans ce pays concerne les marchandises générales. Ses unités isolées sous l'enseigne George, dont 5 sont déjà ouvertes, seront son véhicule d'expansion : 10 sont prévues en 2005. Par contre, il faudra encore attendre de plus amples performances de l'unique Asda Living, dont l'assortiment est

composé à 50% de la gamme George et à 50% d'autres marchandises générales, avant que le format ne soit développé.

En outre, WM a ouvert dans les Midlands un « magasin de marchandises générales » sur 3 845 m² dans un parc d'activités commerciales. On y trouve des jouets, bijoux, produits d'hygiène et de beauté, des accessoires pour le foyer, de l'appareillage électrique et de l'habillement George, sauf de l'alimentaire.

Les 5 premiers commerçants britanniques.

rang	sté	siège	CA 2003 (*)	CA 2002 (*)
1	Tesco	U.K	44 951	35 199
2	Sainsbury's	U.K	29 259	26 424
3	Asda	U.S.A	21 700	18 100
4	Marks & Spencer	U-K	11 852	10 567
5	William Morrison (1)	U-K	8 184	6 451

Sources : rapports de sociétés, DSN Retailing Today

* chiffres convertis en millions de US\$ (1) hors acquisition de Safeway

L'enseigne se renforce encore dans le non alimentaire par la création d'une gamme d'articles pour la maison à sa propre marque et haut de gamme. Les magasins isolés sont un bon levier pour Asda dans un marché de détail très concurrentiel. Tesco se révèle particulièrement dur pour cette filiale britannique du géant américain, frustré par la décision du gouvernement britannique de donner le feu vert à l'OPA de Morrison sur Safeway en 2004.

Wal-Mart en Allemagne. Les temps sont encore difficiles.

WM estime que ses problèmes dans ce pays tiennent largement à l'économie locale et à certaines restrictions gouvernementales. Les syndicats sont très puissants, les heures d'ouvertures des magasins limitées et l'économie nationale stagne en raison des difficultés à absorber l'Allemagne de l'Est et d'un flot croissant d'immigrants. Il n'en demeure pas moins que l'Allemagne figure parmi les pays d'Europe les plus riches et les plus avancés sur le plan technologie avec plus de 84 millions d'habitants et un PIB proche des \$ 2 mille cinq cents Mds en 2003. « Le plus gros défi pour WM c'est que l'économie est très faible et les ventes au détail négatives depuis quelques années de suite. Toutefois, nous voyons quelques changements structurels positifs » a déclaré le président de Wal-Mart International, en pensant à l'allongement des heures d'ouverture le samedi lui permettant de fermer à 20 heures au lieu de 16 heures.

Les 5 premiers commerçants allemands.

rang	sté	siège	CA 2003 (*)	CA 2002 (\$)
1	Metro	Allemagne	36 453	30 290
2	Rewe	Allemagne	32 830	27 074
3	Edeka/ Ava	Allemagne	29 530	23 815
4	Aldi	Allemagne	31 811	23 742
5	Schwarz	Allemagne	27 573	16 222

Sources : rapports de sociétés, DSN Retailing Today

* chiffres convertis en millions de US\$

De plus, le gouvernement songe maintenant à autoriser chacun des Etats à fixer ses propres heures d'ouverture ce qui devrait permettre à WM d'améliorer ses performances. En 2004, son but consistait à réaliser un retour sur investissement positif, un but qui sera atteint. Toutefois, aucune nouvelle ouverture est prévue pour 2005 mais certains des 92 magasins seront rénovés.

Wal-Mart en Chine. Les stratégies en matière de marketing et de personnel sont façonnées par la progression rapide des marchés.

Avec une classe moyenne croissante, l'augmentation des revenus par foyer, les dépenses de consommation sont susceptibles de grimper à 65% en 2010 et à 71% en 2020 selon PricewaterhouseCoopers.

Aujourd'hui, les trois quarts des plus grands commerçants globaux sont présents en Chine y compris les Japonais Aeon et Ito-Yokado. Le marché est donc caractérisé par une concurrence réellement unique qui pousse le commerce de détail chinois à évoluer rapidement. Elle est surtout forte dans les grandes villes où de nombreux commerçants étrangers sont implantés. L'étape suivante des étrangers porte sur une expansion dans les villes

Les 5 premiers commerçants chinois.

rang	sté	siège	CA 2003 (*)	CA 2002 (*)
1	Shanghai Bailian	Chine	5857	4 805
2	Dalian Dashang	Chine	2 198	1 545
3	Beijing Gome Electrical Appliances	Chine	2 149	1 316
4	Beijing Hualian	Chine	1 642	1 244
5	Carrefour	France	1 618	1 109

Sources :rapports de sociétés, DSN Retailing Today * chiffres convertis en millions de US\$

plus petites de 2 ou 3 millions d'habitants non équipées en magasins modernes. Le marché est aussi caractérisé par des Chinois encore peu nombreux à faire leurs achats dans les grandes surfaces et qui adaptent leur attitude aux différents commerçants.

Actuellement, Wal-Mart exploite 43 magasins dans 20 villes ; 10 à 15 projets sont dans ses cartons ce qui est peu important pour un tel pays. Toutefois, en pourcentage, cette progression est rapide car son but actuel est de s'assurer qu'il est bien prêt sur le plan opérationnel (les hommes et leur formation) pour soutenir cette expansion. Ainsi, en 2005, 10 000 employés seront embauchés dans les nouveaux magasins.

Wal-Mart au Japon. Le distributeur se réinvente et utilise ses meilleures tactiques.

Wal-Mart est actionnaire majoritaire de Seiyu et rencontre une certaine difficulté sur ce marché caractérisé par le déclin de l'immobilier après l'éclatement de la bulle économique et l'abolition de la loi sur les ouvertures de grandes surfaces. De plus, son format, le supercenter, n'est guère une nouveauté dans l'archipel.

En effet, le supermarché traditionnel local, offrant les mêmes catégories de produits que Wal-Mart, a été ouvert par Daiei en 1957 et il domine toujours le commerce de détail japonais. Pourtant, aujourd'hui,

trois sociétés Aeon, Ito Yokado et Daiei ont ouvert des superstores et figurent parmi les leaders.

Une partie des problèmes de ce pays tient dans une économie relativement faible. En 2003, par exemple, les dépenses de consommation ont représenté moins de 60% du PIB. Les Japonais font généralement leurs achats d'épicerie quand ils ont repéré de bonnes affaires dans la publicité de certains magasins de sorte qu'ils ne sont pas habitués aux prix bas quotidiens, d'où la difficulté pour WM. Mais en s'implantant au Japon, le géant savait que la transition prendrait du temps.

Depuis son entrée dans le capital de Seiyu en 2002, le distributeur a lancé des prix bas quotidiens dans l'anticipation du 1^{er} supercenter en avril 2004, doublé des produits en promotion à 2 500 SKU avec participation de grandes marques comme Nestlé, l'Oréal... et pourtant les ventes nettes continuent de stagner et une nouvelle perte de € 3,8 Mds vient d'être annoncée lors de l'exercice 2004/5 clos fin février.

Avant l'ouverture du 1^{er} supercenter pilote, Seiyu s'est concentré sur le développement et la conversion des systèmes de l'Américain en un système japonais compatible. En premier lieu, cela a porté sur l'introduction en 2003 d'un système permettant de suivre les demandes des consommateurs et de les adopter en magasins. 104 sont ainsi équipés et tous le seront à la fin de 2005. Il a pu ainsi améliorer ses pratiques d'inventaire et s'est fixé 0,6% comme taux de rupture dans l'ensemble de ses magasins. Ensuite, il a progressivement installé un système automatique de réassortiment l'an passé dont il va accélérer l'introduction cette année.

Les 5 premiers distributeurs japonais.

rang	sté	siège	CA 2003 (*)	CA 2002 (*)
1	Seven-Eleven	Japon	20 245	17 706
2	Aeon	Japon	15 244	13 610
3	Daiei	Japon	12 908	12 461
4	Ito Yokado	Japon	12 357	12 222
5	Lawson	Japon	11 103	10 328

Sources :rapports des sociétés, DSN Retailing Today * chiffres convertis en millions de US\$

Wal-Mart en Corée du Sud, un marché rentable dont la concurrence est féroce.

Le fait que la République soit relativement petite en surface mais soit l'une des 10 premières économies mondiales avec un PIB brut de US\$ 857,8 Mds en 2003 ont été des stimulants pour le premier commerçant mondial. Dans ce pays de 48 millions de consommateurs potentiels, avec une forte densité de population au Km2, le PIB par tête est proche des US\$ 10 000, ce qui le place derrière Hong-Kong, Taiwan, Singapour et le Japon et devant les autres pays d'Asie. Le marché est caractérisé par des commerçants bien établis dont l'approche est double, offrant à la fois des articles de luxe et des articles à prix discount.

En 1997, les restrictions imposées aux commerçants étrangers présents sur ce marché ont été levées et c'est ainsi que WM a décidé de s'y implanter en 1998 par l'acquisition de 4 magasins Makro. Par la suite, il a rapide-

ment ouvert 6 unités sous son enseigne, dont 3 à Séoul, et pris une participation majoritaire dans Makro Corée la même année. Actuellement, 16 WM de 18 000 m² de surface sont détenus en propre. Dans un souci de nouveauté, il y a introduit sa gamme d'habillement George en 2003 l'élargissant aux chaussures l'année suivante. Si sa part de marché est relativement petite comparée à la Chine, Wal-Mart n'en est pas moins confiant dans des consommateurs, très orientés vers la technologie et nullement opposés à la culture ou à des commerçants américains, et il espère pouvoir figurer rapidement parmi les premiers commerçants de ce pays.

Les 5 premiers distributeurs coréens.

rang	sté	siège	CA 2003 (*)	CA 2002 (*)
1	LG Corp	Corée du sud	7 499	6 129
2	Shinsegae	Corée du sud	5 804	5 172
3	Lotte Shopping Co	Corée du sud	3 330	3 187
4	Samsung Tesco	Corée du sud	2 817	2 147
5	Samsung Cheil Industries	Corée du sud	2 086	2 088

Sources : rapports de sociétés, DSN Retailing Today * chiffres convertis en millions de US\$

Wal-Mart au Brésil a renforcé sa part de marché grâce à la reprise de Bompreço.

WM a ouvert ses premiers magasins au Brésil dès 1995 et a récemment acquis 118 magasins Bompreço auprès de Ahold pour \$ 300 millions agrandissant ainsi son réseau de 25 unités à près de 150 et se plaçant ainsi au 6^{ème} rang de la distribution locale. C'est une preuve de sa confiance dans ce pays en expansion économique lente mais constante et stimulée en partie par un prêt du FMI d'un montant de \$ 41 Mds en 1999. Jusqu'à l'achat de Bompreço, WM était dans l'ombre de Carrefour et ne comptait que 14 supercenters, 10 Sam's et 2 petits magasins pilotes Todo Dia.

Avec 145 magasins aujourd'hui, WM figure parmi les premiers commerçants de ce pays mais il est encore loin derrière les deux géants. Le premier, Companhia Brasileira de Distribuicao contrôle près de 15% du marché alimentaire local avec plus de 500 magasins. Derrière, on trouve Carrefour (13% de part de marché) avec 79 hypermarchés, 108 supermarchés Champion et 69 hard discounts.

Les 5 premiers distributeurs brésiliens.

rang	sté	siège	CA 2003 (*)	CA 2002 (*)
1	CBD	Brésil	4 373	3 654
2	Carrefour	France	3 613	3 468
3	Sonae	Portugal	1 311	1 142
4	Bompreço	Pays-Bas	954	972
5	SHV Makro	Pays-Bas	911	863

Sources : rapports de sociétés, DSN Retailing Today

* chiffres convertis en millions de US\$

Wal-Mart en Argentine a adopté une approche prudente compte tenu du contexte économique.

Depuis son arrivée en 1995, WM n'a ouvert que 11 supercenters en raison du contexte d'instabilité qui règne depuis 1999. La crise de 2002 a vu cette année-là la dévaluation de la monnaie de 270% en quelques mois et une inflation à deux chiffres. D'où l'effondrement des dépenses de consommation. Aujourd'hui le pays se relève mais il faudra encore du temps avant que la confiance ne revienne.

Dans ce contexte fragile, Ahold a causé de grands dommages économiques car c'était le plus grand commerçant jusqu'à ce qu'il vende ses 236 supermarchés Disco au Chilien Cencosud pour \$ 315 millions et quitte le pays voilà quelques mois. Il a aussi vendu ses actifs brésiliens à WM. L'acquisition de Cencosud l'a immédiatement placé au second rang des commerçants de ce pays et agrandi son réseau qui comptait déjà 13 hypermarchés Jumbo, 24 grandes surfaces de bricolage Easy et 12 centres commerciaux.

Carrefour est le premier commerçant avec plus de 400 magasins, suivi par Coto avec 100 (9 hypermarchés et 91 supermarchés) lequel a mis un frein à son expansion cette année. Casino, qui exploite 20 hard discounts Leader Price en Argentine, va doubler ce nombre en 2005 en ouvrant 20 nouveaux magasins à Buenos Aires et dans sa périphérie. Comme le pays montre des signes mitigés de reprise, WM restera dans l'expectative encore une année.

Les 5 premiers commerçants argentins.

rang	sté	siège	CA 2003 (*)	CA 2002 (*)
1	Carrefour	France	1 696	1 615
2	Coto	Argentine	817	770
3	Ahold	Pays-Bas	722	694
4	Cencosud	Chili	493	474
5	La Anonina	Argentine	348	347

Sources : rapports de sociétés, DSN Retailing Today

* chiffres convertis en millions de US\$

A quand l'Inde et la Russie ?



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 (bguillot@chabot-associates.com)
Chabot & Associates / LLDI, 7 rue Fould - 78600 Le Mesnil le Roi - FRANCE - Tél/Fax : (33) 1 39 12 17 93

compacts en Europe centrale, de petits supermarchés ainsi que des magasins de proximité en Thaïlande, Corée du Sud et au Japon, ces derniers par voie d'acquisition. Un bon exemple de son approche prudente est son entrée sur le marché chinois après l'avoir exploré pendant trois ans avant de passer un accord de partenariat avec Ting Hsin, propriétaire de Ting Cao, exploitant d'hypermarchés.

Au total, Tesco table sur 2 475 magasins à la fin de l'exercice 2004/5, hors acquisitions, dont 82 ouvertures nouvelles (dont 17 hypermarchés) au Royaume-Uni, 37 dans le reste de l'Europe et 65 en Asie. Depuis les 7 dernières années, il a plus que doublé le nombre de ses marchés étrangers en passant de 6 à 13. En 2005, il ouvrira 10 hypermarchés en Chine, il s'intéresse à la Turquie, au Japon et à la Malaisie sans oublier la Russie, l'Indonésie, le Vietnam et des marchés d'Europe de l'Est comme la Roumanie d'ici 6 à 10 ans. À long terme, l'Inde.

Absent des Etats-Unis, de France et d'Allemagne, Tesco n'exclut pas une présence possible par le biais d'une acquisition.

Tesco vient d'annoncer qu'il teste un nouveau type de magasin non alimentaire au cours de cette année 2005 après s'être déjà lancé dans la vente d'habillement, électronique, DVDs, CDs et de livres se plaçant ainsi en concurrence directe avec les commerçants de centre-ville Dixons et WH Smith.

Bataille des parts de marché.

	Tesco	Asda	Sainsbury
1995	19,3%	9,8%	18,0%
2005*	29,0%	17,1%	15,9%

Source : TNS

Marks & Spencer revoit à la baisse ses prévisions de profits pour l'exercice en cours.

Les chiffres décevants enregistrés durant la période des 6 semaines de Noël au 3 janvier ont contraint le distributeur à de lourdes démarques de fin de saison. Les ventes à magasins comparables ont chuté de 5,6% au cours des six semaines se terminant le 3 janvier dont -4,9% pour l'habillement et - 23,3% pour la maison. L'alimentation n'a reculé que de 1,7%. D'où des bénéfices avant impôts et éléments exceptionnels revus à la

baisse de l'ordre de £ 600 à 625 millions (€ 857 à 900 millions) au cours de l'exercice clos en mars 2005. Dans cet environnement, la concurrence se renforce dans les domaines de l'habillement et de la maison notamment avec Tesco qui a fait une percée positive dans ces secteurs.

Stuart Rose, directeur général, a passé une grande partie de l'exercice 2003/2004 à contrer les propositions de reprise de Philip Green. Mais le groupe peut toujours être le jouet d'une nouvelle offre.

RUSSIE

Une meilleure protection des consommateurs grâce à de nouvelles lois.

Des sociétés aujourd'hui prennent l'habitude d'annoncer leurs prix en euros plutôt qu'en dollars. De même, de nombreux restaurants, boutiques et services haut de gamme fixent leurs prix en monnaies fortes de sorte que les consommateurs russes se sont accoutumés à calculer mentalement.

Depuis le 9 janvier, un nouvel amendement à la Loi sur la protection du Droit des Consommateurs est applicable. Il oblige ainsi les sociétés qui continuent à fixer leurs prix en monnaies fortes ou en unités de conditionnement à donner l'équivalent en roubles pour ne pas tromper les clients. À l'origine de cet amendement, l'Union Russe des Consommateurs soutenue par un député de la Douma.

En outre, d'autres projets d'amendement entreront en vigueur plus tard dans l'année et poseront des difficultés inévitables aux sociétés pour s'y conformer. En effet, elles devront fournir des informations sur l'origine des marchandises importées ce qui permettra aux clients d'identifier l'importateur en cas de produit défectueux. La loi précédente imposait l'information sur le producteur et le vendeur mais, dans le cas où ce dernier disparaissait soudainement ou faisait faillite, le consommateur ne savait pas auprès de qui porter plainte.

Ces amendements visent aussi à mettre de l'ordre dans les ventes en ligne et introduisent une réglementation précisant que les marchandises achetées sur la Toile peuvent être

retournées une semaine après leur réception.

Perspectives de développement immobilier à Moscou.

Moscou présente les secondes meilleures perspectives de développement immobilier en Europe. Mais, si l'on tient compte des risques, elle est la dernière du classement d'après l'étude sur les « Tendances Emergentes de l'Immobilier en Europe en 2005 », réalisée par Urban Land Institute et PricewaterhouseCoopers.

Cette étude a été réalisée à partir des réponses de 250 professionnels qui ont classé 27 villes en Europe selon leur attrait en tant que marchés immobiliers. Dans le classement précédent, Moscou comme Prague, Budapest ou Varsovie étaient en tête de liste pour les rentabilités et les opportunités d'investissements. Cette année, le changement est total en raison d'une nouvelle méthodologie.

Par conséquent, Moscou, qui était au premier rang pour les perspectives de rentabilité et de développement, a reculé au 21^e (devant Athènes, Berlin et Amsterdam), Prague du 2^e en 2004 au 15^e, Budapest du 4^e au 19^e et Varsovie du 6^e au 20^e. Comme la rentabilité de l'immobilier de chaque ville tient compte désormais du facteur risques cela veut dire que des marchés moins risqués mais aussi souvent moins rentables comme Paris, Milan ou Londres sont maintenant en tête du classement.

Pour les investissements, Moscou, au 1^{er} rang en 2004, a reculé au 10^e derrière Budapest, Istanbul et devant Vienne, Madrid et Londres avec 45% des réponses recommandant à l'achat et 32% la vente d'immobilier.

De même, si les rentabilités dans la Ville demeurent élevées selon les normes européennes, le rapport estime que les possibilités d'investissement sont limitées car il existe très peu de produits intéressants. Toutefois Moscou, qui était au 27^e rang en 2004 pour les risques, était la seconde pour les rentabilités totales, l'augmentation des loyers et l'augmentation du capital et n'était dépassée que par Istanbul.

Sous-équipée dans tous les secteurs, Moscou présente le taux de →

vacance des bureaux le plus faible de toutes les villes étudiées avec une forte demande en immobilier résidentiel et hôtelier. « Les investisseurs comprennent que des rentabilités élevées et des risques élevés sont souvent liés » pense t'on chez Ernst & Young.

Lancement à Moscou de Utkonos, une nouvelle chaîne de magasins de proximité à prix discount pour clients pressés.

Les clients, qui ne passeront pas plus de 5 minutes en magasins, peuvent acheter sur place leurs produits basiques mais ils peuvent aussi utiliser des ordinateurs spéciaux sur place pour choisir ceux dont ils ont besoin et qu'ils ne trouvent pas. Les employés sont moins nombreux que dans un magasin traditionnel et les heures d'ouvertures sont maintenues au minimum.

La direction de la holding Novy Impuls offre gratuitement une carte aux clients fréquents qui leur donne accès à un terminal d'ordinateur en magasin ou à n'importe quel autre ordinateur, ayant accès à Internet, et leur permet de remplir un panier virtuel. « La carte mémorise automatiquement les articles fréquemment achetés et établit une liste de « favoris ». Les commandes peuvent être passées par téléphone ou par Internet. Les prix y sont de 15 à 20% moins chers grâce à des économies sur les coûts de personnel et de l'immobilier.

En achetant en ligne ou en utilisant le système automatique, le client bénéficie de 2% supplémentaires de réduction sur sa facture totale. Les marchandises achetées en magasin ne conservent pas de place, contribuant ainsi à réduire les coûts ; les marchandises commandées en ligne ou par le système automatique sont livrées au magasin par l'entrepôt et peuvent être prises et réglées le lendemain de la commande. Pour l'instant, la livraison au domicile n'est pas encore organisée.

Deux magasins de ce type sont déjà ouverts en banlieue de la capitale, 20 autres y sont prévus dans les six mois à venir et plus de 300 dans les deux à trois ans afin de couvrir tous les quartiers de la Ville. Pour cette expansion, la direction se

repose sur Internet dans les foyers : pour l'instant, la pénétration est de l'ordre de 15 à 20% ce qui veut dire que plus d'un million de personnes y ont accès, mais ce n'est qu'un début.

Utkonos va entrer en concurrence avec une autre chaîne de magasins de proximité, Shagmag, qui envisage de se développer dans le sud de Moscou en 2005. Si elle ne permet pas de remplir un panier virtuel, néanmoins elle offre le « tout sous un même toit » proposant non seulement de l'alimentaire mais aussi des services comme la réparation des chaussures et un dentiste.

Les supermarchés Sedmoi Kontinent ont lancé la possibilité d'acheter sur Internet en 2002 et démontrent que les achats ainsi faits peuvent être rentables même s'ils ne sont pas associés à des produits alimentaires discountés. « La rentabilité des ventes sur le Net a augmenté de 25% en 2003 à 33% en 2004 et les recettes brutes sont passées de \$ 3,9 millions en 2003 à 6 millions l'an passé avec 300 commandes par jour via le téléphone et le Net. » Par contre, Sedmoi Kontinent offre la livraison gratuite au domicile.

AMERIQUE DU NORD

ETATS-UNIS

Toys R Us peut-il encore rester dans la course et lutter encore contre Wal-Mart après une fin d'année décevante? Ventes mitigées en décembre chez les autres distributeurs.

Chez Toys R Us, les ventes à magasins comparables, au cours des 9 semaines closes le 1^{er} janvier, ont reculé de 2,2% dont 5% pour les jouets traditionnels et autant pour les jeux électroniques. Chez Babies R Us, toutefois, elles ont progressé de 1,6% et le CA net de près de 8% de \$ 274 à 295 millions. L'offre de promotions agressives a vidé les rayons les deux dernières semaines de décembre et les stocks ont chuté de 20% par rapport à l'année précédente. D'où la pression sur les marges. Pour l'instant on ignore encore comment Toys R Us va se séparer de Babies R Us. Mais, d'ores et déjà, 100 magasins de jouets Toys R Us non performants seront vraisemblablement fermés.

Les fonds d'investissement privés Permira et Apollo, associés pour lancer une OPA sur l'ensemble du groupe Toys R Us, voudraient que l'ancien président, Michael Goldstein, les rejoigne pour lancer une nouvelle offre. KKR est toujours sur les rangs, Bain Capital, présent lors du premier tour d'enchères, n'a pas confirmé sa présence au second. Il pourrait s'associer pour l'opération à Vornado Realty Trust (cf.LLDI janvier 2005).

En réalité, les résultats de Toys R Us en fin d'année sont en ligne avec ceux des autres commerçants américains : Wal-Mart a vu son activité progresser de 3% en décembre à surface comparable aux USA donc moins que les 4,3% enregistrés en 2003. Ses ventes à Thanksgiving ont été décevantes et le géant du discount a cassé encore plus ses prix investissant dans de la publicité.

À la fin de l'année, dans les grands magasins de moyenne gamme comme Sears Roebuck, les ventes ont été faibles lors de la 1^{re} moitié de décembre et elles ont reculé de 3% en comparable sur le mois. Les chaînes haut de gamme sont en croissance de 10,8% chez Neiman Marcus et de 6% chez Saks et les enseignes d'habillement pour jeunes comme Abercrombie & Fitch de +10% ou American Eagle Outfitters de +33%.

Home Depot prend soin de sa clientèle de seniors.

Le leader mondial de l'équipement de la maison et du bricolage s'est associé à AARP afin d'indiquer les produits que les seniors, membres de cette association, ont désigné comme plus sûrs et plus faciles à utiliser. L'opération doit démarrer dans l'année.

AARP marquera d'un sceau spécial les produits dans les magasins Home Depot à l'attention d'une clientèle de 50 ans et plus. Les critères et le type de produits sont en cours de détermination, les agencements de salles de bain et le matériel électrique pourraient être pris en considération comme certains articles de bricolage.

Home Depot espère que ce programme va lui permettre de toucher une catégorie croissante de clients qui vieillit, ceux qui bricolent chez eux et disposent de revenus signi- →

ficatifs. Le distributeur organisera aussi des ateliers pour apprendre à ces seniors à exercer leurs talents dans ces domaines « parce qu'ils ne veulent pas aller dans des maisons de retraite, ne veulent pas vivre avec leurs enfants, ils veulent rester chez eux ».

AARP est une association à but non lucratif qui groupe des seniors d'au moins 50 ans. Elle leur propose l'accès à divers types de services comme les assurances, les conseils d'experts dans les domaines divers de la finance, de la protection des consommateurs, et leur offre aussi des rabais sur les tarifs aériens, etc.

Cette année Home Depot (1 866 magasins aux Etats-Unis, Canada et au Mexique) a prévu d'ouvrir 175 magasins et cherche de plus en plus à s'implanter à l'étranger, notamment en Chine sans dévoiler de précision sur ses projets. Au cours de l'exercice fiscal 2004, clos le 31 janvier 2005, il table sur un CA en hausse de 12,5% à \$ 72,9 Mds. Cette année, il espère réaliser une hausse de 4% à 7% du CA dans les magasins ouverts depuis un an, une progression de 9 à 12% des ventes et une progression du bénéfice par action de 10 à 14%.

Best Buy, N°1 de l'électronique grand public, cherche à séparer ses bons clients des mauvais.

Ses meilleurs clients sont ceux qui achètent des télévisions haute définition, de l'électronique portable, les derniers DVD et n'attendent pas les démarques. Les indésirables dont Best Buy veut se débarrasser sont 100 millions sur 500 millions qui se rendent dans ses magasins chaque année. Ils veulent des rabais, achètent des articles vendus à perte ou rapportent des marchandises pour les racheter ensuite à des prix discountés.

Avec un CA de \$ 24,5 Mds en 2003/4, Best Buy est le premier ven-

deur américain d'électronique de consommation. Ses grandes surfaces et son large stock ont contribué à lui faire gagner des parts de marché. Son bénéfice s'est élevé à 705 millions contre 99 millions en 2002/3, une année difficile marquée par une mauvaise acquisition, mais au dessus des 570 millions de 2002.

Mais des menaces existent avec Wal-Mart et Dell (le plus gros fabricant d'ordinateurs personnels), qui se sont lancés rapidement dans les télévisions haute définition et l'électronique portable, deux des secteurs les plus rentables de Best Buy. Ces deux concurrents se situent respectivement aux 2^e et 4^e rangs de l'électronique de consommation et, ensemble, sont plus gros que lui, et aussi plus rentables avec des frais généraux plus faibles. La crainte de Best Buy est que d'ici 5 ans, il ait du mal à les affronter.

En 2004, Best Buy a lancé une nouvelle stratégie dans 100 de ses 670 magasins. Il étudie les records de ventes et les données démographiques et les suit afin d'identifier les bons et les mauvais clients. Pour attirer les gros acheteurs, il stocke davantage de marchandises et les soigne par un meilleur service. Pour écarter les indésirables, il réduit les promotions et les soldes et les supprime de ses listes de marketing. En se préparant à lancer cette politique dans tous ses magasins, Best Buy prend des risques importants parce que les magasins pilotes se sont révélés plus chers à exploiter.

Ses meilleurs clients sont répartis en cinq catégories : les hommes aux revenus supérieurs à la moyenne, les mères de famille vivant dans les banlieues, les propriétaires de PME, les adolescents et les passionnés de technologie. Pour éliminer définitivement les mauvais clients, Best Buy applique 15% de frais de réapprovisionnement sur le prix d'achat

de la marchandise rapportée. Pour les décourager à rapporter les articles dans l'intention de les racheter à des prix discounts, il tente de les revendre sur le Net de sorte que les articles ne réapparaissent plus dans les magasins où ils ont été achetés. Le personnel est formé à identifier les bons clients à partir de leurs préférences d'achat et de leur comportement.

Source : The Wall Street Journal

ASIE

CHINE

Les commerçants étrangers face à la levée des restrictions.

Le 11 décembre dernier, le gouvernement chinois a levé la plupart des restrictions imposées aux commerçants étrangers : les réglementations limitant le nombre de magasins, les confinant aux grandes villes et leur participation dans des sociétés locales à hauteur de 65%.

Les Chinois avaient imposé ces conditions pour donner à leurs propres sociétés une chance de copier les modèles occidentaux. Résultat : les 4 premiers commerçants chinois sont tous exploités par des entreprises d'Etat ou locales avec en tête Shanghai Bailian. Les étrangers les suivent de près et leurs plans d'expansion se révèlent importants maintenant que les barrières sont levées. Ainsi, Carrefour, leader incontesté en Chine, exploite 240 magasins et compte en ouvrir 150 cette année. Il a devancé l'américain Wal-Mart (43 magasins dans 20 villes et 10 à 15 dans ses cartons). Metro est le N°3 avec 24 et 40 en projets d'ici 5 ans. Selon les statistiques du ministère du Commerce, 108 sociétés commerciales étrangères sont autorisées en Chine. Elles ont investi US\$ 840 millions et ouvert 3 361 magasins sur 6 millions de m2 de surface. Mais cette somme ne représente que 0,15% des investissements étrangers directs cumulés dans ce pays.

Depuis les 20 dernières années, les ventes au détail en Chine ont fait un bond de près de 15% par an pour atteindre près de \$ 628 Mds en 2004 faisant du pays le 3^{ème} marché mondial. Les dépenses de consom-

Best Buy est le N°1 par le CA pour l'électrodomestique mais les concurrents se renforcent.

estimation du CA électronique.consomption en 1997 (€ Mds)		estimation du CA électronique.consomption en 2003 (€ Mds)	
Best Buy	5,9	Best Buy	15,3
Circuit City	5,3	Wal-Mart	12,2
CompUSA	4,0	Circuit City	7,6
Radio Shack	2,5	Dell	4,9
Sears Roebuck	2,5	Target Stores	3,9

Source : Retail Forward

mation ont grimpé encore plus vite. Voilà quelques années, la plupart des Chinois se contentait d'acheter quelques produits dans des magasins d'Etat ou sur des marchés ouverts. Aujourd'hui les boutiques traditionnelles et les commerces d'Etat sont remplacé par des chaînes locales et multinationales dans les quartiers centraux de Pékin, Shanghai et de Guangzhou. Avec la fin des restrictions géographiques pour les étrangers, la bataille pour la dominance va désormais se déplacer vers les plus petites villes.

Se sentant attaqués sur leur fief, les Chinois se battent comme China Resources Enterprise Ltd (CRE) qui compte plus de 1 700 supermarchés et hypermarchés. Près de la moitié de son personnel de direction a travaillé dans des magasins appartenant à des étrangers et, par conséquent, a été formée à bonne école, notamment au marketing. Pour fidéliser ses clients, CRE les récompense par des rabais et a mis au point plus de 60 produits à sa marque propre. Pour 2005, 4 magasins sont en projet, offrant un assortiment de plus haute qualité, et 20 autres verront le jour sous 3 ans.

Shanghai Bailian, qui exploite près de 5 000 magasins au CA de \$ 5,86 Mds en 2003, a été autorisé à reprendre 4 concurrents. Dans le même temps, CRE a augmenté en décembre dernier sa participation à 85% dans le 10^e commerçant chinois, Sugu Supermarket.

En fait, l'objectif final de Pékin est de créer au moins une douzaine de grands commerçants chinois suffisamment importants pour concurrencer les multinationales sur leur terrain voire se développer sur des marchés étrangers. En réalité, les entreprises locales ont besoin d'expérience dans le domaine de la gestion, de la finance et les étrangers ont besoin des Chinois pour naviguer sur leur grand marché de détail. C'est une des raisons pour lesquelles Wal-Mart continuera à travailler en joint-venture pour l'instant. Dans cette optique, il vient de ren-

forcer ses liens avec Citic Pacific en prenant 65% du capital pour ouvrir des centaines de magasins au cours des cinq années à venir à Shanghai et Pékin ainsi que dans des villes de l'Est. Citic détient des participations dans des autoroutes à péage, des usines et dans la compagnie aérienne Cathay Pacific.

INDE

Le boom économique atteint les petites villes du pays.

Malgré le tsunami qui a atteint les villages côtiers du sud-est le 26 décembre, le boom économique qui explose en Inde ne devrait pas ralentir. En effet, les plus petites villes du pays, environ 35, qui comptent une population plus jeune de plus d'un million d'habitants en quête de produits occidentaux, sont touchées par un rythme frénétique. D'où le plein développement des centres commerciaux (cf. LLDI Octobre 2004) qui répondent à la demande d'une clientèle en croissance rapide.

Selon un rapport du National Council for Applied Economic Research, la moitié des 10,7 millions de foyers aux revenus annuels de US\$ 23 000 se trouve dans des plus petites villes. De plus, on note une forte poussée du nombre de foyers riches, aux revenus variant de \$ 23 000 à 115 000 dans les petites villes de Vadodara, Nagpur, Ahmedabad et Vijayawada. Si en 1995, la classe moyenne était composée à 2,8% de revenus jusqu'à \$ 23 000, ce pourcentage devrait progresser à 12,8% vers 2009.

Parmi les sociétés étrangères intéressées par ces villes secondaires, on trouve les fabricants de chaussures de sport Reebok et Adidas ainsi que l'équipementier de téléphones cellulaires Nokia. La chaîne américaine de restaurants rapides Kentucky Fried Chicken, présente sur le sous-continent depuis 1995 à Bangalore, compte aujourd'hui 100 unités sous enseignes KFC et Pizza Hut, dont 30 ouvertes en 2004, et table sur 1 000

en 2014. Pour parvenir à ce but, Yum Brands, la maison-mère, s'est étendue aux plus petite villes du pays comme Comimbatore (1,25 million d'habitants) ou Cochin au sud et Jaipur et Meerut au nord, là où vit une classe moyenne indienne aux goûts pro-occidentaux.

JAPON

Wal-Mart éliminé de la liste des candidats possibles à la reprise de Daiei.

Le Fonds de Revitalisation Industrielle du Japon, créé par l'Etat, a affiné la liste des candidats à la réhabilitation de Daiei aux premiers rangs desquels figurent Aeon, le premier commerçant local, la maison de commerce Marubeni, Kiaco et un fonds d'investissement privé. L'américain Wal-Mart et le second plus grand distributeur de l'archipel Ito-Yokado, Cargill, le céréalier américain et le fond d'investissement Ripplewood ont été éliminés.

Il reste toutefois que les sociétés ainsi écartées peuvent faire appel de cette décision ou s'associer aux trois candidats encore en lice. Aeon, qui a secouru son concurrent Mycal en difficulté lui aussi voilà trois ans, s'est associé au fabricant de céramique et de pièces détachées pour l'électronique Kyocera afin de lancer une offre et aider Daiei. En cas de succès, Aeon détiendrait une participation majoritaire dans Daiei.

Conformément aux plans de restructuration développé par l'IRCJ, les actionnaires ordinaires vont subir le contrecoup d'une réduction d'actif de 99,6%, l'IRCJ prendra 33,4% du capital par la transformation de 50 Mds de yen (US\$ 486 millions) de dettes et l'apport de 10 Mds en cash (\$ 97 millions). Le «chevalier blanc» détiendra le tiers du capital. La décision sera officiel mars 2005.

D'ores et déjà 53 magasins Daiei dont 47 grandes surfaces non alimentaires, 3 discounts et 3 supermarchés alimentaires seront fermés. Daiei se retirera des marchés étrangers comme Hawaï et la Chine ■

Rédaction achevée le 30/01/2005.

Les plus importants distributeurs chinois et étrangers.

Chinois	étrangers				
stés	CA 2003 (*)	rang	stés	CA 2003 (*)	rang
Shanghai Bailian	\$ 5 860	1	Carrefour	1 623	5
Dalian Dashang	2 196	2	Wal-Mart	707	16
Gome	2 149	3	Metro	679	18

*millions de dollars source : Ministère du Commerce (Chine)