

LA LETTRE DE LA DISTRIBUTION INTERNATIONALE

NOVEMBRE 2005 - Volume VII - N°69

SOMMAIRE

INTERNATIONAL	1
EUROPE	1
<i>ALLEMAGNE</i>	2
<i>FRANCE</i>	2
<i>GRECE</i>	4
<i>ROYAUME-UNI</i>	4
<i>FEDERATION DE RUSSIE</i>	5
<i>SUISSE</i>	6
AMÉRIQUE DU NORD	6
<i>ETATS-UNIS</i>	6
ASIE	7
<i>COREE DU SUD</i>	7
<i>JAPON</i>	8
<i>THAILANDE</i>	8
MOYEN ORIENT	8
ETUDES	
● Les multinationales se battent contre les sociétés locales pour attirer un consommateur chinois plus perspicace.	1a
● Investir en Europe Centrale et Orientale.	2a
● La Pologne et la Hongrie attirent toujours les étrangers.	3a
● Wal-Mart parie sur une clientèle plus haut de gamme	4a

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

Les leaders du commerce dans le monde en 2004.

Globalement, on considère que les Américains continuent à dominer le classement des distributeurs mondiaux en 2004. Du reste, il n'a guère varié l'an passé et est toujours dominé par Wal-Mart depuis 1990, par les distributeurs alimentaires et les distributeurs de masse. Les quelques changements ont porté soit sur le renforcement de la position des sociétés régionales et des commerçants spécialisés dans les articles pour la maison soit sur l'affaiblissement du secteur textile et chaussures.

Les commerçants américains ont profité de la remontée des dépenses de consommation dans le commerce de détail l'an passé ce qui a aussi contribué à les prémunir contre un dollar faible. Par contre, une forte monnaie locale a contribué à l'avancée de Tesco au Royaume-Uni et d'ITM Entreprises en France. Les fusions et les acquisitions ont généré de fortes progressions du CA à la fois aux Etats-Unis et dans d'autres pays.

Pour survivre et prospérer, les commerçants dans le monde doivent identifier de nouvelles voies afin de créer de la valeur ajoutée et capitaliser sur les aspects de l'activité dans laquelle Wal-Mart est le plus vulnérable comme les petits formats.

Les fournisseurs doivent être prêts à travailler directement avec Wal-Mart qui continue à renforcer sa puissance d'achat de masse, de

renforcer la pression sur la baisse des coûts et le développement de produits répondant à la demande de ses marchés internationaux. Mais, même si les fournisseurs intègrent sa chaîne d'approvisionnement globale, ils ne doivent pas perdre de vue les occasions d'expansion que présentent les plus petits détaillants, les nouveaux formats et les nouveaux marchés.

Les 10 plus grands commerçants dans le monde selon leur CA en 2004.

Rang, sociétés	Pays d'origine	CA net (millions \$)
1. Wal-Mart Stores	USA	285 222
2. Carrefour Group	France	101 235
3. The Home Depot, Inc	USA	73 094
4. Metro AG	Allemagne	70 162
5. Tesco Plc	Royaume-Uni	62 274
6. Ito Yokado Co, Ltd	Japon	56 812
7. The Kroger Co	USA	56 434
8. ITM Entreprises SA	France	47 264
9. Costco Companies, Inc	USA	47 146
10. Royal Ahold	Pays-Bas	45 864

Sources : Fortune/Retail Forward

EUROPE

Les 11 premières villes d'Europe pour l'implantation de sociétés.

villes	1990	2004	2005
Londres	1	1	1
Paris	2	2	2
Francfort	3	3	3
Bruxelles	4	4	4
Barcelone	11	6	5
Amsterdam	5	5	6
Madrid	17	7	7
Berlin	15	9	8
Munich	12	8	9
Zurich	7	10	10
Milan	9	11	11

Source : Cushman & Wakefield, Healey & Baker

Ce classement, réalisé par le cabinet de conseil immobilier Cushman & Wakefield/Healey & Baker, auprès des décisionnaires de 501 entreprises dans 9 pays d'Europe, montre le maintien de Londres et de Paris aux deux premières places et le bond en avant des villes espagnoles : depuis 1990, Barcelone a dépassé Amster-

dam en passant de la 11^e à la 5^e place et Madrid de la 17^e à la 7^e place. Valence et Bucarest sont en tête d'une autre liste pouvant s'afficher plus tard parmi les 30es.

Les facteurs déterminants pour une implantation dans l'une de ces villes incluent l'accessibilité aux marchés et aux clients, la disponibilité de personnel qualifié, les communications, les coûts du personnel, l'aide des pouvoirs publics...

Pour les 5 années à venir, Varsovie, au 20^e rang du classement, devrait compter le plus gros influx de sociétés. Sur le plan de l'expansion internationale d'ici à 2010, la Chine peut enregistrer le plus gros influx de sociétés pressenties à Shanghai (41) et Pékin (25) devant l'Inde (Mumbai, 16) Mexico (15) et New Delhi (11).

villes	nbre de stés
Shanghai	41
Pékin	25
Mumbai	16
Mexico	15
New Delhi	11
Tokyo	11
Sao Paulo	11
Buenos Aires	10
New York	10
Sydney	8

Source : Cushman & Wakefield, H & B.

Depuis les 3 dernières années, 23% des 501 entreprises étudiées ont délocalisé leurs activités de production et de distribution dans un autre pays et 17% envisagent de le faire dans les 2 ans à venir, l'Europe de l'Est étant la principale zone de destination : Varsovie, Prague, Budapest et Moscou sont les villes le plus souvent envisagées à l'horizon 2010.

ALLEMAGNE

Aldi commence à vendre des grandes marques dans ses hard discounts en Allemagne. C'est la fin de sa stratégie dans les marques propres.

Voilà deux ans, le distributeur avait mis un terme à la mise en rayon de quelques nouveaux articles de marques espérant que ses propres marques moins chères se vendraient mieux dans ses 7 500 magasins allemands, américains, français... Cette stratégie l'avait mis à l'écart de ses concurrents, notamment de Lidl, lequel, au contraire, avait élargi son

choix de grandes marques.

Selon les chercheurs de GfK, le CA d'Aldi en Allemagne s'est élevé en 2004 à € 26,1 Mds et a reculé de 0,6% au 1^{er} semestre 2005. Par contre, chez Lidl, le CA a totalisé € 9,7 Mds en 2004 et les ventes sont en hausse de 13% au 1^{er} semestre 2005. « Aldi a changé de stratégie après que Lidl ait poussé les produits de marques et réalisé une croissance significative de sa part de marché » d'après Roland Berger Strategy Consultants à Munich.

Avec un CA global de l'ordre de € 34 Mds, Aldi ne se classe qu'au 12^e rang des distributeurs européens. Mais, avec un nombre croissant de hard discounts, il continue à satisfaire sa clientèle par ses prix bas.

FRANCE

Centres Leclerc : à fin août, le CA en France du groupement de commerçants indépendants est en hausse, carburant inclus, de 4,1% à € 18,3 Mds. Les hypermarchés sont en recul de 0,9% et les supermarchés de 1,3%. Augmentation de la part de marché à 17% sur un an.

Au total, en incluant les 46 hypermarchés d'Italie, de Pologne, Espagne et Portugal, la croissance atteint 5,0% à € 19,3 Mds dans un climat de morosité. Tous les formats ont progressé notamment les petits hypermarchés de 4 000 à 6 500 m², lesquels représentent les trois-quarts de cette évolution favorable. Au cours du mois de septembre, le CA est en hausse de 8% en France, carburant inclus.

La part de marché, tous produits confondus, a progressé de 0,5 point à 17% à comparer aux 14,6% de Carrefour, 10,6% d'Intermarché (-0,6 point) et 10,7% d'Auchan (-0,3 point).

Pour l'année 2005, un CA de € 30 Mds est escompté de même qu'une hausse de 5% pour 2006. Pour l'année prochaine, Michel-Edouard Leclerc, coprésident de l'ACDLec, s'est fixé plusieurs objectifs notamment de rester le moins cher sur toute la gamme de prix y compris dans le non alimentaire. Comme la loi Galland, dont il souligne la complexité de la mise œuvre, « ouvre des perspectives de réajustement de prix, » les adhérents Leclerc

En bref...

Le japonais Daiei a plus que quadruplé ses prévisions de bénéfice courant au 1^{er} semestre grâce aux fortes performances de sa filiale de services financiers.

En effet, le 3^e distributeur japonais revoit son chiffre à la hausse avec \$ 74,5 millions de bénéfice courant entre mars et août 2005/6 contre 17 millions précédemment envisagés. Il table aussi sur un bénéfice net de \$ 3,6 Mds pour un CA de 7,6 Mds contre 3,5 Mds et un CA de 7,5 un an plus tôt à la même époque...

Lotte, le N°1 de la distribution en Corée du Sud, cherchant à se développer à l'étranger, a annoncé l'ouverture d'un grand magasin à Moscou en 2006.

Ce grand magasin sera ouvert dans le centre Lotte en cours de construction au centre de la capitale, à seulement 1,4 Km du Kremlin. La Russie est une première étape, viendront ensuite la Chine et d'autres pays d'Asie, l'ambition étant de devenir l'une des 10es chaînes mondiales de grands magasins à l'horizon 2008.

The Home Depot a reçu l'approbation du ministère du commerce chinois pour investir \$ 15,6 millions dans l'ouverture de magasins de détail en Chine...

Kingfisher : ouverture du 1^{er} magasin de bricolage B&Q à Hong Kong début 2007 sur 11 000 m². La mason-mère britannique escompte un CA de \$ 44,2 à 53 millions lors de sa première année d'exploitation et une part du marché local de l'ordre de 5 à 8%...

Galerias Lafayette : bénéfice net en hausse de 4% au 1^{er} semestre 2005 à € 37,2 millions grâce à l'amélioration de la contribution de LaSer au Groupe mais le bénéfice opérationnel est inférieur de 8% à 113,8 millions par rapport à la même époque un an plus tôt. La progression des ventes des magasins du boulevard Haussmann a permis de faire progresser le CA total au cours du semestre de € →

329,4 millions à 338,8 millions...

Hyparlot : augmentation de 31% des ventes totales du Groupe au cours des 9ers mois de l'exercice au 30 septembre 2005 à € 791,5 millions répartis à hauteur de 709,8 millions en France et 81,7 millions en Roumanie. La croissance dans ce dernier pays reste soutenue avec +47% à taux de change comparable...

Jardiland, N°1 français des jardinerie, repris par l'association familiale de Michel Leclercq, fondateur de Décathlon du groupe Auchan. Une augmentation de capital doit se produire avant la fin de 2005 laquelle permettra à l'association de détenir 22,44% des parts de Jardiland et de pouvoir grimper à la majorité d'ici deux ans.

Le capital de Jardiland est actuellement détenu à 68% par la famille d'Etienne Bordet. Son volume d'affaires atteint plus de € 700 millions cette année avec 215 magasins dont 109 Jardiland, 60 Vive le Jardin et 7 en Espagne...

51% des consommateurs britanniques basent leurs achats sur des considérations sociales ou environnementales au cours du trimestre clos en septembre dernier.

Une nouvelle étude a trouvé que le simple fait de recevoir une information convaincante de la part d'un groupe de pression est suffisant pour que les deux-tiers des consommateurs arrêtent d'acheter des marques...

Carrefour : investissement de \$ 100 millions (€ 82,8 millions) en Colombie en 2006.

Le distributeur français investira cette somme dans l'ouverture de 5 hypermarchés et la modernisation de sa chaîne d'approvisionnement l'année prochaine. Dans ce pays, Carrefour a réalisé un CA de € 436 millions (\$ 523 millions) au cours des 9 premiers mois de l'année, en hausse de 26%. C'est son 3^e meilleur pays d'Amérique Latine après le Brésil (€ 2,9 4 Mds) et l'Argentine (€ 1,08 Md)...

investiront davantage dans les prix bas pour encore creuser l'écart avec les concurrents malgré des hausses de prix déjà passées par certains industriels. Pour cela, il se repose sur l'indicateur Bipe-Leclerc qui relève une stagnation du pouvoir d'achat à +0,2% en 2005 et annonce +0,1% pour l'an prochain.

Certains adhérents Leclerc investissent déjà dans l'ouverture de hard discounts sous enseigne Leclerc Express, un nouveau concept de proximité sur 800 m2 de surface moyenne.

Si les Centres n'ont pas la volonté de s'internationaliser davantage par contre ils cherchent à développer l'enseigne au niveau européen jusqu'à la Russie. Dans ce cadre, une nouvelle centrale d'achats, Coopernic, basée à Bruxelles, est en création entre Leclerc et le N°2 de la distribution italienne Conad dont les hypermarchés sont passés sous enseigne E. Leclerc depuis 2002. Les deux groupements d'indépendants partenaires représentent un CA cumulé de € 34,9 Mds et 2 836 magasins dans 6 pays. Plusieurs autres groupes de commerçants indépendants européens pourraient y adhérer et, dans ce cadre, des pourparlers seraient en cours avec l'allemand Rewe et le suisse Coop. Cette « union de coopératives » regroupe déjà une trentaine d'associés, les 16 centrales régionales françaises Leclerc, les 4 centrales E.Leclerc à l'étranger, Conad et ses 8 centrales régionales et leur société commune franco-italienne. Coopernic aura pour objet de fournir à ses membres « tous les services de négociations transfrontalières et d'approvisionnement en marchandises, denrées, biens d'équipement, supports et espaces publicitaires nécessaires à l'exercice de leur commerce.

Carrefour : au 3^e trimestre le CA est en hausse de 5,1% à € 21,27 Mds à taux de changes constants.

En France, les ventes des hypermarchés, hors carburants et à parc comparables se sont légèrement améliorées avec une progression de 0,5% à € 10,085 Mds. Par contre, les supermarchés Champion sont en recul de 3,6% et Ed de 2,4%.

En Europe, hors France, le CA à magasins comparables est en hausse

légère de 0,3%, en Amérique Latine de 2,3% et en Asie de 0,5%. Au cours de ce trimestre, 524 magasins ont été ouverts dont 22 hypermarchés.

Go Sport : réouverture du magasin de Paris, Porte de Saint-Cloud, après rénovation totale suivant le nouveau concept de l'enseigne.

L'architecture du magasin, sa signalétique et l'organisation des rayons reposent sur la performance, la mode et le spectacle. Elle exprime la volonté du groupe Go Sport d'être le multi spécialiste partenaire privilégié des grands marques. L'actualité sportive est visible dès l'entrée du magasin, la zone centrale est consacrée à la mode et aux innovations et les pratiques sportives sont réparties en périphérie... Deux autres unités verront le jour l'année prochaine à Paris, l'une au début de l'année sur 1 700 m2 dans les anciens locaux de Habitat, place de la Madeleine, non loin du Decathlon des Trois Quartiers et, en fin d'année, une autre de 1 500 m2 sur les Champs Elysées...

Kiloutou : Franky Mulliez, président fondateur du N°2 français de la location de matériel, cède 51% du capital au fonds d'investissement Sagard.

Franky Mulliez conserve 34% sur les 90% des actions qu'il détenait auparavant et l'équipe dirigeante renforce sa participation en devenant actionnaire à hauteur de 15% de l'entreprise valorisée à € 170 millions (fonds propres + dette).

L'opération est financée par un apport des actionnaires et par un prêt bancaire auquel participent notamment la Société Générale et le Crédit Agricole. Kiloutou sera alors en mesure de réaliser les objectifs qu'il s'est fixés dont notamment le doublement du réseau d'agences actuel dans les 5 années à venir et un CA de 329 millions d'ici à 2009.

Kiloutou réalise un CA proche de € 190 millions et dégage un résultat opérationnel de € 11,5 millions. Il détient 5,2% d'un marché estimé à € 3 Mds.

Sagard, spécialiste européen du capital investissement, s'est déjà illustré dans la prise de participation de Vivarte (ancien Groupe André).

Pizza Hut France et le développement par la franchise en France.

Cette chaîne du groupe américain Yum ! Brands a pris la décision de mettre en vente 19 restaurants qu'elle possède en propre dans l'hexagone. Cette politique de cession à des franchisés s'inscrit dans la stratégie mondiale du groupe qui cherche à renforcer leur place dans son réseau. La franchise est pour elle une méthode permettant d'accélérer le développement de la marque et d'associer la connaissance du terrain à des exploitants dynamiques locaux et à l'expérience d'un groupe international.

Pizza Hut, spécialiste du poulet cuisiné, possède en France 88 points de vente à emporter dont 34 en franchise et 25 restaurants dont 2 seulement en franchise.

Cette politique est mise en place dans un contexte de redressement du holding de l'entreprise française car la perte de Spizza'30, regroupant la vente à emporter et les restaurants, s'élevait à près de € 6 millions pour un CA consolidé de 138 millions en 2003-4.

GRECE

Sonae Sierra : ouverture de Cosmos le 20 octobre 2005 à Thessalonique, son premier centre commercial et de loisirs en Grèce et le plus grand du pays.

- 46 000 m2 de s.GLA
- 214 boutiques,
- 37 restaurants,
- un supermarché, 1 multiplex de 11 salles, un bowling ...
- 2 600 places de parking,
- investissement : € 110 millions.

Le centre est construit par un partenariat entre le grec Lamda Development et Sierra Charagionis, un joint venture entre le portugais Sonae Sierra et le groupe grec Acropole Charagionis pour la construction, l'investissement et la gestion de centres commerciaux et de loisirs sur le marché grec.

ROYAUME-UNI

Croissance du vol au Royaume-Uni : le coût s'élève à £ 21 Mds (€ 30,4 Mds).

La croissance des larcins, de la fraude et autres vols a coûté aux

commerçants britanniques £ 21 Mds en 2004 et a suivi la même courbe ascendante que la violence et l'intimidation contre les employés à un rythme inquiétant. Dans l'étude annuelle sur la criminalité, le British Retail Consortium (BRC) estime que l'impact du crime et le coût des mesures pour le combattre était en augmentation de 9% par rapport à un an plus tôt et les pertes engendrées par le phénomène étaient en hausse de 44% à £ 589 millions (€ 850 millions environ).

Les incidents engendrés par les vols connus des clients n'ont pas moins augmenté de 34 par magasin de détail selon le BRC malgré £ 710 millions (€ 1,5 Md) investis pour se protéger en 2004. Le personnel est aussi une source de larcins lesquels ont totalisé près de £ 500 millions (€ 720 millions) l'an passé soit une hausse de 77% par rapport à un an plus tôt.

Pourtant le plus grand mal réside dans la violence croissante contre les employés.

Sainsbury : meilleure progression du CA depuis 3 ans au cours du trimestre grâce à la publicité et à la baisse des prix.

La 3^e chaîne de supermarchés britanniques a vu son CA total augmenter de 6,6% au cours du trimestre clos le 8 octobre. À magasins comparables, la croissance est de 4,1%. Hors ventes d'essence, elle est de 2,8%.

Depuis trois ans, l'entreprise mène un plan de restructuration afin de reconquérir une part de marché sur ses concurrents Tesco et Asda. Ce vieux détaillant, qui a vu le jour en 1869, a lancé une nouvelle stratégie modifiant ses slogans publicitaires car son objectif est de réaliser un CA de € 3,6 Mds (\$ 4,51 Mds) en mars 2008....

Tesco vient d'ouvrir un nouveau format de magasin spécialisé dans le non alimentaire sous enseigne Home Plus.

Ce magasin a été ouvert le 26 septembre dans un parc d'activités commerciales à Denton, à l'est de Manchester, sur 2 800 m2 environ et 2 niveaux. L'offre inclut des articles ménagers, de l'habillement sur les deux tiers du 1^{er} niveau, des produits d'hygiène et de beauté, de l'appa-

reillage électrique, des bijoux et de l'électronique. On y trouve aussi des jouets, du vin, des articles saisonniers pour Noël et Halloween etc...

Le plus grand distributeur britannique semble ainsi répondre au Asda Living lancé en 2004. Le magasin suivant sera ouvert à Telford dans le Shropshire.

Marks & Spencer : au 2^e trimestre clos le 1^{er} octobre, le distributeur enregistre la 1^e augmentation de ses ventes en pratiquement deux ans.

La chaîne d'habillement britannique a vu ses ventes totales augmenter de 3,3%. L'alimentaire a progressé de 6,3% et de 2,7% à périmètre constant et l'habillement de 0,2%. Les ventes totales à parc constant sont en hausse de 1,3% contre un recul de 5,4% au 1^{er} trimestre grâce à un meilleur contrôle des stocks et une réaction positive des consommateurs face aux nouvelles gammes.

Les bénéfices avant impôts sur le semestre devraient, selon les analystes, se situer entre £ 240 et 307 millions dans un contexte toujours très difficile. La période de Noël sera donc cruciale.

Kesa Electricals : le bénéfice avant impôts est en recul de 38,1% au 1^{er} semestre 2005 clos le 31 juillet.

Le N°1 européen de l'électrodomestique (Darty et But en France, Comet au Royaume-Uni) a vu au 1^{er} semestre son résultat avant impôts chuter de 38,1% à £ 23,1 millions (€ 33 millions) pour un CA en hausse de 4,2% à £ 1,7 Md (€ 2,46 Mds). Le résultat d'exploitation du Groupe est en baisse de 27,3% à £ 36,3 millions (€ 52,60 millions) dans un contexte difficile au Royaume-Uni et un CA stimulé par les produits de nouvelles technologies alors que les ventes de produits blancs sont restées ternes selon Jean-Noël Labroue, Directeur Général.

En France, Darty a accru sa part totale du marché et But a vu son CA total grimper de 9,5% en monnaie locale, le plan d'action mis en place début 2005 affichant des résultats encourageants.

Les dépenses d'investissement ont été en hausse de 37,6% à £ 50,5 millions (€ 73 millions) et grimpe- →

Les multinationales se battent contre les sociétés locales pour attirer un consommateur chinois plus perspicace.

La Chine n'est pas un marché monolithique. Avec 1,3 milliard de citoyens parlant plus d'une centaine de dialectes, le pays est très divers. Ce qu'ils consomment et portent varie totalement du nord au sud et de l'est à l'ouest, des riches aux pauvres, des jeunes aux personnes âgées et de la ville à la campagne. En effet, Urumqi au nord-ouest de la Chine, une ville à 40% musulmane, où Carrefour a ouvert son 42^e hypermarché dans ce pays début 2004, est plus loin de Guangzhou au sud-est qu'Oslo de Rome et les désirs et les besoins d'une population qui a profité des changements économiques des deux décennies passées ressemblent rarement à ceux des individus qui n'ont pas suivi l'évolution. « Il est clair qu'il est impossible de traiter la Chine comme une nation unique » pense Glenn Murphy, directeur général d'AC Nielsen Chine à Shanghai.

Les revenus varient considérablement sur le continent : données de 2003 en dollars US

ville	zone rurale	zone urbaine
Pékin	691	1 714
Liaoning	362	894
Jiangsu	523	1 144
Shanghai	821	1 835
Guangdong	501	1 528
Hubei	317	904
Sichuan	275	869
Yunnan	210	944

Source : National Bureau of Statistics, China

Si autrefois il suffisait aux entreprises de se concentrer sur les 100 millions de Chinois vivant à Pékin, Shanghai, Guangzhou et quelques autres grandes cités, aujourd'hui elles doivent se précipiter pour offrir des produits adaptés à davantage de segments de population : la rurale, l'urbaine, les classes moyennes, les riches et les pauvres ce qui engendre une explosion de choix pour les consommateurs. Le fabricant de gadgets et d'ustensiles ménagers Samsung a découvert que vivre dans la province humide de Guangdong nécessite d'avoir de plus grands réfrigérateurs que de vivre au nord du pays plus tempéré. Il a alors commencé à expédier des appareils d'un nouveau format au sud. Procter & Gamble a conquis l'arrière-pays chinois avec un détergent à prix bas, Tide Clean White, tout en conservant la clientèle des consommateurs urbains avec le produit plus cher, Tide Triple Action. Nokia produit en masse des modèles de téléphone pour tout type d'utilisateur et a ouvert plus de 100 magasins dans pratiquement tous les coins du pays, soit simplement 3 de plus qu'en 2002. « Nous avons essayé de gérer le pays centralement comme un seul marché. Quand nous avons commencé à ouvrir des bureaux locaux, nous avons compris combien le marché

était réellement divers » déclare Colin Giles, senior vice-président des ventes et du marketing pour la Chine. Depuis que la nouvelle stratégie a été mise en place, Nokia a fait marche arrière et regagné péniblement le premier rang des meilleures marques de téléphones cellulaires vendues dans le pays après avoir reculé en 2002.

Les multinationales ne sont pas les seules à segmenter le marché. Les entreprises chinoises font de même. Le fabricant d'électroménager Haier Group vend des douzaines de modèles de machines à laver en Chine dont un minuscule pour une clientèle rurale au prix de tout juste \$ 37. Lenovo ne construit pas uniquement des PC à \$ 2 000 et plus doublant ses magasins de loisirs à la maison mais aussi de simples machines au prix de quelques centaines de dollars pour des familles rurales plus pauvres qui veulent que leurs enfants s'initient à l'informatique. Le fabricant local de voitures, Geely Automotive Ltd, propose aujourd'hui 5 modèles contre tout juste 2 en 2003. La Mybo à \$ 17 000 est conçue comme une berline familiale pour des conducteurs urbains et la Haoqing à \$ 3 700 pour de récents diplômés universitaires achetant tout juste leurs premières paires de pneus.

Par conséquent, il est primordial pour les entreprises multinationales tout comme pour les entreprises locales d'apprendre à connaître les groupes émergents de consommateurs. Elles y parviennent en menant des études sur le pays pour anticiper les besoins et désirs des acheteurs. Pour réussir en Chine, il faut « comprendre le profil psychologique des Chinois et leurs émotions et comment ils identifient une marque » pense Viveca Chan, expert en marque et ancien dirigeant de l'agence de publicité chinoise Grey Global Group. Celle-ci a divisé les jeunes chinois en 11 catégories basées sur les styles de vie et les aspirations, depuis les indépendants qui ne suivent pas les tendances de la consommation aux acheteurs sur le fil du rasoir.

D'autres entreprises passent beaucoup de temps avec les clients comme les ingénieurs et dessinateurs de General Motors qui se sont rendus dans la province de Guangxi pour visiter des acheteurs de micro vans chez eux et dans les fermes. Motorola a suivi la même stratégie et envoyé des équipes de chercheurs vers des villes lointaines. L'entreprise a trébuché voilà deux ans quand des concurrents locaux ont commencé à grignoter sa part de marché et découvert que même les consommateurs loin de Shanghai et de Pékin sont plus avertis. Le résultat a été que ses équipes consacrent davantage de temps et d'énergie aux revenus plus faibles du marché et

même ses téléphones les moins coûteux permettent aux utilisateurs de télécharger de la musique sur MP3. De plus, si Motorola ne conçoit pas de téléphones spéciaux pour les consommateurs ruraux, il est préférable pour elle aujourd'hui de produire de bons combinés pour les divers marchés à savoir de fournir davantage de téléphones meilleur marché pour les zones rurales et plus sophistiqués pour les villes.

Dans leur approche des divers groupes de consommateurs, les commerciaux réalisent que la population rurale est encore plus importante. On compte environ 750 millions de résidents dont les revenus par tête dans ces zones rurales ont progressé de 12,5% au cours du 1^{er}

semestre 2005. La concurrence locale est âpre. Par exemple, Wahaha est devenu le plus gros fabricant chinois de boissons parce qu'il a étendu son réseau de distribution aux zones rurales. « La distribution est un énorme défi pour les multinationales dans la Chine rurale » déclare un professeur de marketing de l'École de Management Guanghua à l'université de Pékin.

Aujourd'hui, les multinationales sont devenues plus sophistiquées en adaptant leurs messages aux deux types de clientèle, urbaine et rurale. Elles ont compris qu'elles affrontent un défi en sortant des villes et l'urgence de s'atteler à la tâche. ■

Source : *Business Week*

ETUDE

Investir en Europe Centrale et Orientale. Pourquoi il est temps de s'intéresser à la Bulgarie, aux Pays Baltes et à l'Ukraine...

Comme la Bulgarie est dans l'attente de son adhésion à l'Union Européenne prévue pour 2007, son économie croît au rythme rapide de 6% par an. Elle apparaît comme une destination attractive pour des investisseurs étrangers essentiellement grâce à sa stabilité. Les Investissements Directs Etrangers ont progressé de 14,2% en 2004 à € 2,14 Mds par rapport à 2003 selon Associated Press. Les étrangers ont investi € 216 millions dans l'immobilier la même année soit une augmentation de 120% en un an estime Vedomosti.

Les étrangers qui s'implantent en Bulgarie et créent des sociétés enregistrées ne peuvent qu'acheter des terrains. Ceux qui acquièrent des actifs immobiliers pour plus de \$ 500 000 obtiennent un permis de résident et peuvent quitter ou entrer dans le pays sans aucune restriction. Or, certains frais juridiques ou d'exploitation comme les taxes foncières locales sont bien inférieurs au reste de l'Europe et le coût de l'immobilier et les loyers se comparent très favorablement à d'autres destinations populaires d'Europe pour les investissements comme l'Espagne.

Les étrangers susceptibles d'obtenir des rentabilités élevées de leur capital sont les Britanniques qui achètent avant l'adhésion à l'Union Européenne. En effet, après l'adhésion, une hausse de 30% est envisageable. Des changements seraient déjà perceptibles comme un léger recul manifesté par les étrangers dans certains secteurs immobiliers dans la crainte que l'accession ne soit repoussée d'un an si le pays échoue dans la réforme de son système judiciaire et sa décision de s'attaquer à la corruption pense Associated Press.

Comme la concurrence s'intensifie dans les marchés européens, les investisseurs s'intéressent aussi aux marchés des Pays Baltes et à l'Ukraine. S'ils ont ciblé depuis longtemps la République tchèque ou la Pologne, des pays de l'ancien bloc soviétique comme les Pays Baltes présentent, eux aussi, un intérêt compte tenu de leur accession à l'Union Européenne depuis mai 2004. Leurs capitales, Tallinn (Estonie), Vilnius (Lituanie) ou

Riga (Lettonie) sont sur les radars des investisseurs parce qu'elles ont des produits de très grande qualité.

Comme pour l'Ukraine, une partie du pouvoir d'attraction de ces petits pays tient dans leur forte croissance économique. Le PIB de la Lettonie était en hausse de 8,5% en 2004, de 6,2% en Estonie et de 6,7% en Lituanie. Dans le même temps, la Pologne et la République tchèque enregistraient respectivement 5,4 % et 4,4%.

Leur attrait repose aussi sur des taux élevés de capitalisation potentiels avec 13,5% pour de bons produits commerciaux même si de nombreuses opérations se traitent à environ 8%. Les bureaux sont aussi à 8%.

Les investisseurs scandinaves sont les plus actifs dans cette région compte tenu de leur proximité et de leurs liens commerciaux étroits. La taille de ces pays en fait une cible pour des fonds de petite et moyenne importance. Le danois Baltic Property Trust, présent sur le marché depuis 2001, a investi jusqu'à présent € 170 millions et a prévu 600 autres millions via son fonds Optima pour les années à venir. En octobre, il a acheté Olympia, un centre commercial de 22 000 m² situé à Riga ce qui porte à 9 le nombre de centres dont il est propriétaire dans les trois Pays Baltes. Un groupe d'investisseurs basé aux Pays-Bas, Middle Europe Investments, construit 750 000 m² de commerces, bureaux, logistique et d'habitations en Lituanie et Lettonie. Il injecte € 450 millions dans 23 projets prévus pour la fin 2010. Autre avantage : la fiscalité en Lettonie et Lituanie est très attrayante compte tenu d'un taux d'imposition de 15% seulement.

De plus, les Pays Baltes sont une première étape vers l'Ukraine dont la croissance du PIB était de 12% l'an dernier. Ce pays de 47 millions d'habitants contre 3,5 en Lituanie, 2 millions en Lettonie et 1,3 million en Estonie est pourtant considéré comme présentant davantage de risques que les Pays Baltes car il n'est pas tout près de rejoindre l'U.E et est instable politiquement. Les taux de capitalisation tournent autour de 13% à la fois pour les commerces et les bureaux. ■

La Pologne et la Hongrie attirent toujours les étrangers.

Extension à de nouveaux secteurs. Nouvelles tendances.

La Pologne rattrape la Hongrie et la République Tchèque sur le plan des investissements et des prix selon C&W/H&B à Budapest. Les investisseurs en Pologne et en Hongrie manifestent toujours un grand intérêt pour l'immobilier commercial. Mais ils se tournent de plus en plus vers les villes secondaires et le secteur du commerce de détail face au recul des taux de capitalisation comme ce fut le cas en République Tchèque.

En réalité, les investisseurs commencent à traiter les 3 pays comme un seul marché stimulé par une forte croissance économique mais ils écartent le fait qu'ils ne sont pas aussi matures que les autres. Le laxisme des politiques d'urbanisme et la menace d'emplois se déplaçant vers de pays moins chers pourraient miner les fondamentaux du marché. Selon les prévisions de DTZ, les taux de capitalisation dans ces marchés reculeront en-dessous de 7% cette année et, selon Jones Lang LaSalle, ils et peuvent même descendre à 6% en Hongrie en raison de l'absence de produits et du montant des investissements à dépenser.

Le nouveau paysage de 2005.

En 2004, les investisseurs ont dépensé € 1,85 Md dans des opérations d'immobilier commercial en Pologne et en Hongrie, les bureaux représentant 64% du total. En 2005, le paysage est totalement différent car € 1,5 Md a été investi rien qu'au 1^{er} semestre. En Pologne, les investissements sont, jusqu'à présent, plus élevés que sur toute l'année 2004 et le commerce de détail représente aujourd'hui 73% du volume total des investissements.

En mai 2005, Klépierre a fait son entrée sur le marché polonais par l'acquisition du portefeuille de Plaza Centers pour € 425 millions. L'an dernier, il a acheté auprès du même partenaire 12 centres en Hongrie pour € 285 millions. Voilà quelques mois, Immoeast du groupe autrichien Immofinanz a acquis un portefeuille de 120 000 m² de centres commerciaux en Hongrie pour € 210 millions. Dawnay Day, Invesco et Europa Capital Partners ont lancé des fonds avec pour cible le commerce et les bureaux de cette région.

Comme Budapest et Varsovie sont saturées, un plus grand nombre d'investisseurs, en quête d'actifs commerciaux, s'intéresse aux villes secondaires. Il reste des opportunités dans les grandes villes secondaires polonaises comme Lodz, Poznan et Gdansk, chacune comptant au moins 500 000 habitants mais il est difficile de trouver des produits importants à l'extérieur de Budapest.

Certains investisseurs étrangers sont moins enthousiastes quant à l'achat d'actifs à l'extérieur des capitales pour la simple raison que les villes secondaires sont plus difficiles à atteindre par avion dont les vols sont souvent annulés

sans raison et en voiture car les distances sont très longues.

Les magasins d'usine.

« Les Hongrois aiment dépenser leur argent quand ils ont fait des économies » déclare David Carver de Miller Dev. « Ils le dépensent le premier week-end du mois. On peut ainsi connaître la date où ils touchent leur salaire à la fréquentation des magasins ». La même personne estime qu'il n'y a plus de place pour les centres commerciaux de magasins d'usine en Hongrie. Un projet concurrent de Miller lutte déjà pour trouver des clients et des locataires. Mais il admet pourtant que les grandes villes industrielles polonaises peuvent disposer de la zone de chalandise nécessaire à ce type de centres.

Grâce à leur adhésion à l'Union, la Pologne et la Hongrie connaissent un fort taux de croissance économique. Récemment, le PIB de ces pays a augmenté deux fois plus que dans la zone euro car les grandes multinationales ont réduit leurs coûts en délocalisant leurs usines, leurs centres d'appels et services comptables en Europe Centrale et Orientale. Leur arrivée a entraîné un lent enrichissement de la population et une augmentation des dépenses. Mais le dernier taux de croissance du PIB est moins impressionnant avec +2,9% en Hongrie et +2,1% en Pologne contre 1,4% pour la zone euro au 1^{er} trimestre 2005 d'après The Economist.

Les investissements dans le commerce de détail pourraient être menacés par deux autres tendances. Dans le domaine micro économique, les régimes laxistes de l'urbanisme pourraient faire des dégâts. En juillet, les autorités de Budapest ont adopté leur première politique d'urbanisme mais elle ne couvre que les bureaux et ne prendra effet qu'en 2006. En ce qui concerne le commerce de détail, les autorités semblent croire que le marché va se réguler tout seul. Sur le plan macro économique, des emplois pourraient se déplacer encore plus à l'Est au fur et à mesure du développement de l'Union Européenne car les réserves de main d'œuvre qualifiée en Hongrie, Pologne et république tchèque s'assèchent et que des pays à faible niveau de salaire sont recherchés. ■

Pologne : investissements selon les actifs en 2005 :

- commerce de détail	75,6%	contre	46% en 2004
- bureaux	24%	contre	51%
- industrie	0,4%	contre	3%

Hongrie : croissance du commerce en 2005 :

- commerce de détail	66%	contre	46% en 2004
- industrie	16%	contre	3%
- bureaux	18%	contre	51%

source : Europroperty

Wal-Mart parie sur une clientèle plus haut de gamme.

Wal-Mart a commencé à repenser les fondamentaux qui ont fait de lui le plus grand commerçant du monde. Sa croissance repose aujourd'hui sur la présentation en masse de marchandises aux prix les plus bas. Pour répondre aux changements économiques actuels, il modifie sa stratégie en visant une clientèle à revenus plus élevés. Celle qui procède à de gros achats de sous-vêtements, de produits d'entretien et autres articles pour la maison mais passe à côté des marchandises plus coûteuses comme l'électronique de prix. Pour y parvenir, il continue d'améliorer la qualité et le style des produits des rayons habillement pour femmes et accessoires pour la maison.

La grande nouveauté c'est qu'en septembre, Wal-Mart a passé une publicité de 8 pages dans Vogue mettant l'accent sur la mode. À Times Square, un grand écran vidéo a présenté son premier défilé de mode! C'est un enjeu majeur parce que sa clientèle rurale aux revenus faibles a toujours composé sa base fidèle et contribué à faire de lui le géant mondial au CA proche de \$300 Mds. L'an passé, son CA a représenté 7,58% du CA total du commerce de détail américain hors ventes autos.

Wal-Mart prend conscience qu'il lui faut réagir face à des ventes en stagnation dans les magasins ouverts depuis au moins un an alors qu'elles sont en hausse chez Target (cf. LLDI Septembre 2005) qui a progressé deux fois plus vite en 2004 que chez WM et le cours de son action a chuté de 17% depuis un an quand celui de Target est à la hausse de 18%. En fait la prise de conscience de cette situation remonte à décembre 2004. Le géant présentait alors des articles à moins de \$ 2 bien placés aux extrémités des allées afin d'attirer les consommateurs peu aisés. Mais les ventes ont été décevantes.

Son attitude est le reflet de vastes changements aux Etats-Unis dans un contexte de reprise inégale depuis ces dernières années qui a bénéficié aux Américains aux revenus élevés plutôt qu'à ses clients traditionnels. Même avant que l'ouragan Katrina ne pousse à la hausse le prix du pétrole, l'augmentation des prix à la pompe a

eu un impact disproportionné sur les classes travailleuses américaines car l'essence représente une plus large part de son budget.

Après avoir étudié le profil de ses clients et conclu qu'ils recherchaient de la mode, Wal-Mart a commencé à introduire plus de marchandises de style. Mais cette attitude ne doit pas aliéner sa base traditionnelle. En effet, d'autres commerçants ont échoué en cherchant à se développer hors de leur secteur d'expérience. Un bon exemple : les grands magasins moyenne gamme J.C.Penney n'ont pas réussi dans leur tentative de toucher de nouveaux consommateurs voilà une dizaine d'années et ont aliéné leurs anciens clients en tentant d'être plus à la mode.

En fait, cela fait des années que Wal-Mart essaie d'améliorer ses rayons habillement et accessoires pour la maison. En 2002, il a introduit dans ses magasins américains la gamme d'habillement George du Royaume-Unis mais il ne l'a jamais mise en avant.

Or, de nombreux clients n'associent pas Wal-Mart et vêtements à la mode car pendant longtemps il les a traités comme du bas de gamme très demandé. Il a donc changé radicalement et engagé des planificateurs dont la tâche consiste à arrêter rapidement la production des styles qui ne se vendent pas bien et à se lancer plutôt vers des articles plus populaires. Pendant longtemps, Wal-Mart a fait relativement peu de publicité croyant que des prix bas étaient davantage parlants et cet accent permanent sur l'écarté d'une clientèle plus aisée.

Il a donc ouvert en juin un prototype de supercenter dans l'Arkansas où il vise la nouvelle démographie : allées plus larges, parquets en faux bois, rayons plus bas et présentations affinées avec des produits de prix comme des TV écran plat plasma de \$ 1 648 à 1 998. Le matériel stereo est présenté en rayon plutôt que laissé dans les cartons. Les premiers résultats sont là avec une augmentation à deux chiffres du CA en deux mois des TV grand écran et écran plat... ■



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

ront à £ 100 millions sur l'ensemble de l'année. Malgré la baisse du résultat avant impôts, le cash flow opérationnel a atteint £ 58,6 millions grâce à l'amélioration de la gestion des stocks. L'endettement net s'élève à £ 286,4 millions contre 210,7 millions en fin d'année 2004.

Résultats en monnaie locale.

	CA 1 ^o sem.05 (millions)	variation	résultat exploit. 05	variation
Darty	€ 1 008,3	+3,2%	€ 52,5	(6,6%)
Comet	£ 623,7	(2,2%)	(3,3)	-
But	€ 379,5	9,5%	23,5	(0,4%)
Autres*	€ 238,7	10,5%	(8,7)	-
Central	-	-	(9,4)	(5,6)
Total	-	-2,6%	-	(28,7%)

Source Kesa * inclut BCC, New Vanden Borre, Datart, Darty Italie et Darty Suisse

FEDERATION DE RUSSIE

La corruption se pratique toujours dans la Fédération, mais elle est en recul de 0,4 point par rapport à 2004 et se situe à son plus bas niveau depuis 4 ans.

Sur les 159 pays étudiés, la Russie se situe au même rang que l'Albanie, le Niger et la Sierra Leone. Sur une échelle de 1 à 10, elle se situe à 2,4 points contre 2,7 en 2003 et 2002. En Ukraine, le climat s'est détérioré comme en Estonie. La Lettonie et la Lituanie ont amélioré leurs positions comme on peut le voir dans le tableau ci-contre.

En 2003, Vladimir Poutine a créé une agence d'Etat pour mettre un frein au phénomène, mais son dirigeant a été limogé l'an dernier au motif de corruption !

Globalement, la Commission Internationale de Transparence en Russie place de grands espoirs dans la convention des Nations Unies contre la corruption en vigueur à partir de décembre. Elle doit encore être ratifiée par la Russie et permettre aux pays de punir les sociétés étrangères et les personnalités individuelles accusées sur leur territoire.

Une autre source comme Indem indique pourtant que les sociétés présentes en Russie vont dépenser en 2005 près de \$ 244 000 en pots de vin versés à 75% à des officiels locaux au bas de l'échelle contre 23 000 en 2001 soit 10 fois plus d'après Indem lequel s'est basé sur les petites entreprises car il était dans l'incapacité de sonder les oligarques.

La croissance du volume est moins inquiétante que la tendance des ministres à fixer des règles pour un marché dans lequel eux-mêmes sont actifs. Le ministre du Développement Economique et du Commerce songe à s'attaquer au problème à l'aide de réformes administratives

permettant de réduire la part des revenus des PME consacrée à contourner les barrières bureaucratiques à 3% en 2010 contre 8,5% aujourd'hui.

la Fédération. Au départ concentrés sur l'aide apportée aux détenteurs de mobiles pour gérer leurs paiements, les systèmes virtuels traitent aujourd'hui plus de \$ 5 Mds par an. Les Russes comme les étrangers peuvent créer des comptes auprès de ces fournisseurs afin de payer des produits commandés en ligne tout comme leurs factures d'eau, de gaz ou de téléphone. Toutefois, apprendre à utiliser ces systèmes peut prendre plus de temps qu'en achetant en ligne.

Chaque paiement virtuel est unique mais généralement les consommateurs doivent remplir un questionnaire exhaustif pour l'enregistrement de leur demande. Les plate-formes de paiements tra-

Indice de perception de la corruption dans les pays suivants :

pays	2005	2004	pays	2005	2004
Islande	9,7	9,5	Mongolie	3,0	3,0
Allemagne	8,2	8,2	Inde	2,9	2,8
Gde-Bretagne	8,6	8,6	Moldavie	2,9	2,3
U.S.A	7,6	7,5	Ukraine	2,6	2,2
Estonie	6,4	6,0	Biélorussie	2,6	3,3
Taiwan	5,9	5,6	Kazakhstan	2,6	2,2
Italie	5,0	4,8	Albanie	2,4	2,5
Lituanie	4,8	4,6	Niger	2,4	2,2
Lettonie	4,2	4,0	Russie	2,4	2,8
Brésil	3,7	3,9	Sierra Leone	2,4	2,3
Mexique	3,5	3,6	Géorgie	2,3	2,0
Chine	3,2	3,4	Kirghizistan	2,3	2,2
Rwanda	3,1	inc	Tchad	1,7	1,7

Source : Transparency International

Succès d'Internet dans la Fédération. Difficultés de paiements. La carte de crédit connaît un succès croissant.

Les Russes peuvent pratiquement tout commander en ligne et être livré à domicile à condition d'habiter à l'intérieur du boulevard périphérique de Moscou. Toutefois, le paiement en ligne demeure délicat. Si à la fin de cette année les ventes sont susceptibles d'atteindre \$ 850 millions, près du double de l'an passé, le paiement en espèces demeure l'option la plus populaire. De fait, des sites comme le libraire en ligne Setbook.ru ou Ozon.ru et d'autres commerçants acceptent les liquidités à la livraison.

Pourtant, depuis la fin des années 90, les consommateurs peuvent payer de nombreux articles en ligne. CyberPlat, E-Port et d'autres systèmes virtuels de paiements se sont créés en même temps que les télécommunications mobiles dans

vaillent grâce à une interface sur le Net ou doivent être chargées en tant que programme séparé sur un ordinateur à part.

Les commissions sur la conversion des roubles en argent virtuel et le transfert de ces capitaux sur et hors d'Internet est bien inférieur à 10%. Pourtant, les consommateurs doivent payer des cartes spéciales pour verser de l'argent sur leurs comptes en ligne, utiliser un transfert bancaire ou une méthode encore plus lourde de conversion de l'argent.

Tous les commerçants en ligne n'acceptent pas tous les types d'argent virtuel et préfèrent les cartes de crédit. Selon Visa, le nombre de cartes a progressé de près de 6 millions en 2004 pour atteindre 11,8 millions à la fin de cette année. Toutefois, la crainte de fraude retarde encore leur développement.

Les 10 sites marchands les plus populaires de Russie (en % des acheteurs en ligne)

1	Ozon.ru	33,4%
2	Bolero.ru	24
3	Dostavka.ru	8,6
4	Aromat.ru	5,1
5	Megashop.ru	4,9
6	MVideor.ru	4,5
7	Biblion.ru	4,3
8	Colibri.ru	4,3
9	Biblio-globus.ru	3,8
10	E-shop.ru	3,8

Source : *Subscribe.ru*, Nov 2004

Livraison à domicile : la clientèle apprécie de ne pas avoir à porter de sacs pleins de marchandises jusqu'à la maison.

Les services de livraison à domicile de Moscou acceptent généralement les commandes par Internet ou par téléphone. Une fois que les clients ont sélectionné les articles sur un catalogue en papier ou en ligne et avoir communiqué leur choix aux magasins, ces derniers peuvent les appeler pour obtenir des précisions comme remplacer un article en rupture par un autre et communiquer une estimation du délai. Les livraisons peuvent aussi se faire aux datchas en périphérie de la capitale.

Sedmoi Kontinent est l'une des sociétés les plus connues pour ses livraisons de denrées alimentaires depuis trois ans et le service est en expansion. Les commandes sont prises en ligne ou par téléphone de 8h à 11 heures. Les premières peuvent être livrées dans un délai de deux heures le jour même. Les commandes tardives, ou à des adresses moins faciles, se font le jour suivant. Le coût s'élève à \$ 10,50 pour une facture de moins de \$ 35 et il est gratuit pour les commandes de \$ 35 et plus. Les seuls inconvénients du système sont un choix plus restreint qu'en magasin et des risques de rupture. En fait, les marchandises proviennent du supermarché lui-même, le plus proche du client, et non d'un entrepôt.

D'autres magasins sont spécialisés dans les livraisons au bureau comme Vigodno.ru. Le café est le produit le plus demandé et le service se fait entre 10 heures du matin et 10 heures du soir. Pour un montant de \$ 35 et plus elles sont gratuites.

SUISSE

Migros rencontre le défi récent des hard discounts.

Le premier distributeur alimentaire suisse occupe une position locale forte avec 36,8% de part de marché et plus de 600 magasins dans un pays de taille modeste. En 2004, il a dégagé € 350 millions de profits pour un CA de 13,1 Mds. Pourtant, sa dominance reste locale, Migros n'ayant pratiquement aucune présence hors de Suisse, à l'exception de 3 magasins dans le sud de l'Allemagne et 2 en France. Il a cherché à s'internationaliser en 1993 par l'achat des supermarchés autrichiens Konzum une opération qui s'est révélée un désastre. De ce fait, Migros a pris la décision qu'étant un commerçant essentiellement suisse, exporter sa formule pourrait se révéler plus difficile que d'améliorer ses opérations sur son propre marché.

Le marché suisse pourrait avoir atteint la saturation et sans gestion précise, Migros pourrait rencontrer des problèmes de cannibalisation. Pourtant, une nouvelle progression de 2,4% de ses ventes a été enregistrée en 2004 comme en 2003. Cette année, elles devraient encore progresser de 0,7% sur un marché qui verra ses concurrents suisses reculer de 3% environ. Cela veut dire que malgré sa dominance massive du marché, Migros continue d'augmenter sa part de marché. Toutefois, avec une population de 7 millions d'habitants et compte tenu de la taille du pays, il lui est difficile de ne pas s'opposer aux hard discounts.

Ses supermarchés s'affrontent généralement aux Coop, une autre institution qui a connu des temps difficiles depuis les deux dernières années. Mais la nouvelle menace vient du côté des hard discounts. Aldi apparaît pour la première fois en Suisse avec 4 magasins et ses projets portent sur une vingtaine d'établissements pour les 2 à 3 prochaines années. De son côté, Lidl a fait beaucoup parler de lui sur son arrivée mais n'a encore rien matérialisé.

Ripostant à l'arrivée de Aldi sur son territoire, Migros vient d'annoncer l'implantation d'une vingtaine de magasins en Allemagne du Sud. Une arrivée en Italie du Nord pourrait aussi se faire d'ici un an.

Les filiales de Migros comprennent les magasins Interio d'équipement du foyer, 12 grands magasins de luxe Globus, des magasins de prêt-à-porter pour hommes Herren Globus, des papeteries Ex Libris pour la vente de livres, musique, vidéos et logiciels sans oublier plus de 600 supermarchés Globus.

Le marché de détail suisse en 2004 : part de marché selon le CA en 2004.*

enseignes	%
Migros	36,8
Coop	35,8
Denner+Pic Pay	10,1
Divers	9,5
Primo Visavis	4,3
Volg	3,5

* hors gds mag. et le Tessin

AMERIQUE DU NORD

ETATS-UNIS

Le rythme des fusions et acquisitions cette année a atteint un record avec une augmentation de 1,2% par rapport à la même époque l'an passé et le prix des opérations a plus que doublé par rapport à 2004.

À la fin du 3^e trimestre de cette année, on comptait 1 868 fusions et/ou acquisitions dans les biens de consommation, l'habillement et autres secteurs du commerce de détail d'après l'organisme de recherche Mergerstat. Leur montant a atteint \$ 147,9 Mds contre 72 Mds l'an passé à la même époque. Le plus grand nombre s'est produit dans le commerce de détail avec 1 158 opérations à la fin du 3^e trimestre contre 1 111 un an plus tôt. Dans le secteur de l'habillement, on en a noté 189 contre 179.

Dans les biens de consommation, le nombre est en-deçà des chiffres de l'année précédente : 521 contre 555 en 2004. Pourtant le montant des opérations a atteint \$ 66,2 Mds à la fin du 3^e trimestre contre 48 Mds l'an passé et, dans l'habillement, les chiffres tournent autour de 8,5 Mds contre 6,5.

Les opérations les plus importantes ont été l'achat de May Department Stores par Federated pour plus de \$ 11,6 Mds, celle de Toys R Us par un consortium de fonds privés pour →

5,9 Mds et celle de Neiman Marcus par Warburg Pincus et Texas Pacific Group pour 5,1 Mds.

Les clients dépensent davantage mais passent moins de temps dans les centres commerciaux.

Si les consommateurs se rendent moins souvent dans les centres commerciaux, ils dépensent davantage par visite. D'après une étude récente de l'ICSC, en 2004 on a recensé 2,9 visites par mois soit 35 par an contre 3,4 visites par mois en 1998/99, le record dans l'histoire du document. Les dépenses se sont élevées à \$ 86,30 par visite soit le montant le plus élevé contre 83,30 en 2003. Ce sont les jeunes ados qui se rendent le plus souvent dans les centres commerciaux, en moyenne 4 fois par mois, et y passent le plus de temps. Par contre, les hommes y vont plus souvent que les femmes mais les femmes y restent plus longtemps.

L'étude montre aussi que les acheteurs Latino sont ceux qui restent le plus longtemps et dépensent le plus dans les grands magasins, les boutiques et les restaurants. De plus, contrairement à certaines idées reçues, les chiffres ont montré que les acheteurs ont le plus dépensé dans les grands magasins et les boutiques, les grands magasins étant très populaires auprès des 45 à 64 ans. 16% des visiteurs du centre vont dans les cinémas plutôt que dans les boutiques.

Rappelons que selon certains experts, les grands magasins vont se répartir en deux catégories : les grandes chaînes nationales comme Macy's, Sears et J.C.Penney et les grands magasins haut de gamme dont Nordstrom, Neiman Marcus et peut-être même Saks Fifth Avenue.

Wal-Mart, de plus en plus gros en 2006 : son programme annonce 550 à 600 magasins nouveaux.

De ce total, il y aura 270 à 280 supercenters (hypermarchés), 20 à 30 discounts plus petits que les supercenters et ne comportant pas de rayon complet d'alimentaire, 30 à 40 magasins Sam's à carte de membre, 15 à 20 petits Neighborhood Markets et 220 à 230 magasins

à l'étranger. Les supercenters sont le moteur principal de ses bénéfices et dépassent aujourd'hui en nombre les discounts.

Sur le total annoncé, 215 seront des déplacements ou des agrandissements de 160 petits discounts transformés en supercenters. Il construira aussi 2 entrepôts pour les marchandises générales et 3 pour l'alimentaire ajoutant ainsi encore plus de 500 000 m² de surface.

Wal-Mart rencontre une opposition croissante à son expansion rapide de la part des groupes environnementaux et des syndicats qui déclarent que ses grandes surfaces poussent notamment la concurrence à la faillite. Les communautés à travers le pays mènent des campagnes féroces pour bloquer son expansion. Pour tenter d'y parer, le géant a commencé à construire des magasins plus agréables sur le plan de l'environnement et modifié sa structure de paiement.

ASIE

CapitaLand, promoteur de centres commerciaux en Asie dont plusieurs ont Wal-Mart pour locomotives.

CapitaLand, l'un des plus grands promoteurs du sud-est asiatique, doit construire au cours de l'année à venir une vingtaine de centres commerciaux en Chine avec Wal-Mart pour locomotive. Une cinquantaine est prévue dans tout le pays d'ici à 2010. Or, Merrill Lynch a estimé que si le géant américain se développe comme prévu, CapitaLand, qui a acquis les droits de construire 70% des futurs magasins de Wal-Mart sur ce continent, pourrait compter 150 centres commerciaux en 2010 en Chine, une stratégie que le promoteur veut dupliquer dans toute l'Asie, de l'Inde au Japon.

CapitaLand est née à la fin de 2000 d'une fusion entre deux sociétés immobilières liées au gouvernement de Singapour, Pidemco Land et DBS Land. Elle appartient à 44,5% à Temasek Holdings, le plus gros investisseur public de Singapour. À la fin des années 90, à la suite de la crise financière qui a touché l'Asie, certains actifs ont été vendus. Ensuite, quand les prix du

foncier se sont stabilisés au début de cette décennie, CapitaLand a cédé ses actifs non stratégiques et regroupé l'essentiel des actifs restants sous forme de trusts immobiliers et a commencé à se développer hors de sa base géographique, en Australie, Hong Kong et au Japon. Jusqu'à présent la stratégie est payante. En effet, si les marges des promoteurs immobiliers de Singapour sont en moyenne de 5% à 7%, CapitaLand gagne 25% à 30% sur les habitations qu'il construit en Chine. Ses bénéfices ont triplé à \$ 187 millions en 2004 et, selon Citigroup, ils peuvent croître à 408 millions pour un CA de 2,1 Mds cette année.

CapitaLand est à la fois un investisseur, un promoteur, un exploitant et gestionnaire de fonds immobiliers. Près de 70% de son CA et de ses profits proviennent essentiellement de l'habitat en Chine et en Australie. La Chine à elle seule représente 30% de ses profits et l'Australie 23%. Outre l'habitat et ses liens avec Wal-Mart (c'est CapitaLand qui a construit le centre de Chongqing dans lequel Wal-Mart a ouvert en juin dernier son premier supercenter), CapitaLand exploite 2 centres commerciaux à Pékin avec Hualian Group, 3^e détaillant chinois, et a passé des contrats avec ce dernier pour lui construire 6 autres centres dans les deux années à venir. En Thaïlande, il s'est associé à l'homme le plus riche de Bangkok, le vendeur de whiskey Charoen Sirivadhanabhakdi, au sein d'un joint-venture à 40%-60% pour construire des condominiums de luxe. Au Japon, il a commencé à procéder à des acquisitions afin de profiter du renouveau immobilier. Il est aussi propriétaire de deux fonds d'investissement dans des centres commerciaux et d'actifs résidentiels estimés à \$ 710 millions.

COREE DU SUD

Déferlante des cafés franchisés.

L'arrivée en 1999 de l'américain Starbucks sur le marché coréen du café expresso à emporter et de la franchise s'est traduite depuis par une réelle déferlante. Les franchises ont multiplié le nombre de leurs

unités par 3 à 6 en 4 ans et elles continuent de se développer.

Le segment du café expresso est devenu un marché de plus de US\$ 200 millions exploité par des opérateurs locaux dont Rosebud, Whoever, Holly's Coffee... et étrangers souvent associés à des groupes coréens : SPC pour Pascucci, Starbucks Korea a signé un accord de partenariat avec Shinsegae, Nescafé avec Doosan... Les quartiers d'affaires sont visés dans lesquels sont installés des magasins ou de simples comptoirs de vente à emporter.

Ce marché est très lucratif et le CA du 1^{er} semestre 2005 est en augmentation de +80% pour Java Coffee, +54% pour Coffee Bean, +45% pour Starbucks, +20% pour Pascucci...

Le consommateur coréen apprécie le concept qui répond à sa demande de produits étrangers et nouveaux et ne semble pas découragé par la hausse de prix de Starbucks (jusqu'à 22%). La consommation s'étend maintenant aux adolescents, aux couples, personnes plus âgées...

Source : *Objectif Corée*

JAPON

Fast Retailing accélère sa présence à l'étranger.

Ce distributeur de produits vestimentaires basiques à des prix peu élevés dans des magasins sous enseigne Uniqlo, souvent appelés la version japonaise de Gap, a chancelé après une introduction trop rapide au Royaume-Uni en 2001. En effet, il a ouvert 21 magasins très vite et seuls 6 sont encore en exploitation aujourd'hui.

Depuis septembre, Fast Retailing, dont la clientèle va des bébés aux seniors, s'implante sur plusieurs marchés tous azimuts : en septembre, il a ouvert ses premiers magasins américains et commencé la construction de petits réseaux de magasins en Chine et en Corée du Sud. Au total, Fast Retailing comptait 21 établissements à l'étranger début octobre. Son objectif est de devenir plus dynamique dans ses opérations d'acquisitions comme il l'est au Japon.

Au Japon, Fast Retailing a construit un empire de 680 magasins Uniqlo, proposant des marchandises à des prix bas bien inférieurs à

ceux de ses concurrents. Au cours de l'exercice clos le 31 août 2001, ses ventes ont atteint le record de 418,5 Mds de yen. Mais comme les consommateurs se sont fatigués de son image de casseur de prix, les ventes ont chuté l'année suivante. Pour 2005, il table sur Y 381 Mds et sur un bénéfice net de 33,9 Mds.

Actuellement l'activité est en cours de remaniement par son fondateur Tadashi Yanai lequel veut investir Y 300 à 400 Mds dans des fusions et acquisitions au cours des trois prochaines années afin de porter son CA à Y 1 120 Mds à l'horizon 2010. Il ciblera à la fois les sociétés nationales et étrangères par son potentiel d'expansion global et sa capacité à réaliser plus de 100 Mds de yen de CA.

Début septembre, Fast Retailing a lancé le premier maillon d'une nouvelle chaîne d'unités « Body by Uniqlo » spécialisées dans les sous-vêtements féminins. Il introduit davantage de produits à la mode sur ses rayons cet automne et projette de commencer à ouvrir de plus grandes unités de l'ordre de 3 300 m² contre 600 à 800 m² actuellement.

THAÏLANDE

Toys R Us et Carrefour seront les locomotives de centres commerciaux dans ce pays.

Le géant mondial du jouet s'associe à Carrefour pour ouvrir 10 magasins d'ici à 2008. L'objectif est d'implanter 50 Toys R Us en Asie soit un investissement de l'ordre de \$ 12 à 15 millions dans le pays, a déclaré le président de Toys R Us Asie, Pieter Schats.

Ce seront des magasins drapeaux, satellites et de proximité. Le premier d'entre eux est prévu en Thaïlande dans Central City Bang Na pour la fin de cette année sur 1 978 m² de surface suivi par un autre de

1 124 m² dans la galerie de Carrefour Rama IV. En outre, des unités de proximité de 600 à 800 m² seront ouvertes dans les grandes villes principalement dans des centres commerciaux urbains et des galeries marchandes Carrefour.

MOYEN-ORIENT

GCC Gulf Cooperation Countries : les centres commerciaux des Pays du Conseil de Coopération du Golfe toujours en plein développement.

À la fin de cette année, 4,9 millions de m² de surface de plancher seront construits dans les pays du GCC groupant Bahreïn, le Koweït, Qatar, Oman, l'Arabie Saoudite et les Emirats Arabes Unis et 900 000 m² au Levant. D'ici 5 ans, Retail International escompte que 14 autres millions de m² auront achevé leur construction dans la région.

Le revenu brut généré par ces centres commerciaux est estimé à hauteur de \$ 30 Mds par an soit l'équivalent de 5,5% du PIB combiné de ces pays. Le volume total des ventes au détail s'élève à environ \$ 55 Mds, un chiffre écrasé par des pays comme la Russie, l'Inde ou la Chine qui atteignent respectivement \$ 200, 300 et 675 Mds.

Le Moyen-Orient reste une région de petite taille comparée aux potentiels de la Chine et de l'Inde mais ces marchés ne doivent pas lui porter ombrage. Pour contrer la situation, Retail International suggère que promoteurs et détaillants de ces petits marchés forment une offre de qualité supérieure et explique que copier les magasins occidentaux pourraient ne pas être fiables pour augmenter sa part de marché.

Source : *Middle East Council of Shopping Centres*

Rédaction achevée le 25 octobre 2005

Le Marché International Professionnel de l'Implantation Commerciale et de la Distribution se tiendra du mercredi 16 au vendredi 18 novembre 2005 au Palais des Festivals de Cannes

Pour s'inscrire s'adresser à :
REED MIDEM
11 rue du Colonel Pierre Avia
75726 PARIS CEDEX 15
Tél 01 41 90 45 17 - Fax 01 41 90 45 30