

Deloitte.

Les Champions de la Distribution

Edition 2008

Affirmer sa différence



Affirmer sa différence

Deloitte est heureux de vous présenter la 11^{ème} édition du palmarès des Champions de la Distribution. Ce rapport, établi à partir d'information publiques, identifie les 250 plus grands distributeurs clôturant leurs comptes entre le 1^{er} Juillet 2006 et le 30 juin 2007.

Le rapport analyse les évolutions du palmarès et met en évidence sous différents angles les performances positives ou négatives de ces acteurs principaux de la distribution mondiale.

Le rapport fournit également une prévision réalisée par Deloitte Research quant à l'environnement économique mondial attendu en 2008 ; une analyse montrant comment les marchés apprécient la valeur des entreprises de distribution et enfin recense les 10 tendances essentielles de la distribution qui auront certainement un impact majeur sur les stratégies des acteurs.

Nous vous en souhaitons une excellente lecture.

Gilles Goldenberg

Global Vice-chairman
Consumer Business Industries

Sommaire

Faits marquants de l'année pour les 250 Champions mondiaux de la Distribution	7
Classement des 50 distributeurs connaissant la plus forte croissance	16
Classement des 250 premiers distributeurs mondiaux	19
Valeur en bourse et ratio Q	37
Perspectives économiques mondiales 2008	40
10 grandes tendances se dessinent pour les distributeurs	45
Vos contacts du secteur Consumer Business	49

Faits marquants de l'année pour les 250 Champions mondiaux de la Distribution

2006 – Une nouvelle année de bons résultats pour la grande distribution mondiale

En 2006, la vigueur de l'économie mondiale a permis au PIB de la planète de progresser au rythme remarquable de 5,4 %, l'un des plus forts taux jamais enregistrés. Les économies de pays aussi différents que les États-Unis, le Canada, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Russie, la Chine, l'Inde et l'Argentine ont connu une expansion relativement rapide. Le prix encore élevé des logements a, dans de nombreux pays, largement contribué à l'enrichissement des consommateurs, stimulant par là-même l'augmentation des dépenses de consommation des ménages. Même les États-Unis ont continué à bénéficier des derniers sursauts de la bulle de l'immobilier et les consommateurs ont connu une certaine aisance. Les revenus des consommateurs des grands marchés émergents ont poursuivi leur croissance rapide, des millions d'individus passant de la pauvreté aux classes moyennes. D'un point de vue économique, il était bon d'être dans la grande distribution en 2006. Le dynamisme des dépenses des ménages a permis une croissance forte des 250 Champions de ce secteur d'activité pour 2006, exercice couvert par le présent rapport.

Le total des ventes de détail des 250 Champions mondiaux de la Distribution a atteint 3,25 milliards de \$, soit une hausse de 8 % par rapport à celui des 250 Champions de l'an dernier qui était de 3,01 trillions de \$. Les sociétés ayant contribué à cette hausse ont été plus nombreuses qu'en 2005. Alors que 49 des 250 Champions avaient vu leurs ventes chuter en 2005, seuls 36 distributeurs ont connu une baisse parmi les Champions de cette année.

De nombreux distributeurs s'étant retirés de la cotation en bourse ces dernières années, il devient de plus en plus difficile d'apprécier les résultats financiers du groupe des 250 champions dans son ensemble. Les résultats publiés de l'exercice 2006 étaient disponibles pour 187 sociétés seulement. Pour celles-ci le ratio de résultats nets par rapport au chiffre d'affaires s'établissait à 3,6 %, en légère hausse par rapport au 3,5 % de 2005 et en nette amélioration par rapport au 2,7 % en 2004.

Seules 7 sociétés ont présenté une perte nette en 2006, contre 15 sur 188 en 2005.

Le taux de retour sur actif des 187 sociétés est en moyenne de 5,8 % ce qui, avec un effet de levier financier (ratio total de l'actif/capitaux propres) de 3,4x, aboutit à un taux de rendement de l'actif de 15,7 %.

Le seuil de chiffres d'affaires attendu pour figurer au palmarès des 250 Champions mondiaux en 2006 était de 2,72 milliards de \$ contre 2,5 milliards de \$ l'année dernière. Le chiffre d'affaires moyen du groupe des 250 était de 13 milliards de \$.

Le poids relatif des 10 premiers champions continue à croître

Top 250 rank	Name of company	Country of origin	2006 retail sales (US\$mil)	2006 Retail sales growth
1	Wal-Mart	US	344,992	10.4%
2	Carrefour	France	97,861	6.6%
3	Home Depot	US	90,837	11.4%
4	Tesco	UK	79,976	11.5%
5	Metro	Germany	74,857	7.4%
6	Kroger	US	66,111	9.2%
7	Target	US	59,490	13.1%
8	Costco	US	58,963	13.7%
9	Sears Holdings	US	53,012	7.9%
10	Schwarz	Germany	52,422	13.2%
Top 10			978,521	10.2%
Top 250			3,246,255	9.2%
Top 10 Share of Total			30.1%	

Source : published company data and Planet Retail

La contribution des 10 premiers distributeurs au total des ventes des 250 Champions continue à augmenter. Avec un total des ventes de 978,5 milliards de \$ en 2006, soit une forte progression de 10,2 % par rapport à 2005, les 10 premiers mondiaux représentent 30,1 % des ventes des 250 Champions, contre 29,4 % en 2005, lorsque ce même groupe de sociétés constituait les 10 premiers Champions.

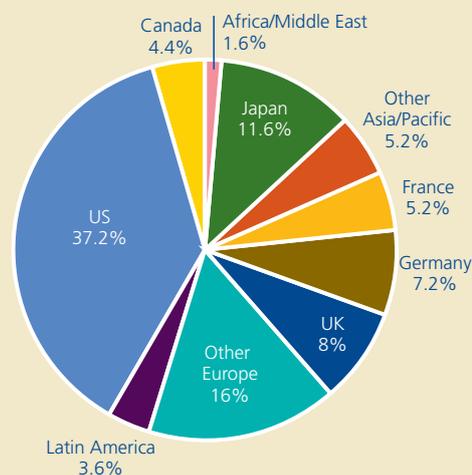
Les noms restent inchangés en tête du peloton, mais Tesco a devancé Metro et atteint la 4^e place du classement. Les autres 10 premiers Champions ont conservé leur position. Wal-Mart a creusé l'écart avec Carrefour, le numéro 2 en 2006, avec une progression de ses ventes de détail plus de 2 fois plus forte que celle de son rival. Le groupe Schwarz (opérateur des magasins hard discount Lidl) a conforté sa place au 10^e rang, dépassant son concurrent direct Aldi, le numéro 11.

Le Japon est en perte de vitesse, les marchés émergents gagnent du terrain

Le palmarès des Champions mondiaux étant établi en dollars américains, les cours de change peuvent avoir un impact sur les résultats. Compte tenu de la baisse du dollar américain par rapport à l'euro, à la livre Sterling, au dollar canadien et aux autres monnaies, l'on aurait pu s'attendre à voir moins de sociétés américaines figurer parmi les Champions, ce qui n'est pas le cas.

En effet, parmi les 250 Champions, figurent 93 distributeurs basés aux États-Unis, le même nombre qu'en 2005. Les États-Unis se taillent toujours la part du lion, puisqu'ils représentent 37,2 % des 250 Champions et 45,5 % de leurs ventes.

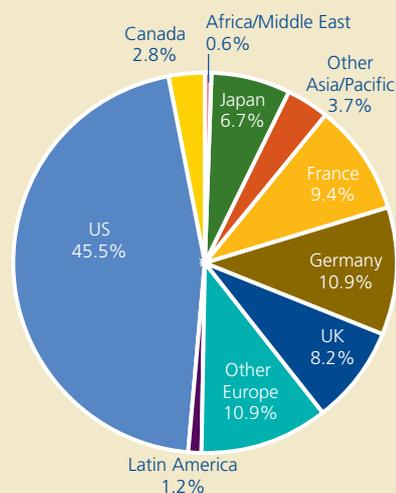
Share of top 250 retailers by region/country, 2006



Source : published company data and Planet Retail

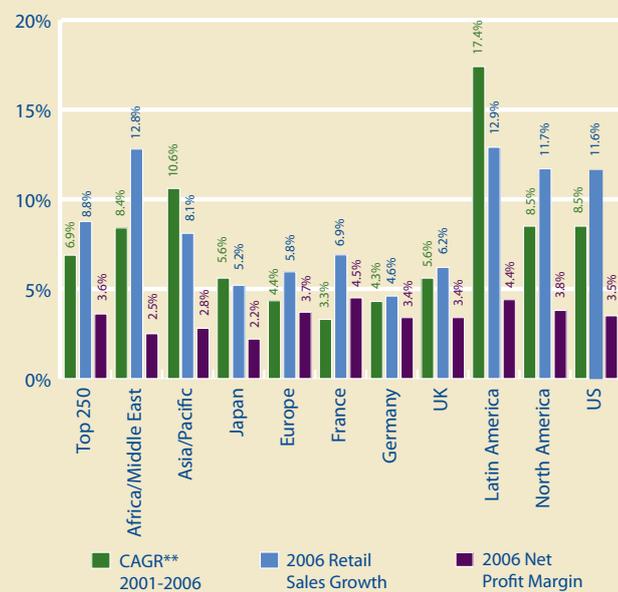
La composition du palmarès de cette année ne semble donc pas avoir été impactée par les cours de change. Le Canada a gagné une place par rapport à 2005, l'Europe en a gagné deux et la zone Asie-Pacifique (à l'exception du Japon) est représentée par trois distributeurs supplémentaires au rang des 250 Champions. Géographiquement, le plus gros changement dans le palmarès de cette année est la rétrogradation de 5 sociétés japonaises dont le total passe de 34 à 29, ce qui laisse supposer que l'appréciation du dollar par rapport au yen a eu un impact négatif sur elles. La faiblesse de la croissance, telle qu'elle est évaluée en monnaie locale, a contribué, pour de nombreux distributeurs japonais, au déclassement de leur pays.

Share of top 250 sales by region/country, 2006



Source : published company data and Planet Retail

Average sales growth and profitability by region/country*



* Results reflect Top 250 companies headquartered in each region/country
 ** Compound annual growth rate in retail sales
 Source : published company data and Planet Retail

Comme l'on pouvait s'y attendre, les distributeurs des marchés émergents ont bénéficié d'une progression supérieure à la moyenne de 8,8% des 250 champions en 2006. La progression moyenne des ventes des distributeurs latino-américains est de 12,9%. Ils sont suivis de près par 4 distributeurs sud-africains qui constituent le groupe Afrique/Moyen Orient, avec une croissance de 12,8% d'une année sur l'autre. La zone Asie-Pacifique, avec une croissance moyenne des ventes de 8,1%, a été tirée vers le bas par les 5,2% du Japon. Les sociétés de la zone Asie-Pacifique hors Japon ont connu un taux de croissance moyen de 15,2%.

Region/country profiles*

	No. of Companies	Average 2006 retail sales (US\$mil)	Average no. of countries, 2006
Top 250**	250	\$12,985	6.2
Africa/Middle East	4	\$4,738	11.3
Asia/Pacific	42	\$8,013	3.7
- Japan	29	\$7,448	3.0
Europe	91	\$14,075	10.5
- France	13	\$23,444	15.1
- Germany	18	\$19,732	13.7
- UK	20	\$13,384	9.7
Latin America	9	\$4,426	1.9
North America**	104	\$15,097	3.6
- US**	93	\$15,899	3.9

* Results reflect Top 250 retailers headquartered in each region/country
 ** Average number of countries excludes Dell, Alticor (Amway), Avon, and AAFES, whose global or near-global coverage would skew the average
 Source: published company data and Planet Retail

Les distributeurs nord-américains ont également enregistré une croissance supérieure à la moyenne d'une année sur l'autre en 2006, soit un taux de 11,7%. Sur le plus long terme, cette progression n'est toutefois pas impressionnante. De 2001 à 2006, le taux de croissance annuel moyen des ventes des sociétés basées aux États-Unis et au Canada est tombé en dessous de la moyenne des 250 Champions.

Les distributeurs latino-américains et ceux de la zone Asie-Pacifique (à l'exception du Japon) ont maintenu leur forte croissance sur une plus longue période. Trois des 4 sociétés sud-africaines ont également dépassé le taux de croissance annuel moyen sur 5 ans des 250 Champions. La quatrième, Metcash Trading, a tiré la moyenne vers le bas, suite à la vente de ses activités en Australie (qui représentaient 65% du volume de ses ventes) en 2005.

Les taux de croissance des distributeurs européens et plus particulièrement ceux qui sont implantés sur les marchés saturés et hautement concurrentiels que sont la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni ont été décevants. Les sociétés françaises et allemandes en particulier ont pourtant depuis longtemps recherchés des sources de croissance au-delà de leurs frontières nationales. En 2006, les distributeurs français étaient implantés dans 15,1 pays en moyenne et les sociétés allemandes dans 13,7 pays soit plus du double de la moyenne de 6,2 pays d'implantation de l'ensemble des 250 Champions. De ce fait ces distributeurs ont atteint une taille considérablement plus importante que la moyenne, mais leur marge de manœuvre pour assurer une expansion soutenue est devenue plus limitée.

Par contraste, les distributeurs américains sont restés proches de leurs frontières, avec une moyenne de 3,9 pays d'implantation en 2006, tandis que la moyenne est de 3 pays pour un distributeur japonais. Les sociétés latino-américaines tendent à être encore plus insulaires, avec une moyenne de pays d'implantation de seulement 1,9.

La moyenne des profits réalisés dans les différentes zones géographiques sont le reflet des formats de distribution dominants adoptés par les distributeurs dans ces régions. Tandis que les sociétés latino-américaines ont dégagé un taux de rentabilité de 4,4%, supérieur à la moyenne, allant de pair avec la forte croissance de leurs ventes, les 4 sociétés africaines qui opèrent principalement sous des formats alimentaires à faibles marges ont obtenus des résultats inférieurs. La majorité des sociétés de la zone Asie-Pacifique sont aussi principalement des distributeurs alimentaires. Cette zone se caractérise également par un nombre élevé de marchand d'électronique grand public et ceux-ci présentent de faibles marges. Les distributeurs d'habillement et de produits spécialisés à plus fortes marges se situent plutôt en Amérique du Nord et en Europe, contribuant ainsi à améliorer la rentabilité moyenne dans ces zones.

Les 10 premiers distributeurs par zones

Les 10 premiers distributeurs européens restent les mêmes qu'en 2006 avec toutefois un léger changement dans leur classement.

Tesco parvient à la 2^e place, devançant Metro, tandis qu'Ahold poursuit son déclin, se plaçant 10^e derrière Leclerc. Tesco continue à croître plus rapidement que Carrefour qui demeure encore le plus gros distributeur européen.

Les 10 premiers distributeurs nord-américains figurent tous parmi les 20 premiers mondiaux. Tous ont leur siège aux États-Unis. Le plus gros distributeur canadien, Loblaw, se place parmi les derniers du palmarès au 36^e rang du groupe. Parmi les changements intervenus l'année dernière, signalons le démantèlement d'Albertson's dont la place parmi les 10 premiers de la région a été prise par CVS. Walgreens a dépassé Lowe's et s'arrogé la 7^e place du groupe américain.

Le Japon perd sa suprématie dans la zone Asie-Pacifique. Dans l'édition de l'année dernière des Champions mondiaux de la Distribution, 7 sociétés japonaises comptaient parmi les 10 premiers distributeurs de la zone. En 2006, le Japon était représenté par 5 sociétés. La Corée du Sud, patrie de Lotte Shopping Company et de Shinsegae Company, fait pour la première fois son apparition parmi les 10 premiers de la zone Asie-Pacifique. C'est seulement dans sa 2^e année d'existence que Seven & I a

réussi à supplanter AEON comme numéro 1 des distributeurs asiatiques. Créés en 2005 par Ito-Yokado, Seven Eleven Japan et Denny's Japan regroupent, entre autres, Millennium Retailing et York-Benimaru.

Bien que de nombreux distributeurs latino-américains aient gravi des échelons en 2006, la région n'est toujours représentée que par 9 sociétés au palmarès des 250 Champions, dont Grupo Pão de Açúcar (détenue à 34 % par le groupe français Casino) représentant le Brésil est la plus importante. Dans l'analyse de l'année dernière, cette société a été présentée comme faisant partie des activités internationales de Casino. Cette année, dans la mesure où elle n'est consolidée que par intégration proportionnelle dans les résultats de ce groupe, elle figure au palmarès comme entité autonome. Le distributeur latino-américain en tête du classement l'année dernière, Casas Bahia, est tombé à la 4^e place. Les ventes de Distribucion y Servicio (en 236^e position en 2005) n'ont pas atteint le seuil qui aurait permis à cette société chilienne de se placer parmi les 250 Champions.

Seuls 4 distributeurs (un de moins que l'année dernière) de la zone Afrique/Moyen Orient restent en lice. Tous ont leur siège en Afrique du Sud. Pick 'n Pay conserve sa position dominante dans la région. Edgars Stores, en 5^e position l'année dernière, n'a pas pu se qualifier pour faire partie du club des 250 Champions en 2006.

Top 10 North American retailers, 2006

N. America rank	Top 250 rank	Company	Retail sales (US\$ billions)	Country of origin
1	1	Wal-Mart	\$345.0	US
2	3	Home Depot	\$90.8	US
3	6	Kroger	\$66.1	US
4	7	Target	\$59.5	US
5	8	Costco	\$59.0	US
6	9	Sears Holdings	\$53.0	US
7	12	Walgreens	\$47.4	US
8	13	Lowe's	\$46.9	US
9	18	CVS	\$40.3	US
10	19	Safeway	\$40.2	US

Source : published company data and Planet Retail

Top 10 European retailers, 2006

Europe rank	Top 250 rank	Company	Retail sales (US\$ billions)	Country of origin
1	2	Carrefour	\$97.9	France
2	4	Tesco	\$80.0	UK
3	5	Metro	\$74.9	Germany
4	10	Schwarz	\$52.4	Germany
5	11	Aldi	\$50.0	Germany
6	14	Rewe	\$45.9	Germany
7	16	Auchan	\$43.2	France
8	17	Edeka Zentrale	\$40.7	Germany
9	20	E. Leclerc	\$38.7	France
10	22	Ahold	\$37.1	Netherlands

Source : published company data and Planet Retail

Top 10 Asia/Pacific retailers, 2006

Asia/Pac rank	Top 250 rank	Company	Retail sales (US\$ billions)	Country of origin
1	15	Seven & I Holdings	\$43.8	Japan
2	21	AEON	\$38.1	Japan
3	25	Woolworths	\$32.5	Australia
4	31	Coles Group	\$25.6	Australia
5	54	AS Watson	\$12.8	Hong Kong SAR
6	58	Yamada Denki	\$12.4	Japan
7	75	Uny	\$10.2	Japan
8	79	Lotte	\$9.4	S. Korea
9	87	The Daiei	\$8.9	Japan
10	92	Shinsegae	\$8.5	S. Korea

Source : published company data and Planet Retail

Top Latin American retailers, 2006

Lat. America rank	Top 250 rank	Company	Retail sales (US\$ billions)	Country of origin
1	111	CBD/Grupo Pão de Açúcar	\$6.4	Brazil
2	119	Cencosud	\$5.9	Chile
3	133	Soriana	\$5.4	Mexico
4	158	Casas Bahia	\$4.5	Brazil
5	159	Falabella	\$4.3	Chile
6	163	Comercial Mexicana	\$4.1	Mexico
7	209	FEMSA Comercio	\$3.3	Mexico
8	212	El Puerto de Liverpool	\$3.2	Mexico
9	242	Grupo Gigante	\$2.8	Mexico

Source : published company data and Planet Retail

Top Africa/Middle East retailers, 2006

Africa/ME rank	Top 250 rank	Company	Retail sales (US\$ billions)	Country of origin
1	123	Pick 'n Pay	\$5,711.0	S. Africa
2	131	Shoprite Holdings	\$5,429.0	S. Africa
3	150	Massmart	\$4,851.0	S. Africa
4	230	Metcash Africa	\$2,962.0	S. Africa

Source : published company data and Planet Retail

Analyse par secteurs de produits – La hiérarchie des besoins de Maslow se vérifie dans la distribution

Product sector profiles

	No. of Companies	Average 2006 retail sales (US\$mil)	Average No. of countries, 2006
Top 250*	250	\$12,985	6.2
Fashion Goods	49	\$6,763	8.1
Fast-Moving Consumer Goods*	133	\$16,472	4.7
Hardlines & Leisure Goods*	53	\$9,885	8.4
Diversified	15	\$13,352	5.5

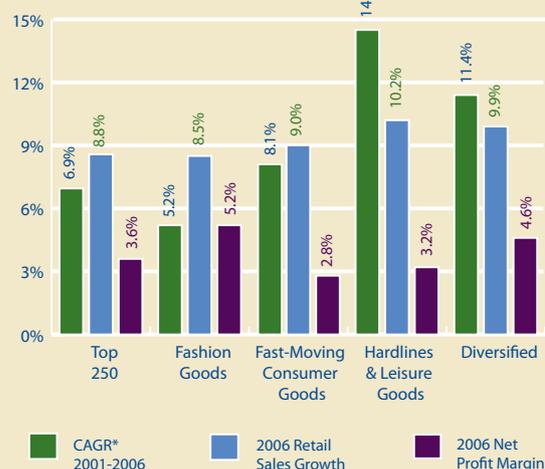
** Average number of countries excludes Dell, Alticor (Amway), Avon, and AAFES, whose global or near-global coverage would skew the average

Source : published company data and Planet Retail

Tout le monde a besoin de se nourrir. Les sociétés de distribution alimentaire et autres biens de consommation sont, de loin, les plus importantes, avec des ventes se situant en moyenne à hauteur de 16,5 milliards de \$ en 2006. Bien qu'importantes, ces sociétés n'en sont pas moins au régime maigre. Les marges bénéficiaires nettes moyennes de ce secteur sont restées aux alentours de 2,8 % seulement en 2006.

Les supermarchés, les drugstores et autres types de vente de biens de consommation de masse continuent à constituer les formats prédominants parmi les 250 Champions de la grande distribution. Toutefois, les besoins fondamentaux en nourriture et en logement étant de plus en plus satisfaits à travers le monde, les dépenses des consommateurs ont davantage pour objet d'autres paramètres liés au bien être individuel et la valorisation de soi.

Average sales growth and profitability by product sector



*CAGR = Compound Annual Growth Rate in retail sales

Source: published company data and Planet Retail

Cette observation est confirmée par le nombre de distributeurs parmi les 250 Champions exploitant plusieurs types de formats. En 2006, par exemple, 49 sociétés exploitaient des magasins spécialisés dans l'habillement et/ou la chaussure. Elles étaient au nombre de 47 et de 40 respectivement dans les deux dernières éditions des Champions mondiaux de la Distribution. Le nombre de distributeurs d'électronique grand public est passé de 34 en 2004 et 36 en 2005 à 37 cette année. Le nombre de distributeurs « Autres spécialités » (dont ceux qui se spécialisent dans les équipements sportifs, l'ameublement et la décoration intérieure, les jouets et les articles de loisir, la bijouterie, les pièces détachées automobiles et les fournitures de bureau) est également plus élevé, passant de 80 en 2004 et 84 en 2005 à 88 cette année.

Retail formats operated by top 250 retailers



Source: published company data and Planet Retail

■ Top 250 2006

Bien que le nombre des distributeurs exploitant des formats liés à l'alimentation parmi les 250 Champions n'ait pas diminué en 2006, le mix de formats continue à évoluer. Les distributeurs exploitant les formats hypermarché /grandes surfaces et hard discount sont plus nombreux, alors que le nombre de ceux qui ont choisi les formats supermarché et drugstore indépendants est en baisse.

Les distributeurs d'articles de mode (habillement, chaussures, bijouterie, accessoires et tissus d'ameublement) sont, en termes de taille, environ deux fois moins importants que les autres distributeurs du palmarès des 250 Champions, avec une moyenne de ventes de 6,8 milliards de \$. La croissance des distributeurs d'articles de mode en tant que groupe a été plus lente au cours des 5 dernières années que celle des

distributeurs appartenant aux trois autres groupes de produits, tirée vers le bas par les résultats relativement décevants des grands magasins par rapport à ceux des magasins spécialisés. Les ventes ont toutefois repris leur progression en 2006, particulièrement dans le secteur des grands magasins. En dépit d'une croissance du chiffre d'affaires plus lente, le secteur des articles de mode a bénéficié d'une rentabilité considérablement supérieure à la moyenne avec des résultats nets se situant en moyenne aux alentours de 5,2 % des ventes en 2006.

Les distributeurs de biens durables et d'équipements de loisirs disposent des réseaux mondiaux de magasins, de loin, les plus étendus. Les sociétés de ce secteur de produits étaient implantées dans 11,6 pays en moyenne en 2006, contre 6,2 pays pour l'ensemble des 250 Champions. L'expansion à l'international a permis de générer un taux de croissance annuel moyen des ventes entre 2001 et 2006 de ce secteur à 14,5 %, qui est le plus élevé toutes catégories de produits confondues.

Le groupe de distributeurs considérés comme « Diversifiés » est constitué de ceux dont aucune des trois autres catégories de produits ne représente au moins 50 % du volume total des ventes en 2006. Avec leur large éventail de produits (alimentation, habillement, équipements pour la maison et autres marchandises générales) et souvent une variété de formats de distribution (du supermarché en passant par le grand magasin au magasin spécialisé) ces sociétés sont, en général, importantes. Elles sont toutefois plus modestement représentées dans le monde que les trois autres secteurs. La diversification semble cependant avoir porté ses fruits au travers d'une forte croissance et de marges bénéficiaires satisfaisantes.

Top 10 fast-moving consumer goods retailers, 2006

Sector rank	Top 250 rank	Company	Retail sales (US\$ billions)	Country of origin
1	1	Wal-Mart	\$345.0	US
2	2	Carrefour	\$97.9	France
3	4	Tesco	\$80.0	UK
4	5	Metro	\$74.9	Germany
5	6	Kroger	\$66.1	US
6	8	Costco	\$59.0	US
7	10	Schwarz	\$52.4	Germany
8	11	Aldi	\$50.0	Germany
9	12	Walgreens	\$47.4	US
10	14	Rewe	\$45.9	Germany

Source: published company data and Planet Retail

Top 10 hardlines & leisure goods retailers, 2006

Sector rank	Top 250 rank	Company	Retail sales (US\$ billions)	Country of origin
1	3	Home Depot	\$90.8	US
2	13	Lowe's	\$46.9	US
3	23	Best Buy Co.	\$35.9	US
4	35	IKEA	\$21.2	Sweden
5	38	Staples	\$18.2	US
6	40	PPR	\$17.6	France
7	44	Kingfisher	\$16.1	UK
8	48	Office Depot	\$15.0	US
9	49	DSG	\$14.4	UK
10	53	Toys "R" Us	\$13.1	US

Source: published company data and Planet Retail

Top 10 fashion goods retailers, 2006

Sector rank	Top 250 rank	Company	Retail sales (US\$ billions)	Country of origin
1	28	Federated Dept. Stores	\$27.0	US
2	37	J.C. Penney	\$19.9	US
3	42	TJX	\$17.4	US
4	45	Gap	\$15.9	US
5	46	Kohl's	\$15.5	US
6	60	Otto Group	\$11.7	Germany
7	64	KarstadtQuelle	\$11.4	Germany
8	69	LVMH	\$10.8	France
9	71	Limited Brands	\$10.7	US
10	74	Inditex	\$10.3	Spain

Source: published company data and Planet Retail

Top 10 diversified retailers, 2006

Sector rank	Top 250 rank	Company	Retail sales (US\$ billions)	Country of origin
1	7	Target	\$59.5	US
2	9	Sears Holdings	\$53.0	US
3	39	El Corte Inglés	\$17.6	Spain
4	43	Marks & Spencer	\$16.3	UK
5	79	Lotte	\$9.4	S. Korea
6	91	Kesko	\$8.5	Finland
7	125	Tokyu	\$5.7	Japan
8	140	Gr. Galeries Lafayette	\$5.2	France
9	154	Big Lots	\$4.7	US
10	159	Falabella	\$4.3	Chile

Source: published company data and Planet Retail

Les 10 premiers distributeurs par secteurs de produits

Les 10 premiers distributeurs par grands secteurs de produits sont pratiquement les mêmes qu'en 2006.

Walgreens a rejoint le groupe des 10 premiers distributeurs de biens de consommation, tandis que Target se voit reclassé en distributeur « diversifié », aucune de ses catégories de produits ne représentant, à elle seule, 50 % ou plus de ses ventes en 2006. La catégorie la plus importante, de l'assortiment de Target est représentée pour 32 % par des produits de consommation courante en 2006. Plus de la moitié des 250 Champions, soit 133 sociétés, est pour l'essentiel constituée de distributeurs de biens de consommation de masse.

Tout comme l'année dernière, le secteur des biens durables et des équipements de loisirs compte 53 distributeurs. Contrairement à 2005, Dell ne fait plus partie des 10 premiers et a été remplacé par Toys « R » Us.

Le groupe des distributeurs d'articles de mode a été profondément remanié avec l'arrivée de LVMH en 8^e position parmi les 10 premiers et le remplacement de H&M par Inditex comme première chaîne spécialisée multinationale. L'entrée de LVMH dans le palmarès des 10 plus grands distributeurs d'articles de mode est essentiellement due à un changement de méthode de comptabilisation des ventes de la société. Les ventes de détail de LVMH n'incluaient, aux fins des éditions des années passées des Champions mondiaux de la Distribution, que le segment « Distribution sélective ». L'édition de cette année inclut les ventes de détail des magasins de l'enseigne dans toutes les branches d'activité de la société. Comme mentionné plus haut, le japonais Millennium Retailing, en 9^e position des distributeurs d'articles de mode l'année dernière, a été éliminé de la liste en tant qu'entité autonome, ses ventes étant désormais consolidées dans Seven & I Holdings.

Changements à noter dans le classement

Parmi les 250 Champions de cette année, 34 sociétés ont gagné 10 places ou plus, la majorité suite à des fusions et acquisitions. Parmi ces gagnants, citons GameStop, le plus grand distributeur mondial de jeux vidéo avec 4 700 magasins dans le monde. La société a fusionné avec son concurrent, Electronics Boutique en octobre 2005 passant ainsi de la 201^e position à la 134^e une année plus tard.

Le distributeur alimentaire canadien, Metro, a racheté A&P Canada à Tengelmann vers la fin de l'exercice 2005, ce qui lui a permis de passer, du même coup, de la 121^e à la 77^e position. Aux États-Unis, SuperValu a racheté plus de 1 100 magasins à Albertson's, Inc. en juin 2006, gagnant ainsi 39 places pour se propulser au 27^e rang des plus grands distributeurs mondiaux.

Des gains de places, certes plus modestes mais néanmoins impressionnants, ont été réalisés grâce à leur croissance organique par des sociétés comme Falabella et Cencosud au Chili, Dolruyt en Belgique et PetSmart et Abercrombie & Fitch aux États-Unis.

Les plus grandes avancées dans le classement n'ont toutefois pas été dues à une croissance particulièrement rapide, mais plutôt à la prise en compte différente du chiffre d'affaires de certaines sociétés (LVMH comme mentionné plus haut, par exemple).

D'autres sources d'informations ont été exploitées cette année pour plusieurs sociétés non cotées de manière à faire reposer les données comparatives d'une année sur l'autre sur des bases plus cohérentes, ce qui a eu un impact significatif sur de nombreuses sociétés exploitant des magasins de proximité telles que Wawa, RaceTrac Petroleum et QuikTrip aux États-Unis. L'appréciation de ces sociétés doit donc être évaluée sur leur progression de chiffre d'affaires plutôt que sur leur progression dans le palmarès.

Quarante sociétés ont été rétrogradées de 10 places ou plus dans le palmarès 2006. Quinze d'entre elles sont basées au Japon, soit plus de la moitié des sociétés japonaises présentes parmi les 250 Champions. Comme mentionné plus haut, l'impact des cours de change est au moins partiellement responsable de ces résultats.

Deux sociétés ont chuté de plus de 10 places par rapport à leur classement de l'année dernière. Albertson's LLC (en 143^e position) qui a connu le déclin le plus sévère est tout ce qui reste de Albertson's, Inc., numéro 16 au palmarès de l'année dernière et de ce qui fut un jour la deuxième chaîne alimentaire des États-Unis. En janvier 2006, la société a conclu une série d'accords prévoyant la vente de certaines de ses activités à SuperValu, à CVS et à un consortium d'investisseurs (l'actuel Albertson's LLC).

Saks, Inc. vient en 2^e position dans les rétrogradations, perdant 120 places et étant relégué de la 113^e à la 233^e position. Ce distributeur a vendu son groupe Saks Department Stores (Proffitt's et McRae's) à Belk en juillet 2005 et son groupe Northern Department Stores (exerçant son activité sous plusieurs enseignes) à Bon-Ton Stores en mars 2006.

Arrivée des distributeurs chinois et russes

Cette année, 18 sociétés ont rejoint les rangs des 250 Champions. Pour la première fois le club des élites inclut des distributeurs d'origine chinoise et russe. Parmi les distributeurs représentant la Chine, citons le groupe Bailian (en 101^e position), Suning Appliance Co. (en 216^e position), GOME Electrical Appliances Holding Limited (en 218^e position) et le groupe Dalian Dashang (en 224^e position).

Le groupe Bailian est une entreprise très complexe, constituée d'un grand nombre de sociétés d'exploitation distinctes. Le groupe a pour principale activité l'exploitation de grands magasins et de supermarchés. Il a été créé en 2003 lorsque la municipalité de Shanghai a fusionné plusieurs groupes de distribution pour réduire les coûts et résister plus efficacement à l'invasion des sociétés étrangères telles que Wal-Mart et Carrefour. Les filiales de distribution du groupe Dalian Dashang exploitent des grands magasins et des supermarchés et sont spécialisées dans l'électronique et l'ameublement.

Suning Appliance Company et GOME sont en concurrence sur les marchés de l'électronique grand public et des appareils électroménagers. Les deux sociétés ont connu une expansion rapide durant ces deux dernières années et, à elles seules, contrôlent quelques 20 % du marché chinois dans ces catégories de produits.

Les nouveaux venus de Russie parmi les 250 Champions s'appellent X5 Retail (en 191^e position) et Euroset (en 229^e position). Le groupe X5 est né, en mai 2006, de la fusion de Pyaterochka et de Perekrestok, deux grandes chaînes de magasins russes. Avec des magasins dans 22 régions de la Fédération Russe plus le Kazakhstan et l'Ukraine, X5 est le plus gros distributeur alimentaire multi-formats de Russie. Le groupe Euroset, société non cotée, est le plus grand distributeur de combinés sans fil du pays.

Migros Türk (en 236^e position), détenu par Koç Holding, le plus grand conglomérat de Turquie et le hongrois CBA Kereskedelmi (en 180^e position) rejoignent les 4 distributeurs chinois et les 2 distributeurs russes comme nouveaux venus parmi les 250 Champions.

Le groupe Home Retail, le nouveau venu le plus haut placé (en 67^e position) du palmarès, a fait scission avec GUS plc en octobre 2006. Le premier distributeur britannique d'équipements pour la maison et de marchandises générales est constitué de deux noms bien connus dans tous les foyers britanniques : Homebase et Argos.

Top 250 newcomers, 2006

Top 250 rank	Name of company	Country of origin
67	Home Retail Group plc	UK
101	Bailian Group	China
111	Companhia Brasileira de Distribuição SA Grupo Pão de Açúcar	Brazil
174	Apoteket AB	Sweden
180	CBA Kereskedelmi Kft.	Hungary
191	X5 Retail Group N.V.	Russia
200	The Bon-Ton Stores, Inc.	US
214	Blokker Holding N.V.	Netherlands
216	Suning Appliance Co. Ltd.	China
218	GOME Electrical Appliances Holding Limited	China
222	Cumberland Farms, Inc.	US
224	Dalian Dashang Group	China
225	RONA Inc.	Canada
229	Euroset Group	Russia
236	Koç Holding/Migros Türk TAS	Turkey
240	Groupe Vivarte	France
245	American Eagle Outfitters, Inc.	US
250	Liquor Control Board of Ontario	Canada

Source : published company data and Planet Retail

Les 50 premiers en rythme de croissance tirent profit des nouveaux venus

Les ventes des 50 premiers distributeurs en rythme de croissance ont augmenté en moyenne de 28,7 % sur la période 2001-2006, soit plus de 3 fois le taux des 250 Champions. Huit des 18 nouveaux venus au palmarès 2006 des Champions mondiaux se sont également distingués en figurant parmi les 50 premiers en rythme de croissance. Parmi eux, citons le groupe russe Euroset qui prend la tête du peloton avec un taux de croissance annuel composé de ses ventes de 137 % sur une période de 5 ans. Deux des 4 distributeurs chinois, GOME et Suning, sont également proches du sommet en termes de progression de leurs ventes sur 5 ans.

Le groupe islandais Baugur, premier distributeur en rythme de croissance au palmarès de l'année dernière, est descendu à la 2^e place. La société, dont l'essentiel des ventes en grande distribution se fait au Royaume-Uni, a poursuivi sa politique d'acquisition. Ces dernières années, les acquisitions ou les prises de participation incluent le groupe Big Food, Hamleys (jouets), Magasin Du Nord et House of Fraser (grands magasins), Goldsmiths et Mappin & Webb (joaillerie), MK One (habillement) et Merlin (électronique).

Exploiter les marchés géographiquement mal desservis et cibler des catégories de produits à fort potentiel ont permis à de nombreux distributeurs parmi les 50 premiers de renforcer leur rythme de croissance. Les distributeurs de ce club d'élites sont originaires de toutes les régions du monde et représentent virtuellement toutes les catégories de marchandises et tous les formats de distribution, ce qui tend à prouver que les sociétés qui offrent une valeur ajoutée supérieure ont de multiples moyens d'assurer leur croissance.

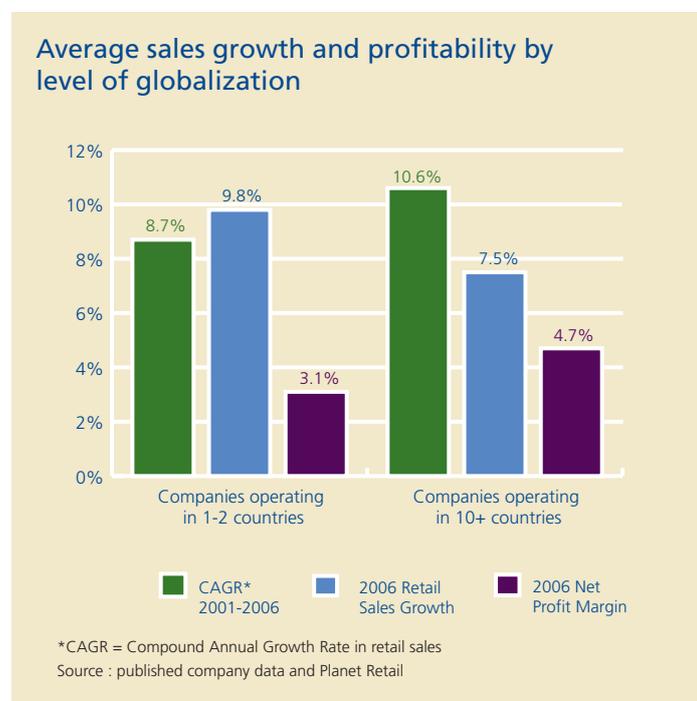
Growth rank	Top 250 rank	Name of company	Country of origin	Formats	2006 retail sales (US\$mil)	2001-2006 CAGR*
1	229	Euroset Group	Russia	Electronics Specialty	2,973	137.0%
2	47	Baugur Group hf.	Iceland	Apparel/Footwear Specialty, Cash&Carry/Warehouse Club, Convenience/Forecourt Store, Department Store, Discount Store, Drug Store/Pharmacy, Electronics Specialty, Other Specialty, Supermarket	15,033	112.0%
3	218	GOME Electrical Appliances Holding Limited	China	Electronics Specialty	3,104	65.8%
4	59	Alimentation Couche-Tard Inc.	Canada	Convenience/Forecourt Store	12,087	51.2%
5	76	The Jean Coutu Group (PJC) Inc.	Canada	Drug Store/Pharmacy	9,786	49.3%
6	125	Tokyu Corporation	Japan	Convenience/Forecourt Store, Department Store, Drug Store/Pharmacy, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	5,652	42.9%
7	216	Suning Appliance Co. Ltd.	China	Electronics Specialty	3,126	41.1%
8	54	AS Watson & Company, Ltd.	Hong Kong SAR	Discount Store, Drug Store/Pharmacy, Electronics Specialty, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	12,764	38.0%
9	134	GameStop Corp.	US	Other Specialty	5,319	36.5%
10	200	The Bon-Ton Stores, Inc.	US	Department Store, Other Specialty	3,362	36.0%
11	224	Dalian Dashang Group	China	Department Store, Electronics Specialty, Other Specialty, Supermarket	3,036	36.0%
12	236	Koç Holding/Migros Türk TAS	Turkey	Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	2,911	34.3%
13	119	Cencosud S.A.	Chile	Department Store, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	5,864	28.6%
14	209	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexico	Convenience/Forecourt Store, Discount Store	3,261	28.6%
15	70	Amazon.com, Inc.	US	Non-Store	10,711	28.0%
16	164	Bic Camera Inc.	Japan	Electronics Specialty	4,114	27.0%

Growth rank	Top 250 rank	Name of company	Country of origin	Formats	2006 retail sales (US\$mil)	2001-2006 CAGR*
17	195	Dirk Rossmann GmbH	Germany	Drug Store/Pharmacy	3,478	26.9%
18	158	Casas Bahia SA	Brazil	Electronics Specialty	4,528	26.1%
19	33	WM Morrison Supermarkets Plc	UK	Supermarket	23,035	25.9%
20	159	S.A.C.I. Falabella	Chile	Department Store, Home Improvement, Hypermarket/ Supercenter/Superstore	4,302	24.3%
21	27	SuperValu Inc.	US	Discount Store, Drug Store/Pharmacy, Hypermarket/ Supercenter/Superstore, Supermarket	28,016	24.0%
22	189	The Carphone Warehouse Group PLC	UK	Electronics Specialty, Non-Store	3,613	23.7%
23	217	Dick's Sporting Goods, Inc.	US	Other Specialty	3,114	23.7%
24	180	CBA Kereskedelmi Kft.	Hungary	Supermarket	3,750	22.6%
25	50	Mercadona, S.A.	Spain	Supermarket	14,178	21.9%
26	74	Inditex S.A.	Spain	Apparel/Footwear Specialty, Other Specialty	10,251	21.6%
27	199	GS Retail Co Ltd (previously LG Mart)	S. Korea	Convenience/Forecourt Store, Department Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	3,368	21.3%
28	58	Yamada Denki Co., Ltd.	Japan	Electronics Specialty	12,358	20.8%
29	126	Whole Foods Market, Inc.	US	Supermarket	5,607	19.8%
30	156	Wawa Inc.	US	Convenience/Forecourt Store	4,670	19.7%
31	204	Abercrombie & Fitch Co.	US	Apparel/Footwear Specialty	3,318	19.4%
32	150	Massmart Holdings Limited	S. Africa	Cash & Carry/Warehouse Club, Discount Department Store, Electronics Specialty, Home Improvement	4,851	19.2%
33	207	Roundy's Supermarkets, Inc.	US	Supermarket	3,278	18.9%
34	118	The Pantry, Inc.	US	Convenience/Forecourt Store	5,962	17.9%
35	109	Bed Bath and Beyond, Inc.	US	Other Specialty	6,617	17.7%
36	77	Metro Inc.	Canada	Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Drug Store/ Pharmacy, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	9,581	17.6%
37	13	Lowe's Companies, Inc.	US	Home Improvement	46,927	16.2%
38	123	Pick 'n Pay Stores Ltd.	S. Africa	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Drug Store/Pharmacy, Home Improvement, Hypermarket/ Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	5,711	15.9%
39	46	Kohl's Corporation	US	Department Store	15,544	15.7%
40	245	American Eagle Outfitters, Inc.	US	Apparel/Footwear Specialty	2,794	15.3%
41	222	Cumberland Farms, Inc.	US	Convenience/Forecourt Store	3,050	15.3%
42	133	Organizacion Soriana S.A. de C.V.	Mexico	Cash & Carry/Warehouse Club, Hypermarket/Supercenter/ Superstore	5,361	15.2%
43	78	Leroy Merlin Groupe (now Groupe Adeo)	France	Home Improvement	9,422	15.1%
44	179	Sheetz, Inc.	US	Convenience/Forecourt Store	3,800	14.9%
45	173	Dollar Tree Stores, Inc.	US	Discount Store	3,969	14.8%
46	212	El Puerto de Liverpool, SA de CV	Mexico	Department Store	3,189	14.5%
47	171	Casey's General Stores, Inc.	US	Convenience/Forecourt Store	4,023	14.4%
48	248	Sports Authority	US	Other Specialty	2,740	14.1%
49	12	Walgreen Co.	US	Drug Store/Pharmacy	47,409	14.0%
50	18	CVS Corp.	US	Drug Store/Pharmacy	40,286	13.6%

**CAGR = Compound Annual Growth Rate in Retail Sales
Source : published company data and Planet Retail

La mondialisation rapporte

Sur le long terme, la croissance des distributeurs implantés dans plusieurs pays est plus rapide de près de 2 points que celle des distributeurs implantés dans 1 ou 2 pays. Ce point n'est pas vérifié en 2006, année pendant laquelle les distributeurs plutôt insulaires ont connu une croissance supérieure à celle de leurs collègues plus ouverts sur le monde. Cependant, la rentabilité des distributeurs mondiaux était considérablement plus élevée: les distributeurs implantés dans 10 pays ou plus ont affiché une marge bénéficiaire nette moyenne de 4,7 %, contre 3,1% pour ceux qui n'étaient implantés que dans 1 ou 2 pays.



Méthodologie et sources des données de l'étude

Les sociétés figurent au palmarès des 250 Champions mondiaux de la Distribution selon leurs ventes de détail (hors ventes de véhicules) pour l'exercice 2006 (recouvre les exercices clos en juin 2007).

Un certain nombre de sources ont été consultées pour établir le palmarès des 250 Champions. Les rapports annuels, les dépôts auprès de la SEC et les informations recueillies dans les communiqués de presse, les fiches signalétiques ou les sites Web des sociétés ont constitué les principales sources de données financières et autres données sociales. Si aucune information émise par la société n'était disponible, d'autres sources dans le domaine public ont été utilisées, parmi lesquelles les estimations des journaux de la profession, les rapports des analystes du secteur d'activité et différentes bases de données économiques. Les données sur les distributeurs du secteur

alimentaire hors des États-Unis ont été fournies par Planet Retail, un grand fournisseur de veille économique sur l'industrie de la distribution qui fournit des services d'informations et d'analyses à la disposition des décideurs, quel que soit leur secteur d'activité. Planet Retail suit plus de 1 800 distributeurs alimentaires et 4 000 enseignes dans plus de 130 pays. Planet Retail dispose de bureaux à Londres, Francfort et Tokyo. Pour plus d'informations, consulter le site www.planetretail.net.

Les ventes groupe représentent le chiffre d'affaires consolidé de la société mère du distributeur, que celle-ci ait ou non pour principale activité la distribution. De même, les chiffres donnés pour les gains/pertes traduisent les résultats de la société mère.

Pour les distributeurs qui font partie d'un conglomérat plus important, les ventes de détail ne reflètent que la part au détail du chiffre d'affaires consolidé de la société. La vente de détail exclut les services de restauration/les restaurants exploités séparément et le produit des ventes en gros ou d'autres activités business-to-business - B2B (sauf lorsque ces ventes sont faites par des magasins détaillants), lorsqu'il a été possible de les dissocier.

Les données sur le chiffre d'affaires excluent les ventes de détail à l'enseigne de magasins franchisés, licenciés ou membres indépendants de coopératives, mais incluent les royalties et les redevances de franchises ou de licences. Le chiffre d'affaires groupe inclut les ventes en gros à des sites d'exploitation en réseau (magasins participants et autres magasins approvisionnés). Les données sur le chiffre d'affaires excluent les entités dans lesquelles les sociétés ne détiennent que des intérêts minoritaires.

Pour établir une base commune sur laquelle appuyer le classement des sociétés par le résultat de leurs ventes de détail, les ventes (et résultats financiers) de l'exercice 2006 des sociétés non-américaines ont été convertis en dollars américains. Les cours de change ont donc un impact sur les résultats. OANDA.com est la source des données sur les cours de change. Le cours de change quotidien moyen correspondant à chacun des exercices des sociétés a été utilisé pour convertir les résultats de ces sociétés en dollars américains. Le taux de croissance annuel composé des ventes de détail de la période 2001-2006 a toutefois été calculé dans la monnaie locale de la société.

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
1	Wal-Mart Stores, Inc.	US	348,650	344,992	11,284	Cash & Carry/Warehouse Club, Discount Department Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Argentina, Brazil, Canada, China, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Japan, Mexico, Nicaragua, Puerto Rico, UK, US	11.1%
2	Carrefour S.A.	France	97,861	97,861	2,850	Cash & Carry/Warehouse Club, Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Algeria, Argentina, Belgium, Brazil, China, Columbia, Dominican Republic, Egypt, France, French Polynesia, Greece, Guadeloupe, Indonesia, Italy, Malaysia, Martinique, Oman, Poland, Portugal, Qatar, Reunion, Romania, Saudi Arabia, Singapore, Spain, Switzerland, Taiwan, Thailand, Turkey, Tunisia, UAE	2.3%
3	The Home Depot, Inc.	US	90,837	90,837	5,761	Home Improvement, Non-Store	Canada, China, Mexico, Puerto Rico, US, Virgin Islands	11.1%
4	Tesco plc	UK	79,976	79,976	3,549	Convenience/Forecourt Store, Department Store, Discount Department Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	China, Czech Rep., Hungary, Japan, Rep. of Ireland, Malaysia, Poland, Slovakia, S. Korea, Thailand, Turkey, UK	12.5%
5	Metro AG	Germany	75,225	74,857	1,327	Apparel/Footwear Specialty, Cash & Carry/Warehouse Club, Department Store, Electronics Specialty, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Austria, Belgium, Bulgaria, China, Croatia, Czech Rep., Denmark, France, Germany, Greece, Hungary, India, Italy, Japan, Luxembourg, Moldova, Morocco, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Russia, Serbia and Montenegro, Slovakia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, Ukraine, UK, Vietnam	4.0%
6	The Kroger Co.	US	66,111	66,111	1,115	Convenience/Forecourt Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	US	5.7%
7	Target Corp.	US	59,490	59,490	2,787	Discount Department Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore	US	8.3%
8	Costco Wholesale Corp.	US	60,151	58,963	1,103	Cash & Carry/Warehouse Club	Canada, Japan, Mexico, Puerto Rico, S. Korea, Taiwan, UK, US.	11.6%
9	Sears Holdings Corp.	US	53,012	53,012	1,490	Department Store, Discount Department Store, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Non-Store, Other Specialty	Canada, Guam, Puerto Rico, US, Virgin Islands	8.0%
10	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	52,422 ^e	52,422 ^e	n/a	Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore	Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Rep., Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Rep. of Ireland, Italy, Luxembourg, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Spain, Sweden, UK	12.0%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
11	Aldi GmbH & Co. oHG	Germany	50,010 ^e	50,010 ^e	n/a	Discount Store, Supermarket	Australia, Austria, Belgium, Denmark, France, Germany, Rep. of Ireland, Luxembourg, Netherlands, Portugal, Slovenia, Spain, Switzerland, UK, US	4.4%
12	Walgreen Co.	US	47,409	47,409	1,751	Drug Store/Pharmacy	Puerto Rico, US	14.0%
13	Lowe's Companies, Inc.	US	46,927	46,927	3,105	Home Improvement	US	16.2%
14	Rewe-Zentral AG	Germany	54,583	45,850 ^e	n/a	Cash & Carry/Warehouse Club, Discount Store, Drug Store/Pharmacy, Electronics Specialty, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Austria, Bulgaria, Croatia, Czech Rep., France, Germany, Hungary, Italy, Poland, Romania, Russia, Slovakia, Switzerland, Ukraine	2.2%
15	Seven & I Holdings Co., Ltd.	Japan	45,692 ⁰	43,835 ^e	1,142	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Department Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Canada, China, Japan, US	ne
16	Groupe Auchan SA	France	43,955	43,154	937	Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	China, France, Hungary, Italy, Luxembourg, Morocco, Poland, Portugal, Romania, Russia, Spain, Taiwan	5.6%
17	Edeka Zentrale AG & Co. KG	Germany	42,448 ^e	40,749 ^e	n/a	Cash & Carry/Warehouse Club, Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Austria, Czech Republic, Denmark, Germany, Russia	5.0%
18	CVS Corp.	US	43,814	40,286	1,369	Drug Store/Pharmacy	US	13.6%
19	Safeway, Inc.	US	40,185	40,185	871	Supermarket	Canada, US	3.2%
20	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	38,692 ^e	38,692 ^e	n/a	Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	France, Italy, Poland, Portugal, Slovenia, Spain	3.9%
21	AEON Co., Ltd.	Japan	41,300	38,058	494	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Department Store, Discount Store, Drug Store/Pharmacy, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Canada, China, Hong Kong SAR, Japan, Malaysia, S. Korea, Taiwan, Thailand, UK, US	8.9%
22	Koninklijke Ahold N.V	Netherlands	56,369	37,149	1,129	Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Drug Store/Pharmacy, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Czech Rep., Estonia, Latvia, Lithuania, Netherlands, Norway, Poland, Slovakia, Sweden, US	-6.5%
23	Best Buy Co., Inc.	US	35,934	35,934	1,377	Electronics Specialty	Canada, China, US	12.9%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
24	ITM Développement International (Intermarché)	France	34,018 ^e	33,678 ^e	n/a	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Home Improvement, Other Specialty, Supermarket	Belgium, Bosnia-Herzegovina, France, Poland, Portugal, Romania, Serbia, Spain	-3.8%
25	Woolworths Ltd.	Australia	33,384	32,456	1,017	Convenience/Forecourt Store, Discount Department Store, Electronics Specialty, Other Specialty, Supermarket	Australia, India, New Zealand	11.8%
26	J Sainsbury Plc	UK	32,463	31,912	615	Convenience/Forecourt Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	UK	0.0%
27	SuperValu Inc.	US	37,406	28,016	452	Discount Store, Drug Store/Pharmacy, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	US	24.0%
28	Federated Department Stores, Inc. (now Macy's, Inc.)	US	26,970	26,970	995	Department Store	Guam, Puerto Rico, US	11.5%
29	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	28,593	26,967	754	Cash & Carry/Warehouse Club, Convenience/Forecourt Store, Discount Department Store, Discount Store, Electronics Specialty, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Non-Store, Supermarket	Argentina, Brazil, Colombia, France, Madagascar, Mauritius, Netherlands, Thailand, Uruguay, Venezuela, Vietnam	-0.1%
30	Tengelmann Warenhandels-gesellschaft KG	Germany	26,380	26,380	n/a	Apparel/Footwear Specialty, Discount Store, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Austria, Bosnia-Herzegovina, Czech Rep., Germany, Hungary, Italy, Poland, Portugal, Romania, Russia, Slovenia, Spain, Switzerland, US	-3.9%
31	Coles Group Ltd.	Australia	25,580	25,580	870	Convenience/Forecourt Store, Discount Department Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Australia, New Zealand	7.5%
32	Delhaize Group	Belgium	24,151	24,151	442	Cash & Carry/Warehouse Club, Convenience/Forecourt Store, Drug Store/Pharmacy, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Belgium, Czech Rep., Germany, Greece, Indonesia, Luxembourg, Romania, US	-2.1%
33	WM Morrison Supermarkets Plc	UK	23,173	23,035	460	Supermarket	UK	25.9%
34	Publix Super Markets, Inc.	US	21,820	21,655	1,097	Convenience/Forecourt Store, Supermarket	US	7.2%
35	The IKEA Group	Sweden	21,231	21,231	n/a	Other Specialty	Australia, Austria, Belgium, Canada, China, Czech Rep., Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Hong Kong SAR, Hungary, Iceland, Israel, Italy, Japan, Kuwait, Malaysia, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Russia, Saudi Arabia, Singapore, Slovakia, Spain, Sweden, Switzerland, Taiwan, Turkey, UAE, UK, US	10.7%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
36	Loblaw Companies Limited	Canada	25,262	19,904 ^e	(192)	Cash & Carry/Warehouse Club, Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Canada	7.5%
37	J.C. Penney Co., Inc.	US	19,903	19,903	1,153	Department Store, Non-Store	Puerto Rico, US	-9.1%
38	Staples, Inc.	US	18,161	18,161	974	Non-Store, Other Specialty	Belgium, Canada, Germany, Netherlands, Portugal, UK, US	11.1%
39	El Corte Inglés, S.A.	Spain	21,751	17,618 ^e	906	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Department Store, Electronics Specialty, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Belgium, Greece, Portugal, Spain	7.5%
40	PPR S.A.	France	22,525	17,551 ^e	861	Apparel/Footwear Specialty, Non-Store, Other Specialty	Australia, Austria, Belgium, Brazil, Canada, China, Cyprus, Croatia, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hong Kong SAR, Iceland, India, Indonesia, Italy, Japan, Jordan, Lebanon, Luxembourg, Malaysia, Malta, Mexico, Norway, Netherlands, Philippines, Poland, Portugal, Qatar, Russia, Saudi Arabia, Slovenia, S. Africa, S. Korea, Singapore, Spain, Sweden, Switzerland, Taiwan, Thailand, Turkey, Ukraine, UAE, UK, US	3.2%
41	Rite Aid Corp.	US	17,508	17,508	27	Drug Store/Pharmacy	US	2.9%
42	TJX Companies, Inc.	US	17,405	17,405	738	Apparel/Footwear Specialty, Other Specialty	Canada, Germany, Hong Kong, Puerto Rico, Rep. of Ireland, UK, US	10.2%
43	Marks & Spencer Plc	UK	16,255	16,255	1,249	Convenience/Forecourt Store, Department Store, Supermarket	Bahrain, Bermuda, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Rep., Greece, Hong Kong SAR, Hungary, India, Indonesia, Rep. of Ireland, Kuwait, Latvia, Malaysia, Malta, Oman, Philippines, Poland, Qatar, Romania, Russia, Saudi Arabia, Singapore, Slovakia, Slovenia, S. Korea, Switzerland, Thailand, Turkey, UAE, UK	1.1%
44	Kingfisher plc	UK	16,133	16,133	626	Home Improvement	China, France, Rep. of Ireland, Italy, Poland, Russia, S. Korea, Spain, Taiwan, Turkey, UK	-6.3%
45	Gap, Inc.	US	15,943	15,943	778	Apparel/Footwear Specialty, Non-Store	Canada, France, Ireland, Japan, Puerto Rico, UK, US	2.9%
46	Kohl's Corporation	US	15,544	15,544	1,109	Department Store	US	15.7%
47	Baugur Group hf.	Iceland	15,033 ^e	15,033 ^e	n/a	Apparel/Footwear Specialty, Cash&Carry/Warehouse Club, Convenience/Forecourt Store, Department Store, Discount Store, Drug Store/Pharmacy, Electronics Specialty, Other Specialty, Supermarket	Bahrain, Belgium, Cyprus, Denmark, France, Germany, Greece, Iceland, Rep. of Ireland, Kuwait, Lebanon, Monaco, Netherlands, Norway, Qatar, Russia, Saudi Arabia, Singapore, Spain, Sweden, Switzerland, Taiwan, UAE, UK, US	112.0%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
48	Office Depot, Inc.	US	15,011	15,011	516	Non-Store, Other Speciality	Belgium, China, Czech Republic, Canada, Costa Rica, El Salvador, France, Germany, Guatemala, Hungary, Honduras, Ireland, Italy, Israel, Japan, Lithuania, Mexico, Netherlands, Panama, S. Korea, Spain, Switzerland, Thailand, UK, US	6.1%
49	DSG International plc	UK	15,154	14,375	10	Electronics Specialty, Non-Store	Austria, Belgium, Czech Rep., Cyprus, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Rep. of Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, UK	9.4%
50	Mercadona, S.A.	Spain	14,178	14,178	304	Supermarket	Spain	21.9%
51	Coop Italia	Italy	13,702 ^e	13,702 ^e	n/a	Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Croatia, Italy	5.1%
52	Meijer, Inc.	US	13,324 ^e	13,324 ^e	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	US	3.9%
53	Toys "R" Us, Inc.	US	13,050	13,050	109	Other Specialty	Australia, Austria, Bahrain, Canada, China, Denmark, Egypt, Finland, France, Germany, Hong Kong SAR, Indonesia, Israel, Japan, Kuwait, Malaysia, Mauritius, Netherlands, Norway, Oman, Puerto Rico, Portugal, Qatar, Saudi Arabia, Singapore, S. Africa, Spain, Sweden, Switzerland, Taiwan, Thailand, Turkey, UAE, UK, US	3.4%
54	AS Watson & Company, Ltd.	Hong Kong SAR	12,764	12,764	n/a	Discount Store, Drug Store/Pharmacy, Electronics Specialty, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Australia, Austria, Belgium, China, Czech Rep., Estonia, France, Germany, Hong Kong SAR, Hungary, Rep. of Ireland, Israel, Italy, Latvia, Liechtenstein, Lithuania, Luxembourg, Macau, Malaysia, Morocco, Netherlands, Philippines, Poland, Portugal, Romania, Russia, Singapore, Slovakia, S. Korea, Spain, Switzerland, Taiwan, Thailand, Tunisia, Turkey, UK	38.0%
55	Louis Delhaize S.A.	Belgium	12,677	12,677	n/a	Cash & Carry/Warehouse Club, Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Belgium, France, French Guiana, Guadeloupe, Hungary, Luxembourg, Martinique, Romania, UK	3.7%
56	Circuit City Stores, Inc.	US	12,430	12,430	(8)	Electronics Specialty	Canada, US	-0.6%
57	Migros-Genossenschafts Bund	Switzerland	16,485	12,364 ^e	602	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Department Store, Discount Store, Electronics Specialty, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	France, Germany, Switzerland	1.3%
58	Yamada Denki Co., Ltd.	Japan	12,358	12,358	372	Electronics Specialty	Japan	20.8%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
59	Alimentation Couche-Tard Inc.	Canada	12,087	12,087	196	Convenience/Forecourt Store	Canada, US	51.2%
60	Otto Group	Germany	19,406	11,715	460	Apparel/Footwear Specialty, Cash & Carry/Warehouse Club, Non-Store, Other Specialty	Austria, Belgium, China (JV), Czech Rep., France, Germany, Hungary, Italy, Japan, Korea, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Russia, Slovakia, Spain, Switzerland, Taiwan, UK, US	-10.6%
61	Coop Norden AB	Sweden	11,610	11,610	4	Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Denmark, Norway, Sweden	ne
62	Alliance Boots plc	UK	21,770	11,517	732	Drug Store/Pharmacy	Rep. of Ireland, Italy, Netherlands, Norway, Russia, Thailand, UK	4.5%
63	Sobeys Inc.	Canada	11,463	11,463	153	Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Drug Store/Pharmacy, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Canada	6.0%
64	KarstadtQuelle AG (now Arcandor AG)	Germany	16,519	11,437	434	Department Store, Non-Store, Other Specialty	Austria, Belgium, Bosnia-Herzegovina, Croatia, Czech Rep., Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Hungary, Italy, Latvia, Netherlands, Poland, Romania, Russia, Serbia-Montenegro, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Ukraine, UK	-10.5%
65	H.E. Butt Grocery Company	US	11,301 ^e	11,301 ^e	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Mexico, US	4.9%
66	Dell Inc.	US	57,420	11,157 ^e	2,583	Non-Store	Global	11.7%
67	Home Retail Group plc	UK	10,975	10,975	382	Home Improvement, Non-Store, Other Specialty	UK	ne
68	Coop	Switzerland	11,807	10,862	248	Convenience/Forecourt Store, Department Store, Drug Store/Pharmacy, Electronics Specialty, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Switzerland	3.7%
69	LVMH	France	19,228	10,767 ^e	2,360	Apparel/Footwear Specialty, Department Store, Other Specialty	Australia, Canada, China, Czech Rep., France, Greece, Guam, Hong Kong SAR, Italy, Japan, Luxembourg, Malaysia, New Zealand, Poland, Portugal, Romania, Saipain, Singapore, S. Korea, Spain, Taiwan, UK, US	n/a
70	Amazon.com, Inc.	US	10,711	10,711	190	Non-Store	Canada, China, France, Germany, Japan, UK, US	28.0%
71	Limited Brands, Inc.	US	10,671	10,671	676	Apparel/Footwear Specialty, Non-Store, Other Specialty	Canada, US	2.6%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
72	John Lewis Partnership Plc	UK	10,597	10,597	202	Department Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Non-Store, Supermarket	UK	7.2%
73	Système U, Centrale Nationale	France	10,517 ^e	10,517 ^e	n/a	Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	France, Martinique, Mauritius, New Caledonia, Reunion, Tahiti	6.2%
74	Inditex S.A.	Spain	10,360	10,251	1,266	Apparel/Footwear Specialty, Other Specialty	Andorra, Argentina, Austria, Bahrain, Belgium, Brazil, Canada, Chile, China, Costa Rica, Cyprus, Czech Rep., Denmark, Dominican Rep., El Salvador, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hong Kong SAR, Hungary, Iceland, Indonesia, Rep. of Ireland, Israel, Italy, Japan, Jordan, Kuwait, Latvia, Lebanon, Lithuania, Luxembourg, Malaysia, Malta, Mexico, Monaco, Morocco, Netherlands, Norway, Panama, Philippines, Poland, Portugal, Qatar, Romania, Russia, Saudi Arabia, Serbia, Singapore, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Thailand, Turkey, UAE, UK, US, Uruguay, Venezuela	21.6%
75	Uny Co., Ltd.	Japan	10,520	10,204 ^e	80	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Department Store, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Hong Kong SAR, Japan	0.6%
76	The Jean Coutu Group (PJC) Inc.	Canada	11,470	9,786	141	Drug Store/Pharmacy	Canada, US	49.3%
77	Metro Inc.	Canada	9,581	9,581	221	Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Drug Store/Pharmacy, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Canada	17.6%
78	Leroy Merlin Groupe (now Groupe Adeo)	France	9,422 ^e	9,422 ^e	n/a	Home Improvement	Brazil, China, France, Greece, Italy, Poland, Portugal, Russia, Spain	15.1%
79	Lotte Shopping Co., Ltd.	S. Korea	9,599	9,369 ^e	784	Department Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	S. Korea	12.6%
80	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Italy	9,299 ^e	9,299 ^e	n/a	Supermarket	Albania, Italy	9.5%
81	H & M Hennes & Mauritz AB	Sweden	9,173	9,173	1,448	Apparel/Footwear Specialty	Austria, Belgium, Canada, Czech Rep., Denmark, Finland, France, Germany, Hungary, Rep. of Ireland, Italy, Kuwait, Luxembourg, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, UAE, UK, US	11.5%
82	Dollar General Corp.	US	9,170	9,170	138	Discount Store	US	11.5%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
83	Dansk Supermarked A/S	Denmark	9,146 ^e	9,146 ^e	n/a	Apparel/Footwear Specialty, Department Store, Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore	Denmark, Germany, Poland, Sweden, UK	7.6%
84	ICA AB	Sweden	9,156	9,094 ^e	325	Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Drug Store/Pharmacy, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Estonia, Latvia, Lithuania, Norway, Sweden	1.6%
85	OfficeMax, Inc.	US	8,966	8,966	92	Non-Store, Other Specialty	Mexico, Puerto Rico, US, Virgin Islands	3.9%
86	SPAR Österreichische Warenhandels-AG	Austria	8,962 ^e	8,962 ^e	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Austria, Croatia, Czech Rep., Hungary, Italy, Slovenia	6.3%
87	The Daiei, Inc.	Japan	10,990	8,902 ^e	354	Apparel/Footwear Specialty, Department Store, Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Japan	-11.3%
88	S Group (SOK)	Finland	12,282	8,890 ^e	n/a	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Department Store, Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Estonia, Finland, Latvia	9.7%
89	Avon Products, Inc.	US	8,764	8,677	478	Non-Store	Albania, Argentina, Australia, Austria, Bermuda, Bolivia, Bosnia, Brazil, Bulgaria, Canada, Cayman, Chile, China, Colombia, Croatia, Czech Republic, Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Guatemala, Honduras, HongKong, Hungary, India, Indonesia, Ireland, Italy, Japan, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Macedonia, Malaysia, Mauritius, Mexico, Moldova, Morocco, Netherlands, New Zealand, Nicaragua, Panama, Peru, Philippines, Poland, Portugal, Puerto Rico, Romania, Russia, Serbia, Slovak Republic, Slovenia, South Africa, South Korea, Spain, Switzerland, Taiwan, Thailand, Turkey, Ukraine, UK, US, Uruguay, Vietnam, Venezuela	7.8%
90	Nordstrom, Inc.	US	8,561	8,561	678	Apparel/Footwear Specialty, Department Store, Non-Store	Belgium, France, Portugal, US	8.7%
91	Kesko Corporation	Finland	10,991	8,534 ^e	463	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Department Store, Discount Store, Electronics Specialty, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Estonia, Finland, Latvia, Lithuania, Norway, Russia, Sweden	6.7%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
92	Shinsegae Co., Ltd.	S. Korea	8,515	8,515	502	Department Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore	China, S. Korea	10.1%
93	Army & Air Force Exchange Service (aka AAFES)	US	8,921	8,474	428	Convenience/Forecourt Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty	Global	4.0%
94	Kesa Electricals plc	UK	8,370	8,370	203	Electronics Specialty, Non-Store, Other Specialty	Belgium, Czech Rep., France, Italy, Netherlands, Slovakia, Switzerland, Turkey, UK	ne
95	BJ's Wholesale Club, Inc.	US	8,480	8,303	72	Cash & Carry/Warehouse Club	US	10.0%
96	Somerfield Group	UK	8,219 ^e	8,219 ^e	n/a	Convenience/Forecourt Store, Supermarket	UK	-1.5%
97	Takashimaya Company, Limited	Japan	8,983	8,061	217	Apparel/Footwear Specialty, Department Store	Japan, Singapore, Taiwan, US	-0.9%
98	Fa. Anton Schlecker	Germany	7,801 ^e	7,801 ^e	n/a	Drug Store/Pharmacy, Hypermarket/Supercenter/Superstore	Austria, Belgium, Czech Rep., Denmark, France, Germany, Hungary, Italy, Luxembourg, Netherlands, Poland, Portugal, Spain	4.2%
99	Menard, Inc.	US	7,750 ^e	7,750 ^e	n/a	Home Improvement	US	7.9%
100	Dillard's, Inc.	US	7,636	7,636	246	Department Store	US	-1.3%
101	Bailian Group	China	7,534 ^e	7,534 ^e	n/a	Convenience/Forecourt Store, Department Store, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	China	ne
102	Winn-Dixie Stores, Inc.	US	7,201	7,201	301	Supermarket	US	-10.2%
103	C&A Europe	Belgium	7,190	7,190	n/a	Apparel/Footwear Specialty	Austria, Belgium, Czech Rep., France, Germany, Hungary, Luxembourg, Netherlands, Poland, Portugal, Russia, Spain, Switzerland	3.1%
104	Liberty Media Corp. / QVC, Inc.	US	8,613	7,074	856	Non-Store	Austria, Germany, Rep. of Ireland, Japan, UK, US	12.5%
105	Grupo Eroski	Spain	7,398 ^e	7,025 ^e	240	Cash & Carry/Warehouse Club, Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	France, Spain	6.6%
106	Shoppers Drug Mart Corp.	Canada	6,868	6,868	373	Drug Store/Pharmacy	Canada	-72.6%
107	Canadian Tire Corporation, Limited	Canada	7,294	6,657	313	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Other Specialty	Canada	8.5%
108	Isetan Co., Ltd.	Japan	6,692	6,633	157	Apparel/Footwear Specialty, Department Store, Supermarket	China, Japan, Malaysia, Singapore, Thailand	6.5%
109	Bed Bath and Beyond, Inc.	US	6,617	6,617	594	Other Specialty	Puerto Rico, US	17.7%
110	Mitsukoshi, Ltd.	Japan	6,883	6,559	111	Department Store	China, France, Germany, Hong Kong SAR, Italy, Japan, Spain, Taiwan, UK, US	-3.5%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
111	Companhia Brasileira de Distribuição SA Grupo Pão de Açúcar	Brazil	6,395	6,395	39	Convenience/Forecourt Store, Electronics Specialty, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Brazil	11.5%
112	Family Dollar Stores, Inc.	US	6,395	6,395	195	Discount Store	US	11.8%
113	Co-operative Group Ltd.	UK	13,400	6,343	403	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Department Store, Drug Store/Pharmacy, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	UK	5.9%
114	Alticor Inc. /Amway, Quixtar	US	6,300 ^e	6,162 ^e	n/a	Non-Store	Global	6.2%
115	Hudson's Bay Company	Canada	6,161 ^e	6,161 ^e	n/a	Apparel/Footwear Specialty, Department Store, Discount Department Store, Discount Store, Other Specialty	Canada	-0.8%
116	Edion Corporation	Japan	6,337	6,020	63	Electronics Specialty, Home Improvement	Japan	10.4%
117	The Daimaru, Inc.	Japan	7,152	5,985	148	Department Store, Supermarket	Japan	0.2%
118	The Pantry, Inc.	US	5,962	5,962	89	Convenience/Forecourt Store	US	17.9%
119	Cencosud S.A.	Chile	5,984	5,864 ^e	246	Department Store, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Argentina, Chile	28.6%
120	Giant Eagle, Inc.	US	5,845 ^e	5,845 ^e	n/a	Convenience/Forecourt Store, Supermarket	US	6.2%
121	Foot Locker, Inc.	US	5,750	5,750	251	Apparel/Footwear Specialty, Non-Store	Austria, Australia, Belgium, Canada, Denmark, France, Germany, Guam, Rep. of Ireland, Italy, Luxembourg, Netherlands, New Zealand, Puerto Rico, Spain, Sweden, UK, US, Virgin Islands	5.6%
122	Next plc	UK	6,106	5,726	616	Apparel/Footwear Specialty, Non-Store, Other Specialty	Bahrain, Cyprus, Czech Rep., Denmark, Iceland, India, Indonesia, Rep. of Ireland, Japan, Kuwait, Lebanon, Malta, Oman, Qatar, Russia, Slovakia, Saudi Arabia, Thailand, Turkey, UAE, UK	12.1%
123	Pick 'n Pay Stores Ltd.	S. Africa	5,711	5,711	98	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Drug Store/Pharmacy, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Australia, Botswana, Namibia, S. Africa, Swaziland, Zimbabwe	15.9%
124	Esselunga S.p.A.	Italy	5,694 ^e	5,694 ^e	226	Supermarket	Italy	8.2%
125	Tokyu Corporation	Japan	11,830	5,652	503	Convenience/Forecourt Store, Department Store, Drug Store/Pharmacy, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Japan	42.9%
126	Whole Foods Market, Inc.	US	5,607	5,607	204	Supermarket	Canada, UK, US	19.8%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
127	Ross Stores, Inc.	US	5,570	5,570	242	Apparel/Footwear Specialty	Guam, US	13.3%
128	Ets Franz Colruyt S.A.	Belgium	6,682	5,548	337	Cash & Carry/Warehouse Club, Convenience/Forecourt Store, Non-Store, Other Specialty, Supermarket	Belgium, France	12.2%
129	Yodobashi Camera Co., Ltd.	Japan	5,532	5,532	125	Electronics Specialty	Japan	8.4%
130	Blockbuster, Inc.	US	5,524	5,462	55	Other Specialty	Argentina, Australia, Brazil, Canada, Chile, Colombia, Denmark, El Salvador, Guatemala, Rep. of Ireland, Israel, Italy, Mexico, New Zealand, Panama, Portugal, Spain, Taiwan, Thailand, UK, Uruguay, US, Venezuela.	1.6%
131	Shoprite Holdings Ltd.	S. Africa	5,429	5,429	151	Cash & Carry/Warehouse Club, Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Electronics Specialty, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Angola, Botswana, Ghana, India, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mauritius, Mozambique, Namibia, Nigeria, Swaziland, S. Africa, Tanzania, Uganda, Zambia, Zimbabwe	12.0%
132	Defense Commissary Agency (aka DeCA)	US	5,420	5,420 ^e	n/a	Supermarket	The Azores, Belgium, Egypt, Germany, Guam, Italy, Japan, Netherlands, Puerto Rico, Saudi Arabia, S. Korea, Spain, Turkey, UK, US	1.5%
133	Organizacion Soriana S.A. de C.V.	Mexico	5,361	5,361	247	Cash & Carry/Warehouse Club, Hypermarket/Supercenter/Superstore	Mexico	15.2%
134	GameStop Corp.	US	5,319	5,319	158	Other Specialty	Australia, Austria, Canada, Denmark, Finland, Germany, Guam, Ireland, Italy, New Zealand, Norway, Puerto Rico, Spain, Sweden, Switzerland, UK, US	36.5%
135	Hy-Vee, Inc.	US	5,300 ^e	5,300 ^e	n/a	Drug Store/Pharmacy, Supermarket	US	6.9%
136	Barnes & Noble, Inc.	US	5,261	5,261	151	Non-Store, Other Specialty	US	1.6%
137	AutoZone, Inc.	US	5,948	5,240	569	Other Specialty	Mexico, Puerto Rico, US	3.7%
138	Jerónimo Martins, SGPS SA	Portugal	5,536	5,202	190	Cash & Carry/Warehouse Club, Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Poland, Portugal	1.8%
139	Reitangruppen AS	Norway	5,229	5,193 ^e	76	Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Electronics Specialty, Other Specialty	Denmark, Norway, Sweden	5.7%
140	Groupe Galeries Lafayette SA	France	6,424	5,177 ^e	343	Convenience/Forecourt Store, Department Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty	France, Germany	-8.5%
141	Makro (SHV)	Netherlands	18,986	5,107	523	Cash & Carry/Warehouse Club, Other Specialty	Argentina, Brazil, China, Colombia, Indonesia, Pakistan, Philippines, Thailand, Venezuela	-1.4%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
142	Déathlon Group	France	5,031	5,031	n/a	Other Specialty	Belgium, Brazil, China, France, Germany, Hungary, Italy, Netherlands, Poland, Portugal, Russia, Spain, UK	7.4%
143	Albertson's LLC (formerly Albertson's, Inc.)	US	5,010 ^e	5,010 ^e	n/a	Convenience/Forecourt Store, Supermarket	US	-33.3%
144	RaceTrac Petroleum Inc.	US	5,000 ^e	5,000 ^e	n/a	Convenience/Forecourt Store	US	n/a
145	QuikTrip Corp.	US	5,000 ^e	5,000 ^e	n/a	Convenience/Forecourt Store	US	10.4%
146	Maxeda (formerly Royal Vendex KBB)	Netherlands	4,978	4,978	n/a	Apparel/Footwear Specialty, Department Store, Home Improvement, Other Specialty	Belgium, Denmark, France, Germany, Luxembourg, Netherlands, Spain	-3.6%
147	Beisia Group	Japan	5,564 ^e	4,965 ^e	n/a	Convenience/Forecourt Store, Electronics Specialty, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty	Japan	12.6%
148	Globus Holding GmbH & Co. KG	Germany	4,923 ^e	4,923 ^e	n/a	Electronics Specialty, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore	Czech Rep., Germany, Russia	2.0%
149	Dairy Farm International Holdings Limited	Hong Kong SAR	5,175	4,874 ^e	211	Convenience/Forecourt Store, Drug Store/Pharmacy, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	China, Hong Kong SAR, India, Indonesia, S. Korea, Macau, Malaysia, Singapore, Taiwan, Thailand, Vietnam	0.9%
150	Massmart Holdings Limited	S. Africa	4,851	4,851	150	Cash & Carry/Warehouse Club, Discount Department Store, Electronics Specialty, Home Improvement	Botswana, Ghana, Lesotho, Malawi, Mauritius, Mozambique, Namibia, Nigeria, S. Africa, Tanzania, Uganda, Zambia, Zimbabwe	19.2%
151	The Sherwin-Williams Co.	US	7,810	4,845	576	Home Improvement	Argentina, Brazil, Canada, Chile, Jamaica, Mexico, Peru, Puerto Rico, US, Uruguay, Virgin Islands	8.6%
152	RadioShack Corp.	US	4,778	4,778	73	Electronics Specialty	Puerto Rico, US, Virgin Islands	0.0%
153	Longs Drug Stores Corp.	US	5,097	4,777	74	Drug Store/Pharmacy	US	2.1%
154	Big Lots, Inc.	US	4,743	4,743	124	Discount Store	US	6.7%
155	CompUSA Inc.	US	n/a	4,700 ^e	n/a	Electronics Specialty, Non-Store	Puerto Rico, US	2.8%
156	Wawa Inc.	US	4,670 ^e	4,670 ^e	n/a	Convenience/Forecourt Store	US	19.7%
157	Advance Auto Parts, Inc.	US	4,617	4,617	231	Other Specialty	Puerto Rico, US, Virgin Islands	12.9%
158	Casas Bahia SA	Brazil	4,528 ^e	4,528 ^e	92	Electronics Specialty	Brazil	26.1%
159	S.A.C.I. Falabella	Chile	4,472	4,302 ^e	380	Department Store, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore	Argentina, Chile, Colombia, Peru	24.3%
160	Kojima Co., Ltd.	Japan	4,291	4,288 ^e	16	Electronics Specialty	Japan	0.2%
161	PetSmart, Inc.	US	4,234	4,234	185	Other Specialty	Canada, US	11.1%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
162	Luxottica Group S.p.A.	Italy	5,874	4,138	533	Other Specialty	Australia, Austria, Belgium, Canada, China, Czech Rep., France, Hong Kong SAR, Rep. of Ireland, Netherlands, New Zealand, Portugal, Puerto Rico, Singapore, Spain, UAE, UK, US	9.3%
163	Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V.	Mexico	4,191	4,124	203	Cash & Carry/Warehouse Club, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Mexico	6.7%
164	Bic Camera Inc.	Japan	4,156	4,114	52	Electronics Specialty	Japan	27.0%
165	Celesio AG	Germany	27,096	4,108	529	Drug Store/Pharmacy	Belgium, Czech Rep., Rep. of Ireland, Italy, Netherlands, Norway, UK	9.8%
166	Wegmans Food Markets Inc	US	4,100 ^e	4,100 ^e	n/a	Supermarket	US	7.0%
167	Borders Group, Inc.	US	4,114	4,064	(151)	Other Specialty	Australia, Ireland, New Zealand, Puerto Rico, Singapore, UK, US	3.7%
168	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	Germany	4,062 ^e	4,062 ^e	49 ^e	Drug Store/Pharmacy	Austria, Bosnia & Herzegovina, Croatia, Czech Rep., Germany, Hungary, Serbia & Montenegro, Slovakia, Slovenia	9.2%
169	Pathmark Stores, Inc.	US	4,058	4,058	(18)	Supermarket	US	0.5%
170	Neiman Marcus, Inc.	US	4,106	4,030	57	Apparel/Footwear Specialty, Department Store, Non-Store	US	6.6%
171	Casey's General Stores, Inc.	US	4,023	4,023	62	Convenience/Forecourt Store	US	14.4%
172	Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG	Germany	3,972	3,972	104	Home Improvement	Bulgaria, Germany, Greece, Hungary, Luxembourg, Poland, Romania, Turkey	ne
173	Dollar Tree Stores, Inc.	US	3,969	3,969	192	Discount Store	US	14.8%
174	Apoteket AB	Sweden	5,065	3,888	61	Drug Store/Pharmacy	Sweden	2.2%
175	Fast Retailing Co., Ltd.	Japan	3,882	3,882	350	Apparel/Footwear Specialty	Belgium, China, France, Germany, Hong Kong SAR, Luxembourg, Italy, Japan, Portugal, S. Korea, Spain, UK, US	1.4%
176	Wesfarmers Limited/Bunnings	Australia	7,666	3,882	618	Home Improvement	Australia, New Zealand	10.0%
177	Michaels Stores, Inc.	US	3,865	3,865	41	Other Specialty	Canada, US	8.8%
178	Littlewoods Shop Direct Home Shopping Limited	UK	3,822 ^e	3,822 ^e	n/a	Non-Store	Rep. of Ireland, UK	1.5%
179	Sheetz, Inc.	US	3,800 ^e	3,800 ^e	n/a	Convenience/Forecourt Store	US	14.9%
180	CBA Kereskedelmi Kft.	Hungary	3,750 ^e	3,750 ^e	n/a	Supermarket	Bulgaria, Croatia, Hungary, Lithuania, Romania, Slovakia	22.6%
181	Williams-Sonoma, Inc.	US	3,728	3,728	209	Non-Store, Other Speciality	Canada, US	12.3%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
182	Norma Lebensmittelfilialbetrieb, GmbH & Co. KG	Germany	3,718 ^e	3,718 ^e	n/a	Discount Store, Drug Store/Pharmacy	Austria, Czech Rep., France, Germany	5.9%
183	Modelo Continente, S.G.P.S., S.A.	Portugal	4,220	3,718	199	Apparel/Footwear Specialty, Convenience/Forecourt Store, Electronics Specialty, Home Improvement, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Portugal	-4.7%
184	Gigas K's Denki Corporation	Japan	3,690	3,690	61	Electronics Specialty	Japan	ne
185	Belk, Inc.	US	3,685	3,685	182	Department Store	US	10.4%
186	Laurus N.V.	Netherlands	3,636	3,636	(57)	Supermarket	Netherlands	-14.7%
187	HMV Group plc	UK	3,620	3,620	31	Non-Store, Other Specialty	Belgium, Canada, Hong Kong SAR, Rep. of Ireland, Japan, Netherlands, Singapore, UK	2.7%
188	Marui Co. Ltd.	Japan	4,726	3,614	36	Apparel/Footwear Specialty, Department Store, Other Specialty	Japan	-1.0%
189	The Carphone Warehouse Group PLC	UK	7,555	3,613	127	Electronics Specialty, Non-Store	Belgium, France, Germany, Rep. of Ireland, Netherlands, Portugal, Spain, Sweden, Switzerland, UK	23.7%
190	Raley's Inc.	US	3,599 ^e	3,599 ^e	n/a	Convenience/Forecourt Store, Supermarket	US	1.7%
191	X5 Retail Group N.V.	Russia	3,551	3,551	103	Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Kazakhstan, Russia, Ukraine	ne
192	Signet Group plc	UK	3,521	3,521	263	Other Specialty	UK, US	3.7%
193	Stater Bros. Holdings, Inc.	US	3,508	3,508	26	Supermarket	US	6.4%
194	Life Corporation	Japan	3,583	3,494 ^e	14	Supermarket	Japan	1.8%
195	Dirk Rossmann GmbH	Germany	3,478	3,478	n/a	Drug Store/Pharmacy	Czech Rep., Germany, Hungary, Poland	26.9%
196	East Japan Railway Company	Japan	22,747	3,424	1,505	Convenience/Forecourt Store	Japan	1.7%
197	Burlington Coat Factory Warehouse Corp.	US	3,403	3,403	n/a	Department Store	US	5.7%
198	Woolworths Group plc	UK	5,090	3,372	25	Apparel/Footwear Specialty, Department Store	China, Rep. of Ireland, UAE, UK	-2.8%
199	GS Retail Co Ltd (previously LG Mart)	S. Korea	3,368	3,368	44	Convenience/Forecourt Store, Department Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	S. Korea	21.3%
200	The Bon-Ton Stores, Inc.	US	3,456	3,362	47	Department Store, Other Specialty	US	36.0%
201	Shimamura Co., Ltd.	Japan	3,349	3,349	161	Apparel/Footwear Specialty	Japan, Taiwan	9.0%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
202	Bertelsmann AG	Germany	24,241	3,348	3,045	Non-Store, Other Specialty	Australia, Austria, Belgium, Canada, China, Czech Rep., France, Germany, Hungary, Italy, Japan, Netherlands, New Zealand, Poland, Portugal, Russia, Slovakia, S. Korea, Spain, Sweden, Switzerland, Ukraine, UK, US	-2.9%
203	Berkshire Hathaway Inc./Retail	US	51,803	3,334	2,131	Other Specialty	US	10.8%
204	Abercrombie & Fitch Co.	US	3,318	3,318	422	Apparel/Footwear Specialty	Canada, US, UK	19.4%
205	Douglas Holding AG	Germany	3,299	3,295	94	Apparel/Footwear Specialty, Other Specialty	Austria, France, Czech Rep., Denmark, Germany, Italy, Hungary, Monaco, Netherlands, Poland, Portugal, Russia, Slovakia, Slovenia, Spain, Switzerland, Turkey, US	4.1%
206	IAC/InteractiveCorp/HSN	US	6,278	3,292	193	Non-Store	Austria, Germany, Switzerland, US	11.2%
207	Roundy's Supermarkets, Inc.	US	3,900 ^e	3,278 ^e	n/a	Supermarket	US	18.9%
208	Jim Pattison Group	Canada	5,557	3,273 ^e	n/a	Cash & Carry/Warehouse Club, Discount Store, Supermarket	Canada	3.4%
209	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexico	3,261	3,261	n/a	Convenience/Forecourt Store, Discount Store	Mexico	28.6%
210	Arcadia Group Limited	UK	3,232	3,232	n/a	Apparel/Footwear Specialty	Austria, Bahrain, Bosnia & Herzegovina, Chile, Croatia, Cyprus, Denmark, Iceland, Indonesia, Israel, Kuwait, Lebanon, Malaysia, Malta, Philippines, Poland, Portugal, Qatar, Russia, Saudi Arabia, Serbia & Montenegro, Singapore, Slovenia, Spain, Sweden, Turkey, UAE, UK, US	-0.1%
211	Heiwado Co. Ltd.	Japan	3,533	3,215 ^e	51	Department Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	China, Japan	3.9%
212	El Puerto de Liverpool, SA de CV	Mexico	3,189	3,189 ^e	319	Department Store	Mexico	14.5%
213	Hankyu Department Stores, Inc.	Japan	3,389	3,166	69	Department Store, Supermarket	Japan	-0.9%
214	Blokker Holding N.V.	Netherlands	3,141 ^e	3,141 ^e	n/a	Discount Department Store, Other Specialty	Belgium, Croatia, France, Germany, Luxembourg, Morocco, Netherlands, Portugal, Spain, Switzerland, Turkey	9.3%
215	Hachette Distribution Services	France	4,624	3,131	112	Convenience/Forecourt Store, Other Specialty	Australia, Belgium, Canada, China, Czech Rep., Egypt, Fiji, France, Germany, Greece, Hong Kong SAR, Hungary, Lebanon, Poland, Portugal, Romania, Russia, Singapore, Spain, Switzerland, Turkey, UAE, UK, US	5.1%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
216	Suning Appliance Co. Ltd.	China	3,126	3,126	90	Electronics Specialty	China	41.1%
217	Dick's Sporting Goods, Inc.	US	3,114	3,114	113	Other Specialty	US	23.7%
218	GOME Electrical Appliances Holding Limited	China	3,105	3,104	103	Electronics Specialty	China, Hong Kong SAR	65.8%
219	Retail Ventures, Inc.	US	3,068	3,068	(151)	Apparel/Footwear Specialty, Discount Department Store	US	6.1%
220	Debenhams plc	UK	3,065	3,065	78	Apparel/Footwear Specialty, Department Store	Bahrain, Cyprus, Czech Rep., Denmark, Iceland, Indonesia, Rep. of Ireland, Kuwait, Philippines, Qatar, Saudi Arabia, Sweden, UAE, UK	1.2%
221	Charming Shoppes, Inc.	US	3,068	3,064	109	Apparel/Footwear Specialty, Non-Store	US	9.0%
222	Cumberland Farms, Inc.	US	7,000 ^e	3,050 ^e	n/a	Convenience/Forecourt Store	US	15.3%
223	HORNBAACH-Baumarkt-AG	Germany	3,043	3,042	77	Home Improvement	Austria, Czech Rep., Germany, Luxembourg, Netherlands, Slovakia, Sweden, Switzerland	10.7%
224	Dalian Dashang Group	China	3,036 ^e	3,036 ^e	n/a	Department Store, Electronics Specialty, Other Specialty, Supermarket	China	36.0%
225	RONA Inc.	Canada	4,015	3,030	168	Home Improvement	Canada	13.4%
226	Gruppo PAM S.p.A., Gecos S.p.A.	Italy	3,088 ^e	3,029	n/a	Discount Store, Hypermarket/Supercenter/Superstore, Supermarket	Italy	4.0%
227	Mervyn's, LLC	US	3,000 ^e	3,000 ^e	n/a	Department Store	US	-5.8%
228	Finiper S.p.a.	Italy	3,015 ^e	2,994 ^e	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore, Other Specialty	Italy	8.8%
229	Euroset Group	Russia	2,973 ^e	2,973 ^e	n/a	Electronics Specialty	Azerbaijan, Belarus, Estonia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Lithuania, Moldova, Russia, Ukraine, Uzbekistan	137.0%
230	Metcash Trading Africa (Pty) Ltd.	S. Africa	3,125 ^e	2,962	n/a	Cash & Carry/Warehouse Club, Convenience/Forecourt Store, Electronics Specialty, Other Specialty, Supermarket	Angola, Botswana, Lesotho, Malawi, Namibia, S. Africa, Swaziland, Uganda, Zimbabwe	-13.3%
231	President Chain Store Corp.	Taiwan	3,074	2,961	118	Convenience/Forecourt Store, Department Store, Drug Store/Pharmacy, Other Specialty, Supermarket	Canada, China, Philippines, Taiwan, Vietnam	8.6%
232	MatsumotoKiyoshi Co. Ltd.	Japan	2,957	2,948 ^e	35	Drug Store/Pharmacy, Home Improvement	Japan	6.5%
233	Saks, Inc.	US	2,940	2,940	54	Apparel/Footwear Specialty, Department Store	US	-13.5%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e= estimate

Top 250 global retailers

Retail sales rank (FY 06)	Name of company	Country of origin	2006 group sales* (US\$mil)	2006 retail sales (US\$mil)	2006 group income (loss)* (US\$mil)	Formats	Countries of operation	2001-2006 retail sales CAGR**
234	Ruddick Corp. /Harris Teeter	US	3,266	2,923	72	Supermarket	US	3.9%
235	Izumiya Co. Ltd.	Japan	3,243	2,919	19	Department Store, Hypermarket/Supercenter/ Superstore, Supermarket	Japan	1.4%
236	Koç Holding/ Migros Türk TAS	Turkey	3,041	2,911 ^e	56	Discount Store, Hypermarket/Supercenter/ Superstore, Supermarket	Azerbaijan, Bulgaria, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Macedonia, Russia, Turkey	34.3%
237	Axfood AB	Sweden	3,914	2,845	116	Cash & Carry/Warehouse Club, Convenience/Forecourt Store, Discount Store, Hypermarket/Supercenter/ Superstore, Supermarket	Sweden	0.8%
238	The Golub Corporation / Price Chopper	US	2,841 ^e	2,841 ^e	n/a	Supermarket	US	3.4%
239	Daiso Sangyo Inc.	Japan	2,825	2,825	n/a	Discount Store	Bahrain, Canada, Hong Kong SAR, Indonesia, Japan, Kuwait, Macao, New Caledonia, New Zealand, Oman, Qatar, Singapore, S. Korea, Taiwan, Thailand, UAE, US	3.3%
240	Groupe Vivarte	France	2,823 ^e	2,823 ^e	n/a	Apparel/Footwear Specialty	France, Spain, Switzerland	n/a
241	Linens Holding Co. (formerly Linens 'n Things Inc.)	US	2,819	2,819	(154)	Other Specialty	Canada, US	9.1%
242	Grupo Gigante, S.A. de C.V.	Mexico	2,983	2,806 ^e	27	Discount Store, Electronics Specialty, Hypermarket/ Supercenter/Superstore, Other Specialty, Supermarket	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Mexico, US	1.1%
243	Matsuzakaya Co. Ltd.	Japan	2,882	2,806	45	Department Store, Supermarket	Japan	-3.3%
244	Payless ShoeSource, Inc.	US	2,797	2,797	122	Apparel/Footwear Specialty	Canada, Costa Rica, Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Guam, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Northern Mariana Islands (Saipan), Panama, Puerto Rico, Trinidad & Tobago, US, Virgin Islands	-0.8%
245	American Eagle Outfitters, Inc.	US	2,794	2,794	387	Apparel/Footwear Specialty	Canada, Puerto Rico, US	15.3%
246	Fuji Co. Ltd.	Japan	2,799	2,768 ^e	18	Drug Store/Pharmacy, Hypermarket/Supercenter/ Superstore, Supermarket	Japan	3.4%
247	Caprabo, S.A.	Spain	2,756	2,756	4	Supermarket	Spain	8.7%
248	Sports Authority	US	2,740 ^e	2,740 ^e	n/a	Other Specialty	US	14.1%
249	The Maruetsu, Inc.	Japan	2,799	2,732	30	Supermarket	Japan	0.0%
250	Liquor Control Board of Ontario	Canada	3,424	2,722 ^e	1,139	Other Specialty	Canada	5.8%

*Group sales and income/loss may include results from non-retail operations.

**CAGR = Compound Annual Growth Rate

Name after forward slash is retail segment of parent company.

n/a = not available

ne = not in existence (created by merger or divestiture)

e = estimate

Top 250 global retailers alphabetical listing

Abercrombie & Fitch Co.	204	Daimaru, Inc.	117	Isetan Co., Ltd.	108	PetSmart, Inc.	161
Advance Auto Parts, Inc.	157	Dairy Farm International Holdings Limited	149	ITM Développement International (Intermarché)	24	Pick 'n Pay Stores Ltd.	123
AEON Co., Ltd.	21	Daiso Sangyo Inc.	239	Izumiya Co. Ltd.	235	PPR S.A.	40
Albertson's LLC (formerly Albertson's, Inc.)	143	Dalian Dashang Group	224	J Sainsbury Plc	26	Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG	172
Aldi GmbH & Co. oHG	11	Dansk Supermarked A/S	83	J.C. Penney Co., Inc.	37	President Chain Store Corp.	231
Alimentation Couche-Tard Inc.	59	Debenhams plc	220	Jean Coutu Group (PIC) Inc.	76	Publix Super Markets, Inc.	34
Alliance Boots plc	62	Déathlon Group	142	Jerónimo Martins, SGPS SA	138	QuikTrip Corp.	145
Alticor Inc. / Amway, Quixtar	114	Defense Commissary Agency (aka DeCA)	132	Jim Pattison Group	208	RaceTrac Petroleum Inc.	144
Amazon.com, Inc.	70	Delhaize Group	32	John Lewis Partnership Plc	72	RadioShack Corp.	152
American Eagle Outfitters, Inc.	245	Dell Inc.	66	KarstadtQuelle AG (now Arcandor AG)	64	Raley's Inc.	190
Apoteket AB	174	Dick's Sporting Goods, Inc.	217	Kesa Electricals plc	94	Reitangruppen AS	139
Arcadia Group Limited	210	Dillard's, Inc.	100	Kesko Corporation	91	Retail Ventures, Inc.	219
Army & Air Force Exchange Service (aka AAFES)	93	Dirk Rossmann GmbH	195	Kingfisher plc	44	Rewe-Zentral AG	14
AS Watson & Company, Ltd.	54	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	168	Koç Holding/Migros Türk TAS	236	Rite Aid Corp.	41
AutoZone, Inc.	137	Dollar General Corp.	82	Kohl's Corporation	46	RONA Inc.	225
Avon Products, Inc.	89	Dollar Tree Stores, Inc.	173	Kojima Co., Ltd.	160	Ross Stores, Inc.	127
Axfood AB	237	Douglas Holding AG	205	Koninklijke Ahold N.V	22	Roundy's Supermarkets, Inc.	207
Bailian Group	101	DSG International plc	49	Kroger Co.	6	Ruddick Corp. / Harris Teeter	234
Barnes & Noble, Inc.	136	East Japan Railway Company	196	Laurus N.V.	186	S Group (SOK)	88
Baugur Group hf.	47	Edeka Zentrale AG & Co. KG	17	Leroy Merlin Groupe (now Groupe Adeo)	78	S.A.C.I. Falabella	159
Bed Bath and Beyond, Inc.	109	Edion Corporation	116	Liberty Media Corp. / QVC, Inc.	104	Safeway, Inc.	19
Beisia Group	147	El Corte Inglés, S.A.	39	Life Corporation	194	Saks, Inc.	233
Belk, Inc.	185	El Puerto de Liverpool, SA de CV	212	Limited Brands, Inc.	71	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	10
Berkshire Hathaway Inc. / Retail	203	Esselunga S.p.A.	124	Linens Holding Co. (formerly Linens 'n Things Inc.)	241	Sears Holdings Corp.	9
Bertelsmann AG	202	Ets Franz Colruyt S.A.	128	Liquor Control Board of Ontario	250	Seven & I Holdings Co., Ltd.	15
Best Buy Co., Inc.	23	Euroset Group	229	Littlewoods Shop Direct Home Shopping Limited	178	Sheetz, Inc.	179
Bic Camera Inc.	164	Fa. Anton Schlecker	98	Loblaw Companies Limited	36	Sherwin-Williams Co.	151
Big Lots, Inc.	154	Family Dollar Stores, Inc.	112	Longs Drug Stores Corp.	153	Shimamura Co., Ltd.	201
BJ's Wholesale Club, Inc.	95	Fast Retailing Co., Ltd.	175	Lotte Shopping Co., Ltd.	79	Shinsegae Co., Ltd.	92
Blockbuster, Inc.	130	Federated Department Stores, Inc. (now Macy's, Inc.)	28	Louis Delhaize S.A.	55	Shoppers Drug Mart Corp.	106
Blokker Holding N.V.	214	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	209	Lowe's Companies, Inc.	13	Signpre Holdings Ltd.	131
Bon-Ton Stores, Inc.	200	Finiper S.p.a.	228	Luxottica Group S.p.A.	162	Signet Group plc	192
Borders Group, Inc.	167	Foot Locker, Inc.	121	LVMH	69	Sobeys Inc.	63
Burlington Coat Factory Warehouse Corp.	197	Fuji Co. Ltd.	246	Makro (SHV)	141	Somerfield Group	96
C&A Europe	103	GameStop Corp.	134	Marks & Spencer Plc	43	SPAR Österreichische Warenhandels-AG	86
Canadian Tire Corporation, Limited	107	Gap, Inc.	45	Maruetsu, Inc.	249	Sports Authority	248
Caprabo, S.A.	247	Giant Eagle, Inc.	120	Marui Co. Ltd.	188	Staples, Inc.	38
Carphone Warehouse Group PLC	189	Gigas K's Denki Corporation	184	Massmart Holdings Limited	150	Stater Bros. Holdings, Inc.	193
Carrefour S.A.	2	Golub Corporation / Price Chopper	238	MatsumotoKiyoshi Co. Ltd.	232	Suning Appliance Co. Ltd.	216
Casas Bahia SA	158	Globus Holding GmbH & Co. KG	148	Matsuzakaya Co. Ltd.	243	SuperValu Inc.	27
Casey's General Stores, Inc.	171	GOME Electrical Appliances Holding Limited	218	Maxeda (formerly Royal Vendex KBB)	146	Système U, Centrale Nationale	73
Casino Guichard-Perrachon S.A.	29	Groupe Auchan SA	16	Meijer, Inc.	52	Takashimaya Company, Limited	97
CBA Kereskedelmi Kft.	180	Groupe Galeries Lafayette SA	140	Menard, Inc.	99	Target Corp.	7
Celesio AG	165	Groupe Vivarte	240	Mercadona, S.A.	50	Tengelmann Warenhandels-gesellschaft KG	30
Cencosud S.A.	119	Grupo Eroski	105	Mervyn's, LLC	227	Tesco plc	4
Centres Distributeurs E. Leclerc	20	Grupo Gigante, S.A. de C.V.	242	Metcash Trading Africa (Pty) Ltd.	230	TJX Companies, Inc.	42
Charming Shoppes, Inc.	221	Gruppo PAM S.p.A., Gecos S.p.A.	226	Metro AG	5	Tokyu Corporation	125
Circuit City Stores, Inc.	56	GS Retail Co Ltd (previously LG Mart)	199	Metro Inc.	77	Toys "R" Us, Inc.	53
Coles Group Ltd.	31	H & M Hennes & Mauritz AB	81	Michaels Stores, Inc.	177	Uny Co., Ltd.	75
Companhia Brasileira de Distribuição SA Grupo Pão de Açúcar	111	H.E. Butt Grocery Company	65	Migros-Genossenschafts Bund	57	Walgreen Co.	12
CompUSA Inc.	155	Hachette Distribution Services	215	Mitsukoshi, Ltd.	110	Wal-Mart Stores, Inc.	1
Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	80	Hankyu Department Stores, Inc.	213	Modelo Continente, S.G.P.S., S.A.	183	Wawa Inc.	156
Controladora Comercial Mexicana S.A. de C.V.	163	Heiwado Co. Ltd.	211	Neiman Marcus, Inc.	170	Wegmans Food Markets Inc	166
Coop	68	HMV Group plc	187	Next plc	122	Wesfarmers Limited/Bunnings	176
Coop Italia	51	Home Depot, Inc.	3	Nordstrom, Inc.	90	Whole Foods Market, Inc.	126
Coop Norden AB	61	Home Retail Group plc	67	Norma Lebensmittelfilialbetrieb, GmbH & Co. KG	182	Williams-Sonoma, Inc.	181
Co-operative Group Ltd.	113	HORNBACK-Baumarkt-AG	223	Office Depot, Inc.	48	Winn-Dixie Stores, Inc.	102
Costco Wholesale Corp.	8	Hudson's Bay Company	115	OfficeMax, Inc.	85	WM Morrison Supermarkets Plc	33
Cumberland Farms, Inc.	222	Hy-Vee, Inc.	135	Organizacion Soriana S.A. de C.V.	133	Woolworths Group plc	198
CVS Corp.	18	IAC/InteractiveCorp / HSN	206	Otto Group	60	Woolworths Ltd.	25
Daiei, Inc.	87	ICA AB	84	Pantry, Inc.	118	X5 Retail Group N.V.	191
		IKEA Group	35	Pathmark Stores, Inc.	169	Yamada Denki Co., Ltd.	58
		Inditex S.A.	74	Payless ShoeSource, Inc.	244	Yodobashi Camera Co., Ltd.	129

Valeur en bourse et ratio Q

Ce rapport a pour but premier de dresser un classement des Champions mondiaux de la Distribution sur la base de leur chiffre d'affaires. Cependant, si la taille d'un distributeur est une information utile, elle ne nous renseigne pas sur ses performances à venir. Une taille importante est une simple manifestation du fait que les performances d'un distributeur ont été bonnes dans le passé. Par ailleurs, prise isolément, la capitalisation boursière d'une entreprise de distribution cotée en bourse est aussi un indicateur des performances passées (même si ce passé est tout à fait récent) mais pas nécessairement du futur.

Peut-on néanmoins conjecturer des performances futures en examinant les données financières présentes ? La réponse est oui, mais dans certaines limites. Les lecteurs de cette étude se souviendront, qu'au fil des ans, chaque édition de notre rapport était accompagnée d'une analyse du ratio Q des distributeurs afin de comprendre comment les marchés financiers évaluent les perspectives d'avenir des leaders mondiaux de la distribution. Ce ratio Q enrichi notre compréhension en nous donnant un aperçu de la façon dont les marchés financiers valorisent la marque d'enseigne des distributeurs, leurs capacités à se différencier, à innover et être précurseur sur les marchés en émergence.

Q Ratio Composites

By country

	Q ratio	Assets in US dollars	Market cap
Australia	2.458	27,651	67,969
Canada	1.391	35,695	49,646
China	4.982	3,771	18,786
France	0.995	120,704	120,158
Germany	0.753	66,407	50,029
Japan	0.586	149,308	87,435
Mexico	1.479	13,136	19,434
South Africa	2.029	2,787	5,655
South Korea	1.369	20,556	28,143
UK	1.256	143,160	179,806
USA	1.421	674,573	958,451

By region/category

	Q ratio	Assets in US dollars	Market cap
Emerging	1.740	38,944	67,768
Europe (excluding Russia)	1.290	392,800	506,799
Latin America	1.564	29,106	45,508
Asia less Japan/China	1.539	24,196	37,246

By market cap

	Q ratio	Assets in US dollars	Market cap
Top 50	1.494	980,870	1,465,315
Top 50	0.592	132,081	78,229

Qu'est-ce que le ratio Q ?

Etabli par le grand économiste, James Tobin, le ratio Q est le rapport entre la capitalisation boursière d'une entreprise cotée en bourse et la valeur de ses actifs corporels. Un ratio supérieur à 1 signifie que les marchés financiers attachent une valeur aux immobilisations incorporelles (valeur de la marque, différenciation du produit, innovation, avantage d'être le premier à entrer ou à évoluer sur les marchés, prééminence sur le marché, fidélité de la clientèle, exécution des prestations et expérience client). Plus le ratio Q est élevé, plus la part des immobilisations incorporelles dans la valeur boursière de la société est importante. En revanche, un ratio Q inférieur à 1 est, pour une entreprise, synonyme d'échec à dégager une valeur de ses immobilisations incorporelles. En effet, il indique que les marchés financiers considèrent que la stratégie du distributeur ne lui assure pas un rendement suffisant de ses actifs physiques et implique en effet une opportunité d'arbitrage. Ainsi, si le ratio Q d'une entreprise est inférieur à 1 elle peut, en théorie, être rachetée sur les marchés d'actions et ses actifs corporels vendus avec un bénéfice.

By revenue

	Q ratio	Assets in US dollars	Market cap
Top 50	1.308	1,011,649	1,323,611
Bottom 50	1.298	141,737	183,998

By dominant merchandise range

	Q ratio	Assets in US dollars	Market cap
Diversified	1.062	136,005	144,466
Fast moving consumer goods	1.284	737,245	946,881
Hardgoods	1.406	258,216	363,170
Softgoods	1.576	216,985	341,991

By dominant format

	Q ratio	Assets in US dollars	Market cap
Apparel specialty	2.467	94,651	233,545
Cash & Carry	1.580	21,000	33,172
Convenience	0.661	15,545	10,277
Department	0.876	134,591	117,853
Discount	1.329	43,466	57,745
Diversified	0.768	247,250	189,963
Drug	2.033	64,742	131,597
Electronics	1.317	52,664	69,343
Home improvement	1.061	116,465	123,575
Hypermarket	1.183	286,179	338,484
Supermarket	1.771	147,434	261,092

En quoi le ratio Q est-il utile ?

De nos jours, l'un des enjeux majeurs auxquels les distributeurs se trouvent confrontés est la banalisation. Les consommateurs font de moins en moins la différence entre les distributeurs, si ce n'est sur la base de leurs prix. Ce comportement suscite une concurrence acharnée sur les prix et entraîne une destruction des marges. Seuls les leaders en matière de coûts les plus bas dans un segment de vente de détail donné peuvent faire face à la concurrence sur la base des prix. Les autres doivent trouver un autre moyen. Le seul antidote à la banalisation est de se démarquer nettement par l'innovation et la capacité à créer pour le consommateur une expérience unique lors de son parcours d'achats. Cette différence doit être reconnue par les consommateurs et s'inscrire dans les attributs de la marque. Un ratio Q élevé indique donc que les marchés financiers estiment que le distributeur fait ce qu'il faut pour réussir dans l'environnement économique où il évolue.

Un ratio Q inférieur à 1 indique que les marchés financiers peuvent estimer que le distributeur ne parvient pas à tirer parti efficacement de ses actifs physiques.

Une mise en garde toutefois : le fait que certains distributeurs utilisent plus d'actifs que d'autres et que d'autres encore louent leurs magasins plutôt que d'en être propriétaires peut fausser le ratio Q. Celui-ci doit donc être manié avec prudence.

Les chiffres

Un ratio Q a été calculé pour les distributeurs cotés en bourse figurant au palmarès des 250 Champions mondiaux de cette année. Certains de ces distributeurs ont été exclus lorsque leur valeur boursière était largement influencée par l'existence d'importantes activités hors vente de détail. Les chiffres correspondent donc à une analyse des données relatives aux actifs figurant dans les états financiers les plus récents et à la capitalisation boursière (cours de l'action multiplié par le nombre d'actions) à novembre 2007 de 146 distributeurs.

Le ratio Q moyen de ces 146 sociétés est de 1,332. Le ratio Q composite (somme de la capitalisation boursière de toutes les sociétés divisée par la somme de tous leurs actifs) est de 1,571. La société présentant le ratio Q le plus élevé est Publix Supermarkets, Inc. à 12,637. Cette chaîne de supermarchés implantée aux Etats-Unis a vu le prix de ses actions augmenter considérablement au cours des deux dernières années. Les autres sociétés en tête du classement sont H&M Hennes & Mauritz AB (une chaîne de distribution spécialisée en habillement implantée en Suède) à 11,422, Suning Appliance Co. Ltd (un distributeur de produits électroniques situé en Chine dont le cours des actions a, lui aussi, considérablement augmenté) à 10,916, Amazon.com Inc (un distributeur en ligne implanté aux Etats-Unis) à 8,029 et enfin Inditex S.A. (un distributeur spécialisé dans l'habillement situé en Espagne) à 6,160.

Le palmarès appelle de notre part les commentaires suivants :

- La taille ne semble pas être un facteur déterminant. Le ratio Q composite des 50 premières entreprises en termes de chiffre d'affaires est sensiblement le même que celui des 50 dernières sociétés du classement.
- Le ratio Q composite des 50 premières sociétés en termes de capitalisation boursière est sensiblement plus élevé que celui des 50 dernières. Ainsi, les entreprises dont la valeur boursière est élevée ont davantage tendance à avoir un ratio Q plus élevé que celui des entreprises dont la valeur boursière est faible.
- Le ratio Q composite diffère selon les pays. Les sociétés implantées en Chine, en Australie et en Afrique du Sud ont des ratios Q élevés. Les sociétés implantées en Europe occidentale et au Japon ont, dans l'ensemble, des ratios Q relativement faibles. Les sociétés implantées sur les marchés émergents affichent des ratios Q relativement élevés. Ces résultats sont proches de ceux présentés dans les éditions antérieures de cette étude.
- Les ratios Q sont également analysés sur la base des formats dominants. Sans surprise, les entreprises de distribution spécialisée dans l'habillement affichent les ratios Q les plus élevés, ce qui confirme l'expérience passée et témoigne de l'importance des marques dans ce secteur. On trouve également des ratios Q élevés chez les drugstores, les Cash & Carry et les supermarchés. Ce dernier format et son ratio Q de 1,771 est assez surprenant et contredit les résultats passés. Il est faussé dans une certaine mesure par la surprenante valeur boursière de Publix Supermarkets, Inc. A l'exception de cette société, le ratio Q composé des supermarchés se situe au niveau plus modeste de 1,197. On trouve les ratios Q les plus faibles dans le cas des magasins de proximité, des grands magasins et de la distribution « diversifiée » (celle qui n'a pas de format dominant). Comme dans le passé, ces distributeurs se positionnent plutôt vers le bas du classement.
- Les entreprises sont également analysées selon leur catégorie dominante de marchandises. En d'autres termes, une société opérant sous plusieurs formats, tels que les denrées alimentaires, les médicaments et les produits de grande consommation, serait classée en distributeur de denrées alimentaires, en drugstore et en distributeur de produits de grande consommation. Les quatre catégories recensées dans cette étude sont : les produits de grande consommation à rotation rapide, les biens de consommation non-durables, les biens de consommation durables et la catégorie « Diversifiés ». Il n'est pas surprenant que les distributeurs de biens de consommation non-durables affichent les ratios Q composés les plus élevés, tandis que les distributeurs « Diversifiés » (ceux qui n'ont pas de catégorie dominante de marchandises) ont les plus faibles.

Top companies by Q ratio

	Q ratio	Assets in US dollars	Market cap	Country	Retail sales	Format	Sector
Publix Super Markets, Inc.	12.637	7,393	93,427	US	21,655	Supermarket	FDM
H & M Hennes & Mauritz AB	11.422	4,768	54,464	Sweden	9,173	Apparel	Softgoods
Suning Appliance Co. Ltd.	10.916	1,112	12,134	China	3,126	Electronics	Hardgoods
Amazon.com, Inc.	8.029	4,363	35,029	US	10,711	Non-store	Hardgoods
Inditex S.A.	6.160	7,258	44,711	Spain	10,251	Apparel	Softgoods
Koç Holding/Migros Türk TAS	4.788	1,959	9,376	Turkey	2,872	Supermarket	FDM
Whole Foods Market, Inc.	3.306	2,043	6,753	US	5,607	Supermarket	FDM
Avon Products, Inc.	3.294	5,238	17,253	US	8,677	Non-store	FDM
Woolworths Ltd	3.162	11,330	35,824	Australia	32,456	Supermarket	FDM
Next plc	3.125	2,921	9,129	UK	5,726	Apparel	Softgoods
Dairy Farm International Holdings Limited	3.061	2,127	6,509	Hong Kong SAR	4,874	Diversified	FDM
CVS Corp.	2.984	20,570	61,380	US	40,286	Drug	FDM
Shoppers Drug Mart Corp.	2.827	4,348	12,291	Canada	6,868	Drug	FDM
Abercrombie & Fitch Co.	2.739	2,248	6,158	US	3,318	Apparel	Softgoods
GameStop Corp.	2.705	3,350	9,062	US	5,319	Other specialty	Hardgoods
S.A.C.I. Falabella	2.670	5,059	13,504	Chile	4,302	Diversified	Diversified
Dell Inc.	2.614	25,635	67,008	US	11,157	Non-store	Hardgoods
Luxottica Group S.p.A.	2.528	6,174	15,611	Italy	4,138	Other specialty	Softgoods
American Eagle Outfitters	2.506	1,987	4,982	US	2,794	Apparel	Softgoods
Coles Group Ltd.	2.506	6,830	17,117	Australia	25,580	Diversified	FDM
GOME Electrical Appliances Holding Limited	2.501	2,659	6,652	China	3,104	Electronics	Hardgoods
Pick'n Pay Stores Ltd.	2.288	1,131	2,589	S. Africa	5,711	Supermarket	FDM
Walgreen Co.	2.239	17,131	38,356	US	47,409	Drug	FDM
Axfood AB	2.166	825	1,788	Sweden	2,845	Supermarket	FDM
Marks & Spencer Plc	2.160	10,185	21,997	UK	16,255	Department	Diversified
Dick's Sporting Goods, Inc.	2.135	1,524	3,255	US	3,114	Other specialty	Hardgoods
Bed Bath and Beyond, Inc.	2.117	3,959	8,382	US	6,617	Other specialty	Softgoods
Shimamura Co Ltd	2.023	1,744	3,528	Japan	3,349	Apparel	Softgoods
Yamada Denki Co Ltd	2.020	4,712	9,516	Japan	12,358	Electronics	Hardgoods
El Puerto de Liverpool, SA de CV	2.004	3,844	7,706	Mexico	3,189	Department	Softgoods
TJX Companies, Inc.	2.004	6,086	12,196	US	17,405	Apparel	Softgoods
Fast Retailing Co Ltd	1.904	3,284	6,253	Japan	3,882	Apparel	Softgoods
Shinsegae Co Ltd	1.894	7,971	15,097	S. Korea	8,515	Hypermarket	FDM
Fuji Co. Ltd.	1.875	1,523	2,855	Japan	2,768	Hypermarket	FDM
Shoprite Holdings Ltd.	1.852	1,656	3,067	S. Africa	5,429	Supermarket	FDM
Staples, Inc.	1.843	8,397	15,478	US	18,161	Other specialty	Hardgoods
PetSmart, Inc.	1.820	2,053	3,737	US	4,234	Other specialty	FDM
Kohl's Corporation	1.790	9,041	16,185	US	15,544	Department	Softgoods
Nordstrom, Inc.	1.745	4,822	8,413	US	8,561	Department	Softgoods
Dollar Tree Stores, Inc.	1.731	1,873	3,242	US	3,969	Discount	FDM
President Chain Store Corp.	1.714	1,514	2,595	Taiwan	2,961	Convenience	FDM

Perspectives économiques mondiales 2008

Les orientations à moyen terme de l'économie mondiale seront, pour l'essentiel, dictées par deux pays : la Chine et les Etats-Unis. Ensemble, ces « mastodontes » contribuent, pour une part significative, à la croissance économique mondiale et plus particulièrement à celle des importations, stimulant par là-même les exportations et la croissance économique de tous les autres pays. Les performances de ces deux pays sont donc majeures pour l'économie du monde. De plus, le déséquilibre financier qui s'est créé entre eux a déjà eu des conséquences dommageables sur la croissance, les taux de change et d'intérêts, et ce n'est pas fini !

L'économie mondiale traverse actuellement une période de transition après une ère d'expansion économique qui s'est achevée avec l'éclatement de la bulle du marché immobilier américain. Les bulles n'apparaissent cependant pas par hasard. Elles font généralement suite à une forme ou une autre de choc économique. Dans le cas présent, le choc provient de l'énorme flux de liquidité qui est passé de la Chine aux Etats-Unis. Bien entendu, les bulles finissent invariablement, un jour ou l'autre, par éclater.

Etat des lieux

Au cours des 10 dernières années, des fonds ont été massivement transférés de la Chine vers les Etats-Unis. Pourquoi ? Parce que la Chine et ses voisins asiatiques économisent plus qu'ils n'investissent, alors que les Etats-Unis investissent plus qu'ils n'économisent. L'Asie, et principalement la Chine, transfère donc l'excédent de ses économies aux Etats-Unis. Pendant de longues années, cette situation a été gagnante pour l'un et l'autre pays. Le financement du déficit extérieur des Etats-Unis a permis à ces derniers d'importer à bon marché des produits chinois, ce qui a permis à des millions de Chinois, fabricant des marchandises destinées à l'exportation, de conserver leur emploi.

L'apport des économies chinoises a permis aux Etats-Unis de bénéficier d'un haut niveau d'endettement sans coûts élevés d'emprunt. Ceci est en partie dû au fait que le gouvernement chinois a, par sa politique monétaire interventionniste, directement financé le déficit extérieur des Etats-Unis. En d'autres termes, pour maintenir la valeur de la monnaie chinoise au plus bas et exporter à bon marché, le gouvernement chinois a acheté des dollars et les a conservés sous la forme de titres du trésor américain. Ces interventions, conjuguées à des interventions similaires d'autres pays à forts excédents, ont financé une grande partie du déficit extérieur des Etats-Unis. Le gouvernement chinois a ainsi amassé un stock énorme de réserves en monnaies étrangères qui atteint actuellement plus de 1,4 trillions de dollars. Le financement de ses déficits budgétaires par la vente d'obligations à un état étranger a permis au gouvernement américain de maintenir les taux d'intérêts à long terme au plus bas.

Tôt ou tard, il fallait payer l'addition. Le déficit extérieur des Etats-Unis est maintenant considérable et peut difficilement être soutenu à long

terme. Redresser la balance peut, in fine, être douloureux. La Chine, tandis qu'elle achetait des dollars en imprimant sa propre monnaie, a rapidement augmenté sa masse monétaire et ainsi provoqué une poussée de l'inflation dont le taux, inférieur à zéro il y a 4 ans, est passé à plus de 6 % aujourd'hui.

Les flux massifs de capitaux de la Chine vers les Etats-Unis ont aussi eu certains effets inattendus car, en contribuant à maintenir les taux d'intérêts américains au plus bas et à créer des excédents de liquidités, ils ont obligé les investisseurs américains à rechercher de nouveaux débouchés pour s'assurer des rendements plus élevés. Ces dernières années, les marchés de capitaux étaient devenus moins attrayants que dans le passé, en raison des retombées des scandales, du poids des nouvelles réglementations et de la fin de la bulle technologique. Les investisseurs se sont alors tournés vers l'immobilier. Dans une économie en expansion avec des taux d'intérêts bas, il était raisonnable de s'attendre à ce que les prix de l'immobilier augmentent. Ce qu'ils firent et davantage encore. Au fur et à mesure de l'augmentation des prix de l'immobilier, ils étaient toujours plus nombreux à s'attendre à ce que cela continue et à accepter de payer des prix sans commune mesure avec le retour attendu de la location, mais fondés sur la perspective d'une hausse encore plus importante des prix. Une bulle spéculative s'est installée qui ne pouvait durer éternellement.

Cette bulle ne fait pas exception. Les bulles de l'immobilier ont été nombreuses dans le passé et se sont toutes terminées dans les pleurs et les grincements de dents. Dans le cas présent, l'augmentation des taux d'intérêts à court terme au cours de la période 2004-2006 annonçait la fin de la bulle. La Federal Reserve américaine, se méfiant des attentes suscitées par une hausse de l'inflation, a augmenté les taux pour ralentir l'économie et éviter l'inflation, ce qui a perturbé le marché de l'immobilier. En 2005-2006, les prêteurs sur hypothèques ont considérablement augmenté leurs frais de montage de crédits immobiliers à haut risque (sub-prime) consentis aux consommateurs à bas revenus et historiques de crédit peu fiables. Les banques ont vendu ces crédits à d'autres institutions qui les ont « repackagés » en titres revendus par la suite à des investisseurs, ces derniers étant séduits par le rendement potentiellement élevé de ces titres. Les consommateurs ont souvent été encouragés à contracter ces emprunts hypothécaires, séduits par la modicité des taux affichés pour les premiers mois, ceux-ci étant, par la suite, réalignés sur les taux d'intérêts du marché. Tant que les taux étaient bas et les prix de l'immobilier en hausse, tout allait bien, mais lorsque les premiers ont commencé à grimper et les seconds à stagner, un grand nombre de porteurs de sub-primes est devenu défaillant.

Dans le passé, lorsque des propriétaires-occupants se trouvaient en difficulté financière, les banques qui avaient pris l'engagement de monter leurs crédits immobiliers étaient elles-mêmes pénalisées également. En 1980, seulement 10 % des crédits immobiliers américains étaient alors titrisés, contre 56 % en 2006. Aujourd'hui, nous sommes confrontés à une situation dans laquelle un grand

nombre de ces sub-primés ont été « repackagés », titrisés et revendus sur le marché secondaire d'où ils ont rapidement disparus pour réapparaître là où on ne les y attendait pas, lorsque les difficultés ont commencé. C'est là l'origine du resserrement du crédit.

Resserrement du crédit

Avant la Grande Dépression des années 1930, les replis économiques étaient généralement qualifiés de « paniques ». Pourquoi ? Parce qu'ils résultaient le plus souvent de revirements soudains du sentiment des marchés financiers. Le public paniquait littéralement lorsque survenait un incident, comme par exemple la défaillance d'un emprunteur à remplir ses obligations. Le public retirait alors son argent des banques, les banques ne prêtaient plus et l'activité économique réelle ralentissait.

Depuis l'automne 2007, le monde se trouve dans une sorte d'état de panique provoqué par les difficultés du marché américain des sub-primés. La bonne nouvelle est toutefois que, contrairement au passé, des banques centrales clairvoyantes et puissantes ont la capacité d'injecter des liquidités dans le système financier. Elles ne peuvent, malgré tout, effacer les pertes, ni éradiquer le risque. Les défaillances financières peuvent donc encore avoir des conséquences et celles que nous connaissons aujourd'hui sont appelées à perdurer quelque temps encore.

Dans le passé, les difficultés du marché des crédits étaient reflétées dans la solvabilité des banques. Au cours de ces vingt dernières années, la titrisation était supposée réduire la probabilité de difficultés sur les marchés financiers grâce à la division des risques. Bien que divisés, les risques n'en sont pas pour autant atténués. Un nouveau type de risque est même apparu : désormais, personne ne peut localiser avec certitude les actifs en risque. Ce manque d'informations ou de transparence crée des incertitudes qui ont contribué à gripper les marchés de crédits. De plus, une grande partie du risque se trouve chez les banques, souvent dans des supports ad hoc hors bilan. Le problème est désormais que nous ne pouvons localiser le risque que lorsque les difficultés commencent.

Plusieurs aspects de l'environnement financier ont contribué à cette crise. D'abord, les promoteurs de crédits immobiliers n'ont pas été suffisamment incités à effectuer toutes les diligences raisonnables nécessaires. En second lieu, leur motivation à prêter à des emprunteurs à risque était tout aussi forte que celle des investisseurs à la recherche de rendements élevés à acheter des titres adossés à des sub-primés. En troisième lieu, la titrisation a pris de nouvelles dimensions avec le développement des instruments financiers dérivés exotiques pour lesquels il n'existe pas de marché liquide important. Le manque de liquidité signifiait, lorsque les difficultés ont commencé, qu'il n'était facile ni de se défaire de ces instruments ni d'en fixer le prix.

Et après ?

Au moment où cette étude est rédigée (novembre 2007), il règne une grande incertitude quant à la durée et à la gravité du resserrement du crédit. Il est donc difficile de faire des prévisions à court terme. Cette étude va donc se concentrer sur les perspectives à moyen terme.

La grande question est de savoir dans quelle mesure la croissance mondiale va être affectée par l'agitation des marchés financiers.

Tout d'abord, depuis que celle-ci s'est emparée des marchés, le coût du risque a fait l'objet d'un réaligement substantiel, ce qui est sans doute une bonne chose dans la mesure où il est susceptible de rendre les marchés nerveux. Il ne faut pas non plus exagérer dans l'autre sens, ce qui est certainement le cas actuellement : les spreads sur titres adossés à des actifs se sont élargis et le marché des effets de commerce, des obligations à rendement élevé et des crédits interbancaires se sont spectaculairement resserrés. Les grandes banques ont reconnu en comptabilité des pertes importantes, amplifiant encore le phénomène de contraction. Alors que le marché des actifs à l'origine de cette crise était situé aux Etats-Unis, ses répercussions se sont fait sentir outre Atlantique, en partie du fait que les actifs concernés ont été vendus sur le marché mondial et surtout en Europe où les banques ont subi des pertes, dont on ne sait pas encore si elles ont été identifiées en totalité et où les conditions de crédit ont été défavorablement impactées.

Au minimum, la crise aura probablement un impact négatif sur les Etats-Unis et, dans une moindre mesure, sur la croissance européenne en 2008. Parmi les nombreux scénarii qui peuvent être proposés, le plus probable est celui d'un ralentissement modéré ou d'une légère récession aux Etats-Unis, d'un ralentissement modéré en Europe et d'un impact faible sur l'Asie. Certains pays, ceux qui dépendent lourdement de leurs exportations vers les Etats-Unis, souffriront en conséquence. L'Amérique latine en particulier se trouve dans cette situation.

Quels sont les scénarii envisagés ?

La crise pourrait s'étendre et se prolonger par contagion économique. En d'autres termes, les marchés d'actifs sans liens avec celui des titres adossés à des crédits immobiliers pourraient souffrir d'une perte de liquidité au fur et à mesure que les marchés de crédits se grippent, que les investisseurs boudent le risque et recherchent la sécurité. L'histoire de ce type de contagions est longue, bien que toutes n'aient pas provoqué des ralentissements économiques. Elles ne sont pas nécessairement le résultat d'une appréciation rationnelle du risque, mais surviennent malgré tout et peuvent avoir de sérieuses conséquences.

Une autre possibilité est que la crise se prolonge par l'incapacité à redonner transparence, liquidités et crédibilité aux marchés financiers. Le Japon a connu cette situation à la suite de l'éclatement de sa bulle financière en 1990. La banque centrale japonaise n'a pas été en mesure d'injecter suffisamment de liquidités et le gouvernement du pays n'a pas suffisamment aidé les banques à « nettoyer » leur bilan, ce qui a entraîné une période inhabituellement longue de stagnation de la croissance et de déflation. Ce scénario semble improbable, compte tenu de la réaction rapide des différentes banques centrales à la crise actuelle.

Enfin, reste l'hypothèse que les désordres actuels n'aient que peu d'impact sur l'économie mondiale. Cette possibilité a un précédent historique : souvenez-vous du crash des marchés américains

de capitaux en 1987. La Réserve fédérale américaine a alors immédiatement injecté des liquidités dans le système et la croissance de l'économie n'en a été que plus rapide. Dans le cas présent, suite au resserrement du crédit qui a débuté en août 2007, la Fed a fait marche arrière en augmentant les liquidités et en abaissant les taux d'intérêts, ce qu'elle n'aurait pas fait si rapidement en d'autres circonstances. Cette décision pourrait, en fait, aboutir à ce que le rythme de croissance reste inchangé, seul le secteur financier étant touché.

Fluctuations du dollar

En attendant, au moment où cette étude est rédigée, le dollar américain continue à perdre de la valeur. De 2002 à fin 2007, il a perdu 38 % de sa valeur par rapport à l'euro, 30 % par rapport à la livre sterling et 39 % par rapport au dollar canadien. Toutefois, sur une base pondérée par le volume des échanges commerciaux, le dollar n'a perdu que 24 % de sa valeur sur cette période. Pourquoi cette différence ? Parce que de nombreux pays émergents avec lesquels les Etats-Unis font du commerce sont intervenus sur les marchés monétaires pour empêcher leur monnaie de s'apprécier. Parmi ces pays, le plus important est, bien sûr, la Chine qui a réévalué progressivement sa monnaie au cours des deux dernières années et accélérera peut-être ce processus.

Compte tenu de l'ampleur du déficit de la balance commerciale américaine, la chute du dollar était à prévoir. Lorsque les acteurs des marchés financiers ont estimé qu'à un taux de change donné le déficit devenait insoutenable, ils ont retiré leur soutien au dollar. Dans sa chute, le dollar entraîne une hausse des prix à l'importation et une baisse des prix à l'exportation et, par là-même, une amélioration du déficit de la balance commerciale. Ce processus devrait se poursuivre jusqu'à ce que les acteurs des marchés financiers soient convaincus que le dollar est suffisamment bas pour ramener le déficit à un niveau soutenable.

Jusqu'à présent, la perte de valeur du dollar semble avoir eu un effet positif aux Etats-Unis. Le volume réel des importations est en baisse et la croissance réelle des exportations s'est accélérée. De plus, le déficit de la balance commerciale commence à se résorber. Pourtant, la chute du dollar va probablement se poursuivre, et ses effets sont à retardement. Les acteurs des marchés financiers ont toutefois tendance à tirer le dollar vers le bas jusqu'à ce qu'ils soient convaincus que son niveau est soutenable, ce qu'ils estiment sans doute ne pas être actuellement le cas.

D'autres facteurs participent, eux aussi, à l'effet d'entraînement du dollar vers le bas : les taux d'intérêts américains qui sont plus faibles que les taux européens, et le fait que nombre de banques centrales sont connues pour procéder actuellement à un rééquilibrage de leurs portefeuilles de monnaies étrangères au détriment du dollar.

La plus grande inquiétude suscitée par la chute du dollar est que celle-ci puisse être inflationniste aux Etats-Unis si elle entraîne une hausse importante des prix à l'importation, ce qui n'est pas encore le cas, mais pourrait survenir si le dollar continue de baisser. Jusqu'à présent, la plupart des importateurs ont absorbé les fluctuations des taux de

change en acceptant des marges bénéficiaires plus faibles, mais cet état de fait ne peut durer éternellement et les prix à l'importation devront inévitablement augmenter. La marge de manœuvre de la Réserve fédérale en matière d'abaissement des taux d'intérêts sera alors limitée. Ce point est important au regard de la situation toujours problématique des marchés de crédit.

D'un autre côté, la chute du dollar a pour corollaire une hausse de l'euro, de la livre sterling et du yen. Pour l'Europe, la Grande Bretagne et le Japon, cela signifie une pression déflationniste et, par voie de conséquence, une plus grande latitude pour les banques centrales de ces pays d'abaisser les taux d'intérêts sans pour cela provoquer une inflation.

Enfin, une perte rapide de valeur du dollar reste une possibilité. Les marchés financiers sont connus pour devenir volatils lorsque les investisseurs paniquent. En raison de l'incertitude qui règne sur les marchés du crédit, une volatilité des marchés monétaires serait problématique. Une chute rapide du dollar pourrait déstabiliser les marchés financiers et obliger les grandes banques centrales à intervenir sur les marchés monétaires pour permettre un retour à la stabilité.

Le prix du pétrole

Pourquoi le prix du pétrole a-t-il été multiplié par cinq au cours des cinq dernières années, et pourquoi l'économie mondiale s'est-elle si bien comportée en dépit de cette hausse ? Les réponses à ces deux questions sont liées. Le prix du pétrole a augmenté, pour l'essentiel, en raison de la vigueur de l'économie mondiale et de son impact sur la demande en pétrole. En fait, la croissance de l'économie mondiale de cette décennie a été plus rapide qu'en tout autre temps dans l'histoire, aussi loin que remontent les statistiques. Cette croissance est due principalement à l'éveil de la Chine et de l'Inde. Il est à noter que ces deux pays subventionnent le coût de l'énergie sur leur marché intérieur et, ce faisant, encouragent une consommation des plus inefficaces. Il n'est donc pas surprenant que ces deux pays représentent un si fort pourcentage de l'augmentation de la demande mondiale en pétrole. C'est là un phénomène différent de celui des pics de prix du pétrole du passé dont la plupart étaient dus à une baisse de l'offre plutôt qu'à une augmentation de la demande.

Le prix du pétrole a aussi augmenté parce que la capacité de production de cette énergie n'a pas suivi le rythme de l'augmentation de la demande. Pourquoi ? Après tout, la hausse des prix aurait dû encourager les producteurs à explorer d'autres gisements et à augmenter leur capacité de production. Mais les nouveaux investissements demandent du temps avant de porter leurs fruits. De plus, lorsque le prix du pétrole a commencé à augmenter au début de cette décennie, peu de producteurs étaient convaincus que les prix pourraient être maintenus à leur niveau. Ils ont donc hésité à faire de nouveaux investissements qui pourraient ne plus être rentables en cas de retournement des prix. Enfin, la plupart des nouveaux gisements potentiellement exploitables sont situés dans des pays où c'est l'Etat et non pas les investisseurs privés qui décide de faire ou non de nouveaux investissements. Dans de nombreux pays, le prix élevé du pétrole a permis à l'Etat d'accumuler de la trésorerie, de

rembourser ses dettes et l'a doté d'un moyen de pression politique. Les nouveaux investissements, qui auraient absorbé une grande partie de cette trésorerie, n'étaient pas considérés comme une priorité élevée, d'autant moins que le retour sur investissement semblait éloigné dans le temps. Il en a résulté un développement très lent de nouvelles capacités de production.

D'autres facteurs influent sur le prix du pétrole. Le risque politique joue certainement un rôle. Toute aggravation de la menace d'une guerre dans un pays producteur de pétrole s'accompagne d'une augmentation du prix de celui-ci. L'instabilité politique ou sociale dans un pays producteur de pétrole entraîne souvent une baisse des investissements et de la production du moment. Voir l'Irak ou le Nigéria. Enfin, la perte de valeur du dollar américain tend à faire monter le prix du pétrole dans cette monnaie.

Et maintenant que va-t-il se passer ? Il n'y a pas de réponse facile à cette question. La bonne nouvelle est que les différents pays du monde ont, collectivement, réussi à absorber une augmentation considérable du prix du pétrole sans grand dommages pour leurs économies. Ceci est en partie dû au fait que, à la suite des chocs pétroliers des années 1970, des investissements colossaux ont été faits dans l'amélioration de l'efficacité énergétique. Le monde d'aujourd'hui est donc mieux armé pour absorber des prix plus élevés de l'énergie que dans le passé. Il y a pourtant des limites. On peut, sans trop de risques, affirmer que toute autre augmentation substantielle du prix actuel du pétrole (97 \$ au début de novembre 2007) serait coûteuse en termes de croissance économique et d'inflation.

Dans l'avenir, le prix du pétrole sera fonction de plusieurs facteurs. Si l'on considère la demande d'une part : si l'économie américaine ralentit en 2008, le prix du pétrole est susceptible de baisser. Si l'on considère les taux de change d'autre part : si le dollar américain continue à baisser (ce qui est probable), le prix du pétrole subira des pressions. Enfin, tout dépendra, pour beaucoup, de la situation politique dans plusieurs pays riches en pétrole ou chez leurs voisins.

Certains pensent que nous sommes actuellement, avec la croissance rapide de la Chine et de l'Inde, dans une ère semblable à celle qui a suivi immédiatement l'après-guerre dans les années 1940 et 1950. La croissance rapide de l'économie mondiale avait alors provoqué une augmentation toute aussi rapide de la demande en énergie, très supérieure en fait à celle que nous connaissons depuis la fin des années 1960. Toutefois, les réserves de pétrole étaient alors en abondance et la demande a été satisfaite sans que les prix soient élevés. L'on peut donc s'attendre à ce que la demande soit contenue, sous la contrainte des prix. Ce peut être le cas, particulièrement dans les pays en développement, mais la vigueur de la croissance économique dans les pays émergents réduira sans doute à néant l'effet de l'augmentation des prix sur la demande. Compte tenu des contraintes actuelles de l'approvisionnement, nous entrons sans doute dans une ère de prix du pétrole relativement élevé.

L'inflation est-elle de retour ?

L'un des succès économiques indiscutables de la génération qui nous a précédés a été de mettre fin aux taux d'inflation excessifs dans la plupart des grands pays du monde. L'inflation y a toutefois fait sa réapparition en 2006-2007. Elle s'est accélérée aux Etats-Unis, dans les Etats de l'Union Européenne, en Chine et en Inde. Sommes-nous menacés d'une nouvelle ère d'inflation ? Si tel est le cas, quelles en seraient les conséquences sur la croissance économique ?

Pour répondre à cette question, rappelons les quatre grandes raisons qui ont permis de faire disparaître l'inflation :

- 1- **La politique monétaire a fait des progrès.** Les banques centrales indépendantes dans les pays développés comme dans les pays émergents ont en effet, en permanence, gardé le contrôle de la croissance de leur masse monétaire de manière à endiguer les « attentes inflationnistes ». C'est là un aspect critique. Car, si ces espérances sont contenues, les salariés et les entreprises seront moins exigeants en matière de salaires pour les uns et de prix pour les autres.
- 2- **La mondialisation a eu un effet salutaire sur l'inflation.** L'apport massif d'une main d'œuvre et d'une capacité de production mondiales a tiré les prix vers le bas.
- 3- **L'augmentation de la masse monétaire a influé sur le prix des actifs plutôt que sur celui des marchandises.** L'inflation du prix des marchandises survient lorsque trop d'argent est à la recherche de trop peu de biens. Dans le cas présent, l'argent était à la recherche d'actifs tels que les titres de capital et l'immobilier.
- 4- **Les progrès réalisés dans les technologies de l'information,** menés à marche forcée au cours des deux dernières décennies, ont contribué à une augmentation rapide de la productivité, ce qui a permis de renforcer la croissance économique sans pressions inflationnistes.

Alors pourquoi ce regain d'inflation ? Pour plusieurs raisons :

La première : l'économie mondiale a connu une croissance exceptionnelle, poussant vers le haut le prix des matières premières, dont le pétrole et aussi les prix alimentaires. Ceci est illustré par la croissance de la demande en parallèle avec la réduction des surfaces agricoles exploitées et les subventions des gouvernements en faveur des biocarburants.

La deuxième : dans de nombreux pays, l'augmentation de la masse monétaire a été très rapide. En Chine, par exemple, elle résulte de l'intervention sur les marchés monétaires de la banque centrale visant à contenir la valeur de la monnaie chinoise. Comme mentionné plus haut, l'augmentation de la masse monétaire a, en grande partie, contribué à l'augmentation du prix des actifs et il semble, in fine, qu'elle ait aussi un impact sur le prix des marchandises, les marchés de la main d'œuvre et des produits s'étant resserrés.

La troisième : la perte de valeur du dollar est susceptible d'avoir un effet inflationniste aux Etats-Unis ainsi que dans les pays qui lient la valeur de leur monnaie à celle du dollar américain. Ce qui est le cas de nombreux pays émergents.

Et après ? Comme l'a suggéré Alan Greenspan dans ses mémoires récemment publiées, les banques centrales peuvent se trouver bientôt confrontées à un environnement plus hostile dans lequel elles devront contrôler l'inflation. L'impact favorable de la mondialisation sur l'inflation a été un phénomène temporaire éventuellement appelé à disparaître. L'entrée de la Chine et de l'Inde dans l'économie mondiale, par l'apport d'une masse considérable de salariés à bas salaires à la main d'œuvre mondiale, a tiré les salaires et les prix vers le bas. Mais ce mécanisme favorable lié à l'intégration de ces pays gigantesques dans l'économie mondiale ne saurait durer éternellement. Une fois qu'il sera quasi terminé, ce frein à l'inflation sera desserré et les banques centrales devront affronter un environnement quelque peu plus difficile.

En synthèse : perspectives de l'économie mondiale

En 2008, la croissance de l'économie mondiale s'infléchira, essentiellement sous l'effet du ralentissement de l'économie américaine dû au resserrement du crédit dans le pays. La décélération des dépenses des ménages américains en sera la principale raison. La croissance européenne sera quelque peu freinée par le ralentissement de la croissance de ses exportations dû à la vigueur de l'euro et aux effets du resserrement du crédit. La croissance du Japon sera, elle aussi, modérée bien que les perspectives à long terme de ce pays semblent maintenant meilleures qu'elles n'ont à aucun moment été au cours des dix dernières années. Le principal moteur de l'économie mondiale continuera à être la Chine et, dans une moindre mesure, l'Inde et les grandes régions productrices de pétrole (Russie, Golfe Persique). La Chine accélèrera probablement le processus de réévaluation de sa monnaie, augmentant ainsi le pouvoir d'achat de ses consommateurs. L'augmentation des dépenses des ménages chinois et indiens restera forte.

10 grandes tendances se dessinent pour les distributeurs

1. La responsabilité sociale

Les consommateurs relativement aisés dans les pays riches sont de plus en plus attentifs au rôle que jouent les entreprises au sein de la société. Il s'agit de l'impact sur l'environnement physique, sur la main d'œuvre des pays qui fournissent les produits et de l'impact des produits sur les consommateurs qui les achètent. Ce souci de la responsabilité sociale et de la sécurité des produits est appelé à croître, particulièrement dans la mesure où les consommateurs sont de plus en plus nombreux à être sensibilisés à ces problèmes par les media grand public. Certains consommateurs semblent donc prêts à payer plus cher des produits fabriqués ou des services rendus dont il est clairement établi qu'ils remplissent leurs obligations sociales. Dans ce cas, les distributeurs peuvent, de fait, augmenter leurs marges en prônant ce respect en contrepartie d'un service supplémentaire qu'ils fournissent.

Certains distributeurs et leurs fournisseurs sont soucieux de devancer leurs concurrents sur ce point pour bien se positionner si l'environnement réglementaire devient plus contraignant (si, pour finir, les états décident de taxer les émissions de carbone, les sociétés ayant déjà investi dans la réduction de leurs émissions se seront assurées un avantage concurrentiel).

La mondialisation et l'abaissement des barrières douanières élargissant les échanges commerciaux internationaux en denrées périssables, les distributeurs alimentaires deviennent de plus en plus concernés par la sécurité de leur chaîne d'approvisionnement. La capacité à contrôler celle-ci de près et à réagir rapidement aux problèmes éventuels sera également un avantage concurrentiel pour les distributeurs. La valeur de la marque de ceux qui seront réputés pouvoir mener l'un et l'autre à bien en sera rehaussée.

2. La croissance de la consommation tend à se déplacer hors des frontières américaines

Au cours des dix dernières années, la progression spectaculaire des dépenses des ménages américains a été le moteur de l'économie mondiale en général et celui du secteur de la distribution en particulier. Cette croissance a été soutenue, pour partie, par la vigueur du marché de l'immobilier américain et le revers de cette croissance a été que les américains ont vécu au-dessus de leurs moyens, contractant une dette extérieure leur permettant de financer leur niveau de vie. La fête est désormais finie. L'effondrement de la bulle de l'immobilier et la perte rapide de la valeur du dollar impliquent que, dans un avenir proche, une part plus importante de la croissance de l'économie américaine viendra des exportations plutôt que des dépenses des ménages et, bien que celles-ci soit appelées à augmenter, ce sera sans doute à un rythme plus lent que celui de l'économie dans son ensemble.

C'est l'inverse qui sera vrai dans le reste du monde et particulièrement en Asie. La croissance économique de la Chine, par exemple, a été alimentée par les exportations mais, tandis que la valeur de la

monnaie chinoise va s'apprécier au cours des quelques années à venir, la croissance par les exportations sera remplacée par une demande intérieure comme première source de croissance économique. La baisse du prix des importations conjuguée à la hausse des revenus seront les moteurs de la consommation des ménages chinois. Il en sera de même au Japon, bien que dans une moindre mesure.

En résumé, le mix géographique de la croissance de la consommation des ménages se déplacera des États-Unis vers l'Asie. Pour les premiers distributeurs mondiaux, cela signifiera que les opportunités de croissance seront de plus en plus nombreuses en Asie, mais aussi que le marché américain sera quelque peu plus difficile. Le taux d'épargne des ménages actuellement proche de zéro est susceptible d'augmenter, ralentissant ainsi l'augmentation des dépenses de consommation. De plus, le marché de la distribution étant d'ores et déjà largement saturé, les distributeurs opérant sur le sol américain devront se battre de plus en plus âprement pour conserver ou conquérir des parts de marché, ce qui devrait les encourager à chercher des opportunités à l'étranger et plus particulièrement en Asie. Ils doivent cependant s'attendre à devoir faire face à la concurrence des distributeurs européens qui ont depuis longtemps fortement investis en Asie.

3. La banalisation à outrance

Nous vivons dans une ère de grandes innovations technologiques dans laquelle des gens simples peuvent jouir d'un niveau de vie qui n'aurait même pas été imaginable pour les riches membres de l'aristocratie il y a un siècle. Les améliorations de l'efficacité des procédés de fabrication ont permis à des produits de meilleure qualité d'être vendus à des prix étonnamment bas. Et quel en a été le résultat? Les consommateurs sont blasés. Ils en sont venus à considérer que c'était là un dû. Pour se distinguer de leurs concurrents, il ne suffit plus aux distributeurs de faire des sans-fautes. Ils doivent trouver autre chose. Nous sommes donc arrivés à l'âge de la banalisation.

Ce phénomène apparaît lorsque les consommateurs considèrent que les produits sont quasiment indifférenciés les uns par rapport aux autres, sauf pour ce qui est de leur prix. Traditionnellement, les produits de base (essence, huile de cuisson, vêtements de base) étaient considérés comme des marchandises. C'est maintenant l'électronique, la mode et les plats cuisinés que les consommateurs considèrent comme telles. Les distributeurs et leurs fournisseurs se font donc de plus en plus concurrence sur les prix, à l'exclusion de toute autre considération. Cette concurrence écrase les prix et les marges et crée un environnement économique défavorable pour les entreprises. Éviter la banalisation est donc devenu l'un des grands enjeux de notre temps pour les distributeurs mondiaux. Ceux qui se distingueront par autre chose que par leurs prix seront les gagnants dans l'avenir. Ils auront adopté des formats de distribution originaux, avec une approche de l'expérience client et un mix de produits différenciés. Cela veut dire aussi qu'ils se focaliseront moins sur le marché de masse pour se tourner davantage vers les marchés de niches.

4. La montée en puissance de la distribution de niches

Certaines des plus belles histoires de réussite en distribution des dernières années nous viennent, non pas tant des géants du secteur qui s'adressent au marché grand public que des chaînes plus modestes qui sont plus concentrées sur des cibles plus étroites. Il existe une bonne raison pour cela. Le marché grand public est devenu saturé, tandis que la population des pays développés est devenue plus fragmentée en termes de revenus et de comportements d'achat. Sur le marché grand public, les distributeurs et leurs fournisseurs, uniquement préoccupés par la concurrence sur les prix, font pression sur les marges et sont dans l'impossibilité de présenter aux consommateurs des offres clairement différenciées. La solution à ce problème est, pour les distributeurs, de repenser les priorités accordées jusqu'ici au marché grand public et de cibler les opportunités de niches, celles-ci pouvant être tout à fait lucratives.

Les niches, de quoi s'agit-il ? Les revenus des consommateurs, quel que soit le pays considéré, sont distribués de manière à dessiner une courbe en forme de cloche dans ce que les statisticiens appellent une distribution normale. Dans le centre de cette cloche se situe le marché grand public où se trouve la plus forte concentration de revenus et où la plupart des distributeurs sont en concurrence. L'extrémité de la cloche est plus mince et représente un plus faible pourcentage de revenus. Ces extrémités ont pourtant souvent été ignorées par des distributeurs soucieux de bénéficier des économies d'échelle liées au marché grand public au centre de la cloche. La situation commence à évoluer. Grâce aux progrès des technologies de l'information, il est désormais possible d'exploiter un portefeuille de segments d'offres et de formats, chacun ciblant une niche précise avec la même efficacité que sur un marché plus large. Les distributeurs en quête de croissance peuvent donc investir dans de nouvelles niches d'activités, plutôt que de concentrer leurs actions uniquement vers les formats existants du marché de masse.

Un distributeur de denrées alimentaires exploitant des supermarchés qui s'adressent au marché grand public, par exemple, au lieu d'ouvrir toujours plus de supermarchés sur un marché hautement concurrentiel d'ores et déjà sursaturé, peut créer un groupe de nouveaux formats s'adressant à diverses niches de consommateurs dont celle des consommateurs aisés intéressés par l'alimentation organique ou non-génétiquement modifiée, celle des consommateurs à faibles revenus avec des repas cuisinés à petits prix ou celle des consommateurs qui ont le temps et qui, en faisant leurs courses, sont à la recherche de l'ambiance et de l'animation d'un marché à ciel ouvert. Dans un avenir proche, investir dans des niches est susceptible d'entraîner et entraînera une fragmentation de l'expérience des clients de la distribution.

Ces évolutions trouvent leur pendant dans les stratégies des industriels qui devront concevoir de nouvelles offres produits répondant aussi à chaque segment de consommateurs. Ils devront également repenser leur stratégie de communication en ciblant de façon plus précise et plus directe les consommateurs. Les nouveaux médias en émergence seront aussi de nouveaux vecteurs pour accéder aux consommateurs qui se substitueront en partie aux médias traditionnels comme la télévision ou l'affichage.

5. Battez-vous pour planter votre drapeau en Inde

L'Inde est le prochain enjeu majeur des Champions mondiaux de la distribution. A première vue, elle semble représenter davantage un potentiel d'espoir qu'une certitude d'expansion démontrée. Après tout, l'Inde reste relativement fermée aux investissements de la grande distribution étrangère, son environnement économique est parsemé d'obstacles (infrastructure peu développée, corruption, réglementation répressive) et sa croissance économique a été si soudaine qu'il n'est pas certain qu'elle puisse être soutenue. En dépit de tout cela, les distributeurs ont été séduits. Pourquoi ?

Parce que l'Inde est un pays de plus d'un milliard d'habitants que ses leaders tentent, malgré lui, de le tirer vers une économie réellement de marché. Ce faisant, ils ont réussi à générer une croissance rapide, particulièrement au travers des dépenses des ménages et à stimuler un degré d'optimisme inconnu dans le pays depuis son indépendance. Par ailleurs, les barons de l'économie indienne ont tourné leur attention vers la distribution. Des sociétés spécialisées dans des activités aussi diversifiées que l'énergie, les télécommunications et l'industrie recyclent leurs flux de trésorerie excédentaires dans la création d'une infrastructure de distribution moderne.

Pour les Champions mondiaux de la Distribution, l'Inde est un pari qui vaut la peine d'être tenu. Wal-Mart est le premier grand distributeur à avoir franchi le pas, mais beaucoup d'autres devraient suivre. Personne sans doute ne s'attend à un succès instantané. Investir en Inde est plutôt considéré comme une solution à long terme, permettant de « mettre un pied dans la porte » et conférant un statut de pionnier. Attendons-nous à entendre plus souvent parler de ce pays et notamment au moment où les distributeurs mondiaux et les conglomérats indiens se courtiseront pour créer des joint-ventures qui s'appuieront sur la complémentarité de leurs talents.

6. Les investissements de la grande distribution dans les services

Au fur et à mesure que les pays évoluent et parviennent à une certaine aisance économique, les dépenses en biens des ménages en pourcentage du PIB tendent à décliner tandis que les dépenses en services augmentent de manière disproportionnée. Tel a été le cas pour les pays développés tels que les Etats-Unis, le Japon et l'Union Européenne en raison, pour partie, du taux plus élevé d'inflation dans le secteur des services, celui-ci étant, à son tour, dû à une augmentation plus faible de la productivité dans ce secteur. Le déclin relatif du prix des biens laisse aux consommateurs comparativement plus de trésorerie à dépenser en services.

Sur des marchés de la distribution saturés, arrivés à maturité et dont la croissance est relativement lente, le fait que les dépenses des ménages en services augmentent constitue non seulement un enjeu, mais aussi une opportunité. Les distributeurs qui seront en mesure de vendre avec succès des services liés à leurs produits phares ou simplement liés à la force de leur nom de marque peuvent accélérer leur croissance en s'appropriant une part toujours plus importante du portefeuille de leurs clients. Certains distributeurs le font déjà avec un succès retentissant. Best Buy, un distributeur en électronique basé aux Etats-Unis, a créé une entreprise qui, sous la dénomination Geek Squad, offre des services après-vente pour des produits électroniques complexes pour

la maison, leur fonctionnement étant souvent déroutant pour le consommateur non-averti. Tesco, le distributeur alimentaire britannique offre une large gamme de services financiers et de services en ligne. Wal-Mart, le plus grand distributeur mondial, est de plus en plus impliqué dans les services de santé.

D'autres opportunités se présenteront. Leurs orientations seront en partie dictées par les données démographiques. En passant de la trentaine à la cinquantaine, la population tend à dépenser moins en biens qu'en services et la demande, particulièrement en services financiers et en services de santé, augmente rapidement. Les distributeurs qui répondront à cette demande en exploitant la valeur de leur marque existante, à la conquête de nouveaux marchés, sont ceux qui réussiront.

7. Les investissements des marchés émergents, par le biais des fonds souverains dans la distribution des pays développés

L'un des aspects notables de l'histoire récente de l'économie mondiale est l'énormité des excédents financiers des grands pays émergents. La Chine, par exemple, a accumulé des réserves en monnaies étrangères de 1,4 trillions de \$. La Russie et les exportateurs de pétrole du Moyen Orient se sont, eux aussi, constitués de vastes réserves. Dans le passé, ces fonds étaient habituellement investis dans des bons et obligations d'états à faible rendement. Mais, de plus en plus, ces pays choisissent de placer leurs réserves dans des fonds d'investissement qui rachètent des sociétés occidentales ou des parts importantes d'intérêts dans celles-ci. Ces fonds souverains deviennent des acteurs-clés des marchés de capitaux mondiaux. Ils permettent aux gouvernements des pays émergents d'investir dans les entreprises des pays riches. Le secteur de la grande distribution mondiale a d'ores et déjà été ciblé par ces fonds qui ne s'arrêteront sans doute pas là. Non seulement ils chercheront à racheter des sociétés de distribution mais, dans certains cas, investiront dans la création de jeunes pousses de la distribution.

Indépendamment du rôle joué par les gouvernements des pays émergents, certains distributeurs de ces pays pourraient bientôt atteindre la taille et la sophistication qui leur sont nécessaires pour concurrencer les distributeurs des pays riches sur leur propre terrain. Les investissements de ce type sont encore peu nombreux, mais leur rythme semble devoir s'accélérer dans les prochaines années.

8. Harmonisation des canaux de distribution

La montée en puissance de la distribution en ligne a empiété sur les parts de certains marchés de la distribution en magasins. Aux Etats-Unis, 40 % des ventes de la grande distribution en ligne se font par les distributeurs en magasins eux-mêmes. Il faut saisir l'opportunité d'offrir aux consommateurs une expérience d'une qualité constante quelque soit le canal emprunté, ce que peu de distributeurs en magasins ont fait, la plupart d'entre eux n'ayant pas harmonisé leurs activités en ligne avec celles de leurs magasins. De plus, les distributeurs en magasins font concurrence aux distributeurs virtuels qui détiennent la part majoritaire de la distribution en ligne. Que feront les distributeurs en magasins pour gagner cette bataille ?

Les meilleurs d'entre eux s'attacheront à enrichir l'expérience de la marque dans un choix de canaux pour une catégorie bien définie de

clients. Ils utiliseront les sites Web non seulement pour vendre, mais aussi pour se construire une identité de marque, entamer un dialogue avec les clients et en obtenir des retours d'expériences. Comme le font d'ores et déjà de nombreux distributeurs, ils utiliseront les sites Web pour informer leurs clients d'événements prévus dans leurs magasins. Les échanges d'informations en ligne participeront au développement des magasins. Qu'ils visitent les magasins ou les sites Web, les clients reconnaîtront une marque, une expérience vécue distinctive et cohérente.

Peu de distributeurs se sont, à ce jour, engagés dans cette voie, mais leur succès dans l'avenir en dépend, particulièrement celui des distributeurs qui ne sont pas dans le secteur alimentaire. Nombreux sont actuellement les consommateurs déçus d'apprendre qu'il existe une cloison étanche entre l'activité en magasins et en ligne. Abattre cette cloison est le principal défi que internet a lancé aux distributeurs s'ils veulent réussir dans les années à venir.

9. Concentration sur l'expérience client

Comme mentionné plus haut, l'un des grands problèmes qui se posent à de nombreux distributeurs est l'absence de différenciation entre concurrents, qui amène les consommateurs à considérer les magasins comme des marchandises. La solution réside dans l'amélioration de l'expérience client en magasin. Celle-ci va au-delà du simple service au client, bien que cet aspect ne soit en rien à négliger. Elle recouvre tous les aspects du temps passé dans le magasin : la disposition des marchandises, la signalétique, l'éclairage, le service, la rapidité et la facilité du passage en caisse. L'essentiel étant toutefois que le consommateur y trouve ce qu'il cherche. Disposer des bons stocks au bon moment est essentiel.

Au cours des années à venir, les Champions mondiaux de la Distribution seront de plus en plus soucieux d'offrir à leurs clients une expérience agréable, instructive, distrayante et facile. Aujourd'hui, certains distributeurs de renom ont d'ores et déjà pris des initiatives en matière d'expérience client qui leur permettent de se démarquer de leurs concurrents et du fait de cet avantage perçu, de conserver une marge de manœuvre supplémenaire en matière de fixation des prix. Certaines chaînes de supermarchés ont recréé l'atmosphère festive des marchés à ciel ouvert, rendant ainsi les achats de denrées alimentaires plus distrayants. Les distributeurs de livres et de musique quant à eux permettent à leurs clients de passer du temps à feuilleter les livres ou à écouter de la musique dans un cadre confortable. Enfin, certains grands magasins cherchent à éliminer l'ennui des encaissements séparés à chacun des rayons et, tout en restant attachés à l'atmosphère traditionnelle des grands magasins, ils empruntent aux magasins discount leurs outils d'accueil du client : caisse centrale, caddies et allées larges avec de grands panneaux.

10. Les distributeurs s'emparent du marketing

Dans le passé, les fabricants de biens de consommation de masse étaient considérés comme les champions mondiaux du marketing. Ils avaient le doigt sur le pouls des consommateurs, investissaient des sommes énormes dans des études de marché et étaient passés maîtres dans l'art d'utiliser les medias pour se construire une identité de marque. Depuis, les fournisseurs ont dû se préoccuper davantage des

relations avec leurs clients qu'avec les consommateurs de leurs produits. Les coûts promotionnels des industriels sont devenus plus importants que les investissements publicitaires dans les médias grand public tandis que les distributeurs sont devenus les principaux dépositaires des relations avec les consommateurs. De plus, grâce aux ventes de marchandises aux marques des distributeurs, ces derniers sont devenus, de plein droit, des fournisseurs leaders. La plupart d'entre eux manque toutefois encore de compétences marketing de classe mondiale. Cet état de fait est en train de changer.

Aujourd'hui, certains parmi les Champions mondiaux de la Distribution débauchent les grands spécialistes en marketing des fabricants de biens de consommation. Leur objectif est de devenir des locomotives de marketing, de se construire une identité de marque forte et, par le biais de ventes à la marque du distributeur, de concurrencer d'autres distributeurs et, de plus en plus, des fournisseurs de marques. Les ventes à la marque du distributeur ne sont plus simplement des moyens de pratiquer des prix bas. Ce sont désormais des dispositifs importants dans la construction d'une marque et l'amélioration des marges bénéficiaires. Les Champions de la Distribution de demain seront des spécialistes en marketing de classe mondiale.

Vos contacts du secteur Consumer Business

Gilles Goldenberg

Global Vice-chairman Consumer Business Industries

Tél : 01 40 88 28 16

Email : ggoldenberg@deloitte.fr

David Dupont-Noel

Tél : 01 55 61 66 66

Email : ddupontnoel@deloitte.fr

Dominique Jumaucourt

Tél : 01 40 88 22 18

Email : djumaucourt@deloitte.fr

Etienne Leduc

Tél : 01 40 88 29 50

Email : eleduc@deloitte.fr

Jean-Yves Morisset

Tél : 03 20 14 95 45

Email : jmorisset@deloitte.fr

Auteur de l'étude

Ira Kalish

Deloitte Services LP

Email : ikalish@deloitte.com

Antoine de Riedmatten

Tél : 01 55 61 21 97

Email : aderiedmatten@deloitte.fr

Stéphane Rimbeuf

Tél : 01 55 61 61 17

Email : srimbeuf@deloitte.fr

Michel Sellier

Tél : 01 55 61 69 35

Email : msellier@deloitte.fr

Cyril Stivala

Tél : 01 40 88 43 39

Email : cstivala@deloitte.fr

Contact Marketing France

Florence Peaucelle

Tél : 01 40 88 24 88

Email : fpeaucelle@deloitte.fr

A propos de Deloitte en France

Deloitte & Associés est la firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu en France et les services professionnels sont rendus par Deloitte & Associés, ses filiales et ses affiliés.

Deloitte mobilise des compétences diversifiées pour répondre à l'éventail des services attendus par ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux micro-entreprises locales, en passant par les entreprises moyennes.

Les 6 000 collaborateurs et associés incarnent le dynamisme et la réussite de la firme par leur engagement auprès de leurs clients et leur souci permanent de garantir l'excellence des prestations qu'ils assurent. Celles-ci couvrent une palette d'offres très large : audit, consulting et risk services, juridique et fiscal, expertise comptable et corporate finance, conformément à la stratégie pluridisciplinaire de Deloitte et suivant une démarche éthique.

Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

A propos de Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu – un Verein suisse –, à ses cabinets membres et aux différentes entités qui leur sont associées. Deloitte Touche Tohmatsu est une organisation composée de cabinets membres, spécialisés dans des services professionnels à forte valeur ajoutée, au travers d'une stratégie partagée dans plus de 140 pays et appliquée localement. Fort du capital intellectuel de 150 000 personnes dans le monde, Deloitte propose des services de quatre natures : audit, fiscalité, corporate finance et consulting. Deloitte compte plus de 80% des plus grandes entreprises mondiales parmi ses clients, ainsi que de nombreuses grandes entreprises nationales, des institutions publiques et des milliers d'entreprises de croissance. Les services mentionnés ne sont pas fournis par le Verein Deloitte Touche Tohmatsu, et pour des raisons réglementaires ou de tout autre nature, certains cabinets membres ne proposent pas l'ensemble de ces services.

Deloitte Touche Tohmatsu est un Verein suisse (association), et, à ce titre, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni aucun de ses cabinets membres ne peuvent être tenus pour responsables des actes ou manquements des autres cabinets membres. Chaque cabinet membre est une entité indépendante et juridiquement distincte, intervenant sous les noms « Deloitte », « Deloitte & Touche », « Deloitte Touche Tohmatsu » ou autres noms apparentés.

Pour en savoir plus, www.deloitte.com