

In China is in korte tijd een moderne detailhandel ontstaan waarin internationale ketens als Starbucks, Kentucky Fried Chicken en Cartier een prominente positie innemen – en snel gekopieerd worden door Chinese equivalenten. De diffusie van buitenlandse winkels verloopt van de kust naar het binnenland, en van Shanghai en Beijing naar steden van tweede, derde en lagere orde.

Buitenlandse detailhandel verovert China

Het aantrekken van buitenlandse investeringen was een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de economische hervormingen die Deng Xiaoping in 1978 lanceerde. Detailhandelsondernemingen werden pas in 1992 mondjesmaat en onder strenge voorwaarden toegelaten. Ze mochten zich aanvankelijk alleen vestigen in Beijing, Shanghai, Tianjin, Guangzhou, Dalian en Qindao en de *Special Economic Zones* Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen en Hainan. Per stad en SEZ konden maximaal twee vergunningen worden afgegeven (bij Shanghai vier). Gegadigden kregen fiscale voordelen, maar waren verplicht een *joint venture* met een Chinese partner aan te gaan die een aandeel van minimaal 51% moest hebben. Toegelaten bedrijven mochten hoogstens drie winkels openen en het assortiment mocht voor maximaal 30% uit import bestaan.

Uiteindelijk werden vijftien gegadigden toegelaten, allemaal *Overseas Chinese*. Zij worden niet als echte buitenlanders beschouwd — zeker niet als ze uit Taiwan komen, want dat is immers een 'provincie' van China. Multinationals met wereldfaam ontbraken. Pas toen in 1995 het toegestane aantal winkels per investeerder verhoogd werd van drie tot vijftig, kwamen de eerste internationale

winkelketens: Ito-Yokedo (Japan) en Makro (Nederland).

De lijst van plaatsen waar buitenlandse winkels welkom waren, werd in 1999 uitgebreid met de provinciale hoofdsteden en een aantal andere steden. Tegelijkertijd stelde de Chinese overheid kapitaaleisen om kleinere ondernemingen te weren. Van mondiaal opererende winkelketens kan China immers het meest leren om de eigen detailhandel te moderniseren. Bovendien stimuleren ze de export, door op grote schaal in te kopen voor hun winkels elders ter wereld.

Regels en werkelijkheid

Het was hoog tijd voor deze beleidsverruiming, want in 1997 waren er nog maar achttien buitenlandse bedrijven formeel toegelaten, waarvan slechts enkele mondiale spelers uit de westerse wereld. De werkelijke situatie week echter sterk af van de officiële cijfers. China is groot en Beijing is ver weg. Stadsbesturen gaven op grote schaal plaatselijke vergunningen af. Bedrijven die zich op grond daarvan vestigden, konden geen aanspraak maken op de fiscale faciliteiten voor buitenlandse investeerders, maar handige stadsbesturen wisten daar wel een mouw aan te passen. Door de lokale belasting kwijt te



Als Walmart een land zou zijn, stond het vijfde op de lijst van belangrijkste exportlanden van China

schelden, konden buitenlandse investeerders toch profiteren van een aantrekkelijk fiscaal regime. In 1997 waren er niet 18 maar zo'n 300 buitenlandse detailhandelsbedrijven actief, met in totaal 2785 vestigingen (1697 van internationale ondernemers en 1088 van Overseas Chinese). Shanghai mocht 4 vergunning afgeven, maar liet 176 investeerders toe met 1800 winkels. Het enthousiasme waarmee steden buitenlandse detaillisten binnenhaalden, had twee redenen. Enerzijds zijn de wereldbekende namen een sierraad voor de stad, en een bewijs dat het stadsbestuur openstaat voor moderne ontwikkelingen. Anderzijds stimuleren ze door op grote schaal ter plaatse in te kopen de export, een belangrijke graadmeter voor het economisch succes van het lokale beleid. Met een bedrijf als Walmart haalt een stad de hoofdprijs in huis. Als dit winkelconcern een land was, zou het als vijfde eindigen op de lijst



Walmart startte in Shengzhen (hier de vestiging in stadsdeel Shekou) en richtte de aandacht daarna op de zuidelijke landsdelen en op de centrale provincies.

geoeffend. Beijing kon in ieder geval niet tolereren dat haar gezag werd ondermijnd door een buitenlandse onderneming die de regels aan zijn laars lapte. Gezichtsverlies is het ergste dat een Chinees kan overkomen. In 2001 werd de hoogste baas van Carrefour, Daniel Bernard, op het matje geroepen. De bouw van tien Carrefours kwam voor zes maanden stil te liggen.

Met de kwestie-Carrefour was een duidelijk voorbeeld gesteld: buitenlandse detailhandel is welkom, maar Beijing bepaalt de regels.

Winkelformule

Buitenlandse detaillisten verrijkten het Chinese winkellandschap met tal van winkelformules. Aziatische detaillisten, waaronder het Japanse Yoha, Jusco en Sogo, kozen veelal voor het traditionele warenhuis. Ondernemers uit Hong Kong vertonen een voorkeur voor franchisespecialzaken, zoals Baleno (1250 kledingwinkels, waarvan 375 in de provincie Guangdong), Giordano, Esprit en drogisterijketen Watson (van miljardair Li Ka-Shing, ook eigenaar van Kruidvat). Europese en Amerikaanse detaillisten introduceerden onder andere hypermarkten (Carrefour), supermarkten (Tesco), *cash-and-carry* (Metro, Makro), *discount department stores* (Walmart), *membership clubs* (Sam's Club, Price Smart), *convenience stores* (7-Eleven) en *do-it-yourself shops* (B&Q, Obi). Chinese ondernemers gingen de buitenlandse voorbeelden al snel imiteren. Sinds midden jaren 90 heeft de

van belangrijkste exportlanden van China, nog boven Duitsland.

Beijing riep de stadsbesturen in augustus 1997 tot de orde met een decreet. De ten onrechte toegelaten joint ventures moesten alsnog een goedkeuringsprocedure doorlopen. Van de 277 ondernemingen werden er 236 getolereerd; slechts 41 moesten hun activiteiten staken. Die milde reactie was een voorbode van het soepeler toelatingsbeleid dat twee jaar later werd afgekondigd. Maar Beijing tolereerde niet alles, zo ondervond een Franse winkelgigant.

Teruggelofen

Carrefour opende in 1995 de eerste hypermarkt in Shanghai. Dankzij medewerking op lokaal niveau kon de opmars van het Franse concern gestaag doorgaan, ook al ontbraken officiële vergunningen uit Beijing en hield Carrefour zich niet aan de regels voor joint ventures. In 2000 waren er al 27 vestigingen. Daarmee was Carrefour onbetwist de illegale koploper.

Naarmate de voor 2001 geplande toetreding van China tot de Wereldhandelsorganisatie (WTO) dichterbij kwam, kregen buitenlandse bedrijven steeds meer haast zich van goede locaties te verzekeren. De

Carrefour-methode werd een ware hype. Wat Beijing bij de Franse keten blijkbaar zonder repercussies tolereerde, konden ze gerust imiteren – zo was de gedachte.

Maar de autoriteiten in Beijing grepen wél in. Mogelijk hebben de grootste Chinese detaillisten en zelfs buitenlandse collega-ondernemers druk op de machthebbers uit-

Rangorde Chinese steden

China hanteert een indeling van hoogst (eerste orde) tot laagst geclassificeerde steden (vijfde orde). Hoewel deze indeling ook gebruikt wordt in overheidspublicaties, is hij niet gecodificeerd en liggen de criteria voor de indeling niet vast. Sommige zijn uitsluitend gebaseerd op het inwonertal, andere ook op factoren als koopkracht, industriële productie en investeringen of de recente dan wel verwachte groei. De kwaliteit van de statistische data is echter twijfelachtig.

Dit artikel hanteert de volgende indeling (census 2000):

- **Eerste orde:** Shanghai, Beijing, Guanzhou en Shenzhen.
- **Tweede orde:** 43 miljoenensteden, met in de kustprovincies ten minste 2 miljoen inwoners.
- **Derde orde:** 57 steden, met in de kustprovincies meer dan 1 miljoen, in de overige regio's tot 1 miljoen inwoners.
- **Vierde orde:** 101 steden met circa een half miljoen inwoners.
- **Vijfde orde:** 180 steden met 250.000 tot 500.000 inwoners.

Figuur 1: Aandeel bevolking en bbp per regio (2009)



afkomstig zijn en Kantonees spreken. Daarnaast was de geringe afstand tot Hong Kong en Taiwan een belangrijke factor.

Toetreding WTO

Door toetreding tot de WTO in 2001 verplichtte China zich binnen vier jaar alle restricties voor de vestiging van buitenlandse bedrijven op te heffen. Sinds december 2004 is het niet meer nodig een joint venture met een Chinese partner aan te gaan, de minimumkapitaaleisen zijn vervallen en er gelden geen geografische beperkingen meer. In principe kan men zich overal vestigen.

Een massale toestroom van nieuwe buitenlandse detaillisten bleef echter uit. Wel vroegen de al gevestigde winkelketens in 2003 en 2004 meer vergunningen aan om de verwachte mededingers voor te zijn. Het betrof vooral aanvragen voor vestigingen in steden van de tweede en derde orde (kader pag. 25). Waar de marktruimte beperkt is, moet je als *first mover* je positie veilig stellen. De diffusie van buitenlandse detailhandel naar kleinere steden, vooral in de kustprovincies maar ook daarbuiten, is daardoor sinds 2004 in een stroomversnelling geraakt.

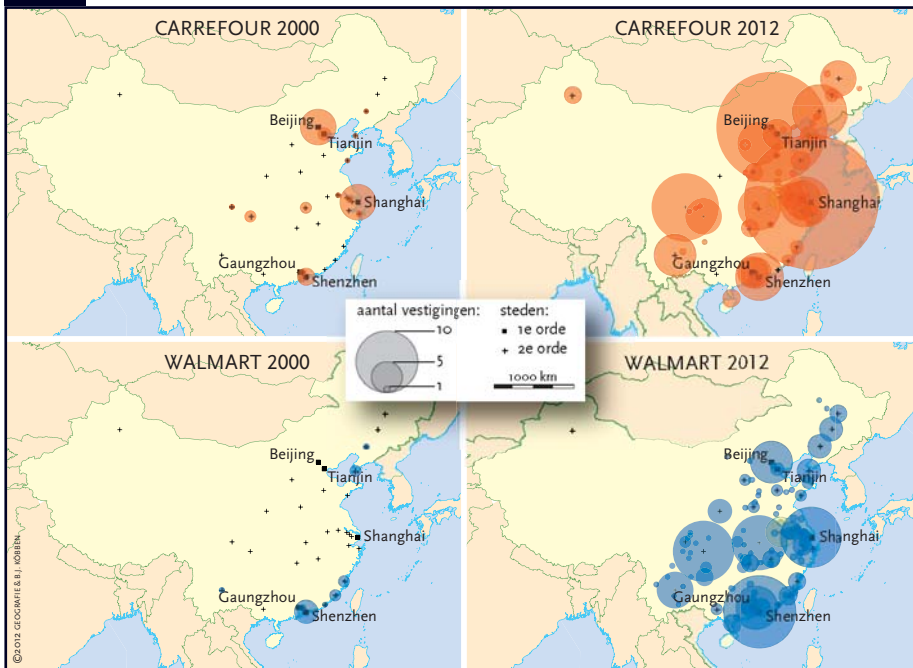
Kustprovincies en binnenland

Niet alle regio's in China (figuur 1) zijn even aantrekkelijk voor de detailhandel. De dichtbevolkte kustprovincies hebben een compact stedelijk netwerk. Shanghai heeft een bevolking van 17 miljoen (2011). Ook de andere steden van de eerste orde, Beijing, Guangzhou en Shenzhen, liggen in de kustprovincies. Ze hebben voor de detailhandel de grootste marktpotentie – vanwege de bevolkingsomvang én omdat het besteedbare inkomen per inwoner er dubbel zo hoog is als het nationale stedelijke gemiddelde.

In de kustprovincies genoten de buitenlandse pioniers aanvankelijk een monopoliepositie. De koopkracht van de massaal toestromende Chinese consumenten was nog beperkt, maar de nieuwkomers konden alvast hun reputatie vestigen en klandizie opbouwen. De Chinese detailhandel was onderontwikkeld en sterk gefragmenteerd, en buitenlandse concurrenten waren er nauwelijks. De stedelijke agglomeraties waren zo groot dat een netwerk van vestigingen opgezet kon worden om schaalvoordelen te behalen.

Winkelexploitatie in de andere regio's is weliswaar goedkoper door het lagere loonpeil

Figuur 2: Vestigingen Carrefour en Walmart (2000, 2012)



detailhandel in China dan ook een ware metamorfose ondergaan. De buitenlandse detaillisten worden nu met eigen wapens bestreden. Zo kregen de helder verlichte en goed ingerichte Ahold-supermarkten in Shanghai in *no time* concurrentie van een veelvoud aan Chinese navolgers. Het werd de ondergang van Ahold in China.

Concentratie

In 1997 zat 70% van de voortrekkers in Shanghai en Beijing, en de rest in een beperkt aantal grote steden, vrijwel uitsluitend in de kustprovincies.

Die ruimtelijke concentratie was te verwachten: de regels lieten immers alleen vesti-

ging toe in de SEZ's en de zes aangewezen grote steden. Al gingen de meeste buitenlandse bedrijven van start zonder staatsvergunning, de kans om uiteindelijk toch zo'n vergunning te krijgen werd blijkbaar hoger ingeschat als men voor de aangewezen steden koos. De enorme belangstelling voor Shanghai heeft ongetwijfeld te maken met haar faam als de meest westers georiënteerde en dynamische stad van China. Als grootste stad is Shanghai sowieso aantrekkelijk voor veel investeerders. Beijing werd gemeden omdat bedrijven de machthebbers niet al te zeer wilden provoceren. De Overseas Chinese kozen vooral voor Guangdong en Fujian, omdat zij overwegend uit deze provincies

Chinese supermarkten weten zeer goed in te spelen op de binnenlandse behoeften en zijn inmiddels geduchte concurrenten van buitenlandse ketens, zoals deze Tian He Department Store in Zhangmutou.

en de lagere grond- en bouwkosten, maar er kleven ook veel nadelen aan. Betrouwbare en regelmatige bevoorrading is in het binnenland een immens probleem. Nieuwe spoorlijnen en snelwegen verbeteren de transportmogelijkheden, maar dat is slechts tijdelijk, want de verkeersintensiteit neemt explosief toe. Bovendien zijn er talrijke bureaucratische barrières; lokale en regionale autoriteiten belemmeren het vervoer van bepaalde producten of hanteren extra keuringen en heffingen. Transporten over lange afstand zijn daardoor zeer tijdrovend en gecompliceerd. Zelfs als de bevoorrading efficiënter verloopt, is de exploitatie van winkels buiten de dichtbevolkte kustprovincies duurder omdat de koopkracht in kleinere steden beperkt is en er slechts ruimte is voor één of enkele vestigingen. Ook het lagere opleidingsniveau en gebrek aan goede managers maken de sprong naar het binnenland minder aantrekkelijk.

Toch zijn er goede redenen voor winkelketens het binnenland op te zoeken. In de kustgebieden is het vol geworden. De buitenlandse én lokale concurrentie is heftig. De eerste Chinese winkelketens kwamen midden jaren 90 op; inmiddels zijn er meer dan 1000 grote ketens. De leider, de Shanghai Balian Group (Brilliance Group) met ruim 6000 winkels, ontstond in 2003 door een fusie waarvan de Shanghai No. 1 Department Store deel uitmaakt. Het staatsbedrijf wil 'the Great Walmart of China' worden. De Chinese winkelketens weten vaak beter in te spelen op het consumentengedrag en hebben lagere managementkosten dan buitenlandse ondernemingen met hun dure *expats*. Vooral in de kustprovincies is de



Inmiddels zijn er meer dan 1000 grote Chinese winkelketens

concurrentie moordend. Dat vormt een *pushfactor* om nieuwe markten aan te boren. Een vergelijking van Carrefour en Walmart maakt duidelijk dat concerns daarbij verschillende strategieën volgen.

Expansiestrategieën

De twee grootste detailhandelsbedrijven ter wereld maakten hun entree in China in 1995 (Carrefour) en 1996 (Walmart). In 2000 had de Franse onderneming 27 vestigingen, Walmart 10. Daarna ging het sneller (figuur 2). In juli 2007 opende Carrefour haar 100^e vestiging, Walmart haar 75^e. De expansie raakte vervolgens in een stroomversnelling. Carrefour startte in december 2011 de 200^e hypermarkt, terwijl Walmart, mede dankzij

de overname van een Taiwanese keten, inmiddels 240 vestigingen heeft.

Vóór de liberalisatie van de markt in 2004 kwam het spreidingspatroon van beide winkelgiganten in hoge mate overeen. Daarna treden verschillen in vestigingsstrategieën aan het licht. Carrefour streeft ernaar marktleider te worden in de gebieden waar ze zich vestigt. De expansie vindt dus plaats in regio's waar het bedrijf al zit. De nadruk op de kustprovincies blijft even sterk. Twee van de drie nieuwe vestigingen worden na 2006 daar gebouwd, grotendeels in steden van de tweede orde. Beijing telt 18 en Shanghai zelfs 22 Carrefour-hypermarkten. In de centrale provincies zit Carrefour slechts in tien steden, en in de twee westelijke regio's in zes steden.

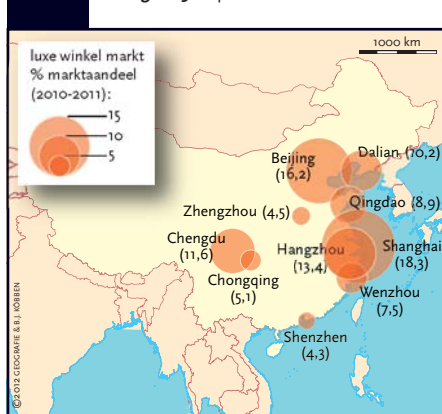
Walmart pakt het anders aan. Die begon niet in Shanghai, zoals de meeste *fooddetailisten*, maar in Shenzhen. Van daaruit richtte de aandacht zich op de zuidelijke landsdelen en vervolgens op de centrale provincies. In Shanghai en omgeving was Walmart aanvankelijk slecht vertegenwoordigd. Het concern kondigde al vroeg aan vooral winkels te willen openen in het binnenland, ook in kleinere steden, zeer naar wens van Beijing. De grote spreiding bemoeilijkt echter een rendabele bedrijfsvoering. Pas in 2008, twaalf jaar na de start in China, maakte Walmart voor het eerst winst.

In alle steden van de hoogste orde zijn nu zowel Carrefour als Walmart aanwezig, en dat geldt ook voor het overgrote deel van de steden van de tweede orde. Op lagere niveaus in de stedelijke rangorde zijn steeds minder steden met een vestiging te vinden (figuur 4).

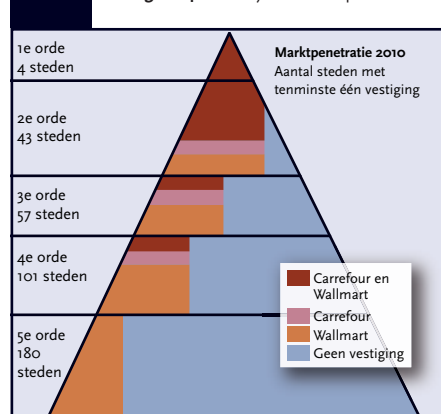
Voor rijken

De geografische spreiding van winkels in het luxe segment vertoont een afwijkend beeld

Figuur 3: Top-10 steden luxe winkelmarkt



Figuur 4: Stedelijke diffusie-piramide





Liever een mooie koffer dan lelijke steigers dacht Louis Vuitton toen haar *flagshipstore* in Shanghai werd verbouwd. De koffer voldeed echter niet aan de voorschriften voor reclameborden en het stadsbestuur stuurde een slopersploeg.

(figuur 3). De welvaart is flink toegenomen, maar de verschillen tussen rijk en arm worden steeds groter. Stedelingen verdienen ruim driemaal zo veel als mensen op het platteland. Dit zijn gemiddelden. Het inkomen in Shanghai is tweeënhalve keer zo hoog als dat van een stadsbewoner in de provincie Gansu en bijna tien keer zo hoog als dat van een boer uit die provincie. De rijkste 10% van de bevolking verdient 23 keer zo veel als de armste 10%. Bij de rijkste 10% gaat het om 134 miljoen mensen, waarvan tweeënhalve miljoen superrijken. Deze *nouveaux riches* zitten in de kustprovincies, van wie 30% in Shanghai, Beijing, Shenzhen en Guangzhou.

De overwegend jonge (de gemiddelde Chinese miljonair is 39 jaar) en snel groeiende categorie van zeer rijke consumenten is een interessante doelgroep voor de detailhandel in luxe artikelen. De Chinese superrijken hebben geen enkele gêne hun minder gefortuneerde tijdgenoten te laten zien dat het hen beter gaat. Ze zijn er trots op. Deng Xiaoping heeft het zelf gezegd: 'To get rich is glorious'. Luxe artikelen zijn een statussymbool, het bezit ervan straalt succes uit. Dure geschenken zijn ook heel goed om de *guanxi* (goede relaties) te bevorderen. Er is dus een ruime markt voor luxe auto's, kleding, sierraden en dergelijke, mits duidelijk voorzien van logo's en namen van wereldbekende topmerken. Geen wonder dat Swarovski en consorten China nu al als hun grootste markt beschouwen. Die markt zal de komende jaren met 25% per jaar dubbel zo hard groeien als de rest van de Chinese detailhandel. Volgens

de World Luxury Association bedroeg de omzet van luxe goederen in China in 2010 25% van de wereldomzet.

Het topsegment van de detailhandel is *booming business*. De clientèle bestaat niet alleen uit puissant rijken, ook *upward moving* jongeren uit de middenklasse vertonen zich graag met een LV-tas van duizend euro of meer, ook al kost hen dat twee of drie maandsalarissen. Louis Vuitton heeft momenteel 35 winkels in China, verspreid over 30 plaatsen. Er is zelfs een Louis Vuitton-shop in Hohhot in Binnen-Mongolië, een stad met nog geen anderhalf miljoen inwoners en een gemiddeld inkomensniveau dat de helft is van dat in Shanghai. In Shanghai en Beijing heeft Louis Vuitton maar drie winkels. Tiffany wil de komende drie jaar 25 tot 30 winkels openen, meer dan in de rest van de wereld.

De topmerken hebben sneller dan de grote supermarkt- en hypermarktketens het binnenland veroverd. Zo heeft Max Mara winkels in 33 steden en Nino Cerruti in 48. In andere steden zijn ze veelal present door een *shop-in-the shops* systeem. Swarovsky heeft eigen winkels in slechts 11 steden, maar is daarnaast in 33 steden vertegenwoordigd met partnerboutiques of dealers. Het ontbreken van landelijke warenhuisketens is een ernstige handicap om de hele Chinese markt te bereiken. Dus zit er niets anders op dan een eigen netwerk op te zetten. De topmerken zijn daar in korte tijd in geslaagd. Zij hebben een grote marktpenetratie en een evenwichtiger spreiding over China dan de grote winkelketens. Daarnaast bereiken ze steeds meer consumenten met *onlineshopping*.

Platteland

De diffusie van de buitenlandse detailhandel gaat in snel tempo door. Aangezien buitenlandse investeerders zich op het platteland zelden laten zien, steekt de overheid Chinese ondernemers hier een helpende hand toe. In 2005 zijn in landelijke gebieden 70.000 supermarkten geopend. Het ministerie van Handel stelde de 1150 supermarktonder-

nemingen een startsubsidie van 6,3 miljoen euro ter beschikking. Het stimuleringsprogramma is opgezet voor uiteindelijk 250.000 supermarkten. Vrijwel het hele platteland wordt bestreken. Met 800 miljoen consumenten is het een substantieel deel van de totale consumentenmarkt van 1,3 miljard.

Balans

Buitenlandse winkelbedrijven zijn prominent aanwezig, maar hoe groot is hun aandeel in de totale Chinese detailhandel? Vijftien buitenlandse bedrijven staan in de top-100 van grootste detailhandelsondernemingen in China. Behalve Carrefour en Walmart behoren daartoe onder andere Tesco (VK), Metro (D), Auchan (Fr), Ikea (Zw) en Home Depot (VS). Gezamenlijk nemen ze een vijfde van de omzet van de top-100 voor hun rekening. De top-100 is bij elkaar verantwoordelijk voor 11% van de detailhandelsomzet. De grootste buitenlandse ketens hebben daarmee gezamenlijk een marktaandeel van 2,2%. Tellen we de kleinere spelers mee, dan komt het totale marktaandeel uit op ongeveer 7%.

Zo'n bescheiden aandeel komt niet overeen met het beeld dat velen hebben van de buitenlandse aanwezigheid in China. Dat beeld is echter vertekend door de sterke buitenlandse vertegenwoordiging in grote steden als Shanghai, Shenzhen en Beijing. Voor buitenlandse winkelketens biedt de Chinese markt nog veel ruimte, maar het Verre Westen is door de geringe bevolkingsomvang en de lage inkomens nauwelijks van betekenis – ook niet in de toekomst. De winkelketens zullen zich waarschijnlijk vooral op de centrale provincies richten en op de belangrijkste stedelijke gebieden in het Nabije Westen. Die gebieden kennen een grote dynamiek en gaan een deel van de economische groei overnemen van de oostelijke kustprovincies en het Zuiden, waar stijgende lonen de groei remmen. Voor Carrefour, Walmart en soortgenoten wordt expansie echter moeilijker, omdat goede vestigingsplaatsen steeds meer gegund blijken te worden aan Chinese detailhandelsbedrijven, die zich intussen volledig met hun buitenlandse voorbeelden kunnen meten. Het is dus twijfelachtig of ze het expansietempo van de laatste zeven jaar in de naaste toekomst kunnen volhouden. •

Bronnen: zie www.geografie.nl

Goede vestigingsplaatsen worden steeds meer gegund aan Chinese detailhandelsbedrijven