



IHEC
Carthage

Examen de rattrapage - Juin 2013

VOLKSWAGEN, le futur n°1 mondial de l'automobile

Grâce à sa croissance explosive sur le premier marché de la planète, le groupe s'est constitué une énorme cagnotte... qui lui permet d'être agressif partout dans le monde.

Volkswagen, fournisseur officiel de la Chine ? On le croirait presque. L'an dernier, le groupe a écoulé 2,8 millions de véhicules en Chine, en progression de 24,5% par rapport à 2011.

Pour les classes aisées émergentes en Chine, aux revenus annuels compris entre 12 300 et 26 300 euros, posséder une Volkswagen est un symbole de réussite. Quand aux nouveaux riches, ils adorent s'afficher en Audi, deuxième marque détenue par le géant Wolfsburg.

Dépassant depuis peu General Motors le constructeur VW a ainsi capté près de 21% du plus gros marché automobile du monde à savoir le marché Chinois – désormais son débouché numéro1 – soit 30% de ses ventes totales (9,3 millions d'unités). En termes de profits, la Chine lui a rapporté 3,6 milliards d'euros : plus que les résultats cumulés de Renault et de Fiat dans le monde ! Il faut dire que la population Chinoise est la plus importante au monde avec plus de 1 339 700 000 habitants !

Martin Winterkorn, le grand patron de Volkswagen, ne perd pas des yeux son objectif : occuper la place du numéro 1 mondial à l'horizon 2018. Avec la Chine jouant un effet de levier, son objectif est vraiment réalisable ! En effet et à titre d'exemple, sur les voies rapides de Shanghai, de plus en plus nombreuses, et dans le trafic infernal, les modèles Volkswagen à savoir les *Tiguan, Polo, Touran, Jetta, Laida, Passat, Santana* (dérivé de *Passat* adopté par les taxiteurs Chinois) ainsi que les modèles Audi à savoir *A4, A6*, se comptent par centaines !

Cette incroyable évolution de Wolfsburg en terre chinoise est le fruit d'un travail de longue haleine, entamé en 1978 après la visite en Allemagne d'une délégation d'officiels chinois. Six ans plus tard naissait SVW, l'un des tous premiers joint-ventures automobiles du pays, formé avec Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), une entreprise d'Etat qui fabriquait jusque là des tracteurs. En 1983, la première Da-Zhong (le nom chinois de Volkswagen) sortait des lignes une Santana ; « Nous avons tout de suite choisi de produire localement et de nous appuyer sur des fournisseurs chinois », explique M. Heizmann, le président du groupe allemand en Chine. Il faut préciser aussi que l'économie Chinoise était fortement protégée et que l'Etat y détenait les plus grandes firmes du pays.

Rebelote dix ans après, avec un second joint-venture, formé cette fois dans le nord du pays avec First Automobile Works (FAW). D'abord, concentrée sur la fabrication de la Volkswagen *Jetta*, cette nouvelle entité a lancé la production des Audi en 1995 dont l'*A6 K*, une berline rallongée, rapidement devenue la voiture attirée des apparatchiks (Fortunés).

Vu les quantités de Volkswagen, Skoda et Audi fabriquées en Chine, les économies d'échelle sont monumentales. Si bien que la rentabilité du groupe en Chine dépasserait selon nos estimations 11%.

Mais même si le niveau de salaire en Chine et la cadence de la production permettent ces économies d'échelle, il n'est pas question de transiger sur la qualité, les Allemands y veillent et Martin Winterkorn vient avec son staff tous les six-mois pour tester personnellement les voitures.

Le groupe s'est fixé pour objectif de produire 4 millions de voitures en Chine d'ici 2018. Ceci est fort réalisable, en effet, en Chine, le taux d'équipements est de 46 véhicules pour 1000 habitants contre 500 pour mille en Europe.

Pour en arriver là, les expatriés de Wolfsburg ont tout de même dû travailler jour et nuit avant son implantation en Chine : des centaines d'études en profondeur, des centaines d'enquêtes dans différentes villes de la Chine... pour cerner les attentes précises de l'automobiliste chinois par rapport à celui européen (en l'occurrence Français) - voir tableau annexe-.

Résultats de leurs études : Dans les studios Volkswagen de Shanghai et de Changchun, une centaine de designers, dont une majorité de Chinois, s'attelle à adapter les lignes aux goûts locaux. « En résumé, il s'agit de dénicher les plus qui vont séduire les Chinois, mais sans faire trop chinois ! », explique Simon Loasby, le patron du style en Chine, un Anglais passé par Rolls-Royce et Bentley. Résultat, des couleurs parfois surprenantes, des chromes supplémentaires, des faces avant légèrement retouchées pour donner aux voitures une allure plus féline. Dans l'habitacle, l'espace est privilégié. « Beaucoup de personnes ont des chauffeurs. A l'arrière, il faut donc prévoir les commandes de radio et de climatisation et si possible des écrans tactiles », précise Simon Loasby.

Annexe :

	En France	En Chine
	Volkswagen Golf 25 670 euros	Volkswagen Lavida 20 597 euros
Moteur	1,6 TDI (80% des Golf sont à moteur Diesel) Puissance fiscale : 5CV	1,6 essence (En Chine, peu de voitures sont équipées de moteur Diesel)
Boîte de vitesses	Mécanique à 5 rapports	Mécanique à 5 rapports
Carrosserie	5 portes	4 portes
Finition	<i>Confortline</i> (milieu de gamme) avec clim automatique, radar de stationnement, ESP....	La <i>Confortline</i> a d'emblée les sièges en cuir, les chromes, le tableau de bord en bois et l'écran tactile.
Options :	Peinture métallisée, système de navigation, freinage d'urgence, etc.	Très peu, car ce n'est pas la culture des consommateurs
Près de 100 autres attributs de structure, de mécanique... auto	Identiques	Identiques
Profil acheteur	Un homme marié de 47 ans, dont le foyer dispose d'un revenu de 49 000 euros par an.	Un homme marié de moins de 40 ans, gagnant en moyenne 25 000 euros par an
Financement	Pour 75% des acheteurs : crédit classique Pour 25% : location avec option d'achat	Pour 15% des acheteurs : crédit classique Pour 85% : en cash avec l'aide de la famille

Questions étude de cas: (16 pts)

- 1. Analyser la politique produit international des voitures Volkswagen en Chine. (4 points)**
- 2. D'après le texte, qu' est-ce qui a dicté ce choix en matière de politique produit international ; Préciser et argumenter (3 points)**
- 3. En vous basant sur la démarche de sélection des marchés étrangers et en partant du texte, dans quelle mesure, est-ce que le choix de la Chine comme marché stratégique de développement international pour Wolfsburg (société détenant Volkswagen, Audi et Skoda) vous paraît défendable (3 points)**
- 4. Dédire alors la conception du marché mondial et l'orientation stratégique de Volkswagen en termes de marketing International (1 point)**
- 5. Quel est le mode d'accès choisi par Wolfsburg pour s'implanter en Chine ; Définir et argumenter ce choix (3 points)**
- 6. En vous basant sur le tableau donné en annexe, déduire la politique de communication appropriée aux voitures Volkswagen vendues en Chine (2 points)**

Question de cours : (4 pts)

- 1. Préciser et expliquer brièvement les fondements théoriques de l'internationalisation d'une entreprise.**

Corrigé

1. Analyser la politique produit international des voitures Volkswagen en Chine. (4 points)

Stratégie de Produit International selon Wang : « Transformation Produit » : voir tableau pour y relever sur un modèle les attributs modifiés et en plus « des couleurs parfois surprenantes, des chromes supplémentaires, des faces avant légèrement retouchées pour donner aux voitures une allure plus féline. Dans l'habitacle, l'espace est privilégié. « Beaucoup de personnes ont des chauffeurs. A l'arrière, il faut donc prévoir les commandes de radio et de climatisation et si possible des écrans tactiles », précise Simon Loasby. » (2 pts)

- **Marque ombrelle :** Volkswagen et Audi (même si noms des produits changent) (0,5pt)
- **Gamme élargie en Chine par rapport au marché domestique :** rajout du modèle par exemple pour les taxistes (1 pt)
- **Qualité : très bonne selon critères de qualité internationale standardisés à échelle internationale** « Mais même si le niveau de salaire en Chine et la cadence de la production permettent ces économies d'échelle, il n'est pas question de transiger sur la qualité, les Allemands y veillent et Martin Winterkorn vient avec son staff tous les six-mois pour tester personnellement les voitures. » (0,5 pt)

2. D'après le texte, qu' est-ce qui a dicté ce choix en matière de politique produit international ; Préciser et argumenter

Etude de marché (1pt) dégagant les spécificités socio-culturelles particulières du marché Chinois par rapport à celui Français : attentes spécifiques du consommateur chinois, achat à connotation familiale avec d'autres critères d'évaluation du produit (1 point) **Justif :** « Pour en arriver là, les expatriés de Wolfsburg ont tout de même dû travailler jour et nuit avant son implantation en Chine : des centaines d'études en profondeur, des centaines d'enquêtes dans différentes villes de la Chine... pour cerner les attentes précises de l'automobiliste chinois par rapport à celui européen (en l'occurrence Français) & voir tableau annexe- (1pt)

3. En vous basant sur la démarche de sélection des marchés étrangers et en partant du texte, dans quelle mesure, est-ce que le choix de la Chine comme marché stratégique de développement international pour Wolfsburg (société détenant Volkswagen, Audi et Skoda) vous paraît défendable (3 points)

Ce choix est bien fondé, défendable, juteux ... (ou équivalent) car :

- **Attrait du pays (selon démarche de la sélection des marchés) importante (0,25 pt):**

- les classes aisées sont émergentes en Chine, aux revenus annuels compris entre 12 300 et 26 300 euros,
- Existence de nouveaux riches
- C'est le « plus gros marché automobile du monde à savoir le marché Chinois »
- la population Chinoise est la plus importante au monde avec plus de 1 339 700 000 habitants !
- Infrastructure en développement « par exemple sur les voies rapides de Shanghai, de plus en plus nombreuses ... »
- Cette incroyable évolution de Wolfsburg en terre chinoise est le fruit d'un travail de longue haleine, entamé en 1978 après la visite en Allemagne d'une délégation d'officiels chinois.
- faible taux d'équipement et existence de potentiel de marché : « en Chine, le taux d'équipements est de 46 véhicules pour 1000 habitants contre 500 pour mille en Europe »
- Economie protégée et détention des grandes structures par l'état mais collaboration politique entre Chine et Allemagne (visite évoquée dans le texte)

(note complète 1,5 si au moins 6 éléments évoqués et 0,25 par élément évoqué,)

- **Confrontation de l'attrait du pays par rapport à la maîtrise des facteurs clefs de succès de ce métier en Chine par Volsburg (0,25 pt):**

- Bonnes relations politico-économique entre Allemagne et Chine depuis longtemps « travail de longue haleine, entamé en 1978 après la visite en Allemagne d'une délégation d'officiels chinois. **(0,25 pt)**
- « Pour les classes aisées émergentes en Chine, aux revenus annuels compris entre 12 300 et 26 300 euros, posséder une Volkswagen est un symbole de réussite. Quand aux nouveaux riches, ils adorent s'afficher en Audi, deuxième marque détenue par le géant Wolfsburg. » **(0,25 pt)**

⇒ **Chine= marché stratégique (0,5 pt)**

4. Dédire alors la conception du marché mondial et l'orientation stratégique de Volkswagen en termes de marketing International (1 point)

Conception Globale+ def (0,5 pt)

Orientation géocentrique avec un état major central qui orchestre le fonctionnement global de ses filiales... **(0,5 pt)**

5. Quel est le mode d'accès choisi par Wolfsburg pour s'implanter en Chine ; Définir et argumenter ce choix (3 points)

- **2 Joint Venture entre Wolfsburg et SAIC, puis Wolfsburg et FAW (0,5 pt)**

« Six ans plus tard naissait SVW, l'un des tous premiers joint-ventures automobiles du pays, formé avec Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), une entreprise d'Etat qui fabriquait jusque là des tracteurs. » **(0,25 pt)**

« Rebelote dix ans après, avec un second joint-venture, formé cette fois dans le nord du pays avec First Automobile Works (FAW) ». D'abord, concentrée sur la fabrication de la Volkswagen *Jetta*, cette nouvelle entité a lancé la production des Audi en 1995 dont l'A6 K, une berline rallongée, rapidement devenue la voiture attirée des apparatchiks (Fortunés). **(0,25 pt)**

- **Def : (cours ; mot clef c'est une co-entreprise) 0,5 pt**

- **Arguments : (1,5 pts)**

- o **Accès au marché : marché de production automobile inaccessible sans joint-venture se basant sur les grandes entreprises étatiques (état protégé dans le temps)** « Nous avons tout de suite choisi de produire localement et de nous appuyer sur des fournisseurs chinois », explique M. Heizmann, le président du groupe allemand en Chine. Il faut préciser aussi que l'économie Chinoise était fortement protégée et que l'Etat y détenait les plus grandes firmes du pays. » **(0,75 pt)**
- o **Synergie : économies d'échelle, accès aux fournisseurs, main d'œuvre chinoise à bas salaire par les entreprises Chinoises déjà productrices de moteurs** « Vu les quantités de Volkswagen, Skoda et Audi fabriquées en Chine, les économies d'échelle sont monumentales. » **ou** « ...le niveau de salaire en Chine et la cadence de la production permettent ces économies d'échelle... » **(0,75 pt)**
et le know-how, la qualité, la notoriété internationale (Global Brand) et du made-in (stéréotype de l'ingénierie internationale automobile).

6. En vous basant sur le tableau donné en annexe, déduire la politique de communication appropriée aux voitures Volkswagen vendues en Chine (2 points)

Choix de l'Adaptation qui consiste à changer aussi bien l'axe communicationnel que la création artistique l'enveloppant **(1 pt)** dicté par les nouveaux modèles spécifiques au marché Chinois, les attentes spécifiques et les critères d'évaluation propres au consommateur Chinois. **(1 point)**

(Exceptionnellement et quand c'est bien argumenté la réponse de l'homogénéisation peut être considéré comme juste ; le positionnement et l'axe communicationnel devant être la qualité de renommée internationale)

Question de cours : (4 pts)

2. Préciser et expliquer brièvement les fondements théoriques de l'internationalisation d'une entreprise.

- **Avantage comparatif de Ricardo + explication synthétique du cours (1 pt)**

- **L'effet BCG** + explication synthétique du cours (**1 pt**)
- **Le cycle de vie du produit à l'international** + explication synthétique du cours (**2 pts**)

Bon Travail