



Automotive News : janvier 2006

LA LETTRE DU GERPISA

RESEAU INTERNATIONAL
INTERNATIONAL NETWORK

N° 189

FEVRIER 2006

Editorial
Bernard Jullien

WAGONER CONTRE SLOAN OU STANDARD AND POOR'S CONTRE CHANDLER

La publication des comptes 2005 de Ford et GM a une nouvelle fois mis en exergue l'importance des captives de crédit pour la survie des constructeurs. Ainsi, sans Ford Credit, Ford n'afficherait pas 2 milliards de dollars de résultat net mais presque 4 milliards de pertes de même que sans GMAC, GM ne perdrait pas 8,6 milliards de dollars mais plus de 11.

Pourtant, GM se prépare à céder une participation majoritaire dans GMAC.¹ Cette décision surprenante renvoie à la très mauvaise tenue des titres des groupes automobiles américains sur les marchés et plus précisément à la dégradation de la notation de leurs dettes principalement dues à leurs filiales financières. Pour Ford et GM d'abord puis pour Ford Credit et GMAC désormais, Standard & Poor considère que leurs dettes, classées « BB », relèvent de la catégorie « junk » (spéculative).² Cette évolution conduit les captives financières à voir leur compétitivité obérée par le coût très élevé de leur accès aux ressources dont elles ont besoin pour refinancer les crédits qu'elles consentent. Les conséquences qu'en tirent les analystes est qu'il faut aux dites captives se dissocier des groupes de construction pour proposer des prises de participation majoritaires à des banques, seules susceptibles de permettre à leurs dettes d'améliorer leur notation.

¹ Selon le *Wall Street Journal* du 16/02/06, un groupe emmené par le hedge fund Cerberus Capital Management et une filiale de Citigroup tient la corde dans les négociations sur l'acquisition d'une participation de contrôle dans General Motors Acceptance Corp (GMAC) pour un montant de 10 à 15 milliards de dollars.

² Concernant GMAC voir le *Financial Times* du 24/10/05. Pour Ford, voir *La Tribune* du 24/01/06.

WAGONER VS SLOAN OR STANDARD & POOR'S VS CHANDLER

The publication of Ford and GM's 2005 accounts has once again demonstrated how crucial captive financing is to carmakers' survival. Without Ford Credit, Ford would have posted nearly \$4 billion in losses instead of \$2 billion in net profits. Similarly, without GMAC, GM would have lost more than \$11 billion instead of \$8.6 billion.

All of which makes GM's current attempt to sell off its majority stake in GMAC.¹ All the more surprising, this shock decision is a reflection of the American automobile groups' very poor stock market performance, and more specifically of the downgrading of the debt they have mainly accumulated in their financial subsidiaries' names. Standard & Poor's has assigned a BB rating to debt that was first issued by Ford and GM and later by Ford Credit and GMA,² giving it something akin to junk bond status. Because of the very high costs that captive finance companies are being asked to pay to access the financial resources they need to refinance their outstanding loans, this development has undermined their competitiveness. What analysts have deduced from this is that captive finance companies need to dissociate themselves from their carmaker parents and offer majority stakes to banks, the only institutions capable of improving their debt ratings.

¹ According to *The Wall Street Journal* dated 16/02/06, a group led by the hedge fund Cerberus Capital Management and a Citigroup subsidiary have taken the inside lane in negotiations concerning the acquisition of a controlling stake in General Motors Acceptance Corp (GMAC). The sums evoked range from \$10 to 15 billion.

² Re: GMAC, see *The Financial Times* dated 24/10/05. For Ford, see *La Tribune* dated 24/01/06.

Si, comme cela semble être le cas pour GM au moins, un tel événement devait advenir, on assisterait à un changement majeur dans l'industrie automobile. Autant qu'une source de profits, ces filiales financières sont depuis les années 20 un élément clef du pouvoir de marché des constructeurs³. En y renonçant, GM se prive en effet non seulement du soutien qu'une captive apporte aux ventes des véhicules mais aussi des moyens de contrôle sur les dealers que la loi américaine ne donne pas et que le fait d'être aussi leur banquier garantit. Préférant S&P à Chandler, Wagoner oublie ainsi Sloan qui avait d'emblée saisi combien importait ce levier pour actionner la main visible.

³ Voir sur ce sujet l'excellent travail de S. Clarke "Closing the deal: GM's marketing dilemma and its franchised dealers, 1921-1941", *Business History*, special issue *The emergence of modern marketing*, volume 45, I, January 2003, pages 60-79.

If this were to happen, as appears likely at GM at least, we will be witnessing a major shift in the automobile industry. Not only are the aforementioned financial subsidiaries sources of profits, but since the 1920s they have also comprised key constituents of carmakers' market power.³ By turning its back on this business, GM is depriving itself not only of the support that a captive finance company can offer the Group's car sales activities but also of the means to control its dealers, a role that GM is not given under American law but which it assumes when acting as the dealers' banker. Preferring S&P to Chandler, Wagoner also means forgetting Sloan, who from the very outset had realised how crucial this lever can be in activating the "invisible hand".

³ On this subject, see an excellent paper by S. Clarke, called "Closing the deal: GM's marketing dilemma and its franchised dealers, 1921-1941", *Business History*, special issue *The emergence of modern marketing*, volume 45, I, January 2003, pages 60-79.

Nouveaux espaces - New markets

In 2005 the University of Michigan's Office for the Study of Automotive Transportation (OSAT) and the IBM Institute for Business Value published a 30 page report on how the Chinese actors of the automobile industry view their automotive future. We present here a shortened version of the first part of the report, which focuses on the structure of the Chinese market and its possible contrasting evolutions. The full report is available at: <http://www.osat.umich.edu/newreports.php#reports>

CHINA'S CURRENT AND FUTURE AUTOMOTIVE MARKET: TRENDS, INSIGHTS, AND OPEN QUESTIONS

Extract from Inside China. The Chinese view their automotive future, IBM©, 2005.

Linda Ban, Bruce M. Belzowski, Stephan Gumbrich,

Automotive manufacturers and suppliers view China as the largest combination of automotive market and low-cost manufacturing and supply base to appear in decades. Companies are deluged with information about the potential opportunities in China, but typically know very little about what the Chinese think about their automotive future. The steady influx of automotive manufacturers and suppliers over the past ten years has provided the Chinese with first hand experience of what the impact of a world-class, high-volume automotive industry can mean to a country. The Office for the Study of Automotive Transportation (OSAT) at the University of Michigan Transportation Research Institute (UMTRI) and the IBM Institute for Business Value consider this as an opportune time to explore what the Chinese themselves think about their recent automotive experience, and what they think the future will hold for this industry and their country.

Our study focuses on the opinions of 20 leaders in Chinese industry and government, as well as academic experts. We asked a wide range of questions to better understand their perspective of how the industry looks today and how they believe it will look in the future. Our questions focused on their view of the future auto market structure, how the industry will restructure, and what effect external challenges (air quality, oil supply, and the

transportation infrastructure) will have on the development of the industry. The results of our interviews tell us China shares the outside world's hope and enthusiasm for the development of its automotive market. Yet these leaders have a cautious optimism, based on their understanding of the challenges facing the industry.

China's extraordinary market

China represents an extraordinary case of economic development in an emerging market. The number of people in the market, the number of economic reforms faced by the government, and the speed at which the country is making the transition to a full market economy all contribute to the extraordinary nature of change. As an indicator of that growth, its gross domestic product (GDP) is projected to increase more than sevenfold over the next 20 years.

This is dramatic when compared to the amount of time other markets have taken to develop. The automotive industry in China represents an extraordinary case of industry development. To prepare for admittance to the World Trade Organization (WTO) in 2001, China

needed to open its doors to foreign investment, and that investment continues to pour in. Since 1994, foreign automakers have invested close to US\$20 billion. Billions more are planned in order to increase capacity by 2010¹.

In the early 1980s, two joint ventures dominated the small Chinese market, Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC) with Volkswagen, and Beijing Jeep with American Motors Corporation (now DaimlerChrysler Corporation). These companies built vehicles from imported complete knock down (CKD) kits, and had a profitable monopoly on the Chinese market. The Chinese government, after much courting of the American Big Three in the mid-1990s, was able to establish a joint venture between General Motors and SAIC.

During the last five years, the number of manufacturers and suppliers producing products in China has increased dramatically, with major global manufacturers establishing joint ventures with one or sometimes two or three domestic manufacturers. The number of domestic manufacturers has also increased to the point that more than 100 manufacturers are building some type of vehicle in China today². Most of the companies are focused in the eastern part of China. With so many companies establishing operations in China, the Chinese auto industry has grown quickly in terms of production. In 1993, only 220,000 cars were produced, while in 2004, passenger car production climbed to 2.34 million units.

Although production has grown steadily, the volatility of China's emerging automotive market makes it difficult to predict future sales and production trends based on recent historical data. In April 2003, the Economist Intelligence Unit forecasted new passenger car registrations of 3,586 million for 2007. One year later the forecast rose to 4,229, but fell back to 3,626 million in April 2005. Despite uncertainty on the level of sales and production, both are projected to increase year over year. When considering the Chinese market, one must take into account the vastness of the country with dramatic geographic and demographic differences.

There are large income discrepancies between the urban, coastal regions and the rural, inland regions. Urban income is more than three times that of rural areas, and six provinces represent over half of the market and are projected to continue that dominance with a 15 percent CAGR in 2008³.

¹ "Automobile industry opens wider for overseas investment." People's Daily Online. October 7, 2004. http://english.people.com.cn/200410/06/eng20041006_159180.html (accessed November 14, 2005).

² Newman, Richard J. "Motorcars for the masses." U.S. News & World Report. June 21, 2004. <http://www.usnews.com/usnews/biztech/articles/040621/21china.htm> (accessed November 10, 2005).

³ National Bureau of Statistics of China. China Statistical Yearbook 2003. http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/yarbook2003_e.pdf (accessed November 9, 2005)

These differences certainly impact the types and quantities of vehicles sold.

Interviewees are generally optimistic about continued growth of auto sales in China. Some suggest exponential growth, while most interviewees suggest steady growth that will have China surpassing Japan as the second largest market by 2010 – and competing with the United States as the largest market by 2015.

As shown in Figure 1, as GDP per capita increases, so do vehicle sales. As GDP per capita reaches the tipping point to where households consider their incomes sufficient to warrant vehicle ownership, there is the potential for dramatic increases in sales. But there is a tension between steady and exponential sales growth. Steady growth may provide enough time for the Chinese government to take a more deliberate approach in developing standards and policies – time that could provide domestic Chinese manufacturers, suppliers, and dealers an opportunity to build their knowledge bases and capital resources. In contrast, exponential growth may force all groups to respond quickly to market demand, potentially affecting long-term viability.

Foreign manufacturers and suppliers are bracing for the exponential growth scenario by building capacity in China to meet demand. But exponential growth could force major changes in the structure of the industry as domestic Chinese manufacturers, suppliers, and dealers struggle to compete against the foreign manufacturers and suppliers that have the products, processes, and experience to build, sell, and service higher vehicle demand.

"At present, 1000 Chinese people on average own 24 vehicles, but the global average level is 120 vehicles per 1000 people. Hence, there is still large room for improvement." – Government interviewee

Export strategies differ for domestic and joint venture manufacturers In terms of vehicle exports, interviewees believe vehicle exports in 2010 will be in the 5 to 10 percent range, but a number of interviewees assert that foreign joint venture manufacturers will restrain exports until China's own market demand is met. There has been much made of Chinese domestic manufacturers building vehicles for export to established markets in the next five to ten years. To be sure, there will always be a market for inexpensive vehicles, but in order to sell in these established markets, Chinese vehicles will have to meet more stringent requirements for air quality and safety than they must meet in China. This will demand that these manufacturers increase their technological capability and testing procedures, which can potentially increase the cost of the vehicles.

These manufacturers must also develop a dealer network in each foreign country to support sales and service. All of these requirements could possibly increase the cost of their vehicles and slow the process of globalizing their products.

Besides meeting the needs of the Chinese market, foreign joint venture manufacturers have another reason for not exporting: if they export vehicles built in China but origi-

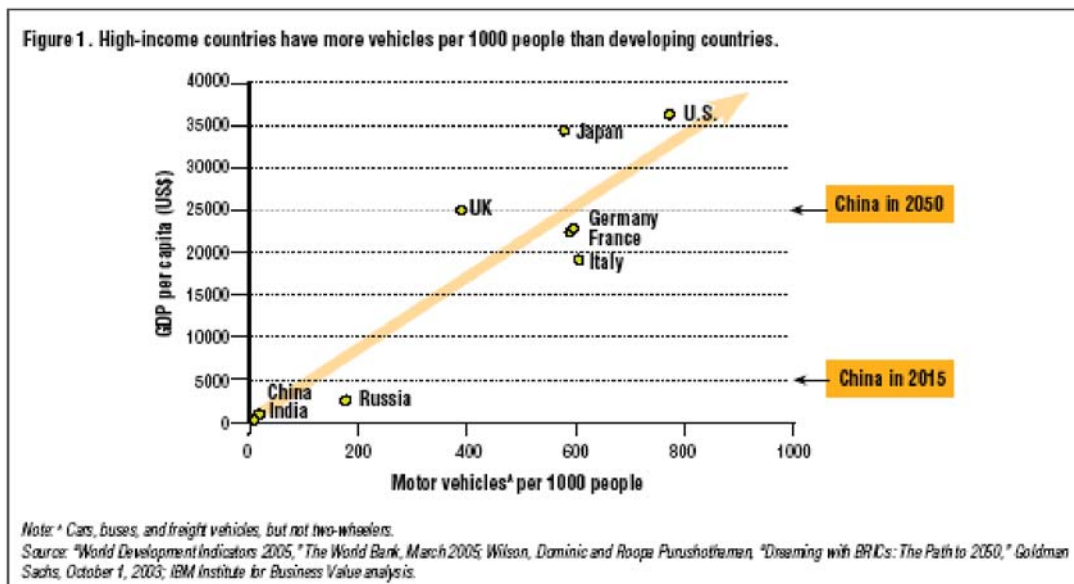
nally designed for their home markets, they will have to share the profits from those vehicles with their Chinese joint venture partners.

Chinese component export strategies are completely different from vehicle export strategies. Since China joined the WTO, there are few demands that foreign suppliers must partner with a Chinese supplier. Although China component exports have been increasing, our interviewees were hesitant to predict what the export percentage would be in the future. The few that did respond to this question suggested that approximately 50 percent of components built in China would be exported in 2010 and 2015.

Vehicle financing provides an important tool for market development. The China vehicle financing market is still an underdeveloped one. The first wave of buyers at the turn of the century typically had cash savings to pay for their new vehicles.

The second wave of buyers used savings and vehicle loans. A series of defaults on vehicle loans in 2003 forced the government to rethink its policies on vehicle financing, so less than 20 percent of vehicles sold in 2004 were financed by some form of lending institution⁴. Subsequent waves of buyers may use a combination of cash and loans to finance their purchases. Issues such as the transition to a market economy, a lack of collateral by people outside the cities, and the transparency of information on households that allows credit risk assessment are all major challenges to overcome before vehicle financing will be viable. If loans are not widely available, new vehicle buyers may choose to purchase less expensive new vehicles or used vehicles. This could create a dramatic shift in the number and types of vehicles produced in China.

⁴ "DaimlerChrysler approved to start auto financing in China." SinoCast, China Transportation Watch. October 3, 2005.



The government has begun issuing new financing policies and has allowed a number of manufacturers to develop their own financing units. Until the government finalizes standards for assessing credit risk, these manufacturers that set up their own risk assessment to control defaults have an important competitive advantage in selling vehicles. Also, being the first company to help buyers manage these types of financial relationships establishes a level of trust with the buyer that can be invaluable for future purchases of new vehicles, accessories, service, insurance, and any other ancillary products manufacturers may market. When considering purchasing factors, there is consensus on one issue: prices of new vehicles in China today are higher than comparable vehicles outside of China, as shown in Figure 2.

Though all interviewees think prices will gradually decrease in the future, there is some uncertainty about how much they will decrease. One expert sees this issue

as core to the future development of the market, "China's vehicles are more expensive than similar international vehicles, and in the future, they will be cheaper than foreign ones. Otherwise, there will be no development of the industry." *Understanding Chinese vehicle buyers will be important for manufacturers and dealers..* Most new vehicle buyers in China are first-time purchasers, so as with financing, manufacturers have an opportunity to develop a long lasting relationship with their customers by providing vehicles that not only meet buyers' needs but also "surprise and delight" buyers. Manufacturers are seeking market share at this point in the industry's development because companies that have larger shares have a positive psychological effect on consumers. Most interviewees report that Chinese vehicle buyers, like the industry itself, are in the early stage of developing their purchasing preferences. Yet the top five purchasing factors interviewees cite are similar to the top purchasing factors in the United States: price, brand, fuel economy, exterior styling, and after-sales service.

Same car, different price

Here are some examples of new vehicle price differences between China and the United States.

Figure 2. Price premiums inside China.

	U.S. (US\$)	China (US\$)	China premium
BMW 325i	30,900	50,559	63%
Mitsubishi Outlander 4x2/2WD	18,499	20,700	12%
Toyota Corolla 1.8L	14,640	17,324	18%

Note: Specifications may vary in different markets. Exchange rates used: 1 Euro = 1.2055 USD, 1 RMB = 0.1239 USD.

Sources: "Price of select car, MPV, and SUV models," China Automotive Review, May 2005; Company data (as of November 2005); IBM Business Consulting Services analysis.

Some 2005 prices have already been lowered as sales slowed in 2004. For example, in April 2004, the Chevrolet Spark cost US\$7,500, and the Chery QQ cost US\$6,000, while in September of 2005, the Spark cost US\$5,800 and the QQ cost US\$4,000⁵. Lower prices could potentially mean lower profit margins for manufacturers and dealers, creating fierce competition. One interviewee states "This will make dealers more proactive in selling vehicles rather than reactive as they are now. They will be interested in finding out customer preferences and improve their service operations. Only the best-managed will survive." Dealerships must evolve to a model of servicing vehicles and selling new and used vehicles. One manufacturer stated, "I have always been confident that the size of the automobile industry in the United States today is our tomorrow." As in the United States, Chinese dealerships are the face of the brand, and they play a key role in managing the relationship between the manufacturer and the customer. With first-time buyers, Chinese dealers play an even more important role in directing buyers to their first vehicle purchase. Used vehicles in China represent the "final frontier" of vehicle sales. As new vehicle sales continue to grow, the number of used vehicles that appear on the market is expected to grow as well. But the current process for selling used vehicles is cumbersome and costly. One interviewee estimates that the cost of a late-model used vehicle, including taxes and commissions, would be nearly the same as a comparable new vehicle. The government has issued new regulations that lower the barriers to engage in used vehicle sales and provide consumer protections in record keeping and warranty periods for used vehicles. These new regulations apply only to privately owned used vehicle dealerships, not to individual-to-individual sales⁶. In the long term, we expect that resale values of vehicles will become established and new vehicle buyers will begin to understand the different resale values for different vehicles.

This will become another factor buyers will consider when purchasing a new vehicle: how does the vehicle hold its value compared to other vehicles?

Interviewees are generally optimistic about the fast development of the used vehicle market. One dealer notes, "If the government is open to changing the policy, there will be a breakthrough in used vehicle sales. In fact, the profit from new cars will be lower, and the profit from used cars will be higher." Used vehicles also provide dealers another possible source of profits if new vehicles sales decline.

Key implications for future market structure

The Chinese market is on track to become one of the largest automotive markets in the world. There are many different viewpoints on where the China market is and where it is going, but there are several implications to consider when assessing China's market, based on the input from our interviewees:

- ✓ *They expect steady versus exponential growth.* Actions by the government and the competitiveness in the Chinese market foretell more of a steady growth scenario for the automotive industry. Steady growth allows more time for Chinese domestic manufacturers and suppliers to catch up technologically with foreign manufacturers and suppliers, while exponential growth might strain the resources necessary to keep up with the advantages foreign manufacturers bring with them.
- ✓ *Exports are definitely part of the plan.* Exportation of vehicles and components are part of the overall plan, but the timing and final destinations of the products differ. Chinese companies intend to export their products, but emerging markets are a primary focus. We expect that component exportation will continue to be profitable, especially if parts scrappage due to engineering changes can be reduced.
- ✓ *Exporting vehicles to developed markets is not imminent.* The logistics of establishing an entire sales and service infrastructure in an already established market can challenge even the most capable Chinese manufacturers. The export of products from a foreign joint manufacturer to its home market also has its complexities and is unlikely to happen on a large scale in the next five to ten years.
- ✓ *There is tremendous room for growth in understanding and catering to the Chinese consumer.* Companies that cater to the Chinese consumer, understand the local preferences, and leverage this knowledge across the vehicle design and sales processes will be in a much better position to retain a "customer for life." A full complement of services (used vehicle sales, service, financing) helps establish a strong competitive advantage.
- ✓ *The Chinese government plays an important role in determining China's future market.* Over the past 20 years, the Chinese government's management of its economy has shaped the structure of the auto industry by determining the joint venture relationships among Chinese and foreign manufacturers. Today, it manages the growth of the market through its restriction of financing as a tool for vehicle sales. As the government's banking reforms progress and vehicle financing becomes available, there will likely be significant opportunities for growth in auto sales.

⁵ "GM AND THE NEW WORLD: Banking on China." Automotive News. December 22, 2004.

⁶ Webb, Alysha. "China eases used-car sales rules." Automotive News. August 22, 2005.

LES INCERTITUDES SUR LA TRAJECTOIRE DE L'INTEGRATION REGIONALE EN AMERIQUE DU SUD¹

Yannick Lung

La création du Mercosur avait pour ambition de favoriser l'intégration régionale des économies du cône sud-américain et l'industrie automobile a été une des industries particulièrement concernées par ce projet. Avant même qu'elle ne soit institutionnalisée, Ford et VW ont tenté de développer un tel schéma en s'associant dans une filiale commune Autolatina constitué en 1986 et en organisant une division régionale du travail entre leurs filiales argentines et brésiliennes. L'échec de cette fusion, dissoute en 1995 au moment même où le Mercosur se mettait en place, est révélateur des difficultés d'une telle intégration régionale.

La division régionale du travail organisée par les firmes multinationales de l'automobile au sein du Mercosur

Si le Paraguay n'a jamais eu d'activités de production automobile bien que son intégration dans le régime automobile du Mercosur en 2001 prévoyait des quotas d'exportation jusqu'en 2006 vers ses voisins, l'Uruguay a regroupé pendant plusieurs années des usines de montage de véhicules compte tenu du régime de protection, activité souvent réalisée par des industriels locaux travaillant sous licence à partir de collections CKD importées du Brésil ou d'Argentine. Initialement destinées au marché national, ces productions ont été réorientées vers l'exportation de certains véhicules niches (comme la Peugeot 306 break) vers les pays du Mercosur sans que cela ne permette un développement de l'industrie automobile locale, les volumes portant en moyenne sur moins de 9,000 véhicules par an et ce, pour des marques et des modèles différents. Après avoir culminé à 15,500 véhicules en 2000 (réexportés pour la quasi-totalité d'entre eux), ces activités ont quasiment disparus avec les difficultés économiques de l'Uruguay (les ventes automobiles reculent de 75% entre 1999 et 2002). Pour les constructeurs automobiles, la division régionale du travail au sein du Mercosur s'organise entre l'Argentine et le Brésil. Elle repose d'abord sur un principe de spécialisation entre les usines des deux pays.

Hormis Honda et Nissan, tous les autres constructeurs ont en effet des activités de production dans ces deux pays (cf. tableau 1).

On constate ainsi qu'à l'exception de quatre petites voitures², les modèles produits dans les deux pays sont pour la plupart très différents. L'Argentine est caractérisée par une forte orientation vers les véhicules industriels légers, exemplaires chez DC et Toyota qui produisent ce type de véhicule uniquement en Argentine alors que leurs berlines sont assemblées au Brésil. Les difficultés économiques rencontrées par l'Argentine ont accéléré cette spécialisation, Fiat renonçant à l'assemblage de véhicules pour ne maintenir que la production d'organes mécaniques ou VW abandonnant la production de sa Gol pour ne laisser que la Polo Classic. Si l'on se focalise sur le segment des voitures particulières de gamme moyenne, on constate une orientation vers les berlines en Argentine (Ford Focus, Peugeot 307 et Renault Mégane) alors que les monospaces sont produits au Brésil (Citroën Picasso, Renault Scenic). Quant à GM et VW, ils ont préféré concentrer au Brésil toute la production pour ce segment du marché.

Cette spécialisation des usines d'assemblage se double d'une spécialisation des usines de mécaniques. Principalement localisées au Brésil, leurs productions alimentent les chaînes d'assemblage des deux pays.

Deux constructeurs automobiles ont cependant une unité d'organes mécaniques en Argentine, à Cordoba : Fiat avec la CORMEC, dont les capacités sont de 270 000 moteurs et 230 000 boîtes à vitesses et qui exporte sa production vers le Brésil ; VW dont l'usine Transax (avec une capacité de 300 000 de transmissions par an) exporte l'essentiel de sa production vers son voisin.

Ces usines ont récemment bénéficié d'investissements supplémentaires. Aux flux de moteurs et transmissions s'ajoutent des échanges croisés de différents composants mécaniques ou de carrosserie entre les usines des deux pays.

Ces spécialisations favorisent le développement du commerce intra-branche entre les pays même si l'évolution récente suggère un affaiblissement de l'orientation privilégiée entre les pays du Mercosur.

¹ Le présent texte est un extrait du *Cahier du GRES*, 2006-01 "Le Mercosur dans les trajectoires d'internationalisation des firmes automobiles", dont le texte intégral est téléchargeable à l'adresse suivante : <http://ideas.repec.org/s/grs/wpgrs.html>. Il prolonge la réflexion collective du GERPISA sur la régionalisation développée notamment dans l'ouvrage collectif *Cars, Carriers of regionalism?* coordonné par Jorge Carrillo, Yannick Lung et Rob van Tulder (Palgrave-Macmillan, Basingstoke, 2004). Une version anglaise du texte sera publiée dans *Industrial Development Policy Experiences: Learning from the Mercosur Automotive Industry*, co-édité par Mahrukh Doctor et Mariano Laplane, à paraître en 2006.

² Il y a une spécialisation sur les variantes de ce type de véhicules, comme pour GM où la version pick-up de la Corsa est produite au Brésil alors que le break est assemblé en Argentine.

Tableau 1. – Les modèles assemblés en Argentine et au Brésil en 2004

Segment*	Argentina			Brazil		
	Small Passenger Car	Medium Passenger Car	Light commercial vehicles	Small Passenger Car	Medium Passenger Car	Light commercial vehicles
DC			Sprinter		Classe A	
Fiat				Palio, Siena, Uno	Marea, Stilo	Doblo, Ducato, Fiorino, Strada
Ford		Focus	Ranger	Fiesta, Ka		EcoSport, Courier, F250
GM	<u>Corsa</u> **		Gd Vitara	Celta, <u>Corsa</u>	Astra, Vectra, Meriva, Zafira	Blazer, Montana, S10, Corsa pick-up
Honda				Fit	Civic	
Nissan						Frontier, Xterra
PSA	<u>206</u>	307	Partner/Berlingo	C3, <u>206</u>	Picasso	Jumper, Boxer
Renault	<u>Clio</u>	Mégane	Kangoo	<u>Clio</u>	Scenic	Master
Toyota			Hilux		Corolla	
VW	<u>Polo</u> Classic		Caddy	Gol/Parati, Fox, <u>Polo</u>	Golf, Santana, Audi A3	Combi

* Les segments correspondent aux voitures d'entrées de gamme, voitures de gamme moyenne et véhicules industriels légers

**Les modèles soulignés sont assemblés dans les deux pays.

Source : ADEFA, ANFAVEA

La réorientation des échanges automobiles des pays du Mercosur

Le Mercosur est caractérisé par une forte asymétrie entre ses membres : le Brésil représentait à lui seul plus de 90% de la production automobile en 2004, le solde étant réalisé par l'Argentine affaiblie par la crise, alors que l'Uruguay a abandonné son activité de montage et que le Paraguay n'a jamais fait illusion de pouvoir entrer dans le jeu.

Certes les deux tiers des véhicules importés au Brésil proviennent de son voisin, mais ceci ne correspond à une part de marché d'à peine 2,7% en 2004 et constitue moins de 30% des débouchés extérieurs de l'industrie automobile argentine. En sens inverse, les exportations brésiliennes représentaient plus de 35% des ventes automobiles en Argentine, celle-ci n'absorbant qu'à peine 22% des exportations brésiliennes en 2004³.

Ces quelques données suffisent à comprendre les réticences de l'Argentine pour passer à la politique automobile commune du Mercosur prévue en 2006. Elles traduisent un affaiblissement récent de la tentative de structuration d'un système automobile intégré entre les pays de cette zone. L'analyse de l'évolution des échanges automobiles entre le Brésil et l'Argentine au cours des quinze dernières années fait clairement apparaître une inflexion à partir de 1998 : alors que les années 90 sont

marquées par l'intensification des échanges entre les deux pays, révélant une interdépendance croissante de leurs industries automobiles, cette tendance va connaître une brutale inversion à la suite des crises monétaires brésilienne (1998-99) et argentine (2001-03), ce qui conduit à une réorientation des échanges vers l'ensemble de l'Amérique latine et notamment le Mexique.

Si l'on considère le cas du Brésil (Tableau 2), le Mercosur ne représentait que 21,2% de ses exportations automobiles en 2003, largement devancé par le Mexique (35,5% des débouchés extérieurs) et talonné par la Chine (11,2%)⁴. La fragilité des économies du cône sud américain et la volatilité de leurs marchés semblent avoir convaincu les constructeurs à décentrer une orientation trop marquée sur le Mercosur pour viser des marchés plus diversifiés, mais en ciblant les pays émergents : ceux de l'Amérique latine, mais aussi l'Afrique du Sud et la Chine.

Faute de données exhaustives et homogènes pour l'ensemble des pays, l'analyse de cette évolution repose sur les échanges automobiles entre les trois principaux pays latino-américains : l'Argentine et le Brésil pour le Mercosur et le Mexique à titre de témoin.

³ En nombre de véhicules. Sources : ANFAVEA et ADEFA

⁴ Deux remarques tempèrent ce constat : d'une part, le redressement de l'économie argentine en 2004 a certainement rééquilibré ces flux ; d'autre part, en raisonnant en valeurs, l'intégration des échanges de composants plus intense au sein du Mercosur relativise l'écart par rapport au Mexique.

Tableau 2. – Les exportations automobiles du Brésil en 2004

Unités : nombre de véhicules

Areas	Export	Share
South America	179 604	33,5%
<i>Mercosur</i>	<i>113 850</i>	<i>21,2%</i>
Central America	10 893	2,0%
Mexico	190 455	35,5%
Total Latin America	380 952	71,1%
Others areas	155 028	28,9%
<i>South Africa</i>	<i>29 469</i>	<i>5,5%</i>
<i>China</i>	<i>60 131</i>	<i>11,2%</i>
Total	535 980	100,0%

Source : ANFAVEA

Le tableau 3 retrace l'évolution des flux commerciaux à partir de trois dates : 1990, 1998 et 2003. Elle utilise une base de données homogènes⁵. On constate très clairement une explosion des échanges automobiles entre l'Argentine et le Brésil avec la formation du Mercosur : ils sont multipliés par 41 de 1990 à 1998, progressant de 110 milliards de US \$ à plus de 4,5 milliards.

⁵ Il s'agit de la base CHELEM-CIN du CEPPI pour la période 1990-2003 (source: <http://www.cepii.fr/>). Le secteur, qualifié de "filrière" ("chain"), considéré par cette base est en fait plus large que l'industrie automobile puisqu'il intègre aussi les échanges commerciaux pour d'autres activités : les cycles, motocycles et le matériel ferroviaire roulant. L'industrie automobile n'en constitue pas moins le cœur et on peut considérer que c'est elle qui guide l'évolution des flux commerciaux. La filière est décomposé en trois sous-ensembles (product categories) : Eléments de véhicules automobiles (châssis, carrosseries, pièces détachées) / Vehicle components ; Voitures particulières, motocycles et cycles / Cars and cycles (including motorcycles) ; Véhicules utilitaires et autres matériels de transport terrestre véhicules commerciaux / Commercial vehicles and transport equipment (including public transport vehicles and railway equipment).

La part de l'Argentine dans les exportations brésiliennes passe de 4,2% en 1990 à 42,4% en 1998 où leur valeur culmine à près de 2 milliards de US \$. Réciproquement le Brésil absorbe cette même année près de 90% des exportations automobiles de son voisin (pour 2,6 milliards de US \$) contre 27,1% au début de la décennie. On retrouve aussi une forte progression des échanges dans les importations des deux pays, mais elle est moins forte en termes relatifs (les échanges intra-Mercosur représentent environ 40% des importations dans les deux pays en 1998) car les importations automobiles en provenance d'Europe, notamment en termes de composants, restent encore équivalentes aux échanges intra-Mercosur. Les crises sud américaines vont provoquer une contraction brutale des flux automobiles dans la région : en cinq ans, les échanges entre l'Argentine et le Brésil sont réduits de plus des deux tiers en valeur, se réduisant à moins de 1,5 milliards US \$ en 2003. Du coup, les firmes automobiles sont amenées à se redéployer vers de nouveaux marchés et c'est en grande partie le Mexique qui va prendre le relais du Mercosur.

Tableau 3. – Evolution des échanges automobiles entre l'Argentine et le Brésil de 1990 à 2003

"Value": en millions de US \$

From	Vehicle Exports to			
	Brazil		Mexico	
Argentina	Value	Share	Value	Share
1990	45,9	27,1%	4,0	2,3%
1998	2611,1	88,6%	21,4	0,7%
2003	598,7	41,9%	348,5	24,4%
From	Argentina		Mexico	
	Value	Share	Value	Share
Brazil	63,6	4,2%	30,7	2,0%
1990	63,6	4,2%	30,7	2,0%
1998	1955,4	42,4%	201,1	4,4%
2003	874,7	16,1%	1448,9	26,7%

Source : CHELEM-CIN

Alors que les exportations vers ce pays sont très marginales à la fin des années 90, elles vont connaître une forte croissance tant pour le Brésil qui voit ses débouchés s'effondrer en Argentine : en 2003, le Mexique absorbe 26,7% des exportations automobiles pour un montant de 1,5 milliards de US \$ dépassant l'Argentine (875 millions de US \$). Cette évolution concerne aussi l'Argentine, les débouchés extérieurs offerts par le Mexique étant presque aussi importants que ses ventes chez son voisin. Si on s'intéresse aux seules exportations de voitures particulières, le Mexique est le premier marché tant pour l'Argentine que pour le Brésil.

Pourtant, ces échanges automobiles ne sont pas réciproques car les exportations automobiles en provenance du Mexique restent très limitées (moins de 2% des importations des pays du Mercosur). La période actuelle est donc marquée par une très forte incertitude et l'on peut s'interroger sur le caractère durable du redéploiement des échanges automobiles provoqué par les

crises économiques : s'agit-il d'une évolution provisoire, comme on en trouve de nombreux exemples en regardant l'évolution des échanges automobiles en Amérique du sud sur longue période ? Le maintien des outils de production des constructeurs automobiles en Argentine laisse à penser qu'un recentrage est possible. Mais la crise a pu aussi révéler des opportunités en conduisant les constructeurs à trouver de nouveaux débouchés : le prolongement de l'orientation vers le marché mexicain ouvrirait la voie à une connexion entre l'Alena et le Mercosur confortant la perspective de la grande Amérique. A moins que ne s'esquisse un autre scénario correspondant à un commerce automobile entre pays du Sud associant l'Amérique du sud, le Mexique, l'Afrique du Sud ou encore la Chine.

Dans une telle situation d'incertitudes, nul doute que les politiques automobiles des pays du Mercosur pourront infléchir ces évolutions.

L'actualité du produit

Ugo Puliese

TOYOTA TUNDRA : LA MENACE DE SAN ANTONIO

Toyota est en train de mettre la touche finale à son offensive américaine qui doit faire de lui un constructeur présent sur tous les créneaux du marché. Avec l'ouverture de son usine de San Antonio au Texas en 2006, il sera effectivement en mesure de prétendre que son pick-up Tundra, fabriqué dans cette usine est aussi américain que le leader du marché, le F 150, qui est à la fois le pick-up emblématique des Américains, le véhicule le plus vendu aux Etats-Unis toutes marques confondues (en incluant les voitures) et la vache à lait de Ford. Le Tundra est déjà présent depuis quelques années sur le marché américain (il est produit à Princeton) mais le fait qu'il soit produit au Texas, l'Etat américain qui achète le plus de pick-ups, permettra à Toyota d'enfoncer le clou face à Ford.

A l'occasion de l'ouverture de l'usine de San Antonio, une nouvelle génération de Tundra doit être lancée dont une étude de style dévoilée au début de 2004, le FTX, a révélé le style plus agressif.

Sur le plan industriel, l'implantation texane n'est pas innocente. San Antonio n'est pas très loin du Mexique, ce qui permettra à Toyota de s'approvisionner auprès de fournisseurs mexicains comme le font les Trois grands depuis plusieurs années pour faire face à la concurrence... japonaise.

De plus Toyota, renforce par ce biais sa présence auprès de la communauté hispanique, plus présente au Texas que dans les Etats du nord et qui constitue une tranche de la population américaine à la démographie et au pouvoir d'achat en forte croissance.

En même temps, Toyota doit faire face à un certain nombre de dangers. D'abord, ses rivaux progressent en qualité, un aspect qui avait été son principal argument de vente.

Ensuite, Toyota, dans son expansion américaine, s'attaque à des segments (le haut de gamme et les utilitaires) particulièrement touchés par la hausse brutale des prix des carburants.

Le marché américain des gros pick-ups porte sur deux millions de véhicules par an, soit la taille du marché français des voitures particulières. L'évolution de ce marché va beaucoup dépendre de l'évolution de la situation énergétique et des initiatives que pourront prendre en ce domaine les constructeurs. Si les prix des carburants continuent à grimper, il faudra passer à la diésélisation de ce marché ou à son hybridation (c'est-à-dire au remplacement des moteurs à essence par des moteurs associant essence et électricité). Or, une fois de plus, ni Ford ni General Motors ne sont les mieux placés pour réussir ce changement et ce sont les marques japonaises qui pourraient en profiter. Ford dispose bien d'une offre diésel, notamment sur son modèle F150 avec le moteur Power Stroke fabriqué par le constructeur de poids lourds Navistar, mais il semble confronté à de sérieux problèmes de qualité.

Le haut du marché, celui des super-duty (ou heavy duty), destiné plutôt à une clientèle professionnelle, celle des artisans et entrepreneurs, reste dominé par les Trois grands qui y engrangent de confortables bénéfices mais Nissan vient d'annoncer son intention de compléter son offre de Titan (pick up produit à Canton, dans le Mississippi) par un autre véhicule plus gros et à motorisation diésel. Toyota n'est pas resté inerte et a également annoncé étudier une version « heavy duty » du Tundra.

Une autre menace, par le bas celle-ci, plane par ailleurs sur les Trois grands. En effet, un accord de libre échange négocié entre la Thaïlande et les Etats-Unis devrait per-

mettre l'arrivée sur le marché américain de pick-ups d'origine thaïlandaise sans que ceux-ci acquittent le tarif douanier de 25 % qui protège ce qui fut longtemps une chasse gardée de Ford, GM et Chrysler¹. Or la Thaïlande est le deuxième producteur de pick-ups au monde derrière les Etats-Unis puisque de nombreuses firmes japonaises y ont délocalisé leur production de pick-ups, insuffisamment rentable au Japon. Il s'agit certes de pick-ups compacts (de petites dimensions), mais l'offre des Trois grands sera rapidement prise en étau entre les véhicules venant de Thaïlande et ceux produits par les nouveaux offreurs japonais implantés aux Etats-Unis (Toyota, Nissan et même Honda dont le Ridgeline a été élu « Truck of the Year » par la presse automobile nord américaine).

En Europe, les marques japonaises aimeraient également que le marché des pick-ups se réveille puisque les principaux constructeurs locaux n'ont pas grand-chose à leur opposer. Ils souhaiteraient donc « éduquer » le consommateur européen aux joies de ce véhicule, au moins dans sa version compacte. Toyota met ainsi en avant son Hilux à double cabine (quatre portes et cinq sièges), dont une génération plus confortable et mieux équipée est apparue en 2005. Il présente ce véhicule comme un véhicule de loisirs et non plus comme un outil de travail pour artisans ou comme un véhicule de chantier. Nissan joue quant à lui la carte du cousinage avec le 4x4 (le pick-up Navarra utilise la même base que le Pathfinder). D'ailleurs, à propos de leur offre, tant Nissan que Mitsubishi (le leader du segment en Europe avec son L200) parlent de SUT (Sport Utility Truck) par analogie avec le SUV. Néanmoins, le marché ne représente qu'une niche avec un volume d'à peine 100 000 unités par an sur le marché européen. Mais revenons aux Etats-Unis. Comme on l'a vu, Ford est sans doute le concurrent de Toyota qui souffrira le plus de l'ouverture de l'usine de San Antonio.

¹ Cette taxe est souvent appelée « taxe sur le poulet » car elle avait été instituée dans les années soixante par mesure de rétorsion contre l'Allemagne qui avait elle-même instauré un tarif douanier sur les poulets congelés. Les Etats-Unis avaient alors choisi les pick-ups comme produit taxé car à l'époque Volkswagen exportait vers les Etats-Unis des pick-ups.

Crise énergétique oblige, Ford se prépare à répliquer en se renforçant sur le marché des voitures, les utilitaires étant particulièrement touchés par la hausse des prix des carburants.

Son retour sur ce marché se fera en s'appuyant sur un plus grand partage de plates-formes et de composants au niveau mondial et en exploitant les créneaux porteurs, celui des véhicules métis (crossover vehicles) dont le Ford Edge constitue l'un des plus beaux exemples, celui des petites voitures et celui des « muscle cars », c'est-à-dire de voitures de sport puisant dans le souvenir des beaux monstres d'autrefois comme les Ford Mustang et Ford Shelby 500.

L'un des vecteurs que Ford avait choisi pour promouvoir ses produits sur le marché américain était l'environnement. Ce qui figurait jusqu'à présent essentiellement comme thème de communication, aurait dû devenir une opportunité à exploiter vigoureusement avec la hausse des prix du pétrole. Malheureusement, Ford ne dispose pas encore des produits qui lui permettraient de se proclamer plus vertueux que les autres en matière d'économie de carburants et la place a été rapidement prise par... Toyota qui réussit un coup de maître avec ses véhicules hybrides, non seulement commercialement, mais en terme d'image. Ford peut donc difficilement clamer qu'il sera plus vert que tout le monde puisque la place est déjà occupée. Il lui reste néanmoins à jouer la carte de la sécurité. Cela tombe bien, Volvo, le chantre mondial de la sécurité automobile, appartient à Ford est constitue même l'une des branches les plus florissantes du groupe américain.

On a beaucoup discoursu sur le fait que la production mondiale du groupe Toyota était en train de dépasser celle de General Motors. Indépendamment du fait que ce qui est vraiment significatif, c'est plutôt le chiffre d'affaires (sans parler de la capitalisation boursière pour laquelle Toyota est le numéro un mondial depuis très longtemps), il semble que la véritable lutte au couteau se déroule aujourd'hui entre Toyota et Ford puisque, où qu'il se tourne, ce dernier trouve désormais le géant japonais sur son chemin. L'ouverture de l'usine de San Antonio constitue de ce point de vue un événement particulièrement menaçant.

Séminaire – Colloque

ROUNDTABLE: "FIAT AND ROVER: DO THEY SHARE THE SAME FATE?"

Facoltà di Economia and Dipartimento di Economia Aziendale, San Giobbe - Cannaregio 873 - Venezia
May 26, 2006

Aim of this informal roundtable is to discuss the similarities and differences of the crises affecting Rover and Fiat Auto.

The roundtable will begin with the presentation of two papers (respectively describing Rover and Fiat crises) in which the following issues will be discussed:

- ✓ The role/responsibilities of strategic management (firm positioning, models range, production, design and distribution strategies, globalization, branding, etc.);
- ✓ The role/responsibilities of national industrial policy and of other national specific circumstances (structure of automotive production, incentives to foreign direct investments, supply base, unions role, etc.).

The two papers will be commented by two discussants whose goal will be to attempt a first bridging between Rover and Fiat crises and to stimulate the discussion.

Roundtable papers will be distributed via e-mail to roundtable participants at least one week before the roundtable in order to offer ground for discussion.

If you want to take part to the round table, please contact Dr. Francesco Zirpoli at the following e-mail address: fzirpoli@unisa.it

Hotel nearby: Hotel Tre Archi (3 stelle), Cannaregio 923, 30121 Venezia,

Tel. 041.5244356, www.hoteltrearchi.com
E-mail: info@hoteltrearchi.com

For more info about your stay in Venice:
http://english.comune.venezia.it/h_ilturista.asp

The program of the roundtable is the following:

Program		Timetable
Paper presentation	N. Oliver, University of Cambridge	14,30 - 15,00
	G. Volpato & F. Zirpoli, Università Ca'Foscari di Venezia and Università degli Studi di Salerno	15,00 – 15,30
Discussant presentation	Arnaldo Camuffo, Università di Padova discussing on Rover	15,40 – 16,00
	To be defined (possibly a Rover expert) discussing on Fiat Auto	16,00– 16,20
Roundtable	All participants to the roundtable will share ideas and comments on the issue	16,20 – 17,30

CALL FOR PAPERS: A SPECIAL ISSUE OF THE International Journal of Production Research

To be published april 2007

The Toyota Production System: Thirty years of research, and beyond

2007 sees the thirtieth anniversary of Sugimori et al's seminal paper in IJPR on the Toyota Production System (TPS) - the first article on the subject in an English language journal. The TPS is one of the most extraordinary innovations in the history of manufacturing, and under a variety of labels (Just-in-Time, Lean) has been widely copied throughout the world. But there remains healthy debate regarding the extent to which the approach is applicable. Is the system really only suitable for the automotive industry, or for Japanese firms, or even just within the unique corporate culture of Toyota?

To celebrate this anniversary, this special issue will examine the past and future of the Toyota Production System. Papers are sought which address a wide range of related issues. Papers must conform to the standards of excellence of the IJPR, and will be subject to normal refereeing processes.

Potential topics include (interpreting TPS to include 'lean', JIT etc):

- the application of the TPS in diverse settings
- TPS and scheduling
- TPS and kaizen
- quantitative modelling of the TPS
- the role of visibility in production control

- the significance of the 'respect-for-human-system'
- criticisms of TPS
- the environmental consequences of the TPS
- the role of information technology in the TPS
- TPS and maintenance
- supplier relations within TPS
- TPS in developing countries
- production levelling
- implementing the TPS.

This list is not comprehensive; papers are sought from diverse perspectives. However, they must make a substantial contribution to knowledge by combining rigorous theoretical development with original empirical research, validated mathematical models or simulations, or insightful synthesis and analysis of appropriate literatures.

Key Dates:

Submission of Papers: June 1st 2006.
Submission of Final Revised Copy: December 1st 2006.
Publication: April 2007.

The Special Issue Editor is Dr Steve New, Saïd Business School, University of Oxford, Oxford OX1 1HP. Tel: +44 (0)1865 288922; steve.new@sbs.ox.ac.uk, who is delighted to discuss potential submissions.

Information for authors:
<http://www.tandf.co.uk/journals/authors/tprsauth.asp>

Centre documentaire
Danielle Lacroix

LIVRES ACQUIS

BELHOSTE Jean-François, BENOÎT Serge, CHASSAGNE Serge, MIOCHE Philippe (dir.), *Autour de l'industrie, histoire et patrimoine. Mélanges offerts à Denis Woronoff*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, Ministère de l'Économie et des Finances, 2004, 640 p.

JOLY Hervé (dir.), *Les archives des entreprises sous l'occupation. Conservation, accessibilité et rapport*, Lille, IFRESI, 2005, 319 p.

REVUES REÇUES

Trabajo, Año1, n° 1, julio-diciembre de 2005, 151 p.

REVUES ACQUISES

Les Annales de l'École de Paris du Management, Paris, École de Paris du Management, 2005, Volume XI, 494

CALENDRIER DES RÉUNIONS DU RÉSEAU 2006

Journées de travail du GERPISA / GERPISA monthly seminar

Les Journées de Travail du GERPISA auront lieu le 1er vendredi de chaque mois (janvier 2006 à mai 2006, cf. dates ci-dessous), de 14h00 à 17h00. Les lieux et programmes seront annoncés dans la Lettre du GERPISA et dans les convocations. (En raison de travaux prévus à la MSH, il est possible que certaines séances se déroulent dans d'autres lieux).

- ✓ 3 mars 2006 : « Deuxième journée sur les services dans l'automobile »
- ✓ 7 avril 2006 : Marco Santana (CRBC-EHESS)
« PSA au Brésil : relation salariale et compromis de gouvernement »
- ✓ 5 mai 2006 : Journée SAPAI (State and Politics in the Automobile Industry)

Workshops et réunions ESEMK / 4ème programme du GERPISA

- ✓ 4-5 mai 2006 : workshop workpackage 4, Changes in employment relationships and enterprises government compromises, Bristol
- ✓ 11-12 mai 2006 : workshop workpackage 3, Financialisation, Londres
- ✓ 14 juin 2006 : Réunion des participants ESEMK / 4ème programme du GERPISA, Paris, Ministère de la Recherche

14ème Rencontre Internationale du GERPISA / 14th GERPISA International Colloquium

« Les firmes automobiles : des organisations orientées vers le marché ? Mythes et réalités » /
« Are automobile firms market-oriented organisations ? Myths and realities »

12-13 juin 2006, Paris, Ministère de la Recherche (avec une Réunion du Comité International de Pilotage du GERPISA le 14 juin 2006)

LA LETTRE DU GERPISA

Sommaire du n° 189

- P.1 Éditorial :
Wagoner contre Sloan ou Standard and Poor's contre Chandler
Bernard Jullien
- P.2 Nouveaux espaces
China's current and future automotive market: trends, insights, and open questions
Linda Ban, Bruce M. Belzowski, Stephan Gumbrich
- P.6 Les incertitudes sur la trajectoire de l'intégration régionale en Amérique du Sud
Yannick Lung
- P.9 L'actualité du produit :
Toyota Tundra : la menace de San Antonio
Ugo Puliese
- P.10 Séminaire – Colloque
- P.12 Centre documentaire
Danielle Lacroix
- P.12 Calendrier des réunions du réseau 2006

E-mail des auteurs

Bernard Jullien : jullien@u-bordeaux4.fr
Bruce M. Belzowski : bbl@umich.edu
Yannick Lung : yannick.lung@gerpisa.univ-evry.fr
Ugo Puliese : upul@wanadoo.fr

Direction : Yannick Lung
Secrétaire de rédaction : Tommaso Pardi

Collaboration : Linda Ban, Stephan Gumbrich
Bernard Jullien, Danielle Lacroix
Yannick Lung, Ugo Puliese,

Traduction : Alan Sitkin

Mise en page : Carole Troussier
Internet : Carole Troussier

Les manuscrits sont à envoyer avant le 20 du mois
The manuscripts have to be sent before the 20th of the month