

I fornitori auto indiani: l'aspirazione all'eccellenza globale



Castello di Rivalta, 17 aprile 2008



McKinsey&Company

MESSAGGI CHIAVE

1 La ristrutturazione dell'industria globale offre enormi opportunità ai fornitori auto indiani o basati in India

2 I fornitori indiani hanno vantaggi significativi e sostenibili su molte dimensioni

3 Quattro imperativi strategici per la crescita globale

MESSAGGI CHIAVE

L'industria globale della fornitura auto si appresta ad una possibile discontinuità

- **Forbice crescente tra evoluzione dei prezzi ai clienti finali e costo delle vetture**
- **Fornitori auto incapaci di trattenere il valore creato dalla produttività: l'industria ha una profittabilità in diminuzione**
- **Gli approcci "tattici" di minima sembrano non essere più sufficienti**

India based suppliers have a good starting position

- Over 40 percent of global auto comp market would theoretically be 'up for grabs'
- India based suppliers have a good starting position to grow five-fold over the next decade
- Preconditions for sustaining this rapid growth in the Indian industry have taken root

Characteristics of a 'winning' supplier

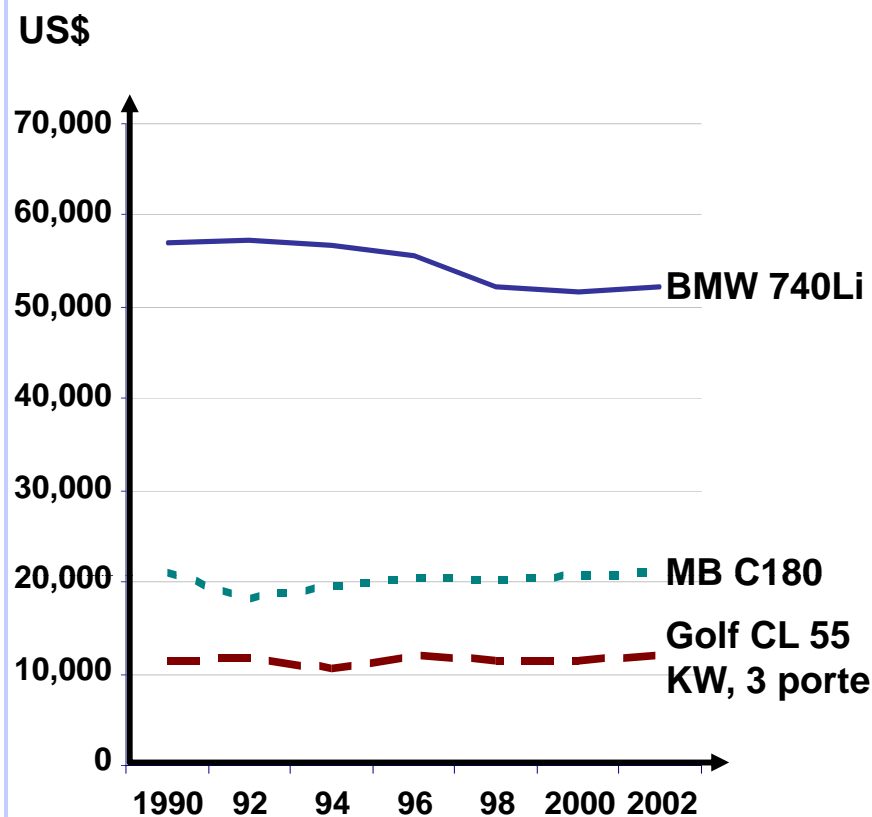
- A focused business model based on a certain section of the vehicle
- A champion of operational excellence
- Operates on a global scale in triad and emerging markets with strong OEM relationships
- Focuses reFontes on innovation in products, processes and service delivery to create value
- The ability to retain value (during OEM interactions) through role expansion

Four imperatives to win for Indian suppliers

- Define where-to-compete – go for focus and global scale in chosen verticals
- Become operationally distinctive – it will remain a key differentiator and will drive a 'flight to scale'
- Achieve differentiation through strategic posture – go beyond manufacturing-led differentiation
- Pursue aggressive globalization, primarily through inorganic expansion

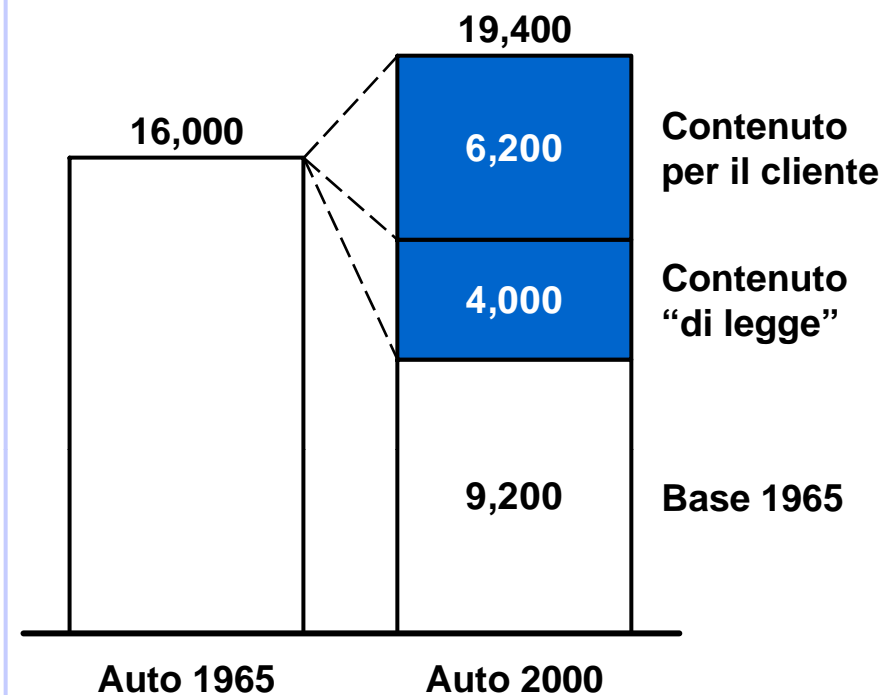
I MARGINI DELL'INDUSTRIA SONO SOTTO PRESSIONE DA TEMPO...

Prezzi stabili ai clienti finali . . .



. . . e contenuti sempre maggiori sia per la regolamentazione, sia per le dinamiche di mercato

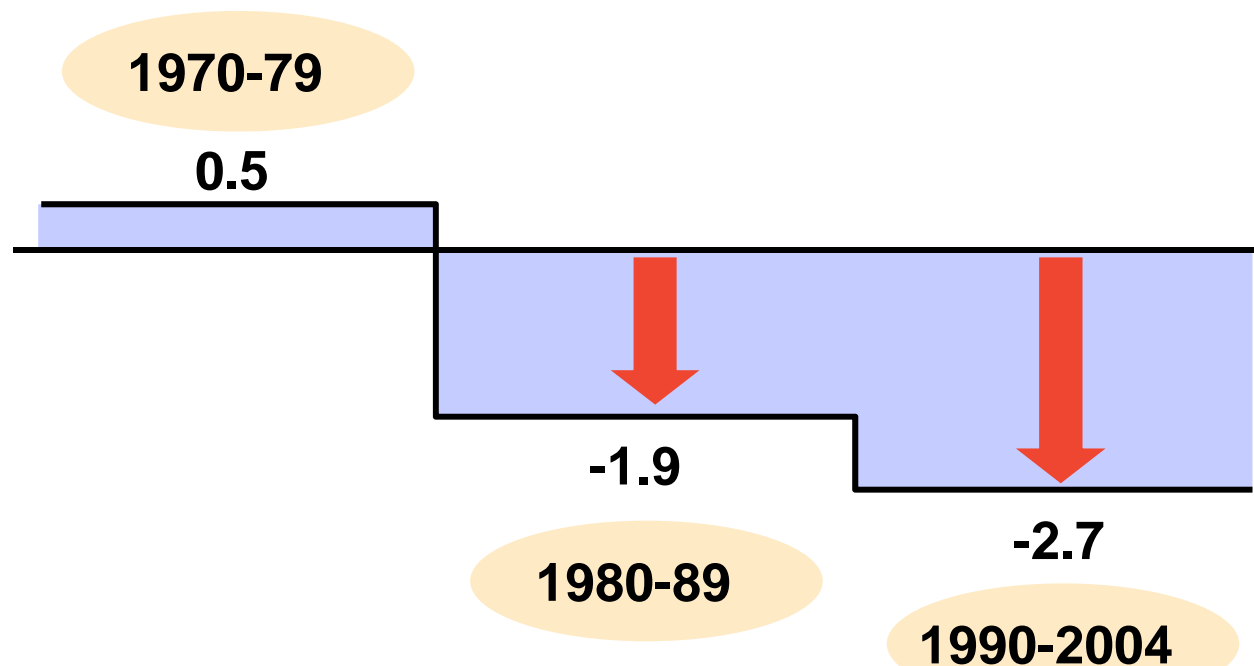
Costo di un'auto media US , valori reali



...E I MARGINI DELL'INDUSTRIA DEI FORNITORI AUTO NE SOFFRONO

Ritorno per gli azionisti dei fornitori auto rispetto ad altri comparti industriali

Per cento differenziale



- La profittabilità del settore è ormai costantemente sotto la media

- Molti importanti fornitori globali non si sono dimostrati sostenibili

MESSAGGI CHIAVE

Restructuring of global auto supplier industry imminent

- Global OEMs struggle to 'walk the cost and productivity treadmill' and this performance pressure is being directly transmitted to auto suppliers
- As a result, returns in the global auto supplier industry have trailed benchmarks and become worse in recent decades
- Traditional response tactics of auto suppliers are running out of steam

I fornitori auto basati in India hanno vantaggi sostenibili su molte dimensioni

- **Potenzialmente, dall'India si può "attaccare" efficacemente più del 40% del mercato globale**
- **La posizione competitiva dei fornitori indiani rispetto agli altri paesi emergenti è già buona su molte tecnologie**
- **L'industria nel suo complesso ha tutti i prerequisiti per una crescita sostenibile**

Characteristics of a 'winning' supplier

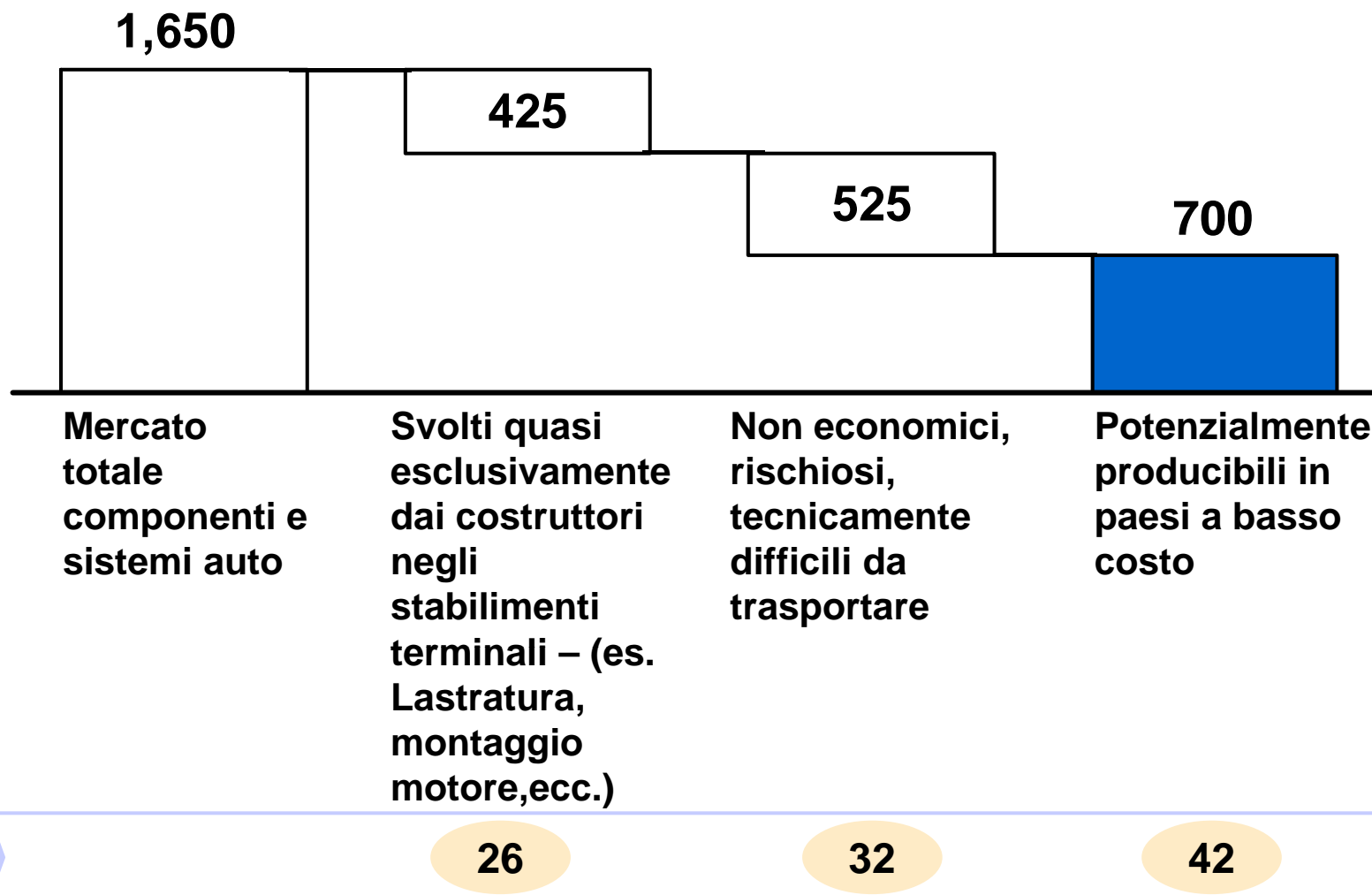
- A focused business model based on a certain section of the vehicle
- A champion of operational excellence
- Operates on a global scale in triad and emerging markets with strong OEM relationships
- Focuses reFontes on innovation in products, processes and service delivery to create value
- The ability to retain value (during OEM interactions) through role expansion

Four imperatives to win for Indian suppliers

- Define where-to-compete – go for focus and global scale in chosen verticals
- Become operationally distinctive – it will remain a key differentiator and will drive a 'flight to scale'
- Achieve differentiation through strategic posture – go beyond manufacturing-led differentiation
- Pursue aggressive globalization, primarily through inorganic expansion

POTENZIALMENTE DALL'INDIA SI PUO' ATTACCARE EFFICACEMENTE PIU' DEL 40% DEL MERCATO GLOBALE

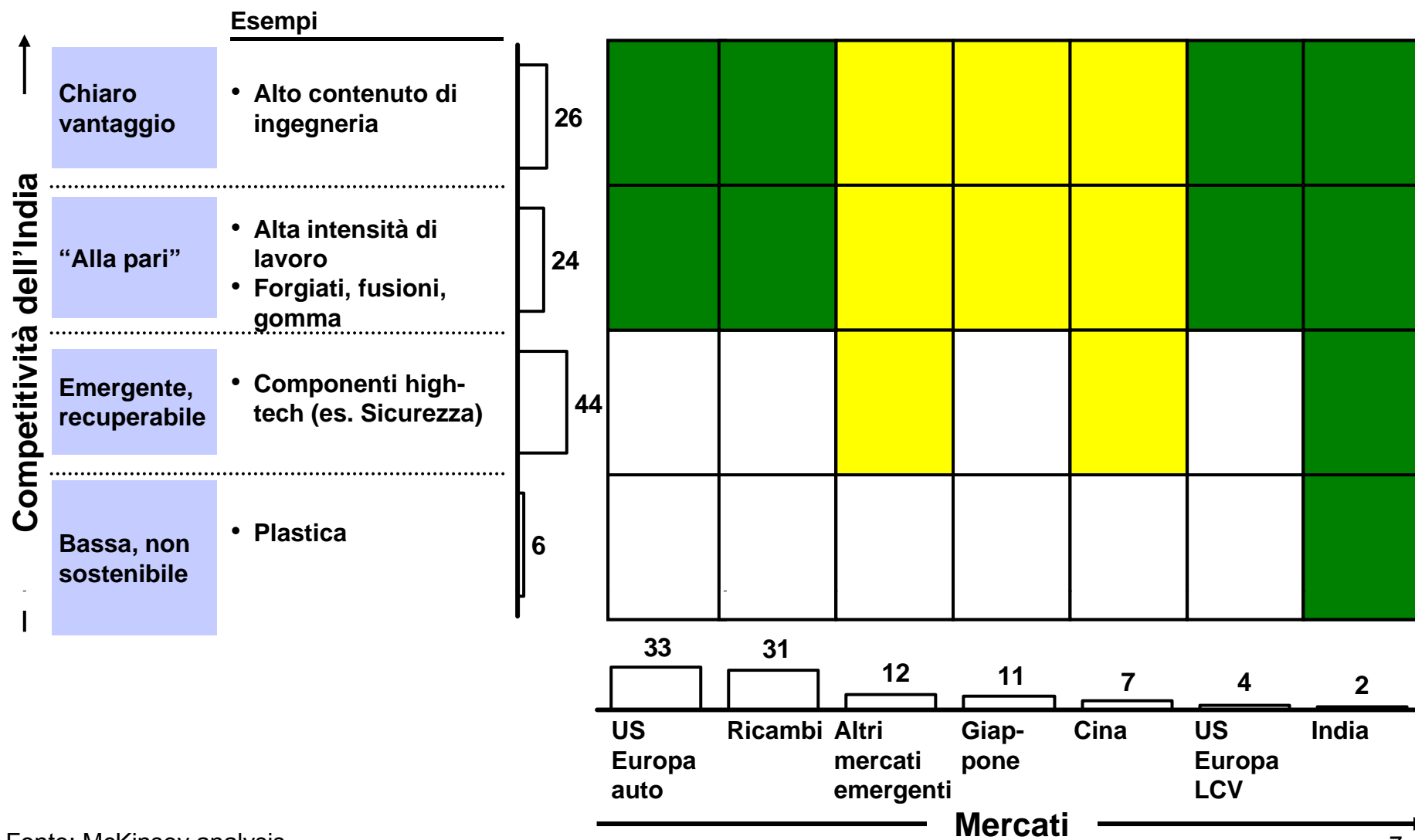
Miliardi USD; 2015



L'INDIA E' OTTIMAMENTE POSIZIONATA PER CATTURARE UN FETTA RILEVANTE DEL MERCATO

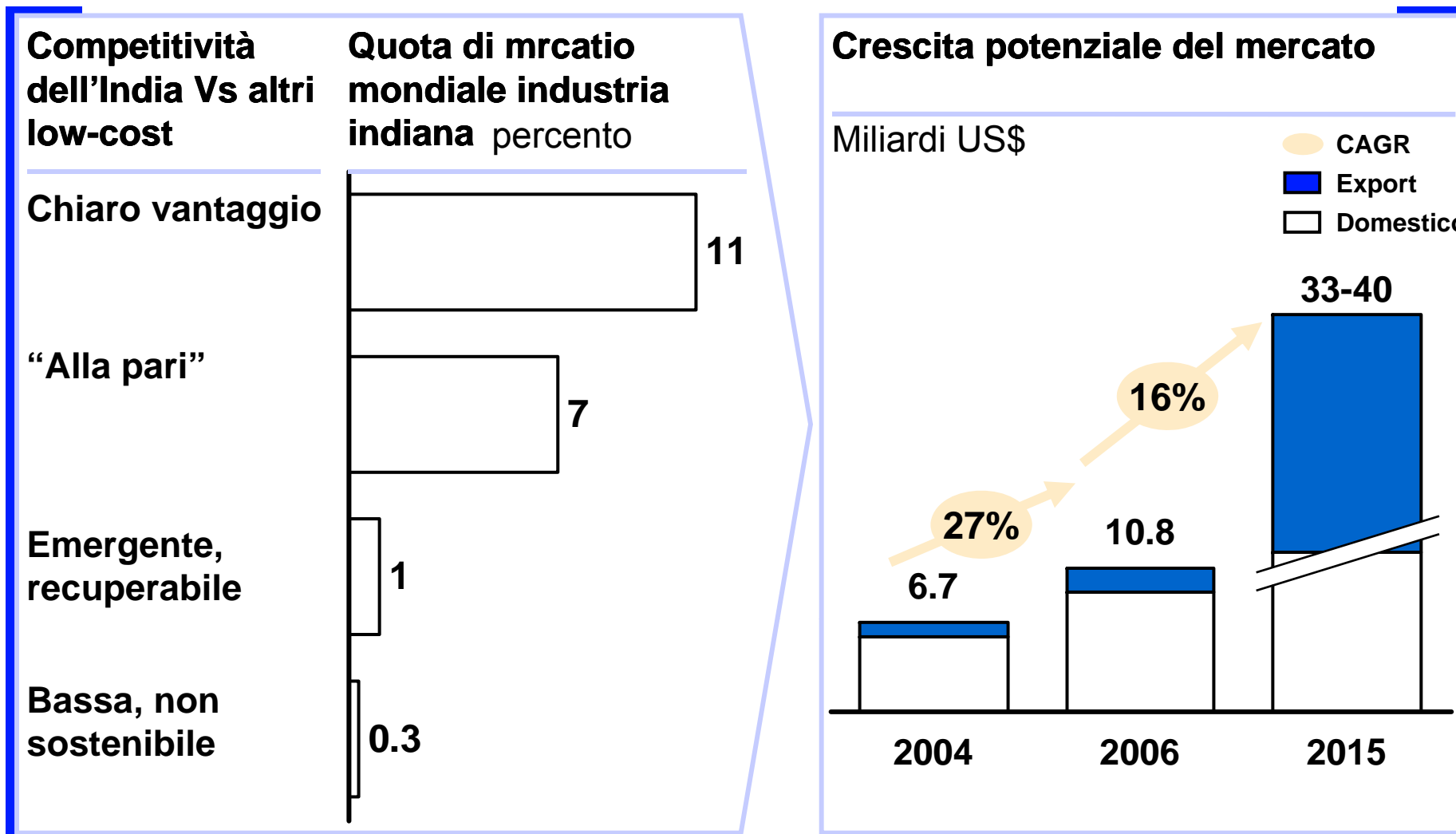
■ Vantaggio alto
 ■ Vantaggio medio

2015, per cento; 100% = 700 miliardi US\$



Fonte: McKinsey analysis

L'INDUSTRIA DEI FORNITORI AUTO INDIANA E' DESTINATA A CRESCERE SIGNIFICATIVAMENTE NEI PROSSIMI ANNI



L'INDIA SEMBRA AVERE TUTTI I PRE-REQUISITI STRUTTURALI

Costo del lavoro

- Vantaggio di costo significativo, a tutti i livelli
- Differenza crescente in termini assoluti rispetto a Europa e US

Accesso ai mercati

- Mercato interno in forte crescita prevista: attesa ca. 10% p.a.
- Molti fornitori già qualificati e con referenze con OEM occidentali)

Già forti miglioramenti reali della performance operativa

- Qualità
- Efficienza
- Flessibilità

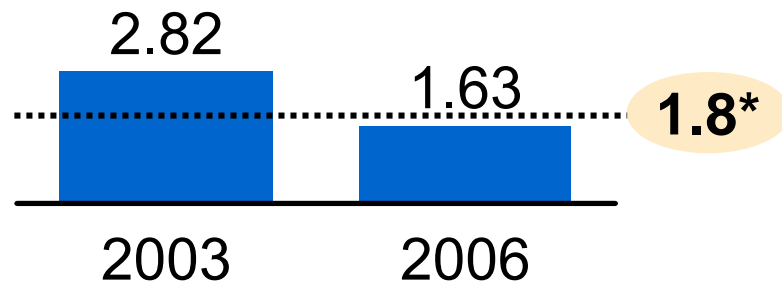
Crescenti competenze di engineering

- Progettazione di processo e attrezzature
- Gestione delle modifiche di progetto

I FORNITORI INDIANI HANNO GIA' MIGLIORATO SIGNIFICATIVAMENTE LA PERFORMANCE OPERATIVA

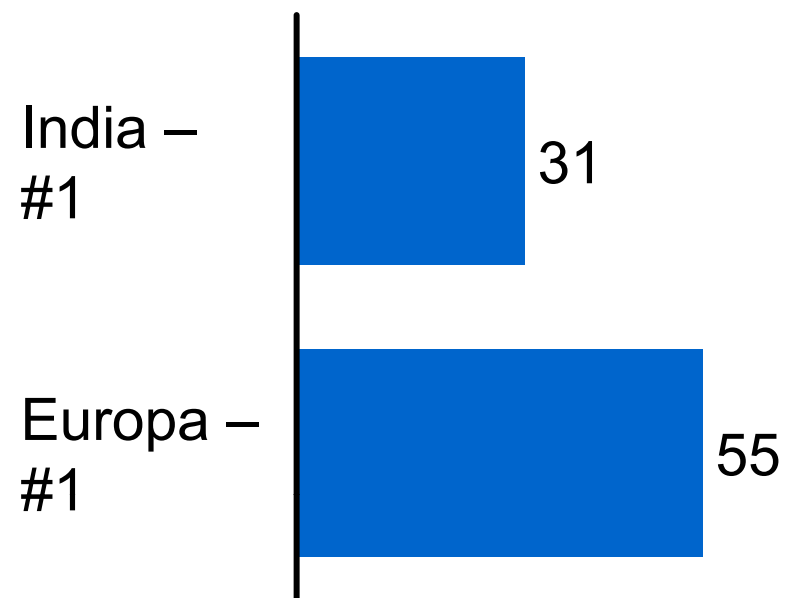
Scarti

Per cento fatturato



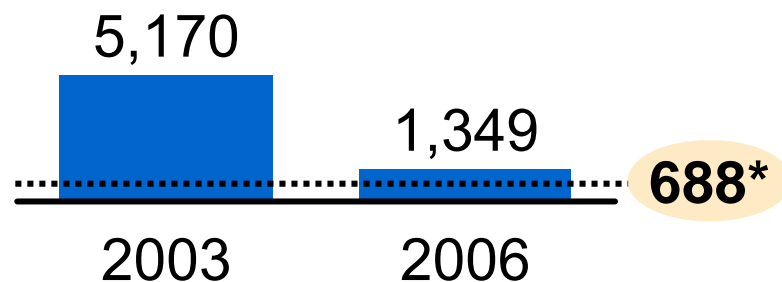
Difetti al cliente finale

ppm



Difetti al cliente finale

ppm



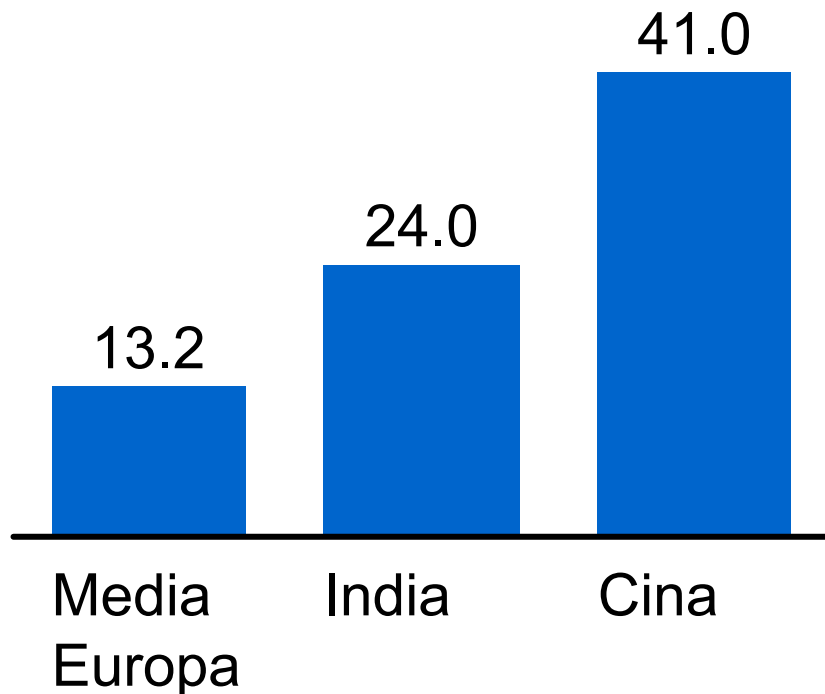
* Media Europea

Fonte: Industry survey "Profitable Growth Strategies in the Automotive Supplier Industry," McKinsey/ika; McKinsey analysis

I RISULTATI SONO TANGIBILI ANCHE DAL PUNTO DI VISTA FINANZIARIO

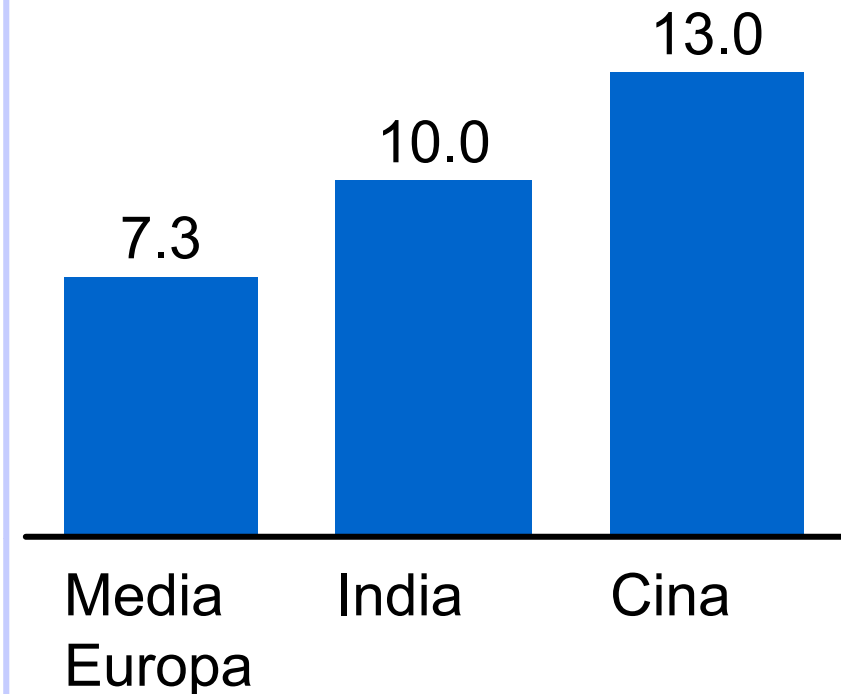
Crescita del fatturato

Per cento; 2002-06



Profittabilità

Per cento; 2002-06



MESSAGGI CHIAVE

Restructuring of global auto supplier industry imminent

- Global OEMs struggle to 'walk the cost and productivity treadmill' and this performance pressure is being directly transmitted to auto suppliers
- As a result, returns in the global auto supplier industry have trailed benchmarks and become worse in recent decades
- Traditional response tactics of auto suppliers are running out of steam

India based suppliers have a good starting position

- Over 40 percent of global auto comp market would theoretically be 'up for grabs'
- India based suppliers have a good starting position to grow five-fold over the next decade
- Preconditions for sustaining this rapid growth in the Indian industry have taken root

Characteristics of a 'winning' supplier

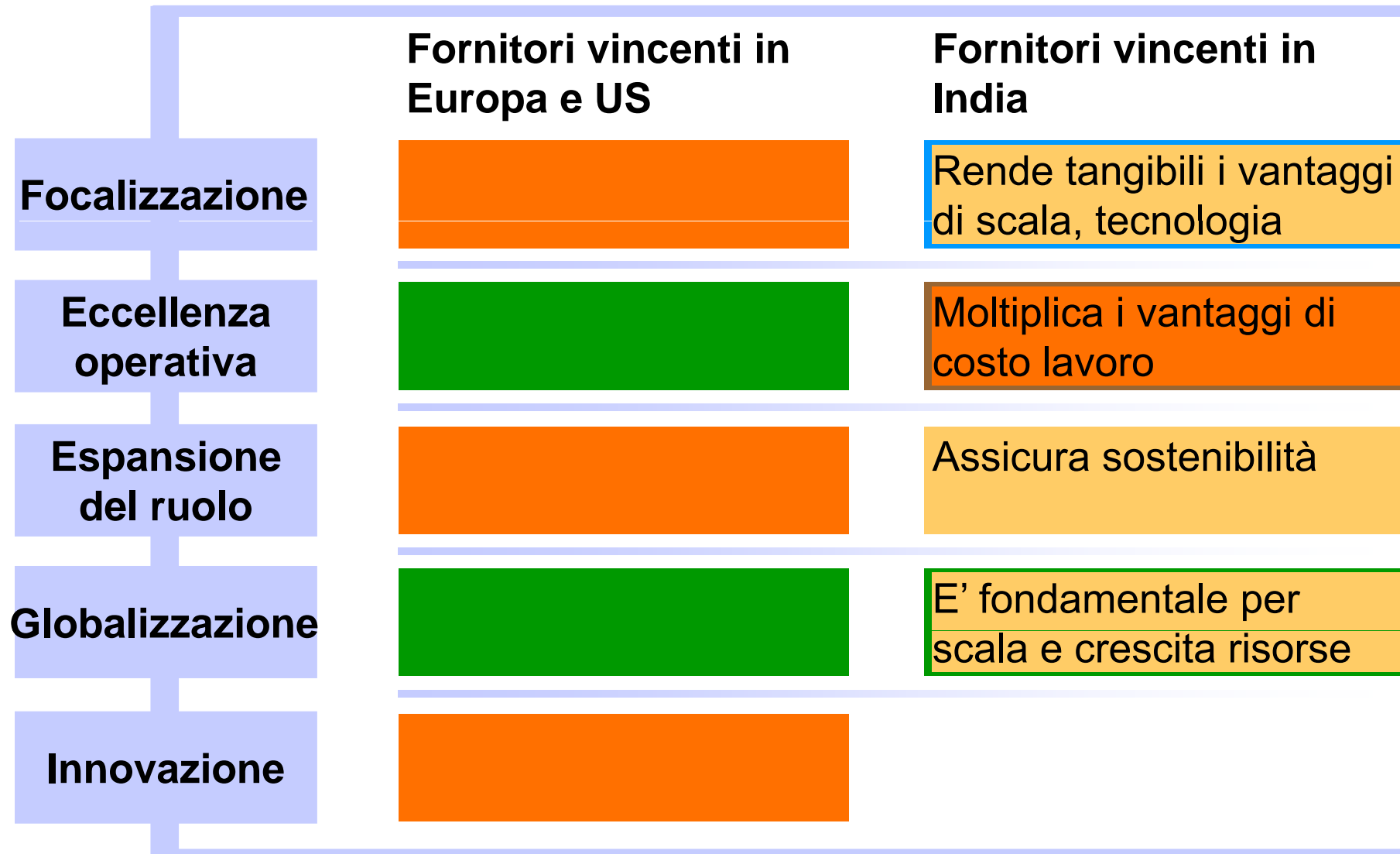
- A focused business model based on a certain section of the vehicle
- A champion of operational excellence
- Operates on a global scale in triad and emerging markets with strong OEM relationships
- Focuses reFontes on innovation in products, processes and service delivery to create value
- The ability to retain value (during OEM interactions) through role expansion

**Quattro
imperativi
strategici
per i fornitori
indiani**

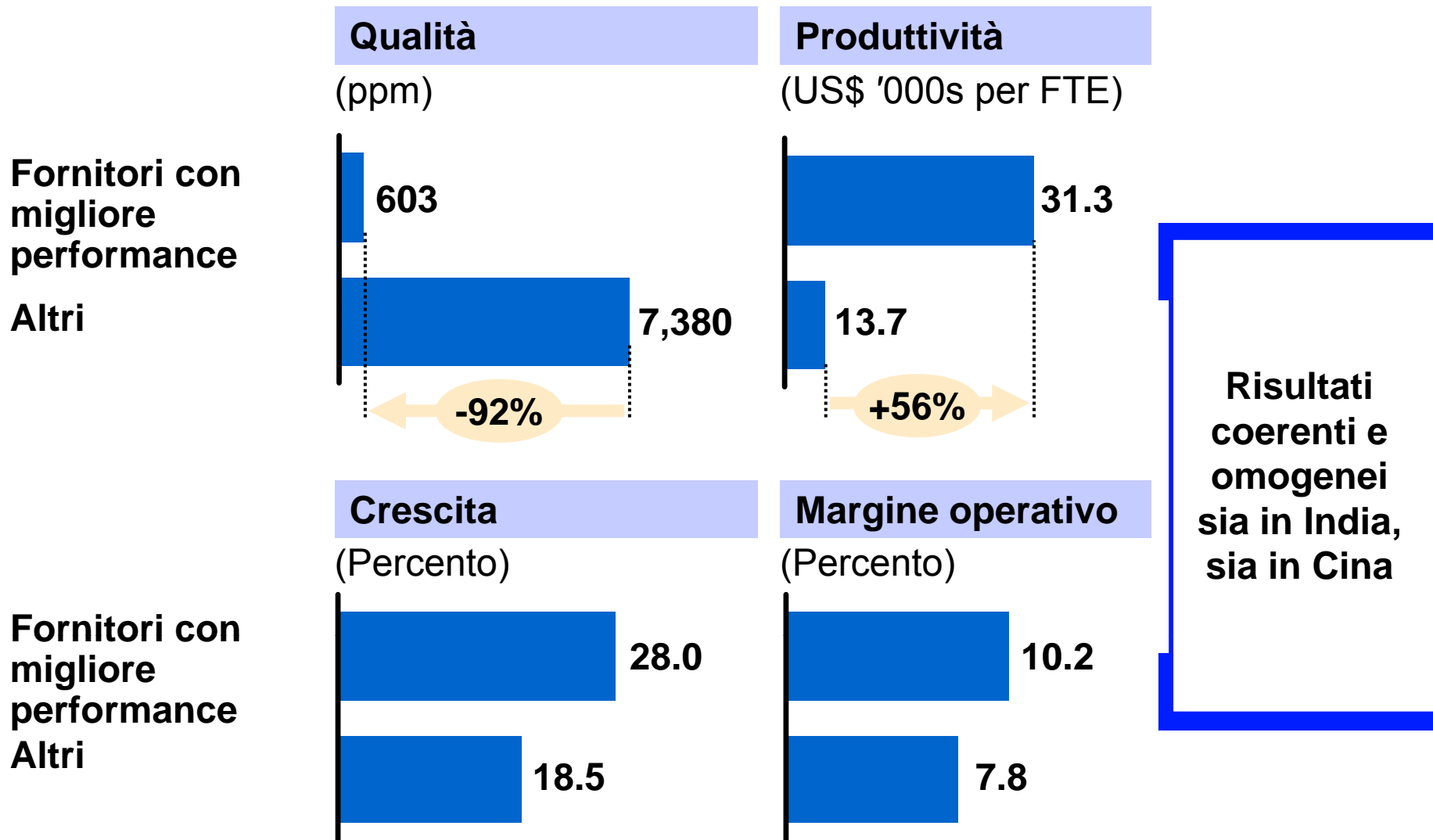
- **Decidere “dove competere” focalizzandosi su fette di mercato e tecnologie ristrette ma globali**
- **Investire pesantemente nell'eccellenza operativa, che continuerà a rimanere un fattore differenziante**
- **Definire le aree in cui dare valore aggiunto agli OEM (“non solo manufacturing”)**
- **Globalizzarsi aggressivamente, anche con alleanze e acquisizioni**

IMPERATIVI PER LA CRESCITA

- Pre-requisito
- Fattore importante
- Fattore decisivo



L'ECCELLENZA OPERATIVA RIMARRA' UN FATTORE DISCRIMINANTE DECISIVO



CREAZIONE DI VALORE ATTRAVERSO L'ESPANSIONE DEI RUOLI E L'INTEGRAZIONE FUNZIONALE...

ILLUSTRATIVO

Partner di integrazione

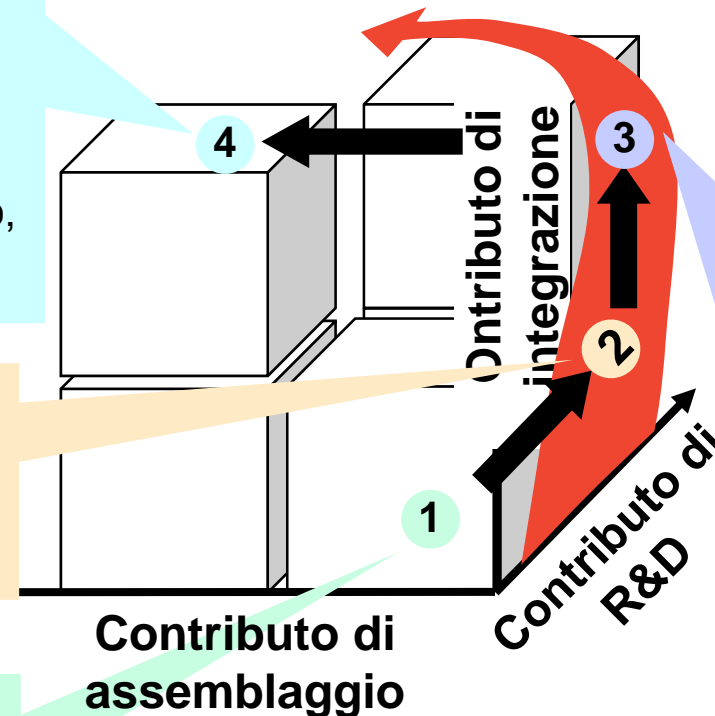
- Sviluppo moduli porta
Development of door
modules (chiusura,
alzacrystalli, isolamento,
centralina,)

Componentista specialista

- Meccanismo chiusura
porta

Fornitore di commodity

- Parti in metallo,
stampate, pannelli



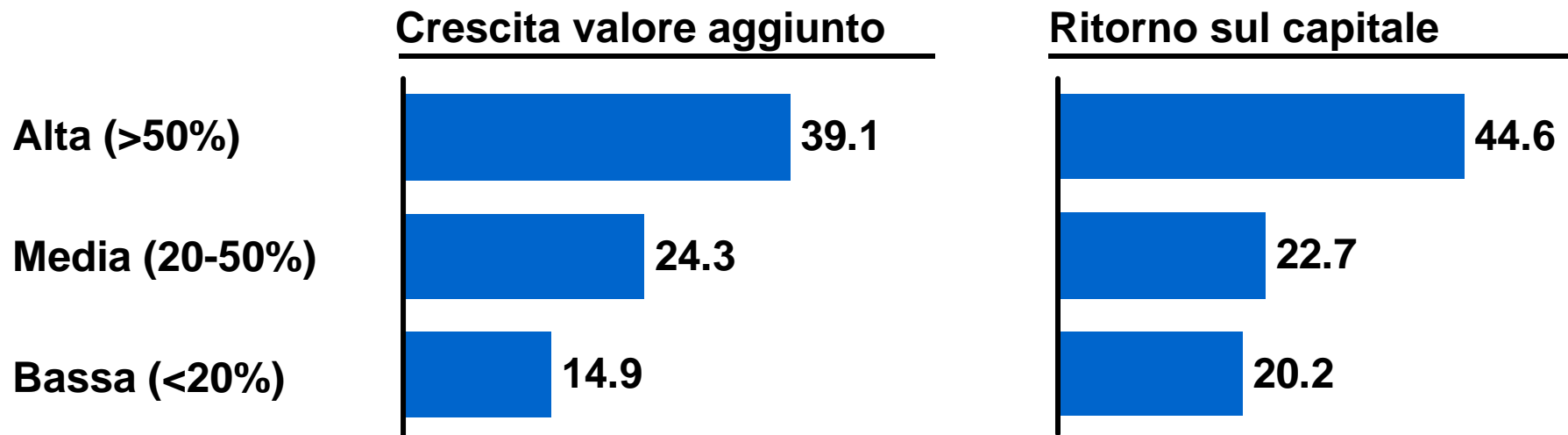
Sviluppatore di sistemi

- Sviluppo e integrazione di un sistema integrato di chiusura:
 - 1. generazione: chiusura, sistema di chiusura
 - 2. generazione: sistema di chiusura integrato
 - 3. generazione: Integrazione del sistema di chiusura centrale e ECU di interfaccia con sistemi antifurto e allarme

... E NELL'AUMENTO DEL CONTENUTO DI ASSEMBLAGGIO

Correlazione tra contenuto di assemblaggio, crescita e profittabilità

Percentuale delle vendite "labour intensive"



Fattori chiave, cause

- OEM consolidano la base fornitori per ridurre gli sforzi di integrazione, ridurre i costi e miglioramento della qualità
- Fornitori con struttura dei costi più efficiente dei rispettivi OEMs, specie di quelli con footprint internazionale.