



Cross Cultural Management Il caso India

Presentazione allo Stoa'
Villa Campolieto - Ercolano

Napoli, 15 gennaio 2007

IL caso India

- La Fiat e l'India

L'India per Fiat Auto

- Il contesto del mercato automobilistico
 - ✓ Evoluzione
 - ✓ Scenario competitivo
- L'India come opportunità per Fiat Auto
 - ✓ I prodotti
 - ✓ La rete distributiva e la collaborazione con Tata
 - ✓ Strategia industriale

- Conclusioni

La Fiat e l'India

Il gruppo Fiat è oggi presente in India nei settori:

- automobili, con Fiat Auto
- progettazione e costruzione di attrezzature, con Comau
- veicoli per l'agricoltura, con Case New Holland

Breve Cronistoria di Fiat Auto in India

- L'importazione di auto Fiat inizia negli anni '20

1951

La Fiat 1100 è stata la prima vettura Fiat prodotta localmente, su licenza. Ancora oggi è molto popolare nelle strade di Mumbai



1995

Lancio della Uno



1998

Costituzione della Fiat India

2000

Lancio della Siena



2001

Lancio della Palio



2006

Lancio della nuova rete commerciale comune con Tata

Il caso India

- La Fiat e l'India

L'India per Fiat Auto

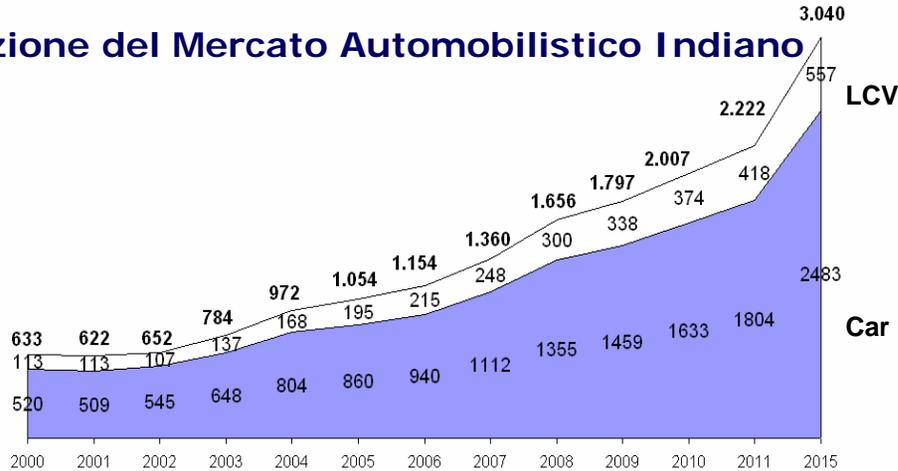
- Il contesto del mercato automobilistico
 - ✓ Evoluzione
 - ✓ Scenario competitivo

- L'India come opportunità per Fiat Auto
 - ✓ I prodotti
 - ✓ La rete distributiva e la collaborazione con Tata
 - ✓ Strategia industriale

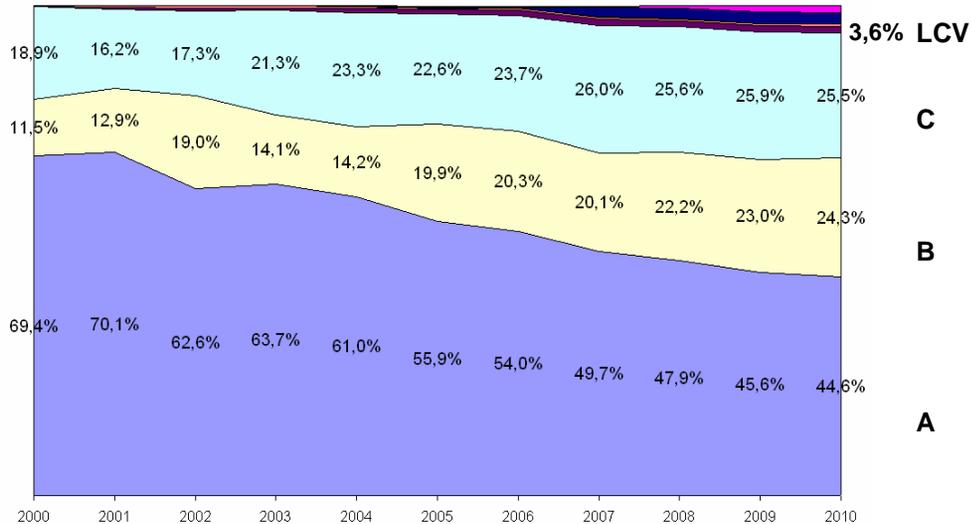
- Conclusioni

Mercato Automobilistico Indiano

Evoluzione del Mercato Automobilistico Indiano



Segmentazione del Mercato Automobilistico Indiano



- Dopo una situazione stagnante negli anni '90, il mercato automobilistico ha cominciato a crescere in maniera costante con incrementi annuali attorno al 15%, spinto dal positivo andamento economico del paese

- Il governo centrale sta attuando politiche di supporto al settore (Creazione di zone economiche speciali, concessione di incentivi all'export e sconti fiscali)

- E' stato varato un piano di sviluppo di infrastrutture per realizzare i collegamenti stradali fra le maggiori città

- Tutti i principali produttori presenti (Suzuki, Tata, Hyundai, GM, Ford) hanno annunciato investimenti in capacità produttiva nei prossimi 5 anni

- Nuovi costruttori sono in arrivo (Renault, VW)

- Il mercato auto si concentra nei segmenti bassi (vetture piccole, prezzi bassi), pur mostrando un graduale spostamento verso vetture con maggiori contenuti in funzione dell'aumento della capacità di spesa dei clienti

Scenario Competitivo

**•A/B Segment
(4- 7 K Euro)**



–Maruti Alto



–Maruti Wagon R



–Hyundai Santro



–Tata Indica

**•B+ Segment
(7- 9 K Euro)**



–Maruti Swift



•Hyundai Getz

**•C Segment
(7.5 –13 K Euro)**



•Tata Indigo



–Hyundai Accent



–Ford Fiesta

**• D & Above Seg
(>14 K Euro)**



•Toyota Corolla



–Skoda Octavia



–Honda City

•75% del mercato

- Il mercato:
 - presenta un livello di ingresso a circa 4000 €
 - è dominato da produttori asiatici (Maruti, Tata, Hyundai) che hanno nel paese una solida base industriale
- L'importazione di vetture, penalizzata da pesanti dazi doganali è ristretta al segmento lusso
- L'evoluzione della società con la creazione di una classe di giovani di successo con maggiore potere di spesa sta modificando i gusti, aumentando l'importanza di elementi di stile nel prodotto
- Il marketing delle vetture deve anche tenere in considerazione le differenze culturali e di gusti fra i diversi stati di questo grande paese
- I clienti, grazie ad Internet, sono estremamente informati dei prodotti in vendita in altri mercati (principalmente Europa) e non più disponibili a scelte di basso livello
- L'aumento dei prezzi del petrolio sta spingendo la vendita di vetture diesel, GPL, a metano

Il caso India

- La Fiat e l'India

L'India per Fiat Auto

- Il contesto del mercato automobilistico
 - ✓ Evoluzione
 - ✓ Scenario competitivo

- L'India come opportunità per Fiat Auto
 - ✓ I prodotti
 - ✓ La rete distributiva e la collaborazione con Tata
 - ✓ Strategia industriale

- Conclusioni

L'India come opportunità per Fiat Auto

L'India continuerà ad essere nel prossimo futuro uno dei mercati auto di maggiore crescita ed una base produttiva anche per export sempre più importante

- Entro il 2010, rappresenterà per Fiat, assieme a Brasile e Cina uno dei mercati extra-europei di maggiore presenza.
- Questo impegno ha implicato una profonda rivisitazione della strategia di prodotto, industriale e commerciale nel paese, in cui un ruolo fondamentale è ricoperto dall'alleanza con il gruppo Tata:
 - ✓ Fiat vuole rappresentare un marchio che coniuga al meglio contenuti di stile, di tecnologia, puntando su una forte immagine di italianità
 - ✓ I nuovi prodotti devono riflettere questa aspirazione e saranno la Grande Punto, la Linea, equipaggiati con i motori benzina e diesel più aggiornati
 - ✓ La forte pressione competitiva richiederà una spasmodica attenzione sui costi e quindi una base industriale solida nel paese, una forte verticalizzazione della produzione, una scala adeguata
 - ✓ L'India diventerà anche un hub per la fornitura di vetture, motori, componenti ed una sede per attività di Ingegneria.

I prodotti

- L'aspettativa dei clienti indiani sarà sempre più quella di avere le stesse vetture presenti nei mercati maturi.
- La scommessa ineludibile è quella di riuscire ad offrire questi modelli a prezzi compatibili con il potere di acquisto



Palio



- Per Fiat questo si traduce in un rinnovamento completo della gamma.



Grande Punto



Linea

La rete distributiva in India e la collaborazione con Tata

- Da Marzo 2006, è operativa una rete di concessionari che con le insegne comuni di Fiat e Tata distribuiscono i prodotti delle due case.
- Questo è il primo tassello della collaborazione con il gruppo Tata , cui si aggiungeranno altri collegati alla parte industriale
- La rete che già adesso conta 50 concessionari, crescerà nel corso del 2007 per consentire l'ottimale distribuzione dei nuovi prodotti

- I clienti Fiat sono stati immediatamente beneficiati dalle aumentate capacità della rete di assistenza, che necessitava un significativo miglioramento
- Nelle scelte dei nuovi prodotti si è fatta attenzione a mantenere molto differenziata la missione dei marchi Fiat e Tata con:
 - Fiat che si caratterizza come "premium" nei segmenti di mercato in maggior crescita
 - Tata che conserva il suo appeal di marchio familiare e popolare

Strategia di allocazione industriale

La Fiat aveva l'immediata necessità di individuare una nuova sede produttiva per sostituire lo stabilimento di Bombay, divenuto obsoleto e penalizzato da una allocazione cittadina e da una fiscalità sfavorevole



- Gli stati indiani, in competizione fra di loro, sono molto dinamici nel cercare di attrarre nuovi investimenti esteri, offrendo schemi di incentivazione.
- La burocrazia pur non snellissima, si è notevolmente velocizzata, rispetto a pochi anni fa
- La scelta Fiat è stata quella di completare un suo stabilimento, rimasto incompiuto nello stesso stato del Maharashtra.
- Il Maharashtra è una delle aree più sviluppate nel settore auto, con la presenza di un ampio parco fornitori e di una manodopera preparata
- GM, VW, DC e Renault stanno costruendo altri stabilimenti



La strategia industriale e la collaborazione con Tata

• Altri aspetti della strategia industriale, nell'ottica di contenimento dei costi sono rappresentati dalla necessità di:

- avere dimensioni di scala adeguate
- avere una forte localizzazione dei prodotti
- necessità di migliorare il parco fornitori in termini di costi e qualità

La collaborazione con Tata ha consentito di:

- raggiungere volumi di produzione di vetture ottimali, aggiungendo a quelle Fiat, la co-produzione di auto Tata nel nuovo stabilimento
- avere dimensioni di scala adeguate per poter realizzare una produzione di motori e cambi
- avere un partner con forti capacità manageriali, grandemente radicato e quindi in grado di supportare nella gestione nella realtà indiana (parco fornitori, ...)

• Il motore Fiat 1.3 Mjet, prodotto in India anche da Suzuki/Maruti sarà lo standard del diesel nel paese



Conclusioni

- La Fiat è entrata in India con ingenti investimenti nella seconda metà degli anni '90, in un momento in cui ci aspettava una crescita sostenuta, iniziata solo dopo alcuni anni, incontrando anche difficoltà nell'integrarsi nella realtà locale.
- Lo scenario del paese è profondamente cambiato da allora e tutti gli indicatori fanno ritenere che l'attuale fase di espansione sarà costante e duratura e nel frattempo:
 - Ci sono gruppi industriali, come quello Tata, capaci di competere su uno scenario globale e con cui sinergie e collaborazioni su più fronti sono possibili e che non si esauriscono su una scala locale
- L'India è un paese sicuramente pieno di opportunità ed una azienda automobilistica non può rinunciare ad essere presente laddove ci sono i maggiori tassi di crescita. Per farlo deve attrezzarsi a fronteggiare la competizione che aumenterà ...
 - ... ma in un mondo sempre più piccolo l'India è sicuramente uno dei terreni di gioco più stimolanti



Cross Cultural Management Il caso India

**Presentazione allo Stoa'
Villa Campolieto - Ercolano**

Napoli, 15 gennaio 2007