

**STOA' - III MBA 1993-'94**

**ANALISI DEL SETTORE  
DEI VEICOLI COMMERCIALI LEGGERI  
IN EUROPA**

**Paolo Cafazzo  
Antonio Console  
Luca Terranova**

## INDICE

Cap. I - <i>Introduzione</i> .....	pag.	1
I.1. Definizione del business.....	pag.	1
Cap. II - <i>Scenario</i> .....	pag.	7
II.1. Trends nei trasporti.....	pag.	8
II.2. Intermodalità.....	pag.	11
II.3. Aspetti ecologici.....	pag.	12
II.4. Il mercato automobilistico.....	pag.	14
Cap. III - <i>Analisi della domanda</i> .....	pag.	16
III.1. Caratteristiche della domanda.....	pag.	16
III.2. Analisi dei bisogni.....	pag.	18
III.3. Domanda europea.....	pag.	22
III.4. Domanda europea per tipo di veicolo.....	pag.	24
III.5. Prodotti sostitutivi.....	pag.	26
Cap. IV - <i>Analisi dell'offerta</i> .....	pag.	30
IV.1. La produzione mondiale.....	pag.	30
IV.2. La produzione europea.....	pag.	33
IV.3. I competitors.....	pag.	35
IV.4. Produzione per marche.....	pag.	37

IV.5. Quote di mercato.....	pag.	39
IV.6. Concentrazione del settore.....	pag.	41
IV.7. Ed il sole si levò ad occidente: i transplants.....	pag.	44
IV.8. Sistema distributivo.....	pag.	48
IV.9. Opzioni strategiche.....	pag.	50
IV.10. Leve di <del>ma</del> erking.....	pag.	54
IV.11. Evoluzione del quadro concorrenziale.....	pag.	55
Cap V _ Conclusioni.....	pag.	58
V.1. Profilo di attrattività del settore.....	pag.	58

## Appendice

## Fonti

## INTRODUZIONE

Prima di addentrarci nell'analisi del settore dei veicoli commerciali leggeri è bene, innanzitutto, provare a dare una breve definizione che sia in grado di chiarire che cosa intendiamo per veicoli commerciali leggeri (LCV):

gli LCV sono autoveicoli destinati al trasporto merci e/o persone nell'ambito dello svolgimento di un'attività economica e richiedono il possesso di una semplice patente di guida di tipo B .

Per tale caratteristica non possono superare il Peso Totale a Terra (PTT) di 3,5t.

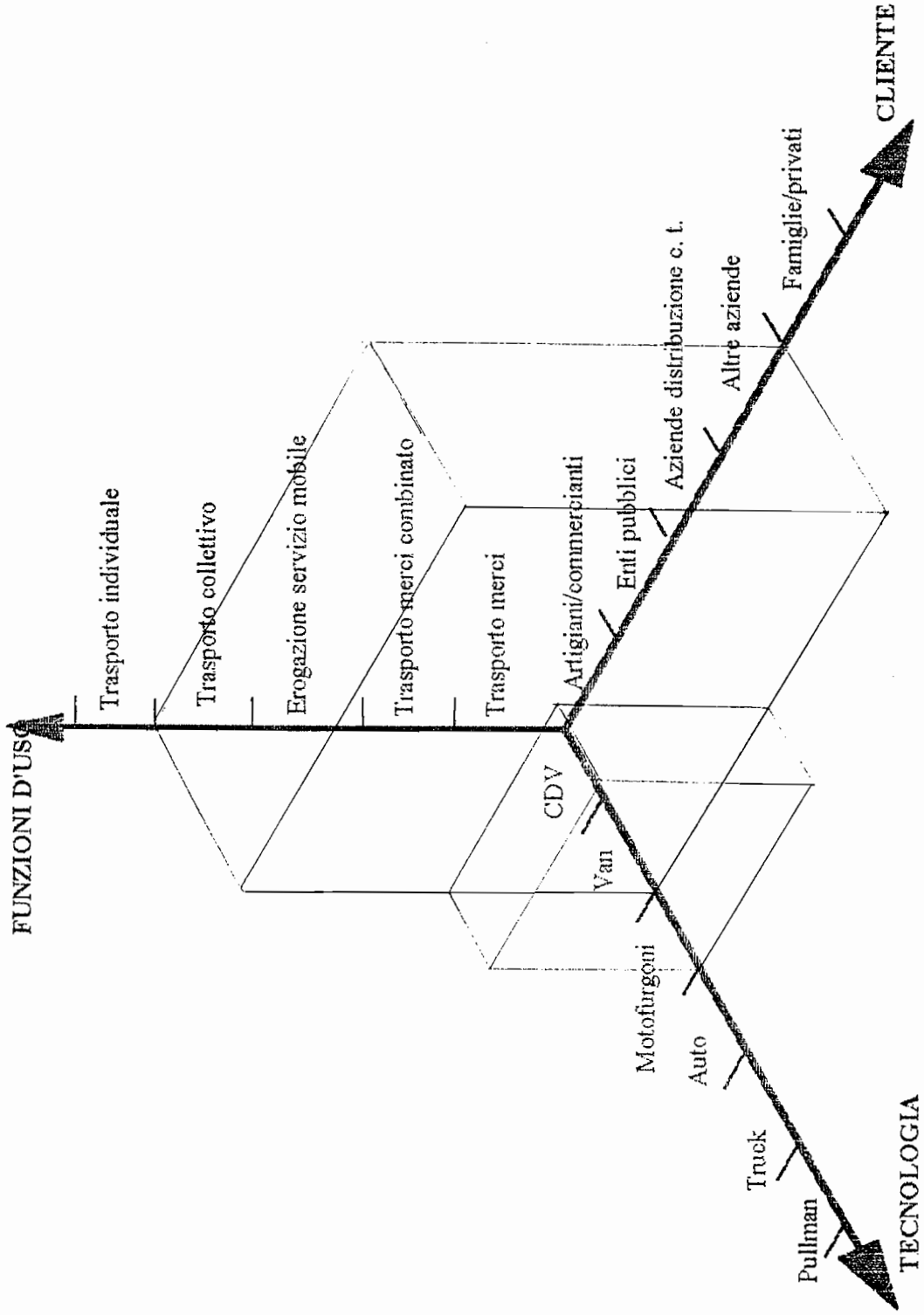
### I.1. DEFINIZIONE DEL BUSINESS

Per definire il business dei veicoli commerciali leggeri abbiamo utilizzato la metodologia proposta da Derek F. Abell in "Defining the business" (1980).

Considerando il settore del trasporto su gomma per tratte medio-brevi in Europa abbiamo individuato la seguente segmentazione delle tre variabili classiche:

- gruppi di clienti
- funzioni d'uso che soddisfano la clientela
- alternative tecnologiche.

# SETTORE DEL TRASPORTO SU GOMMA PER BREVI - MEDIE DISTANZE



## CLIENTI

Per la definizione dei gruppi di clienti ci riferiamo a quella per macrocategorie suggerita dal sott.

Michele La Torre, direttore di " TCD. Il delivery: trasporto commerciale e distribuzione", vagliata dai concessionari contattati. *(ma chi è?)*

Privati/famiglie: manifestano differenziate necessità di trasporto per le più svariate attività.

Artigiani e commercianti: per lo svolgimento delle loro attività imprenditoriali manifestano il bisogno di trasportare materiali e merci di svariata natura e di spostarsi agevolmente in ambiti territoriali limitati.

Enti pubblici: i bisogni di trasporto manifestati da questa clientela sono i più vari poiché rientrano in questo gruppo, per esempio con riferimento alla realtà italiana, enti come: poste, ospedali, ministeri, ANAS, SIP, ENEL, RAI, aziende municipalizzate, polizia di stato, eccetera.

Aziende di distribuzione per conto terzi: corrieri espresso, trasportatori a domicilio, agenzie pubblicitarie, trasportatori indipendenti, etc. esprimono un bisogno di movimentare merci con rapidità, puntualità e sicurezza.

Altre aziende: si tratta di aziende che svolgono come attività primaria o complementare la distribuzione o l'approvvigionamento per conto proprio e che necessitano di mezzi di trasporto per far fronte alle crescenti esigenze di presenza capillare sul territorio come , ad esempio le aziende produttrici di beni di largo consumo e la grande distribuzione; considereremo in questo raggruppamento anche aziende molto particolari come quelle allestitrici di caravan, aziende di trasporto valori, aziende di trasporto funebre, etc.

## FUNZIONI D'USO<sup>1</sup>

Trasporto di persone individuale.

Trasporto collettivo privato.

Trasporto combinato di merci e persone.

Trasporto merci.

Erogazione mobile di servizi.

## TECNOLOGIE

Abbiamo utilizzato la tipologia indicata da DRI/MacGraw-Hill:

?

Motofurgoni e motocarri: costituiscono un prodotto sostitutivo rispetto al van e al CDV per il trasporto merci non esclusivo di quantità limitate e su tratte molto brevi.

Autovetture: includono automobili nelle varie versioni e modelli fra cui i fuoristrada 4x4, le station wagon, ed i multi-purpose vehicle (MPV) dei quali sono disponibili varianti commerciali che devono essere considerate a tutti gli effetti prodotti sostitutivi degli LCV; in particolare gli MPV possono trasportare quantità di merci e persone paragonabili ai van più piccoli.

---

<sup>1</sup>Per una più approfondita descrizione della clientela e delle funzioni d'uso si rimanda al capitolo 3 (Analisi della domanda), paragrafo 3.1 (Analisi dei bisogni).

CDV: sono veicoli derivati da telai automobilistici con Peso Totale a Terra (PTT) minore di 2t e dunque con una limitata capacità di carico.

Pick-up: si tratta di veicoli derivati da telai automobilistici, oppure realizzati su telaio peculiare, di PTT fino a 3,5t, con cassone a sponde.

Van: si suddividono in Microvan (da PTT < 2t non derivati da automobili), Medium van (PTT da 2 a 3,5t) ed Heavy van (da 3,5t a 6t); considereremo quest'ultimi come appartenenti alla categoria dei Light truck a causa delle normative CEE vigenti in materia di autorizzazione particolare al trasporto merci e di differente categoria di patente necessaria alla conduzione.

Truck: si suddividono in Medium truck (PTT da 6 a 15t) ed Heavy truck (PTT > 15t) e sono caratterizzati da grandi capacità di carico, scarsa maneggevolezza, e sono comunque soggetti alle stesse normative degli heavy van (light truck).

Pullman: non si rivelano adatti al circuito cittadino per l'ingombro e le scarse doti di maneggevolezza. Necessitano di particolari autorizzazioni per la guida ed il trasporto.

### SBA individuate

- I) <sup>light commercial vehicle</sup> è quella degli LCV propriamente detti ed è determinata dalla combinazione delle <sup>cardinali caratteristiche</sup> tecnologie CDV e van, di tutte le funzioni d'uso escluso il trasporto individuale e di tutte le classi di clientela.



- II) presenta delle sovrapposizioni notevoli con la prima ed è data dalla combinazione della tecnologia motofurgone, delle funzioni d'uso trasporto merci e combinato, e dei clienti piccoli commercianti e carrozzieri industriali<sup>2</sup>.
- III) automobili - trasporto individuale - clienti privati/famiglie; MPV, SW, 4X4 - trasporto individuale, trasporto collettivo, trasporto merci - tutti i clienti.
- IV) truck - tutte le funzioni d'uso tranne il trasporto individuale - tutti i clienti tranne privati/famiglie.
- V) pullman - trasporto collettivo - solo alcuni clienti (aziende che gestiscono autolinee turistiche e autolinee per il trasporto pubblico).

*d'individuazione della ASA per questo effettuato in modo sostanzialmente corretto anche se in alcuni punti si è verificato un errore nel quale il lettore non riesce ad distinguere le tecnologie.*

<sup>2</sup>probabilmente la divisione tra la prima e la seconda SBA è arbitraria tuttavia preferiamo mantenerla e considerare i motofurgoni come prodotto sostitutivo visto che non disponiamo di dati sufficienti. 9

## II

SCENARIO

Dagli inizi del decennio abbiamo modo di osservare nei Paesi occidentali un quadro economico caratterizzato da una fase generalizzata di stagnazione o di recessione, con tassi di crescita del PIL e della produzione industriale nettamente inferiori al periodo precedente.

Il clima politico internazionale è improntato ad incertezza e sfiducia, innescate dalla fine della Guerra Fredda e della contrapposizione dei blocchi, mentre lo scoppio di gravi conflitti regionali in varie parti del globo acuisce le difficoltà di creare un sereno nuovo "ordine mondiale".

Se l'uscita dal periodo di crisi è indicata per la maggior parte dei Paesi occidentali per la fine del 1994, è pur vero che evidenti segnali di ripresa si avvertono in Gran Bretagna e negli Stati Uniti, che per primi avevano avvertito la recessione.

Un'importante iniezione di fiducia ai mercati mondiali sembra derivare dalla conclusione -lo scorso 15 dicembre- dell' **Uruguay Round**, al termine di sette anni di negoziati. Entro la fine del secolo si calcola che i vantaggi per l'economia mondiale si aggireranno attorno ai 6-700 miliardi di dollari, con benefiche ripercussioni sui redditi e l'occupazione.

Tra i macrorends economico-politici da seguire con maggiore attenzione c'è il crescente rilievo assunto dalla **regionalizzazione** degli scambi commerciali e dell'integrazione economica. L'allargamento della CEE, la sua trasformazione in Unione Europea e la firma dei trattati NAFTA ed APEC ne sono un sintomo e richiedono una cornice globale che solo il GATT ( e meglio la sua versione più impegnativa, il *WTO* - Organizzazione multilaterale per il Commercio, creata con l'Uruguay Round) può efficacemente assicurare.

In Europa pessimismo ed ottimismo si alternano in tema di integrazione economica e politica dei Paesi CEE:

- nel 1992-93 si è assistito al progressivo sgretolarsi del Sistema Monetario Europeo, ma dal 1° gennaio 1994 i Dodici aderiscono all' **Istituto Monetario Europeo**, prodromo della Banca Centrale Europea;
- in tutti i Paesi membri si è assistito ad un amoso dibattito per l'approvazione del Trattato di Maastricht, ma dal 1° novembre 1993 siamo tutti parte di quella che è oggi denominata **Unione Europea**.

Le difficoltà socio-economiche europee sono acuite dal laborioso processo di inserimento in un sistema di economia di mercato dei Paesi dell'ex blocco comunista. In particolare la riunificazione della Germania ha costituito un pesante aggravio finanziario per tutti i Paesi della Comunità.

Dal Sud del mondo riceviamo segnali diversi. Evidentemente per alcune aree (Africa subsahariana, Asia centrale) siamo ancora in presenza di difficoltà difficilmente sormontabili nel breve-medio periodo, tali da impedire uno sviluppo significativo. Al contrario tutti gli osservatori sono concordi nell'indicare come aree economicamente più promettenti le zone asiatiche del sud-est e del Pacifico, i cui tassi di sviluppo sono veramente impressionanti. E' evidente che in queste regioni si giocherà una partita importante della competizione globale.

## II.1. TRENDS NEI TRASPORTI

E' evidente l'importanza assunta nel mondo contemporaneo dalla comunicazione e dalla mobilità.

In particolare questa crucialità è avvertita nelle aree di più intenso sviluppo tecnologico ed economico.

Il trasporto di persone e di merci costituisce un elemento imprescindibile delle società contemporanee e si sviluppa attraverso una crescente complessità di modalità.

Per ciò che riguarda il trasporto merci, si è di fronte ad un elemento di crescente importanza nella gestione delle imprese. Gestire i trasporti vuol dire gestire la propria catena dell'offerta. Materiali e prodotti finiti passano una gran quantità di tempo in transito o in magazzino o in altri segmenti della rete logistica. Questi elementi aggiungono costi, tempi e rischi di sprechi (e) errori nella logistica dell'impresa.

Per almeno l'80% delle aziende il trasporto costituisce una necessità, che però non sempre costituisce una parte integrata del loro business. Si avverte la necessità di ben definiti piani logistici.

Mentre i costi complessivi di distribuzione (trasporto, inventariamento, costi amministrativi di grossisti e dettaglianti), misurati come percentuale del Prodotto interno Lordo, sono scesi significativamente negli ultimi dieci anni in tutti i Paesi occidentali, i costi di trasporto si sono mantenuti sostanzialmente stabili.

Il trasporto di merci richiede una crescente razionalizzazione. Molti esperti sono concordi nell'individuare nelle nuove tecniche di **Just in time** e del **Management della logistica totale** un fattore catalizzante quest'esigenza.

Il tentativo di razionalizzazione passa probabilmente attraverso la tendenza ad esternalizzare (outsourcing) i servizi di trasporto da parte delle aziende ad imprese specializzate, anche per ridurre i costi fissi a favore di quelli variabili, e per ridurre anche questi ultimi.

I trasporti su gomma continuano a costituire un elemento imprescindibile del sistema dei trasporti in tutto il mondo. la versatilità e la capillarità del servizio che consentono le varie forme di questa tipologia di trasporto ne determinano una sicura competitività.

Il trasporto merci nell'Unione Europea si svolge principalmente su strada: nella misura dell'87% se lo si misura in tonnellate, o del 74% in tonnellate/km. Vassily Leontief nel suo studio su "Il trasporto merci e l'economia italiana" constata che da qui al 2000 il traffico comunitario su gomma passerà da 805 a 1139 ton/km di merce trasportata. La ripartizione attuale per modalità di traffico, pur diversa da Paese a Paese, evidenzia la schiacciante preponderanza del trasporto su gomma nei confronti di quello per ferrovia, vie d'acqua o pipeline.

Il mercato unico significherà uno spostamento delle fonti di ~~app~~ approvvigionamento di materie prime e di reperimento di nuovi mercati: le aziende cercheranno un vantaggio concorrenziale cambiando i luoghi di ~~ap~~ approvvigionamento dei materiali e spostando gli stabilimenti. Man mano ~~che~~ le aziende avvertiranno la necessità di acquisire business addizionali le attività che travalicano i confini nazionali aumenteranno, favorite dai minori ritardi alle frontiere e dal miglior coordinamento degli operatori internazionali.

I trasportatori europei cercheranno nuovo lavoro al di là delle frontiere. Questo per almeno due ragioni:

- procurarsi business a costi marginali, in particolare per i viaggi di ritorno per non far viaggiare i veicoli vuoti;

- stabilire alleanze strategiche internazionali tra operatori per ridurre i costi e migliorare i servizi;

Questo consentirà di mantenere più alti livelli di produttività : i volumi trasportati cresceranno più rapidamente dei veicoli in attività.

Le future aziende di distribuzione saranno sostanzialmente Network elettronici capaci di prenotare, indirizzare e confermare il lavoro, fornendo il vero servizio a valore aggiunto, mentre il trasporto sarà effettuato da aziende locali che disporranno unicamente di veicoli.

Il **Libro bianco** della Commissione europea prevede una serie di investimenti infrastrutturali volti alla realizzazione di "grandi reti" su cui fondare la rinascita competitiva dell'economia europea. Per i trasporti (strade, infrastrutture ferroviarie, trasporti combinati, vie navigabili, aeroporti, scali portuali) sono previsti programmi di 220 miliardi di Ecu per i prossimi 5 anni.

## II.2. INTERMODALITA'

Nel medio periodo le altre modalità di trasporto non saranno in grado di registrare nessun incremento significativo della quantità di merce trasportata; al contrario, poiché il 65% delle merci viaggia entro un raggio non superiore a 50 km, è evidente che sulle brevi distanze non esistono alternative al trasporto su gomma.

Da più parti si avverte però l'esigenza di individuare una combinazione ottimale tra i modi di trasporto esistenti per accrescerne i risultati e ridurre le conseguenze negative per l'ambiente. I rapidi progressi conseguiti nell'elaborazione delle informazioni permettono oggi di combinare modi di trasporto diversi ed integrare nei progetti infrastrutturali norme ambientali di elevato livello.

L'**Intermodalità**, intesa come gestione combinata di diverse modalità di trasporto, sta ricevendo un evidente sviluppo, testimoniato dai tassi di crescita in Oriente e negli USA.

In Europa, la Commissione CEE prima ed il Libro Bianco adesso manifestano un profondo interesse per le problematiche connesse all'intermodalità. E così i singoli Paesi europei, che da tempo tengono conto nei loro piani di sviluppo dei trasporti. In Italia si è pure varata una legge in materia di **Interporti**, la n.240 dell'agosto 1990.

L'intermodalità favorirà lo sviluppo dei veicoli commerciali leggeri. Lo slogan "*il pesante diventa leggero*" è stato appunto coniato per indicare una possibile, futura tendenza in questo senso.

### IL.3. ASPETTI ECOLOGICI

L'accresciuta sensibilità dell'opinione pubblica ai temi ambientali ha comportato una serie di notevoli conseguenze sul mercato dei veicoli commerciali.

I produttori stanno creando un sistema comune di identificazione dei componenti per consentire in futuro il riciclaggio dei veicoli; mentre con le nuove tecniche di produzione si sono ridotte drasticamente le percentuali di scarti e si ricicla tutta l'acqua utilizzata nel ciclo produttivo.

Peraltro nel tentativo di migliorare i prodotti offerti alla clientela i costruttori di veicoli commerciali da anni cercano di aumentare il rendimento dei combustibili e le emissioni di anidride carbonica, mentre viene stimolata una maggiore accuratezza della manutenzione per assicurare la vendita di componenti e servizi assistenziali e migliorare contemporaneamente l'affidabilità dei veicoli.

La normativa comunitaria di inquinamento ambientale è diventata severa, poiché le emissioni inquinanti di anidride carbonica da parte dei veicoli sono aumentate del 76% tra il 1971 ed il 1989.

Dal 1° gennaio 1993 è obbligatoria la marmitta catalitica per tutti gli autoveicoli (compresi gli LCV) di nuova immatricolazione, mentre le legislazioni nazionali cercano di favorire l'uso di catalizzatori più semplici come il Retrofit sui veicoli più vecchi.

Di crescente importanza, ed oggetto di costante attenzione, è da qualche tempo la rumorosità dei veicoli. Attualmente il limite fissato a livello comunitario è di 77db(A), ma limiti più restrittivi esistono in molti Paesi, mentre in Svizzera il livello è fissato praticamente a metà di quello CEE.

Si vanno intanto sviluppando nuove tecnologie che consentono di modificare la propulsione anche dei veicoli commerciali leggeri. In particolare si è orientati verso la propulsione elettrica. Uno studio del MIP sostiene che <sup>tra</sup> il 17 ed il 20,6% dei furgoni per consegne di Milano potrebbero muoversi in questo modo. Evidentemente il problema è ormai solo di economicità di gestione.



## II.4. IL MERCATO AUTOMOBILISTICO

Il settore ~~settore~~ dei veicoli commerciali leggeri è evidentemente legato a filo doppio con quello delle autovetture. I competitors a livello mondiale sono sostanzialmente gli stessi ed identiche sono alcune delle problematiche cruciali in questa fase.

In particolare in questo momento storico i produttori di automobili e di veicoli commerciali sono affetti da una grave serie di problemi:

- sovraccapacità produttiva
- crescita minima della domanda
- elevati costi di sviluppo dei prodotti
- crescente competizione sui prezzi
- necessità di ridurre i costi di componenti e materiali.

Il cliente è oggi al centro di ogni strategia dei costruttori: per far questo sono però necessari investimenti sempre maggiori, specie per allargare la gamma d'offerta.

Mossasi in ritardo, l'industria europea cerca ora di recuperare terreno con massicci investimenti ed un'attiva (anche se non sempre efficace) politica di collaborazioni ed alleanze.

Gli europei temono di perdere quote di mercato a favore degli agguerritissimi concorrenti giapponesi, a fronte dell'importanza primaria di tale settore per l'economia del Vecchio Continente. L'auto rappresenta il 9% del prodotto globale europeo, occupa 2 milioni di persone ed ha un indotto con altri 5 milioni di addetti, costituendo ancora un volano di sviluppo tecnologico.

Non sorprende che ~~che~~ tra Commissione CEE e MITI sia stata stipulata una serie di accordi a partire dal 1991 per limitare l'import di automobili e veicoli commerciali leggeri. L'ultimo documento è del 1993 ed è denominato "*Elementi di accordo consensuale*". Esso conferma la liberalizzazione del mercato europeo dal 1999 per i veicoli "made in Japan" e ne ammette nel frattempo la penetrazione secondo quote fissate consensualmente anno per anno in funzione della domanda europea globale. Per il 1993 ci si è accordati per una riduzione dell'import del 17,6%, che pure secondo l'Associazione europea di costruttori di auto permetterà ai giapponesi di portare la loro quota di mercato dall'11,3% al 12,5%.

*Autore: l'edito sembra un bel lavoro, ed è un po' difficile da leggere  
 posto molto più avanti per un'opera di ricerca e di mercato  
 nel campo di studi di settore. L'opera è ben scritta.*

## ANALISI DELLA DOMANDA

### III.1. Caratteristiche della domanda

Tenendo conto della mancanza di alternative valide per il trasporto nel medio - breve tragitto, il LCV per la sua stessa natura di bene durevole e d'investimento, cioè destinato a produrre un utile od in ogni caso a produrre un servizio, risulta caratterizzato da una domanda molto sensibile alle variazioni dell'andamento economico generale (PIL, numero di aziende, intensità dello scambio delle merci, grado di sviluppo dell'economia) sia in positivo che in negativo, e ciò è generalizzabile per tutte le classi di clientela anche se probabilmente questa sensibilità è più marcata per artigiani, piccoli commercianti, piccole aziende di trasporto per conto terzi.

Esistono poi delle importanti macrotendenze che stanno influenzando l'evoluzione della domanda:

- ❑ il segmento finale del trasporto assume connotati sempre più specialistici, nel senso che i bisogni dei vari clienti tendono a diventare più specifici e frammentati ed è dunque sempre più sentita la necessità di LCV appositamente progettati e allestiti.
- ❑ questa frammentazione dei bisogni sta però caratterizzando quasi tutti i paesi economicamente sviluppati ed in particolare l'Europa, ed è cioè in corso un'omogeneizzazione dei vari mercati nazionali e dunque una globalizzazione del settore in questione.
- ❑ tende ad essere meno rilevante il possesso del veicolo data l'esistenza di alternative valide quali il noleggio, i normali contratti di leasing operativo o contratti particolari quali il leasing venture e il personal car leasing program.

TABELLA DI ANALISI DEI BISOGNI

capacità (peso/N. persone)	capacità (volume)	facilità carico/ soarico	probilità nel		facilità di parcheggio	capità/ puntaltà	efficienza del servizio	certezza del servizio	sicurezza (merci/ persone)	immaghe	Attributi del bisogno  Classi di clientela
			traffico	traffico							
X	(X)/X	XXX		XXX	XX	0	XXX	X	X	0	Ambulanti
(X)	X			X	X	XXX	(X)/XX	XXX	XX	XX	Rappresentanti
(X)/X	(X)/X	(X)/XX		X	XX	0	X	X	X	X	Artigiani
XXX	XX	XXX		XXX	XX	XXX	XX	XX	XX	XX	Commercianti
XXX	(X)/(X)/X	XXX		XXX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	grossisti
X	(X)/X	XXX		XXX	XX	XXX	X	X	X	X	altri beni
(X)/X	(X)/X	XXX		XXX	XX	XX	X	X	X	X	dettaglianti
											beni di largo consumo
											altri beni
											Aziende produttrici e GD
XXX	XX	XXX		XXX	XX	XXX	XX	XXX	XXX	XXX	beni di largo consumo
XXX	(X)/(X)/X	XXX		XX	XX	XXX	XX	XXX	XXX	XXX	altri beni
											Aziende di servizio pubblico
X	X	0		XX	X	0	0	XX	XXX	X	manutenzione/installazione
(X)/X	(X)/X	X		0	XX	XX	0	(X)/X	XXX	0	raccoltismo/istamento
X	(X)/X	XXX		XXX	XX	XXX	0	XXX	XXX	0	assistenza/protezione civile
											Aziende di servizio c.t.
XX	(X)/X	XXX		XXX	XX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	corrieri postali
XXX	XXX	XXX		X	XX	XXX	XXX	X	X	X	agenzie di trasporto
X	X	X		XXX	X	XXX	X	XXX	XXX	X	agenzie di trasporto valori
0	X	0		0	0	0	X	0	0	XXX	agenzie pubblicitarie
											Allestitori di caravan

Legenda:

- 0 non importante  
 X poco importante  
 XX abbastanza importante  
 XXX molto importante

NOTA: l'efficienza del servizio va intesa in termini del rapporto  
 (costi dei consumi e di manutenzione)/unità di carico

( ) importanza dipendente dal tipo di merce trasportata o dal tipo di attività svolta

### III.2. ANALISI DEI BISOGNI

Una segmentazione vera e propria in base all'analisi dei bisogni svolta risulta alquanto complessa anche se probabilmente è possibile fare riferimento alla successione di variabili di segmentazione qui di seguito riportata:

- capacità di carico (peso, N° di persone, volume);
- tipologia di trasporto (merci, combinato, persone);
- livello di priorità del servizio di trasporto;
- livello di specificità delle esigenze di trasporto.

E' opportuno comunque spendere qualche parola sulle caratteristiche di alcuni dei clienti:

Intanto per aziende di servizio pubblico intendiamo quelle aziende che svolgono un servizio di interesse pubblico quali SIP, ENEL, ANAS, aziende municipalizzate acquedotti (manutenzione/installazione), poste, emoteche, aziende municipalizzate di nettezza urbana , ospedali, pubblica sicurezza, vigili del fuoco, corpo forestale, forze armate (assistenza/soccorso/protezione civile).

Moltissimi dei clienti in questione hanno esigenze così particolari che richiedono il montaggio di carrozzerie personalizzate su autotelaio; basti pensare alle aziende che devono trasportare merci deperibili come latticini, carni, gelati e surgelati, derrate alimentari fresche, ad aziende di trasporto valori, alle agenzie di trasporto funebre, ed alle aziende allestitrici di caravan e motorhome <sup>+</sup> tanto per fare qualche esempio. Ad esclusione di questi ultimi è dunque

fondamentale che le aziende produttrici di LCV e le aziende allestitrici di carrozzerie industriali integrino le loro offerte in modo da potere soddisfare le più disparate esigenze.

E' altrettanto importante dire che molti grandi clienti, fra cui SIP, ENEL, ma anche la grande distribuzione ed alcune aziende produttrici di beni di largo consumo, dovendo coprire un vasto territorio o dovendo trasportare merci di più svariata natura, manifestano una molteplicità di bisogni anche tra loro contrastanti e sono dunque costrette a dotarsi di flotte complete di mezzi che includono CDV, Medium van e van con carrozzerie speciali.

A proposito della grande distribuzione è giusto evidenziare che essa è attualmente molto più sviluppata nei paesi del centro-nord Europa che in quelli dell'Europa meridionale, e ciò si riflette nel fatto che mentre nel primo gruppo di paesi in genere ci si dota di intere flotte di LCV ciò sicuramente non si verifica in paesi come l'Italia anche se gradualmente la situazione è destinata ad uniformarsi.

Dobbiamo infine parlare di alcune tendenze che stanno influenzando le caratteristiche della domanda da parte di molti dei clienti prima citati:

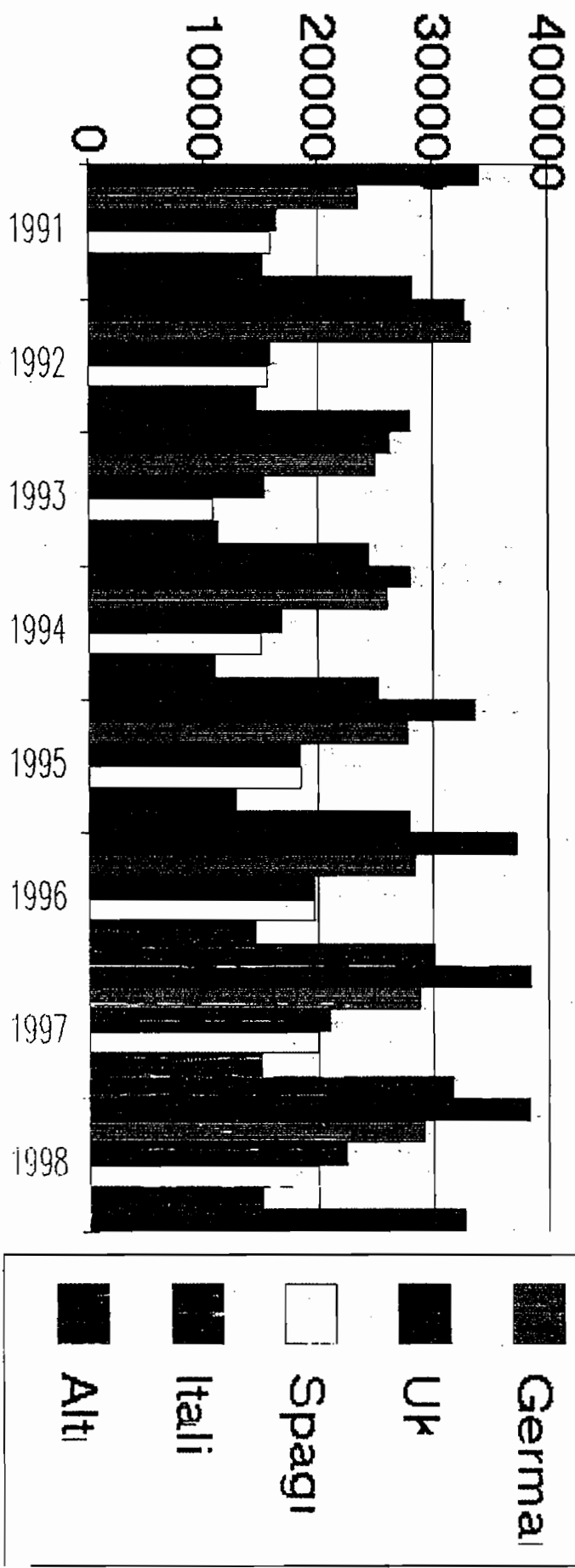
- i progressi nelle tecniche di confezionamento/imballaggio implicano una sempre maggiore tendenza alla pallettizzazione del carico per facilitare le operazioni di carico/scarico e consentirne la parziale automazione; l'accresciuto ingombro del carico a sua volta comporta il fatto che la capacità di carico in termini di volume sta acquisendo un'importanza almeno paritaria rispetto a quella in termini di peso (vale la pena sottolineare che ottimizzare l'indice di utilizzo del comparto merci, inteso come rapporto tra volume complessivo ed il volume del solido di dimensioni massime stivabile, significa contribuire sensibilmente al bilancio economico della gestione del veicolo).

- i procedimenti di preparazione utilizzati nell'industria alimentare si stanno trasformando e prevedono un sempre più largo impiego delle tecniche di surgelazione (ad esempio viene pure utilizzata per la cioccolata destinata alle pasticcerie) ed una diminuzione dell'uso di conservanti; tutto ciò fa sì che il trasporto isotermico, e quello in regime di freddo hanno assunto via via una rilevanza sempre maggiore per le esigenze espresse nell'ambito della distribuzione, della consegna JIT e del rifornimento della grande distribuzione.

Anche a proposito di quest'ultimo punto è giusto sottolineare che il mercato italiano si differenzia abbastanza da quello del resto d'Europa in quanto, mentre all'estero è stato possibile rispondere alle esigenze della clientela con furgonature e carrozzerie in kit di montaggio abbastanza standardizzate, in Italia prevale la richiesta di furgonature isoterme personalizzate, un atteggiamento derivante dalla convinzione di avere esigenze diverse da quelle medie del mercato.

*Non è coperto niente*

# Domanda di LCV nei principali paesi e



Fonte : DRI/McGraw-Hill<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Per la serie complete dei dati vedere Allegati 1 e 2



### III.3. DOMANDA EUROPEA

Lo scenario degli ultimi tre anni mette in luce una flessione della domanda in tutti i paesi ad esclusione dell'anomalia costituita dall'eccezionale impennata del mercato tedesco che ha beneficiato degli effetti della riunificazione nel 1992 con il rinnovamento del parco veicoli circolante nell'ex DDR.

Le previsioni di vendita parlano di una netta ripresa già a partire dal 1994 anche se la recessione farà ancora sentire i suoi effetti in paesi come l'Italia, l'Austria, l'Olanda ed il Portogallo.

I mercati più promettenti per il prossimo quinquennio per dimensione e tasso di crescita sono quello spagnolo (+85% nei prossimi cinque anni), quello inglese (+46,1%), quello francese (+45,6%) e quello tedesco (+16,8%).

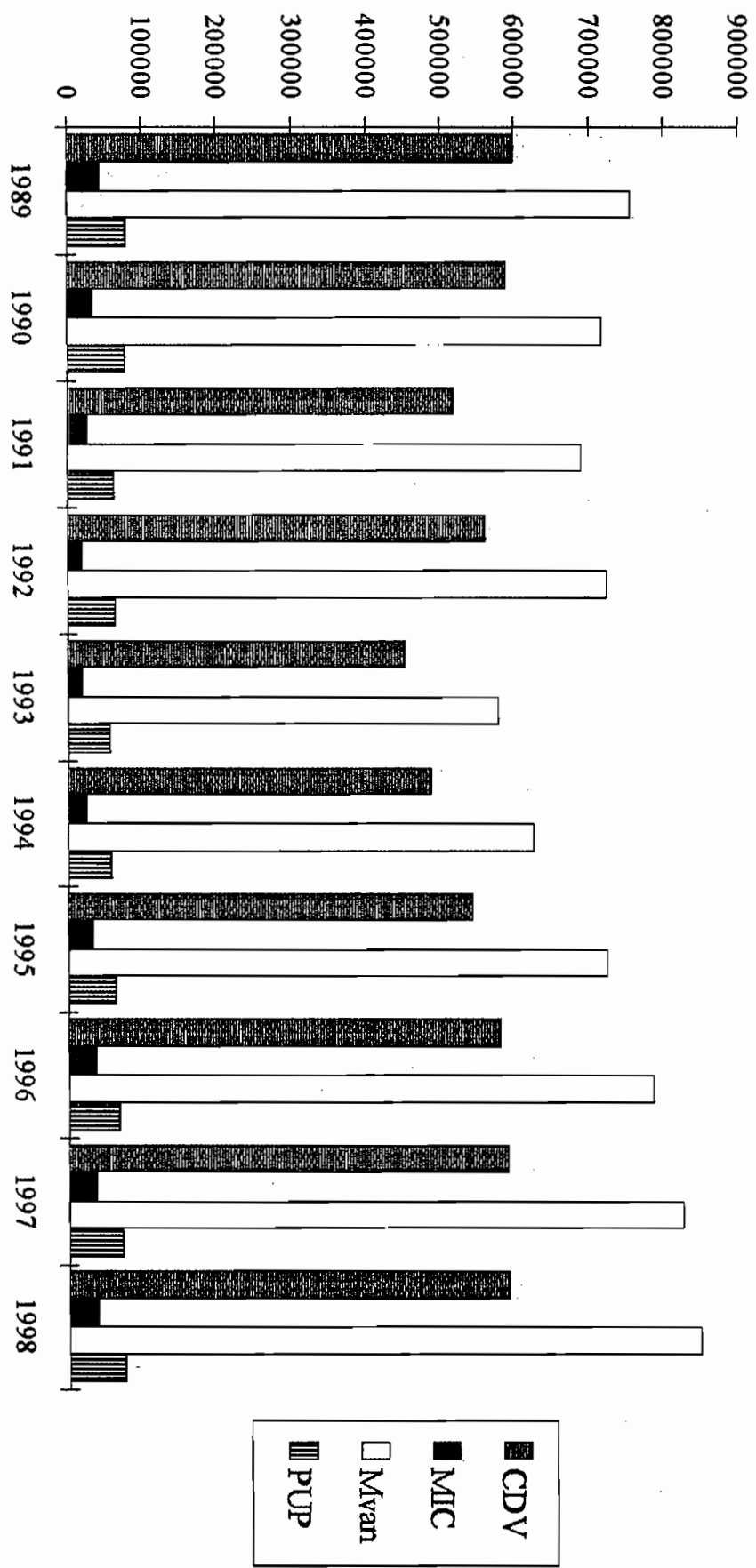
Nel complesso le previsioni parlano di un mercato europeo in crescita nei prossimi anni anche se i livelli del 1989 saranno raggiunti soltanto a partire dal 1996.

Continueranno dunque ad influenzare positivamente la domanda fenomeni come il progressivo sviluppo delle attività terziarie, l'evoluzione delle esigenze delle attività artigianali e la capillarità che tendono ad assumere le reti di distribuzione delle merci di largo consumo.

Si potrà dunque parlare di un mercato in via di maturazione soltanto verso la fine degli anni '90 quando i tassi di crescita saranno molto contenuti e la domanda tenderà ad essere quasi integralmente di sostituzione.

*Alba se fidei, assue!*

### Domanda di LCV per tipo di veicolo



Fonte: DRI/mcGraw - Hill<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Per una maggiore completezza dei dati vedi Allegato 3

#### III.4. DOMANDA EUROPEA PER TIPO DI VEICOLO

Le previsioni rosee per i prossimi anni si riflettono chiaramente anche negli andamenti stimati della domanda di LCV in Europa per tipo di veicolo.

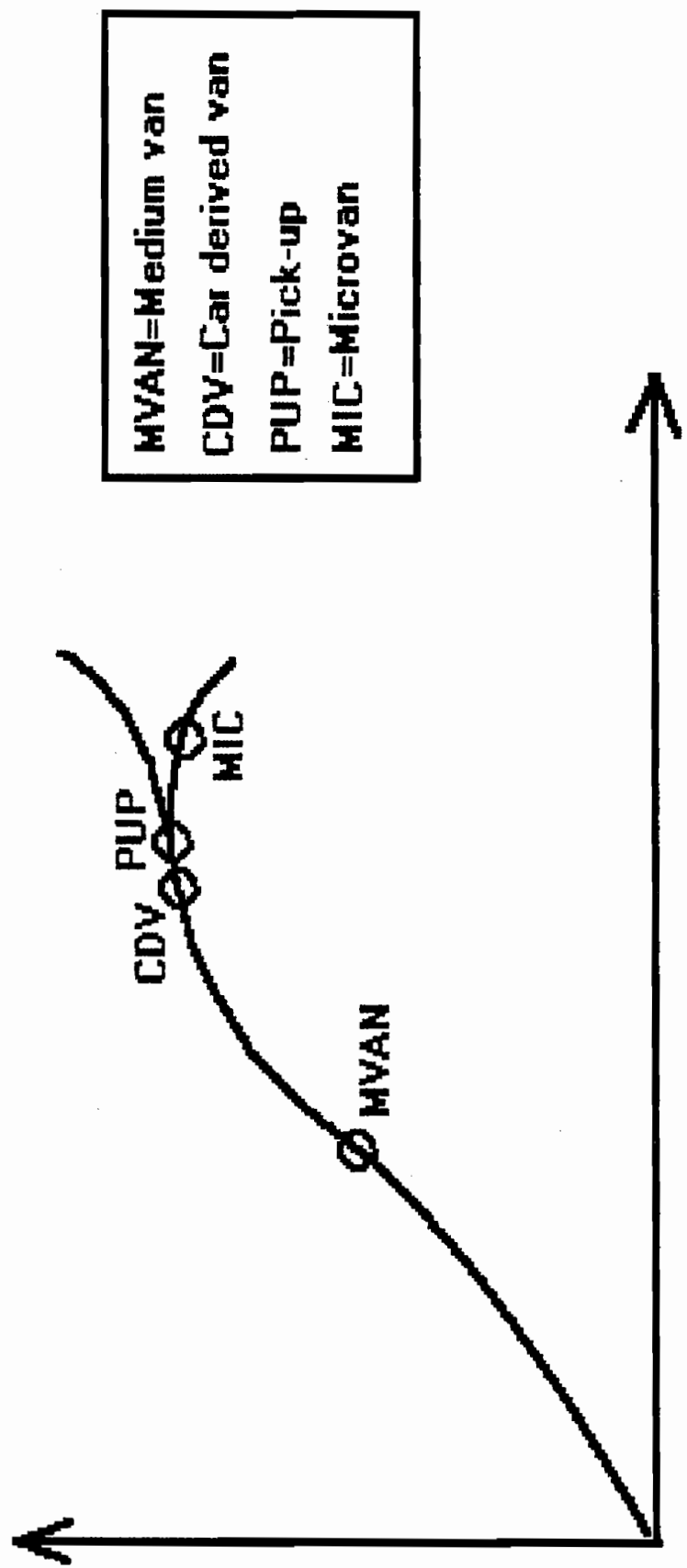
In particolare dal 1994 al 1998 si prevedono tassi di crescita notevoli per la domanda di modelli tipo Microvan e Medium van ed un poco più contenuti per Pick-up e Car derived van.

E' doveroso comunque fare le dovute distinzioni, infatti, soltanto nel caso dei Medium van, già a partire dal 1996, si prevede che si supereranno i livelli di domanda del 1989, mentre per gli altri modelli, assorbito l'effetto della dura recessione dei primi anni '90, si può cominciare a parlare di un lento declino ad eccezione dei CDV per i quali si può prevedere una stabilizzazione delle vendite sui livelli del 1989, ma non sono da escludere possibili rivitalizzazioni sia dei CDV che dei Pick-up.

Queste previsioni per i vari modelli rispecchiano il fatto che i Medium van presentano una maggiore possibilità di adattamento alle esigenze del cliente sia in termini di capacità di carico (volumi maggiori nelle versioni a tetto rialzato), che di facilitazione delle operazioni di carico e scarico, che di possibilità di montaggio su semplice autotelaio di carrozzerie appositamente allestite per soddisfare specifici bisogni (ad esempio carrozzerie isoterme e frigorifere anche multiscomparto, caravan, uffici mobili, emoteche, etc.).

Alla luce di quanto detto è possibile tracciare il diagramma del ciclo di vita dei vari tipi di LCV con tutte le cautele necessarie quando si usa questo modello, dato che esso si basa su previsioni che per quanto accurate e attendibili mantengono sempre il loro carattere di imponderabilità.

# CICLO DI VITA DEGLI LCV



### III.5. PRODOTTI SOSTITUTIVI

A parte per i Motofurgoni e Motocarri dei quali purtroppo disponiamo di dati incompleti e con riferimento alla sola realtà italiana

	1990	1991	1992
immatricolazioni	15670	12733	15156
produzione	18500	18000	16500

possiamo dire che, ad esclusione degli Heavy van per i quali si sta verificando un lento declino, gli altri prodotti sostitutivi presentano dei tassi di crescita molto elevati e preoccupanti soprattutto per ciò che riguarda i modelli Monovolume (MPV), ed in misura minore per i Fuoristrada 4x4, i quali non hanno risentito più di tanto della recessione economica.

### Domanda di alcuni prodotti sostitutivi

		1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Heavy van		36970	37499	34386	34007	25270	26086	28285	28695	29301	29212
MPV	totale	69315	85298	96943	122692	148904	170542	311064	384852	420152	429303
	car	64224	80421	92790	116114	139819	160545	298278	369207	402677	411742
	LCV	5091	4877	4153	6578	9085	9997	12786	15645	17475	17561
4x4	totale	261275	269228	250377	280030	277101	322422	347278	360614	374693	374424
	car	170249	179698	160122	186812	193842	232042	248507	262232	275733	275768
	LCV	91026	89530	90255	93218	83259	90380	98771	98382	98960	98656
SW	LCV	36285	35925	28416	26474	22313	20953	23931	25827	25936	26380

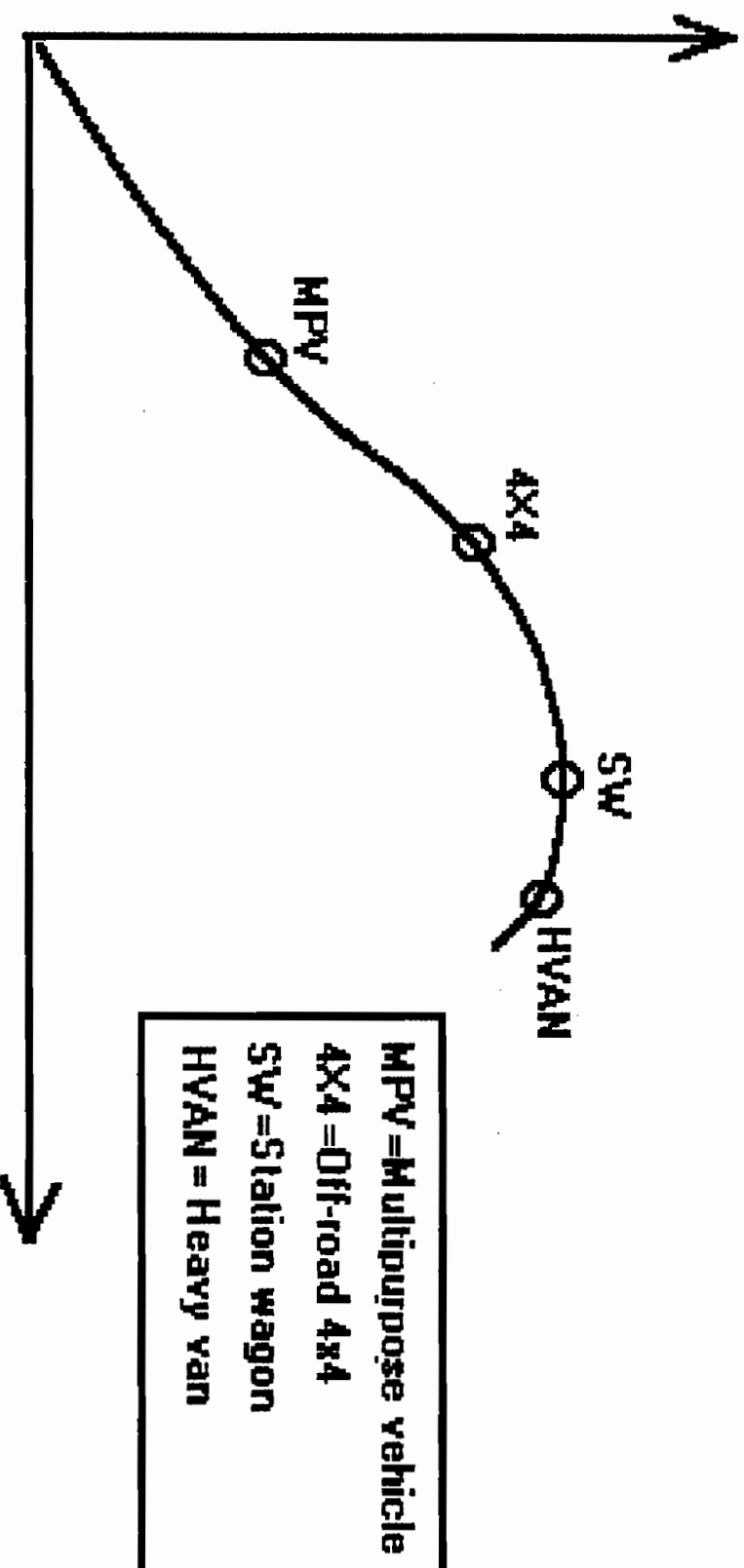
E' comunque opportuno ridimensionare subito le preoccupazioni dicendo che la intercambiabilità fra i prodotti è comunque limitata visto che sia gli MPV, che le Station Wagon (SW), che i 4x4 si collocano su fasce di prezzo più alte, e visto che l'immatricolazione di tali modelli come veicoli commerciali ha significato spesso un modo di aggirare le normative vigenti sulla tassa di circolazione per i veicoli con motorizzazione Diesel.

Possiamo dire che la grande crescita per le vendite di MPV è prevista proprio a scapito delle SW e dei 4x4 per la loro abitabilità ed il loro stile, ma sicuramente per usi diversi da quelli commerciali.

La Monovolume risulterà pienamente sostitutiva nelle nuove versioni per il trasporto combinato e per il trasporto merci che alcuni dei principali costruttori si stanno apprestando a mettere a punto, ma solamente per quei segmenti di clientela più esigenti in termini di immagine e che richiedono capacità di carico limitate e simili a quelle offerte dai van più piccoli; i volumi stimati sono comunque minimi (sopra le 17000 unità soltanto nel 1997).

Le SW pure e semplici sono sostitutive esclusivamente per segmenti ristretti di clienti quali ad esempio i rappresentanti.

## CICLO DI VITA DEI PRODOTTI SOSTITUTIVI





IV**ANALISI DELL'OFFERTA****IV.1. LA PRODUZIONE MONDIALE**

La produzione mondiale di L.C.V. nel 1992 ha raggiunto l'ammontare di 8.5 milioni di unità, con un incremento del 4.2% rispetto all'anno precedente.

Tuttavia va rilevato che tale risultato è da imputare principalmente al forte recupero dei volumi produttivi degli Stati Uniti e del Canada, i quali hanno fatto registrare rispettivamente incrementi del 19.8% e del 13.3%; la produzione giapponese è invece diminuita per il quarto anno consecutivo raggiungendo i livelli produttivi del 1977; la produzione europea pur essendo aumentata del 2% rispetto al 1991 rimane comunque al di sotto del picco raggiunto nel 1989, pur beneficiando degli effetti della riunificazione delle due Germanie.

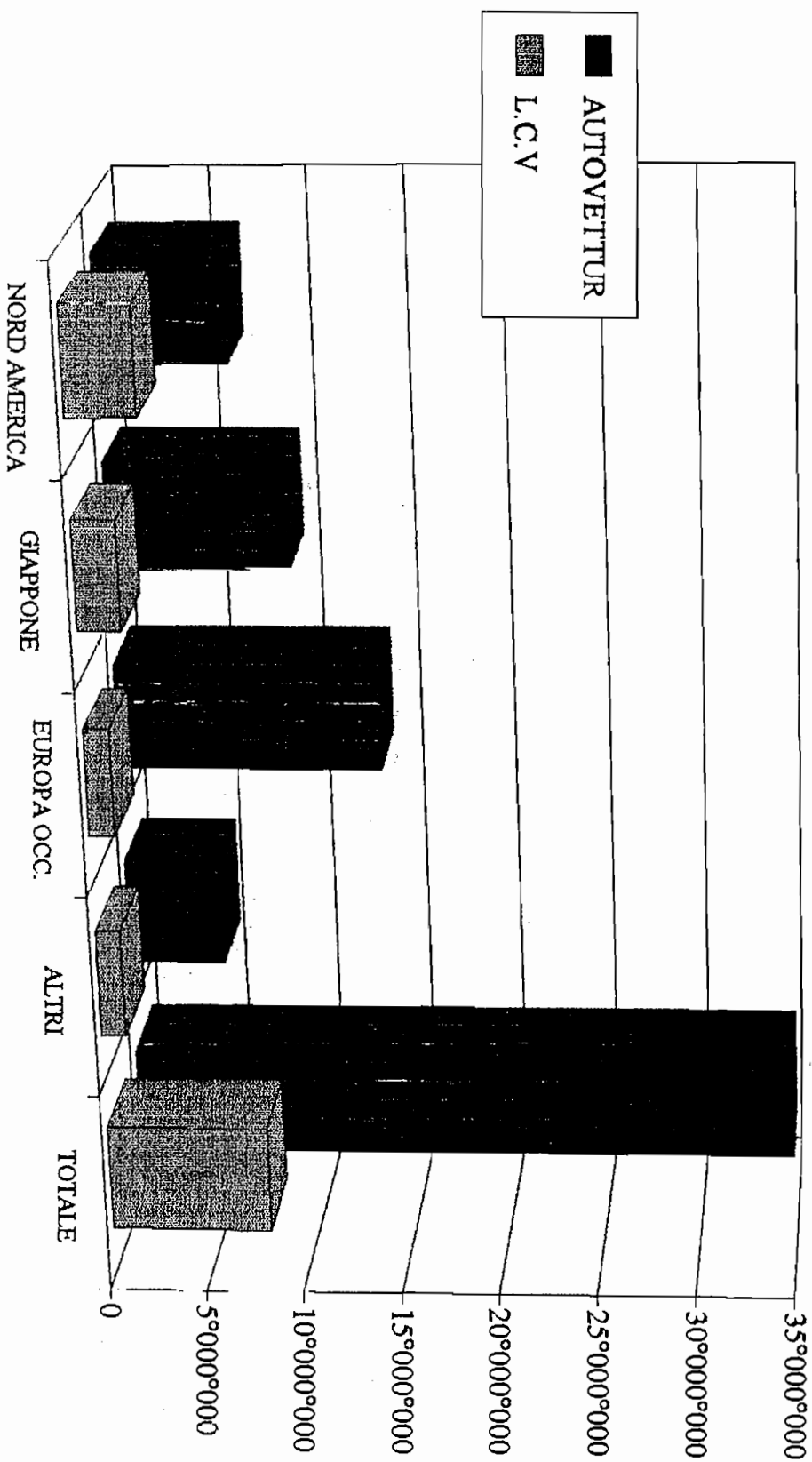
Confrontando la produzione degli L.C.V. con quella delle autovetture nelle principali aree geografiche è possibile constatare una notevole divergenza delle quote di produzione.

Infatti mentre l'Europa è di gran lunga il maggior produttore di autovetture (con il 39.2% della produzione totale) produce appena il 15.5% dei veicoli commerciali leggeri, risultando penalizzata sia rispetto all'area nord-americana che rispetto al Giappone.

I motivi di questa sperequazione sono ovviamente collegati al diverso andamento della domanda dei due prodotti nelle varie aree, tale andamento risulta principalmente influenzato da:

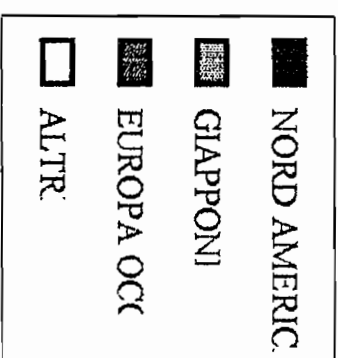
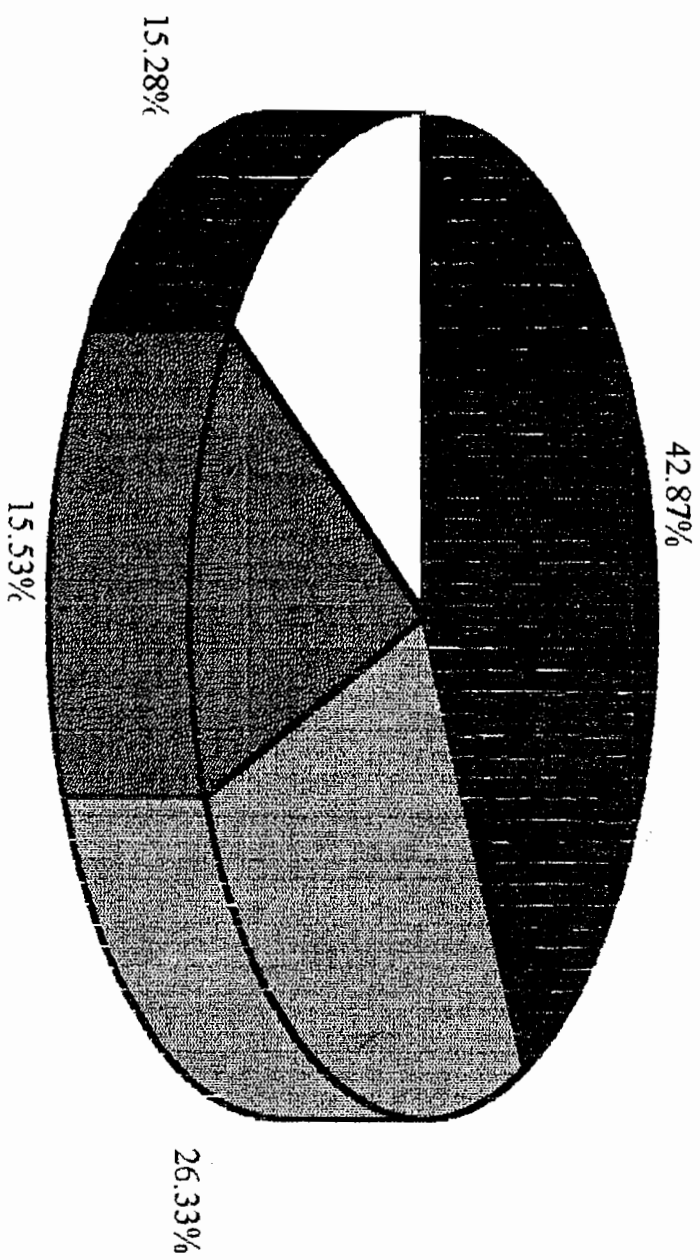
- maggior numero di imprese di produzione/servizio
- diverso orientamento delle politiche nazionali espresse nei piani generali di trasporto
- maggiore sviluppo dei sistemi di distribuzione

## Produzione mondiale autovetture e L.C.V. (1992) (



(\*) Nostre elaborazione su dati ANFIA

## QUOTE DI PRODUZIONE DI I.C.V. NELLE PRINCIPALI AREE (\*)



(\*) Nostra elaborazione su dati ANFIA

## IV.2. LA PRODUZIONE EUROPEA

Come già accennato sopra l'andamento della produzione ha mostrato lievi segni di ripresa apparenti dopo due anni di forte calo, infatti i dati non definitivi del 1993 indicano una nuova flessione della produzione.

Il lieve incremento registrato è in gran parte collegato all'effetto della riunificazione tedesca, tuttavia se andiamo a scomporre la produzione totale europea nei vari paesi, non deve stupire che proprio la Germania non ha incrementato i livelli di produzione, tale fenomeno è spiegabile grazie al fatto che le case produttrici tedesche, vere beneficiarie della riunificazione, hanno preferito incrementare i livelli produttivi degli impianti situati all'estero, usufruendo così di vantaggi legati al più basso costo del lavoro.

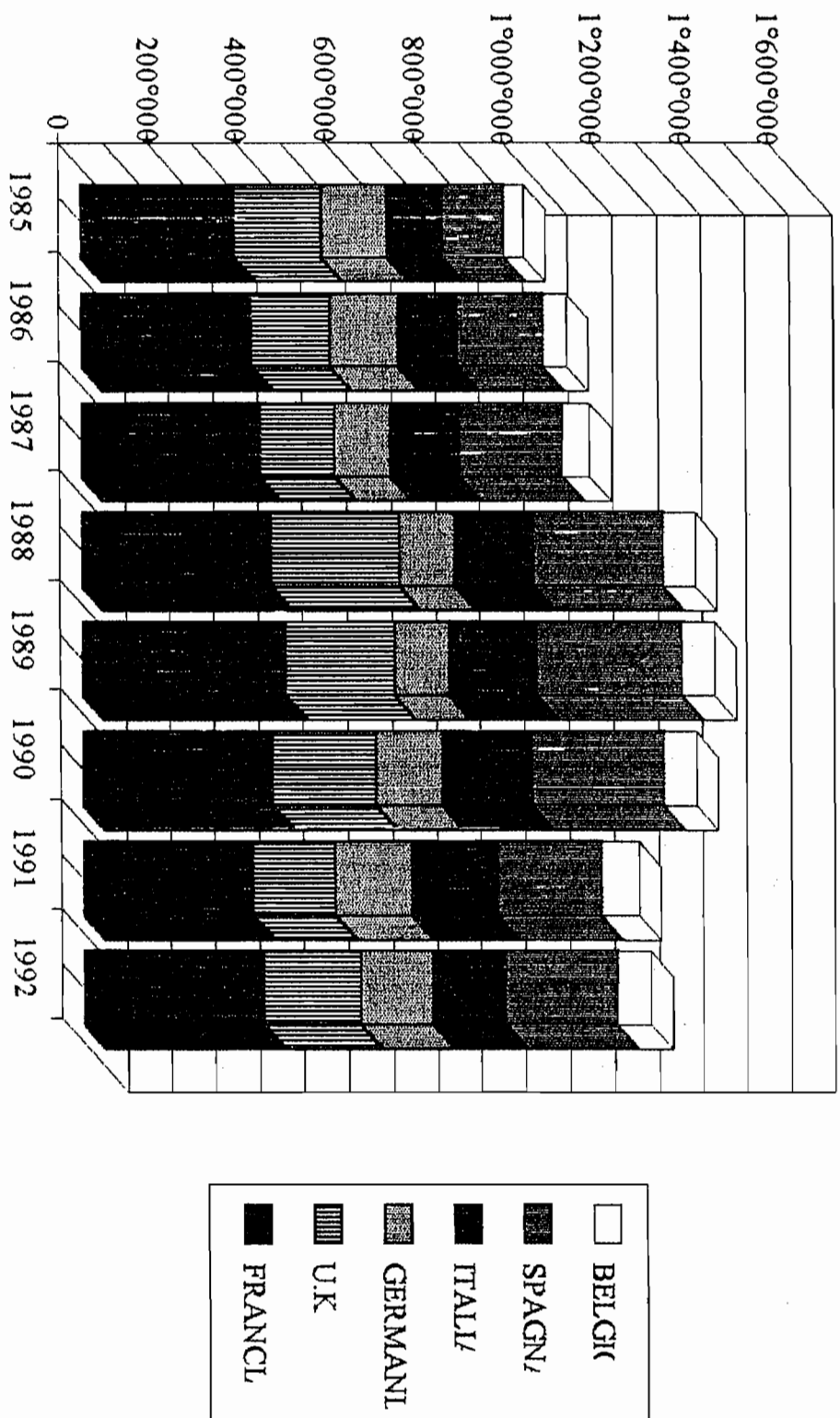
Andando ad analizzare più in dettaglio i dati<sup>5</sup> si nota che la Francia risulta di gran lunga il primo produttore d'Europa con una quota del 33% circa, dato che due dei principali *competitors* europei sono Renault e PSA; ciò spiega in parte l'elevata quota detenuta dalla Spagna (pari al 20%) poichè entrambe le case francesi hanno degli stabilimenti produttivi ivi locati.

La quota produttiva inglese invece trova spiegazione nella contemporanea presenza della Ford, casa tradizionalmente forte nel settore degli LCV, e di transplants delle case produttrici giapponesi.

---

<sup>5</sup>vedi allegati in appendice per dati riguardanti la produzione per nazioni e per case produttrici.

## Produzione di L.C.V. in Europa Occidentale



(\*) Nostra elaborazione su dati ANEI

### IV.3. I COMPETITORS

Il settore dei veicoli commerciali leggeri è strettamente collegato da un lato al settore delle autovetture e dall'altro a quello dei veicoli industriali.

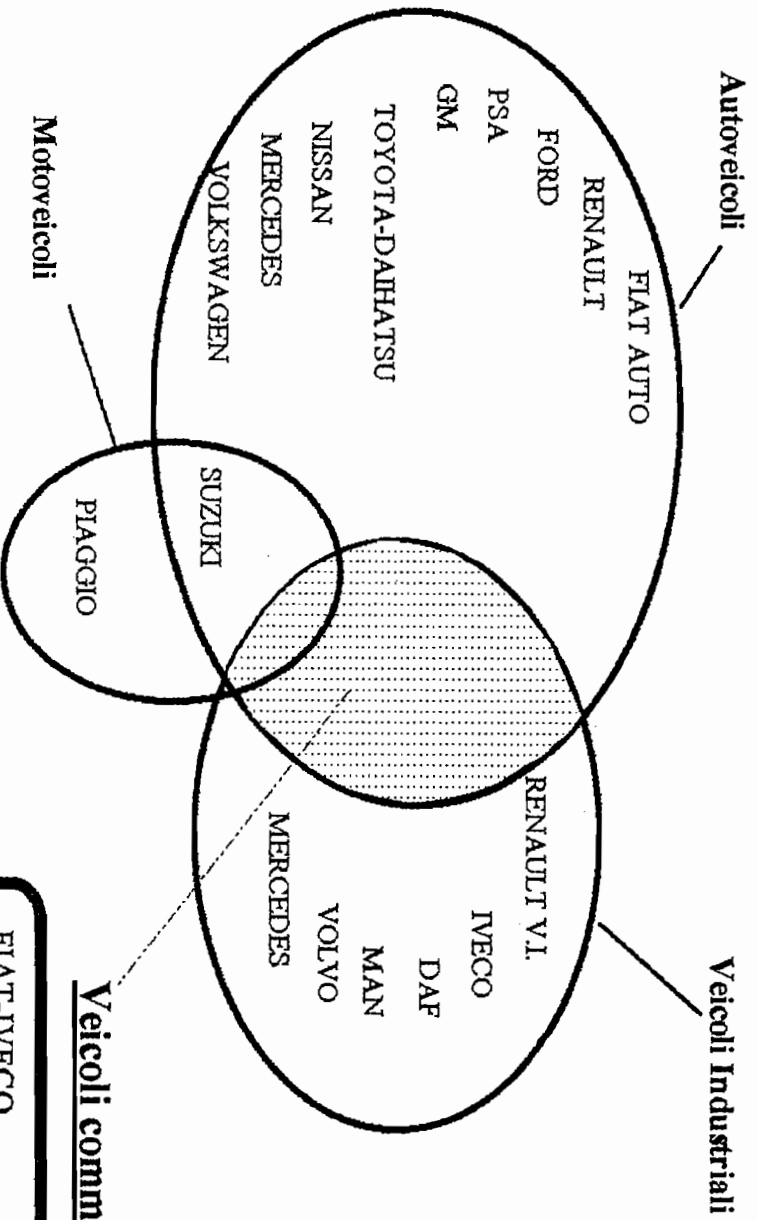
Le connessioni col settore automobilistico sono riscontrabili nella comune utilizzazione di componenti e in alcuni casi addirittura delle linee di produzione, nonché dello stesso canale distributivo.

Quelle col settore dei V.I. sono evidenti nel segmento dei medium-van che presenta una tecnologia produttiva molto simile a quella degli heavy-van, ma anche nella similarità dei servizi di assistenza post-vendita richiesti dagli utenti.

Per tali motivi tra i principali *competitors* del settore figurano tutti i principali produttori di autovetture presenti nell'arena competitiva europea e quanti tra i costruttori di veicoli industriali desiderano offrire una gamma completa per il trasporto merci. Infine bisogna rilevare la presenza nel settore di imprese produttrici di motoveicoli che hanno diversificato nella produzione di motofurgoni e motocarri.

Mentre per le case automobilistiche è di vitale importanza sfruttare tutte le possibili economie di scala, per le aziende leader del settore dei veicoli industriali offrire una gamma completa è così importante da comportare spesso delle sovrapposizioni con la gamma di L.C.V. offerta da aziende appartenenti allo stesso gruppo industriale; tipico è l'esempio di FIAT e RENAULT da un lato e IVECO e RENAULT V.I. dall'altro che producono contemporaneamente veicoli commerciali da 3.5 ton. di ptt.

# I PRINCIPALI COMPETITORS EUROPEI



## Veicoli commerciali leggeri

FIAT-IVECO	PSA
RENAULT-RENAULT V.I.	TOYOTA
MERCEDES	NISSAN
VOLKSWAGEN	PIAGGIO-DAIHATSU
FORD	DAF
GM	

151

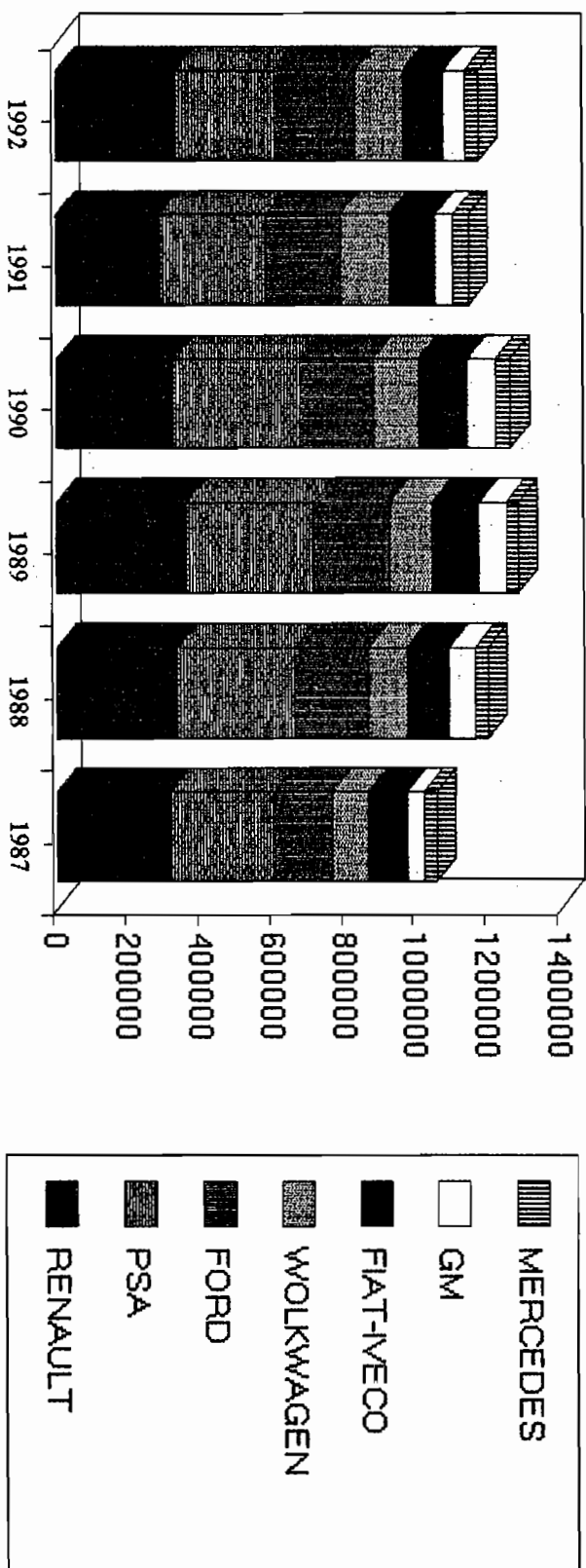
#### **IV.4. PRODUZIONE PER MARCHE**

Come era facilmente intuibile osservando i dati relativi alle produzioni nazionali, sono le Case costruttrici francesi a detenere la leadership nell'arena competitiva europea.

Infatti Renault e PSA si contendono da tempo il primato, anche se negli ultimi anni la Ford è riuscita parzialmente a colmare parte del gap. Nelle posizioni di rincalzo il gruppo tedesco della Volkswagen nel 1991 ha superato il gruppo FIAT.



## Produzione di L.C.V. dei principali gruppi



(\*) Nostra elaborazione su dati ANPIA

#### IV.5. QUOTE DI MERCATO

La Renault si conferma leader anche per quota di mercato in Europa occidentale detenendo il 19.0% e pur avendo perso l'1% negli ultimi tre anni. Alle sue spalle la Ford rafforza la sua seconda posizione passando dal 13.6% del 1991 al 16.9% del 1993.

Il gruppo PSA, che detiene il 13.2% del mercato, pur essendo ancor oggi il secondo produttore europeo è stato scavalcato oltre che dalla stessa Ford anche dal gruppo Volkswagen (13.7%). A questo risultato si è pervenuti grazie alla produzione che la casa tedesca effettua nei paesi dell'est europeo<sup>6</sup>.

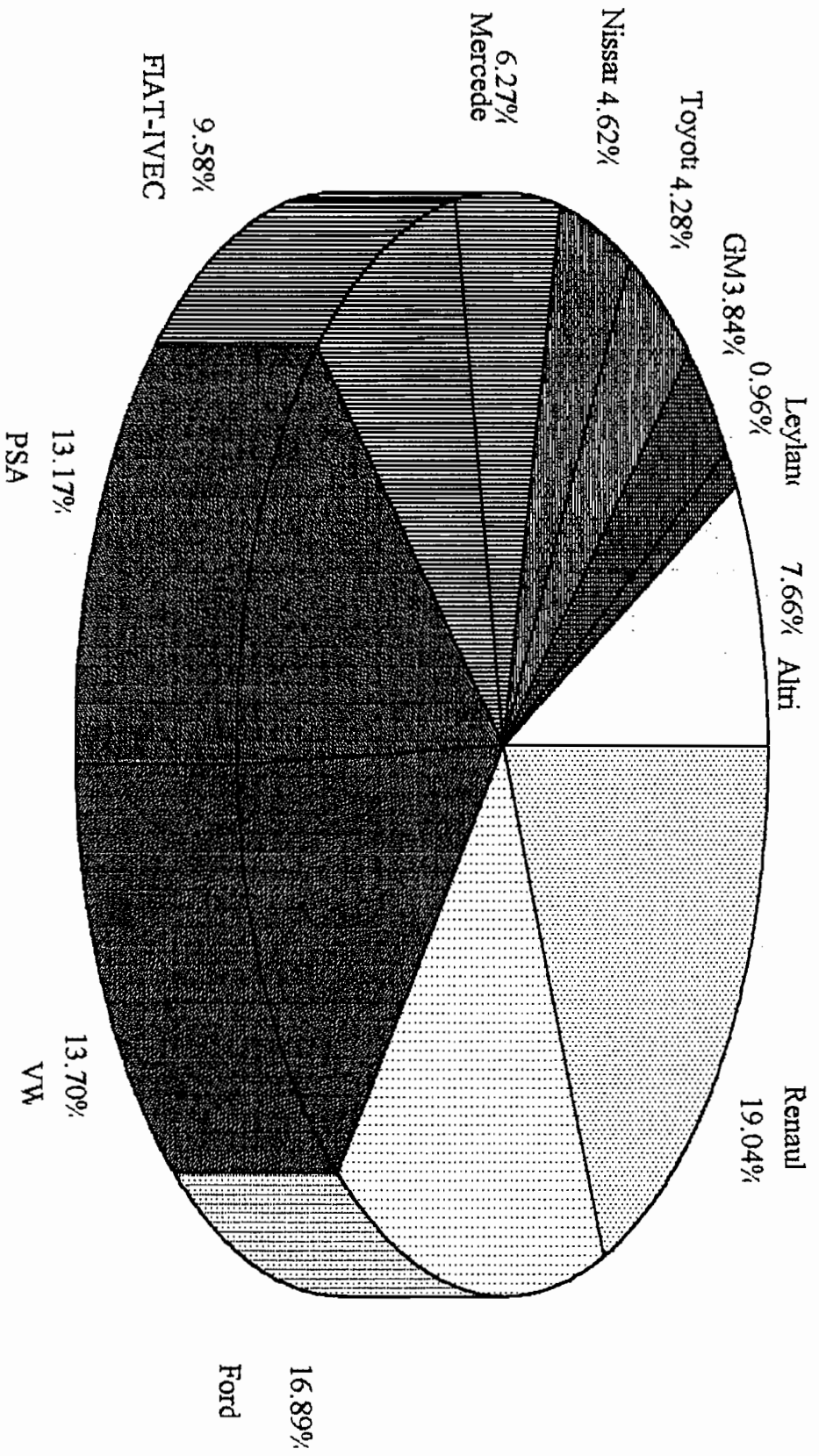
Tendenzialmente stabile appare la situazione del gruppo FIAT che conserva una quota pari al 9.6%.

In controtendenza risultano le case giapponesi rispetto al settore automobilistico, infatti mentre la Toyota non è riuscita ad aumentare la sua quota, la Nissan addirittura ha visto scendere dal 5.8% del 1989 al 4.6% del 1993 il suo share.

---

<sup>6</sup>per l'andamento delle vendite in Europa si veda l'allegato in appendice

# QUOTE DI MERCATO IN EUROPA (1993)



(\*) Fonte: DRI/McGraw-

#### IV.6. CONCENTRAZIONE DEL SETTORE

La concentrazione è uno dei più importanti indicatori della struttura di un settore, esso misura il grado col quale il settore è controllato da parte di poche imprese.

Il grado di concentrazione dovrebbe essere considerato su una pluralità di fattori, quali ad esempio fattori tecnologici, distributivi, finanziari, pubblicitari etc., tuttavia questa multidimensionalità sarà in questo caso tralasciata per concentrarsi esclusivamente sulle quote di mercato e successivamente sulle quote di produzione.

Il motivo di tale scelta è dovuta al fatto che essere produttore di una parte rilevante della domanda totale, costituisce, a parità di altre condizioni, un punto di forza per le imprese e consente quindi di esercitare una certa influenza sul mercato da utilizzare a proprio favore.

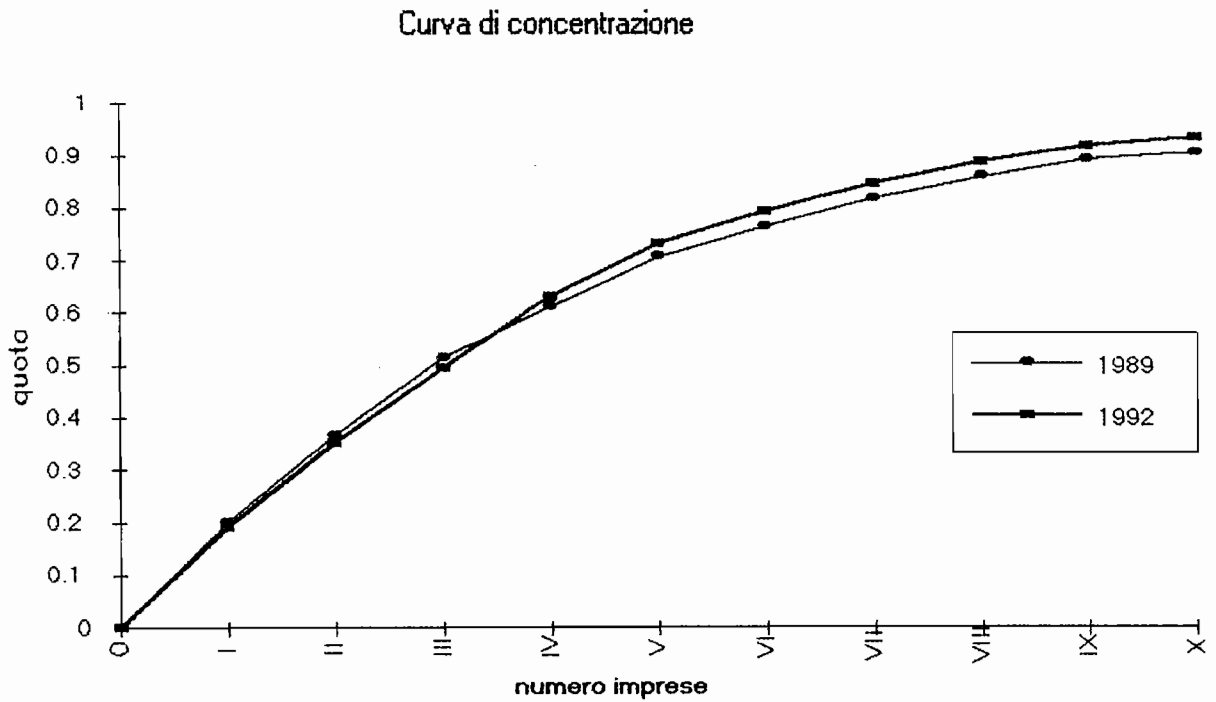
La concentrazione è influenzata da due fattori:

- il numero delle imprese presenti sul mercato
- il grado di sperequazione delle loro dimensioni

Graficamente è possibile rappresentarla attraverso la curva di concentrazione, ordinando le quote di mercato possedute dalle imprese operanti nel settore in ordine decrescente. Questa curva non è altro che la quota cumulata delle  $n$  imprese del settore, allora maggiore è la pendenza (concavità) maggiore sarà la concentrazione risultante.

Nel nostro caso, si può supporre che il numero delle imprese operanti nel settore degli L.C.V. rimanga pressoché costante (almeno nel breve -medio termine) e quindi la curva di

concentrazione, o meglio l'evoluzione della curva di concentrazione nel tempo può dare un'informazione attendibile sul trend del settore.



Come si vede dal grafico vi è una certa ambiguità nel giudicare più o meno concentrato il settore nel 1992 rispetto al 1989, infatti le due curve si intersecano fra la terza e la quarta impresa. Inoltre la curva di concentrazione non permette di ottenere un indice quantificabile, per tale motivo è preferibile ricorrere a degli indici sintetici di misurazione.

Sono stati scelti l'indice di concentrazione  $RC_4$  ed  $RC_8$  e l'indice di Herfindahl.

	1989	1992	1998 <sup>7</sup>
RC4	61.2%	63.2%	59.5%
RC8	85.8%	88.7%	86.0%
H <sup>8</sup>	0.11708	0.1210	0.1106
RC8 (produz.)	91.6%	93.8%	

Dall'analisi della tabella risulta evidente come vi sia stato un aumento della concentrazione dall'89 al '92, sia considerando l'indice  $RC_4$  ed  $RC_8$  sia l'indice di Herfindahl.

L'elevato grado di concentrazione è ancora più evidente se si considera come variabile significativa la quota di produzione al posto della quota di mercato.

Il successivo decremento del grado di concentrazione è comunque spiegabile dalla progressiva e consistente erosione della quota dei produttori europei da parte delle case giapponesi.

Il settore è comunque fortemente concentrato e presumibilmente nel medio-lungo termine alcune imprese ~~imprese~~ saranno costrette ad uscire dal settore.

<sup>7</sup>in base alle previsioni di vendita di DRI/McGraw-Hill

<sup>8</sup>l'indice di Herfindahl dovrebbe essere calcolato sul totale delle imprese operanti nel mercato, tuttavia nel nostro caso avendo considerato le prime dieci imprese non si è commesso un errore superiore all'1 per mille

#### IV.7. ED IL SOLE SI LEVO' AD OCCIDENTE: I TRANSPLANTS

La strategia competitiva delle case automobilistiche giapponesi, in America come in Europa, fa largo uso di stabilimenti realizzati nelle due regioni. Si tratta degli ormai celebri "transplants", la cui produzione in Europa alla vigilia del nuovo secolo varierà da un minimo di 1,2 milioni di automobili e di veicoli commerciali leggeri ad un massimo di 1,8 milioni (a seconda delle stime).

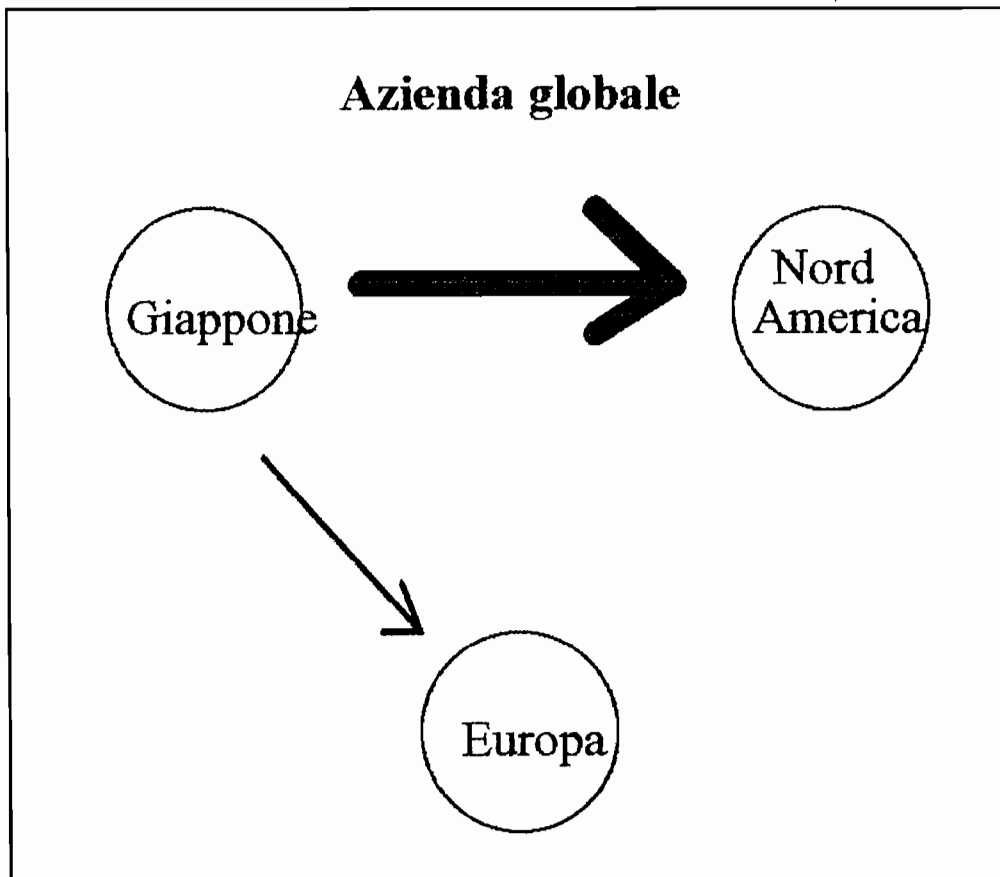
I transplant sono solo una parte del sofisticato piano strategico dei giapponesi, che pure stipulano accordi di collaborazione e joint ventures con marche europee ed americane per meglio competere nell'area europea. I costruttori del Vecchio Continente hanno intrapreso un'intensa campagna di *benchmarking* per misurarsi con i migliori standard del mondo ma intanto le imprese nipponiche hanno portato la sfida competitiva alle loro porte di casa.

Quando l'attacco giapponese cominciò, l'industria motoristica europea sostenne che i transplant non sarebbero stati altro che *fabbriche-cacciavite*, cioè impianti di solo assemblaggio con contenuti locali -tecnologici e produttivi- minimi. Si trattava di un'accusa infondata: se una delle motivazioni della loro nascita era la possibilità di superare le barriere protezionistiche opposte all'industria giapponese, i transplant si sono rivelati parte di un progetto più ambizioso. I costruttori giapponesi vogliono mettere salde radici in Europa e stanno realizzando un sistema produttivo completo *top-to-bottom* in Europa.

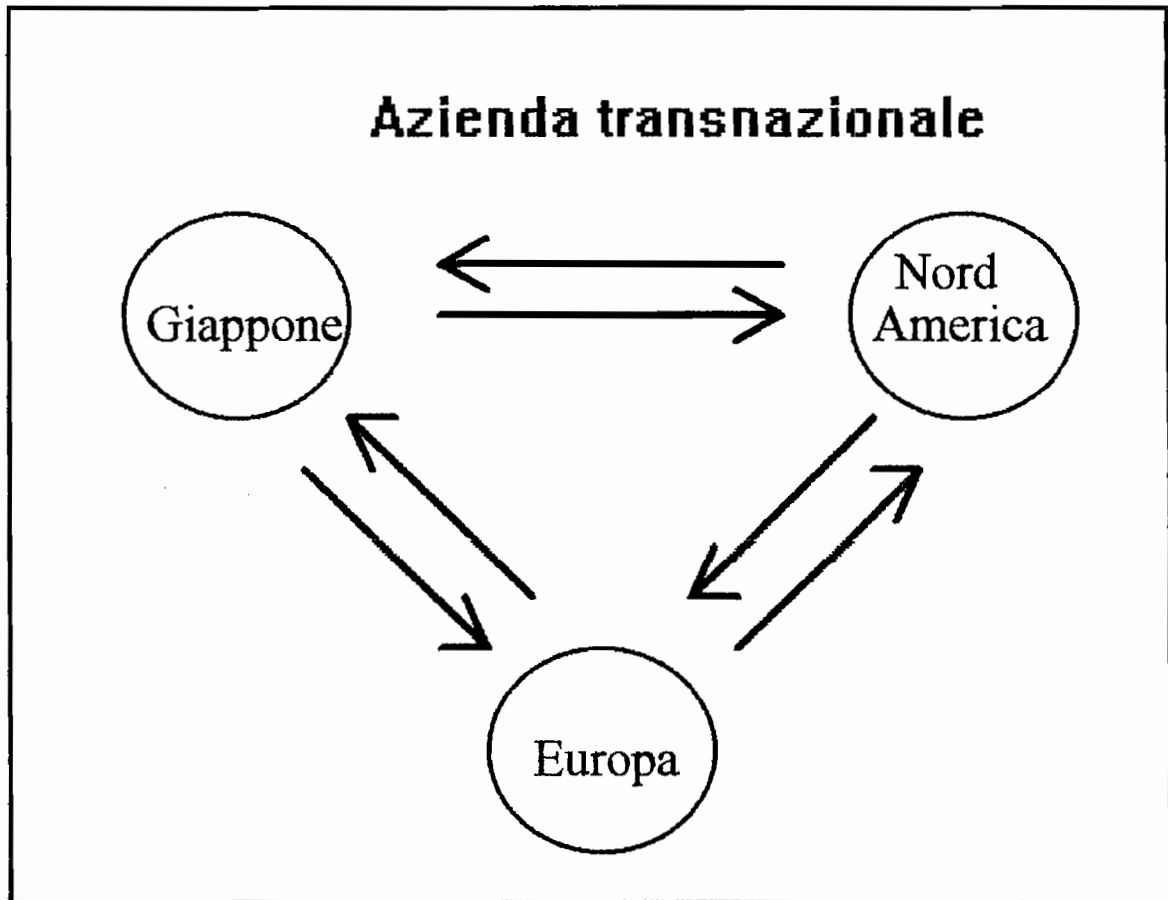
La ragione di tale strategia è intrinseca al sistema giapponese di produzione e vendita. Vendite e servizi snelli non possono funzionare senza un sistema di produzione che si trovi nella stessa area delle vendite. Per questa ragione i produttori hanno la necessità di creare sistemi di produzione completa dall'alto in basso, dall'abbozzo cartaceo alla macchina finita, nei tre grandi mercati del mondo.

Esistono comunque anche altre motivazioni che spingono le aziende nipponiche a creare stabilimenti nelle altre aree, in particolare:

**Flussi dei prodotti tra aree geografiche all'interno di un'azienda**







- Un sistema di produzione multiregionale permette di arricchire la gamma di prodotti offerti. L'intento dei produttori giapponesi è quello di sviluppare un gruppo di prodotti unici in ciascuna area. Questi prodotti verranno fabbricati all'interno dell'area per servire i segmenti di massa di quella regione, poi verranno esportati nelle altre aree per riempire le nicchie di mercato nella speranza di spuntare, per l'esclusività del prodotto, prezzi superiori.
- Il produttore multiregionale permette ai propri dirigenti un'esperienza che matura nei contatti con ambienti molto diversi tra loro

- E' più facile proteggersi contro l'andamento ciclico del mercato degli autoveicoli nelle varie aree geografiche: si nega infatti alla concorrenza la possibilità di godere di mercati protetti da cui scremare profitti da utilizzare nelle battaglie con la concorrenza in altre parti del mondo.

Gli stabilimenti creati in Spagna, Ungheria, Italia, Olanda dimostrano tutto questo. Ma dove i Giapponesi hanno veramente focalizzato le proprie energie, in termini di tecnologie ed investimenti, è in Gran Bretagna, che -nelle parole di Jacques Calvet, presidente della PSA- costituisce una "portaerei giapponese al largo delle coste europee".

Toyota, Honda, Nissan ed Isuzu hanno creato modernissimi stabilimenti con investimenti notevoli e significativi riflessi occupazionali.

Il vero gioiello dell'industria nipponica in Europa è lo stabilimento di *Sunderland*, nel nord-est dell'Inghilterra. ha una capacità di 300 mila vetture all'anno ed ha richiesto investimenti per 850 milioni di sterline. A Sunderland la soglia del 60% dei componenti europei nei veicoli prodotti è ampiamente superata, mentre è stato creato un centro di ricerca con l'obiettivo non solo di disegnare auto per il mercato europeo, ma anche parti per la produzione in Giappone ed Usa.

Le industrie giapponesi dedicano molto risorse alla formazione del personale, introducendo sistemi di produzione e metodi di lavoro più efficienti, mentre stimolano un miglioramento nell'industria locale dei componenti. La Nissan per esempio ha creato un team per lo sviluppo delle forniture, che addestra i produttori di componentistica e ne migliora gli standard di qualità.

In molti casi le fabbriche di autoveicoli hanno attratto altri investimenti nell'indotto (cfr. Nippondenso e Nkv in Gran Bretagna).

Il modello europeo è peraltro già evidente in Nord America, dove le industrie giapponesi hanno investito 7,5 miliardi di dollari negli anni 80 per costruire 11 stabilimenti. In totale si calcola che per la fine del 1994 i transplants giapponesi di automobili e veicoli commerciali leggeri saranno in grado di produrre 2,7 milioni di mezzi ogni anno.

#### IV.8. SISTEMA DISTRIBUTIVO

Il tipico canale del settore in Europa è la concessionaria esclusivista di zona e monomarca intesa come impresa commerciale che si occupa di vendita e post-vendita e dunque di assistenza lungo tutta la durata della vita utile del veicolo.

L'assistenza post-vendita tende a diventare sempre più importante dato che in pratica assicura una maggiore fedeltà del cliente e ciò è fondamentale dato che ci stiamo gradualmente portando verso una domanda prevalentemente di sostituzione; inoltre essa favorisce la vendita di parti di ricambio ed in generale una maggiore redditività del concessionario che d'altronde <sup>A</sup> parte è sempre più minacciata dagli sconti sui prodotti nuovi.

Vista la rilevanza delle attività del concessionario, la scelta dello stesso da parte delle case produttrici viene effettuata in base alle attitudini manageriali ed alle capacità di garantire una qualità oggettiva del servizio vendita e di assistenza.

Per la maggiore estensione delle reti e la conseguente migliore copertura del territorio, le concessionarie preferite per la distribuzione e l'assistenza degli LCV sono quelle di automobili piuttosto di quelle dei veicoli pesanti.

Per un quadro complessivo dell'estensione delle reti da parte dei vari competitors possiamo solo riportare la seguente tabella aggiornata al 1989:

	Francia	Germania	Italia	UK	Spagna
Renault	448	520	338	295	209
GM	296	1005	217	629	172
FIAT	289	660	849	335	106
Ford	310	714	255	385	197
VW	388	1660	212	355	230
Citroen	310	432	162	240	155
Peugeot	404	730	257	370	176
Tot. PSA	714	1162	491	610	331
Mercedes	120	215	111	106	58

Sebbene gli LCV non garantiscono certamente i volumi delle auto, essi possono essere molto profittevoli infatti molti degli acquirenti dei van fanno più affidamento sul loro mezzo rispetto agli automobilisti.

Esistono attualmente forti pressioni sui concessionari a spostarsi dalle attività post-vendita di supporto tipiche dell'auto a quelle tipiche dei camion in termini di contratti e di stile di

manutenzione. Infatti l'acquisto degli LCV tende ad essere fatto sempre più su base professionale e con una maggiore attenzione ai costi dell'intera vita del veicolo.

Se ad esempio i veicoli operano secondo un ciclo di distribuzione di 8 ore al giorno, un modo di ridurre i costi del tempo non produttivo è quello di fare effettuare la manutenzione in quelle ore di inattività e in tal caso sarebbe fondamentale avere officine aperte 24 ore su 24. Chiaramente i concessionari d'auto, preferiti per la maggiore copertura del territorio, avrebbero in tal caso il problema di giustificare l'aumento dei costi fissi dovuto al secondo turno che dovrebbero attivare per effettuare le manutenzioni fuori orario dei van.

Con la recessione attuale chiaramente tali investimenti sono stati finora penalizzati anche se è presumibile che in futuro lo saranno sempre meno in quanto tende a crescere la rilevanza dei fleet operator che sono poi appunto i clienti più esigenti.

#### IV.9. OPZIONI STRATEGICHE

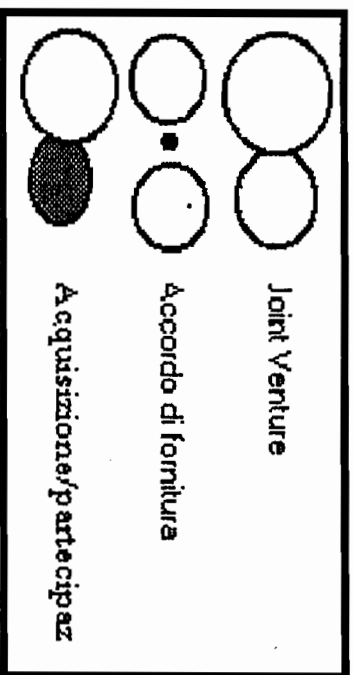
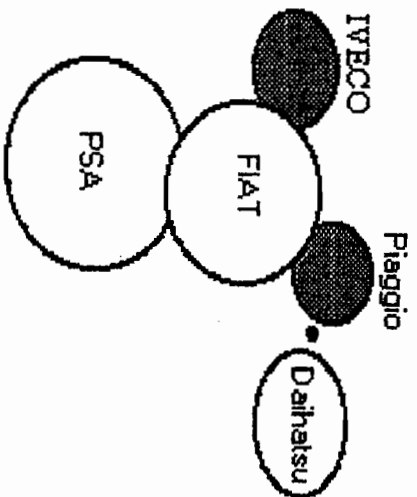
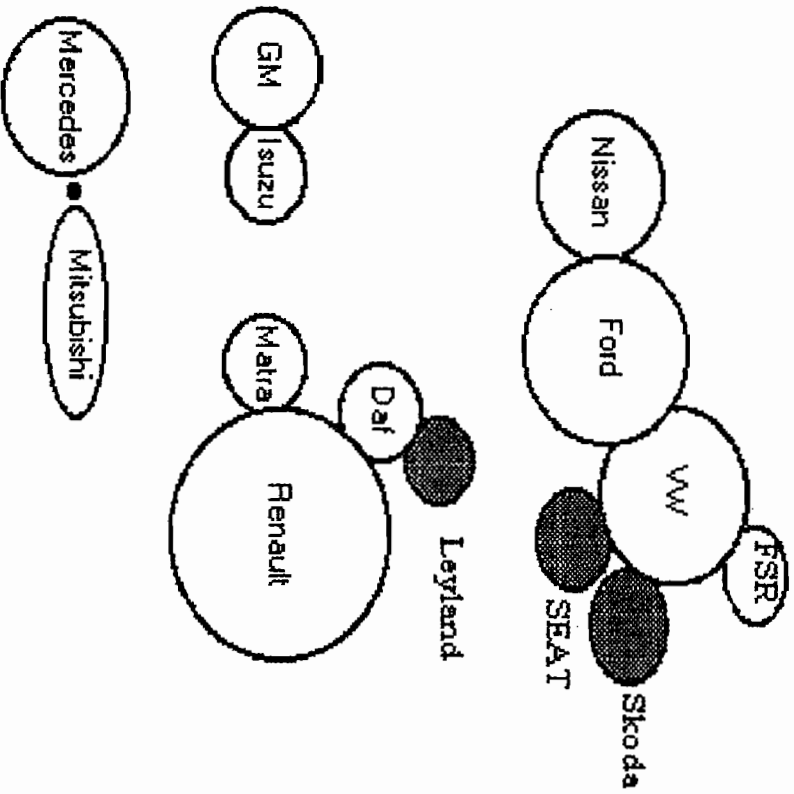
Poiché la strategia competitiva vincente per il settore in questione è senz'altro quella di perseguire l'obiettivo di essere leader di costo, i fattori critici di successo sono proprio quelli capaci di garantire dei vantaggi competitivi duraturi e difendibili in termini di costo quali gli ingenti investimenti per l'innovazione di prodotto e di processo, la riorganizzazione del processo logistico e la razionalizzazione di quello produttivo che permettono l'abbattimento dei costi della non-qualità in senso lato, la localizzazione dei propri impianti là dove è possibile abbattere il costo del lavoro, e la standardizzazione dei componenti e lo sfruttamento di infrastrutture condivise in generale per godere di economie di scala.

Le opzioni strategiche possibili più percorribili, rispetto a quelle classiche del settore automobilistico di integrazione verticale e di diversificazione anche poco correlata, risultano dunque date da:

- l'ampliamento della gamma che può significare sia il completamento del proprio ventaglio di offerta ed un guadagno in termini di immagine, sia un'opportunità di sfruttamento di economie di scala nella produzione di componentistica comune e nell'utilizzo d'infrastrutture comuni quali reti commerciali e di assistenza;
- gli accordi internazionali che, nel caso di joint venture, possono permettere di ampliare la gamma produttiva stessa, di presidiare mercati di rilevanza strategica, ma soprattutto di abbattere i costi d'investimento e quindi ridurre i rischi connessi ed evitare quando possibile la competizione, mentre nel caso di accordi di fornitura possono permettere economie di scala nella produzione e aprire le strade a successivi accordi;
- le acquisizioni, le partecipazioni e le fusioni che possono essere un modo di perseguire gli stessi vantaggi competitivi ottenibili con gli accordi internazionali, ma che comportano un maggiore commitment finanziario ed una minore flessibilità.

Ultimamente si è avuto un notevole fermento per ciò che riguarda proprio gli accordi internazionali e ciò può essere sinteticamente rappresentato con la seguente mappa delle alleanze più recenti:

MAPPA DEGLI ACCORDI STRATEGICI

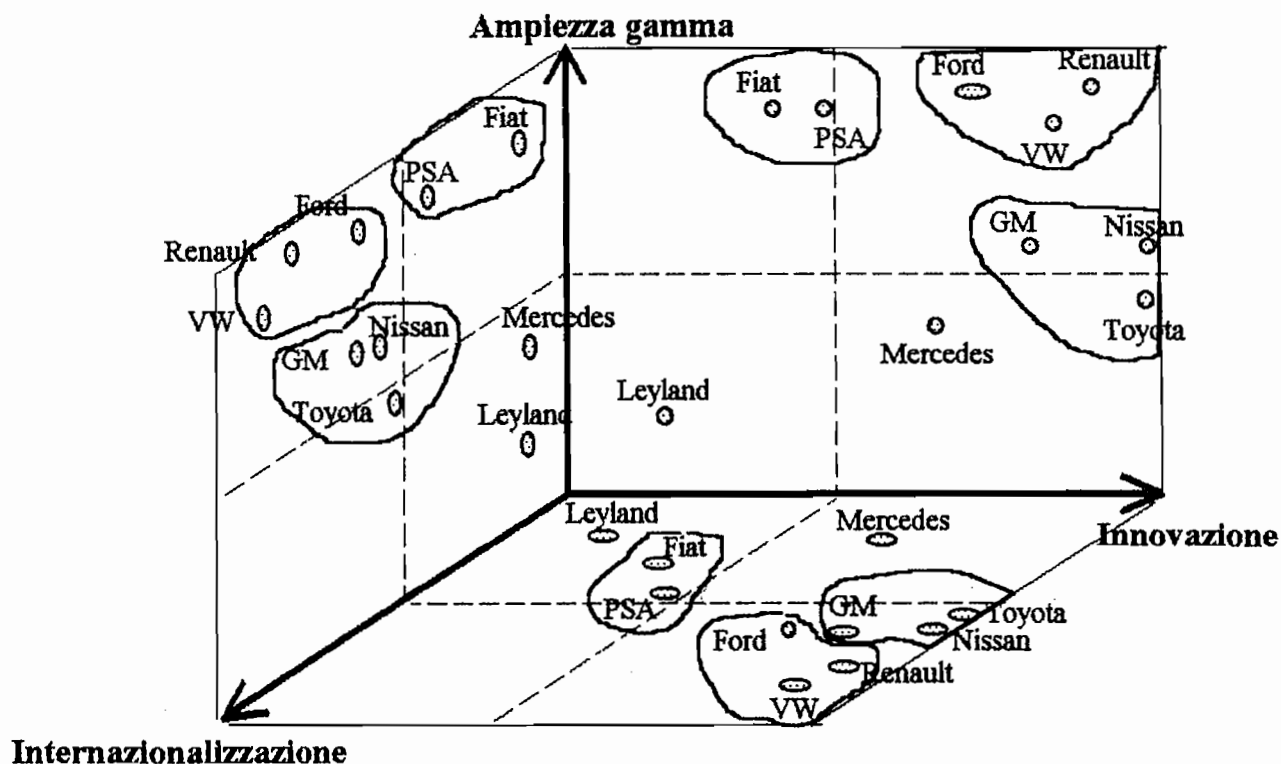


È giusto sottolineare che le motivazioni che stanno dietro tali accordi sono state fra le più varie anche se molti di essi sono stati stipulati per accelerare l'ingresso nel business attualmente più promettente, cioè quello delle monovolume anche se, come già detto, quest'ultimo è solo in parte connesso al settore degli LCV.

Per citarne qualcuno basti pensare a quelli fra Renault e Matra, tra Volkswagen e Ford, e a quello previsto tra Fiat e PSA.

Come sintesi delle opzioni strategiche scelte dai competitors è opportuno offrire una visione d'insieme tramite il seguente grafico:

## MAPPA DEI RAGGRUPPAMENTI STRATEGICI





Le variabili considerate nella mappa dei raggruppamenti strategici corrispondono alle principali opzioni strategiche prima indicate, ma occorre specificare che alla variabile innovazione è stato attribuito un valore che tenesse conto sia dell'innovazione di processo (attraverso l'ammontare degli investimenti in impianti), sia dell'innovazione di prodotto (attraverso un parametro indicativo del rinnovamento della gamma), mentre per la variabile internazionalizzazione si è tenuto conto sia della capacità di istituire accordi o alleanze internazionali, sia della localizzazione degli impianti di produzione all'estero.

E' doveroso però concludere questo paragrafo introducendone uno altrettanto importante, dicendo che accanto ai fattori critici di successo che possono garantire dei vantaggi competitivi di costo, vanno considerati altrettanto critici quei fattori di successo che risiedono nella possibilità di differenziarsi dalla concorrenza e che stanno migrando verso le ultime fasi della catena del valore.

#### **IV.10. LEVE DI MARKETING**

Le principali leve di marketing del settore degli LCV sono classificabili in:

- leve di prodotto quali l'ampiezza della gamma, la qualità dei prodotti, l'immagine;
- leve di distribuzione quali la diffusione della rete, ed i tempi di consegna dei prodotti finiti e dei ricambi;
- leve promozionali quali pubblicità e le azioni promozionali di vendita;
- leve di servizio quali l'affidabilità dell'assistenza, e la trasparenza nelle negoziazioni.

L'evolversi della situazione attuale è tale che, mentre è diventato sempre più difficile differenziarsi dalla concorrenza sfruttando le prime e le seconde, stanno acquisendo un'importanza cruciale le altre, e stanno dunque assumendo una maggiore rilevanza le ultime fasi della catena del valore.

#### IV.11. EVOLUZIONE DEL QUADRO CONCORRENZIALE

Come dicevamo il quadro competitivo si sta modificando nel ~~senso~~ nel senso che la possibilità di competere e le opportunità di profitto per i produttori di LCV si stanno spostando in punti più bassi della catena dell'offerta .

Possiamo parlare di una migrazione del profitto verso una ~~una~~ zona meno controllata e una maggiore offerta di assistenza totale.

Più precisamente i bilanci delle case costruttrici indicano che le fonti del profitto si stanno spostando dalle vendite ai servizi secondari (attività di supporto per i veicoli stessi) ed, ad esempio, vi è stato un grosso impulso verso il leasing e verso il business delle parti di ricambio.

### Migrazione del profitto lungo la catena delle forniture

Limitazioni per i produttori	Concessionari/Centri di assistenza	Operazioni di smaltimento
componenti standardizzati	vendite unità	ripristino
normativa	leasing finanziario	rivendita
ambiente	noleggio	finanziamento
concorrenza	assistenza e ricambi	gestione smaltimento
mercato più ridotto	noleggio a breve	
	leasing operativo	
	amministrazione	

La logica di tale spostamento inteso a recuperare una proporzione maggiore dell'insieme dei costi totali del veicolo, è messa in evidenza nella tabella successiva dove si vede che una percentuale relativamente bassa del costo totale del veicolo è legata al costo del capitale del veicolo stesso.

### Costi della vita del veicolo

costo d'acquisto	16-18%
manutenzione	20-22%
personale	30-35%
pneumatici e olio	5-7%
combustibile	25-30%

Tutto ciò può essere inteso come ritenzione del profitto o meglio come "assistenza ai veicoli con valore aggiunto": dopo tutto chi usa il veicolo non ricerca il veicolo in sé ma piuttosto l'uso del medesimo.

Anche nel punto più estremo della catena del valore esistono opportunità di profitto nel campo del ripristino e del commercio dell'usato, del finanziamento ed altri tipi di servizio.

La qualità del servizio diventerà dunque un fattore competitivo essenziale. Ciò vuol dire che non sarà soltanto la qualità dell'assistenza a fare emergere la gamma del costruttore rispetto agli altri, ma anche la fornitura di una gamma globale di supporto per i veicoli. Sarà questa la nuova forma della diversificazione di prodotto a livello europeo.

Per potere fornire questa gamma di servizi specializzati è probabile che i produttori formeranno alleanze strategiche anche con istituti di credito per fornire i finanziamenti per l'acquisto dei veicoli, e con le compagnie assicurative per fornire la copertura assicurativa e si alleeranno con altri fornitori di servizi per erogare un servizio a livello locale.

## CONCLUSIONI

### V.1. Profilo di attrattività del settore

Per tracciare un profilo sintetico di attrattività del settore è possibile fare riferimento al modello delle cinque forze di Porter, cercando però di evitare di interpretare la rivalità della concorrenza in senso letterale ma tenendo conto del fatto che nel settore vi sono ~~dimostrate~~<sup>state</sup> ampie possibilità di concludere accordi strategici internazionali

### OPPORTUNITA'

- possibilità d'investimento e di mercato nell'est Europa;
- possibilità d'investimento e di mercato in aree come il sud est Asia, il medio oriente e il sud America;
- ripresa economica europea;
- crescente profittabilità dei servizi;
- completamento dello sviluppo della grande distribuzione in europa;
- sviluppo del trasporto intermodale.

**MINACCE**

- concorrenza giapponese ed in futuro anche coreana;
- spinte alla competizione sui prezzi;
- incrementi decrescenti della domanda;
- aumento del costo di sviluppo di prodotti e processi;
- ricerca spinta dell'abbattimento dei costi.

			Manca di attrattività	Scarsa attrattività	Neutrale	Attrattività limitata	Attrattività elevata	
Economie di scala	scarsi						P F	ingenti
Differenziazione dei prodotti/servizi	piccola					P	F	grande
Identità di marca	ridotta				P	F		elevata
Costi di riconversione	ridotti						P F	elevati
Accesso ai canali di distribuzione	largo						P F	limitato
Fabbisogno di capitali	ridotto						P F	elevato
Accesso alla tecnologia più avanzata	largo						P F	limitato
accesso alle materie prime	largo						P F	limitato
protezione governativa	inesistente			F				elevata
effetto dell'esperienza	irrelevante						P F	molto rilev.
specializzazione dell'investimento	elevata	P F						ridotta
Costo una tantum dell'uscita	elevato	P F						ridotto
interrelazioni strategiche	elevate	P F						ridotte
Barriere emotive	elevate	P F						ridotte
Vincoli sociali e governativi	elevati	P F						ridotti
Numero di concorrenti alla pari	ingente					P	F	scarso
Crescita del settore	lenta	P						veloce
Costi fissi	elevati	P F						ridotti
Caratteristiche del prodotto	matturo						P	innovativo
Aumenti della capacità produttiva	piccoli	P F						consistenti
Diversità dei concorrenti	elevata					P F		ridotta
Posta strategica in gioco	elevata	P F						ridotta
Possibilità di accordi strategici	poca						P F	molta
Numero di acquirenti importanti	molti					P		pochi
Disponibilità di prodotti sostitutivi	ridotti					F		elevati
Costi di sostituz. da parte degli acquirenti	elevata						F	ridotta
Minacce di integrazione a monte	ridotta						P F	elevata
Minacce di integrazione a valle	ingente	P F						scarso
Contributo alla qualità del servizio	% elevata	F						%ridotta
Contributo del settore al costo totale	ridotta						F	elevata
Redditività dell'acquirente	ridotta						F	grande
Numero di fornitori importanti	pochi						P	molti
Disponibilità di prodotti sostitutivi	ridotta	P F						elevata
Costi di sostituzione dei prodotti dei fornit.	elevati	P F						ridotti
Minacce di integrazione a valle	elevata						P F	ridotta
Minacce di integrazione a monte	ridotta						P	elevata
Contributo del fornitore alla qualità	elevato	P F						scarso
Contributo del fornit. al costo industriale tot	%elevata							%ridotta
Importanza del settore per i profitti del forn.	scarsa						P F	ingente
Disponibilità di prodotti pressoché intercam.	ingente					F		scarso
Costi di sostituzione del fornitore	ridotti						P F	elevati
Aggressività/redd. di chi produce prod. sost.	elevata					P F		ridotta
Prezzo-valore del prodotto sostitutivo	elevato					P F		ridotto
Protezione del settore	sfavorevole					F		favorevole
Regolamentazione del settore	sfavorevole					F		favorevole
Coerenza nelle politiche	ridotta					P		elevata
Movimenti di capitale tra i paesi	vincolati						P F	senza restr.
Dazi doganali	vincolati					P		senza restr.
Cambi	vincolati						P F	senza restr.
Investimenti esteri	limitati					P		illimitati
Assistenza fornita ai concorrenti	notevole					P	F	nessuna

## GRADO DI ATTRATTIVITA' DEL SETTORE

	PRESENTE			FUTURO		
	Ridotto	Medio	Elevato	Ridotto	Medio	Elevato
Barriere all'entrata			X			X
Barriere all'uscita	X				X	
Rivalità fra i concorrenti	X			X		
Potere contrattuale degli acquirenti	X					X
Potere contrattuale dei fornitori		X		X		
Disponibilità di prodotti sostitutivi		X			X	
provvedimenti governativi			X		X	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	X				X	



## **APPENDICE**

Fonte: OCSE-ISCO-ISTAT

variazioni %

Anni	Stati Uniti	Giappone	Germania	Francia	Regno Unito	Italia	Spagna	CEE	OCSE
------	-------------	----------	----------	---------	-------------	--------	--------	-----	------

PRODOTTO INTERNO LORDO - GDP

1982	- 2.2	3.4	- 1.2	2.6	1.7	0.2	2.2	1.6	2.8
1983	3.9	2.8	1.5	0.7	3.7	1.0	1.5	2.3	4.4
1984	6.2	4.3	2.7	1.3	2.3	2.7	2.6	2.5	3.3
1985	3.2	5.1	1.9	1.9	3.8	2.6	3.2	2.9	2.9
1986	2.9	2.7	2.3	2.5	4.1	2.9	5.6	2.9	3.3
1987	3.1	4.3	1.5	2.2	4.8	3.1	5.2	4.1	4.3
1988	3.9	6.3	3.8	4.5	4.4	2.9	4.8	3.4	3.3
1989	2.5	4.8	3.3	4.3	2.1	2.2	3.7	2.9	2.3
1990	0.8	4.8	5.1	2.5	0.5	1.4	2.3	1.3	0.5
1991	- 1.2	4.1	3.7	0.7	- 2.2	0.9	1.0	0.6	1.3
1992	2.1	1.5	1.4	1.3	- 0.6				

Nota: Germania esclusi i Länder orientali

PRODUZIONE INDUSTRIALE - INDUSTRIAL PRODUCTION

1982	- 4.4	0.4	- 3.2	- 0.8	1.8	- 3.6	- 1.2	- 1.4	-
1983	3.6	3.2	0.5	0.1	4.1	- 2.2	2.8	0.8	2.4
1984	9.4	9.3	2.9	1.7	0	3.3	1.0	2.2	6.6
1985	1.7	3.7	4.9	0.7	5.5	1.8	1.9	3.2	2.8
1986	0.9	- 0.2	2.0	1.1	2.4	3.7	2.9	2.2	1.2
1987	5.0	3.4	0.4	1.9	3.2	3.1	4.7	2.4	3.6
1988	4.4	10.1	3.6	4.1	3.6	6.2	3.1	4.1	5.3
1989	1.6	5.8	4.8	3.7	0.3	4.1	4.5	3.5	3.1
1990	0	4.2	5.2	1.5	- 0.5	- 0.2	0.0	1.9	1.4
1991	- 1.8	1.9	3.0	0.3	- 3.0	- 2.3	- 0.8	0	0.5
1992	2.3	- 5.7	- 1.9	- 0.1	- 0.3	- 1.7	- 1.7	- 0.8	0.5

Table I: European Truck Demand Summary by GVW Sector

Estimated Sales, country by country and European Totals

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Light Commercial Vehicles (up to 6t GVW)</b>								
Austria	27,258	25,293	23,160	21,922	22,354	23,798	24,598	25,987
Belgium	45,842	40,006	34,565	38,906	45,151	47,153	47,030	47,333
Denmark	18,186	17,381	16,320	17,165	18,635	19,910	20,842	21,474
Eire	12,933	9,086	8,851	10,132	10,861	11,716	11,887	12,048
Finland	13,511	8,953	6,218	8,307	11,022	14,312	15,931	16,982
France	341,817	328,827	263,239	281,153	337,082	372,487	385,442	383,756
Germany	235,520	333,288	249,927	260,846	278,329	284,539	289,040	292,007
Italy	151,719	146,500	112,470	110,216	127,760	144,409	149,558	151,154
Neths	52,049	65,228	47,056	45,393	52,182	57,254	60,291	61,390
Norway	9,968	10,242	10,512	12,267	13,653	14,306	13,664	14,793
Portugal	60,233	73,451	73,937	69,781	70,123	71,131	74,503	76,340
Spain	158,702	155,312	107,770	150,286	185,196	196,292	198,820	199,598
Sweden	18,207	10,905	7,963	9,022	12,096	14,271	18,306	20,234
Switzerland	25,197	20,569	16,732	19,996	23,949	27,883	30,239	30,901
UK	163,967	158,577	153,274	168,776	184,640	196,923	210,591	223,927
<b>Total</b>	<b>1,335,109</b>	<b>1,403,618</b>	<b>1,131,994</b>	<b>1,224,168</b>	<b>1,393,033</b>	<b>1,496,384</b>	<b>1,550,742</b>	<b>1,577,924</b>
<i>% chya</i>	-8.5%	+5.1%	-19.4%	+8.1%	+13.8%	+7.4%	+3.6%	+1.8%
<b>Medium Trucks, 6-15t GVW</b>								
Austria	1,670	1,547	1,310	1,223	1,231	1,255	1,300	1,336
Belgium	2,662	2,269	1,792	1,987	2,335	2,572	2,754	2,713
Denmark	698	601	521	575	650	748	804	785
Eire	675	526	730	825	1,016	1,173	1,158	1,002
Finland	400	170	130	161	262	441	545	448
France	11,536	9,785	8,011	9,132	10,341	11,266	11,407	11,285
Germany	44,460	41,765	28,590	25,502	25,731	26,637	27,157	28,589
Italy	8,386	7,645	6,957	6,717	8,267	9,527	10,818	11,583
Neths	2,509	2,734	1,831	2,084	2,385	2,694	2,849	2,823
Norway	670	717	586	672	865	1,128	1,273	1,181
Portugal	2,618	2,519	2,064	2,271	2,628	2,763	2,919	3,162
Spain	6,935	6,076	4,970	5,628	6,481	7,362	7,883	7,954
Sweden	774	577	426	496	593	731	843	937
Switzerland	484	335	364	417	454	479	500	547
UK	13,656	12,908	13,628	15,075	16,702	18,196	19,034	19,411
<b>Total</b>	<b>98,133</b>	<b>90,174</b>	<b>71,910</b>	<b>72,765</b>	<b>79,941</b>	<b>86,972</b>	<b>91,244</b>	<b>93,756</b>
<i>% chya</i>	+0.5%	-8.1%	-20.3%	+1.2%	+9.9%	+8.8%	+4.9%	+2.8%

*In this Report LCV sales have been refined to exclude 4X4s and MPVs sometimes registered as commercials. They include vans (predominantly VW Type IV and Ford Transit etc.) registered as cars.*

Table II: European Sales Summary by Major Group

## European Sales Volumes &amp; Market shares for the major groups

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1998
<b>European Sales by segment: LCVs up to 6t GVW</b>							
<i>(LCV sales are 14 country totals , excluding Portugal)</i>							
<i>LCV Sales excludes 4X4s &amp; MPVs sometimes registered as trucks, includes goods vehicles registered as cars</i>							
Leyland Vans	20,591	21,560	18,954	20,267	10,856	9,839	11,172
Fiat/Iveco	148,191	142,942	144,735	138,742	108,397	112,982	155,020
Ford	224,087	206,255	181,456	225,474	191,233	200,361	239,382
GM/IBC	47,548	43,390	39,806	43,559	43,448	55,660	69,516
Mercedes-Benz	81,422	84,025	84,716	87,664	71,032	74,560	111,357
Nissan	87,890	82,869	72,324	74,609	52,280	57,745	82,160
Peugeot Group	248,061	248,849	214,304	197,571	149,100	175,001	240,498
Renault	306,500	293,476	257,245	269,127	215,516	214,125	262,186
Toyota	61,195	65,296	58,638	56,951	48,395	52,693	68,752
Volkswagen	142,914	142,906	159,660	193,795	155,030	166,825	197,230
<b>Total Sales</b>	<b>1,513,800</b>	<b>1,459,900</b>	<b>1,335,100</b>	<b>1,403,600</b>	<b>1,132,000</b>	<b>1,224,200</b>	<b>1,577,900</b>
<b>Shares of Class:</b>							
Leyland Vans	1.4%	1.5%	1.4%	1.4%	1.0%	0.8%	0.7%
Fiat/Iveco	9.8%	9.8%	10.8%	9.9%	9.6%	9.2%	9.8%
Ford	14.8%	14.1%	13.6%	16.1%	16.9%	16.4%	15.2%
GM/IBC	3.1%	3.0%	3.0%	3.1%	3.8%	4.5%	4.4%
Mercedes-Benz	5.4%	5.8%	6.3%	6.2%	6.3%	6.1%	7.1%
Nissan	5.8%	5.7%	5.4%	5.3%	4.6%	4.7%	5.2%
Peugeot Group	16.4%	17.0%	16.1%	14.1%	13.2%	14.3%	15.2%
Renault	20.2%	20.1%	19.3%	19.2%	19.0%	17.5%	16.6%
Toyota	4.0%	4.5%	4.4%	4.1%	4.3%	4.3%	4.4%
Volkswagen	9.4%	9.8%	12.0%	13.8%	13.7%	13.6%	12.5%
<b>European Sales by segment: 6-15t Medium Trucks</b>							
DAF	9,267	8,916	7,340	7,614	5,147	5,567	6,832
Iveco	30,784	25,556	21,354	20,937	18,221	18,322	25,297
MAN/VW	7,672	8,764	10,133	9,956	7,960	7,963	9,572
Mercedes Benz	30,272	32,201	40,518	35,475	27,127	26,136	32,237
RVI	11,566	10,403	9,262	7,736	6,591	7,274	9,282
Volvo	4,716	5,059	4,322	3,623	3,005	3,268	4,770
<b>Total Sales</b>	<b>102,400</b>	<b>97,700</b>	<b>98,100</b>	<b>90,200</b>	<b>71,900</b>	<b>72,800</b>	<b>93,800</b>
<b>Shares of Class:</b>							
DAF	9.0%	9.1%	7.5%	8.4%	7.2%	7.6%	7.3%
Iveco	30.1%	26.2%	21.8%	23.2%	25.3%	25.2%	27.0%
MAN/VW	7.5%	9.0%	10.3%	11.0%	11.1%	10.9%	10.2%
Mercedes Benz	29.6%	33.0%	41.3%	39.3%	37.7%	35.9%	34.4%
RVI	11.3%	10.6%	9.4%	8.6%	9.2%	10.0%	9.9%
Volvo	4.6%	5.2%	4.4%	4.0%	4.2%	4.5%	5.1%

DRI/McGraw-Hill

Forecast Overview

TABLE II  
EUROPEAN SALES SUMMARY BY TYPE & SECTOR

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Off-Road Vehicles (4x4)</b>										
CAR	170,249	179,698	160,122	186,812	193,842	232,042	248,507	262,232	275,733	275,768
<2T	32,044	31,231	32,823	32,992	30,409	37,158	41,223	45,524	46,234	46,253
2-3.5T	58,982	58,299	57,432	60,226	52,850	53,222	55,548	52,858	52,726	52,403
TOTAL	261,275	269,228	250,377	280,030	277,101	322,422	347,278	360,614	374,693	374,424
<b>Multi-Purpose Vehicles (MPV)</b>										
CAR	64,224	80,421	92,790	116,114	139,819	160,545	298,270	369,207	402,677	411,742
<2T	5,091	4,877	4,153	6,578	9,085	9,997	12,785	15,645	17,475	17,561
TOTAL	69,315	85,298	96,943	122,692	148,904	170,542	311,064	384,852	420,152	429,303
<b>Car Derived Vans (CDV)</b>										
CAR	17,476	16,634	16,781	28,302	22,912	23,779	25,826	25,709	25,572	25,449
<2T	581,972	573,707	591,841	533,098	428,870	463,977	517,723	553,227	563,966	565,770
TOTAL	599,448	590,341	608,622	561,310	451,782	487,756	543,549	578,936	589,538	591,219
+14%, +30,1%										
<b>Microvans &lt; 2T GVW (MIC)</b>										
CAR	9,554	7,983	7,527	6,062	6,224	8,025	8,968	9,298	9,410	9,303
<2T	32,966	28,071	21,240	14,550	13,292	18,863	24,491	28,293	28,350	29,540
TOTAL	42,520	36,054	28,767	20,612	19,516	26,888	33,459	37,591	37,760	38,843
+35%, +99%										
<b>Cars Registered as LCVs (CAR)</b>										
<2T	36,285	35,925	28,416	26,174	22,313	20,953	23,931	25,827	25,936	26,380
TOTAL	36,285	35,925	28,416	26,174	22,313	20,953	23,931	25,827	25,936	26,380
<b>Medium Vans 2-3.5T GVW (MVAN)</b>										
CAR	94,747	102,304	120,515	143,015	109,859	122,951	131,183	129,635	130,060	129,548
2-3.5T	660,471	614,876	569,330	580,670	468,024	502,359	592,256	655,035	694,516	717,527
TOTAL	755,218	717,180	689,845	723,685	577,883	625,310	723,439	784,670	824,576	847,075
+23,3%, +46,										
<b>Pick-ups (PUP)</b>										
CAR	3,685	3,758	3,978	4,038	3,456	3,262	3,091	2,903	2,994	3,115
<2T	12,061	9,184	6,090	5,150	2,282	2,537	2,932	3,210	3,313	3,465
2-3.5T	63,902	65,860	53,421	54,816	51,805	52,329	58,279	62,379	66,360	68,995
TOTAL	79,648	78,802	63,489	64,004	57,543	58,128	64,301	68,492	72,667	75,575
+19%, +31,3										
<b>Heavy Vans 3.5-6T GVW (HVAN)</b>										
3.5-6T	36,970	37,499	34,386	34,007	25,270	26,086	28,285	28,695	29,301	29,212
TOTAL	36,970	37,499	34,386	34,007	25,270	26,086	28,285	28,695	29,301	29,212

PRODUZIONE V.C. (<= 3.5 t) IN ITALIA  
(Fonte ANFIA '93)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
FIAT AUTO	12858	7980	8584	7850	6921	13887
SEVEL-FIAT	57025	62183	68392	72645	77847	58540
SEVEL-PSA	46937	59197	68316	67124	65400	55851
SEVEL	103962	121380	136708	139769	143247	114391
TOT. DERIVATI	116820	129360	145292	147619	150168	128278
IVECO	36777	44944	54348	55983	45458	37980
ALFA ROMEO	3622	4086				
<b>TOTALE</b>	<b>157219</b>	<b>178390</b>	<b>199640</b>	<b>203602</b>	<b>195626</b>	<b>166258</b>

PRODUZIONE V.C. IN FRANCIA  
(Fonte ANIFA '92 NOSTRA ELABORAZIONE pag. 240-248)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
CITROEN	74069	91768	96555	93259	72700	69255
PEUGEOT	89849	86713	92123	81439	71673	60499
TOT. PSA	163918	178481	188678	174698	144373	129754
RENAULT	239261	248670	270897	254334	236140	273290
RENAULT V.I.				996	3735	5139
TOT. RENAULT	239261	248670	270897	255330	239875	278429
<b>TOTALE FRANC</b>	<b>403179</b>	<b>427151</b>	<b>459575</b>	<b>430028</b>	<b>384248</b>	<b>408183</b>

PRODUZIONE V.C. IN GERMANIA

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
MERCEDES	36633	36204	34197	41824	45153	40047
OPEL	6294	8917	10407	18817	13955	14499
VOLKSWAGEN	80560	81251	78999	89528	113489	108120
<b>TOT. GERMANI</b>	<b>123487</b>	<b>126372</b>	<b>123603</b>	<b>150169</b>	<b>172597</b>	<b>162666</b>

PRODUZIONE V.C. IN U.K.

	1987	1988	1989	1990	1991(*)	1992(*)
TOT. PROD. (*)	168925	228125	243698	230510	184005	216477
ROVER	16813	23684	26198	14710	5368	3238
FORD	101237	132833	139571	131844	122235	151316
LEYLAND DAF	13851	16412	21324	24575	22136	20090
VAUXHALL-GM	36342	29211	25724	19673	6301	14112
IBC-GM		25804	27844	29220	17633	17017
TOT. GM	36342	55015	53568	48893	23934	31129
ALTRI	682	181	3037	10488	10332	10704
<b>TOT. UK</b>	<b>168925</b>	<b>228125</b>	<b>243698</b>	<b>230510</b>	<b>184005</b>	<b>216477</b>

(\*) Comprende 4x4

PRODUZIONE V.C. SPAGNA

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
TOT. PROD.	234978	290295	327061	297494	233546	251581
FASA-RENAULT	74822	85635	88465	70696	50639	54744
GM	3644	7083	9777	9518	9878	12012
NISSAN IBERIC.	40361	55342	56643	52172	47921	56633
CITROEN	75244	87696	96745	108319	82279	85841
PEUGEOT	4314	1831	1539	1448	2247	2552
TOT. PSA	79558	89527	98284	109767	84526	88393
SEAT-WOLKWAGE.	19970	26888	41234	38046	24386	26667
IVECO-PEGASO					0	4551
ALTRI	16623	25820	32658	17295	16196	8581
<b>TOT. SPAGNA</b>	<b>234978</b>	<b>290295</b>	<b>327061</b>	<b>297494</b>	<b>233546</b>	<b>251581</b>

PRODUZIONE V.C. IN BELGIO

	1989	1990	1991	1992
FORD WERKE	58026	73042	83677	74530
TOT. PROD.	58026	73042	83677	74530



PRODUZIONE V.C. IN EUROPA OCC. (DIVISIONE PER PAESE PRODUTTORE)  
 (FONTE ANFIA '92)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
ITALIA	157219	178390	199640	203602	195626	166258
GERMANIA	123487	126372	123603	150169	172597	162666
FRANCIA	403179	427151	459575	430028	384248	408183
UK	168925	228125	243698	230510	184005	216477
SPAGNA	234978	290295	327061	297494	233546	251581
BELGIO	58026	72233	72942	73042	83677	74530
TOT. EUROPA O.	1145814	1322566	1426519	1384845	1253699	1279695

PRODUZIONE V.C. IN EUROPA OCC. (DIVISIONE PER GRUPPI INDUSTRIALI)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
FORD	159263	205066	212513	204886	205912	225846
FIAT-IVECO	110282	119193	131324	136478	130226	114958
WOLKSWAGEN	100530	108139	120233	127574	137875	134787
RENAULT	314083	334305	359362	326026	290514	333173
GM	46280	71015	73752	77228	47767	57640
PSA	290413	327205	355278	351589	294299	273998
MERCEDES	36633	36204	34197	41824	45153	40047
ALTRI(*)	88330	121439	139860	119240	101953	99246

TOT. 1145814 1322566 1426519 1384845 1253699 1279695

(\*) Comprendono fra gli altri ROVER, LEYLAND-DAF, NISSAN

PRODUZIONE DI VEICOLI COMMERCIALI LEGGERI IN EUROPA OCC.

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
FRANCIA	347*599	386*385	403*179	427*151	459*575	430*028	384*248	408*183
U.K.	195*475	175*825	168*925	288*125	243*698	230*510	184*005	216*477
GERMANIA	147*543	151*616	123*487	126*372	123*603	150*169	172*597	162*666
ITALIA	125*206	136*230	157*219	178*390	199*640	203*602	195*627	166*258
SPAGNA	140*911	193*535	234*978	290*295	327*061	297*494	233*546	251*581
BELGIO	42*788	51*233	58*053	72*248	72*942	73*042	83*677	74*530
TOTALE	999*522	1*094*824	1*145*841	1*382*581	1*426*519	1*384*845	1*253*700	1*279*695

PRODUZIONE V.C. IN EUROPA OCC. (DIVISIONE PER GRUPPI INDUSTRIALI)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
RENAULT	314083	334305	359362	326026	290514	333173
PSA	290413	327205	355278	351589	294299	273998
FORD	159263	205066	212513	204886	205912	225846
VOLKSWAGEN	100530	108139	120233	127574	137875	134787
FIAT-IVECO	110282	119193	131324	136478	130226	114958
GM	46280	71015	73752	77228	47767	57640
MERCEDES	36633	36204	34197	41824	45153	40047
ALTRI(*)	88330	121439	139860	119240	101953	99246
TOT.	1145814	1322566	1426519	1384845	1253699	1279695

(\*) Comprendono fra gli altri ROVER, LEYLAND-DAF, NISSAN

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
0						
RENAULT	314083	334305	359362	326026	290514	333173
PSA	290413	327205	355278	351589	294299	273998
FORD	159263	205066	212513	204886	205912	225846
WOLKWAGEN	100530	108139	120233	127574	137875	134787
FIAT-IVECO	110282	119193	131324	136478	130226	114958
GM	46280	71015	73752	77228	47767	57640
MERCEDES	36633	36204	34197	41824	45153	40047
ALTRI(*)	88330	121439	139860	119240	101953	99246

## **FONTI**

**Interviste:** Dott. Tomassi, FIAT AUTO  
Dott. Flisi, PEUGEOT ITALIA  
Dott. La Torre, "TCD. Il delivery trasporto commerciale e distribuzione"  
Ing. Giordano, CSST-Napoli

Concessionari      FIAT AUTO, Ercolano  
FIAT AUTO, , Salerno  
FORD, Torre del Greco  
RENAULT, Torre del Greco  
VOLKSWAGEN, Torre del Greco  
PIAGGIO, Salerno

**Stampa periodica (1991-1993):** Sole 24 Ore  
Financial Times  
Tuttotrasporti  
Il Mondo  
Mondo Economico  
Purchasing

**Libri:** A. Rushion e J. Oxley, *Manuale di logistica industriale*, Milano 1993  
G. Volpato, *Commercializzare l'automobile*, Padova 1989  
J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos, *La macchina che ha cambiato il mondo*,  
Milano 1991

**Altre fonti:** ANFIA, *Automobile in cifre*, Torino 1989, 1992, 1993  
DRI/McGraw-Hill, *European trucks forecast report*, novembre 1993 (passim)  
G. Boschetti (C.E.O. IVECO), *Conferenza stampa del 5 maggio 1993*