

## **Bousquet (Renault Italia): “Un futuro per i Dealer se capiranno l’importanza della catena del valore”**

Tavola Rotonda con Jacques Bousquet, Presidente e Direttore Generale di Renault Italia in occasione della consegna del Trofeo InterAutoNews Top Manager Italia 2010.

***Una sala del chiostro del Bramante, a Roma, ha ospitato la tavola rotonda e la successiva premiazione di Jacques Bousquet, Presidente e Direttore Generale di Renault Italia, eletto InterAutoNews Top Manager Italia 2010 dalla giuria composta dai giornalisti che scrivono o hanno scritto per i nostri periodici. All’evento hanno presenziato anche i componenti del gruppo dirigente di Renault Italia, con i quali Bousquet ha voluto condividere il premio. Ha aperto la tavola rotonda, come sempre il Direttore del nostro mensile.***

Buongiorno a tutti gli amici. Come avrete notato, invece di una abbiamo tantissime tavole rotonde, però il concetto resta il nostro solito: totale libertà di domande, totale libertà anche uscendo dal perimetro italiano, perché Jacques Bousquet è sicuramente in grado di rispondere a qualsiasi domanda inerente Renault. Io, come al solito, evito lunghi discorsi iniziali, non voglio rubarvi tempo. Ricordo che il nostro gruppo di lavoro ha premiato moltissimi manager di grande livello, quindi abbiamo continuato a dare una dimensione importante al nostro Albo d’Oro con Jacques Bousquet.

**La prima domanda come sempre la faccio io. Tocchiamo subito un nervo un po’ scoperto, negli ultimi tre giorni di febbraio sono state immatricolate 57 mila macchine, e la nostra mania, la mania di InterAutoNews è di andare a frugare in quella particolare area di mercato, 57 mila macchine significa il 35,4% di tutte le macchine immatricolate nel mese. Renault su 7.600 targhe ne ha fatte 2.200 nello stesso periodo, più o meno il 29,2%. Non siete ai livelli di quelle case che hanno drogato, diciamo pure, il mercato ma stavolta non siete neanche fra i più virtuosi in senso assoluto. Cosa sta succedendo? Avete ceduto al bisogno di garantirvi una quota di mercato o cos’altro?**

“Questa è una domanda molto operativa. Buongiorno a tutti, prima di cominciare vorrei soltanto sottolineare che naturalmente avete premiato un’azienda al di là di una persona, è per questo che ho tenuto ad avere la presenza del nostro comitato di direzione che vorrei presentarvi, perché siamo tutti insieme, passiamo molto tempo insieme, ma anche in momenti privilegiati così ho tenuto ad avere qui tutto il CD. Vorrei presentarvi in ordine Fabrizio Piastra, direttore Qualità e Servizio; Vincenzo Capretto, direttore Sviluppo Rete e Responsabile del Marchio Dacia, Richard Bouligny, cosiddetto Riccardo, capo del nostro ente finanziario Patrick Froidefond, il nostro direttore finanziario, Pascal Pozzoli, direttore vendita, poi abbiamo Nino Colicino direttore vendite Flotte aziende, Luciano Ciabatti, direttore marketing, Luigi Falasco, Direttore IT e progetti. E naturalmente abbiamo la comunicazione con la direzione di Andrea Baracco che conoscete bene.

Ora passiamo alla risposta. E’ piuttosto strutturale in Italia e dappertutto in Europa il fatto che nella parte finale ultime del mese si targano più vetture che nella parte iniziale del mese. E’ strutturale, come diceva uno dei miei primi capi: vedrai che il problema numero uno del nostro mestiere è che ogni anno ci sono 12 mesi, quindi ogni anno dodici fine mese, dunque sempre questa necessità di gestire il mestiere in dodici pezzi di un mese, dove si devono chiudere i risultati in termini di volumi, di fatturato.

Ci sono altri fattori, poi. Ciascuno fa quel che deve alla fine le spinte ci sono e spesso sono piuttosto significative in un mercato europeo che è saturato da anni, e quando tu devi comunque fare i tuoi risultati, dai questa spinta sull’ultima settimana.

Per quello che ci riguarda, abbiamo piuttosto una strategia di ricerca di una certa qualità nei nostri risultati; siamo piuttosto ben equilibrati su tutti i canali del business, privati, aziende, noleggio. L’unico canale nel quale non partecipiamo, anche se questo è molto attivo e aiuta molto alla fine del mese è il canale cosiddetto veicolo costruttori. E’ per questo che noi siamo sempre sotto la media della percentuale di fine mese. Al contrario, magari, una proposta che posso fare, magari dovreste anche guardare cosa succede la prima settimana del mese”.

**Posso confermare che in marzo usciremo con le quote della prima settimana del mese.**

“Noi come gruppo, alla fine dell’anno 2008, nel momento più terribile della crisi, abbiamo deciso di organizzarsi per produrre esattamente e non di più di ciò che pensavamo di vendere. Siamo così usciti da quella che si chiama eccesso di capacità produttiva, che alla fine vuol dire che se produci più vetture di ciò che il mercato può assorbire aumenti la pressione sugli stock dei concessionari. E sappiamo cosa questo comporta: oneri finanziari, pressione sullo stock, azioni tattiche disperate per smaltire lo stock ecc. ecc. Quindi dalla fine del 2008 abbiamo di allineare la produzione con i livelli di pianificazione che era piuttosto bassa perché tutti noi per il 2009 abbiamo fatto previsioni piuttosto conservative per non avere rischi e perché non si sapeva bene dove saremmo andati. Nei fatti è andata meglio del previsto, perché nel 2009 ci sono stati tutti i programmi di incentivazione un po’ dappertutto nel mondo. Infatti il paradosso è stato che nel 2009 diversi gruppi e noi in particolare abbiamo di nuovo registrato più vendite che capacità produttiva. Dopo di che è arrivato il 2010 e si è stabilizzata la domanda generale, particolarmente in Europa. Però la strategia del gruppo non è cambiata. Avremmo potuto dire: alè, produciamo tanto poi vedremo. Che era l’approccio classico dei costruttori fino a poco tempo fa. Noi abbiamo deciso di no, abbiamo deciso di rimanere con una capacità produttiva allineata alla previsione commerciale, che è positivo, ha tanti lati positivi, anche un lato negativo: ogni tanto abbiamo difficoltà per prevedere esattamente il mix. Quest’anno vediamo che anche se il mercato è basso, troppo basso, il mix è più ricco, probabilmente abbiamo esaurito tutte le potenzialità del segmento A e B, però il segmento C e i segmenti elitari stanno piuttosto bene, magari non l’abbiamo anticipato esattamente così, pensato che ci sarebbe un impatto un po’ uguale su tutti i segmenti. Noi riceviamo le vetture in flusso teso, che purtroppo non è mai un flusso dove ricevi per definizione il 5% del tuo volume mensile ogni giorno. Abbiamo un buon impatto sul mercato ancora oggi, valiamo tranquillamente un 7% del mercato, però lo facciamo con un mix molto pulito, molto corretto, con di nuovo degli stock concessionari a livelli ottimi, non alto, ma neanche troppo basso. Infatti dipendiamo molto per materializzare i volumi e la quota di mercato degli arrivi ogni giorno, visto che siamo in flusso teso, è per questo che in certi momenti ci sono un po’ di difficoltà. Non ci sono stati cambiamenti di strategia. Noi vendiamo bene, con un buon mix, mix canale, mix modello, mix tra Renault e Dacia, tra vetture e veicoli commerciali e le vetture arrivano esattamente in linea con le vendite.

Non dimentichiamo che in tutto questo discorso c’è anche il concessionario, che oggi è un po’ al limite delle sue capacità, il volume è basso, il fatturato è difficile da realizzare ogni mese, non può permettersi di avere delle masse enormi di stock che costano, che creano problemi di mix, che creano crisi. Se noi costruttori non facciamo attenzione a tutto questo, li mettiamo in crisi facilmente. In due mesi possiamo metterli in crisi con un eccesso di stock e facciamo saltare tutte le belle cose che possiamo raccontare. Quindi noi ci prendiamo molto cura di questo aspetto. Troverete più facilmente il concessionario Renault che dirà: “se avessi un po’ più di stock sarebbe meglio” piuttosto che il concessionario che dice “io ho troppa roba per le capacità del mercato”. Sono stato un po’ lungo su questo aspetto ma è un aspetto molto concreto, che fa parte delle strategie di un’azienda, se questa azienda vuol ragionare in modo concreto al di là delle strategie, dei concetti, bisogna essere molto più concreti oggi, la strategia devi costruirla sulla base di ciò che si può fare sul terreno altrimenti nulla funziona”.

**Parto dalla coda: i concorrenti europei accusano Renault di essere stata la casa che, a partire dal 2009, ha scatenato la guerra dei prezzi, e fanno notare una serie di fatti che a me sembrano difficilmente contestabili. Intanto Renault è la casa europea che, a parte Opel, perché è difficile considerare Opel una filiale, ha guadagnato di meno l’anno scorso, se non sbaglio l’operativo dell’automotive operation è 360 milioni di euro che è molto poco per una casa che ha venduto più di due milioni di macchine, ed è comunque il più basso di tutti i costruttori europei, e soprattutto rispetto al passato è cambiato completamente l’approccio col governo. Oggi venite convocati all’Eliseo a prendere la linea dal governo. Una linea che impone di aumentare e di mantenere l’occupazione in Francia a qualunque costo, anche di riallocare in Francia delle produzioni che prima stavano fuori dal Paese per ragioni di costi. Quello che lei dice è l’opposto di quello che noi abbiamo visto sul mercato, lei può avere anche ragione, però mi deve spiegare una cosa: se Renault in Europa, da due anni, ha abbandonato lo stock push ed è passata, come lei dice, al market pull, perché guadagna meno degli altri?**

“Ci sono diversi elementi nella sua domanda. Non siamo passati dal push al pull, perché questo non esiste, questa è la teoria, mi ricordo di quando ero giovane, si parlava di push e di pull, l’azienda doveva essere per definizione push o pull, io ho sempre visto le aziende fare un mix di entrambi, perché non è che lo puoi decidere semplicemente. Magari gli unici che erano pull erano gli elitari, a parte una cosa che

ho visto nascere purtroppo durante il mio passaggio alla Daimler, in Italia anche per diversi motivi si è trovati a essere parzialmente push. Quindi è sempre un misto di entrambe le cose. Su ciò che ha detto all'inizio non mi risulta che la Renault sia stata considerata come l'azienda che ha scatenato la guerra dei prezzi. La guerra dei prezzi c'è da trenta anni, almeno in Europa non si può certo dire che la guerra dei prezzi c'è dall'anno scorso. E' una competitività feroce, un cliente su ogni segmento ha una scelta fra 20 e 45 modelli diversi, quindi per definizione c'è grande competitività/aggressività. Di nuovo non vedo la Renault far parte almeno dei brand più aggressivi del mercato in Europa perché non ne ha avuto bisogno, non ne ha avuto bisogno nel 2009-2010, per due motivi: 1) perché tutta la parte di business, rottamazione/incentivi, è stata positiva per i marchi come i nostri, tutti i generalisti hanno tratto buoni risultati un po' dappertutto. Poi noi abbiamo la Dacia, che è stata una risposta naturale con un business model dove non c'è guerra di prezzi perché non ci sono sconti, abbiamo avuto la Dacia che ha portato una parte della risposta al mercato. E l'altra parte del discorso che dicevo prima, quindi un'azienda che si è organizzata per non avere eccessi di stock a spingere sul mercato, anzi. E l'altra cosa che noi abbiamo avuto di nuovo un fattore favorevole è che in questi anni qua, fine 2008 e tutto l'anno 2009, il rinnovo di tutta la famiglia Megane Scenic, che ci ha aiutato molto ad avere un'offerta competitiva, senza avere bisogno di essere eccessivi sul discorso degli incentivi, degli sconti eccetera.

Quindi abbiamo avuto un numero di fattori che ci hanno messo dalla parte dei costruttori che hanno potuto lavorare abbastanza normalmente in un mercato che non era per niente normale. Queste sono le cose che può raccontare un costruttore a un altro, dopo di che ci sono le cose fattuali, che è il posizionamento prezzi sul mercato, cosa che seguono tutte le squadre marketing, tutti i costruttori, tutti i concessionari, tutti i giornalisti. Non mi risulta che un prodotto Renault oggi in termini di posizionamento prezzo al netto dell'equipaggiamento sia decisamente più aggressivo dei concorrenti vicini, quindi anche generalisti, e particolarmente sugli ultimi due anni, non è che noi abbiamo recuperato, perché questo alla fine diventa un fatto, la competitività reale di un prodotto si misura adesso, e non è un caso che la Renault abbia recuperato sugli ultimi due anni tot punti di competitività, in questo caso se fosse stato il caso che noi siamo i più aggressivi avremmo dovuto recuperare 4-5 punti. Non è così, non abbiamo recuperato niente, perché, di questo ne possiamo parlare, io vedo che sui segmenti come il B, il C, il segmento monovolumi compatti, siamo tutti più o meno allo stesso livello, chi con un equipaggiamento in più, chi con uno in meno, chi una differenza di prezzo di alcune centinaia o decine di euro di differenza, ma non di più. Sarebbe molto facile identificare zone del business dove altri costruttori sono più che aggressivi. A me queste cose non interessano perché io ho il più grande rispetto per tutti coloro che come me sono sul mercato e devono portare a casa un risultato, devono far vivere i concessionari, con i prodotti che hanno a disposizione. Se uno conquista un canale aziende in un paese con degli sconti che per definizione generano una perdita sulle macchine, avrà un motivo per farlo; se uno decide di conquistare il mercato veicoli commerciali cominciando a regalare sconti che sono vicini a quelli che si danno sui camion lo fa per un buon motivo. Quindi è un po' facile dire a qualcuno "tu sei più aggressivo di me, stai rovinando il mercato". Il mercato è rovinato da anni, adesso sono trent'anni che io sono su questo mercato, soprattutto in Europa ma anche in altre parti del mondo, bisogna affrontare il fatto che la battaglia del fatturato l'abbiamo persa noi come costruttori, sono anni che tutto ciò che aggiungiamo sui prodotti in termini di sicurezza, di emissioni, tecnologia eccetera, non riusciamo più a farlo pagare ai clienti. Io mi ricordo quando è cominciata la faccenda dell'ABS e dell'airbag, io ero da un costruttore che era tra i primi ad avere queste tecnologie, e aveva un vantaggio prodotto significativo, si parlava di sicurezza, non si parlava di sconti e altre cose, e velocemente si è capito che un cliente pensava: "se mi metti l'airbag e questo ABS sulla vettura, l'apprezzo, lo ritengo geniale perché protegge me, la mia famiglia, va benissimo, però pagare di più per questa tecnologia no, non lo faccio, perché ci sono altre scelte che mi permettono di non dover pagare queste cose". E poi è andata avanti così: i motori più potenti, motori meno inquinanti, più sicurezza, più elettronica di bordo, eccetera, non siamo più riusciti a far pagare il contenuto del prodotto. Sono quindici anni che è così. Concretamente si vede. Parlavamo di posizionamento prezzi, siamo tutti più o meno allo stesso livello. Siamo costretti a fare lavorare i concessionari con margini lordi su ogni vettura venduta al minimo. Questa battaglia l'abbiamo persa, e non vedo nessun costruttore sinceramente che sia decisamente più virtuoso o più aggressivo rispetto alla media. Faccio un esempio: se un cliente oggi in Italia sta comprando una vettura del segmento B, una Clio, una Punto l'offerta è a novemila euro e qualcosa, con il contenuto più o meno lo stesso, tutte Euro5 e non vedo nessuno che ha mille euro in più o mille euro in meno, siamo tutti lì. Questa rimane la forza del marketing del nostro mestiere, che fortunatamente rimane un'arma vincente. Marketing vuol dire mettere in contatto un cliente con un'offerta prodotto, con un sistema di comunicazione e un

concessionario. Il marketing riesce a valorizzare un vantaggio o un altro, per un periodo di alcuni giorni o settimane, però la differenza si fa qui. Non vedo nessuno essere veramente tanto più aggressivo degli altri, e non conterei la Renault per niente su queste cose qua. E di nuovo, per chiudere sulla faccenda, non dimentichiamo che noi oggi abbiamo veramente un vantaggio competitivo serio, che è la Dacia. Noi con una Sandero possiamo proporre qualcosa che nessuno ha, non ci sono sconti, non ci sono incentivi, non vendiamo ad aziende, questo ci permette, su una fascia che oggi è un punto del mercato italiano, un punto può sembrare poco, è molto, sappiamo bene tutti noi che lo 0,1 in più o in meno può significare una vittoria o una sconfitta, quindi avere un punto in un mercato che si fa senza partecipare a questa guerra dei prezzi è un vantaggio molto forte.. E' a questo punto che interviene la seconda parte dell'equazione, ho detto abbiamo perso la battaglia del fatturato, siamo tutti più o meno a un livello uguale. Bene, la vera battaglia è al livello inferiore: sono i costi del prodotto. E' lì oggi che si vince veramente la guerra della redditività. Ci sono due battaglie: fatturato e costo del prodotto. Fatturato, ripeto, più o meno siamo tutti ad incassare la stessa cifra per vettura in media, però a livello del costo del prodotto lì c'è una battaglia che va avanti, dove lì puoi recuperare 100, 200, 300, 500 euro a vettura, che alla fine su tre milioni di vetture ti fa la differenza tra un utile di un miliardo o di tre miliardi, cosa che non vede il cliente naturalmente, che vediamo solo noi quando lavoriamo ogni giorno. E questa è una battaglia che vede impegnati tutti i costruttori con le alleanze, le associazioni, con le piattaforme in comune, con gli acquisti in comune, per riuscire ad abbassare i costi ed avere un margine lordo unitario più alto.

Chi incassa al momento i risultati di una politica di questo genere e che sembra fare gli utili più alti degli altri in proporzione? Il Gruppo Volkswagen, mi sembra. Da quanto tempo loro stanno lavorando sul secondo livello, la seconda battaglia sui costi con le piattaforme comuni, parti in comune eccetera? E' un'azienda che è diventata molto concreta, ma che va anche nella battaglia del volume, va anche alla battaglia dei prezzi, però sono molti forti sulla seconda battaglia, quella dei costi. Quindi se il discorso collega i risultati economici della Renault o di un altro costruttore, con la prima battaglia, quella del fatturato, è un discorso sbagliato, perché siamo tutti più o meno lì, bisogna piuttosto guardare la seconda battaglia. La domanda giusta, dunque è: quali sono le cose che fate per riuscire ad abbassare i costi per far sì che domani 1) continuerete ad essere redditizi e 2) magari con una redditività ancora più ampia? “

### **PSA lavora in Francia, vende meno macchine di voi nel mondo e guadagna di più. Non è un esempio tedesco, è un esempio francese.**

“Io sono fortunato perché ho avuto il vantaggio di nascere in un'azienda che viveva del risultato economico del trimestre. Andava bene il trimestre, eravamo gli imperatori del mondo, perdevamo soldi o avevamo un risultato discreto, si faceva la rivoluzione. Andava bene negli anni '80 perché allora l'unico obiettivo era guadagnare di più o guadagnare più degli altri. Secondo me questo è insufficiente oggi, i risultati economici di un'azienda su un trimestre, su un anno, sono un risultato che spesso non è completamente sotto controllo della stessa azienda, siamo anche sui mercati mondiali, quindi le incognite, i fattori di squilibrio sono molti più di quanto erano nel passato. Quindi non penso che ci sia un'azienda al mondo che ha come obiettivo numero 1 di fare più utili degli altri. Non vuol dire niente. Non penso che la Peugeot abbia come obiettivo 2011 di fare più soldi della Volkswagen o la Toyota fare più soldi della Ford, perché non è una strategia di azienda. Quindi che il risultato della Renault sia un po' sopra a quelli di un altro, un po' sotto quelli della Peugeot non dice molto. Una risposta facile è di considerare che la Peugeot su un continente dove noi non ci siamo vende 150 mila macchine, con una redditività altissima, la differenza è soprattutto lì. Dopo di che se si fa il paragone della redditività dei gruppi generalisti come noi sul vecchio continente d'Europa, le differenze sono minimali. C'è chi perde, c'è chi perde poco, c'è chi guadagna un po', però le differenze non sono di un miliardo. Oggi rimanendo in Europa, avere una redditività strutturalmente positiva in Europa è una sfida colossale per tutti. Avrete notato nel piano strategico Renault 2016, abbiamo come obiettivo nel 2013 di aver generato due miliardi di cash flow in tre anni, senza aspettarsi niente dall'Europa, vogliamo soltanto (è uno degli sette assi strategici dell'azienda per i prossimi anni) tenere le posizioni che abbiamo oggi in Europa ma niente di più, crescendo fuori dell'Europa. Dubito che ci sia un gruppo che non abbia questo approccio, perché sono ben lontani i tempi dove nel piano strategico di un'azienda si poteva dire: “In Europa lanceremo 45 nuovi modelli in tre anni, e quindi raddoppieremo le quote di mercato”. Lo avete già sentito questo. Non funziona perché l'Europa è completamente saturata, con un'economia che crescerà di qualcosina ogni anno. Non c'è lo spazio per poter crescere in volumi, quindi in redditività.

Adesso la vera guerra della redditività strutturale si fa a livello mondiale e lì è diverso, lì il costruttore si muove in modo diverso. In Europa facciamo più o meno tutti le stesse cose, non vedo nessuno fare



grande differenza. Quindi su questo possiamo soltanto vedere che le differenze di redditività che ci sono già e che ci saranno a livello mondiale, si faranno a livello del mix continente, chi guadagnerà tot su ogni continente, chi avrà saputo difendere l'Europa, chi avrà saputo difendere la presenza sul mercato nazionale – e questo non è banale – perché il mercato nazionale per un costruttore generalista europeo rimane una cosa forte, se sei francese e riesci a tenere un volume, una redditività forte in Francia sei a posto più o meno in Europa, se sei tedesco se tieni il mercato tedesco sei a posto, se sei la Fiat in Italia sei a posto, eccetera. E poi ci sono tutte le vittorie che si possono incassare altrove, chi saprà sfruttare i mercati Bric, allora lì chi saprà sfruttare la Russia, chi saprà sfruttare il Brasile, chi saprà sfruttare l'India, chi saprà sfruttare la Cina, infatti è di questo che parleremo di più nei prossimi anni piuttosto di sapere chi è riuscito a beccare un punto in più o in meno di mercato in Francia. Di nuovo non mi permetto di parlare per gli altri costruttori, parlo solamente della nostra azienda. Avrete notato a livello di piano strategico della Renault, che in pratica diciamo: valiamo questo in Europa? Bene lo teniamo, perché non c'è ragione di regalarlo a qualcun altro, e andiamo a cercare la crescita nei tre dei paesi del Bric, che per noi sono Brasile, Russia e India.

**La forte instabilità politica del Mediterraneo e in parte in Medio Oriente sta spingendo all'insù il prezzo del petrolio. Lei è preoccupato o vede in questo aumento del prezzo del petrolio in qualche modo anche un'occasione per il lancio dei nuovi veicoli elettrici che Renault farà nel 2011. Questo vale per l'Italia ma anche per il resto d'Europa. E' una occasione?**

“Si può interpretare così, però noi non lo facciamo: sul discorso dell'elettrico noi non facciamo un discorso di esclusione, dicendo l'elettrico sostituirà le altre tecnologie, sarà l'arma vincente, sarà la soluzione del futuro e tutti noi guideremo una vettura elettrica fra dieci anni. Non abbiamo mai detto questo, abbiamo soltanto detto che è una tecnologia intelligente che ha tanti vantaggi, che sicuramente avrà realtà significative tra poco e che potrebbe rappresentare in Europa un 10% del mercato tra dieci anni, chi lo sa, potrebbe essere di più, molto di più dicono alcuni, molto di meno dicono altri. Ho sentito qualcuno presentare il fenomeno così: “non dimentichiamo che tra dieci anni l'80% del mercato rimarrà termico”. Che è un modo positivo di dirlo, e va bene così. Quindi no, non sfruttiamo noi l'occasione per dire: “l'avevamo detto che il prezzo del petrolio è così volatile che basta una rivoluzione da qualche parte per mettere ancora di più in luce il veicolo elettrico”. No, non sarebbe serio, sarebbe quasi manipolazione dell'informazione. Per rispondere alla prima domanda, sulla variazione del prezzo del petrolio, io appartengo a una generazione che nel '73 diceva che era la fine del mondo, poi di nuovo il 79, questa volta è la fine del mondo, soprattutto per le vetture, è finito tutto. Non è andata così, ci sono state scosse, difficoltà, però alla fine il modello della vettura motore termico basata sul petrolio rimane un modello economicamente in piedi, funziona. Poi sentivo stamattina qualcuno alla tv lo spiegava di nuovo: attenzione che non c'è una relazione diretta tra il costo del petrolio e il costo della benzina alla pompa, ci sono tante altre cose, soprattutto la variazione dollaro-euro. Quindi no, sarà sicuramente un altro momento quasi di speculazione attorno alle faccende che hanno un impatto sul costo del petrolio ma niente di più e di nuovo. Lo sviluppo del veicolo elettrico va ben oltre le semplici variazioni del prezzo del petrolio, e quindi magari delle variazioni del prezzo della benzina. Bisogna sempre ricordarsi che il pensiero unico è sbagliato, bisogna accettare che ci sia spazio per diverse soluzioni tecnologiche, spazio per accettare il fatto che anche se un giorno sembra la fine del mondo, in realtà non è mai il caso. L'abbiamo visto con l'ultima crisi. Sinceramente io ho avuto paura, qualcuno ha detto: la crisi peggiore dal 1929. Questo ti fa star male. Adesso siamo lì a dire che ci mancano le vetture. Quindi bisogna essere un po' più sereni, accettando che c'è più complessità ma alla fine non c'è mai un effetto che genera situazioni senza ritorno”.

**Quanto guadagna la sua rete in Italia? Quanti sono quelli che guadagnano, quelli in pareggio e quelli che perdono?**

“Per me una rete di concessionari non guadagna mai abbastanza. Però per rispondere alla domanda, negli ultimi anni, sicuramente una struttura che nel periodo 2005-2008 faceva parte delle reti che non hanno guadagnato abbastanza per generare il loro cash flow, per pagare investimenti che hanno fatto, perché ci vogliono sempre investimenti sui punti di vendita, sulla formazione eccetera. E' cambiato molto dal 2009. Faccio un passo indietro: nel 2008 c'era questa famosa voce che diceva che la metà dei concessionari di tutti i marchi in Italia avevano perso soldi. Sicuramente la Renault non è in questa categoria, è una cifra che non abbiamo mai veramente condiviso tra i costruttori perché non penso che ci siano tanti costruttori con la metà dei concessionari in perdita. Però il 2008 era stato un anno duro, poi è

arrivato il biennio 2009-2010, che per me sono due anni da mettere insieme. Con la rottamazione possiamo dire che il 95% dei concessionari hanno avuto un utile positivo. Senza entrare nel dettaglio dei numeri, diciamo che oltre la metà/due terzi hanno avuto una redditività corretta. Adesso che gli esperti dell'economia sono gli stessi che non hanno visto arrivare la crisi che ci dicono adesso che cosa succederà domani, leggiamo con grande interesse che in Europa non si ritornerà a dei livelli pre-crisi, quindi livelli di mercato 2006-2007, prima del 2016. Supponiamo che sia così. E' un periodo di tempo estremamente lungo e se questo vuol dire che il livello di mercato italiano nel 2011 sarà lo stesso sino al 2015, il business dell'auto in Italia avrà un problema, perché sarà troppo basso per permettere alla struttura dei concessionari così come è oggi di cavarsela bene per cinque anni. Questo è un problema. E' un problema per tutti noi, non parlo solo della Renault. Bisogna farsi la domanda giusta, quindi è necessario ridimensionare le Reti di distribuzione sì o no? bisogna non credere a questa previsione di mercato basso per cinque anni, sì o no? io ho deciso di no.

Bisogna lavorare con chi gestisce questo paese per inquadrare questo periodo per assicurare che questo business, questa parte dell'economia stia in piedi, sì o no? La risposta per me è sì, bisogna lavorare e lo facciamo tramite le nostre organizzazioni di costruttori, l'Unrae in particolare per quanto ci riguarda, per lavorare con chi governa questo paese non sul tema "dateci dei soldi perché se no avremo un brutto anno nel 2011", questo non l'ascolta più nessuno e fanno bene secondo me, il discorso è piuttosto: bene, se è così piatto l'andamento del mercato per cinque anni, con un pesante impatto sulla struttura del business dell'auto in Italia, produzione e distribuzione bisognerà proporre soluzioni intelligenti per riuscire a tenere questo settore in piedi.

Queste sono le domande che uno si deve fare. Per quanto riguarda la nostra Rete, già nel 2008 si decise un ridimensionamento anche perché, essendo usciti dal periodo di redditività bassa, si doveva fare qualcosa. Così abbiamo riorganizzato la nostra rete, questa rete che oggi vale 115 contratti di concessionari e 180 punti vendita principali, ci sembra ottimale per quanto può assorbire il mercato in Italia. Questo è un primo fatto, quindi per la dimensione della rete siamo a posto, dopo di che bisogna vedere come far sì che questa rete guadagni un livello sufficiente ogni anno per arrivare al 2016, quindi a cogliere con grande entusiasmo il mercato più alto che ci sarà. Lì le nostre analisi prospettive fanno vedere che sul 2011-12 siamo a posto, visto che abbiamo fatto questo grande lavoro sui costi di struttura di questi concessionari, è il terzo anno che facciamo questo lavoro, guidando i nostri concessionari sui nuovi costi di struttura, esattamente come hanno fatto tutte le aziende del mondo dal 2008, quindi ridurre i costi, riuscire ad essere più efficaci con una struttura più snella, questo lo abbiamo già fatto e ci mette abbastanza sereni per ottenere una redditività corretta per questa rete nel biennio 2011-12. Dopo di che stiamo lavorando sulla seconda parte del periodo per vedere come fare per non prendere rischi. Una parte possiamo farla noi, tipo non mettere pressione sui costi dello stock, sui costi che ogni tanto generiamo noi sulla formazione, sui processi, sugli investimenti, però stiamo lavorando anche molto su ciò che si chiamava in un altro secolo "la catena del valore", cioè vedere come si può aumentare il fatturato, ma soprattutto ottenendo più redditività dal business oltre il semplice fatto di vendere un pezzo di ferro, puntando su tutti i servizi: servizi finanziari, post-vendita, gestione della durata di vita del prodotto. Catena del valore non è un concetto nuovo, è stato inventato 20 anni fa, però non si è mai riusciti ad avere un grande successo perché è complicato, complicato perché il cliente non condivide l'idea di comprare tutti i servizi dallo stesso fornitore, che è il suo concessionario che gli ha venduto la macchina. gli piace, e ha ragione, di vedere in giro cosa c'è di disponibile da parte degli altri fornitori. L'altra cosa è che per definizione un concessionario auto non è nato per fare questo, lui è nato, è diventato imprenditore auto per vendere, vetture e veicoli commerciali e assicurare la manutenzione e un certo livello di *customer satisfaction*, però fondamentalmente ci sono pochi imprenditori in questo mondo dell'auto – e vale per la Renault, vale per tutti i marchi e non vale solo per l'Italia, vale per tutto il mondo, lo garantisco – l'imprenditore auto chiaramente dice: qual è il business della mia azienda? Pochi imprenditori dicono: io sono concessionario auto, la mia missione è veramente di lavorare su tutta la catena del lavoro. Pochissimi. E soprattutto che il cuore del mio business è la vendita di auto nuove, e poi ci sono le altre cose. Noi lavoriamo molto su questo perché adesso si tratta di mantenere una certa redditività per le imprese, al di là della magra redditività che si fa adesso sul ferro, sulla vettura. Quindi lavoriamo per riuscire a far sì che i nostri concessionari capiscano l'importanza dei servizi aggiuntivi, assicurazione, gestione fedeltà del cliente e tutte queste cose. E di nuovo anche lì penso che abbiamo un certo vantaggio grazie al veicolo elettrico, dove per definizione questi clienti non compreranno soltanto una vettura, con un motore un po' strano, un po' diverso, che è elettrico. Compreranno veramente un insieme di servizi, chiamiamoli così, centrato su una vettura molto moderna, con motore elettrico.

Secondo me questi clienti ci aiuteranno a capire cosa dobbiamo dar loro come servizio: mobilità in generale, gestione di questi servizi nel tempo, veramente accompagnarli durante il tempo di utilizzo della loro macchina in modo diverso. Questo lo ribadisco e lo dico ufficialmente: la nostra strategia è di far sì che il 100% dei concessionari Renault saranno in grado di vendere veicoli elettrici, di farne l'assistenza e la manutenzione e dal momento che avremo questa capacità potremo riaprire il discorso con i nostri concessionari per dire: bene, al di là della redditività che puoi fare sulla vendita di una vettura, termica o elettrica, come possiamo riuscire a prendere una parte più sostanziale di questo valore, tutti questi servizi che comprano i clienti che hanno acquistato una vettura. Come vedete, si tratta di una risposta un po' più complessa, ma le risposte sono molto meno semplici di prima. Avrei potuto rispondere: tranquilli che nel piano strategico noi andremo dal 6% di quota di mercato in Italia all' 8, e quindi matematicamente i nostri concessionari saranno a posto. Se questo succederà bene, sarà un bonus, ma non ragioniamo così, invece ragioniamo dicendo: bene se valiamo 6% oggi, se valiamo 130 mila vetture oggi, con queste stesse 130 mila vetture, su 2,3,4,5 anni, con la redditività che dobbiamo recuperare, e come? Non si può più ragionare dicendo: basta rubare un punto di mercato a qualcuno e andrà bene. E' tutto molto più complesso, quindi le mie risposte sono sempre molto lunghe.

**Proprio su questo aspetto dell'aumento della redditività, lei ha fatto un discorso sulla rete di distribuzione della quale è soddisfatto, ha un piano ben preciso. Per risparmiare si sta lavorando solamente sulla progettazione e sulla produzione delle auto, ma per quanto riguarda la distribuzione non sta Renault pensando magari di poter vendere o distribuire le auto in maniera differente? Sto parlando di internet, di grandi centri commerciali. Credo che in Francia qualche esperimento sia stato già fatto, non so con quali risultati, però visto che il cliente entra in concessionaria molto più informato rispetto ad anni fa, potrebbe essere interessato ad acquistare una macchina senza interfacciarsi con il venditore a fronte di un buon risparmio.**

"E' giusto, anche lì la nostra generazione è fortunata perché abbiamo vissuto il passaggio dell'anno 2000, questo periodo durante il quale si pensava così, con internet che doveva rivoluzionare il mondo, e lo ha fatto per una buona parte. Si diceva: ma perché avere il "fastidio" (questa la parola che era stata utilizzata) di utilizzare una rete di distribuzione che fa delle cose che può fare internet con un clic. E' vero che ci sono stati tanti test, io ne ho vissuto uno molto concreto in un'azienda che ha detto: vediamo come si possono vendere direttamente le vetture via internet, senza utilizzare un concessionario, vediamo cosa succede. Okay. E' stato un fallimento clamoroso, il cliente non vuole questo, il cliente vuole un posto dove ci sono le vetture, c'è della gente che viene lì a parlare, a consigliare, fa un lavoro molto classico. Quindi questa tentazione c'è stata, non ha funzionato, non perché il business model era sbagliato, perché non è ciò che vuole il cliente. Anche se il paradosso è che spesso il cliente non è soddisfatto del rapporto con la concessionaria. Fra le mie esperienze, ho avuto modo, a fine anni 90, di lavorare in Paesi in via di sviluppo, quindi in Asia soprattutto, e in Europa dell'est. Era una fase di grande effervescenza, di grandi investimenti da parte dei costruttori per prepararsi al mercato auto. E la cosa che mi ha colpito ad esempio che i costruttori e gli imprenditori che avevano deciso di investire nella distribuzione auto avrebbero potuto decidere di andare su un modello completamente diverso: investire in grandi supermercati con tutti i marchi o in piattaforme internet basate chissà dove, insomma cose completamente diverse. Cosa hanno fatto? Hanno investito in reti di concessionari completamente classiche. Andate in Cina e trovate le concessionarie con 4 muri, le vetrine, gli show room, le vetture esposte, l'officina, i processi, le insegne, tutte le cose classiche che si trovano in Europa. Avrebbero potuto inventare una cosa diversa, non l'hanno fatto, hanno investito di nuovo su una rete di distribuzione classica. E perché questo? Perché è ciò che vuole il cliente. Ciò non vuol dire rimanere come eravamo 50 anni fa. Più servizi, più capacità, più professionalità sono cose che ci vogliono, però il modello rimane quello.

**Solo una precisazione, io dicevo comprando l'auto su internet ci dovrebbe essere un risparmio consistente, se il prezzo è lo stesso di una concessionaria è chiaro che uno preferisce andare ad interfacciarsi con un concessionario. Prendo esempio delle auto a emissioni zero, elettriche, se non ci sono degli incentivi il cliente dice: sì mi interessa ma io non tiro fuori un euro di più per comprare qualcosa di differente. Sto dicendo, comprare una Clio su internet risparmiando 500 euro. Secondo me una fascia di clienti, non la maggioranza, potrebbe essere interessata.**

"Attenzione, non si può ragionare dicendo al cliente: "se compri dal concessionario compri a 10 mila euro, se compri via internet compri a novemila e cinquecento", è una cosa che legalmente non si può fare. Si

possono fare delle promozioni diverse. Però adesso il risparmio diventa sempre meno perché quando su un Clio, su una Punto, su una Corsa il concessionario lavora con un margine lordo unitario del 6-7% è tutto, e lo dico tranquillamente perché troverete questa cifra in tutti i concessionari di qualsiasi marchio, vuol dire che se tolgo di mezzo il concessionario il risparmio sarà quello che ho indicato, e non è una differenza di 1000-2000 euro, perché la percezione del cliente potrebbe essere questa: se qualcuno mi toglie tutti questi livelli di intermediazione da qualche parte dovrei ottenere un risparmio enorme, ma non è questo il caso. Quindi okay, direi al cliente ti permetto di comprare la Clio al 6% di meno, però non hai più il concessionario, non c'è più. questo per risparmiare il 5%?! Il cliente non lo accetta. Quindi non vedo l'emergenza di questo modello di business e non sento neanche parlare di qualcuno che faccia dei test o che lavori su nuove iniziative. E parliamo anche di un altro business model alternativo che sono i supermercati dell'auto. Ho vissuto il breve tempo durante il quale le catene di distribuzione sognavano di aggiungere il prodotto auto alla loro offerta di prodotti e di servizi. Avevano le loro buone ragioni. Noi siamo gli specialisti del retail, quindi noi riteniamo di poter offrire tutto, saponi, cibo, ma anche servizi per auto. Nessun problema, noi possiamo farlo. Di tutto questo oggi non ne sentiamo più parlare. Perché? Perché le grandi catene di distribuzione lavorano con margini molto bassi, riescono a fare redditività sulla massa, sul volume, e sulla differenza di pagamento. Il cliente paga cash il giorno stesso e loro pagano il fornitore a 90 giorni. E' tutto un discorso così. Quindi per loro ai tempi in cui si parlava dell'auto al supermercato avere un prodotto con una marginalità del 15% era enorme. Adesso se parli a queste catene di distribuzione di vendere vetture con un 5% di margine lordo unitario non sono interessati. Secondo noi il business model di oggi basato su reti di concessionari durerà fin quando questi concessionari saranno redditizi, naturalmente, perché sono imprese indipendenti, hanno bisogno di redditività altrimenti spariscono. Va bene così, e a me che sono della vecchia scuola sta benissimo.

**Avete un business tradizionale che è quello delle auto normali, ma ora c'è anche il business delle auto elettriche. Volevo sapere come intendevate gestire le forze tra un business del presente e quello del futuro. Inoltre da Ginevra si parla della commercializzazione della Twizy, che è un quadriciclo, quindi mi pare che aprirete anche a un altro canale di business: quello dei quadricicli, iniziando con la Twizy. Nell'ambito dell'alleanza tra Renault e Nissan, in Italia come vi dividerete il mercato dell'elettrico, avendo anche delle Fluence e Leaf, che potrebbero anche andare a farsi anche un minimo di concorrenza.**

“Per quanto riguarda l'integrazione della gamma elettrica nel nostro business di ogni giorno, lo abbiamo già fatto, ed è una integrazione completa. E' una gamma che è integrata al cento per cento nel lavoro delle squadre dei direttori che sono qua: rete, marketing, vendite flotte, controlli di gestione, tutto questo. Quindi non è una gamma gestita a parte. Dopo di che, a livello della rete, che naturalmente sarà un punto di passaggio fondamentale, abbiamo fatto una scelta chiara: tutti i concessionari Renault in Europa venderanno la gamma elettrica, perché non abbiamo voluto fare un discorso elitario. Quindi a livello della rete agiremo in modo molto sistematico, di formazione, preparazione, che secondo noi sarà anche un fattore di assicurazione per il cliente. Quindi anche a livello della rete integrazione completa. Essendo molto attenti agli investimenti non chiederemo ai nostri concessionari di costruire una torre speciale per i veicoli elettrici, non abbiamo concetti fumosi, abbiamo veramente l'ambizione di integrare questa gamma con la gamma termica, sicuramente il lavoro da fare diventa più importante sul fronte dell'interfaccia con chi ha compito di sviluppare le reti di ricarica, questo è importante anche, di nuovo come fattore di assicurazione. Sappiamo oggi che il cliente reale di questa tecnologia elettrica è quello che ha la capacità di fare la ricarica lenta a casa e sul posto di lavoro. Sono pochi i clienti che aspetteranno di avere 3 milioni di colonnine di ricarica dappertutto per comprare una vettura elettrica. Però è un fattore di assicurazione, quindi mi piace sapere che a Roma ci saranno 500 colonnine perché un giorno che voglio fare un passaggio da qualche parte mi fermo e faccio la ricarica. Esattamente come tutti noi utilizziamo dieci litri di benzina al giorno però ci piace averne 70 nel serbatoio. Ci rinforzeremo un po' per avere capacità di lavorare con chi deve gestire questa parte del business model. Oggi diciamo che la squadra ZE è in giro un po' dappertutto in Italia per vedere parlamentari, giornalisti, ambientalisti, comuni, sindaci, eccetera. Siamo in 4, c'è Andrea, Gabriella, Rosa, e ci sono io. Certo, abbiamo anche una azienda da gestire, un'azienda termica da gestire, probabilmente occorrerà investire un po' in risorse per avere questa interfaccia tra il costruttore e il mondo delle infrastrutture ... E' lì che si fa la differenza, per il resto è tutto integrato. Dopo di che per la faccenda su Nissan, non è che ci dividiamo il mondo così, non lo facciamo oggi, non è che all'inizio dell'anno diciamo: noi venderemo tot Clio e la Nissan venderà tot Micra eccetera, anche se i numeri ci sono sulla carta però non funziona così. Penso che avremo un bel



vantaggio avendo in Italia, quando ci saranno i prodotti a disposizione, una gamma di 4 veicoli per la Renault e in più ci sarà la Leaf, poi sappiamo oggi che adesso corre il tempo, quindi tra meno di 3 anni avremo anche una Twingo elettrica, lì entriamo in un segmento di rilievo, in Italia. Quindi sovrapposizione e concorrenza non la vediamo per niente, sono prodotti diversi. C'è spazio per tutti".

**Nel 2013 vedremo auto elettriche in maniera consistente, è stato detto. Visto che siamo in un contesto InterAutoNews dove i numeri sono la bibbia, che numeri nel 2013 per le auto elettriche Renault?**

"Non abbiamo ancora deciso, questi volumi li decideremo quando faremo il budget 2013 cosa che avverrà a metà 2012. E' sicuro che ne potremo pianificare quante ne vogliamo, perché nel 2013 le quattro fabbriche che produrranno i quattro modelli saranno attive, quindi per Fluence in Turchia, per Kangoo Express in Francia come per Zoe, e per la Twizy in Spagna. Dare un numero è ancora un po' prematuro, anche lì bisogna capire il livello di domanda generale, mix segmento, se ci sarà un quadro di supporto normativo particolare o no e magari incentivi. Guardavo l'altro giorno: sui 15 paesi dell'Europa dell'ovest c'è solo l'Italia che non ha ma neanche qualcosina in favore dell'elettrico. All'estremo c'è la Francia o la Spagna, che hanno un piano completamente integrato di investimento sulle infrastrutture, volumi alle amministrazioni, incentivo all'acquisto ecc. ecc., però tanti paesi hanno un vantaggio sulla fiscalità, qualcosa. Da noi zero. Eppure la richiesta c'è, tante aziende ci aspettano, ci dicono: quando ci consegnerete le vostre elettriche? Sappiamo adesso che un numero di sindaci ci aspettano anche per il loro progetto elettrico, tutti gli assessori al trasporto sognano di chiudere l'accesso al centro città per il trasporto merci. Insomma, un giorno o l'altro succederà qualcosa però al momento bisogna dirlo: l'Italia è l'unico paese dove non c'è assolutamente niente di supporto per i veicoli elettrici. Diciamo che la situazione oggi è che ci sono quattro progetti di legge di cui due sono in fase di discussione all'interno delle commissioni trasporti e attività produttive, quindi la nostra ipotesi è che l'anno 2011 sia un anno di discussione, di messa a punto, e che quindi per il 2012 si possa partire con un quadro normativo a livello paese che possa favorire questo tipo di mobilità".

**Una curiosità commerciale: avete già deciso che tipo di vendita farete per l'auto elettrica? Tutta la macchina? Solo la vettura ma non le batterie? Sarà leasing, sarà noleggio? Avete già ragionato su questo aspetto?**

Sì, la decisione c'è già. Venderemo solo la macchina e vogliamo togliere completamente l'incertezza, la percezione, la difficoltà che ruota attorno alla batteria. Quindi vuol dire che venderemo una macchina e tramite un canone mensile venderemo l'utilizzo della batteria, non la batteria stessa. Insomma, il cliente compra la macchina, poi tot al mese diamo tutti i servizi che sono l'utilizzo della batteria, la manutenzione, la mobilità, eccetera. Quindi utilizzando anche il partner privilegiato che abbiamo con RCI, che gestirà tutta la parte di servizi, per il cliente di oggi, quindi, non c'è una novità. Oggi compri una Clio con motore benzina, compri la macchina poi magari compri un finanziamento, servizi diversi, hai due interlocutori: il concessionario e la RCI. Nessun altro. domani sarà uguale. Cosa cambia per me domani se compra la Zoe? Niente, compri una macchina, compri un pacchetto di servizi, che novità? .includono la gestione della batteria, e i tuoi interlocutori sono il concessionario di turno e la RCI basta, nient'altro".

**A questo punto dobbiamo immaginare però che la macchina - a parte le batterie - dovrà essere di prezzo concorrenziale con una macchina normale. Possiamo avere un'idea?**

"I prezzi li abbiamo già comunicati in modo ufficiale a livello europeo e in particolar modo per la Francia che è un po' più avanti naturalmente, però i prezzi in Italia saranno un poco diversi. Nel nostro mercato, un Kangoo Express ZE costerà nella versione base 20 mila euro, iva esclusa, poi adesso abbiamo presentato due altre versioni, c'è anche una versione lunga, quindi 20, 21, 22 mila euro iva esclusa, più un canone mensile. Questo è il costo della vettura, quindi siamo ben lontani dalle cifre di 40-50 mila euro che non so da dove vengono. Vengono da costruttori che hanno un approccio più elitario e va bene, ognuno ha il suo ruolo. Inoltre ci sarà un canone su Kangoo di 72 euro al mese, che comprende il noleggio della batteria e tutto ciò che va attorno la batteria, avremo la Fluence ZE che andrà sul mercato a 27 mila 200 euro iva inclusa, al quale si aggiunge il canone di 79 euro al mese, quindi siamo a delle cifre competitive su questo segmento qua, ci sono delle vetture termiche, senza parlare di marchi elitari, che costano più o meno questo. La buona notizia è sulla Twizy, visto che la Twizy è stato fatto per l'Italia, li saremo a 6.900 euro, magari noi non faremo tanto marketing, ma diremo settemila euro, iva inclusa, e con un canone mensile di 45 euro al mese per gestire la batteria. Non dimentichiamo una cosa

fondamentale: chi fa cento chilometri con un'auto a benzina paga oggi 7 euro senza i problemi in Libia. Con una vettura elettrica spenderò 2,5 euro, quindi risparmio 500 euro l'anno se faccio 10 mila chilometri. la manutenzione costerà un po' di meno perché il motore elettrico è un po' più semplice quindi costa di meno di manutenzione. Quindi pensiamo con questo contenuto prodotto servizi, semplicità, agevolazione del rapporto con il concessionario, e vantaggi per l'ambiente, 10% dei clienti diranno: okay sì, questo ha senso per me, privati ed aziende. Una media naturalmente. E il 90% dei clienti dirà: no, è una soluzione che non ci sta ancora per me.

Di nuovo attenzione a non percepire cose che noi non diciamo. Noi facciamo un discorso molto sereno, dicendo: ecco una tecnologia che c'è, che in termini economici ha una validità per una parte di clienti potenziali, quindi questa tecnologia: 1) può avere una validità sul mercato e 2) può valere magari un 10% tra dieci anni. Abbiamo tutto sotto il nostro controllo. Se qualcuno arriva dicendo: una delle proposte di legge va avanti in Italia, con un supporto, un bonus all'acquisto sulle vetture che inquinano di meno con una certa proporzionalità all'emissione di Co2, tipo non so, se vuoi dare duemila euro a una vettura al metano, 3.000 al GPL, 4.000 all'ibrido 5.000 all'elettrico, quindi proporzionalità all'emissione o alla non emissione di CO2, arrivi tranquillamente a dei livelli di prezzo certamente abbordabili.. Perché la nostra ambizione è di vendere l'elettrico al prezzo del diesel. In Francia lo fanno, io non posso farlo a gennaio 2012, che è l'appuntamento per il mercato italiano, non potrò vendere Kangoo elettrico al prezzo del Kangoo diesel, non lo farò, potrei anche mettere soldi miei o quelli dei concessionari, però non lo faccio. Se l'approccio del governo sarà un po' più positivo potremo anche farlo, però bisogna saperlo che dal 2012 si venderanno in Europa, in alcuni paesi, dei veicoli elettrici al prezzo di acquisto di una vettura diesel. Mica male.

**Sposto la sua riflessione nel campo dei veicoli commerciali. All'interno dell'attività di Renault Italia quanto pesa la divisione veicoli commerciali? Vorrei, se possibile, una risposta a 360 gradi, quindi vorrei sapere quanto pesa in percentuale a livello di volumi, quanto pesa a livello di fatturato, di utili non solo per voi ma anche per la rete, e anche a livello di strategie... divisione veicoli commerciali, anche alla luce dei vostri nuovi modelli, del Pasteur per esempio.**

“Chiaramente il veicolo commerciale è uno degli assi forti dell'azienda, del marchio Renault. Siamo leader in Europa, è un settore che è stato trascurato per anni da tanti costruttori, che ora stanno arrivando in modo aggressivo. Abbiamo parlato di aggressività sul mercato all'inizio e purtroppo nel segmento dei veicoli commerciali prevediamo le cose le più spaventose, in termini di incentivi e altro. Per rispondere alla sua domanda sul discorso dei 140 mila veicoli commerciali abbiamo fatto un 10% del totale, valiamo in posizione, perché di nuovo non sono un grande esperto di quote di mercato, ma valiamo il 4° posto in Italia, dopo naturalmente la Fiat e poi ci sono gli altri francesi che sono molto aggressivi .... siamo noi con la Dacia e subito avanti l'Iveco. Penso che è il posto giusto, lavoriamo molto non in termini di aggressività. Abbiamo un progetto molto strutturato di professionalizzazione di una parte della rete con un logo che abbiamo chiamato Pro+ che ha come obiettivo a breve termine, adesso ancora un anno, di avere tra 40 e 50 concessionari Renault Pro+ che sono preparati per essere esperti di distribuzione dei veicoli commerciali, sia in termini di organizzazione dell'assistenza, sia in termini di organizzazione vendita, consulenza.. Abbiamo anche lì di nuovo un discorso piuttosto strutturato di aggressività commerciale. Per rispondere all'altra parte della sua domanda, purtroppo in percentuale non è un business più redditizio delle vetture, possiamo rimpiangerlo però è così. Anni fa quello dei veicoli commerciali per un costruttore che lo gestiva bene era una che funzionava in termini di redditività. E' finita, ma per tutti i costruttori. non c'è ne è uno che è scampato a questo, non siamo ancora ai livelli spaventosi dei mezzi industriali, però oggi bisogna dirlo, si parlava di un margine lordo unitario di 6-7% su una vettura del segmento B. Bene, ogni tanto si vedono le stesse cifre sui veicoli commerciali, cosa che è assurda perché è un margine basso. Così si mette sotto pressione il concessionario perché per uno che deve vendere 150 veicoli commerciali all'anno, quando devi pagare l'esposizione dei prodotti, i vestiti, un venditore specializzato, una formazione regolare, un certo numero di infrastrutture è lavorare al limite con questo livello di margine lordo, quindi è una difficoltà per il Concessionario.. Però noi non molliamo su questo, vogliamo tenere questa posizione, la gamma c'è, siamo fra i pochi costruttori che sono riusciti anni fa a investire su un nuovo modello della categoria del Master, oggi l'investimento su veicoli di questo tipo, visto la vastità della gamma, è enorme, così il business case non gira e in più bisogna essere molto ben organizzati per includere i fornitori nel processo di sviluppo del veicolo. Noi possiamo dirlo: anni fa quando è stato deciso l'investimento sul nuovo Master che è appena uscito, la decisione fra favorevoli e contrari era 50 e 50. Visti i livelli di redditività che ci sono adesso, ci vuole un bel coraggio per investire

oggi su veicoli commerciali di questo tipo. Noi l'abbiamo fatto, da quest'anno abbiamo la gamma Master che si completa, ottenendo un bel vantaggio, perché di nuovo anche i costruttori faranno sicuramente fatica a rinnovare i loro prodotti, è una cosa che costa veramente molto. E' per questo che vedete sempre più costruttori mettersi insieme sullo sviluppo dei veicoli commerciali. Noi lo facciamo ma anche altri lo fanno, uno degli assi strategici di Renault 2016 è il controllo degli investimenti in ricerca e sviluppo, con lo sviluppo di piattaforme comuni. Abbiamo tre progetti che sono i più importanti, uno è la piattaforma comune con Daimler per fare le prossime Twingo e Smart; il secondo è la nuova piattaforma C/D che condivideremo con Nissan. Questa piattaforma raccoglierà un volume di 1.500.000 vetture all'anno, a livello mondiale tra noi e Nissan, che è una cosa forte. Altro fattore decisivo nella battaglia dei costi. E il terzo cantiere è il veicolo commerciale, visto che adesso avremo delle piattaforme veicolo commerciale che condivideremo con Nissan, con General Motors e con Daimler. Credo nel fabbisogno di veicoli commerciali elettrici, quindi siamo arrivati subito dicendo: noi avremo il Kangoo Express in versione elettrica, e in questo c'è un potenziale ovvio, posso già dire che in futuro ci saranno altri veicoli commerciali elettrici della gamma Renault".

**In Spagna recentemente, con una specie di blitz parlamentare è stata introdotta una norma che impone ai costruttori di ritirare, riacquistare, ripagare allo stesso prezzo i veicoli che dopo 60 giorni sono rimasti invenduti. Oltre a ciò c'è anche un obbligo di restituire tutti gli investimenti fatti dai concessionari per il proprio sviluppo in caso di disdetta della concessionaria. Una cosa del genere evidentemente scardina completamente il rapporto consolidato in Europa tra case e costruttori. Due parole su questa situazione, se è solo da rimuovere se deve sparire, come stanno dicendo i costruttori in Spagna e altri, i sindacati, oppure se è da valutare come una ipotesi, una tendenza di pensiero che potrebbe trovare spazio.**

"E' un caso molto isolato la faccenda della Spagna, anche sorprendente perché su argomenti di questo tipo adesso non sono più i paesi individualmente a decidere. C'è un approccio europeo, e quindi lo vediamo un po' come stranezza. I costruttori si stanno organizzando per vedere come tornare indietro, perché rompe gli equilibri che ci sono oggi a livello di normativa di distribuzione, e questo è una anomalia. In Spagna come si sa da due anni, con la crisi economica, succede di tutto, quindi non è sorprendente che sia successo in Spagna. Lo vediamo come un pensiero unico che è nato in Spagna, però che ha sorpreso tutti, perché è successa da un giorno all'altro".

**Fin qui il cammino della Dacia è stato in crescita e i numeri sono lì a confermarlo. Un paio di settimane fa sono usciti i risultati di Crash Test EuroNCAP che hanno assegnato alla Duster solamente tre stelle. Siamo nel 2011 ed è un risultato quantomeno mediocre, sorprendente che questo avvenga in seno ad un gruppo che nel 2003, quando erano pochissimi ad avere cinque stelle, aveva la stragrande maggioranza dei propri modelli, ovviamente mi riferisco a Renault, già a cinque stelle. Non teme che questo possa innescare una percezione negativa da parte del pubblico con l'equazione low cost = low safety?**

"E' giusto, sarebbe un problema se rimanesse così. Quindi non rimarrà così. Penso che oggi si capisce che low cost vuol dire un certo numero di cose, un contenuto un po' diverso, anche senza fare compromessi estremi. La cosa che possiamo dire e che la prossima generazione di prodotti Dacia, che sta comunque per arrivare tra adesso e un po' più di due anni, farà un passo avanti importante su diversi aspetti rispetto ad oggi. Vorrei parlare di sicurezza, ma anche di design. Guardando a una Logan Berlina come quelle di oggi, non penso che ritroverete vetture con questo design nella prossima generazione. Quindi la risposta è sì, il fatto delle stelle potrebbe essere un problema se rimanesse così, ma non sarà così, metteremo tutto a posto. Di nuovo è un discorso di investimenti. E' difficile per un costruttore investire su tutto, allo stesso tempo. Già immagino la domanda: ci saranno le Dacia elettriche? La risposta è: magari, però non subito perché non si può mettere tutta la tecnologia insieme. Ci saranno Renault ibride? Magari, però non subito. La tecnologia tipo lo start&stop cominceremo ad averlo quest'anno con il nuovo motore 1600 diesel. Insomma, si va avanti, Questa gamma Dacia è capita, penso che abbiamo fatto il lavoro giusto per far capire cosa è una Dacia in termini di contenuto prodotto, posizionamento prezzo, business model anche. Probabilmente una delle cose che siamo riusciti a fare meglio, in Italia in particolare ma in Europa in generale, è di non fare compromessi sul business model della Dacia, la Dacia rimane un prodotto, un contenuto, un prezzo, un certo tipo di comunicazione, un certo tipo di lavoro a livello di concessionario. Abbiamo tenuto duro, senza compromessi. E questo adesso è capito, c'è anche del lavoro da fare, non il 100% dei clienti in Europa conosce la Dacia, però il

contenuto non lo abbiamo mai toccato, e questa è una delle forze, e questo non lo toccheremo. Miglioreremo l'offerta prodotto, e alla domanda se ci saranno cinque stelle su tutte le Dacia in futuro rispondo: magari, vedremo. La Dacia non è in competizione con la Renault, viceversa è una cosa a sé. La validità del prodotto c'è, il successo pure e forse l'abbiamo anche un po' sottostimata. Per questo è solo dal 2012 che avremo una seconda fabbrica in Marocco, a Tangeri, che produrrà delle Dacia, visto che finora lavoriamo solo con un impianto in Romania, per questo che i tempi di consegna sono un po' lunghi. E' sicuramente vero con la Sandero, in particolare con la Sandero GPL ed è vero con il Durster, e questo lo metteremo a posto dall'anno prossimo quando avremo una linea di fabbricazione a Tangeri, e poi una seconda nel 2013. Non dimentichiamo che la Dacia non esiste ancora oggi nei paesi a guida di destra, tipo l'Inghilterra, ci sarà dal momento in cui saremo capaci di produrre vetture per loro, per l'Inghilterra in particolare, senza che loro prendano le vetture dell'Italia. Quindi andiamo avanti tranquillamente sulla Dacia. Io penso che nessuno di noi aveva percepito il potenziale dell'offerta Dacia che all'inizio non era nata come marchio ma come una vettura. Non penso che c'entri nulla con la crisi 2008. Le aziende di viaggio low cost non sono nate perché c'è la crisi, anzi sono nate in un periodo dove andava tutto bene. Qualcuno ha detto: si sta spostando tutto verso l'alto, quindi si sta creando una nuova fascia di mercato ed è lì dove bisogna reinventare qualcosa. Quindi la Dacia non c'entra nulla con la crisi, c'entra con un fabbisogno diverso che c'è, un po' come l'elettrico. E sicuramente rimane giusto, i costruttori avranno sempre un vantaggio a portare innovazione in un modo o nell'altro. Queste cose funzionano bene nel nostro mestiere: novità, vera novità o novità più marketing, e la Dacia è un bell'esempio. Solo una precisazione, prima di chiudere con Dacia: abbiamo già una fabbrica a Casablanca che serve però per rifornire i mercati nord-africani".

### **E invece questa di Tangeri dovrebbe produrre per l'Europa?**

"Produrrà per l'Europa e sarà una fabbrica benchmark per il sistema di produzione Renault perché sarà una fabbrica a impatto zero per quanto riguarda l'energia elettrica e con un bassissimo impatto per quanto riguarda la parte invece relativa alle acque che vengono utilizzate".

**Domanda semplice, per finire. Negli Stati Uniti c'è molta confusione sull'auto elettrica, tant'è che è venuto fuori che la marca preferita è Ford e il modello preferito è Volt. Però tutti comprano già dei piccoli attrezzi per la casa più che contare sulle infrastrutture per caricarsi la macchina elettrica, ancora prima della macchina. In questo senso lei prima ha parlato di un probabile quantitativo di clientela che non fa conto sulle infrastrutture perché pensa comunque di caricarla in casa o in posti privati. Prevedete di offrire insieme all'auto elettrica dei sistemi che rendano più facile la carica casalinga?**

"E' una buona idea. Fa parte delle riflessioni, perché l'elettrico, il progetto elettrico ZE che abbiamo ha questo di positivo: che ci permette di incontrare gente che non è dell'auto. Noi dell'auto siamo specialisti, sappiamo tutto, facciamo fatica a condividere, avere scambi con altri settori, cosa che è un grande errore. E una volta, parlando con gente che è specializzata in fornitura di energia parlavamo di chi ha il parcheggio, uno spazio condominiale o qualcosa del genere, naturalmente se ce l'hai fai parte della potenziale clientela dell'elettrico, se non ce l'hai sei fuori. I nostri interlocutori ci dicevano: bisogna ragionare in modo diverso, bisogna essere capaci di dire a un cliente che viene e dice "sono interessato a comprare una vettura elettrica, però non ho il parcheggio" piuttosto che dirgli "mannaggia", bisogna trovargli una soluzione. Esattamente ciò che ha detto lei, divenendo proattivo nel proporre soluzioni alternative. Noi dobbiamo esserne capaci. Sinceramente grazie del suggerimento perché non sapevo di questa cosa in America, dobbiamo essere proattivi nel proporre soluzioni che mettano il cliente a suo agio con tutto il contenuto del prodotto elettrico. Fa parte dell'approccio marketing, ci sarà un bel lavoro di marketing da fare su questo fattore rassicurazione. Con l'elettrico non ti voglio creare nessun fastidio, nessuna complicazione tecnologica, se no il 90% dei clienti se ne va via. Forse voi non lo avete vissuto qui in Italia ma quando è arrivato il diesel in Francia, la gente si chiedeva: "ma la compero con il motore diesel o no?" e il punto di decisione era: ma il mio benzinaio ce l'ha la pompa del gasolio o no? E spesso la risposta era no. Allora come faccio? E poi qualcuno un giorno ci ha pensato, il governo di turno ha detto: mettiamo a punto una normativa che obbligava il benzinaio entro un certo numero di mesi per avere la pompa della benzina e quella del gasolio. Poi naturalmente nessuno si è più fatto la domanda e il diesel è partito. In sostanza, bisogna anticipare ciò che può essere un freno, spesso psicologico, da parte del cliente che dirà: se ci sono tutte queste domande da farmi è troppo complicato, lascio stare.



**Possiamo aggiungere una informazione: negli Stati Uniti sta nascendo il business delle colonnine, alcune aziende elettriche hanno avviato già l'offerta della colonnina, ma la cosa non riguarda solo gli Stati Uniti, riguarda anche l'Italia. In Italia alcune compagnie elettriche stanno studiando soluzioni tecniche da offrire ai concessionari, cioè i concessionari che venderanno auto elettriche potranno vendere anche la colonnina al privato oppure alle aziende. Si parla addirittura di prezzi che vanno da 900 a 4000 euro. Queste sono cose forse da verificare meglio, però accanto all'auto elettrica sta sorgendo anche un business di questo tipo.**

“E' bene precisare che proprio il nostro modello di vendita anche dell'auto elettrica è il famoso one-step-shopping, nel senso che il cliente arriverà dal concessionario e potrà acquistare non solamente la vettura, non solamente il finanziamento, non solamente i servizi assicurativi legati alla vettura, ma avrà anche la possibilità di sottoscrivere il contratto con delle aziende elettriche, tra cui Enel e A2A, con cui abbiamo già gli accordi ma chiaramente è aperto anche ad altre, dove potrà quindi sottoscrivere il contratto per la fornitura di energia, il contratto per la collocazione nel proprio garage del wall-box o home station di ricarica, e quindi tutti quelli che saranno i servizi che le compagnie elettriche sono o saranno in grado di offrire in tal senso”.