



STRATEGIC PLAN RENAULT GROUP 2020-2025+

GROUPE RENAULT

Parigi, 14 gennaio 2021

Traduzione a cura di Diego Vanini

[Luca De Meo]

Buongiorno e benvenuti a questa presentazione!

Renaulution, questo è il nome che abbiamo scelto per il nostro piano strategico a breve, medio e lungo termine. Questo termine, ormai parte del nostro slang, è in grado di trasmettere il nostro desiderio di trasformazione, che consideriamo necessario.

Noi sappiamo che stiamo scrivendo un nuovo piano storico, che va in una nuova direzione. Un piano con numeri solidi e credibili.

Sappiamo anche che stiamo giocando una nuova partita, che richiede un profondo cambiamento della nostra organizzazione, che metta top manager e top leader nella giusta posizione, sul campo, dando loro (e ai loro team) un nuovo sistema di riconoscimento.

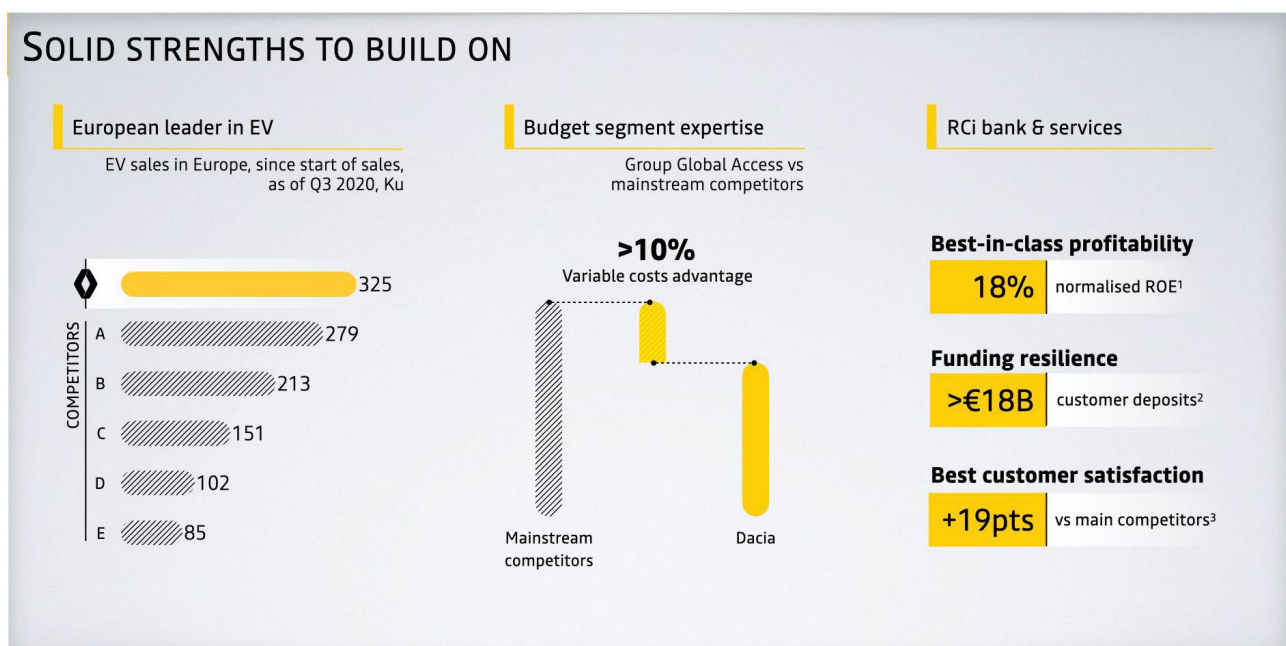
Questo è parte di quello che abbiamo fatto negli ultimi sei mesi, e questo è quello che stiamo per presentarvi nei prossimi 90/100 minuti.

Ma se volete uno slogan per quello che stiamo facendo è spostare l'obiettivo dai volumi al valore.

Mi sono preso del tempo per andare a fondo nell'organizzazione, per incontrare la gente, le persone, vedere i problemi, le sfide, ma ho anche identificato le difficoltà e cercato opportunità. Ho visitato stabilimenti, concessionarie, centri di design e di ingegneria, in Francia, in Romania, in Russia, in Spagna, in Turchia, in Marocco.

Molte situazioni e problemi diversi, ma un solo comune denominatore: l'intero sistema era sintonizzato per crescere nei volumi. Non ho mai detto che l'approccio fosse sbagliato, probabilmente era adatto 10-15 anni fa, ma ha chiaramente fallito nel recente passato.

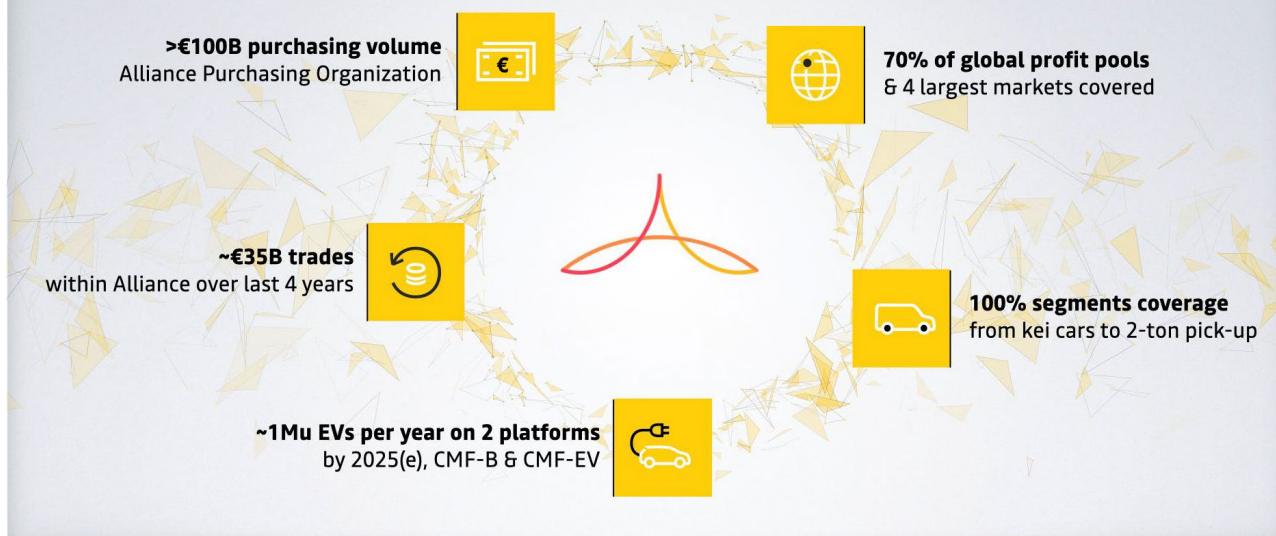
Partiamo dal celebrare le cose buone fatte nel passato.



Dieci anni fa siamo stati i primi a partire nel mercato elettrico. Questa è un'esperienza che ha un grandissimo valore. E, giusto per sottolinearlo, siamo ancora i leader per vendite in questo segmento in Europa. 20 anni fa abbiamo creduto e provato che fosse possibile e sostenibile produrre auto low-cost. Nel frattempo, abbiamo venduto oltre 14 milioni di veicoli, ovunque nel mondo. Questo è molto difficile da replicare.

Sempre anni fa abbiamo creato la nostra divisione finanziaria, e ora siamo best in class.

WITH THE ALLIANCE IN THE TOP LEAGUE



E inoltre, abbiamo il valore dell'Alleanza, che non è importante solo per le economie di scala, come qualcuno continua a ripetermi. L'Alleanza è importante specialmente per la ricchezza. La ricchezza in termini di prodotti, che va da piccoli veicoli a enormi pick-up da 2 tonnellate, e della possibilità di raggiungere virtualmente tutti i mercati del mondo.

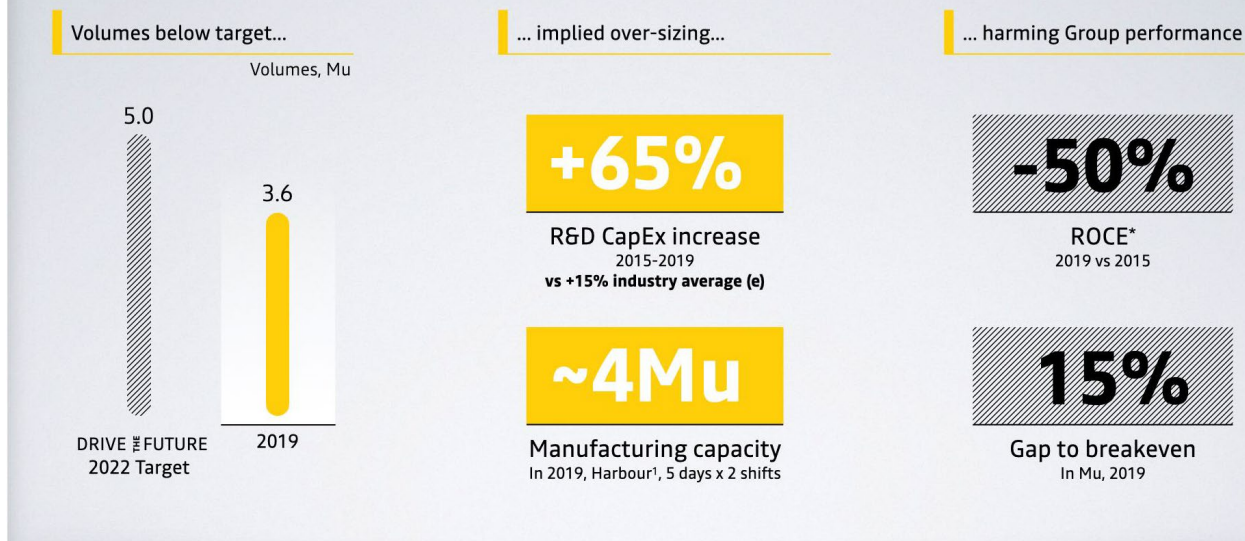
Ricchezza in termini di tecnologia, con tre team di ingegneria che ci consentono di sviluppare ogni attuale e futura tecnologia nel settore auto.

Ricchezza in termini di business, scambio di tecnologie, di piattaforme... 35 miliardi di euro generati negli scorsi 3 anni.

Dal lato negativo dell'equazione, abbiamo due variabili.

La prima, la questione dei volumi.

VOLUME STRATEGY DID NOT YIELD EXPECTED RESULTS



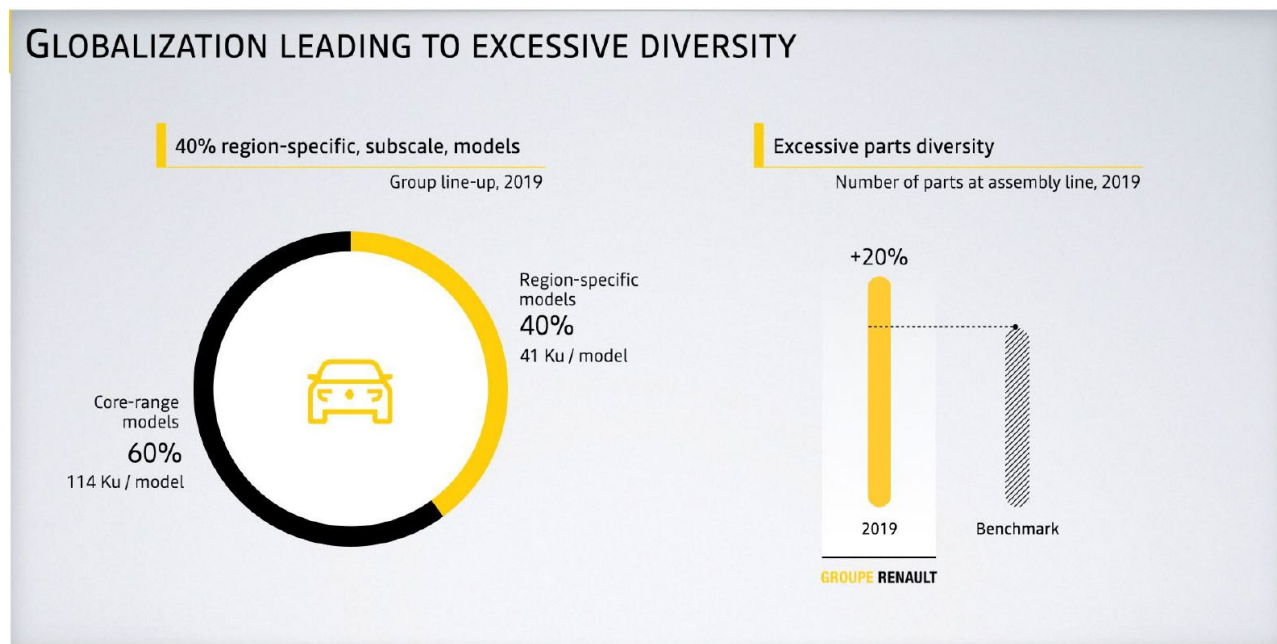
La seconda, l'irrisolto approccio ai mercati e alla gestione del portfolio. Sicuramente ricorderete che la società aveva una sola priorità: superare i cinque milioni entro il 2022 e provare ad arrivarci, costruendo un sistema capace di raggiungere questo obiettivo. In quattro anni abbiamo aumentato il nostro R&D CapEx del 65% e nel 2019 abbiamo raggiunto la produzione di 3,6 milioni di veicoli prodotti.

Il risultato è stato che nel 2019 il nostro ROCE (Return On Capital Employed) è diminuito del 50% rispetto al 2015. Tutto ciò prima del COVID.

Quindi siamo diventati più grandi, ma non migliori. Siamo anche cresciuti in termini di ampiezza a livello mondiale, ma sempre non in modo migliore. I nostri obiettivi non sono stati raggiunti. Dopo un decennio di espansione geografica, vendiamo auto in oltre 130 paesi nel mondo. L'Europa ancora concentra tre quarti dei nostri profitti. Sarete sorpresi di sapere che cinque nazioni europee generano metà dei nostri profitti. L'espansione in oltre 100 altre nazioni ha generato solo il 25% dei nostri margini.



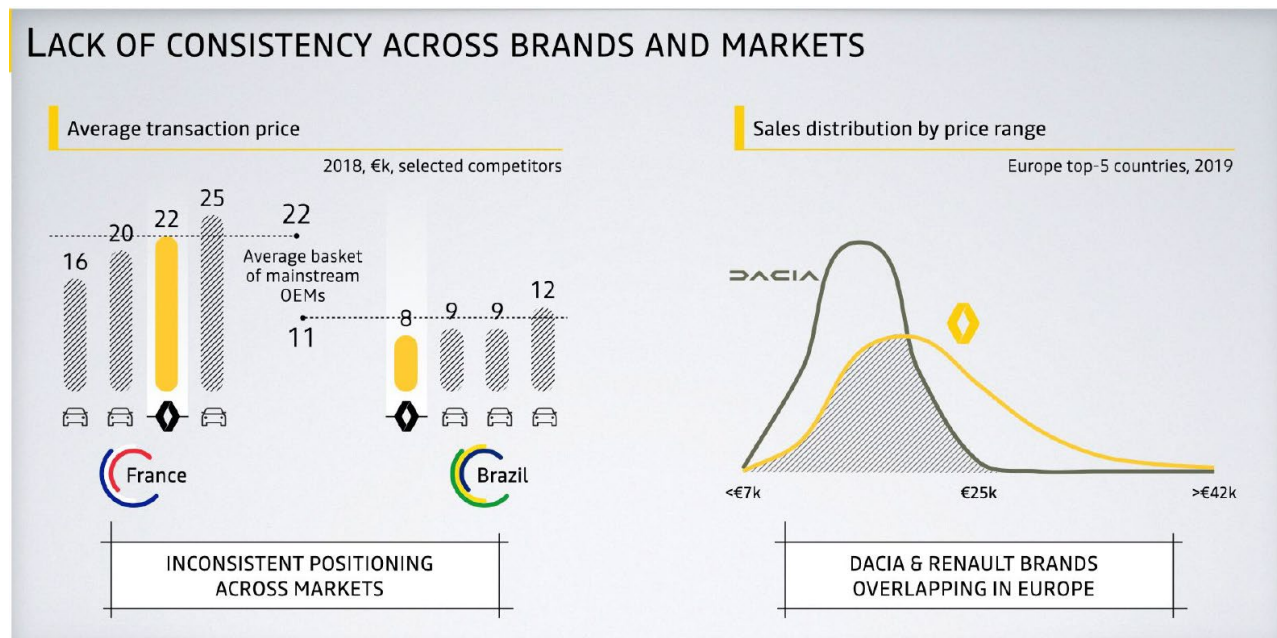
L'espansione mondiale, spesso porta a diversità di prodotto e complessità e ciò è successo anche a noi.



Ognuna delle nostre operazioni ha dei modelli con indicazioni rigide e specifiche per determinare i volumi ottimali. E noi non siamo stati particolarmente disciplinati con lo sviluppo di alcuni prodotti. Facendo il conto dei numeri, l'eccesso di diversità di parti (intesi come componenti dell'auto, N.d.T.) ha provocato un aumento del 20% rispetto al benchmark prestabilito.

Parlando della gestione del portfolio marchi, voi potete notare (v. immagine seguente) che alla fine ci siamo trovati con due marchi che vendono auto nello stesso range di prezzo. A destra notate in sintomi del "mantra dei volumi". In Europa Renault è ben posizionata, in termini di pricing, comparata con altri player simili, ma quando passiamo ad un'analisi globale, possiamo notare dati ben diversi.

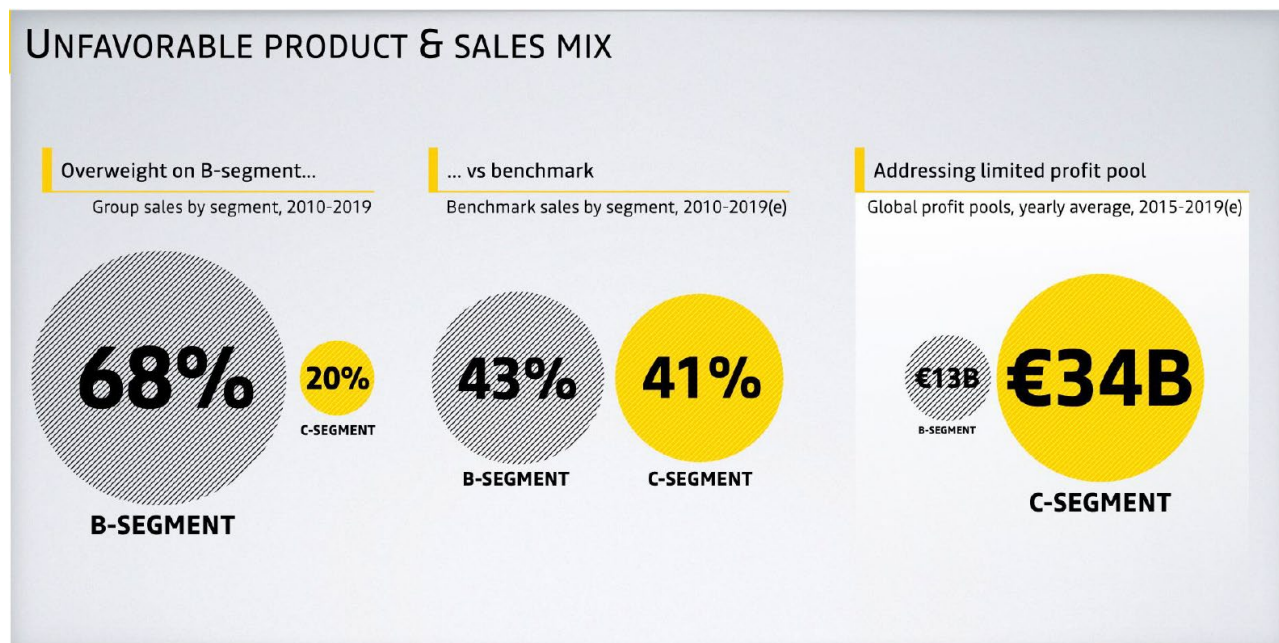
La mia esperienza è che marchi forti a livello globale hanno un posizionamento omogeneo nei vari mercati.



Ora andiamo a dare un'occhiata alle opportunità che abbiamo. Oltre due terzi delle nostre vendite sono nel segmento B, laddove però il segmento C è più di tre volte profittevole e porta un margine addizionale per auto più alto.

Quando si comparano le nostre performance degli ultimi 5 anni, metà della differenza è qui. Abbiamo perso terreno nel segmento C, nel più tradizionale mercato europeo.

Vedo che nelle perdite in questo segmento c'è una grossa perdita di opportunità, perché noi stiamo parlando di qualcosa che siamo capaci di fare, sappiamo come fare, in un segmento nel quale i nostri clienti si aspettano che noi siamo competitivi. Dobbiamo tornare a fare ciò che abbiamo fatto negli anni novanta con la famiglia di prodotti "Megane". Ma noi da allora non siamo stati più capaci di replicare questo successo.



In conclusione, la diagnosi non è semplice. Noi sappiamo però cosa dobbiamo fare e abbiamo già cominciato a farlo come team nei sei mesi appena passati: ridurre il punto di pareggio, ridurre le diversità complesse e non necessarie, attenzione ai nostri investimenti e ai non prodotti non profittevoli, sterzare la nostra attività, passando dall'attenzione alle quote di mercato ai margini.

Questo è ovviamente la prima parte del gioco.



Passiamo ora a vedere come abbiamo organizzato il lavoro e come abbiamo aggiustato le basi, le fondamenta. Voglio sottolineare come questo piano non sia una lista dei desideri. È bensì una serie di azioni che abbiamo già deciso e organizzato. E per alcuni è già in corso. Noi abbiamo tre fasi, che hanno un orizzonte che va aldilà dei classici cinque anni di un piano normale. Parte con l'intento di sopravvivere alla tempesta, arrivando a mettere la società in una forma migliore, come non mai in passato.

La prima fase è la RESURREZIONE, dal 2020 al 2023. Sarà chiaramente improntata ridurre i costi. Attualmente siamo totalmente immersi in questa fase. Tutti i nostri sforzi sono finalizzati a recuperare oggi la nostra competitività.

Ciò ci condurrà alla seconda fase, chiamata RINNOVAMENTO, dal 2023 al 2025. Qui beneficeremo di un rinnovato clima, elettrico ed elettrificato, centrato su più larghi profitti, con un portfolio di marchi differenziati.

E la terza fase è RIVOLUZIONE, dal 2025 in poi, nella quale i Costruttori tradizionali si occuperanno di nuova mobilità. Le aspettative dei clienti sono ampie e differenti, ed è probabile che diverremo un player nel mondo dei Dati, dell'energia e dei servizi. Ci dobbiamo organizzare per fare del Gruppo Renault un soggetto capofila in questa gara, esplorando già da oggi opportunità per far diventare questa società meno dipendente dai business tradizionali.

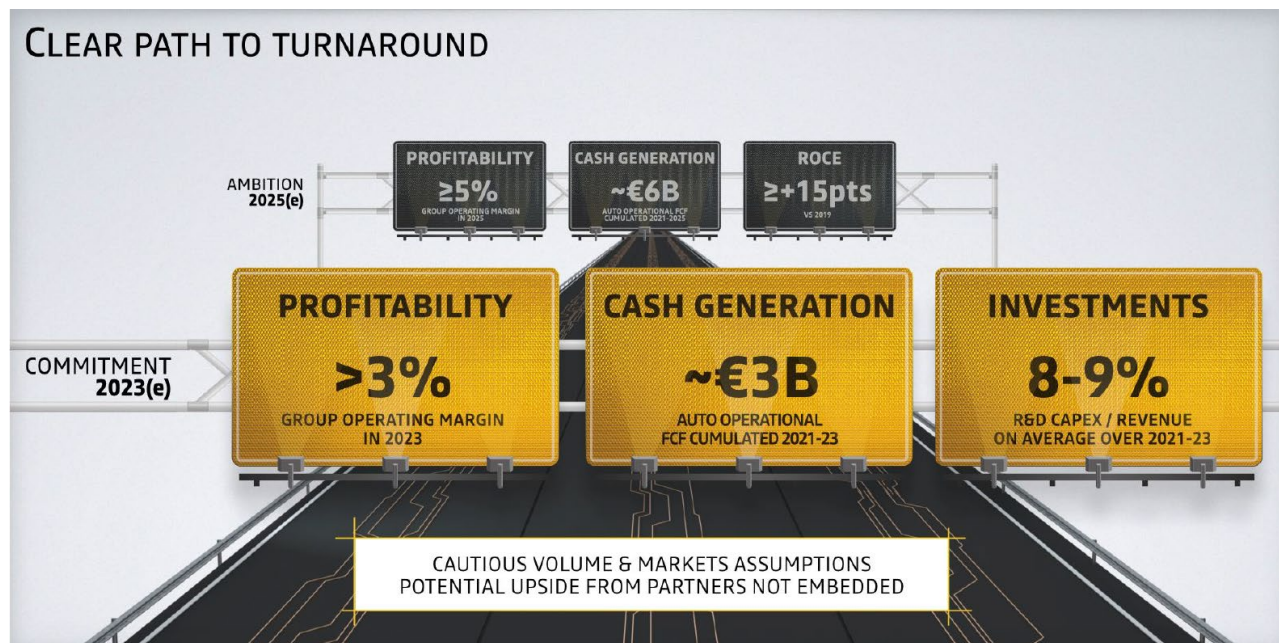
Queste fasi terminano in momenti diversi, ma è per me importante dire che per tutte e tre le fasi il lavoro è già partito da oggi.

Passo la parola a Clotilde, che ci darà altri dettagli della nostra roadmap.

[CLOTILDE DELBOS]

Nuove ambizioni richiedono davvero una nuova bussola. Infatti, abbiamo anche cambiato il modo in cui misuriamo le nostre prestazioni. Non parleremo più di quote di mercato, vendite e record di sinergie. Parleremo di profitti, di soldi, ed efficacia degli investimenti. Nella costruzione degli impianti immagineremo volumi prudenti, auspicando di tornare nel 2023 ai livelli precrisi in molti mercati emergenti e oltre il 2025 in Europa.

Qualsiasi successo eccezionale di un prodotto, qualsiasi rimbalzo imprevisto di un mercato, qualsiasi opportunità di collaborare per sinergizzare gli investimenti che potrà accadere lungo il percorso, si aggiungerà a questi numeri.



Entro il 2023, il Gruppo punta a raggiungere un margine operativo Gruppo di oltre il 3%, circa 3 miliardi di euro di *free cash flow* operativo nel Ramo Auto in cumulato (2021-23), e di ridurre gli investimenti e le spese nelle attività di R&S a circa l'8% del fatturato.

Ci arriveremo passo dopo passo, ma il nostro margine operativo ne resterà penalizzato dall'elevato livello di deprezzamento e la diminuzione della capitalizzazione.

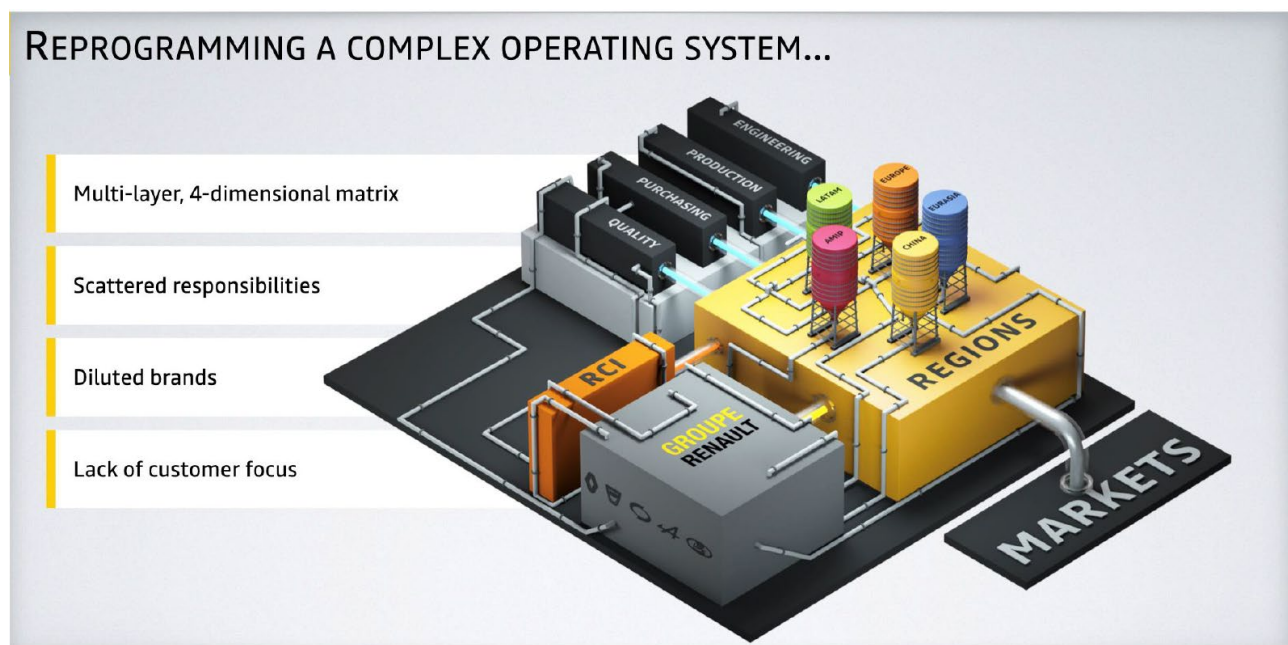
Entro il 2025, il Gruppo punta ad un margine operativo Gruppo almeno del 5%, circa 6 miliardi di euro di *free cash flow* operativo del Ramo Auto in cumulo (2021-25), e a un ROCE in aumento di almeno 15 punti rispetto al 2019.

Ora diventa fondamentale, come abbiamo concordato come squadra, essere rigorosi sulla qualità delle nostre decisioni di investimento.

Ripasso la parola a Luca.

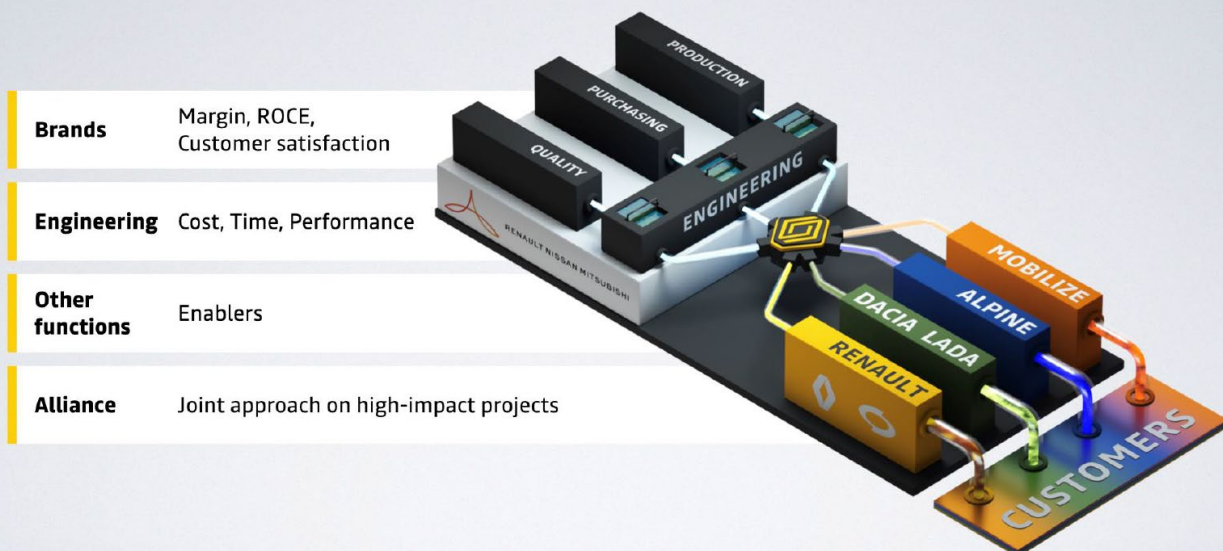
[LUCA DE MEO]

Grazie, Clotilde! Come vi dicevo all'inizio, un nuovo gioco richiede una nuova organizzazione sul campo. Questa è quella con la quale lavoravamo prima. È una matrice quadridimensionale, con molti livelli, molta gente, molte responsabilità condivise, con uno sbocco sul mercato diluito. Il tutto, finalizzato alle dimensioni e ai volumi.

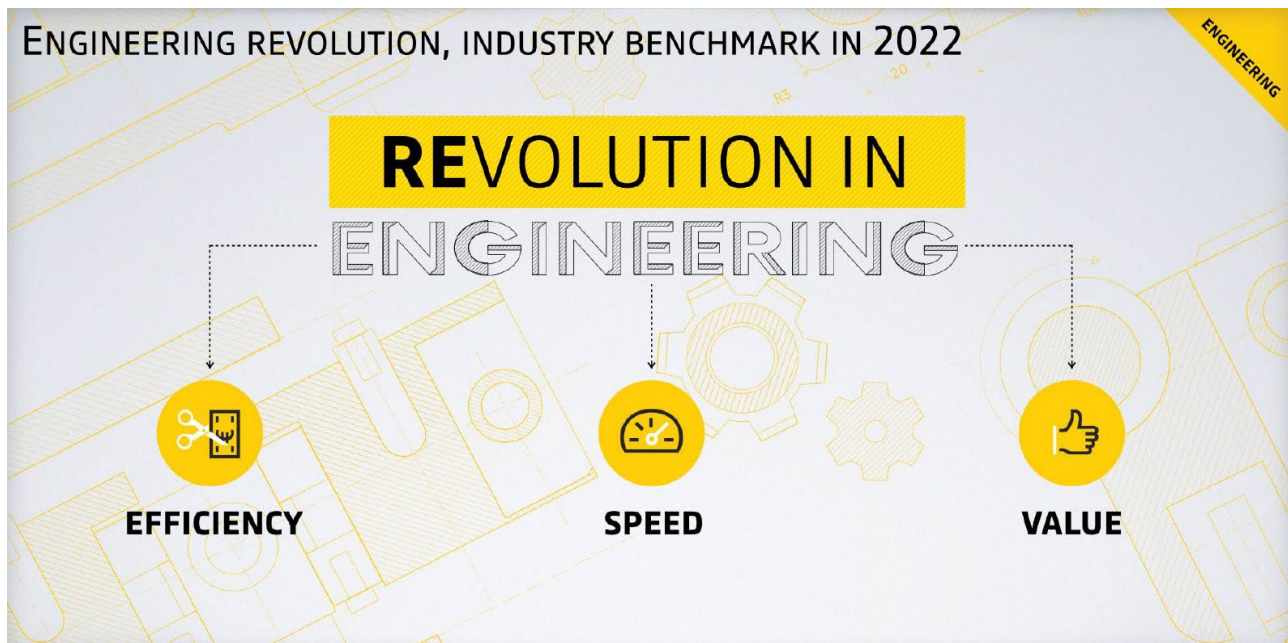


Ora diamo un'occhiata al modo in cui stiamo lavorando dal primo gennaio 2021. È più semplice, più lineare, non è una matrice, bensì un flusso. Mi piace immaginarla come un'auto a quattro ruote motrici. Le due ruote davanti, che tirano, sono i marchi. Le due dietro, che spingono, sono le differenti funzioni, prima fra tutte l'ingegneria. Tutto fortemente agganciato alla piattaforma dell'Alleanza. Nella nuova struttura i marchi sono chiaramente nel posto del guidatore. Essi sono responsabili degli utili, del rendimento del capitale investito e della soddisfazione cliente. Tirano l'organizzazione verso gli obiettivi dei clienti e dei mercati. L'ingegneria si interfaccia direttamente con i marchi ed è pienamente responsabile dei tempi, dei costi e delle performance dello sviluppo del prodotto. Ogni persona che opera in questo sistema è responsabile e assicura le connessioni tra le ruote davanti e quelle dietro, affinché possano lavorare senza scosse. Ogni pezzo è nelle mani audaci e sicure di leader esperti, credibili e appassionati. Io penso che tutti coloro che sono coinvolti ci daranno il loro supporto e svolgeranno l'enorme lavoro che abbiamo davanti.

... TO FOCUS ON VALUE CREATION



Diamo ora uno sguardo alle funzioni che daranno il loro contributo al piano. Cominciamo con l'ingegneria.



Qui Gilles Le Borgne ha dato tre priorità alla squadra: efficienza, velocità e valore per il cliente. Efficienza significa che si dovranno ridurre del 30% le spese generali e amministrative (G&A), ottimizzando l'outsourcing, la digitalizzazione e altre spese. Investiamo in nuovi strumenti, per esempio dividendo i costi dei prototipi, dividiamo in modo intelligente tra i vari centri d'ingegneria mondiali per ridurre i costi. Inoltre, riorganizziamo il processo di sviluppo dei prodotti per renderlo più veloce. Questa riorganizzazione più leggera ci consente di ridurre il tempo di sviluppo delle auto, dal concept alla produzione, di circa il 25%.

PUSHING ENGINEERING EFFICIENCY TO THE NEXT LEVEL

ENGINEERING

On track to deliver ambitious targets¹ by 2022(e)...

30%

G&A reduction

40%

Prototype cost decrease

12%

Engineering rate² optimisation

... leveraging innovative engineering



Digitized engineering



100% new projects in Agile



Early supplier engagement



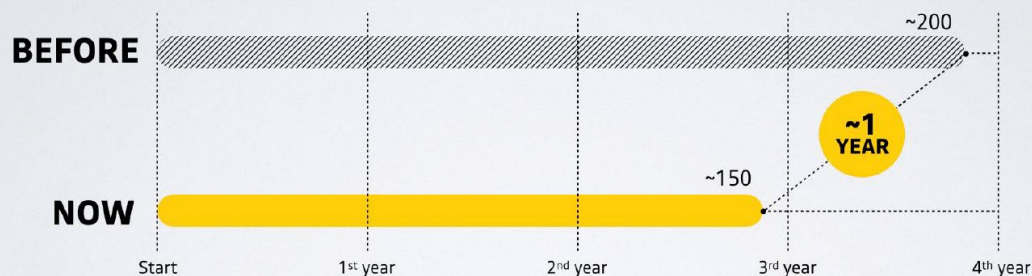
Nuovi modelli, da lanciare sulle piattaforme esistenti, da oggi arriveranno sul mercato in meno di tre anni. La riduzione della diversità è stata la nostra battaglia negli ultimi mesi. I nostri modelli saranno meno diversi, del 30%, sia per quanto riguarda le piattaforme, le motorizzazioni, così come i componenti, senza così perdere tempo sui vari mercati.

DEVELOPING CARS FASTER THAN EVER

ENGINEERING

New car on existing platform developed in <3 years...

Number of weeks



La ricchezza dell'Alleanza sulla tecnologia darà una spinta alla nostra efficienza. Siamo orgogliosi di mostrare che la strategia di prodotto che saremo in grado di produrre, cosa senza precedenti questa, l'80% dei veicoli su appena tre piattaforme dell'Alleanza. Tutto ciò sarà efficiente, flessibile e queste piattaforme sono dedicate ai veicoli elettrici, adatte a diverse motorizzazioni e in grado di coprire tutti i segmenti, da quello A a quello D.

80% OF GROUP VOLUMES ON 3 ALLIANCE PLATFORMS

ENGINEERING

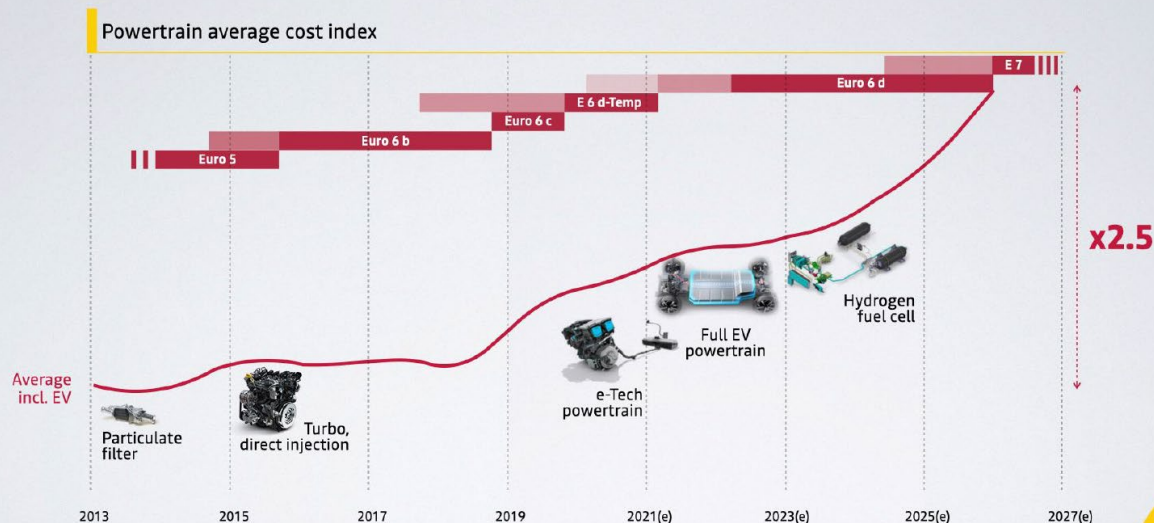
- 80% of Groupe Renault's volumes by 2025
- All segments from B to D
- All powertrains



Quando mi fanno domande su come lavorerò l'Alleanza io mostro semplicemente questa tabella. Insieme ai volumi di Nissan e Mitsubishi, queste tre piattaforme mettono insieme più di sei milioni di veicoli all'anno in tutta l'Alleanza. Questo tipo di economie di scala ci pone nella finale della Champions League insieme agli altri gruppi automobilistici concorrenti. E questo è molto di più di ciò che abbiamo mai fatto.

REGULATION-RELATED VARIABLE COSTS ON THE HIKE

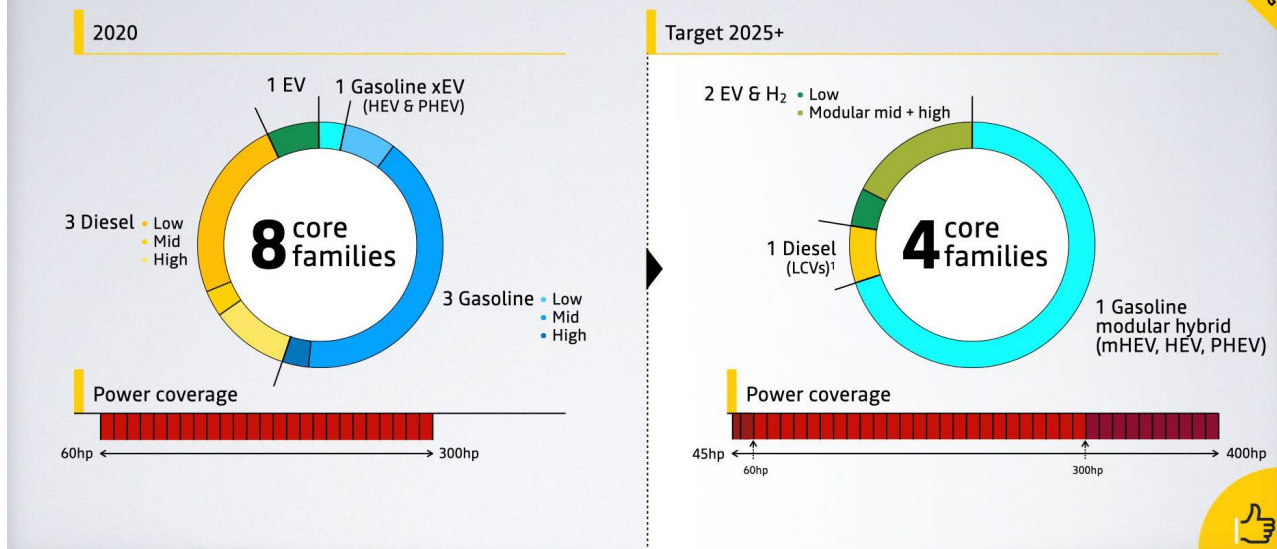
ENGINEERING



Insieme alle piattaforme, abbiamo concordato uno dei più estremi esercizi di razionalizzazione delle motorizzazioni nell'industria automobilistica. So che starete pensando che la tendenza ad avere motori più ecologici potrebbe portare ad una crescita di costi. È vero. I motori costeranno almeno due volte e mezza di più rispetto a qualche anno fa, con un effetto diretto sui prezzi, ma nello stesso periodo di dieci anni il nostro costo del propulsore elettrico puro sarà dimezzato. L'altra buona notizia è che per noi è già stato tutto investito in termini di mix energetico. Saremo così in grado di sfruttare in modo intelligente la nostra eredità tecnologica e investire in un futuro in cui vediamo Renault come una delle migliori case costruttrici in questa direzione. E così avremo meno motori, che equipaggeranno più veicoli, spendibili su una più ampia copertura di potenza.

RATIONALIZING POWERTRAINS DOWN TO 4 CORE FAMILIES

ENGINEERING



Ridurremo il numero di propulsori da otto a quattro famiglie. In realtà faremo affidamento su un solo motore benzina che, combinato con la tecnologia modulare ibrida E-TECH, ci permetterà di coprire bassa, media e alta potenza e quindi diverse fasce di prezzo.

Con questa configurazione, crediamo che passeremo la regolamentazione ICS e raggiungeremo l'obiettivo di CO₂ anche oltre il 2030, con investimenti aggiuntivi molto limitati in quanto si tratta di cambiare le dimensioni della batteria o cambiare il motore elettrico.

Questa tecnologia, signore e signori, è una delle gemme nascoste della casa.

Una famiglia di motori diesel, sui quali abbiamo già investito, sarà dedicata ai veicoli commerciali leggeri, per tutto il tempo di cui avremo bisogno.

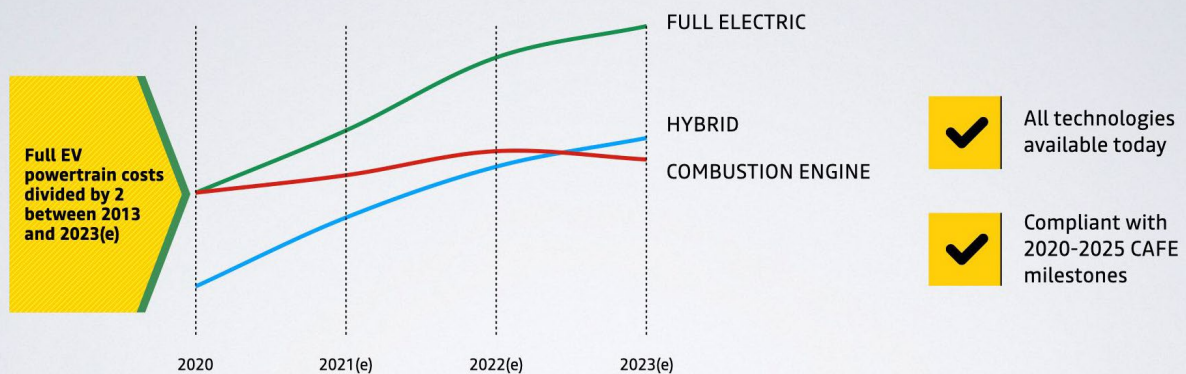
Parallelamente, stiamo lavorando per integrare la tecnologia dell'idrogeno più competitiva e per adattare gli attuali motori ai combustibili verdi.

Ci concentreremo sull'utilizzo delle economie di scala e sulla nostra esperienza per spingere su una piattaforma elettrica pura, per veicoli di piccole e medie dimensioni.

Quando si tratta di transizione energetica, siamo impegnati nel futuro a rivestire il ruolo dei leader. La buona notizia, ripeto, è che tutti gli investimenti sui veicoli ibridi e BEV (Veicoli Elettrici a Batteria) sono già alle nostre spalle.

COMPLIANT AND INCREASINGLY PROFITABLE TECH PORTFOLIO

Margin contribution of Renault-branded B-segment cars by powertrain, €



Su questa strategia e secondo i nostri modelli, dovremmo essere in grado di superare il gateway di regolamentazione del 2025. Per il momento, posso confermare che siamo stati dentro i parametri nel 2020 e siamo sulla buona strada per rispettarli anche nel 2021.

Ma ecco un'informazione che potrebbe essere interessante per voi. Stiamo già generando più margine di contribuzione per auto elettrica pura che per l'equivalente termica. In dieci anni siamo stati in grado di ridurre della metà il costo del propulsore elettrico e riteniamo che con la prossima generazione di batterie (2023-4) i veicoli elettrici puri avranno superato l'esame. Per l'ibrido E-TECH puntiamo a raggiungere il livello di costo dei leader del mercato europeo in 18-24 mesi.

La tecnologia E-TECH è la nostra assicurazione sulla vita nei tempi difficili della transizione del propulsore; qualcosa che mette Renault in una posizione molto confortevole.

Nello stesso modo intelligente vogliamo avvicinare l'integrazione delle principali tecnologie automobilistiche nei nostri veicoli.

Il messaggio in questo grafico direi che è abbastanza semplice. Noi saremo al miglior livello competitivo grazie alla possibile condivisione all'interno dell'Alleanza e grazie ad un approccio molto aperto alle partnership.

LEVERAGING ALLIANCE & PARTNERSHIPS

ALLIANCE PLATFORMS

- 80% of Renault Group volumes on 3 modular platforms
- Unprecedented >6Mu volume for 3 platforms

ENERGY TRANSITION

- Best-in-class eTech hybrid solution
- Green fuel powertrains for Global Access

CONNECTED SERVICES

- Partnership with world leader in connectivity
- AI-powered onboard experience
- Cars that get better every day

AUTONOMOUS VEHICLES

- Access to Alliance technologies
- China market pull effect

Ho già menzionato le economie di scala e il vantaggio in termini di costi che abbiamo su piattaforme e propulsori. Sui servizi connessi e sull'Intelligenza Artificiale a bordo, devo ammetterlo, mi sono convinto del

potenziale della partnership con Google nel momento in cui ho guidato il prototipo della Mégane-e alcuni mesi fa. È un'esperienza utente totalmente diversa rispetto ai sistemi fatti in casa o integrati da fornitori tradizionali che ho conosciuto prima.

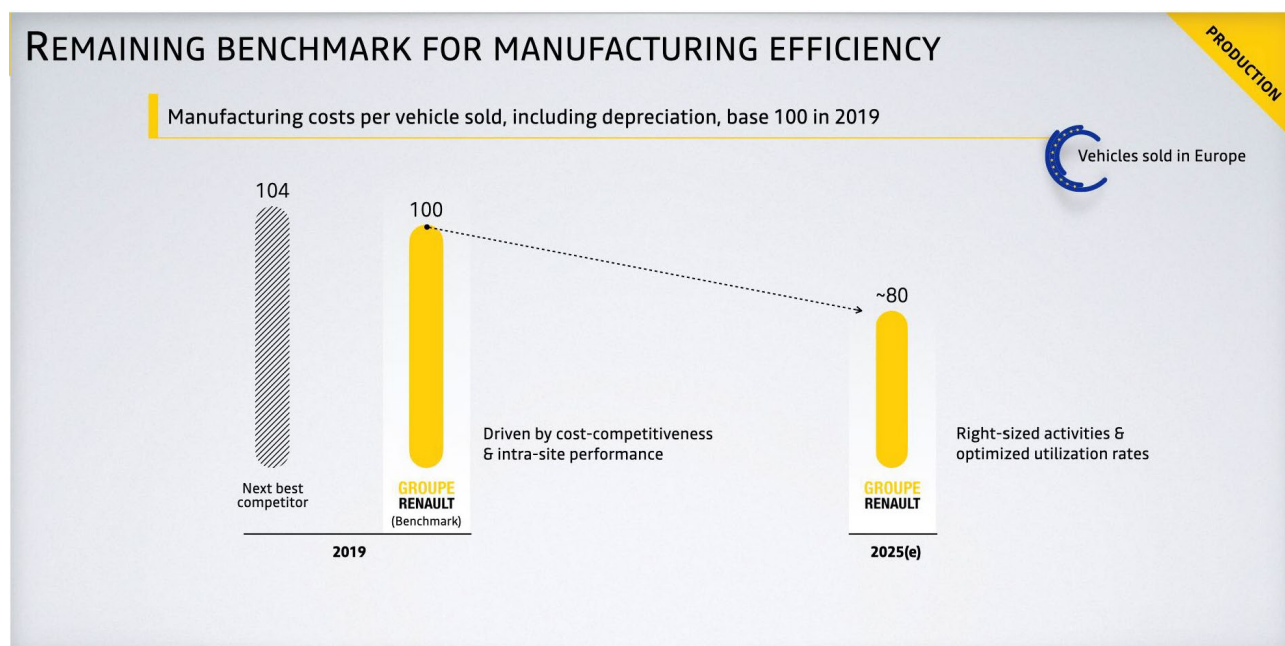
Svilupperemo ulteriormente questa partnership, semplicemente perché porta qualcosa di meglio della concorrenza per i nostri clienti.

Quando lanceremo questa tecnologia come prima mondiale sul nostro EV di medie dimensioni il prossimo anno, saremo in testa al gruppo di sicuro, lo vedrete.

Sulla guida autonoma abbiamo preso la decisione di essere degli attenti seguaci, in quanto al momento non vediamo un chiaro business nei mercati in cui stiamo operando.

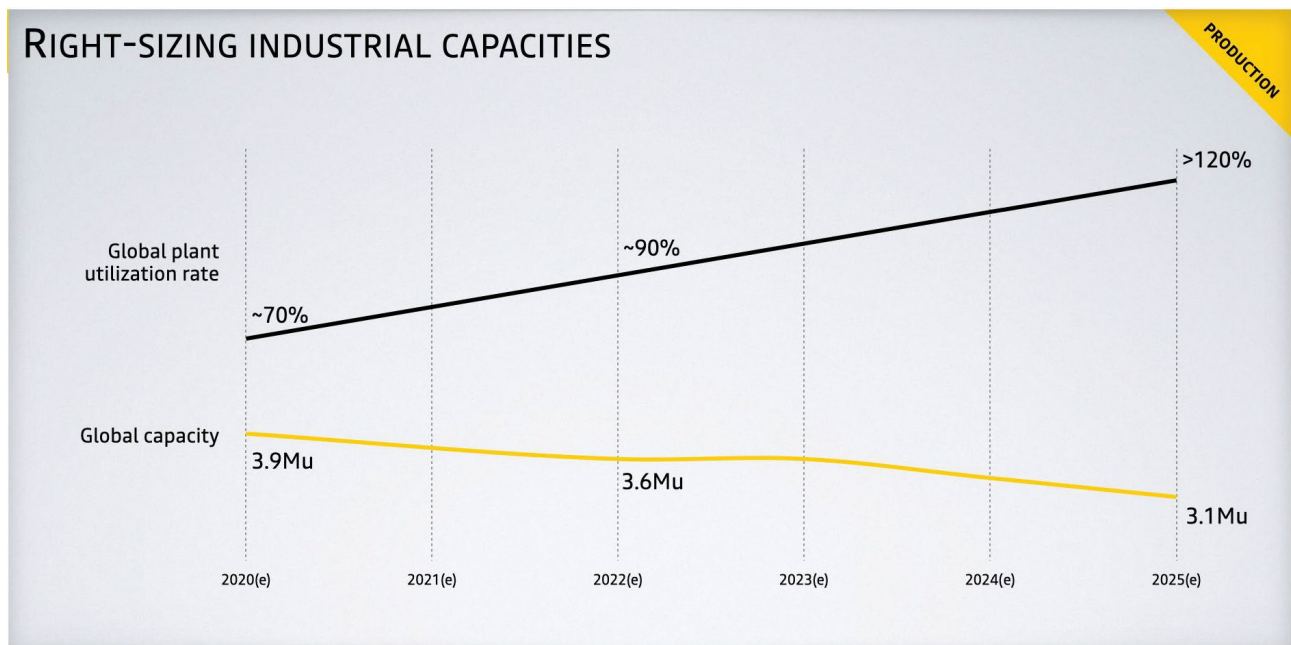
Adotteremo rapidamente questa tecnologia sfruttando la spinta di Nissan, che considera questa applicazione fondamentale nella loro strategia per competere nei mercati, come Cina o Giappone, dove tutti si aspettano che l'adozione della guida autonoma sarà più veloce.

Passo ora al lavoro e alle decisioni che abbiamo preso sul piano industriale.



Sospetto che non molti sappiano che il Gruppo Renault è già un punto di riferimento del settore per i costi di produzione per veicolo per le automobili che vendiamo in Europa. Ciò, direi, grazie ad una rete produttiva molto competitiva, tra cui vedo Spagna, Turchia, Romania e Marocco.

Questo è un dato di fatto. La nuova strategia che stiamo mettendo in atto ci permetterà di guadagnare ulteriori 20 punti di competitività nei prossimi tre-quattro anni, dandoci un vantaggio su questo KPI molto importante.



Cosa abbiamo intenzione di fare? Porteremo i nostri impegni per il piano 2022 a un ulteriore passo avanti. Ridurremo la nostra capacità da 4 milioni nel 2019 a 3,1 milioni nel 2025.

Il tasso di utilizzo degli impianti si riprenderà dal 70% del 2019 a oltre il cento per cento già nel 2023.

Stiamo già iniziando a ridimensionare le infrastrutture, a vendere beni e servizi non necessari. E ovviamente, poiché la maggior parte dei nuovi prodotti è in fase di sviluppo sulle piattaforme esistenti, gli interventi saranno operati proprio lì, per tarare meglio la capacità esistente. La combinazione di tutte queste azioni, oltre al fatto che molti investimenti nell'ultimo decennio sono stati destinati per l'aggiornamento e l'automatizzazione dei nostri impianti, ci permetterà di avere un sistema operativo snello e ad alte prestazioni sul lato industriale.

Non chiedetemi oggi dove esattamente partirà questa azione. Non voglio che le speculazioni dei media ostacolino il lavoro che abbiamo programmato di fare.

Credetemi: abbiamo le idee molto chiare su dove vogliamo essere in non più di tre-quattro anni.

Ma non lo faremo in fuga, il che significa nel pieno rispetto delle aspettative dei diversi stakeholder, in particolare della nostra forza lavoro.

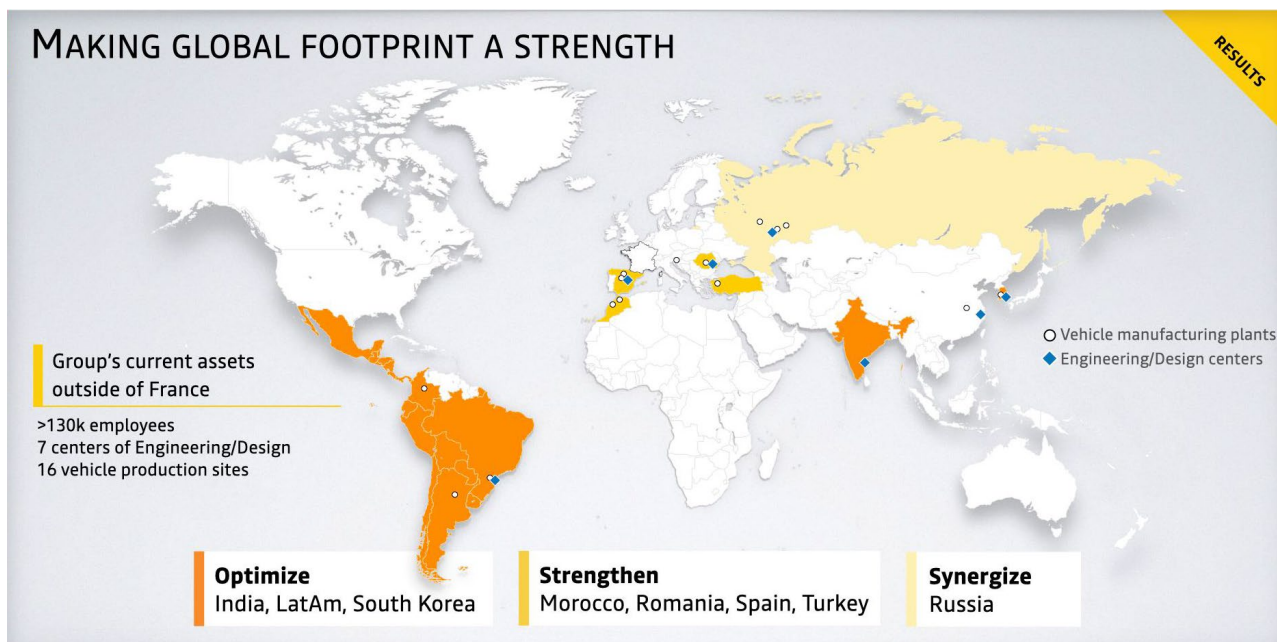
È già iniziata la riconversione dello storico stabilimento di Flins e questo per me rappresenta un ottimo esempio del nostro approccio.

Renaulution significa anche un ripensamento fondamentale della nostra strategia di approdo sul mercato.

Ovviamente, con diversi punti di partenza e diverse sfide, qua e là, ma con un criterio comune nello sviluppo del piano.

Rimarremo in un mercato solo se vedremo il potenziale per realizzare un profitto.

Lasciate che vi ricordi che, anche senza considerare l'Alleanza, Renault è diventato negli ultimi venti anni un vero attore globale.



Questa impronta globale è una vera risorsa per il gruppo. Fuori dall'Europa rappresenta la metà delle nostre vendite, due terzi della nostra forza lavoro, sei centri di progettazione e ingegneria, sedici siti di produzione di veicoli.

Il fatto che non abbiamo raggiunto la redditività che volevamo, non significa che vogliamo rinunciare alla nostra impronta globale.

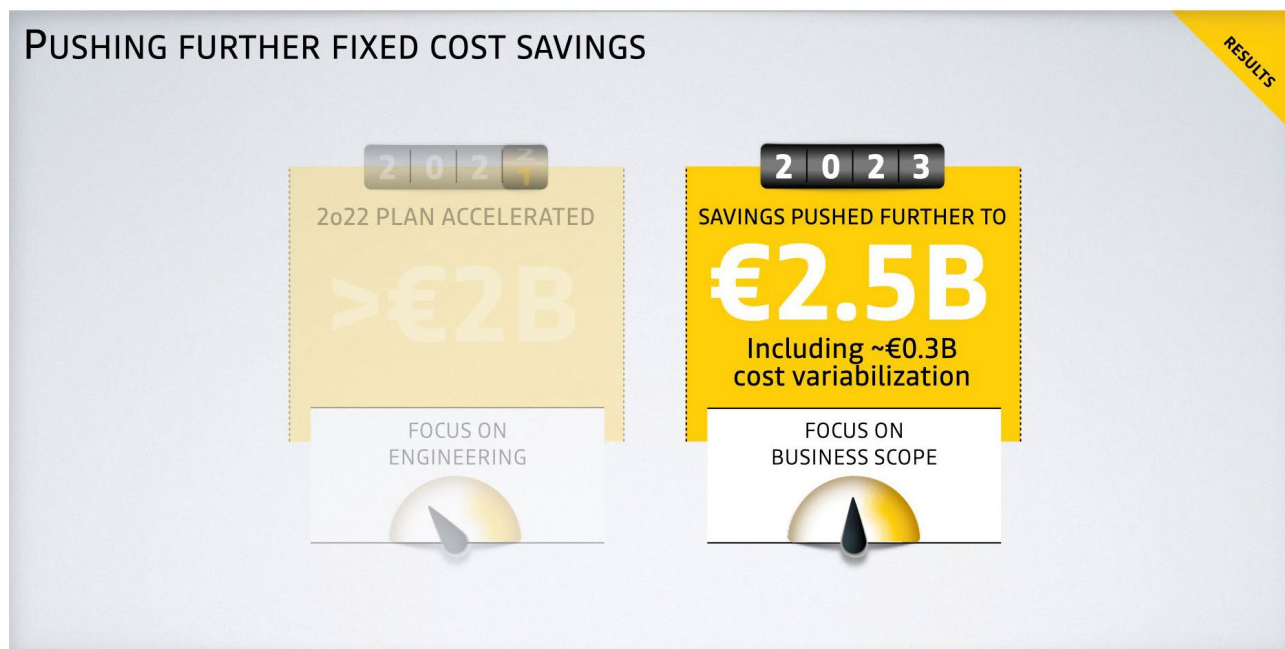
Al contrario, significa che abbiamo bisogno di un altro approccio. Cambieremo strategia sul prodotto, ridimensionando ove necessario, come abbiamo fatto ad esempio di recente in Brasile, fermando la corsa alla quota di mercato a spese della redditività. Ottimizzeremo le nostre operazioni in America Latina, in India e in Corea del Sud. Rafforzeremo la nostra competitività in Spagna, Marocco, Romania e Turchia, per esempio. Creeremo più sinergie in Russia, perché lì vediamo il potenziale per farlo.

Questi sforzi da tutte le funzioni alimenteranno il nostro piano di riduzione dei costi per il 2022 e gli faranno compiere un ulteriore passo avanti.

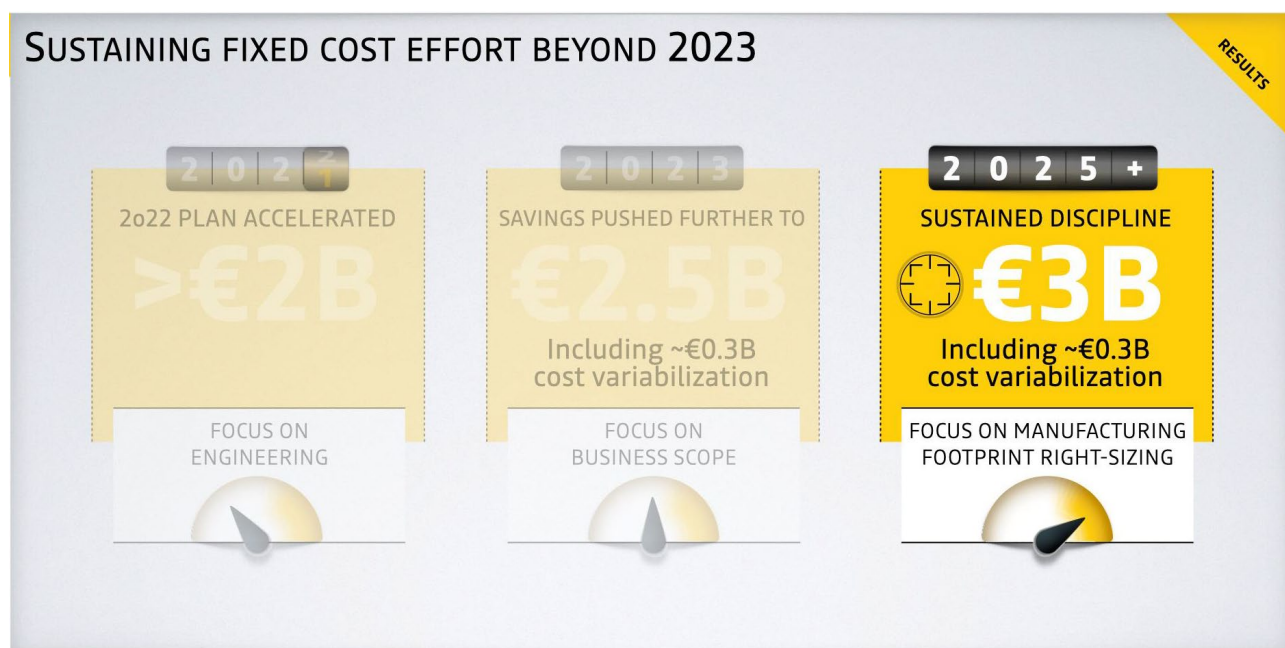


Diamo ora un'occhiata all'impatto sul nostro costo fisso e sul valore. Abbiamo in vista il raggiungimento del nostro obiettivo di riduzione dei costi fissi da 2 miliardi molto prima di quello che ci siamo impegnati a fare, forse entro la fine del 2021.

Lo sforzo di riduzione dei costi sta avvenendo ovunque in azienda, e ancora di più nell'ingegneria, dove normalmente è più complicato.



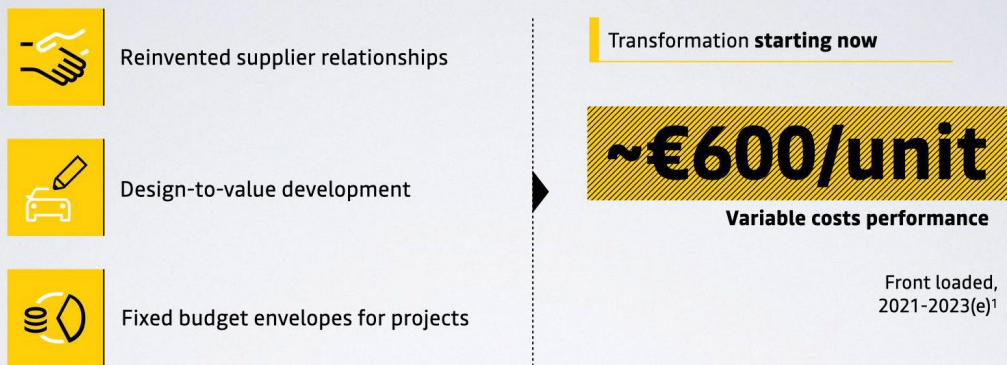
Lo spingeremo ulteriormente – entro il 2023 - a raggiungere i 2,5 miliardi. Abbiamo in programma di andare oltre con la disciplina dei costi, compreso tra l'altro, un piano per rivedere il nostro coinvolgimento diretto nei mercati della distribuzione anche con i nostri dealer diretti.



Pensiamo che possiamo raggiungere oltre 3 miliardi entro il 2025, quando il giusto dimensionamento della nostra impronta produttiva prenderà pieno il via, come ho detto prima.

EXTRAORDINARY EFFORTS ON VARIABLE COSTS

RESULTS

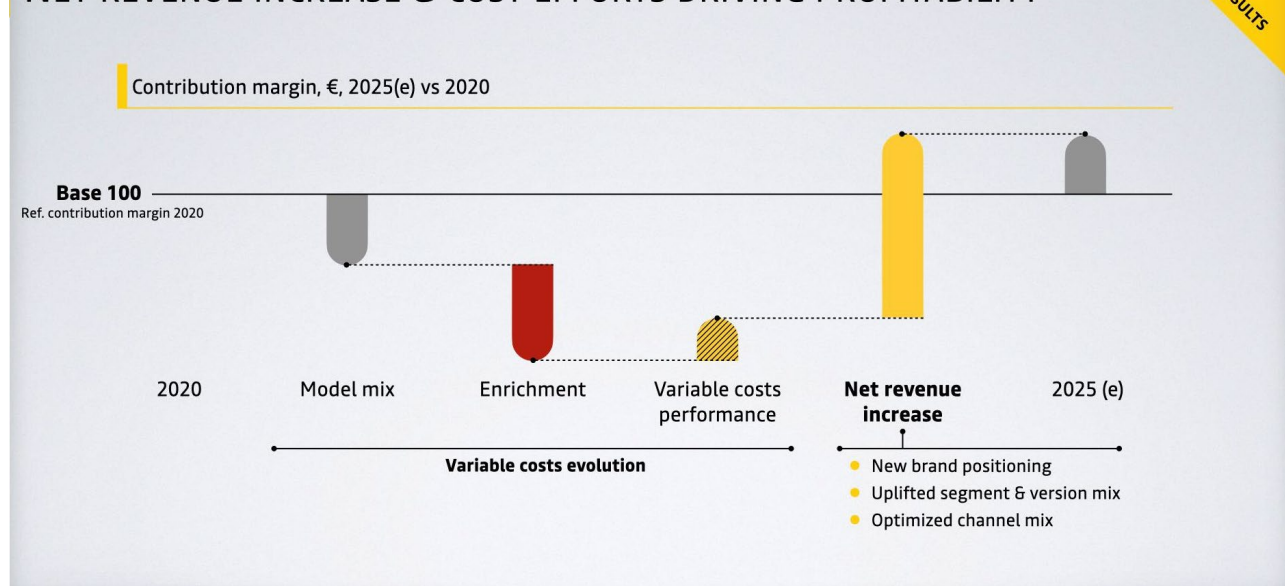


Per quanto riguarda il costo variabile, abbiamo un nuovo approccio progettuale ai costi nello sviluppo del prodotto, una chiara responsabilità in termini di costi per i principali ingegneri per i nuovi progetti e per la produzione di automobili in serie con un 30% di riduzione della diversità, regole più severe fino all'85% sul riporto tra prodotti e il precedente coinvolgimento dei fornitori nel processo. Tutto questo, direi, ci rende fiduciosi che saremo in grado di ottenere una riduzione di 600 euro per auto al perimetro ISO entro il 2023, quindi tra due anni.

Ho avuto la possibilità di incontrare i CEO e i team leader dei nostri primi dieci fornitori per cambiare insieme le pratiche aziendali sin qui adottate. Devo dire che la loro risposta mi rende ottimista sul fatto che raggiungeremo gli obiettivi facendo un lavoro migliore da parte nostra, consentendo loro di pianificare a lungo termine e ridurre i costi inutili generati dalla nostra complessità. Penso che sia una base molto sana per un nuovo inizio nelle nostre relazioni e ringrazio tutti i nostri fornitori per il loro impegno, perché questa è una delle aree in cui dovremo fare la differenza e lo faremo insieme.

NET REVENUE INCREASE & COST EFFORTS DRIVING PROFITABILITY

RESULTS



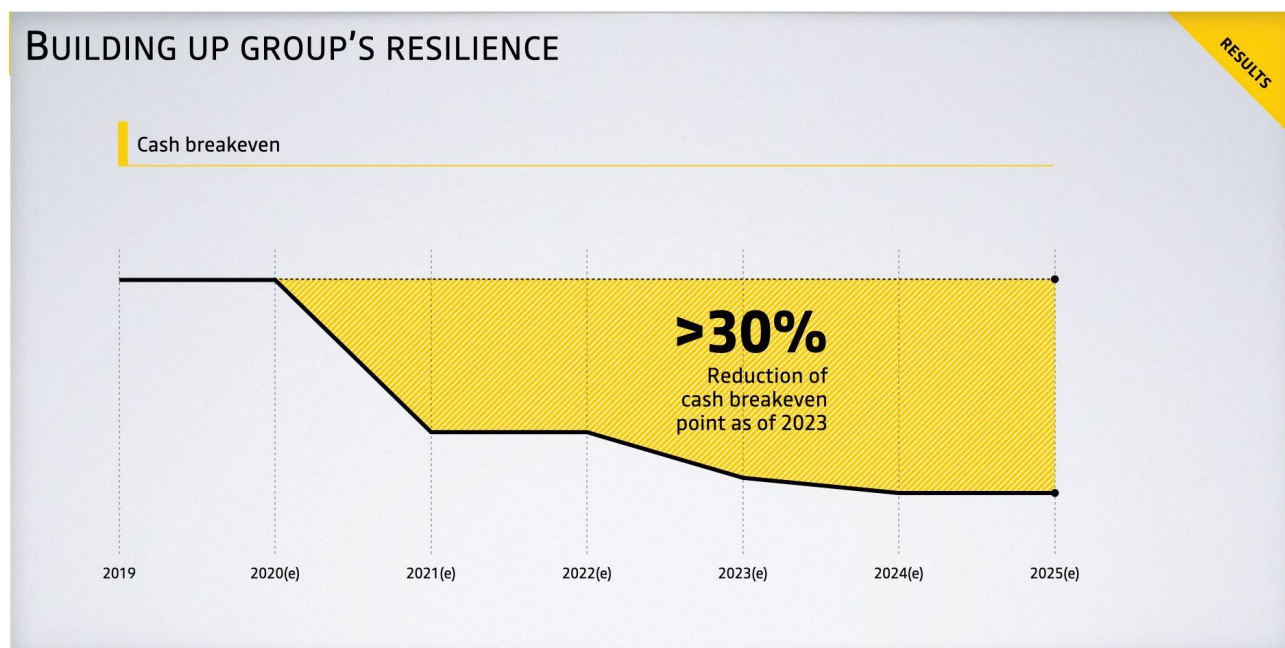
Tutto sommato, l'immagine sul costo variabile sarà simile a questa.

Anticipiamo un aumento del costo unitario dovuto all'aumento del mix di segmento e in particolare agli adeguamenti dovuti a seguito delle nuove regolamentazioni.

Ringrazio tutti se questo si avvererà. E i 600 euro menzionati in precedenza compenseranno questo risultato solo parzialmente.

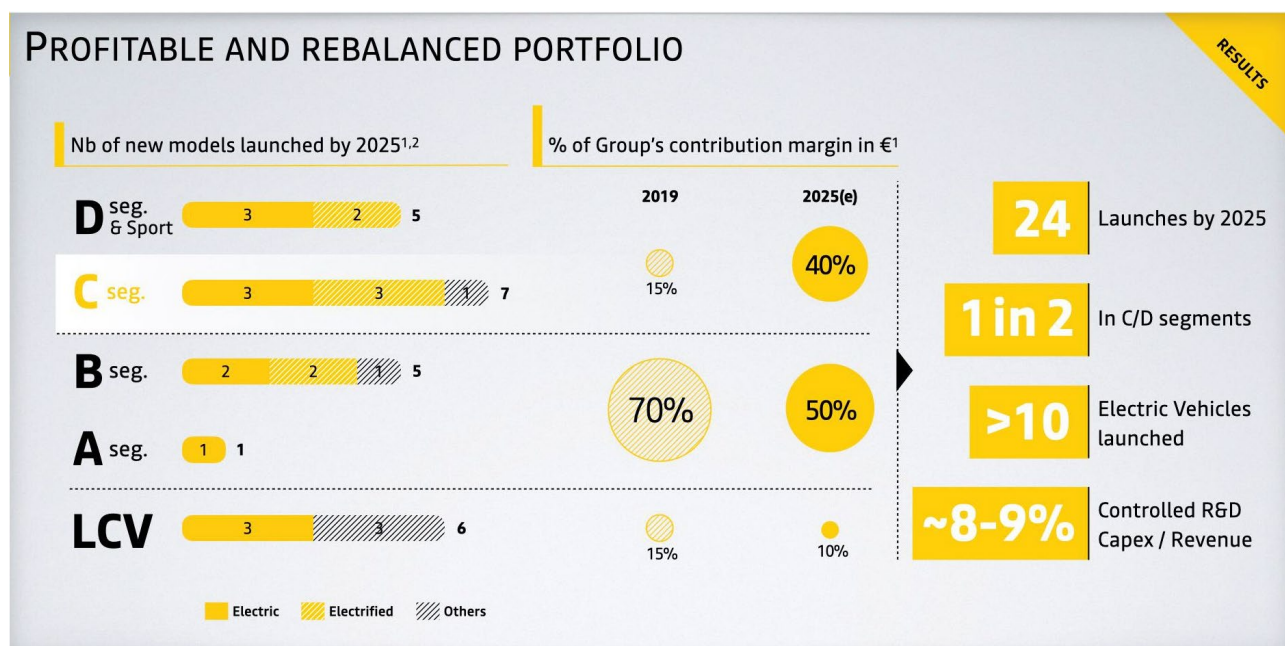
Inoltre, secondo i nostri calcoli, l'effetto di questo nuovo allineamento e il cambiamento dell'orientamento al mercato crediamo saranno in grado di sovracompensare e quindi aumentare i margini.

La domanda è: siamo in grado di coprire i costi supplementari derivanti dalla regolamentazione? La risposta è sì! Siamo in grado e lo faremo. La combinazione della riduzione dei costi e del nostro aumento dei ricavi netti significa una riduzione dei nostri punti di pareggio di oltre il 30% entro il 2023.



Ma, per favore, vi prego di notare che nel 2021 saremo già in grado di mostrare un drastico miglioramento.

Venendo ai ricavi, lasciate che vi mostri la nostra strategia di ristrutturazione del prodotto. Riacquisteremo il nostro legittimo rango nei segmenti C e D, con un totale di 11 nuovi modelli elettrici o ibridi, che spingono il contributo delle auto di medie dimensioni al nostro margine di contribuzione da appena il 15% nel 2019 al 40% nel 2025.



Gestiremo questa offensiva mantenendo la nostra posizione di leader nel segmento delle piccole auto con cinque nuovi modelli elettrici o ibridi.

Metteremo al sicuro la nostra posizione nel segmento LCV (veicoli commerciali leggeri) con sei modelli, di cui tre elettrici puri.

Molto importante: saremo redditizi in tutti i segmenti.

Prendiamoci ora una pausa, guardando un breve video e parlando dell'argomento che non volevamo omettere durante la costruzione del piano: qualità, qualità, qualità.

Diamo uno sguardo su come la Renaultion avrà un impatto anche su questa disciplina.

[Video sulla Re-Factory di Flins]

La qualità è un argomento chiave per qualsiasi OEM. Normalmente lo dividono in tre dimensioni: affidabilità, qualità percepita e durata.

Nel mondo dell'economia condivisa e della nuova mobilità, dove si vendono chilometri piuttosto che il veicolo, abbiamo una forte motivazione a rompere il classico ciclo di consumo, che tra l'altro tutte le case automobilistiche hanno contribuito a creare.

In questo nuovo mondo dell'economia circolare, vogliamo ridurre l'ammortamento sull'hardware, ridurre il costo totale di proprietà e offrire la possibilità di aggiornare il prodotto durante tutto il ciclo di vita.

La nostra batteria, ora lo sappiamo, può durare facilmente dieci anni e un'architettura software aggiornabile renderà la gestione di questo aspetto più facile.

È per questo che ci siamo impegnati nel progetto “Zoe da un milione di chilometri” e per noi è un simbolo della priorità che ci siamo prefissati di diventare il vero frontrunner in questo nuovo gioco.

Vedrete l'implicazione commerciale di questo discorso quando, più tardi, parleremo del brand Mobilized.



Prima di concludere questo capitolo, vorrei sottolineare che anche se ho parlato spesso al futuro, questo lavoro è già iniziato in Renault ed è stato, posso dirvelo, intenso e anche fruttuoso.

La prima missione è stata nominata. Un team dedicato, il cui capo siede nel consiglio di amministrazione ed è circondato dalle migliori persone dell'azienda, per concentrarsi sul cambiamento dell'intera organizzazione su tre obiettivi: cassa, ricavi e ottimizzazione dei costi.

Si è detto in precedenza che stiamo andando molto più velocemente rispetto agli impegni del piano precedente sulla riduzione dei costi fissi.

Abbiamo rimescolato tutta la linea e, nel giro di poche settimane, abbiamo fermato sette programmi e abbiamo deciso di lanciarne otto nuovi.

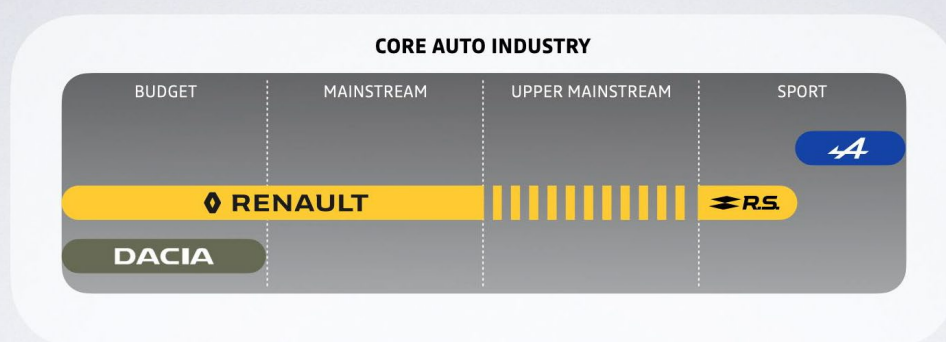
Le nostre scelte stanno già creando valore. Con l'aiuto dei nostri team commerciali, dei nostri importatori e dei rivenditori siamo stati in grado - in un solo trimestre - di incassare 5,5 punti di prezzi netti e prevediamo di andare oltre entro la fine del 2020 e ho la determinazione di sostenere questo trend nel 2021.

Ciò è qualcosa di inaspettato per molti, ma è un risultato che dimostra che in Renault tutti hanno riavviato il sistema.

Prima vi ho detto che l'organizzazione è come un'auto a quattro ruote motrici, con le ruote posteriori che sono la funzione che spinge le prestazioni.

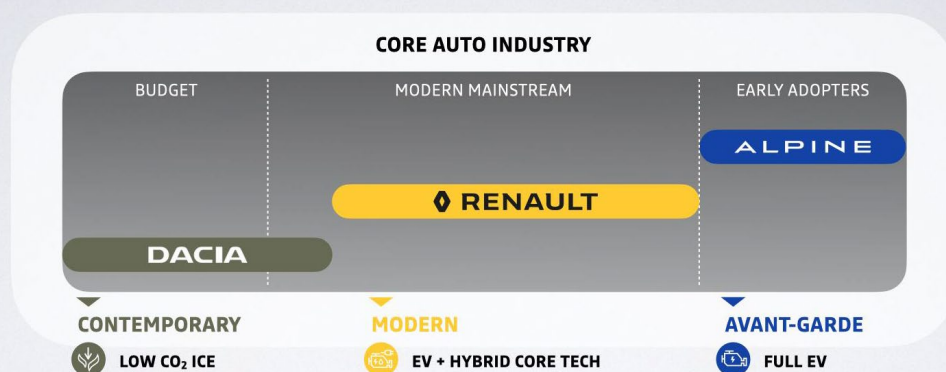
Parliamo ora delle ruote anteriori che tirano il sistema verso il cliente, verso i mercati e verso il business. In altre parole: parliamo dei marchi.

FROM OVERLAPPING BRANDS...



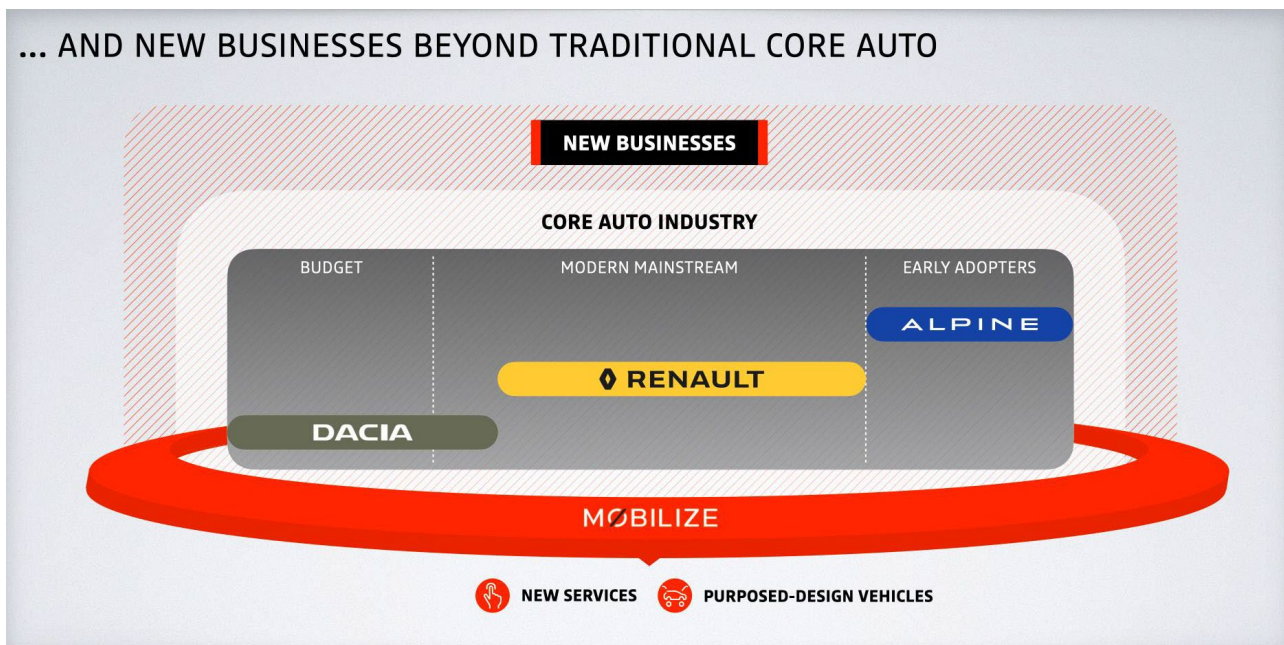
In precedenza, si è parlato di un approccio irrisolto alla gestione del portafoglio marchi. Questo è un modo semplice per rappresentarlo: crescente sovrapposizione tra Renault e Dacia, duplicazione tra Renault Sport e Alpine, nessun chiaro targeting del cliente, nessuna gerarchia tecnologica distintiva né tempistica nell'allocazione tecnologica tra i marchi.

... TO CLEAR, DIFFERENTIATED TERRITORIES...



Ciò che si vede ora è il modo in cui sta andando a lavorare da oggi, supportato da organizzazione dedicata. Dacia rimarrà Dacia, offrendo prodotti accessibili basati su tecnologie comprovate e convenienti, rivolgendoti agli acquirenti intelligenti in qualsiasi segmento in cui possiamo fornire una soluzione.

... AND NEW BUSINESSES BEYOND TRADITIONAL CORE AUTO

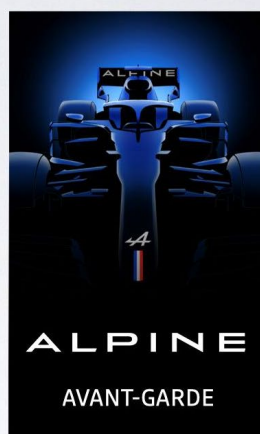
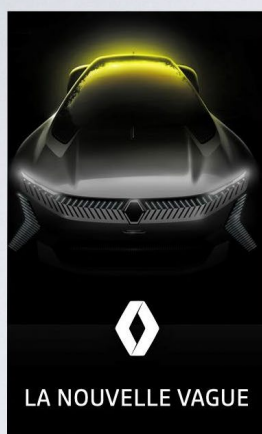


Il marchio Renault incarna la modernità, per offrire soluzioni nel cuore del mercato. Renault spingerà sui veicoli elettrici e ibridi, su tecnologia e servizi per attirare progressivamente un numero maggiore di acquirenti tradizionali.

Infine, Alpine si sposterà da una sorta di posizione nostalgica per diventare il nostro strumento per giocare all'avanguardia automobilistica. Full elettrico, ancora sportivo ed esclusivo. Ci darò la possibilità di partire da zero su tutte le parti della catena del valore dall'ingegneria alla distribuzione, al fine di attrarre appassionati primi utenti.

E poi, Mobilize. Mobilize va oltre nel campo dei dati, della mobilità e dei servizi energetici. Mobilize ci permetterà di immergerci prima nel nuovo mondo della mobilità fornendo soluzioni e servizi ad altri marchi e partner, ma anche attirando clienti che non vogliono necessariamente acquistare veicoli, ma semplicemente usarli.

4 BRANDS, 4 VALUE PROPOSITIONS



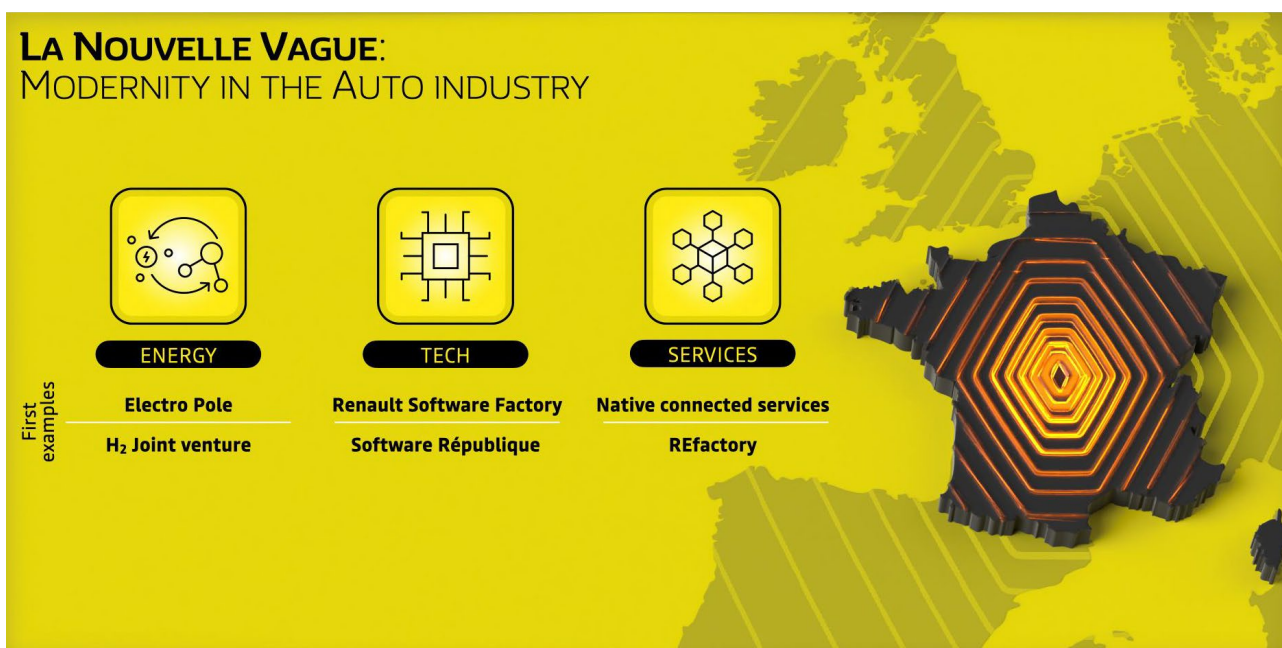
Ora, iniziamo con Renault!



Per il marchio Renault parliamo di “Nouvelle Vague” dell’industria automotive europea. Questa è l'ambizione che ci siamo dati in un'epoca in cui molte interruzioni e discontinuità ci stanno dando la possibilità di rimescolare le carte.

“Nouvelle Vague”, come probabilmente saprete, era il nome dato a un nuovo stile cinematografico emerso in Francia negli anni '50 e '60 dello scorso secolo, sfidando il dogma del mercato di massa di Hollywood. Un nuovo modo di fare film che, all'epoca, aveva in realtà un'influenza globale e offriva un'alternativa intelligente, cult e piena di anima e rappresentava all'epoca la modernità in quell'industria. Ma che cos'è oggi la modernità nel settore automobilistico?

Questa è la domanda. Questo sarà anche il ruolo del marchio Renault - oltre a fare quello che tutti si aspettano da un marchio automobilistico, cioè buone auto – ossia essere un punto di riferimento nei campi ingegneria, produzione, distribuzione e, naturalmente, manutenzione. Modernità non è solo integrare la tecnologia nel nostro prodotto.



Si tratta anche di gestire in modo intelligente il business energetico, generato da batterie elettriche, e offrire servizi unici.

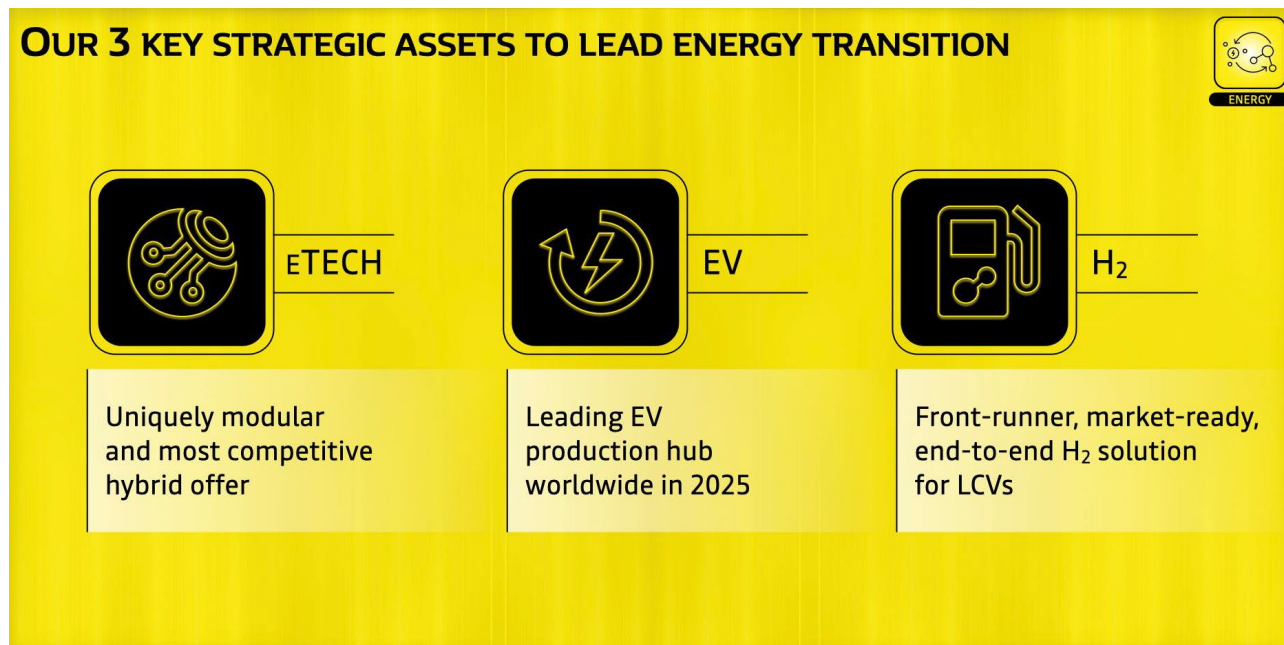
Dedicherò alcuni minuti per dimostrare che abbiamo argomenti forti, asset forti e progetti che daranno sostanza a questa ambizione.

Noi trasformeremo Renault in un marchio tecnologico, in un marchio di servizi, in un marchio energetico.

Stiamo anche mettendo la modernità al centro e pensiamo che mettendo la modernità al centro saremo in grado di reinventare la nostra impronta in Francia.

Noi abbiamo gli asset per spingere l'intero ecosistema automobilistico francese nella fascia più alta della catena del valore.

Diamo un'occhiata più da vicino a come saremo competitivi in ciascuno dei tre campi.



Il primo è l'energia. La transizione energetica, in particolare.

Noi sono ora in grado di sfidare i leader nel mercato ibrido con la nostra tecnologia modulare, molto competitiva. Intendo la tecnologia che chiamiamo E-TECH.

Penso che questa sia una delle migliori soluzioni per le condizioni di guida europee. È potente, è verde, con una guida elettrica fino all'80% per un HEV (veicolo ibrido elettrico) in città.

Siamo inoltre determinati a sostenere la nostra leadership in materia di veicoli elettrici.

In primis, sfruttando le nostre due piattaforme EV per creare famiglie di prodotti nel segmento C, ma anche nel segmento B.

Secondo, condividendo componenti, e soprattutto moduli batteria, saremo in grado di sviluppare veicoli elettrici redditizi al prezzo dei modelli alimentati a motore a combustione.

Ne vedrete uno di essi molto presto.

Infine, ampliando e convertendo uno dei nostri impianti nel più grande stabilimento di veicoli elettrici in Europa, stiamo lavorando su modi per far ciò in Francia, compresa ad esempio la creazione di un impianto di batterie insieme a uno dei nostri migliori fornitori.

Questo è quello che intendevamo quando parlavamo del c.d. Electro Pole (polo elettrico).

Infine, offriremo anche soluzioni a idrogeno end-to-end, pronte per il mercato dei veicoli LCV (veicoli commerciali leggeri).

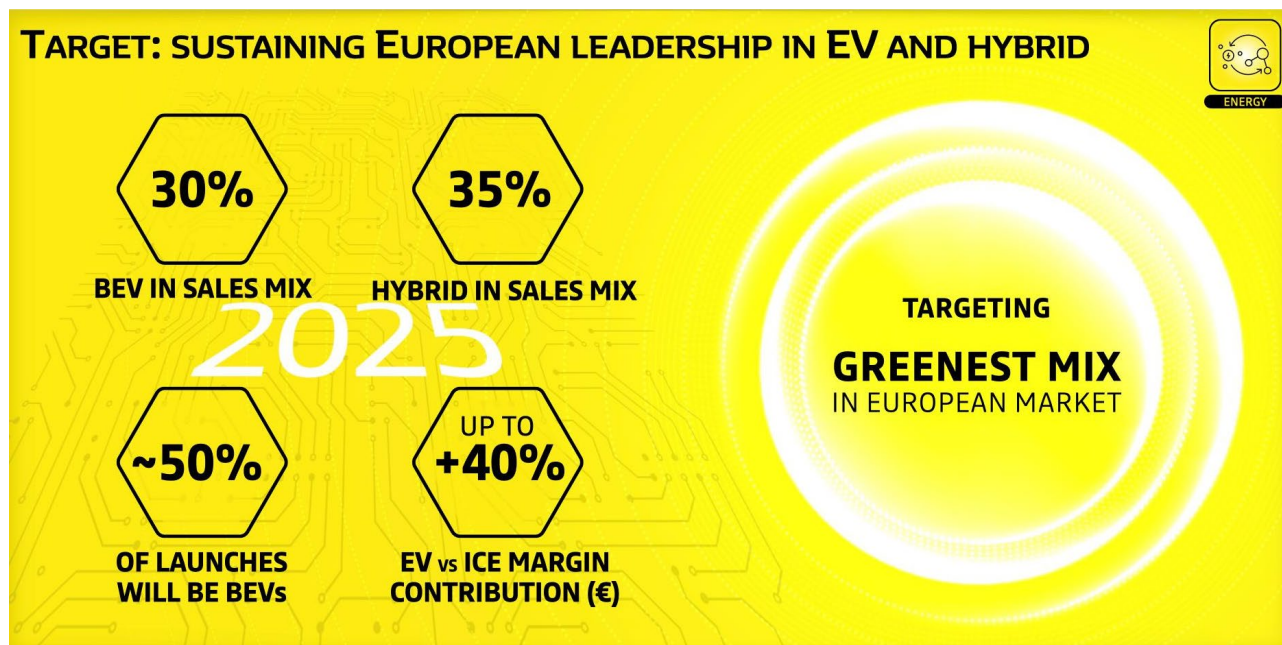
Abbiamo appena firmato, come probabilmente avrete letto, un memorandum d'intesa per creare una joint venture con Plug Power.

Plug Power è oggi uno dei leader globali e insieme progetteremo celle a combustibile per i LCV, basate sulla piattaforma Renault e offriremo soluzioni chiavi in mano per i clienti, incluso il veicolo, compresa la stazione

di rifornimento e decarbonizzeremo anche l'idrogeno consegnato. La struttura avrà sede in Francia, dove localizzeremo gradualmente la produzione delle celle a combustibile.

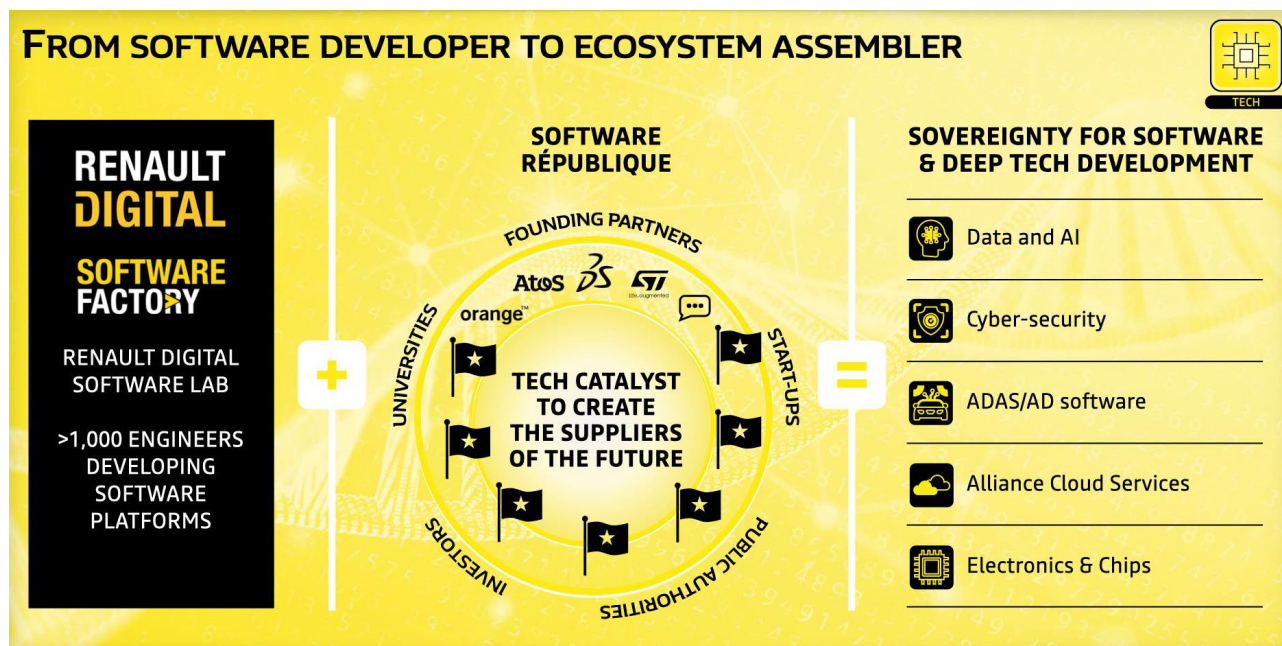
Il nostro obiettivo in generale è quello di diventare il numero uno in Europa nelle celle combustibile per LCV, mirando a una quota di mercato di circa, o oltre, il 30%.

L'obiettivo è chiaro per tutto il marchio Renault: raggiungere il mix più verde nel mercato europeo entro il 2025. Dei 14 veicoli che saranno lanciati entro il 2025, sette saranno elettrici. Completamente elettrici.



Tutti i nostri nuovi modelli avranno una versione elettrica o ibrida entro il 2023. Il 30% delle nostre vendite saranno auto completamente elettriche, il 35% sarà ibrido.

Saremo verdi, ma anche – e questo è molto importante - redditizi. Tutti i nostri veicoli elettrici hanno un margine di contribuzione migliore rispetto ai loro equivalenti termini.



Ora parliamo del passaggio dall'hardware al software. O meglio, parliamo del nostro nuovo approccio al software, un ecosistema che chiamiamo "Software République". Questo ecosistema mira a creare un Costruttore e fornitori leader a livello mondiale per la mobilità di nuova generazione, con particolare impegno nella costruzione di know-how europeo e nella difesa della nostra sovranità in queste tecnologie chiave.

Noi svilupperemo competenze congiunte in interfacce utente, big data, piattaforme di servizio, sistemi operativi, sicurezza informatica, computer migliori, sensori, attuatori, solo per citarne alcuni.

Tra i membri fondatori della "Software République" possiamo vedere grandi aziende come Orange, Atos, Dassault Systèmes e ST MicroElectronics, giusto per partire...

Dovete immaginare la "Software République" come un gigantesco laboratorio nel mondo reale, in cui gli esperimenti sulle auto autonome e connesse possono essere condotti in un ambiente controllato, in tempo reale.

Per farlo, apriremo centomila metri quadrati nelle nostre strutture ai nostri partner e in questo spazio software e altre innovazioni rivoluzionarie saranno sviluppate e testate.

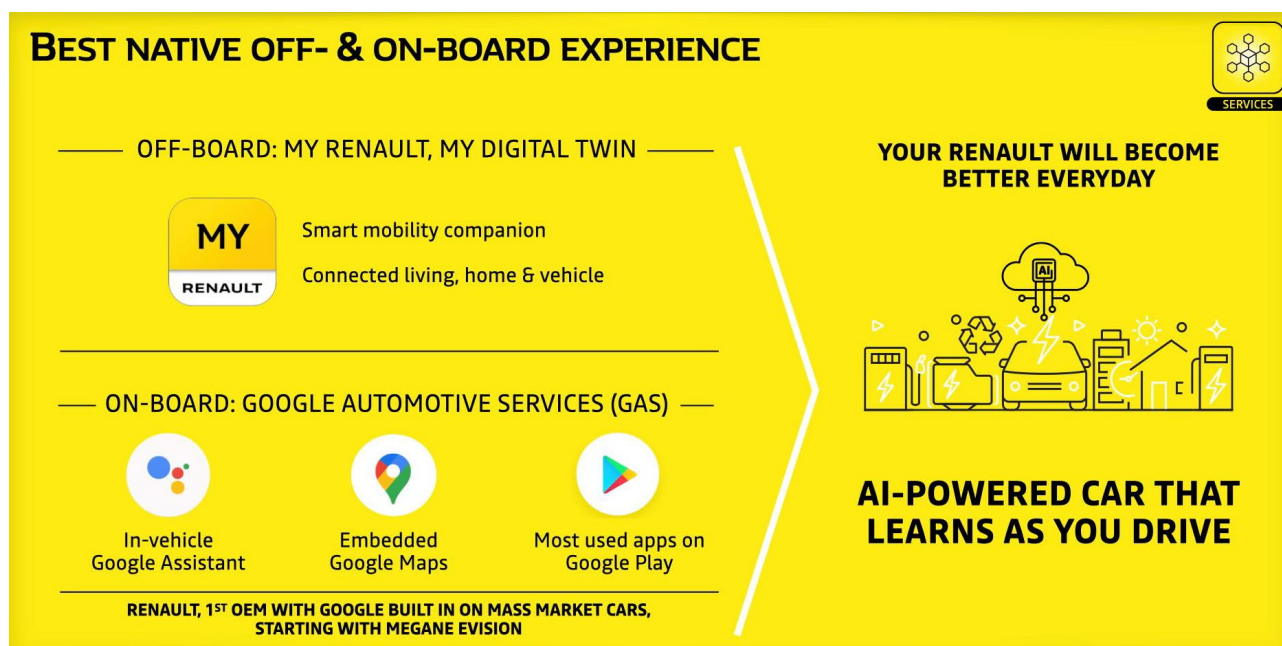
Noi offriamo la nostra infrastruttura ingegneristica e le nostre competenze tecniche e includeremo la nostra fabbrica di software Renault. In questo laboratorio porteremo un migliaio di ingegneri e data scientist, il meglio che si può trovare sul mercato.

Credo che queste attività creeranno opportunità immediate per l'industria automobilistica, ma anche per altri settori come la difesa, le infrastrutture, l'aerospazio, le telecomunicazioni, l'elettronica, la mobilità e naturalmente anche l'industria dei dati.

"Software République" sarà unico nel suo genere in Europa e Renault sarà uno dei membri fondatori.

Come si tradurrà tutto questo nelle nostre automobili?

Questa è il mondo automobilistico 4.0 con l'intelligenza artificiale infusa. Le nostre auto miglioreranno ogni giorno mentre vengono guidate (perché impareranno grazie all'A.I.). Sfruttando la competenza interna e il nostro ecosistema della "Software République" offriremo i migliori servizi high-tech, connessi e incorporati nativamente nei nostri veicoli.

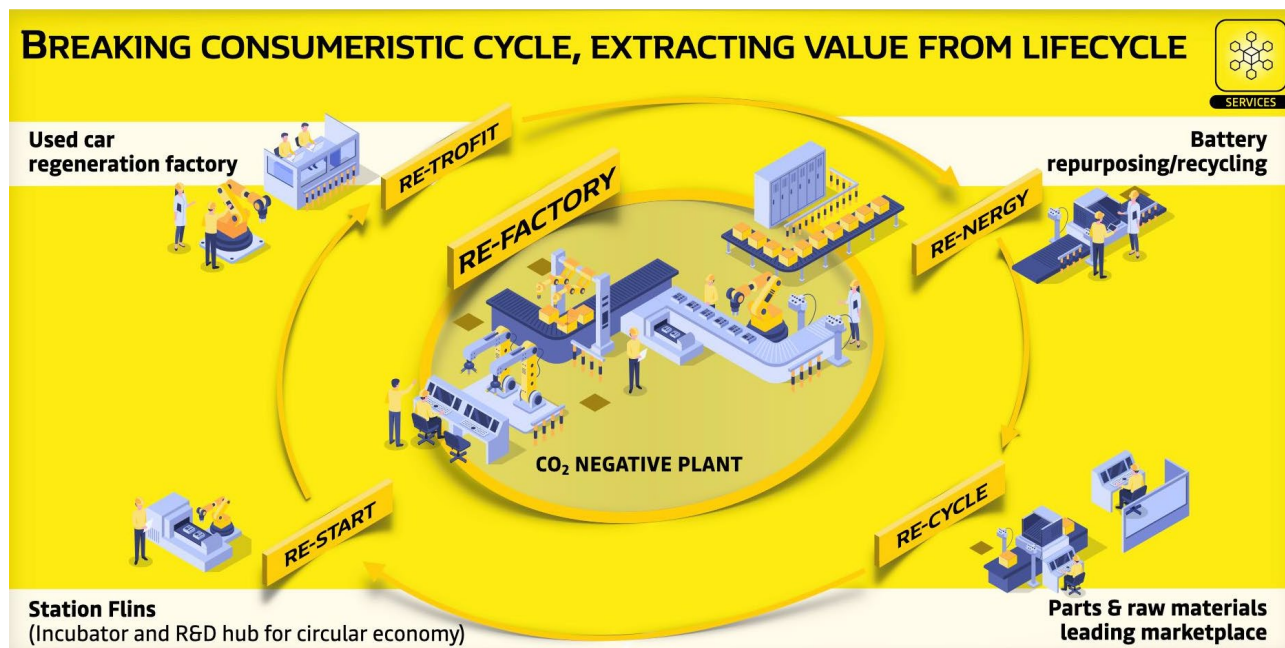


Diamo ora un'occhiata a come funziona. Con la nostra app proprietaria "My Renault" i nostri clienti rimangono in contatto con le auto, le controllano dal loro smartphone e preparano i loro viaggi.

Nel 2022 Renault introdurrà "My-link", un nuovo sistema di infotainment con Google integrato. Saremo la prima casa automobilistica a portare i servizi Google sulle auto di massa con Google Maps. La navigazione sarà personalizzata, in base alle destinazioni frequenti degli utenti dell'auto, comprese le funzionalità avanzate dei veicoli elettrici. Gli utenti accederanno alle loro app preferite su Google Play e controlleranno le funzioni senza mani, utilizzando la voce. Le nostre auto diventeranno così più intelligenti ogni giorno.

In futuro, adatteranno le loro capacità in modo proattivo per soddisfare le esigenze dei nostri conducenti. I nostri veicoli guadagneranno valore nel tempo. Saranno costantemente arricchiti con nuove funzionalità, che saranno offerte ai nostri clienti on line.

Megane-e sarà il primo veicolo dotato di "My-link", a partire dal 2022.



Oltre a diventare più intelligente, la seconda caratteristica del prodotto Renault è che durerà più a lungo.

Avete visto come i nostri servizi di rigenerazione e ristrutturazione lavorino con la Zoe solo pochi minuti fa. Abbiamo intenzione di rendere questo processo una cosa normale per il nostro marchio. Ciò è particolarmente rilevante nel mondo delle flotte, ma anche nel mondo della mobilità.

Questo approccio avrà un grande e positivo impatto, ad esempio, sul valore residuo dei nostri veicoli. Ma non solo. Dando un'occhiata alla Re-Factory di Flins, ci siamo resi conto che siamo il più grande riciclatore in Francia. Noi abbiamo un chiaro vantaggio quando si tratta di seconda vita e fine vita delle batterie. In altre parole, sono disponibili molti soldi durante il ciclo di vita e il controllo di questa parte della catena del valore ha il potenziale per cambiare radicalmente il business delle auto elettriche.

Nella Re-Factory di Flins ricondizioneremo più di centomila auto usate all'anno. Cambieremo il motore diesel ai veicoli commerciali leggeri e li convertiranno in biogas e veicoli elettrici. Aggiungeremo i veicoli delle piattaforme di mobilità con nuove batterie. Raccoglieremo le batterie usate e daremo loro una seconda vita. Questo è anche il motivo per cui diciamo che i veicoli Renault dureranno effettivamente più a lungo. Penso che questo sia anche un forte impegno per la sostenibilità.

Concludiamo ora la sezione del marchio Renault con una classica tabella di pianificazione del prodotto (in realtà non molto classica) e anche con la strategia di mercato, prima di una piccola sorpresa solo per i vostri occhi.

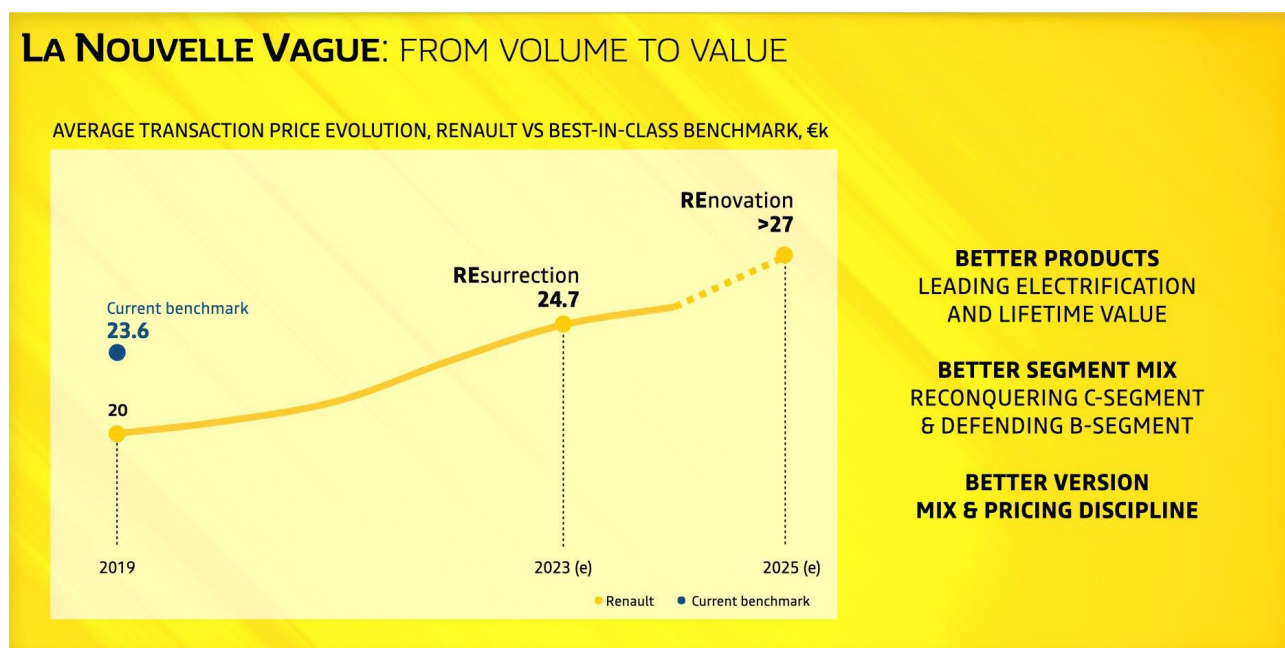


Guardando il grafico, in sintesi vedrete che nel 2025 lanceremo nuovi 14 veicoli Renault. Sette saranno veicoli completamente elettrici, sette saranno nel segmento C e D. È un doppio colpo sia sull'elettrificazione che sul miglioramento del mix.

I lanci del segmento B in Europa sono 100% elettrici e, poiché i nostri veicoli elettrici generano già oggi un margine di contribuzione superiore rispetto ai loro equivalenti termini, il segmento rimarrà un pilastro di redditività per il gruppo.

I lanci del segmento C e D sono elettrificati al cento per cento e rappresenteranno il 45% del nostro mix di vendite nel 2025.

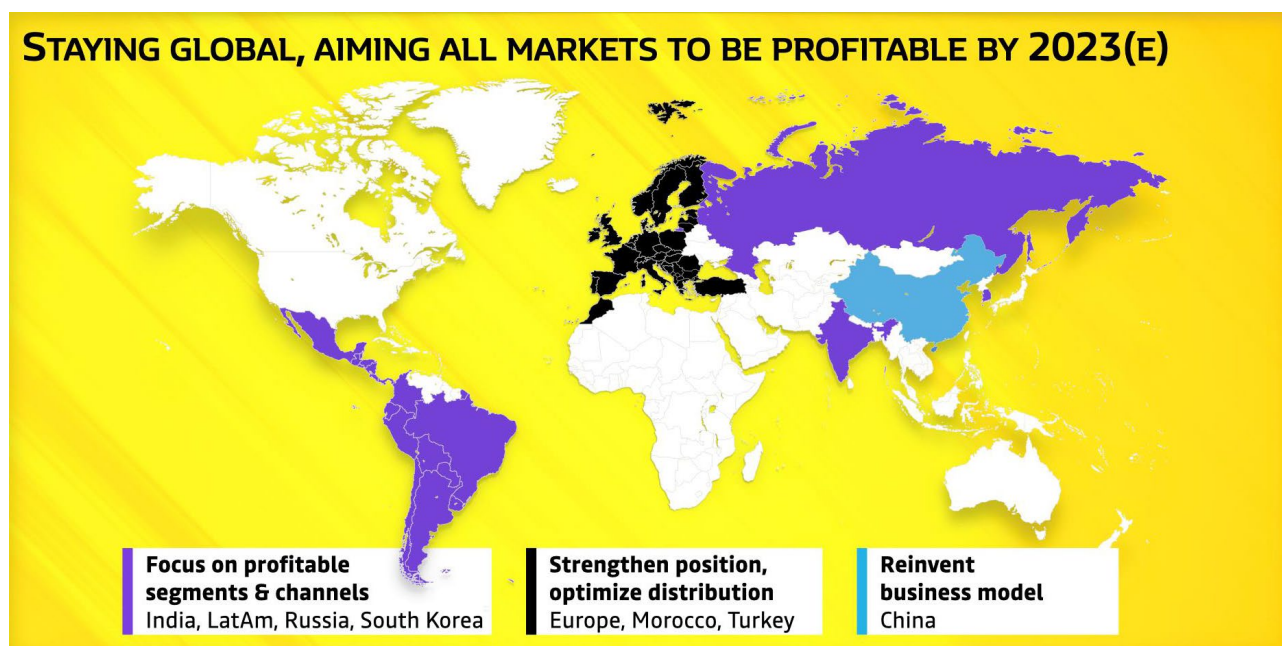
La conseguenza di questo piano prodotti – lo devo dire – è che, con alcune cautele su volumi e pricing, aumenteremo il nostro prezzo medio fino a 5.000 euro entro il 2023 e più di 7.000 entro il 2025.



Parlando della gestione del portafoglio di mercato, questa volta voglio dire che noi vogliamo rimanere globali, ma con una filosofia diversa. Riconquisteremo la nostra posizione nei segmenti C in Europa; per generare

prima di tutto margine, ma ci concentreremo anche su segmenti e canali più redditizi in paesi come Russia, Brasile, India e Corea del Sud.

Questi sono l'approccio e la strategia.



Infine, mi piace anche dire che, una volta risolte le sfide attuali che abbiamo in China, prenderemo in considerazione il ritorno, perché è un Paese importante. Ma quando lo faremo salteremo, penso direttamente alla prossima generazione.

Noi miriamo ad essere redditizi in tutti i mercati entro il 2023.

**RENAULT**
LA NOUVELLE VAGUE

3 PILLARS OF MODERNITY AT THE CORE
ENERGY, TECH & SERVICES

DOUBLE-DOWN ON ELECTRIFICATION
PROFITABLE EV LEADER

HIGH-TECH CATALYST
AI, DATA & SOFTWARE ECOSYSTEM

REVAMPED LINEUP
C-SEGMENT OFFENSIVE & BRAND UPLIFTING

LIFECYCLE SERVICES
LEARNING & RE-GENERATED CARS

MOVE FROM VOLUME TO VALUE
AIMING ALL MARKETS TO BE PROFITABLE BY 2023(e)

Prima di finire, ovvero prima di lasciare il palco a Denis Le Vot, amministratore delegato della business unit Dacia-Lada, permettemi di lasciarvi con qualcosa che vi mostri cosa significa Renaulution quando si tratta di prodotto.

[Video di presentazione nuova Renault 5]

So, per esperienza, che quando si è in grado di reinventare alcuni prodotti cult del marchio, questo accende un fuoco sotto tutto il marchio. Questo è quello che ci aspettiamo con la nuova Renault 5. È un veicolo elettrico puro, al prezzo che molte persone potranno permettersi. E questo è solo l'inizio per il marchio Renault.



[DENIS LE VOT – CEO DACIA – LADA]

Ciao a tutti, sono felice di presentarvi insieme i marchi Dacia e Lada.

Infatti, questi due marchi hanno molto in comune ed è per questo che abbiamo deciso di avvicinarli nell'organizzazione.

Entrambi siedono su un setup tecnico, industriale e di distribuzione molto competitivo, rendendo ognuno di loro un business molto redditizio.

Questo modello è qualcosa di molto difficile da replicare, almeno per i nostri concorrenti europei.

La popolare line-up di Dacia e Lada è un modello di business unico, buon per tutte le stagioni.

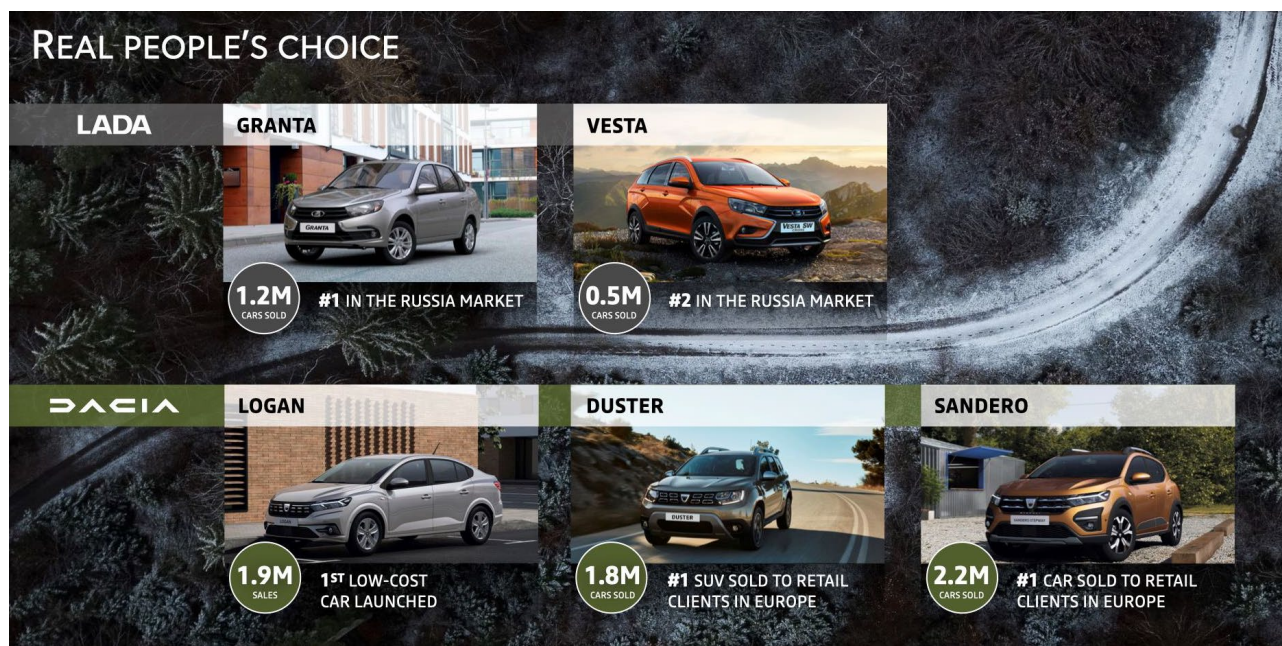


In primo luogo, un design frugale e disciplinato per costare poco nello sviluppo del prodotto, sfruttando le migliori soluzioni tecnicamente collaudate e ammortizzate del gruppo.

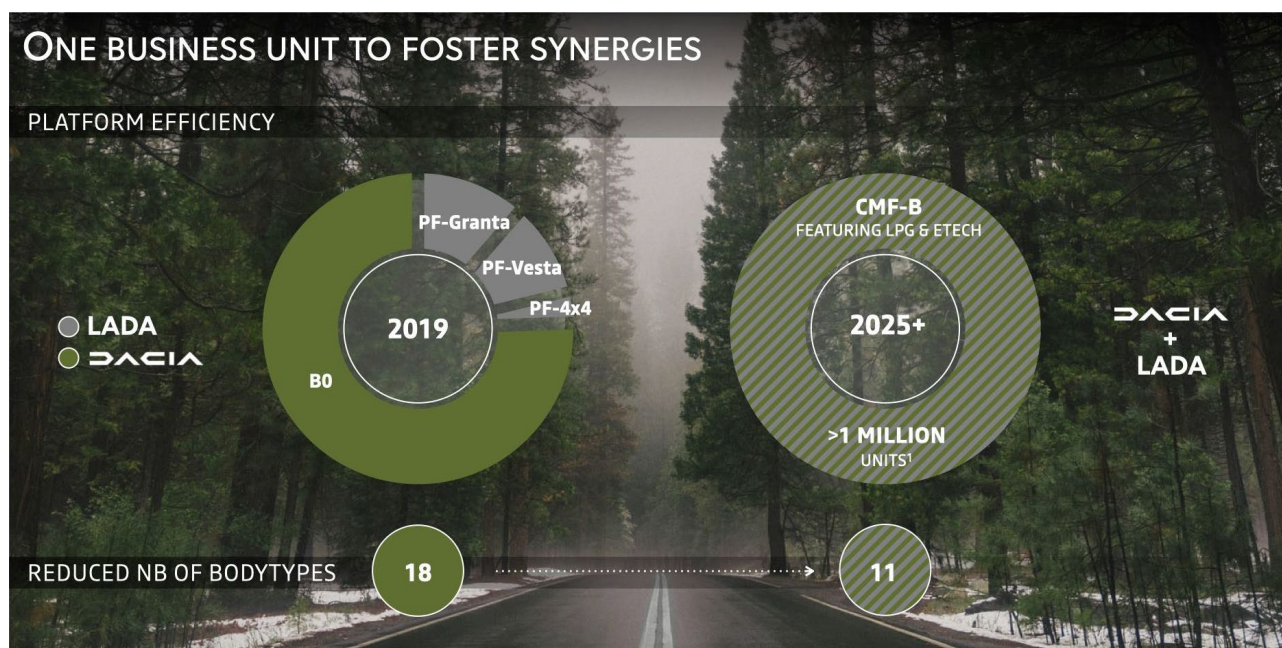
Secondo, un costo del lavoro inferiore a un quarto di quello che vediamo nei paesi dell'Europa occidentale, combinato con un rapporto di integrazione locale molto elevato.

Tutto questo, messo insieme, dà alle nostre auto un vantaggio in termini di costi a doppia cifra rispetto alla concorrenza, completato da un modello di distribuzione molto snello, basato su vendite al dettaglio a basso sconto.

Entrambi i marchi rappresentano un vero rapporto qualità-prezzo ed entrambi si rivolgono agli acquirenti intelligenti, che rappresentano oltre il 20% della domanda globale mondiale, ed è per questo che vendiamo molto.

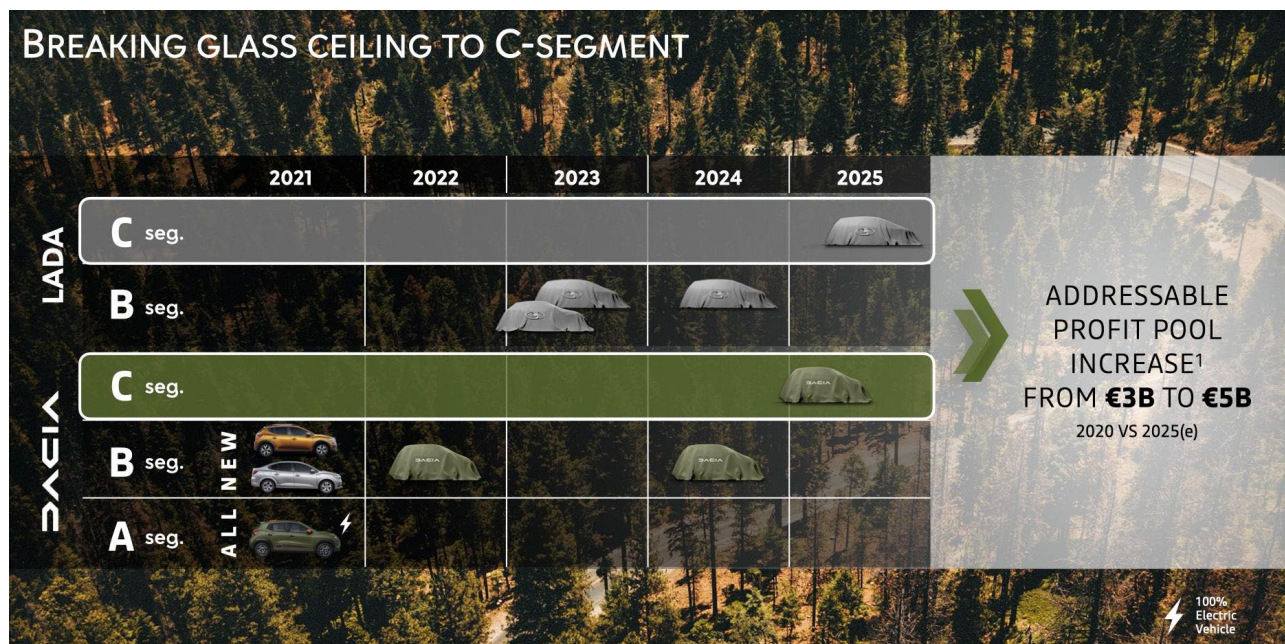


Potreste sapere che Lada Granta e Vesta sono il numero uno e il numero due in Russia. Potreste non sapere che Dacia Sandero è la vettura più venduta in Europa se si considera il mercato al dettaglio puro. Duster è il SUV più venduto nello stesso perimetro. Questi blockbuster mostrano che l'attenzione al rapporto qualità-prezzo non passa mai di moda. L'idea alla base della creazione della business unit è che Dacia e Lada rimarranno società separate, con la storia e la strategia dei propri marchi, ma beneficeranno di un governo più mirato e coordinato. Soprattutto, saranno meglio integrati all'interno del gruppo Renault per sfruttare le sinergie.



Ma andiamo a vedere cosa significa da un punto di vista tecnico. Concretamente, abbiamo deciso di basare entrambe le gamme di prodotti sulla piattaforma CMF-B, molto competitiva e flessibile. Qui si parla di più di un milione di automobili all'anno, da produrre in località competitive: Russia, Romania e Marocco. Passeremo da quattro piattaforme a una, da 18 tipi di corpo a 11, con un incrocio fino all'85% tra i modelli. Infine,

aggiungeremo la sostanza del prodotto dal punto di vista qualitativo e tecnico, in quanto questa nuova piattaforma è nuova di zecca e già investita.



Ora parliamo della pianificazione del prodotto. L'idea è anche quella di liberare le potenzialità di Lada e Dacia, rendendoli marchi internazionali a tutti gli effetti, consentendo loro di andare oltre i loro attuali perimetri in termini di mercati e segmenti. La piattaforma CMF-B ci consente di attingere al segmento C con veicoli più lunghi di 4,5 metri, come scoprirete tra pochi secondi.

Questa estensione di copertura dei mercati potenzialmente raddoppia i profitti che possiamo ottenere.

Lada consoliderà la sua posizione di leader in Russia, con veicoli all'avanguardia, difendendo quindi non solo oltre il 20 per cento di quota di mercato, ma concentrandosi anche sulla quota di portafoglio.

E non ci fermeremo ai confini russi. Le nostre ambizioni sono internazionali.

Entrando nel segmento C, Dacia sarà in grado di aumentare il suo prezzo medio di un buon 30 per cento, grazie al nuovo portafoglio prodotti. È importante sottolineare che tutto inizia in questo momento, nel 2021, con il lancio della nuova Sandero. Provate a ricercare su Google la parola "Sandero" e vedrete la reazione della stampa a questa nuova piattaforma. E continueremo, molto presto, con la nuova Dacia Spring elettrica pura.

Cosa dobbiamo fare con i marchi? Oltre a questi prodotti, abbiamo alcune idee su come dare un nuovo spirito a Dacia e Lada. Diamo un'occhiata!

[Video di presentazione nuova Lada Niva]

Sì, Niva. In due misure, compatta e media. Basata sulla stessa piattaforma CMF-B. Niva è un prodotto cult e non solo in Russia. È l'equivalente automobilistico del coltellino rosso dell'esercito svizzero. Un prodotto tecnico per l'utilizzo in condizioni estreme: 4x4, con un'alta posizione, marce corte e una costruzione robusta.

Tutti sanno che ogni famiglia russa ha una storia da raccontare sulla Niva, così come qualsiasi famiglia francese ne ha una con Renault.

Inoltre, pensiamo che questo prodotto abbia uno spazio oltre il mercato russo, come ha sempre avuto. Oltre al completo rinnovamento della gamma, il rilancio della Niva consentirà il completo riposizionamento di Lada come marchio.

E ora Dacia. Potrei dire: "Tout. Simplement". Dacia rimarrà Dacia, offrendo sempre il miglior rapporto qualità-prezzo in tutti i segmenti in cui giochiamo.

Ma vogliamo portare il marchio a terreni più alti. Date uno sguardo a questo!

[Video di presentazione Dacia Bigster concept car]

Questo è il nuovo SUV del segmento C di Dacia: the Bigster concept car. Lungo 4,6 metri, sulla struttura dei costi di un'auto di segmento B e può essere dotato di propulsori alternativi o ibridi per il rispetto della normativa CAFE o delle normative locali.

In conclusione, la nostra strategia per i due marchi si compone di quattro pilastri:

- mantenere il modello di business unico basato sul design per causare competitività e distribuzione snella;
- rafforzare le sinergie industriali tra Dacia e Lada con la piattaforma CMF-B e la riduzione della diversità;
- rafforzare le identità del marchio per ogni marchio;
- espandere la line-up nel segmento C;
- aumentare il prezzo medio.



Per riassumere, Lada è ruvida e dura, dalla Russia al mondo e il marchio Dacia è la migliore proposta di valore nel suo segmento, ancora con un tocco di freschezza e sapore outdoor. "Tout. Simplement"

Grazie!



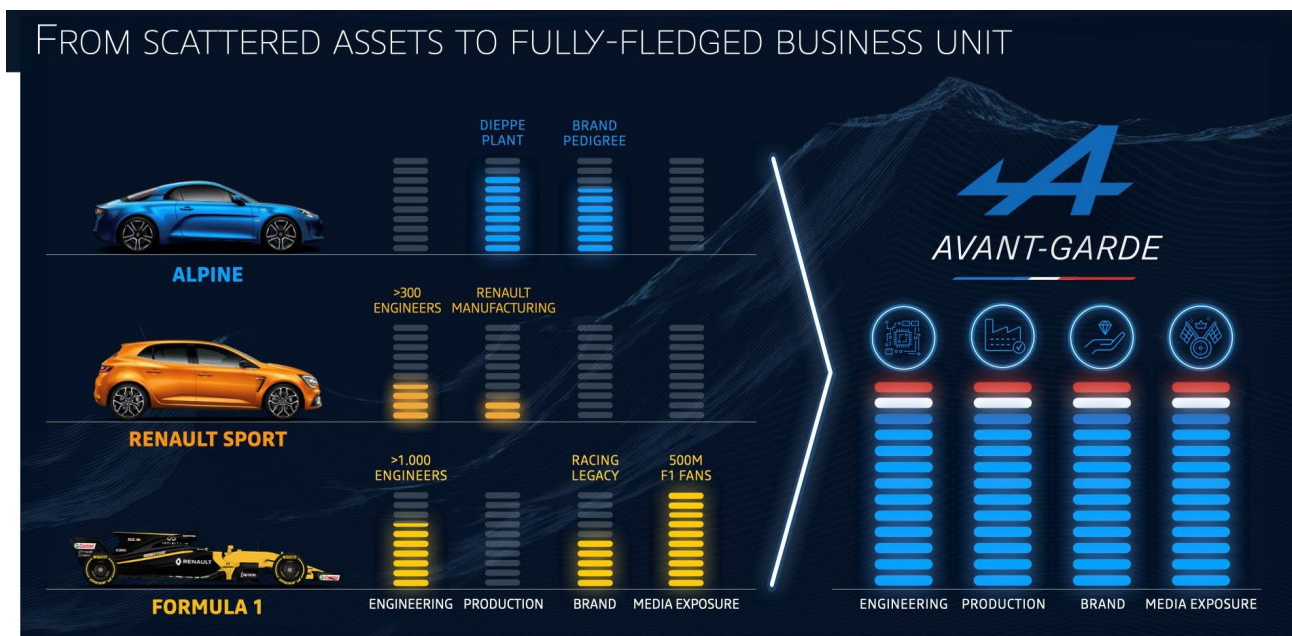
[ALPINE – Laurent ROSSI – CEO Alpine brand]

Ciao a tutti! Sono entusiasta di presentarvi Alpine.

Il Gruppo Renault ha una straordinaria eredità sportiva, fatta di innumerevoli belle storie, traguardi avvincenti, vittorie e podi memorabili. Dalle berlinette blu alle “teiere gialle” (soprannome che negli anni Settanta ricevettero le monoposto di F1, N.d.T.), ognuno con la propria folla di tifosi. Part si trova sotto i riflettori globali del circus del motorsport, parte in un marchio di nicchia più confidenziale.

La nuova divisione Alpine riunirà tutto: eredità e futuro, piste e strade, F1 e A110 e farà suonare tutto con l’eccellenza high-tech e la passione per le corse.

Benvenuti in Alpine, il marchio d'avanguardia del gruppo.



Alpine combinerà asset un tempo visti come centri di costo con un futuro incerto in una business unit a pieno titolo di nuova generazione, sviluppando auto sportive esclusive e innovative. Vediamo i tre ingredienti che compongono il nostro DNA principale.

Prima di tutto, Alpine. Un vero marchio, con un patrimonio e un pedigree orgogliosamente francesi, con una reputazione costruita su notevoli vittorie lungo i tracciati di corse mozzafiato.

Ma un marchio non sarà nulla, senza le persone che costruiranno i suoi prodotti. Così, Alpine è anche una fabbrica, ricca di artigianato di fascia alta e "savoir faire", come vediamo a Dieppe.

Secondo, Renault Sport. Un team di 300 maghi dell'ingegneria, dedicati a incarichi speciali, che padroneggiano l'intera auto sportiva, dal design al post vendita. Ci hanno regalato innumerevoli prodotti iconici, come la R5 turbo, la Clio V6, la Megane RS Trophy... l'elenco è lungo. Sempre loro sono dietro al revival dell'Alpine A110.

Terzo, e ultimo, ma non meno importante, la Formula uno. Un team di F1 che raccoglie centinaia ingranaggi, che sviluppano i grandi e complicati orologi degli sport motoristici. Ingegneri d'élite, formati per competere contro i più ispirati e altamente finanziati costruttori.

La F1 è anche una piattaforma di marketing considerevole, con mezzo miliardo di fan in tutto il mondo. Un'opportunità unica per il branding globale.

Mettendo insieme la credibilità di un marchio autentico, la produzione specializzata, la maestria ingegneristica e la significativa esposizione mediatica, abbiamo gettato le basi per creare davvero valore di mercato intorno a quel perno e portarlo in un campionato diverso.

Il suo nucleo di risorse chiave sarà ulteriormente rafforzato sfruttando un ambiente solido.



Alpine può appoggiarsi alle economie di scala e alle capacità del Gruppo Renault e dell'Alleanza, attingendo a un ricco pool di risorse esistenti, come la tecnologia all'avanguardia, tra cui la piattaforma nativa di veicoli elettrici dell'Alleanza, che offre le migliori prestazioni EV della categoria, impianti di produzione di prim'ordine e un potente braccio di acquisto, garantendo una competitività ottimale dei costi, una forte rete di 11.000 concessionarie in tutto il mondo e la gamma di prodotti e risorse di RCi Financial Services, offrendo il potenziale per moltiplicare cento volte la distribuzione di Alpine.

Tutti questo fornirà basi forti e leve immediate al nuovo modello di business. Ma soprattutto, è dall'interno che questa nuova divisione estrae lo spirito e il valore aggiunto necessari per cambiare marcia.

LEANING ON F1 TECH TO MULTIPLY VALUE



LEADING-EDGE ENERGY MANAGEMENT SYSTEM

- ADVANCED MATERIALS
- V2G / ENERGY TRADING



HIGH-FREQUENCY DATA EXCHANGE CAPABILITIES

- FAST RESPONSE SAFETY SYSTEMS
- HIGH-SPEED CONNECTIVITY



AI-POWERED DATA ANALYSIS & PROCESSING

- REAL-TIME PATTERN RECOGNITION
- CUSTOMIZED SERVICES

Basandoci sulle competenze e le tecnologie della F1, inietteremo funzionalità all'avanguardia in tutti i prodotti Alpine.

Su questo percorso, ogni kilowatt di potenza è fondamentale. Portando questa esperienza in Alpine, forniremo propulsori elettrici altamente efficienti, perfettamente collegati alla strada e alla rete per la migliore esperienza della categoria. Sulla pista, il tempo è essenziale. I dati devono non solo essere scambiati rapidamente, ma anche analizzati ed elaborati rapidamente.

Il know-how della F1 si tradurrà in soluzioni di connettività all'avanguardia, ma anche permetterà di trasformare le Alpine in macchine intelligenti, dotate di modelli di apprendimento, per regolare il proprio comportamento alla routine dei pendolari o alle corse sportive.

Più che mai, il futuro di Alpine è elettrico.

GOING FULL ELECTRIC



ALLIANCE CMF-B PLATFORM



ALLIANCE CMF-EV PLATFORM



PARTNERSHIP WITH TOP-NOTCH PLAYER



ALREADY AVAILABLE

Noi sfrutteremo le piattaforme per i veicoli elettrici dell'Alleanza per lanciare una hot hatch di segmento B e un crossover di segmento C 100% elettrici. E faremo squadra con un altro marchio leggendario per immaginare la futura A110, elettrica ovviamente. Insieme a Lotus, infatti, svilupperemo la prossima generazione di auto sportive EV.

Questi esclusivi prodotti, pronti per il futuro, sono pensati per i clienti perspicaci, appassionati, "tecnologici" e con questa entusiasmante linea-up presentiamo il nostro "garage da sogno", con la storia che diventa reale.

DREAM GARAGE



Da ora non ci dovrebbero essere più dubbi sul fatto che le corse in generale, e la F1 in particolare, rimarranno al centro del nostro marchio. Ho rinnovato tutto il nostro impegno in F1 ed Alpine entrerà nella nuova era normativa nel 2022 con l'obiettivo di lottare costantemente per il podio. Il 2021 sarà un anno di transizione - per tutti i team - ma la salita verso la vetta è già iniziata e difenderemo con orgoglio il team Alpine con i nostri piloti Alpine.

[Video di presentazione nuova Alpine F1]

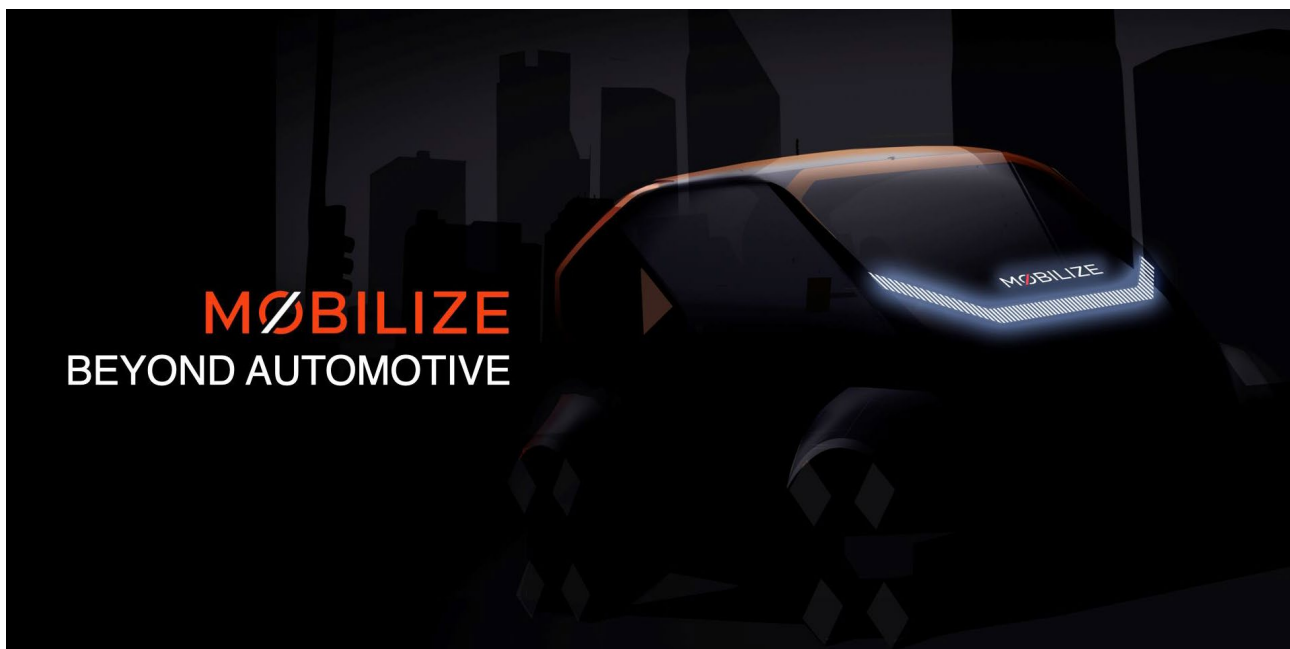
Sono molto orgoglioso di mostrarvi per la prima volta l'auto di F1 per questa stagione. Restate sintonizzati. Vi sveleremo la consegna della A521 il mese prossimo.

Per concludere, la nuova Alpine è la storia di tre marchi e quattro entità che si fondono tutti in uno, per creare un asset inestimabile. Saremo agili, intelligenti e opportunisti, sfruttando il meglio del Gruppo Renault e dell'Alleanza, collaborando con i partner per andare ancora oltre. Il nostro obiettivo è essere redditizi entro il 2025, compresi gli investimenti negli sport motoristici.



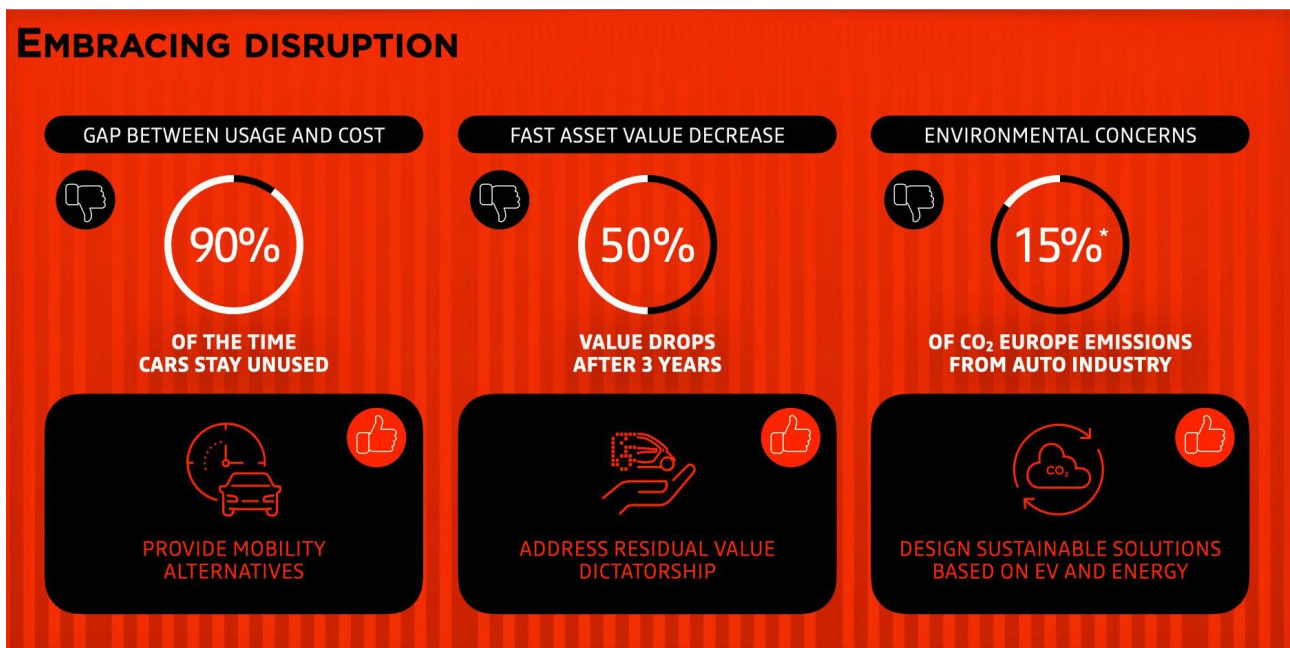
Passiamo dalla nostalgia all'Avant-garde, offrendo una linea autentica esclusiva, fatta di auto sportive elettriche ad alte prestazioni, per la guida di tutti i giorni.

Grazie.



[CLOTILDE DELBOS – CEO MOBILIZE]

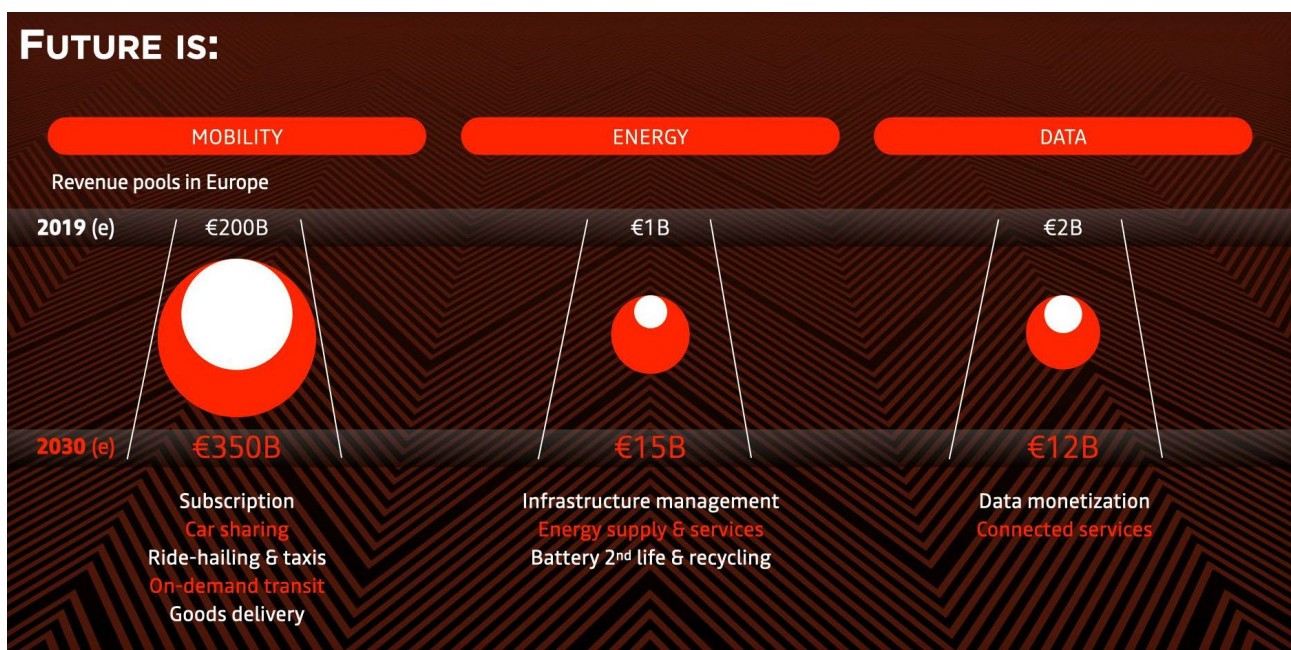
E ora andiamo oltre l'*automotive*.



Mobilize è un marchio con una missione. Letteralmente “abbracciare la rottura”, ovvero aiutare a risolvere tre grandi sfide del settore automobilistico. Primo, il divario tra utilizzo e costo. La gente paga cento, ma utilizza solo dieci. Secondo, la rapida perdita di valore del mezzo. Noi combatteremo contro la dittatura del valore residuo, quella che impone che il nuovo valore del veicolo diminuisca di oltre il 50% dopo tre anni, indipendentemente dall'obsolescenza fisica del prodotto. Terzo, le emissioni. L'industria automobilistica pesa circa il 15% delle emissioni globali di CO₂. Noi qui ci sforziamo per raggiungere l'impatto zero.

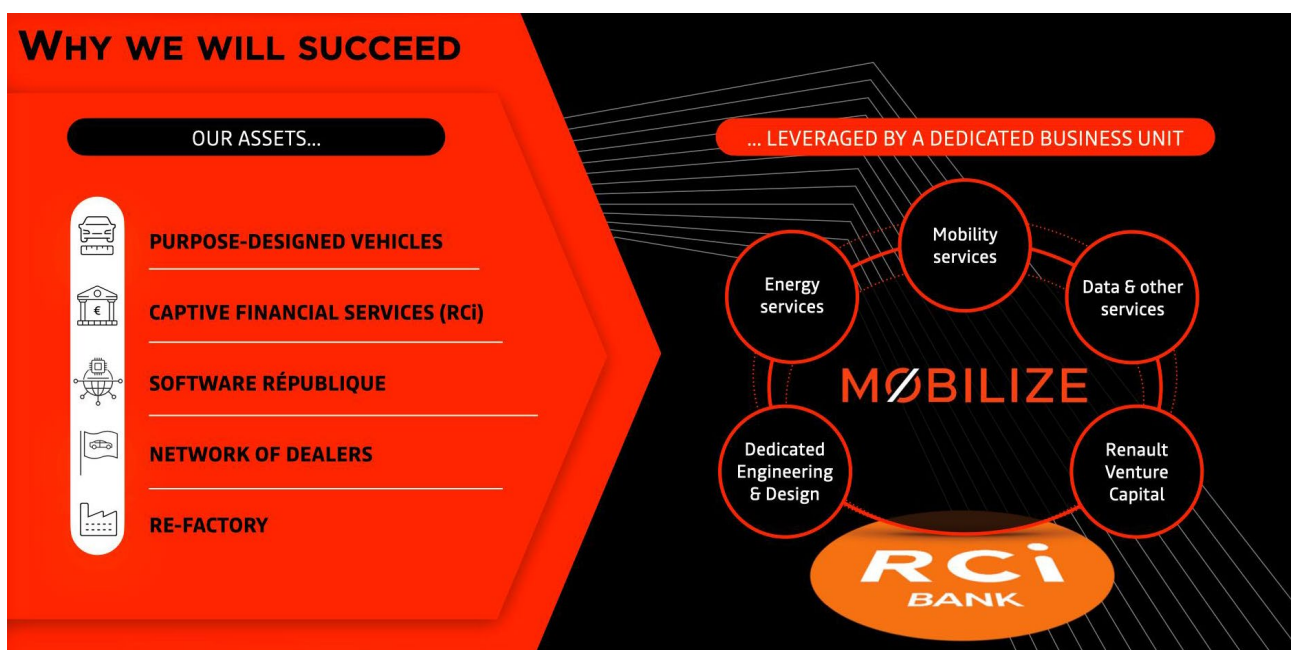
Perché ci stiamo imbarcando in questa missione? Perché molti clienti si aspettano di più dalla casa automobilistica. Si allontanano dal consumismo e desiderano una soluzione responsabile, efficiente e pulita. Noi, come casa automobilistica, abbiamo gli asset, il patrimonio e la competenza per scegliere il ruolo che vogliamo svolgere in questo nuovo modo di utilizzo dell'auto. Trasformeremo questa interruzione in opportunità di redditività.

L'industria automobilistica principale catturerà nuovi territori in crescita. La catena del valore si sta evolvendo rapidamente.



I guadagni si stanno spostando verso l'alto, verso i servizi di mobilità, l'energia e i dati. In totale, questi tre valori cresceranno del 40 per cento dal 2019 al 2030, per un totale di oltre 370 miliardi di euro nella sola Europa. Questo sarà il campo di gara di Mobilize.

Perché siamo convinti che ci riusciremo? Perché abbiamo risorse uniche e un approccio aziendale intelligente per sfruttarle.

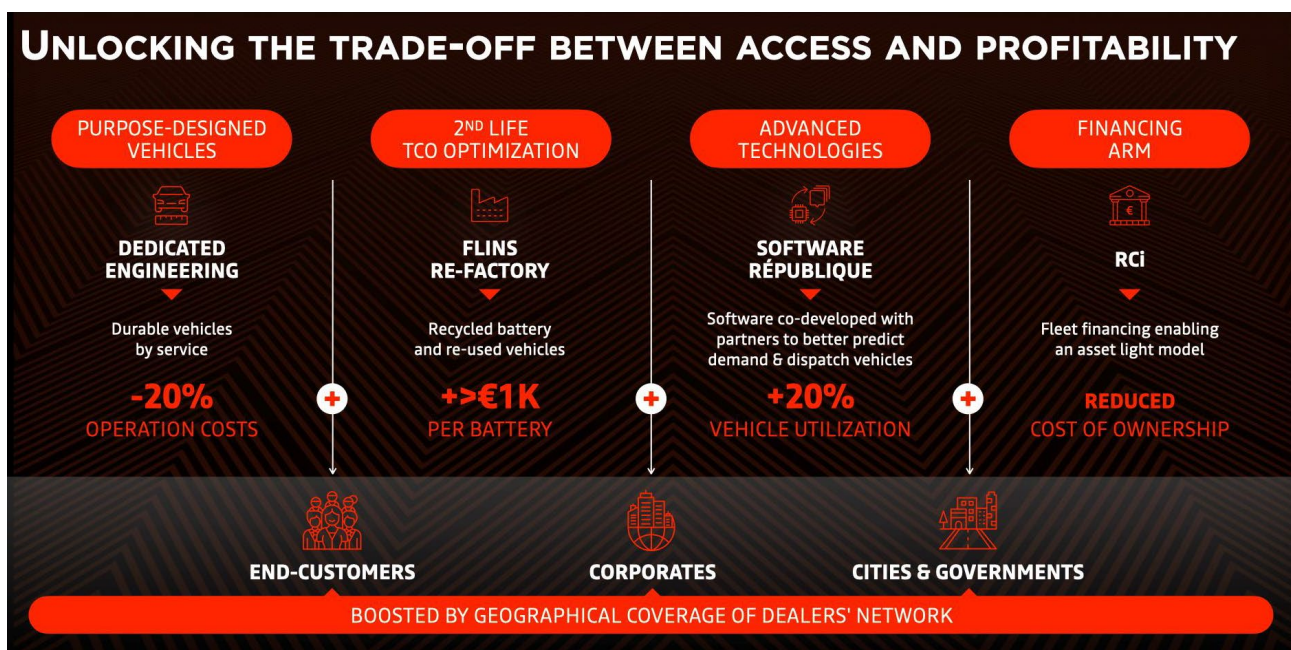


Primo, sappiamo come fare le auto. Più che auto, veicoli appositamente progettati e destinati ai servizi di mobilità. Secondo, sappiamo come fare affari con quelle auto, oltre a venderle. RCi su questo è in grado di offrire una vasta gamma di soluzioni. Terzo, forniremo dati, piattaforme software di intelligenza artificiale e mobilità e servizi connessi di bordo best-in-class.

Oltre al digitale, possiamo ampliare la nostra offerta di servizi e la nostra portata geografica, grazie alla nostra rete unica di punti di contatto fisici, con 6.000 concessionarie nella sola Europa. Inoltre, possiamo sfruttare la Re-factory di Flins per prolungare la durata del veicolo e della batteria.

Su questi asset abbiamo creato una business unit dedicata e agile. Mobilize avrà propri team di ingegneria e progettazione, una propria offerta di servizi in energia, dati e mobilità. Trarrà inoltre vantaggio dal lavoro di Renault con le start-up.

Come creeremo valore per tutte le parti interessate?



Primo, come detto, il design dei nostri veicoli da utilizzare per questo scopo sarà specificamente progettato per i servizi di mobilità. La loro robustezza, leggerezza, modularità ottimizzerà i loro costi operativi ed essere elettrici permetterà loro di accedere alle città, ovunque e in ogni momento. Facciamo un esempio. Il servizio di car sharing "Zity" di Madrid, operante su Zoe, era all'incirca in pareggio prima del Covid-19. È stato un mix di successo di utilizzo dell'algoritmo, sfruttando i rivenditori Renault. Immaginate l'impatto che avrebbe l'uso di Dacia Spring, che è due volte più economica. In media, puntiamo a ridurre i costi operativi di un minimo del 20 per cento.

Secondo, renderemo più facile l'acquisizione della flotta. I servizi finanziari forniti da RCi consentiranno agli operatori della flotta di sottoscrivere contratti di locazione o pay-per-use. A suo modo, i costi di proprietà della flotta possono diventare variabili. L'operazione della flotta può trasformarsi in un modello finanziario, un asset.

Terzo, aumenteremo l'utilizzo dell'auto usata, grazie alla nostra mobilità dedicata, ai dati e alle piattaforme di intelligenza artificiale. Sfrutteremo la fabbrica di software Renault, la "Software République", e i partner per sviluppare algoritmi all'avanguardia e software di elaborazione dati.

Questo consentirà una migliore previsione della domanda degli utenti e una migliore allocazione dei veicoli. L'obiettivo è quello di aumentare il tasso di utilizzo dell'automobile di almeno il 20%.

In effetti, offriremo servizi di manutenzione e riciclaggio per flotte di car sharing e, quando i nostri veicoli non saranno più adatti all'uso, abbiamo una soluzione sostenibile.

Fine vita per un veicolo elettrico non significa fine del valore. Nella Re-Factory possiamo riciclare le batterie elettriche usate, dando loro una seconda vita come fonte stazionaria di energia. Ciò genererà almeno mille euro per batteria.

OUR CAR(D)S TO PLAY THE GAME



Diamo ora un'occhiata alle nostre carte nella manica. La linea-up è adattata alle nuove esigenze di mobilità più critiche. Car sharing, ride healing (servizi tipo Uber, N.d.T.), consegna dell'ultimo miglio e, ci stiamo lavorando, anche transito on-demand.

Iniziamo con il nostro asso: EZ-1. EZ-1 è una due posti scattante, adatta per gli operatori degli utenti finali, città, quello che volete.

L'efficienza soddisfa la durata. EZ-1 si ingrandisce, singolo o doppio. È elettrico e modulare: i sedili posteriori possono trasformarsi in un bagagliaio. Le batterie intercambiabili lo renderanno indipendente dalle infrastrutture pubbliche.

Fatto per il 50% di materiali riciclati, mirerà ad essere riciclabile al 95%.

Ed ecco il re. Il re è l'ultima rivoluzione Dacia. Totalmente elettrico, agile e conveniente. Il miglior costo di proprietà che gli operatori possono ottenere per il nostro quattro posti e, come tutti i veicoli Dacia, robusto, pratico e focalizzato sull'essenziale.

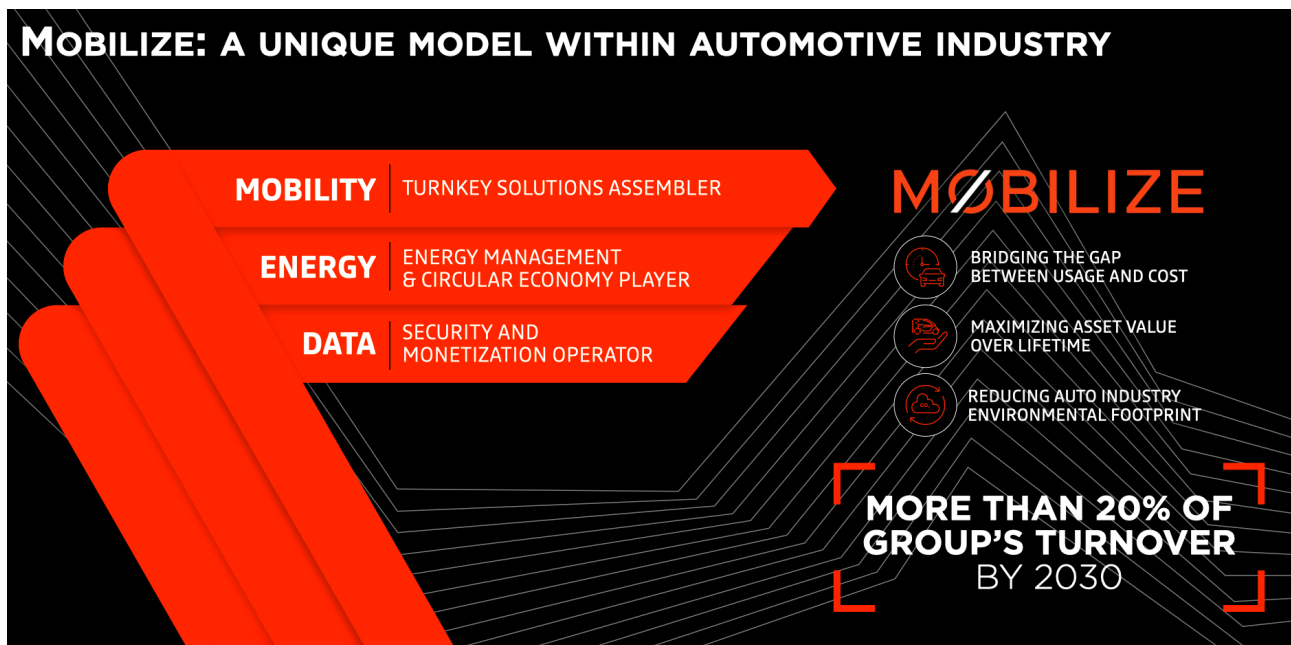
E poi, la regina. La regina è interamente progettata e sviluppata per il noleggio con conducente. Ha un'autonomia superiore a 400 chilometri, offrirà le migliori prestazioni e comfort della categoria, che è di 4,6 metri di lunghezza e 1,8 metri di larghezza.

Infine, il jack di tutti i mestieri, il veicolo che abbiamo realizzato attingendo alla nostra concept car "EZ-flex". È la soluzione di consegna dell'ultimo miglio. Agile e pratico, con un innovativo modulo di carico e scarico e la sua cabina è appositamente progettata per la consegna porta a porta ad alta intensità.

Questa è la nostra mano di carte per vincere il gioco dei servizi di mobilità.

Ora vediamo cosa possono fare.

[Video sui veicoli del brand Mobilize]



In conclusione, Mobilize fornirà l'accesso ai veicoli e ai servizi di mobilità direttamente agli utenti finali, alle imprese e alle città. Offriremo una combinazione unica di hardware e software, veicoli dedicati e servizi all'avanguardia. Ci baseremo su un'esperienza-cliente integrata e senza soluzione di continuità, a bordo e fuori bordo.

Sfrutteremo i nostri dati proprietari dei veicoli connessi e dei servizi di mobilità. Trarremo vantaggio dal nostro ecosistema di partner e startup.

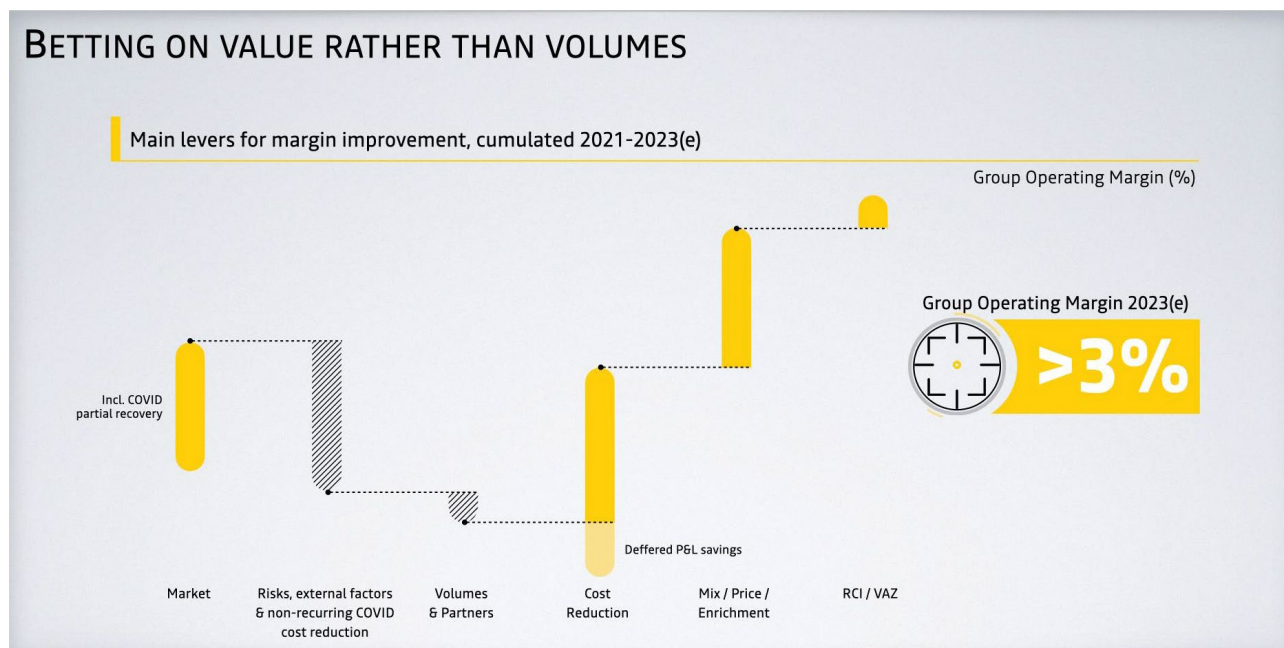
Domani, offrendo l'accesso alle auto da un minuto a una vita, creeremo una proposta di valore unica per gli utenti finali, con le nostre soluzioni chiavi in mano, tra cui il finanziamento della flotta, il servizio ride-hailing, il car sharing e i servizi energetici. Creeremo anche una proposta di valore unica per gli operatori e le autorità pubbliche.

Tutto sommato, Mobilize mira a contribuire per oltre il 20% al fatturato del Gruppo Renault nel 2030.

Grazie!

[Musica]

Lasciatemi riprendere il mio cappello di Direttore Finanziario, per dire che stiamo promettendo meno di quello che crediamo di poter fare. E lasciatemelo dire con chiarezza: la Renaultion segna un nuovo inizio per il Gruppo.



Per illustrare come supereremo il tre per cento degli utili operativi entro il 2023, abbiamo diviso l'impatto proveniente da fattori esterni e quello che dipende da noi.

Non stiamo scommettendo su un forte recupero dopo la situazione eccezionale del 2020 ma, anche se questa visione rimane limitata - prevediamo un aumento di circa il 25% nei nostri principali mercati nei successivi tre anni rispetto al 2020.

La barra stagionale mostra i principali attori esterni, come la materia prima, il forex e la riduzione dei costi non ricorrente relativa al lockdown del 2020.

C'è anche in questa barra la disposizione che abbiamo tenuto conto, al fine di coprire rischi imprevisi.

Il prossimo è quello che ci aspettiamo dalle nostre prestazioni commerciali e vendite ai partner.

L'impatto è negativo perché il nostro focus non è più sul volume e le ipotesi di vendita ai partner si basano solo sui contratti esistenti.

Pertanto, il grafico non riflette alcun potenziale nuovo business. La riduzione dei costi sarà la leva più forte per il nostro miglioramento dei margini.

Come vi ho già detto, parte della riduzione del costo di cassa non aiuta il Conto Economico, in quanto il minor rapporto di capitalizzazione e l'aumento dell'ammortamento limiteranno il miglioramento del Conto Economico.

La seconda leva principale è l'arricchimento misto dei prezzi. Oltre alla politica dei prezzi, il mix aumenterà in quanto abbiamo una chiara ambizione di fare affari migliori, piuttosto che più affari.

L'arricchimento arriverà dalla richiesta elettrificazione della nostra line-up, ma anche dopo questi costi, queste barre dovrebbero essere in forte positività. L'ultima barra è l'aumento del contributo di AvtoVas e RCi. Anche qui, noi siamo stati prudenti nel fissare l'ipotesi.

REACHING SUSTAINABLE CASH GENERATION



Vi abbiamo detto che la generazione di denaro contante era la nostra massima priorità. Il flusso di cassa cumulativo dal 2021 al 2023 coprirà più che i nostri investimenti.

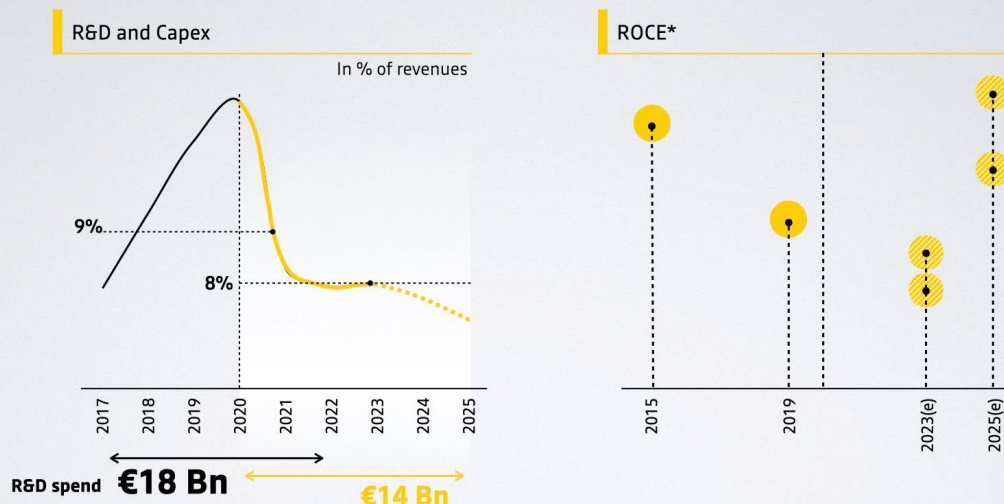
Ciò sarà la conseguenza del miglioramento della redditività del contante e della riduzione degli investimenti. Devo aggiungere che l'ipotesi del flusso di cassa include un pagamento di dividendi da RCi al business automobilistico e, come sapete, la tempistica di questo pagamento è soggetta alla decisione della Banca Centrale Europea.

Il miglioramento del capitale di lavoro dovrebbe generare un certo afflusso di cassa, un afflusso di cassa sufficiente, allo stesso ritmo di un deflusso di ristrutturazione per il periodo in esame.

Non abbiamo fattorizzato un forte capitale di lavoro, poiché ancora una volta abbiamo basato questo piano sulla qualità del business e non sul volume.

Manterremo sotto controllo i nostri investimenti in ricerca e sviluppo. In primo luogo, perché abbiamo superato la cima e investito nella tecnologia più avanzata per rispettare una regolamentazione sempre più severa. L'investimento potrebbe non essere stato il più saggio, ma almeno ora abbiamo buoni asset sui quali costruire.

WISELY LEVERAGING INVESTED ASSETS

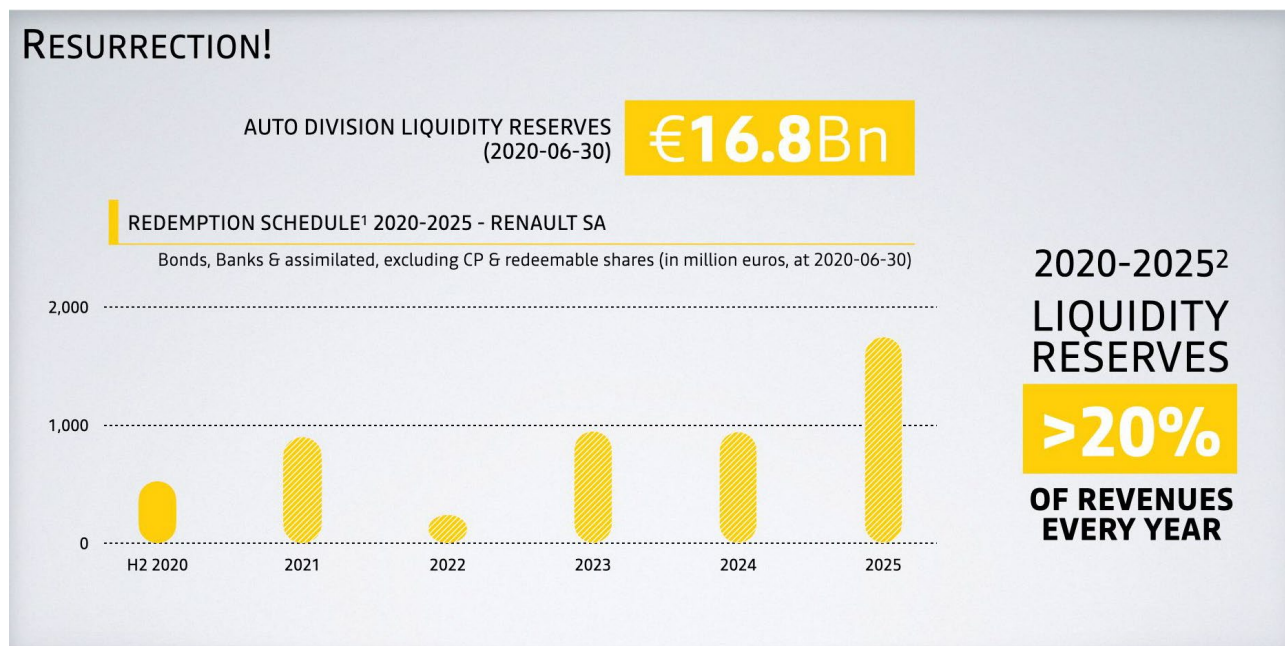


In secondo luogo, perché abbiamo preso la decisione di fermare programmi che erano troppo costosi per fornire un buon ritorno. I costi di ricerca e sviluppo dovrebbero diminuire da circa l'11% dei ricavi a meno

dell'8% entro il 2025, grazie a una chiara attenzione al ROCE e a una diversità e complessità dei modelli molto più basse.

Alla fine del primo semestre 2020, nonostante l'impatto del Covid, abbiamo avuto 16,8 miliardi di cassa in mano e confermato linee di credito, tra cui 5 miliardi di euro di linea di credito statale garantita. Durante il terzo trimestre abbiamo prelevato 3 miliardi di questo strumento e poi 1 altro miliardo a dicembre.

Il motivo per cui abbiamo deciso di utilizzare un'ulteriore trince è che questa contribuzione doveva scomparire alla fine del 2020 e, date tutte le incertezze con la pandemia, abbiamo pensato che fosse saggio aumentare i nostri orizzonti. Il programma di rimborso visualizzato sul grafico non include il rimborso su questa linea di credito, in quanto vogliamo mantenere il beneficio della sua durata di rimborso relativamente flessibile.



In ogni caso, manterremo le nostre riserve di liquidità, comprese le linee di credito confermate al minimo del 20 per cento dei nostri ricavi.



Come vedete, la nostra destinazione è un luogo dove il margine operativo sarà almeno del cinque per cento, con un flusso di cassa totale gratuito della comunità di sei miliardi di euro tra il 2021 e il 2025 e infine un ROCE migliorato di oltre 15 punti. Penso che queste linee guida confermino la svolta in corso in azienda.

Grazie e di nuovo la parola a Luca.

[LUCA DE MEO]

Vorrei prendermi un minuto per commentare questa tabella di marcia di svolta. Un minimo del cinque per cento del margine operativo potrebbe sembrare privo di una calda ambizione.

Prima di tutto, però, non dimentichiamo da dove veniamo.

Poco più di un anno fa, prima dell'avvento del COVID, i nostri risultati hanno iniziato a deteriorarsi con un margine operativo automobilistico sceso all'1,3% nel secondo semestre del 2019.

L'estate scorsa abbiamo registrato un margine operativo negativo di 1,2 miliardi di euro e un free cash flow negativo di 6,3 miliardi di euro.

Secondo, i nostri numeri sono dal basso verso l'alto e solidi. Le nostre ipotesi sono caute, lo ha detto anche Clotilde.

Questa performance finanziaria sarà la conseguenza di una profonda trasformazione delle nostre operazioni. Abbiamo impostato le basi, stabili e sane. Basi solide, per una performance sostenibile.

Abbiamo fatto più che ridimensionare e ridurre i costi eccessivi. Abbiamo semplificato la nostra organizzazione tenendo conto di uno scopo; abbiamo interrotto i programmi, ne abbiamo avviati di nuovi e riallocato saggiamente il nostro capitale. Abbiamo concentrato i nostri sforzi su piattaforme altamente efficienti, modulari, multi-energia e totalmente elettriche.

L'80% della nostra produzione si baserà su di essi.

Un'unica famiglia di propulsori termici equipaggerà tutte le nostre autovetture.

Spingeremo sulla riduzione dei costi variabili, imbarcando i nostri migliori fornitori con noi.

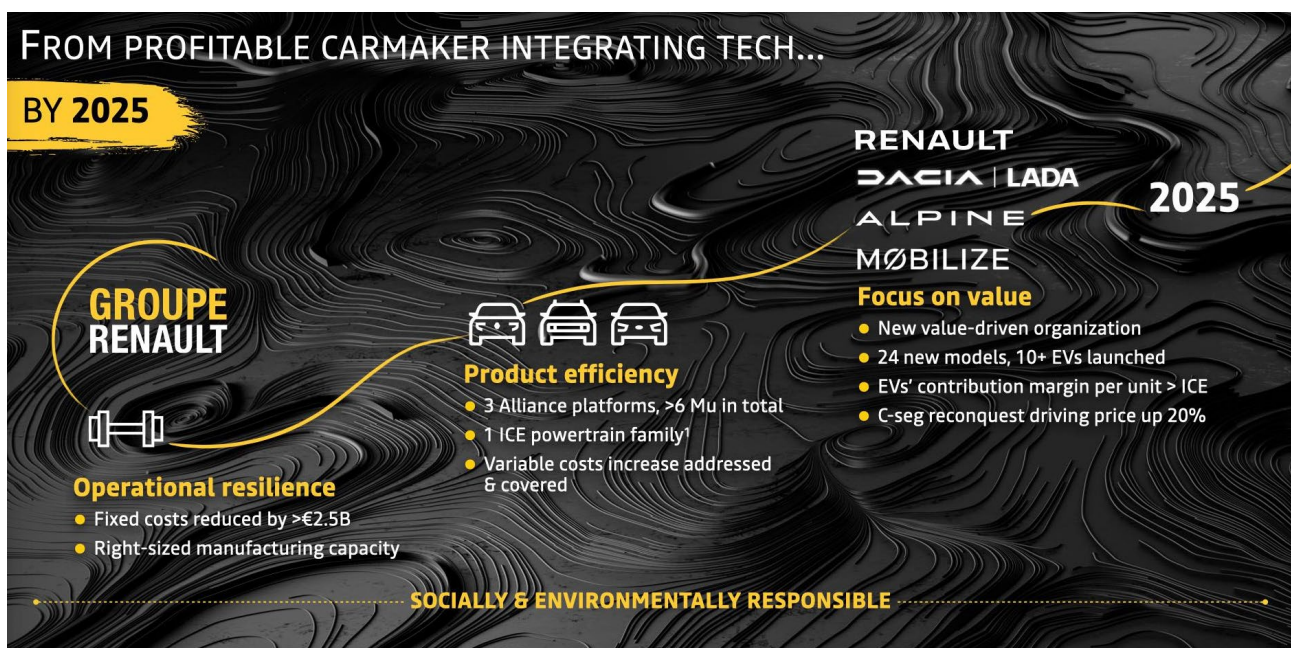
Insieme, con i nostri sforzi sul mix di prezzi e vendite, questo ci permetterà di affrontare il prezioso picco di costo indotto dalla regolamentazione e di essere ancora redditizi.

Questi sforzi di riduzione dei costi non mirano solo a ridimensionare Renault. Mirano a trasformare Renault in un'azienda più snella, pronta a crescere di nuovo. Tutto ciò porta ad una maggiore resilienza operativa, con un punto di pareggio abbassato di 30 e più. E questo è solo l'inizio.

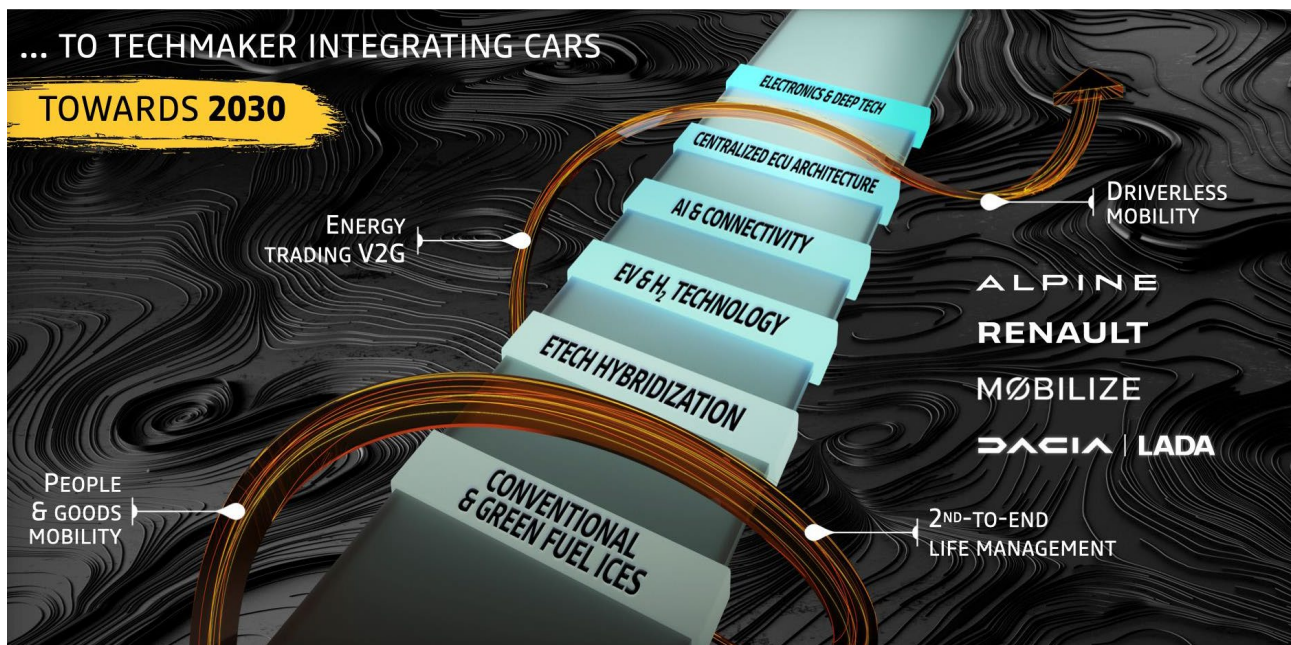
Nel frattempo, costruiremo una capacità interna per affrontare più sfide normative, innovare e offrire veicoli intelligenti infusi di tecnologia competitiva. Questa capacità interna è sostenuta da asset fatti di mattoni e malta come l'Electro Pole, la "Software République" e la Re-Factory.

Supportato anche da nuove competenze e competenze da parte dell'Intelligenza Artificiale, specialisti dei dati, microelettronica e ingegneri software.

Questa capacità interno sarà la base su cui costruiremo la nostra attività all'interno e all'esterno della tradizionale catena del valore automobilistica.



È molto chiaro a tutti noi che oggi siamo una casa automobilistica che integra la tecnologia, ma domani vogliamo diventare un'azienda tecnologica che integri veicoli e abbiamo già iniziato il viaggio.



Prima di concludere questa presentazione, vorrei dire tre ultime cose.

In primo luogo, vorrei consegnare il palco ai miei cari colleghi e partner Uchida-san, CEO di Nissan Motor e Kato-san, CEO di Mitsubishi Motors.

Ho presentato loro il nostro piano strategico. Non potevano essere con noi oggi, ma ci hanno fatto la gentilezza di dire qualche parola.

[MAKOTO UCHIDA – CEO DI NISSAN MOTOR]

Grazie Luca, ciao a tutti! Questo giorno è un giorno importante per il Gruppo Renault.

Sono sicuro che il vostro piano strategico Renaultion volta una nuova pagina per voi. A nome di Nissan vorrei cogliere l'occasione per esprimere il mio parere.

In sintesi, credo che la Renaultion sia una strategia aziendale ben strutturata, tenendo conto delle attuali tendenze macro e industriali in corso, ma anche con una visione aggressiva verso il futuro.

Vorrei innanzitutto congratularmi con Luca e con tutto il team – da lui diretto – per aver ideato questo forte piano verso la rivoluzione di Renault.

Quando Luca ha condiviso questo piano con me, ho sentito una forte risonanza con il nostro piano “Nissan Next”, il nostro piano di trasformazione aziendale. Con una chiara attenzione al posizionamento, credo che la concentrazione di Renaultion su marchi e segmenti chiave, bilanciando al contempo il portafoglio prodotti, li aiuterà a fornire un valore chiaro e a farli avanzare nel settore automobilistico.

Questo completa sicuramente l'approccio di Nissan al di là della mobilità e della guida dell'innovazione.

Nel maggio 2020 Nissan ha annunciato "Nissan Next", un piano che mira a riportare l'azienda a un percorso di crescita e ristabilire la nostra fondazione per competere nel prossimo decennio, e attualmente sta progredendo bene.

Il nostro partner nell'Alleanza Mitsubishi Motors sta anche progredendo sul loro piano aziendale di medio termine recentemente annunciato, “Small but beautiful” (trad. “piccoli ma bellissimi”).

Insieme all'odierna Renaultion, il piano di ciascuna società è progettato per capitalizzare l'attività all'interno dell'Alleanza.

Tutti condividono un interesse comune e si posizionano tutti aggressivamente in un'area autonoma e educativa connessa. Così come Luca ha menzionato nella sua presentazione, il carattere complementare e collaborativo dei nostri piani aziendali mi rende molto fiducioso dell'opportunità che l'Alleanza presenta. Tutti devono essere pronti ad affrontare un ambiente imprenditoriale molto stimolante davanti a noi, un ambiente stimolante che non abbiamo mai visto.

Per rimanere in questa gara, ogni azienda partner dovrà concentrarsi sulle proprie ambizioni individuali, capitalizzare i propri punti di forza, migliorare la nostra competitività e, allo stesso tempo, collaborare più strettamente tra i partner per sostenere la crescita reciproca.

È fondamentale che le tre aziende, valorizzino ulteriormente i loro punti di forza combinati.

Da ultimo, non vedo l'ora di vedere Renault di nuovo sulla strada della crescita a lungo termine sotto la guida di Luca. Nissan farà anche del suo meglio. Potete contare su di noi. Grazie.

[TAKAO KATO – CEO MITSUBISHI MOTORS]

Ciao a tutti, sono Takao Kato, CEO di Mitsubishi Motors. Prima di tutto, grazie mille per avermi dato l'opportunità di fare un commento sul nuovo piano strategico di Renault Renaulution, sviluppato da Luca e dai colleghi di Renault.

A sentire l'impressionante presentazione di Luca, sono più fiducioso che Renault possa raggiungere gli obiettivi di questo piano impegnativo ma dinamico, che è quello di realizzare un'ulteriore crescita.

Nel luglio del 2020 Mitsubishi Motors ha annunciato il proprio piano aziendale triennale "Small but beautiful". Renaulution e Nissan poi concordano entrambi bene con il nostro piano, aiutandoci a perseguire il valore piuttosto che la scala o il volume.

Credo che l'approccio in tre punti al 2030 si adatti bene ed evolva alle numerose incertezze che affrontiamo oggi.

Mitsubishi Motors si sta ora concentrando sul completamento delle proprie riforme strutturali e sull'ulteriore rafforzamento delle proprie aree competitive. Sono lieto di vedere un approccio sinergico simile nel piano del deflusso; l'attuale piano punta per molte aree di collaborazione tra i partner dell'Alleanza a sfruttare la collaborazione mentre Renault rafforza la sua posizione in Europa, Nissan persegue la strategia di mercato principale negli Stati Uniti e in Cina, mentre Mitsubishi Motors Company si concentra sull'Asia.

Come ho detto, il mondo ha affrontato con una situazione molto difficile e continuerà per un po'. Tuttavia, credo che sapremo che i Nissan e Mitsubishi possono superare questa difficile situazione e realizzare i nostri piani futuri tenendosi per mano insieme.

Grazie e auguro tutto il meglio per Luca e tutti i colleghi di Renault.

[DE MEO]

Grazie Uchida-san, grazie Kato-san! Unrigato-gozaïmasu (significa "Grazie!" in giapponese, N.d.T.)

So che ci state guardando da Yokohama e Tokyo. Il vostro supporto è molto prezioso per noi.

Vorrei anche cogliere l'occasione per ringraziare il consiglio di amministrazione di Renault per il loro contributo e sostegno e, in secondo luogo, volevo dire che l'elettrificazione è solo uno dei pilastri della nostra strategia di CSR.

Renault, leader nel suo settore, ha un ambizioso piano CSR, che sarà presentato all'assemblea generale ad aprile, insieme al nostro nuovo scopo aziendale.

Posso già dirvi che il nostro piano di CSR sarà audace e ruoterà attorno a tre temi principali: ambiente, sicurezza e inclusione.

Infine, vorrei ringraziarvi. Grazie per il vostro supporto, in generale, in questi tempi difficili. Grazie per la vostra attenzione in questi 90 minuti molto intensi. Un ringraziamento speciale va alle persone, a tutte le persone, che hanno contribuito a sviluppare il piano e hanno organizzato questo evento.

Anche se alcuni degli ingredienti erano già in casa, molti di questi progetti sono stati creati e attivati negli ultimi sei mesi. Questo vi fa capire la velocità e l'energia che muovono i nostri dipendenti in questo momento di crisi.

La gente vuole che la loro azienda si allontani dallo stato in cui è stata recentemente. Immaginate ciò che potrebbe accadere se continuassimo con questo livello di dinamismo per i prossimi sei anni! Un ringraziamento particolare va ai 40 colleghi che vedete sullo schermo, il team che ha aiutato il consiglio di amministrazione ad alimentare e strutturare il piano.

Il nostro team ci ha messo tutta la sua energia e, la cosa più importante per me, è che Renault è il piano delle persone di Renault. Vedendo ciò che ho visto, ovverosia il progetto, la squadra, i leader, ora, dopo sei mesi, sono molto ottimista sul fatto che capovolgeremo questa azienda. Ci riusciremo.

Grazie molte a tutti!

ESCLUSIONE DI RESPONSABILITÀ

Le informazioni contenute in questo documento possono contenere previsioni. Sebbene la Società ritenga che tali informazioni e dichiarazioni si basino su ipotesi ragionevoli prese alla data della presente relazione, a causa della loro natura, possono essere rischiose e incerte (come descritto nel documento di registrazione Renault depositato presso l'*Autorité des Marchés Financiers* francese). I risultati effettivi possono differire sostanzialmente da quelli previsti o impliciti in queste dichiarazioni previsionali. Queste dichiarazioni previsionali sono fatte alla data della presente presentazione. Renault non si impegna a fornire aggiornamenti o revisioni, qualora siano disponibili nuove dichiarazioni e informazioni, in caso di nuovi eventi specifici o per qualsiasi altro motivo. Renault non fa alcuna dichiarazione, dichiarazione o garanzia per quanto riguarda l'accuratezza, l'eshaustività, l'adeguatezza, l'efficacia e la genuinità di qualsiasi dichiarazione e informazione contenuta nella presente relazione. Queste informazioni non costituiscono un invito a investire in azioni o costituiscono o fanno parte di qualsiasi offerta per la vendita o la sottoscrizione o qualsiasi offerta di acquisto o sottoscrizione di titoli o altri strumenti finanziari. Ulteriori informazioni su Renault sono disponibili sul sito web di Renault (www.group.renault.com), nella sezione "*Finance/Regulated Information*".

NOTA ALLA TRADUZIONE

La trascrizione, traduzione e trasposizione delle slides dell'evento del 14 gennaio 2021, relativo alla presentazione del piano strategico "Renaulution" sono state realizzate ai fini puramente conoscitivi. Il testo contenuto nel presente documento è una traduzione di cortesia, tratta dall'evento originale in lingua inglese. In caso di difformità, i contenuti della versione in inglese prevalgono su quelli della traduzione in italiano. Il traduttore, dilettante non professionista, non garantisce la precisione, la completezza e la puntualità dei contenuti tradotti (ivi compresi rating, analisi e dati relativi al credito, valutazioni, modelli, ecc.) o eventuali parti degli stessi e la disponibilità dei contenuti. In nessun caso il traduttore potrà essere ritenuto responsabile nei confronti di alcuna parte per danni, siano essi diretti o indiretti, costi (inclusi quelli legali), spese, o qualsivoglia altra fonte di nocumento o perdita (ivi inclusi, a titolo meramente esemplificativo, perdite di guadagno o di profitto, perdita di opportunità, ovvero qualunque altro danno derivante da condotte colpose) connessi a qualsivoglia utilizzo dei contenuti. (Diego Vanini – Cell. 348.7450241 – dvanini@autovittani.it)