

**LUCA DE MEO, CEO DI RENAULT**

**«Auto, il baricentro è sempre più verso Est  
Motori termici, lo stop va spostato oltre il 2035»**

di Fabio Tamburini — a pag. 4 e 5

# «Auto, il centro di gravità è sempre più verso Est Lo stop ai motori termici? Spostare il limite del 2035»

**Luca de Meo.** Il ceo di Renault: «L'auto elettrica è una opportunità, ma movimenti così repentini sono difficili da gestire: dobbiamo evitare un impatto troppo forte su industria e occupazione. L'Europa può creare tecnologie green, ma sul digitale la partita con cinesi e americani è persa»

LA STRATEGIA CINESE  
**«Si sono detti: "Inutile fare concorrenza ai big, meglio l'innovazione" Così oggi hanno posizioni dominanti»**  
di Fabio Tamburini

**C**rede davvero nell'auto elettrica? «Dobbiamo crederci, anche se ci auguriamo che lo stop alla vendita di veicoli termici sia spostato, magari dal 2035 al 2040. Queste sono le regole del gioco e non ci sono alternative». Per Renault è una opportunità o un problema? «Siamo stati pionieri dell'auto elettrica fin dal 2011, quindi la consideriamo una opportunità, anche se movimenti così repentini sono difficili da gestire». Quanto pesa il rischio aumento della disoccupazione? «Si parla, soltanto in Francia, di 50-75 mila posti di lavoro in meno ma, se riusciamo a girare le filiere sulle nuove catene del valore, grazie

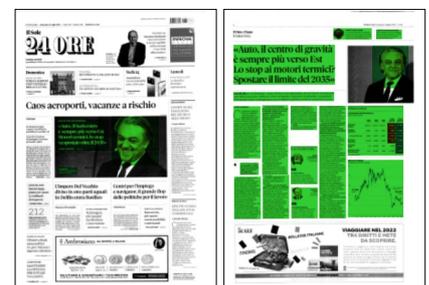
anche alle nuove tecnologie, vedo la possibilità di creare contemporaneamente 400-500 mila posti di lavoro».

**Luca de Meo**, 55 anni, ceo del Gruppo Renault, nominato recentemente **cavaliere del lavoro** dal presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, riconoscimento di cui va molto fiero, è uno dei manager più dinamici dell'industria automobilistica. Punto di partenza la scelta dell'allora capo della Fiat, Sergio Marchionne che, quando de Meo aveva solo 37 anni, lo ha promosso da responsabile del marchio Lancia a capo del marketing per l'intero gruppo. «Gli devo riconoscenza perché normalmente sono posizioni che vengono prese intorno ai 50 anni, ma non mi è stato regalato nulla. Ho dovuto giocarmela. Ho imparato da lui che occorre avere fiducia nei giovani e cerco di farlo anch'io».

**Non teme che il passaggio all'auto elettrica sia una occasione formidabile regalata ai cinesi per**

**conquistare la leadership definitiva e globale nel settore trainante dell'industria manifatturiera?**

I cinesi, nella loro millenaria saggezza, hanno saputo posizionarsi per tempo. Si sono detti: inutile fare concorrenza nel campo tradizionale a gruppi del calibro di BMW, Volkswagen, Ford. Meglio puntare sulla innovazione. Così oggi hanno posizioni dominanti. Non solo nella componentistica elettrica, nelle batterie. Ci si dimentica il software, decisivo nei nuovi modelli. Tra dieci anni arriverà al



40% del valore di ogni auto. E anche nel software l'industria cinese è molto forte. Direi l'intera industria asiatica, dalla Corea a Taiwan. La verità è che nell'auto, come in generale, il centro di gravità del mondo si sta spostando verso Est.

#### **Renault come è messa?**

Fino a qualche anno fa controllavamo il 25% del valore dell'auto elettrica. Poi abbiamo cominciato a crescere puntando all'obiettivo del 75%. E ora stiamo accelerando.

#### **Quando lo raggiungerete?**

Servono tre, quattro anni. In autunno saremo più precisi sui tempi.

#### **L'obiettivo zero di emissione della CO2 è radicale. Lo condivide?**

Noi contestiamo che non si tenga conto di tutte le emissioni, misurando invece soltanto quelle dal serbatoio alla ruota. Tutto il resto non viene considerato. È un errore grave. Sarebbe giusto calcolarle dalla culla alla tomba. Qual è il prezzo ambientale che viene pagato per produrre le batterie elettriche e i singoli componenti? E quello dell'energia per ricaricarle? In futuro quale sarà l'impatto dell'idrogeno? Non tenerne conto porta fuori strada. E mette fuori gioco le auto ad alimentazione ibrida che, al contrario, per quelle di piccola cilindrata arrivano a ridurre le emissioni di CO2 dagli scarichi fino al 75% e che potrebbero essere una soluzione interessante. Detto ciò le regole sono altre e noi ci adattiamo anche se non sono giuste, cercando di cogliere ogni opportunità.

#### **Quali?**

L'Europa ha la possibilità di creare tecnologie green, può tentarci, mentre nel digitale la partita con americani e cinesi è persa. Secondo me l'Unione europea dovrebbe farlo con maggior determinazione, lasciando perdere altre partite come quella dei semiconduttori. Lì il terreno da recuperare è davvero troppo. Missione impossibile.

#### **Cosa ne pensa della proposta di emendamento della Germania, la cui richiesta è che dal 2035 vengano immatricolati soltanto veicoli che utilizzano combustibili climaticamente neutri?**

La proposta tedesca di emendamento alla direttiva europea, appoggiata, tra gli altri, dall'Italia, conferma una volta di più che il dibattito sul futuro dell'industria automobilistica è ancora aperto. Nel Gruppo

Renault abbiamo chiaramente scelto di puntare sui veicoli elettrici, con l'obiettivo di rendere la marca Renault 100% elettrica in Europa entro il 2030 per le autovetture. E, con il nostro brand HYVIA, stiamo anche lavorando a soluzioni ad idrogeno che riteniamo importanti per alcuni segmenti specifici del mercato dei veicoli commerciali. Il nemico è la CO2, non una tecnologia o l'altra. In quanto difensori della neutralità tecnologica consideriamo, quindi, questo dibattito importante e siamo aperti a lavorare su diverse soluzioni per accompagnare la transizione ecologica. Dobbiamo gestire con attenzione questo momento, per evitare che abbia un impatto troppo forte sull'industria e sulla occupazione.

#### **La filiera elettrica è una scommessa che le aziende europee possono vincere?**

Le imprese si adattano. Il problema è avere materie prime, abbassare i prezzi, creare infrastrutture adeguate. Come capi aziende ci proviamo. In particolare, per il Gruppo Renault la discontinuità è una opportunità. Se tutto resta uguale ci sono meno possibilità di tirare fuori il coniglio dal cappello.

#### **Che conseguenze ci saranno sulla occupazione?**

Ce ne saranno, ma la partita è aperta. Le forniture a Renault della componentistica italiana hanno spazi significativi di aumento. Attualmente compriamo per 1 miliardo di euro, con l'Italia al dodicesimo posto nel ranking dei Paesi fornitori. Siamo aperti, e interessati, ad incrementare gli acquisti. È una buona opportunità per un settore, quello della componentistica auto in Italia, che con il passaggio all'elettrico vedrà colpito il 40% delle imprese, con una perdita prevista di almeno il 20-25% di occupati.

#### **Il settore in Europa è a rischio?**

Diciamo che per evitarlo occorre spingere la trasformazione, l'innovazione. Questo è il compito delle imprese. In Europa purtroppo le percentuali di fatturato investiti in ricerca e sviluppo sono ridotte. Francia e Spagna sono intorno al 2% del prodotto interno lordo, in Italia ancora meno. Occorre fare di più. L'industria dell'auto lavora su larga scala ed è un volano importante, che distribuisce valore. Non lo accentra, come avviene in altri casi, nelle mani di pochi speculatori.

#### **Nella componentistica**

#### **vi state organizzando per fare tutto in casa?**

È la scelta fatta da Tesla. Noi ci stiamo muovendo considerando anche partnership e alleanze di forniture.

#### **Chi teme di più, cinesi a parte: Tesla, Volkswagen, Stellantis?**

Per definizione temo tutti i concorrenti. Parto dal principio che sono intelligenti almeno quanto noi e che lavorano almeno quanto noi. I colpi di scena non mancheranno. Del resto ne abbiamo viste tante. È la vita.

#### **Ripeto la domanda.**

#### **Chi teme di più?**

Tutti e tre.

#### **Risposta dorotea. Può darne una più alla francese, meno diplomatica?**

Sono tre sfide diverse. Tesla è tutta innovazione. Volkswagen rappresenta la tradizione tecnocratica tedesca. Stellantis è l'espressione migliore di attenzione a costi e sinergie. Ma aggiungo, per farmi coraggio, che Renault con Nissan è il terzo gruppo al mondo, in più con modelli diversi, ibridi, innovativi rispetto a Volkswagen e Stellantis.

#### **Qual è il vostro asso nella manica?**

Essere attenti alle attese della gente. Pronti ad aprire una terza via per sorprendere gli stessi clienti. Siamo agili, veloci, capaci di adattarci al cambiamento.

#### **I manager dell'auto sono sempre stati divisi tra chi ha messo al primo posto il prodotto, per esempio Vittorio Ghidella, e chi la finanza, come Cesare Romiti. Lei di che partito è?**

Sicuramente mi posiziono nella prima categoria perché sono uomo di sviluppo e di prodotto. Anche se occorre saper fare finanza perché senza conoscere i numeri non si va lontano. Nel Gruppo Renault, dopo il mio arrivo, siamo passati in sei mesi da una perdita di 8 miliardi, ovvero 40 milioni al giorno compresi sabati, domeniche e festivi, di cui 5 milioni dovuti a Nissan, al pareggio.

#### **Possibile?**

È stato un punto di partenza complicato, ma già nel 2021 sono tornati i profitti. Con la mano destra ho gestito l'emergenza, con la sinistra abbiamo pensato al prodotto, a partire dal progetto Renaultion, che sta ridisegnando confini e strategie del gruppo. Non c'era e non c'è altra strada.

#### **Lei è un manager che, in 30 anni, ha avuto una carriera**

**insolita, cambiando un discreto numero di società. È stata una scelta o il destino?**

In effetti ho fatto una carriera particolare. Nell'auto si resta tanti anni nella stessa azienda. Al più si cambia ma nello stesso Paese. Io ho cambiato prospettive molte volte e ho avuto la fortuna di lavorare per francesi, giapponesi, tedeschi, spagnoli. Forse mancano gli americani, anche se l'attuale amministratore delegato di Ford, americano, è stato il mio capo in Toyota. Avere fatto job e mestieri diversi è forse l'elemento più distintivo della mia carriera.

**Il passaggio chiave è stato con Marchionne. Come lo ricorda?**  
Sono arrivato in Fiat prima di lui, ma ero solo un giovane amministratore delegato della Lancia, arrivato da Toyota nell'estate 2004. Con lui ho lavorato cinque anni e mezzo.

**Come lo ricorda?**

Personalità molto forte, lucido e anche opportunista nel leggere le situazioni, nel cogliere le opportunità. Molto forte nella finanza, all'inizio non era uomo dell'automobile. Poi si è appassionato al prodotto. Era molto duro, esigente. Ho motivo di ritenere, anche se non ne abbiamo mai parlato, che, quando decisi di andare con i tedeschi del gruppo Volkswagen, se la sia un po' presa.

**Perché lo ha fatto?**

Ritenevo che la missione in Fiat fosse conclusa e per il progetto nascente, il progetto Alfa Romeo, non vedevo il supporto da parte del management alla strategia di sviluppo del marchio. Al contrario dall'altra parte c'erano scenari interessanti e stimolanti.

**Che rapporti aveva con lui?**

Abbiamo sempre avuto relazioni che, prima di tutto, erano professionali. Ma la verità è che, sul lavoro, siamo stati un po' come padre e figlio. Senza di lui non sarei mai potuto entrare così rapidamente nella stanza dei bottoni. Ha sempre avuto l'immagine da orso, severo, capitano d'industria duro negoziatore. Invece era un emotivo. Lo convinsi, quando lanciammo la nuova 500, ad un incontro con bambini che facevano domande. Avvenne un sabato mattina, in periferia di Torino. Alla fine si divertì molto e quasi si commosse.

**Lei in Fca ha reinventato Abarth e la 500, in Seat ha fatto diventare Cupra un vero brand indipendente**

**e ora vuole spingere su Alpine. Dove nasce questa passione per i marchi storici?**

La motivazione è la stessa: riuscire a creare valore partendo dal passato glorioso. In totale ho lavorato a 70-80 progetti, sono sempre stato abituato a iniziative a tutto campo, il futuro sono software e servizi ma al centro rimane il prodotto, l'emozione che genera e per la quale il pubblico è disposto a pagare. Ogni marchio ha la sua storia, ricca di opportunità pronte per essere riattualizzate. Conosco bene, e mi sono appassionato fin da ragazzino, la storia dell'automobile e dei marchi. Anche quelli dimenticati, se ben reinterpremati, funzionano. Mi dicono che faccio del retro design ma non è che Golf e Mercedes vadano in direzioni diverse. In fondo la Golf è sempre quella. E, in altri settori, Rolex ha la stessa cassa e le Bic sono sempre loro.

**Per esempio?**

Seat non aveva un'anima e perdeva soldi strutturalmente perché veniva fatta con gli stessi ingredienti di Volkswagen e relativi costi, pur dovendo avere prezzi di listino inferiori. Il lancio di Cupra è servito a interpretare la modernità giustificando la possibilità di fare profitti. Attualmente la Alpine rinasce come auto elettrica ma non è un frigo su ruote, bensì un prodotto emozionale, un mix tra una mini Tesla e una mini Ferrari. L'abbiamo annunciata un anno e mezzo fa perché il mondo va in quella direzione e ci permetterà di guadagnare qualche soldo in più. Ne abbiamo bisogno per aumentare gli investimenti.

**Il rilancio di Renault 4 e di Renault 5, due vecchie glorie, va nella stessa direzione?**

Esatto. Saranno un successo uguale a quello della nuova 500. In realtà la somiglianza tra vecchi e nuovi modelli è molto poca. Il mezzo secolo passato si vede bene.

**Cosa significa per un italiano guidare un gruppo francese con 122 anni di storia, radicato nel tessuto economico, industriale, politico e sociale francese?**

Sinceramente non è così complicato. È vero però che sono un camaleonte, ho vissuto in 12 Paesi, credo di avere capacità di adattamento notevoli rese più facili dall'essere intellettualmente curioso. Fin da piccolo. Mio padre lavorava in progetti d'infrastrutture e fino a dieci anni cambiavo continuamente casa perché abbiamo girato il

mondo spostandoci dall'Africa al Sud America. Non va dimenticato che, in fondo, ho cominciato a lavorare in Renault. Dicono che i francesi fanno sistema più degli italiani. La verità è che hanno rispetto delle istituzioni, come del resto tedeschi e giapponesi. Io dopo 15 giorni in terra francese mi sono sentito a casa. E per fortuna me la sono sempre giocata sulla competenza, non sull'appartenenza a cordate. Mi hanno preso perché avevano bisogno di risanare il gruppo. E così è stato nonostante pandemia, crisi dei semiconduttori, guerra in Ucraina. Diciamo che me la sono cavata bene. Aggiungo che in Francia non sono l'eccezione: un canadese guida Air France, un tedesco le assicurazioni di Axa, un inglese la farmaceutica Sanofi. La domanda da fare è diversa: quanti italiani in giro per il mondo hanno responsabilità al vertice di un grande gruppo? Per quanto mi riguarda non mi ritengo un cervello in fuga e anche così ritengo di fare gli interessi del mio Paese.

**In seguito alla guerra avete dovuto uscire dalla Russia. Con quali conseguenze sui conti del gruppo?**

È una piccola vicenda rispetto alla tragedia che si sta consumando. Ci siamo resi conto che era impossibile operare rispettando le sanzioni internazionali. Tutte le linee produttive sono ferme per mancanza di componenti, con gli stipendi di oltre 40 mila dipendenti da pagare. L'alternativa era tra bruciare cash oppure cedere temporaneamente asset ai russi, con la possibilità di riprenderli quando sarà possibile. Non è stato facile ma siamo stati veloci nel prendere le decisioni. Quelli rimasti in Russia resteranno in un limbo.

**Quanto durerà?**

Molti anni. Le sanzioni sono rapide nell'essere dichiarate ma molto lente nell'essere tolte.

**Che prezzo state pagando?**

La produzione russa rappresenta il 20% dei volumi ma soltanto il 10% dei ricavi e il 5% dei profitti. Ci siamo tagliati un dito, non un braccio. La verifica si avrà con i risultati di fine luglio. I mercati finanziari ci stanno penalizzando troppo, con ribassi del titolo troppo forti rispetto all'incidenza effettiva.

**Qual è la ricetta di de Meo per l'industria italiana?**

Domanda da 1 milione di dollari. Non sono un opinion leader, né un politico. Sicuramente va dato più spazio all'innovazione perché il

Paese deve portare uno zaino pesante, il debito pubblico elevato, che può scendere soltanto con lo sviluppo dell'economia. È il momento di farlo perché stiamo assistendo ad una accelerazione straordinaria della storia. Dobbiamo capirlo e comportarci di conseguenza. Un altro passaggio decisivo è dare chance adeguate ai giovani. Abbiamo necessità di lanciarli in piscina affinché imparino a nuotare.

**Come ha fatto con lei Marchionne?**  
Sì, e ha funzionato. L'operazione è rischiosa e non sempre finisce bene. Ma fare impresa significa anche saper rischiare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Il ceo e la partita europea



**FRANS  
TIMMERMANS**  
Commissario Ue  
al Green Deal



### LE NUOVE REGOLE

«Ci auguriamo che lo stop alla vendita di veicoli termici sia spostato, magari dal 2035 al 2040. Queste sono le regole del gioco e non ci sono alternative»



**VLADIMIR  
PUTIN**  
Presidente  
della Russia



### L'USCITA DALLA RUSSIA

«Ci siamo tagliati un dito, non un braccio. La verifica si avrà con i risultati di fine luglio. I mercati ci stanno penalizzando troppo rispetto all'incidenza effettiva»

## Il bilancio e la Borsa

### I NUMERI DEL GRUPPO RENAULT

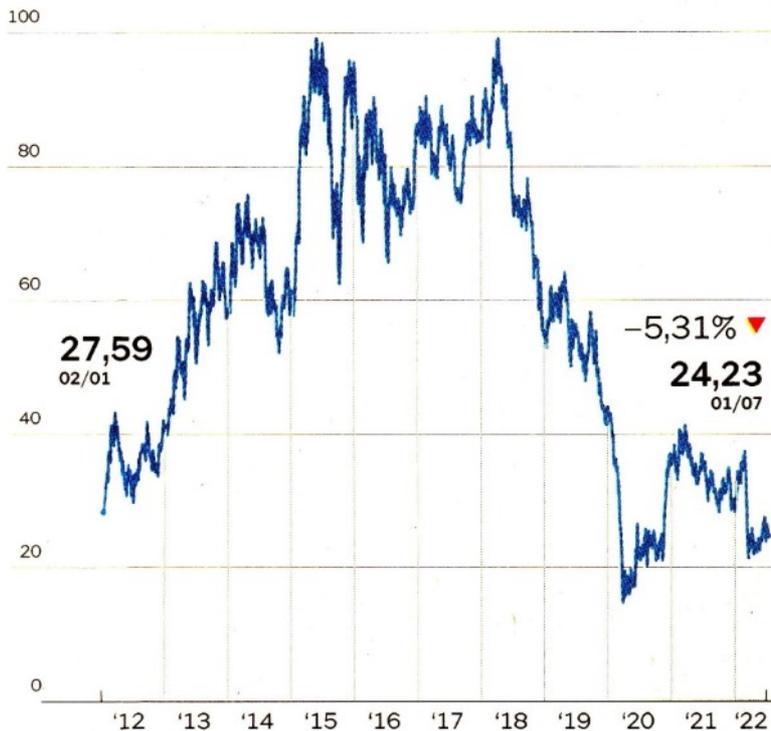
Dati in milioni di euro

	ANNO 2019	ANNO 2020	ANNO 2021	VARIAZ. MILIONI 2021/'19	VARIAZ. MILIONI 2021/'20
<b>Fatturato gruppo</b>	55.537	43.474	46.213	-9.324	+2.739
<b>Margine operativo</b>	2.662	-337	1.663	-999	+1.999
<i>In % del fatturato</i>	4,80%	-0,80%	3,60%	-1,2 pt	+4,4 pts
<b>Risultato operativo</b>	2.105	-1.999	1.398	-707	+3.396
<b>Risultato netto</b>	19	-8.046	967	+948	+9.013
<b>Risultato netto di pertinenza</b>	-141	-8.008	888	+1.029	+8.896

Fonte: Dati societari

## RENAULT IN BORSA

Andamento del titolo a Parigi



### L'IMPATTO SUL LAVORO

«In Francia a rischio 50-75mila posti, ma girando le filiere sulle nuove catene di valore c'è la possibilità di creare nello stesso tempo 400-500mila posti»

### L'OBIETTIVO EMISSIONI ZERO

«Noi contestiamo che non si tenga conto di tutte le emissioni, misurando invece soltanto le emissioni dal serbatoio alla ruota»

### Il ceo e l'industria



**ELON MUSK**  
Fondatore di Tesla



#### I CONCORRENTI

«Tesla è tutta innovazione, Volkswagen rappresenta la tradizione tecnocratica tedesca, Stellantis è l'espressione migliore di attenzione a costi e sinergie»



**SERGIO MARCHIONNE**  
Ceo di Fiat-Fca dal 2004 al 2018



#### IL RAPPORTO CON IL MANAGER

«Gli devo riconoscenza, ma non mi è stato regalato nulla. Ho dovuto giocarmela. Ho imparato da lui che occorre avere fiducia nei giovani e cerco di farlo anch'io»



### LA STRATEGIA DI RENAULT

«Abbiamo scelto di puntare sui veicoli elettrici, con l'obiettivo di rendere la marca Renault 100% elettrica in Europa entro il 2030 per le autovetture»

### RITORNO DELLE VECCHIE GLORIE

«Il rilancio di Renault 4 e Renault 5 sarà un successo uguale a quello della nuova 500. In realtà la somiglianza fra vecchi e nuovi modelli è molto poca»

LA CARRIERA

## Dalla Twingo al ritorno in Renault

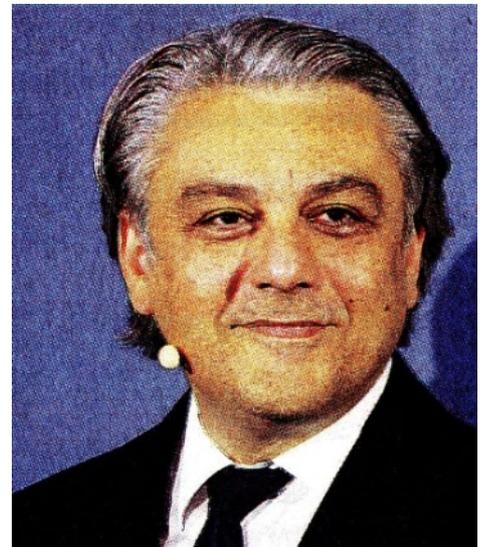
**Luca De Meo** nasce a Milano nel 1967 e si laurea in economia aziendale presso l'Università commerciale Luigi Bocconi di Milano. Inizia la carriera in Renault, partecipando al lancio della prima Twingo. Segue il passaggio a Toyota Europe, e nel 2002 quello a Fiat: prima Lancia, poi la scelta di Marchionne, che gli affida il rinnovamento del marchio Fiat.

Nel 2009 De Meo passa a Volkswagen, dove è protagonista nel rinnovo della sesta generazione Golf. In Audi rilancia il marchio RS e rinnova il brand dei Quattro Anelli. Nel 2015 passa da presidente alla guida di Seat e rilancia il marchio iberico. Nel 2020 il ritorno, da amministratore delegato, in Renault.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Luca de Meo.**  
Dal 2020 è amministratore delegato di Renault



### Al vertice di Renault.

**Luca De Meo**, dal 2020 amministratore delegato della casa automobilistica francese