

Renault Group Analisi Strategica

Gruppo 13
Dicembre 2025



**Renault
Group**

Renault Group

*Dalla "Renaulution" al piano strategico "ReVitalize":
Analisi e Prospettive Future*

Abstract

Nel gennaio 2021, Luca de Meo lancia il piano "Renaulution", segnando una netta rottura con la precedente "corsa ai volumi". Renault si trova infatti ad affrontare una profonda crisi d'identità e finanziaria, aggravata dalla transizione elettrica e dalla concorrenza di nuovi giganti globali. Questo caso studio esamina la trasformazione del Gruppo verso un modello orientato al valore e alla redditività.

Attraverso l'analisi strategica, esplora le tre fasi del rilancio — Resurrection, Renovation, Revolution — e la nuova organizzazione in business unit specializzate come Ampere e Alpine.

Il lavoro culmina nella proposta "ReVitalize": un piano per consolidare i segmenti premium, l'economia circolare e la digitalizzazione industriale.

Il report pone un interrogativo fondamentale: può un costruttore generalista storico reinventarsi come tech-company sostenibile e difendere i propri margini in un mercato ormai saturo?

Gruppo di Lavoro:

VITTORIA BALANGIONE	s339442
MARTINA PILATO	s337216
FEDERICO PIOVANO	s337210
STEFANO QUAGLIA	s337172
GAETANO RICCHIUTI	s337220
MARTA RUBIOLA	s338200
PIETRO TRIBERTI	s337097

Sommario

1. Introduzione: Renault Crisi di Identità o nuova posizione nel mercato globale?	3
1.1 Che cosa vuole essere Renault nel nuovo scenario globale della mobilità?	3
1.2 I fattori interni della crisi Renault prima della Renaulution.....	3
1.2.1 Margini in calo e crisi del modello basato sui volumi.....	4
1.2.2 Mancanza di leadership e instabilità strategica	4
1.2.3 Offerta di prodotto limitata e innovazione insufficiente	4
1.2.4 Produzione inefficiente e costi troppo elevati.....	4
1.2.5 Identità di brand debole e poco coerente.....	5
1.3 Come l'industria automotive è arrivata a una crisi strutturale e nell'ultimo decennio?	5
1.3.1 Sovracapacità produttiva	5
1.3.2 Transizione elettrica ancora confusa	5
1.3.3 Crisi post-Dieselgate	6
1.3.4 Impatto del COVID-19	6
1.3.5 Nuovi competitor.....	6
2. Analisi Strategica: 6 Forze di Porter applicate a Renault Group	7
2.1 Minaccia dei nuovi entranti	7
2.2 Minaccia dei sostituti	7
2.3 Rivalità fra concorrenti esistenti	8
2.4 Potere contrattuale dei fornitori.....	9
2.5 Potere contrattuale dei clienti	9
2.6 Prodotti complementari.....	9
3. Quale segmentazione copre Renault?	10
3.1 Segmentazione pre-Renaulution (2015–2020).....	10
3.2 Segmentazione post-Renaulution (2021–2025)	10
4. Renaulution: Quali sono le risposte di Renault rispetto alle problematiche trattate? 12	12
4.1 Fase 1 – Resurrection (2021–2023).....	12
4.2 Fase 2 – Renovation (2022-2025).....	13
4.3 Fase 3 – Revolution (2023-2027).....	13
5. Sostenibilità: Motore Strategico della Renaulution	14
6. Com'è cambiato il modo di creare valore negli anni?	16
7. Che impatto hanno le risorse e le competenze di Renault rispetto al mercato?	17
8. Business Model Canvas	18
9. ReVitalize: Quali sono i next steps che consigliamo a Renault?	19

9.1 Strategia (Strategy).....	19
9.2 Struttura organizzativa (Structure)	20
9.3 Sistemi e processi (Systems)	20
9.4 Competenze distintive (Skills).....	21
9.5 Persone e organizzazione (Staff).....	21
9.6 Stile di leadership (Style).....	22
9.7 Valori condivisi (Shared Values)	22
9.8 Attuazione e rischi (prospettiva 12–18 mesi).....	22
10. Conclusione: crisi d'identità o adattamento strategico?	23
Appendice	

1.Renault Group: Crisi di Identità o nuova posizione nel mercato globale?

Negli ultimi 7 anni, Renault Group ha attraversato una fase di profonda turbolenza. Un'azienda storica, simbolo dell'automotive europeo e dell'innovazione "popolare", si è trovata a dover affrontare una crisi che non era soltanto economica, ma anche strategica e identitaria. Dietro ai bilanci in rosso si nascondeva una domanda più profonda.

1.1 Che cosa vuole essere Renault nel nuovo scenario globale della mobilità?

Il 2020 ha rappresentato un punto di svolta. Secondo i dati ufficiali del gruppo, Renault ha chiuso l'anno con perdite nette per 8,046 miliardi di euro e un calo del fatturato del 21,7%, pari a 43,5 miliardi di euro (Renault Group, URD 2020). Questi risultati, amplificati dagli effetti della pandemia, non erano però un episodio isolato, ma il sintomo di un modello di crescita ormai in crisi. Per anni, Renault aveva basato la propria espansione su una logica di volume e di scala, una strategia che l'aveva condotta in una "*Volume Trap*", ma in un mercato europeo maturo e altamente competitivo, questa strategia aveva perso efficacia. L'azienda vendeva molto, ma guadagnava poco e la sua struttura interna non era più in grado di sostenere il modello su cui aveva costruito il proprio successo.

A questa fragilità economica si è aggiunta una crisi di direzione e di leadership. Dopo l'arresto di Carlos Ghosn^[1] alla fine del 2018, il gruppo si è ritrovato senza una guida unificante e con un'Alleanza, quella con Nissan e Mitsubishi, in difficoltà. Come osservato dalla Harvard Business Review (Pozen & Campbell, 2018), il modello di governance dell'Alleanza dipendeva in misura eccessiva dall'autorità personale di Ghosn, più che da meccanismi strutturati di coordinamento. Questo ha esposto il Gruppo a un fatale "*Key-Man Risk*". Dunque, la sua uscita ha lasciato un vuoto strategico, in un momento storico in cui l'intero settore automobilistico stava attraversando una delle transizioni più radicali della sua storia.ⁱ

Renault si è così trovata senza una visione chiara su come affrontare la trasformazione verso l'elettrificazione, la digitalizzazione e i nuovi modelli di mobilità. In un contesto globale in cui i principali competitors, da Volkswagen a Tesla fino ai gruppi asiatici, investivano in modo massiccio su innovazione e tecnologie, la casa francese appariva rallentata da una struttura complessa e da priorità frammentate. Il principale problema strutturale del Gruppo risiedeva nell'elevato Punto di Pareggio, divenuto insostenibile a causa della limitata capacità di generare cassa operativa e di una struttura dei costi non più coerente con il livello di ricavi. È in questo scenario che, con l'arrivo di Luca De Meo alla guida dal 2020, Renault ha avviato un profondo processo di riforma. La strategia *Renaulution*, presentata nel 2021, ha segnato una rottura con il passato: l'obiettivo non era più la crescita dei volumi, ma la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, attraverso il miglioramento della redditività, la semplificazione della struttura e la ridefinizione dell'identità del marchio.

Capire come e perché il gruppo sia arrivato a questa fase critica è fondamentale per comprendere la portata della trasformazione intrapresa. Le sezioni seguenti analizzeranno nel dettaglio le principali criticità interne che hanno determinato la crisi e reso inevitabile l'avvio della *Renaulution*.ⁱⁱ

1.2 I fattori interni della crisi Renault prima della Renaulution

Alla fine del 2020, Renault Group si trovava in una crisi profonda: un modello economico sbilanciato, governance instabile, gamma poco redditizia, sistema produttivo inefficiente e identità di marca

ⁱ Carlos Ghosn, Amministratore delegato Renault Group dal 2005-2019 e CEO Nissan 2017-2018

indebolita. Queste criticità hanno reso la *Renaulton* non un semplice piano di rilancio, ma un vero progetto di rifondazione.

1.2.1 Margini in calo e crisi del modello basato sui volumi

Il confronto con Volkswagen, che nello stesso anno registrava un margine operativo positivo di 6,4 miliardi (Volkswagen AG, Annual Report 2020), evidenziava la distanza tra un modello capace di integrare scala e valore e quello di Renault, ancora ancorato a una strategia basata sui volumi.ⁱⁱⁱ

1.2.2 Mancanza di leadership e instabilità strategica

Sul piano direzionale, Renault attraversava una fase di profonda instabilità. Dopo l'arresto di Carlos Ghosn nel 2018, il gruppo perse la figura che per quasi due decenni aveva rappresentato il collante tra la visione industriale e l'Alleanza con Nissan e Mitsubishi. La struttura di governance, fortemente dipendente dalla leadership personale di Ghosn, si rivelò fragile e impreparata a sostenere la sua assenza improvvisa.^{iv}

1.2.3 Offerta di prodotto limitata e innovazione insufficiente

Sul piano commerciale, Renault presentava un portafoglio di prodotti sbilanciato. Nel 2020 il gruppo continuava a dipendere soprattutto dai modelli di volume, in particolare Clio e Captur, che insieme coprivano quasi la metà delle vendite mondiali. Questa concentrazione assicurava numeri importanti, ma esponeva l'azienda a margini ridotti e a una presenza insufficiente nei segmenti a maggiore valore aggiunto.

Il paradosso è che proprio dove Renault era arrivata prima degli altri, l'elettrico non è riuscito a consolidare il vantaggio. La ZOE, lanciata nel 2012, è stata l'auto elettrica più venduta in Europa nel 2020 con poco meno di 100.000 unità, ma è rimasta un caso isolato in una gamma che non si è allargata con la stessa rapidità. L'assenza di una piattaforma elettrica modulare dedicata e di un'offerta completa nelle fasce medie ha impedito di trasformare quel successo iniziale in leadership stabile.

Nel 2020 Renault ha investito 2,3 miliardi di euro in R&D (5,5 % dei ricavi), ma questi investimenti erano frammentati, mentre gruppi come Volkswagen avevano già programmato fino a 73 miliardi di euro per l'elettrificazione e la digitalizzazione nel periodo 2020–2025 (Volkswagen AG, 2020). In altre parole, Renault innovava, ma lo faceva in modo più reattivo che strategico, e questo ha finito per indebolirne la competitività.

1.2.4 Produzione inefficiente e costi troppo elevati

Sul piano industriale, le difficoltà finanziarie e strategiche si traducevano in una struttura produttiva costosa e poco flessibile. Nel 2020, Renault contava oltre 38 stabilimenti nel mondo, con tassi di utilizzo molto disomogenei: la capacità produttiva era impiegata per l'88% a livello globale, ma solo per il 68% in Francia.

Questa disparità evidenziava un problema strutturale: una rete industriale dimensionata per una domanda in crescita che, di fatto, non esisteva più. Gli impianti europei operavano al di sotto della soglia di efficienza, con costi fissi elevati e una limitata integrazione tra siti e marchi. Oltre ai vincoli economici, il problema era anche culturale. Il sistema produttivo rifletteva un'organizzazione frammentata, caratterizzata da processi e tecnologie non armonizzate. In un'industria che stava evolvendo verso modelli basati su modularità, digitalizzazione e standardizzazione, Renault appariva ancora legata a una logica industriale tradizionale, meno adatta a sostenere la competitività di lungo periodo.^v

1.2.5 Identità di brand debole e poco coerente

Sul piano identitario, Renault mostrava un indebolimento dell'immagine. Pur mantenendo un'elevata notorietà, il marchio era percepito come “generalista”, affidabile ma poco distintivo e tecnologico. Secondo il *YouGov BrandIndex* (2020), Renault registrava punteggi alti in riconoscibilità ma inferiori nei fattori di desiderabilità e percezione tecnologica, segnalando una distanza crescente rispetto ai competitor più innovativi. La causa di questa debolezza risiedeva in un'identità frammentata e poco coerente. I marchi del Gruppo: Renault, Dacia, Alpine e Lada, comunicavano valori e posizionamenti differenti, senza una direzione comune. Tale mancanza di coesione generava una percezione disomogenea e un posizionamento poco chiaro nel mercato globale.^{vi}

Il sintomo più evidente era la limitata capacità del Gruppo di valorizzare il proprio brand attraverso il prezzo e la reputazione internazionale. Con la maggior parte delle vendite concentrate in Europa (*Renault Group, URD 2020*), Renault rimaneva poco presente nei mercati a maggiore crescita, come Asia e Nord America. In un contesto in cui i consumatori associano sempre più valore a innovazione, sostenibilità e design, il marchio faticava a esprimere un'identità contemporanea e aspirazionale.

1.3 Come l'industria automotive è arrivata a una crisi strutturale nell'ultimo decennio?

Tra il 2015 e il 2021, l'industria automotive mondiale, in particolare quella europea, ha attraversato una profonda fase di trasformazione e una crisi strutturale. In questo periodo, le problematiche che hanno afflitto l'intera industria sono assimilabili a delle categorie differenti e strutturali.

1.3.1 Sovracapacità produttiva

Durante il periodo in analisi, l'industria automotive europea e globale ha vissuto una crisi di eccesso di capacità produttiva. Questa situazione ha portato ad una contrazione dei prezzi data dalla pressione della saturazione di mercato e di conseguenza ha portato ad un assottigliamento dei margini.

Secondo un articolo pubblicato dall'ACEA (2019), l'Europa presenta una capacità installata superiore del 20/25% rispetto alla domanda di mercato con un tasso medio di utilizzo d'impianti inferiore al 70%. *“More than one-third of European plants operate below 80 % capacity utilization, the level needed for profitable operations”*.

Inoltre, i margini dei grandi gruppi hanno subito una conseguente contrazione; tra il 2019 e il 2020, Volkswagen Group ha mantenuto un margine operativo del 4/5% con segni di erosione nella presenza del mercato; PSA Group, secondo l'Annual Report 2019, ha presentato gli stessi avvertimenti.^{vii}

Secondo lo studio *“Fixing the European Car Industry’s Structural Overcapacity Problem”* del 2018 di *Boston Consulting Group*, i numeri di sovrapproduzione, con una conseguente incidenza dei costi fissi, sono legati al deterioramento dei margini. *“The European car industry has a structural overcapacity problem estimated at around 3 million vehicles per year. This drives discounting and deteriorating margins in mass-market brands”*.^{viii}

1.3.2 Transizione elettrica ancora confusa

Simultaneamente alla sovracapacità produttiva, l'industria automotive entra in una prima fase di elettrificazione guidata più dalle regolamentazioni dell'UE che dal mercato.

Più come obbligo che come opportunità strategica, molti OEM² hanno annunciato piani “multi-billion” per gli EV. A frenare queste transazioni, secondo l’ACEA (2019) vi è la problematica infrastrutturale e di materie prime *“the regulatory timeline is unrealistic given infrastructure and battery supply limitations.”*^{ix}.

Secondo McKinsey and Co. (2020), a causa dell’elevato prezzo della batteria, il costo medio di produzione di un EV nel 2020 è stimato essere tra gli €8.000 e gli €10.000. In aggiunta, UBS Evidence Lab (2020), ha analizzato come i margini operativi sono stati mediamente negativi a causa della scarsa scalabilità di prodotto e dei costi: *“Most European OEMs lose between €3.000 and €5.000 per EV sold”*.^x

1.3.3 Crisi post-Dieselgate

Dal 2015 in avanti, lo scandalo Dieselgate ha innescato un effetto domino nato dalla sfiducia nel diesel e da costi imprevisti legati a richiami, cause legali e sanzioni.

In questo periodo di crisi, gli OEM hanno dovuto ritirare intere gamme di veicoli per adattarli secondo nuovi valori target. La quota diesel dei veicoli è passata dal 55% (2011) al 29% (2020), declino legato alla sfiducia nella tipologia di carburante e alle numerose limitazioni che le grandi città hanno istituito.

L’UE, da settembre 2018, ha introdotto il WLTP, una regolazione che rafforza la supervisione delle omologazioni degli autoveicoli. Questo ha causato colli di bottiglia nei test e ritardi di immatricolazioni nel 2018. Inoltre, la crisi ha causato danni reputazionali che, per Volkswagen Group, si stimano essere oltre i 32 mld € nel 2021.

1.3.4 Impatto del COVID-19

Nel 2020, la pandemia di COVID-19 ha colpito l’industria automotive mondiale, ampliando le problematiche preesistenti e sopracitate. Il crollo simultaneo di domanda, produzione e supply chain ha creato forti shock. Le vendite globali degli OEM sono crollate di circa il 20% secondo l’European Automobile Market Report di ACEA (2021). *“The EU car market contracted by 23.7% in 2020, the biggest drop on record”*.^{xi}

Secondo l’ACEA, le immatricolazioni annuali in Europa occidentale sono calate di circa il 24% nel 2021. Volkswagen Group ha subito un calo del 15% nei ricavi e del 45% nell’utile operativo, PSA Group un declino del 27% nelle vendite e del 5,3% del margine operativo. Allo stesso modo, BYD ha subito un calo del 42% dei ricavi.

La fornitura di semiconduttori e componenti elettrici è stata tagliata durante la pandemia, causando un *“Bullwhip Effect”* che ha colpito l’intera Industry. McKinsey and Co. (2021) stima che il 90% dei fornitori automotive europei ha subito un ritardo di almeno 4 settimane.

Gli OEM hanno sospeso dividendi, congelato investimenti e aperto grosse linee di credito. Secondo uno studio del 2021 di BCG, i Capex³ dell’intero settore si sono contratti di oltre il 25%, causando forti rallentamenti nei progetti di elettrificazione.

1.3.5 Nuovi competitor

Nel periodo analizzato, l’industria automotive entra in una nuova fase storica ricca di competizione. Nuovi attori (Tesla, NIO, BYD, Xpeng) provenienti dall’industria tech e digitale rendono il veicolo non più solo un mezzo di trasporto, bensì una piattaforma tecnologica connessa.

² Original Equipment Manufacturer

³ Capital Expenditures, investimenti che un’azienda fa per acquistare, mantenere o migliorare le sue immobilizzazioni.

Nel periodo considerato, Tesla ha aumentato le vendite da 50.000 a circa 500.000 veicoli all'anno, dimostrando la sostenibilità del modello di business basato sulla combinazione di EV e software. Sempre nel 2020, Tesla supera Toyota come costruttore d'auto con il maggior Market Capitalization (oltre €200 mld). Nello stesso tempo, BYD cresce in Cina grazie a sussidi statali e alla sua integrazione verticale posizionandosi come primo costruttore cinese elettrificato. NIO e Xpeng, fondate nel 2014 e 2015, ottengono investimenti tramite IPO⁴ (2018 e 2020) inaugurando il modello “*smart EV as a platform*”.

Un nuovo modello di business nell'industria automotive si ha con la mobilità condivisa, con player del calibro di Uber e Free2Move (PSA Group). Secondo McKinsey and Co., entro il 2030 fino al 20% dei km percorsi in Europa sarà in modalità condivisa. “*The automotive industry faces its most profound disruption in a century: electrification, connectivity, and new entrants reshape value creation.*”. In relazione ai player esistenti si è esposto anche BCG (2018) “*Software-driven newcomers redefine customer relationships. OEMs must move from manufacturing to mobility ecosystems.*”.

A livello finanziario, oltre ai numerosi IPO, Tesla ha raggiunto un P/E Ratio⁵ > 1000 nel 2020 che, paragonato al P/E Ratio = 6 di Volkswagen Group, segnala una chiara differenza nella percezione dei nuovi competitor legati alla tech industry rispetto ai classici player dell'industria automotive.

2. Analisi Strategica: 6 Forze di Porter applicate a Renault Group

2.1 Minaccia dei nuovi entranti

Il settore automobilistico tradizionale presenta barriere all'ingresso strutturalmente elevate, investimenti produttivi ingenti, competenze tecnologiche avanzate, vincoli regolatori e una rete capillare di distribuzione e assistenza.

In questo contesto, non emergono più semplici startup marginali, ma nuovi entranti ormai pienamente strutturati e capaci di scalare rapidamente. BYD, ad esempio, ha raggiunto nel 2024 circa il 22% del mercato globale EV, diventando il leader mondiale del settore. Secondo l'International Energy Agency, circa il 95% delle vendite globali di EV nel 2023 si concentra in Cina, Europa e Stati Uniti, mercati chiave in cui la pressione competitiva dei player elettrici è particolarmente intensa.^{xii}

Renault sta progressivamente rafforzando la propria capacità di risposta: nel primo trimestre 2025 la quota EV del marchio ha raggiunto circa il 17% delle vendite in Europa. Questo rafforza la capacità di Renault di contenere il gap competitivo rispetto ai player nativi elettrici; tuttavia, la presenza di operatori globali fortemente integrati continua a mantenere elevata e in aumento la pressione competitiva dei nuovi entranti nei segmenti dei veicoli elettrici e della mobilità digitale.^{xiii}

2.2 Minaccia dei sostituti

Renault riconosce che il paradigma della mobilità è in rapida evoluzione: non si tratta più soltanto di vendere automobili nuove, ma di offrire soluzioni flessibili che combinano veicolo, accesso, servizi digitali, energia e dati.

Il piano *Renaulution* riflette questa trasformazione: l'obiettivo non è più solo produrre volumi ma creare valore sostenibile cogliendo nuovi modelli d'uso della mobilità urbana e condivisa. Un esempio concreto in questo senso è la Business Unit Mobilize, lanciata nel gennaio 2021 dal Gruppo Renault

⁴ Initial Public Offering

5 P/E Ratio (Price/Earnings) è un indicatore finanziario che misura quante volte il prezzo di un'azione incorpora gli utili per azione

per sviluppare soluzioni di car-sharing, noleggio digitale, abbonamento e energia legata ai veicoli, piuttosto che limitarsi alla vendita tradizionale dell'automobile.

Dal punto di vista operativo, ciò significa che Renault sta ridefinendo la propria offerta: i veicoli vengono progettati pensando anche all’“*use case*” condiviso, la catena del valore si estende verso l’energia e i servizi post-vendita digitali, e il modello commerciale evolve verso la condivisione e non solo la proprietà.

In questo modo, Renault affronta efficacemente la minaccia rappresentata dai sostituti: car-sharing, micro-mobilità urbana, abbonamenti a noleggio a breve termine e trasporto pubblico integrato. La trasformazione non è solo una difesa, ma un’opportunità: passando da costruttore di auto a fornitore di mobilità integrata, Renault si posiziona per intercettare la domanda di mobilità fluida e orientata all’uso, e non solo al possesso.

2.3 Rivalità fra concorrenti esistenti

Rivalità competitiva pre-Renaulution (2015–2020)

Nel periodo precedente alla *Renaulution*, Renault operava in un contesto competitivo fortemente orientato ai volumi, con margini limitati e pressione elevata. La rivalità era guidata principalmente da Volkswagen e dal gruppo PSA–FCA (poi Stellantis), mentre BYD rappresentava una minaccia potenziale ma non ancora attuale sul mercato europeo.

Volkswagen costituiva il riferimento principale. Con volumi compresi tra 9 e 10 milioni di unità annue (Volkswagen Annual Reports), un posizionamento solido nei segmenti Polo, Golf e nella gamma SUV, e un ricavo medio per veicoli superiori a Renault Group (2019-2020) del 15-20%, VW esercitava una pressione diretta su Clio e Mégane sia in termini di qualità percepita sia di efficienza industriale. Le economie di scala nettamente superiori e l’ampiezza della rete retail accentuavano il gap competitivo.^{xiv}

PSA e FCA hanno rafforzato la presenza nel segmento fleet e LCV⁶ consente al gruppo combinato di raggiungere fino al 25% del mercato flotte in Francia e Spagna e circa il 30% nel canale LCV/fleet, in un mercato europeo di circa 2,6 milioni di veicoli/anno. Inoltre, la complementarità industriale tra PSA (piattaforme efficienti per veicoli compatti) e FCA (leader nei veicoli commerciali leggeri) permette una copertura di gamma più ampia rispetto a Renault, riducendo la dipendenza da singoli modelli. Infine, economie di scala e la flessibilità produttiva consentono di gestire volumi elevati e di competere in modo più efficace sui grandi contratti fleet, ponendo le basi di un vantaggio competitivo strutturale nel segmento LCV europeo.

BYD non era un competitor diretto di Renault in Europa, ma un attore dominante e di riferimento nel mercato cinese. È leader nel mercato cinese dei New Energy Vehicles (NEV), beneficiando di una forte domanda domestica e di politiche industriali favorevoli. Il suo principale vantaggio competitivo è l’elevata integrazione verticale, che include batterie e componenti chiave, consentendo costi inferiori e maggiore controllo tecnologico.

Rivalità competitiva post-Renaulution (2021–2025)

Con la *Renaulution*, Renault abbandona una logica volume-driven e si riposiziona sul valore, ma i principali competitor accelerano contemporaneamente su EV, piattaforme e software, rendendo la rivalità più complessa e multifattoriale.

Volkswagen rilancia l’offensiva sul BEV attraverso la famiglia ID, con oltre 394.000 BEV venduti nel 2023 (VW 2023 Results), entrando in concorrenza diretta con Mégane E-Tech e Scénic E-Tech. L’evoluzione tecnologica (piattaforma MEB, divisione software CARIAD) sposta la competizione

⁶ LCV (Light Commercial Vehicles) indica i veicoli commerciali leggeri

verso la UX digitale, un'area in cui Renault deve colmare il ritardo. Nonostante ciò, nel 2024 Renault registra una crescita delle immatricolazioni del +16,6%, superiore a quella di Volkswagen, con quota al 11,9% (ACEA 2024), indicando un recupero competitivo nella fase post-*Renaulution*, l'industria automotive mondiale, in particolare quella europea, ha attraversato una profonda fase di trasformazione e una crisi strutturale.^{xv}

2.4 Potere contrattuale dei fornitori

Renault beneficia di un'ampia e diversificata rete di fornitori, aspetto che diminuisce il potere individuale degli stessi. Tuttavia, per componenti critiche quali batterie, celle, semiconduttori, il potere dei fornitori è elevato e rappresenta un rischio strategico rilevante.

In un contesto di scarsità di materie prime, alcuni costruttori, Renault incluso, hanno dovuto temporaneamente rimuovere o ridurre funzioni elettroniche di bordo (come display strumenti, infotainment, sensori ausiliari) per poter continuare le consegne.

Tale situazione conferma che, per componenti strategiche, i fornitori detengono una leva negoziale significativa: l'offerta è limitata, la domanda è elevata, la visibilità sui tempi di approvvigionamento è ridotta. Renault stessa ha intrapreso contromisure: partnership industriali, integrazione verticale della catena di fornitura, ridefinizione delle specifiche tecniche e delle priorità produttive, in coerenza con il piano *Renaulution*.

2.5 Potere contrattuale dei clienti

Nel mercato automobilistico attuale, i clienti esercitano un potere contrattuale significativamente più forte rispetto al passato, per diverse ragioni. Innanzitutto, la varietà dell'offerta è ampia: marchi, modelli, tecnologie (ICE, ibrido, BEV) e canali di acquisto differenziati (vendita diretta, rete tradizionale, online) offrono al consumatore molteplici opzioni. In secondo luogo, il costo di "switch" da un marchio all'altro, o da un modello a un altro, è diminuito grazie alla maggiore trasparenza, alla digitalizzazione del processo di acquisto e alla presenza di canali di vendita alternativi più accessibili.

In modo rilevante, il mercato delle auto usate costituisce un'alternativa concreta al veicolo nuovo che rafforza ulteriormente il potere del cliente. Secondo un'analisi sul mercato europeo delle auto usate, nel 2024 il segmento *Used* contava una quota significativa e veniva dominato dal canale "organizzato" con circa il 59 % della quota di mercato.

Questo significa che una parte consistente dei potenziali acquirenti può decidere di rivolgersi al mercato dell'usato invece di acquistare un'auto nuova da Renault o da un altro produttore, esercitando quindi una leva sul prezzo, sulla percezione del valore e sulle condizioni dell'offerta. Inoltre, il mercato dell'usato vede dinamiche di prezzo e scelta che influenzano direttamente la valutazione che il cliente fa su un acquisto nuovo: se l'usato offre in modo soddisfacente funzionalità equivalenti a costi inferiori, la forza negoziale del produttore aumenta.

2.6 Prodotti complementari

I prodotti e servizi complementari quali accessori auto, ricambi, servizi post-vendita, infrastrutture di ricarica, soluzioni di mobilità integrata, ampliano il sistema di offerta automobilistica e costituiscono un'importante fonte di ricavi aggiuntivi su cui occorre applicare una corretta valutazione strategica.

Integrando veicolo + servizi + energia + dati, il gruppo punta a costruire un ecosistema di mobilità ad alto valore e a rafforzare le barriere alla concorrenza. Il piano strategico prevede che entro il 2030 almeno il 20% del fatturato del gruppo deriverà da servizi, dati ed energia, a testimonianza del passaggio verso un modello di business integrato e ad alto valore aggiunto.

3. Quale segmentazione copre Renault?

La segmentazione della clientela rappresenta per Renault Group un pilastro strategico per allineare proposta di valore, WTP e redditività. L'analisi dei comportamenti di acquisto e dei Critical Success Factors (CSF) consente al Gruppo di perseguire simultaneamente obiettivi di volume, margine e transizione elettrica. A partire dal 2021, la segmentazione evolve da strumento prevalentemente commerciale a leva strategica di allocazione del capitale, della tecnologia e delle piattaforme industriali.

3.1 Segmentazione pre-Renaulution (2015–2020)

Nel periodo 2015–2020, Renault adottava una segmentazione fortemente orientata ai volumi, articolata in tre macro-segmenti. Questo approccio ha consentito una solida penetrazione di mercato, ma ha progressivamente generato pressione sul prezzo medio per veicolo e compressione dei margini operativi, evidenziando i limiti di una strategia focalizzata principalmente sulla scala.

Nel **Segmento A – Value/Economy**, rappresentato da modelli come Dacia Sandero e Renault Clio base, il prezzo medio si collocava tra €8.000 e €18.000, con margini operativi compresi tra il 4% e il 6%. La clientela mostrava una WTP molto bassa e un'elevata elasticità della domanda. I fattori critici di successo erano legati alla capacità di mantenere un prezzo competitivo attraverso un rigoroso controllo dei costi industriali, senza compromettere l'affidabilità del prodotto. Efficienza della supply chain, semplicità di gamma e una rete distributiva capillare erano elementi essenziali per sostenere volumi elevati con margini ridotti. In questo segmento, Renault accettava consapevolmente margini strutturalmente bassi in cambio di volumi elevati, privilegiando la saturazione degli impianti rispetto alla massimizzazione del valore unitario.^{xvi}

Il **Segmento B – Family/Middle**, che includeva modelli come Renault Captur e Mégane, copriva una fascia di prezzo tra €18.000 e €28.000, con un margine operativo medio intorno all'8%. I clienti, prevalentemente famiglie con utilizzo misto urbano ed extraurbano, presentavano una WTP moderata. I critical success factors erano legati alla capacità di offrire un equilibrio credibile tra prezzo e valore percepito, attraverso comfort, sicurezza, qualità costruttiva e design. In questo segmento Renault iniziava a confrontarsi con il trade-off tra volumi e valore, ma senza una chiara strategia di premiumizzazione, risultando esposta alla concorrenza generalista.^{xvii}

Il **Segmento C – Business/LCV & Fleet** comprendeva veicoli commerciali come Kangoo, Trafic e Master, con prezzi tra €15.000 e €40.000 e margini operativi compresi tra l'8% e il 10%. La clientela corporate adottava una logica d'acquisto razionale, fortemente orientata al Total Cost of Ownership. I fattori critici di successo risiedevano nell'affidabilità operativa, nella flessibilità di configurazione e nella disponibilità di servizi post-vendita dedicati. In questo segmento Renault riusciva a difendere margini relativamente più elevati grazie alla minore sensibilità al prezzo e alla centralità dei servizi.^{xviii}

3.2 Segmentazione post-Renaulution (2021–2025)

Con la *Renaulution*, Renault compie un cambiamento strutturale, passando da una logica volume-driven a una strategia value-driven, in cui la segmentazione non si limita a classificare la domanda, ma guida le scelte di investimento, sviluppo tecnologico e posizionamento di marca. Un elemento distintivo della nuova segmentazione è l'introduzione di una logica di value migration, attraverso la quale Renault mira ad accompagnare il cliente lungo segmenti a crescente WTP nel corso del ciclo di vita, piuttosto che massimizzare il margine sulla singola transazione.^{xix}

Nel **Segmento A – Value/Smart Affordable**, che include Dacia Sandero, Dacia Spring e Renault Clio base, il prezzo si colloca tra €9.000 e €20.000 e la WTP rimane bassa, con un'elevata elasticità della

domanda. I fattori critici di successo sono legati all'eccellenza nel design-to-cost, all'utilizzo di piattaforme comuni come la CMF-B e a processi di Lean Manufacturing in stabilimenti a basso costo. Tuttavia, rispetto al periodo pre-*Renaulution*, Renault introduce una gestione più sofisticata della percezione di valore, puntando a posizionare l'offerta come "smart choice" piuttosto che "low-cost". Attraverso la strategia di "Value-Up" di Dacia, l'introduzione di soluzioni di green affordability e la semplificazione dell'esperienza d'acquisto digitale, Renault accetta margini contenuti ma più stabili, difendendo i volumi senza erodere il valore di marca.

Il **Segmento B – Family/Middle Value**, che comprende Captur, Austral, Arkana e Mégane E-Tech Plug-In, si colloca in una fascia di prezzo tra €22.000 e €35.000 e presenta una WTP media, con elasticità moderata. I fattori critici di successo risiedono nella capacità di differenziare il prodotto attraverso powertrain ibridi E-Tech, standard elevati di sicurezza e comfort e un'esperienza cliente integrata lungo tutto il customer journey. In questo segmento Renault accetta deliberatamente un parziale sacrificio dei volumi a favore di un miglioramento del mix di vendita e del contributo marginale, spingendo versioni ad alto contenuto come Esprit Alpine e rafforzando l'ecosistema digitale My Renault per aumentare il valore percepito nel tempo.

Il **Segmento C – Premium / Tech-Savvy & Electric**, che include Renault Rafale, Espace E-Tech e Alpine A110, si posiziona in una fascia di prezzo compresa tra €40.000 e €120.000 ed è caratterizzato da una WTP elevata e da una bassa elasticità al prezzo. I critical success factors sono legati alla differenziazione tecnologica, in particolare sulle piattaforme elettriche AmpR, alla qualità dell'esperienza di marca e alla costruzione di una forte brand equity premium. In questo segmento Renault accetta un rischio commerciale maggiore, rinunciando a parte della scala, per aumentare pricing power e marginalità. La trasformazione di Alpine in un brand 100% elettrico, supportata dal motorsport e da programmi di ownership esclusiva, mira a incrementare la WTP del 15–20%, rafforzando la dimensione simbolica ed emozionale del valore.

Un elemento trasversale alla segmentazione post-*Renaulution* è il ruolo delle piattaforme modulari, che non rappresentano esclusivamente una scelta tecnica ma un vero e proprio strumento di cattura della WTP. La modularità consente a Renault di scalare la stessa base industriale su segmenti con disponibilità a pagare profondamente diversa, massimizzando la creazione di valore marginale piuttosto che il semplice volume unitario.^{xx}

Infine, il **Segmento D – Business / Fleet & Mobility Services** include i veicoli commerciali elettrici e l'offerta di servizi di Mobilize, rivolgendosi a flotte aziendali, operatori logistici e pubbliche amministrazioni. La willingness to pay è principalmente guidata dal Total Cost of Ownership, con disponibilità a pagare un premium se i servizi integrati consentono una riduzione dei costi operativi e della complessità gestionale. I fattori critici di successo includono l'affidabilità operativa, l'elettrificazione della gamma LCV, l'integrazione di soluzioni finanziarie e l'utilizzo di piattaforme digitali per il fleet management. Il posizionamento ESG di Renault rafforza ulteriormente il valore percepito, consentendo ai clienti di giustificare il premium price anche in termini reputazionali.

In sintesi, la segmentazione di Renault Group non è più una classificazione statica della domanda, ma un sistema dinamico di allocazione di capitale, tecnologia e brand in funzione della WTP. Questo approccio consente al Gruppo di bilanciare volumi, margini e sostenibilità nel medio-lungo periodo, trasformando la segmentazione in una leva centrale di creazione di valore strategico.^{xxi}

4. *Renaulution: Quali sono le risposte di Renault rispetto alle problematiche trattate?*

Il piano strategico *Renaulution*, presentato da Luca De Meo, CEO Renault Group, nel gennaio 2021, rappresenta una svolta epocale per il gruppo. L'obiettivo è passare da una logica di volume a una focalizzata sul valore, ridefinendo l'identità del Gruppo come attore centrale nella mobilità sostenibile e tecnologica.^{xxii}

La *Renaulution* si articola in tre fasi principali: *Resurrection*, *Renovation* e *Revolution*. Queste fasi sono state avviate in parallelo e mirano a risanare le fondamenta economiche del Gruppo, rinnovare la gamma di prodotti e trasformare Renault in un'azienda tecnologica e sostenibile. Il piano copre un arco temporale di sei anni, dal 2021 al 2027, e si propone di raggiungere obiettivi ambiziosi in termini di redditività, innovazione e impatto ambientale.⁷

4.1 Fase 1 – *Resurrection* (2021–2023)

La fase di *Resurrection*, prevista tra il 2021 e il 2023, ha rappresentato il primo passo cruciale del piano *Renaulution*, con l'obiettivo di risanare finanziariamente e operativamente Renault Group dopo le perdite storiche e le crisi multiple, inclusa quella pandemica. Il focus principale è stato sul recupero dei margini e sulla generazione di liquidità, con una disciplina finanziaria rigorosa. Il Gruppo ha raggiunto l'obiettivo di redditività inizialmente previsto per il 2025 già nel 2022, generando 2,1 miliardi di euro di free cash flow in quell'anno, e un totale cumulato di 3 miliardi tra il 2021 e il 2022. Nel 2023, il free cash flow ha raggiunto nuovamente i 3 miliardi di euro, mentre gli investimenti in R&D e Capex sono rimasti sotto l'8% dei ricavi. Questo ha segnato una delle riprese più rapide nella storia dell'automotive.

Parallelamente, Renault ha rivisto la propria organizzazione interna, adottando un approccio più semplice, chiaro e snello, con le marche al centro della strategia. Ogni brand ha acquisito una propria identità e autonomia, orientandosi verso il cliente e il mercato, con una gestione focalizzata sulla redditività. Le funzioni trasversali, come l'ingegneria, sono state collegate direttamente ai brand, assumendo responsabilità su time-to-market, performance competitiva, costi e tempi di sviluppo.

Dal punto di vista ingegneristico, il piano ha previsto la razionalizzazione delle piattaforme da 6 a 3^{xxiii} (coprendo l'80% dei volumi del Gruppo) e delle famiglie di motopropulsori da 8 a 4 entro il 2025.^{xxiv}

Il tempo di sviluppo di un veicolo è stato ridotto di un intero anno, posizionando Renault come leader nell'elettrico e nei servizi connessi in Europa. Sul fronte produttivo, la competitività dei costi è aumentata di 20 punti entro il 2023, con una riduzione della capacità produttiva a 3,1 milioni di unità entro il 2025 e un tasso di utilizzo degli impianti previsto al 120% dal 2025.

In termini di qualità, sono stati ripensati completamente il modello di business e l'approccio produttivo, con l'obiettivo di realizzare veicoli più sostenibili, come dimostrato dal progetto 'un milione di chilometri', e di aumentare il valore residuo dei veicoli. Anche il procurement ha visto uno sforzo eccezionale nel controllo dei costi variabili e nel miglioramento dell'efficienza lato fornitori. Tutte

⁷Secondo Luca de Meo: 'Non si tratta solo di una ripresa, ma di una trasformazione profonda. Passeremo dall'essere un'azienda automobilistica che usa la tecnologia a un'azienda tecnologica che usa le auto'. Questa visione guida ogni aspetto della *Renaulution*, con l'intento di rendere Renault un leader della mobilità

queste azioni hanno permesso a Renault Group di costruire una resilienza solida e di porre le basi per le fasi successive del piano *Renaulution*.

4.2 Fase 2 – *Renovation* (2022-2025)

La fase di *Renovation*, attiva tra il 2022 e il 2025, rappresenta il cuore del rilancio industriale e commerciale di Renault Group. Dopo aver stabilizzato le fondamenta finanziarie nella fase di *Resurrection*, il Gruppo ha spostato il focus sul prodotto, rendendolo nuovamente centrale nella strategia aziendale. L'obiettivo è costruire una gamma più competitiva, più redditizia e meglio bilanciata, con un portafoglio coerente di brand, ciascuno con un'identità chiara e un territorio di mercato ben definito. Tra il 2022 e il 2025, Renault Group ha pianificato il lancio di 22 nuovi veicoli, concentrandosi sui segmenti più pertinenti e redditizi: il 50% dei nuovi modelli sarà completamente elettrico, mentre l'altro 50% sarà posizionato nel segmento C o superiore, dove i margini sono più elevati. Il picco di questa offensiva di prodotto è previsto nel 2024, con ben 10 lanci in un solo anno.

Questa fase ha anche comportato una profonda riorganizzazione interna, con la creazione di quattro Business Unit autonome: Renault, Dacia, Alpine e Mobilize^{xxv}. Ogni unità opera con una propria strategia, governance e obiettivi, permettendo una maggiore agilità e specializzazione. La gamma E-Tech, che include veicoli ibridi ed elettrici, è diventata il pilastro dell'elettrificazione del Gruppo, con l'ambizione di posizionarsi come leader europeo nel settore. Parallelamente, Renault ha investito in piattaforme modulari per espandere la propria presenza nei mercati internazionali ad alto potenziale, come America Latina, India, Nord Africa e Turchia, garantendo una produzione più flessibile e scalabile.

La fase *Renovation* non è solo un aggiornamento della gamma, ma una ridefinizione del rapporto tra prodotto e cliente, con un forte focus sulla qualità percepita, la sostenibilità e la redditività. Questo approccio mira a consolidare la fiducia del mercato e a preparare il terreno per la fase successiva: la *Revolution*.

4.3 Fase 3 – *Revolution* (2023-2027)

La fase di *Revolution*, avviata nel 2023 e prevista fino al 2027, rappresenta il momento più ambizioso e trasformativo del piano *Renaulution*. In un contesto in cui il settore automotive è attraversato da rivoluzioni elettriche e digitali, dal passaggio dalla vendita di veicoli alla fornitura di servizi di mobilità, e dalla crescente necessità di sostenibilità, Renault Group si propone di diventare un gruppo automobilistico di nuova generazione, capace di operare su nuovi campi di gioco e di cogliere valore lungo l'intero ciclo di vita del veicolo.

Per affrontare queste sfide, il Gruppo ha adottato un modello organizzativo orizzontale e aperto, superando la struttura lineare centrata sul motore a combustione interna. Oggi Renault Group è composto da team specializzati in ciascuna nuova catena del valore: motori termici (ICE), elettrico, software, nuove mobilità e economia circolare. Ogni entità ha una governance indipendente, obiettivi chiari e una struttura pensata per attrarre investimenti esterni e generare redditività strutturale. Tra queste spiccano:

- **HORSE Powertrain Limited**, joint venture con Geely per lo sviluppo di motori ICE e ibridi.
- **Ampere**, focalizzata sui veicoli elettrici intelligenti (iEV).
- **Alpine**, dedicata ai veicoli sportivi esclusivi.
- **Mobilize**, per i servizi di mobilità innovativi.

La co-innovazione è al centro della strategia *Revolution*. Renault ha stretto oltre 20 partnership strategiche con leader globali come Google, Qualcomm, CATL e Geely, per accelerare lo sviluppo di ecosistemi tecnologici e aumentare la resilienza e l'agilità del Gruppo. Queste collaborazioni

permettono di condividere rischi e investimenti, garantendo al contempo l'accesso a tecnologie all'avanguardia e una maggiore capacità di adattamento in un ambiente in continua evoluzione.

Un altro pilastro della *Revolution* è la digitalizzazione. Renault ha creato un gemello digitale dell'intera azienda, con sei piattaforme digitali che ottimizzano il ciclo produttivo dei veicoli. L'uso del metaverso industriale consente una produzione più agile, predittiva e autocorrettiva, migliorando la qualità e riducendo i tempi. L'intelligenza artificiale gioca un ruolo chiave nell'ottimizzazione dei processi e nella pianificazione strategica.

Infine, Renault ha avviato un ambizioso piano di trasformazione industriale a livello internazionale, con l'obiettivo di affrontare le sfide legate alla competitività, alla decarbonizzazione e all'occupabilità. Il Gruppo ha riaffermato il proprio impegno verso la Francia, garantendo un futuro per ogni stabilimento nazionale e puntando a raddoppiare la produzione in Francia entro il 2030 rispetto al 2019. Questo progetto apre la strada alla creazione di una “valle elettrica europea”, con veicoli a zero emissioni prodotti localmente, in modo sostenibile e redditizio.^{xxvi}

5. Sostenibilità: Motore Strategico della *Renaulution*

La sostenibilità è il motore della *Renaulution*, non un'aggiunta ex post al risanamento finanziario. Già nel 2019 il Board ha fuso i comitati di Strategia e di Responsabilità Sociale d'Impresa nel Comitato Strategia e Sostenibilità, integrando in modo strutturale le dimensione economica con quella extra-finanziaria. Dal 2021 lo sviluppo sostenibile diventa esplicitamente la “nuova forza motrice” del piano *Renaulution*: la strategia è articolata attorno a tre pilastri – Environment (Green as a business), Safety (Caring cars) e Diversity & Inclusion (Caring company)^{xxvii} – e sei priorità che definiscono il perimetro d'azione futuro. L'implementazione del piano mostra come questi pilastri si siano evoluti nel tempo: da leva di efficienza e gestione del rischio, a fattori di differenziazione di prodotto, fino a diventare il cuore stesso del modello di business.^{xxviii}

Il contributo della sostenibilità alla creazione di valore segue infatti le tre fasi della *Renaulution*. Nella fase di *Resurrection*, la priorità è il risanamento: la sostenibilità, con focus su SDG⁸ 13, è usata come leva per ridurre costi energetici e sprechi industriali. Il pilastro Environment diventa driver di efficienza: misure “green” rendono gli impianti più snelli, meno costosi e meno esposti ai rischi operativi e normativi.

Il metaverso industriale, digital twin dei siti produttivi, con 13.500 attrezzature connesse e 2 milioni di data points al minuto, e soluzioni come l'Ecogy portal, che monitora in tempo reale i consumi energetici, consentono una forte riduzione dell'impronta carbonica e generano 270 milioni di euro di risparmi nel 2023. Nella fase di *Renovation*, la sostenibilità diventa leva di differenziazione di prodotto: gli SDG (soprattutto 7⁹, 11¹⁰ e 12¹¹) si traducono in veicoli elettrici accessibili, materiali riciclati come selling point e sicurezza avanzata. L'eco-design si concretizza in modelli come la Scénic E-Tech Electric, con fino al 24% di materiali riciclati e il 90% di riciclabilità, o nei tessuti 100% riciclati introdotti sulla ZOE (Economic Times, 2019).^{xxix}

In parallelo, il pilastro Safety prende forma nel programma “Human First”, che integra oltre 60 funzioni di sicurezza nella gamma Renault e mette la protezione degli utenti della strada al centro della proposta di valore.

⁸ Sustainable Development Goal 13: Climate Action

⁹ SDG 7: Affordable and Clean Energy

¹⁰ SDG 11: Sustainable Cities and Communities

¹¹ SDG 12: Responsible consumption and Production

Nella fase di *Revolution*, infine, la sostenibilità è il business: la strategia ESG viene tradotta in entità dedicate, tra cui Ampere per l'EV e The Future Is NEUTRAL per l'economia circolare, ognuna con un mandato di sostenibilità chiaro.

In questo contesto, la digitalizzazione agisce come moltiplicatore di impatto sugli SDG. Il veicolo elettrico non è più un asset statico, ma una piattaforma che aumenta il proprio potenziale di sostenibilità tramite aggiornamenti software, servizi connessi e integrazione in ecosistemi di mobilità urbana (SDG 11). La tecnologia diventa il tessuto connettivo che amplifica l'efficacia dei pilastri ESG. Partnership come la Software République incarnano questo approccio di innovazione aperta: invece di sviluppare internamente ogni componente software, Renault co-crea soluzioni con partner tecnologici, accelerando sull'SDG 9¹² e condividendo i rischi di sviluppo.^{xxx}

L'integrazione degli SDG costituisce il fulcro del vantaggio competitivo di Renault rispetto ai principali competitor globali, tra cui Volkswagen, Stellantis e BYD. L'approccio del Gruppo si caratterizza per tre elementi distintivi. In primo luogo, un perimetro strategico olistico e integrato, che supera la focalizzazione sul prodotto finale per estendersi all'intera catena del valore, includendo le fasi di utilizzo e fine vita del veicolo. Tale impostazione consente a Renault di strutturare un modello di economia circolare avanzato, che molti concorrenti stanno solo recentemente iniziando a sviluppare in modo sistematico.

In secondo luogo, una struttura organizzativa dedicata e modulare, articolata in entità specializzate come Ampere e Horse, che permette da un lato di competere nel mercato elettrico con la rapidità e l'agilità di un *pure player*, e dall'altro di gestire i powertrain termici e ibridi secondo logiche di decarbonizzazione e redditività economica. In terzo luogo, un modello di innovazione aperta, in controtendenza rispetto alle strategie di integrazione verticale e chiusa adottate da alcuni competitor, come Tesla, che consente di accelerare i cicli di innovazione, condividere i rischi tecnologici e valorizzare competenze esterne all'organizzazione.

Nonostante la solidità di questo impianto strategico, permangono due rischi strutturali rilevanti. Da un lato, la dipendenza geopolitica dalle catene di approvvigionamento delle batterie, in particolare per materie prime critiche come litio e cobalto, che espone il Gruppo a rischi di costo e di sicurezza degli approvvigionamenti. Dall'altro, la complessità nel costruire su scala europea un sistema industriale pienamente integrato per la raccolta, il trattamento e il riciclo dei veicoli a fine vita, elemento imprescindibile per sostenere nel lungo periodo le ambizioni circolari di *The Future Is NEUTRAL*.

Al centro del pilastro Environment vi è una strategia climatica integrata, validata dalla *Science-Based Targets initiative* e allineata all'Accordo di Parigi. Renault conferma l'obiettivo di neutralità carbonica entro il 2040 in Europa e il 2050 nel mondo.

Per il 2030 vengono fissati target più specifici, rispetto alla baseline 2019: riduzione fino al 62,5% delle emissioni dei siti industriali e di produzione e riduzione fino al 27,5% delle emissioni lungo il ciclo di vita dei prodotti, dalla catena di fornitura all'uso. Questi obiettivi sostituiscono il precedente target generico del -50% rispetto al 2010, segnando un approccio più maturo, mirato alle diverse fonti emissive.

A fine 2023, il Gruppo ha già conseguito una riduzione complessiva del 28% rispetto alla baseline 2010, confermando la bontà del percorso ma anche la necessità di accelerare per centrare i nuovi target 2030. Per raggiungerli, Renault adotta un approccio basato su Life Cycle Assessment (LCA): la transizione verso l'elettrico è centrale, dato che un veicolo EV ha un'impronta "dal produttore al consumatore" inferiore di circa il 50% rispetto a un diesel equivalente

¹² SDG 9: Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation

Il piano si articola in nove azioni^{xxxii} specifiche che coprono l'intera catena del valore, dall'uso del veicolo (che rappresenta oltre l'80% dell'impronta di carbonio) ai materiali e al fine vita, fino alla produzione e alla logistica.^{xxxiii}

5.1 *The Future Is NEUTRAL* come infrastruttura dell'economia circolare

The Future Is NEUTRAL è l'entità del Gruppo Renault interamente dedicata all'economia circolare automobilistica. Co-partecipata con SUEZ, rappresenta l'architrave industriale della strategia di Circular Economy del Gruppo in Europa.

La sua azione si fonda su tre fasi integrate. Ridurre, attraverso l'eco-design, con l'obiettivo di raggiungere entro il 2030 il 33% di materiali riciclati nei veicoli, includendo anche bio-materiali come canapa e lino. Riutilizzare, riparare e rigenerare, prolungando la vita utile di veicoli e batterie grazie alle Refactory di Flins, Saviglio e Bursa, al Centro di Eccellenza per la Riparazione delle Batterie (CERBF) e ai programmi di remanufacturing di componenti meccanici ed elettrici. Riciclare in circuito chiuso, mediante processi "da auto ad auto" che consentono di recuperare e reimpiegare materiali come la plastica (tramite Gaia), l'acciaio e l'alluminio (tramite Boone Comenor Metalimpex), provenienti sia dagli scarti di produzione sia dai veicoli a fine vita. Attraverso la controllata *Indra*, *The Future Is NEUTRAL* gestisce il recupero, la decontaminazione e lo smontaggio dei veicoli in fase di smaltimento.^{xxxiv}

6. Com'è cambiato il modo di creare valore negli anni?

Prima del lancio del piano strategico *Renaulution*, il Gruppo Renault basava la propria creazione di valore su un modello fortemente orientato ai volumi, supportato da significative economie di scala derivanti dall'Alleanza con Nissan e Mitsubishi. Questo approccio ha permesso al gruppo di raggiungere dimensioni rilevanti, ma ha anche evidenziato limiti strutturali in termini di marginalità e complessità operativa. Il modello *volume-driven* garantiva scalabilità e presenza di mercato, ma rendeva il gruppo vulnerabile alle fluttuazioni della domanda e alla pressione competitiva.^{xxxv}

La strategia *volume-driven* era accompagnata da un'elevata complessità industriale. Renault gestiva infatti 6 piattaforme differenti e 8 sistemi di propulsione, che si traducevano in costi estremamente elevati e difficoltà di coordinamento. Dal 2009, la funzione RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization) gestiva il 100% degli acquisti dell'Alleanza.^{xxxvi} Questa situazione, studiata per ottimizzare i costi ha portato con sé una struttura organizzativa complessa. L'integrazione delle attività di produzione, supply chain e approvvigionamento consentiva di ridurre i costi unitari e aumentare l'efficienza complessiva. La gestione su larga scala della supply chain e degli acquisti permetteva a Renault di sostenere volumi elevati, anche se con margini inferiori.^{xxxvii}

Il pricing era orientato a rimanere competitivi tramite frequenti sconti e incentivi per mantenere quote di mercato elevate nei segmenti mainstream. Questa strategia permetteva di mantenere elevati i ritmi produttivi a scapito dei margini operativi.

Questa situazione ha subito dei forti cambiamenti a partire dal 2021:

"Il nostro spirito di innovazione porta la mobilità oltre, per far avvicinare le persone."¹³

Con il piano strategico *Renaulution*, Renault ha avviato una profonda trasformazione del proprio modello di business, passando da una logica basata sui volumi ad un approccio chiaramente orientato

¹³ Con questa frase è stata introdotta la Renaulution nel 2021:
<https://www.renaultgroup.com/en/group/our-purpose/>

al valore, alla redditività e al cliente. La strategia si fonda su cinque pilastri principali che ridefiniscono il modo in cui il gruppo crea valore nel medio-lungo periodo.

Orientamento al Valore: La *Renaulution* introduce una visione olistica della performance, che integra indicatori finanziari e operativi. L'obiettivo non è più la massimizzazione dei volumi, bensì il miglioramento della qualità dei risultati economici. Nel 2024, Renault ha venduto oltre 1,5 milioni di veicoli, registrando una crescita dell'1,8% rispetto al 2023 e raggiungendo un margine operativo del 7,6%. Questi risultati evidenziano il successo del riposizionamento strategico verso modelli a maggiore valore aggiunto^{xxxvii}.

Elettrificazione accessibile: Un pilastro centrale della nuova strategia è l'elettrificazione accessibile, basata su un'offerta estesa di veicoli ibridi e full electric.^{xxxviii} Renault si è posta l'obiettivo della neutralità carbonica entro il 2040, rafforzando al contempo la competitività economica dei propri modelli elettrificati. Nel 2024, le vendite di veicoli ibridi sono aumentate di oltre il 30%, confermando una forte risposta del mercato a questa strategia.

Sviluppo di nuovi segmenti di mercato: La *Renaulution* punta all'incremento dei margini di profitto attraverso l'ingresso in segmenti di mercato più premium e a maggiore redditività. Modelli come Renault Arkana e Renault Austral rappresentano esempi concreti di questo riposizionamento. Inoltre, la Renault 5 E-Tech Electric, eletta *Car of the Year 2025*, rafforza l'attrattività del brand nei segmenti a più alto valore simbolico e tecnologico.

Brand complementari: La strategia post-*Renaulution* valorizza un portafoglio di brand complementari, ciascuno con un posizionamento chiaro. Dacia copre il segmento entry-level e low cost; Mobilize, dedicata al segmento della mobilità e dei servizi; Alpine, che rappresenta l'eccellenza sportiva e Renault, nel segmento mass market. Questa differenziazione consente a Renault di coprire segmenti diversi senza cannibalizzazione interna.^{xxxix}

Cliente al centro, La *Renaulution* pone il cliente al centro della proposta di valore, ampliando l'ecosistema di servizi offerti. Tra le principali iniziative rientrano: aggiornamenti OTA (Over-The-Air); la piattaforma digitale *My Renault*, per una gestione più efficiente del rapporto contrattuale; soluzioni orientate a rendere la mobilità più inclusiva e accessibile. Questo approccio rafforza la relazione di lungo periodo con il cliente e crea nuove fonti di valore anche dopo la vendita del veicolo.

Infine, Renault ha rafforzato la governance dei prezzi, con un focus su un mix di allestimenti e opzionalità al fine di monetizzare su caratteristiche aggiuntive desiderabili dal cliente. La nuova strategia commerciale del Gruppo Renault privilegia prezzi più disciplinati e meno promozioni aggressive.^{xli}

7. Che impatto hanno le risorse e le competenze di Renault rispetto al mercato?

Conservare le risorse è un elemento chiave della strategia ambientale del Gruppo Renault. Per ridurre il proprio impatto e contribuire all'economia circolare, l'azienda agisce in ogni fase del ciclo di vita del veicolo. L'approccio adottato prevede l'utilizzo di meno materiali vergini, più materiali riciclati e il riutilizzo dei componenti, che vengono successivamente riciclati in un sistema a circuito chiuso. Questa strategia rientra nel piano di decarbonizzazione del Gruppo.^{xli}

L'analisi delle risorse e delle competenze di Renault Group evidenzia un insieme articolato di punti di forza e debolezze che definiscono la posizione strategica del gruppo nel contesto della trasformazione automobilistica. Tra le principali forze (Key Strengths) emergono il rinnovamento del portafoglio marchi, con Renault, Dacia, Alpine, Mobilize e The Future Is NEUTRAL, nonché una solida

competenza in ricerca e sviluppo e innovazione tecnologica, in particolare nei powertrain ibridi E-Tech e nelle piattaforme elettriche modulari. Renault si distingue inoltre per la propria leadership nella sostenibilità, grazie a un modello di economia circolare integrato e a una governance che pone gli SDG al centro della strategia aziendale. Altre risorse chiave riguardano la digitalizzazione industriale, supportata da gemelli digitali e intelligenza artificiale per l'efficienza produttiva, e le partnership strategiche con attori come Google e Qualcomm, che ampliano le competenze tecnologiche e rafforzano la capacità innovativa del gruppo. L'entrata nei nuovi segmenti più premium, e in particolare C e D è uno dei maggiori driver di innovazione.^{xlii}

Tra le forze superflue (Superfluous Strengths) si collocano competenze strutturali ma oggi meno strategiche, come le competenze nello sviluppo e nella produzione di motori a combustione, la vasta rete produttiva globale e l'eredità dell'alleanza con Nissan e Mitsubishi, ormai meno centrale per la competitività futura, ma che in passato ha rappresentato uno dei maggiori asset per Renault, in particolare nella creazione di economie di scala grazie alla Supply chain integrata. Infine tra le forze superflue, troviamo anche la gestione globale degli impianti produttivi, Renault era arrivata ad avere più di 38 impianti con una complessità produttiva elevatissima che contava fino a 6 diverse piattaforme e 8 propulsori. Al momento, questo asset è in ridimensionamento grazie anche ad una strategia basata maggiormente sulla creazione del valore e meno sui volumi.

Le principali debolezze (Key Weaknesses) riguardano la percezione del marchio, ancora troppo generalista e distante dai livelli premium dei concorrenti come Volkswagen o Tesla, la limitata presenza nei mercati extraeuropei, la dipendenza da fornitori strategici (in particolare per chip e batterie) e la bassa efficienza produttiva in alcuni stabilimenti europei. Per riuscire a massimizzare tali risorse Renault potrebbe esternalizzare alcune funzioni, come il marketing al fine di enfatizzare maggiormente la scelta di puntare su segmenti più premium.

Contemporaneamente, la dipendenza da fornitori potrebbe diventare un vincolo nel lungo periodo, dunque riflettere su strategie di integrazione verticale permetterebbe a Renault di ottimizzare i processi produttivi e logistici, soprattutto in ottica riconversione degli impianti per la produzione di veicoli ibridi ed elettrici.

Nel complesso, Renault si trova in una fase avanzata della sua trasformazione strategica: le sue risorse più rilevanti sono oggi legate all'innovazione elettrica, alla sostenibilità e alla digitalizzazione, mentre le competenze tradizionali legate ai motori termici, pur restando un punto di forza tecnico, hanno perso centralità nella creazione di valore futuro.^{xliii}

8. Business Model Canvas

Nel periodo 2015–2021 (pre-Renaulution), il Business Model Canvas di Renault rifletteva un modello fortemente orientato ai volumi, fondato su economie di scala, ampia capacità produttiva globale e una proposta di valore centrata su prezzi accessibili e copertura dei segmenti di massa. Le attività chiave erano concentrate sulla produzione, sulla distribuzione e sulla supply chain globale, mentre le relazioni con i clienti risultavano prevalentemente price-driven e transazionali. Il modello accettava margini strutturalmente contenuti in cambio di volumi elevati e saturazione degli impianti, con una struttura dei costi rigida e una limitata integrazione digitale e di sostenibilità nel core business.^{xliv}

Nel periodo 2021–2025 (post-Renaulution), il Canvas mostra una trasformazione strutturale del modello di business, con il passaggio da una logica di volume a una logica di valore e redditività. La proposta di valore si sposta verso mobilità elettrica accessibile, tecnologia, sostenibilità e centralità del cliente, mentre emergono nuove entità dedicate (come Ampere e *The Future Is NEUTRAL*) e partnership strategiche. I flussi di ricavi risultano più diversificati, includendo EV, servizi finanziari, digital e partnership, mentre la struttura dei costi evidenzia una maggiore flessibilità e disciplina industriale.^{xlv}

Nel complesso, il confronto tra i due Canvas evidenzia come la *Renaulton* non rappresenti un semplice piano di risanamento, ma una ridefinizione del modello di creazione del valore, in cui sostenibilità, digitalizzazione e focalizzazione strategica diventano elementi strutturali del business model di Renault.

9. *ReVitalize*: Quali sono i next steps che consigliamo a Renault?

Per formulare le raccomandazioni finali è stato adottato il modello delle 7S di McKinsey & Co., uno strumento consolidato per analizzare la coerenza interna di una strategia e la sua capacità di generare valore. Il framework considera sette dimensioni interconnesse (**Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style e Staff**) che devono essere allineate per garantire un'implementazione efficace. Questo approccio consente di valutare non solo gli aspetti tecnici e organizzativi, ma anche la cultura aziendale e le competenze necessarie, assicurando una visione olistica della trasformazione. Le raccomandazioni sono quindi strutturate per riflettere tale integrazione, evidenziando le leve prioritarie su cui agire per sostenere la transizione verso il nuovo modello di business.^{xlvi}

Dopo aver osservato come la *Renaulton* abbia operato in modo estremamente efficace, emerge per Renault l'esigenza di un piano di continuità strategica capace di consolidarne i risultati senza introdurre cambiamenti radicali. Abbiamo quindi immaginato un percorso che mantenga la direzione tracciata, ma che al tempo stesso rivitalizzi il Gruppo, affrontando in modo mirato i punti critici emersi dalla nostra analisi.

Il piano proposto prende il nome di *ReVitalize*.

9.1 Strategia (Strategy)

La strategia *ReVitalize* rappresenta un'evoluzione strutturata e coerente del percorso avviato con la *Renaulton*, orientata in modo ancora più deciso alla creazione di valore piuttosto che alla sola crescita dei volumi. Il cuore del riposizionamento risiede nell'ottimizzazione del mix di prodotto e nell'evoluzione del modello di business, con l'obiettivo di garantire redditività sostenibile e crescita nel lungo periodo, in un contesto di mercato sempre più competitivo e selettivo.

Il piano prevede uno shift strategico verso i segmenti C e D, caratterizzati da livelli di marginalità superiori e da una maggiore disponibilità dei clienti a riconoscere valore aggiunto. In questo contesto, il brand Renault rafforza il proprio posizionamento premium, puntando su un'offerta distintiva in termini di design, contenuti tecnologici, connettività e qualità percepita. Tale evoluzione consente di sostenere il pricing power, migliorare la percezione del marchio e consolidare una relazione più solida e duratura con il cliente, riducendo al contempo la dipendenza dalle dinamiche di prezzo tipiche dei segmenti a bassa redditività.

Questo riposizionamento non comporta l'abbandono dei clienti più sensibili al prezzo, ma si inserisce all'interno di una strategia di portafoglio equilibrata e complementare. Parallelamente, infatti, viene potenziata la gamma low-price di Dacia, che continua a rappresentare un pilastro fondamentale per intercettare una domanda orientata alla massima razionalità d'acquisto. Dacia consolida così il proprio ruolo di brand accessibile e ad alto value-for-money, offrendo soluzioni essenziali, robuste e competitive, in grado di rispondere efficacemente alle esigenze dei clienti più attenti al prezzo.

In parallelo, Alpine diventa il fulcro dell'espansione emozionale del gruppo, con l'introduzione di SUV mid-premium elettrificati ad alto contenuto di design e DNA motorsport, seguendo una traiettoria simile a quella di CUPRA, benchmark europeo per crescita mix e margini, ma con una specifica identità francese e racing-driven, puntando a raddoppiare i volumi entro il 2030 mantenendo una redditività a doppia cifra.

La piena coerenza con Ampere, che ha avviato una strategia batterie basata su LFP e *Cell-to-Pack* per ridurre i costi del 20% dal 2026 e raggiungere un -40% sul costo degli EV C-segment entro il 2028,

rende sostenibile l'ampliamento dell'offerta elettrica ad alto contenuto di valore e consente una gestione più robusta del prezzo finale senza comprimere i margini.

Contestualmente, il modello di business evolve dalla vendita "una tantum" verso soluzioni di mobilità flessibile, pay-per-use, subscription, leasing e noleggio lungo termine, per incrementare la market share e la fidelizzazione, facendo leva su Mobilize come piattaforma integrata per veicoli elettrici condivisi, energia, servizi finanziari e connettività, con focalizzazione sulle aree urbane europee e sulla monetizzazione dei dati attraverso ricavi ricorrenti. A completare il circuito di valore, il canale RENEW per l'usato certificato diventa una leva strategica in un contesto di inflazione del prezzo del nuovo: la reimmissione sul mercato dei rientri di fine leasing, garanzie estese e pacchetti di finanziamento dedicati aumenta i ricavi per veicolo e democratizza l'accesso al marchio, rafforzando la narrativa sulla circolarità in sinergia con *The Future Is NEUTRAL* e con la recente accelerazione degli asset industriali per ricondizionamento e closed-loop dei materiali.

In sintesi, *ReVitalize* non è solo una strategia di prodotto, ma un ridisegno complessivo del modello di creazione di valore, che integra "premiumizzazione", elettrificazione, mobilità flessibile e circolarità per posizionare il gruppo come leader europeo nella nuova era dell'automotive.

9.2 Struttura organizzativa (Structure)

Per garantire coerenza strategica e un'esecuzione efficace, si propone di adottare una configurazione chiara del portafoglio basata su tre pilastri, ciascuno dotato di responsabilità diretta sul conto economico. Il primo pilastro è rappresentato da Alpine, destinato a consolidarsi come vettore globale di performance e posizionamento premium, includendo nel proprio portafoglio nuovi modelli SUV nei segmenti C e D, in linea con le tendenze di mercato e con la crescente domanda di veicoli ad alto contenuto tecnologico e ad identità sportiva. Il secondo pilastro è costituito da Renault, che deve rafforzare il proprio ruolo di piattaforma di tecnologia accessibile e sostenibile, facendo leva sulle economie di scala e sulle riduzioni di costo abilitate dal programma Ampere, il quale consente di ottimizzare la competitività dei veicoli elettrici e di garantire una maggiore resilienza dei margini. Il terzo pilastro è Mobilize, concepito come business dedicato ai servizi di mobilità, finanziamento e gestione energetica in modalità "as-a-service", con l'obiettivo di intercettare la crescente domanda di soluzioni flessibili e digitali, generando ricavi ricorrenti e rafforzando la fidelizzazione della clientela.

All'interno di questa architettura, il canale RENEW assume un ruolo strategico come unità dedicata alla valorizzazione dell'usato certificato, integrata a monte con l'iniziativa *The Future Is NEUTRAL* per la gestione dei flussi di componenti rigenerati e materiali riciclati secondo un approccio "car-to-car" su scala industriale. Tale integrazione consente di trasformare un'area tradizionalmente marginale in una leva di creazione di valore stabile, capace di generare margini incrementali, flussi di cassa costanti e opportunità di acquisizione di clienti, in un contesto di mercato caratterizzato da una crescente sensibilità verso la sostenibilità e da una pressione sui prezzi del nuovo che rende il segmento dell'usato particolarmente attrattivo.

9.3 Sistemi e processi (Systems)

L'implementazione operativa della strategia richiede la messa a punto di tre sistemi chiave, ciascuno essenziale per garantire scalabilità, efficienza e coerenza con la visione complessiva. Sul fronte commerciale, è indispensabile sviluppare uno stack digitale avanzato capace di supportare modelli di subscription e pay-per-use, gestione del rischio, calcolo dei valori residui e un sistema di billing unificato su più mercati, in linea con i migliori standard europei già adottati da operatori come Toyota KINTO per car sharing, abbonamenti e full-service leasing, al fine di assicurare una user-experience senza frizioni e tempi di delibera rapidi. In ambito industriale, la priorità è scalare la transizione dalla manutenzione preventiva alla manutenzione predittiva, integrando pienamente l'industrial metaverse Renault, un gemello digitale in tempo reale che ha già generato risparmi cumulati di centinaia di milioni

di euro grazie a connettività estesa, analytics e intelligenza artificiale – su più plant e linee produttive, con l’obiettivo di ridurre downtime, scarti e consumo energetico unitario, aumentando al contempo la resilienza operativa. Infine, i processi di economia circolare devono essere istituzionalizzati end-to-end, includendo reverse logistics, tracciabilità della materia e del CO₂ e remanufacturing di componenti EV, in piena aderenza alla visione Industry 5.0 europea che promuove un’industria sostenibile, umanocentrica e resiliente, supportata da un forte investimento in upskilling e reskilling per garantire la trasformazione delle competenze. In sintesi, questi tre pilastri:

- Digitalizzazione commerciale
- Metaverso industriale
- Circolarità integrata

Essi costituiscono la base operativa per tradurre la strategia in risultati concreti, rafforzando competitività, efficienza e sostenibilità lungo tutta la catena del valore.

9.4 Competenze distintive (Skills)

La strategia richiede un rafforzamento mirato delle competenze lungo tre assi fondamentali per sostenere la trasformazione e garantire vantaggio competitivo. Sul fronte prodotto e tecnologia, è indispensabile sviluppare skill avanzate di software-defined vehicle e battery engineering, strettamente connesse ai progressi di Ampere, come l’integrazione di chimiche LFP e architetture *Cell-to-Pack* e l’adozione delle piattaforme AmpR, così da comprimere i costi di produzione, incrementare l’autonomia e migliorare l’affidabilità dei veicoli elettrici. Sul fronte go-to-market, occorre potenziare le competenze commerciali e di pricing basato sul rischio per modelli di offerta a consumo, subscription, pay-per-use e leasing, con una rigorosa disciplina sui tassi di abbandono e sull’ottimizzazione del valore residuale, facendo leva sulle best practice europee già consolidate nel settore per garantire sostenibilità economica e customer retention. Infine, sul fronte operations e AI, è necessario introdurre profili altamente specializzati come data scientist industriali, digital-twin engineer e figure dedicate all’“AI oversight”, con il compito di assicurare una manutenzione predittiva affidabile e scalabile, in linea con le priorità di Industry 5.0 che pongono al centro sicurezza, trasparenza e efficacia dei sistemi intelligenti. In sintesi, il rafforzamento delle competenze non è un elemento accessorio, ma un pilastro strategico che abilita l’evoluzione tecnologica, la trasformazione commerciale e la resilienza operativa, creando le condizioni per una crescita sostenibile e per il pieno allineamento con le sfide della nuova mobilità elettrica e digitale.

9.5 Persone e organizzazione (Staff)

L’iniziativa *ReVitalize Academy* si configura come un programma strutturato di sviluppo delle competenze, concepito per sostenere la trasformazione organizzativa senza incrementare la complessità operativa. Tale programma integra i principi del Toyota Way e della filosofia Lean, con particolare attenzione alla stabilità dei processi, alla metodologia A3 per il problem solving e alla standardizzazione del lavoro, con competenze avanzate in ambito digitale, data analytics e intelligenza artificiale, nonché con le metodiche commerciali orientate ai modelli di utilizzo, come il pay-per-use e le formule di abbonamento. L’obiettivo è creare una base di capacità trasversali che consenta di affrontare le sfide della transizione verso un ecosistema multi-servizio, garantendo al contempo efficienza, flessibilità e resilienza.

Parallelamente, il programma promuove un’evoluzione culturale volta a imprimere all’organizzazione uno stile più giovane, dinamico e tecnologicamente avanzato, in grado di attrarre nuove generazioni di clienti e talenti. In questo contesto, l’impiego sistematico degli asset motorsport di Alpine assume un ruolo strategico: la Formula 1, già dimostrarsi capace di triplicare il valore del marchio e di ampliare la base di pubblico verso segmenti under-35 e femminili, diventa una piattaforma privilegiata per iniziative di employer branding, engagement e trasferimento tecnologico dal circuito alla produzione di

serie. Tale approccio non solo rafforza la percezione di Alpine come simbolo di eccellenza e innovazione, ma contribuisce a consolidare l'immagine complessiva del Gruppo Renault come attore di riferimento nella mobilità sostenibile e ad alto contenuto tecnologico.

9.6 Stile di leadership (Style)

La leadership deve comunicare in modo chiaro e coerente la transizione dal costruttore generalista a un gruppo multi-brand ad alto valore, enfatizzando il passaggio da una logica di vendita di vetture a un approccio centrato sulle esperienze di mobilità e sulla responsabilità ambientale lungo l'intero ciclo di vita del prodotto. Questa narrazione deve essere supportata da messaggi forti e distintivi, come il principio “nulla si butta”, che diventa il perno di una strategia orientata alla circolarità e alla sostenibilità, con un'enfasi su riciclo, remanufacturing e riuso, già al centro dell'iniziativa The Future Is NEUTRAL e della collaborazione con SUEZ per accelerare i processi di recupero e valorizzazione dei materiali. Tale approccio non solo rafforza la legittimazione sociale e istituzionale del gruppo, ma crea un vantaggio competitivo tangibile in un mercato sempre più affollato e sensibile ai temi ESG, differenziando l'offerta attraverso una narrativa autentica e coerente con le aspettative dei consumatori e delle autorità regolatorie. In sintesi, la comunicazione della leadership deve andare oltre il prodotto, raccontando una visione di mobilità integrata, sostenibile e circolare, capace di generare valore economico e reputazionale, consolidando la posizione del gruppo come attore di riferimento nella nuova era dell'automotive.

9.7 Valori condivisi (Shared Values)

I valori condivisi che guidano la trasformazione convergono su tre pilastri distintivi, ciascuno espressione di un brand con una missione complementare: tecnologia accessibile e sostenibile per Renault, che incarna la democratizzazione dell'innovazione e la responsabilità ambientale; performance ed eccellenza per Alpine, che rappresenta il vertice emozionale e tecnico del gruppo, con un DNA motorsport e una vocazione premium; mobilità condivisa e connessa per Mobilize, che interpreta la nuova frontiera dei servizi digitali, della flessibilità d'uso e della monetizzazione dei dati. A fare da principio unificante è l'economia circolare, resa operativa su scala industriale attraverso The Future Is NEUTRAL (TFINE), che chiude il cerchio tra design, produzione, utilizzo, seconda vita e fine vita del prodotto, integrando riciclo, re-manufacturing e riuso in un ecosistema coerente con le aspettative ESG e con la visione europea di Industry 5.0. Questo approccio non solo rafforza la coesione interna e la narrativa del gruppo, ma differenzia l'offerta in un mercato competitivo, creando un legame diretto tra innovazione tecnologica, sostenibilità e valore percepito dal cliente. In sintesi, i Shared Values non sono semplici dichiarazioni, ma leve strategiche che orientano decisioni, investimenti e comunicazione, consolidando la posizione del gruppo come leader nella mobilità elettrica, premium e circolare.

9.8 Attuazione e rischi (prospettiva 12–18 mesi)

Nel breve-medio periodo, la priorità consiste nell'avvio del business case Alpine SUV (segmenti C–D) su piattaforme Ampere, con studio di mercato, architettura e piano industriale presso ElectriCity, e nell'estensione delle offerte pay-per-use in cinque capitali europee attraverso Mobilize (car-sharing e subscription integrate con i servizi finanziari) per accelerare acquisizione clienti e generare ricavi ricorrenti. In parallelo, lo scale-up di RENEW con maggiore rotazione di stock CPO, più alta penetrazione finanziamenti e campagne di marketing sulla circolarità aumenta i ricavi per veicolo e contiene l'elasticità al prezzo del nuovo; l'espansione dei ricambi EV (motori elettrici, power electronics, batterie) consolida i benefici economici e ambientali. Sul fronte operativo, il roll-out della manutenzione predittiva e del metaverse su ulteriori stabilimenti mira a ridurre downtime e scarti in misura statisticamente significativa, sostenendo i target di costo e qualità, mentre l'industrializzazione di LFP/CTP lungo la supply chain europea abilita una traiettoria credibile di riduzione del costo batteria e di competitività prezzo-margine. Le criticità principali, volatilità della domanda BEV e della commodity batteria, pressione competitiva nel mid-premium (es. CUPRA) e rischio di execution nei

programmi digitali, trovano mitigazione nell'elasticità di costo garantita da Ampere, in una differenziazione di marca fondata su Alpine/F1 e in una governance AI coerente con i principi Industry 5.0, sostenuta da programmi strutturati di formazione e da metriche di adozione.

ReVitalize propone a Renault Group un passaggio ordinato e misurabile da “costruttore generalista” a ecosistema multi-brand ad alto valore aggiunto, nel quale Alpine incarna l'anima sportiva e premium anche tramite l'ingresso nei SUV C–D, Renault consolida il posizionamento di tecnologia accessibile e sostenibile grazie alle efficienze di Ampere, e Mobilize rappresenta la frontiera della mobilità condivisa e dei servizi digitali a ricavo ricorrente. La combinazione di premiumizzazione dell'offerta, servitizzazione della mobilità e eccellenza operativa (Industry 5.0, AI predittiva, metaverse), ancorata a una circolarità industriale credibile con *The Future Is NEUTRAL*, costituisce la via maestra per aumentare i margini unitari, accrescere la market share in Europa e stabilizzare i flussi di cassa lungo il ciclo economico, sostenendo al contempo una forte narrativa di innovazione e responsabilità.

10. Conclusione: crisi d'identità o adattamento strategico?

Alla luce dell'analisi sviluppata nel corso di questo elaborato, è possibile rispondere in modo chiaro alla domanda iniziale: Renault non sta vivendo una crisi d'identità, ma sta attraversando un processo di adattamento strategico profondo e strutturato alle nuove esigenze del mercato globale della mobilità. Le difficoltà che hanno caratterizzato il Gruppo negli anni precedenti al 2020 non erano il risultato di una perdita di visione o di valori, bensì l'effetto di un disallineamento tra un modello di business basato sui volumi e un contesto industriale radicalmente mutato. L'evoluzione del settore automotive, segnata da elettrificazione, digitalizzazione, pressione regolatoria, nuovi competitor e cambiamento delle preferenze dei consumatori, ha reso insostenibile un approccio fondato esclusivamente sulla scala produttiva. In questo senso, la cosiddetta “crisi identitaria” può essere interpretata come una crisi di modello, non di identità.

Con la *Renaulution*, Renault ha avviato una trasformazione coerente e intenzionale, orientata a riallineare strategia, struttura e proposta di valore. Il passaggio da una logica volume-driven a una value-driven, il rafforzamento del posizionamento nei segmenti a maggiore marginalità, la riorganizzazione del portafoglio marchi e l'evoluzione verso un ecosistema di mobilità più ampio dimostrano l'esistenza di una direzione strategica chiara, non di un'incertezza identitaria. Renault non rinnega il proprio DNA storico di innovazione accessibile, ma lo reinterpreta alla luce di nuove priorità economiche, tecnologiche e ambientali.

Un elemento centrale di questa trasformazione è l'integrazione della sostenibilità come motore strategico, e non come vincolo esterno. L'economia circolare, la decarbonizzazione e la digitalizzazione non rappresentano semplici risposte regolatorie, ma diventano leve di creazione di valore e di differenziazione competitiva. In questo quadro, iniziative come *The Future Is NEUTRAL*, l'evoluzione delle piattaforme elettriche e il passaggio verso modelli di mobilità basati sull'uso anziché sulla sola proprietà rafforzano la coerenza dell'identità del Gruppo, adattandola a un nuovo paradigma industriale. In conclusione, Renault non è un'azienda in cerca di sé stessa, ma un gruppo che sta adattando consapevolmente la propria identità storica a un ecosistema globale della mobilità più complesso, tecnologico e sostenibile. La trasformazione in atto non è il segnale di una perdita di direzione, bensì la condizione necessaria per preservare competitività, redditività e legittimità nel lungo periodo. Renault dimostra così che l'identità di un'impresa non è un elemento statico, ma una costruzione dinamica, capace di evolvere senza perdere coerenza.

APPENDICE

ⁱ Pozen, R.C., 2018. *Carlos Ghosn, Nissan, and the need for stronger corporate governance in Japan*. *Harvard Business Review*, 7 December. Available at: <https://hbr.org/2018/12/ghosn-nissan-and-the-need-for-stronger-corporate-governance-in-japan>

ⁱⁱ Renault Group, 2021. *Renault Group unveils “Renaulution”, a strategic plan to move from volume to value*. Press release, 14 January. Available at: <https://www.renaultgroup.com/en/news-on-air/news/renaulution-strategic-plan>

ⁱⁱⁱ Renault Group, 2020. *Universal Registration Document 2020*. Available at: <https://www.renaultgroup.com/en/2020-Universal-Registration-Document/19>

^{iv} **Financial Times, 2019.** *Renault-Nissan alliance crumbles with Carlos Ghosn gone*. *Financial Times*, 18 June. Available at: <https://www.ft.com/content/8df15cc2-002a-11ea-b7bc-f3fa4e77dd47>

Renault-Nissan, bufera dopo l’arresto di “l’imperatore” Ghosn. *Corriere della Sera*, 20 November. Available at: https://www.corriere.it/economia/18_novembre_20/renault-nissan-bufera-arresto-l-imperatore-ghosn-3f585e04-ec93-11e8-9cc0-d189758894d5.shtml

Pozen, R.C., 2018. *Carlos Ghosn, Nissan, and the need for stronger corporate governance in Japan*. *Harvard Business Review*, December. Available at: <https://hbr.org/2018/12/ghosn-nissan-and-the-need-for-stronger-corporate-governance-in-japan>

Echeli, M., 2020. *Renault-Nissan, meno modelli e capacità produttiva ridotta: il marchio Alpine a rischio*. *La Stampa*, 29 May. Available at: <https://www.lastampa.it/motori/attualita/2020/05/29/news/renault-nissan-meno-modelli-e-capacita-produttiva-ridotta-il-marchio-alpine-a-rischio-1.38904166>

^v Renault Group, 2020. *Universal Registration Document 2020*. Available at: <https://www.renaultgroup.com/en/2020-Universal-Registration-Document/19>

^{vi} YouGov, 2021. *Global Automotive Rankings Report 2021*. Available at: <https://commercial.yougov.com/rs/464-VHH-988/images/YouGov-Global-Automotive-Rankings-Report-2021.pdf>

^{vii} ACEA, 2019. *Automobile industry: capacity utilisation and structural overcapacity in Europe*. European Automobile Manufacturers' Association. Available at: <https://www.acea.auto/>

^{viii} Boston Consulting Group (BCG), 2018. *Fixing the European Car Industry’s Structural Overcapacity Problem*. Boston Consulting Group. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2018/fixing-european-car-industry-structural-overcapacity-problem>

^{ix} ACEA, 2019. *ACEA position paper on the transition to zero- and low-emission mobility*. European Automobile Manufacturers' Association. Available at: <https://www.acea.auto/publication/acea-position-paper-on-the-transition-to-zero-and-low-emission-mobility>

^x McKinsey & Company, 2020. *How battery costs and EV economics are reshaping the automotive industry*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights>

^{xi} ACEA, 2021. *European Automobile Market Report 2021*. European Automobile Manufacturers' Association. Available at: <https://www.acea.auto/publication/european-automobile-market-report-2021>

^{xii} International Energy Agency, 2024. *Global EV Outlook 2024*. Paris: IEA. Available at: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024>

^{xiii} Renault Group, 2025. *2025 Q1: Group revenue at €11.7 billion driven by a strong product performance* [Press release]. 24 April. Available at: <https://media.renaultgroup.com/?p=246875>

^{xiv} Volkswagen AG, 2020. *Annual Report 2019*. Wolfsburg: Volkswagen AG. Available at: <https://www.volkswagengroup.com/en/InvestorRelations/Reports-and-Presentations.html>

^{xv} Volkswagen AG, 2024. *Volkswagen Group delivers solid results in 2023 and continues BEV ramp-up* [Annual Results / Press release]. Wolfsburg: Volkswagen AG.

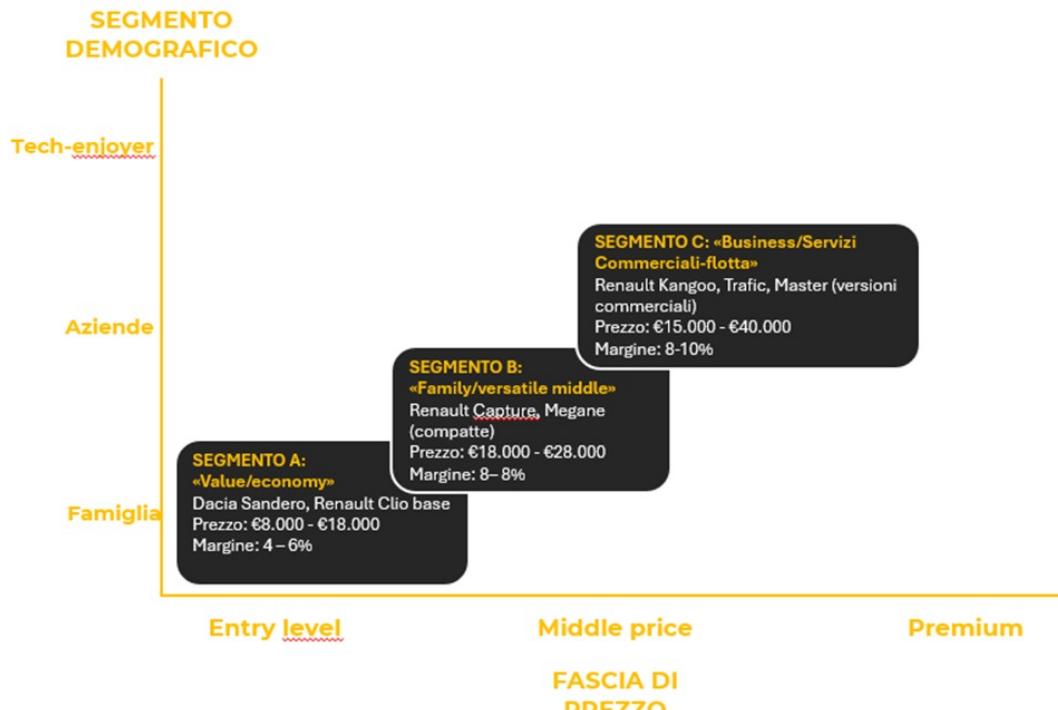
Available at:<https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/Reports-and-Presentations.html>

^{xvi} Renault Group, 2020. *Universal Registration Document 2019*. Boulogne-Billancourt: Renault Group. Available at:

<https://www.renaultgroup.com/en/finance/>

^{xvii} https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/g/groupe-renault_2015.pdf

EXHIBIT 1



^{xviii}

^{xix} Renaultulation – Strategic Plan (14/01/2021) Available at: <https://media.renaultgroup.com/renault-group-exceeds-its-2021-targets-and-accelerates-its-renaulution-strategy>

^{xx} **Renault Group (2021).** *Renaulution: a four-year plan to transform our Group.* Renault Group Strategy. Available at <https://www.renaultgroup.com/en/group/our-strategy>

EXHIBIT 2



xxi

xxii Renault Group, 2021–2025. *Renaulution strategic plan – strategy newsroom*. Renault Group Media. Available at: https://media.renaultgroup.com/section/strategie/renaulution/?lang=eng&page=1&per_page=12&type=news

EXHIBIT 3

xxiii

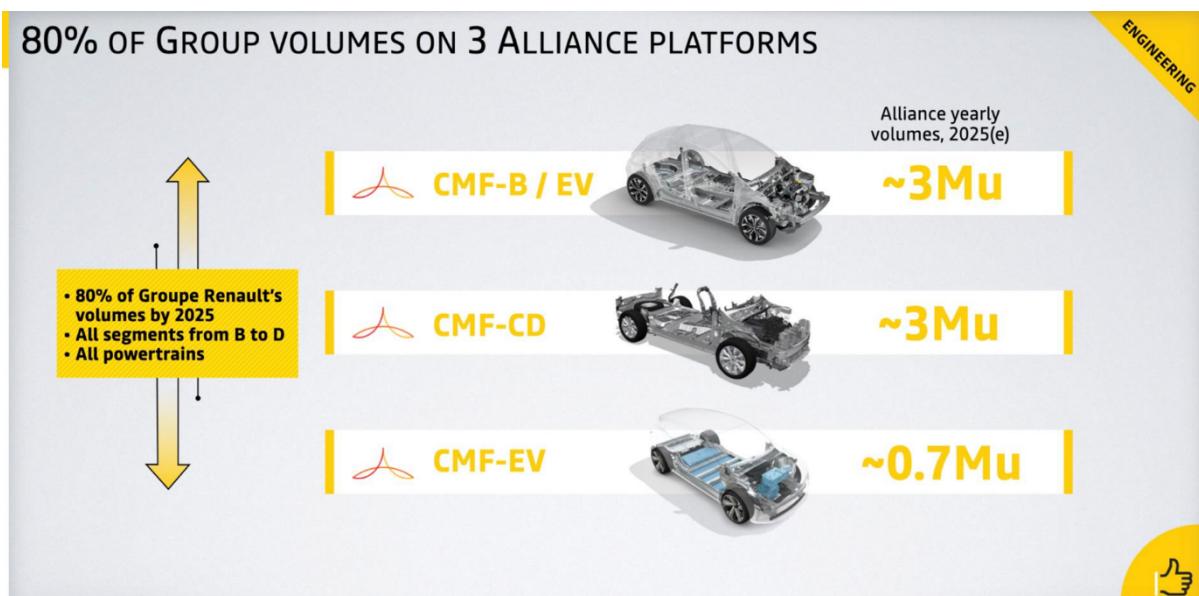


EXHIBIT 4

xxiv

RATIONALIZING POWERTRAINS DOWN TO 4 CORE FAMILIES

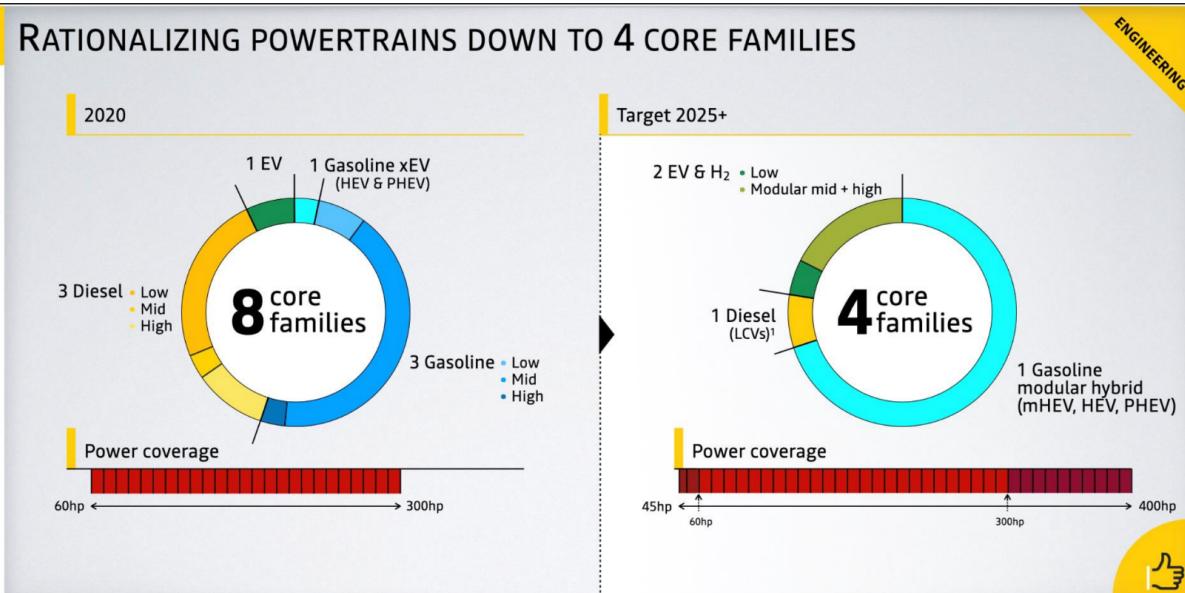


EXHIBIT 5

xxv

... AND NEW BUSINESSES BEYOND TRADITIONAL CORE AUTO

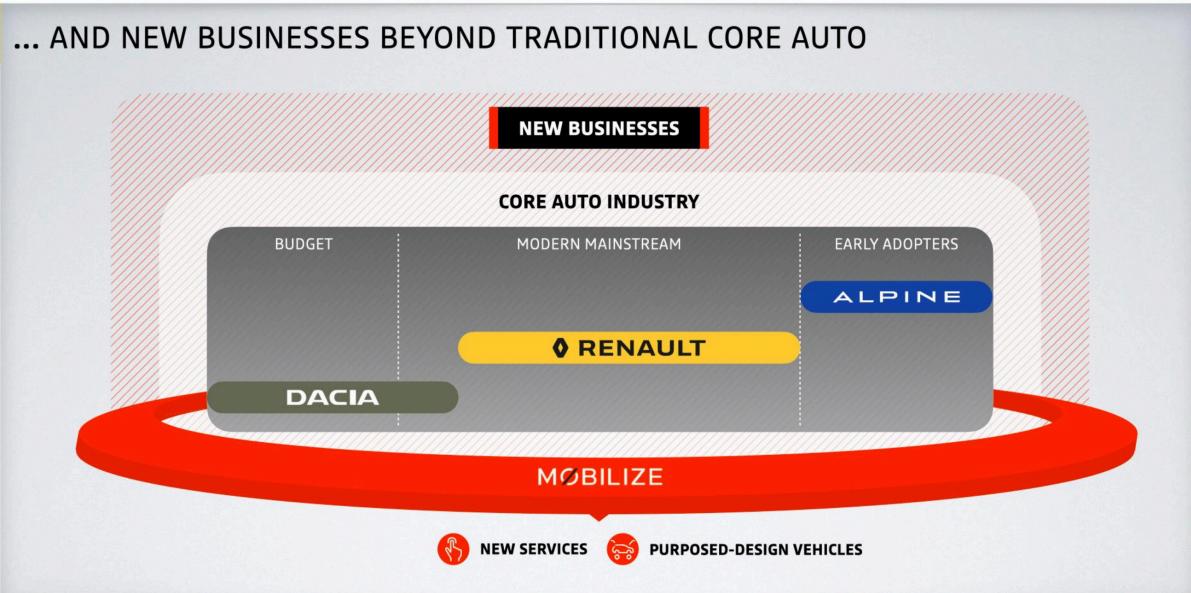


EXHIBIT 6

XXV

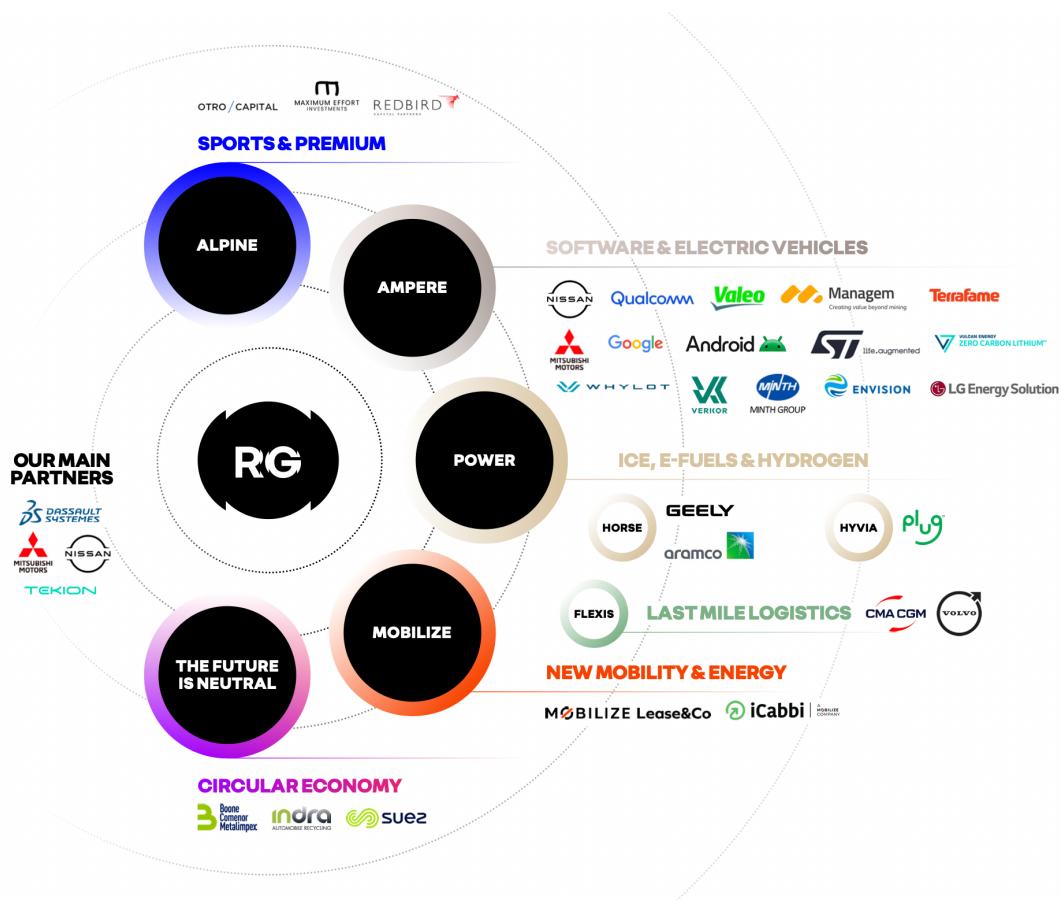


EXHIBIT 7

XXVii



Renault Group (2024) 2023-2024 Integrated Report. Available at:
<https://assets.renaultgroup.com/uploads/2024/10/2023-2024-integrated-report.pdf>

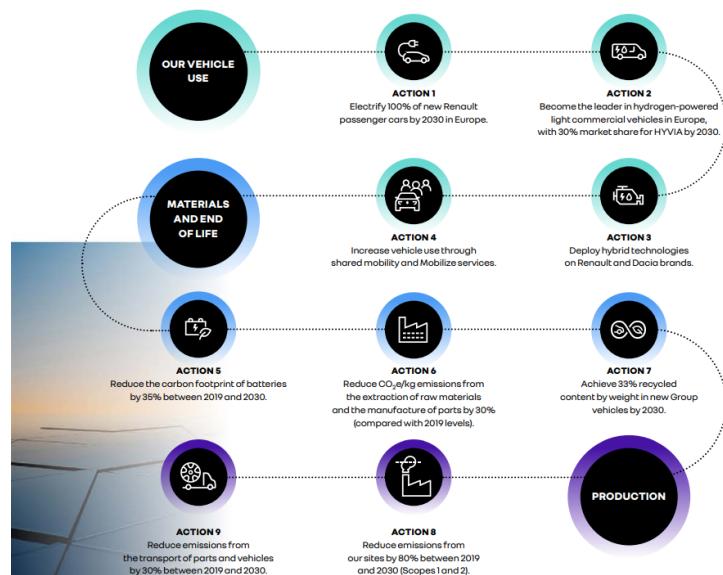
xxviii Renault Group, 2024. *Sustainability Report 2023 / Sustainability & Renaulution strategy*. Boulogne-Billancourt: Renault Group. Available at:
<https://www.renaultgroup.com/en/sustainability/>

xxix Economic Times, 2019. *Renault Zoe to get 100% recycled seat fabrics*. *The Economic Times*, 18 October. Available at:
<https://economictimes.indiatimes.com>

xxx Renault Group, 2025b. *Renaulution – Revolution phase: sustainability as a business model*. Boulogne-Billancourt: Renault Group. Available at:<https://www.renaultgroup.com/en/strategy>

EXHIBIT 8

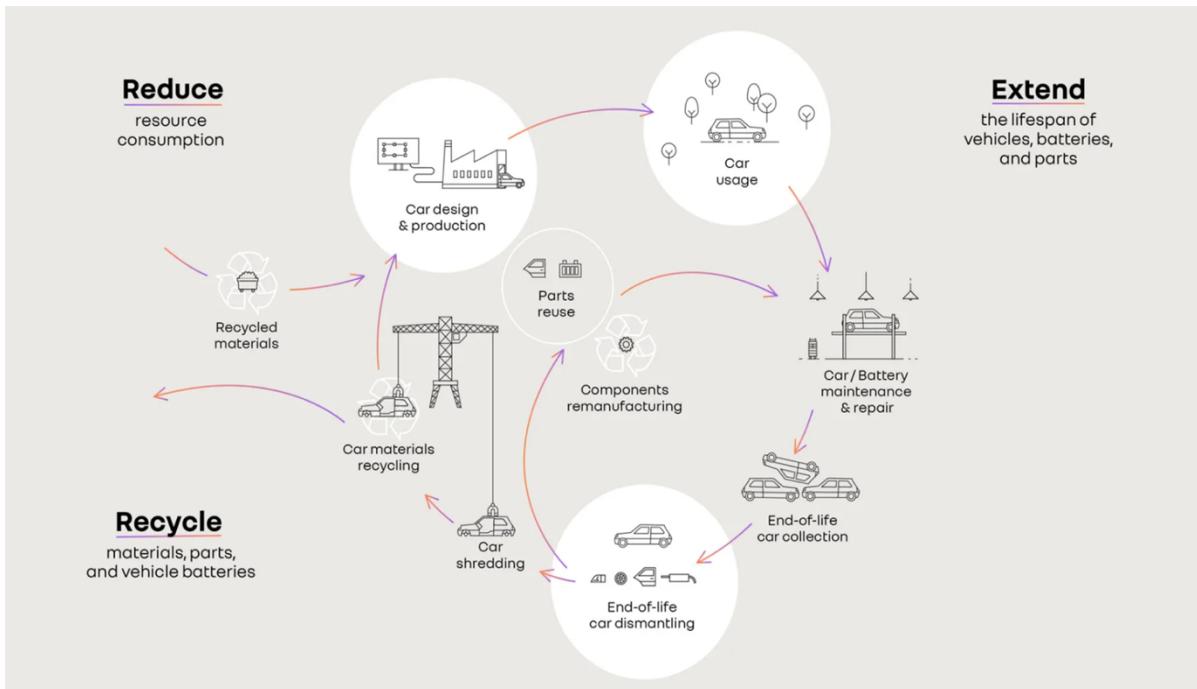
xxxii



xxxii Renault Group (2024) 2023-2024 Integrated Report. Available at: <https://assets.renaultgroup.com/uploads/2024/10/2023-2024-integrated-report.pdf>

EXHIBIT 9

xxxii



xxxiv Renault, 2017, Global sales results in 2017: A new record for Groupe Renault with 3.76 million vehicles sold, a rise of 8.5%. Available at:

<https://media.renaultgroup.com/global-sales-results-in-2017-a-new-record-for-groupe-renault-with-376-million-vehicles-sold-a-rise-of-85>

xxxv Frost & Sullivan, September 2018, Strategic Analysis of the Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance. Report available at:

[https://www.researchandmarkets.com/reports/4621315/strategic-analysis-of-the-renault-nissan?](https://www.researchandmarkets.com/reports/4621315 стратегический анализ Renault-Nissan)

xxxvi Nissan, July 17 2018, RENAULT – NISSAN – MITSUBISHI INCREASE ANNUAL SYNERGIES TO €5.7 BILLION. Available at:

<https://www.nissan-me.com/experience-nissan/news-and-events/latestnews/17-July-2018.html>

xxxvii Renault, 2025, Il fatturato del terzo trimestre 2025 di Renault Group cresce del 6,8% Confermate le prospettive finanziarie 2025. Available at:

<https://media.renaultgroup.it/il-fatturato-del-terzo-trimestre-2025-di-renault-group-cresce-del-68-confermate-le-prospettive-finanziarie-2025/>

xxxviii Renault Group, 2021, Renaulution: a four-year plan to transform our Group. Available at:
<https://www.renaultgroup.com/en/group/our-strategy/>

xxxix Renault Group, 2025, LE MARCHE DI RENAULT GROUP MANTENGONO LA ROTTA IN UN CONTESTO DIFFICILE. Available at:

[LE MARCHE DI RENAULT GROUP MANTENGONO LA ROTTA IN UN CONTESTO DIFFICILE - Renault Group media website Italia](#)

^{xl} Renault Group, 2021, Renault Group exceeds its 2021 targets and accelerates its Renaulution strategy. Available at:

<https://media.renaultgroup.com/renault-group-exceeds-its-2021-targets-and-accelerates-its-renaulution-strategy/>

^{xli} Renault Group, 2025 Conserve resources report. Available at:
<https://www.renaultgroup.com/en/popin/conserve-resources/>

^{xlii}Renault Group, 2023, With Re-Industry, Renault Group is launching an ambitious plan to transform its industrial base, Available at:

<https://media.renaultgroup.com/with-re-industry-renault-group-is-launching-an-ambitious-plan-to-transform-its-industrial-base/>

EXHIBIT 10

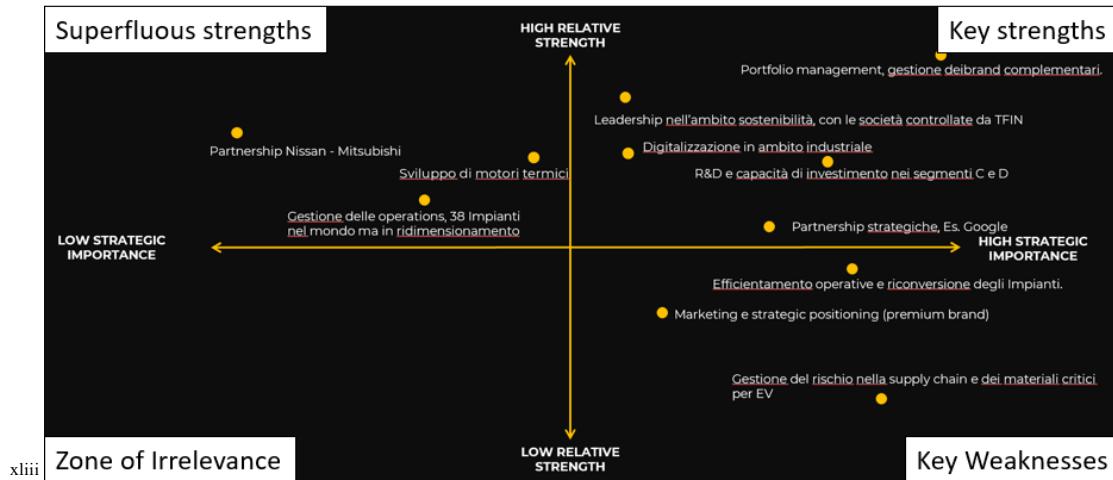


EXHIBIT 11

xliv

2015-2021 PRE REN

Partner Chiave	Attività Chiave	Proposta di Valore	Relazioni con i Clienti	Segmenti di Clienti
<ul style="list-style-type: none"> • Alleanza Renault-Nissan-Mitsubishi • Daimler AG (Mercedes-Benz) • RCI banque • Ferrovial (Zity car-sharing) • Waymo (Google/Alphabet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Produzione e footprint industriale e globale • Distribuzione e rete commerciale • Sviluppo prodotto e ingegneria veicolo • R&D e cooperazione tecnologica • Supply chain globale e ottimizzazione logistica • Mobility Services 	<ul style="list-style-type: none"> • Veicoli prodotti su larga scala • Prezzi accessibili • Forte presenza nei segmenti di massa • "Auto per tutti" 	<ul style="list-style-type: none"> • Relazione price-driven • Post vendita e assistenza • Relazione digitale limitata • Relazione finanziaria tramite RCI Bank & Services 	<ul style="list-style-type: none"> • Clienti di massa • Mercati europei maturi dove Renault ha forte presenza • Clienti che richiedono veicoli accessibili e affidabili • Focus su volume piuttosto che differenziazione
Risorse Chiave			Canali	
			<ul style="list-style-type: none"> • Reti di concessionari Renault • Renault Retail Group • Renault Pro + • RCI Bank & Services • Vendita digitale (pre-2020) 	
Struttura dei Costi			Flussi di Ricavi	
<ul style="list-style-type: none"> • Costo del venduto (Cost of Goods Sold, COGS): nel periodo 2015–2021 il "Cost of goods and services sold" è stato in media pari a circa €33,720 milioni, a fronte di ricavi medi prossimi a €41 miliardi. • Spese di Ricerca e Sviluppo (R&S): ammontavano a circa €2,6 miliardi nel 2020 e €2,4 miliardi nel 2021, in calo rispetto alla media del periodo 2015–2019, che superava i €3 miliardi. • Spese di vendita, generali e amministrative (SG&A): hanno rappresentato mediamente il 9–10% del fatturato nel periodo 2015–2021, pari a circa €3,8–4,0 miliardi nel 2021. • Ammortamenti e costi fissi industriali e di struttura: includono costi relativi a impianti, macchinari, manutenzione e fabbriche europee ad alta intensità di capitale; nel 2020 ammontavano a circa €3,1 miliardi. • Costi e oneri straordinari: nel periodo 2015–2021, Renault ha registrato circa €625 milioni di oneri legati a ristrutturazioni e svalutazioni di asset. 			<ul style="list-style-type: none"> • Ricavi pari a €45,327 milioni nel 2015 e €41,659 milioni nel 2021, rappresentano la principale fonte di fatturato del Gruppo Renault (circa l'85–90% del totale). • Servizi finanziari (leasing, finanziamenti e noleggio a lungo termine): generano €1,361 milioni nel 2015 e €1,828 milioni nel 2021, attraverso RCI Bank & Services • After-sales e ricambi: stimati in €5,732 milioni nel 2015 e €4,620 milioni nel 2021, corrispondono a circa il 12% dei ricavi automotive e comprendono manutenzione, assistenza e vendita di pezzi di ricambio. • Partnership / joint venture (corporate): ammontano a €1,371 milioni nel 2015, derivanti principalmente dalle partecipazioni in società collegate come Nissan e AvtoVAZ. 	

EXHIBIT 12

xlv

2021-2025 POST REN

Partner Chiave	Attività Chiave	Proposta di Valore	Relazioni con i Clienti	Segmenti di Clienti
<ul style="list-style-type: none"> • Wandercraft • Uber (EV) • Faurecia • SUEZ • Mobilize 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo e lancio di modelli elettrici e piattaforme EV • Transizione verso economia circolare (The Future Is "NEUTRAL") • Focalizzazione su segmenti più profittevoli 	<ul style="list-style-type: none"> • "Il nostro spirito di innovazione porta la mobilità oltre, per fare avvicinare le persone" • Orientamento al valore • Elettrificazione accessibile • Nuovi segmenti di mercato • Brand complementari • Cliente al centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Relazione diretta e continua • Servizi basati su abbonamento/modalità come servizio • Personalizzazione e community 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmenti premium e tech-savvy: utenti interessati a veicoli elettrici, connessi, servizi digitali. • Utenti eco-conscious • Famiglie • Mobility-as-a-service users
Risorse Chiave		Canali <ul style="list-style-type: none"> • Capitale umano e competenze digitali ed ingegneristiche • Piattaforme industriali e produzione elettrica consolidate • Alleanza e partnership strategiche • Brand e marchi differenziati con forte identità 		
Struttura dei Costi		Flussi di Ricavi <ul style="list-style-type: none"> • Vendita di veicoli: ricavi pari a €46,39 miliardi nel 2022 e €56,2 miliardi nel 2024, rappresentano la principale fonte di fatturato del Gruppo. • Servizi finanziari (leasing, finanziamenti e noleggio a lungo termine): generano ≈ €2,045 miliardi nel 2022 (dato indicativo per la controllata finanziaria) e €1,961 miliardi nel 2023, con un lieve calo sul 2022. • After-sales e ricambi (stima): stimati in ≈ €5,567 miliardi nel 2022 (assumendo circa 12% dei ricavi automotive) e stimati a €6,744 miliardi nel 2024 (12% di €56,2 miliardi). • Partnership / joint venture (corporate): stima dei flussi di ricavi che Renault Group ha realizzato o scambiato con associati e joint-venture nel quadriennio 2021–2024= €6,4 miliardi 		
<p>xlv McKinsey & Company, 2008. <i>Enduring ideas: The 7-S framework</i>. Available at: https://www.mckinsey.com</p>				