

# **BMW Group**

## **Corporate Communications**

**Intervento del**  
**Dr. Norbert Reithofer**  
**Presidente del Consiglio di Amministrazione di BMW AG**

**Conferenza Stampa Annuale di Bilancio**  
**Monaco, 15 marzo 2011**

- fa fede la parola parlata -

Rolls-Royce  
Motor Cars Limited



Buon giorno, signore e signori.

Il futuro del BMW Group promette bene. Siamo il costruttore di auto premium con il maggiore successo in tutto il mondo. E continuiamo a fissare nuovi standard per la nostra industria. Stiamo costruendo le basi della mobilità sostenibile del futuro – e assicurando il successo a lungo termine del BMW Group.

Possiamo fare tutto ciò:

- perché la nostra Strategia Number ONE delinea la strada per le nostre attività;
- perché il nostro Gruppo ha una solida base finanziaria; e
- perché i nostri dipendenti sono innovativi, efficienti e altamente motivati.

Creare soluzioni per la mobilità è la nostra passione e abbiamo una chiara visione per il futuro: puntiamo ad essere il fornitore leader di prodotti e servizi premium per la mobilità individuale. Ciò significa che:

1. ci concentriamo esclusivamente sul “premium” – sia per quanto riguarda i nostri prodotti sia per quanto riguarda i nostri processi interni e le nostre attività commerciali in genere;
2. nel futuro, offriremo ai nostri clienti un’ampia gamma di servizi personalizzati per la mobilità individuale;
3. e, nel fare ciò, rafforzeremo il nostro vantaggio nell’industria automobilistica.

La nostra performance nell’esercizio 2010 dimostra che siamo senz’altro sulla giusta strada.

- 4,83 miliardi di euro – il migliore risultato operativo lordo della storia della nostra azienda;
- 3,23 miliardi di euro – il profitto record in assoluto della nostra azienda;
- 1,46 milioni di veicoli – il secondo volume di vendita mai raggiunto;
- i Servizi Finanziari hanno contribuito con 1,2 miliardi di euro ai guadagni globali del Gruppo.

Anche il prezzo delle nostre azioni ha riscontrato uno sviluppo positivo. Vi sono due cose che abbiamo sempre sottolineato: BMW rappresenta un investimento sano e a lungo termine; e vogliamo che i nostri azionisti partecipino sempre di più al successo della nostra azienda.

- Dalla fine del 2009 alla chiusura del mercato a fine 2010, il prezzo delle azioni BMW è aumentato dell’85 per cento. Ciò ha reso l’azione ordinaria BMW, quella di maggiore

successo l'anno scorso nell'indice DAX, tanto che nel mese di settembre, è entrata nell'EURO STOXX 50.

- In occasione dell'Assemblea Generale Annuale, il Consiglio di Amministrazione e il Consiglio di Sorveglianza proporranno un aumento del dividendo ad un livello record assoluto di 1,30 euro per azione ordinaria e a 1,32 euro per azione privilegiata.

Fa parte integrante della nostra cultura aziendale accomunare tutti gli azionisti nella performance dell'azienda, che comprende anche i nostri dipendenti.

- Dal 1989, abbiamo offerto ai nostri dipendenti l'opportunità di partecipare al nostro programma di compartecipazione. Di conseguenza, molti dipendenti fruiscono anche del dividendo.
- Inoltre, tutto lo staff permanente in Germania riceverà un bonus, quale compartecipazione ai profitti, per il 2010. La somma ammonterà a quasi 1,6 salari mensili, superando il record precedente stabilito nel 2007.

Allora, quali sono i nostri obiettivi per il 2011? Intendiamo:

- superare i nostri guadagni record del 2010;
- vendere più automobili di prima – ben più di 1,5 milioni;
- stabilire nuovi record di vendite con tutti e tre i marchi: BMW, MINI e Rolls-Royce.

Vorrei concentrarmi in maggiore dettaglio su due punti:

1. cosa abbiamo conseguito nel 2010?
2. come intendiamo condurre il BMW Group verso il futuro?

Per quanto riguarda il primo punto: i nostri risultati del 2010:

In primo luogo, un breve riassunto dei risultati di vendita:

- BMW ha venduto più di 1,22 milioni di veicoli. Questa cifra è stata superata soltanto una volta in precedenza: nel 2007.
- MINI ha stabilito un nuovo record di 234.000 unità vendute.
- Rolls-Royce è arrivata ad un record assoluto: 2.711 automobili vendute.
- nella Divisione Moto, le vendite dei nostri due marchi – BMW e Husqvarna – sono aumentate del 9,7 per cento rispetto all'anno precedente, con un totale di oltre 110.000 unità. BMW

Motorrad è riuscita anche ad aumentare la sua quota di mercato, nonostante la tendenza negativa dei mercati internazionali. Nei mercati europei chiave come la Germania, l'Italia, la Spagna, l'Olanda, il Belgio e l'Austria, BMW Motorrad è leader del segmento. Dal dicembre 2010, BMW Motorrad è stata attiva anche nel mercato indiano.

Tutte le nuove auto BMW, MINI e Rolls-Royce catturano lo spirito dei nostri tempi e vengono incontro alle aspettative dei nostri clienti. Un esempio di tutto ciò è la nuova BMW Serie 5.

In Germania, i lettori della rivista ADAC hanno nominato la nuova BMW Serie 5 Berlina "auto preferita dell'anno".

La Serie 5 Touring ha appena vinto una medaglia d'oro al "iF Product Design Award 2011" – il maggiore riconoscimento presentato dall'International Forum Design di Hannover. La nuova Serie 5 è un grande successo anche a livello internazionale. E' leader del mercato nel suo segmento.

In breve, il nostro prodotto è giovane, emozionale e, soprattutto, molto richiesto in tutto il mondo. Non più di una settimana fa, il BMW Group è stato di nuovo classificato da "Fortune Magazine" come "World's Most Admired Company" nel settore della motorizzazione. Inoltre, ci hanno classificato tra i TOP 20 delle aziende globali.

Gestire questo livello di domanda ha richiesto un tour de force da parte della nostra rete internazionale di produzione:

- complessivamente, nel 2010 i nostri stabilimenti hanno gestito con successo il lancio di 14 prodotti;
- all'inizio del 2010, ci trovavamo ancora di fronte ad una sotto-utilizzazione delle capacità produttive – un effetto della crisi finanziaria;
- tuttavia, entro il quarto trimestre, eravamo riusciti a conseguire un forte balzo in avanti, stabilendo un record assoluto in termini di produzione. Mai prima nella storia dell'azienda avevamo costruito tante automobili in soli tre mesi. Alla fine dell'anno, avevamo prodotto circa 100.000 unità più del previsto, un numero pari alla metà della capacità del nostro stabilimento di Monaco.

Confrontarsi con la volatilità è diventato un aspetto costante della nostra attività. Le condizioni politiche e di mercato cambiano rapidamente. Inoltre, il mondo in cui viviamo deve affrontare avvenimenti politici imprevisti e incertezze – come quelli che osserviamo attualmente in alcuni paesi – e come lo sfortunato disastro naturale in Giappone. Oltre a tutto ciò, i mercati automobilistici in tutto il mondo si stanno sviluppando in maniera diversa. Per questo motivo, adottiamo un approccio mirato:

- In primo luogo, assicurando la massima flessibilità dei nostri dipendenti e della nostra produzione.  
Per esempio, il lavoro temporaneo rappresenta un importante strumento per soddisfare una domanda crescente. Grazie a ciò, riusciamo a salvaguardare sia la nostra competitività sia l'occupazione del nostro staff permanente.
- In secondo luogo, cerchiamo di mantenere una performance equilibrata nei diversi mercati del mondo.

Il nostro successo sul mercato globale si basa su molti singoli aspetti; è come mettere insieme un puzzle.

- I nostri più importanti mercati di vendita nel 2010 sono stati Germania, Stati Uniti, Cina e Regno Unito.
- Ma l'anno scorso siamo anche riusciti a crescere in maniera dinamica in molti mercati più piccoli, come: Brasile, Russia, India, Sud Corea e Turchia – i cosiddetti paesi BRIKT.
- Più della metà dei nostri veicoli viene venduta in Europa. Ovviamente, rappresenta un importante vantaggio il fatto che l'Europa abbia una moneta comune.
- Nei primi due mesi del 2011, abbiamo anche fatto registrare un'ulteriore crescita in quasi tutti i mercati. Abbiamo visto tassi di crescita a due cifre in Europa, in Asia ed in America.
- Complessivamente, abbiamo consegnato ai clienti 217.000 automobili. E' stato il migliore inizio d'anno della nostra storia.

Puntiamo a mantenere questo equilibrio anche in futuro ed è per questo che stiamo investendo in tutto il mondo.

- Negli Stati Uniti: nonostante la crisi finanziaria, abbiamo investito nel nostro stabilimento di Spartanburg, aumentando la capacità a 240.000 unità – cioè, a circa 1.000 unità al giorno. Ciò comprende i modelli BMW X3, X5 e X6. Stiamo sfruttando al massimo la nostra produzione flessibile, che ci permetterà di costruire più di 260.000 unità nel 2011.

- In India: dal 2007, BMW è stata leader del mercato nel segmento premium. Questo mese, abbiamo aumentato le nostre capacità produttive locali a 10.000 unità. Fin dal 2007, abbiamo investito circa 17 milioni di euro nel nostro stabilimento indiano. Attualmente, il nostro stabilimento di Chennai assembla berline delle Serie 3 e 5, nonché i modelli X1. Inoltre, a partire dal secondo bimestre, assembleremo in India anche la BMW X3. Un altro passo importante è rappresentato dall'ampliamento della nostra rete di vendita ad un totale di 22 concessionari. Quindi saremo presenti in tutte le più importanti regioni del paese.
- In Cina: a Shenyang, il nostro nuovo stabilimento Tiexi dovrebbe iniziare la produzione nel 2012. Lo stabilimento produrrà, tra l'altro, anche la BMW X1. Questo ci consentirà, a medio termine, di aumentare le nostre capacità produttive in Cina ad oltre 150.000 unità annue.
- In Germania: gli investimenti negli stabilimenti per gli anni 2011 e 2012 saranno di due miliardi di euro. Ecco alcuni esempi:
  - Lipsia: più di 400 milioni di euro;
  - Monaco: circa 250 milioni di euro;
  - Regensburg: più di 350 milioni di euro;
  - Dingolfing: 500 milioni di euro.

Come prossimo passo strategico, stiamo considerando l'allestimento di ulteriori impianti, per esempio in Sud America. Tuttavia, non sono state ancora prese le decisioni definitive in merito. Il nostro credo è sempre stato che la produzione segua il mercato. Quindi è logico che osserviamo molto da vicino anche i paesi BRIKT.

Questo mi porta direttamente al secondo punto: come intendiamo condurre il BMW Group verso il futuro?

Noi del BMW Group pensiamo al futuro e ci concentriamo sul lungo termine per ogni aspetto delle nostre attività. Siamo contenti dei risultati positivi del 2010. Tuttavia, consideriamo nostra responsabilità l'assicurazione del successo futuro del BMW Group.

La nostra industria continua a dover affrontare sfide enormi, comprese:

- una crescente volatilità nei mercati, nonché maggiore volatilità dei prezzi delle materie prime e delle valute;

- standard ecologici sempre più severi in ogni parte del mondo;
- la tendenza globale verso la sempre maggiore digitalizzazione e networking;
- requisiti in termini di diversità che variano da un mercato all'altro;
- lo sviluppo demografico sta cambiando i requisiti dei clienti, nonché le capacità della nostra forza lavoro;
- la responsabilità sociale, in particolare le aspettative della società per quanto riguarda il comportamento aziendale.

Dall'autunno del 2007, la strategia Number ONE è stata la nostra bussola:

- Inizialmente, ci siamo concentrati su obiettivi di redditività, sulla valutazione di processi e sulla riduzione dei costi.  
Allo stesso tempo, abbiamo preso delle decisioni strategiche per lo sviluppo della nostra azienda.
- Ora, la concentrazione è posta sull'ulteriore modellazione del nostro futuro, che comprende temi come la leadership tecnologica.

Ecco quattro esempi per spiegare cosa significa:

1. la mobilità sostenibile;
2. servizi di mobilità innovativi;
3. la nuova gamma di motori BMW EfficientDynamics;
4. alleanze strategiche.

In primo luogo, abbiamo una chiara indicazione della strada da seguire verso la mobilità sostenibile.

Quest'anno, le auto BMW Active E per i test saranno consegnate ai clienti. Nel frattempo, la MINI E è attualmente in prova a Pechino e a Shenzhen. Siamo quindi il primo costruttore di auto premium a mettere auto elettriche sulle strade cinesi.

Un elemento di spicco del Salone di Shanghai a metà aprile sarà la presentazione del nostro "New Energy Vehicle".

Questo modello sarà la nostra e-car dalla Cina e per la Cina – una versione allungata della BMW Serie 5 come ibrido con batterie ricaricabili dalla rete. Quest’auto si avvantaggerà dalla forza e dall’eccellente reputazione del marchio BMW.

Oggi, BMW significa guida efficiente e ispirata alla sportività. E’ per questa e per altre ragioni che abbiamo deciso di lanciare i nostri e-vehicle con un sotto-marchio: BMW i. Nel fare così, stiamo valorizzando il nostro marchio attraverso la sostenibilità. Dal 2013 in poi, la BMW i offrirà automobili elettriche altamente sostenibili ed efficienti:

- La BMW i3 sarà il nostro primo veicolo completamente elettrico per i centri urbani di tutto il mondo.
- Con la sua propulsione plug-in hybrid, la BMW i8 unirà le prestazioni di un’auto sportiva con i consumi di una piccola vettura.
- Per la prima volta, entrambe le vetture avranno un abitacolo passeggeri realizzato in plastica rinforzata con fibre di carbonio.

Con MINI e Rolls-Royce, abbiamo dimostrato la nostra capacità di sviluppare e rafforzare i marchi così che possano essere in grado di prosperare anche in futuro. Il BMW Group sta rendendo il piacere di guida ancora più diverso e a prova di futuro.

In secondo luogo: i servizi per la mobilità.

ConnectedDrive costituisce la nostra seconda area di innovazione dopo EfficientDynamics. BMW è stata da lungo tempo pioniere in questo campo. Tutti i modelli BMW sono già disponibili con ConnectedDrive. E intendiamo allargare la nostra offerta in maniera considerevole. Ciò significa: comunicazioni tra la vettura, i passeggeri e il mondo esterno e – successivamente – comunicazioni tra vettura e vettura.

Un’altra interessante impresa in questo campo è rappresentata dalla nostra nuova società di investimento in capitale a rischio, la BMW i Ventures. Come abbiamo annunciato all’evento del lancio della BMW i, abbiamo già acquisito un contatto in una società newyorchese “My City Way”. My City Way è un “app” mobile che offre informazioni su più di 40 città negli Stati Uniti. Altre 40 città saranno aggiunte in concomitanza con il lancio sul mercato globale.

In terzo luogo: la nostra nuova gamma di motori BMW EfficientDynamics.

Questa tecnologia è basata sul pacchetto BMW TwinPower Turbo, che unisce il massimo in termini di dinamicità con il minimo in termini di consumi:

- il nostro attuale motore sei cilindri a benzina ha vinto il premio “Motore dell’anno 2010”;
- a Ginevra, abbiamo presentato il nostro più recente motore quattro cilindri a benzina. La sua coppia massima è del 13 per cento maggiore, mentre consuma il 16 per cento in meno di carburante rispetto al suo predecessore.

Stiamo gradualmente utilizzando la tecnologia BMW TwinPower Turbo in tutti i motori diesel e a benzina nell’ambito della gamma di motori BMW EfficientDynamics. Questo innovativo pacchetto di tecnologia motoristica è basato su una strategia modulare. Ciò vale per i motori quattro e sei cilindri del futuro quanto per quello previsto a tre cilindri. Questo sistema modulare permetterà significative economie di scala. Inoltre, faciliterà la standardizzazione di interfacce e di processi.

Il motore a combustione continuerà per molto tempo ad essere una parte cruciale della mobilità individuale. La nostra nuova gamma di motori BMW EfficientDynamics e la strategia modulare ci pongono in una posizione eccellente per continuare ad offrire ai nostri clienti il piacere di guida che contraddistingue il marchio.

In quarto luogo: alleanze strategiche.

Alleanze strategiche con partner idonei rappresentano una parte essenziale della nostra strategia:

- Abbiamo una collaborazione con Daimler AG per quanto riguarda gli approvvigionamenti.
- Abbiamo creato una joint venture con SGL Group che produce fibre di carbonio. Vorrei aggiungere che saremo il primo costruttore d’auto ad applicare questo materiale su larga scala. Sarà utilizzato per la BMW i3 e per la i8. Ora, altri costruttori ci stanno seguendo.
- Abbiamo anche collaborato con successo con PSA Peugeot Citroën dal 2006, con la produzione di motori a quattro cilindri. Inoltre, amplieremo la nostra cooperazione alle componenti ibride e, in una fase successiva, anche alle propulsioni elettriche. Per ottenere tutto questo, intendiamo costituire una joint venture, BMW Peugeot Citroën Electrification. Al momento attuale, stiamo aspettando l’approvazione dalle nostre rispettive autorità sulla concorrenza. Puntiamo ad aprire la nuova joint venture ad attività terze. Ciò segna un

ulteriore contributo importante alla strutturazione e al rafforzamento dell'industria automobilistica europea nel campo dell'ibridizzazione.

Per la nostra azienda, non vi saranno più questioni di scelta tra “questo o quello”. Invece, il nostro approccio futuro comprenderà sia questo che quello:

- motori a combustione e mobilità elettrica;
- acciaio e carbonio;
- auto premium nel segmento lusso e in quello di auto piccole;
- mercati maturi e regioni in crescita;
- produttività ed attenzione puntata sui nostri dipendenti.

Per bilanciare con successo questi elementi, dobbiamo posizionarci con il giusto talento, compresa una leadership al top. Ciò vale anche per il nostro team attuale, che deve essere addestrato alle nuove tecnologie, nonché alle future generazioni.

- In generale, i nostri programmi di addestramento sono concepiti per individui ad alte capacità.
- Allo stesso tempo, aiutiamo ad acquisire capacità professionali di base i giovani che hanno reso poco a scuola o che hanno avuto comportamenti sociali problematici. Circa tre su quattro partecipanti a questi programmi riescono in seguito ad assicurarsi un regolare contratto di addestramento.
- Complessivamente, 3.800 giovani sono attualmente impegnati nell'apprendistato presso il BMW Group, in 27 discipline e in 27 località.

Questi programmi costituiscono un importante passo per poter soddisfare, a lungo termine, la nostra richiesta di lavoratori specializzati in tutte le sedi di lavoro. Il BMW Group è un'azienda globale con una forza lavoro globale. Come la vediamo noi, vi sono tre aspetti chiave per la diversità:

1. Nonostante la nostra forza lavoro invecchi, riusciremo a migliorare ulteriormente la nostra efficienza produttiva. Abbiamo riscontrato che team composti da lavoratori di età diverse sono particolarmente produttivi ed innovativi.
2. Miriamo a capire ancora meglio i nostri clienti nei vari mercati. Questo sforzo può avere successo soltanto con competenze internazionali – che possono essere acquisite attraverso una quota ancora più grande di manager con formazione ed esperienza internazionale.

3. Promuoveremo più donne a posizioni di management. Capiamo che le donne possono contribuire con approcci di leadership diversi e complementari.

Signore e signori,

Il 2009 è stato l'anno della crisi economica. Il 2010 è stato l'anno del nostro nuovo inizio. Il 2011 sarà l'anno delle nostre opportunità. Capitalizzeremo tutte le opportunità disponibili, avvicinandoci ai nostri obiettivi stabiliti per il 2012.

Sapete che miriamo a raggiungere un margine EBIT tra l'8 e il 10 per cento nella Divisione Auto per il 2012. E vediamo buone opportunità per raggiungere questo risultato nella Divisione Auto in maniera sostenibile e per gli anni successivi. Ciò, naturalmente, dipende da condizioni stabili in tutto il mondo.

I nostri clienti possono aspettarsi il lancio di attraenti modelli nel 2011:

- le nuove BMW Serie 6 Cabrio e Coupé;
- la nuova BMW Serie 1 M Coupé;
- la nuova BMW M5;
- la nuova MINI Coupé; e
- la seconda generazione della BMW Serie 1.

Un'azienda che ha successo nel tempo è costituita non soltanto da numeri chiave. Essa richiede anche:

- prodotti desiderabili;
- marchi forti;
- una cultura aziendale che promuova un senso d'identità;
- un profondo senso di responsabilità; ed
- una chiara visione per il futuro.

Dato che possediamo tutte queste qualità, siamo convinti che il BMW Group sia posizionato bene per un futuro molto promettente.

Vi ringrazio.