



# Orizzonti

Numero 09  
NOVEMBRE 2013

LA LETTERA DI MICHELIN AGLI AZIONISTI



## DOSSIER

### Cosa succede agli pneumatici usati ?

PAGINE 4/5

#### ////// AMBIZIONI PER IL 2020



Gentile Signora, Egregio Signore, Caro(a) Azionista

**Michelin ha posto le basi per una Nuova Fase di Conquista**, fondata sulla potenza dell'innovazione, sul miglioramento della sua competitività e sulla sua dinamica di crescita nei segmenti di mercato più promettenti. Negli ultimi tre anni, il Gruppo ha ottenuto continui progressi e la sua struttura finanziaria si è nettamente rafforzata.

In una nuova fase di progresso e di sviluppo, oggi Michelin si impegna per realizzare sei grandi ambizioni di sviluppo sostenibile entro il 2020.

**La leadership della performance dei nostri prodotti:** migliorare la performance dei nostri prodotti, in materia di sicurezza, di consumo di carburante, di longevità e di comfort, riducendo al contempo il fabbisogno di materie prime: i nuovi prodotti lanciati nel 2020 saranno migliorati come minimo del 10 % rispetto a quelli prodotti nel 2010.

**Un'industria responsabile:** produrre in modo responsabile riducendo del 40 % l'impronta ambientale dei siti Michelin, avere una logistica responsabile che diminuisce del 10 % le sue emissioni di CO<sub>2</sub>, e infine avere acquisti responsabili valutando la performance dei nostri principali fornitori alla luce delle esigenze di sviluppo sostenibile di Michelin.

**Una performance finanziaria sostenibile:** disporre di un free cash flow strutturale di 1 miliardo di euro e ottenere un ritorno sui capitali impiegati pari o superiore al 15 %.

**Un impegno a favore del benessere e della crescita dei nostri dipendenti:** migliorare la sicurezza sul lavoro, raggiungere e mantenere un tasso di impegno dei dipendenti dell'85 %, e far sì che il 75 % dei ruoli di manager siano occupati dai dipendenti promossi attraverso la mobilità interna.

**Vivere in armonia con le comunità locali:** favorire il coinvolgimento dei dipendenti in azioni volte a promuovere la **vita locale**, dedicando 30 000 giornate di lavoro all'anno. Contribuire alle opportunità di impiego delle **popolazioni locali** impegnandoci a creare ogni anno 2 000 posti di lavoro per sostenere **l'economia locale**.

**Promuovere una migliore qualità della vita attraverso una mobilità sostenibile:** potenziare le nostre azioni a favore della sicurezza stradale, promuovere soluzioni di mobilità pulite e creative e soluzioni di rinnovamento e di riciclaggio a vantaggio di un'economia circolare, portare avanti il programma «Ridurre, Riutilizzare, Riciclare e Rinnovare».

Come vedete, Michelin, Gruppo responsabile e con una grande performance, si impegna con forza e convinzione per realizzare le sue grandi ambizioni.

Sono convinto che ce la faremo.

Jean-Dominique Senard  
Presidente del gruppo Michelin



**MICHELIN**

Il modo migliore di avanzare



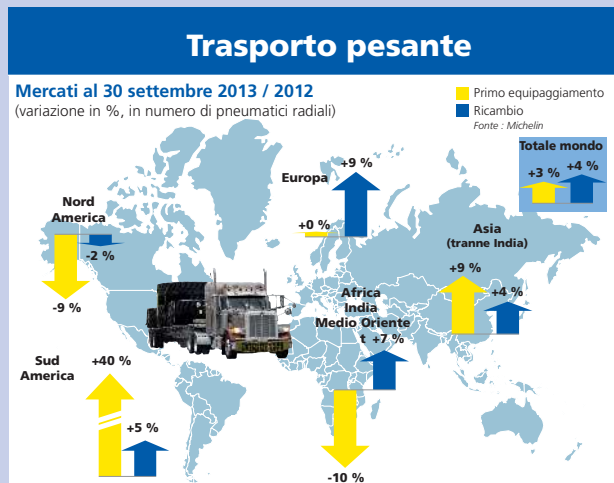
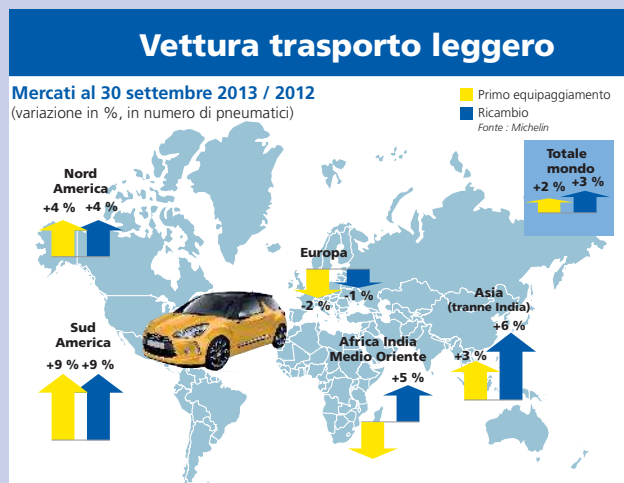
**Marc Henry,**  
Direttore Finanziario del Gruppo

## Informazione finanziaria al 30 settembre 2013:

“ **Michelin ha annunciato vendite nette per 15 282 milioni di euro** ”

### ▶ Mercati dello pneumatico

Mercati con tendenze positive nel 3° trimestre, come previsto:



### PNEUMATICI DELLE SPECIALITÀ

#### ■ GENIO CIVILE

Il mercato degli pneumatici delle miniere rimane in crescita, con una forte domanda di pneumatici radiali di grandissime dimensioni. La domanda di primo equipaggiamento registra un fortissimo calo in Europa e in Nord America, penalizzata soprattutto dalla riduzione degli stock dei costruttori. Si assesta al medesimo livello del 2010.

Il mercato degli pneumatici destinati alle infrastrutture e alle cave è in netta contrazione nei paesi maturi, soprattutto in Nord America in cui il calo è molto pronunciato. E' penalizzato da uno stock ancora importante della distribuzione e da un livello delle attività in calo.

#### ■ AGRICOLTURA

La domanda mondiale nel mercato del primo equipaggiamento è, nel complesso, in lieve calo nei paesi maturi. Il mercato del ricambio registra una lieve ripresa in Europa, ma rimane in calo in Nord America.

### ▶ Le vendite nette di Michelin

Nei primi 9 mesi dell'anno, le vendite nette ammontano a 15 282 milioni di euro, in calo di 860 milioni di euro, ossia -5,3% rispetto al medesimo periodo del 2012, per effetto dei seguenti fattori:

■ **Volumi: meno 52 milioni di euro:** l'effetto favorevole del 2% dei volumi nel 3° trimestre, dopo il miglioramento riscontrato nel 2° trimestre, porta ad una quasi stabilità a fine settembre, in linea con l'obiettivo annuale del Gruppo

■ **MIX/ Prezzo: meno 377 milioni di euro:** l'effetto prezzo-mix (-2,3% a fine settembre) riflette innanzitutto la stabilizzazione dei prezzi del ricambio, dopo il riposizionamento mirato, deciso per talune gamme Vettura Trasporto leggero, e gli adeguamenti contrattuali legati alle materie prime. L'effetto mix (+60 milioni di euro a fine settembre) esprime principalmente il posizionamento premium della marca MICHELIN.

■ **Variazione dei tassi di cambio: meno 431 milioni di euro:** l'impatto delle parità di cambio (-5,3% nel 3° trimestre e -2,7% a fine settembre) associa il calo del dollaro USA, del dollaro canadese, del real brasiliano, dello yen giapponese e di altre valute.

### ▶ Prospettive 2013

Tenuto conto della prospettiva di crescita dei volumi nel quarto trimestre, Michelin mantiene con fiducia il proprio obiettivo di volumi stabili nel 2013, in un contesto di mercati in ripresa, ma ancora deboli nei paesi maturi, e di nuovi mercati in crescita.

In un ambiente di parità monetarie che si è degradato dall'estate, Michelin dovrebbe riscontrare un effetto di cambio negativo maggiore rispetto a quanto era stato previsto all'inizio dell'anno.

In tale contesto, il Gruppo punta ad un risultato operativo al lordo degli elementi non ricorrenti, escluso l'effetto di cambio, che potrebbe superare quello del 2012 e assestarsi intorno ai 150 milioni di €.

Per compensare gli effetti monetari negativi, Michelin accentua la forte gestione delle sue leve, in particolare un più forte controllo del suo margine lordo e dell'insieme dei suoi costi.

In tale contesto, il Gruppo conferma il suo obiettivo di free cash flow in linea con l'obiettivo strutturale di 500 milioni di € e di una redditività dei capitali impiegati superiore al 10%.





## Un mestiere: **il progettista di pneumatici**

**Guillaume André è progettista di pneumatici alla Michelin. Il suo mestiere? Lo definisce un lavoro creativo all'interno di parametri rigorosi, complessi e strutturati. Quest'ingegnere ha il compito di accompagnare l'innovazione per farla diventare una realtà nell'offerta prodotto di Michelin al servizio del grande pubblico.**

« Di fronte alle esigenze dei nostri clienti, in continua evoluzione, studio ed evidenzio il potenziale concreto delle nuove tecnologie, alla luce delle realtà industriali e finanziarie » spiega Guillaume André.

Apparentemente semplice, lo pneumatico è in realtà un autentico concentrato di alte tecnologie! Unico punto di contatto tra il veicolo e il suolo, deve adattarsi a condizioni di utilizzo variabili e soddisfare esigenze molto diverse, e persino contrastanti.

### **Future gamme destinate agli utilizzi « severi »**

« La mia ultima sfida? »

« I direttori tecnici della Linea Prodotto Turismo Trasporto Leggero hanno lanciato un progetto di pre-sviluppo per migliorare il bilanciamento delle prestazioni delle nostre future gamme destinate agli utilizzi cosiddetti « severi », tipici di alcuni mercati a crescita rapida come la Cina, il Brasile o anche l'India. Si tratta di progettare uno pneumatico con una struttura interna molto più resistente, rendendolo ancora più sicuro, in tutte le situazioni su strade molto deformate, spesso piene di buche e di altre costanti sorprese. »

« I prodotti messi a punto per queste particolari condizioni di utilizzo devono essere progettati con uno specifico bilanciamento delle prestazioni, in modo da aumentare la resistenza agli urti. In questo caso, uso le nuove tecnologie e devo immaginare il modo più saggio per applicarle nel rispetto del capitolato imposto, senza perdere mai di vista le esigenze del cliente. »

« Nuove architetture, nuovi materiali per andare sempre oltre i limiti del possibile! Accompagnare lo sviluppo delle nostre

conoscenze e del nostro know-how è la chiave per una perfetta gestione di tutte le prestazioni di questi futuri pneumatici, sia che si tratti della durata, dei consumi o dell'usura... Quest'esercizio si rivela ancora più complesso se si considerano i vincoli legati ai contesti industriali e finanziari. »

« A prescindere dall'area geografica per i quali sono progettati, i nostri prodotti devono sempre avere una qualità ineccepibile e permettere ai nostri clienti di apprezzarne appieno le prestazioni, senza essere consapevoli della loro complessità tecnologica. »

« Il mio mestiere è appassionante per il suo lato creativo, attraverso approcci progettuali che contribuiscono a delineare il DNA delle future gamme Michelin. »

### **Il tango argentino**

Laureato al Politecnico di Tours, e ballerino di tango argentino, questo ingegnere di 33 anni della regione dell'Ardèche ha seguito la scuola interna di progettazione di vulcanizzati a caldo, nota più comunemente come Ecole du pneu. Questo corso di formazione, ci spiega, « mi ha insegnato che cos'è uno pneumatico e mi ha fornito gli strumenti per capire meglio la sua meccanica e le sue diverse prestazioni. »

Creatività, curiosità, interpretazione, ma anche rigore: sono queste, secondo Guillaume André, le principali qualità necessarie per esercitare questo mestiere... Qualità comuni e necessarie per qualsiasi ballerino di tango argentino. C'è anche un'altra qualità molto apprezzata, ma rimane comunque specifica dell'arte di questo ballo: l'improvvisazione...

# Cosa succede agli pneumatici usati ?

**La normativa che riguarda gli pneumatici usati punta a migliorare la raccolta e il trattamento delle circa 350 000 tonnellate di pneumatici che ogni anno raggiungono la fine del ciclo di vita. Michelin vi partecipa attivamente.**

## Un problema che riguarda tutti

Michelin sostiene, all'interno dell'industria mondiale, il principio della responsabilità del produttore nella raccolta di pneumatici usati, la cui efficacia è stata dimostrata (tasso di valorizzazione in Europa del 96 %, in Brasile del 97 %). Partecipa attivamente ai vari gruppi di lavoro incaricati di promuovere la creazione di filiere di valorizzazione nei paesi emergenti.

## 350 000 tonnellate di pneumatici ogni anno

La normativa europea relativa agli pneumatici usati punta a migliorare la raccolta e il trattamento delle circa 350 000 tonnellate di pneumatici che ogni anno arrivano alla fine del loro ciclo di vita. Prevede che la raccolta e lo smaltimento degli pneumatici usati spettino ai produttori o agli importatori di pneumatici, entro i limiti dei tonnellaggi immessi sul mercato l'anno precedente.

Il coinvolgimento dei produttori permette di assicurare il trattamento degli pneumatici usati in condizioni soddisfacenti (interruzione della costituzione di stock), una valorizzazione e un riciclaggio efficaci degli pneumatici, soprattutto grazie all'aumento dei canali di sbocco.

## La raccolta degli pneumatici usati

Gli pneumatici usati possono essere ritirati dal rivenditore al momento dell'acquisto di pneumatici nuovi, in base al principio « uno per uno ».

Gli pneumatici usati dei veicoli leggeri dei privati e dei veicoli a due ruote dei privati possono anche essere inviati alla discarica. Per questo devono essere smontati dal cerchio e ripuliti da eventuali tracce di terra.

## La valorizzazione degli pneumatici usati

Una volta raccolti, gli pneumatici sono smistati e trasferiti alle loro filiere di valorizzazione (schema della filiera degli pneumatici usati allegato).

Alcuni pneumatici possono essere sottoposti a ricostruzione (posa di un nuovo battistrada), altri sono trasformati:

- in energia: alimentazione dei forni dei cementifici che dispongono di un sistema di pulizia e di filtraggio dei fumi,

- in prodotti finiti: lo pneumatico viene frantumato, trasformato in grani di gomma o in polvere di gomma per essere poi utilizzato per la fabbricazione di prodotti finiti come campi sportivi, lastre di pavimentazione, pavimenti ammortizzanti, muri antirumore, ruote dei bidoni della spazzatura...

Gli pneumatici possono essere utilizzati anche interi grazie alla loro resistenza, per realizzare: muri antimottamento o anti-valanghe, sostegno di strade, ecc.

## Libera circolazione delle carcasse

Dopo avere consumato la loro prima copertura, le carcasse radiali degli pneumatici per trasporto pesante possono essere ricostruite, montando un nuovo battistrada e fianchi nuovi. L'insieme viene vulcanizzato a caldo in uno stampo per rendere solidali i vari componenti. La ricostruzione MICHELIN garantisce le qualità di uno pneumatico nuovo e permette di utilizzare per un tempo molto più lungo queste carcasse estremamente robuste, a vantaggio dell'ambiente e dei clienti. Tuttavia, alcuni paesi considerano le carcasse dei rifiuti, e ne vietano la circolazione. Leader mondiale della ricostruzione con processi di alta qualità, Michelin promuove la libera circolazione delle carcasse da sottoporre a ricostruzione.

## I professionisti del settore

### FRP

Nel 2004, i membri dell'Associazione francese degli Importatori degli Pneumatici hanno creato France Recyclage Pneumatique (FRP), un gruppo di interesse economico, per rispettare i loro obblighi legali in materia di raccolta ed eliminazione degli pneumatici usati. La società COPREC è stata creata nel 2005 e nel 2008 ha operato per conto di 7 produttori per rispondere ai loro obblighi normativi.

Uno pneumatico viene dichiarato P.U.N.R. (pneumatico usato di scarto non rigenerabile) dai professionisti del settore quando non è più in grado di garantire la sua funzione primaria: la mobilità in assoluta sicurezza.

Da molti anni, i produttori lavorano per prolungare la durata di vita dello pneumatico sia con un obiettivo di prestazioni e di risparmio energetico, che per ritardare la comparsa dello stato di P.U.N.R.

In tal modo, uno pneumatico vettura percorre oggi in Europa in media 40.000 Km, contro i 15.000 del 1950.

### Aliapur

In Francia, per rispettare collettivamente i loro obblighi, i produttori di pneumatici hanno creato all'inizio del 2002 la società ALIAPUR, con l'obiettivo di sviluppare e attuare una politica ambiziosa e costante di valorizzazione dei P.U.N.R. (Pneumatici Usati Non Riutilizzabili) con nuove basi economiche e tecniche.

Avviata dai principali produttori di pneumatici (Bridgestone/Firestone, Continental, Dunlop, Goodyear, Michelin, Kleber, Pirelli), consapevoli delle loro responsabilità nel settore dell'ambiente, ALIAPUR è una società per azioni che ha il compito di organizzare la raccolta presso i detentori, i distributori, e il loro gruppo di produttori, e di sviluppare la valorizzazione degli pneumatici usati sul territorio francese.

1

Acquisto di pneumatici nuovi

2

Raccolta gratuita con un fornitore di servizio raccolta Aliapur

3

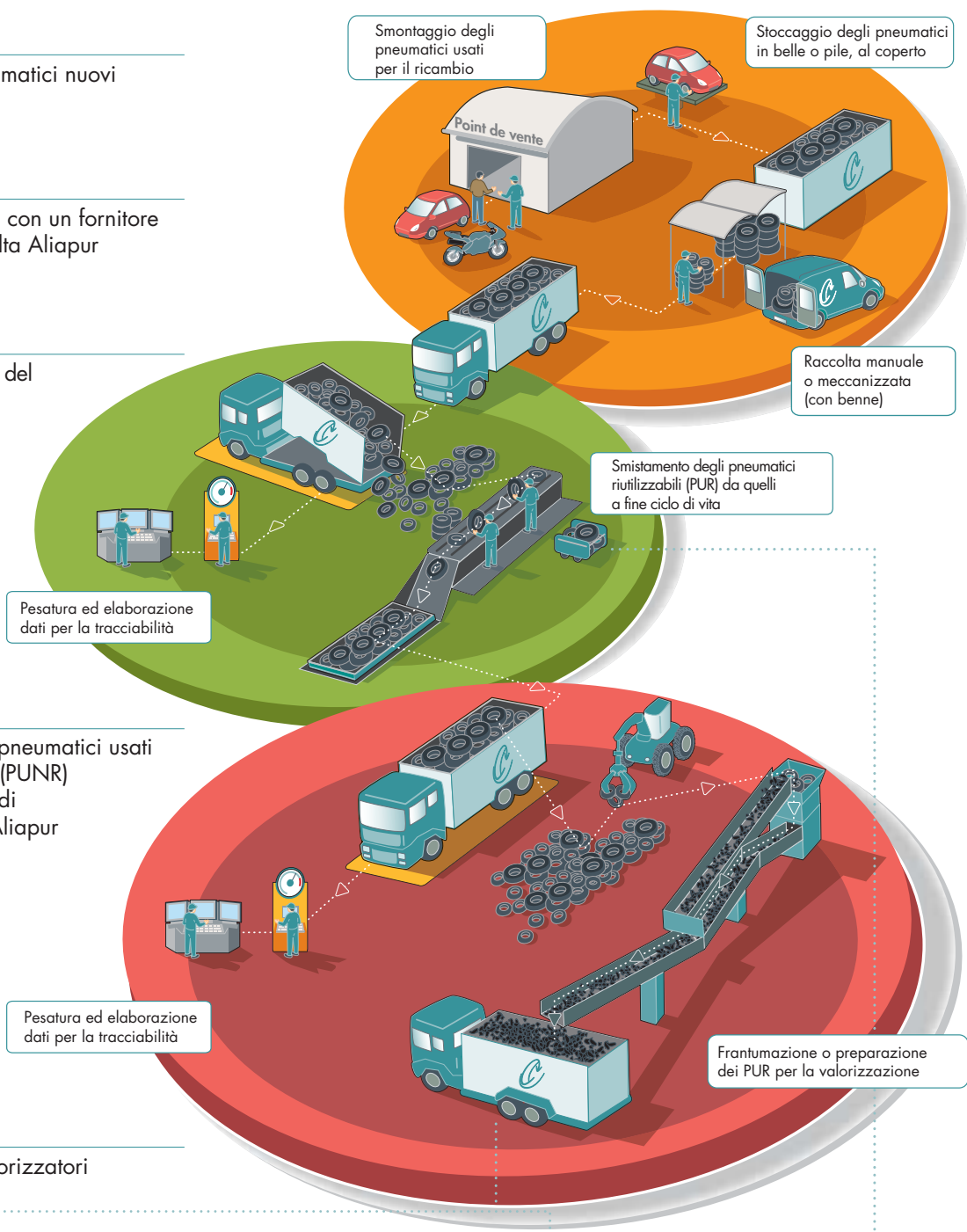
Consegna sul sito del raccogliitore

4

Consegna degli pneumatici usati non riutilizzabili (PUNR) alla piattaforma di trasformazione Aliapur

5

Consegna ai valorizzatori



**RICICLAGGIO DEI MATERIALI**

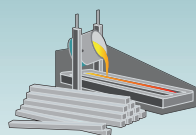
▷ Gomma in grani e in polvere: fonderia e oggetti



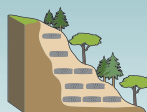
▷ Grani di gomma: campi sportivi e pavimenti ammortizzanti



▷ Frammenti di gomma: acciaierie e fonderie

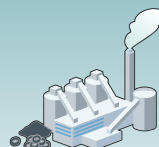


▷ Pneumatici interi di grandi dimensioni: rivestimenti per cave

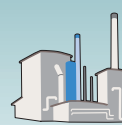


**RICICLAGGIO DEI MATERIALI**

▷ Pneumatici interi e in frammenti: cementifici



▷ Frammenti di pneumatici: riscaldamento urbano



**REIMPIEGO**

▷ Pneumatici di seconda mano



▷ Pneumatici ricostruiti





Se ne parla



SALONE

## A Francoforte, Michelin si rivolge agli appassionati

Il Salone dell'Auto di Francoforte si è svolto dal 10 al 22 settembre. Per Michelin è stata l'occasione per rivolgersi a uno specifico target strategico: quello degli appassionati, per i quali l'automobile è molto più di un semplice mezzo di trasporto. Piuttosto agiati, attribuiscono grande importanza al piacere di guida, alle prestazioni, allo sport automobilistico e anche all'immagine. Questo target rappresenta il 21% del mercato mondiale e offre a Michelin un forte potenziale di crescita. La credibilità della marca MICHELIN, nota e apprezzata da questi consumatori, si basa sulla sua storia, sull'eccellenza dei suoi prodotti e il suo radicamento nelle competizioni.

Il lancio del nuovo pneumatico MICHELIN Pilot Sport Cup 2 in occasione del Salone dovrebbe permettere di fidelizzare ancora di più questo target di clientela esigente. Dovrebbe contribuire a questa fidelizzazione anche il recente rinnovo del contratto di collaborazione in esclusiva con Porsche.

MICHELIN PRO4



## 1 milione di pneumatici per bicicletta già venduti !

In poco più di un anno, sono stati venduti 1 milione di pneumatici MICHELIN Pro4. Una cifra record per questa nuova gamma di pneumatici per bicicletta stradale che ha ottenuto un autentico successo commerciale, grazie alle sue 5 versioni che soddisfano le aspettative dei ciclisti più esigenti. Grazie alla tecnologia MICHELIN Bi-Compound, che applica una miscela inedita di due gomme diverse nello stesso

pneumatico, la gamma MICHELIN Pro 4 offre all'utilizzatore sicurezza, piacere di guida e durata chilometrica. Questa capacità di concentrare nello stesso pneumatico tutte queste prestazioni spesso contrastanti, senza imporre nessun sacrificio all'utilizzatore, non è altro che l'espressione della filosofia di sviluppo globale del Gruppo: Michelin Total Performance.



INDIA

## Un primo pneumatico prototipo a Chennai.

Dopo Pau-Brasil (Brasile) e Shenyang 2 (Cina) nel 2012, tocca allo stabilimento di Chennai in India - il terzo grande progetto di investimento del Gruppo - produrre il suo primo pneumatico prototipo.

Più di 700 persone, sia in India che nel resto del mondo, hanno partecipato a quest'avventura, e 350 dipendenti indiani sono stati formati in 12 paesi. Questo sito produrrà, a termine, più di 1,5 milioni di pneumatici per Trasporto pesante all'anno.



TROFEO

## Michelin, migliore assemblea del CAC 40

Il Gran Premio dell'Assemblea Generale 2013, organizzato dalla società di consulenza Capitalcom, ricompensa le aziende la cui Assemblea Generale riflette le migliori prassi di relazioni con gli investitori locali. È stato assegnato a Michelin per «l'eshaustività dell'assemblea e la chiarezza della presentazione del suo modello economico». La Cerimonia di Consegna del Gran Premio dell'Assemblea Generale 2013 si è svolta, alla presenza di Jean-Dominique Senard, il 10 luglio scorso al Padiglione di Armenonville (Parigi).

DIGITALE

## Guidate in modo intelligente con **le nostre applicazioni**

Michelin lancia MICHELIN Mobility Apps, un menu di applicazioni gratuite per accompagnare il viaggiatore in tutti i suoi spostamenti, sia privati che professionali. È disponibile dal 30 settembre in Francia e entro la fine dell'anno sarà introdotto in Germania, Spagna, Italia e Regno Unito. Forte della sua esperienza nei prodotti e servizi legati alla mobilità delle persone, con oltre 50 milioni di consultazioni all'anno dei suoi siti di assistenza ai viaggi, Michelin rivisita la propria missione arricchendola con servizi ancora più completi nel 2013.

Scegliere lo pneumatico giusto, ricevere consigli sulla manutenzione, preparare e calcolare il proprio itinerario, essere informati in tempo reale sulle condizioni meteorologiche, sulla situazione del traffico, o sulle zone di pericolo, trovare e prenotare un albergo o un ristorante, visitare una regione... ecco altrettante funzionalità che adesso sono a portata di mano.



AVION

## Boeing sceglie Michelin come fornitore del ricambio

La Linea Prodotto Avion di Michelin ha appena firmato un accordo con la Boeing per equipaggiare i suoi aerei nel mercato del ricambio. L'accordo permetterà a Michelin di testare e di certificare lo pneumatico MICHELIN Air X con la tecnologia NZG come equipaggiamento di ricambio per i B777 Classic, B787-8, B777 ER e B737NG. Un successo che permette di rafforzare la nostra posizione di leader mondiale dello pneumatico radiale in questo segmento commerciale che è il più importante del mercato aeronautico.

CLASSIFICA

## Primo produttore di pneumatici del Nord America !

Secondo la classifica stilata dal sito RubberNews.com, Michelin Nord America è tornata ad essere il primo produttore di pneumatici del Nord America nel 2012, con un fatturato di 9,96 miliardi di dollari, superando Goodyear di circa 300 milioni di dollari.

Grazie ad alcuni investimenti dedicati all'aumento delle capacità produttive di pneumatici del genio civile ad Anderson e a Lexington, nei prossimi anni il Gruppo dovrebbe consolidare la sua crescita in questa regione del mondo.





Più vicini ai nostri azionisti

## SALONE ACTIONARIA – 22/23 NOVEMBRE 2013 Palazzo dei Congressi di Parigi



Michelin sarà presente al Salone ACTIONARIA che si terrà al Palazzo dei Congressi di Parigi il 22 e 23 novembre 2013.

E' un'occasione per dialogare e per rinsaldare legami più forti con i nostri singoli azionisti, che ci vengono a trovare sempre più numerosi sullo stand.

E' anche un'occasione per incontrare i futuri azionisti desiderosi di scoprire la nostra Società.

Le equipe delle Relazioni con gli Azionisti e del Servizio Consumatori Michelin, in queste due giornate, potranno rispondere alle domande di tutti.

**Organizzata nell'ambito del salone ACTIONARIA, la riunione annuale di Parigi sarà animata da Jean-Dominique Senard, Presidente del gruppo Michelin, sabato 23 novembre 2013 dalle 14.30 alle 16.**

## Visita di un sito michelin



«Sono molto commosso che abbiate pensato a me», dichiara questo azionista originario di Saint-Etienne.

**In occasione dell'ultima Assemblea generale, il nostro presidente Jean-Dominique Senard ha detto che « insieme agli azionisti più fedeli e a coloro che hanno una presenza consolidata nei nostri servizi, avremmo realizzato delle visite ai siti di Michelin in Francia ».**

L'iniziativa è stata realizzata il 24 ottobre scorso. Il Servizio delle Relazioni con

gli Azionisti e l'equipe di Direzione del sito hanno organizzato una visita dello stabilimento Michelin di Roanne, specializzato dal 1974 nella produzione di pneumatici di alta e altissima gamma.

I suoi clienti? Marchi prestigiosi come BMW, PSA, FORD, AUDI con un portafoglio di dimensioni molto vario (più di 150 dimensioni diverse dai 16 ai 20 pollici).

L'anno prossimo questo sito festeggerà i suoi 40 anni.

## PROGRAMMA

**I nostri incontri con gli azionisti**

**26 novembre 2013 : Strasburgo**

**3 dicembre 2013 : Pau**

## Un'equipe al vostro servizio

Servizio Relazioni con i singoli Azionisti

**Numero Verde (solo in Francia/ chiamata gratuita) : 0 800 000 222**

**Telefono : + 33 (0) 4 73 98 59 00**

**Fax : + 33 (0) 4 73 98 59 30**

**E-mail :**

[Actionnaires-individuels@fr.michelin.com](mailto:Actionnaires-individuels@fr.michelin.com)

**Sede sociale :**

Compagnie Générale  
des Établissements Michelin  
12 cours Sablon

63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France



[www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires)

## EVOLUZIONE DEL CORSO DELL'AZIONE

(base 100 : 31 dicembre 2009)

