



Horizont

7. szám
2012. NOVEMBER

LEVÉL A MICHELIN RÉSZVÉNYESEIHEZ

DOSSZIÉ

Magunk között: Használjuk az internetet!

4-5. oldal



VEZÉRCIKK



Hölgyem, Uram, Kedves Részvényesünk !

A Michelin továbbra is magabiztosan halad előre a 2011-ben meghatározott „Dinamikus növekedés új korszaka” nevet viselő stratégia megvalósításában.

A Csoport meg fogja őrizni vezető szerepét a mobilitás piacán, melyről mindenki úgy gondolja, hogy az elkövetkező tíz évben jelentős mértékben növekedni fog, köszönhetően a növekvő környezeti és társadalmi elvárásoknak.

Mivel jelenleg mi is a stratégiánk megvalósítási fázisában vagyunk, meg szeretném ragadni az alkalmat, hogy bemutassam annak fő pontjait:

Először is az innováció, mivel ez alkotja fejlesztésünk központi tengelyét, csakúgy, mint a Vállalat megalapítása óta folyamatosan. Figyelnünk kell arra, hogy minden erőforrás adott legyen ahhoz, hogy megtarthassuk lépéselőnyünket az igen erős konkurenciával szemben. A megerősített vállalatirányításnak köszönhetően kutatásinkban a külvilág és az új technológiák felé is nyithatunk. Az innováció emellett a Vállalat valamennyi alkalmazottjának fő gondolata kell, hogy legyen, különösen a marketing és kutatói csapatok esetében, akik együttműködése révén az új termékek és szolgáltatások gyorsabban piacra juthatnak.

Márkanévünk felsőkategóriás besorolása, mely a MICHELIN márka minőségén alapszik, valamint világszintű jelenlétünk, melyet folyamatosan igyekszünk fejleszteni.

Egy, a Michelin történelme során korábban soha nem látott szintű beruházási programot indítottunk el, ahol elsőbbséget élveznek az innovációs és a teljesítmény növelésre irányuló projektek, melyeken keresztül elérhetjük a kitűzött növekedési célokat.

A Michelin, egységes, összetartó csapataival a háttérben, szenvedéllyel, de mégis emberi léptékben kötelezte el magát a személyek és javak mobilitásának fejlesztése, vagyis azon küldetés iránt, mely a kezdetek óta vezérel bennünket.

Köszönöm bizalmukat és hűségüket.

Jean-Dominique Senard
A Michelin Csoport elnöke



MICHELIN

A haladás szolgálatában

Pénzügyi tájékoztató, 2012. szeptember 30.

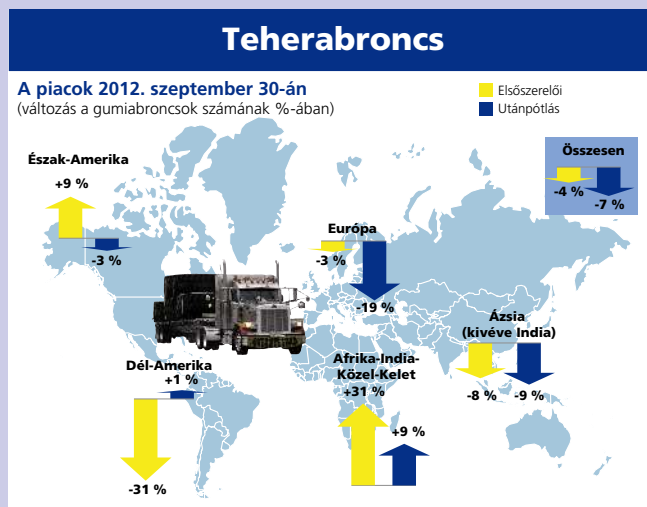


Marc Henry,
a csoport pénzügyi igazgatója

” **A Michelin nettó árbevétele 16 142 millió euró volt, ez 6%-os emelkedés 2011 első kilenc hónapjához képest.** ”

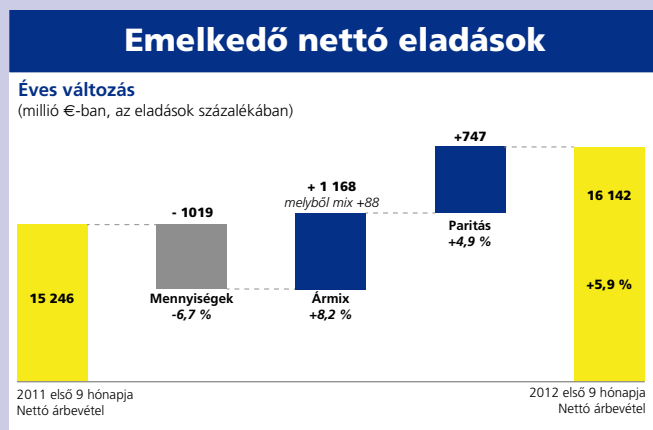
► Gumiabroncs piacok

A kedvezőtlen makrogazdasági körülmények miatt a fejlett piacok, különösen Európában, gyengén teljesítettek.



► A Michelin nettó árbevétele:

- **Pozitív ármix hatás fenntartása (+8,2%),** mely a Csoport hatékony profitráta kezelésével magyarázható, ez az árpolitikánknak és a költséghatékonysági akcióknak köszönhetően valósult meg.
- **Csökkenő eladott mennyiségek (-6,7 %),** a kedvezőtlen piaci feltételek között.
- **Az árfolyamváltozások pozitív hatása (+4,9 %),** mely főként a dollár euróval szembeni erősödésével magyarázható.



Termékvonalankénti nettó árbevétel

Éves változás
(millió €-ban, az eladások százalékában)

Millió €	2012 első 9 hónapja	2011 első 9 hónapja	Változás
Személy-és kisteherabroncs	Nettó árbevétel 8 298	7 916	+4,8 %
	Mennyiségek változása -5,6 %		
Speciális termékvonal	Nettó árbevétel 5 044	4 995	+1,0 %
	Mennyiségek változása -12,4 %		
Teherabroncs	Nettó árbevétel 2 800	2 335	+19,9 %
	Mennyiségek változása +4,8 %		

► 2012-es kilátások :

A jelenlegi gazdasági helyzetben a Michelin továbbra is fenntartja a 2012-es év egészére meghatározott célkitűzését, azaz tisztán emelkedő működési eredmény elérését (a szokásos üzletmenethez nem tartozó elemek nélkül), az eladott mennyiségek várhatóan 5%-os csökkenése, és a nyersanyagok második féléves kedvező, 200-300 millió eurós hatása mellett.

Az éves szinten 2 milliárd eurós beruházások figyelembe vételével, és egy párizsi ingatlankomplexum eladása által gyakorolt hatások figyelembe vétele nélkül, **a Csoport megnövelte és 400-500 millió euróra módosította a pozitív szabad készpénzállományra vonatkozó célkitűzéseit.**



DISZTRIBÚCIÓS STRATÉGIA

A piacra jutás hosszú távú fejlesztése

A disztribúciós franchise rendszerek fejlődése, Európában az Euromaster, a világ többi részén a TYREPLUS folyamatosan gyorsul. A cél: a piacra jutás hosszú távú fejlesztése és ezen keresztül a Csoport növekedésének fenntartása.

„Egy gumiabroncsgyártó számára a forgalmazó kulcsszerepet játszik: az esetek több mint 98%-ában a viszonteladó közvetlen kapcsolatba kerül a vásárlóval, és befolyásolni tudja őt választásában egy adott márka vagy termék javára”. 2007-ben a Kereskedelmi Teljesítmény Igazgatóság kezdeményezésére hozták létre a Disztribúciós Fejlesztési Menedzseri pozíciót, melyen keresztül a Michelin számára jól láthatóvá vált a disztribúciós megközelítés fontossága.

Európában az Euromaster...

A disztribúció szerepe mindig is kulcsfontosságú volt a Csoport számára. Az 1980-as években a Michelin disztribúciós leányvállalatán, az Euromasteren keresztül építette ki hálózatát Európában. „A célunk az volt, hogy olyan szakemberekkel dolgozzunk együtt, akik képesek népszerűsíteni termékeinket az ügyfelek számára, és biztosítani tudják a kapcsolódó szolgáltatásokat is (az abroncsok felszerelése, geometriai kiigazítások...). A hálózatnak köszönhetően a disztribúciós szellemiséget és magát a szakmát is jobban meg tudtuk ismertetni a Csoporton belül”, hangsúlyozza **Eric de Cromières**, Kereskedelmi Teljesítmény Igazgató, és a Csoport Irányító Tanácsának tagja. A Michelin ambiciózus célkitűzéseinek elérése érdekében a disztribúciós stratégia is aktívan részt vesz a Csoport dinamikus növekedési stratégiájának megvalósításában.

A tét óriási: „A Csoport növekedésének támogatása érdekében meg kell erősítenünk és folyamatossá kell tennünk piacra jutásunkat”, magyarázza **Philippe Ponsignon**, a Csoport Piaci Megközelítési folyamatainak felelőse, aki egyben a Disztribúciós

Megközelítésért is felel. „Egy olyan disztribúciós stratégiát kell kidolgoznunk és megvalósítanunk, mely a több ezer elérhető értékesítővel kiépített fenntartható partnerségi viszonyon alapul, és ami nem csak hosszú távon stabilizálná piacra jutásunkat, de az új gyárak építésén keresztül a növekedési célkitűzéseink is teljesülnének”.

...a világ többi részén a TYREPLUS

A stratégia egyik legfontosabb pillére Európában az Euromaster, a világ többi részén pedig a TYREPLUS márkák körüli franchise hálózatok fejlesztésén alapul.

Az elv igen egyszerű: a franchise-átadó (Euromaster vagy TYREPLUS) adja a disztribúciós márkanév ismertségét, egy bizonyított munkamódszereken alapuló üzletszervezetet és egy franchise animátorok által biztosított operatív támogatást (logisztika, informatika, képzés, promóció...). Cserében a Michelin Csoport saját kritériumai alapján kiválasztott franchise-átvevő díjat fizet. „Ez egy rendkívüli újítás; a gumiabroncs forgalmazásban először történik, hogy egy gyártó az értékesítési pontok működtetésében szerzett tudását, üzleti titkát független viszonteladóknak adja át”, teszi hozzá **Philippe Ponsignon**.

Ezekben az üzletekben, a stratégia megvalósításának egyik fontos része a standard munkamódszerek és szervezeti felépítés megszilárdítása, melyek révén növelhető az értékesítési pont hatékonysága. Az üzlet és a műhely is szigorú standardok szerint van berendezve, a franchise-átadó pedig olyan innovatív szolgáltatások bevezetésére kötelezheti a franchise-átadót, mint az Abroncs Hotel, ahol az évszaktól függően a téli vagy nyári gumikat tárolni lehet.

A FRANCHISE SZÁMOKBAN

A személyabroncsok értékesítésének **98%** -a a viszonteladói hálózaton keresztül történik.

A MICHELIN márka jelen van :
A franciaországi gumiabroncs-árúsító üzletek **96%**-ában,
az Egyesült-Államokban **47%**-ában,
Kínában pedig **36%**-ukban.

A Csoport összesen

1 200 TYREPLUS üzlettel rendelkezik világszerte, ebből a legtöbb Kínában található.

1 900 Euromaster viszonteladó működik összesen **15** európai országban, melyekből **400** a franchise hálózat tagja is egyben.



Ügyféltanácsadás egy TYREPLUS üzletben, Kínában.

Magunk között: használjuk az Internetet

HÁTTÉR ÉS KIHÍVÁSOK

Mint azt Önök is tudják, a Compagnie Générale des Établissements Michelin által kibocsájtott részvények névre szólóak. Valamennyi részvényesünk nevét és címét ismerjük, ennek köszönhetően pedig, a birtokolt részvények számától függetlenül, közvetlenül is eljuttathatjuk Önöknek, mint Vállalatunk részvényeseinek a kötelező és egyéb hasznos információkat.

Jelenleg valamennyi részvényes szinte minden dokumentumot papírformátumban, postai úton kap készhez.

Így például, a törvénykezésnek megfelelően, mind a 200.000 franciaországi és külföldön élő részvényesünket meghívjuk a Közgyűlésre.

Évente emellett 360 000 példányban adjuk ki és küldjük szét a Levél a Michelin Részvényesekhez című kiadványunkat, 5000 példányban a Részvényesi Könyvecskét és közel 10.000 példányban a Tevékenységi és fenntartható fejlődési jelentést és Referenciadokumentumot.

Mindehhez több tonna papír és több százezer eurós nyomtatási, kidolgozási és postaköltség járul.



Jacques ENGASSER
Egyéni részvényesi
kapcsolatok felelőse



**Együtt ésszerűbben is
használhatjuk ezeket a
dokumentumokat! ”**

KÖZGYŰLÉS: VÁLASSZÁK AZ ELEKTRONIKUS SZAVAZÁST!

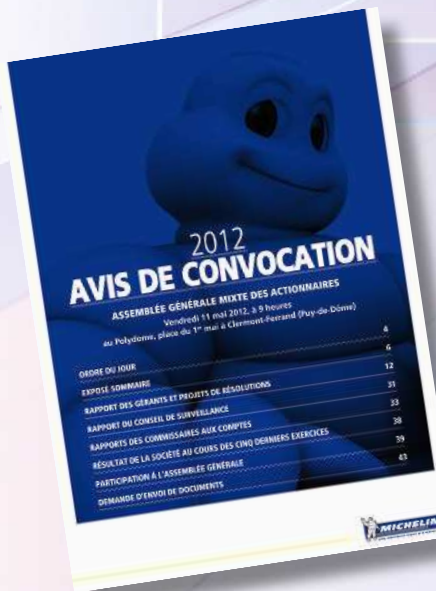
A közgyűlési meghívót, mely egy papíralapú, 60 oldalas dokumentum jelenleg kötelezően minden részvényesünknek eljuttatjuk. Mindez közel 1 millió eurós költséget jelent.

A törvényi szabályozás már lehetővé teszi, hogy igen egyszerű formalítások mellett, elektronikus úton hívjuk meg Önöket. Mindehhez csupán az Önök beleegyezése szükséges ahhoz, hogy interneten keresztül is eljuttathassuk a meghívót. Egyetlen kattintással hozzájárulhatnak ezeknek a költségeknek a jelentős csökkentéséhez.

Ahhoz, hogy a közgyűlési meghívót elektronikus és ne postai úton kapják meg, iratkozzanak fel már most a <http://vote2013.michelin.com> oldalon.

Köszönetképp, a Közgyűlést követően a Michelin megajándékozta Önöket a Zöld Útikönyv egyik tetszés szerinti példányával.

Az elektronikus meghív segítségével, és amennyiben Önök is szeretnék, távolról, interneten keresztül is szavazhatnak.



LEVÉL A RÉSZVÉNYESEKHEZ: LAPOZZÁK ÁT AZ INTERNETEN!

Bár már eddig is rengetegen választották a részvényesi levél elektronikus verzióját, évente továbbra is 360.000 példányban nyomtatjuk ki és küldjük szét szerete a világban.

Ezzel együtt, és az Önök még jobb tájékoztatása érdekében egy e-mail-es értesítőrendszert is kidolgoztunk, hogy minden egyes új megjelenésről időben értesülhessenek.

Az e-mailben található linken keresztül az interneten is elolvashatják a Részvényesi levelet, lapozható verzióban, így Önök is hozzájárulhatnak a papíralapú példányszám csökkentéséhez.

Amennyiben igénybe szeretnék venni ezt az új szolgáltatás, és szeretnék értesítő e-mailt kapni, iratkozzanak fel a www.michelin.com/actionnaires internetes oldal, „Legyen tájékozott” menüpontján keresztül.

Ha továbbra is papíralapon szeretné megkapni a levelet, kérjük, erősítse meg ez irányú szándékát a Részvényesi Kapcsolatok osztálya felé az ingyenesen hívható **0 800 000 222-es** telefonszámon.



RÉSZVÉNYESI KÉZIKÖNYV: OLVASSÁK EL AZ INTERAKTÍV VERZIÓT AZ INTERNETEN

A Részvényesi Kézikönyv következő kiadásának interaktív verziója hamarosan elérhető lesz weboldalunkon.

Ez a verzió még inkább, és elsősorban a Michelin egyéni részvényeseinek igényeit próbálja szem előtt tartani. Az oldal folyamatosan frissülni fog majd, különösen a részvények birtoklásával kapcsolatos jogi, adó, és örökösödési szabályok változása esetén.

Hogy időben értesüljön a kézikönyv megjelenéséről és a frissítésekről, már most iratkozzon fel a www.michelin.com/actionnaires internetes oldal „Legyen tájékozott” menüpontján keresztül.

Amennyiben továbbra is papír alapon szeretné megkapni a Részvényesi Kézikönyvet, kérjük, tölts ki a Közgyűlési meghívóhoz mellékelte szokásos adatlapot.

Végül pedig, csak úgy, mint korábban, továbbra is megtalálhat minden, a Vállalat stratégiájával, gazdasági és környezeti teljesítményével, és eredményeivel kapcsolatos információt a Tevékenységi és fenntartható fejlődési jelentésünkben.



AUTÓKIÁLLÍTÁS

A Michelin Párizsban

Az európai autópiacot sújtó válság ellenére a Párizsi Autószalonat továbbra is a szektor elsősorú világhiállításaként tartják számon. A Michelin számára az esemény kiváló lehetőség volt arra, hogy újdonságait bemutassa. Kezdvén a MICHELIN Energy™ Saver+, és Agilis+ (lásd szemben), valamint a kifejezetten elektromos járművekre kifejlesztett MICHELIN Energy™ E-V abroncsokkal.

Ebben az évben különösen nagy hangsúlyt kapott a MICHELIN Total Performance stratégia. Ennek lényege, hogy a csúcstechnológiai megoldásoknak köszönhetően olyan abroncsokat fejlesztünk ki, melyek használóinak semmiről nem kell lemondani. Ezzel is megpróbálunk az új európai abroncscímke-szabályozás által érintett három tényezőt túllépve további szempontokat figyelembe venni.

A biztonság egyike a MICHELIN abroncsok által nyújtott kulcsteljesítményeknek, emellett azonban a biztonságos vezetéshez megfelelő oktatás is szükséges, valamint az is elengedhetetlen, hogy autóvezetők figyeljenek az közutakon jelentkező esetleges veszélyforrásokra.

A Michelin a Nemzetközi Automobil Szövetséggel (FIA) közösen egy nemzetközi kommunikációs programot indított el az autóvezetés 10 arany szabályának népszerűsítése, és ezen keresztül a biztonságosabb közúti közlekedés érdekében. A kampányt a Michelin standján Jean Todt, a FIA elnökének társaságában mutatták be.

STRATÉGIA



MICHELIN
Total Performance

Még több teljesítmény-tényező, egy helyen ötvözve

„A Michelin nem abroncsot árul, hanem teljesítményt.” Ez az idézet kitűnően tükrözi a Michelin elkötelezettségét, hogy olyan abroncsokat fejlesszen és gyártson, melyek egyszerre több szempontból is kiváló teljesítményt nyújtanak. Ezen az elkötelezettségen alapul a Márka hírneve is.

A gumiabroncs több fontos szerepet tölt be egyszerre: alátámasztja a terhelést, továbbítja a mozgást, és irányítja a járművet. A Michelin ezért folyamatosan, minden kritérium esetében a legjobb teljesítményt célozza meg, anélkül, hogy bármelyik másik háttérbe szorulna. Tapadás, biztonság, hosszú élettartam, üzemanyag-megtakarítás... A MICHELIN Total Performance nem más, mint a MICHELIN abroncsok tulajdonságainak összessége, a Csoport stratégiájának gyümölcse, a kutatás-fejlesztési tevékenységek vezérfonala. A vásárlók számára azonban leginkább a minőség záloga.

ÚJ TERMÉKEK

Két új abroncs Európában

Az új, gépkocsik számára kifejlesztett MICHELIN Energy™ Saver+, és a kishaszon-gépjárművek részére gyártott MICHELIN Agilis+ abroncsok nemrég jelentek meg az európai piacokon. A két új termékcsalád a biztonság, a hosszú élettartam és az üzemanyag-megtakarítás legjobb kombinációját biztosítják a felhasználók számára. 2012. november 1-től a teljesítményt Európában a gumiabroncsok elhelyezett címkék is jelzik.



GYÁR

Pau-Brasil felavatása



A Csoport jelentős beruházási projektjének megvalósítási fázisába érkezett. Így, a Pau-Brasilban (Brazília) tavasszal legyártott első abroncs után, az új gyár készen áll a folyamatos termelésre. A telephelyet Jean-Dominique Senard, a Michelin Csoport elnök-vezérigazgatója, valamint Rio de Janeiro állam kormányzója avatta fel. A projektben több mint 500-an vettek részt, 300 új munkatársat képeztek ki Kanadában, az Egyesült-Államokban, Európában és Brazíliában. A hosszú távú elképzelések szerint a gyár kapacitása éves szinten eléri majd a 15 millió abroncsot.



OLIMPIAI JÁTÉKOK

„Kommunikáló” abroncsok

A Michelin a maga sajátos módján vett részt az Olimpiai Játékokon: a sportolókat és a közönséget szállító londoni buszokat kommunikáló abroncsokkal szerelte fel. Ezek olyan chippekkel és érzékelőkkel felszerelt abroncsok, melyek azonnali információt adnak az abroncs nyomásáról, és hőmérsékletéről, így biztosítják az abroncs nyomon követését, a busz biztonságos közlekedését és a flotta hatékony kezelését.



RALLYE



Újabb győzelem a **MICHELIN** számára

A 2012-es Francia Rallye Elzászi Futamán Sébastien Loeb, a CITROEN Racing csapatának támogatásával, egymás után kilencedik alkalommal szerezte meg a pilóták világbajnoki címét. Ezzel a győzelemmel a Michelin a huszadik pilóta, és huszonkettedik konstruktóri bajnoki címét érte el a bajnokság 1973-as elindítása óta.

KÖZÚTI BIZTONSÁG

Példás elkötelezettség

Michale brit királyi herceg, a Prince Michael International Road Safety Award (Nemzetközi közúti Biztonsági Díj) átadásakor példásnak nevezte a Michelin csoport közúti biztonságért való globális elkötelezettségét.

„Innovációja révén a Michelin globális vezetővé vált a közúti biztonság területén, nem csak termékfejlesztéseinek köszönhetően, hanem a munkavállalói iránti elkötelezettsége terén is.”

ELEKTROMOS JÁRMŰVEK

A Michelin elektromos biciklit fejleszt

Az IMPEX-szel közösen, a Michelin Lifestyle új elektromos kerékpárral jelent meg. Összehajtható, kompakt és könnyű (ebben a járműkategóriában a maga mindössze 17,6 kg-jával), 4h30 töltési idővel 45 kilométer megtételére képes. Akár hagyományos bicikliként is használható, akár akkumulátorról is működik.

Alumínium-ötvözetből készült váz, defektálló gumi, négyzetes gumibelső mely csökkenti a defekt hatásait, valamint a kerékagyba beépített sebesség-ellenőrző rendszer, mely megakadályozza a szerkezet elcsúszását: egy szóval minden adott a maximális biztonsághoz.



Találkozók a Michelin egyéni részvényeseivel

A Franciaország különböző pontjain évek óta szervezett találkozók alkalmával a Michelin igyekezett egyéni részvényeseihez is közelebb kerülni.

Regionális találkozók: ezek a megbeszélések kiváló lehetőséget biztosítanak arra, hogy az Önök számára fontos dolgokról is beszéljünk, és hogy jobban megismerhessük Önöket.

Ez arra is jó alkalom, hogy bemutathassuk a Vállalatot, tevékenységét, eredményeit, részletesebben elmagyarázhatjuk Önöknek a vállalati stratégiát, és hogy válaszolhassunk a Csoporttal kapcsolatos kérdéseikre.

Célunk, hogy az évek során minél több helyre eljuthassunk Franciaországon belül.

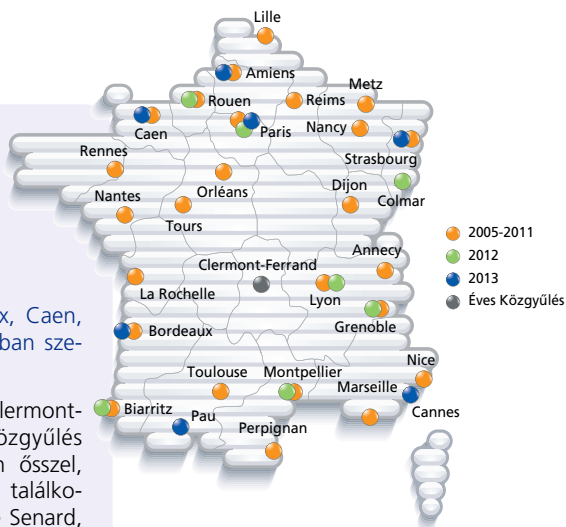
2012-ben Biarritzban, Colmarban, Grenoble-ban, Lyonban, Montpellier-ben és Rouen-ban jártunk.

2013-ban pedig Amiens, Bordeaux, Caen, Cannes, Pau és Strasbourg városában szeretnénk találkozni Önökkel.

Éves találkozó Párizsban: a Clermont-Ferrand-ban megrendezett közgyűlés mellett, évente egyszer, általában ősszel, Párizsban is szervezünk egy éves találkozót. Vezetője idén Jean-Dominique Senard, a Michelin Csoport elnök-vezérigazgatója volt.

A találkozó az ACTIONARIA Kiállítás alatt, 2012. november 24-én, a Kongresszusi Palotában került megrendezésre.

ÚJ: Szeretnének részt venni egy olyan Michelin Részvényesi találkozón, melyet nem az Önök régiójában tartanak? Iratkozzanak fel a www.michelin.com/actionnaires internetes oldal „Részvényesi találkozó” menüpontján keresztül.



Naptár

Pénzügyi találkozók

- ▶ **2013. február 12.:** 2012. évi éves eredmények
- ▶ **2013. április 22.:** Negyedéves pénzügyi tájékoztató
- ▶ **2013. május 17.:** Részvényesi közgyűlés

Részvényesi találkozók

- 2013. március 26.:** Cannes
- 2013. április 23.:** Bordeaux
- 2013. június 13.:** Amiens
- 2013. szeptember 24.:** Caen
- 2013. november 26.:** Strasbourg
- 2013. december 3.:** Pau

Találkozó az ACTIONARIA Kiállítás alatt, 2012. november 23-24-én, a Párizsi Kongresszusi Palotában.



A Michelin évek óta jelen van az ACTIONARIA kiállításon, mely egy különleges alkalom az Önökkel való találkozásra.

A Részvényesi Kapcsolatok csapatai, a Részvényesi Konzultációs Bizottság, valamint a Michelin Fogyasztói Szolgálatának tagjai készséggel állnak az Önök rendelkezésére, bármilyen kérdésük is legyen.

Azonosító lap

2012. szeptember 30-ai adatok

ISIN kód: FR0000121261

Részvények száma: 181 997 897

Záró árfolyam: 60,96 euros

Változás 2012. január 1. óta: 33,45 %

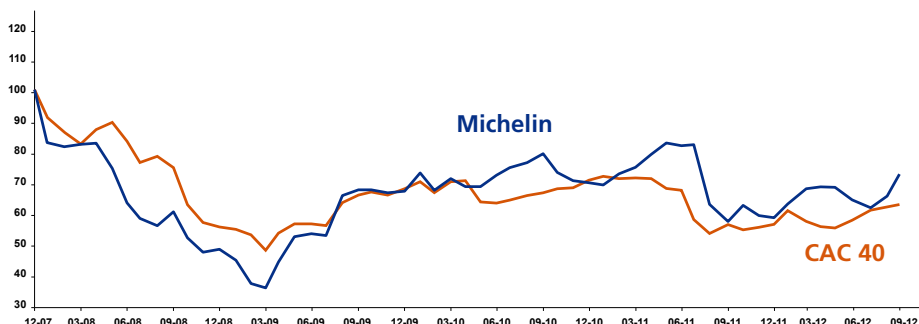
Részvénypiac kapitalizációja: 11 Milliárd €

A tőke megoszlása (2012. szeptember 30.):

- ▶ Munkavállalók **1,7 %**
- ▶ Egyéni részvényesek **11,7 %**
- ▶ Rezidens intézmények **26,5 %**
- ▶ Nem rezidens intézmények **60,1 %**

A RÉSZVÉNYÁRFOLYAM ALAKULÁSA

(bázis 100: 2007. december 31.)



Csapatunk készséggel áll az Önök szolgálatára:

Service Relations Actionnaires Individuels (Egyéni Részvényesi Kapcsolatok)

Zöld szám (Csak Franciaországban/ Ingyenes hívás): 0 800 000 222

Telefon: + 33 (0) 4 73 98 59 00

Telefax: + 33 (0) 4 73 98 59 30

E-mail cím:

actionnaires-individuels@fr.michelin.com

Székhely:

Compagnie Générale des Établissements Michelin
12 cours Sablon
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 – France



www.michelin.com/actionnaires