



# Orizzonti

NUMERO 07  
NOVEMBRE 2012

LA LETTERA DI MICHELIN AGLI AZIONISTI

## DOSSIER

### Tra noi e voi: Utilizziamo Internet

Pagine 4/5



## EDITORIALE



Gentile Signora, Egregio Signore,  
Caro Azionista,

Poco più di un anno fa il gruppo Michelin si impegnava in una nuova fase di conquista: desidero quindi evidenziare i progressi di questa nuova fase di crescita.

Oggi, seguiamo la nostra tabella di marcia: il Gruppo avanza ed è pronto ad accogliere, man mano che si presenteranno, le varie sfide che costelleranno questa fase. Sfruttiamo appieno le nostre leve strategiche e vorrei parlarvi di due di esse.

#### Parlerò innanzitutto dell'innovazione.

Come sapete, costituisce un elemento centrale dello sviluppo di Michelin e in questo campo sono state adottate iniziative forti. Grazie al rafforzamento delle procedure di governance, l'innovazione deve garantire la massima apertura della nostra ricerca sul mondo esterno e sulle nuove tecnologie. Vorremmo anche permetterle di svilupparsi maggiormente all'interno della nostra azienda. Si baserà su una stretta e intensa collaborazione tra le équipe di marketing e i ricercatori, per permettere ai concetti di prodotti e servizi scaturiti dalla loro creatività di trovare al più presto uno sbocco forte sul mercato, senza andare mai a discapito della qualità.

**La nostra strategia passa anche per il rafforzamento delle principali carte vincenti del Gruppo: posizionamento premium unito alla forza del marchio Michelin, leadership nelle attività di specialità e presenza mondiale.** Il programma di investimenti in corso, per un importo senza precedenti nella storia di Michelin, privilegia i progetti di innovazione e di aumento delle capacità produttive in questi tre settori, che rafforzeranno queste carte vincenti e accompagneranno la loro crescita.

Come vedete, Michelin si impegna con forza e convinzione nella missione che ci guida sin dall'inizio. Avrete capito che, malgrado le attuali incertezze, abbiamo fiducia nelle forze e nelle caratteristiche vincenti della vostra Azienda.

Grazie per la vostra fedeltà.

**Jean-Dominique Senard**  
Presidente del gruppo Michelin



**MICHELIN**

Il modo migliore di avanzare

## Informazione finanziaria al 30 settembre 2012

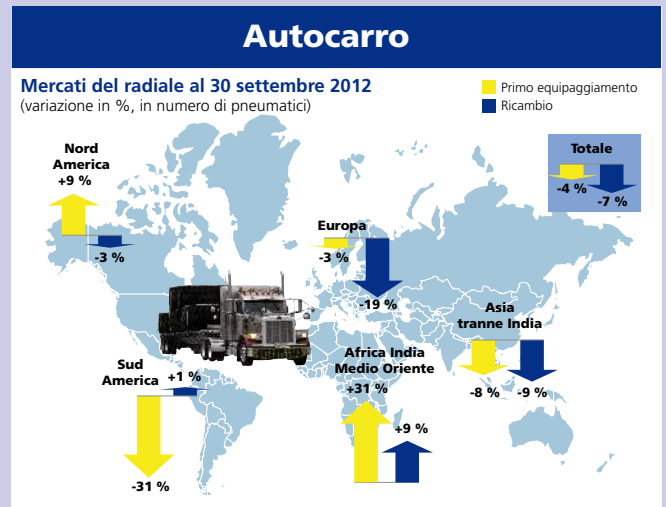
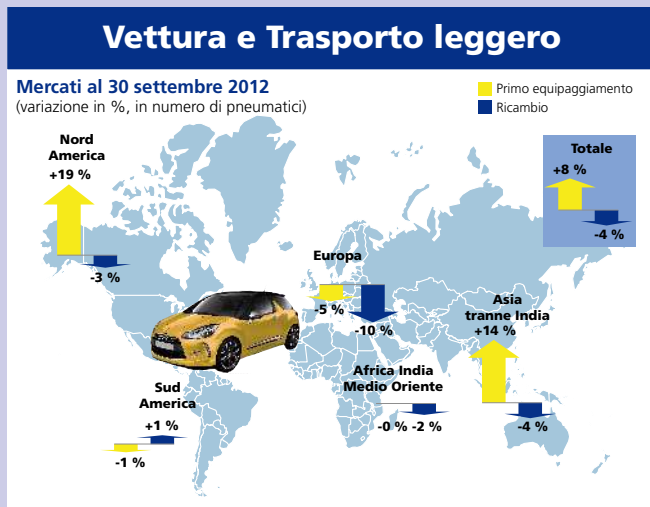


**Marc Henry**  
Direttore Finanziario del Gruppo

“ **Michelin ha annunciato ricavi netti pari a 16 142 milioni di euro, in aumento del 6 % rispetto ai primi nove mesi del 2011.** ”

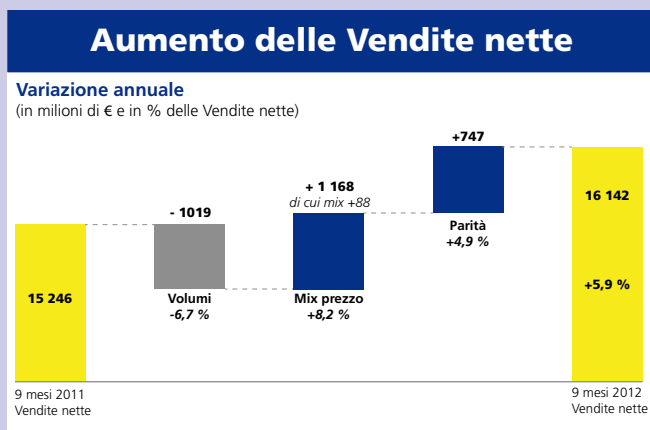
### ► I mercati dello pneumatico:

Mercati deboli nei paesi maturi, in un contesto macroeconomico sfavorevole, soprattutto in Europa.



### ► I ricavi netti di Michelin:

- **Mantenimento di un effetto mix prezzo positivo (+8,2%)**, che traduce l'efficacia del pilotaggio dei margini lordi unitari del Gruppo, grazie alla sua politica dei prezzi e alla sua azione sui costi.
- **Volumi di vendita in calo (-6,7%)**, in un contesto di mercati fiacchi.
- **Impatto positivo delle parità di cambio (+4,9%)**, che corrisponde principalmente all'evoluzione favorevole del dollaro USA rispetto all'euro.



### Vendite nette per settore operativo

**Variazione annuale**  
(in milioni di € e in % delle Vendite nette)

En millions €		9 mesi 2012	9 mesi 2011	Evoluzione
Vettura Trasporto leggero	Vendite nette	8 298	7 916	+4,8 %
	Variazione dei volumi	-5,6 %		
Autocarro	Vendite nette	5 044	4 995	+1,0 %
	Variazione dei volumi	-12,4 %		
Attività di specialità	Vendite nette	2 800	2 335	+19,9 %
	Variazione dei volumi	+4,8 %		

### ► Prospettive 2012:

In tale contesto, Michelin conferma il suo obiettivo per tutto l'anno 2012 di un risultato operativo al lordo degli elementi non ricorrenti in netto aumento, con una previsione di riduzione dei volumi annui dell'ordine del 5% e un effetto favorevole delle materie prime di 200-300 milioni di euro nel secondo semestre.

Tenuto conto di investimenti dell'ordine di 2 miliardi di euro nell'anno e prima dell'impatto della cessione di un complesso immobiliare a Parigi, il Gruppo rivede al rialzo il suo obiettivo di free cash flow positivo e punta ormai a 400 - 500 milioni di euro.



## STRATEGIA DI DISTRIBUZIONE

# Sviluppare in modo sostenibile il nostro accesso al mercato

Lo sviluppo degli affiliati della distribuzione Euromaster in Europa e TYREPLUS nel resto del mondo subisce un'accelerazione. L'obiettivo è sviluppare in modo sostenibile il nostro accesso al mercato per sostenere la crescita del Gruppo.

*"Per un produttore manifatturiero, il distributore svolge un ruolo chiave: in più del 98 % dei casi, il rivenditore ha un contatto diretto con il cliente finale e può influenzare la sua scelta verso un marchio o un prodotto".* Apparsa nel 2007 su iniziativa della Direzione della Performance Commerciale, la professione di Distribution Development Manager dimostra la sfida dell'approccio alla distribuzione per Michelin.

### Euromaster in Europa...

La sfida della distribuzione è sempre stata fondamentale per il Gruppo. Negli anni '80, Michelin ha costituito la sua rete attraverso la sua filiale di distribuzione in Europa, Euromaster. *"L'obiettivo era dotarsi di professionisti in grado di promuovere i nostri pneumatici presso i clienti finali e garantirne i servizi associati (montaggio, geometria...)"*. Questa rete ci ha permesso di diffondere meglio lo spirito e i mestieri della distribuzione all'interno del Gruppo", sottolinea **Eric de Cromières**, direttore della Performance Commerciale e membro del Comitato Esecutivo del Gruppo. Per soddisfare gli obiettivi ambiziosi di Michelin, la strategia di distribuzione partecipa attivamente alla nuova fase di conquista del Gruppo.

La sfida è di importanza capitale: *"Dobbiamo rafforzare e rendere stabile il nostro accesso al mercato per sostenere la crescita del Gruppo"*, analizza **Philippe Ponsignon**, responsabile del processo di Approccio al Mercato per il Gruppo, che include l'Approccio alla Distribuzione. *"Dobbiamo costruire ed attuare una strategia di distribuzione*

*basata su partenariati sostenibili con i migliori distributori accessibili, il che ci assicurerà l'accesso al mercato a lungo termine e risponderà agli obiettivi di crescita, una volta completata la costruzione dei nostri nuovi stabilimenti"*.

### ...E TYREPLUS nel resto del mondo

Uno dei primi assi di questa strategia si basa sullo sviluppo delle reti di franchising intorno ai marchi Euromaster in Europa e TYREPLUS nel resto del mondo.

Il principio è semplice: l'affiliante (franchisor) (Euromaster o TYREPLUS) contribuisce alla notorietà del Marchio, con un'organizzazione del negozio basata su metodi di lavoro consolidati e un supporto operativo (logistica, informatica, formazione, promozione...) forniti da animatori del franchising. In cambio, l'affiliato (franchisee), selezionato in base a criteri propri al gruppo Michelin, paga delle royalties. *"È una profonda innovazione; per la prima volta nella distribuzione degli pneumatici, un produttore manifatturiero dà in franchising il suo know-how nella gestione dei punti vendita ai rivenditori indipendenti"*, aggiunge **Philippe Ponsignon**.

Per questi punti vendita, la strategia comporta l'istituzione di metodi e di organizzazioni standardizzate al fine di aumentarne l'efficacia. Il negozio e l'officina sono strutturati in base a standard rigorosi. L'affiliante incoraggia l'affiliato a proporre servizi innovativi come il **Tyre Hotel**, che permette, in base alla stagione, di stoccare gli pneumatici estivi o invernali.

## ALCUNE CIFRE

**Il 98 %** delle vendite di pneumatici Vettura passa per i canali della distribuzione

La marca **MICHELIN** è disponibile nel:

**96 %** dei negozi che vendono pneumatici in Francia

**47 %** negli Stati Uniti

**36 %** in Cina.

Ci sono:

**1 200** TYREPLUS nel mondo. N°1 in Cina.

**1 900** Euromaster in 15 paesi europei, di cui 400 in franchising.



Consigli alla clientela in un TYREPLUS in Cina.

# TRA NOI E VOI: Utilizziamo Internet

## CONTESTO E SFIDE

Come certamente saprete, tutte le azioni emesse dalla Compagnie Générale des Etablissements Michelin sono nominative.

**Pertanto, i nomi e gli indirizzi di tutti i nostri azionisti sono conosciuti da noi in tempo reale.** Questo ci permette di inviarvi direttamente, a prescindere dal numero di azioni possedute, tutte le informazioni obbligatorie o che possono esservi utili in qualità di azionisti della nostra Società.

**Oggi la quasi totalità di questi documenti informativi sono inviati a tutti i nostri azionisti, in forma cartacea e per posta.**

In tal modo, ad esempio, conformemente alla legge, **convochiamo alla nostra Assemblea generale i nostri 200 000 azionisti, residenti in Francia e all'estero.**

Ogni anno prepariamo e spediamo anche più di **360 000 Lettere agli Azionisti di Michelin, 5000 Libretti dell'Azionista e circa 10 000 Rapporti di attività e di sviluppo sostenibile o Documenti di riferimento.**

**Tutto ciò equivale al consumo di varie tonnellate di carta e a costi di stampa, lavorazione e smistamento per varie centinaia di migliaia di euro.**



**Jacques ENGASSER**  
Responsabile Relazioni con  
i singoli Azionisti

“ **Partecipiamo insieme a una gestione ragionevole di questi documenti!** ”

## ASSEMBLEA GENERALE: OPTATE PER LA CONVOCAZIONE PER VIA ELETTRONICA!

Oggi, l'invio dell'avviso di convocazione, un documento di 60 pagine in versione cartacea spedito obbligatoriamente a tutti i nostri azionisti, rappresenta un costo di quasi 1 milione di €.

La legge ci consente ora di inviare la convocazione per via elettronica con formalità molto semplici.

Per farlo, è sufficiente che diate il vostro consenso a ricevere tale avviso via Internet.

In un solo clic, potete contribuire a ridurre notevolmente quest'importo.

Per ricevere l'avviso di convocazione per via elettronica e non più per posta, iscrivetevi sin da oggi su <http://vote2013.michelin.com>

**Come ringraziamento, Michelin vi offrirà la Guida Verde che preferite alla fine dell'Assemblea generale.**

Infine, è bene ricordare che la convocazione elettronica permetterà anche, e soltanto se lo desiderate, di votare a distanza via Internet.



## LETTERA AGLI AZIONISTI: SFOGLIATELA SU INTERNET!

Siete già in molti ad avere scelto di ricevere la versione elettronica della lettera. Tuttavia, continuiamo a stampare e a spedire per posta 360 000 lettere all'anno.

Così, per migliorare il servizio, abbiamo creato un sistema di allerta per e-mail, per informarvi ogni volta che viene pubblicata una nuova lettera.

Cliccando sul link che riceverete, potrete consultare la Lettera agli Azionisti on-line, in versione sfogliabile, e in tal modo contribuire a ridurre le sue versioni cartacee.

Per utilizzare questo nuovo servizio e ricevere la notifica per e-mail, registratevi nel nostro sito Internet: [www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires), sezione "Restez informé".

Se tuttavia desiderate continuare a ricevere la versione cartacea della lettera, vi preghiamo di confermare questa scelta telefonando al nostro Servizio Relazioni con gli Azionisti, al numero verde gratuito: **0 800 000 222** (valido in Francia. Si veda la fine del documento per gli altri recapiti).



## LIBRETTO DELL'AZIONISTA: CONSULTATE LA VERSIONE INTERATTIVA SU INTERNET

La prossima edizione del Libretto dell'Azionista sarà disponibile in versione interattiva sul nostro sito Internet.

Questa versione sarà ancora più orientata alle esigenze del singolo azionista di Michelin, e, soprattutto, sarà aggiornata costantemente, ogni volta che vi sarà un cambiamento delle norme giuridiche, fiscali o patrimoniali relative al possesso di azioni.

Per essere informati sulla pubblicazione del Libretto e sui suoi aggiornamenti, registratevi, sin d'ora, al nostro sito Internet: [www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires), alla sezione "Restez informé".

Potrete continuare a ricevere la versione cartacea del Libretto dell'Azionista compilando il solito modulo inserito nell'avviso di convocazione dell'Assemblea generale.

Infine, come in passato, troverete tutte le informazioni relative alla strategia dell'Azienda, alle sue performance economiche e ambientali e ai suoi risultati nel nostro Rapporto di attività e di sviluppo sostenibile.

Se ne parla



SALONE

## Michelin espone a Parigi

Nonostante la crisi che colpisce l'automobile in Europa, il Salone dell'Auto di Parigi rimane il primo salone mondiale del settore. Per Michelin è stata l'occasione per presentare le sue novità, a partire dagli pneumatici MICHELIN Energy™ Saver+ e Agilis+ (vedi a fianco) e MICHELIN Energy™ E-V, progettato appositamente per i veicoli elettrici.

Quest'anno è stato caratterizzato soprattutto dal lancio della strategia MICHELIN Total Performance, che consiste nel progettare pneumatici che, grazie a tecnologie di punta, non impongono sacrifici ai loro utilizzatori. È anche un modo per andare oltre le sole tre prestazioni

coperte dal nuovo regolamento europeo sull'etichettatura.

La sicurezza sulle strade è una delle prestazioni chiave degli pneumatici MICHELIN, e passa anche per la formazione e la sensibilizzazione degli automobilisti ai pericoli che incontrano.

Michelin ha scelto di sostenere la FIA (Federazione Internazionale dell'Automobile) nella creazione di un programma internazionale di comunicazione intorno a 10 regole d'oro per una strada più sicura. La campagna è stata presentata allo stand di Michelin insieme a Jean Todt, presidente della FIA.

STRATEGIA



# MICHELIN

## Total Performance

### Sempre più prestazioni insieme

**"Michelin non vende gomme, bensì prestazioni".** Questa formula riflette l'impegno di Michelin che sviluppa e produce pneumatici in grado di fornire contemporaneamente prestazioni diverse. Quest'impegno è alla base della fama del Marchio.

Lo pneumatico svolge numerosi ruoli importanti: sostenere il carico, trasmettere i movimenti e guidare il veicolo. Per questo Michelin punta ad ottenere sistematicamente le migliori prestazioni per ciascun criterio senza trascurarne nessuno. Aderenza, sicurezza, longevità, riduzione dei consumi.

**"MICHELIN Total Performance"** deve dunque essere considerata la caratteristica degli pneumatici MICHELIN, il frutto della strategia del Gruppo e il filo conduttore dei suoi lavori di Ricerca e Sviluppo. È soprattutto una vera garanzia di qualità per i suoi clienti.

LANCIO

## Due nuovi pneumatici in Europa

I nuovi pneumatici MICHELIN Energy™ Saver+ per automobili e MICHELIN Agilis+ per veicoli commerciali leggeri fanno il loro debutto sui mercati europei. Queste due nuove gamme offrono ai loro utilizzatori la migliore associazione tra sicurezza, longevità e risparmio di carburante. Prestazioni che ogni europeo può leggere sull'etichetta che accompagna gli pneumatici dal 1° novembre 2012.



STABILIMENTO

## Inaugurazione di Pau-Brasil



È in atto la concretizzazione degli importanti progetti di investimento realizzati dal Gruppo. Così, dopo il primo pneumatico fabbricato a Pau-Brasil (Brasile) la scorsa primavera, questo nuovo stabilimento è ormai pronto per la produzione. È stato inaugurato da Jean-Dominique Senard, Presidente del gruppo Michelin, e dal governatore dello Stato di Rio de Janeiro. Più di 500 persone hanno partecipato a quest'avventura, 300 dipendenti hanno ricevuto una formazione in Canada, negli Stati Uniti, in Europa e in Brasile. È prevista una produzione di 5 milioni di pneumatici.



**OLIMPIADI**

## Pneumatici "comunicanti"

Michelin ha partecipato a modo suo alle ultime Olimpiadi, equipaggiando con pneumatici comunicanti gli autobus londinesi che trasportavano gli atleti e il pubblico. Sono pneumatici dotati di chip e di sensori. Le informazioni sulla pressione e la temperatura permettono una buona tracciabilità della storia dello pneumatico, la sicurezza dell'autobus e una corretta gestione della flotta.



**RALLY**



## Un nuovo titolo per MICHELIN

Alla fine del Rally di Francia Alsazia 2012, Sébastien Loeb è diventato campione del mondo piloti per la nona stagione consecutiva insieme alla squadra CITROEN Racing. Con questa vittoria, Michelin conquista il suo 20° titolo "Piloti" e il 22° titolo "Costruttori" dall'istituzione del Campionato nel 1973.

**SICUREZZA STRADALE**

## Un impegno esemplare

Nel consegnare a Michelin il "Prince Michael International Road Safety Award" (Premio internazionale per la sicurezza stradale), il principe Michael di Kent ha definito "esemplare" l'impegno globale del Gruppo per la sicurezza stradale.

*"Michelin è un leader globale per le sue innovazioni nel settore della sicurezza stradale, non solo grazie allo sviluppo del prodotto, ma anche nel campo dell'impegno per i suoi dipendenti".*

**ELETTRICO**

## Michelin lancia una bicicletta a pedalata assistita

Michelin Lifestyle, in collaborazione con IMPEX, ha appena presentato una bicicletta elettrica. Pieghevole, compatta e leggera (per questa categoria di veicoli: 17,6 kg), ha un'autonomia media di 45 km per un tempo di carica di 4h30. Si può guidare nella maniera classica come qualsiasi bici, cioè senza l'ausilio delle batterie, oppure con il motore elettrico.

Dal telaio in lega di alluminio allo pneumatico dotato di una protezione antiforatura, passando per la camera d'aria di forma "quadrata" che annulla gli effetti di una foratura o al sistema di marce integrate nel mozzo della ruota che impediscono il deragliamento, tutto contribuisce ad offrire la massima sicurezza.



Più vicini a voi

## Michelin va incontro ai singoli azionisti

Da molti anni, il gruppo Michelin va incontro ai singoli azionisti in occasione di riunioni informative organizzate in tutta la Francia.

**Le riunioni regionali:** Queste riunioni, organizzate all'insegna della prossimità, rappresentano momenti privilegiati per parlare con voi e conoscervi meglio.

Sono un'occasione per presentare l'Azienda, le sue attività, i suoi risultati, per spiegarvi più in dettaglio la sua strategia e rispondere alle vostre domande sul Gruppo.

Il nostro obiettivo è diversificare i luoghi di incontro da un anno all'altro, in modo da coprire tutto il territorio francese.

Nel 2012, siamo stati a Biarritz, Colmar, Grenoble, Lione, Montpellier e Rouen.

Nel 2013 vi diamo appuntamento ad Amiens, Bordeaux, Caen, Cannes, Pau e Strasburgo.

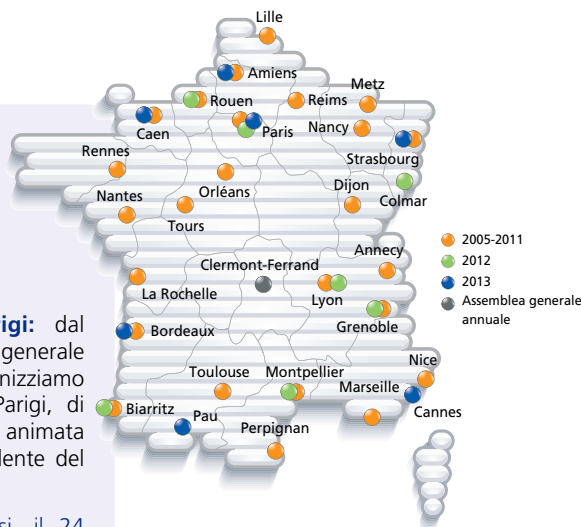
**La riunione annuale di Parigi:** dal momento che la nostra Assemblea generale si tiene a Clermont-Ferrand, organizziamo anche una riunione annuale a Parigi, di solito in autunno. Quest'anno sarà animata da Jean-Dominique Senard, Presidente del gruppo Michelin.

Si terrà al Palazzo dei Congressi, il 24 novembre, nell'ambito del salone ACTIONARIA.

### NOVITÀ:

**Desiderate partecipare a una riunione degli Azionisti Michelin che si tiene in una città francese?**

Iscrivetevi sul nostro sito Internet: [www.michelin.com/actionnaires](http://www.michelin.com/actionnaires), sezione "Réunion d'actionnaires".



## Agenda

### I nostri appuntamenti finanziari

- ▶ **12 febbraio 2013**  
Risultati annuali 2012
- ▶ **22 aprile 2013**  
Informazioni finanziarie trimestrali
- ▶ **17 maggio 2013**  
Assemblea generale degli azionisti

### I nostri incontri con gli azionisti

- 26 marzo 2013:** Cannes
- 23 aprile 2013:** Bordeaux
- 13 giugno 2013:** Amiens
- 24 settembre 2013:** Caen
- 26 novembre 2013:** Strasburgo
- 3 dicembre 2013:** Pau

## Appuntamento al Salone ACTIONARIA il 23 e 24 novembre 2012 al Palazzo dei Congressi di Parigi



Da molti anni, Michelin partecipa al Salone ACTIONARIA, un appuntamento privilegiato per parlare con voi. Le equipe delle Relazioni con gli Azionisti, i membri del Comitato Consultivo degli Azionisti e del Servizio Consumatori Michelin saranno a vostra completa disposizione per informarvi e rispondere a tutte le vostre domande.

## Scheda d'identità dell'azione

Cifre al 30 settembre 2012

**Codice ISIN:** FR0000121261

**Numero di azioni:** 181 997 897

**Valore di chiusura:** 60,96 €

**Variatione dal 01/01/12:** 33,45 %

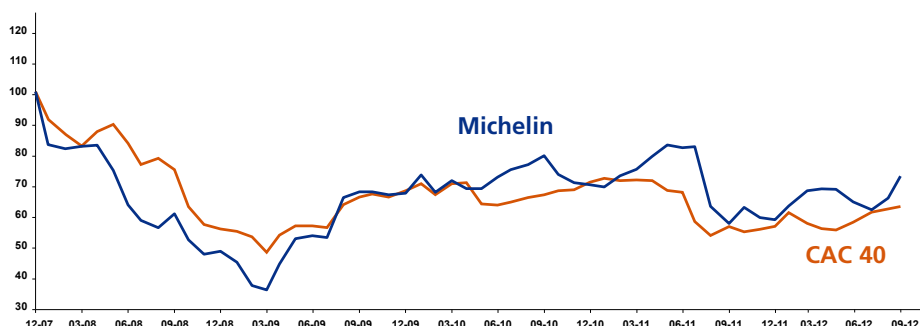
**Capitalizzazione di borsa:** 11 Md €

### Ripartizione del capitale al 30/09/12:

- ▶ Personale **1,7 %**
- ▶ Singoli azionisti **11,7 %**
- ▶ Investitori istituzionali Residenti **26,5 %**
- ▶ Investitori istituzionali Non Residenti **60,1 %**

## EVOLUZIONE DEL CORSO DELL'AZIONE

(base 100 : 31 dicembre 2007)



## Un'equipe al vostro servizio

Servizio Relazioni con i singoli Azionisti

**N° 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)