



# Horyzonty

Numer 07  
LISTOPAD 2012

BIULETYN AKCJONARIUSZY MICHELIN

## RAPORT SPECJALNY

### Bądź na bieżąco

Strony 4-5



#### WSTĘP



Drogi Akcjonariuszu,

Michelin pewnie kontynuuje rozpoczętą w roku 2011 Nową Fazę Dynamicznego Rozwoju.

Grupa będzie utrzymywać pozycję lidera na rynku mobilności, co do którego wszyscy są zgodni, że będzie silnie rósł jeszcze przez co najmniej dziesięć lat w środowisku kształtowanym w coraz większej mierze przez coraz bardziej rygorystyczne wymogi ekologiczne i społeczne. Teraz, gdy jesteśmy zaangażowani we wdrażanie naszej strategii, pragnąłbym skorzystać z tej możliwości i przypomnieć, czym są nasze główne motory napędowe.

**Po pierwsze innowacyjność, która była i jest głównym motorem naszego rozwoju**, od momentu powstania Firmy. Musimy mieć pewność, że dysponujemy wszelkimi zasobami, których potrzebujemy, aby utrzymać pozycję lidera w wysoce konkurencyjnym środowisku. Dzięki wzmocnieniu procedur zarządzania w Grupie nasze programy badawcze są bardziej otwarte na świat zewnętrzny i nowe technologie.

Innowacyjność musi również być kluczową kwestią dla wszystkich naszych pracowników, zwłaszcza zespołów działów badań i marketingu, których ścisła współpraca pozwoli nam szybciej wprowadzać nowe produkty i usługi na rynek.

**Nasz rozwój jest również napędzany pozycjonowaniem premium opierającym się na jakości marki MICHELIN oraz naszym coraz większym wkładem w zrównoważony rozwój.**

Dlatego właśnie nasz program inwestycyjny, nie mający precedensu w historii Firmy, skupia się na realizacji projektów innowacyjnych i podnoszeniu zdolności produkcyjnych umożliwiających przyszły wzrost.

Przy wsparciu swoich zespołów Michelin mocno angażuje się w poprawę mobilności ludzi i towarów, co zawsze było misją marki Michelin.

Pragnę Ci podziękować za pokładane w nas zaufanie i okazywaną lojalność.

**Jean-Dominique Senard**  
Dyrektor Zarządzający Grupy Michelin



**MICHELIN**

Lepsza droga do postępu



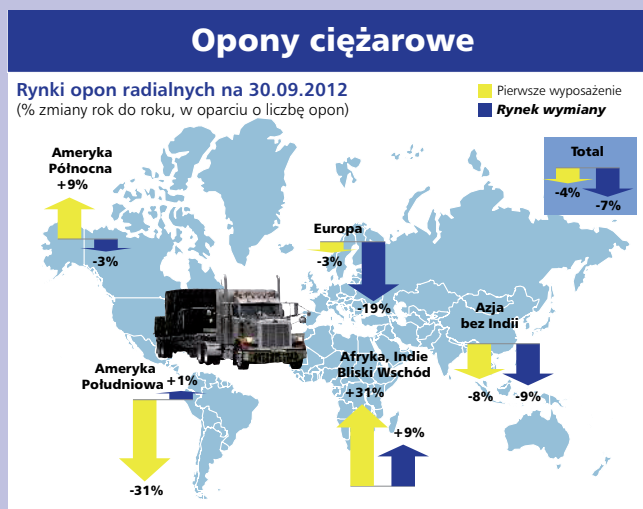
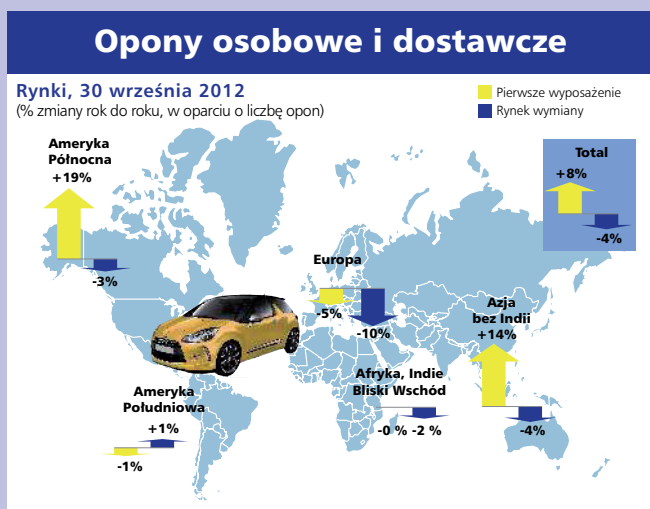
**Marc Henry,**  
Dyrektor Finansowy Grupy Michelin

## Informacje o wynikach finansowych Grupy Michelin na dzień 30 września 2012 r.

“ Michelin ogłasza sprzedaż netto w wysokości 16 142 mln €, odnotowując wzrost o 6% w stosunku do pierwszych dziewięciu miesięcy roku 2011.”

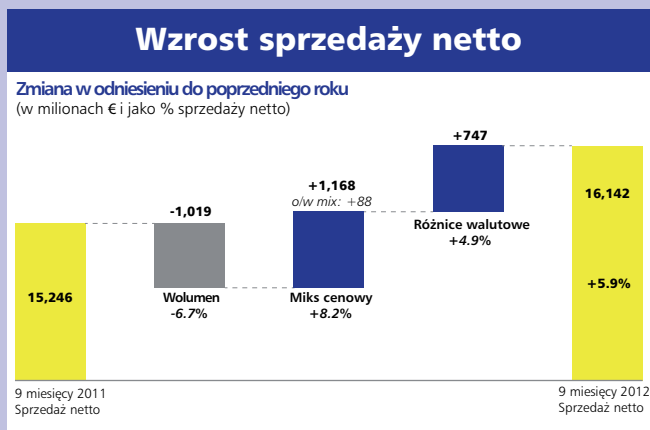
### Podsumowanie rynku:

Słaby popyt na dojrzałych rynkach przy niekorzystnych warunkach gospodarczych, zwłaszcza w Europie.



### Sprzedaż netto Grupy Michelin

- Nadal pozytywny efekt cen i miks (+8,2%), które dodały łącznie 8,2% do odnotowanej sprzedaży netto. Efekt ceny (1080 mln €) odzwierciedlał efektywne zarządzanie marżą jednostkową brutto oparte na zdyscyplinowanej polityce cenowej i kosztowej.
- Spadek wielkości sprzedaży o 6,7% przy słabym popycie.
- Wpływ kursów wymiany walut na dodatnim poziomie 4,9% był przede wszystkim spowodowany wzrostem wartości dolara amerykańskiego w stosunku do euro.



### Sprzedaż netto wg segmentów

Zmiana w odniesieniu do poprzedniego roku  
(w milionach € i jako % sprzedaży netto)

Segment	Wzrost / Spadek (mln €)	Wzrost / Spadek (%)
Opony osobowe i dostawcze	8,298	+4.8%
Opony ciężarowe	5,044	+1.0%
Opony specjalistyczne	2,800	+19.9%

### Podsumowanie całego roku 2012:

Michelin potwierdza realizację wytycznych na cały rok 2012, z wyraźnym wzrostem zysku operacyjnego przed uwzględnieniem pozycji jednorazowych, spadkiem wolumenu sprzedaży o 5% w ujęciu całorocznym oraz korzystnym wpływem cen surowców na poziomie 200-300 mln € w drugiej połowie roku.

Po uwzględnieniu ok. 2 mld € całorocznych nakładów inwestycyjnych, ale przed uwzględnieniem zysków ze sprzedaży nieruchomości w Paryżu, celem Grupy jest wygenerowanie €400-500 mln € wolnych środków pieniężnych.



## STRATEGIA DYSTRYBUCJI

# Zrównoważony rozwój naszego dostępu do rynku

**Nasze franczyzowe sieci dystrybucji – Euromaster w Europie i TYREPLUS pozostałych regionach świata – cechuje nieprzerwany i coraz szybszy wzrost. Cel: w sposób zrównoważony wzmacniać dostęp do rynku wspierając w ten sposób wzrost Grupy.**

„W więcej niż 98 proc. przypadków, partner handlowy jest w bezpośrednim kontakcie z użytkownikiem końcowym i może go nakierować na daną markę lub produkt”. Utworzenie stanowiska Kierownika ds. Rozwoju Dystrybucji w 2007 roku z inicjatywy Departamentu Wydajności Handlowej Grupy potwierdza znaczenie, jakie Michelin przypisuje dystrybucji.

### Euromaster w Europie...

Dystrybucja była zawsze priorytetem dla Grupy. W latach 80. poprzez podległą spółkę Euromaster Michelin stworzył w Europie własną sieć dystrybucji. „*Naszym celem było znaleźć dla Grupy specjalistów od opon, którzy potrafiliby promować nasze produkty wśród klientów i oferować związane z nimi usługi, takie jak montaż czy regulacja geometrii pojazdu wyjaśnia Éric de Cromières, dyrektor Departamentu Wydajności Handlowej Grupy oraz członek Komitetu Wykonawczego Grupy. „Sieć także umożliwiła nam w sposób bardziej efektywny zintegrować zasady dystrybucji i grupy zawodowe w obrębie Grupy.”*

Strategia dystrybucji będzie odgrywać aktywną rolę, pomagając Michelin w osiągnięciu ambitnych celów określonych w ramach nowego etapu dynamicznego rozwoju, będącego wielkim wyzwaniem dla Grupy. *Musimy wzmacniać i zabezpieczać nasz dostęp do rynku, aby wspierać rozwój Grupy – powiedział Philippe Ponsignon, szef Procesu „Go to Market” Grupy, po części opartego na dystrybucji. „Musimy opracować i wdrażać strategię dystrybucji zbudowanej na trwałym partnerstwie z najlepszymi spośród dostępnych*

*dilerów, aby zabezpieczyć długoterminowy dostęp do rynku. W połączeniu z budową nowych fabryk, pozwoli nam to zrealizować nasze cele dotyczące wzrostu.*

### ...i TYREPLUS w pozostałej części świata

Jedno z głównych działań strategii polega na rozwoju sieci franczyzowej pod szyldem Euromaster w Europie i TYREPLUS w pozostałej części świata.

System franczyzowy opiera się na prostej zasadzie. Franczyzodawca, Euromaster lub TYREPLUS, zapewnia rozpoznawalną markę, udostępnia rozplanowanie powierzchni punktu powstałą w oparciu o sprawdzone metody pracy oraz świadczy wsparcie operacyjne w postaci logistyki, IT, szkoleń i materiałów promocyjnych otrzymanych od konsultantów franczyzowych. W zamian za to franczyzobiorca, wybierany według kryteriów Michelin, uiszcza opłaty franczyzowe. „*To duża innowacja. Po raz pierwszy w historii branży oponiarskiej, producent przekazuje w ramach franczyzy niezależnym dystrybutorom swoją wiedzę w zakresie zarządzania handlem detalicznym*” – mówi **Philippe Ponsignon**.

Strategia w odniesieniu do tych punktów sprzedaży polega na wdrażaniu ustandaryzowanych metod operacyjnych i budowie właściwych struktur organizacyjnych. Punkt sprzedaży i warsztat muszą pracować zgodnie z rygorystycznymi standardami. Franczyzodawca także zachęca franczyzobiorcę do oferowania innowacyjnych usług, takich jak na przykład przechowalnia opon, w której klienci mogą w zależności od sezonu przechować swoje opony zimowe bądź letnie.

## KILKA GŁÓWNYCH LICZB

**98%** opon do samochodów osobowych sprzedaje się przez partnerów handlowych.

**Marka MICHELIN jest dostępna w:**

**96%** punktów sprzedaży opon we Francji.

**47%** punktów w USA.

**36%** punktów w Chinach.

**Liczba punktów sprzedaży:**

**1200** punktów sprzedaży TYREPLUS na świecie. Nr 1 w Chinach.

**1900** punktów sprzedaży Euromaster w 15 krajach europejskich, z czego 400 to punkty franczyzowe.



Wnętrze punktu sprzedaży TYREPLUS w Chinach.

# BĄDŹMY W KONTAKCIE... Online

## KONTEKST I WYZWANIA

Jak Państwo zapewne wiecie, wszystkie akcje emitowane przez Compagnie Générale des Etablissements Michelin podlegają imiennej rejestracji.

Oznacza to, że w czasie rzeczywistym poznajemy imiona i nazwiska oraz adresy wszystkich akcjonariuszy. Dzięki temu, niezależnie od liczby posiadanych akcji, możemy przesyłać Wam bezpośrednio wszelkie informacje prawne oraz inne dokumenty dla akcjonariuszy.

Obecnie niemal wszystkie informacje w formie drukowanej wysyłamy do Was pocztą. I tak na przykład, zgodnie z prawem, wysyłamy Zawiadomienie o Dorocznym Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy do 200 tys. osób we Francji i za granicą.

Ponadto co roku publikujemy i rozsyłamy ponad 360 tys. egzemplarzy Listu do Akcjonariuszy, 5 tys. Przewodników Akcjonariusza i ok. 10 tys. Rocznych Raportów o Zrównoważonym Rozwoju lub dokumentów rejestracyjnych.

**Wiąże się z tym konieczność zużycia kilku ton papieru i wydatek rzędu kilkuset tysięcy euro na druk.**



**Jacques ENGASSER**  
Kierownik ds. Relacji z Akcjonariuszami

“ Razem możemy bardziej racjonalnie zarządzać tymi dokumentami ”

## WYBIERZ E-POWIADOMIENIE O ZGROMADZENIU AKCJONARIUSZY

Wysyłka pocztą sześćdziesięciostronicowego powiadomienia o Walnym Zgromadzeniu do akcjonariuszy, do czego jesteśmy zobowiązani prawem, to koszt sięgający niemal 1 mln €. Zgodnie z najnowszymi przepisami i w oparciu o bardzo prostą procedurę możemy teraz dostarczać e-powiadomienia drogą elektroniczną. Wszystko, czego potrzebujemy to Państwa zgoda na otrzymywanie dokumentu drogą elektroniczną.

Wystarczy jedno kliknięcie, aby przyczynić się do znacznego obniżenia wydatków na papier i wysyłkę.

Aby otrzymywać e-powiadomienie w wersji elektronicznej, prosimy już dziś o zarejestrowanie się na stronie <http://vote2013.michelin.com>

**W ramach podziękowania, po zakończeniu Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy Michelin otrzymacie Państwo wybrany przez siebie egzemplarz „Zielonego Przewodnika Michelin”.**

Informujemy, że zarejestrowanie się do otrzymywania e-powiadomienia upoważni Was również do e-głosowania przez Internet.



## LIST DO AKCJONARIUSZY ONLINE

Mimo iż część osób już wybrała opcję otrzymywania Listu do Akcjonariuszy przez Internet, to nadal rozsyłałyśmy rocznie ok. 360 tys. egzemplarzy publikacji w postaci drukowanej.

W związku z tym, aby zapewnić bardziej efektywną obsługę akcjonariuszy, stworzyliśmy system powiadomień przy publikacji nowego Listu.

Klikając na otrzymany od nas link, będziecie Państwo mogli czytać i łatwo przeglądać zawartość Listu do Akcjonariuszy w wersji elektronicznej, dzięki czemu pomożecie nam zmniejszyć liczbę drukowanych Listów.

Aby skorzystać z nowej usługi i otrzymywać powiadomienia email, prosimy o zarejestrowanie się na naszej stronie internetowej – [www.michelin.com/shareholder-section](http://www.michelin.com/shareholder-section) w dziale „Stay informed”.

Jeśli jednak chcecie Państwo w dalszym ciągu otrzymywać List w wersji papierowej, prosimy o potwierdzenie wyboru poprzez skontaktowanie się telefonicznie z Działem Relacji z Akcjonariuszami pod bezpłatnym numerem (we Francji): **0 800 000 222**.



## ZAPOZNAJ SIĘ Z INTERAKTYWNĄ WERSJĄ PRZEWODNIKA AKCJONARIUSZA ONLINE

Kolejna edycja Przewodnika Akcjonariusza w wersji interaktywnej będzie dostępna na naszej stronie internetowej. Wersja interaktywna będzie się w większym stopniu skupiać na potrzebach indywidualnego akcjonariusza, a przede wszystkim będzie na bieżąco aktualizowana w momencie wprowadzenia zmian w przepisach, prawie podatkowym i zasadach dziedziczenia akcji.

Aby otrzymywać informacje o publikacji i aktualizacjach, prosimy o zarejestrowanie się na naszej stronie internetowej [www.michelin.com/shareholder-section](http://www.michelin.com/shareholder-section) w dziale „Stay informed”.

Aby nadal otrzymywać Przewodnik Akcjonariusza w wersji papierowej, prosimy o wypełnienie standardowego formularza dołączonego do Zawiadomienia o Zwołaniu Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy.

Tak jak dotychczas, w Przewodniku Akcjonariusza znajdziecie Państwo wszelkie informacje o strategii Grupy Michelin, naszej działalności i ochronie środowiska oraz wyniki finansowe publikowane w Raporcie o Rocznym i Zrównoważonym Rozwoju.

O tym się mówi



TARGI MOTORYZACYJNE

## Michelin na targach motoryzacyjnych **Paris Motor Show**

Pomimo kryzysu, który dotknął europejski przemysł motoryzacyjny salon samochodowy Paris Motor Show pozostaje najlepszą tego typu imprezą na świecie. Dla Michelin impreza była znakomitą okazją do zaprezentowania nowych produktów, takich jak opony MICHELIN Energy™ Saver+ i Agilis+ (patrz obok) oraz MICHELIN Energy™ E-V opracowaną specjalnie dla pojazdów z napędem elektrycznym.

Dla Michelin tegoroczne targi były przede wszystkim podporządkowane premierze strategii MICHELIN Total Performance, opierającej się na umiejętności Grupy konstruowania zaawansowanych technologicznie opon, których osiągi nie wymagają kompromisów ze strony użytkowników. Strategia wykracza poza trzy kryteria

osiągów znajdujących się na etykietach wprowadzonych nowym rozporządzeniem europejskim.

Mimo iż bezpieczeństwo jest jedną z kluczowych cech opon MICHELIN, bezpieczna jazda wymaga także odpowiedniego szkolenia kierowców i podnoszenia ich świadomości w zakresie niebezpieczeństw na drodze. Michelin wspiera Międzynarodową Federację Samochodową (FIA) w realizacji międzynarodowej kampanii komunikacyjnej promującej Złote Zasady zachowania bezpieczeństwa na drodze. Kampania rozpoczęła się na stoisku Michelin podczas gali inauguracyjnej, w której uczestniczył prezes FIA Jean Todt.

STRATEGIA



### Zwiększona wydajność we wszystkich dziedzinach

„Michelin sprzedaje osiągi, nie gumę”. Ten slogan w pełni odzwierciedla zaangażowanie Michelin w rozwój i produkcję opon zapewniających najwyższe osiągi w kilku obszarach. I rzeczywiście, Marka zbudowała swoją reputację na tym zobowiązaniu.

Opony odgrywają ważną rolę. Utrzymują ciężar pojazdu, przenoszą siłę hamowania i napędu na podłoże i zapewniają właściwe panowanie nad pojazdem. Aby opona mogła spełniać tę rolę, Michelin systematycznie sięga po najlepsze możliwe wyniki w każdym obszarze osiągnięć: przyczepności, bezpieczeństwie, trwałości i oszczędności paliwa. Dlatego strategia MICHELIN Total Performance tak efektywnie wyraża wspólną cechę wszystkich opon MICHELIN, odzwierciedla sukces strategii Grupy i przyświeca jej badaniom i rozwojowi. Przede wszystkim jednak MICHELIN Total Performance ucieleśnia zaangażowanie w dostarczanie jakości swoim klientom.

PREMIERY

### Dwie nowe opony dla Europy

Na europejskie rynki trafiają właśnie nowe opony MICHELIN ENERGY™ Saver+ do samochodów osobowych i MICHELIN Agilis+ do pojazdów dostawczych. Dwie nowe linie opon zapewniają optymalne połączenie bezpieczeństwa, trwałości i oszczędności paliwa. Europejscy użytkownicy opon mogą sprawdzić ich osiągi na etykietach wprowadzonych 1 listopada 2012.



ZAKŁADY

### Inauguracja Pau-Brasil



Realizacja kilku dużych projektów Grupy dobiega końca. Wiosną linię produkcyjną brazylijskiej fabryki Pau Brasil opuściła pierwsza opona, a zaledwie kilka dni temu dokonano uroczystego otwarcia fabryki w obecności Dyrektora Zarządzającego Grupy Michelin Jean-Dominique Senarda i gubernatora stanu Rio de Janeiro. Fabryka jest gotowa do pełnowymiarowej produkcji. W uroczystości wzięło udział 500 pracowników fabryki, z których 300 odbyło szkolenia w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych, Europie i Brazylii. W dłuższej perspektywie zakład będzie produkował 15 mln opon rocznie.

## „Komunikujące się” opony

Uczestnictwo Michelin w tegorocznych igrzyskach olimpijskich w Londynie polegało na wyposażeniu autobusów przewożących sportowców i widzów w komunikujące się opony. Opony z chipami i czujnikami przekazują dane o ciśnieniu i temperaturze, co umożliwia monitorowanie tych danych, zapewnia bezpieczeństwo autobusów i pozwala na efektywne zarządzanie flotą pojazdów.



### RAJDY SAMOCHODOWE



## Nowy tytuł mistrzowski MICHELIN

Sébastien Loeb wraz z zespołem CITROËN Racing Team zdobył w Rajdzie Alzacji Francuskiej w 2012 swój dziewiąty z rzędu tytuł mistrza świata w kategorii Kierowców. Dla Michelin, od pierwszych mistrzostw zorganizowanych w 1973 r., jest to już dwudziesty tytuł mistrzowski w tej kategorii.

### POJAZDY ELEKTRYCZNE

## Michelin przedstawia rower ze wspomaganie elektrycznym

Michelin Lifestyle przy współpracy z firmą IMPEX zademonstrował rower ze wspomaganie elektrycznym. Rower jest składany, kompaktowy i jak na swoją kategorię ma niską wagę 17,6 kg. Naładowany akumulator pozwala na przejechanie ok. 45 km. Ładowanie akumulatora trwa cztery i pół godziny. Pojazdem można jeździć jak zwykłym rowerem (z wyłączonym akumulatorem) lub skorzystać z wbudowanego silniczka. Nowy e-rower zapewnia maksymalne bezpieczeństwo dzięki ramie ze stopu aluminium, oponom odpornym na przebicia, dętkom o bardziej kwadratowym profilu, które uszczelniają miejsce przebicia. Aby zapobiec ześlizgiwaniu się biegów e-rower posiada przekładnię wbudowaną w piastę.



### BEZPIECZEŃSTWO DROGOWE

## Wzorowe zaangażowanie

Michelin otrzymał nagrodę Prince Michael International Road Safety Awards w uznaniu za „wzorowe” zaangażowanie w bezpieczeństwo drogowe. Podczas wręczenia nagrody książę Michał z Kentu podkreślił, że „Michelin jest światowym liderem w dziedzinie innowacyjności bezpieczeństwa ruchu drogowego, nie tylko poprzez rozwój swoich produktów, ale również w dziedzinie opieki nad swoimi pracownikami”.

## Docierając do akcjonariuszy indywidualnych

Przez ostatnie kilka lat, organizując spotkania informacyjne w większych miastach we Francji, Michelin aktywnie dociera do indywidualnych akcjonariuszy.

**Spotkania poza Paryżem:** organizowane imprezy, lokalnie stanowią nieocenioną okazję do przedyskutowania i objaśnienia akcjonariuszom ważnych kwestii.

Podczas spotkań mamy możliwość zaprezentowania Firmy, przybliżenia jej działalności i wyników, szczegółowego objaśnienia naszej strategii i odpowiedzi na pytania uczestników.

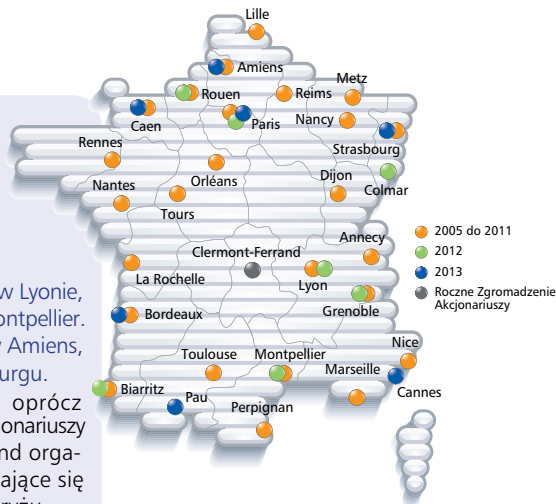
Dokładamy wszelkich starań, aby z roku na rok spotykać się w innym miejscu, aby dotrzeć do jak największej liczby osób w całym kraju.

W 2012 r. nasze spotkania odbyły się w Lyonie, Colmar, Biarritz, Grenoble, Rouen i Montpellier. Spotkania w roku 2013 odbędą się w Amiens, Bordeaux, Caen, Cannes, Pau i Strasburgu.

**Coroczne spotkanie w Paryżu:** oprócz Roczno Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy odbywającego się w Clermont-Ferrand organizujemy również coroczne, odbywające się tradycyjnie jesienią, spotkanie w Paryżu.

W tym roku spotkanie odbędzie się z udziałem Jean-Dominique Senarda, Dyrektora Zarządzającego Grupy Michelin. Na miejsce spotkania wybraliśmy Palais des Congrès, a odbędzie się ono 24 listopada podczas targów inwestorów Salon Actionaria.

**Nowy serwis: Czy chcecie Państwo wziąć udział w spotkaniu Michelin z akcjonariuszami odbywającym się we francuskim mieście? Zaloguj się na naszej stronie [www.michelin.com/shareholder-section](http://www.michelin.com/shareholder-section) w dziale „shareholder-meetings”.**



### Agenda 2013

#### Wydarzenia dla inwestorów

- ▶ **10 lutego 2013 r.:** Wyniki Grupy Michelin za rok 2012
- ▶ **22 kwietnia 2013 r.:** Informacje o sprzedaży netto w I kwartale 2013
- ▶ **17 maja 2013 r.:** Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy

#### Spotkania Akcjonariuszy

- 26 marca 2013:** Cannes
- 23 kwietnia 2013:** Bordeaux
- 13 czerwca 2013:** Amiens
- 24 września 2013:** Caen
- 26 listopada 2013:** Strasburg
- 3 grudnia 2013:** Pau

## Targi Salon Actionaria w Palais des Congrès w Paryżu



Przez ostatnich kilka lat Michelin uczestniczył w targach inwestorów Salon Actionaria, które były świetną okazją do spotkania się z naszymi akcjonariuszami.

Członkowie zespołów Departament Obsługi Akcjonariuszy Indywidualnych i Konsumentów oraz członkowie Komitetu Konsultacyjnego Akcjonariuszy z przyjemnością udzielają Państwu wszelkich informacji i odpowiadają na Państwa pytania.

### Dane

Dane na dzień 30 września 2012 r.

**Kod ISIN:** FR000121261

**Ilość akcji:** 181 997 897

**Kurs zamknięcia:** 60.96 €

**Zmiana od 01.01.2012:** 33.45%

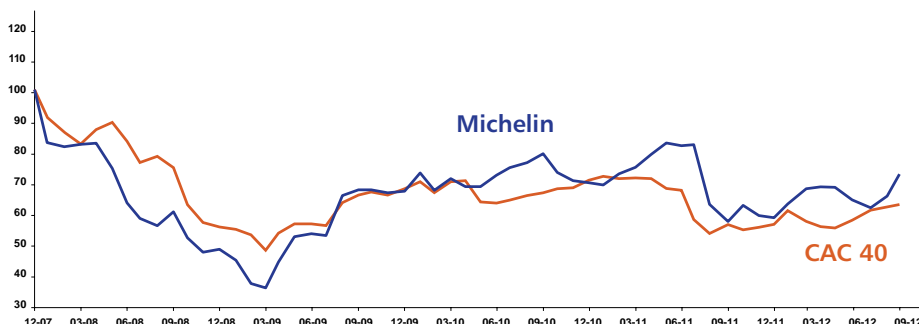
**Kapitalizacja giełdowa:** 11 mld €

### Struktura kapitału na 30 września 2012 r.

- ▶ Pracownicy Grupy: **1.7%**
- ▶ Akcjonariusze indywidualni: **11.7%**
- ▶ Rezydenci instytucjonalni: **26.5%**
- ▶ Nie rezydenci instytucjonalni: **60.1%**

### ZMIANA KURSU AKCJI

(Podstawa 100: 31 grudnia 2007)



### Zespół do Waszej dyspozycji

Department Obsługi Akcjonariuszy

**Bezpłatny numer (wyłącznie Francja):**

0 800 000 222

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

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

**Email:**

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

**Siedziba:**

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



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