



Horyzonty

Numer 06
MARZEC 2012

BIULETYN AKCJONARIUSZY MICHELIN

TEMAT NUMERU

Innowacyjność zaszczepiona w każdym segmencie Michelin

Strony 4-5



WSTĘP



Drogi Akcjonariuszu,

Sądzę, iż warto sobie jasno powiedzieć, że w roku 2011 nasza Firma odnotowała **solidne wyniki**, które w pełni potwierdziły słuszność dokonywanych decyzji strategicznych.

Środowisko biznesowe stało się w ubiegłym roku bardzo niestabilne, a z każdym miesiącem warunki rynkowe znacznie się różnicowały – od bardzo zdrowej sytuacji w pierwszej połowie roku po ostry spadek latem, który w szczególności dotknął dojrzałe rynki. Jednakże dzięki zdyscyplinowanemu zarządzaniu działalnością, Michelin zakończył rok z zaskakująco wysokimi zyskami. Dobre wyniki pozwoliły zbudować solidną strukturę finansową która ma o tyle duże znaczenie dla przyszłości Firmy, że musi zagwarantować jej niezależność i stanowić wsparcie dla ambitnego programu nakładów inwestycyjnych.

Co zaś tyczy się zarządzania Grupą Michelin, zgodnie z moim oświadczeniem, podczas Rocznej Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy, które odbędzie się 11 maja pragnąłbym, abyście zaaprobowali moje ustąpienie ze stanowiska Dyrektora Zarządzającego i Prezesa Zarządu Grupy Michelin. Jak Wam wiadomo, zgodnie z moją rekomendacją, w maju ubiegłego roku, na zwolnione przeze mnie stanowisko Generalnego Dyrektora Zarządzającego wybrany został Jean-Dominique Senard. Od momentu objęcia stanowiska Jean-Dominique Senard pracował u mego boku jako przyszły lider Grupy, zapewniając powodzenie sukcesji. Nadszedł czas, abym przekazał ster w jego ręce.

Nasza Firma jest w dobrej kondycji, czego dowodem są niedawno opublikowane wyniki finansowe Grupy. Firma jest gotowa, by stawić czoła licznym wyzwaniom, które z pewnością napotka na drodze w nowej fazie dynamicznego rozwoju.

Jestem pewien, iż Jean-Dominique będzie znakomitym Prezesem Zarządu, który będzie dalej z dumą uosabiał wartości i ambicje Michelin.

Dziękuję Wam za Wasze niesłabnące zaangażowanie i lojalność.

Michel Rollier
Dyrektor Zarządzający – Prezes Zarządu



Marc Henry,
Dyrektor Finansowy Grupy

2011: Rok w pełni potwierdzający słuszność wizji strategicznej Michelin



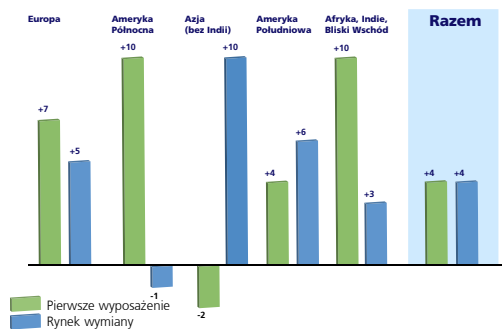
- Skonsolidowana sprzedaż netto sięgnęła 20 719 mln euro, co oznacza wzrost o 15,8% w stosunku do 2010 r. przy aktualnych kursach wymiany walut.
- Dzięki bardzo mocnej pierwszej połowie roku wolumen sprzedaży wzrósł o 6,7%.
- Wzrost cen surowców został skutecznie zrekompensowany.
- Dobry wynik zysku operacyjnego na poziomie 1 945 mln euro, czyli 9,4% sprzedaży netto i wzrost zysku netto o 39%.
- Utrzymanie wysokich marż w działalności specjalistycznej.

- Wolne środki pieniężne przy progu rentowości, przy szybszym wdrażaniu planu nakładów inwestycyjnych i pomimo wpływu podwyżek cen surowców na kapitał obrotowy.
- Solidne wyniki finansowe.
- Proponowana dywidenda za 2011 r. w wysokości 2,10 euro za akcję przedłożona do zatwierdzenia na Dorocznym Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy, które odbędzie się 11 maja 2012 r.

Najważniejsze zmiany na rynkach opon w 2011 r. w porównaniu do 2010 r.

Opony do samochodów osobowych i dostawczych

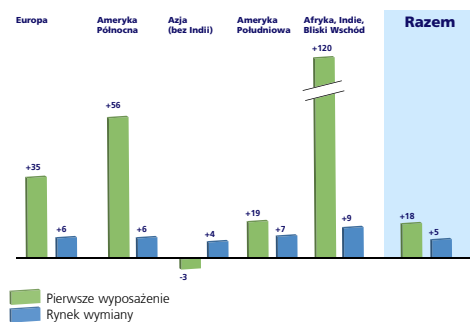
Rynek na dzień 31 grudnia 2011 r.
(% zmiany w porównaniu do ubiegłego roku, w liczbie opon)



Roczny wzrost spowolniony zgodnie z trendami długofalowymi w II poł. 2011

Opony ciężarowe

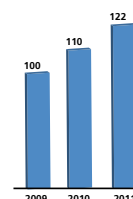
Rynek opon radialnych na dzień 31 grudnia 2011 r.
(% zmiany w porównaniu do ubiegłego roku, w liczbie opon)



Ożywiony popyt w segmencie oryginalnego wyposażenia, ostry spadek w II poł. roku na rynkach wymiany

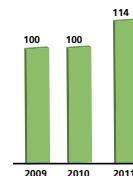
Rynek opon przemysłowych

(w tonach, podstawa 100 = 2009)



Rynek opon rolniczych (Europa, Ameryka Północna)

(w liczbie opon, podstawa 100 = 2009)



Utrzymanie wzrostu w segmencie opon specjalistycznych z dobrymi perspektywami

2012: Wyższy zysk operacyjny i dodatnie wolne środki pieniężne na coraz mocniej zróżnicowanych rynkach

Wdrażając swoją strategię, Michelin opiera się na unikatowej przewadze nad konkurencją w wielu obszarach, do których należą wiodące pozycje w segmencie premium i działalności specjalistycznej, a także zrównoważone działania globalne, które ulegną wzmożeniu w roku 2012 po części za sprawą otwarcia nowych fabryk w Brazylii i Chinach. W wyniku tego, Michelin potwierdza ambicje poprawy wzrostu o co najmniej

25%, wygenerowania dodatniej wartości wolnych środków pieniężnych w latach 2011–2015 i podniesienia docelowego zysku operacyjnego w 2015 r. do 2,5 mld euro.

Częścią tego procesu będzie przedstawiony przez Michelin nowy program podniesienia konkurencyjności produkcji i świadczonych usług o ok. 1 mld euro przez okres pięciu lat.

W 2012 r. celem Michelin będzie utrzymanie

stabilności wolumenu sprzedaży na rynkach o różnym tempie wzrostu w środowisku, które będzie sprzyjało nowym rynkom, ale ze słabszymi wynikami w Europie.

Przy wzroście zysku operacyjnego i nakładach inwestycyjnych w wysokości ok. 1,9 mld euro, wygenerowanie wolnych środków pieniężnych w 2012 r. powinno odbywać się zgodnie z założeniami Grupy na 2015 r.



Czy Michelin jest postrzegany jako atrakcyjny pracodawca?

► **François JOHNSTON, Kierownik ds. Rekrutacji we Francji:** „Michelin jest znany ze swoich wartości, zdolności do innowacyjności, możliwości rozwoju zawodowego oraz programów szkoleniowych i rozwoju pracowników. Jednakże kryzys dotykający branżę motoryzacyjną odbił się także na wizerunku Grupy. Aby poprawić wizerunek i wyrazić nasz jednolity przekaz, mamy zamiar podjąć wyzwanie, przeanalizować oczekiwania kandydatów na stanowiska w Michelin w dziesięciu najważniejszych krajach i odwołać się do programu „Wspólna Droga do Postępu”.

► **Maggie ZHENG (na zdjęciu), Serwis Personalny, Michelin Chiny:** „Za sprawą wartości korporacyjnych i praktyk integracji pracowników Michelin cieszy się dużym poważaniem. Dzięki polityce zarządzania rozwojem zawodowym cieszy się na rynku opinią bardzo dobrego pracodawcy”.



Zatrudnianie to wyzwanie

Michelin rozpoczął ogólnosięwiatowy program rekrutacji nowych pracowników, który ma zapewnić powodzenie planów Firmy związanych z przyszłym rozwojem. W procesie poławiania talentów w różnych zakątkach świata Grupa musi sprostać wyzwaniu zatrudniania najlepszych kandydatów.



WSPÓLNA DROGA DO POSTĘPU

Marka wzajemnego zaangażowania

Program „Wspólna Droga do Postępu” podkreśla kluczowe wartości współdzielone przez wszystkich pracowników Michelin i odzwierciedla zobowiązanie, jakie powzięła Grupa i jakich oczekuje od swoich pracowników. Mając na uwadze niniejsze zobowiązania, wszystkie kraje będą musiały dostosować „Wspólną Drogę do Postępu” do kulturowych i lokalnych warunków i propagować program zarówno wśród pracowników, jak i osób starających się o pracę w Firmie.

Komunikat Dyrektorów Zarządzających:

Szacunek dla pracowników jest jedną z podstawowych wartości Michelin. Oznacza to, że Wasz rozwój, spełnienie i zaangażowanie są ostoją powodzenia naszej misji i wyników Firmy.

Praca w Grupie Michelin jest osobistym wyborem, który motywuje i nadaje sens działaniu. Zakłada wzajemne zaangażowanie Firmy i pracowników, które rozpoczyna się w momencie zatrudnienia w Michelin i trwa przez cały okres kariery zawodowej w Firmie. Program „Wspólna Droga do Postępu” przypomina o naszych fundamentalnych wartościach i stanowi odzwierciedlenie zaangażowania, które podejmujemy i oczekujemy od naszych pracowników.

„Wspólna Droga do Postępu” jest siłą przyciągania i utrzymania talentów w każdym zakątku świata oraz możliwością przekazania naszej kultury, wiedzy i doświadczenia. To klucz do naszego sukcesu w przyszłości.



LUDZIE, jeden z kluczowych atutów firmy

Jean-Michel GUILLON

Dyrektor Serwisu Personalnego:

„Zatrudniamy ludzi bardziej ze względu na osobowość niż na odpowiednie doświadczenie.



Michelin oferuje liczne stanowiska w dziesiątkach specjalizacji, poczynając od sprzedaży, poprzez produkcję, zaopatrzenie, finanse, a na zasobach ludzkich kończąc. Od naszych pracowników oczekujemy także pewnej elastyczności intelektualnej, koniecznej w przechodzeniu od jednego stanowiska bądź kraju do innego, tak abyśmy mogli wspólnie podążać naprzód”.



MICHELIN GREEN X: DNI OTWARTE DLA STUDENTÓW

Cel: zatrudnienie 500 nowych pracowników rocznie

Co roku Michelin zaprasza około 400 osób na Dni Otwarte Michelin Green X dla Studentów organizowane w Centrum Technologicznym w Clermont-Ferrand, gdzie odwiedzający mogą obejrzeć prototypy opon Grupy i dowiedzieć się o możliwościach zatrudnienia. Rekrutacja odbywa się głównie przez Internet, który stanowi najważniejszy kanał informacyjny o ofertach pracy. Młodzi ludzie poznają Firmę poprzez sieci społecznościowe i jest to obszar, w którym „Wspólna Droga do Postępu” przybiera konkretny wymiar. W 2011 r. podjęliśmy ponad 200 inicjatyw dla studentów, z których jedną są Drzwi Otwarte z Michelin Green X, jak również fora wideo w sieci dotyczące umiejętności zawodowych. – Naszym celem jest zatrudnić około 500 nowych pracowników rocznie – powiedział Philippe Tramond, Menedżer ds. Rekrutacji. – Upowszechnienie naszego profilu wśród świeżo upieczonych absolwentów we Francji i innych europejskich krajach jest dla nas rzeczą niezwykle istotną. Chcielibyśmy pokazać wszystkim, że my także jesteśmy entuzjastami technologii i jeśli tylko nasze oferty pracy pokryją się z ich oczekiwaniami, to możemy razem podążać wspólną drogą do postępu.



Innowacyjność zaszczepiona w każdym segmencie Michelin

Strategia Grupy jest i będzie nadal opierać się na wdrażaniu innowacji i wykorzystywaniu technologii do tworzenia zróżnicowanych produktów. Naszym celem jest utrzymanie pozycji lidera rynku i jeszcze efektywniejsze zaspokajanie potrzeb użytkowników naszych produktów.

Takie podejście wymaga utrzymywania się blisko linii frontu i zrozumienia różnorodnych problemów dotyczących poszczególnych regionów oraz wszelkich warunków użytkowania opon. Ponadto zespoły działów badań i rozwoju oraz sprzedaży ściśle ze sobą współpracują, opracowując najbardziej odpowiednie rozwiązania mogące zapewnić optymalną równowagę osiągnięć naszych produktów.

Skupianie się na najlepszej równowadze osiągnięć jest nie tylko koncepcją marketingową, ale bezpośrednim wynikiem zdolności Grupy Michelin do opracowywania innowacyjnych rozwiązań i ciężkiej pracy 6000 inżynierów. Nie można zwiększyć osiągnięć w jednym obszarze kosztem osiągnięć w innym. Rolą technologii jest umożliwienie poprawy w kilku, czasem wzajemnie wykluczających się obszarach osiągnięć opon, czyli w przyczepności, trwałości i zużyciu paliwa.

Jest to szczególnie widoczne w wielu produktach wszystkich linii produktowych wprowadzonych przez Michelin na rynek w ciągu ostatnich kilku miesięcy.

W Linii **Opon Osobowych i Dostawczych** za sprawą nowej opony **MICHELIN Pilot Super Sport** odświeżyliśmy gamę opon sportowych. Zaangażowanie Grupy w przenoszenie technologii z torów wyścigowych na drogi jest w pełni widoczne w zastosowaniu w oponach szosowych technologii opracowanych

specjalnie pod kątem wytrzymałościowych, 24-godzinnych wyścigów Le Mans. Przykładem takiego działania jest zastosowanie w oponach szosowych tego samego typu sadzy, jaki jest stosowany w oponach montowanych na zwyciężkich pojazdach wyścigowych wytrzymałościowych.

W oponie ciężarowej **MICHELIN X Multiway 3D** zastosowano pakiet technologii Michelin Durable Technologies, dzięki którym opona zachowuje znakomitą przyczepność – nawet o 25% większą niż w oponach poprzedniej generacji – także przy bieżniku w dwóch trzecich zużytych. W celu optymalizacji odprowadzania wody spod opony przez cały okres eksploatacji zmodyfikowano także bieżnik opony.

Innowacyjność napędza wszystkie Linie Produktowe Michelin

W segmencie **opon motocyklowych** Michelin wprowadził oponę **MICHELIN Pilot Road 3** – pierwszą oponę motocyklową z lamelami – wyznaczając tym samym nowe standardy w zakresie bezpieczeństwa. W celu poprawy przyczepności opon na mokrej nawierzchni Michelin skorzystał ze swojego bogatego, gromadzonego przez lata doświadczenia, widocznego choćby w oponach osobowych. Linia Opon do Jednoślądów jest również bardzo aktywna w **oponach rowerowych**. Jej nowa opona **MICHELIN PRO4** spełnia bardzo różne oczekiwania zarówno rowerzystów amatorów, jak i zawodowych sportowców.

150 certyfikatów technicznych przyznanych oponie MICHELIN Energy™ Saver w ciągu niespełna trzech lat przez wiodących producentów pojazdów.

Zgodnie z oczekiwaniami, w nowych gamach **Opon Rolniczych** zastosowano technologię **UltraFlex**, która chroni plony poprzez mniejsze ugniatanie gleby. Ta rewolucyjna konstrukcja opon pozwala na bezpieczną pracę przy bardzo niskim ciśnieniu powietrza w oponach.

Opony Przemysłowe produkują nie tylko największe opony, ale także odgrywają kluczową rolę w utrzymaniu ciągłości prac w kopalniach. Oponę **MICHELIN XDR**, uważaną dotychczas na rynku za oponę referencyjną, zastąpiła opona nowej generacji **XDR2**. Z racji osiągnięć lepszych od poprzedniczki nowa opona pomaga naszym klientom utrzymywać rentowność działalności.

Wreszcie, dzięki radialnym oponom **Near Zero Growth (NZG)** Michelin nieprzerwanie zwiększa udział rynkowy w segmencie opon lotniczych. Ta innowacyjna technologia umożliwia znaczną redukcję wagi opon w porównaniu z diagonalnymi oponami konkurencyjnych marek i podwojenie liczby lądowań na komplet opon przy zapewnieniu ich całkowitej niezawodności.

Niezależnie od rodzaju opon i warunków ich użytkowania, innowacyjność Michelin gwarantuje utrzymanie przewagi konkurencyjnej koncernu, która od zawsze była kluczowym atutem marki.



Motocyklowe



Rowerowe



Lotnicze



Ciężarowe



Osobowe i dostawcze



Przemysłowe



Rolnicze



Od 1992 r. Michelin opracował cztery generacje energooszczędnych opon do samochodów osobowych i trzy do ciężarowych.

Opony Michelin pozwoliły zaoszczędzić łącznie 14 mld litrów paliwa, dzięki czemu do atmosfery nie trafiło 36 mln CO₂.



N. Shorrock
Dyrektor Departamentu Sportów Motorowych Michelin

” Tor wyścigowy to dla nas fantastyczne laboratorium technologiczne, w którym możemy testować opony szosowe jutra w ekstremalnych warunkach ”



PROJEKTY INWESTYCYJNE

Kluczowe projekty strategiczne w Chinach, Indiach i Brazylii

Grupa rozpoczęła już realizację swoich trzech największych projektów mających na celu zwiększenie wydajności produkcyjnej. Fabryka Shenyang 2 w Chinach będzie produkować opony do samochodów osobowych i dostawczych, w fabryce Chennai w Indiach będą produkowane opony ciężarowe i przemysłowe, natomiast w fabryce Pau Brazyl będą produkowane wyłącznie opony osobowe. Inwestycja w budowę trzech ośrodków produkcyjnych pochłonęła łącznie 2,9 mld USD, a pierwsze

opony zejdą z linii produkcyjnych jeszcze w tym roku.

Nowe zakłady będą odgrywać kluczową rolę w realizacji ambitnych celów rozwoju Michelin. Zwiększenie wydajności produkcyjnej pozwoli Grupie zaspokoić globalny popyt i umożliwi wzmocnienie pozycji na trzech kluczowych rynkach, których roczne tempo wzrostu szacuje się na 9–10%.

MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM

Berlin 2011: rekordowa frekwencja!

W dniach 18–22 maja 2011 r. ponad 16 000 osób odwiedziło 11. Michelin Challenge Bibendum w Berlinie. Na imprezie zjawili się także ok. 650 dziennikarzy.

Challenge Bibendum funkcjonuje jako pewnego rodzaju forum, które stawia sobie za cel poszukiwanie rozwiązań wyzwań stojących przed zrównoważonym transportem drogowym. Ta międzynarodowa impreza jest areną testów technicznych oraz pokazów i przejazdów testowych, podczas których oceniane są modyfikacje pojazdów, technologie i oszczędność energetyczna produktów. Postępy i wszelkie przyszłe sposoby zapewnienia zrównoważonej mobilności oceniają także decydenci oraz liderzy opinii z sektora publicznego i prywatnego. Co zatem pozostaje odwiedzającym? Chyba tylko podziwianie bezpieczniejszych, bardziej paliwooszczędnych i wzajemnie powiązanych ze sobą rozwiązaniami.



OPONY MOTOCYKLOWE

Bezpieczniejsze i trwalsze

Z nową oponą MICHELIN Pilot Road 3 do motocykli typu Sportster, Roadster, Touring i GT Michelin zapoczątkował nową erę w szybko rozwijającym się świecie radialnych opon do motocykli sportowych i turystycznych. Michelin Pilot Road 3 jest pierwszą oponą z technologią X Sipe Technology (XST) skracającą drogę hamowania na mokrej nawierzchni średnio o 2,5 metra w porównaniu do opon poprzedniej generacji przy zachowaniu znakomitych przebiegów całkowitych.



INDEKS CAC 40

Michelin cieszy się najlepszą reputacją

Spośród wszystkich spółek notowanych na indeksie giełdowym CAC 40 Michelin został uznany za firmę cieszącą się najlepszą reputacją.

Ranking powstał przy udziale ponad 3500 respondentów przebadanych przez amerykański Reputation Institute. W badaniu brano pod uwagę takie kryteria, jak produkty i usługi, zarządzanie, relacje interpersonalne, innowacyjność, odpowiedzialność społeczną, wyniki ekonomiczne i finansowe oraz przywództwo.

APP STORE REWIND 2011

App Store Rewind 2011: 3 aplikacje Michelin wśród bestsellerów roku



Apple's App Store Rewind 2011 jest podsumowaniem najlepiej sprzedających się aplikacji w sklepie App Store firmy Apple. Wśród programów najczęściej pobieranych we Francji znalazły się trzy aplikacje Michelin: ViaMichelin Mobile, Les restaurants du Guide MICHELIN oraz Carte MICHELIN France, z łącznym wynikiem około 1 400 000 pobrań.



NOWOŚĆ

Nowa opona opracowana specjalnie na rynki wschodzące

Pracując nad nową oponą MICHELIN Energy™ XM2, inżynierowie Michelin skupili się na zapewnieniu wysokiego poziomu bezpieczeństwa przy najniższym koszcie posiadania produktu dla jak największej liczby kierowców.

Cechy opony MICHELIN Energy™ XM2, która „oferuje większą trwałość i maksymalne bezpieczeństwo” mają sprostać przede wszystkim wymogom odporności na uszkodzenia podczas użytkowania na drogach w Chinach, Azji Południowo-Wschodniej, Rosji, Indiach, Ameryce Południowej, Afryce i na Bliskim Wschodzie. Duże natężenie ruchu drogowego i zróżnicowana jakość nawierzchni w tych krajach jest z pewnością dużym wyzwaniem dla opon.

SPORTY MOTOROWE



Udany powrót Michelin do WRC*

W roku 2011, po pięcioletniej przerwie Departament Sportów Motorowych Michelin ma znów powody do zadowolenia za dzięki wynikom opon Michelin uzyskanym w WRC.

Był to szczególnie udany powrót dla Michelin i partnerów firmy, czyli Sébastiena Loeba i Citroën, którzy wywalczyli tytuły mistrzowskie odpowiednio w kategoriach kierowców i producentów.

*World Rally Championship

BEZPIECZEŃSTWO



Mocne zaangażowanie w promowanie bezpieczeństwa drogowego

Już od wielu lat Michelin angażuje się w trwałą poprawę bezpieczeństwa drogowego.

Grupa mocno zaangażowała się w ROSYPE (ROad Safety for Young People in Europe), program na rzecz poprawy bezpieczeństwa drogowego młodych ludzi, który nauczył prawidłowego zachowania na drodze już ok. 500 tys. ludzi z 15 krajów.

We Francji Michelin przeprowadził oryginalną 30-dniową kampanię „Sécuriz'mois! 30 jours pour la sécurité routière avec Michelin” mającą na celu podniesienie świadomości w zakresie bezpieczeństwa drogowego.

PROTOTYP

Większa, węższa i bardziej paliwooszczędna

Samochód koncepcyjny Citroën Tubik przedstawiony na międzynarodowych targach motoryzacyjnych we Frankfurcie został wyposażony w 22-calowe prototypowe opony Michelin, których stosunkowo duża średnica i wąskie czoło poprawiają aerodynamikę pojazdu. Większe koło oznacza mniej obrotów na pokonanie danej odległości, co przekłada się na mniej ciepła powstającego w oponie, a zatem podnosi efektywność energetyczną opony. Większa średnica opony to także więcej gumy w bieżniku, a tym samym większy przebieg całkowity i niższy całkowity koszt posiadania ogumienia.

OPONY PRZEMYSŁOWE

Kanał Panamski, gigantyczny projekt Michelin

Michelin zaangażował się w projekt poszerzenia Kanału Panamskiego i jako dostawca opon dostarczył 95% ogumienia (czyli 1564 opon w samym 2011 r.) do maszyn pracujących przy realizacji projektu. Rozbudowa kanału stanowi wyzwanie strategiczne dla Linii Opon Przemysłowych w Ameryce Południowej oczekującej, że na mocy kontraktu na dostawę opon, znacznie zwiększy się jej udział rynkowy w segmencie infrastruktury.

E- powiadomienie i e-głosowanie na Rocznym Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy

Regulator rynku umożliwił niedawno przesyłanie akcjonariuszom spółek powiadomień o zgromadzeniach drogą elektroniczną oraz głosowanie nad przyjęciem rezolucji przez Internet (na mocy dekretu z dnia 9 listopada 2011 r., który wszedł w życie 1 marca 2012 r.).

Już w ubiegłym roku Michelin zdecydował się na przełomowy krok, wysyłając e- powiadomienie o zgromadzeniu do akcjonariuszy, którzy zamówili taką usługę na piśmie, czym zagwarantował sobie możliwość dostarczania materiałów informacyjnych dotyczących zgromadzeń bez ryzyka nieterminowego doręczenia ich przez pocztę.

Jednakże, odnośnie głosowania przez Internet, nowe przepisy nakładają na firmy obowiązek zawarcia specjalnego zezwolenia na stosowanie takiego systemu w statucie spółek. Zmiana została zaaprobowana podczas zeszłorocznego Walnego Zgromadzenia w przyjętej rezolucji umożliwiającej zastosowanie zabezpieczonego głosowania przez Internet.

W praktyce oznacza to, że akcjonariusze mają teraz prawną i techniczną możliwość

otrzymywania e-powiadomień na zgromadzenia emailem i głosowania nad rezolucjami przez Internet.

Proces będący częścią wdrażanej od kilku lat strategii zrównoważonego rozwoju Michelin będzie odgrywał istotną rolę realizowaniu oszczędności w zakresie kosztów druku i opłat pocztowych, jak również przyniesie oszczędność papieru i tuszu.

Akcjonariusze, którzy chcą głosować przez Internet mogą zapoznać się z instrukcją dostępną na stronie www.michelin.com/actionnaires. Możliwość głosowania przez Internet będą mieć wszyscy akcjonariusze, bez względu na to, czy ich akcje są zarejestrowane bezpośrednio, pośrednio lub pozostają do dyspozycji pracowników-akcjonariuszy.

Akcjonariusze, którzy w ubiegłym roku wybrali opcję otrzymywania e-powiadomień nie będą musieli dopełniać dodatkowych formalności. Wszelkie materiały związane ze zgromadzeniami wraz z instrukcją jak głosować przez Internet będą otrzymywać automatycznie emailem.

Agenda 2012

Informacje finansowe

► 23 kwietnia 2012

Kwartałna informacja finansowa po trzech miesiącach na dzień 31 marca 2012 r. (po zamknięciu sesji)

► 11 maja 2012

Roczne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy w Clermont-Ferrand, godz.9.00.

► 27 lipca 2012

Wyniki I półrocza 2012 (przed otwarciem sesji)

► 22 października 2012

Kwartałna informacja finansowa po trzech miesiącach na dzień 30 sierpnia 2012 r. (po zamknięciu sesji)

Spotkania Akcjonariuszy we Francji

22 marca 2012: Lyon

3 kwietnia 2012: Colmar

29 maja 2012: Biarritz

18 czerwca 2012: Grenoble

18 września 2012: Rouen

2 października 2012: Montpellier

Roczne spotkanie w Paryżu, któremu przewodniczą Dyrektorki Zarządzającej, będzie miało miejsce w ramach Salon Actionaria, w dniach **23 i 24 listopada 2012 r.**

Michelin podczas targów inwestorów Salon Actionaria 18 i 19 listopada 2011 r. w Paryżu



Co roku pracownicy Departamentu Obsługi Akcjonariuszy korzystają z okazji, by dotrzeć do jak największej liczby akcjonariuszy we Francji, porozmawiać z nimi, odpowiedzieć na ich pytania czy wysłuchać problemów.

W ubiegłym roku, zespół departamentu był obecny na odbywających się w dniach 18–19 listopada targach inwestorów Salon Actionaria i odpowiadał na pytania dotyczące Firmy i jej działalności oraz zarządzania akcjami imiennymi.

Zespoły Departamentu Obsługi Akcjonariuszy i wraz z członkami Komitetu Konsultacyjnego Akcjonariuszy oraz zespół Serwisu Konsumentckiego Michelin mieli również okazję do udzielenia akcjonariuszom porad i zaprezentować im szeroki wachlarz produktów i usług Michelin.

Zespół do Waszej dyspozycji

Departament Obsługi Akcjonariuszy

Nr Zielony (wyłącznie Francja, telefon bezpłatny): 0 800 000 222

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

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

Adres e-mail:

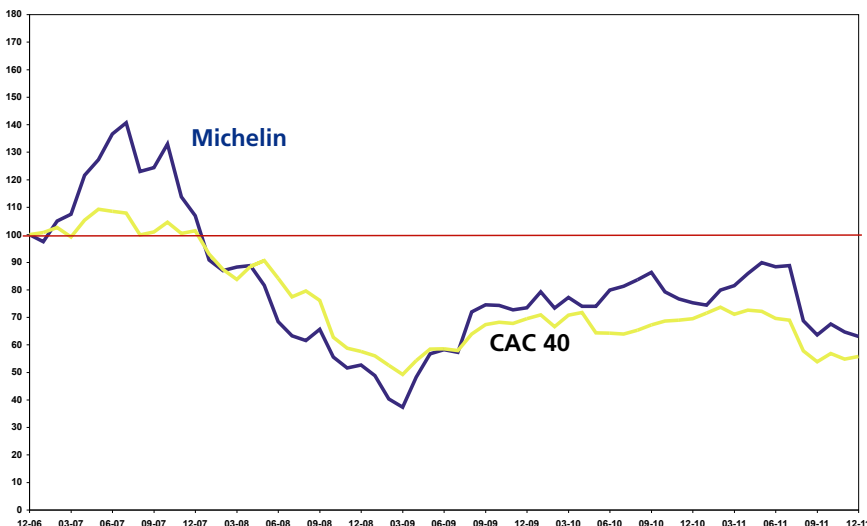
actionnaires-individuels@fr.michelin.com

Siedziba:

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

ZMIANA KURSU AKCJI

(podstawa 100: 31 grudnia 2006)



www.michelin.com/actionnaires

Kurs akcji

Na dzień 31 grudnia 2011

Kod ISIN: FR0000121261

Ilość akcji: 180 018 897

Kurs zamknięcia: 45,68 euros

Zmiana 01/01/2011: -14,93 %

Kapitalizacja giełdowa: 8,2 Md €

Struktura kapitału na dzień 31 grudnia 2011:

► Pracownicy Grupy **1,6%**

► Akcjonariusze indywidualni **12,7%**

► Rezydenci instytucjonalni **30,21%**

► Nie rezydenci instytucjonalni **55,5%**