



Horizont

2011. MÁRCIUS
5. SZÁM

LEVÉL A RÉSZVÉNYESEKHEZ – 2011. MÁRCIUS

FÓKUSZBAN

2011-2015: A Dinamikus Növekedés Időszaka

4-5. oldal

//// KÖSZÖNT



Tisztelt Részvényeseink!

A Michelin számára a 2010. kitűnő év volt.

Rendkívül eredményesen zártuk az elmúlt esztendő. Mindezt egyrészt a csapataink erőfeszítéseinek köszönhetjük, melynek révén ki tudtuk használni a gumiabroncs piac fellendülésében rejlő lehetőségeket. Köszönhetjük ezt másrészt a versenyképességünknek és hatékonyságunknak, melyet a Horizont 2010 Stratégia keretein belül határoztunk meg. A Michelin megerősödve jött ki a válságból, és készen áll arra, hogy a Dinamikus Növekedés Időszakába lépjen.

A gumiabroncs piac világszintű növekedése, és a közúti közlekedés fejlesztése a fenntartható fejlődés elvárásainak megfelelően történelmi lehetőség elé állítja a Michelin-t.

Tevékenységeinket a piaci változásokkal összhangban újra egyensúlyba szeretnénk hozni földrajzilag is az erősen növekvő országokban megkezdett, nagy volumenű beruházási programjainkkal. Technológiai síkon igyekeztünk előre venni a most zajló változásoknak, és olyan gumiabroncsokkal jelentünk meg a piacon, melyek előállításához kevesebb alapanyag szükséges, ugyanakkor stabilabbak, hosszabb élettartamúak és kevesebb üzemanyagot fogyasztanak.

Az elkövetkező öt évre igen merész célokat tűztünk magunk elé, melyek három fő területet érintenek: stabil és többirányú növekedés, a versenyképesség megerősítése, és a gazdasági teljesítményünk fenntartása.

Melyek azok az eszközök, amik lehetővé fogják tenni, hogy elérjük ezeket a célokat? A fejlesztéseinknek köszönhetően a vásárlók valós igényeit tudjuk kielégíteni, a Michelin márka és az abban rejlő bizalmi tőke, valamint a szolgáltatások révén, melyeket még sokszínűbbé és magasabb színvonalúvá fogunk tenni. Végül munkatársaink szaktudása és elkötelezettsége is nagyon fontos, mely szintén hozzájárult ahhoz, hogy a Michelin piacvezetővé váltott.

Bízom benne, hogy közösen sikerre visszük terveinket!

Michel Rollier
Ügyvezető



Jean-Dominique Senard,
Ügyvezető

2010: Történelmien magas jövedelmezőségi szint



➤ Az arbronzpiacok változása 2010-ben

• SZEMÉLY- ÉS KISTEHERABRONCS

Az elsőszerelői piacok jelentősen fellendültek (+25%), de Európában és Észak-Amerikában továbbra is a 2007-es szint alatt maradtak. Az utánpótlás piacok éves szinten 9%-kal növekedtek, a fejlett régiókban a kereslet megközelítette a 2007-es szintet.

• TEHERABRONCS (kizárólag radiálpia)

Az elsőszerelői piacokon nagyon erős növekedés volt tapasztalható (+33%), Európa és Észak-Amerika azonban továbbra is lemaradásban van 2007-hez képest. Az utánpótlás piac világszinten 17%-kal ugrott meg, ez főként a készletek jelentős csökkenésével magyarázható, mely elsősorban Európát és Észak-Amerikát érinti.

➤ A Csoport eredménye 2010 december végén

• NETTÓ ÁRBEVÉTEL

A nettó árbevétel elérte az 17 891 millió eurót, ez jelenlegi árfolyamon 20,8%-os növekedést jelent 2009-hez képest.

Ez az emelkedés elsősorban az értékesített mennyiségek növekedésének (+ 13,4%) és a pozitív ármix hatásnak (+1,7%) köszönhető. A pozitív ármix hatás a kedvezőtlen mix hatás és az azt ellensúlyozó kedvező árhatás eredménye. A kedvező árhatás (+ 2,6%) tovább fokozódott a Csoport valamennyi zónára kiterjedő áremelésének köszönhetően. Az árfolyamhatás szintén pozitív volt, elérte a 4,8%-ot.

• EREDMÉNY

A Csoport üzleti tevékenységének eredménye, a szokásos üzletmenethez nem tartozó tételek nélkül 1 695 millió euró, azaz a nettó árbevétel 9,5%-a, szemben a 2009-es 862 millió euróval és 5,8%-kal. Az üzleti tevékenység eredménye 833 millió euróval nőtt, azaz az üzleti tevékenység fedezete 3,7 ponttal javult – a szokásos üzletmenethez nem tartozó tételek nélkül. Mindez magyarázható az eladott mennyiségek növekedésével (914 millió euró), a pozitív ármix hatással (278 millió euró, amelyből 391 millió euró az áremelés hatása) és a kedvező árfolyamhatással (184 millió euró). Az alapanyag árak emelkedése 544 millió euróval csökkentette a vállalat eredményét. **A Csoport nettó eredménye 2010-ben 1 049 millió euró.**

• STABIL PÉNZÜGYI HELYZET

A 2010-es évet a Csoport **426 millió eurós pozitív szabad cash flow-val zárta,** a beruházások újraindítása (1 100 millió euró), és a nyugdíjalapokba való előzetes befizetések (270 millió euró) ellenére. 2010. végén az **eladósodottsági ráta 20%-os volt,** az októberben végrehajtott 1,2 milliárd eurós tőkeemelés sikerének köszönhetően.

➤ Kilátások 2011-re

A Michelin Csoport a Dinamikus Növekedés Időszakába lépett, és a jövőben fel szeretné gyorsítani a növekedését. A gumiabroncsok iránti kereslet várhatóan világszerte ismét növekedni fog, az alapanyag-árfolyamok területén azonban továbbra is feszült helyzet várható.

Ebben a bizonytalan helyzetben a Michelin szerencsére számos versenyképes eszközzel rendelkezik, melyek kedvező pozícióba helyezik a Vállalatot: a Michelin márká ereje és a prémium árhelyzet, melyet az előbbi tesz lehetővé; a technológiai vezető szerep, a gumiabroncsok teljesítményének egyensúlya, a termelési rugalmasság; a stabil pénzügyi struktúra, melynek révén megvalósíthatjuk a növekedési célkitűzéseinket, és szembenézhetünk a váratlan helyzetekkel.

Ezen eszközök ismeretében, és feltételezve, hogy a gazdasági környezet jelentősen nem változik meg, a Michelin Csoport az alábbi célokat tűzte ki 2011-re.

1. Az értékesített mennyiségek legalább 6,5%-os emelése, mely összhangban van a 2011-2015-ös növekedési célokkal.

2. A reaktív árpolitika fenntartása, az alapanyag árak általános növekedését figyelembe véve:

Az alapanyag áraknak a működési eredményre gyakorolt hatása becslések szerint éves szinten 1 500 millió euró körül mozog. Ezen többletköltségek 75%-át már ellensúlyozták a 2010. évben végrehajtott áremelések egész éves hatásával, az alapanyag árfolyamok indexálásáról szóló szerződéses záradékok 2011-es alkalmazásával, és a 2011-re bejelentett újabb áremelésekkel. Ezen felül a Csoport szigorú árkövetési politikát is fog alkalmazni, hogy az alapanyag árakból származó minden egyéb költséget átháríthasson.

3. Növekvő működési eredmény 2011-re az új piacokon való megjelenés meggyorsításához kapcsolódó járulékos költségek ellenére.

4. Az alapanyag árak emelkedése, és a korábban nem látott mértékű 1,6 milliárd eurós beruházási program miatt **2011-ben a szabad cash flow átmenetileg negatív lehet.** Ugyanakkor a Michelin pozitív szabad cash-flow elérését tűzte ki célul a 2011-2015-ös időszakra.



Háromezren gyűltek össze a párizsi Kongresszusi Palota nagyteremében

Néhány idézet:

- ▶ „A megújulás és a büszkeség érzése tölt el.”
- ▶ „Előre haladunk, és nekem tetszik ez az üzenet.”
- ▶ „Szinte érezni lehetett a Michelin márka erejét.”
- ▶ „Egy kiváló lehetőség, hogy megismerjük a Michelin sokszínűségét.”

Nemzetközi BIB Fórum 2010

A Michelin Csoport – története során először – olyan világszintű találkozót szervezett, melyre összesen 3000 meghívott vezető érkezett a világ minden részéről, valamennyi üzleti tevékenységi körből. Az egyedülálló, nemzetközi esemény célja az volt, hogy a Vállalat a közös jövőre összpontosítson, valamint rámutasson a földrajzi zónák sokszínűségében rejlő értékekre, és a Michelin, mint piacvezető előtt álló lehetőségekre.

A Nemzetközi BIB Fórum, mely 2010. október 14. és 15-én került megrendezésre a párizsi Kongresszusi Palotában, beváltotta a hozzá fűzött reményeket. Egyszeri és mégis sokszínű találkozó volt, mely nemcsak a napirendre került témák miatt volt különleges, hanem a jelenlévők közötti személyes találkozás és eszmecsere lehetősége miatt is. A plenáris előadások során a résztvevők az ügyvezetőkkel közösen merleget vontak a Horizont 2010 Programról, beszélgettek a jövő kihívásairól, és megvitatták a Csoporton belüli vezetés és innováció helyzetét. Egy kiállítás keretében, nyolc pavilonban mutatkozott be a Csoport nyolc földrajzi zónája, így mindenki megismerhette a régiók kulturális és piaci sokszínűségét. A kiállítás egy része kizárólag a Csoport átszervezési programjaival foglalkozott, és bemutatta azokat az új folyamatokat és működési módokat, amelyeket belső szinten tiszteletben kell tartani a versenyképesség javítása, a költségek ellenőrzése és a vevői igényeknek való egyre jobb megfelelés érdekében, napjainkban és a jövőben egyaránt. Michel Rollier a záróbeszédében ismertette a Csoport célkitűzéseit, majd felvázolta a 2011-2015-ös stratégiát: „A Michelin előtt ígéretes jövő áll, számos lehetőséggel és kihívással.

Nemzetközi tevékenységeket folytató Vállalatból valódi, világszintű Csoporttá fogunk átalakulni. Végül nem szabad elfelejteni, hogy csak úgy lehetünk sikeresek, ha mi is alkalmazkodunk ebben a változásokkal teli világban, és hogy a céljainkból semmi nem valósulhat meg növekedés nélkül! Ezért gyorsítjuk meg a beruházásokat, és ezért fogjuk aktívan nyomon követni a 2015-ös stratégiai célkitűzéseink megvalósulását!”

A Csoportnak csak akkor sikerülhet szembenéznie ezekkel a kihívásokkal, ha mindenki ugyanazért a célt küzd, ismeri és elfogadja azt, hiszen közös értékek és célkitűzések nélkül egy vállalatban belül sem beszélhetünk nagyszabású projektekről. A találkozót követően az elhangzottak megértését segítő belső kommunikációs dokumentumokat küldtünk valamennyi országba. Világszerte a Csoport mintegy 110 ezer munkatársa vezetők által szervezett találkozókra vitatta meg az esemény mondanivalóját, melynek egyik fő üzenete az volt, hogy mindenki a saját szakterületén a munkájával, tetteivel közvetlenül hozzájárul a Csoport sikereihez. Az IBF 2010 ebből a szempontból is elérte célját.



A földrajzi zónákat bemutató kiállítás pavilonjai

Az esemény belső visszhangja

A résztvevő k 87%-a elégedett vagy nagyon elégedett volt az eseményen való részvételével.* Különösen nagyra értékelték a helyszínválasztást, melynek révén a nyolc földrajzi zóna képviselői találkozhattak, és lehetőségük nyílt számos érdekes és tanulságos beszélgetésre. Michel Rollier záróbeszédét tartották a résztvevők a leginkább figyelemfelkeltő felszólalásnak. A stratégiát a többség magabiztosnak és határozottnak értékelte. Az üzenetek közül leginkább azok érték el a résztvevőket, amelyek a Michelin innovációs képességét, a dinamikus növekedés iránti elkötelezettségét, a modern világ kihívásaihoz való alkalmazkodást és a klasszikus értékek tiszteletét hangoztatták. A találkozók megerősítették a jelenlévők Csoport iránti elkötelezettségét és fejlődésébe vetett bizalmát.

*Forrás: CSA felmérés



2011 - 2015: A Dinamikus Növekedés Időszaka

A Csoport az elmúlt években jelentős fejlődést ért el a versenyképesség területén. Ennek, a csapatok elkötelezettségének és professzionalizmusának, valamint a Michelin Csoport márkái által képviselt értékeknek köszönhetően lelkesedéssel és bizakodva tekinthetünk a 2015-ig terjedő időszak elé. Napjainkban jelenleg közel 800 millió jármű van az utakon világszerte, számuk 2030-ra várhatóan el fogja érni a 1,5 milliárdot. A feltörekvő piacok növekedése és a fejlett piacokon végbemenő szerkezeti változások történelmi lehetőségeket hordoznak magukban.

A gyors növekedést mutató országokban a szállítványozási piac jelentős fellendülése várható. Ez elmondható Kínáról, Braziliáról, Dél-Amerikáról, Indiáról, továbbá Oroszországról, a Közel-Keletről, de hamarosan Afrikáról is. Ezzel egy időben a fejlett országokban a nyersanyag- és energiaárak növekedésével párhuzamosan az ügyfelek egyre nagyobb környezetvédelmi elvárásokat is támasztanak. Ennek szellemében a Michelin elkövetkező évekre vonatkozó merész és határozott stratégiája az alábbi négy fő célkitűzés köré épül:

Az értékesített mennyiség növelése 2015-ig 25%-kal, 2020-ig pedig 50%- kal

A Csoport egy olyan stabil, több lábon álló növekedést szeretne elérni, mely elsősorban a fejlesztéseken alapul. Mindig is a fejlesztések számítottak a Michelin erősségének, ennek köszönhetően a Csoport a versenytársaktól eltérő termék- és szolgáltatáskínálatot tudott, és tud a mai napig is ajánlani. Az anyagok és a gumiabroncsok súlycsökkentése terén folyó kutatásaink nagyon biztatóak.

A növekedés fő motorja maga a Michelin márka, a minőség iránti elkötelezettségével, és a termékeire jellemző „teljesítmények egyensúlyával”, melyek a fogyasztói és társadalmi elvárásokkal is összhangban vannak.

A „megfizethető, nagy teljesítményű” abroncsok piacán szerzett stabil pozíció szintén további előnyt jelenthet a Vállalat számára. Ez a szegmens jelenleg a világpiac 40%-át teszi ki, és gyorsabban bővül, mint a piacvezető márkák piaca. Az elkövetkező években a Csoport márkakínálata lesz a növekedés legfőbb elősegítője. A Dinamikus Növekedés Időszakának sikerességében piacra jutási politikáinknak is kulcsszerepe lesz. Ennek alapját a disztribúció valamennyi szereplőjével kiépített igényes, szakmai-bizalmi kapcsolat biztosítja majd. Emellett a szolgáltatások is hozzájárulnak a növekedéshez, mivel nemcsak a gumiabroncsok értékesítésében lesz szerepük, de igazi értékforrást is teremtenek majd. A jelentős beruházási programok megvalósításának köszönhetően növelhetjük a termelési kapacitást a feltörekvő piacokon, megerősíthetjük versenyképességünket a fejlett régiókban, továbbá információs rendszereinket is fejleszthetjük a szolgáltatás-kínálat fenntartása érdekében.



Pénzügyi célkitűzéseink 2015-re:

az értékesített mennyiség növelése 2015-re **25%-kal**, 2020-ra pedig **50%-kal**
2015-re 2 milliárd eurót tisztán meghaladó működési eredmény

A versenyképesség megerősítése a működési kiválóság folyamatos és általános gyakorlatán keresztül

A 2005. óta tett erőfeszítéseknek köszönhetően a Michelin fejlett országokban található gyárai a legkiválóbb teljesítményt nyújtják a gyár nagysága és az előállítási költségek szempontjából. A Csoport ennek ellenére meg szeretné duplázni rugalmasságát, 2015-ig pedig 30%-kal kívánja növelni termelékenységét. Ezeknek a célkitűzéseknek az ergonómiai és a munkakörülmények javulásával, valamint a higiéniai és biztonsági intézkedések megerősítésével kell együtt járnia, hiszen az emberek tisztelete továbbra is a Csoport egyik legfontosabb értékei közé tartozik. Az elkövetkező időszakban két új fejlesztési program is el fog indulni. Az első a Csoport ellátási láncának és logisztikai hatékonyságának javítását tűzte ki célul, az elégedettségi mutatók javításának érdekében. A „Michelin Supply Chain and Logistic Way” programon keresztül javulni fog az ellátási lánc, a logisztika, a termelés és a kereskedelmi csapatok közötti összhang. A második program célja az információs rendszerek összetettségének és az ahhoz tartozó költségeknek a csökkentése.

Hosszú távú gazdasági és pénzügyi stabilitás

A fent bemutatott stratégia eredménye, és a Csoport további fejlődésének az előfeltétele a Michelin kiváló gazdasági és pénzügyi eredménye. 2015-re 2 milliárd eurót tisztán meghaladó működési eredményt, 9%-nál magasabb befektetett tőke megtérülést (ROCE), valamint a 2010-2015 időszak végére pozitív szabad készpénzkészleteket (cash-flow) szeretnénk elérni.

Ezekhez a merész célkitűzésekhez a beruházások területén nagy szigorra, eszközeink teljes kihasználására és továbbra is egy nagyon igényes, általános, feszes költségirányításra van szükség.

Kölcsönös elkötelezettség a Vállalat és a dolgozók részéről a „Közös előrehaladás” érdekében

A 2015-ös időszakban a vállalat számára a legfőbb prioritást a csapatok elkötelezettségének a megerősítése, az új kollégák felvétele és integrálása, valamint a menedzsment minőségének javítása jelenti. Ez egyfajta generációs kihívás, mivel szem előtt kell tartanunk a fiatalok elvárásait; ugyanakkor kulturális kihívás is egyben, ha figyelembe vesszük az új munkaerő növekvő arányát azokban az országokban, ahol a Csoport terjeszkedni kíván.



A szolgáltatások is hozzájárulnak majd a növekedéshez, mivel nemcsak a gumiabroncsok értékesítésben lesz szerepük, de igazi értékforrást is teremtenek majd. ”

Didier Miraton
Ügyvezető

Sikeres tőkeemelés

A Michelin 2010. szeptember 28-án tőkeemelést hajtott végre (az opciós előjegyzési jog megtartásával), melynek bruttó végeredménye elérte az 1,2 milliárd eurót. Ez összesen 27 millió új részvény kibocsátását tette lehetővé.

A tőkeemelésnek köszönhetően a Csoport képes lesz:

- már ettől az évtől kezdve finanszírozni a Michelin fejlesztéseinek felgyorsítását, melynek révén éves beruházásaink növekedhetnek, és elérhetik az 1,6 milliárd eurót;

- megerősíteni a Michelin hitelminősítését és a pénzügyi piacokra való jutás feltételeit;
- általánosságban véve megerősíteni a Csoport pénzügyi rugalmasságát.

Valamennyi részvényesünknek köszönjük, hogy megbíznak a Michelin stratégiájában és növekedési kilátásaiban.

Amiről beszélnek



A PÁRIZSI AUTÓSZALON

A globális reklámkampány az Autószalonon

A 2010-es Párizsi Autószalon központi témája a fenntartható fejlődés volt. A Michelin innovatív színpadi megoldások és 3D-vetítések kíséretében mutatta be standján a globális reklámkampányt, így minden látogató meggyőződhetett arról, hogy „az igazi abroncs mindent megváltoztat”.

A stand a Michelin abroncsokra jellemző teljesítmények egyensúlyára helyezte a hangsúlyt: a biztonság, a hosszú élettartam és az üzemanyag-megtakarítás bemutatására. A reklámuzenetek érzékszervekre ható vizuális elemei jelentek meg a kiállításon.

Ami a termékeket illeti, a standon egy a GREEN X márkajelzéssel ellátott személyabroncsokból készült válogatást tekinthettek meg az érdeklődők, köztük olyan legfrissebb újdonságokat is, mint a MICHELIN Pilot Sport 3 és MICHELIN Alpin 4.

TELJESÍTMÉNY

Az ADAC három csillaggal jutalmazta a Michelin új téli abroncsát

2010 szeptemberében az ADAC (Német Autóklub), az osztrák és a svájci partnerszervezetekkel közösen szervezett teszt-sorozatot követően a legkiválóbb elismerést ítélte oda a 2010-ben kereskedelmi forgalomba került Michelin Alpin 4 abroncsnak. A gumiabroncs a „különösen ajánlott”, háromcsillagos minősítést kapta. A teszt során az abroncs a legmagasabb összpontszámot elérve, 13 résztvevő közül az első helyen végzett.

A Michelin Alpin 4 jelenleg páratlannak számító teljesítmény-egyensúlyt biztosít. A tapadást, a hosszú élettartamot és az energiahatékonyságot a legmagasabb szinten ötvözi. Ráadásul mindezt bármilyen időjárási körülmények között, legyen az eső, hó vagy jég.



TEHERABRONCS

Egymillió X One abroncs

Eladásra került az egymilliomodik Michelin X One abroncs, mely gazdaságos tömegéről és üzemanyag-fogyasztásáról vált ismertté a fuvarozók körében.

Egy független szervezet által széles körben végzett tanulmány szerint a versenytársak legjobb ikerkeres megoldásaival összehasonlítva, a Michelin extra széles abroncsának köszönhetően akár 7-8 százalékos üzemanyag-megtakarítás is elérhető.



ÓRIÁSI

A világ legnagyobb abroncsa...

...4 méter magas, és 5 tonnát nyom. A MICHELIN XDR 59/60R63 földmunkagép abroncs piacvezető a 63 colos abroncsok körében, mely abroncsenként akár 100 tonna terhet is elbír.

NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉS

Üdvözljük Vietnámban!

A Michelin új leányvállalatot hozott létre Vietnámban, hogy megerősítse jelenlétét Délkelet-Ázsiában. Az új egység munkatársainak a feladata, hogy a gazdasági növekedéssel és az infrastruktúra fejlődésével összhangban növeljék a Csoport termék és szolgáltatás-kínálatát, mely elősegíti a radiál abroncsok elterjedését a világnak ezen részén is.





REPÜLŐGÉP ABRONCS

Felszállás az Air France–KLM-mel

Tavaly nyáron a Michelin két, hosszú távú szerződést írt alá az Air France és a KLM légitársaságokkal. A szerződések értelmében összesen 425 olyan repülőgépre kerülnek majd Michelin abroncsok, melyeket az Air France–KLM üzemeltet, vagy amelyek karbantartását az Air France–KLM végzi. Mindkét szerződés úgynevezett „repülőgép leszállásonkénti számlázás” típusú. A Michelin globális kínálata, termékeinek minősége és innovatív szolgáltatásai nagy szerepet játszottak a hosszú távú együttműködés aláírásában.

VERSENYSPORT



A Michelin abroncsai a Dakar dobogóján

A Michelin márka motor és kamion kategóriában, a BFGoodrich pedig az autó-kategóriában aratott győzelmet a 33. Dakar Ralin, mely 2010. december 30. és 2011. január 16. között került megrendezésre Dél-Amerikában. A versenynek több mint 400 indulója volt. A világ legnehezebbnek tartott

terepversenye kiváló alapot biztosít a valós tesztek elvégzéséhez. Az extrém körülményeknek köszönhetően tökéletesíthetjük legújabb technológiáinkat. Emellett olyan új fejlesztési ötletek is felmerülnek, melyek eredményeit a későbbiekben maguk a fogyasztók is élvezhetik majd.

VIAMICHELIN

Tervezze meg utazását iPhone-on

Az iPhone ViaMichelin katalógus 26 különféle alkalmazása elérhetővé teszi a Michelin útikönyvek éttermeit, lehetőséget ad szállodafoglalásra, valós idejű közlekedési információk elérésére Franciaországról* és az Egyesült Királyságról, valamint online útikönyvek, utazási magazinok, és gasztronómiai videók is megtekinthetők segítségével.

*Elérhető iPad-en keresztül is.

KÉTKERÉKŰ

Túrákerékpár minden terepre

A Michelin optimalizálja és egyszerűsíti kínálatát, hogy megfeleljen a felhasználók egyre növekvő elvárásainak. Egyedülálló túrákerékpár-abroncs családot ajánl vásárlóinak, ez a MICHELIN Wild. Tereptől függően három, egymást kiegészítő termék tartozik ide: MICHELIN WildRace'R a könnyű, MICHELIN WildGrip'R a változó, és MICHELIN WildRock'R az extrém terepviszonyokhoz. A negyedik abroncsfajtát, mely a MICHELIN WildRun'R nevet kapta, a téli, havas környezetben való kerékpározáshoz fejlesztették ki.

MICHELIN LIFESTYLE

Az év terméke: a Michelin Easy Grip hólánc

A Michelin Easy Grip hólánc lett a 2010-es év terméke Franciaországban a Marketing Innováció kategóriában. Az értékes címet egy független szervezet által 10 ezer francia háztartás körében vezetett reprezentatív tanulmányt követően ítélték oda.



A részvényekre vonatkozó adózási szabályok

A Levél a Részvényesekhez francia nyelvű verziójában ezen a helyen a 2011. évben Franciaországban tartózkodó természetes személyeket érintő adózási törvény rendelkezéseiről szóló cikk található.

Ez a cikk nem került lefordításra, mivel minden ország saját adózási szabályokkal rendelkezik.



Emlékeztető:

A franciaországi tartózkodási helyhez nem elegendő franciaországi lakcímmel rendelkezni. Adott személy akkor tekinthető Franciaországban tartózkodónak, ha az alábbi négy kategória valamelyikébe sorolható :

- állandó lakcíme Franciaországban van,
- fő tartózkodási helye Franciaországban van (több mint 183 napja),
- szakmai tevékenységet folytat Franciaországban,
- gazdasági érdekltségeinek központja Franciaországban van.

Ezeket a rendelkezéseket a kettős adózásra vonatkozó nemzetközi egyezmények fényében kell értelmezni.

Naptár

Penzügyi találkozóink

- ▶ **2011. április 21.:**
Negyedéves pénzügyi tájékoztató
2011. március 31.
- ▶ **2011. május 13.:**
Részvényesi Közgyűlés
- ▶ **2011. július 29.:**
2011. első félévének eredményei
- ▶ **2011. október 26.:**
Negyedéves pénzügyi tájékoztató
2011. szeptember 30.

Részvényesi találkozóink

- ▶ **2011. március 21.:** Marseille
- ▶ **2011. április 5.:** Toulouse
- ▶ **2011. május 31.:** Lille
- ▶ **2011. szeptember 22.:** Metz
- ▶ **2011. szeptember 27.:** Annecy
- ▶ **2011. november 9.:** Rennes
- ▶ **2011. november 18-19.:**
Actionaria Részvényesi Találkozó -
Párizs, Kongresszusi Palota*

* A párizsi éves találkozóra, melyen az ügyvezetők elnökölnék, az Actionaria Részvényesi Találkozó alatt, november 19-én kerül sor.



A Részvényesi Konzultációs Bizottság új tagokat keres

Ha Ön Michelin részvényes,
ha azonosulni tud a vállalat kultúrájával és értékeivel,
ha van szabadideje, és egyben dinamikus személyiség,

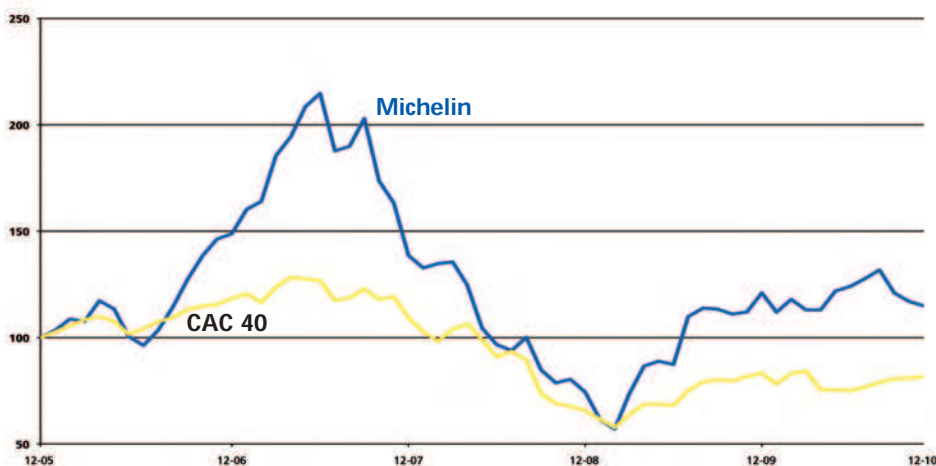
akkor adja le pályázatát a Michelin Részvényesi Kapcsolatokért felelős osztályán 2011. március 1. és április 1. között, hogy Bizottságunk új tagja lehessen, és segíthesse munkánkat az Egyéni Részvényesekkel folytatott kommunikáció területén!

A pályázati kiírás valamennyi feltétele megtalálható a honlapunkon: www.michelin.com/actionnaires.

Felhívjuk a figyelmét, hogy a munka francia nyelven zajlik (tolmácsolás nem áll rendelkezésre)!

A RÉSZVÉNYÁRFOLYAM ALAKULÁSA

(Bázis 100 : 2004. december 31.)



Azonosító lap

2010. december 31-i adatok

ISIN kód: FR0000121261

Részvények száma: 176 607 845

Záró árfolyam: 53,70 €

Ingadozás 2010.01.01. óta: + 0,22 %

Részvény piac kapitalizációja: 9,48 Milliard €

Tőke megoszlása 2010.12.31-én:

- ▶ Munkavállalók **1,8 %**
- ▶ Egyéni részvényesek **13,2 %**
- ▶ Rezidens intézmények **29,8 %**
- ▶ Nem rezidens intézmények **55,2 %**

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 04

E-mail cím: actionnaires-individuels@fr.michelin.com

Székhely: Compagnie Générale des Etablissements Michelin
12 cours Sablon
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9 –
Franciaország



www.michelin.com/actionnaires