



Orizzonti

NUMERO 06
MARZO 2012

LA LETTERA DI MICHELIN AGLI AZIONISTI

DOSSIER

L'innovazione al centro di tutte le Linee Prodotto

Pagine 4/5



EDITORIALE



Gentile Signora, Egregio Signore,
Caro azionista

Possiamo dirlo con molta chiarezza, nel 2011 è ritornata la performance. Ciò conferma appieno la pertinenza degli orientamenti strategici adottati dal gruppo Michelin.

Il contesto nel quale operiamo è diventato estremamente mutevole. Per questo motivo il 2011 è stato un anno particolarmente contrastato sui mercati. Abbiamo avuto un primo semestre molto favorevole, ma la crescita ha segnato il passo in estate, soprattutto nei mercati maturi. Alla fine, e grazie a un pilotaggio preciso delle nostre operazioni, i risultati sono straordinariamente alti. Questa performance positiva ci permette di mantenere la solida struttura finanziaria dell'Azienda, cruciale per il futuro, per poter garantire al contempo l'indipendenza della vostra azienda e il nostro ambizioso programma di investimenti.

Per quanto riguarda la Governance del gruppo Michelin, ho comunicato che avrei proposto all'Assemblea Generale degli azionisti dell'11 maggio prossimo di lasciare le mie funzioni di Gerente e Presidente del gruppo Michelin. Sapete che, su mia proposta, Jean-Dominique Senard è stato nominato Gerente Socio Accomandatario lo scorso mese di maggio, per poter succedere a me. Da allora, è stato al mio fianco come futuro capo del Gruppo e la transizione è stata assicurata. E' giunto il momento di passargli il testimone.

Il Gruppo è sano, i risultati che abbiamo appena pubblicato lo testimoniano. E' pronto per raccogliere le numerose sfide che non mancheranno di costellare la nostra nuova fase di conquista.

So che Jean-Dominique Senard sarà un ottimo Presidente e continuerà a tenere alti i valori e le ambizioni di Michelin.

Vi ringrazio per il vostro impegno e la vostra fedeltà.

Michel Rollier
Gerente – Presidente del gruppo Michelin



Marc Henry,
Direttore Finanziario del Gruppo

“ 2011: Un anno che conferma appieno gli orientamenti strategici del Gruppo ”



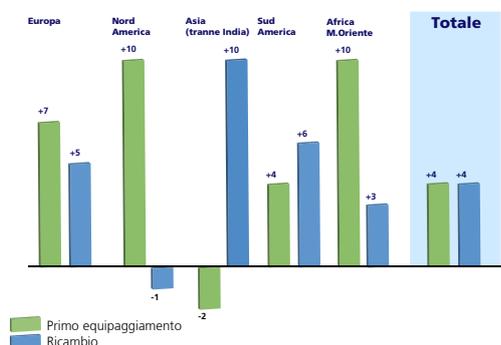
- Vendite nette pari a 20 719 milioni di euro, in crescita del 15,8 % a tassi di cambio correnti rispetto al 2010.
- Volumi di vendita in aumento del 6,7 % grazie a un primo semestre molto promettente.
- Una copertura efficace del rincaro dei prezzi delle materie prime attraverso il mantenimento di una rigorosa politica dei prezzi.
- Un risultato operativo robusto pari a 1 945 milioni di euro, ossia il 9,4 % delle vendite nette, e un risultato netto positivo di 1462 milioni di euro, in aumento del 39 %.

- Forte redditività, confermata dalle Attività delle Specialità.
- Free cash flow in equilibrio, tenuto conto dell'accelerazione del piano di investimenti e nonostante l'impatto delle materie prime sul fabbisogno di capitale d'esercizio.
- Struttura finanziaria solida.
- La proposta di un dividendo di 2,10 euro per azione, sottoposta all'Assemblea Generale degli azionisti del 11 maggio 2012.

Evoluzione dei principali mercati dello pneumatico nel 2011 rispetto al 2010

► Vettura e Trasporto leggero

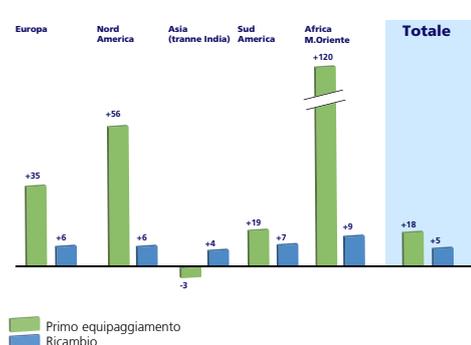
Mercati al 31/12 2011/2010
(variazione in %, in numero di pneumatici)



Crescita annua che ritorna alle sue tendenze di lungo periodo nel secondo semestre

► Trasporto pesante

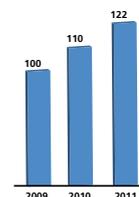
Mercati del Radiale al 31/12 2011/2010
(variazione in %, in numero di pneumatici)



Primo equipaggiamento sostenuto tutto l'anno, forte flessione del ricambio nel secondo semestre

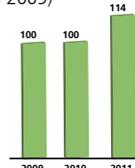
► Mercato degli pneumatici minerari

(in tonnellate, base 100 = 2009)



► Mercato degli pneumatici agricoli (Europa, Nord America)

(in numero di pneumatici, base 100 = 2009)



Crescita delle attività delle specialità: perennità e visibilità

2012 : Obiettivo di aumento del risultato operativo e generazione di free cash flow di fronte a mercati più contrastati

Al servizio della sua strategia, Michelin **dispone di vantaggi specifici**: una posizione di primo piano nel segmento Premium e in tutte le Attività delle Specialità, oltre a una presenza mondiale equilibrata, rafforzata nel 2012 con l'inizio delle attività dei stabilimenti in Brasile e in Cina.

Così Michelin conferma, nel periodo 2011-2015, la sua ambizione di una crescita di almeno il 25% e di un free cash flow

positivo. Porta l'obiettivo 2015 in termini di risultato operativo a 2,5 miliardi di euro. In tale contesto, Michelin attua un nuovo programma di miglioramento della competitività nei settori dell'industria e dei servizi, per un importo di circa 1 miliardo di euro in 5 anni.

Nel 2012, mentre i mercati dello pneumatico si evolveranno in modo differenziato, con un contesto sempre favorevole nei nuovi mercati

e meno promettente in Europa, Michelin punta alla stabilità dei volumi.

L'aumento del risultato operativo e l'evoluzione del free cash flow, tenuto conto di investimenti dell'ordine di 1,9 miliardi di euro, dovrebbero essere in linea con l'ambizione 2015 del Gruppo.



Michelin è un'azienda attraente?

► **François JOHNSTON, Responsabile del Servizio Reclutamento Francia** spiega:

"Michelin è nota per i suoi valori, l'innovazione, la gestione delle carriere, i programmi di formazione e crescita professionale. Ma il Gruppo risente dell'immagine della filiera automobilistica, in crisi in questi ultimi anni. Per questo, valuteremo le aspettative dei candidati in 10 paesi chiave e ci baseremo su "Avanzare insieme" per comunicare un messaggio omogeneo e ringiovanire la nostra immagine".

► **Maggie ZHENG (foto), Servizio del Personale/Reclutamento in Cina:**

"Michelin è molto apprezzata per i suoi valori aziendali e per l'integrazione del suo personale. Sul mercato, Michelin ha anche l'immagine di un ottimo datore di lavoro con la gestione delle carriere che propone."



Le sfide del reclutamento

Per sostenere le sue prospettive di crescita, Michelin ha lanciato un importante programma di reclutamento nel mondo. Nella ricerca di talenti che avviene su scala mondiale, il Gruppo deve accettare le sfide del reclutamento.



AVANZARE INSIEME

Il segno di un impegno reciproco

"Avanzare Insieme" ribadisce i valori che animano il personale di Michelin e presenta gli impegni che il Gruppo si assume e quelli che il Gruppo si aspetta da ognuno di noi. A partire da questi impegni del Gruppo, ogni paese applicherà "Avanzare Insieme" al personale e ai candidati al reclutamento, adeguandolo alla sua cultura e alle specificità locali.

Le parole dei Gerenti:

Il rispetto delle persone è un valore storico del Gruppo. Significa che il vostro sviluppo, la vostra crescita professionale e il vostro impegno sono al centro delle nostre preoccupazioni e al centro della performance dell'Azienda.

Lavorare nel gruppo Michelin è una scelta personale, una scelta motivante che esige un impegno reciproco tra voi e l'Azienda. Tale impegno reciproco comincia con il vostro primo incarico e continua lungo un progetto professionale personalizzato, inserito nel tempo. "Avanzare Insieme" ribadisce i valori che ci animano e presenta gli impegni che ci assumiamo e quelli che ci aspettiamo da voi.

"Avanzare Insieme" significa sapere attirare e trattenere i talenti in tutto il mondo, trasmettere la nostra cultura e il nostro know-how. E' la chiave del nostro successo futuro.



LE PERSONE ?

Sono uno dei punti forti dell'Azienda!

Jean-Michel GUILLON Direttore della Direzione Gruppo del Personale Michelin continua: *"Non assumiamo per settore di competenza tecnica, ma assumiamo innanzitutto una personalità."*

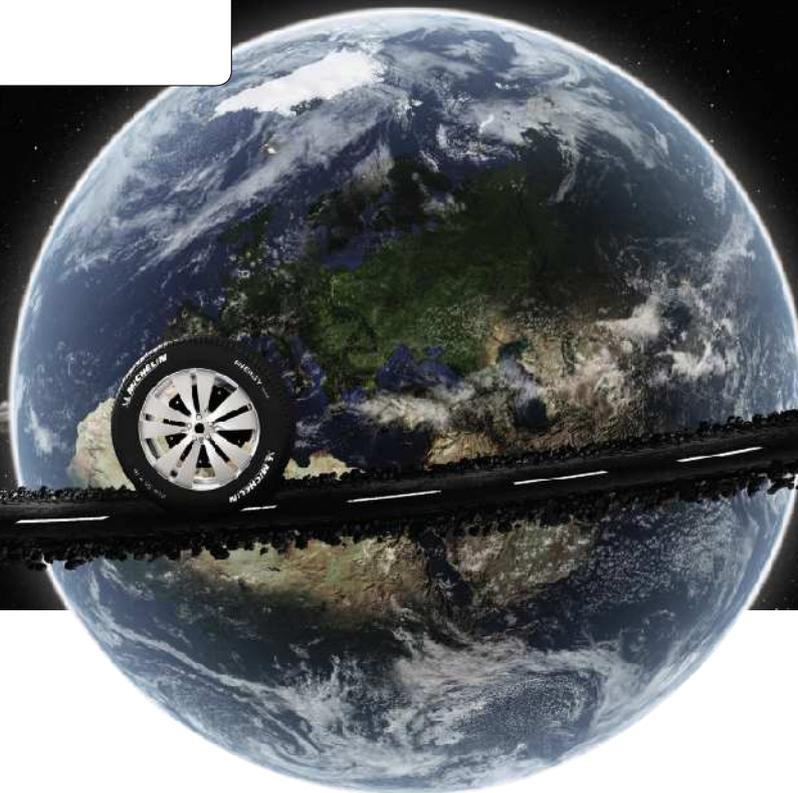
"Dal commercio all'industria, dagli acquisti alla finanza e al personale, Michelin offre molte opportunità e in numerosi settori. Vengono proposte decine di mestieri. Chiediamo a ogni dipendente Michelin di avere la mobilità intellettuale anche per cambiare mestiere, paese e così essere vincente insieme a noi."



I MICHELIN GREEN X STUDENT DAYS

Obiettivo: 500 assunzioni all'anno

I Michelin Green X Student Days sono un evento in cui Michelin invita circa 400 studenti al Centro di Tecnologia Michelin a Clermont-Ferrand per scoprire i prototipi di prodotti e i mestieri del Gruppo. La maggioranza delle nostre assunzioni avviene via Internet, un vettore di comunicazione della nostra offerta come datore di lavoro. Le giovani generazioni trovano informazioni sull'Azienda anche sui social network: "Avanzare insieme" offre una risposta concreta. Nel 2011, abbiamo realizzato più di 200 azioni presso gli studenti come i Michelin Green X o nelle nostre "video chat mestieri" su Internet. "Il nostro obiettivo? 500 assunzioni all'anno", spiega Philippe TRAMOND, Reclutamento Michelin. "E' estremamente importante farci conoscere dai giovani laureati francesi ed europei, mostrare che anche noi siamo appassionati della tecnica e, se da qualche parte esistono delle affinità tra le loro aspettative e i nostri mestieri, possiamo fare un pezzo di strada insieme".



L'innovazione al centro di tutte le Linee Prodotto

Uno degli assi principali della strategia del Gruppo è la differenziazione dei prodotti grazie alla tecnologia e alle innovazioni, per consolidare la sua leadership e rispondere nel modo migliore alle esigenze degli utenti degli pneumatici.

Essere presenti nelle realtà locali, capire le diverse problematiche specifiche di ogni regione e i suoi usi, sono due punti importanti che caratterizzano l'approccio all'innovazione di Michelin. Poi, il lavoro di squadra tra le equipe di Ricerca & Sviluppo e le equipe commerciali permette di offrire la soluzione più adatta e l'equilibrio migliore tra le prestazioni. Il migliore equilibrio tra le prestazioni non è un concetto di marketing. E' frutto di tutta l'innovazione del gruppo Michelin e del lavoro dei suoi 6000 ricercatori. Non favorire mai un'unica prestazione a discapito delle altre. Il ruolo della tecnologia consiste nel permettere, contemporaneamente, un progresso di prestazioni talvolta contraddittorie come l'aderenza, la longevità o la riduzione dei consumi.

Lo dimostrano i numerosi prodotti che sono stati lanciati negli ultimi mesi in tutte le linee prodotto.

Nella linea prodotto **Vettura Trasporto Leggero**, continua il rinnovamento degli pneumatici a vocazione sportiva con il lancio dello pneumatico **MICHELIN Pilot Super Sport**. La volontà di trasferire la tecnologia dal circuito alla strada assume tutto il suo significato con l'utilizzo di materiali direttamente derivati dalla 24 Ore di Le Mans.

Infatti la composizione del battistrada di questo pneumatico destinato alle auto sportive utilizza un nerofumo impiegato con successo sul circuito della Sarthe.

Nel **Trasporto Pesante**, lo pneumatico **MICHELIN X Multiway 3D** è frutto delle Michelin Durable Technologies, che permettono di mantenere un'eccellente aderenza anche dopo i 2/3 dell'usura del battistrada (25% in più rispetto alla generazione precedente). Alla stessa stregua, il lavoro effettuato sul disegno della scultura ottimizza la capacità di evacuazione dell'acqua anche quando lo pneumatico è consumato.

Tutte le linee prodotto sono interessate dall'innovazione.

Nelle **Moto**, Michelin introduce il primo pneumatico moto con lamellatura, con il **MICHELIN Pilot Road 3** e si posiziona come il punto di riferimento in termini di sicurezza. Tutto il know-how accumulato da anni nel settore dei prodotti Vettura, ad esempio, è stato trasferito alle due ruote per aumentare le prestazioni di aderenza su fondo bagnato. La linea prodotto **Due Ruote** è molto attiva anche nel settore delle biciclette con l'introduzione della gamma **MICHELIN PRO4**, adatta alle diverse esigenze dei ciclisti, dilettanti o professionisti.

150 E' il numero di omologazioni tecniche ottenute dallo pneumatico MICHELIN Energy™ Saver presso i principali costruttori automobilistici in circa tre anni.

Per quanto riguarda il settore dello pneumatico **Agricolo**, la tecnologia **UltraFlex** che riduce il compattamento dei suoli e così preserva i raccolti, continua ad essere adottata nei diversi pneumatici del settore. Grazie a una costruzione rivoluzionaria dello pneumatico, i mezzi possono funzionare utilizzando pressioni di gonfiaggio bassissime in totale sicurezza.

Gli pneumatici del **Genio Civile** sono non soltanto i più voluminosi ma il loro ruolo è essenziale per il buon funzionamento dell'attività di una miniera. Il **MICHELIN XDR**, già considerato il punto di riferimento del mercato, è stato sostituito dal prodotto di nuova generazione (**XDR2**) che migliora ulteriormente il suo rendimento e contribuisce così alla perennità delle attività dei nostri clienti.

Infine, nel settore **Avion**, Michelin continua a conquistare quote di mercato grazie alla tecnologia **NZG** che permette non solo un considerevole guadagno di massa rispetto alla tecnologia non radiale, ma raddoppia anche il numero di atterraggi con una perfetta affidabilità.

A prescindere dal settore di attività e dal tipo di utilizzo, l'innovazione Michelin assicura agli pneumatici del Marchio un vantaggio che ne fa il suo punto di forza.



Moto



Bicicletta



Avion



Trasporto Pesante



Vettura Trasporto Leggero



Genio Civile



Agricoltura



Dal 1992, Michelin ha messo a punto 4 generazioni di pneumatici a basso consumo per automobili e 3 generazioni per il trasporto pesante.

Grazie ad essi, sono stati risparmiati più di 14 miliardi di litri di carburante e si è evitato di rilasciare nell'atmosfera più di 36 milioni di tonnellate di CO₂.



N. Shorrock
Direttore della
Competizione

“ Le competizioni sono un formidabile laboratorio tecnologico. Permettono di testare in condizioni estreme i prodotti di serie del futuro ”

Se ne parla



INVESTIMENTI

Cina, India, Brasile: grandi progetti strategici

I tre principali progetti industriali del Gruppo stanno per vedere la luce. Shenyang 2 in Cina produrrà pneumatici Trasporto Pesante e Vettura, Chennai in India produrrà pneumatici trasporto pesante e Pau Brasil pneumatici Vettura. Da soli questi tre stabilimenti rappresentano un investimento di 2,9 miliardi di dollari e produrranno i loro primi pneumatici a partire dal 2012.

Indispensabili per le ambizioni di crescita di Michelin, queste grossissime unità permetteranno al Gruppo di disporre di capacità in linea con la domanda mondiale e di rafforzare le sue posizioni sui tre principali mercati, che dovrebbero crescere a un ritmo del 9-10% all'anno.

MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM

Berlino 2011: una partecipazione record!

Più di 16 000 persone hanno partecipato all'11° Michelin Challenge Bibendum che si è svolto a Berlino nel 2011 e l'evento è stato coperto da 650 giornalisti internazionali.

Il Challenge Bibendum è un forum che punta a coprire tutte le sfide del settore della mobilità stradale sostenibile. Questo evento internazionale abbina test e valutazioni tecniche a rally e prove di guida, per stabilire i progressi compiuti in materia di veicoli, di energie e di tecnologie. Decisori e opinion leader dei settori pubblico e privato valutano i progressi e le future strade dell'energia sostenibile per una mobilità migliore... quanto al grande pubblico, comincia a sognare soluzioni automobilistiche più sicure, meno costose e più "connesse".



MOTO

Più a lungo, più sicuri

Michelin ha lanciato sul mercato in piena espansione dello Sport Touring Radial un nuovo pneumatico destinato a un utilizzo stradale per le moto di tipo Sportster, Roadster, Touring e GT. Il MICHELIN Pilot Road 3, primo pneumatico con lamelle XST*, eroga infatti prestazioni inedite fino a questo momento: infatti, rispetto al suo predecessore, frena in media in uno spazio di 2,5 m inferiore su suolo bagnato, ossia l'equivalente delle strisce pedonali, pur avendo una maggiore longevità.

* X Sipe Technology.



CAC 40

Michelin, migliore reputazione

Michelin vince il premio dell'azienda del CAC 40 con la migliore reputazione!

Più di 3 500 persone sono state intervistate dall'organismo americano Reputation Institute sui seguenti criteri: qualità dei prodotti e servizi, governance, impiego, innovazione, cittadinanza, performance economica e finanziaria, leadership.

APP STORE REWIND 2011

3 applicazioni MICHELIN al top



La selezione delle migliori applicazioni e giochi dell'App Store, per il 2011, ha classificato 3 applicazioni Michelin tra i prodotti più venduti dell'anno: ViaMichelin Mobile, i ristoranti della Guida MICHELIN Francia e la carta MICHELIN Francia, da sole, sono state all'origine di 1.400.000 download...



NOVITA

Uno pneumatico progettato per i nuovi mercati

Michelin ha messo in atto tutte le sue competenze tecnologiche per progettare il nuovo pneumatico MICHELIN Energy™ XM2 e proporre la massima sicurezza possibile al costo di utilizzo più interessante e per il maggior numero possibile di automobilisti.

“Più sicuro, più a lungo”, risponde innanzitutto all’esigenza di robustezza dei mercati del Sud-est asiatico e di Cina, Russia, India, Sud America, Africa e Medio Oriente. Infatti, circolare in automobile in questi paesi, caratterizzati da una forte densità di traffico e reti stradali di qualità molto varia, mette a dura prova gli pneumatici degli automobilisti.

COMPETIZIONE



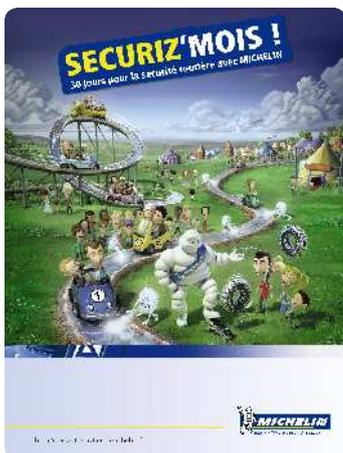
Ritorno vincente nel Rally WRC

Quest’anno, Michelin ha fatto il suo rientro nel Campionato del Mondo Rally (WRC), dopo cinque anni di assenza.

MICHELIN Competizione ha tutti i motivi per essere soddisfatta delle prestazioni di cui si sono mostrati capaci i suoi pneumatici nel corso della stagione.

Un ritorno di grande successo perché il Gruppo e i suoi partner hanno vinto i titoli Piloti, con Sebastien Loeb, e Costruttori con Citroën.

SICUREZZA



Forte mobilitazione per la sicurezza stradale

Da molti anni, Michelin si impegna per migliorare in modo sostenibile la sicurezza stradale.

In Europa, il Gruppo partecipa al progetto ROSYPE (ROadSafety for Young People in Europe) che ha già permesso di raggiungere 500 000 giovani in 15 paesi per invitarli ad adottare dei comportamenti corretti.

Tra l’altro, in Francia, Michelin ha lanciato un’operazione nazionale inedita di sensibilizzazione alla sicurezza stradale: “Sécuriz’mois ! 30 jours pour la sécurité routière avec Michelin”. (Rassicurami ! 30 giorni per la sicurezza stradale con Michelin)

PROTOTIPO

Più grande, più stretto, più economico

Al Salone dell’Auto di Francoforte, Michelin ha equipaggiato la concept-car Citroën Tubik con uno pneumatico-prototipo dalle dimensioni fuori norma. Il suo grande diametro (22 pollici) e la relativa strettezza della copertura migliorano l’aerodinamica. Servono un numero minore di giri per percorrere la stessa distanza. Per questo motivo, lo pneumatico si riscalda di meno e ciò riduce altrettanto il fabbisogno di energia. Una maggiore quantità di gomma sul diametro aumenta anche il potenziale chilometrico e riduce il costo di utilizzo.

GENIO CIVILE

Un cantiere titanico

Michelin collabora ai lavori di allargamento del Canale di Panama fornendo il 95 % degli pneumatici utilizzati in questo cantiere, cioè 1 564 pneumatici nel 2011! Una sfida strategica per l’attività Genio civile che, grazie a questo contratto, dovrebbe aumentare notevolmente le sue quote di mercato nel segmento delle infrastrutture.

E-convocation e voto elettronico all'Assemblea Generale

Le Autorità preposte hanno vigilato per facilitare l'invio dell'avviso di convocazione e il ricorso al voto a distanza per via elettronica (decreto del 9 novembre 2011 che entra in vigore il 1° marzo 2012).

L'anno scorso, Michelin aveva già innovato perché aveva inviato l'avviso di convocazione all'Assemblea Generale per via elettronica a coloro che ne avevano fatto richiesta per iscritto.

Tale procedura dà all'azionista la certezza di ricevere senza ritardi tutti i documenti utili per l'Assemblea Generale, perché la spedizione non è più soggetta alle incertezze della corrispondenza postale. Parallelamente, il ricorso a una scheda di voto a distanza in forma elettronica dovrebbe essere previsto dallo statuto della Società.

E' cosa fatta, da quando l'Assemblea Generale del 13 marzo 2011 ha approvato la risoluzione relativa al voto via Internet in formati protetti.

Disponiamo ormai delle possibilità sia giuridiche che tecniche di proporvi di ricevere l'avviso di convocazione e di votare per via elettronica.

Questo processo, che si inserisce nel quadro della politica di sviluppo sostenibile portata avanti dal gruppo Michelin negli ultimi anni, assume tutta la sua importanza e permette di risparmiare in modo significativo sui costi diretti di stampa, di affrancatura e di spedizione, riducendo il consumo di carta e di inchiostro.

Se volete votare a distanza dal vostro computer: il sito Internet www.michelin.com/actionnaires vi indica la procedura da seguire, sia che abbiate titoli nominativi puri, titoli amministrati o in qualità di azionista dipendente.

Se avete optato per la e-convocation l'anno scorso, non dovrete espletare nessuna procedura. Riceverete automaticamente l'avviso di convocazione via Internet insieme al kit di voto elettronico.

Programma

I nostri appuntamenti finanziari

- ▶ **23 aprile 2012**
Informazione finanziaria trimestrale al 31 marzo 2012 (dopo la chiusura della seduta della Borsa)
- ▶ **11 maggio 2012**
Assemblea Generale degli Azionisti 2012 alle ore 9 a Clermont-Ferrand
- ▶ **27 luglio 2012**
Risultati del 1° semestre 2012 (prima dell'apertura della seduta della Borsa)
- ▶ **22 ottobre 2012**
Informazione finanziaria trimestrale al 30 settembre 2012 (dopo la chiusura della seduta della Borsa)

I nostri incontri con gli Azionisti

- 22 marzo 2012** : Lione
- 3 aprile 2012** : Colmar
- 29 maggio 2012** : Biarritz
- 18 giugno 2012** : Grenoble
- 18 settembre 2012** : Rouen
- 2 ottobre 2012** : Montpellier

La riunione annuale di Parigi, presieduta dai nostri Gerenti, si terrà nell'ambito del salone ACTIONNARIA, il **23 e 24 novembre 2012**.

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

Sede sociale:

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



www.michelin.com/actionnaires

Michelin presente al Salone ACTIONNARIA il 18 e 19 novembre 2011



Venirvi incontro, essere all'ascolto delle vostre esigenze, rispondere alle vostre domande: è l'obiettivo, ogni anno, dell'Equipe Relazioni con gli Azionisti.

E' stata a vostra disposizione, il 18 e 19 novembre scorsi, al Salone ACTIONNARIA, al Palazzo dei Congressi di Parigi per rispondere sia alle vostre domande sull'Azienda che sulla gestione delle vostre azioni nominative pure.

Le equipe Relazioni con gli Azionisti, accompagnate dai membri del Comitato Consultivo degli Azionisti e dal Servizio Consumatori Michelin, in queste due giornate, hanno potuto rispondere alle molteplici domande dei nostri visitatori.

EVOLUZIONE DEL CORSO DELL'AZIONE

(Base 100: 31 dicembre 2006)

