

**WIDZIANE OD  
WEWNĄTRZ**  
ZAANGAŻOWANIE  
W E-HANDEL  
**STRONA 3**

**O TYM SIĘ MÓWI**  
ROCZNE WALNE ZGROMADZENIE  
AKCJONARIUSZY  
**STRONA 6**

**JAK NAJBLIŻEJ  
WAS**  
SKUP AKCJI  
**STRONA 8**

## **RAPORT SPECJALNY**

**NOWA OPONA  
MICHELIN CROSSCLIMATE,  
ZWROT KU PRZESZŁOŚCI**

**STRONY 4/5**



**JEAN-DOMINIQUE SENARD**  
DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY  
GRUPY MICHELIN

### **DRODZY AKCJONARIUSZE MICHELIN,**

Podczas ostatniego Walnego Zgromadzenia przyjęliście zdecydowaną większością głosów wszystkie proponowane uchwały, czym pokazaliście, że wciąż darzycie Grupę niesłabnącym zaufaniem. Pragnę wyrazić moją głęboką wdzięczność za Wasze wsparcie będące najlepszą z możliwych zachęt dla mnie i całej kadry zarządzającej Michelin.

Na Zgromadzeniu omawialiśmy wyniki Grupy, najważniejsze wydarzenia i przybliżyliśmy Wam naszą strategię.

**Michelin jest w dobrej kondycji.** Dzięki bardzo korzystnym wynikom finansowym, osiągniętym w znakomitej części dzięki naszej zdolności do generowania znacznych przepływów gotówkowych, Wasza firma może dziś śmiało inwestować w przyszłość i utrzymywać swoją konkurencyjność. Na przełomie roku 2010/11 zaczęliśmy przeznaczać ok. 2 mld euro rocznie na inwestycje. Ta kwota stanowi niemal 10 proc. naszych rocznych przychodów. Na początku 2014 r. rozpoczęliśmy także inwestowanie ok. 500 mln euro rocznie w przejścia koncentrujące się w głównej mierze na obszarze elektronicznego kontaktu z klientem i podnoszenia jego zadowolenia.

Pomimo podejmowania tak dużych nakładów finansowych udało nam się zredukować zadłużenie, dzięki czemu mamy teraz większą swobodę finansową.

**Naszym głównym priorytetem jest szybszy wzrost poprzez odpowiedzialne innowacje.** W tym wydaniu Horyzontów znajdziecie tego liczne przykłady. Od siebie ponownie dodam, że jesteśmy niezmiernie dumni z naszej nowej opony MICHELIN CrossClimate i otrzymanego od Boeinga wyróżnienia Dostawcy Roku za opony Michelin, które będą fabrycznym wyposażeniem Boeinga 737 MAX, czyli światowego bestsellera w nowej odsłonie. Musimy napędzać nasz wzrost w sposób zrównoważony. Na mocy nowo podpisanej umowy partnerskiej z Barito Pacific Group w Indonezji i współpracą z fundacją WWF będziemy mogli założyć plantację kuczukowców i wykazać się odpowiedzialnością ekologiczną, chroniąc pierwotne lasy tropikalne. Ta wyjątkowa, proekologiczna inicjatywa produkcji kuczuku naturalnego pozwoli Michelin zająć pozycję lidera odpowiedzialnego rozwoju i zapewni nam bezpośredni dostęp do rynków kuczukowców. Jak Wam wiadomo, w oparciu o nasze różnorodne umiejętności oraz bogatą wiedzę i doświadczenie kontynuujemy naszą stanowczą strategię rozwoju na wszystkich rynkach na całym świecie. Dziękuję Wam za Wasze niesłabnące zaangażowanie, lojalność i zaufanie.

# **HORYZONTY**

**NUMER 12  
CZERWIEC 2015**

**Biuletyn Akcjonariuszy Michelin**



**MICHELIN**

*Lepsza droga do postępu*



## INFORMACJE O WYNIKACH FINANSOWYCH NA DZIEŃ 31 MAJA 2015 R.

**MARC HENRY,**  
DYREKTOR FINANSOWY GRUPY

### PRZYCHODY NETTO MICHELIN ZE SPRZEDAŻY W I KWARTALE 2015 ROKU.

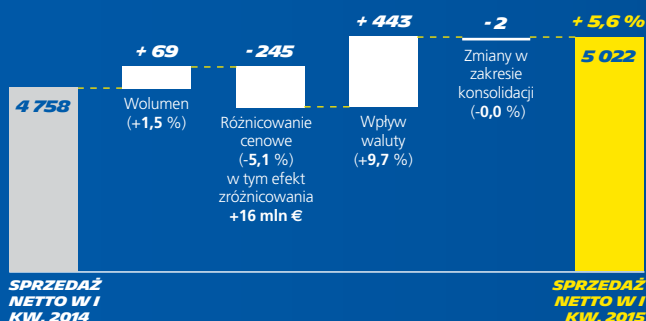
W 3 pierwszych miesiącach roku sprzedaż netto sięgnęła 5022 mln €, co stanowi wzrost o 5,6% w stosunku do tego samego okresu w 2014 r. Wpływ na te wyniki miały następujące czynniki:

- **Wolumen sprzedaży:** wzrost o 1,5% na kurczących się rynkach w porównaniu z I kw. 2014 r.
- **Zróżnicowanie cenowe:** spadek o 5,1% odzwierciedlający efekt cen (-261 mln €, na które miało wpływ zastosowanie umownych klauzul waloryzacyjnych i spadki cen w 2014 r. Korzystny wpływ na efekt różnicowania cen (+16 mln €) miała kontynuacja planowania strategicznego opon premium marki Michelin i widoczny wzrost wolumenu sprzedaży pozostałych marek Grupy Michelin.
- **Korzystny wpływ kursów walut** za sprawą spadku wartości euro w stosunku do innych głównych walut rozliczeniowych Grupy.

### ZMIANA SPRZEDAŻY NETTO I ANALIZA WEDŁUG SEKTORÓW DZIAŁALNOŚCI

#### EWOLUCJA W ŚWIATOWEJ SPRZEDAŻY NETTO

Zmiana od ubiegłego roku (w mln €)



#### OPONY OSOBOWE I DOSTAWCZE WRAZ Z DYSTRYBUCJĄ: silny wzrost wolumenu sprzedaży

	I KW. 2015	I KW. 2014	ZMIANA W %
Sprzedaż netto (W mln €)	2 777	2 520	+ 10,2 %
Wzrost wolumenu	+ 6 %		

Większy **WOLUMEN** za sprawą lepszej obsługi:

- Wzrost marki MICHELIN o 5%
- Mocna sprzedaż BFGoodrich w Ameryce Północnej napędzana wprowadzeniem nowego produktu (All Terrain K02) oraz komunikacją marki

#### ZRÓŻNICOWANIE CENOWE:

- Zastosowanie klauzul waloryzacyjnych w umowach na surowce w OE oraz repozycjonowanie cenowe na rynku wymiany w okresie 2014/15 ze względu na spadek cen opon
- Stała poprawa różnicowania marki MICHELIN: wzrost wolumenu sprzedaży opon 17" o +12%

#### OPONY SPECJALISTYCZNE: odporność na sytuację na kurczących się rynkach

	I KW. 2015	I KW. 2014	ZMIANA W %
Sprzedaż netto (W mln €)	771	775	- 0,6 %
Wzrost wolumenu	- 4 %		

#### WOLUMEN:

- Spadek wolumenu sprzedaży opon w kopalniach na skutek uszczuplenia zapasów magazynowych i zmniejszenia skali działalności w niektórych kopalniach.
- Wzrost w sektorze opon przemysłowych na pierwsze wyposażenie i projekty infrastrukturalnych.
- Spadek sprzedaży opon rolniczych na oryginalne wyposażenie spowodowany wymianą maszyn na nowsze.
- Silny wzrost w segmencie opon do jednoślądów.

#### CENY:

- Stosowanie umownych klauzul waloryzacyjnych.

#### NOWOŚCI PRODUKTOWE:

- Opona do kopalń MICHELIN® XDR 250: wzrost wydajności o 25%.

#### OPON CIĘŻAROWE WRAZ Z DYSTRYBUCJĄ: wolumeny zgodne z kurczącym się rynkiem, biorąc pod uwagę wysoką podstawę do porównania

	I KW. 2015	I KW. 2014	ZMIANA W %
Sprzedaż netto (W mln €)	1 474	1 462	+ 0,8 %
Wzrost wolumenu	- 4 %		

#### WOLUMEN:

- Dobre wyniki w OE na dojrzałych rynkach.
- Większy eksport z Europy dla zaspokojenia popytu w Ameryce.

#### CENY:

- Wpływ klauzul waloryzacyjnych w OE oraz korekt cen ustalonych w 2014 r.

#### PREMIERY NOWYCH PRODUKTÓW I USŁUG:

- Gwarancja na uszkodzenia nowej opony MICHELIN® X® WORKS™ w Europie: większa kontrola kosztów i spokój użytkowników opon na placach budowy

### POTWIERDZONE I UTRZYMANE PROGNOZY NA ROK 2015:

- **Korzystny wpływ surowców oszacowany na ok. 600 mln € w skali roku.** Celem Grupy był dodatni bilans efektu zróżnicowania cenowego/kosztów surowcowych w skali roku z kompensacją w drugiej połowie roku negatywnego wpływu z pierwszej połowy roku.
- **Korzystny wpływ kursów walutowych na wyniki operacyjne szacowany na ponad 350 mln € w 2015 r.**
- **Michelin utrzymuje swoje cele:**
  - wzrostu wolumenu sprzedaży zgodnie ze światowymi trendami rynkowymi w regionach działalności Grupy,
  - wzrostu zysku operacyjnego przed pozycjami jednorazowymi w kwocie wykraczającej poza wzrost z rachunku wymiany,
  - stopy zwrotu zaangażowanego kapitału (ROCE) powyżej 11% ,
  - wygenerowania strukturalnych przepływów gotówkowych na kwotę ok. 700 mln € przy jednoczesnej realizacji planu inwestycyjnego o wartości ok. 1,8 mld €,
- **Zaangażowanie dostępnych zasobów finansowych:**
  - Michelin będzie kontynuował strategię znaczących nakładów inwestycyjnych: zwiększenie sprzedaży opon do samochodów dostawczych, innowacje, usługi dla firm transportu ciężarowego, usługi elektroniczne, pozyskiwanie surowców i półfabrykatów, obsługa klienta.
  - Grupa podjęła decyzję o wznowieniu rozłożonego na okres 18-24 miesięcy programu skupu akcji własnych za 750 mln €.



### MICHELIN Z WYRÓŻNIENIEM OD BOEINGA

Linia Produktowa Opon Lotniczych Grupy Michelin została uhonorowana tytułem Dostawcy Roku przez koncern Boeing. Odbierając nagrodę w imieniu Grupy Michelin podczas ceremonii wręczenia nagród, Frank MOREAU, Dyrektor Linii Produktowej Opon Lotniczych powiedział: „Nasze zespoły biznesowe włożyły dużo pracy w zawiązanie i utrzymanie owocnej współpracy partnerskiej z zespołami Boeing, z czego wykształciła się mocna i ewoluująca relacja między dwoma koncernami. Jesteśmy niezwykle dumni z tego wyróżnienia przyznawanego za jakość i terminowość dostaw, zdolność do przewidywania i reagowania na zmieniające się potrzeby oraz elastyczność cenową”.

## PRZEJĘCIA

### EUROPEJSKIE ZAANGAŻOWANIE W E-HANDEL

W ciągu kilku tygodni Michelin zakończył kilka etapów realizacji aktywnej strategii rozwoju e-handlu. W połowie kwietnia Michelin ogłosił przejęcie 40% udziałów **ALLOPNEUS SAS**, lidera w dziedzinie e-handlu oponami we Francji. W 2014 r. Allopneus sprzedał na tamtejszym rynku ok. 3 mln opon. Firma rozwija się bardzo dynamicznie, a jej udział w francuskim rynku sięga 7%. Świetne wyniki firmy były możliwe dzięki efektywnemu modelowi ekonomicznemu i niezawodności świadczonych usług.

Początek maja przyniósł kolejne przejęcie. **BLACKCIRCLES.COM** to numer 1 w sprzedaży opon online w Wielkiej Brytanii. Jak dotąd sprzedawca z siedzibą w Edynburgu może pochwalić się sprzedażą za 50 mln funtów, a w samym tylko 2014 r. obroty firmy sięgnęły 28 mln funtów. Od 2008 r. firma odnotowuje regularny wzrost o 20% w skali roku. Taki wynik zawdzięcza swojej formule „click & fit”, która obejmuje sprzedaż produktów i obsługę. Przejęcie Blackcircles.com pozwoli Michelin na jeszcze większą konsolidację kanałów dystrybucji w Wielkiej Brytanii, a w szczególności na rozwój synergii z tradycyjnym dystrybutorem ATS Euromaster.

Dzięki aliansowi z dwoma dużymi europejskimi graczami, którym udało się stworzyć nowe i prężne modele biznesowe w handlu oponami Michelin realizuje swój cel zaspokajania nowych oczekiwań kierowców, w tym łatwego i zakończonego powodzeniem kupna opon w najkorzystniejszych cenach.

## MICHELIN TWEEL TECHNOLOGIES

### INNOWACJA ROKU

Deere & Company, wiodący amerykański producent maszyn przemysłowych i rolniczych, już niejednokrotnie nagradzał Grupę Michelin za ofertę produktową i wsparcie techniczne, jakiego Michelin udziela jednostkom operacyjnym John Deere działającym w różnych sektorach na całym świecie. W 2014 r. Linia Produktowa Opon Rolniczych i Przemysłowych Grupy Michelin otrzymała od Deere tytuł Dostawcy Roku. Jest to najwyższe wyróżnienie, jakie koncern z Illinois przyznaje swoim partnerom w ramach programu „Achieving Excellence”.

Oprócz wspomnianego wyróżnienia John Deere uhonorował Michelin Tweel Technologies nagrodą za Innowację Roku: oponę MICHELIN® X® TWEEL® TURF™. W 2014 r. Michelin ogłosił wyłączną współpracę z John Deere w zakresie wyposażania profesjonalnych kosiarek z zerowym promieniem skrętu ZTRAK™ 900 w przełomowe opony MICHELIN® X® TWEEL® TURF™. Nowe opony zastąpią dotychczas stosowane standardowe opony 24x12x12.

Michelin jest przekonany o sukcesie przełomowej technologii do tego stopnia, że w listopadzie ubiegłego roku otworzył w USA zakład produkujący tylko te opony.

## JOINT-VENTURE

### SPÓŁKA JOINT VENTURE POWOŁANA DO EKOLOGICZNEJ PRODUKCJI KAUCZUKU

Michelin ogłosił utworzenie w Indonezji spółki joint venture z Barito Pacific Group. Działalność spółki będzie koncentrować się na produkcji naturalnego, ekologicznego kauczuku. Wkład Michelin w kapitał założycielski nowej spółki wyniósł 55 mln dolarów.

Projekt współpracy zakłada zalesianie trzech obszarów o łącznej powierzchni 88 tys. hektarów, które na przestrzeni kilkunastu lat uległy niekontrolowanej deforestacji. Połowę tego obszaru przeznaczono na plantacje kauczukowców, z których pozyskiwać się będzie ok. 80 tys. ton kauczuku rocznie. Tam też przetwarzanych będzie ok. 150 tys. ton kauczuku, który zaspokoi ponad 15% potrzeb Grupy.

Na drugiej połowie będą prowadzone prace koncentrujące się na odtworzeniu naturalnej flory i fauny, utworzeniu plantacji roślin

spożywczych na potrzeby miejscowej ludności oraz na przywróceniu endemicznych gatunków roślin. Wspólne przedsięwzięcie pozwoli Michelin zaspokoić część zapotrzebowania na kauczuk naturalny.

W ramach propagowania praktyk zrównoważonej produkcji kauczuku naturalnego Michelin podjął także długoterminową współpracę z organizacją pozarządową WWF. To trójstronne partnerstwo ma na celu popularyzowanie najlepszych praktyk w zakresie uprawy kauczukowców, poszukiwania najlepszych rozwiązań hodowlanych oraz ochrony, konserwacji i odtworzenia naturalnej fauny i flory na koncesjonowanych obszarach.



## NOWA OPONA MICHELIN CROSSCLIMATE, PRZEŁOM W HISTORII

*DZIĘKI POŁĄCZENIU OBU TECHNOLOGII PRODUKCJI - OPON LETNICH I OPON ZIMOWYCH, NOWA OPONA MICHELIN CROSSCLIMATE ZAPEWNIĄ BEZPIECZEŃSTWO W WARUNKACH POGODOWYCH CHARAKTERYSTYCZNYCH DLA WSZYSTKICH CZTERECH PÓR ROKU.*

Nowa, odmienna, nieoczekiwana !

**MICHELIN CROSSCLIMATE** jest jedyną oponą skupiającą w sobie zarówno zalety opony letniej jak i te właściwe dla opony zimowej. W ten sposób opona ta zapewnia krótką drogę hamowania tak na suchej nawierzchni (klasa A na etykiecie europejskiej), jak i na mokrej oraz jest dopuszczona do eksploatacji w warunkach zimowych. Na boku opony umieszczono piktogram trzech szczytów górskich z płatkami śniegu, który informuje o możliwości jej użytkowania zimą, co ma szczególne znaczenie w krajach, gdzie do eksploatacji dopuszczony jest wyłącznie sprzęt przystosowany do warunków zimowych.

Nowa opona MICHELIN CrossClimate asekuruje i radzi sobie we wszystkich warunkach klimatycznych. Przede wszystkim jednak oferuje ona wszystkie osiągi bezpieczeństwa, jest prosta w budowie i efektywna ekonomicznie. Taka opona pozwala kierowcom jeździć cały rok na jednym komplecie opon MICHELIN CrossClimate.

Nowa opona MICHELIN CrossClimate jest produktem sukcesu strategii Grupy - MICHELIN Total Performance - która polega na połączeniu wszystkich najwyższych osiągnięć w jednej oponie.



Wprowadzenie na rynek tej opony ma spełnić ważny cel, a mianowicie podtrzymać wzrost Grupy i odpowiedzieć na zapotrzebowanie mobilności, czyli to o czym wspomniał Pan Jean-Dominique Senard: „Osiągi opony MICHELIN CrossClimate świadczą o potężnej sile innowacji Grupy, która pozwoli nam pokonać wciąż wzrastające wymagania mobilności i rozwoju”.





## **NOWA OPONA: OD UŻYTKOWANIA DROGOWEGO DO INNOWACYJNEJ STRATEGII**

Projektując tę innowacyjną oponę, Michelin korzystał z rozległej wiedzy na temat zachowań kierowców. Jest to wiedza leżąca u podstaw całego procesu konstrukcyjnego. Celem Michelin jest dostarczanie opon dostosowanych do warunków użytkowania i stylu jazdy kierowcy. Ta strategia opiera się na trzech obszarach. Są to:

**1. ZROZUMIENIE.** Kierowcy codziennie zmagają się z nieoczekiwanymi zmianami pogody, opadami deszczu i śniegu czy spadkami temperatury. Jednak rozwiązania, jakimi dziś dysponują i metody radzenia sobie z przeciwnościami nie są dla nich w pełni zadowalające. Z badań przeprowadzonych przez Michelin wynika, że:

→ **65% KIEROWCÓW EUROPEJSKICH** jeździ na oponach letnich przez cały rok, ryzykując zdrowiem i życiem na śniegu, lodzie i przy niskiej temperaturze podłoża. W Niemczech ten odsetek sięga 20%, mimo że przepisy wymagają montażu opon zimowych w sezonie zimowym, natomiast we Francji, gdzie nie ma takiego wymogu jest to aż 76% kierowców (Źródło: Badanie zachowań konsumentów europejskich GfK z 2014 r.).

→ **4 NA 10 EUROPEJSKICH KIEROWCÓW** uważa sezonową zmianę opon za pewne ograniczenie i czeka ze zmianą ogumienia do ostatniej chwili (Źródło: Badanie Ipsos zachowań

nabywczych odnośnie opon zimowych 2014/15). Są też kierowcy, którzy nie mogą bądź nie chcą zaakceptować kosztów i niedogodności związanych ze zmianą opon i w związku z tym nie montują zimą opon zimowych w swoich pojazdach.

→ **3% KIEROWCÓW W NIEMCZECH I 7% KIEROWCÓW WE FRANCJI** jeździ na oponach zimowych przez cały rok. Tym samym droga hamowania ich pojazdów na suchej nawierzchni jest dłuższa, szczególnie w cieplejsze dni, a kierowcy muszą liczyć się z większym zużyciem paliwa.

**2. INNOWACYJNOŚĆ.** Dzięki innowacyjności Michelin jest w stanie osiągać doskonałą równowagę między zaawansowanymi technologiami a warunkami użytkowania swoich produktów. Każdego roku Michelin inwestuje ponad 640 mln euro w programy badawczo-rozwojowe, przeprowadza testy z udziałem 75 tys. konsumentów na całym świecie i rozsyła ankiety do ok. 11 tys. nabywców opon.

**3. ASORTYMENT.** W dniu premiery handlowej w maju 2015 r. opona MICHELIN CrossClimate była dostępna w 23 rozmiarach opon o średnicy osadzenia od 15 do 17 cali. Taka rozpiętość gwarantuje pokrycie 70% rynku europejskiego. Kolejne rozmiary opon będą dostępne w przyszłym roku.

### **PRACE ROZWOJOWE NAD MICHELIN CROSSCLIMATE W 6 LICZBACH**

**7:** Liczba krajów, w którym testowano oponę (Niemcy, Kanada, Finlandia, Francja, Polska, Hiszpania i Szwecja).

**36:** Liczba miesięcy od pierwszego szkicu na desce kreślarskiej po premierę opony dla prasy 2 marca 2015 r. Te 3 lata prac konstrukcyjnych to bardzo niewiele, jeśli wziąć pod uwagę, że zazwyczaj takie prace trwają 4 lata i 8 miesięcy. MICHELIN CrossClimate powstawała zatem 1,5 raza szybciej niż inne opony osobowe.

**70:** Liczba stopni Celsjusza stanowiąca rozpiętość temperatury, w jakiej testowano MICHELIN CrossClimate. Zakres temperatury zewnętrznej podczas testów wahał się od -30°C do +40°C.

**150:** Liczba inżynierów i ekspertów zaangażowanych w projektowanie, testowanie, przygotowanie produkcji i samą produkcję MICHELIN CrossClimate.

**PONAD 1000:** Liczba badań laboratoryjnych przeprowadzonych na materiałach, bieżniku i karkasie nowej opony.

**5 000 000:** Liczba kilometrów przebytych przez oponę podczas testów dynamicznych, prób wytrzymałościowych i badań odporności na zużycie. Jest to dystans odpowiadający 125 długościom równika.



## ROZNE WALNE ZGROMADZENIE AKCJONARIUSZY

22 MAJA BIEŻĄCEGO ROKU W CLERMONT-FERRAND WE FRANCJI ODBYŁO SIĘ ROCZNE WALNE ZGROMADZENIE AKCJONARIUSZY MICHELIN POD PRZEWODNICTWEM JEAN-DOMINIQUE'A SENARDA, DYREKTORA ZARZĄDZAJĄCEGO GRUPY MICHELIN.

Przed oficjalnym otwarciem zgromadzenia jego uczestnicy oddali hołd zmarłemu w tym roku Françoisowi Michelin, który całe życie poświęcił na rozwój Firmy.

Następnie zgromadzenie otworzył **JEAN-DOMINIQUE SENARD**, Dyrektor Zarządzający Grupy Michelin, który przypomniał najważniejsze wydarzenia ubiegłego roku. Po nim głos zabrał Marc Henry, Dyrektor Finansowy Grupy Michelin, który w szczególowej prezentacji przedstawił wyniki finansowe za rok 2014 i omówił prognozy na rok 2015.

**MARC HENRY**, będący zarazem członkiem Komitetu Wykonawczego Grupy Michelin, podkreślił zdrową sytuację finansową Grupy oraz umiejętność regularnego generowania dodatkich wolnych środków pieniężnych. Marc Henry zaznaczył, że w tym roku „dążymy do zwiększenia wolumenu sprzedaży, zgodnie z tendencjami rynkowymi”.

**YVES CHAPOT**, Wiceprezes Dystrybucji i Członek Komitetu Wykonawczego Grupy, wyjaśnił, na czym koncentrują się trzy ambitne cele Grupy w obszarze sprzedaży detalicznej. „Chcemy zabezpieczyć nasz dostęp do rynków, oferować coraz większy zakres usług i doradztwa związanego z oponami, a także pracować nad podnoszeniem zadowolenia klientów poprzez ułatwianie im dostępu do wzajemnie uzupełniających się i coraz bardziej praktycznych usług”. Yves Chapot podkreślił znaczenie satysfakcji klienta, będącej kluczowym elementem strategii sprzedaży detalicznej, dodając, że „za cel stawiamy sobie zbadanie zadowolenia klienta po każdym zakupie”.

**ERIC FAIDY**, Dyrektor Regionalny, Południowa Europa Środkowa, oraz **JOHN YOUNG**, Dyrektor Regionalny, Północna Europa Środkowa, przedstawili region „obfitujący w możliwości i posiadający wiele zalet”, z celem wzrostu w wysokości 3% w roku 2015. Podkreślali także, że jest to region charakteryzujący się wielką różnorodnością kultur i dynamiczną siłą roboczą. „Zamierzamy zwiększyć nasz dostęp do rynków. Dzięki sieci 12 tys. sprzedawców w tym regionie jesteśmy w stanie efektywnie wyróżnić się na tle konkurencji”. W Europie Środkowej Grupa Michelin zatrudnia 11 tys. pracowników, między innymi w pięciu fabrykach.

Akcjonariusze ponownie wybrali Barbarę Dalibard do Rady Nadzorczej na kolejną czteroletnią kadencję, a nowe członkostwo w Radzie otrzymała **ARUNA JAYANTHI**, Prezes Capgemini Indie.

Akcjonariusze przyjęli także wszystkie pozostałe uchwały przedłożone do głosowania, w tym uchwałę o wypłacie dywidendy w wysokości 2,50 euro za akcję z płatnością w gotówce w dniu 28 maja 2015 r., wznowieniu programu skupu akcji własnych w maksymalnej cenie 140 euro za akcję oraz o zmniejszeniu kapitału własnego Grupy Michelin poprzez anulowanie nabytych akcji.





## DIALOG Z AKCJONARIUSZAMI

“ Niedawno opublikowane wyniki finansowe za rok 2014 wskazują, że był to rok złożony, w którym nasz wzrost nie sprostał naszym oczekiwaniom. Wraz ze spadkiem kosztów pozyskiwania surowców najprawdopodobniej wzrośnie presja cenowa, w szczególności ze strony azjatyckich producentów opon, którzy oferują produkty w cieszącym się największym zbytem segmencie podstawowym. Czy Michelin dostosuje pozycjonowanie cenowe swoich produktów w celu utrzymania wielkości sprzedaży? Mamy spodziewać się spadków, czy raczej wojny cenowej? ”

PYTANIE DOMINIQUE'A SERINA, CZŁONKA KOMITETU KONSULTACYJNEGO AKCJONARIUSZY



### ODPOWIADA JEAN-DOMINIQUE SENARD, DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY GRUPY MICHELIN

Jak już wcześniej wspomniałem, nasz wzrost w 2014 roku nie był tak duży jak byśmy sobie życzyli. Lekkie ożywienie przyszło dopiero w pierwszym kwartale roku.

Co zaś się tyczy drugiej kwestii, to faktem jest, że na naszych rynkach regionalnych przybywa tanich opon. Na świecie jest znaczna nadprodukcja taniego ogumienia, zwłaszcza chińskich marek. Ta nadwyżka zalewa rynki w różnych zakątkach świata – w Afryce, Stanach Zjednoczonych, czasem z impetem tsunami wdziera się do Ameryki Łacińskiej, a od kilku miesięcy dużymi falami dociera także do Europy. Te opony są tańsze od opon produkowanych w Europie, przez co odbierają udział rynkowy w naszych regionach.

Nasza reakcja w perspektywie długoterminowej będzie bardzo spokojna. Po pierwsze trzymamy się zdrowej zasady polegającej na tym, że ekonomia w zakresie opon, zwłaszcza opon ciężarowych, powinna opierać się na cyklu kilku lat. Jest to jedyne akceptowalne ekologicznie podejście. Nie pozwolimy, żeby najtańsze opony importowane z dalekich krajów zagroziły naszej działalności

związanej z bieżnikowaniem opon w Europie. To prawda, że musimy dostosowywać się do okoliczności i jeśli klient woli opony jednego życia, czyli opony bez możliwości bieżnikowania, to musimy być w stanie mu je dostarczyć. Jak wiadomo, w ciągu ostatnich kilku lat podnieśliśmy naszą zdolność produkcyjną, aby zaspokoić popyt na tym trochę zaniedbanym wcześniej segmencie rynkowym.

Chciałbym również przypomnieć, że marka Michelin stanowi 80-85% skonsolidowanej sprzedaży opon. Nasza wizja strategiczna nie zmienia się, ale mamy zamiar znacząco podnieść naszą zdolność produkcyjną opon osobowych i ciężarowych, by produkować opony ze średniej półki cenowej, które spełnią powyższy warunek w Tajlandii, Stanach Zjednoczonych, Ameryce Łacińskiej i Afryce. Poprzez zaspokojenie popytu na tych rynkach oponami naszych pozostałych marek zdobędziemy nowych klientów, którzy będą napędzać nasz rozwój. Jest to nasza strategia długoterminowa i znak, że jesteśmy na dobrej drodze. Wszystkie zmiany, które widzę w tym obszarze są pozytywne.



“ Michelin był niemal od zawsze kojarzony z niekonwencjonalnymi i edukacyjnymi reklamami opon. Patrząc na długą obecność na rynku, zauważam, ku mojemu zdziwieniu, że ludzie nie mają zbyt dużej wiedzy o oponach jako takich. Mało kto docenia wyzwania, jakim opony muszą dziś sprostać. Brak takiej świadomości jest oczywiście na rękę producentom opon, których produkty nie oferują niczego poza niską ceną. Czy w dłuższej perspektywie może to mieć negatywny wpływ na działalność takich firm jak Michelin, nawet jeśli ich komunikacja i strategia marki są wyjątkowe i niepowtarzalne? ”

PYTANIE AKCJONARIUSZA



### ODPOWIADA JEAN-DOMINIQUE SENARD, DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY GRUPY MICHELIN

Odnosnie komunikacji, to jestem niezmiernie zdziwiony, jak mało ludzie wiedzą o oponach. Jest to także rzecz frustrująca i zaskakująca, lekko mówiąc, dla naszych partnerów handlowych mających na co dzień styczność z klientem.

Aby wyedukować naszych klientów detalicznych, potrzeba ogromu pracy. Ale dobra wiadomość jest taka, że oprócz reklam zaangażowaliśmy na całym świecie znaczne zasoby, by przekazać ludziom wiedzę o tym, czym jest koncept MICHELIN Total Performance. Zintegrowanie najlepszych praktyk to dość długotrwały proces i w końcu otrzymamy pewną pomoc z zewnątrz.

Ludzie na świecie są coraz bardziej świadomi palącej potrzeby zarządzania proekologicznego i energooszczędności. Od wielu lat powoli, ale zdecydowanie podnosimy postrzeganą wartość badań Michelin, co z kolei podnosi nasze ogólne wyniki.

Zauważyliśmy też, że nasi klienci, w szczególności z segmentu OEM, zaczynają sobie w końcu uświadamiać rolę osiągnięć opon i technologii w nich stosowanych. Ten wzrost świadomości dodatkowo wzmacnia naszą postrzeganą wartość. Czy to wystarczy? Nie, ale jest coraz lepiej. I mamy zamiar kontynuować. Jestem pod wrażeniem tego, jak szybko w wielu krajach, na przykład w Chinach zmieniają się postawy w odniesieniu do zaostrzania norm środowiskowych. W ślady Chin idą inne kraje, a wiadomo jak wpływowy jest chiński rynek.

Podsumowując, sądzę, że za jakieś cztery czy pięć lat będziemy w końcu mogli coraz bardziej wzmacniać postrzeganą wartość technologii stosowanych w oponach.

## DECYZJA MICHELIN O REALIZACJI PROGRAMU SKUPU AKCJI WŁASNYCH NA KWOTĘ OK. 750 MLN €

**Odpowiada Jean-Dominique Senard, Dyrektor Zarządzający Grupy Michelin**  
**Skąd taka decyzja?**

Nasi akcjonariusze zaufali nam już w 2010 r., kiedy poprosiliśmy ich o udział w programie podnoszenia kapitału celem zwiększenia zdolności inwestycyjnej Grupy Michelin. Decyzja, którą podjęliśmy była komunikatem, że uznajemy wkład akcjonariuszy, a co najważniejsze była również oznaką ich wielkiego zaufania w przyszłość Grupy. Jestem skłonny sądzić, że jeśli relacja z akcjonariuszami przebiega w sposób niezakłócony, czysty i bezpośredni, i kiedy chcą oni nam pomóc, to doskonale wiedzą, że skorzystają na tym i oni, i Michelin.

**Pytanie do Valerie Magloire, Dyrektor Relacji Inwestorskich**

**Jak konkretnie wygląda taka procedura?**

Program skupu akcji własnych, który rozpocznie się 30 kwietnia 2015 r. będzie

rozłożony na okres od 18 do 24 miesięcy. Przewidujemy trzy transze skupu, każda trwająca ok. 6 miesięcy i opiewająca na kwotę 250 mln euro. Michelin zwrócił się o pomoc do instytucji finansowej, która zgodziła się nabyć i sprzedać Grupie Michelin pewną liczbę akcji Michelin po średniej cenie, która będzie ustalona w sposób obiektywny i niezależny w odniesieniu do rynku, ale nie przekroczy maksymalnej ceny nabycia ustalonej na Rocznym Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy z dnia 22 maja 2015 r., czyli 42 euro za akcję.

Akcje zostaną całkowicie anulowane z końcem roku, w związku z czym zmniejszy się kapitał własny i liczba akcji w obiegu. W wyniku tego, nawet gdyby nie było to głównym celem i wszystkie pozostałe czynniki pozostały bez zmian, nastąpi arytmetyczny wzrost zysku z akcji, czyli efekt względnej zmiany zysku na akcję.

## ZAPROSZENIE DLA KANDYDATÓW

**Czy jesteś akcjonariuszem Michelin, który podziela wartości Firmy i pragnie zaangażować się we wzmacnianie jej wizerunku? Czy chcesz pomóc Grupie w docieraniu do akcjonariuszy w przyszłości za pośrednictwem rozwijającej się komunikacji elektronicznej?**

**PRZYŁĄCZ SIĘ DO KOMITETU KONSULTACYJNEGO AKCJONARIUSZY MICHELIN!**

Komitet zbiera się dwa razy w roku z inicjatywy Michelin podczas Rocznych Walnych Zgromadzeń Akcjonariuszy Grupy w Clermont-Ferrand w celu usprawniania komunikacji Grupy z akcjonariuszami indywidualnymi.

Jeśli chcesz do nas dołączyć, zajrzyj na naszą stronę: <http://www.michelin.com/eng/finance/individual-shareholders/shareholder-consultative-committee> i odeślij nam wypełniony wniosek zgłoszeniowy na adres e-mail: [nancy.adam@fr.michelin.com](mailto:nancy.adam@fr.michelin.com)

## AGENDA

### Nadchodzące wydarzenia

- ▶ **28 lipca 2015**  
Wyniki I półrocza 2015 (przed otwarciem sesji)
- ▶ **22 października 2015**  
Informacja finansowa po trzech kwartałach (po zamknięciu sesji)

### Spotkania Akcjonariuszy we Francji

- 22 czerwca 2015:** Paryż
- 8 września 2015:** Marsylia
- 28 września 2015:** Nancy
- 9 listopada 2015:** Rennes
- 20 listopada 2015:** Montpellier

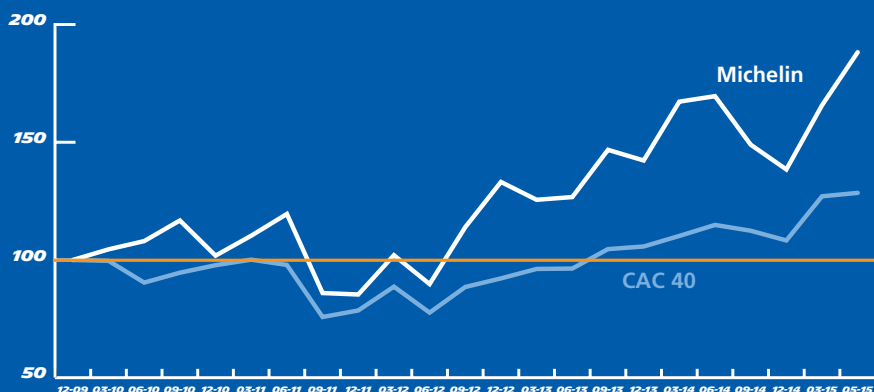
### ZESPÓŁ DO WASZEJ DYSPOZYCJI

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](mailto: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 2009)



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

### KURS AKCJI NA DZIEŃ 31 MAJA 2015

**Kod ISIN:** FR0000121261  
**Liczba akcji:** 185 726 200  
**Kurs zamknięcia:** 97,57 €  
**Zmiana od 01.01.15:** 29,63 %  
**Kapitalizacja giełdowa:** 18,1 Md €

### Struktura kapitału na dzień 31.05.2015:

- ▶ Pracownicy Grupy **1,6 %**
- ▶ Akcjonariusze rezydenci indywidualni **9,4 %**
- ▶ Akcjonariusze nie rezydenci indywidualni **3,8 %**
- ▶ Auto zatrzymanie **0,3 %**
- ▶ Rezydenci instytucjonalni **31,4 %**
- ▶ Nie rezydenci instytucjonalni **53,5 %**