



MOLESKINE

UNE MARQUE ASPIRATIONNELLE
DISTRIBUÉE DANS PLUS DE 100 PAYS



NOTRE MÉTIER

Moleskine est une **marque lifestyle aspirationnelle** bénéficiant d'une reconnaissance dans le monde entier. Elle est synonyme de culture, de voyages, de mémoire, d'imagination et d'identité personnelle.

Symbole du nomadisme contemporain, sa collection de produits comprend des carnets, des agendas, des journaux, des sacs, des instruments d'écriture, des accessoires de lecture et produits hybrides qui permettent de faire migrer des contenus papier vers des appareils numériques, et inversement. Moleskine accompagne la créativité et l'imaginaire de notre temps, en liaison étroite avec le monde numérique à travers un réseau de sites internet, blogs, groupes en ligne et archives virtuelles, sans oublier sa propre communauté en ligne, myMoleskine. L'entreprise vend ses produits à travers une **stratégie de distribution multicanal dans plus de 100 pays**.

L'éditeur milanais Modo&Modo a créé et enregistré la marque Moleskine en 1997, relançant ainsi le carnet légendaire utilisé par les artistes et les intellectuels au cours des deux derniers siècles. Moleskine, dont le siège social est situé à Milan, a été coté en bourse entre avril 2013 et janvier 2017.





L'histoire d'une icône



Tout commence avec un carnet légendaire...

Le produit iconique de la marque est sans conteste son petit carnet noir, simple et pratique, parfait dans sa sobriété. Il a été conçu comme l'héritier du carnet légendaire utilisé par des artistes et intellectuels des 19^e et 20^e siècles comme les peintres Vincent Van Gogh et Pablo Picasso et les écrivains Ernest Hemingway et Bruce Chatwin. Fidèle compagnon de voyage, ce petit carnet noir a renfermé des esquisses, des notes, des histoires et des idées avant qu'elles ne deviennent des images célèbres ou les pages de nos œuvres favorites. Grand amateur de ce carnet, Chatwin lui donna le nom de "moleskine" ("peau de taupe") et en conta l'histoire dans son ouvrage *The Songlines* (Le Chant des pistes), publié en 1987. L'année précédente, le fabriquant des fameux cahiers,

Le produit iconique de la marque est sans conteste son petit carnet noir, simple et pratique, parfait dans sa sobriété.

une entreprise familiale française, avait fermé ses portes, et Chatwin acheta tous les cahiers sur lesquels il put mettre la main. On crut que l'histoire s'arrêterait là.

C'était sans compter l'éditeur milanais Modo&Modo qui, en 1997, ramena à la vie le carnet légendaire, en déposant, par la même occasion, la marque Moleskine. D'emblée, Modo&Modo prit le parti de concevoir et commercialiser le carnet Moleskine d'une manière disruptive. Le

simple carnet de notes devint ainsi un élément indispensable pour laisser s'exprimer sa créativité, en posant les fondements d'une marque aspirationnelle et d'un nouveau segment de marché. Répondant aux besoins de ceux qui exercent des métiers créatifs et s'investissent dans des activités axées sur le savoir, Moleskine s'est positionnée comme la marque qui accompagne le style de vie des créatifs.

Grâce à son lien avec les arts créatifs, l'entreprise comble le fossé entre le monde du papier et l'univers numérique.

En 2007, le management, sous la houlette de son CEO Arrigo Berni, a mis en place une stratégie de croissance centrée sur l'expansion et l'amélioration du réseau de distribution, en élargissant la gamme de produits et en améliorant la visibilité de la marque. Alors que les racines de Moleskine sont ancrées dans son légendaire carnet de note, la marque a progressivement développé une gamme de produits "non papier", destinée à séduire un nouveau public, tout en conservant son héritage culturel si distinctif. En 2011, Moleskine a conçu une collection d'accessoires pour l'écriture, le voyage et la lecture, avec notamment des sacs de voyage, des accessoires de bagage et des instruments d'écriture.

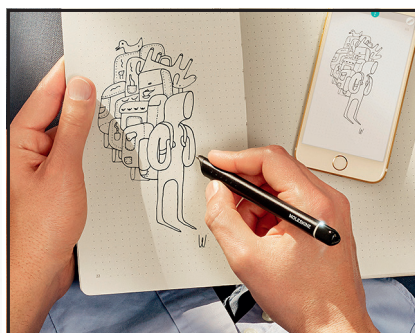
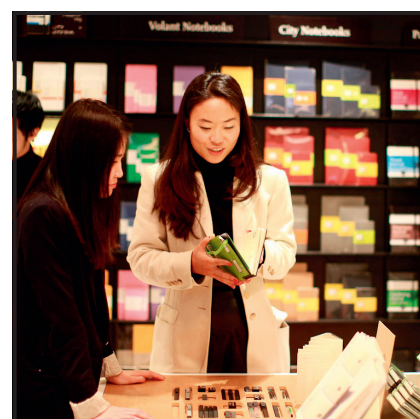
Moleskine a également participé à la création d'une nouvelle gamme de produits hybrides. Baptisée Moleskine+, celle-ci vise à faire vivre une expérience fluide de créativité par la migration de contenus sur papier vers des appareils numériques, et inversement. Ces produits ont été spécialement pensés pour s'adapter à nos vies de plus en plus nomades. Ils font partie de la stratégie analogique-numérique de Moleskine. Les catégories "non papier" (collections écriture, voyage, lecture et

M+) ont représenté 16,5 % des ventes totales en 2016, un pourcentage qui devrait croître dans les prochaines années.

Un continuum entre univers analogique et numérique

La pensée commune veut que les outils numériques vont progressivement se substituer aux appareils analogiques. Dans la réalité, nous observons pourtant un "continuum entre analogique et numérique". Même dans des pays comme les États-Unis où les technologies numériques sont plus répandues, les consommateurs ne remplacent pas les outils analogiques par des outils numériques. Ils ont plutôt tendance à passer de l'un à l'autre, au gré de leurs activités quotidiennes. Ce constat se retrouve notamment dans l'évolution du marché de la papeterie, lequel devrait continuer de croître dans les prochaines années.

La gamme de produits Moleskine s'inscrit parfaitement dans ce continuum. Grâce à son lien avec les arts créatifs, l'entreprise comble le fossé entre le monde du papier et l'univers numérique, comme l'illustrent la gamme Moleskine+ et le développement





de produits, d'applications et de services en partenariat avec de grands acteurs numériques, comme Adobe et Evernote. En 2016, Moleskine a lancé le Smart Writing Set, composé d'une tablette papier spécialement conçue, d'un stylo intelligent et d'une application qui, ensemble, permettent de numériser instantanément vos notes et dessins tracés sur le papier.

Rentabilité élevée, modèle opérationnel efficace

Les ventes de Moleskine ont progressé de 53 millions EUR en 2010 à 145 millions

EUR en 2016, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen de 18 % sur la période. L'entreprise vise un niveau de ventes de 200 millions EUR d'ici à 2018, ce qui représenterait un taux de croissance annuel moyen de 17 % entre 2016 et 2018. La majeure partie de cette progression sera réalisée via les canaux de vente directe aux consommateurs.

Non contente de connaître une croissance rapide, Moleskine est également une entreprise à la rentabilité élevée qui génère de solides flux de trésorerie grâce au positionnement "premium" de sa marque et

à un modèle évolutif et flexible de fabrication en sous-traitance déléguée à un panel diversifié de fournisseurs.

Au 31 décembre 2016, Moleskine employait 401 collaborateurs et commercialisait ses produits dans 102 pays. Les zones EMOA (Europe, Moyen-Orient et Afrique), Amériques et Asie-Pacifique ont contribué respectivement à hauteur de 44 %, 39 % et 17 % aux ventes de 2016.



Les six piliers de la stratégie de croissance de Moleskine

- Reconnaissance de la marque et engagement : Moleskine entend continuer à améliorer la visibilité de sa marque en faisant croître ses canaux de vente directe aux consommateurs, en consolidant ses relations client via les canaux numériques (réseaux sociaux, moleskine.com, applications Moleskine, communauté en ligne myMoleskine), en stimulant l'attention médiatique et en participant à des événements à forte visibilité.
- Gamme de produits : Moleskine stimule sa croissance en élargissant sa gamme de produits selon trois axes (papier, non papier et services), en ligne avec sa vision qui consiste à bâtir une marque orientée sur un certain style de vie.
- Ventes en gros : plus de 28.700 points de vente dans le monde. Moleskine poursuivra sa croissance en capitalisant sur l'efficacité de son réseau de partenaires de distribution, tout en élargissant le canal des ventes directes aux grandes enseignes de distribution.
- B2B : vente de produits Moleskine personnalisés à des entreprises internationales qui les utilisent dans le cadre de leurs actions marketing. Ce canal continuera de progresser sous l'effet d'une augmentation du nombre de distributeurs et de la poursuite de l'expansion géographique.
- Commerce en ligne : expansion des ventes en ligne stimulée par un modèle opérationnel efficace et par l'engagement des clients en ligne.
- Ventes au détail : même si les ventes en gros et B2B restent celles qui contribuent le plus aux ventes totales, la vente au détail (79 magasins exploités en propre) représente le réseau de distribution qui connaît la plus forte croissance. D'ici 2018, Moleskine entend élargir son réseau à 120 magasins exploités en propre, en inaugurant quelque 20 nouveaux points de ventes par an. Dans le cadre de cette stratégie, l'entreprise a récemment lancé le concept Moleskine Café.



Le Moleskine Café, pour votre dose quotidienne d'inspiration

En juillet 2016, Moleskine a lancé un nouveau concept en gestion directe, le Moleskine Café. Tout à la fois café, galerie d'art, boutique et librairie, cet espace se veut la réinterprétation contemporaine du café littéraire. Il combine les valeurs et les produits de la marque Moleskine à une expérience de café unique, en donnant aux consommateurs une opportunité inédite d'être exposés à la créativité que génère Moleskine, soit directement soit au travers de sa communauté de passionnés qui ne cesse de s'agrandir.

Le premier Moleskine Café a ouvert à Milan, au cœur du quartier du design de Brera. Il a reçu un accueil très chaleureux de la part du public et des médias. Le concept, encore en phase de test, devra être validé avant d'être décliné dans d'autres villes du monde.





En 2016, nous avons, une nouvelle fois, obtenu de solides résultats, avec une croissance des ventes tou(te)s régions géographiques, catégories de produits et canaux de vente confondus, conformément aux prévisions. Nous sommes parvenus à ce résultat tout en continuant à générer de solides flux de trésorerie opérationnels et un bon return pour les actionnaires.

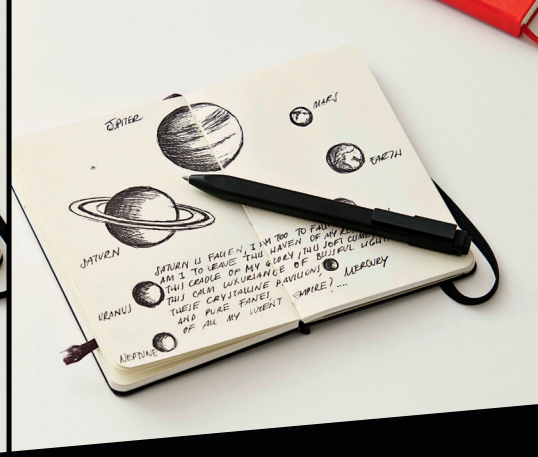
Ces chiffres sont le fruit direct de la mise en place et de l'exécution réussies de notre stratégie qui s'attache à faire croître la reconnaissance de notre marque et l'engagement en faveur de celle-ci, par l'élargissement de notre offre de produits et de services et le développement d'une plate-forme de distribution multicanal.

Nous veillons sans relâche à l'innovation qui a joué un rôle clé en 2016 en nous permettant de proposer à nos clients des concepts et des produits innovants. Le lancement du *Smart Writing Set* et l'inauguration de notre premier Moleskine Café sont autant d'exemples qui illustrent cette démarche. L'excellent accueil qu'ont reçu ces deux initiatives conforte la solidité de notre marque et la capacité de Moleskine à répondre aux besoins en évolution de ses clients, en déclinant avec succès les valeurs essentielles de la marque dans de nouveaux domaines et formats.

Moleskine possède une vision à long terme : bâtir une marque mondiale unique qui rime avec l'art de vivre des créatifs de notre temps. Je suis très enthousiaste d'avoir rejoint le groupe D'Ieteren. Nos deux entreprises possèdent une riche histoire et nos activités respectives sont construites sur des valeurs communes.

Je suis convaincu que D'Ieteren est le partenaire idéal pour poursuivre le développement de notre entreprise selon un schéma de croissance pérenne.

Arrigo Berni
CEO de Moleskine

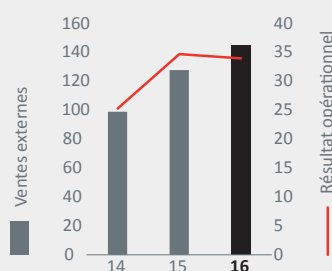


(en millions de EUR)

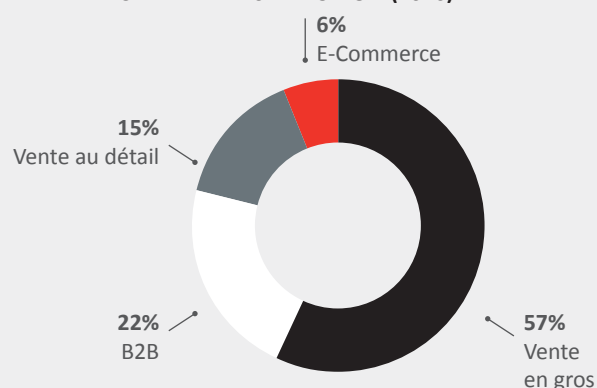
	2014	2015	2016
Ventes externes	98,8	128,2	145,2
Résultat opérationnel	25,3	34,8	34,0
Marge opérationnelle ¹	25,6%	27,2%	23,4%
Résultat avant impôts	24,1	34,6	32,9
Résultat après impôts	16,5	27,1	23,3
Nombre de magasins	41	58	79
Ventes en gros - nombre de points de vente (en milliers)	26,7	27,1	28,7
Nombre d'employés (fin d'exercice)	278	359	401

Note: Les résultats de Moleskine sont repris entièrement dans les comptes de D'Ieteren à partir du 1^{er} octobre 2016. Le tableau ci-dessus inclut les résultats annuels.

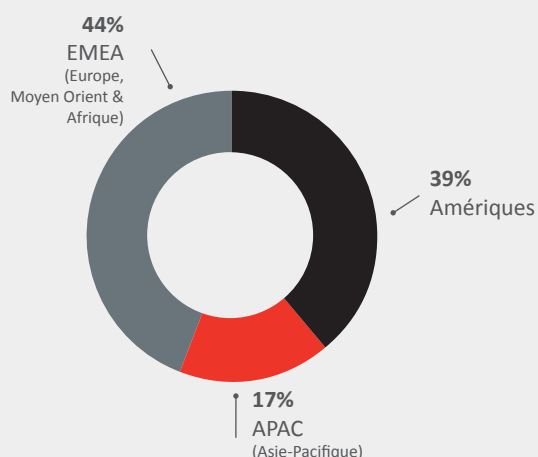
VENTES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (EN MILLIONS DE EUR)



RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION (2016)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES VENTES (2016)



RÉPARTITION DES VENTES PAR GAMME DE PRODUITS (2016)

