



**MOLESKINE**

LIFESTYLE MERK DAT VERDEELD  
WORDT IN MEER DAN 100 LANDEN



## WAT WE DOEN

Moleskine is een inspirerend **lifestyle merk** met een wereldwijde reikwijdte. Het is synoniem met cultuur, reizen, herinnering, verbeelding en persoonlijke identiteit. Zijn productassortiment, een **symbool van eigentijds nomadisme**, omvat notitieboekjes, agenda's, schriften, tassen, schrijfgerief, leesaccessoires en hybride producten die inhoud van papier migreren naar digitale toestellen en omgekeerd. Moleskine sluit zich aan bij de eigentijdse creativiteit en is aanwezig doorheen een netwerk van websites, blogs, onlinegroepen en virtuele archieven, onder andere binnen de eigen onlinegemeenschap van het merk, myMoleskine. Het bedrijf verkoopt zijn producten via een **multi-channel distributieplatform in meer dan 100 landen**.

De Milanese uitgever Modo&Modo creëerde en registreerde het merk Moleskine in 1997, en blies zo het legendarisch notitieboekje dat kunstenaars en denkers de voorbije twee eeuwen gebruikten, nieuw leven in. Het bedrijf, waarvan de hoofdzetel gevestigd is in Milaan, was genoteerd op de beurs van Milaan tussen april 2013 en januari 2017.





## Het verhaal van een icoon



### Het begon allemaal met een legendarisch notitieboekje...

Het iconische product van het merk is ontegensprekelijk zijn kleine, zwarte notitieboekje. Een perfecte mix van eenvoud en bruikbaarheid. Het werd ontworpen als erfgenaam van het iconische notitieboekje dat kunstenaars en denkers in de 19e en 20e eeuw gebruiken; schilders zoals Vincent Van Gogh en Pablo Picasso en schrijvers zoals Ernest Hemingway en Bruce Chatwin. Het zwarte notitieboekje werd een trouwe reisgezel en een bewaarplaats voor schetsen, notities, verhalen en ideeën die zouden uitgroeien tot beroemde afbeeldingen of pagina's van onze favoriete boeken. Als enthousiaste gebruiker van het notitieboekje gaf Chatwin er de naam 'moleskine' aan en vertelde hij

Het iconische product van het merk is ontegensprekelijk zijn kleine, zwarte notitieboekje. Een perfecte mix van eenvoud en bruikbaarheid

het verhaal in zijn boek *The Songlines* dat in 1987 gepubliceerd werd. Het jaar voordien, toen het kleine familiebedrijf dat de bekende notitieboekjes maakte zijn activiteiten stopzette, stelde Chatwin alles in het werk om alle notitieboekjes te kopen die hij nog kon vinden. Het verhaal had even goed daar kunnen eindigen.

Maar in 1997 bracht de Milanese uitgever Modo&Modo het legendarische notitieboekje weer tot leven en registreerde hij tegelijkertijd het merk Moleskine. Modo&Modo presenteerde en commercialiseerde het notitieboekje van Moleskine van meet af aan op een aparte manier – niet gewoon als een notitieboekje, maar als een middel

Het zijn link naar de creatieve kunsten  
dicht Moleskine de kloof tussen de papieren  
en de digitale wereld.

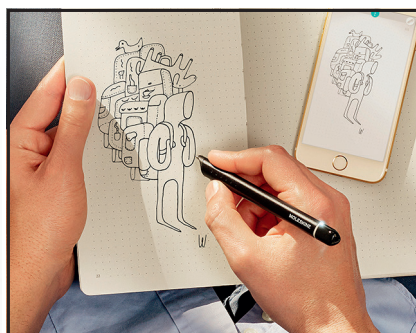
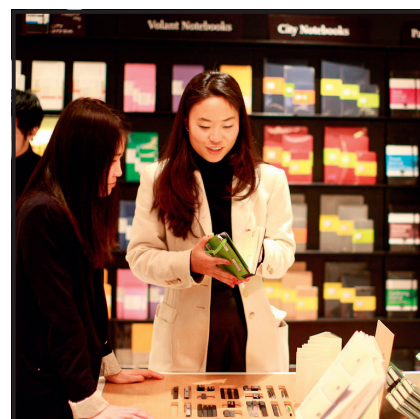
om de persoonlijke creativiteit de vrije loop te laten. Zo werd de basis gelegd voor een inspirerend merk en een nieuw marktsegment. Door tegemoet te komen aan de behoeften van mensen die zich toeleggen op creatieve activiteiten en actief zijn in kennisintensieve sectoren, profileerde Moleskine zich als het 'lifestyle merk van de creatieve klasse'.

In 2007 implementeerde het management-team onder leiding van CEO Arrigo Berni een groeistrategie die gericht was op de uitbreiding en verbetering van de distributie, door het productaanbod te verruimen en de merkvisibiliteit en -bekendheid te versterken. Hoewel de roots van Moleskine teruggaan tot het iconische notitieboekje, ontwikkelde het merk geleidelijk aan een reeks 'niet-papieren' producten die de hedendaagse doelgroep aanspraken en tegelijkertijd het aparte culturele erfgoed in stand hielden. In 2011 ontwikkelde Moleskine een assortiment WTR-accessoires (Writing, Travelling & Reading), zoals reistassen, bagageaccessoires en schrijfgierief.

Moleskine heeft ook de ontwikkeling ondersteund van een nieuwe reeks hybride producten, Moleskine+ genaamd, die tot doel hebben een naadloze creatieve ervaring te verzekeren bij de migratie van inhoud van papier naar digitale toestellen en omgekeerd. Deze producten werden specifiek afgestemd op ons steeds mobiele leven en maken deel uit van Moleskine's analoge-digitale strategie. Alles bijeen waren de 'niet-papieren' categorieën (WTR en M+) in 2016 goed voor 16,5% van de totale netto omzet, en er wordt verwacht dat dit cijfer de komende jaren verder zal stijgen.

#### Het analoge-digitale continuüm overbruggen

Er wordt algemeen aangenomen dat digitale toestellen geleidelijk de analoge producten zullen vervangen. Maar in werkelijkheid zien we duidelijk een 'analoog-digitaal continuüm'. Zelfs in landen zoals de VS waar digitale technologieën al algemener ingang hebben gevonden, vervangen de consumenten hun analoge tools niet door digitale toestellen maar hebben





ze eerder de neiging om bij hun dagelijkse activiteiten van het ene over te schakelen op het andere. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar aan de evolutie van de schrijfwarenmarkt, die de komende jaren naar verwachting zal blijven groeien.

Het productassortiment van Moleskine kadert perfect in deze logica van een continuüm. Met zijn link naar de creatieve kunsten dicht het bedrijf de kloof tussen de papieren en de digitale wereld, zoals blijkt uit de Moleskine+ categorie en de ontwikkeling van producten, apps en diensten in partnership met grote digitale spelers zoals Adobe en Evernote. In 2016

lanceerde Moleskine de Smart Writing Set, een speciaal ontworpen papieren tablet, intelligente pen en app die samenwerken om notities en schetsen op papier in een handomdraai te digitaliseren.

#### **Hoge rentabiliteit, efficiënt operationeel model**

De omzet van Moleskine steeg van EUR 53 miljoen in 2010 tot EUR 145 miljoen in 2016. Dit vertegenwoordigt een samengestelde jaarlijkse groei van 18% over de periode. Het bedrijf mikt op een omzet van EUR 200 miljoen tegen 2018, wat zou neerkomen op een samengestelde jaarlijkse groei van 17% tussen 2016 en 2018. Het

merendeel van deze groei zal voortvloeien uit de kanalen rechtstreeks naar de consument.

Moleskine is niet alleen een snel groeiend bedrijf, maar ook een uiterst rendabel bedrijf met een sterke kasstroomgenerering, dankzij zijn vooraanstaande merkpositionering, en een schaalbaar en flexibel uitbesteed productiemodel met een gediversifieerd leveranciersbestand.

Op 31 december 2016 telde Moleskine 401 werknemers en verkocht het bedrijf zijn producten in 102 landen. De zones EMEA (Europa, Midden-Oosten en Afrika), Amerika en Azië-Pacific droegen respectievelijk 44%, 39% en 17% bij aan de omzet van 2016.



## De zes pijlers van de groei van Moleskine

- **Zichtbaarheid en engagement:** Moleskine streeft ernaar de merkvisibiliteit verder te verbeteren door de kanalen rechtstreeks naar de consument uit te breiden, de klantenrelaties te versterken via digitale kanalen (sociale netwerken, moleskine.com, Moleskine apps, myMoleskine onlinegemeenschap), door uitvoerige berichtgeving in de media te genereren en door deel te nemen aan hoogstaande evenementen.
- **Productaanbod:** Moleskine streeft ernaar zijn groei te bevorderen door het productaanbod uit te breiden in drie richtingen (papier, niet-papier en diensten), in overeenstemming met zijn visie om een lifestyle merk uit te bouwen.
- **Groothandel:** Aanwezigheid in meer dan 28.700 verkooppunten over de hele wereld. Moleskine zal verder groeien door het maximum te halen uit een efficiënt netwerk van partnerdistributeurs en tegelijkertijd de rechtstreekse verkoop aan grote retailketens uit te breiden.

- **B2B:** verkoop van gepersonaliseerde Moleskine-producten aan wereldwijde ondernemingen die tegelijkertijd aangewend worden in het kader van de marketing-activiteiten. Dit kanaal zal verder groeien dankzij een multichannel benadering op distributievlak en een verdere geografische expansie.
- **E-commerce:** uitbreiding van de online-verkoop, dankzij een efficiënt operationeel model en het engagement van onlineklanten.

- **Retail:** hoewel de groothandels- en B2B-verkoop de grootste bijdrage blijven leveren aan de globale inkomsten, vertegenwoordigt de retail (op heden 79 winkels in rechtstreeks beheer) het snelst groeiende distributiekanaal. Moleskine streeft ernaar zijn winkelnetwerk tegen 2018 uit te breiden tot 120 winkels in rechtstreeks beheer, door jaarlijks ongeveer 20 nieuwe verkooppunten te openen. In het kader van deze strategie lanceerde de onderneming onlangs het 'Moleskine Café' concept.



## Het Moleskine Café, voor uw dagelijkse dosis inspiratie

In juli 2016 lanceerde Moleskine een nieuw concept in rechtstreeks beheer, het Moleskine Café. Dit combineert de elementen van een café, kunstgalerij, winkel en bibliotheek om een eigentijdse herinterpretatie van het 'Café Littéraire' concept te creëren. Dit concept voegt de merkwaarden en producten van Moleskine toe aan een unieke café-ervaring die consumenten een aparte kans biedt om kennis te maken met de creatieve inhoud die Moleskine genereert, rechtstreeks of via zijn constant groeiende gemeenschap van gepassioneerde volgers.

Het eerste Moleskine Café opende zijn deuren in Milaan, in het hartje van de designwijk Brera, en werd zeer positief onthaald door de consumenten en de media. Het concept bevindt zich nog in een testfase en vereist verdere validatie voordat het overgenomen zal worden in andere steden over de hele wereld.





In 2016 hebben we opnieuw sterke resultaten neergezet, met een inkomstengroei in alle geografieën, productcategorieën en kanalen, in overeenstemming met de verwachtingen. We realiseerden dit terwijl we een sterke operationele kasstroom bleven genereren en een sterk aandeelhouderrendement bleven verzekeren.

Dit is het rechtstreekse resultaat van de succesvolle implementatie en uitvoering van onze duidelijke, gedegen strategie die gericht is op de versterking van het merkbewustzijn en het engagement, de uitbreiding van ons product- en dienstenaanbod en de ontwikkeling van een multi-channel distributieplatform.

Onze aanhoudende focus op innovatie heeft in 2016 een belangrijke rol gespeeld en heeft ons de mogelijkheid geboden om innovatieve concepten en producten aan te bieden aan onze klanten. De lancering van de *Smart Writing Set* en de opening van ons eerste openbare Moleskine Café in rechtstreeks beheer zijn voorbeelden van die inspanningen. Beide initiatieven werden uitstekend onthaald. Dit bevestigt de kracht van ons merk en de capaciteit van Moleskine om tegemoet te komen aan de evoluerende behoeften van zijn doelgroep, door met succes cruciale merkwaarden te introduceren in nieuwe domeinen en nieuwe vormen.

Moleskine heeft een langetermijnvisie: een uniek en wereldwijd merk uitbouwen dat synoniem is met de lifestyle van de creatieve klasse, en het verheugt mij enorm om de handen in elkaar te slaan met de groep D'leteren. We kunnen allebei bogen op een rijke geschiedenis en onze ondernemingen zijn gebaseerd op gemeenschappelijke waarden.

Ik heb er het volste vertrouwen in dat D'leteren een ideale partner zal zijn om onze business verder uit te bouwen met het oog op duurzame groei.

Arrigo Berni  
CEO van Moleskine



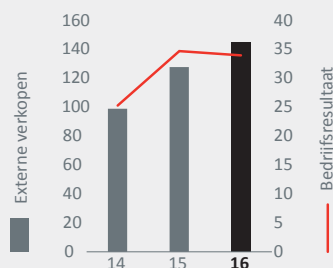


# KERNCIJFERS

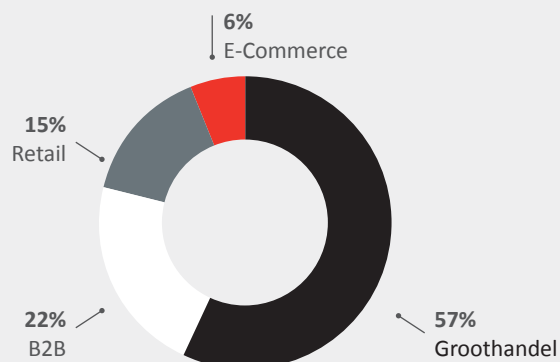
| (in miljoen EUR)                                     | 2014  | 2015  | 2016  |
|------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Externe Verkopen                                     | 98,8  | 128,2 | 145,2 |
| Bedrijfsresultaat                                    | 25,3  | 34,8  | 34,0  |
| Bedrijfsmarge                                        | 25,6% | 27,2% | 23,4% |
| Resultaat vóór belastingen                           | 24,1  | 34,6  | 32,9  |
| Resultaat na belastingen                             | 16,5  | 27,1  | 23,3  |
| Aantal winkels                                       | 41    | 58    | 79    |
| Groothandel - Aantal Verkooppunten<br>(in duizenden) | 26,7  | 27,1  | 28,7  |
| Aantal personeelsleden<br>(op jaareinde)             | 278   | 359   | 401   |

Opmerking: De resultaten van Moleskine werden vanaf 1 oktober 2016 volledig geconsolideerd in de rekeningen van D'Ieteren.

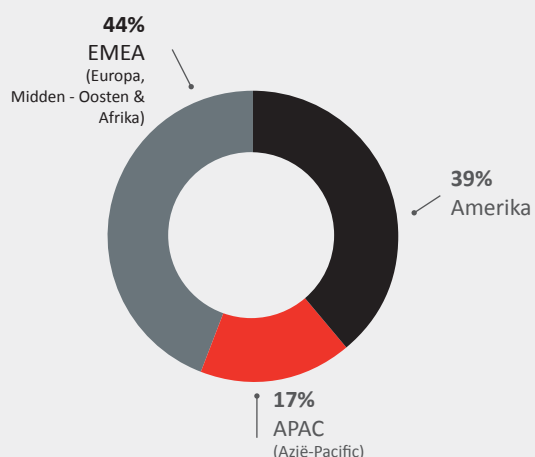
## VERKOPEN EN BEDRIJFSRESULTAAT (in miljoen EUR)



## OMZETVERDELING PER DISTRIBUTIEKANAAL (2016)



## OMZETVERDELING PER REGIO (2016)



## OMZETVERDELING PER PRODUCTLIJN (2016)

