



Het menselijke genie ontketen en elk individu, over de hele wereld, een maximale ervaring laten beleven op het vlak van creativiteit en kennis



ONZE ACTIVITEIT

Moleskine is een iconisch, inspirerend merk dat is ontstaan uit de erfenis van een legendarisch notitieboekje. Het doel is om het menselijke genie te ontketenen en elk individu, over de hele wereld, een maximale ervaring te laten beleven op het vlak van creativiteit en kennis.

Moleskine is gevestigd in Italië, Milaan, en heeft kantoren in Keulen, New York, Hongkong, Sjanghai en Tokio. De onderneming verkoopt haar producten wereldwijd via een multichannel-strategie (Wholesale, Retail, E-commerce en strategische partnerschappen - voorheen B2B).

De productportefeuille reikt verder dan de oorspronkelijke notitieboekjes en omvat planners, schrijfinstrumenten, tassen, leesaccessoires enz. Daarnaast verkoopt Moleskine ook een hybride, digitale notitieset, Smart Writing System genaamd, en beheert een digitaal ecosysteem van apps, een digitaal platform en onlinepublicaties.



Boodschap van Daniela Riccardi, CEO van Moleskine

Oondanks de uitdagingen van een jaar dat in het teken stond van COVID-19 en de verstoring als gevolg hiervan in het leven van de mensen en binnen het bedrijf, 2020 is een zeer productief jaar geweest voor Moleskine, gekenmerkt door nieuwe energie binnen ons bedrijf en onze organisatie.

Sinds mijn aanstelling als CEO op 1 april hebben we een uitgebreide evaluatie uitgevoerd van de afgelopen jaren, met bijzondere aandacht voor het sterke DNA van Moleskine en zijn tijdloze waarden. Op die manier hebben we de oorsprong van het merk en de 'roots' van zijn succes herontdekt. De belangrijkste conclusies luiden dat Moleskine een iconisch en uniek merk blijft en dat **met de hand schrijven (of de kracht van een pen op papier) nog nooit zo relevant en zinvol is geweest voor alle generaties, inclusief Gen Z.**

We hebben ook geleerd dat het bedrijfsmodel en de organisatie van het bedrijf in de loop der tijd te complex zijn geworden en dat een grote vereenvoudiging nodig was om de efficiëntie te verbeteren, de commercialisering te versnellen en - vooral - de rentabiliteitsniveau van vroeger weer te bereiken.

Deze inzichten inspireerden zowel onze nieuwe roadmap als onze nieuwe missie: **"Het menselijke genie ontketenen en elk individu, over de hele wereld, een maximale ervaring laten beleven op het vlak van creativiteit en kennis."**

Moleskine is een merk dat is ontwikkeld om te blijven meegaan. Het wordt door klanten en handelspartners gezien als een standaard voor uitmuntendheid en heeft nog een aanzienlijk onbenut potentieel in tal van strategische groeidomeinen. Daarom hebben we het afgelopen jaar gewijd aan de voorbereiding van de toekomstige groei en aan het opzetten van een organisatie die die kan waarmaken. De uitdagende en snel evoluerende marktomgeving inspireerde ons met name om ons bedrijf en onze organisatie te

versterken met een geavanceerde digitale transformatie op de volgende vlakken:

- **product en innovaties:** met een vernieuwd Moleskine Smart Writing System en Moleskine Apps, beide een natuurlijke uitbreiding van onze kernactiviteit die bestaat uit papier.
- **commercialiseringstrategie:** voorbereiding van een nieuw e-commerce front-end en fulfilment platform, waarmee we zowel eindklanten als handelsklanten en strategische B2B-partners kunnen bereiken. Dit alles ondersteund door een CRM-programma van topkwaliteit.
- **manier van werken:** nadat we de afgelopen maanden verplicht waren om te telewerken, bereiden we nu de implementatie van een 'slimme werkomgeving' voor de langere termijn voor, in overeenstemming met de behoeften en ambities van het personeel.
- **toeleveringsketen:** we hebben een programma gelanceerd om over te schakelen op systemen en platformen waarmee we nauwkeuriger voorspellingen kunnen doen, de vraag kunnen plannen, kunnen inkopen, voorraadniveaus kunnen bepalen en automatisch bestsellers/producten met een hoge omloopsnelheid kunnen aanvullen.

Wat onze maatschappelijke benadering betreft, werken we aan de versterking van onze roadmap voor duurzaamheid, en is ons beleid gewijzigd van eenvoudige naleving tot een volledige strategie. Daarbij verankeren we aandacht voor het milieu en de samenleving samen met verantwoord bestuur in alles wat we doen.

Na vele jaren ervaring in verschillende regio's over de hele wereld en in diverse bedrijven, ben ik verheugd om terug te zijn in mijn eigen land en bij te dragen aan de ontwikkeling van een van de meest iconische Italiaanse merken.

> Overzicht van 2020

Economische omgeving

Het economische en sociale klimaat in 2020 is beïnvloed door onzekerheid als onrust, met name in Hongkong en in de VS vanwege de presidentsverkiezingen, en natuurlijk door de uitbraak van COVID-19. Hoewel de toeleveringsketen veerkrachtig is gebleken en de productie in China snel is hervat, is het een feit dat het commerciële landschap sterk werd beïnvloed door de pandemie, waarbij shoppers massaal overschakelden op e-commerce. De sterke groei van zowel de directe als de indirecte onlineverkoop heeft de daling in de andere, offline kanalen echter maar gedeeltelijk gecompenseerd. Verder heeft de gezondheidscrisis ertoe geleid dat bedrijfsklanten hun budget voor bedrijfsgeschenken hebben bevroren. Dit had een impact op het Strategic Partnership-kanaal van Moleskine (voorheen B2B), waardoor een strategiewijziging nodig was. Het vierde kwartaal van 2020 heeft bemoedigende signalen uit de retail heeft opgeleverd: de groei trok aan doordat de shoppers terugkeerden naar de winkels met stevige bestedingen, terwijl de e-commerce een dubbelcijferige groei bleef vertonen.

Beheer van de Covid-crisis

Het Chinese team werd in januari 2020 als eerste getroffen door de pandemie. Sindsdien heeft het bedrijf de situatie voortdurend opgevolgd en de mensen aangemoedigd om de lokale gezondheids- en veiligheidsrichtlijnen te volgen en zo veel mogelijk te telewerken.

Vanaf eind februari 2020 was Moleskine er snel bij om het personeel in Europa thuis te laten werken en alle winkels in risicogebieden te sluiten. Een maand later werd dezelfde aanpak toegepast in de VS en verder uitgebreid in Azië (vooral in Japan en in Hongkong).

Moleskine heeft verschillende initiatieven genomen met twee hoofddoelen: het 'gemeenschapsgevoel', dat door telewerk wordt bedreigd, levend houden en luisteren naar de mensen om de doeltreffendheid van de organisatie te maximaliseren. De belangrijkste initiatieven waren: 'Inspiring Mornings' - een reeks virtuele gesprekken over creativiteit onder leiding van de MSK Foundation en externe artiesten; periodieke enquêtes onder de mensen; en regelmatige toespraken van de CEO.

Er is een 'Covid-comité' opgericht om de in alle landen genomen gezondheids- en veiligheidsmaatregelen te controleren en op te volgen. Bovendien heeft het COVID-comité ook interne gezondheids- en veiligheidsnormen vastgelegd om een eerlijke behandeling van iedereen te waarborgen.

Om de economische duurzaamheid van Moleskine te behouden, heeft de onderneming gebruik gemaakt van de beschikbare arbeidsondersteuning van de overheid in alle landen (Cassa Integrazione, Furlough, Short Time Work enz.).

Moleskine heeft een Solidariteitscomité opgericht dat aanvragen formuleert voor het Solidariteitsprogramma van D'Ieteren Group onderzoekt op basis van noden van de werknemers

Commerciële prestaties

In 2020 hebben we een bijzonder voorzichtige aanpak gehanteerd voor de aankoopstrategie. Om te vermijden dat er geld zou worden gespendeerd aan onverkochte voorraden, hebben we de verkoopprognoses nauwgezet opgevolgd en actief voorraden verplaatst tussen opslaglocaties over de hele wereld.

De omzet is er ongetwijfeld op achteruitgegaan, maar we hebben de kosten onder controle kunnen houden. Er is opnieuw onderhandeld over de huurprijzen van zowel winkels als kantoren, variabele kosten zijn zoveel mogelijk uitgesteld of geannuleerd, en er is gebruik gemaakt van alle beschikbare overheidssteun om de personeelskosten te drukken. Over het geheel genomen zijn we erin geslaagd de bedrijfskosten (zowel verkopen als algemene uitgaven en personeel) te verminderen met 30%, tegenover een daling van de verkopen met 37%.

Dezelfde aandacht die wij aan de kosten besteedden, ging ook uit naar het kasbeheer. We sloten het jaar af met €30m liquiditeiten bij banken dankzij een nauwgezet beheer van het werkkapitaal (handelswerkkapitaal -8% tegenover 2019) en lagere kapitaaluitgaven (-60% tegenover 2019).

> Projecten in 2020

2020 was een druk jaar met 3 belangrijke focuspunten:

1. De verkoop waar mogelijk maximaliseren om de consumptie en de uitverkoop te ondersteunen.
Wij hebben onze inspanningen toegespitst op offline retailers die nog steeds goede zaken deden, online-spelers die een sterke groei kenden dankzij de versnelling van het e-commercekanaal, en onze eigen e-commerce. In deze segmenten waren de resultaten beter dan in de rest van het bedrijf.
2. Versterking van de merkzichtbaarheid met 360° activeringsplannen voor alle marktinitiatieven gedurende het jaar. Dit omvatte een thematische tenuitvoerlegging van elke activiteit, met een uniforme 'look & feel' voor winkelletalages, gecoördineerd met e-commerce, social content en digitale media.
3. Voorbereiding van projecten voor 2021, waaronder de volgende topprioriteiten:

BRANDING & CONSUMENTEN: we startten met een geüpgradede missieverklaring en een volledig herzien Brand Book. Bovendien hebben we een nieuw digitaal mediaplatform geïmplementeerd; een 12 maanden durend marketing- en communicatieprogramma ter ondersteuning van billijkheid en innovatie. We hebben ook een volwaardig wereldwijd CRM-platform opgezet om meer over onze klanten te weten te komen, hen beter te dienen en de directe communicatie te verbeteren.

VEREENVOUDIGING: onder het motto '**Fewer, bigger, better**' hebben we in alle sectoren het aantal SKU's (Stock Keeping Units), het aantal initiatieven dat jaarlijks op de markt wordt gebracht, het aantal directe en indirecte verkooppunten en het aantal functies en accounts binnen de organisatie geoptimaliseerd.

COMMERCIËLE BELEIDSLIJNEN & GO-TO-MARKET:

we hebben het bestaande complexe distributienetwerk herstructureerd om de topaccounts via EDI (Electronic Data Interface) te bedienen en we hebben een speciaal e-commerce-platform ontwikkeld om de handel met alle andere klanten te vereenvoudigen en te versnellen.

Voor de directe retail hebben we, met de steun van het adviesbureau Advancy, de eerste studie inzake categorie-beheer en assortiment uitgevoerd om te weten te komen hoe de verkoop en de winst per vierkante meter kunnen worden verhoogd en de klanten beter kunnen worden bediend. Momenteel worden er piloottesten uitgevoerd voor een wereldwijde uitbreiding in 2021.

Tot slot zijn we begonnen met het herontwerp van de directe e-commerce-website, met een front-end van wereldklasse en de meest geavanceerde platformen en systemen, allemaal aangestuurd door partners met wereldwijde ervaring.

INNOVATIE: we hebben het programma gestroomlijnd en ons opnieuw gericht op de kern, zowel papier als de digitale uitbreiding Moleskine Smart, terwijl we zoeken naar opportuniteiten om de categorie van de schrijfinstrumenten en de nieuwe strategische licenties op te waarderen.

ORGANISATIE: we hebben de wereldwijde teams versterkt met de vereiste competentie om succes te boeken in een meer veeleisende marktomgeving, en de merkaanwezigheid op topmarkten te versterken met toegewijde teams. Dit alles met een 'leanere' en flexibelere organisatie die belangrijkere rollen en verantwoordelijkheden op zich neemt, beter is opgeleid en wordt vergoed met de best mogelijke beloningsprogramma's.



Evolutie naar een geschenkerk

Het merk Moleskine geniet van een zeer rijk en authentiek erfgoed. Het notitieboekje van Moleskine is de erfgenaam van het legendarische notitieboekje dat de artistieke en literaire avant-garde de afgelopen twee eeuwen heeft gebruikt, van Van Gogh tot Picasso, van Hemingway tot Chatwin. Het nieuwe doel bestaat erin het merk opnieuw te verbinden met zijn erfgoed, om van het 'petit carnet noir' een trouwe metgezel te maken waarin de hedendaagse consument zijn ideeën, tekeningen en gedachten kan vastleggen. Aangezien het merk en haar producten steeds meer worden gewaardeerd, is het ook een belangrijke strategie om het geschenkidee te integreren in het assortiment en de communicatie, ter weerspiegeling van het grote aantal consumenten dat Moleskine als cadeau schenkt aan familie, vrienden of zakenrelaties.

De directe kanalen versterken

De versterking van de directe kanalen is een essentiële pijler van de bedrijfsstrategie, aangezien steeds meer consumenten, en vooral Gen Z, waarde hechten aan merken waarmee ze rechtstreeks in interactie kunnen treden. Het actieplan is gebaseerd op drie belangrijke activiteiten:

- Het volledige herontwerp van het **e-commerce ecosysteem** met spelers van wereldklasse, zowel voor het front-end van de consumenten als het operationele back-end.
- Dit gaat gepaard met de lancering van een **nieuw CRM-systeem** dat het merk Moleskine in staat zal stellen om rechtstreeks en op maat met consumenten te communiceren.

- Aangezien het bedrijf evolueert naar omni-channel, gaat het herontwerp van de e-commerce hand in hand met de implementatie van **categoriebeheer** in de retailsector (assortiment, verkoopceremonie, visuele merchandising en navigatie in de winkel), inclusief een volledige herwerking van de winkelconcepten en de strategie voor de opening van winkels.

Producten: Fewer Bigger Better

Een vereenvoudiging van het productaanbod was noodzakelijk omdat het grote aantal categorieën en varianten het merkimage en de doeltreffendheid van de plannen heeft verwaterd. Dit heeft een drastische vermindering van het aantal SKU's vereist, waarbij de onderneming zich opnieuw heeft gefocust op Papier, haar kerncategorie, haar bestaansreden en haar belangrijkste creator van omzet en winst. Om de groei van de omzet en het bedrijfsresultaat te maximaliseren, werd dit aangevuld met een Never Out Of Stock-programma (NOOS) dat de klanten de beschikbaarheid van de best verkopende SKU's garandeert. Tot slot is het motto 'Fewer Bigger Better' toegepast op de initiatieven van het masterplan om het investeringsrendement te bevorderen. Het bedrijf richt zich nu op minder, maar grootschaligere productinitiatieven, uitgevoerd door een 'leanere' organisatie om een beter rendement op het geïnvesteerde geld te realiseren.





Maura Gallotti, People & Purpose Director

Een van de belangrijkste verwezenlijkingen van 2020 is zonder twijfel de nieuwe organisatiestructuur, die door de Moleskiners 'Org 2.0' wordt genoemd. Org 2.0 is een essentiële 'tool' om een duurzame evolutie bij Moleskine mogelijk te maken en te stimuleren: een nieuwe ingesteldheid bij de mensen en een bedrijfstransformatie. Org 2.0 is ontworpen om het merk centraal te stellen, zodat we kunnen terugkeren naar het DNA van Moleskine en onze missie kunnen realiseren. Intern werd Org 2.0 ervaren als een terugkeer naar de oorspronkelijke waarden. Dit vertegenwoordigt ook een tastbaar element van de 'werkwijze van Moleskine'. Bijna alle nieuwe functies binnen Org 2.0 zijn toegewezen aan interne mensen, wat de nationale en internationale mobiliteit bevordert en onze talenten de kans biedt zich te ontplooiën.

We werken er ook hard aan om van Moleskine een betere werkplek te maken. Om onze managers te ondersteunen, hebben we een 'People System' ontwikkeld dat ons bedrijf in staat zal stellen zijn personeelsbeheer op een hoger niveau te tillen.

Al met al is dit een avontuur dat we samen met het Uitvoerend Team beleven. Er zijn al veel acties ondernomen in 2020 en er zullen er nog veel volgen.

“We werken er ook hard aan om van Moleskine een betere werkplek te maken.”

Alessandra Piccinino, Chief Finance and Operations Officer

Moleskine heeft het afgelopen anderhalf jaar gewerkt aan de invoering van een solide systeem om te verzekeren dat het bedrijf bij alle bedrijfsbeslissingen, op alle niveaus, altijd operationele uitmuntendheid en financiële discipline toepast. Er is echter een solide basis gelegd en wij zullen daarop blijven voortbouwen.

Het Finance & Audit Team heeft meer dan 15 beleidslijnen en procedures herzien of geschreven die wereldwijd moeten worden toegepast met het doel Moleskine te voorzien van een wereldwijde, gemeenschappelijke, transparante reeks regels om risico's te beheren, het bedrijf te leiden, leveranciers te engageren en om te gaan met klanten. Alle beleidslijnen worden gepubliceerd op een intern portaal, zodat ze altijd zichtbaar zijn voor het hele bedrijf en dus beter kunnen worden nageleefd. Er is een intern schema voor de delegering van bevoegdheden ingevoerd om de bevoegdheden van de uitvoerende leiders duidelijk te verdelen en er tegelijkertijd voor te zorgen dat er altijd een hoge mate van betrokkenheid is bij beslissingen met een belangrijke financiële of strategische impact. Er zijn periodiek sterke boodschappen verstuurd om de aandacht te vestigen op financiële en operationele discipline.

De respons was bijzonder goed: de hele onderneming heeft blijk gegeven van een groot verantwoordelijkheidsgevoel om alle kosten onder controle te houden in dit

moeilijke jaar. De mensen gaven blijk van bekommernis om de onderneming en haar duurzaamheid op lange termijn. De verkoop- en algemene kosten enerzijds en de arbeidskosten anderzijds leverden in 2020 ten opzichte van vorig jaar een besparing op van €28,3m, wat de daling van de omzet gedeeltelijk compenseerde.



“De mensen gaven blijk van bekommernis om de onderneming en haar duurzaamheid op lange termijn.”



> Duurzaamheidsaanpak

Monica Del Grosso, Head of Global ESG & Audit

Duurzaamheid heeft altijd deel uitgemaakt van het DNA van Moleskine. Met een missieverklaring die erop gericht is de creativiteit en kennis van elk individu over de hele wereld te versterken, creëert Moleskine voorwerpen die platformen zijn voor zelfexpressie en is de onderneming ervan overtuigd dat gemeenschapsengagement opportuniteiten kan creëren om creatieve mensen te betrekken en positieve veranderingen teweeg te brengen in de samenleving.

Om zijn duurzaamheidstraject voort te zetten, heeft Moleskine beslist het belang van duurzaamheid binnen de hele onderneming te versterken en van een 'nalevingsbenadering' over te schakelen op een 'strategische benadering', door duurzaamheid te integreren in de structuur van het bedrijf.

Elk onderdeel van de ESG-strategie speelt een cruciale rol in de strategische drijfveren die schuilgaan achter groei en bij de uitvoeren van de missie van het merk:

Milieu: De voetafdruk van Moleskine verkleinen dankzij milieuvriendelijke oplossingen, waaronder de eliminatie van afval dat ontstaat bij de commercialisering van producten, en een tweede leven geven aan onverkochte producten door ze te schenken aan een programma met een maatschappelijke impact, in samenwerking met de Moleskine Foundation.

Maatschappij: Kritisch denken en creativiteit stimuleren

- Door samen te werken met het kruim van de hedendaagse kunst en cultuur.
- Samenwerking met de Moleskine Foundation. Er werd een langetermijnprogramma gelanceerd om creatieve gemeenschappen over de hele wereld te ondersteunen, in de vaste overtuiging en de wetenschap dat creativiteit en verbeelding de belangrijkste drijfveren zijn om een positieve sociale verandering teweeg te brengen.

Bestuur: Op bestuursvlak een langetermijnbenadering hanteren qua integriteit, transparantie en ethisch gedrag doorheen de hele waardeketen.

Voor meer informatie over de duurzaamheidsaanpak van Moleskine verwijzen we naar de niet-financiële informatie (pag. 180-193 van de Jaarrekening en verslag).

*Duurzaamheid heeft altijd deel uitgemaakt
van het DNA van Moleskine*



> Strategie voor 2021 en daarna

Het algemene doel bestaat erin strategieën en inzichten te implementeren om op een efficiëntere en meer gestroomlijnde manier te evolueren naar rentabiliteit door trouw te blijven aan de kern van het merk.

Verdere verbetering van de kostenstructuur

Financiële en operationele discipline zijn sleutelfactoren voor het succes van Moleskine op lange termijn. Alle werknemers en leiders moeten op een 'lean' en flexibele manier tewerk gaan. Moleskine levert in dit opzicht grote inspanningen op managementvlak. We zijn eind 2019 begonnen aan dit avontuur, dat in 2020 een sterke boost kreeg, en we zullen de komende jaren veel aandacht blijven schenken aan de operationele en financiële discipline.

Een nieuw CRM-systeem

Nu het nieuwe CRM-systeem is ingevoerd, zal de focus in 2021 liggen op de volledige benutting ervan om de consumenten van Moleskine beter te leren kennen, een waardevolle dialoog met hen aan te gaan en hen te bereiken via doelgerichte boodschappen en passende productaanbiedingen. In 2021 zal deze digitale transformatie ook worden uitgebreid tot groothandels- en bedrijfsklanten via de lancering van het nieuwe digitale platform met een verbeterde klantenervaring.

Nieuw e-commerce-platform

Lancering van het nieuwe e-commerce-ecosysteem dat een betere ervaring biedt aan de klanten van Moleskine. Het ontwerp wordt momenteel voltooid en de impact van de samenwerking met spelers van wereldklasse is nu al voelbaar, met een tweecijferige groei van de transacties in het afgelopen kwartaal. De prioriteit ligt nu bij de herlancering van de vernieuwde website, de voltooiing van de implementatie van het ecosysteem en de uitbreiding van de roll-out.

Nieuw retailmodel

De lancering van het nieuwe retailmodel is een fundamenteel onderdeel van het bedrijfsplan dat categoriebeheer, winkelconcept en openingsstrategie omvat. Het project voor het categoriebeheer is gericht op de implementatie van

een herzien assortiment binnen het hele netwerk, ondersteund door nieuwe richtlijnen voor visuele merchandising, een nieuwe verkoopceremonie aangepast aan consumentenclusters en koopgewoonten, en een nieuwe navigatie in de winkel. Het nieuwe model gaat ook gepaard met herziene bedrijfsrichtlijnen qua winkelconcept, waarbij de grootte en het assortiment worden afgestemd op de verschillende aankoopgelegenheden. Tot slot zal de nieuwe strategie voor winkelopeningen meer inzicht in de consument combineren met retailrichtlijnen om het netwerk per land te optimaliseren.

Focus op kerncategorieën

Papier is de kernactiviteit van Moleskine en het plan voor volgend jaar bestaat erin om opnieuw een sterke leiderspositie in te nemen op het vlak van papier. Dit zal worden bereikt dankzij een kalender voor meer doelgerichte initiatieven met 360° marketingplannen, ondersteund door corporate toolsets die een consistente activering via de verschillende kanalen en op de verschillende markten zullen garanderen. Dit plan heeft betrekking op het papier zoals we dat vandaag kennen, maar ook op het digitale papier van morgen. Het is de bedoeling een sterke positie in te nemen met de herlancering van het Smart Writing System. Het patenteren ervan is een topprioriteit, aangezien dit de onderneming een zeer sterk concurrentievoordeel zou bieden en tegelijk haar leiderspositie op het vlak van papier zou versterken.

Focus op landen met een groot potentieel

Hoewel Italië de thuisbasis en een van de grootste markten voor Moleskine is, zal de groei voortvloeien uit een versnelde ontwikkeling op grote markten waar het merk momenteel ondervertegenwoordigd is. Deze prioritaire markten zijn de Verenigde Staten, China en Japan voor Azië, en Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk voor Europa. Voor elk van deze markten zal een specifiek multifunctioneel 'turboplan' worden opgesteld om zowel de verkoop als het merkimage te bevorderen, met specifieke marketingplannen, uitbreiding van de retail en waar nodig een organisatorische aanpassing.



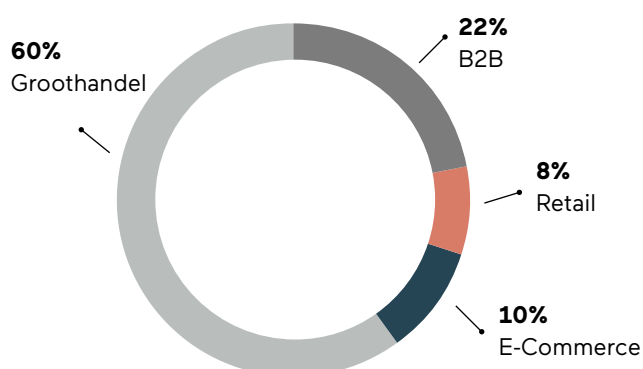
Moleskine

Kerncijfers

(in miljoen EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ¹	2020 ¹
Externe verkopen	98,8	128,2	145,2	155,4	174,1	163,9	102,3
Bedrijfsresultaat ²	25,3	34,8	34,0	25,2	28,6	18,9	-1,5
Bedrijfsmarge ²	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%	16,4%	11,5%	-
Resultaat vóór belastingen ²	24,1	34,6	32,9	15,2	18,9	9,5	-13,5
Resultaat na belastingen ²	16,5	27,1	23,3	10,1	22,8	4,7	-14,1
Aantal winkels	41	58	79	87	80	77	59
Aantal personeelsleden (op jaareinde)	278	359	401	468	491	551	393

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

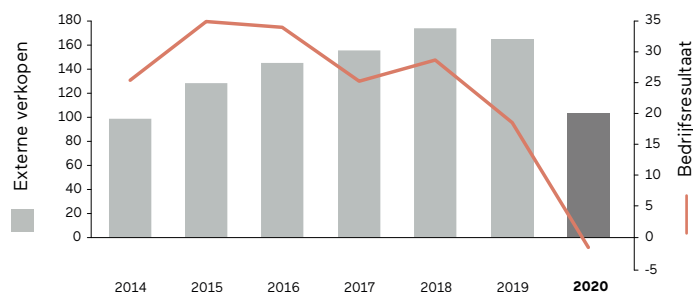
**OMZETVERDELING
PER KANAAL**



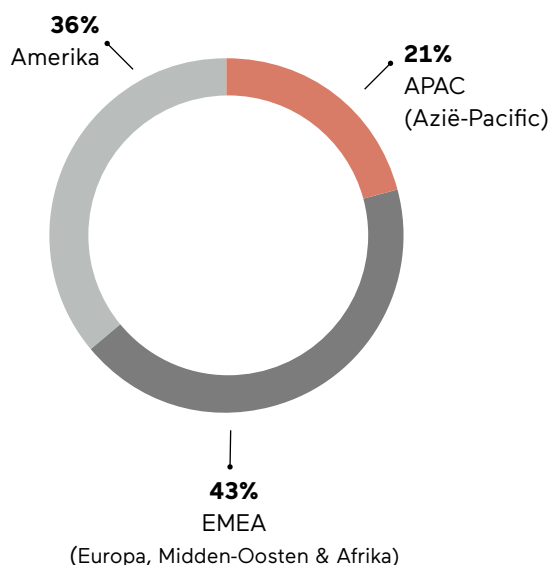
CO₂-UITSTOOT

Directe CO ₂ -uitstoot (ton)	2019	2020
Scope 1	184	73
Scope 2 (marktgebaseerd)	394	415
	578	488

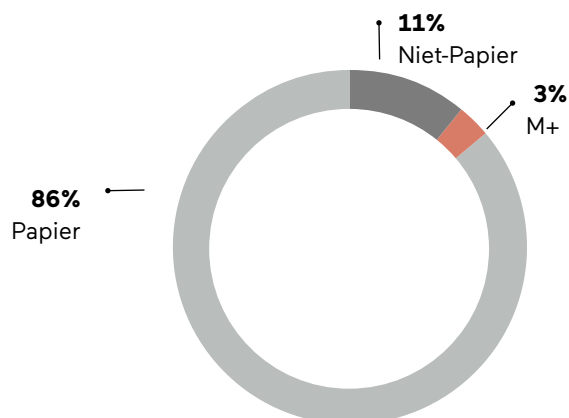
**OMZET EN BEDRIJFSRESULTAAT²
(in miljoen EUR)**



**OMZETVERDELING
PER REGIO**



**OMZETVERDELING
PER PRODUCT**



* Een deel van de CO₂-uitstoot (betreffende 16% van gasverbruik en 28% van elektriciteitsverbruik) is gebaseerd op extrapolaties aangezien de energieverbruik van enkele verhuurde winkels niet beschikbaar is (gedeeld met andere gebruikers van de gebouwen en verhuurders). Meer details zijn te vinden in de ESG verklaring onderdeel (p. 201 van de Jaarrekening en verslag).

¹ Post-IFRS 16

² Exclusief aanpassingen (APMs – zie lexicon op p. 84)