



Moleskine

Bijdragen tot de ontwikkeling en uitwisseling
van menselijke kennis en cultuur



Onze activiteit

Moleskine is een inspirerend wereldmerk, dat gelijk staat aan lifestyle en creativiteit, met kernwaarden die zijn ingegeven door cultuur, reizen, herinneringen, creativiteit en persoonlijke identiteit. Moleskine, een symbool van het eigentijdse nomadisme, is verbonden met hedendaagse creativiteit en is actief binnen een netwerk van websites, blogs, onlinegroepen en virtuele archieven, onder andere binnen de eigen online community van het merk, myMoleskine, die ongeveer 300.000 leden telt.

De hoofdzetel van Moleskine is gevestigd in Milaan en het bedrijf heeft vestigingen in Keulen, New York, Hong Kong, Shanghai en Tokio. Via een multichannel-distributieplatform (groothandel, retail, e-commerce en B2B) verkoopt Moleskine zijn producten in meer dan 100 landen en meer dan 29.000 verkooppunten.

Er zit meer in het assortiment dan enkel de bekende papieren producten (notitieboekjes, agenda's en logboeken). Het aanbod omvat ook tassen, schrijfwaren, leesaccessoires, digitale apps en hybride producten zoals het Smart Writing System, dat gemaakt is om het creatieve en productieve proces te vereenvoudigen. Dankzij het systeem kan men een idee op papier uitwerken, alvorens het digitaal te bewerken en te delen. Binnen die context won de Moleskine Flow App in 2019 de Apple Design Award for Excellence in Design and Innovation (voor uitmuntend design en innovatie).



“Moleskine is een wereldwijd merk dat wordt gekenmerkt door een bijzondere culturele positionering.”

In 2019 stond Moleskine voor meerdere uitdagingen. Eerst en vooral trad Lorenzo Viglio uit zijn functie van CEO van Moleskine na een gemeenschappelijk akkoord tussen hem en de groep D'Ieteren, over de verdere ontwikkeling van Moleskine. Daniela Riccardi werd vervolgens aangesteld als nieuwe CEO van Moleskine. Mevrouw Riccardi, die afkomstig is uit Italië, heeft een indrukwekkende internationale carrière uitgebouwd. Ze heeft reeds verschillende ondernemingen en merken over de hele wereld met succes geleid en opnieuw doen groeien.

De trendmatige groei bij Moleskine kende een terugval in 2019. Onze omzet daalde met 6 % ten opzichte van het jaar voordien en we sloten het jaar af met 164 miljoen EUR omzet en een EBITDA-marge van 16 %. Hierdoor werkte het volledige leiderschapsteam een lijst met prioriteiten uit om ervoor te zorgen dat we opnieuw de gewenste rentabiliteit zouden bereiken. Dankzij de voortdurende steun van onze aandeelhouders konden we de actiegebieden snel identificeren en aanpakken.

Moleskine is een wereldwijd merk dat wordt gekenmerkt door een bijzondere culturele positionering. Gedurende de jaren zijn we ons assortiment van basisproducten blijven

vernieuwen en breidden we het merk uit naar aangrenzende categorieën zoals tassen. Tegelijkertijd hebben we de organisatie veranderd om regionale teams in staat te stellen om betere en snellere resultaten te bereiken. Daarnaast versterkten we bepaalde groepsfuncties, zoals marketing, om ervoor te zorgen dat ons merkaanbod consistent is over de hele wereld. Dit bracht ons dichterbij onze klanten en stelde ons beter in staat om ons merkaanbod lokaal aan te bieden, maar tegelijkertijd zorgde het ook voor bepaalde tekortkomingen en steeg onze kostenstructuur, wat niet werd gecompenseerd door voldoende omzetgroei.

Tijdens de periode voor de komst van de nieuwe CEO richtte het leiderschapsteam zich op de basics, door te vereenvoudigen waar mogelijk, voorrang te geven aan een beperkt aantal belangrijke projecten, beleidslijnen en procedures te bepalen en in te voeren, en tegelijkertijd de processen in alle regio's en functies te verbeteren en meten. Met andere woorden: een gestroomlijnde en efficiënte organisatie creëren.

De inkomsten uit groothandel waren laag in 2019 in vergelijking met het jaar voordien, door een aantal strategische beslissingen die een negatieve invloed hadden

Boodschap van het managementteam



op onze distributiestrategie en lokale partners in bepaalde landen.

Er was ook een daling van de B2B-verkoop, die sterk wordt beïnvloed door grote bestellingen en hun timing, doordat bepaalde EMEA-overeenkomsten niet werden vernieuwd. B2B is strategisch gezien belangrijk voor Moleskine. Daarom werken we eraan om een wereldwijd netwerk van sterke relaties uit te bouwen om dit kanaal te versterken.

Zowel op het gebied van omzet als marges kende de retail een terugval. Hoewel we weten hoe belangrijk het directe kanaal is om de zichtbaarheid van ons merk in stand te houden, blijven we het retailnetwerk wereldwijd rationaliseren door ons te concentreren op de meest winstgevende locaties met een hoger aantal klanten.

De verkoop van de digitale apps is meer dan verdubbeld in 2019 dankzij een gerichte strategie en een gespecialiseerd team. Voor onze laatste app, Flow, mochten we de prestigieuze Apple Award voor design en innovatie in ontvangst nemen. Bovendien werd Flow uitgeroepen tot de beste iPad-app van Apple. We zijn enorm trots op die prestatie, die het resultaat van onze inzet en investeringen

op dit gebied concreet maakt.

Het ganse management gelooft dat we ons productaanbod moeten blijven vernieuwen door een geïntegreerd ecosysteem te ontwikkelen tussen digitale en analoge producten. We merken de nood om ons fysieke productplatform te versterken met nieuwe manieren om ideeën digitaal op te slaan, te organiseren en te delen. Vanuit organisatorisch standpunt zijn we er sterk van overtuigd dat onze mensen zich meer verbonden moeten voelen met onze doelstelling en onze waarden. Om die reden nam het management actief deel aan de uitwerking van het Moleskine People and Culture Project, dat als doel heeft alle werknemers in verbinding te brengen met het hoofddoel van het bedrijf en tegelijkertijd meer betekenis en trots te geven aan ons professionele leven.

> Overzicht van 2019

In het algemeen kende de retail in 2019 een terugval, omdat consumenten hun koopgedrag verschuiven naar e-Commerce, een kanaal dat steeds belangrijker en relevanter wordt. In het directe retailkanaal sloot het bedrijf een aantal ondermaats presterende winkels en richtte zich vooral op de Moleskine-winkels die zorgen voor de beste merkbeleving en -bekendheid.

Op het gebied van direct e-commerce probeerde het bedrijf de volledige controle te nemen over alle strategische hefbomen. Daarom nam Moleskine een aantal activiteiten zoals klantenservice, logistieke partners en webmarketing over om een betere klantervaring te garanderen.

Op het vlak van groothandel was 2019 een overgangsjaar. Het bedrijf bleef directe relaties ontwikkelen met belangrijke detailhandelaars om eigen ruimtes te creëren om zijn merkboodschap te verspreiden.

In de VS werd het bedrijf zwaar getroffen door de handelsoorlog tussen de VS en China, aangezien de meeste producten van Moleskine uit China komen.

Grote bestellingen van 2018 werden niet herhaald in 2019 en dat zorgde voor een daling van de B2B-verkoopcijfers. De distributiecapaciteiten van het bedrijf voor dit kanaal zijn nog steeds sterk, want het gaat om het tweede grootste kanaal van het bedrijf op het vlak van omzet en het zal naar verwachting een belangrijke bijdrage leveren aan de toekomstige groei.

Belangrijkste verwezenlijkingen:

- In 2019 nam Moleskine 55,13 % van EDO.IO over, een bedrijf dat app-diensten ontwikkelt.
- APP business & Flow Awards: 'Flow' kreeg in 2019 de Apple Award voor design en innovatie en werd uitgeroepen tot de beste iPad-app van Apple.
- Moleskine lanceerde een succesvol project voor voorraadvermindering, wat zorgde voor 28 % minder voorraad in vergelijking met eind 2018.
- Via het People & Culture Project kon Moleskine de organisatie opnieuw verbinden met het hoofddoel van het bedrijf, dat gebaseerd is op vijf belangrijke pijlers: Uitmuntendheid, leergierigheid, zorg, vindingrijkheid, passie.
- Moleskine voerde een uitgebreide internationale studie uit binnen 7 verschillende markten om te weten te komen wat men van het merk vindt en meer te leren over zijn doelpubliek, de 'movers'.



De versnelling van onze strategie voor een digitaal ecosysteem

Peter Jensen — Digital Innovation Director, Moleskine

Wat waren op digitaal vlak de belangrijkste innovaties van Moleskine in 2019?

In 2019 breidden we de Moleskine+-collectie uit met een aantal producten die compatibel zijn met Pen+, de slimme pen die notities herkent en digitaliseert. Dit leunt aan bij onze strategie om ons assortiment producten uit te breiden die kunnen gebruikt worden in combinatie met het Pen+-aanbod.

Een belangrijke vernieuwing was de lancering van de Adobe Creative Cloud connected Paper Tablet waarmee gebruikers handgemaakte tekeningen en schetsen in real time kunnen digitaliseren. Naast het creatieve publiek was de introductie van logboeken ook belangrijk om studenten aan te spreken.

De samenwerking van Moleskine met Dropbox leidde tot de lancering van de Dropbox Smart Notebook. Het Dropbrox-project is een verdere ontwikkeling van de bestaande slimme notitieboekjes van Moleskine, waarbij Dropbox wordt toegevoegd aan de Adobe Creative Cloud als digitale opslagruimte.

Moleskine breidt zijn aanbod apps uit. Wat zijn de belangrijkste verwezenlijkingen?

In 2019 lanceerden we onze derde app Flow. Hiermee volbrengen we onze ambitie om creatieve mensen te ondersteunen in drie fundamentele activiteiten: hun tijd plannen in 'Timepage', hun taken beheren in 'Actions' en nu ook hun taken aanmaken in 'Flow'. Flow is een digitaal notitieboekje dat alle losse lijstjes overbodig maakt zodat het individu in zijn creatieve flow kan blijven.

Wereldwijd consumentenonderzoek

We voerden een uitgebreid internationaal onderzoek uit naar het leven van 10.200 consumenten binnen 7 verschillende markten (Italië, Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Verenigde Staten, China, Japan en Zuid-Korea).

We ontdekten dat de definitie van 'creatieve geesten' steeds verandert. Het beeld dat die generatie heeft van creativiteit, gaat namelijk verder dan de meest voor de hand liggende definities. Ze hebben voornamelijk het idee dat creativiteit nauw verbonden is met verbeelding en emotionele connecties. Verder zijn ze ook maatschappelijk verantwoordelijk en gaan ze steeds op zoek naar creatieve oplossingen voor maatschappelijke problemen. We noemen hen de 'mover'-generatie, omdat ze een sterke gemeenschapszin hebben en actief op zoek gaan naar mogelijkheden om zichzelf te verbeteren en te ontplooiën.

We onderzochten verder de rol die Moleskine speelt bij verschillende doelgroepsegmenten om de strategische richting te bepalen op het vlak van evolutie van het aanbod, merkpositionering en communicatie. Ons merk wordt beschouwd als de perfecte ruimte voor 'movers' om hun emoties te uiten en ideeën te laten groeien. Het is veelbelovend om te zien dat de merkbekendheid van Moleskine blijft groeien: van 45 % in 2010 naar 65 % in 2019 in alle geografische gebieden, en vooral sterk is binnen onze kerndoelgroep. Beter nog, een op de drie klanten ziet zichzelf als merkambassadeur. Hun belangrijkste drijfveren zijn cultuur en creatief denken, twee elementen die als essentieel worden beschouwd om de binding met het merk te versterken.





“We zetten ons in om jongeren de educatieve tools en ervaringen te verschaffen die kritisch denken, creatief handelen en levenslang leren helpen bevorderen, zodat ze de drijvende kracht achter verandering in hun omgeving kunnen worden.”

Adama Saneh - Medeoprichter en CEO van de Moleskine Foundation. Voor meer informatie over Moleskine's gemeenschappelijk engagement, zie pagina 163 van de Verklaring van niet-financiële informatie in de Jaarrekening en -verslag.

> Strategie vanaf 2020

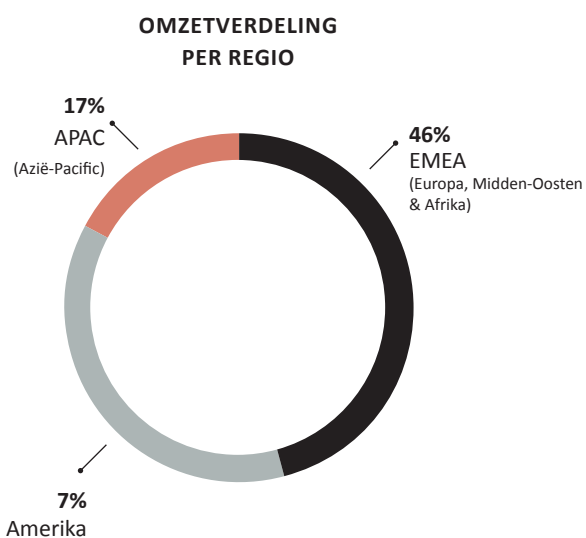
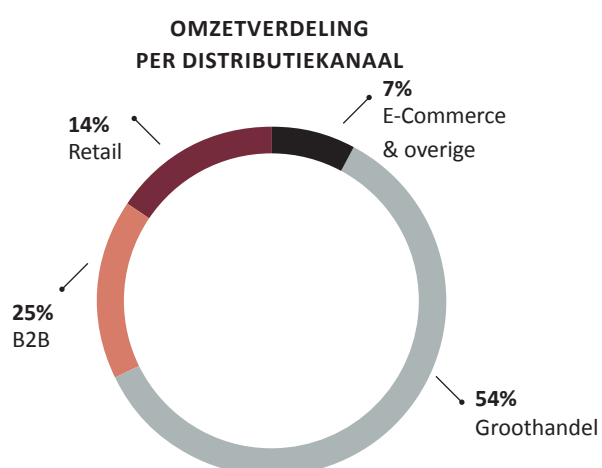
- **Verantwoordelijke consumptie en productie**
Moleskine zal meer nadruk leggen op en specifieke middelen wijden aan de ontwikkeling van een volledige reeks milieuvriendelijke producten. Het bedrijf staat volledig achter de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de VN en zal die opnemen in zijn strategisch plan voor de toekomst.
- **Stroomlijnen van de organisatie, het productaanbod en de end-to-endprocessen**
Het bedrijf is de organisatie al aan het hervormen. Door de organisatie gestroomlijnder en coöperatiever te maken, verminderen we tekortkomingen en vermijden we afvloeiingen. Die gestroomlijnde organisatie zal zorgen voor een gericht en coherenter productaanbod, in lijn met onze merkwaarden en ambities voor innovatie. Diezelfde gestroomlijnde organisatie en productrationalisering zal ook bijdragen tot de automatisering en vereenvoudiging van interne processen.
- **Innovatie in papieren producten**
Moleskine blijft innoveren binnen zijn belangrijkste productcategorie: papier. Een deel van die innovatie is de Studio-collectie: een platform voor het talent en de visie van artiesten en een nieuwe kijk op het iconische notitieboekje van het merk, gemaakt voor de meest gepassioneerde denkers ter wereld.
- **Snellere ontwikkeling van digitale producten**
Het ecosysteem van de digitale apps van Moleskine is ontworpen om mensen hun dagen te helpen organiseren met verschillende soorten media-inhoud (foto's, tekst, links, video's...) en zo hun persoonlijke en professionele doelstellingen te bereiken. De app werd tot op vandaag al meer dan 2 miljoen keer gedownload, wat aantoont dat onze digitale apps een waardevol contactpunt vormen met consumenten en meer waarde geven aan hun merkbeleving. We zullen ons app-aanbod blijven uitbreiden en elk jaar een nieuwe app lanceren.
- **Herlancering van e-commerce- en CRM-activiteiten**
Aangezien de digitale wereld een natuurlijke bestemming is voor de 'movers'-generatie om zowel informatie te vinden als te kopen, richt Moleskine zich erop om een volledig nieuwe digitale ervaring te bieden die een positieve invloed moet hebben op de klanttevredenheid, klantenbinding en de bedrijfsresultaten. Vanaf 2020 zullen we de gegevensverzameling van onze klanten verbeteren voor een beter klantrelatiebeheer via een omnichannel-aanpak om zo onze klantenrelaties te versterken.

Moleskine

Kerncijfers

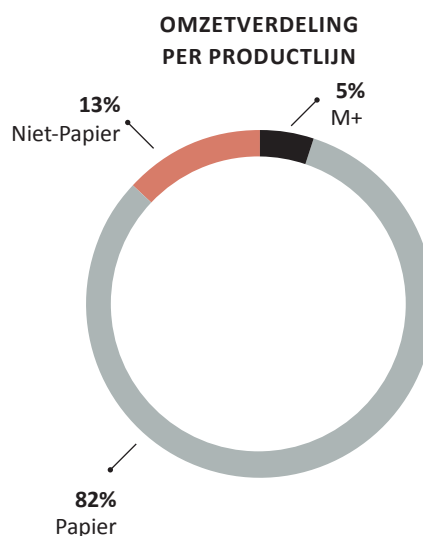
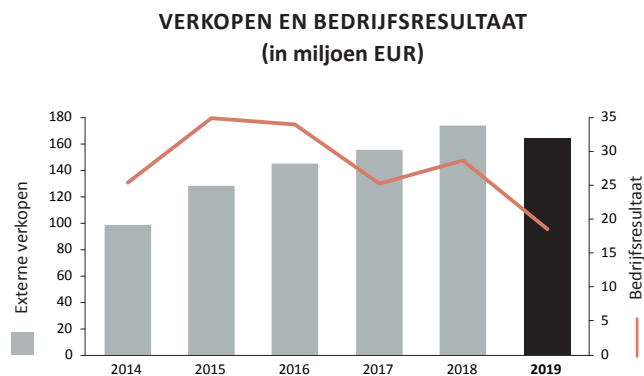
(in miljoen EUR)	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ¹
Externe verkopen	98,8	128,2	145,2	155,4	174,1	163,9
Bedrijfsresultaat ²	25,3	34,8	34,0	25,2	28,6	18,6
Bedrijfsmarge ²	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%	16,4%	11,3%
Resultaat vóór belastingen	24,1	34,6	32,9	15,2	18,9	9,8
Resultaat na belastingen	16,5	27,1	23,3	10,1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

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



CO₂-UITSTOOT (EERSTE METING UITGEVOERD IN 2019)

Directe CO ₂ emissies	tCO ₂ e	
Scope 1	183,82	32%
Scope 2 (marktconform)	394,02	68%
	577,84	



¹ Pre - IFRS 16

² Vóór de bijzondere waardevermindering in 2019