



Moleskine

Bijdragen aan de ontwikkeling en uitwisseling van menselijke kennis en cultuur



ONZE ACTIVITEIT

Moleskine is een inspirerend wereldwijd merk dat synoniem is met de lifestyle van de creatieve klasse, met kernwaarden ingegeven door cultuur, reizen, herinneringen, creativiteit en persoonlijke identiteit. Moleskine, een symbool van het eigentijdse nomadisme, sluit zich aan bij de hedendaagse creativiteit en is aanwezig doorheen een netwerk van websites, blogs, onlinegroepen en virtuele archieven, onder andere binnen de eigen onlinegemeenschap van het merk, myMoleskine, die ongeveer 140.000 leden telt.

De hoofdzetel is gevestigd in Milaan en het bedrijf heeft kantoren in Keulen, New York, Hong Kong, Sjanghai en Tokio. Via een multichannel-distributieplatform (Wholesale, Retail, e-Commerce en B2B) verkoopt Moleskine zijn producten in meer dan 115 landen en meer dan 29.000 verkooppunten. De productportefeuille reikt verder dan de iconische papierwarencategorieën (notitieboekjes en agenda's) en omvat ook tassen, schrijfwaren, leesaccessoires, mobiele apps en hybride producten zoals het Smart Writing System, dat inhoud van papier kan migreren naar digitale toestellen en omgekeerd.

Het bedrijf baat ook vrijstaande Moleskine Cafés uit in Milaan en Beijing, en twee locaties op de luchthaven van Genève en in de boekenwinkel Thalia in Hamburg. Deze innovatie, een eigentijdse interpretatie van het 'Café Littéraire' concept, combineert de merkwaarden en producten van Moleskine met een unieke café-ervaring



Gezien onze grootschalige ambities voor het merk boeken we forse vooruitgang met de realisatie van onze strategie en worden onze teams gestimuleerd door de opportuniteiten die zich aandienen.

Het voorbije jaar was opnieuw een jaar van groei, ontwikkeling en evolutie voor Moleskine.

De financiële resultaten waren sterk – de verkopen stegen met 15% bij constante wisselkoersen tot meer dan 174 miljoen euro. Deze groei vloeide voort uit productinnovatie en verdere distributieontwikkeling in al onze belangrijke regio's.

Moleskine is een wereldwijd merk dat wordt gekenmerkt door een aparte culturele positionering. Om deze positionering kracht bij te zetten, bleven we innoveren in bestaande kernproductassortimenten terwijl we het merk verder uitbreidden in aansluitende niet-papiercategorieën. Een bijzonder relevant focusdomein was de categorie van de tassen; de innovatie-inspanningen op dit vlak werden geïllustreerd door de lancering van onze nieuwe iconische rugzak. Op basis van het succes van de Moleskine Classic Backpack, vooral in de kanalen voor rechtstreekse verkoop aan consumenten, beslisten we om van één ontwerp te evolueren naar een volledige collectie met een bredere waaier van kleuren en materialen.

Omdat reizen ook centraal staat in onze waarden, lanceerden we daarnaast nog een bagagelijf die in de loop van 2019 verdeeld zal worden.

Onze multichannel-benadering ten opzichte van de distributie werd ook in 2018 voortgezet.

We voerden met onze groothandelspartners en onze belangrijkste retailers productieve gesprekken over de evolutie van onze merkaanwezigheid in hun verkooppunten, terwijl we onze rechtstreekse aanwezigheid in Japan verzekerden via onze eigen dochteronderneming om de markt beter te bestrijken en te ontwikkelen.

B2B speelde een relevante rol in de realisatie van de resultaten dankzij de verdere ontwikkeling van grote projecten, voornamelijk in EMEA en APAC. Ook in Amerika kenden we een sterke groei en begonnen we marktpotentieel aan te boren.

Na enkele jaren van netwerkexpansie waren de openingen van nieuwe winkels een minder belangrijke drijfkracht achter de groei in 2018. We opteerden ervoor om te focussen op de optimalisering van de groei van de winkelverkoop op vergelijkbare basis door de winkels zelf (in Milaan lanceerden we een nieuwe winkelindeling) en het service-aanbod in de winkel te upgraden. Er werd speciale aandacht geschonken aan winkels op reislocaties als best verkopende locaties waar de typische Moleskine-doelgroep bereikt wordt.

Onze merkstrategie blijft toegespitst op de versterking van de merkbekendheid: er is een duidelijke opportuniteit om nieuwe consumenten aan te trekken en om te garanderen dat onze bestaande klanten zich zowel bewust zijn van de brede waaier van ons historische productassortiment als van de nieuwe producten.

Het uitdragen van een consistent merkimage blijft cruciaal. We zullen deze consistentie verder nastreven door op elke markt 'best practices' toe te passen en door het maximum te halen uit onze wereldwijde capaciteiten,

doorheen alle kanalen, op het vlak van merchandising en assortimentselectie. Het zal in 2019 een prioriteit blijven om inefficiënties te elimineren en ervoor te zorgen dat onze klanten gemakkelijk in interactie kunnen treden met het merk Moleskine, via al onze kanalen.

Als we beloftevolle markten beschouwen, blijft de strategie van het merk voor China in overeenstemming met ons langetermijnplan. China is een fascinerende markt. De smaak van de consumenten evolueert van luxemerken naar merken beïnvloed door de 'popcultuur', en we zijn ervan overtuigd dat Moleskine goed geplaatst is om succesvol te zijn. Bovendien zijn de consumenten vandaag meer verbonden met merken dan ooit tevoren en gebruiken ze de digitale mogelijkheden als primaire bron van onderzoek. Het toekomstige klantenengagement en de toekomstige conversie blijft dan ook in grote mate afhangen van de digitale mogelijkheden en innovatie, en we stellen alles in het werk om de aanwezigheid van het merk ook op dit vlak te upgraden.

Het hele jaar door bleven we het team verder uitbouwen om onze strategie te ontwikkelen en te realiseren. Dit omvatte de promovering van interne talenten en de aanwerving van nieuwe deskundigheid van buitenaf.

We bleven onze manier van communiceren met onze klanten verder ontwikkelen, met verschillende fascinerende initiatieven en ervaringen zoals het Moleskine Café. We hebben onze digitale platformen in een nieuw kleedje gestoken, met meer gestructureerde en redactionele inhoud (The Fold), waardoor we het klantenengagement versterkten.

Moleskine streeft een duidelijke doelstelling na: bijdragen aan de ontwikkeling en uitwisseling van menselijke kennis en cultuur. Als we vooruitblikken op 2019, zullen we ons focussen op de integratie van onze visie in de organisatie, omdat ik er echt van overtuigd ben dat werken aan bedrijfswaarden op zijn beurt onze manier van zakendoen definieert.

Het jaar 2019 is zeer goed van start gegaan, en onze teams zijn gefocust op de realisatie van onze strategische pijlers, waaronder:

- innovatie - onze productpijlijn is sterk, zowel in de papier- als de niet-papierproductcategorieën.
- verdere vergroting van de wereldwijde voetafdruk – focus op belangrijke markten in APAC (in het bijzonder Japan en China) waar de penetratie nog ontoereikend is
- digitale relevantie - ons digitale ecosysteem begint nog maar ten volle benut te worden
- personeelsontwikkeling – want als onze mensen het goed stellen, floreert ook onze business
- operationele uitmuntendheid - betekent dat we ons focussen op elk deel van onze activiteiten, en proberen om de efficiëntie te vergroten, vooral op het vlak van supply chain en voorraadbeheer

Gezien onze grootschalige ambities voor het merk zien we een forse vooruitgang van de realisatie van onze strategie en worden onze teams gestimuleerd door de toekomstige opportuniteiten. We bouwen voort op sterke funderingen, en spitsen ons volledig toe op de succesvolle realisatie van ons strategisch meerjarenplan.



Onze stakeholders aan het woord

*Manfredi Ricca,
Chief Strategy Officer van Interbrand*

Manfredi Ricca is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en waardering van uiterst invloedrijke merken in diverse sectoren over de hele wereld. Hij is een influencer en thought leader op dit vlak die meewerkt aan de Best Global Brand Studies van Interbrand. Moleskine en Interbrand hebben enkele jaren samengewerkt aan verschillende projecten, voornamelijk met betrekking tot de ontwikkeling van het merk Moleskine.

Wat drijft de keuzes van de consument in de hedendaagse constant evoluerende businessomgeving?

We leven in een tijdperk waarin alles onmiddellijk voorhanden is – waarin de mensen op markten waar algemeen wordt tegemoetgekomen aan alle basisbehoeften niet alleen op nagenoeg dagelijkse basis ‘meer’, ‘beter’ en ‘anders’ verwachten, maar ook geconfronteerd worden met een steeds grotere overvloed aan keuze. Terwijl businesssucces op korte termijn nog steeds voortvloeit uit fundamentele dingen die goed zitten – product, distributie, kostenstructuur enz. – resulteert een duurzaam concurrentievoordeel uit sterke klantenrelaties.

Dit idee is niet nieuw - relaties zijn een voorvereiste voor klantenbinding, en dus ook voor duurzame resultaten. Maar de aard van de relaties zelf is op twee fundamentele manieren veranderd. Ten eerste zijn relaties niet langer alleen een emotionele band - ze zijn gebaseerd op feiten en wederzijds begrip tussen ondernemingen en individuen, gestimuleerd door een constante uitwisseling van gegevens en ervaringen. Vandaag verwachten klanten dat ondernemingen hun verlangens en noden perfect kennen en daar naadloos op inspelen.

Ten tweede draaien klantenrelaties steeds meer rond een gezamenlijke doelgerichtheid - merken die het vandaag goed doen, zijn in staat om extra zin te geven aan het leven van hun klanten, om tot hun verbeelding te spreken en om een duidelijk standpunt in te nemen inzake de maatschappelijke thema's van onze tijd.

Hoe kunnen merken vandaag hun businessgroei bevorderen?

Een fundamentele eigenschap van enkele van 's werelds meest succesvolle ondernemingen is dat ze niet langer beloftes doen omtrent capaciteiten, maar capaciteiten ontwikkelen rond een overkoepelende belofte - gaande van de 'relevante informatie' van Google tot 'belong anywhere' van Airbnb. Deze merken, die verankerd zijn in hun belofte, combineren categorieën en ontwikkelen naadloze ecosystemen van producten, diensten, ervaringen en partnerships die ogenschijnlijk uiteenlopend zijn – maar eigenlijk net verbonden zijn door die belofte. In dat opzicht is Moleskine een loutere onderneming aan de vraagzijde die kracht wordt bijgezet door de verlangens van de mensen, eerder dan beperkt te worden door de capaciteiten van de organisatie. Het Moleskine Café is daar een goed voorbeeld van. Dit concept brengt de belofte van 'Inspiring Journeys' tot leven in een totaal andere categorie. Dit maakt het merk consistent relevant en zinvol – en vergroot de kans om een duurzame groei te ervaren.

Welke zijn de toekomstige uitdagingen voor het merk binnen de huidige wirwar van contactpunten?

De grootste uitdagingen voor Moleskine zijn tegelijkertijd ook zijn grootste opportuniteiten. Ik denk hierbij aan drie uitdagingen. Een eerste uitdaging voor consumentgerichte ondernemingen vandaag is het slopen van de muur tussen digitale en fysieke ervaringen – een scheiding die vandaag niet langer relevant is voor de meeste individuen, maar waar tal van ondernemingen maar moeilijk afscheid kunnen van nemen. In dat opzicht heeft Moleskine bewezen het potentieel te hebben agnostisch te staan tegenover een dergelijke scheiding, bijvoorbeeld via zijn Smart Writing Set. Dit is een ideaal vertrekpunt, en dit biedt opportuniteiten in termen van verdere producten, ervaringen en activeringen. Een tweede uitdaging voor veel grote wereldwijde merken zal de relevantie op lokaal niveau zijn – hier en nu zinvol zijn, de 'tijdsgeest' van een specifieke plaats kunnen bevatten. In dat opzicht heeft Moleskine bewezen een krachtig platform te zijn, bijvoorbeeld door sterke klantenrelaties te smeden via zijn 'limited editions'. Tot slot - en dat is misschien nog het belangrijkste - draait de toekomst van de merkervaring niet rond denken in termen van contactpunten, maar de ontwikkeling van de ervaring van buiten naar binnen toe, uitgaand van een grondig inzicht in de wereld van de klant. Wat kan Moleskine bijdragen aan de wereld van de klant? Op welke plaatsen, via welke interfaces en op welke momenten kan Moleskine zinvolle ervaringen creëren? De keuze en de configuratie van de contactpunten moeten gebaseerd zijn op een grondig inzicht in de klant. De uitgebreide klantenanalyses die de voorbije jaren werden uitgevoerd, vormen de ideale springplank voor een merk dat steeds sterkere banden kan smeden met zijn kerngemeenschap, alsook met nieuwe klantengroepen.



Moleskine ontwikkelde een nieuw retail-concept om de winkelvaring te verbeteren (winkel in Milaan)

Overzicht van 2018

Een multichannel-platform uitbouwen

In 2018 stegen de geconsolideerde inkomsten van het bedrijf met 15% ten opzichte van 2017 bij constante wisselkoersen, dankzij het multichannel-distributieplatform en door voort te bouwen op de kracht van het merk en zijn unieke culturele positionering om wereldwijde consumenten aan te trekken. Het contact met klanten via verschillende en zinvolle contactpunten is een van de belangrijkste pijlers voor een duurzame groei op lange termijn. Daarom versterkte de onderneming haar distributiecapaciteiten doorheen alle kanalen verder.

Op het vlak van groothandel (+7% vs. 2017) bleef de onderneming zijn rechtstreekse relaties met belangrijke retailers ontwikkelen om de merkervaring in hun winkels te versterken via specifieke visuele merchandisingprojecten. In Japan werd een dochteronderneming opgericht om de markt beter te bestrijken en het marktpotentieel verder te benutten dankzij een grotere nabijheid bij de klant. Het bedrijf boorde ook nieuwe gespecialiseerde distributiekkanalen aan voor niet-papierproducten zoals de tassen en consumentenelektronicakanalen die resulteren in relevante contactpunten. In de VS bleef de onderneming naast de belangrijke grote retailers zoals Target, Barnes & Noble en Amazon de merkbekendheid in belangrijke onafhankelijke boekenwinkels versterken. Dit is een historische pijler van de distributie in de VS, vooral in de eerste fase van onze aanwezigheid in Amerika, die nu een nieuwe stijging kent.

Dankzij zijn capillariteit en reikwijdte is de groothandel een ideaal kanaal om de bedrijfsengagementen van de onderneming te versterken. In september 2018 vond in La Rinascente in Rome de tentoonstelling 'I had a Dream' plaats die georganiseerd werd door de Moleskine Foundation met de steun van Moleskine. Er werd een selectie van 54 notitieboeken getoond, ontworpen door studenten die deelnamen aan een van de AtWorkshops georganiseerd door de Foundation. Het evenement had tot doel de relatie met een van de belangrijkste retailers in Italië te versterken, de activiteiten van de Moleskine Foundation te promoten en tegelijkertijd de positionering van het merk als drijfkracht achter kunst, cultuur en opleiding te ondersteunen.

Het **B2B**-segment kende een significante groei (+42% vs. 2017), dankzij de gegedene distributiecapaciteiten. Het B2B-segment, een uitstekend kanaal om de merkbekendheid te versterken, bevestigde zijn relevantie voor de activiteit, ondersteund door de ontwikkeling van belangrijke projecten bij wereldwijde ondernemingen zoals Starbucks in Korea. Het B2B-segment vertegenwoordigt het op één na grootste kanaal van de onderneming in termen van relevantie. Er wordt verwacht dat dit segment een aanzienlijke bijdrage zal leveren aan de toekomstige groei. Het B2B-segment vertegenwoordigt een belangrijke en groeiende component van onze verkoop, en is daarnaast ook een efficiënte en strategische tool om de bekendheid van het merk Moleskine te vergroten, aangezien de klanten gepersonaliseerde producten voornamelijk gebruiken als geschenk voor werknemers en/of partners voor marketingdoeleinden (bv. lancering van producten, opening van verkooppunten, interne communicatiecampagnes, artistieke en culturele tentoonstellingen).

De rechtstreekse **retail** (+3% vs. 2017) bleek andermaal een strategisch kanaal dat cruciaal is om de nabijheid bij de klant en de bekendheid te versterken. 2018 werd gekenmerkt door een matige uitbreiding van de perimeter (9 nieuwe openingen), een rationalisering van het netwerk (16 winkelsluitingen) en een focus op de prestaties. De verkopen werden gestimuleerd door een betere uitvoering in de winkels. De geoptimaliseerde merchandisingstrategie leidde tot een algemene stijging van de gemiddelde waarde van de transacties, aangezien de categorie van de tassen opnieuw won aan relevantie. Bovendien leverden de ontwikkeling van het winkelpersoneel via specifieke opleiding en bepaalde initiatieven in de winkels (bv. ponsmachines voor productpersonalisering) een positieve bijdrage aan de stijging van de conversiegraad. De kleinhandelzaken op reislocaties bleven de meest succesvolle locaties. Alle nieuwe winkels in 2018 werden dan ook geopend op reislocaties (station London Liverpool Street, station Montparnasse in Parijs, luchthaven van Napels, luchthaven van Roissy in Parijs, station van Napels).

Tot slot werd in september een **nieuw retail-concept** gelanceerd in een van de winkels in Milaan met de bedoeling een betere winkelvaring aan te bieden en de band met het merk te versterken. Dit leverde zeer positieve resultaten op in de eindejaarsperiode.



Moleskine café (Beijing)

Uitbreiding van productassortiment en dienstenaanbod

In 2018 kende Moleskine een sterke groei van zowel de papiercollectie als de niet-papiercollectie (40% van de totale omzetstijging). De niet-papiercollectie wordt voornamelijk aangestuurd door de tassen, waarin de onderneming gestaag een reputatie opbouwt naarmate de penetratie van de categorie toeneemt.

Binnen de papiercollectie bleef de onderneming haar vooraanstaande positionering bevestigen dankzij het succes van de 'Limited Edition' collecties. Enkele belangrijke lanceringen in 2018 waren het eerbetoon aan iconische personages zoals SuperMario, Barbie, James Bond, Astroboy en Looney Tunes, en meer regionale projecten zoals Sakura om het begin van de Japanse lente te vieren met de kersenbloesem. Sakura-bladeren staan in Japan symbool voor de tijd van vernieuwing en er wordt vaak naar verwezen als een uitdrukking van leven en dood.

Andere producten die in de papercategorie gelanceerd werden, waren de Passion Journals (thematische notitieboeken rond passies die ieder van ons raken, zoals baby's, reizen, recepten, boeken, welzijn, wijn en huwelijk) en de Art-collectie, een rijke selectie van schetsboeken, notepads en manuscript-notitieboeken voor de artistieke doelgroep.

Op het vlak van **e-Commerce** (+12% vs. 2017) spitste de onderneming zich toe op de bijsturing van de strategie voor dit kanaal door het bestuur te verbeteren. In 2018 werden ook de funderingen gelegd voor de digitale strategie die in 2019 ten uitvoer zal worden gelegd om een zinnigere gebruikerservaring te garanderen. Er werd speciale aandacht geschonken aan China om verdere groei te realiseren via belangrijke lokale platforms (bv. JD, TMall).

Het **Moleskine Café** bevestigde zijn status als innovatief concept dat consumenten blootstelt aan het merk en aan de creatieve inhoud die het merk genereert, rechtstreeks of via zijn gemeenschap van gepassioneerde volgers. Er werd voorrang verleend aan de definitie van een repliceerbaar en schaalbaar concept, voortbouwend op de ervaringen in Milaan en Beijing. Het Moleskine Café bevestigt een cruciale pijler te zijn van de Moleskine Creative Hub, een project gericht op de bevordering van de creativiteit binnen de doelgroep. In 2018 werden tien evenementen georganiseerd in onze Moleskine Cafés in Milaan, Hamburg en Beijing. Een van deze culturele evenementen was 'The Design of Words', een rondreis door de tijdloze kunst van de kalligrafie met een reeks evenementen in partnership met Calligraphy Masters, de wereldwijde gemeenschap van kalligrafen. Tijdens het evenement werd het boek 'The Design of Words' voorgesteld dat werd uitgegeven door Moleskine. Daarnaast kwamen de wereldberoemde kalligrafen Milen Balbuzanov en Viktor Kamswill aan het woord, gevolgd door een live voorstelling en een tentoonstelling van originele notitieboeken geschonken door enkele van 's werelds beste kalligrafen.

In de M+-categorie, die tot doel heeft de dagelijks vastgestelde kloof tussen analoog en digitaal te dichten, bracht de onderneming haar nieuwe 'Ellipse' Smart Pen op de markt. Die is bestemd om gebruikt te worden in combinatie met de Smart Notebooks & Planners om de natuurlijke rechtstreekse manier van schrijven op de pagina's van een notitieboek te combineren met alle voordelen van grenzeloze digitale creativiteit. Het Smart Writing-ecosysteem (Paper Tablet notitieboek, Smart Pen+ en Moleskine Notes app) richt zich tot de hedendaagse digitaal verbonden professionals, kenniswerkers en studenten die hun plannen en hun ideeën liever eerst op papier uitwerken, zonder het comfort van de digitale technologie op te geven.

In 2018 was Moleskine opnieuw aanwezig op de Pitti-beurs met drie nieuwe tassencollecties, allemaal ontworpen om eenvoudig en meelooteloos hand in hand te gaan met een productieve, dynamische levensstijl onderweg: i) de Moleskine Backpack Collection die gebaseerd is op een iconisch product van Moleskine, de Classic Backpack met zijn eenvoudig, essentieel ontwerp en stevige schelp, in een nieuw kleedje gestopt met innovatieve materialen die voor een nieuwe dimensie en ingesteldheid zorgen; ii) de Classic Match Collection voor professionals onderweg; en iii) de Metro Bag Collection die, zoals de naam aangeeft, speciaal werd ontworpen voor het hedendaagse stadsleven.

Een lokale benadering hanteren blijft cruciaal om meer inzicht te krijgen in klantenvoorkeuren en andere specifieke lokale vereisten.



De nieuwe 'Passion Journals' collectie



Het 'Sakura' notebook is een regionaal project dat werd ontwikkeld voor de Japanse markt.



Iconisch, buiten de papiercategorie: The Backpack

De 'Classic Backpack' is uitgegroeid tot een van de meest geliefde tassen van Moleskine. Daarom heeft Moleskine beslist om dit ontwerp van de Italiaan Giulio Iacchetti, industrieel ontwerper en Creative Director van Moleskine, uit te breiden tot een volledige collectie met een bredere waaier van kleuren en materialen die elk een ander facet van onszelf in de verf zetten. De nieuwe Backpack, ontworpen als rondtrekkende tassen die de identiteit accentueren en de hedendaagse levensstijl en zijnswijze kracht bijzetten, is beschikbaar in vier nieuwe stoffen en in een gesofisticeerd en subtiel kleurenpalet dat hulde brengt aan een natuurlijke kleurstelling met aardetinten. Welke avonturen ze ook tegemoet gaan: de rugzakken van deze collectie worden perfecte inspirerende tassen waarin essentiële dingen meegenomen kunnen worden, net zoals de notitieboeken van Moleskine ideeën en inspiratie kunnen bevatten. The Backpack is het iconische product van Moleskine in de niet-papiercategorie.



De Ellipse Smart Pen is de laatste nieuwkomer onder de Smart Writing-producten van Moleskine.

Digitale innovatie nastreven

In 2018 lanceerde Moleskine 'Actions', opnieuw een succesvolle app die tot doel heeft de persoonlijke productiviteit te verhogen. Sinds de lancering in april werd de app ongeveer 600.000 keer gedownload.

Moleskine heeft altijd innovaties doorgevoerd op analoog en digitaal vlak. In dat opzicht lanceerde het bedrijf in 2017 het 'Moleskine Open Innovation Program', een oproep voor innovatieve ideeën om het groeiende Moleskine+-ecosysteem van intelligente objecten en diensten verder uit te breiden. In het kader van het project werden getalenteerde start-ups uitgenodigd om concepten, projecten en voorstellen in te dienen en kans te maken om nauw samen te werken met Moleskine – om ideeën uit te wisselen, knowhow te ontwikkelen en inspirerende ideeën om te zetten in zakelijke realiteit. De twaalf meest succesvolle kandidaten werden van over de hele wereld uitgenodigd naar de hoofdzetel van Moleskine in Milaan om hun projecten voor te stellen. In 2018 werden drie finalisten geselecteerd om samen te werken met een groep van mentors, facilitators en ondernemers van Moleskine in het kader van een 6 maanden durend incubatorprogramma om hun voorstellen tot leven te wekken en op de markt te brengen. Moleskine bestudeert momenteel de mogelijkheden voor een samenwerking op lange termijn met een van de drie start-ups die een innovatieve toepassing lanceerde op het vlak van persoonlijke productiviteit.

Wereldwijd denken, lokaal handelen

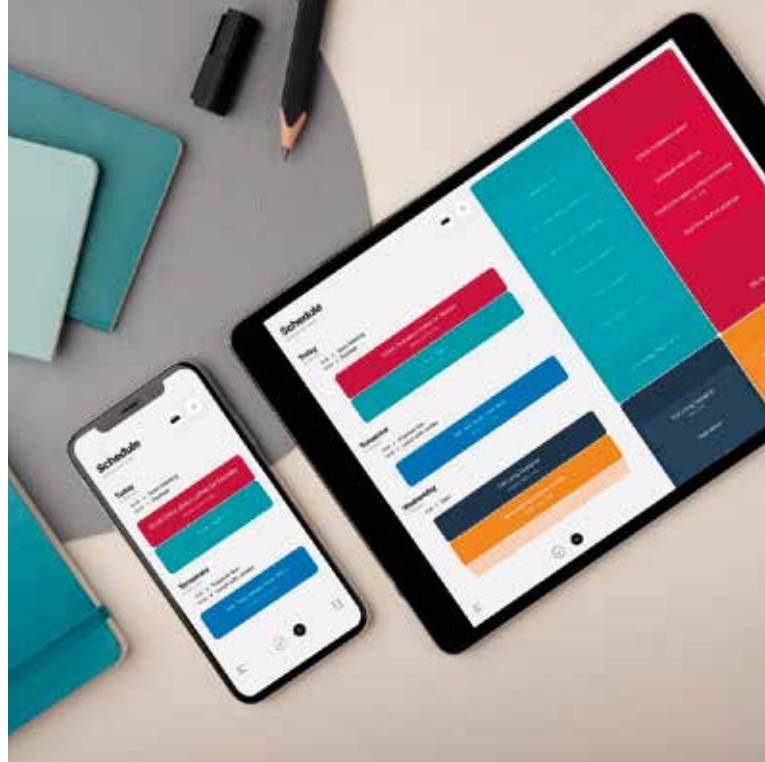
In 2018 bleef de onderneming haar organisatie versterken. Op 31 december 2018 telde Moleskine 491 VTE's (+23 vs. 2017). 2018 werd meer bepaald gekenmerkt door de versterking van de regionale activiteiten, in een poging om het meest efficiënte evenwicht te vinden tussen de gecentraliseerde en de lokale functies, aangezien kennis van lokale klanten en uitvoering op maat cruciaal worden geacht om ons concurrentievoordeel te ontwikkelen op elke markt. Het basisbeginsel voor deze organisatorische evolutie was eigenlijk 'wereldwijd denken en lokaal uitvoeren', waarbij de regio's volledig verantwoordelijk blijven voor hun resultaten.

Lokaal handelen blijft cruciaal om meer inzicht te hebben in de voorkeuren van de consument en andere specifieke vereisten. Op basis daarvan kunnen de marketingmix en andere businessstrategieën optimaal aangepast worden aan de noden en verlangens van de consument.

Focus op organisatie en mensen om de merkbeloofte na te komen

Uitgaande van de overtuiging dat cultuur het krachtigste middel is om een doelgerichte organisatie uit te bouwen, lanceerde de onderneming in 2018 het 'Culture Project' met de bedoeling een reeks bedrijfswaarden te definiëren die voor Moleskine cruciaal zullen zijn om verder te groeien in de toekomst. In 2018 werden de bedrijfswaarden geïdentificeerd, samen met hun effect en betekenis voor de organisatie bij de dagelijkse activiteiten. In 2019 zal het project geïmplementeerd worden binnen de hele organisatie.

Met de bedoeling het engagement van de werknemers te versterken en het personeel te binden aan de onderneming, implementeerde Moleskine in 2018 een geïntegreerde benadering onder de naam 'Total Rewards System'. Deze naam houdt in dat de investeringen die we doen in mensen, niet alleen gekoppeld zijn aan een geldelijke beloning (basisloon en variabele incentive-bonus), maar ook verband houden met een meer algemene investering in het professionele welzijn van onze mensen (werkplaats, leren, engagement). In overeenstemming met deze benadering heeft Moleskine in 2018 meer dan 600 uren gespendeerd aan opleidings- en ontwikkelingsinitiatieven, waarbij ongeveer 200 mensen binnen de groep betrokken zijn. Bovendien werden ongeveer 300 uren gespendeerd aan ontwikkelingsinitiatieven voor leidinggevers.



Actions, de nieuwste app van Moleskine, heeft tot doel de persoonlijke productiviteit te stimuleren.



Een sterke bedrijfscultuur is de krachtigste manier om een doelgerichte organisatie uit te bouwen.



AtWork is een rondtrekkend educatief concept en een cruciaal element van het 'Quality Education Programme' van de Moleskine Foundation.

Betrokkenheid bij gemeenschappen

In 2018 bleef de onderneming haar engagement tonen om de relatie met de Moleskine Foundation te versterken in het kader van een gezamenlijke opdracht om creativiteit te bevorderen als drijfkracht voor een positieve sociale verandering. De Moleskine Foundation is een non-profitorganisatie die ervan overtuigd is dat kwaliteitsvol onderwijs cruciaal is om een positieve verandering teweeg te brengen in de maatschappij en om onze gezamenlijke toekomst te bevorderen. Ze streeft ernaar jongeren onconventionele educatieve tools en ervaringen aan te reiken die helpen om kritisch denken, creativiteit en levenslang leren te bevorderen, met een focus op gemeenschappen die worden getroffen door culturele en sociale ontbering. In 2018 organiseerde de Moleskine Foundation 4 AtWork-workshops (in Rome, Ndjamena, Harare en Kampala) waaraan 100 studenten van 19 nationaliteiten deelnamen. AtWork is een rondtrekkend educatief concept waarbij het creatieve proces gebruikt wordt om kritisch denken en debatteren tussen de deelnemers te stimuleren. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van een nieuwe generatie van denkers.

Het kernelement van AtWork is een workshop onder leiding van een artiest of curator rond een gekozen thema. Het thema stimuleert de collectieve discussie en persoonlijke zelfreflectie over aspecten zoals identiteit, cultuur, maatschappij enz. Als uiteindelijk resultaat van de workshop maakt elke student een gepersonaliseerd notitieboek waarin het zelfreflectieproces wordt vastgelegd dat in gang werd gezet door de workshop. Elk notitieboek heeft zijn eigen karakter en is de reflectie van gedachten die aan het werk zijn. De gemaakte notitieboeken worden tentoongesteld tijdens een kunstshow, mee georganiseerd door de studenten zelf.

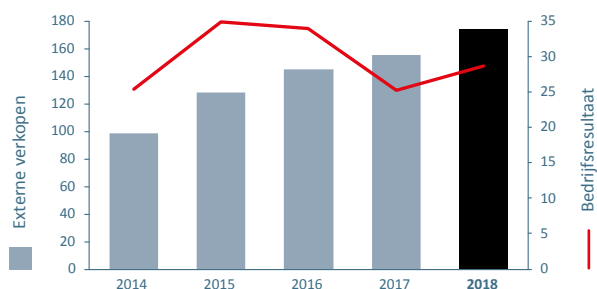


Moleskine | Kerncijfers

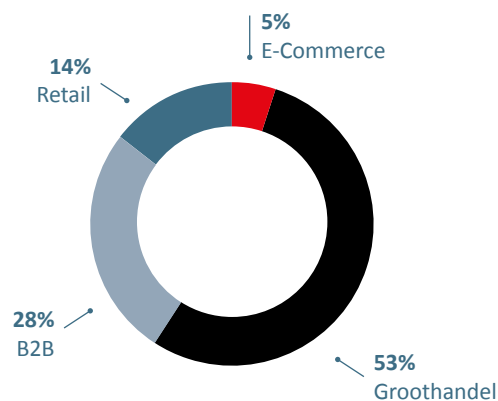
(in miljoen EUR)	2014	2015	2016	2017	2018
Externe verkopen	98,8	128,2	145,2	155,4	174,1
Bedrijfsresultaat	25,3	34,8	34,0	25,2	28,6
Bedrijfsmarge	25,6%	27,2%	23,4%	16,2%	16,4%
Resultaat vóór belastingen	24,1	34,6	32,9	15,2	18,9
Resultaat na belastingen	16,5	27,1	23,3	10,1	22,8
Aantal winkels	41	58	79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

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

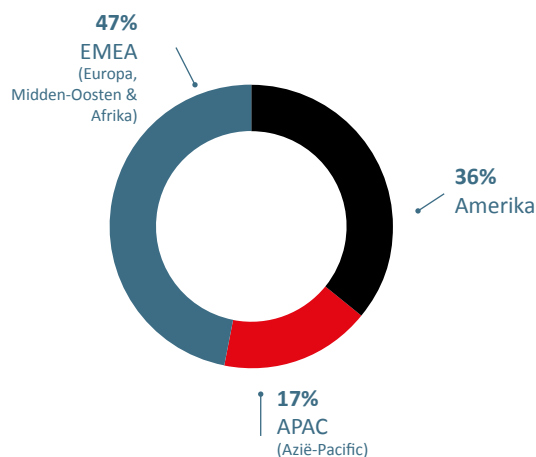
VERKOPEN EN BEDRIJFSRESULTAAT
(in miljoen EUR)



OMZETVERDELING
PER DISTRIBUTIEKANAAL



OMZETVERDELING
PER REGIO



OMZETVERDELING
PER PRODUCTLIJN

