



MONCLER

MANAGEMENT REPORT AL 31 DICEMBRE 2020

LETTERA AGLI AZIONISTI¹

Cari azionisti,

Il 2020 rimarrà nella storia di tutti noi, e penso, ancor di più in quella di Moncler.

Un virus, da solo, ha potuto scalfire tante nostre certezze portandoci a ripensare le nostre priorità e a reagire determinando chi siamo veramente, come individui, ma ancor più come comunità e come azienda. Parlo spesso di energia, perché penso che tutto si racchiuda in quel nucleo vitale. È l'*energheia* di Aristotele, ovvero la capacità di agire con determinazione trasformandosi. Penso sia l'essenza di un'organizzazione e quello che ne determina il suo successo. Nel corso di questi mesi di pandemia, a volte, ho temuto che l'energia delle mie persone potesse scemare. Ma con le loro azioni, e soprattutto con la loro reazione, hanno sempre saputo cancellare i miei timori, confermando ancora una volta la forza, l'unicità e, soprattutto, l'energia di questo Gruppo.

Nonostante le tante settimane di *lockdown* in tutti i maggiori Paesi in cui siamo presenti, ed il deciso calo dei turisti da sempre vitali per il nostro settore, possiamo oggi presentare dei dati che, seppur distanti da quelli che avevamo nei nostri piani, ritengo siano eccezionali. In un anno in cui il settore dei beni di lusso è previsto² arretrare di oltre il 20%, Moncler ha contenuto in maniera importante il calo delle vendite. Nel 2020 il fatturato di Moncler è stato pari a Euro 1.440 milioni in calo dell'11% a tassi di cambio costanti, con un deciso recupero nella seconda parte dell'anno. L'utile operativo è stato pari a Euro 369 milioni con un margine sul fatturato vicino al 26%. Mentre la cassa netta ha superato gli 850 milioni di Euro. Abbiamo agito subito per focalizzarci sui progetti ritenuti essenziali per l'azienda, con velocità e tenacia. Sono orgoglioso che, anche in un anno complicato come il 2020, siamo riusciti ad iniziare il processo di internalizzazione del business online, sempre più strategico per il nostro futuro. Abbiamo inaugurato il flagship di Champs-Élysées a Parigi, un negozio di oltre 1.000 metri quadri, il più grande store del nostro network, che racchiude l'essenza della nostra strategia di Marca. Abbiamo confermato il nostro impegno in tutti i progetti sociali o ambientali e abbiamo lanciato il nuovo piano strategico di sostenibilità *Moncler Born to Protect*, che ci guiderà nei prossimi 5 anni, con la consapevolezza che dobbiamo lavorare tutti assieme per un futuro più luminoso.

Ma non solo, a dicembre abbiamo annunciato che Stone Island entra a far parte del Gruppo. Due brand, Stone Island e Moncler, due aziende, due imprenditori e due visioni simili, seppure ciascuna con una propria identità, il proprio posizionamento e la propria unicità di Marca. Questa unione rafforza la nostra presenza nel crescente segmento del nuovo lusso. Un concetto lontano dai canoni tradizionali, caratterizzato da esperienzialità, inclusività, senso di appartenenza ad una comunità, contaminazione di mondi diversi come quello dell'arte, della cultura, della musica e dello sport.

¹ La nota si applica a tutto il documento: i dati includono gli impatti dell'implementazione del nuovo principio contabile IFRS 16, se non diversamente specificato. La posizione finanziaria netta esclude i debiti finanziari per leasing. Numeri arrotondati al primo decimale.

² Dati Altgamma Bain novembre 2020

Sono anche molto orgoglioso che questa unione si sia concretizzata in un momento difficile per l'Italia e per il mondo, a conferma della resilienza del nostro Paese e delle nostre persone.

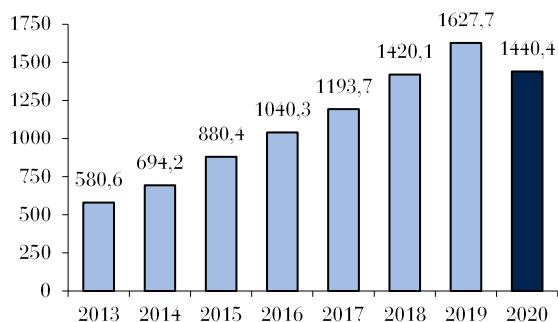
Concludo ringraziando ancora una volta i miei collaboratori, gli amministratori, i nostri azionisti, e tutti gli stakeholder di Moncler, che, anche in quest'anno cruciale, hanno continuato a consigliarci e a supportarci, sempre pronti ad accompagnarci nel nostro cammino che, seppur ancor più sfidante, sta diventando sempre più avvincente ed entusiasmante.

Grazie.

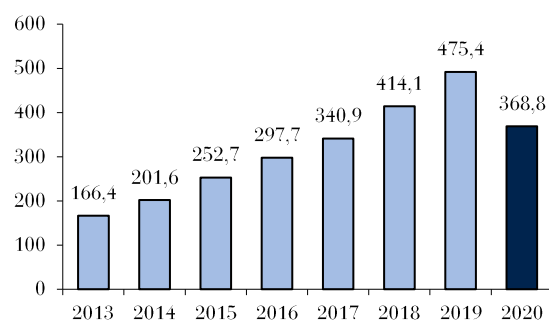
REMO RUFFINI
PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO

HIGHLIGHT FINANZIARI³

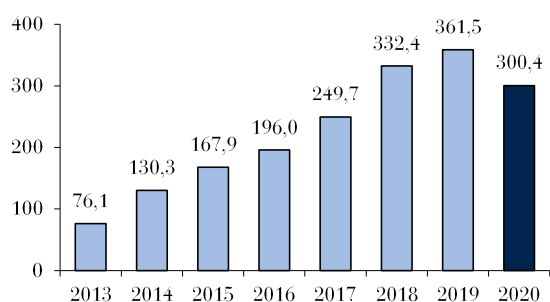
Ricavi (milioni di Euro)



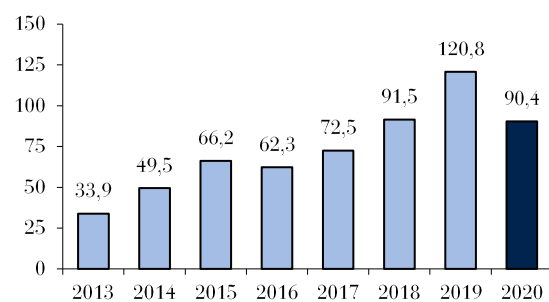
EBIT (milioni di Euro)



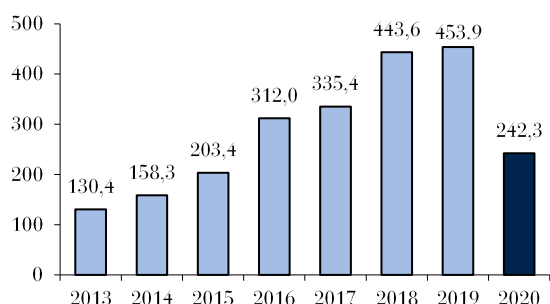
Utile Netto di Gruppo (milioni di Euro)



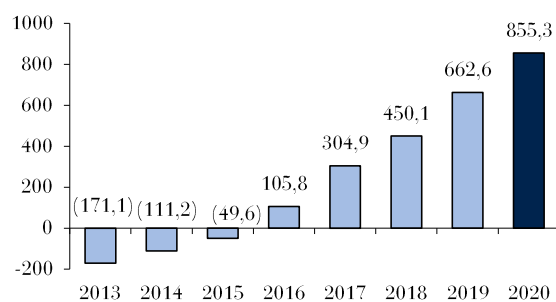
Investimenti Netti⁴ (milioni di Euro)



Operating Cash Flow (milioni di Euro)



Posizione Finanziaria Netta (milioni di Euro)



³ I dati includono gli impatti dell'implementazione del nuovo principio contabile IFRS 16, se non diversamente specificato. La posizione finanziaria netta esclude i debiti finanziari per leasing. Numeri arrotondati al primo decimale.

⁴ Al netto della vendita di immobilizzazioni materiali e immateriali.

ORGANI SOCIALI

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Remo Ruffini	Presidente e Amministratore Delegato
Marco De Benedetti	Vice Presidente Lead Independent Director Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità Comitato Nomine e Remunerazione
Nerio Alessandri	Amministratore Indipendente
Roberto Eggs	Amministratore Delegato
Gabriele Galateri di Genola	Amministratore Indipendente Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità
Alessandra Gritti	Amministratore Indipendente Comitato Nomine e Remunerazione
Virginie Sarah Sandrine Morgon	Amministratore Comitato Parti Correlate
Diva Moriani	Amministratore Indipendente Comitato Parti Correlate Comitato Nomine e Remunerazione
Stephanie Phair	Amministratore Indipendente
Guido Pianaroli	Amministratore Indipendente Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità Comitato Parti Correlate
Luciano Santel	Amministratore Delegato

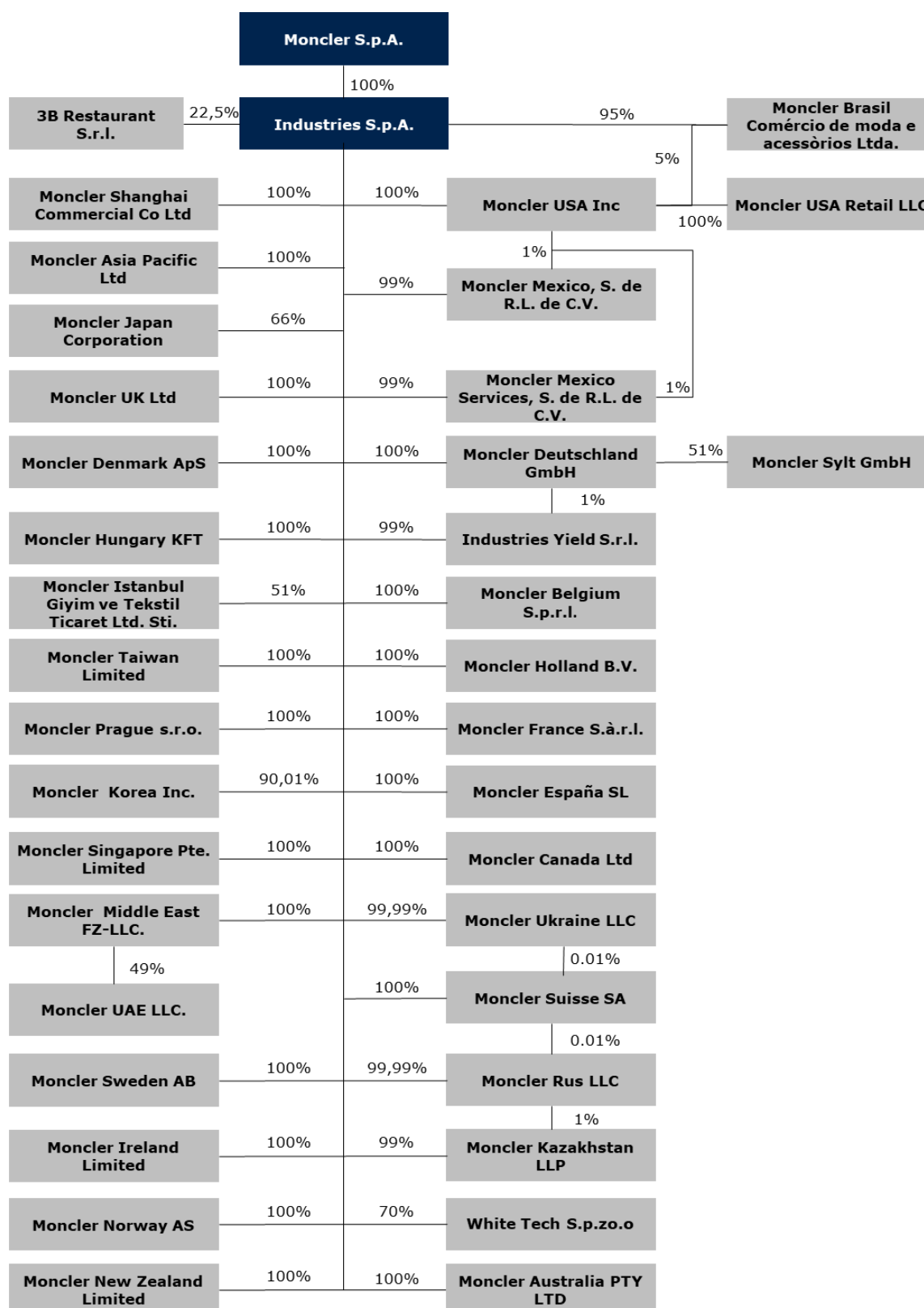
COLLEGIO SINDACALE

Riccardo Losi	Presidente
Carolyn Dittmeier	Sindaco effettivo
Nadia Fontana	Sindaco effettivo
Federica Albizzati	Sindaco supplente
Lorenzo Mauro Banfi	Sindaco supplente

REVISORI ESTERNI

KPMG S.p.A.

STRUTTURA DEL GRUPPO AL 31 DICEMBRE 2020



COMPOSIZIONE DEL GRUPPO

Il resoconto intermedio del Gruppo Moncler al 31 dicembre 2020 include Moncler S.p.A. (Capogruppo), Industries S.p.A., società direttamente controllata da Moncler S.p.A., e 35 società consolidate nelle quali la Capogruppo detiene indirettamente la maggioranza dei diritti di voto, o sulle quali esercita il controllo o dalle quali è in grado di ottenere benefici in virtù del suo potere di governarne le politiche finanziarie ed operative.

Moncler S.p.A.	Società Capogruppo proprietaria del marchio Moncler
Industries S.p.A.	Società sub holding, direttamente coinvolta nella gestione delle società estere e dei canali distributivi (retail, wholesale) in Italia e licenziataria del marchio Moncler
Industries Yield S.r.l.	Società che svolge attività di confezione di prodotti di abbigliamento
White Tech Sp.zo.o.	Società che svolge attività di controllo qualità sulla piuma
Moncler Belgium S.p.r.l.	Società che gestisce DOS in Belgio
Moncler Denmark ApS	Società che gestisce DOS in Danimarca
Moncler Deutschland GmbH	Società che gestisce negozi a gestione diretta (DOS) e promuove prodotti Moncler in Germania ed Austria
Moncler España SL	Società che gestisce DOS in Spagna
Moncler France S.à.r.l.	Società che gestisce DOS e distribuisce e promuove prodotti Moncler in Francia
Moncler Holland B.V.	Società che gestisce DOS in Olanda
Moncler Hungary KFT	Società che gestisce DOS in Ungheria
Moncler Ireland Limited	Società che gestisce DOS in Irlanda
Moncler Istanbul Giyim ve Tekstil Ticaret Ltd. Sti.	Società che gestisce DOS in Turchia
Moncler Kazakhstan LLP	Società che gestisce DOS in Kazakistan
Moncler Middle East FZ-LLC.	Società holding per l'area Middle East
Moncler Norway AS	Società che gestisce DOS in Norvegia

Moncler Prague s.r.o.	Società che gestisce DOS in Repubblica Ceca
Moncler Rus LLC	Società che gestisce DOS in Russia
Moncler Suisse SA	Società che gestisce DOS in Svizzera
Moncler Sylt GmbH	Società in liquidazione (Germania)
Moncler Sweden AB	Società che gestisce DOS in Svezia
Moncler UAE LLC	Società che gestisce DOS negli Emirati Arabi Uniti
Moncler UK Ltd	Società che gestisce DOS nel Regno Unito
Moncler Ukraine LLC	Società che gestisce DOS in Ucraina
Moncler Brasil Comércio de moda e acessórios Ltda.	Società che gestisce DOS in Brasile
Moncler Canada Ltd	Società che gestisce DOS in Canada
Moncler Mexico, S. de R.L. de C.V.	Società che gestisce DOS in Messico
Moncler Mexico Services, S. de R.L. de C.V.	Società che fornisce servizi a favore della società Moncler Mexico, S. de R.L. de C.V.
Moncler USA Inc	Società che distribuisce e promuove prodotti in Nord America
Moncler Asia Pacific Ltd	Società che gestisce DOS ad Hong Kong e a Macao
Moncler Australia PTY LTD	Società che gestisce DOS in Australia
Moncler Japan Corporation	Società che gestisce DOS e distribuisce e promuove prodotti Moncler in Giappone
Moncler Korea Inc.	Società che gestisce DOS e distribuisce e promuove prodotti Moncler in Corea del Sud
Moncler New Zealand	Società che gestirà DOS in Nuova Zelanda
Moncler Shanghai Commercial Co. Ltd	Società che gestisce DOS in Cina
Moncler Singapore Pte. Limited	Società che gestisce DOS in Singapore
Moncler Taiwan Limited	Società che gestisce DOS in Taiwan

LE TAPPE PRINCIPALI DELLA STORIA DI MONCLER

1952

Sulle montagne vicino a Grenoble René Ramillon e André Vincent fondano il marchio Moncler.

1954

Moncler realizza il primo piumino di nylon e piuma e fornisce i prodotti per la spedizione italiana sul K2. Un anno dopo, sponsorizza anche la spedizione francese sul Makalù.

1968

Moncler diventa fornitore ufficiale della squadra francese di sci alpino durante le olimpiadi invernali di Grenoble.

ANNI '80

I capi a marchio Moncler si diffondono in contesti urbani, diventando un vero fenomeno di moda.

2003

Remo Ruffini entra nel capitale del Gruppo.

2006

Nasce la collezione donna *Moncler Gamme Rouge*.

2007

Moncler apre a Parigi, nella centralissima Rue du Faubourg Saint-Honoré, il suo primo negozio in città.

2009

Nasce la collezione uomo *Moncler Gamme Bleu*.

2010

Debutta a New York la collezione uomo/donna *Moncler Grenoble*.

2013

Moncler si quota sul Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana ad un prezzo di quotazione di Euro 10,20 per azione.

2015

Moncler costituisce in Corea, una joint venture a maggioranza Moncler con Shinsegae International.

2016

Il fatturato del Gruppo supera la soglia del miliardo di euro. Moncler conclude il processo di costituzione dell'unità produttiva in Romania con l'obiettivo di creare un polo industriale-tecnologico di ricerca e sviluppo sul capospalla in piuma e di verticalizzare una parte della produzione.

2018

Moncler lancia il nuovo progetto creativo *Moncler Genius - One House, Different Voices*, un hub di menti creative che, operando insieme pur mantenendo la loro individualità, reinterpretano l'essenza del brand Moncler.

2019

Moncler viene incluso negli indici *Dow Jones Sustainability World* e *Europe* come *Industry Leader* del settore *Textile, Apparel & Luxury Goods*.

2020

Stone Island entra a far parte di Moncler. Con questa operazione, uniti dalla filosofia "*beyond fashion, beyond luxury*", i due brand italiani si rafforzano nel segmento del nuovo lusso, un concetto caratterizzato da esperenzialità, inclusività, senso di appartenenza ad una comunità e contaminazione di significati e mondi diversi come quello dell'arte, della cultura, della musica e dello sport. L'accordo prevede l'acquisizione della partecipazione sulla base di un controvalore di Euro 1.150 milioni calcolato sul 100% del capitale. L'operazione sarà completata nel corso del primo semestre 2021.

IL MARCHIO MONCLER

Il marchio Moncler nasce nel 1952 a Monestier-de-Clermont, sulle montagne vicino a Grenoble, con una vocazione per i capi sportivi destinati alla montagna.

Moncler realizza nel 1954 il primo piumino di nylon e piuma. Nello stesso anno, i suoi prodotti vengono scelti dalla spedizione italiana sul K2 e nel 1955 dalla spedizione francese sul Makalù.

Nel 1968 il Marchio acquisisce ulteriore visibilità, in quanto diventa fornitore ufficiale della squadra francese di sci alpino in occasione delle olimpiadi invernali di Grenoble.

Negli anni '80 i capi a marchio Moncler si diffondono, diventando di uso quotidiano in contesti urbani: da subito protagonisti di un vero fenomeno di moda tra i clienti più giovani.

A partire dal 2003, con l'ingresso di Remo Ruffini nel capitale del Gruppo, ha inizio un percorso di riposizionamento del Marchio attraverso il quale i prodotti Moncler assumono un carattere sempre più unico ed esclusivo. Sotto la sua guida, Moncler persegue una filosofia chiara e, nel contempo, semplice: creare prodotti unici di altissima qualità, versatili e in continua evoluzione ma al contempo sempre fedeli al DNA del Marchio.

Il motto *“nasce in montagna, vive in città”* racconta come il marchio Moncler si sia evoluto da una linea di prodotti a destinazione d'uso prettamente sportivo, a linee versatili che clienti di ogni genere, età, identità e cultura, possono indossare in qualunque occasione e dove il capospalla, pur essendo il capo identificativo del Brand, viene gradualmente e naturalmente affiancato da prodotti complementari sempre coerenti con il DNA e l'unicità del Marchio.

Tradizione, unicità, qualità, coerenza ed energia, sono da sempre i caratteri distintivi del marchio Moncler che negli anni ha saputo evolversi pur rimanendo coerente alla propria tradizione, in una continua ricerca di un dialogo costante con i propri molteplici consumatori nel mondo. Ed è proprio da questa costante ricerca che nel 2018 nasce un nuovo progetto creativo e comunicativo, *Moncler Genius - One House, Different Voices*: una nuova casa per menti creative capaci di reinterpretare il brand Moncler sempre coerentemente alla sua storia e al suo DNA, adottando un nuovo modo di operare.

VALORI E PURPOSE

Moncler è per sua natura un'azienda sempre in evoluzione, un'azienda proiettata alla reinvenzione e allo sviluppo continuo. Un'azienda, i cui valori con il tempo, si sono arricchiti di nuovi significati pur rimanendo sempre fedeli a sé stessi.

Moncler ha una cultura aziendale molto forte e un'unicità che è caratterizzata dalla capacità di scoprire lo straordinario che si nasconde in ognuno di noi e in ogni nostra manifestazione "ordinaria".

Un'unicità fatta di impegno a porsi obiettivi sempre più sfidanti. Un'unicità arricchita dal naturale senso di libertà ed indipendenza da stereotipi e convenzioni, dalla consapevolezza che ogni azione ha degli impatti sulla società e l'ambiente ed è dovere di ognuno minimizzare quelli negativi e massimizzare quelli positivi, dall'energia che il calore delle relazioni che costruiamo ci infonde, dalla follia, sempre rigorosa, di perseguire idee e progetti fuori dagli schemi.

I CINQUE VALORI DI MONCLER

PUSH FOR HIGHER PEAKS

Cerchiamo sempre di fare meglio, come individui e come azienda.

Ispirati dalla continua ricerca dell'eccellenza, non ci stanchiamo mai di imparare e di ridefinire le regole. Non ci accontentiamo mai.

BRING OTHER VOICES IN

Siamo sempre aperti ad accogliere voci differenti.

Lasciamo che il talento di ciascuno si esprima e per questo celebriamo ed incoraggiamo le prospettive di tutti. Viviamo di molteplicità e dialoghiamo con tutte le generazioni. Nella diversità troviamo grande armonia.

EMBRACE CRAZY

Siamo unici e non convenzionali.

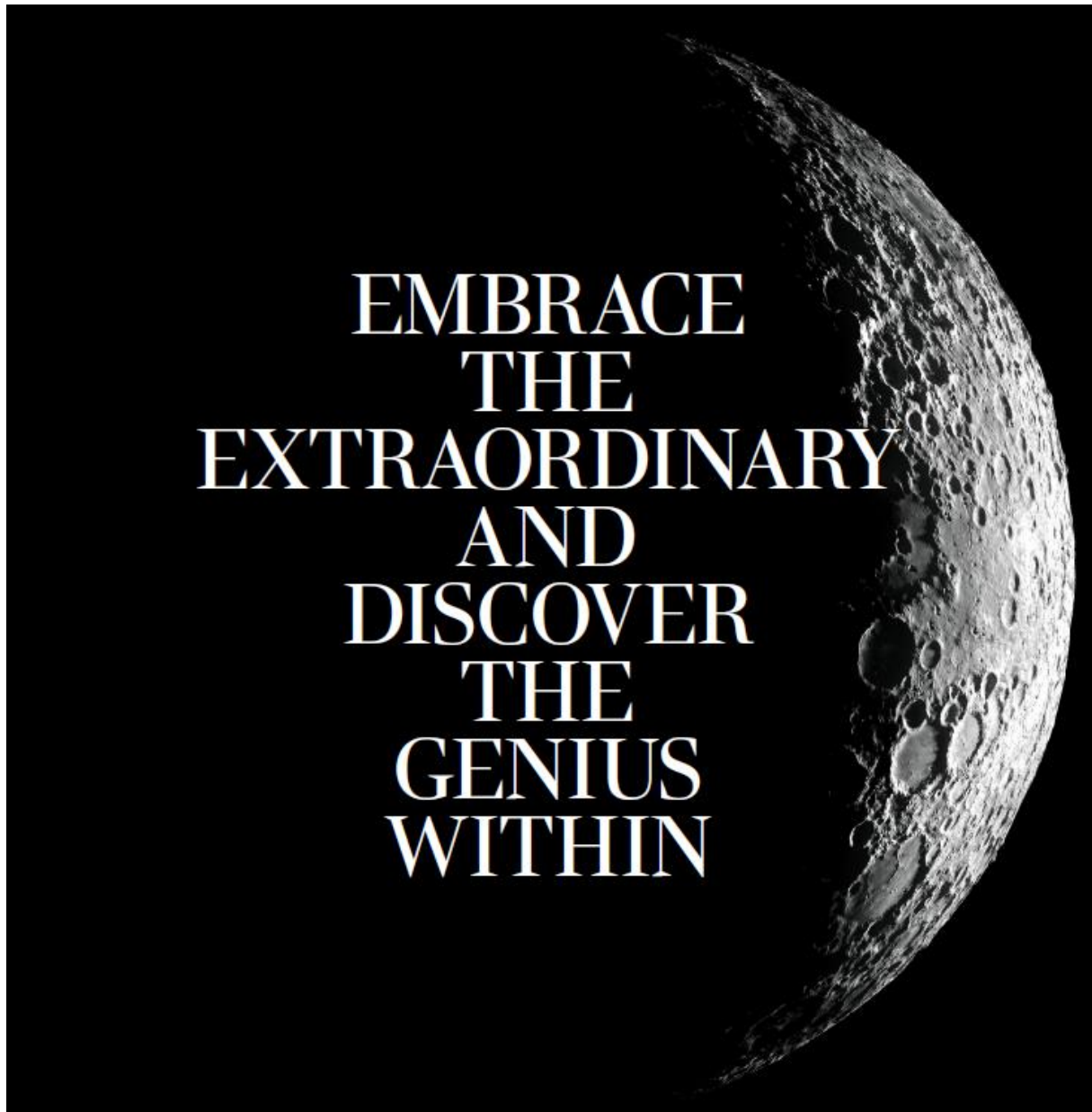
Diamo spazio al nostro genio interiore e crediamo nel potere della creatività. Con grande rigore trasformiamo in realtà sogni coraggiosi e idee che possono sembrare irraggiungibili. Spesso sono le idee più folli che si rivelano geniali e alimentano la nostra energia.

KEEP WARM

Siamo nati per proteggere dal freddo e ogni giorno portiamo il calore delle relazioni umane in tutto quello che facciamo. Celebriamo i grandi e piccoli risultati con empatia e fiducia.

PLAN BEYOND TOMORROW

Definiamo i nostri progetti con una visione del domani coraggiosa e responsabile. Guardiamo lontano per disegnare un futuro che superi le convenzioni e per rispondere con azioni concrete alle sfide sociali e ambientali che il mondo deve affrontare.



STRATEGIA

Genialità, rigorosità, molteplicità, capacità di innovare rimanendo fedeli a sé stessi, e la volontà di cercare lo straordinario nell'ordinario sono da sempre il credo del Gruppo. Moncler ha nel cambiamento la forza per continuare ad esplorare il proprio mondo e quelli vicini, cercando un dialogo continuo con una base di clienti sempre più ampia, e nella flessibilità e agilità la capacità di perseguire i propri obiettivi anche in mutate situazioni.

Ed è propria la sua continua volontà di evolvere, anche cercando nuove sfide, la volontà di dialogare anche con nuovi consumatori, la volontà di cambiare anche quando tutto va bene, che ha portato all'acquisizione di Stone Island, un marchio di abbigliamento maschile informale, nato nel 1982 e diventato simbolo della ricerca estrema su fibre e tessuti, attraverso la continua sperimentazione di tinture e trattamenti sul capo finito. Con l'ingresso in Moncler per Stone Island inizia un nuovo cammino che porterà il Marchio ad esprimere pienamente tutte le sue potenzialità, mantenendo al tempo stesso intatta la sua forte identità di marca.

La strategia del Gruppo Moncler si fonda su cinque pilastri.

RAFFORZARE, INSIEME A STONE ISLAND, LA NUOVA VISIONE DI LUSO

Uniti dalla filosofia "*beyond fashion, beyond luxury*", Moncler, assieme a Stone Island, consoliderà la propria capacità di essere interprete delle evoluzioni dei codici culturali delle nuove generazioni offrendo loro un nuovo concetto di lusso lontano dai canoni tradizionali. Un concetto caratterizzato da esperenzialità, inclusività, senso di appartenenza ad una comunità e contaminazione di significati e mondi diversi come quello dell'arte, della cultura, della musica e dello sport. L'unione rafforzerà la competitività dei due marchi nel pieno rispetto delle identità e dell'autonomia di ciascuno accelerandone il percorso di sviluppo.

SVILUPPARE UN GRUPPO GLOBALE, CAPACE DI INNOVARSI CONTINUAMENTE MANTENENDO L'UNICITA' DI POSIZIONAMENTO

Sotto la guida di Remo Ruffini, Moncler ha seguito una strategia di crescita ispirata a due principi fondamentali: diventare un Marchio globale senza filtri con il mercato e innovarsi continuamente pur rimanendo fedele a sé stesso.

Con l'acquisizione di Stone Island, Moncler mette a disposizione le proprie conoscenze e la propria esperienza per valorizzarne il grande potenziale di crescita in particolare nei mercati americano ed asiatico, mantenendo e rafforzando il posizionamento unico del brand, che ha nella cultura della ricerca e della sperimentazione la propria matrice identificativa.

PERCORRERE UNA CRESCITA SOSTENIBILE CHE PORTI VALORE A TUTTI GLI STAKEHOLDER

Da tempo Moncler sta rafforzando il proprio impegno verso uno sviluppo sostenibile e responsabile di lungo periodo pienamente integrato nella strategia di Gruppo, per rispondere alle aspettative degli stakeholder in un'ottica di creazione di valore condiviso. Cinque le priorità strategiche su cui si sviluppa il nuovo piano del Gruppo: cambiamenti climatici, economia circolare, catena di fornitura responsabile, valorizzazione della diversità e supporto alle comunità locali.

SOSTENERE LO SVILUPPO DI TUTTI I CANALI DISTRIBUTIVI IN UN OTTICA DI OMNICANALITA'

Avere un rapporto diretto con i propri clienti, attraverso ogni canale e *touch point*, riuscire a coinvolgerli capendo le loro aspettative anche le più inesprese, creare nei propri negozi fisici e virtuali il calore umano che da sempre caratterizza il Marchio, sono i capisaldi del rapporto che Moncler ha voluto sviluppare con il proprio cliente per non smettere mai di stupirlo. Il Gruppo ha intrapreso una strategia di sviluppo integrato dei propri canali distributivi siano essi fisici che digitali.

Stone Island sta iniziando un percorso che porterà il Brand ad ottenere un maggiore controllo su tutti i mercati soprattutto attraverso l'espansione del canale DTC (*direct to consumer*).

RAFFORZARE LA PROPRIA CULTURA DIGITALE

Pensare, definire ed attuare la propria strategia in chiave digitale è un obiettivo sempre più importante per Moncler che crede nell'importanza della contaminazione tra tutte le divisioni e, in particolare ritiene che il digitale sia non solo un importante strumento di vendita ma soprattutto il mezzo di attuazione delle proprie strategie presenti e future.

MODELLO DI BUSINESS DI MONCLER

Moncler adotta un modello di business integrato e flessibile, volto a controllare direttamente le fasi a maggior valore aggiunto e che mette al centro di ogni azione e decisione la ricerca di una qualità sempre più elevata e la soddisfazione del proprio cliente.

LE COLLEZIONI

Il successo di Moncler si fonda su una brand strategy unica e coerente, che dipende anche dalla capacità di sviluppare prodotti sempre innovativi seppur “ancorati” alla propria storia. Sin dal 2003 con l’ingresso di Remo Ruffini in Moncler il cammino intrapreso è stato coerente e perseguito senza compromessi. Heritage, unicità, qualità, creatività ed innovazione racchiudono il concetto di lusso per Moncler.

Le collezioni *Moncler Uomo* e *Moncler Donna* sono il cuore pulsante del Brand, e rispondono alle esigenze di consumatori diversi ed a molteplici funzioni d’uso. L’“*Archivio*” sono capi che si ispirano alle prime collezioni del Marchio e prevedono due diversi sviluppi: uno più focalizzato allo sviluppo di modelli che rispecchiano gli stili iconici (“*Archivio DNA*”), l’altro con un approccio più creativo che ha l’obiettivo di acquisire una clientela giovane più e condizionata dalle tendenze (“*Archivio creativo*”). La linea “*Sport Chic/Edit*” è destinata ad un cliente sofisticato, meno legato ai fashion trend. Mentre la linea “*Matt Black*” s’ispira ad un consumatore metropolitano che ricerca uno stile più contemporaneo.

Moncler si compone anche di collezioni per bambino e bambina, “*Moncler Enfant*”, destinate ad un consumatore giovane (0-14 anni) che si dividono in *Baby* (0-3 anni) e *Kid* (4-14 anni).

D’importanza strategica sono le collezioni *Moncler Genius - One House, Different Voices*. Esse vedono la convivenza sotto uno stesso “tetto”, di diverse interpretazioni e visioni del Marchio che, in maniera sinergica, continuano a generare nuova energia creativa, rimanendo sempre fedeli all’unicità del Brand.

Oltre alle linee *Moncler Uomo*, *Moncler Donna*, e *Moncler Genius*, il Brand si completa con le collezioni *Moncler Grenoble* dove il DNA del Marchio è ancora più forte e marcato. *Moncler Grenoble* è divenuta nel tempo un laboratorio di innovazione tecnologica, oltre che stilistica, per un consumatore sportivo, attento alla performance oltre che al design ed all’innovazione. Le collezioni *Moncler Grenoble* si dividono in *High Performance*, prodotti che garantiscono la massima prestazione, *Performance & Style*, per un consumatore sportivo ma anche attento alla creatività e *Après-Ski* per un consumatore che predilige capi, seppur sportivi, di grande contenuto stilistico.

Completano le collezioni Moncler, le linee dedicate alle calzature e alla pelletteria (borse, zaini e accessori) e una linea di occhiali da sole e da vista (*Moncler Lunettes*).

Il team di stilisti del Gruppo è suddiviso per collezione e lavora sotto la stretta supervisione di Remo Ruffini, che ne definisce le linee stilistiche e supervisiona che le stesse siano coerentemente recepite a livello di tutte le collezioni e categorie merceologiche. Il dipartimento

stile Moncler è coadiuvato dai team *merchandising* e sviluppo prodotto, che supportano la costruzione della collezione e permettono di “trasformare” in prodotto le idee creative degli stilisti.

LA PIUMA

Sin dall’inizio della storia di Moncler, la piuma è stata il cuore di ogni suo capospalla fino ad identificarsi progressivamente con il Marchio stesso.

Grazie alla lunga esperienza maturata e alla continua attività di ricerca e sviluppo, l’Azienda può oggi vantare un’*expertise* unica, sia con riguardo alla conoscenza della materia prima, che al processo manifatturiero del capo.

Moncler richiede ai propri fornitori il rispetto dei più alti standard qualitativi che nel corso degli anni hanno rappresentato e continuano a rappresentare un punto chiave di differenziazione del prodotto: solo il miglior fiocco di piuma d’oca bianca viene, infatti, impiegato per la realizzazione dei propri capi.

Il contenuto di “fiocco di piumino” e il *fill power* sono i principali indicatori della qualità della piuma. Tutta la piuma utilizzata nei capi Moncler contiene almeno il 90% di fiocco di piumino ed è dotata di un livello di *fill power* elevato, uguale o superiore a 710 (pollici cubi per 30 grammi di piumino), traducendosi in capi caldi, soffici, leggeri e capaci di offrire un comfort unico.

Ogni lotto di piuma è sottoposto ad un duplice controllo che verifica la corrispondenza a 11 parametri fissati dalle più severe normative internazionali e dai restrittivi requisiti di qualità richiesti dall’Azienda. Nel 2020 sono stati effettuati in totale circa 1.100 test.

Per l’Azienda però “qualità” è qualcosa di più: per Moncler è fondamentale anche l’origine della piuma utilizzata e il rispetto del benessere animale, aspetti che, nel processo di acquisto della materia prima, sono tenuti in considerazione al pari della qualità.

IL PROTOCOLLO DIST

Con l’obiettivo di assicurare l’*animal welfare* e la piena tracciabilità della piuma, Moncler richiede e verifica che le sue filiere di approvvigionamento rispettino stringenti requisiti enunciati nel Protocollo tecnico Moncler chiamato DIST (*Down Integrity System & Traceability*). Il Protocollo, la cui applicazione è partita nel 2015, norma le modalità di allevamento e di rispetto dell’animale, la tracciabilità e la qualità tecnica della piuma. Moncler acquista solo piuma che abbia ottenuto la certificazione DIST.

Tra i requisiti chiave che devono essere rispettati ad ogni livello della filiera, si evidenziano:

- la piuma deve essere ricavata esclusivamente da oche allevate e provenienti dalla filiera alimentare;
- non è ammessa alcuna forma di spiumaggio degli animali vivi o di alimentazione forzata.

La filiera della piuma Moncler è particolarmente verticalizzata e include diverse tipologie di soggetti: gli allevamenti di oche, i macelli, le aziende che effettuano le fasi di lavaggio, pulizia, cernita e lavorazione della materia prima. Inoltre, vanno considerati i *façonisti* che, a valle del processo di acquisto della piuma, confezionano il prodotto finito. Tutti i fornitori si devono attenere scrupolosamente ai requisiti previsti dal Protocollo, a garanzia della tracciabilità della materia prima, del rispetto dell'animale e della più alta qualità lungo tutta la filiera della piuma: dall'allevamento fino al momento in cui la piuma viene inserita nel capo.

Il Protocollo, definito in considerazione delle peculiarità della struttura della filiera di approvvigionamento Moncler, è il risultato di un dialogo aperto e costruttivo alimentato da un multi-stakeholder forum, istituito nel 2014 e che annualmente si riunisce per rivedere e rafforzare il protocollo, ha preso in considerazione le aspettative dei vari portatori di interesse e garantisce un approccio scientifico e olistico al tema del benessere degli animali e alla tracciabilità del prodotto.

Nel Protocollo il benessere animale è valutato secondo una prospettiva innovativa. Accanto all'approccio tradizionale che considera l'ambiente in cui vive l'animale, il DIST, in linea con gli ultimi orientamenti della Commissione Europea, valuta il benessere basandosi anche su un'attenta e completa osservazione dell'animale attraverso le cosiddette *Animal-Based Measure* (ABM⁵).

Moncler è costantemente impegnata nel processo di verifica sul campo del rispetto del Protocollo. Al fine di garantire la massima imparzialità:

- gli audit sono commissionati e pagati direttamente da Moncler e non dal fornitore;
- l'attività di certificazione è stata affidata ad un ente terzo qualificato i cui auditor sono stati formati da veterinari e zootecnici del Dipartimento di Medicina Veterinaria dell'Università degli Studi di Milano;
- l'operato dell'ente certificatore è a sua volta soggetto alla verifica di un altro organismo di certificazione esterno accreditato.

La presenza di piuma certificata nei capi Moncler è garantita dalla presenza dell'etichetta con l'indicazione "Piuma Certificata DIST".

Nel 2020 sono stati condotti 159 audit di terza parte su tutta la filiera.

Come ulteriore passo verso un approccio sempre più circolare, Moncler inizierà a riciclare piuma certificata secondo il Protocollo DIST attraverso un processo meccanico innovativo, che consente un risparmio di acqua di circa il 70% rispetto ad un processo tradizionale di riciclo della piuma.

⁵ Le *Animal-Based Measure* sono indicatori, rilevabili direttamente sull'animale, che valutano lo stato reale dell'animale stesso in relazione alla sua capacità di adattamento a specifici ambienti di allevamento. Tali misure comprendono indicatori fisiologici, patologici e comportamentali.

PRODUZIONE

I prodotti offerti da Moncler sono ideati, realizzati e distribuiti secondo le linee guida di un modello operativo caratterizzato dal controllo diretto di tutte le fasi a maggiore valore aggiunto.

Moncler gestisce direttamente la fase creativa, l'acquisto delle materie prime, lo sviluppo della prototipia, mentre per le fasi di taglio e confezionamento del capo si avvale sia di produzione interna che di soggetti terzi indipendenti (*façonisti*).

L'acquisto delle materie prime rappresenta una delle principali aree della catena del valore. Tutte le materie prime, non solo la piuma ma anche i tessuti e gli accessori, devono rispettare gli standard qualitativi più elevati nel settore, devono essere innovativi ed in grado di offrire caratteristiche avanzate, sia funzionali che estetiche. L'acquisto dei tessuti e degli accessori del capospalla (bottoni, cerniere, etc.) avviene in Paesi in grado di soddisfare tali standard, principalmente Italia e Giappone. La piuma proviene da Europa, Nord America e Asia.

La fase di confezionamento del capo avviene sia presso produttori terzi (*façonisti*) sia nello stabilimento produttivo Moncler, costituito nel 2016 in Romania che attualmente impiega oltre 1.100 operai.

I *façonisti* utilizzati da Moncler sono principalmente localizzati in paesi dell'Europa dell'Est, che oggi garantiscono standard qualitativi tra i più elevati nel mondo per la produzione del capospalla in piuma, sui quali la Società attua una supervisione diretta, anche attraverso lo svolgimento di attività di audit volte a verificare aspetti connessi alla qualità del prodotto, alla brand protection e al rispetto delle leggi vigenti, del Codice Etico Moncler (aggiornato nel 2017) e del Codice di Condotta Fornitori del Gruppo (approvato nel 2016).

Attualmente Moncler impiega oltre 450 fornitori che si dividono in quattro categorie: materie prime, *façon*, commercializzato e servizi. I primi 60 fornitori di Moncler rappresentano circa il 70% del valore di fornitura⁶.

DISTRIBUZIONE

Moncler è presente in tutti i più importanti mercati sia attraverso il canale retail, costituito da punti vendita monomarca a gestione diretta (*Directly Operated Store, DOS*⁷) e dal negozio online, sia attraverso il canale wholesale, rappresentato da punti vendita multimarca, da *shop-in-shop* all'interno di department store del lusso e di importanti aeroporti, così come anche da siti online specializzati nella vendita di beni di lusso (*e-tailer*).

⁶ Valore dell'ordinato.

⁷ Include *free standing store* (negozi su strada), *concession* (negozi nei department store/mall), *travel retail store* (negozi negli aeroporti), *factory outlet*.

La strategia di Moncler si pone come obiettivo il controllo della distribuzione, sia esso retail wholesale o digitale, dove opera attraverso un'organizzazione diretta.

Al 31 dicembre 2020, la rete di negozi monomarca Moncler si compone di 219 punti vendita diretti (DOS), in aumento di 10 unità rispetto al 31 dicembre 2019, di cui 2 negozi aperti nel quarto trimestre, e di 63 punti vendita wholesale (*shop-in-shop*) in diminuzione di 1 unità rispetto al 31 dicembre 2019, considerando anche 5 conversioni da wholesale a retail.

	31/12/2020	31/12/2019	Aperture nette Esercizio 2020
Retail Monomarca	219	209	10
Asia	104	104	-
EMEA (escl. Italia)	61	56	5
Italia	19	19	-
Americhe	35	30	5
Wholesale Monomarca	63	64	(1)

Nel corso del 2020 sono stati aperti 10 nuovi DOS ubicati nelle più rinomate strade e mall del lusso, tra cui si segnalano:

- il più grande flagship del Gruppo a Parigi (Francia) situato sulle Champs Elysées, celebre via del lusso nel cuore della città;
- il primo negozio a gestione diretta nel mercato spagnolo (Barcellona) e in quello ucraino (Kiev);
- alcune selezionate aperture in America ed in Europa, tra cui le conversioni in Canada e Germania da wholesale a retail dei negozi all'interno di Holt Renfrew Calgary, Toronto, Vancouver e Kadewe Berlino e un nuovo *resort store* nell'isola di Capri (Italia).

Durante l'anno, inoltre, alcuni dei punti vendita retail esistenti sono stati rilocati in nuovi spazi, caratterizzati da una superficie media maggiore, tra cui l'ampliamento del flagship store di Londra (Regno Unito).

Nel corso del 2020, Moncler ha accelerato sulla trasformazione digitale e, in linea con una visione digitale sempre più integrata, ha internalizzato il sito online (.com) in Nord America, il secondo sito e-commerce direttamente gestito da Moncler dopo quello Coreano.

La distribuzione dei propri prodotti in un numero così elevato di destinazioni si basa su un'attenta gestione delle attività logistiche. Anche in questo ambito Moncler è attenta all'ottimizzazione dei processi, e al contenimento degli impatti ambientali e dei costi. Ormai da anni, Moncler ha modificato il *packaging* utilizzato per il trasporto dei prodotti finiti, riducendone il volume complessivo movimentato e quindi il fabbisogno di spazio sui mezzi di trasporto e sta

attuando una politica di incentivo delle spedizioni via mare come un'ulteriore leva di riduzione degli impatti ambientali generati.

MARKETING E COMUNICAZIONE

«Il nostro *purpose* ci ispira ogni giorno a continuare ad evolvere pur mantenendo sempre forte la nostra unicità. *Embrace the extraordinary and discover the Genius within* è la nostra ragione d'essere, d'esistere». – Remo Ruffini, Presidente e Amministratore Delegato di Moncler.

Moncler è nata in montagna. Nata per proteggere, per riscaldare. Nata per affrontare gli estremi. Un'azienda che per natura non si ferma mai. Intrinsecamente dinamica. Quando il mondo del fashion ha accettato un calendario a due stagioni come modello di marketing, Moncler ha rotto gli schemi. Dal lancio di *Moncler Genius* nel 2018, il Gruppo è stato capace di dare la risposta più convincente del settore a un mondo sempre più digital, in cui le aspettative dei consumatori sono plasmate alla velocità di Instagram. Ha spinto per raggiungere traguardi sempre più alti, ha coinvolto altre voci e ha abbracciato il suo lato più folle, sempre con grande rigore.

Il marketing di Moncler è stato rivoluzionato: le collezioni semestrali sono il passato. Moncler ha guardato in faccia la nuova realtà e ha ideato un hub di creazione di contenuti in grado di creare interesse attorno al Brand ogni giorno dell'anno. Singoli lanci mensili di designer visionari sono comunicati direttamente e in maniera istantanea al consumatore.

Ma rivoluzionare gli standard del settore non è stato facile e ha richiesto cambiamenti a tutti i livelli. In Moncler, calendari con diverse tempistiche vengono gestiti in contemporanea. Ad ogni lancio, i diversi team operano all'unisono per realizzare svariati materiali creativi – tra cui scatti, video e lookbook – per creare calendari editoriali giornalieri volti a diffondere il contenuto stesso in un periodo di tempo limitato. La comunicazione multi-canale è cucita su misura su ogni singola collezione. Le voci di ogni stilista operano insieme sotto il tetto di Moncler pur continuando a coltivare la loro individualità, diventando così l'emblema della molteplicità caratteristica del Brand.

Il messaggio di ogni collezione è amplificato attraverso eventi, sia fisici che digitali, in location che vanno da spazi underground fino a fiere d'arte internazionali. Il risultato è che *Moncler Genius* ha creato una nuova community di giovani Millennial e Gen Z che aspirano a quella fusione di heritage e innovazione che Moncler offre.

L'arrivo della pandemia di Covid-19 ha messo il team marketing di fronte a un'ulteriore sfida, dimostrando la propria capacità di reagire con flessibilità, grande sensibilità e velocità. Da febbraio 2020 ad oggi sono state lanciate una serie di nuove attività, a partire dal progetto *#WarmlyMoncler*, un'emozionante retrospettiva di alcune delle campagne Moncler più iconiche.

La serie *#MonclerVoices* ha raccolto le voci creative all'interno della community attorno a Moncler, che da casa hanno condiviso attraverso i social media che cosa il Brand significhi davvero per loro. L'heritage dell'Azienda e la sua evoluzione sono state raccontate attraverso la campagna *Moncler Icons*, che ha ricordato al pubblico come alcuni dei modelli originali di Moncler siano diventati, negli anni, i must-have che sono oggi.

Il canale Instagram @MonclerTogether ha tenuto vicini i dipendenti Moncler mentre lavoravano da remoto e li ha intrattenuti con un palinsesto ricchissimo di attività dedicate al benessere del corpo e della mente, che vanno dalla creazione di un club del libro a lezioni di yoga, fino a performance musicali dal vivo.

Alla fine dell'anno, Moncler ha lanciato su Tik Tok #MonclerBubbleUp, la sua prima challenge con la collaborazione di alcune tra le più importanti superstar del canale, che ha raggiunto il risultato straordinario di 7 miliardi di visualizzazioni in tutto il mondo.

Il capitolo finale del 2020 ha visto l'acquisizione di Stone Island, annunciata attraverso iniziative su social media, carta stampata e affissioni. La campagna di comunicazione "Great Minds Think Alike" celebra la sinergia tra i due marchi italiani, al di là dei concetti di moda e lusso tradizionali. Moncler, con Stone Island, ha rafforzato la capacità di interpretare i codici culturali sempre in evoluzione delle nuove generazioni, consolidando il proprio posizionamento all'interno del segmento del nuovo lusso.

LE CAMPAGNE PUBBLICITARIE

L'innovazione che contraddistingue Moncler si esprime fortemente anche attraverso le campagne pubblicitarie per trasferirne l'heritage e i sogni. Con l'arrivo di Remo Ruffini nel 2003, nella fase di rilancio del Brand, le campagne pubblicitarie si sono concentrate sulle origini di Moncler. Successivamente l'attenzione è stata spostata sui valori che caratterizzano il Brand con maestri dell'obiettivo come Bruce Weber e Annie Leibovitz. La campagna *Moncler Beyond* ha segnato un nuovo passo avanti del marketing aspirazionale riunendo personalità con diversi percorsi di vita, età, etnia e origine che, attraverso il loro vissuto personale, hanno trasferito i valori del Brand culminando in un messaggio corale di libertà e forza individuale.

Il 2018 segna una vera e propria spinta in avanti per Moncler con il lancio del progetto *Moncler Genius* e il motto "One House, Different Voices", costituendo un simposio creativo di voci che reinterpretano il DNA di Moncler. Nel 2019 il concept si è sviluppato e radicato in tutta l'Azienda, ben oltre il progetto *Moncler Genius*. *Genius is Born Crazy* è stata interpretata dall'icona internazionale Will Smith, sua prima campagna di moda, ed è stata scattata da Tim Walker. Attraverso l'attore e musicista, Moncler ha esplorato il concetto di genio, capace di trasformare in realtà idee che prima erano inimmaginabili. La campagna ha permesso al concept del progetto *Moncler Genius* di permeare in tutta l'Azienda, definendosi come principio cardine dell'identità di Moncler.

Nel 2020, Moncler ha concentrato le proprie energie su una serie di campagne curatoriali più intime, per rispondere alla pandemia di Covid-19 con sensibilità e forte empatia. Invece di un format tradizionale, il team marketing si è focalizzato sull'interazione e il coinvolgimento della community. Queste campagne, tra cui #WarmlyMoncler e #MonclerVoices, sono state ideate con un tono di voce più personale per dare un messaggio di sincera vicinanza in questa circostanza inattesa.

EVENTI E FASHION SHOW

Tutti gli eventi Moncler lasciano un segno, alcuni un lascito ancora più incisivo. Che si tratti di eventi in negozio per i clienti o di *takeover* di città che infondono cultura nell'ecosistema locale, Moncler si è sempre assicurata di avere un impatto nel cuore e nelle menti dei partecipanti.

Nel 2020, l'intera gamma di eventi si è evoluta assumendo una nuova dimensione e divulgando il nuovo linguaggio di Moncler e un unico messaggio “*One House, Different Voices*”. L'anno si è aperto con la rivelazione di un nuovo capitolo del progetto *Moncler Genius* che, giunto alla sua terza edizione, continua ad evolversi e a esplorare nuovi orizzonti. Si tratta di una vera e propria nuova fase, che va oltre il prodotto per abbracciare il mondo dell'*experience*, valorizzando una forma di comunicazione più personale e portando emozioni e connessioni dal dominio del digitale alla vita reale. Il progetto *Moncler Genius* ha rotto gli schemi esplorando nuovi territori oltre la moda, dando piena voce alla creatività personale. *Moncler Genius* ha lavorato a quattro mani con l'iconico brand di valigeria di lusso RIMOWA, svelando una nuova e audace visione del concetto di viaggio. La collaborazione Moncler RIMOWA “*Reflection*” ha portato alla luce le più recenti innovazioni della tecnologia e della comunicazione nell'era digitale.

L'evento di lancio di questo nuovo capitolo si è svolto a Febbraio durante la fashion week in una location industriale dove diverse stanze ospitavano ciascuna delle collezioni *Moncler Genius*: JW Anderson, con il suo punto di vista straordinariamente acuto e un'estetica che sfida le distinzioni di genere, si è unito al gruppo in continua evoluzione che comprendeva Sergio Zambon, Veronica Leoni, Sandro Mandrino, Simone Rocha, Craig Green, Matthew Williams di 1017 ALYX 9SM, Fragment Hiroshi Fujiwara, Richard Quinn e Poldo Dog Couture. A causa della pandemia di Covid-19, *Moncler House of Genius* non ha potuto aprire le sue porte come di consueto. A partire da marzo, con il diffondersi della pandemia nel mondo, eventi e attività di marketing hanno assunto un nuovo format “phygital” e sono stati comunicati attraverso i social media. Un workshop in diretta online curato da Simone Rocha ha coinvolto il pubblico nella creazione di una composizione floreale, ed è stato l'occasione per celebrare il lancio della collezione 4 Moncler Simone Rocha. 2 Moncler 1952 Woman invece ha lanciato la *#GirlUpChallenge* per sensibilizzare la community sulle attività di Girl Up, progetto internazionale che sostiene le giovani ragazze con programmi di accesso all'istruzione.

DIGITAL

Il canale digitale è diventato sempre più centrale per Moncler, contribuendo ai risultati aziendali e guidando nuove iniziative speciali, dove il cliente è al centro di ogni processo decisionale nell'ottica di rispondere al meglio alle esigenze del mercato.

Nel 2020 Moncler ha accelerato la propria trasformazione digitale, definendo una nuova organizzazione aziendale e annunciando la gestione diretta dell'e-commerce, con un'implementazione graduale già avviata con successo negli Stati Uniti e in Canada ad ottobre 2020, e che terminerà nel 2021. L'internalizzazione è in linea con una visione digitale sempre più integrata e mirata alla personalizzazione dell'esperienza e al rafforzamento della relazione

con il cliente lungo tutti i *touch point* con il Marchio. Inoltre, nel 2021, Moncler lancerà una nuova piattaforma e-commerce *full omnichannel* che, oltre ad essere tecnologicamente evoluta, presenterà un approccio innovativo al cliente.

Per supportare l'evoluzione della visione strategica di Moncler e amplificare le opportunità digitali per l'Azienda, è stata creata la nuova funzione "Digital, Engagement and Transformation". La funzione avrà il compito di implementare la strategia del Marchio su tutti i canali digitali, definire servizi ed esperienze innovative per il cliente, accelerare la presenza in tutte le tipologie di commercio digitale e diffondere la cultura digitale in tutta l'organizzazione.

Il Digital Hub, il dipartimento interno dell'Azienda, volto a guidare la trasformazione digitale e diffonderne la cultura, ha mantenuto la propria organizzazione che si fonda su 5 pilastri strategici: *D-Commerce*, *D-Marketing*, *D-Experience*, *D-Intelligence* e *D-Strategy&Culture*.

Il *D-Commerce* è responsabile del conseguimento degli obiettivi di vendita online oltre che dell'individuazione di soluzioni innovative in grado di sostenere la crescita del business parallelamente al miglioramento dei livelli dei servizi. Oltre alla gestione del *buying* e del *merchandising*, si occupa dello sviluppo di progetti speciali, nuove piattaforme e nuovi strumenti.

Il *D-Marketing* è volto ad esprimere tutti i valori di Moncler attraverso contenuti personalizzati sviluppati per tutti i diversi *touch point* del consumatore. Nel 2020, a seguito della pandemia che si è diffusa a livello globale, la strategia comunicativa adottata dal Digital Marketing è stata adattata in modo da supportare il business online e i servizi *omnichannel*. Nel corso dell'anno è stata incrementata la *reach* in termini di nuovi *prospect* grazie a *social paid activation* e a campagne per gli *e-tailer*; i clienti esistenti sono stati riattivati con campagne mirate CRM sui social e sui motori di ricerca. La *conversion* è stata massimizzata con l'attivazione di strategie di offerta sui motori di ricerca, che hanno aumentato il ritorno sugli investimenti. È stata registrata una buona performance anche a livello di *direct marketing activation*, grazie a una strategia di *lead generation* e l'aumento della frequenza di comunicazione al fine di mantenere un costante livello di interesse. Infine, sono state condotte collaborazioni e partnership speciali con *e-tailer* a livello globale e integrate nella strategia del *D-Marketing*.

Il *D-Intelligence* è responsabile di migliorare la performance, identificando opportunità di crescita attraverso l'analisi e la gestione di dati qualitativi e quantitativi al fine di massimizzare la conoscenza dei clienti *omnichannel* e intercettare la domanda di nuovi trend e prodotti, al fine di migliorare la *customer experience* con l'obiettivo finale di ottimizzare gli investimenti e quindi massimizzare i ricavi. Nel 2020 è proseguito lo sviluppo del progetto *Big Data* mediante l'integrazione di tutte le principali fonti aziendali di dati interni, con l'obiettivo di avere una visione unica, completa e accurata del Marchio e del cliente. Il team ha realizzato la *single client's vision*, un progetto strategico che sarà fondamentale per tutte le funzioni e che verrà rafforzato con la creazione di differenti livelli di *personas* che influenzano l'ambiente Moncler e li collegherà a comunità e tribù socio-culturali. Grazie a questo approccio visionario e all'avanguardia, Moncler punta a migliorare la *customer journey* a 360°, a introdurre funzionalità avanzate personalizzate, ad acquisire nuovi segmenti di clientela e a raggiungere nuovi consumatori nei principali mercati.

Il *D-Experience* è volto a migliorare la connessione con i clienti, attraverso la semplificazione delle loro interazioni su tutti i canali e rendendo tali interazioni un'esperienza unica. Nel 2020 il team ha lavorato per ottimizzare il sito *moncler.com* e implementare speciali caratteristiche *omnichannel* centrate sul consumatore che hanno aiutato l'Azienda a rispondere al meglio alle esigenze del mercato. Infine, sono state testate diverse esperienze di realtà aumentata a livello di app e sito, e sono stati creati mini siti che hanno consentito di aumentare il traffico organico dai motori di ricerca.

Il quinto e ultimo pilastro, il *D-Strategy & Culture*, è volto a sviluppare il valore del business digitale e la diffusione di una cultura digitale in tutta Moncler. Il 2020 è stato un anno di grande cambiamento, e questo ha contribuito a porre le basi per la nuova trasformazione digitale, che sarà accompagnata da una solida strategia a lungo termine.

A livello di social network, Moncler vede la sua presenza su Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, Tik Tok e Youtube (nel 2020 rispettivamente con 3,5 milioni, 2,9 milioni, 1,1 milioni, 213 mila, 195 mila e 27 mila follower), WeChat, Weibo, Douyin e RED in APAC (rispettivamente con 496 mila, 431 mila, 32 mila e 27 mila follower), LINE in Giappone (con 424 mila follower) e Kakao Talk in Corea del Sud (con 108 mila follower).

LE VETRINE

Un elemento fondamentale della strategia di marketing di Moncler è rappresentato dalle vetrine delle boutique, dove il Marchio estende la sua continua ricerca di possibili connubi fra creatività ed espressione artistica, intese entrambe come libera manifestazione dell'identità di Moncler. L'estrema creatività delle vetrine ne caratterizza lo spirito, rimanendo sempre coerente con l'heritage di Moncler. La crescita di *Moncler Genius* ha permesso ai confini creativi delle vetrine di espandersi in territori precedentemente inesplorati. Poiché il contenuto è legato alla forte creatività dei designer Genius, l'allestimento delle vetrine si è spinto verso nuove direzioni grazie all'impiego di tecnologie innovative. Il risultato sono vetrine straordinariamente dinamiche, che catturano l'occhio di un nuovo consumatore pur restando fedeli al DNA di Moncler.

BRAND PROTECTION

Moncler impegna energie e risorse nella salvaguardia del valore, unicità ed autenticità dei propri prodotti e nella difesa dei diritti di Proprietà Intellettuale ed Industriale (PI), basi indispensabili per la tutela dei propri clienti.

Il dipartimento interno specializzato in PI e Brand Protection (BP) svolge attività di tutela amministrativa: dalla protezione dei propri segni distintivi e commerciali nei Paesi e nelle categorie merceologiche di interesse commerciale attuale e potenziale, inclusi delle forme ed elementi caratterizzanti i prodotti, delle invenzioni di prodotto e di processo, a quella delle opere di diritto d'autore. In particolare, il 2020 ha visto un'importante implementazione del portafoglio modelli a seguito dell'accordo di licenza con Interparfums (con lancio atteso nel

2022) ed il conseguente ingresso nel business dei profumi. Si è deciso, infatti, di provvedere al deposito del design delle boccette delle fragranze in oltre 40 Paesi.

L'*enforcement* dei diritti di PI e la lotta alla contraffazione si articola in molteplici attività, quali la formazione ed il coordinamento delle autorità doganali e l'attivazione delle relative istanze in numerosi Paesi, il monitoraggio e le azioni investigative nel mercato sia fisico che online, gli abbattimenti di contenuti illeciti presenti nel web, l'organizzazione di raid e sequestri di concerto con le Autorità locali di numerosi Paesi sino all'instaurazione di azioni civili, penali ed amministrative.

La pandemia che nel 2020 ha colpito l'intero globo ha impattato sulle sessioni formative svolte durante l'anno alle Autorità di *enforcement*, di numero inferiore rispetto al trend che normalmente caratterizza il lavoro del dipartimento. Questo è comunque riuscito a svolgere 39 training agli ufficiali doganali ed alle Autorità di *enforcement* italiane ed estere, con gli strumenti che la tecnologia attualmente consente, mantenendo il dialogo con esse, con l'obiettivo di aumentare la conoscenza del brand.

Nel 2020 la costante attività di contrasto alla contraffazione sul territorio ha portato al sequestro di oltre 110.100 prodotti finiti e più di 277.200 accessori di produzione falsi, come loghi, etichette, bottoni, zip, etc.

L'*enforcement* nel mondo digitale, diretto in particolare a togliere visibilità ad offerte in vendita di prodotti contraffatti, chiudendo siti online non autorizzati e rimuovendo link e/o pubblicità dai social network, ha registrato altrettanti importanti risultati, anche attraverso l'estensione dell'attività a nuove piattaforme di vendita rispetto a quelle sino al 2019 monitorate, per un totale di 116. Quanto ai dati numerici, il 2020 ha visto un abbattimento di oltre 82.600 aste di vendita di prodotti contraffatti, un oscuramento di 425 siti, di delisting dai principali motori di ricerca di quasi 17.000 link a siti di offerta in vendita di prodotto non originale e di rimozione di più di 45.100 tra post, ads ed account che promuovevano prodotti Moncler falsi attraverso i social network.

Nell'ottica di rafforzamento della strategia della lotta alla contraffazione online, Moncler ha predisposto un piano di instaurazione di cause civili per contraffazione negli Stati Uniti contro venditori che promuovono a livello internazionale la vendita di prodotti contraffatti su piattaforme digitali, dando così un forte segnale deterrente ai contraffattori.

In un'ottica di sempre maggior tutela del cliente finale, tutti i prodotti Moncler recano un'etichetta anti-contraffazione caratterizzata dalle migliori soluzioni tecnologiche disponibili sul mercato, in costante evoluzione. Esso presenta un codice alfanumerico univoco, un QRcode ed un tag NFC (*Near Field Communication*) che permette all'utente finale di registrare il proprio prodotto nella sezione del sito, Moncler code.moncler.com, e di verificarne l'autenticità. Laddove necessario, Moncler redige perizie per i clienti truffati che desiderino recuperare, dalle relative società di servizi di pagamento elettronico, le somme versate nell'incauto acquisto di un capo contraffatto.

Inoltre, con l'obiettivo di sensibilizzare e formare internamente i dipartimenti maggiormente coinvolti, Moncler ha formalizzato procedure "Brand Protection" volte a disciplinare le modalità di verifica di contenuti stilistici e comunicazione in senso lato per ridurre rischi, anche reputazionali, svolgendo internamente una decina circa di sessioni di formazione dedicate.

L'impegno del Gruppo a livello associativo ha visto coinvolta Moncler nel 2020 in numerose attività organizzate dalle principali associazioni nazionali ed internazionali impegnate nella lotta alla contraffazione e nella tutela della proprietà intellettuale, quali in particolare INDICAM, UNIFAB, ECCK, QBPC, BPG.

CAPITALE UMANO

Moncler, forte della convinzione che il capitale umano sia una risorsa fondamentale per la creazione di valore di lungo periodo, da sempre investe attenzione, energie e risorse nella selezione dei migliori talenti, nella crescita professionale e personale dei suoi collaboratori e nella promozione del benessere aziendale. Il Gruppo ha in essere chiare politiche volte ad offrire un ambiente di lavoro sano e sicuro, meritocratico e stimolante, dove ogni persona si senta libera di esprimere al meglio le proprie capacità, potenzialità e il proprio talento e dove le diversità di ognuno vengono valorizzate.

Tale obiettivo è stato perseguito anche nel corso del 2020, un anno in cui l'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19, ha richiesto uno sforzo ulteriore anche a livello di gestione del personale, non solo per garantire la sicurezza di tutti i collaboratori del Gruppo ma anche per sostenerne motivazione, energia e coesione.

Moncler è da sempre attenta a individuare ed attrarre persone che, oltre alle elevate competenze tecnico-professionali e manageriali, dimostrino sintonia con i valori del Gruppo oltre alla capacità di lavorare con dinamicità, flessibilità e tensione all'innovazione in un contesto internazionale in continua evoluzione.

Il processo di ricerca e selezione è orientato verso profili sempre più internazionali ed eterogenei, per provenienza, formazione e cultura di business, nonché su competenze ed esperienze idonee alle sfide prospettiche del Gruppo.

L'individuazione dei migliori talenti e la loro fidelizzazione è quindi un tema cruciale in Moncler. A tale fine il Gruppo utilizza un sistema di valutazione della performance che misura le competenze espresse nel raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Conoscenza, *problem solving*, impatto sul business, sono le meta-dimensioni prese in considerazione dal modello di valutazione. La loro integrazione con i valori aziendali, dei quali ogni collaboratore deve essere ambasciatore e promotore, rende il modello funzionale alla pianificazione dello sviluppo personale e del business, ponendosi alla base del processo di revisione retributiva, e fornendogli una solida base di equità, pari opportunità, meritocrazia e competitività rispetto al mercato. Su tali criteri si basa anche il processo di revisione retributiva annuale.

Il sistema di remunerazione include:

- sistemi di remunerazione variabile di breve periodo, MBO (*Management By Objectives*) annuali per Executive, Manager e Professional, basati, in via prevalente, sul raggiungimento di obiettivi economici, qualitativi e quantitativi misurabili, legati ad attività e processi strategici per il business, secondo i principi della *Balanced Scorecard*;
- sistemi di commissioni di vendita di team e individuali che premiano eccellenza e qualità del servizio e sviluppo del business per i dipendenti della rete di vendita;
- sistemi di incentivazione di lungo periodo, quali piani di Performance Share, destinati al Top Management e ai ruoli chiave, che esprimono un particolare impatto sul business,

indipendentemente dal livello organizzativo. Tali sistemi sono legati a condizioni di performance di lungo periodo, ed a indicatori ESG a testimonianza dell'impegno del management per le tematiche di sostenibilità. I sistemi di incentivazione di lungo periodo costituiscono una componente importante del *pay mix*, e arrivano a rappresentare la parte preponderante della *Total Compensation* a livello di Top Management.

Alla luce del cambiamento dello scenario economico globale e dell'evoluzione dell'emergenza Covid-19, il Presidente e Amministratore Delegato si è pubblicamente impegnato a destinare il proprio compenso fisso ad iniziative benefiche di enti e istituzioni impegnati nell'emergenza Covid-19 e a rinunciare, così come gli altri Amministratori Esecutivi, all'eventuale compenso variabile per l'esercizio 2020. Sempre in tale direzione è stata presa la decisione di ridurre del 30% il valore di tutti gli MBO dell'Azienda. Inoltre, nel 2020 l'usuale struttura degli indicatori alla base del sistema di MBO è stata modificata al fine di dare il massimo peso agli obiettivi di natura finanziaria e mantenere, anche se con peso rivisto, quelli qualitativi legati ad attività strategico-operative e a progetti.

È stato modificato anche il sistema volto ad incentivare il conseguimento dei risultati distintivi attraverso meccanismi che premiano l'*over performance*, incrementando il valore del premio ottenibile, in caso di superamento degli obiettivi assegnati, a partire da una determinata soglia.

Il pacchetto retributivo offerto ai dipendenti si completa infine con una serie di benefit, che comprendono assicurazioni sulla vita, piani pensione e *welfare*, programmi di informazione e prevenzione.

L'investimento nei giovani, che da sempre caratterizza Moncler, si rileva anche nell'elevato numero di contratti di tipo *stage* trasformati in contratti di lavoro subordinato. In Italia, dove si concentra il numero più elevato di stagisti, nel 2020 si è raggiunto il 26% di contratti trasformati sul totale numero di *stage*. La percentuale di conferme è in leggera flessione rispetto al 2019 (30%), dato dovuto anche alla particolare situazione creatasi a seguito dell'emergenza sanitaria legata al Covid-19.

L'attenzione di Moncler per il talento si riflette anche nella formazione.

L'Azienda sta dando vita ad un vero e proprio progetto di *academy*: MAKE, *Moncler Academy for Knowledge and Excellence*. MAKE è un ecosistema di apprendimento per lo sviluppo delle persone in termini di conoscenze e competenze, ma anche di approccio mentale e di modalità di lavoro. L'obiettivo di MAKE è quello di abilitare le persone ad affrontare con successo i cambiamenti che crescita, tecnologia e globalizzazione creano costantemente, per mantenere il livello di competitività di Moncler e alimentare lo spirito innovativo che da sempre la contraddistingue.

Il progetto, avviato nel 2019, ha iniziato a concretizzare alcuni grandi capitoli nel corso del 2020:

- lancio, nel mese di novembre, della piattaforma di *learning*, "MAKEPlatform". La piattaforma, che ha identificato come *pay-off* "*Learning is everywhere*", si pone come un luogo, aperto a tutti i dipendenti, all'interno del quale trovare contenuti formativi, corsi *e-learning*, articoli, webinar, *community* di discussione;

- sviluppo del programma “Makers Lab”: uno dei programmi centrali del progetto MAKE è il “MakersLab”. I *Subject Matter Expert (Makers)* dell’Azienda condividono, in sessioni di formazione dedicate, la propria conoscenza su specifiche attività, processi e strumenti;
- *Cultural Awareness Program*: il programma, sviluppato nell’ambito delle iniziative sulla *Diversity & Inclusion*, è stato ideato al fine di promuovere la conoscenza delle diverse realtà culturali del mondo Moncler, per promuovere il rispetto reciproco e indirizzare in modo corretto ed efficace comportamenti e modalità di comunicazione verso colleghi e partners di culture diverse.

Permane l’impegno per assicurare il completamento di alcune formazioni obbligatorie: GDPR, Legge 231, Salute e Sicurezza, Codice Etico, i grandi capitoli sviluppati dall’Azienda a livello globale. Da segnalare, inoltre, lo sviluppo di un corso online specifico sul Covid-19, ideato ed erogato con l’obiettivo di assicurare un rientro in ufficio informato e consapevole delle regole e dei rischi per tutti i dipendenti.

Per il mantenimento della certificazione Salute e Sicurezza OHSAS 18001, Moncler ha continuato a promuovere nel corso dell’anno 2020 programmi formativi finalizzati a rinforzare e diffondere la cultura della salute e della sicurezza della persona, creare consapevolezza dei rischi sul luogo di lavoro e fornire le informazioni necessarie per la loro corretta identificazione e gestione, nonché promuovere comportamenti responsabili da parte di tutti i dipendenti.

Nel corso del 2020 Moncler ha ulteriormente consolidato la partnership con l’associazione italiana ValoreD, partecipando a corsi, programmi e workshop interaziendali.

Nel corso del 2020, il Gruppo ha erogato 121.795 ore di formazione totali.

In ambito retail, Moncler ha continuato a investire in progetti finalizzati alla valorizzazione della professionalità del personale dedicato alla vendita, con iniziative che vanno dalla formazione tecnica di prodotto (materie prime, processi di realizzazione delle scarpe, delle borse e degli occhiali), alla conoscenza del Marchio e della sua storia, fino allo sviluppo delle competenze relazionali e manageriali, con l’obiettivo di diffondere un modello di servizio e stile di vendita capace di rendere l’esperienza di acquisto unica e distintiva. Sono proseguite le attività formative legate al progetto *Moncler Genius*, per il quale sono stati sviluppati specifici moduli di *e-learning*, “pillole Genius”, per ogni lancio delle collezioni. È inoltre continuata un’intensa attività di formazione anche al personale dei punti vendita più importanti del canale wholesale.

La quarta edizione del MONVoice - l’indagine di clima interno che mira a fotografare il posizionamento dell’Azienda su due macro-dimensioni: il coinvolgimento (*Engagement*) e l’abilitazione (*Enablement*) dei dipendenti - è stata lanciata a fine 2020 in una versione rinnovata ed ha analizzato tre nuove dimensioni:

- la prima, legata alla pandemia da Covid-19, per comprendere come le persone si sentano rispetto alle decisioni prese dall’Azienda in questo particolare periodo;
- la seconda dimensione affronta il tema della diversità e dell’inclusione. L’obiettivo è di raccogliere il punto di vista e i suggerimenti dei dipendenti su questa importante tematica, sulla quale l’Azienda si è impegnata ad agire in maniera concreta;

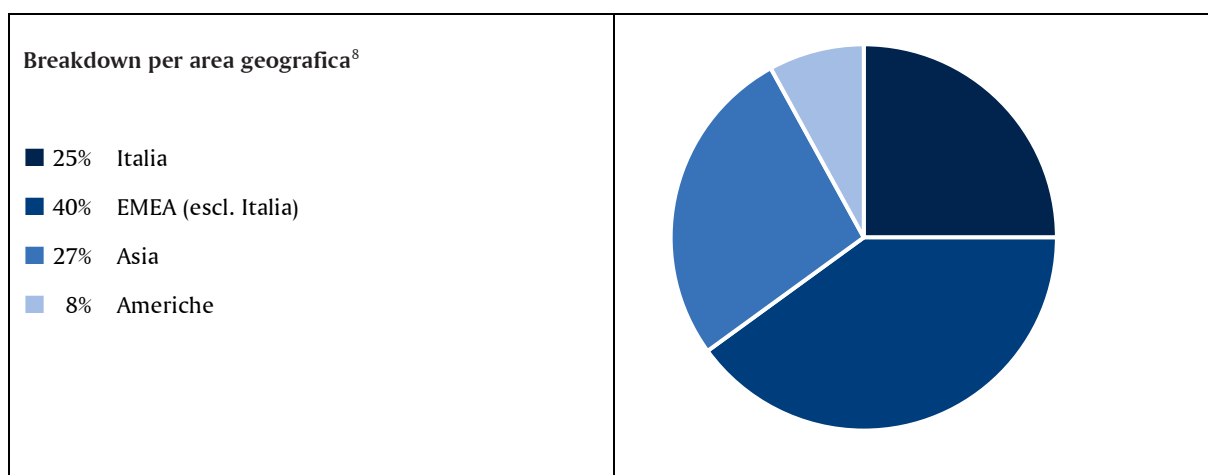
- la terza dimensione, infine, riguarda i valori aziendali e, in particolare, vuole investigare in quali valori le persone si identifichino maggiormente, in quali riconoscano il proprio responsabile e in quali il Top Management di Moncler.

Nel 2020 Moncler ha impiegato 4.091 dipendenti *Full Time Equivalent* (FTE) medi, mentre il numero di dipendenti puntuali al 31 dicembre è stato pari a 4.398 persone, di cui circa il 48% impiegati nei negozi diretti, in lieve riduzione rispetto al 2019 che contava 4.569 persone. La mancata crescita è legata agli effetti della pandemia da Covid-19 che hanno portato principalmente ad un calo di assunzioni dei dipendenti presso le sedi corporate. Inoltre, nel corso dell'anno, lo stato di emergenza ha imposto la chiusura di diversi negozi e contestualmente ha causato un minor traffico, specialmente dei turisti, nei punti vendita di Moncler penalizzando le assunzioni di personale con contratti a tempo determinato nella rete di vendita e favorendo la ricollocazione di dipendenti negli store in base alle esigenze.

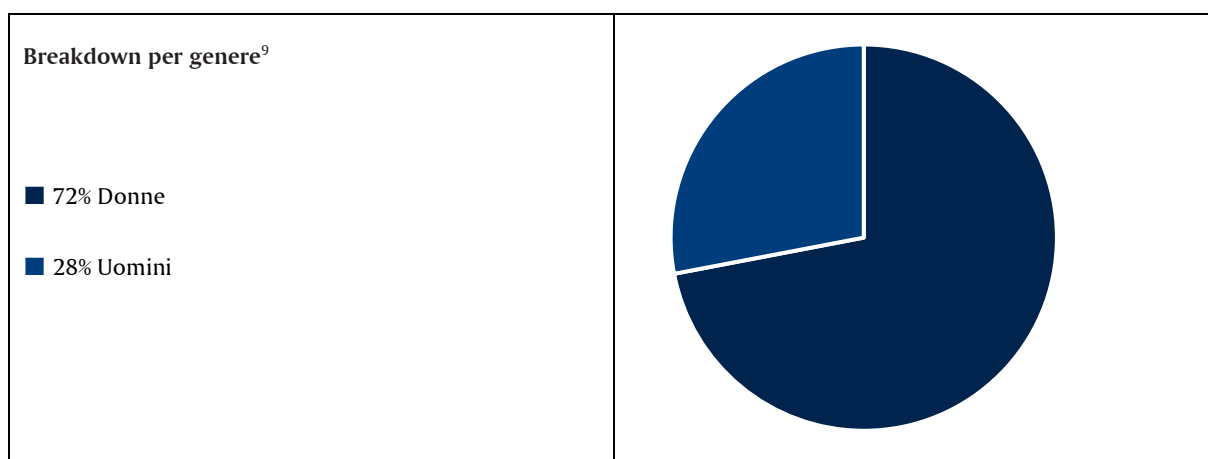
La riduzione dell'organico si riscontra in quasi tutti i Paesi in cui l'Azienda è presente, ad eccezione del Canada che evidenzia il trend più alto di crescita, con un 83% di organico in più rispetto al 2019, seguito da Germania e Romania con rispettivamente un 6% e un 2% in più. In particolare, la crescita di personale in Canada e Germania è legata alla conversione di diversi store dal canale wholesale a quello retail.

La distribuzione per area geografica, sostanzialmente invariata rispetto al 2019, vede l'area EMEA (inclusa l'Italia) impiegare il 65% del totale FTE, seguono l'Asia con il 27% e le Americhe con l'8%.

	2020	2019
Italia	1.027	962
EMEA (escl. Italia)	1.655	1.631
Asia	1.102	1.076
Americhe	307	306
Totale	4.091	3.975
di cui Retail Diretto	1.825	1.844



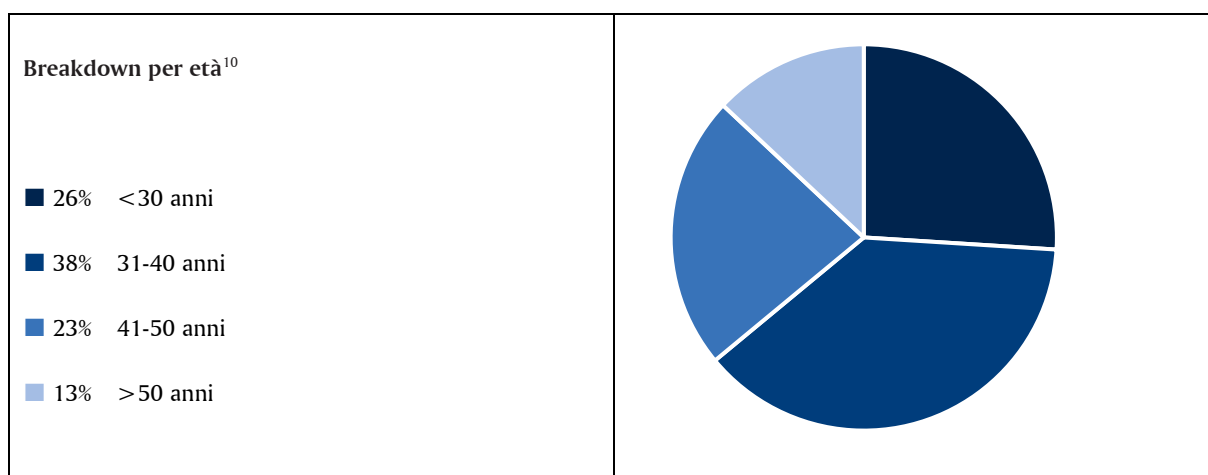
Al 31 dicembre 2020, il 72% dei dipendenti è rappresentato da donne. Questa percentuale è sostanzialmente allineata al 31 dicembre 2019.



Al 31 dicembre 2020, la maggior concentrazione dei dipendenti si evidenzia nella fascia d'età tra i 31 e i 40 anni, che rappresenta il 38% della popolazione in lieve crescita rispetto al 2019 (37%). Risulta in crescita anche la fascia dei dipendenti con età maggiore dei 50 anni (+14% rispetto al 2019) che rappresenta il 13% della popolazione, a testimonianza del rapporto consolidato e duraturo dei dipendenti con l'Azienda. L'età media è di 37,8 anni in linea rispetto allo scorso anno.

⁸ Full Time Equivalent medi 2020

⁹ Dipendenti puntuali al 31/12/2020



EMERGENZA SANITARIA E BENESSERE DELLE PERSONE

Il 2020 è stato caratterizzato dall'emergenza sanitaria legata alla diffusione del virus Covid-19. Per affrontare tale situazione, il conseguente *lockdown* e l'adozione del remote working per una parte importante della forza lavoro, l'Azienda ha messo in atto una serie di misure e di attività volte a garantire la salute dei propri dipendenti, e mantenere un contatto diretto con i propri collaboratori, facendoli sentire vicini nonostante l'inevitabile lontananza.

Misure per garantire la salute e la sicurezza dei dipendenti

Fin dall'inizio dell'emergenza, Moncler ha adottando ogni misura per ridurre al minimo i rischi di contagio e garantire un ambiente di lavoro sicuro. Sono stati definiti protocolli di sicurezza, supervisionati da esperti epidemiologi, e modalità di lavoro da remoto sia per il personale delle sedi corporate che per quello dei negozi, sempre allineati e rispettosi delle direttive governative emanate dai diversi Paesi.

Gli spazi di lavoro vengono igienizzati più volte al giorno e sanificati periodicamente. Inoltre sono state fornite mascherine chirurgiche e kit igienizzanti.

I dipendenti sono stati regolarmente sottoposti a test sierologici ed a tamponi. Da maggio sono stati effettuati oltre 9.500 test sierologici, tamponi rapidi e PCR, per rilevare eventuali casi di positività in Italia ed Europa; nelle restanti *Region* sono invece stati gestiti tramite sanità pubblica. Per garantire un monitoraggio costante, il tampone viene ripetuto mensilmente.

¹⁰ Dipendenti puntuali al 31/12/2020

Moncler ha prodotto oltre 1 milione di mascherine chirurgiche, registrate con marchio CE e approvate dall'Istituto Superiore di Sanità, che una volta fornite a tutti i dipendenti sono state donate anche alle scuole e alle comunità locali in cui l'Azienda opera.

Per ridurre al minimo l'uso dei mezzi pubblici, sono state messe a disposizione dei dipendenti delle sedi di Milano delle biciclette, per rendere gli spostamenti più sicuri e salubri in ogni modo. Inoltre, grazie alla collaborazione con il San Raffaele di Milano è stato possibile effettuare il vaccino antinfluenzale a quasi 200 dipendenti di Milano che hanno aderito all'iniziativa e ai relativi familiari.

Inoltre dato l'andamento del Covid-19, e considerata l'importanza di consentire alle persone con patologie pregresse o che necessitano un consulto medico di poter usufruire delle prestazioni mediche necessarie, a novembre è stata attivata una convenzione con il Gruppo San Donato – Ospedale San Raffaele – per un servizio di Telemedicina per i dipendenti e i loro familiari, che fornisce un referto avente validità legale e utilizzabile come prescrizione clinica.

Attività di comunicazione interna ed engagement

Fin dall'inizio dell'emergenza da Covid-19, sono stati istituiti dei flussi di comunicazione regolari con i dipendenti, per informarli e aggiornarli rispetto a decisioni, iniziative e attività aziendali.

Più di 100 comunicazioni da febbraio ad oggi, su temi istituzionali, organizzativi, di formazione e di *engagement*, hanno permesso di mantenere un contatto diretto e regolare, molto apprezzato dalle persone.

Un piano di sensibilizzazione ad hoc sulle regole anti-Covid, legate alla prevenzione e cura delle persone, ha fatto parte della campagna di comunicazione interna.

Nella prima parte della pandemia, è stato istituito un canale Instagram privato (@monclertogether), destinato a tutti i dipendenti italiani. Un piano editoriale fitto e variegato, con dirette giornaliere sui temi rilevanti di attualità, ha mantenuto alto il livello di partecipazione. Tra i temi trattati quelli sanitari, con incontri con medici ed epidemiologi, quelli legati ad un'alimentazione sana, alla prevenzione, allo sport e benessere fino a coprire temi culturali e di attualità.

Il canale Instagram è stato successivamente ampliato estendendolo al resto della popolazione mondiale, con la creazione di canali locali dedicati.

SOSTENIBILITÀ

Per Moncler, il valore di un'azienda è determinato anche dal modo in cui viene condotto il proprio business, dal contributo dato alla società nel suo complesso e dal rispetto degli impegni assunti.

L'Azienda crede, infatti, che la qualità dei propri prodotti sia qualcosa che debba andare oltre gli aspetti tecnici: un prodotto di qualità deve essere un prodotto realizzato in modo responsabile e rispettoso dei diritti umani e dei lavoratori, dell'ambiente e del benessere degli animali.

La sempre maggiore integrazione tra decisioni di natura economica e la valutazione dei relativi impatti sociali e ambientali sono alla base della capacità di Moncler di creare valore di lungo periodo per tutti gli stakeholder.

Con il nuovo Piano di Sostenibilità *Moncler Born To Protect*, Moncler rinnova il suo impegno per uno sviluppo sostenibile e presenta il suo nuovo piano che vede la responsabilità ambientale e sociale sempre più parte integrante del modello di business, focalizzandosi su cinque priorità strategiche: cambiamenti climatici, economia circolare, catena di fornitura responsabile, valorizzazione della diversità e supporto alle comunità locali. Moncler nasce per proteggere dal freddo. Proprio partendo da queste radici, l'azienda ha definito il suo nuovo Piano di Sostenibilità che abbraccia le grandi sfide globali estendendo questa naturale inclinazione alla protezione del pianeta e delle persone.

Il Piano di Sostenibilità di Moncler include obiettivi di riduzione dell'impatto ambientale tra cui il raggiungimento della carbon neutrality, il riciclo degli scarti di produzione, l'utilizzo diffuso di nylon sostenibile, l'eliminazione della plastica monouso. Come ulteriore passo verso un approccio sempre più circolare, Moncler inizierà a riciclare piuma certificata secondo il Protocollo DIST attraverso un processo meccanico innovativo, che consente un risparmio di acqua di circa il 70% rispetto ad un processo tradizionale di riciclo della piuma. Il Piano di Sostenibilità si focalizza anche sulla tracciabilità delle materie prime e il continuo miglioramento degli standard sociali e ambientali lungo la filiera grazie ad una stretta collaborazione con i propri partner produttivi. Sono inoltre previste iniziative di sensibilizzazione interna ed esterna per favorire e valorizzare la diversità e promuovere una cultura sempre più inclusiva. Moncler si impegna anche a supportare le comunità locali con progetti ad alto valore sociale a favore della collettività, e a proteggere dal freddo 100.000 bambini e famiglie in situazioni di vulnerabilità.

Inoltre, Moncler è parte del Fashion Pact, una coalizione di aziende globali leader del settore della moda e tessile, che insieme a fornitori e distributori, si impegna a raggiungere obiettivi condivisi e focalizzati su tre aree principali: arrestare il riscaldamento globale, ripristinare la biodiversità e proteggere gli oceani.

L'integrazione della strategia di sostenibilità è presidiata da una solida *governance*, che prevede l'interazione di diversi organi.

L'Unità di Sostenibilità ha la responsabilità di identificare e, in collaborazione con le funzioni preposte, gestire i rischi legati alle tematiche di sostenibilità, individuare aree e progetti di

miglioramento, proporre la strategia di sostenibilità e il relativo Piano annuale di obiettivi (Piano di Sostenibilità), redigere la Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria e diffondere la cultura della sostenibilità all'interno dell'Azienda. L'Unità promuove, infine, il dialogo con gli stakeholder e, insieme alla funzione Investor Relations, soddisfa le richieste delle agenzie di rating di sostenibilità e risponde alle esigenze degli Investitori Socialmente Responsabili (SRI).

All'interno di ogni dipartimento aziendale sono stati poi individuati degli "Ambasciatori", che hanno il compito di sensibilizzare sui temi sociali e ambientali le aree in cui operano e di promuovere iniziative di sostenibilità coerentemente con gli obiettivi di Gruppo, e dei "Sustainability data owner", con la responsabilità, ognuno per la propria area, dei dati e delle informazioni pubblicate nella Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria nonché del raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Piano di Sostenibilità per le tematiche di competenza.

Ad ulteriore conferma che la sostenibilità è un approccio condiviso e promosso dai più alti vertici aziendali, a livello di Consiglio di Amministrazione esiste il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità. Al Comitato è stata affidata la supervisione delle tematiche di sostenibilità connesse all'esercizio dell'attività di impresa e alle sue dinamiche di interazione con gli stakeholder, la definizione delle linee strategiche di sostenibilità e del relativo piano d'azione e l'esame della Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria.

Nel 2020 Moncler è stata confermata per il secondo anno consecutivo negli indici *Dow Jones Sustainability World* e *Europe*, come *Industry Leader* del settore *Textile, Apparel & Luxury Goods*. Inoltre, ha ricevuto il *Gold Award* da parte di S&P Global. Il Gruppo è anche incluso negli indici ECPI: ECPI EMU Ethical Equity, ECPI Euro ESG Equity e ECPI World ESG Equity.

Anche nell'ambito dei prodotti finanziari, Moncler sta sperimentando e adottando nuovi meccanismi legati a performance di sostenibilità: a luglio 2020, ha sottoscritto con Intesa Sanpaolo un accordo di finanziamento che prevede la concessione di una linea di credito di tipo *sustainability-linked revolving credit facility* con un meccanismo premiante legato al raggiungimento di specifici obiettivi di riduzione dell'impatto ambientale. A novembre 2020, sempre con Intesa Sanpaolo, Moncler ha siglato un accordo per le coperture di rischio di cambio che prevede un premio in termini di miglioramento dello *strike di hedging* sulle valute in base al riconoscimento di elevati standard di sostenibilità da parte di un ente di valutazione esterno ed indipendente.

Moncler, in conformità a quanto previsto dall'articolo 5, comma 3, lettera b, del D. Lgs. 254/2016, ha predisposto la Dichiarazione Consolidata di carattere non finanziario, che costituisce una relazione distinta, descrive le attività più rilevanti svolte durante l'anno in ambito ambientale e sociale, e rende pubblici i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi del Piano di Sostenibilità. La Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria 2020, redatta "in conformità" ai *Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards* (GRI Standards) – opzione *core* – e sottoposta ad esame limitato da parte di KPMG S.p.A., è disponibile sul sito internet del Gruppo.

MONCLER E I MERCATI AZIONARI

Anche per i mercati finanziari, il 2020 sarà ricordato come l'anno della pandemia da Covid-19. Un anno caratterizzato da grande incertezza e forte volatilità legate alle notizie relative alla pandemia, ma anche influenzato dalla guerra commerciale tra Stati Uniti e Cina, dalle elezioni presidenziali statunitensi e dall'accordo per la Brexit in Europa.

L'anno si è aperto con le prime notizie di un nuovo virus in Cina. A gennaio sono stati riportati i primi casi di infezioni da coronavirus Covid-19, nella città di Wuhan, nella regione cinese del Hubei. A fine gennaio sono stati emanati i primi provvedimenti restrittivi e sono stati effettuati i primi *lockdowns*. Il contagio si è poi esponenzialmente propagato in tutto il mondo, fino a portare l'Organismo Mondiale della Sanità a dichiarare lo stato di pandemia l'11 marzo 2020, quando i mercati mondiali ed il settore dei beni di lusso, hanno toccato i minimi dell'anno (-19% da inizio anno per S&P Global e -33% la media del settore dei beni di lusso¹¹).

Con il propagarsi della pandemia, diversi governi hanno imposto periodi di *lockdown* totali o parziali con effetti importanti sulla crescita delle economie mondiali che nel 2020 sono scese del 4,4%. L'Italia, in particolare, e l'Europa Area Euro nel suo complesso hanno vissuto la recessione più profonda mai registrata con una decrescita del PIL rispettivamente dello 10,6% e 8,3%. Tale debolezza ha spinto l'inflazione al minimo storico nell'area dell'euro che da settembre a dicembre ha toccato il minimo del -0,3%. Il tasso di disoccupazione negli Stati Uniti ha toccato livelli mai raggiunti prima, con un picco dello 14,8% nel mese di aprile, mentre il PIL è diminuito del 4,3%.

Seppur in una situazione economica di difficoltà, i coordinati e decisivi interventi delle autorità governative in termini di misure fiscali e delle banche centrali per la gestione monetaria hanno portato una forte iniezione di liquidità nei mercati finanziari e mondiali con conseguente recupero degli indici mondiali già a partire dall'estate. Inoltre, a Novembre, oltre alle elezioni presidenziali americane che hanno visto la vittoria di Joe Biden su Donald J. Trump, sono arrivate le prime notizie positive sullo sviluppo di vaccini che hanno sostenuto il sentimento degli investitori e portato a un forte recupero di tutti gli indici azionari nell'ultimo trimestre, fino ad annullare in tutto o in parte le perdite registrate nella prima parte dell'anno e portando alcuni indici anche a registrare performance positive rispetto a fine anno 2019.

Nel 2020 l'indice globale (*S&P Global Index, BMI*) è cresciuto del 20%, l'S&P500 e il Nikkei 225 hanno segnato un +16%, mentre l'Europa con l'EuroSTOXX50 ha segnato un -5% e simile rendimento anche per l'Hang Seng di Hong Kong con -3%. Performance invece fenomenale per lo Shanghai Composite che ha registrato a fine anno un +102%.

Anche i titoli del settore del lusso hanno visto un forte crollo delle valutazioni a marzo che si sono riassorbite nel corso dell'anno e hanno portato a un guadagno positivo delle performance

¹¹ Il settore dei beni di lusso include: Burberry, Brunello Cucinelli, Hermes, Kering, LVMH, Salvatore Ferragamo, Tod's Group.

anche a doppia cifra per la maggior parte. La miglior performance l'ha segnata Prada con +59%, seguita da Hermes con +32% e in terza posizione Moncler con +25%. Moncler ha segnato anche un *Total Shareholders Return (TSR)* sempre pari al 25%. Mentre performances negative sono state registrate per Ferragamo, Burberry e Tod's.

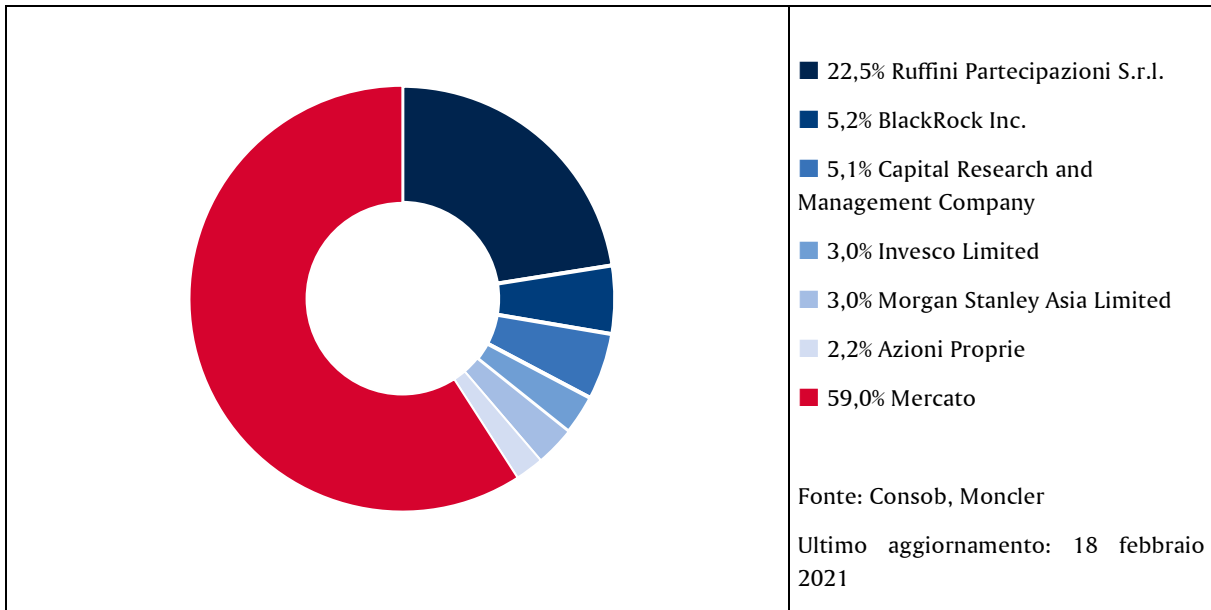
	2020
Prada S.p.A.	59,0%
Hermes International SCA	32,0%
Moncler SpA	25,1%
LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton SE	23,3%
Brunello Cucinelli S.p.A.	13,1%
Kering SA	1,6%
Salvatore Ferragamo S.p.A.	(15,4%)
Burberry Group plc	(18,8%)
TOD'S S.p.A.	(31,0%)
Media Settore Beni di Lusso	9,9%
Media FTSE MIB	(5,4%)

(fonte: FACTSET dal 1 gennaio al 31 dicembre 2020)

La capitalizzazione di mercato di Moncler al 31 dicembre 2020 è pari a 13,0 miliardi di euro, rispetto a 10,3 miliardi di euro al 31 dicembre 2019.

Il numero di azioni al 31 dicembre 2020 è pari a 258.352.624. Gli azionisti rilevanti di Moncler sono riportati nel grafico sottostante.

AZIONARIATO



Nel corso del 2020, il dialogo con la comunità finanziaria (investitori, analisti) è proseguito con una frequenza anche maggiore rispetto agli anni precedenti, dato l'incertezza del momento che ha richiesto un dialogo più continuo ed assiduo con investitori ed analisti. Il team IR, anche coadiuvato dal management del Gruppo, ha partecipato a conferenze di settore, a *roadshow* nelle principali piazze finanziarie mondiali e a meeting e call con fund managers, con *buy side* e con *sell side analyst*. Tutti questi eventi sono stati svolti in maniera virtuale, attraverso videoconferenze, a partire da marzo 2020.

CALENDARIO FINANZIARIO

Il calendario finanziario di Moncler prevede i seguenti eventi con i mercati finanziari per l'anno 2021:

Data	Evento
Giovedì 18 febbraio 2021	Consiglio di Amministrazione per l'approvazione del Progetto di Bilancio d'Esercizio e del Bilancio Consolidato 2020 ^(*)
Giovedì 22 aprile 2021	Assemblea dei Soci per l'approvazione del Bilancio d'Esercizio 2020 Consiglio di Amministrazione per l'approvazione dell' <i>Interim Management Statement</i> al 31 marzo 2021 ^(*)
Martedì 27 luglio 2021	Consiglio di Amministrazione per l'approvazione della Relazione Finanziaria Semestrale al 30 giugno 2021 ^(*)
Giovedì 28 ottobre 2021	Consiglio di Amministrazione per l'approvazione dell' <i>Interim Management Statement</i> al 30 settembre 2021 ^(*)

(*) A seguito delle riunioni del Consiglio di Amministrazione sono previste delle conference call con la comunità finanziaria

ANDAMENTO DELLA GESTIONE DEL GRUPPO MONCLER

RISULTATI ECONOMICI

Conto Economico Consolidato.

(Euro/000)	Esercizio 2020	% sui ricavi	Esercizio 2019	% sui ricavi
Ricavi	1.440.409	100,0%	1.627.704	100,0%
<i>% anno su anno</i>	<i>-12%</i>		<i>+15%</i>	
Margine Lordo	1.089.634	75,6%	1.265.280	77,7%
Spese di vendita	(463.583)	(32,2%)	(488.759)	(30,0%)
Spese generali ed amministrative	(173.444)	(12,0%)	(171.570)	(10,5%)
Spese di marketing	(83.786)	(5,8%)	(113.152)	(7,0%)
EBIT	368.821	25,6%	491.799	30,2%
Proventi / (oneri) finanziari	(23.302)	(1,6%)	(21.072)	(1,3%)
Utile ante imposte	345.519	24,0%	470.727	28,9%
Imposte sul reddito	(45.153)	(3,1%)	(112.032)	(6,9%)
<i>Aliquota fiscale</i>	<i>13,1%</i>		<i>23,8%</i>	
Utile netto	300.351	20,9%	358.685	22,0%
<i>% anno su anno</i>	<i>-16%</i>		<i>+8%</i>	

RICAVI CONSOLIDATI

Nell'esercizio 2020 Moncler ha realizzato ricavi pari a Euro 1.440,4 milioni, rispetto a Euro 1.627,7 milioni nell'esercizio 2019, in diminuzione dell'11% a tassi di cambio costanti e del 12% a tassi di cambio correnti. Nel quarto trimestre, nonostante il perdurare degli effetti negativi legati alle azioni di contenimento della pandemia, il Gruppo ha realizzato un fatturato pari a Euro 675,3 milioni in crescita dell'8% a tassi di cambio costanti e del 7% a tassi di cambio correnti, grazie soprattutto alla forte espansione del mercato cinese, alla crescita di Corea e Giappone ed all'eccellente performance del business online.

RICAVI PER AREA GEOGRAFICA

	Esercizio 2020		Esercizio 2019		Variazione %	
	(Euro/000)	%	(Euro/000)	%	Cambi correnti	Cambi costanti
Asia	717.860	49,8%	715.244	43,9%	+0%	+2%
EMEA (escl. Italia)	379.538	26,3%	463.530	28,5%	-18%	-18%
Italia	122.345	8,6%	184.989	11,4%	-34%	-34%
Americhe	220.666	15,3%	263.942	16,2%	-16%	-15%
Ricavi Totali	1.440.409	100,0%	1.627.704	100,0%	-12%	-11%

L'Asia ha registrato una performance positiva, in crescita del 2% a tassi di cambio costanti nell'esercizio 2020 e del 26% nel quarto trimestre. La Cina continentale ha guidato i risultati della *Region* con tassi di crescita fortemente a doppia cifra ed in accelerazione negli ultimi mesi dell'anno, seguita da Corea e Giappone entrambi in ulteriore sviluppo nel quarto trimestre.

In EMEA (escl. Italia), nell'esercizio 2020, i ricavi sono diminuiti del 18%, a tassi di cambio sia costanti che correnti, con una performance in leggero miglioramento nel quarto trimestre (-13%) supportata da una buona domanda locale che, nonostante alcune chiusure temporanee dei negozi, ha parzialmente bilanciato l'assenza di turisti. Germania, Scandinavia e Russia, anche nel corso del quarto trimestre, hanno registrato la migliore performance, con ottimi risultati in entrambi i canali.

L'Italia ha registrato ricavi in calo del 34%, un trend continuato anche nel quarto trimestre. Tale risultato è stato influenzato in maniera importante dalle stringenti misure di contenimento messe in atto per contenere l'epidemia da Covid-19, che hanno non solo limitato l'afflusso dei turisti, ma anche portato alla chiusura prolungata di negozi. Tali effetti sono continuati negli ultimi mesi dell'anno quando i principali negozi italiani sono stati chiusi per diversi giorni durante novembre e dicembre, mesi particolarmente importanti per il business di Moncler.

Le Americhe hanno registrato un calo del fatturato del 15% a tassi di cambio costanti e del 16% a tassi di cambio correnti, in ripresa nel corso del quarto trimestre (+5% a tassi di cambio costanti), con performance positive in entrambi i canali.

RICAVI PER CANALE DISTRIBUTIVO

	Esercizio 2020		Esercizio 2019		Variazione %	
	(Euro/000)	%	(Euro/000)	%	Cambi correnti	Cambi costanti
Retail	1.089.496	75,6%	1.256.918	77,2%	-13%	-12%
Wholesale	350.913	24,4%	370.787	22,8%	-5%	-5%
Ricavi Totali	1.440.409	100,0%	1.627.704	100,0%	-12%	-11%

Nel corso dell'esercizio 2020 il canale distributivo retail ha conseguito ricavi pari a Euro 1.089,5 milioni rispetto a Euro 1.256,9 milioni nell'esercizio 2019, in calo del 12% a tassi di cambio costanti, a causa delle misure restrittive per limitare la diffusione del virus imposte dai diversi governi nel mondo durante tutto il 2020 e la conseguente ripetuta chiusura dei negozi. In deciso miglioramento i risultati del quarto trimestre (+5% a tassi di cambio costanti) guidati dai mercati asiatici, in particolare da quello cinese, che ha segnato tassi di crescita a doppia cifra in forte accelerazione nel quarto trimestre, e dall'e-commerce.

I ricavi dei negozi aperti da almeno 12 mesi (*Comparable Store Sales Growth - CSSG*) sono diminuiti del 18%, a causa dei ripetuti *lockdown* e degli effetti negativi sul traffico legati alla pandemia. Nel secondo semestre il *CSSG* è stato del -9%.

Il canale wholesale ha registrato ricavi pari a Euro 350,9 milioni rispetto a Euro 370,8 milioni nell'esercizio 2019, in diminuzione del 5% a tassi di cambio costanti e correnti, con un quarto trimestre in crescita a doppia cifra (+31% a tassi di cambio costanti). Il miglioramento progressivo dei risultati nella seconda parte dell'anno, e in particolare nell'ultimo trimestre, è stato guidato da importanti riordini, da un diverso timing nelle spedizioni delle collezioni Autunno/Inverno e dall'ottima performance degli *e-tailer*.

ANALISI DEI RISULTATI OPERATIVI E NETTI CONSOLIDATI

COSTO DEL VENDUTO E MARGINE LORDO

Nell'esercizio 2020, il margine lordo consolidato è stato pari a Euro 1.089,6 milioni con un'incidenza sui ricavi del 75,6% rispetto al 77,7% dell'esercizio 2019. Nel secondo semestre il margine lordo è stato pari al 78,1%, sostanzialmente allineato rispetto al 78,3% nel secondo semestre 2019. Nel corso del primo semestre del 2020 il margine lordo era stato negativamente influenzato dagli effetti della pandemia sui ricavi che aveva comportato importanti svalutazioni delle rimanenze dei prodotti Primavera/Estate 2020.

SPESE OPERATIVE E UTILE OPERATIVO (EBIT)

Nell'esercizio 2020 le spese di vendita sono state pari a Euro 463,6 milioni, con un'incidenza sui ricavi pari al 32,2%, rispetto al 30,0% nell'esercizio 2019. Nel corso del secondo semestre Moncler ha registrato un importante miglioramento dell'incidenza delle spese di vendita grazie al recupero di fatturato e ad un maggiore controllo sui costi relativi alla gestione dei negozi, in particolare a livello di affitti e personale. Le spese di vendita includono Euro 240,2 milioni di costi per affitti prima dell'applicazione dell'IFRS 16 (Euro 254,8 milioni nel 2019).

Le spese generali ed amministrative sono state pari a Euro 173,4 milioni, con un'incidenza sui ricavi del 12,0%, rispetto al 10,5% dell'esercizio 2019, anche in questo caso con un miglioramento della performance nella seconda parte dell'anno.

I piani di incentivazione azionaria, inclusi nelle spese di vendita, generali ed amministrative, sono stati pari a Euro 31,0 milioni rispetto a Euro 29,4 milioni nel 2019.

Le spese di marketing sono state pari a Euro 83,8 milioni, con un'incidenza sui ricavi del 5,8% inferiore rispetto al 7,0% dell'esercizio 2019, anche per effetto delle azioni di focalizzazione messe in atto a seguito della pandemia da Covid-19.

Gli ammortamenti, escludendo quelli relativi ai diritti d'uso, sono stati pari a Euro 80,2 milioni, in aumento del 15% rispetto a Euro 70,0 milioni dell'esercizio 2019, con un'incidenza sui ricavi del 5,6% rispetto al 4,3% dell'esercizio precedente.

L'EBIT è stato pari a Euro 368,8 milioni, in diminuzione del 25% rispetto a Euro 491,8 milioni nell'esercizio 2019, con un'incidenza percentuale sui ricavi del 25,6% rispetto al 30,2% dell'esercizio 2019. Nel secondo semestre l'EBIT è stato pari a Euro 404,3 milioni, con un'incidenza sul fatturato pari al 39,0% rispetto al 36,8% nel secondo semestre 2019. Un risultato che conferma l'efficacia delle azioni prontamente poste in essere per affrontare gli effetti della pandemia, e la capacità di concentrarsi sulle attività di rafforzamento del Brand e di sviluppo di lungo periodo del Gruppo.

RISULTATO NETTO

Nell'esercizio 2020 il risultato della gestione finanziaria è stato negativo e pari a Euro 23,3 milioni rispetto a Euro 21,1 milioni nello stesso periodo del 2019, comprensivo di passività per leasing derivanti dall'applicazione dell'IFRS 16 pari a Euro 22,0 milioni nel 2020 (Euro 20,2 milioni nel 2019).

Il *tax rate* dell'esercizio 2020 è stato pari al 13,1%, rispetto al 23,8% nell'esercizio 2019. Nell'esercizio 2020 Moncler ha potuto beneficiare di un minore *tax rate*, grazie alla contabilizzazione di benefici fiscali straordinari legati al riallineamento del valore fiscale del marchio Moncler previsto dall'articolo 110 del Decreto Legge n. 104/2020, "Decreto Agosto". Tale beneficio fiscale si esaurisce nell'esercizio 2020 e quindi dal 2021 il Gruppo tornerà ad un *tax rate* normalizzato.

L'utile netto è stato pari a Euro 300,4 milioni nel 2020, con un'incidenza sui ricavi del 20,9%, in diminuzione del 16% rispetto a Euro 358,7 milioni nell'esercizio 2019.

SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA

Schema situazione patrimoniale e finanziaria consolidata riclassificata.

(Euro/000)	31/12/2020	31/12/2019
Immobilizzazioni immateriali	437.890	434.972
Immobilizzazioni materiali	212.189	212.917
Attività per il diritto di utilizzo	590.798	593.623
Altre attività / (passività) non correnti nette	177.817	90.658
Totale attività / (passività) non correnti nette	1.418.694	1.332.170
Capitale circolante netto	165.011	128.166
Altre attività / (passività) correnti nette	(151.457)	(160.244)
Totale attività / (passività) correnti nette	13.554	(32.078)
Capitale investito	1.432.248	1.300.092
Indebitamento finanziario netto / (cassa)	(855.275)	(662.622)
Debiti finanziari per leasing	640.251	639.207
TFR e altri fondi non correnti	20.135	17.139
Patrimonio netto	1.627.137	1.306.368
Totale fonti	1.432.248	1.300.092

CAPITALE CIRCOLANTE NETTO

Il capitale circolante netto è stato pari a Euro 165,0 milioni, in aumento rispetto a Euro 128,2 milioni al 31 dicembre 2019, con un'incidenza sul fatturato pari all'11,5% rispetto al 7,9% al 31 dicembre 2019; tale incremento è prevalentemente riconducibile al maggior valore del magazzino generato dagli effetti della pandemia.

(Euro/000)	31/12/2020	31/12/2019
Debiti commerciali	(211.903)	(248.621)
Rimanenze	202.770	208.868
Crediti verso clienti	174.144	167.919
Capitale circolante netto	165.011	128.166
<i>% sui ricavi</i>	<i>11,5%</i>	<i>7,9%</i>

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA

Al 31 dicembre 2020, la posizione finanziaria netta è stata positiva e pari a Euro 855,3 milioni, rispetto a Euro 662,6 milioni al 31 dicembre 2019.

Come richiesto dal principio contabile IFRS 16, al 31 dicembre 2020 il Gruppo ha contabilizzato *lease liabilities* pari a Euro 640,3 milioni rispetto a Euro 622,9 milioni al 30 giugno 2020 e Euro 639,2 milioni al 31 dicembre 2019. La posizione finanziaria netta risulta composta come nella tabella seguente:

(Euro/000)	31/12/2020	31/12/2019
Cassa e banche	923.498	759.073
Debiti finanziari netti a breve termine ¹²	(42.885)	(18.248)
Debiti finanziari netti a lungo termine	(25.338)	(78.203)
Indebitamento finanziario netto /(Cassa)	855.275	662.622
Debiti finanziari per leasing	(640.251)	(639.207)

¹² Al netto dei crediti finanziari

Rendiconto finanziario consolidato riclassificato.

(Euro/000)	Esercizio 2020	Esercizio 2019
EBIT	368.821	491.799
Ammortamenti	80.164	69.988
Altre variazioni non monetarie	12.411	13.021
Variazioni del capitale circolante netto	(36.845)	(24.959)
Variazione degli altri crediti / (debiti) correnti e non correnti	(91.895)	24.875
Investimenti netti	(90.369)	(120.848)
Cash Flow della gestione operativa	242.287	453.876
Proventi / (oneri) finanziari	(1.306)	(917)
Imposte sul reddito	(45.436)	(112.996)
Free cash flow	195.545	339.963
Dividendi pagati	-	(101.708)
Variazioni del patrimonio netto ed altre variazioni	(2.892)	(25.742)
Net Cash Flow	192.653	212.513
Indebitamento finanziario netto all'inizio del periodo	662.622	450.109
Indebitamento finanziario netto alla fine del periodo	855.275	662.622
Variazione dell'Indebitamento finanziario netto	192.653	212.513

Il free cash flow nell'esercizio 2020 è stato pari a Euro 195,5 milioni, rispetto a Euro 340,0 milioni nell'esercizio 2019.

INVESTIMENTI NETTI

Nel corso dell'esercizio 2020, sono stati effettuati investimenti netti per Euro 90,4 milioni, in diminuzione rispetto a Euro 120,8 milioni nel 2019, poiché, a seguito della pandemia da Covid-19, Moncler ha deciso di posticipare alcuni progetti sia corporate che commerciali.

Di seguito si riporta il dettaglio degli investimenti per categoria:

(Euro/000)	31/12/2020	31/12/2019
Distribuzione	54.913	75.295
Infrastruttura	35.456	45.553
Investimenti netti	90.369	120.848
<i>% sui ricavi</i>	6,3%	7,4%

RICONCILIAZIONE DELL'EBITDA

	Esercizio 2020	% sui ricavi	Esercizio 2019	% sui ricavi
EBIT	368.821	25,6%	491.799	30,2%
Ammortamenti materiali e immateriali	80.164	5,6%	69.988	4,3%
Ammortamenti dei diritti d'uso	120.812	8,4%	101.135	6,2%
Piani ad incentivazione azionaria	31.026	2,2%	29.386	1,8%
EBITDA	600.823	41,7%	692.308	42,5%
Affitti collegati ai diritti d'uso	(139.427)	(9,7%)	(117.500)	(7,2%)
EBITDA pre IFRS 16	461.396	32,0%	574.808	35,3%

ANDAMENTO DELLA GESTIONE DELLA CAPOGRUPPO MONCLER S.P.A.

Prospetto di Conto Economico della Capogruppo.

(Euro/000)	Esercizio 2020	% sui ricavi	Esercizio 2019	% sui ricavi
Ricavi	238.601	100,0%	273.340	100,0%
Spese generali ed amministrative	(39.637)	(16,6%)	(37.503)	(13,7%)
Spese di marketing	(40.052)	(16,8%)	(45.383)	(16,6%)
EBIT	158.912	66,6%	190.454	69,7%
Proventi / (oneri) finanziari	68	0,0%	(403)	(0,1%)
Utile ante imposte	158.980	66,6%	190.051	69,5%
Imposte sul reddito	14.950	6,3%	(32.401)	(11,9%)
Utile netto	173.930	72,9%	157.650	57,7%

I ricavi sono stati pari a Euro 238,6 milioni nell'esercizio 2020, in diminuzione del 13% rispetto a Euro 273,3 milioni relativi all'esercizio 2019 ed includono sostanzialmente i proventi derivanti dalla concessione in licenza del marchio Moncler. Il calo dei ricavi riflette l'andamento del business del Brand dovuto agli effetti della pandemia da Covid-19.

Le spese generali ed amministrative, comprensive dei piani di incentivazione azionaria, si sono attestate a Euro 39,6 milioni pari al 16,6% del fatturato (13,7% nell'esercizio precedente). Le spese di marketing sono state pari ad Euro 40,1 milioni (Euro 45,4 milioni nell'esercizio 2019), pari al 16,8% dei ricavi, in linea rispetto all'esercizio 2019.

Nell'esercizio 2020, i proventi finanziari sono stati pari a Euro 68 mila, rispetto a oneri pari a Euro 403 mila nell'esercizio 2019.

Nell'esercizio 2020, le imposte sul reddito sono state positive e pari a Euro 14,9 milioni (rispetto a Euro 32,4 milioni negativi nel 2019), per effetto del beneficio derivante dal riallineamento fiscale del marchio Moncler prevista dall'articolo 110 del Decreto Legge n. 104/2020, "Decreto Agosto".

L'utile netto è stato pari ad Euro 173,9 milioni, in crescita dell'10% rispetto a Euro 157,7 milioni nell'esercizio 2019.

Moncler S.p.A. ha riportato al 31 dicembre 2020 un patrimonio netto di Euro 747,4 milioni rispetto a Euro 543,2 milioni alla fine dell'esercizio precedente ed una posizione finanziaria netta positiva di Euro 115,4 milioni rispetto a Euro 73,8 milioni al 31 dicembre 2019, già comprensiva delle passività di leasing derivanti del principio contabile IFRS 16.

Situazione patrimoniale e finanziaria della Capogruppo.

(Euro/000)	31/12/2020	31/12/2019
Immobilizzazioni immateriali	225.635	225.507
Immobilizzazioni materiali	1.401	1.717
Partecipazioni	312.663	291.296
Altre attività / (passività) non correnti nette	161	(64.335)
Totale attività / (passività) non correnti nette	539.860	454.185
Capitale circolante netto	119.924	41.838
Altre attività / (passività) correnti nette	(26.223)	(25.511)
Totale attività / (passività) correnti nette	93.701	16.327
Capitale investito	633.561	470.512
Indebitamento Finanziario Netto / (cassa)	(115.416)	(73.806)
TFR e altri fondi non correnti	1.619	1.141
Patrimonio netto	747.358	543.177
Totale fonti	633.561	470.512

PRINCIPALI RISCHI

La normale gestione del business e lo sviluppo della propria strategia espone Moncler a diverse tipologie di rischio che potrebbero influire negativamente sui risultati economici e sulle condizioni patrimoniali e finanziarie del Gruppo stesso.

I più importanti rischi di business sono monitorati dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità e periodicamente esaminati dal Consiglio di Amministrazione, il quale ne tiene conto nello sviluppo della strategia.

RISCHI LEGATI ALLA PANDEMIA DA COVID-19

La diffusione del coronavirus è un'emergenza mondiale complessa e senza precedenti nel mondo moderno, con implicazioni di rilevanza globale a livello sanitario, sociale, politico, economico e geopolitico. La *Task Force* di Moncler istituita per la gestione dell'emergenza ha supportato il Gruppo nella definizione di una strategia volta principalmente alla salvaguardia della salute dei propri dipendenti, alla protezione del business e dei margini e alla focalizzazione del Gruppo sugli obiettivi strategici, anche tramite l'aggiornamento del piano strategico triennale. Tra questi, fondamentali sono il rafforzamento del processo di digitalizzazione e l'implementazione di una piena omnicanalità, anche attraverso l'internalizzazione dei processi ad essa afferenti. Tuttavia, non è da escludersi che il perdurare della situazione emergenziale, congiuntamente all'incertezza della sua evoluzione, possa continuare ad influenzare negativamente i risultati anche nei prossimi esercizi.

RISCHI CONNESSI AL MERCATO IN CUI OPERA IL GRUPPO E ALLE CONDIZIONI ECONOMICHE GENERALI

Moncler opera nel settore dei beni di lusso. Tale settore è caratterizzato da un'importante correlazione tra la domanda dei beni e il livello di ricchezza, di crescita economica e di stabilità politica dei Paesi in cui la domanda è generata. La capacità del Gruppo di sviluppare il proprio business dipende, quindi, anche dalla situazione economica dei vari Paesi in cui esso opera.

Nonostante Moncler sia presente con le proprie attività in un numero significativo di Paesi in tutto il mondo, riducendo con ciò il rischio di un'elevata concentrazione del business in aree geografiche circoscritte, l'eventuale deterioramento delle condizioni economiche, sociali, o politiche in uno o più mercati in cui esso opera potrebbe provocare conseguenze negative sulle vendite e sui risultati economici e finanziari. Anche l'introduzione da parte di enti nazionali o sovranazionali di vincoli allo spostamento di persone tra Paesi differenti - come conseguenza ad esempio di crisi internazionali o pandemie - può avere un'incidenza sulle vendite soprattutto in relazione a determinate aree geografiche in cui opera Moncler.

In particolare, importanti società di consulenza internazionali stimano che oltre un terzo dei consumatori mondiali di beni di lusso siano cinesi, costituendo oggi il *cluster* di consumatori più

importante per il settore; quindi un rallentamento consistente dell'economia cinese o vincoli che ostacolano lo spostamento delle persone dalla Cina possono avere effetti negativi anche sulle performance di Moncler.

RISCHI CONNESSI ALL'IMMAGINE, REPUTAZIONE E RICONOSCIBILITÀ DEL MARCHIO

Il settore dei beni di lusso è influenzato dai cambiamenti dei gusti e delle preferenze dei consumatori, nonché degli stili di vita nelle diverse aree geografiche in cui esso opera. Il successo di Moncler è influenzato in maniera rilevante dall'immagine, dalla reputazione e dalla riconoscibilità del Marchio stesso. Il Gruppo si adopera costantemente per mantenere ed accrescere la forza del marchio Moncler prestando attenzione alla qualità dei prodotti, all'innovazione, alla comunicazione e allo sviluppo del proprio modello distributivo attraverso criteri di selettività, qualità e sostenibilità, anche nella scelta delle controparti con cui operare. Moncler integra valutazioni di sostenibilità, anche connesse al rispetto di valori locali (religiosi, culturali e sociali) nelle proprie strategie di comunicazione e marketing, ritenendo la continua creazione di valore per tutti i propri stakeholder fondamentale e prioritaria per rafforzare la propria reputazione.

Qualora in futuro il Gruppo non fosse in grado, attraverso i propri prodotti e le proprie attività, di mantenere alta l'immagine, la reputazione e la riconoscibilità del proprio Marchio, le vendite e i risultati economici potrebbero risentirne.

RISCHI CONNESSI ALLA DIPENDENZA DA FIGURE CHIAVE

I risultati ed il successo di Moncler dipendono in misura significativa dall'abilità dei propri amministratori esecutivi e degli altri componenti del management, che hanno avuto un ruolo determinante per lo sviluppo del Gruppo e che vantano una significativa esperienza nel settore dei beni di lusso.

Nonostante Moncler ritenga di essersi dotato di una struttura operativa e dirigenziale capace di assicurare la continuità del business, qualora il rapporto in essere con alcune di queste figure professionali si interrompesse senza una tempestiva ed adeguata sostituzione, la capacità competitiva del Gruppo e le relative prospettive di crescita potrebbero risentirne con conseguenze negative sui risultati economici e finanziari del Gruppo medesimo.

Questo rischio viene mitigato tramite la definizione di *succession plan* e l'adozione di piani di *retention* per le figure professionali chiave.

RISCHI CONNESSI AL COSTO ED ALLA DISPONIBILITÀ DI MATERIE PRIME DI ELEVATA QUALITÀ, AL CONTROLLO DELLA FILIERA E AI RAPPORTI CON I FORNITORI

La realizzazione dei prodotti Moncler richiede materie prime di elevata qualità, tra le quali, a titolo esemplificativo piuma, nylon e cotone. Il prezzo e la disponibilità delle materie prime dipendono da un'ampia varietà di fattori, in larga misura non controllabili dal Gruppo e difficilmente prevedibili.

Nonostante negli ultimi anni Moncler non abbia incontrato particolari difficoltà nell'acquisto delle materie prime in misura adeguata e di qualità elevata, non si può escludere che l'insorgere di eventuali tensioni sul fronte dell'offerta possano comportare difficoltà di approvvigionamento causando un incremento di costi con conseguenze negative sui risultati economici del Gruppo. Proprio al fine di minimizzare i rischi legati ad una potenziale indisponibilità delle materie prime nei tempi richiesti dalla produzione, Moncler adotta una strategia multi-sourcing di diversificazione dei fornitori e programma gli acquisti con un orizzonte temporale di medio termine. Inoltre, tali fornitori di materie prime devono contrattualmente rispettare precisi vincoli di qualità e di rispetto delle leggi vigenti in materia di protezione dei lavoratori, in materia di condizioni di lavoro e di conformità alle normative giuslavoristiche locali, di rispetto del benessere animale, dell'ambiente e nell'uso di sostanze chimiche pericolose.

Con riferimento ai diritti dei lavoratori, Moncler include tra i criteri di qualifica dei fornitori il superamento di audit sociali svolti da professionisti qualificati. Relativamente al rispetto degli animali, Moncler ha costituito un multi-stakeholder forum che ha approvato e continuamente monitora ed integra il Protocollo DIST (*Down Integrity System & Traceability*) dedicato alla piuma, a cui i fornitori si devono attenere scrupolosamente, a garanzia della tracciabilità della materia prima, del rispetto dell'animale e della più alta qualità lungo tutta la filiera. Relativamente alle sostanze chimiche pericolose, Moncler richiede ai propri fornitori di operare nel rispetto assoluto delle più restrittive legislazioni internazionali applicabili in materia di sostanze chimiche pericolose o potenzialmente pericolose, tra cui il regolamento europeo REACH¹³, gli standard cinesi GB¹⁴, le norme giapponesi JIS¹⁵.

RISCHI CONNESSI AI RAPPORTI CON I PRODUTTORI TERZI

Moncler gestisce direttamente lo sviluppo delle collezioni così come l'acquisto delle materie prime, mentre per la fase di confezionamento dei propri capi si avvale sia di soggetti terzi indipendenti (*façonisti*), che operano sotto la stretta supervisione del Gruppo, sia di produzione interna.

¹³ *Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals.*

¹⁴ *National Standard of the People's Republic of China.*

¹⁵ *Japanese Industrial Standards.*

Nonostante il Gruppo non dipenda in misura significativa da alcun *façonista* non può escludersi che l'eventuale interruzione o cessazione per qualsiasi causa dei rapporti con tali soggetti possa influenzare in misura negativa l'attività del Gruppo con conseguenze sulle vendite e sui risultati economici.

Moncler ha in essere un controllo costante e continuo sulla propria filiera di produttori terzi al fine di assicurarsi, oltre agli elevati requisiti di qualità, il pieno rispetto, tra le altre, delle leggi sul lavoro, sulla sicurezza dei lavoratori e sull'ambiente e dei principi del proprio Codice Etico e di Condotta dei Fornitori. Moncler attua audit presso i terzisti e presso i loro subfornitori che, con riferimento alla pandemia covid-19, verifica anche il rispetto di regole sanitarie dedicate all'interno degli stabilimenti. Pur tuttavia non si può escludere il rischio che qualcuno non rispetti pienamente i contratti stipulati con Moncler in termini di qualità, tempestività delle consegne, rispetto delle normative applicabili.

RISCHI CONNESSI ALLA RETE DISTRIBUTIVA

Moncler sviluppa una parte crescente dei propri ricavi attraverso il canale retail, costituito da negozi monomarca gestiti direttamente (DOS). Il Gruppo ha dimostrato negli anni la capacità di aprire nuovi negozi nelle posizioni più prestigiose delle più importanti città del mondo e all'interno di department store di altissimo profilo, nonostante la competizione fra gli operatori del settore dei beni di lusso per assicurarsi tali posizioni sia molto forte. Per tale motivo, non si può escludere che in futuro il Gruppo possa incontrare difficoltà nell'apertura di nuovi punti vendita, con conseguenze negative sulle prospettive di crescita del business.

Inoltre, per sua natura, il business retail è caratterizzato da una maggiore incidenza di costi fissi, principalmente legati ai contratti d'affitto. Nonostante il management Moncler abbia dimostrato negli anni la capacità di sviluppare un business retail profittevole, non si può escludere che un eventuale rallentamento del fatturato possa ridurre la capacità del Gruppo di generare profitto. Con riferimento al periodo della pandemia da Covid-19, Moncler ha negoziato temporanee riduzioni dei canoni di affitto dei negozi con i principali *landlord* con cui intrattiene rapporti d'affari.

RISCHI CONNESSI ALLA CONTRAFFAZIONE DEL MARCHIO E DEI PRODOTTI E ALLA TUTELA DEI DIRITTI DI PROPRIETÀ INTELLETTUALE

Il mercato dei beni di lusso è caratterizzato da fenomeni di contraffazione del marchio e dei prodotti.

Moncler ha effettuato importanti investimenti per l'adozione di tecnologie innovative che consentono di tracciare il prodotto lungo tutta la catena del valore per prevenire e mitigare gli effetti delle attività di contraffazione del proprio marchio e prodotti e per proteggere i propri diritti di proprietà intellettuale nei territori in cui opera. Tuttavia, non si può escludere che la presenza sul mercato di significative quantità di prodotti contraffatti possa influenzare

negativamente l'immagine del Marchio, con conseguenze negative sulle vendite e sui risultati economici.

RISCHI CONNESSI ALL'EVOLUZIONE DEL QUADRO NORMATIVO

Moncler opera in un contesto internazionale complesso ed è soggetto, nelle varie giurisdizioni in cui è attivo, a normative e regolamenti, che vengono costantemente monitorati, soprattutto per quanto attiene alla salute e sicurezza dei lavoratori, alla tutela dell'ambiente, alle norme sulla fabbricazione dei prodotti e sulla loro composizione, alla tutela dei consumatori, alla tutela dei diritti di proprietà industriale ed intellettuale, alle norme sulla concorrenza, a quelle fiscali e doganali, in generale, a tutte le disposizioni regolamentari di riferimento.

Il Gruppo opera secondo le disposizioni di legge vigenti ed ha istituito processi che garantiscono la conoscenza delle specificità normative locali nei contesti in cui opera e delle modifiche normative che via via intervengono. Tuttavia, poiché la normativa su alcune materie, soprattutto fiscali, si caratterizza per un elevato grado di complessità e soggettività, non si può escludere che un'interpretazione diversa da quella applicata dal Gruppo, possa avere un impatto significativo sui risultati economici. A questo proposito, Moncler è impegnata in un programma di definizione di accordi preventivi (*Advance Pricing Agreements*) con le Autorità Fiscali dei principali Paesi in cui il Gruppo opera.

In aggiunta, l'emanazione di nuove normative o modifiche a quelle vigenti, che dovessero imporre l'adozione di standard più severi, ad esempio in materia di *product compliance*, potrebbero comportare, a titolo esemplificativo, costi di adeguamento delle modalità produttive o delle caratteristiche dei prodotti o, ancora, limitare l'operatività del Gruppo con conseguenze negative sui risultati economici.

RISCHI CONNESSI ALL'ANDAMENTO DEI TASSI DI CAMBIO

Moncler opera sui mercati internazionali anche utilizzando valute diverse dall'Euro, quali prevalentemente Yen, Dollaro USA, Renminbi, Dollaro Hong Kong, Yuan Coreano e Sterlina Inglese. È pertanto esposto al rischio derivante dalla fluttuazione dei tassi di cambio, nella misura pari all'ammontare delle transazioni (prevalentemente ricavi) non coperte da transazioni di segno opposto espresse nella medesima valuta. Il Gruppo ha in essere una strategia volta alla graduale copertura dei rischi connessi all'andamento dei tassi di cambio, limitatamente ai rischi c.d. "transattivi", e ha adottato una policy stringente in tema di rischio valute che fissa al 75% il limite minimo di copertura per valuta.

Tuttavia, anche per effetto del rischio c.d. "traslativo", derivante dalla conversione in Euro dei bilanci delle società estere espressi in valuta locale, variazioni significative dei tassi di cambio possono comportare variazioni (positive o negative) sui risultati economici e sulla situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo.

RISCHI CONNESSI ALL'ANDAMENTO DEI TASSI D'INTERESSE

Il Gruppo non ha contratti di finanziamento significativi attivi da parte di terzi in quanto è pienamente in grado di autofinanziarsi. Il Gruppo ha peraltro la possibilità di ricorrere a finanziamenti da terzi, specificatamente bancari; nel caso scegliesse di ricorrere a tali finanziamenti, sarebbe soggetto al rischio di revisioni dei tassi d'interesse. Il Gruppo, a parziale copertura del rischio relativo a un incremento dei tassi, può porre in essere alcune attività di copertura; tuttavia, eventuali fluttuazioni significative dei tassi di interesse potrebbero comportare un incremento degli oneri finanziari, con conseguenze negative sui risultati economici del Gruppo.

RISCHI DI CREDITO

Moncler opera nel rispetto di politiche di controllo del credito finalizzate a ridurre i rischi derivanti dalla non solvibilità dei propri clienti wholesale. Tali politiche si basano su analisi preliminari approfondite in merito all'affidabilità dei clienti e su forme di copertura assicurativa e/o modalità di pagamento garantite. Inoltre, il Gruppo non ha significative concentrazioni del credito.

Tuttavia non si può escludere che l'insorgere di situazioni di sofferenza significativa presso alcuni clienti possa comportare delle perdite sui crediti, con conseguenze negative sui risultati economici del Gruppo. Moncler monitora e gestisce con particolare attenzione la propria esposizione nei confronti dei clienti wholesale con posizioni significative, anche tramite la richiesta e l'ottenimento di garanzie bancarie e depositi di denaro anticipatamente rispetto alle spedizioni.

RISCHI DI LIQUIDITÀ

Il Gruppo opera attuando attività di pianificazione finanziaria finalizzata a ridurre il rischio di liquidità, anche in considerazione della stagionalità del business. Sulla base dell'andamento dei fabbisogni finanziari, vengono pianificate con il sistema bancario le linee di credito necessarie per far fronte a tali fabbisogni, secondo una corrispondente distinzione fra linee a breve termine e a lungo termine.

Inoltre, a fronte del rischio di perdita del capitale disponibile, il Gruppo segue regole stringenti per ripartire in modo bilanciato i propri depositi e disponibilità liquide tra un numero adeguato di istituti bancari con rating di alto livello, evitandone la concentrazione e servendosi esclusivamente di prodotti finanziari privi di rischio.

RISCHI LEGATI AD ATTACCHI CIBERNETICI (“CYBER RISKS”)

La rapida evoluzione tecnologica del settore e la crescente complessità organizzativa e tecnologica delle attività del Gruppo, espongono l'Azienda al potenziale rischio di attacchi *cyber*.

A tale riguardo, Moncler ha adottato una struttura di *governance* e un modello di gestione dei rischi cibernetici basato su standard internazionali e inclusivo di aspetti procedurali, formativi, di valutazione e revisione periodica dei rischi, che ha portato all'adozione delle migliori soluzioni tecnologiche e alla scelta dei migliori partner per rafforzare la protezione del perimetro aziendale, il controllo delle terze parti che interagiscono con i sistemi di Moncler, anche tramite nuove previsioni contrattuali, per garantire strumenti e processi solidi di *business continuity*. Inoltre, viene seguito un piano di *penetration test* con il supporto di tecnici specializzati, volto a identificare eventuali aspetti migliorativi della sicurezza informatica aziendale.

RISCHI LEGATI AI PROCESSI DI SVILUPPO E INTEGRAZIONE CON STONE ISLAND (Sportswear Company S.p.A.)

Nel mese di dicembre 2020 Moncler S.p.A. e Sportswear Company S.p.A. (società che detiene il marchio Stone Island) hanno siglato un accordo secondo il quale Stone Island entrerà a far parte di Moncler.

Nell'attesa che tale operazione trovi completa attuazione nel corso del primo semestre 2021, sono state avviate attività di coordinamento tra le due società. In tale processo d' integrazione, Moncler e Stone Island mettono a fattor comune culture imprenditoriali e manageriali delle rispettive organizzazioni nel pieno rispetto dell' identità e dell'autonomia dei marchi. Tale processo di coordinamento ed integrazione avviene sotto la guida di un "Comitato Strategico" e di un "Comitato di Coordinamento ed Integrazione" composto dal top management delle due società.

Nonostante le attività siano sviluppate con sensibilità nei confronti delle rispettive culture e grande attenzione alle priorità, la complessità e delicatezza del processo di integrazione è tale da non escludere che, lungo il percorso, si possano generare ritardi o aggiustamenti alle strategie definite.

CORPORATE GOVERNANCE

Moncler S.p.A. (la “Società”, “Moncler”, o “Capogruppo”) ha adottato un modello tradizionale di *governance* societaria costruito in conformità alle disposizioni normative e raccomandazioni del Codice di Autodisciplina per le società quotate approvato dal Comitato per la *Corporate Governance* di Borsa Italiana S.p.A. (il “Codice di Autodisciplina”) – cui Moncler aderisce – e si fonda su quattro pilastri:

- (i) il ruolo centrale degli organi di amministrazione e controllo;
- (ii) un monitoraggio attento e consapevole delle operazioni con parti correlate e del trattamento delle informazioni privilegiate;
- (iii) l’efficacia e la trasparenza delle scelte gestionali;
- (iv) l’insieme dei valori definiti, riconosciuti e condivisi, fissati nel Codice Etico e nelle politiche aziendali.

Moncler ha adottato il sistema di amministrazione e controllo tradizionale di cui agli Artt. 2380-*bis* e seguenti del Codice Civile, nell’ambito del quale al Consiglio di Amministrazione viene affidata la gestione aziendale e al Collegio Sindacale la funzioni di controllo e vigilanza. Il sistema di *governance* di Moncler garantisce un costante confronto tra il management e gli azionisti, dettagliato come segue:

- (a) l’**Assemblea degli Azionisti** è un organo con funzioni esclusivamente deliberative le cui competenze sono per legge circoscritte alle decisioni di maggior rilievo della vita sociale. In particolare, in sede ordinaria e/o straordinaria, è competente a deliberare, tra l’altro, in merito (i) alla nomina e alla revoca dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale nonché sui relativi compensi; (ii) all’approvazione del Bilancio e alla destinazione degli utili; (iii) alle modificazioni dello Statuto Sociale; (iv) al conferimento dell’incarico di revisione legale dei conti, su proposta motivata del Collegio Sindacale; (v) ai piani di incentivazione;
- (b) il **Consiglio di Amministrazione** è l’organo cui è devoluta la guida e la gestione della Società e del gruppo Moncler (il “Gruppo”). Oltre alle attribuzioni ad esso spettanti ai sensi di legge e dello Statuto, al Consiglio è riservata in via esclusiva la competenza in relazione alle decisioni più importanti sotto il profilo economico e strategico nonché funzionali all’esercizio dell’attività di monitoraggio e di indirizzo del business. All’interno del Consiglio di Amministrazione, sono stati costituiti il Comitato per le Nomine e la Remunerazione e il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, entrambi con funzioni propositive e consultive coerentemente alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina, nonché il Comitato Parti Correlate in conformità alle disposizioni normative e regolamentari applicabili nonché alla procedura adottata dalla Società;
- (c) il **Collegio Sindacale** vigila, tra l’altro, (i) sull’osservanza della legge e dello Statuto nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; (ii) per quanto di sua

competenza, sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione; (iii) sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento cui la Società aderisce; (iv) sull'efficacia del sistema di revisione interna e di gestione del rischio, sulla revisione dei conti, sull'indipendenza del revisore legale;

- (d) la **Società di Revisione** svolge la revisione legale dei conti. La società di revisione è nominata in conformità all'atto costitutivo dall'Assemblea degli Azionisti su proposta del Collegio Sindacale. Il revisore esterno svolge la propria attività in maniera indipendente ed autonoma e pertanto non è rappresentante né degli azionisti di maggioranza né di minoranza.

Inoltre, nell'ambito del **Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi ("SCIGR")** adottato da Moncler, è stato istituito l'**Organismo di Vigilanza ("OdV")**, con il compito di vigilare sull'effettività e sull'adeguatezza dei meccanismi e dei controlli interni di Moncler nonché del Modello 231 adottato dalla Società, riferendo in merito alla sua attuazione. L'OdV è composto da 3 membri, di cui 2 esterni (tra cui il Presidente) ed un interno.

Oltre all'OdV, rivestono un ruolo importante all'interno del SCIGR tra gli altri, la Funzione di Compliance di Gruppo (che opera come Funzione di controllo di II livello) nonché la Funzione di Internal Audit (che opera come Funzione di controllo di III livello), l'Amministratore Incaricato del SCIGR, il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità ed il Collegio Sindacale.

Il Presidente e Amministratore Delegato, Remo Ruffini, è assistito da un Comitato Strategico che ha una funzione consultiva per la definizione delle strategie del Gruppo e di collegamento tra le principali aree aziendali, assicurando così uniformità e condivisione dei valori guida di Moncler.

Al 31 dicembre 2020, il Consiglio di Amministrazione di Moncler è composto da 11 membri, di cui 7 membri indipendenti. Con riferimento alla ripartizione delle deleghe: 3 sono i Consiglieri con particolari deleghe (Amministratori esecutivi) e 8 i Consiglieri non esecutivi (7 dei quali indipendenti).

Moncler ritiene che avere un Consiglio di Amministrazione composto da membri con competenze, esperienze professionali e patrimoni culturali eterogenei, nonché rappresentativo di diverse etnie, generi ed età, possa offrire la possibilità di prendere le migliori decisioni per un Gruppo operante in un contesto internazionale.

Il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale di Moncler, riconoscendo l'importanza della complementarietà di esperienze e di competenze per un buon funzionamento degli organi sociali, hanno approvato la politica di diversità (la "**Politica**") che descrive le caratteristiche ritenute ottimali per la loro composizione, con l'obiettivo di integrare profili professionali tra loro diversi da coniugare con la *diversity* di genere, di fasce di età e anzianità di carica dei membri degli organi. In particolare la Politica è stata preventivamente sottoposta all'esame del Comitato Nomine e Remunerazione unitamente al Collegio Sindacale nella seduta del 4 ottobre 2018 ed è stata successivamente approvata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 18

dicembre 2018; la Società, attraverso la Politica sulla Diversità, persegue l'obiettivo, in linea con le aspettative degli stakeholder nonché in coerenza con i pilastri su cui si fonda il sistema di *corporate governance* e i valori del Codice Etico di Moncler, di creare i necessari presupposti affinché i propri organi di amministrazione e controllo siano posti in condizione di esercitare nel modo più efficace e virtuoso le proprie funzioni, mediante processi decisionali che esprimano una pluralità di qualificati ed eterogenei contributi.

OPERAZIONI ATIPICHE E/O INUSUALI

Non vi sono posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali rilevanti in termini di impatto sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo e della Capogruppo.

AZIONI PROPRIE

Moncler detiene n. 5.585.803 azioni proprie al 18 febbraio 2020, pari al 2,2% del capitale sociale.

FATTI DI RILIEVO AVVENUTI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO 2020

EPIDEMIA DA CORONAVIRUS COVID-19

Alla fine del 2019, un nuovo coronavirus Covid-19, è stato rilevato a Wuhan, nella regione di Hubei, in Cina. A febbraio 2021, il virus ha contagiato più di 105 milioni di persone in tutto il mondo e causato oltre 2,3 milioni di decessi. Al fine di contenere l'epidemia e proteggere la popolazione, diversi governi hanno imposto misure di contenimento e distanziamento sociale rigorose, tra cui la chiusura temporanea di tutte le attività non essenziali, che hanno impattato diverse aree del business di Moncler.

Sin dalle prime notizie riguardanti la diffusione del Covid-19, la Società ha tempestivamente nominato al suo interno una *Task Force* dedicata alla gestione di questa emergenza, ed ha immediatamente implementato importanti azioni e chiare procedure atte a salvaguardare la salute dei propri dipendenti e a proteggere il business.

Tale situazione ha creato impatti molto significativi sui risultati del 2020, sia in termini di ricavi che di marginalità, come già commentato in questo documento.

MONCLER COREA

In data 31 marzo 2020, Moncler ha acquistato dal socio coreano (Shinsegae International Inc.) una quota della sua partecipazione in Moncler Shinsegae Inc. pari al 39,01% del capitale sociale, per un esborso di Euro 15,7 milioni. A seguito di questo acquisto Moncler ora controlla il 90,01% di Moncler Shinsegae Inc.

DIVIDENDI

In data 11 giugno 2020, l'Assemblea Ordinaria degli Azionisti ha approvato il Bilancio d'Esercizio di Moncler S.p.A. al 31 dicembre 2019 e ha deliberato di riportare a nuovo l'utile di esercizio come proposto con delibera del 22 aprile 2020 dal Consiglio di Amministrazione, prendendo atto del cambiamento dello scenario economico globale e dell'evoluzione del quadro normativo successivamente alla seduta consiliare del 10 febbraio 2020.

PIANO DI PERFORMANCE SHARE 2020

In data 11 giugno 2020, l'Assemblea Ordinaria degli Azionisti ha approvato, ai sensi dell'art. 114-bis del TUF, l'adozione di un piano di Stock Grant denominato "Piano di Performance Shares 2020" destinato ad Amministratori Esecutivi e/o Dirigenti con Responsabilità Strategiche, e/o dipendenti e/o collaboratori, inclusi i consulenti esterni, di Moncler e delle sue controllate. Il documento informativo relativo al piano ai sensi dell'art. 84-bis e dell'Allegato 3A del

Regolamento Consob n. 11971/1999 è disponibile sul sito internet della Società, all'indirizzo www.monclergroup.com, nella sezione "Governance/Assemblea degli Azionisti".

L'Assemblea Straordinaria degli Azionisti ha altresì approvato l'opportunità di conferire delega al Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 2443 del codice civile, per un periodo di cinque anni dalla data della deliberazione, al fine di aumentare il capitale sociale, in via gratuita e scindibile ed anche in più tranches, ai sensi dell'art. 2349 del codice civile, per massimi Euro 400.000 con emissione di massime 2.000.000 azioni ordinarie, da assegnare ai prestatori di lavoro dipendente di Moncler S.p.A. e delle società da questa controllate che siano beneficiari del "Piano di Performance Shares 2020".

Il Consiglio di Amministrazione di Moncler, riunitosi al termine dell'Assemblea in pari data, ha deliberato di dare attuazione al Piano di Stock Grant e, per l'effetto, ha approvato il regolamento di attuazione del predetto piano deliberando l'assegnazione di n. 1.350.000 azioni a favore di n. 106 beneficiari, tra i quali vi sono gli Amministratori Esecutivi e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche del Gruppo.

NUOVO ACCORDO DI LICENZA ESCLUSIVO CON INTERPARFUMS SA

In data 11 giugno 2020, il Consiglio di Amministrazione di Moncler S.p.A. ha approvato la proposta del management di siglare un accordo di licenza esclusivo a livello mondiale con Interparfums SA, importante azienda francese di fragranze e cosmetici di alta gamma, per la creazione, produzione e distribuzione di profumi e prodotti correlati. In base a tale accordo, Interparfums SA creerà e produrrà profumi e prodotti correlati e li distribuirà nei negozi monomarca Moncler, nonché in selezionati grandi magazzini, negozi specializzati e duty-free. L'accordo è valido fino al 31 dicembre 2026, con una potenziale estensione di 5 anni e il lancio della prima linea di profumi è previsto entro il primo trimestre 2022.

SOTTOSCRITTO UN CONTRATTO DI FINANZIAMENTO REVOLVING FINO AD EURO 400 MILIONI, LEGATO AD OBIETTIVI DI SOSTENIBILITA'

In data 3 luglio 2020, Moncler S.p.A. ha sottoscritto un accordo di finanziamento con Intesa Sanpaolo S.p.A. per un importo complessivo massimo di Euro 400 milioni. Il finanziamento consiste nella concessione a favore di Moncler di una linea di credito, di *tipo sustainability-linked revolving credit facility*, con un meccanismo premiante legato al raggiungimento di specifici obiettivi di *carbon neutrality* e all'utilizzo di energie rinnovabili. Tale linea di credito *committed* ha scadenza 2023, con possibilità di rinnovo per ulteriori due anni.

RINNOVO DELL'ACCORDO MONDIALE DI LICENZA CON MARCOLIN GROUP

In data 6 luglio 2020, Moncler S.p.A. ha rinnovato anticipatamente l'accordo di licenza in esclusiva mondiale con Marcolin Group per il design, la produzione e distribuzione di occhiali

da sole, montature da vista e maschere da sci per uomo e donna a marchio *Moncler Lunettes*. La partnership, iniziata nel 2015, è stata estesa per ulteriori 5 anni, sino al 31 dicembre 2025.

CONCLUSIONE DELL'ACCORDO CON YOOX NET-A-PORTER GROUP

In data 27 luglio 2020, il Consiglio di Amministrazione di Moncler S.p.A. ha approvato la proposta del management di internalizzare il business online. Tale processo avverrà gradualmente a partire da ottobre 2020 e si concluderà nel 2021.

INDICE DOW JONES SUSTAINABILITY WORLD E EUROPE

Per il secondo anno consecutivo Moncler si è posizionata al primo posto come *Industry Leader* del settore '*Textiles, Apparel & Luxury Goods*' negli indici *Dow Jones Sustainability World* e *Europe* e ha inoltre rinnovato il suo impegno per uno sviluppo sostenibile presentando il suo Piano di Sostenibilità *Moncler Born to Protect*.

FIRMATO L'ACCORDO DI ACQUISTO DI SPORTSWEAR COMPANY S.P.A

In data 6 dicembre 2020, il Consiglio di Amministrazione di Moncler S.p.A. ha approvato all'unanimità il progetto di aggregazione di Sportswear Company S.p.A. ("SPW"), società titolare del marchio Stone Island. L'accordo prevede che l'acquisizione da parte di Moncler della partecipazione abbia luogo sulla base di un controvalore pari a Euro 1.150 milioni calcolato sul 100% del capitale. Tale valore corrisponde a un multiplo di 16,6x l'EBITDA 2020A (pari a Euro 68 milioni con un margine del 28%). Il corrispettivo per l'acquisto delle azioni è previsto venga versato per cassa da Moncler, fermo restando che al closing i Soci SPW si sono impegnati a sottoscrivere, per un controvalore pari al 50% del corrispettivo, 10,7 milioni di azioni di nuova emissione Moncler valorizzate in base agli accordi raggiunti in misura pari a Euro 37,51 per azione (che corrisponde al prezzo medio degli ultimi 3 mesi). È inoltre previsto che Carlo Rivetti, a seguito dell'esecuzione dell'operazione, entri a far parte del Consiglio di Amministrazione di Moncler. Poiché l'obiettivo di Moncler è quello di acquisire alla data del closing dell'operazione l'intero capitale sociale di SPW, l'accordo quadro definisce altresì un percorso volto a consentire, nel rispetto ed in esecuzione dei patti in essere tra i soci di SPW e del suo statuto, l'adesione all'operazione anche da parte di Temasek Holdings (Private) Limited, società internazionale di investimenti con sede a Singapore ("Temasek") che, attraverso un proprio veicolo di investimento, detiene la residua partecipazione pari al 30% del capitale sociale di SPW. Alla data odierna, tutte le parti coinvolte nella operazione di aggregazione stanno lavorando sulla finalizzazione degli accordi entro il 31 marzo 2021 per procedere al consolidamento di SPW in Moncler dall'1 aprile 2021.

DISTRIBUZIONE SELETTIVA WHOLESAL

A partire da novembre 2020, Moncler ha implementato, nell'ambito della propria distribuzione wholesale, un sistema di distribuzione selettiva volto a garantire, tra gli altri, un rafforzamento dei criteri adottati nella valutazione dei propri partners coerentemente con il prestigio del Marchio.

FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Nessun fatto di rilievo è avvenuto dopo la chiusura dell'esercizio.

EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE

Il 2021 sarà l'anno in cui Stone Island entra a far parte dell'azienda Moncler, un momento importante nella storia e nella strategia del Gruppo. Il 2021 sarà anche il secondo anno di pandemia da Covid-19, che molto probabilmente continuerà a influenzare le economie mondiali e la domanda di beni di lusso. Infatti, data anche l'attuale incertezza sui tempi per completare i piani di vaccinazione, si può ritenere che le misure atte a limitarne la diffusione possano rimanere in vigore per una buona parte dell'anno con possibili effetti negativi sia sul traffico locale che, soprattutto, su quello dei turisti.

Per l'esercizio 2021 il Gruppo continuerà a lavorare per mantenere una struttura organizzativa agile, flessibile e reattiva, perseguendo l'implementazione delle seguenti linee strategiche e con una forte focalizzazione sull'integrazione tra Stone Island e Moncler.

Consolidamento nel settore del "nuovo lusso". Con l'operazione Stone Island, il gruppo Moncler rafforza la propria capacità di essere interprete delle evoluzioni dei codici culturali delle nuove generazioni per continuare a svilupparsi all'interno dell'importante segmento del "nuovo lusso", un concetto caratterizzato da esperenzialità, inclusività, senso di appartenenza ad una comunità e contaminazione di significati e mondi diversi come quello dell'arte, della cultura, della musica e dello sport. Uniti dalla filosofia "*beyond fashion, beyond luxury*", i due Brand mettono a fattore comune culture imprenditoriali, manageriali, creative e di know-how tecnico e conoscenze di sostenibilità nel pieno rispetto dell'identità e dell'autonomia dei Marchi.

Nel corso dei prossimi mesi il Gruppo inizierà ad implementare le linee guida del piano di aggregazione di Sportswear Company (società che detiene il marchio Stone Island) in Moncler.

Rafforzamento della cultura digitale. Pensare, definire ed attuare la propria strategia in chiave digitale è un obiettivo sempre più importante per Moncler che crede nell'importanza della contaminazione tra tutte le divisioni e, in particolare ritiene che il digitale sia non solo un importante strumento di vendita ma soprattutto il mezzo di attuazione delle proprie strategie

presenti e future. Nel corso del 2021, Moncler concluderà l'importante progetto d'internalizzazione del proprio canale di vendita online in tutti i paesi in cui opera e lancerà un nuovo sito e-commerce con un'*experience* completamente rinnovata.

Sviluppo internazionale, consolidamento e controllo diretto dei mercati "core". Negli anni Moncler ha seguito una chiara strategia di crescita internazionale mantenendo sempre un forte controllo sul business. Con il brand Moncler, il Gruppo vuole continuare a sviluppare selettivamente i mercati internazionali e nel contempo consolidare la propria presenza nei mercati "core", anche attraverso la crescita attenta della rete di negozi monomarca retail, un controllato ampliamento della superficie media degli stessi e il rafforzamento del canale digitale. Nel contempo con il brand Stone Island, il Gruppo comincerà a lavorare per aumentare il controllo nei principali mercati ed inizierà uno sviluppo internazionale del business per rafforzarsi soprattutto in Asia e nelle Americhe.

Sviluppo sostenibile del business. Moncler persegue da sempre una strategia di sviluppo del business sostenibile e responsabile, allineata alle aspettative degli stakeholder e coerente con la propria strategia di lungo periodo. Un approccio che si basa non solo sull'impegno a porsi obiettivi sempre più sfidanti ma anche sulla consapevolezza che ogni azione ha degli impatti sulla società e l'ambiente dove operiamo. Nel corso del 2021, Moncler continuerà ad implementare le azioni e i progetti necessari per perseguire gli obiettivi inclusi nel Piano di Sostenibilità *Moncler Born to Protect* con focus su cinque macro aree di intervento: cambiamenti climatici, economia circolare, catena di fornitura responsabile, valorizzazione della diversità e supporto alle comunità locali.

ALTRE INFORMAZIONI

RICERCA E SVILUPPO

Poiché il successo del gruppo Moncler dipende in parte dall'immagine, dal prestigio e notorietà del Marchio ed in parte anche dalla capacità di produrre collezioni d'abbigliamento in linea con le tendenze del mercato, la Società effettua attività di ricerca e sviluppo al fine di disegnare, creare e realizzare nuovi prodotti e nuove collezioni. I costi di ricerca e sviluppo sono spesati a conto economico nell'esercizio di competenza.

RACCORDO TRA RISULTATO E PATRIMONIO NETTO DELLA CAPOGRUPPO ED I VALORI DEL GRUPPO

La riconciliazione tra il risultato ed il patrimonio netto del Gruppo alla fine del periodo ed il risultato e patrimonio netto della società controllante Moncler S.p.A. è dettagliato nella seguente tabella:

Riconciliazione risultato e patrimonio netto società controllante e del Gruppo	Risultato	Patrimonio netto	Risultato	Patrimonio netto
	2020	31/12/20	2019	31/12/19
Società controllante	173.930	747.358	157.650	543.177
Storno dividendi infragruppo	(2.314)	0	(37.214)	0
Risultato e patrimonio netto delle società consolidate al netto del valore di carico delle partecipazioni	118.781	888.199	272.055	766.269
Allocazione del maggior valore pagato rispetto al relativo patrimonio netto della società consolidata	(541)	157.998	(236)	158.539
Eliminazione utile infragruppo	10.599	(107.762)	(33.154)	(118.361)
Riserva di conversione	0	(18.183)	0	(2.878)
Effetto di altre scritture di consolidamento	(104)	(40.562)	(416)	(40.458)
Totale di pertinenza del Gruppo	300.351	1.627.048	358.685	1.306.288
Risultato e patrimonio netto di terzi	15	89	10	80
Totale	300.366	1.627.137	358.695	1.306.368

SEDI SECONDARIE

Si specifica che la Società non ha sedi secondarie.

**ATTESTAZIONE AI SENSI DELL'ART. 2.6.2, COMMA 8 E 9 DEL
REGOLAMENTO DEI MERCATI ORGANIZZATI E GESTITI DA BORSA
ITALIANA S.P.A.**

In relazione all'art. 15 del Regolamento Mercati Consob adottato con delibera n. 20249 del 28 dicembre 2017 e successive modifiche ed integrazioni, in tema di condizioni per la quotazione di società controllanti società costituite o regolate secondo leggi di Stati non appartenenti all'Unione Europea e di significativa rilevanza ai fini del Bilancio Consolidato, si segnala che rientrano nella previsione regolamentare sei società del Gruppo (Moncler Japan, Moncler USA, Moncler USA Retail, Moncler Asia Pacific, Moncler Shanghai, Moncler Shinsegae) e che sono state adottate le procedure adeguate per assicurare la completa ottemperanza alla predetta normativa e che sussistono le condizioni di cui al citato art. 15.

**ATTESTAZIONE AI SENSI DELL'ARTICOLO 16, COMMA 4, DEL
REGOLAMENTO MERCATI ADOTTATO DALLA CONSOB CON DELIBERA N.
20249 DEL 28 DICEMBRE 2017**

Moncler S.p.A. è controllata di fatto indirettamente da Remo Ruffini tramite Ruffini Partecipazioni Holding S.r.l., società di diritto italiano detenuta al 100% da Remo Ruffini. Ruffini Partecipazioni Holding S.r.l. controlla Ruffini Partecipazioni S.r.l., società di diritto italiano, che al 31 dicembre 2020 detiene il 22,5 % del capitale di Moncler S.p.A.

Moncler S.p.A. non è soggetta ad attività di direzione e coordinamento da parte di Ruffini Partecipazioni Holding S.r.l., per le cui valutazioni in merito si rinvia alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari, disponibile nel sito www.monclergroup.com, sezione Governance / Assemblea degli Azionisti.

PROSPETTI

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO

Conto economico consolidato				
(Euro/000)	Esercizio 2020	di cui parti correlate	Esercizio 2019	di cui parti correlate
Ricavi	1.440.409	1.198	1.627.704	1.252
Costo del venduto	(350.775)	(11.849)	(362.424)	(17.935)
Margine lordo	1.089.634		1.265.280	
Spese di vendita (*)	(463.583)	(1.857)	(488.759)	(1.985)
Spese generali ed amministrative (*)	(173.444)	(14.021)	(171.570)	(18.048)
Spese di marketing	(83.786)		(113.152)	
Risultato operativo	368.821		491.799	
Proventi finanziari	759		1.238	
Oneri finanziari	(24.061)		(22.310)	
Risultato ante imposte	345.519		470.727	
Imposte sul reddito	(45.153)		(112.032)	
Risultato Netto, incluso Risultato di Terzi	300.366		358.695	
Risultato di terzi	(15)		(10)	
Risultato Netto di Gruppo	300.351		358.685	
Utile (perdita) base per azione (in Euro)	1,19		1,42	
Utile (perdita) diluito/a per azione (in Euro)	1,18		1,42	

(*) Includono i piani di incentivazione azionaria. Per ulteriori dettagli si rimanda a quanto descritto nelle note di commento alle voci.

CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CONSOLIDATO

Conto economico complessivo consolidato (Euro/000)	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Utile (perdita) del periodo	300.366	358.695
Utili (perdite) sui derivati di copertura	2.916	1.651
Utili (perdite) dalla conversione dei bilanci di imprese estere	(15.313)	3.196
Componenti che possono essere riversati nel conto economico in periodi successivi	(12.397)	4.847
Altri utili (perdite)	(143)	(121)
Componenti che non saranno mai riversati nel conto economico in periodi successivi	(143)	(121)
Totale altri utili (perdite) al netto dell'effetto fiscale	(12.540)	4.726
Totale utile (perdita) complessivo	287.826	363.421
Attribuibili a:		
Soci della controllante	287.817	363.410
Interessenze di pertinenza di terzi	9	11

SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA CONSOLIDATA

Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata				
(Euro/000)	31/12/20	di cui parti correlate	31/12/19	di cui parti correlate
Marchi e altre immobilizzazioni immateriali, nette	282.308		279.390	
Avviamento	155.582		155.582	
Immobilizzazioni materiali, nette	802.987		806.540	
Altre attività non correnti	33.523		30.457	
Crediti per imposte anticipate	150.832		129.134	
Attivo non corrente	1.425.232		1.401.103	
Rimanenze	202.770		208.868	
Crediti verso clienti	174.144	11.205	167.919	15.607
Crediti tributari	5.089		1.582	
Altre attività correnti	21.086		23.758	
Crediti finanziari correnti	4.793		3.120	
Cassa e banche	923.498		759.073	
Attivo corrente	1.331.380		1.164.320	
Totale attivo	2.756.612		2.565.423	
Capitale sociale	51.671		51.596	
Riserva sovrapprezzo azioni	173.374		172.272	
Altre riserve	1.101.652		723.735	
Risultato netto del Gruppo	300.351		358.685	
Capitale e riserve del Gruppo	1.627.048		1.306.288	
Capitale e riserve di terzi	89		80	
Patrimonio netto	1.627.137		1.306.368	
Debiti finanziari a lungo termine	562.844		611.997	
Fondi rischi non correnti	12.949		10.703	
Fondi pensione e quiescenza	7.186		6.436	
Debiti per imposte differite	6.396		68.710	
Altre passività non correnti	142		223	
Passivo non corrente	589.517		698.069	
Debiti finanziari a breve termine	150.423		126.781	
Debiti commerciali	211.903	15.851	248.621	20.906
Debiti tributari	93.622		98.450	
Altre passività correnti	84.010	589	87.134	3.994
Passivo corrente	539.958		560.986	
Totale passivo e patrimonio netto	2.756.612		2.565.423	

PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO CONSOLIDATO

Prospetto delle variazioni del patrimonio netto (Euro/000)	Capitale sociale	Riserva sovrapprezzo azioni	Riserva legale	Altri utili complessivi		Altre riserve			Risultato del periodo di Gruppo	Patrimonio netto di Gruppo	Patrimonio netto di terzi	Totale Patrimonio netto consolidato
				Riserva di conversione	Altri componenti	Riserva IFRS 2	Riserva FTA	Utili indivisi				
Patrimonio netto al 01.01.2019	51.164	171.594	10.300	(6.071)	(3.239)	77.227	(23.434)	435.437	332.395	1.045.373	69	1.045.442
Destinazione utile esercizio precedente	0	0	0	0	0	0	0	332.395	(332.395)	0	0	0
Variazione area di consolidamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendi	0	0	0	0	0	0	0	(101.708)	0	(101.708)	0	(101.708)
Aumento capitale sociale	432	678	0	0	0	0	0	(424)	0	686	0	686
Altre variazioni nel patrimonio netto	0	0	0	0	0	(40.003)	0	38.530	0	(1.473)	0	(1.473)
Variazioni delle voci di conto economico complessivo	0	0	0	3.195	1.530	0	0	0	0	4.725	1	4.726
Risultato del periodo	0	0	0	0	0	0	0	0	358.685	358.685	10	358.695
Patrimonio netto al 31.12.2019	51.596	172.272	10.300	(2.876)	(1.709)	37.224	(23.434)	704.230	358.685	1.306.288	80	1.306.368
Patrimonio netto al 01.01.2020	51.596	172.272	10.300	(2.876)	(1.709)	37.224	(23.434)	704.230	358.685	1.306.288	80	1.306.368
Destinazione utile esercizio precedente	0	0	19	0	0	0	0	358.666	(358.685)	0	0	0
Variazione area di consolidamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumento capitale sociale	75	1.102	0	0	0	0	0	(61)	0	1.116	0	1.116
Altre variazioni nel patrimonio netto	0	0	0	0	0	21.226	0	10.601	0	31.827	0	31.827
Variazioni delle voci di conto economico complessivo	0	0	0	(15.307)	2.773	0	0	0	0	(12.534)	(6)	(12.540)
Risultato del periodo	0	0	0	0	0	0	0	0	300.351	300.351	15	300.366
Patrimonio netto al 31.12.2020	51.671	173.374	10.319	(18.183)	1.064	58.450	(23.434)	1.073.436	300.351	1.627.048	89	1.627.137

PROSPETTO DI RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO

Prospetto di rendiconto finanziario consolidato	Esercizio 2020	di cui parti correlate	Esercizio 2019	di cui parti correlate
(Euro/000)				
Flusso di cassa della gestione operativa				
Risultato consolidato	300.366		358.695	
Ammortamenti immobilizzazioni	200.976		171.123	
Costi (Ricavi) finanziari, netti	23.302		21.072	
Operazioni con pagamento basato su azioni regolato con strumenti rappresentativi di capitale	30.927		29.147	
Imposte dell'esercizio	45.153		112.032	
Variazione delle rimanenze - (Incremento)/Decremento	2.764		(36.335)	
Variazione dei crediti commerciali - (Incremento)/Decremento	(8.120)	4.402	(1.112)	(2.954)
Variazione dei debiti commerciali - Incremento/(Decremento)	(40.616)	(5.055)	23.657	3.368
Variazione degli altri crediti/debiti correnti	(9.287)	(3.405)	(8.438)	(20)
Flusso di cassa generato/(assorbito) dalla gestione operativa	545.465		669.841	
Interessi ed altri oneri pagati e ricevuti	(849)		71	
Imposte e tasse pagate	(136.882)		(86.852)	
Variazione degli altri crediti/debiti non correnti	(1.284)		5.495	
Flusso di cassa netto della gestione operativa (a)	406.450		588.555	
Flusso di cassa della gestione degli investimenti				
Acquisto di immobilizzazioni materiali ed immateriali	(92.561)		(123.660)	
Vendita di immobilizzazioni materiali ed immateriali	2.192		2.812	
Flusso di cassa netto della gestione degli investimenti (b)	(90.369)		(120.848)	
Flusso di cassa della gestione dei finanziamenti				
Rimborsio di debiti per leasing	(136.923)		(116.803)	
Variazione dei debiti finanziari a breve termine	(15.735)		(10.898)	
Dividendi pagati ai soci della controllante	0		(100.850)	
Dividendi pagati ai soci di minoranza delle società controllate	0		(858)	
Aumento capitale e riserve	1.116		686	
Variazione Azioni proprie	0		(15.102)	
Altre variazioni del patrimonio netto	0		24	
Flusso di cassa netto della gestione finanziaria (c)	(151.542)		(243.801)	
Incremento/(Decremento) netto della cassa e altre disponibilità finanziarie (a)-(b)-(c)	164.539		223.906	
Cassa e altre disponibilità finanziarie all'inizio del periodo	759.070		546.268	
Effetto della variazione dei tassi di cambio	(126)		(11.104)	
Incremento/(Decremento) netto della cassa e altre disponibilità finanziarie	164.539		223.906	
Cassa e altre disponibilità finanziarie alla fine del periodo	923.483		759.070	

COMMENTO ALLE PRINCIPALI VOCI DEL PROSPETTO DI CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO

Ricavi

Nel seguito si rappresentano le principali categorie di ricavi verso i clienti in base al canale di vendita e all'area geografica.

Ricavi per canale

I ricavi di vendita per canale sono riportati nella tabella seguente:

(Euro/000)	Esercizio 2020		Esercizio 2019	
		%		%
Ricavi consolidati	1.440.409	100,0%	1.627.704	100,0%
di cui:				
- Wholesale	350.913	24,4%	370.787	22,8%
- Retail	1.089.496	75,6%	1.256.917	77,2%

La distribuzione avviene tramite due canali principali, il canale retail ed il canale wholesale. Il canale retail si compone dei punti vendita direttamente gestiti dal Gruppo (*free-standing store*, *concession*, *e-commerce* e *factory outlet*), mentre il canale wholesale comprende i punti vendita gestiti da terzi che vendono prodotti Moncler in spazi mono-marca (nella forma di *shop-in-shop*) e all'interno di negozi multi-marca (sia fisici che online).

Nel corso dell'esercizio 2020 il canale distributivo retail ha conseguito ricavi pari a Euro 1.089,5 milioni rispetto a Euro 1.256,9 milioni nell'esercizio 2019, in calo del 13,3%, a causa delle misure restrittive per limitare la diffusione del virus imposte dai diversi governi nel mondo durante tutto il 2020 e la conseguente ripetuta chiusura dei negozi. In deciso miglioramento i risultati della seconda parte dell'anno guidati dai mercati asiatici, in particolare da quello cinese e dall'e-commerce.

Il canale wholesale ha registrato ricavi pari a Euro 350,9 milioni rispetto a Euro 370,8 milioni nell'esercizio 2019, in diminuzione del 5,4%. Il miglioramento progressivo dei risultati nella seconda parte dell'anno è stato guidato da importanti riordini, da un diverso *timing* nelle spedizioni delle collezioni Autunno/Inverno e dall'ottima performance degli *e-tailer*.

Ricavi per area geografica

I ricavi di vendita sono ripartiti per area geografica come segue:

Ricavi per area geografica						
(Euro/000)	Esercizio 2020		Esercizio 2019		Variazione	Variazione %
		%		%		
Italia	122.345	8,5%	184.988	11,4%	(62.643)	(33,9)%
EMEA esclusa Italia	379.538	26,3%	463.530	28,5%	(83.992)	(18,1)%
Asia e Resto del Mondo	717.860	49,8%	715.244	43,9%	2.616	0,4%
Americhe	220.666	15,3%	263.942	16,2%	(43.276)	(16,4)%
Totale	1.440.409	100,0%	1.627.704	100,0%	(187.295)	(11,5)%

L'Asia ha registrato una performance positiva. La Cina continentale ha guidato i risultati della *Region* con tassi di crescita fortemente a doppia cifra ed in accelerazione negli ultimi mesi dell'anno, seguita da Corea e Giappone entrambi in ulteriore sviluppo negli ultimi mesi dell'anno.

In EMEA (esclusa Italia), nell'esercizio 2020, i ricavi sono diminuiti del 18,1%, con una performance in miglioramento nella seconda parte dell'anno, supportata da una buona domanda locale che, nonostante alcune chiusure temporanee dei negozi, ha parzialmente bilanciato l'assenza di turisti. Germania, Scandinavia e Russia hanno registrato la migliore performance, con ottimi risultati in entrambi i canali.

L'Italia ha registrato ricavi in calo del 33,9%, un trend continuato anche nel quarto trimestre. Tale risultato è stato influenzato in maniera importante dalle stringenti misure di contenimento messe in atto per contenere l'epidemia da Covid-19, che hanno non solo limitato l'afflusso dei turisti, ma anche portato alla chiusura prolungata di negozi. Tali effetti sono continuati negli ultimi mesi dell'anno quando i principali negozi italiani sono stati chiusi per diversi giorni durante novembre e dicembre, mesi particolarmente importanti per il business di Moncler.

Le Americhe hanno registrato un calo del fatturato del 16,4%, con performance positive in entrambi i canali.

Costo del venduto

Nel 2020 il costo del venduto è diminuito in termini assoluti di Euro 11,6 milioni (-3,2%) passando da Euro 362,4 milioni del 2019 ad Euro 350,8 milioni del 2020. L'incidenza sui ricavi del costo del venduto è aumentata dal 22,3% nel 2019 al 24,4% nel 2020, prevalentemente per effetto delle importazioni svalutate delle rimanenze di prodotti Primavera/Estate 2020 effettuate nel primo semestre a causa della pandemia da Covid-19.

Spese di vendita

Le spese di vendita nel 2020 sono pari ad Euro 463,6 milioni (Euro 488,8 milioni nel 2019), con un decremento pari ad Euro 25,2 milioni rispetto al 2019.

L'incidenza delle spese di vendita sui ricavi, seppur in aumento dal 30,0% nell'esercizio 2019 al 32,2%, nel 2020, ha registrato un importante miglioramento nella seconda parte dell'anno grazie in particolare a un recupero di fatturato e ad un maggior controllo sui costi relativi ai negozi, in particolare a livello di affitti e personale.

Infatti, le spese di vendita includono principalmente costi per affitti esclusi dall'applicazione del principio contabile IFRS 16 per Euro 110,7 milioni (Euro 144,9 milioni nel 2019), costi del personale per Euro 107,3 milioni (Euro 119,1 milioni nel 2019), costi per ammortamenti relativi ai diritti di utilizzo per Euro 113,1 milioni (Euro 94,6 milioni nel 2019) e altri ammortamenti per Euro 62,6 milioni (Euro 56,6 milioni nel 2019).

Nel corso dell'anno, il Gruppo ha avviato importanti discussioni con i principali locatori per rinegoziare i canoni d'affitto alla luce degli effetti della pandemia da Covid-19. I benefici economici che sono sorti sono stati riflessi nei risultati del periodo e sono stati rilevati in questa

voce poiché considerati come variazioni negative dei canoni anziché modifiche dei contratti di leasing. Il trattamento contabile adottato è coerente con l'espedito pratico introdotto dall'emendamento al principio contabile IFRS 16 pubblicato dallo IASB in data 28 maggio 2020 e omologato in data 12 ottobre 2020.

La voce include inoltre i costi per i piani di incentivazione azionaria per Euro 6,1 milioni (Euro 5,5 milioni nel 2019).

Spese generali ed amministrative

Le spese generali ed amministrative nel 2020 sono pari ad Euro 173,4 milioni, con un aumento di Euro 1,9 milioni rispetto all'anno precedente.

L'incidenza delle spese generali ed amministrative rispetto al fatturato è pari al 12,0%, rispetto al 10,5% del 2019, anche in questo caso con un miglioramento nella seconda parte dell'anno.

La voce include anche i costi per i piani di incentivazione azionaria per Euro 24,9 milioni (Euro 23,9 milioni nel 2019).

Spese di marketing

Le spese di marketing ammontano a Euro 83,8 milioni, con un'incidenza sui ricavi del 5,8% rispetto al 7,0% dell'esercizio 2019, anche per effetto delle azioni di focalizzazione messe in atto a seguito della pandemia da Covid-19.

Risultato operativo

Nel 2020 il risultato operativo del Gruppo Moncler è stato pari ad Euro 368,8 milioni, rispetto ad Euro 491,8 milioni nel 2019. L'incidenza sui ricavi è pari al 25,6%, rispetto al 30,2% nel 2019 e ha visto un significativo miglioramento nella seconda parte dell'anno.

Proventi ed oneri finanziari

La voce è così composta:

(Euro/000)	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Interessi attivi e altri proventi finanziari	759	1.238
Utili su cambi	0	0
Totale proventi finanziari	759	1.238
Interessi passivi e altri oneri finanziari	(2.002)	(1.591)
Perdite su cambi	(1.038)	(564)
Totale oneri finanziari	(3.040)	(2.155)
Totale oneri e proventi finanziari escluso interessi su leasing	(2.281)	(917)
Interessi sulle passività per leasing	(21.021)	(20.155)
Totale oneri e proventi finanziari netti	(23.302)	(21.072)

Imposte sul reddito

Il carico fiscale del conto economico consolidato è così dettagliato:

(Euro/000)	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Imposte correnti	(130.998)	(140.911)
Imposte differite	85.845	28.879
Impatto fiscale a conto economico	(45.153)	(112.032)

La voce imposte differite nel 2020 accoglie il rilascio derivante dal riallineamento del valore fiscale al valore civilistico del marchio.

Per la composizione per natura delle attività e passività per imposte differite si rimanda al paragrafo “Crediti per imposte anticipate e debiti per imposte differite”.

La riconciliazione tra carico fiscale teorico, applicando l'aliquota teorica della Capogruppo, ed il carico fiscale effettivo è riportata nella seguente tabella:

Riconciliazione carico fiscale teorico - effettivo	Imponibile fiscale 2020	Imposta 2020	% imposta 2020	Imponibile fiscale 2019	Imposta 2019	% imposta 2019
(Euro/000)						
Risultato prima delle imposte	345.519			470.727		
Imposte utilizzando l'aliquota fiscale teorica		(82.925)	24,0%		(112.974)	24,0%
Differenze temporanee		(20.872)	6,0%		(33.410)	7,1%
Differenze permanenti		(8.467)	2,5%		(2.068)	0,4%
Altre differenze		(18.734)	5,4%		7.541	(1,6)%
Imposte differite riconosciute a conto economico		85.845	(24,8)%		28.879	(6,1)%
Imposte all'aliquota fiscale effettiva		(45.153)	13,1%		(112.032)	23,8%

La voce imposte differite nel 2020 accoglie principalmente il beneficio derivante dal rilascio delle imposte differite passive conseguente al riallineamento del valore fiscale al valore civilistico del marchio.

Costo del personale

La seguente tabella fornisce il dettaglio dei principali costi del personale dipendente per natura, confrontati con l'esercizio precedente:

(Euro/000)	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Salari e stipendi e Oneri sociali	(161.874)	(172.100)
Accantonamento fondi pensione del personale	(10.943)	(11.814)
Totale	(172.817)	(183.914)

Nel periodo i costi del personale sono scesi del 6%, con un lieve incremento della loro incidenza sui ricavi, da 11,3% nel 2019 a 12% nel 2020, per effetto della pandemia sui ricavi e della decisione aziendale di mantenere per la maggior parte dell'anno inalterati i salari base dei propri dipendenti, al netto dei contributi governativi a sostegno dell'occupazione per l'emergenza Covid-19.

Gli emolumenti ai membri del Consiglio di Amministrazione sono separatamente commentati alla sezione riferita alle Parti correlate a cui si rimanda.

Il costo relativo ai Piani di incentivazione basati su azioni, pari a complessivi Euro 31,0 milioni (Euro 29,4 milioni nel 2019), è separatamente commentato nel paragrafo "Piani di incentivazione azionaria".

Nella tabella sottostante è riportato il numero medio dei dipendenti *full-time-equivalent* (FTE) del 2020 comparato con l'esercizio precedente:

Dipendenti medi per area geografica	Esercizio 2020	Esercizio 2019
FTE		
Italia	1.027	962
Resto dell'Europa	1.655	1.631
Asia e Giappone	1.102	1.076
Americhe	308	306
Totale	4.092	3.975

Il numero puntuale dei dipendenti del Gruppo al 31 dicembre 2020 è pari a n. 4.398 unità (n. 4.569 nel 2019).

Ammortamenti e svalutazioni

Gli ammortamenti si suddividono come di seguito indicato:

(Euro/000)	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	(185.302)	(157.532)
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	(15.674)	(13.591)
Totale Ammortamenti	(200.976)	(171.123)

L'incremento sia degli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali che immateriali si riferisce principalmente agli investimenti effettuati nell'apertura di nuovi punti vendita o nella *relocation/expansion* di punti vendita già esistenti, agli investimenti in IT e all'ampliamento/automazione del polo logistico italiano.

Gli ammortamenti relativi ai diritti di utilizzo ammontano ad Euro 120,8 milioni (Euro 101,1 nel 2019), come esplicitato nel paragrafo "Immobilizzazioni materiali nette".

Si rimanda ai commenti dei paragrafi "Avviamento, marchi ed altre immobilizzazioni immateriali" e "Immobilizzazioni materiali nette" per ulteriori dettagli sugli investimenti dell'anno.

COMMENTO ALLE PRINCIPALI VOCI DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA CONSOLIDATA

Avviamento, marchi ed altre immobilizzazioni immateriali

Immobilizzazioni immateriali	31/12/2020			31/12/2019
	Valore lordo	Fondo ammortamento e impairment	Valore netto	Valore netto
(Euro/000)				
Marchi	223.900	0	223.900	223.900
Key money	56.837	(41.733)	15.104	20.513
Software	77.839	(40.835)	37.004	27.404
Altre immobilizzazioni immateriali	10.888	(8.741)	2.147	2.157
Immobilizzazioni immateriali in corso	4.153	0	4.153	5.416
Avviamento	155.582	0	155.582	155.582
Totale	529.199	(91.309)	437.890	434.972

I movimenti delle immobilizzazioni immateriali sono riepilogati nelle tabelle seguenti:

Al 31 dicembre 2020

Valore lordo Immobilizzazioni immateriali	Marchi	Key money	Software	Altre immobilizzazioni immateriali	Immobilizzazioni in corso e acconti	Avviamento	Totale
(Euro/000)							
01/01/2020	223.900	57.690	58.597	10.078	5.416	155.582	511.263
Incrementi	0	0	13.960	682	3.307	0	17.949
Decrementi	0	0	(295)	(34)	0	0	(329)
Differenze di conversione	0	(853)	(253)	(22)	0	0	(1.128)
Altri movimenti incluse riclassifiche	0	0	5.830	184	(4.570)	0	1.444
31/12/2020	223.900	56.837	77.839	10.888	4.153	155.582	529.199

Fondo ammortamento e impairment Immobilizzazioni immateriali	Marchi	Key money	Software	Altre immobilizzazioni immateriali	Immobilizzazioni in corso e acconti	Avviamento	Totale
(Euro/000)							
01/01/2020	0	(37.177)	(31.193)	(7.921)	0	0	(76.291)
Ammortamenti	0	(4.978)	(9.831)	(865)	0	0	(15.674)
Decrementi	0	0	6	32	0	0	38
Differenze di conversione	0	422	183	13	0	0	618
Altri movimenti incluse riclassifiche	0	0	0	0	0	0	0
31/12/2020	0	(41.733)	(40.835)	(8.741)	0	0	(91.309)

Al 31 dicembre 2019

Valore lordo Immobilizzazioni immateriali	Marchi	Key money	Software	Altre immobilizzazioni immateriali	Immobilizzazioni in corso e acconti	Avviamento	Totale
(Euro/000)							
01/01/2019	223.900	56.866	39.611	9.282	1.461	155.582	486.702
Incrementi	0	0	17.459	857	5.293	0	23.609
Decrementi	0	(59)	(14)	(29)	0	0	(102)
Differenze di conversione	0	883	71	(32)	0	0	922
Altri movimenti incluse riclassifiche	0	0	1.470	0	(1.338)	0	132
31/12/2019	223.900	57.690	58.597	10.078	5.416	155.582	511.263

Fondo ammortamento e impairment Immobilizzazioni immateriali	Marchi	Key money	Software	Altre immobilizzazioni immateriali	Immobilizzazioni in corso e acconti	Avviamento	Totale
(Euro/000)							
01/01/2019	0	(31.210)	(24.359)	(6.731)	0	0	(62.300)
Ammortamenti	0	(5.551)	(6.790)	(1.250)	0	0	(13.591)
Decrementi	0	12	12	43	0	0	67
Differenze di conversione	0	(428)	(56)	17	0	0	(467)
Altri movimenti incluse riclassifiche	0	0	0	0	0	0	0
31/12/2019	0	(37.177)	(31.193)	(7.921)	0	0	(76.291)

L'incremento della voce *software* e immobilizzazioni in corso e acconti si riferisce agli investimenti in *Information Technology* per il supporto del business e delle funzioni corporate e per il progetto di internalizzazione dell'*e-commerce*.

Perdite di valore su immobilizzazioni immateriali a vita utile indefinita ed avviamento

Le voci Marchi, Altre immobilizzazioni immateriali a vita utile indefinita e Avviamento derivante da precedenti acquisizioni non sono stati ammortizzati ma sono stati sottoposti alla verifica da parte del management in merito all'esistenza di eventuali perdite di valore.

Il test di *impairment* sul marchio è stato effettuato mediante la comparazione del valore di iscrizione del marchio con una stima del valore derivante dalla metodologia dei flussi di cassa attualizzati (*Discounted Cash Flow*) derivanti dall'applicazione del *Royalty Relief Method*, sulla base del quale i flussi sono legati al riconoscimento di una percentuale di *royalty* applicata all'ammontare dei ricavi che il marchio è in grado di generare.

Il valore recuperabile dell'avviamento è stato verificato con un approccio "*asset side*" confrontando il valore d'uso ("*value in use*") della *Cash Generating Unit* con il valore contabile del suo capitale investito netto ("*carrying amount*").

Per la valutazione 2020, i flussi di cassa attesi e i ricavi sono basati per l'esercizio 2021 sul Budget approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 28 gennaio 2021, per l'esercizio 2022 sul Business Plan 2020-2022 approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 11 giugno 2020 e per gli esercizi dal 2023 al 2025 sulla base di stime del management coerenti con i piani di sviluppo attesi e con le valutazioni ottenute da consulenti esterni indipendenti.

Il tasso “g” di crescita utilizzato è stato pari al 2,9%.

Il tasso di sconto è stato calcolato usando il costo medio del capitale (*Weighted Average Cost of Capital*, “WACC”), vale a dire ponderando il tasso atteso di rendimento sul capitale investito al netto dei costi delle fonti di copertura di un campione di società appartenenti allo stesso settore. Il calcolo ha tenuto conto del mutato scenario dell’economia rispetto al precedente esercizio ed alle conseguenti implicazioni in termini di tassi di interesse. Il costo medio del capitale (WACC) è stato calcolato pari al 7,8%.

I risultati della *sensitivity analysis* evidenziano che il valore iscritto del marchio Moncler viene confermato fino a variazioni dei parametri di riferimento pari a $g = 0\%$ e $WACC = 69,8\%$.

Analogamente, la medesima analisi di sensitività applicata all’intera *Cash Generating Unit* evidenzia una tenuta del valore a variazioni di parametri ancora superiori rispetto a quelli indicati per il marchio, confermando l’ampia recuperabilità del valore dell’avviamento.

Si sottolinea inoltre che la capitalizzazione di borsa della Società, basata sulla media della quotazione dell’azione Moncler nell’anno 2020, evidenzia un differenziale positivo significativo rispetto al patrimonio netto contabile del Gruppo, confermando quindi la tenuta dell’avviamento.

Immobilizzazioni materiali nette

Immobilizzazioni materiali (Euro/000)	31/12/2020			31/12/2019
	Valore lordo	Fondo ammortamento e impairment	Valore netto	Valore netto
Terreni e fabbricati	790.863	(192.835)	598.028	597.930
Impianti e macchinari	33.273	(12.268)	21.005	14.429
Mobili e arredi	127.187	(83.671)	43.516	45.464
Migliorie su beni di terzi	263.157	(155.703)	107.454	119.932
Altri beni	31.079	(21.712)	9.367	9.045
Immobilizzazioni materiali in corso	23.617	0	23.617	19.740
Totale	1.269.176	(466.189)	802.987	806.540

I movimenti delle immobilizzazioni materiali sono riepilogati nelle tabelle seguenti:

Al 31 dicembre 2020

Valore lordo Immobilizzazioni materiali (Euro/000)	Terreni e fabbricati	Impianti e macchinari	Mobili e arredi	Migliorie su beni di terzi	Altri beni	Immobilizzazioni in corso e acconti	Totale
01/01/2020	699.688	22.960	119.019	246.730	26.525	19.740	1.134.662
Incrementi	141.183	4.357	15.575	25.453	4.739	21.251	212.558
Decrementi	(12.758)	(323)	(3.328)	(4.385)	(200)	(409)	(21.403)
Prima adozione IFRS 16	0	0	0	0	0	0	0
Differenze di conversione	(23.574)	(74)	(5.016)	(9.788)	(403)	(363)	(39.218)
Altri movimenti inclusi e riclassifiche	(13.676)	6.353	937	5.147	418	(16.602)	(17.423)
31/12/2020	790.863	33.273	127.187	263.157	31.079	23.617	1.269.176
Fondo ammortamento e impairment (Euro/000)	Terreni e fabbricati	Impianti e macchinari	Mobili e arredi	Migliorie su beni di terzi	Altri beni	Immobilizzazioni in corso e acconti	Totale
01/01/2020	(101.758)	(8.531)	(73.555)	(126.798)	(17.480)	0	(328.122)
Ammortamenti	(121.643)	(3.931)	(15.925)	(39.230)	(4.573)	0	(185.302)
Decrementi	6.698	167	2.179	4.297	92	0	13.433
Differenze di conversione	7.889	27	3.556	6.102	249	0	17.823
Altri movimenti inclusi e riclassifiche	15.979	0	74	(74)	0	0	15.979
31/12/2020	(192.835)	(12.268)	(83.671)	(155.703)	(21.712)	0	(466.189)

Al 31 dicembre 2019

Valore lordo Immobilizzazioni materiali (Euro/000)	Terreni e fabbricati	Impianti e macchinari	Mobili e arredi	Migliorie su beni di terzi	Altri beni	Immobilizzazioni in corso e acconti	Totale
01/01/2019	6.339	14.400	108.088	187.319	18.730	18.530	353.406
Incrementi	219.198	8.723	16.621	51.913	6.563	8.976	311.994
Decrementi	(1.643)	(171)	(3.545)	(6.617)	(285)	0	(12.261)
Prima adozione IFRS 16	469.165	0	0	0	1.407	0	470.572
Differenze di conversione	6.629	(56)	1.833	3.067	73	124	11.670
Altri movimenti inclusi e riclassifiche	0	64	(3.978)	11.048	37	(7.890)	(719)
31/12/2019	699.688	22.960	119.019	246.730	26.525	19.740	1.134.662
Fondo ammortamento e impairment (Euro/000)	Terreni e fabbricati	Impianti e macchinari	Mobili e arredi	Migliorie su beni di terzi	Altri beni	Immobilizzazioni in corso e acconti	Totale
01/01/2019	(863)	(6.152)	(59.198)	(96.855)	(13.368)	0	(176.436)
Ammortamenti	(100.854)	(2.484)	(15.531)	(34.373)	(4.290)	0	(157.532)
Decrementi	202	96	1.927	5.582	216	0	8.023
Differenze di conversione	(243)	9	(950)	(1.542)	(38)	0	(2.764)
Altri movimenti inclusi e riclassifiche	0	0	197	390	0	0	587
31/12/2019	(101.758)	(8.531)	(73.555)	(126.798)	(17.480)	0	(328.122)

A seguire si riportano i movimenti relativi alle attività per diritto di utilizzo derivanti dall'applicazione del principio contabile IFRS 16.

Attività per diritto di utilizzo (Euro/000)	Terreni e fabbricati	Altri beni	Totale
01/01/2020	592.408	1.215	593.623
Incrementi	139.923	850	140.773
Decrementi	(6.061)	(8)	(6.069)
Ammortamenti	(121.117)	(767)	(121.884)
Differenze di conversione	(15.646)	1	(15.645)
31/12/2020	589.507	1.291	590.798

Oltre ai sopra citati effetti derivanti dall'applicazione del principio contabile IFRS 16, i movimenti delle immobilizzazioni materiali nel 2020 evidenziano l'incremento delle voci impianti e macchinari, mobili ed arredi, migliorie su beni di terzi ed immobilizzazioni in corso ed acconti: tali voci sono correlate principalmente allo sviluppo della rete retail, all'ampliamento/*relocation* di alcuni importanti negozi e all'ampliamento/automazione del polo logistico italiano.

In considerazione della rilevanza degli impatti consuntivi e prospettici conseguenti alla pandemia da Covid-19, il Gruppo ha formalizzato un *impairment test*.

In particolare, per ogni *Cash Generating Unit* (CGU), il valore recuperabile è stato verificato con un approccio "*asset side*" confrontando il valore d'uso ("*value in use*") della relativa *Cash Generating Unit* con il valore contabile del suo capitale investito netto ("*carrying amount*").

Per la valutazione 2020, i flussi di cassa attesi e i ricavi sono basati per l'esercizio 2021 sul Budget approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 28 gennaio 2021, per l'esercizio 2022 sul Business Plan 2020-2022 approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 11 giugno 2020 e per gli esercizi dal 2023 al 2025 sulla base di stime del management coerenti con i piani di sviluppo attesi, la durata media dei contratti di affitto e con le valutazioni ottenute da consulenti esterni indipendenti.

Il *discount rate* utilizzato per l'attualizzazione dei flussi di cassa è pari al WACC di Gruppo (7,8%) disaggregato per ciascuna CGU, mentre il g rate di gruppo è pari ad 2,90%, mantenuto per ciascuna CGU, come di seguito riportato:

	EMEA	APAC	AMERICHE	GIAPPONE	COREA	GRUPPO
WACC	7,20%	9,00%	7,70%	7,60%	7,80%	7,80%
g rate	2,90%	2,90%	2,90%	2,90%	2,90%	2,90%

I risultati della *sensitivity analysis* evidenziano che i valori recuperabili sono significativamente superiori ai valori contabili, anche in presenza di elevate variazioni dei parametri.

Crediti per imposte anticipate e debiti per imposte differite

I crediti per imposte anticipate e debiti per imposte differite sono compensate solo qualora esista una disposizione di legge all'interno di una stessa giurisdizione fiscale. Al 31 dicembre 2020 e 2019, l'esposizione è così dettagliata:

Crediti per imposte anticipate e debiti per imposte differite		
(Euro/000)	31/12/20	31/12/19
Crediti per imposte anticipate	150.832	129.134
Debiti per imposte differite	(6.396)	(68.710)
Totale	144.436	60.424

Il decremento dei debiti per imposte differite deriva dal rilascio conseguente al riallineamento del valore fiscale al valore civilistico del marchio.

I movimenti delle imposte anticipate e differite passive, senza prendere in considerazione gli effetti di compensazione all'interno di una stessa giurisdizione fiscale, sono dettagliati nella tabella sottostante:

Imposte anticipate e differite passive (Euro/000)	Saldo iniziale - 1 Gennaio 2020	Imposte a conto economico	Imposte a patrimonio netto	Effetto traduzione cambi	Prima adozione IFRS 16	Altri movimenti	Saldo finale - 31 Dicembre 2020
Immobilizzazioni materiali ed immaterial	18.768	3.603	0	(743)	0	(587)	21.041
Rimanenze	84.787	15.758	0	(3.966)	0	564	97.143
Crediti commerciali	3.858	(538)	0	(85)	0	0	3.235
Strumenti derivati	427	0	(43)	0	0	0	384
Benefici a dipendenti	3.105	(1.012)	25	(89)	0	0	2.029
Fondi rischi	11.487	4.814	0	(712)	0	0	15.589
Debiti commerciali	3.921	968	0	(32)	0	0	4.857
Altre variazioni temporanee	2.740	2.084	0	193	0	22	5.039
Perdite fiscali riportabili a nuovo	41	1.471	0	3	0	0	1.515
Attività fiscali	129.134	27.148	(18)	(5.431)	0	(1)	150.832
Immobilizzazioni materiali ed immaterial	(65.640)	61.810	0	233	0	1	(3.596)
Immobilizzazioni finanziarie	52	(352)	0	0	0	0	(300)
Rimanenze	(753)	(312)	0	0	0	0	(1.065)
Strumenti derivati	(120)	0	(759)	0	0	0	(879)
Debiti commerciali	3	(3)	0	7	0	0	7
Altre variazioni temporanee	(2.252)	(2.451)	(118)	4.306	0	0	(515)
Perdite fiscali riportabili a nuovo	0	5	0	(53)	0	0	(48)
Passività fiscali	(68.710)	58.697	(877)	4.493	0	1	(6.396)
Imposte differite nette	60.424	85.845	(895)	(938)	0	0	144.436

Imposte anticipate e differite passive (Euro/000)	Saldo iniziale - 1 Gennaio 2019	Imposte a conto economico	Imposte a patrimonio netto	Effetto traduzione cambi	Prima adozione IFRS 16	Altri movimenti	Saldo finale - 31 Dicembre 2019
Immobilizzazioni materiali ed immaterial	6.910	2.904	0	167	8.622	165	18.768
Rimanenze	66.902	20.463	0	1.389	0	(3.967)	84.787
Crediti commerciali	3.930	(49)	0	(22)	0	(1)	3.858
Strumenti derivati	478	0	(52)	0	0	1	427
Benefici a dipendenti	3.354	(324)	46	50	0	(21)	3.105
Fondi rischi	4.785	2.552	0	80	0	4.070	11.487
Debiti commerciali	2.869	1.132	0	14	0	(94)	3.921
Altre variazioni temporanee	2.680	36	0	20	0	4	2.740
Perdite fiscali riportabili a nuovo	(10)	89	0	0	0	(38)	41
Attività fiscali	91.898	26.803	(6)	1.698	8.622	119	129.134
Immobilizzazioni materiali ed immaterial	(67.117)	1.570	0	(99)	0	6	(65.640)
Immobilizzazioni finanziarie	51	0	0	0	0	1	52
Rimanenze	(555)	(198)	0	0	0	0	(753)
Strumenti derivati	350	0	(470)	0	0	0	(120)
Debiti commerciali	0	11	0	0	0	(8)	3
Altre variazioni temporanee	(2.835)	693	0	0	0	(110)	(2.252)
Passività fiscali	(70.106)	2.076	(470)	(99)	0	(111)	(68.710)
Imposte differite nette	21.792	28.879	(476)	1.599	8.622	8	60.424

L'imponibile fiscale su cui sono state calcolate le imposte anticipate è dettagliato nella seguente tabella:

Imposte anticipate e differite passive (Euro/000)	Imponibile fiscale 2020	Saldo finale - 31 Dicembre 2020	Imponibile fiscale 2019	Saldo finale - 31 Dicembre 2019
Immobilizzazioni materiali ed immateriali	79.586	21.041	69.778	18.768
Rimanenze	392.633	97.143	349.296	84.787
Crediti commerciali	12.787	3.235	16.594	3.858
Strumenti derivati	1.596	384	1.778	427
Benefici a dipendenti	8.798	2.029	11.648	3.105
Fondi rischi	63.928	15.589	39.125	11.487
Debiti commerciali	17.483	4.857	13.938	3.921
Altre variazioni temporanee	21.761	5.039	11.650	2.740
Perdite fiscali riportabili a nuovo	5.662	1.515	183	41
Attività fiscali	604.234	150.832	513.990	129.134
Immobilizzazioni materiali ed immateriali	(15.654)	(3.596)	(236.978)	(65.640)
Immobilizzazioni finanziarie	(1.254)	(300)	213	52
Rimanenze	(3.819)	(1.065)	(2.699)	(753)
Strumenti derivati	(3.659)	(879)	(500)	(120)
Debiti commerciali	23	7	13	3
Altre variazioni temporanee	(1.740)	(515)	(8.950)	(2.252)
Perdite fiscali riportabili a nuovo	25	(48)	0	0
Passività fiscali	(26.078)	(6.396)	(248.901)	(68.710)
Imposte differite nette	578.156	144.436	265.089	60.424

Rimanenze

Le rimanenze di magazzino al 31 dicembre 2020 ammontano ad Euro 202,8 milioni (Euro 208,9 al 31 dicembre 2019) e si compongono come riportato in tabella:

Rimanenze (Euro/000)	31/12/20	31/12/19
Materie prime	88.252	82.158
Prodotti in corso di lavorazione	14.197	26.111
Prodotti finiti	284.437	239.836
Magazzino lordo	386.886	348.105
Fondo obsolescenza	(184.116)	(139.237)
Totale	202.770	208.868

Le rimanenze di magazzino, al lordo del fondo obsolescenza, incrementano per circa Euro 38,8 milioni (+ 11,1%) ed includono principalmente le materie prime e i prodotti finiti per le prossime stagioni.

Il fondo svalutazione prodotti finiti e materie prime riflette la miglior stima del management sulla base della ripartizione per anno e stagione delle giacenze di magazzino, sulle considerazioni desunte dall'esperienza passata delle vendite attraverso canali alternativi e le prospettive future dei volumi di vendita. Tale assunzione viene declinata in modo diverso nelle *Region* in cui opera il Gruppo, tenuto conto delle caratteristiche del singolo mercato.

I movimenti del fondo obsolescenza sono riepilogati nella seguente tabella:

Fondo obsolescenza magazzino - movimenti (Euro/000)	1 Gennaio 2020	Accantonamento a conto economico	Utilizzo	Differenza di conversione	31 Dicembre 2020
Fondo obsolescenza	(139.237)	(61.291)	13.419	2.993	(184.116)
Totale	(139.237)	(61.291)	13.419	2.993	(184.116)

Fondo obsolescenza magazzino - movimenti (Euro/000)	1 Gennaio 2019	Accantonamento a conto economico	Utilizzo	Differenza di conversione	31 Dicembre 2019
Fondo obsolescenza	(103.648)	(36.981)	2.038	(646)	(139.237)
Totale	(103.648)	(36.981)	2.038	(646)	(139.237)

Crediti verso clienti

I crediti verso clienti al 31 dicembre 2020 ammontano ad Euro 174,1 milioni (Euro 167,9 milioni al 31 dicembre 2019) e sono così composti:

Crediti verso clienti (Euro/000)	31/12/20	31/12/19
Crediti verso clienti	185.043	177.518
Fondo svalutazione crediti	(10.699)	(9.462)
Fondo per sconti futuri	(200)	(137)
Totale crediti verso clienti netti	174.144	167.919

I crediti verso clienti si originano dall'attività del Gruppo nel canale wholesale e sono rappresentati da posizioni che hanno generalmente termini di incasso non superiori a tre mesi.

Nel 2020 e nel 2019 non ci sono concentrazioni di crediti superiori al 10% riferiti a singoli clienti. L'esposizione dei crediti commerciali in valuta è contenuta nel paragrafo "Rischio di mercato" a cui si rimanda.

I movimenti del fondo svalutazione crediti e del fondo sconti futuri sono dettagliati nelle seguenti tabelle:

Fondo svalutazione crediti e Fondo sconti (Euro/000)	1 Gennaio 2020	Altri movimenti	Accantonamento a conto economico	Utilizzo	Differenza di conversione	31 Dicembre 2020
Fondo svalutazione crediti	(9.462)	0	(1.364)	69	58	(10.699)
Fondo per sconti futuri	(137)	0	(72)	0	9	(200)
Totale	(9.599)	0	(1.436)	69	67	(10.899)

Fondo svalutazione crediti e Fondo resi e sconti (Euro/000)	1 Gennaio 2019	Altri movimenti	Accantonamento a conto economico	Utilizzo	Differenza di conversione	31 Dicembre 2019
Fondo svalutazione crediti	(8.290)	0	(1.495)	329	(6)	(9.462)
Fondo per sconti futuri	(388)	(40)	0	299	(8)	(137)
Totale	(8.678)	(40)	(1.495)	628	(14)	(9.599)

Il fondo svalutazione crediti è stato iscritto sulla base delle migliori stime del management sulla base dell'analisi dello scadenziario ed in relazione alla solvibilità dei clienti più anziani o soggetti a procedure di recupero forzato. I crediti svalutati si riferiscono a posizioni specifiche scadute e

per i quali esiste un'incertezza sulla recuperabilità dell'ammontare iscritto a bilancio. Inoltre il fondo svalutazione crediti include una stima della "expected loss" relativa ai crediti commerciali in bonis incrementata nel corso del 2020 per tenere conto del mutato contesto economico. Il fondo copre altresì eventuali rischi di revocatorie sui crediti commerciali principalmente riferiti ai clienti del Nord-America.

Cassa e banche

Al 31 dicembre 2020 la voce cassa e banche, che ammonta ad Euro 923,5 milioni (Euro 759,1 milioni al 31 dicembre 2019), include le disponibilità liquide ed i mezzi equivalenti ("cash equivalent") oltre le disponibilità liquide presso le banche.

L'ammontare iscritto a bilancio è allineato con il *fair value* alla data di redazione del bilancio. Il rischio di credito è limitato dal momento che le controparti sono istituti bancari di primaria importanza.

Il rendiconto finanziario evidenzia le variazioni della cassa e delle disponibilità liquide che comprendono la cassa e le banche attive e gli scoperti di conto corrente.

Le tabelle di seguito riportate evidenziano la riconciliazione dell'ammontare della cassa e delle disponibilità liquide con le disponibilità ed i mezzi equivalenti presentati nel rendiconto finanziario:

Cassa inclusa nel Rendiconto finanziario		
(Euro/000)	31/12/20	31/12/19
Cassa e disponibilità liquide in banca	923.498	759.073
Debiti in conto corrente	(15)	(3)
Totale	923.483	759.070

Crediti finanziari correnti

La voce crediti finanziari correnti si riferisce al credito derivante dalla valutazione di mercato dei derivati sulle coperture cambi.

Altre attività correnti e non correnti

Altre attività correnti e non correnti		
(Euro/000)	31/12/20	31/12/19
Ratei e risconti attivi correnti	10.310	8.521
Altri crediti correnti	10.776	15.237
Altre attività correnti	21.086	23.758
Ratei e risconti attivi non correnti	110	0
Depositi cauzionali	33.036	30.113
Partecipazioni in società collegate	36	23
Altri crediti non correnti	341	321
Altre attività non correnti	33.523	30.457
Totale	54.609	54.215

La voce altri crediti correnti contiene principalmente il credito verso l'erario per l'imposta sul valore aggiunto.

I depositi cauzionali si riferiscono principalmente ai depositi pagati a beneficio dell'affittuario, a garanzia del contratto di affitto.

La voce partecipazioni in società collegate accoglie la partecipazione del 22,5% nella società 3B Restaurant S.r.l. (stessa % nel 2019), che si occupa di ristorazione.

Non ci sono differenze tra il valore iscritto a bilancio ed il valore di mercato dei rispettivi crediti.

Debiti commerciali

I debiti commerciali ammontano ad Euro 211,9 milioni al 31 dicembre 2020 (Euro 248,6 milioni al 31 dicembre 2019) e si riferiscono ad obbligazioni di breve termine verso fornitori di beni e servizi. I debiti si riferiscono a posizioni pagabili a breve termine e non ci sono valori che eccedono i 12 mesi.

Nel 2020 e nel 2019 non ci sono posizioni debitorie concentrate verso singoli fornitori che eccedono il 10% del totale valore.

Non ci sono differenze tra il valore iscritto a bilancio ed il valore di mercato dei rispettivi debiti.

L'analisi dei debiti commerciali in valuta è inserita nel paragrafo "Rischio di mercato" a cui si rimanda per ulteriori analisi.

Altre passività correnti e non correnti

Altre passività correnti e non correnti (Euro/000)	31/12/20	31/12/19
Ratei e risconti passivi correnti	695	365
Anticipi da clienti	12.641	10.192
Debiti verso dipendenti e istituti previdenziali	31.603	39.933
Debiti per imposte, escluse le imposte sul reddito	17.329	16.881
Altri debiti correnti	21.742	19.763
Altre passività correnti	84.010	87.134
Ratei e risconti passivi non correnti	142	223
Altre passività non correnti	142	223
Totale	84.152	87.357

La voce debiti per imposte include principalmente l'imposta sul valore aggiunto e le ritenute sul reddito da lavoro dipendente.

Crediti e debiti tributari

I crediti tributari ammontano ad Euro 5,1 milioni al 31 dicembre 2020 (Euro 1,6 milioni al 31 dicembre 2019).

I debiti tributari ammontano ad Euro 93,6 milioni al 31 dicembre 2020 (Euro 98,5 milioni al 31 dicembre 2019). Tali debiti tributari sono iscritti al netto dei crediti per imposte correnti, ove la compensazione si riferisca ad una medesima giurisdizione ed alla stessa imposizione.

Fondi rischi non correnti

I movimenti dei fondi sono riportati nella seguente tabella:

Fondi rischi						
(Euro/000)	1 Gennaio 2020	Incrementi	Decrementi	Differenze di traduzione	Altri movimenti	31 Dicembre 2020
Altri fondi rischi non correnti	(10.703)	(3.819)	1.334	313	(74)	(12.949)
Totale	(10.703)	(3.819)	1.334	313	(74)	(12.949)

Fondi rischi						
(Euro/000)	1 Gennaio 2019	Incrementi	Decrementi	Differenze di traduzione	Altri movimenti	31 Dicembre 2019
Altri fondi rischi non correnti	(7.477)	(2.342)	2.740	(96)	(3.528)	(10.703)
Totale	(7.477)	(2.342)	2.740	(96)	(3.528)	(10.703)

La voce altri fondi rischi non correnti include i costi di ripristino di negozi, i costi associati a controversie in corso e i costi per garanzia prodotti.

Fondi pensione e quiescenza

I movimenti dei fondi sono riportati nella seguente tabella:

Fondi pensione e quiescenza						
(Euro/000)	1 Gennaio 2020	Incrementi	Decrementi	Differenze di traduzione	Altri movimenti	31 Dicembre 2020
TFR e Fondo quiescenza	(3.878)	(897)	279	42	(174)	(4.628)
Fondo indennità agenti	(2.558)	0	0	0	0	(2.558)
Totale	(6.436)	(897)	279	42	(174)	(7.186)

Fondi pensione e quiescenza						
(Euro/000)	1 Gennaio 2019	Incrementi	Decrementi	Differenze di traduzione	Altri movimenti	31 Dicembre 2019
TFR e Fondo quiescenza	(3.404)	(640)	320	12	(166)	(3.878)
Fondo indennità agenti	(2.558)	0	0	0	0	(2.558)
Totale	(5.962)	(640)	320	12	(166)	(6.436)

I fondi pensione sono principalmente riferiti alle società italiane del Gruppo. A seguito della riforma della previdenza complementare, a partire dal 1° gennaio 2007 l'obbligazione ha assunto la forma di fondo pensione a contribuzione definita. Coerentemente, l'ammontare del debito per TFR iscritto prima dell'entrata in vigore della riforma e non ancora pagato ai dipendenti in essere alla data di redazione del bilancio, è considerato come un fondo pensione a benefici definiti i cui movimenti sono riportati nella seguente tabella:

Trattamento fine rapporto - movimenti		
(Euro/000)	31/12/20	31/12/19
Obbligazione netta all'inizio del periodo	(2.479)	(2.341)
Attività operative cessate		
Interessi sull'obbligazione	(20)	(37)
Costo corrente	(425)	(337)
Liquidazioni	83	320
Utile/(Perdita attuariale)	(174)	(84)
Obbligazione netta alla fine del periodo	(3.015)	(2.479)

La valutazione attuariale del TFR è realizzata in base alla metodologia denominata “*Projected Unit Credit Cost*”. Di seguito si riporta il dettaglio delle assunzioni economiche e demografiche utilizzate ai fini delle valutazioni attuariali.

Ipotesi adottate	
Tasso di Attualizzazione	0,34%
Tasso di inflazione	1,00%
Tasso nominale di crescita delle retribuzioni	1,00%
Tasso annuo di turnover	7,78%
Probabilità di richiesta di anticipazioni di TFR	2,22%
Misura di richiesta dell'anticipo	70,00%
Tavola di sopravvivenza - maschi	M2019 (*)
Tavola di sopravvivenza - femmine	F2019 (*)

(*) Tavole ISTAT popolazione residente

La seguente tabella evidenzia gli effetti che ci sarebbero stati sull'obbligazione per benefici definiti a seguito delle variazioni, ragionevolmente possibili, delle ipotesi attuariali rilevanti alla fine dell'esercizio.

Analisi di sensitività	
(Euro/000)	Variazione
Tasso di attualizzazione +0,5%	(140)
Tasso di attualizzazione -0,5%	151
Incremento della probabilità di richiesta di anticipazioni di TFR x(+0,5%)	(13)
Decremento della probabilità di richiesta di anticipazioni di TFR x(-0,5%)	14
Incremento del tasso di inflazione (+0,5%)	100
Decremento del tasso di inflazione (-0,5%)	(94)
Incremento del tasso nominale di crescita delle retribuzioni (+0,5%)	22
Decremento del tasso nominale di crescita delle retribuzioni (-0,5%)	(21)
Incremento dell'età di pensionamento (+1 anno)	13
Decremento dell'età di pensionamento (-1 anno)	(13)
Incremento della sopravvivenza (+1 anno)	0
Decremento della sopravvivenza (-1 anno)	(0)

Debiti finanziari

I debiti finanziari sono dettagliati nella seguente tabella:

Debiti finanziari		
(Euro/000)	31/12/20	31/12/19
Debiti in conto corrente e anticipi bancari a breve termine	15	3
Debiti finanziari per leasing correnti	102.791	105.523
Altri debiti a breve termine	47.617	21.255
Debiti finanziari correnti	150.423	126.781
Debiti finanziari per leasing non correnti	537.506	533.794
Altri debiti a lungo termine	25.338	78.203
Debiti finanziari non correnti	562.844	611.997
Totale	713.267	738.778

I debiti finanziari correnti includono i debiti in conto corrente, i debiti finanziari per leasing derivanti dall'applicazione del principio contabile IFRS 16 e, nella voce altri debiti a breve termine, principalmente la quota entro l'anno delle passività finanziarie verso terzi soggetti non bancari.

I debiti finanziari non correnti includono i debiti finanziari per leasing derivanti dall'applicazione del principio contabile IFRS 16 e le passività finanziarie verso terzi soggetti non bancari.

I debiti finanziari per leasing ammontano ad Euro 640 milioni (Euro 639 milioni nel 2019) e sono dettagliati come segue:

Debiti finanziari per leasing		
(Euro/000)	31/12/20	31/12/19
Debiti finanziari per leasing correnti	102.791	105.523
Debiti finanziari per leasing non correnti	537.506	533.794
Totale	640.297	639.317

La movimentazione dei debiti finanziari per leasing nel corso del 2020 è evidenziata nella seguente tabella:

(Euro/000)	IFRS 16	Ex IAS 17	Debiti finanziari per leasing
01/01/2020	639.207	110	639.317
Incrementi	131.877	0	131.877
Decrementi	(136.852)	(70)	(136.922)
Oneri finanziari	21.996	6	22.002
Differenze di conversione	(15.977)	0	(15.977)
31/12/2020	640.251	46	640.297

Il dettaglio dei debiti finanziari non correnti per data di scadenza è illustrato nella successiva tabella:

Scadenziario debiti finanziari non correnti		
(Euro/000)	31/12/20	31/12/19
Entro 2 anni	101.932	138.829
Da 2 a 5 anni	262.618	241.878
Oltre 5 anni	198.294	231.290
Totale	562.844	611.997

Il dettaglio dei debiti finanziari non correnti, esclusi i debiti finanziari per leasing non correnti, per data di scadenza è illustrato nella successiva tabella:

Scadenziario debiti finanziari non correnti esclusi debiti per leasing		
(Euro/000)	31/12/20	31/12/19
Entro 2 anni	7.551	52.722
Da 2 a 5 anni	17.787	25.481
Oltre 5 anni	0	0
Totale	25.338	78.203

Si riportano di seguito i flussi finanziari non attualizzati riferiti alla voce passività per leasing.

Scadenziario dei debiti per leasing finanziari non attualizzati		
(Euro/000)	31/12/20	31/12/19
Entro 1 anno	125.094	125.109
Da 1 a 5 anni	352.442	354.193
Oltre 5 anni	231.189	255.990
Totale	708.725	735.292

Nel corso del 2020 non sono stati accesi nuovi finanziamenti bancari a medio lungo termine.

Infine, gli altri debiti a breve termine includono anche il *fair value* negativo, pari ad Euro 0,8 milioni (Euro 3,0 milioni negativi al 31 dicembre 2019), dei contratti di copertura del rischio di cambio descritti nel paragrafo “Rischio di liquidità”.

La posizione finanziaria netta è dettagliata nella successiva tabella.

Posizione finanziaria netta		
(Euro/000)	31/12/20	31/12/19
A. Cassa	1.452	1.747
B. Altre disponibilità liquide	922.046	757.326
C. Titoli detenuti per la negoziazione	0	0
D. Liquidità (A)+(B)+(C)	923.498	759.073
E. Crediti finanziari correnti	4.793	3.120
F. Debiti bancari correnti	(15)	(3)
G. Parte corrente dell'indebitamento non corrente	0	0
H. Debiti per leasing finanziari correnti	(102.791)	(105.523)
I. Altri debiti finanziari correnti	(47.617)	(21.255)
J. Indebitamento finanziario corrente (F)+(G)+(H)+(I)	(150.423)	(126.781)
K. Indebitamento finanziario corrente netto (E)+(D)+(J)	777.868	635.412
L. Debiti bancari non correnti	0	0
M. Obbligazioni emesse	0	0
N. Debiti per leasing finanziari non correnti	(537.506)	(533.794)
O. Altri debiti non correnti	(25.338)	(78.203)
P. Indebitamento finanziario non corrente (L)+(M)+(N)+(O)	(562.844)	(611.997)
Q. Indebitamento finanziario netto (K)+(P)	215.024	23.415

Posizione finanziaria netta così come definita dalla raccomandazione del CESR del 10 febbraio 2005 (richiamata dalla Comunicazione Consob del 28 luglio 2006).

Patrimonio netto

I movimenti del patrimonio netto per l'anno 2020 ed il periodo comparativo sono inclusi nei relativi prospetti a cui si rimanda.

Al 31 dicembre 2020 il capitale sociale sottoscritto e versato è costituito da n. 258.352.624 azioni pari ad Euro 51.670.524,80, per un valore nominale di Euro 0,20 ciascuna.

Al 31 dicembre 2020 le azioni proprie detenute sono n. 5.585.803, pari allo 2,2% del capitale sociale, per un ammontare complessivo di Euro 184,7 milioni.

La riserva legale e la riserva sovrapprezzo si riferiscono alla società Capogruppo Moncler S.p.A.

Nel 2020 non sono stati distribuiti dividendi ai soci della Capogruppo (Euro 100,8 milioni nel 2019).

L'aumento del capitale sociale e della riserva sovrapprezzo azioni deriva dall'esercizio di n. 68.300 opzioni maturate (per un numero pari di azioni) relativamente al Piano di Stock Option approvato dall'Assemblea Ordinaria dei soci Moncler in data 23 aprile 2015 al prezzo di esercizio pari ad Euro 16,34 per azione e dall'aumento di capitale sociale a titolo gratuito a servizio del Piano di Performance Share approvato nel 2016 (n. 304.800 azioni).

La variazione della riserva IFRS 2 deriva dal trattamento contabile relativo ai Piani di Stock Option e di Performance Share, ovvero dall'iscrizione del costo figurativo del periodo relativo ai suddetti piani e dalla riclassifica a utili indivisi del costo figurativo cumulato dei piani già chiusi.

La variazione degli utili indivisi si riferisce principalmente al riporto a nuovo del risultato 2019, alla riclassifica dalla riserva IFRS 2 sopra citata e all'adeguamento al valore di mercato delle passività finanziarie verso soggetti non bancari.

La voce riserva FTA accoglie gli effetti derivanti dall'applicazione iniziale del principio IFRS 16.

La voce altre riserve include gli altri utili complessivi, che si compone della riserva adeguamento cambi dei bilanci esteri, della riserva di copertura rischi su tassi di cambio e della riserva che accoglie gli utili/perdite attuariali. La riserva di conversione comprende le differenze cambio emerse dalla conversione dei bilanci delle società consolidate estere. La riserva di copertura include la porzione efficace delle differenze nette accumulate nel *fair value* degli strumenti derivati di copertura. La movimentazione di tali riserve è stata la seguente:

Riserva Altri utili complessivi (E euro/000)	Riserva di conversione			Altri componenti		
	Importo ante imposte	Imposte	Importo post imposte	Importo ante imposte	Imposte	Importo post imposte
Riserva al 01.01.2019	(6.071)	0	(6.071)	(4.243)	1.004	(3.239)
Variazioni del periodo	3.195	0	3.195	2.006	(476)	1.530
Differenze cambi del periodo	0	0	0	0	0	0
Rilascio a conto economico	0	0	0	0	0	0
Riserva al 31.12.2019	(2.876)	0	(2.876)	(2.237)	528	(1.709)
Riserva al 01.01.2020	(2.876)	0	(2.876)	(2.237)	528	(1.709)
Variazioni del periodo	(15.307)	0	(15.307)	3.668	(895)	2.773
Differenze cambi del periodo	0	0	0	0	0	0
Rilascio a conto economico	0	0	0	0	0	0
Riserva al 31.12.2020	(18.183)	0	(18.183)	1.431	(367)	1.064

Risultato per azione

Il calcolo dell'utile per azione al 31 dicembre 2020 ed al 31 dicembre 2019 è indicato nelle seguenti tabelle e si basa sul rapporto tra l'utile attribuibile al Gruppo ed il numero medio delle azioni, al netto delle azioni proprie detenute.

L'utile diluito per azione è in linea con l'utile base per azione in quanto al 31 dicembre 2020 gli effetti diluitivi derivanti dai piani di *stock based compensation* non sono significativi.

Con riferimento al calcolo dell'utile diluito per azione si precisa che è stato applicato il “*treasury share method*”, previsto dallo IAS 33 paragrafo 45 in presenza di piani di *stock based compensation*.

Utile/(perdita) per azione	Esercizio 2020	Esercizio 2019
Utile (perdita) del periodo (E euro/000)	300.351	358.685
Numero medio delle azioni dei soci della controllante	252.674.625	251.723.961
Utile (perdita) attribuibile alle azioni dei soci del Gruppo - Base (in Euro)	1,19	1,42
Utile (perdita) attribuibile alle azioni dei soci del Gruppo - Diluito (in Euro)	1,18	1,42

INFORMAZIONI DI SEGMENTO

Ai fini dell'IFRS 8 “*Operating segments*”, l'attività svolta dal Gruppo è identificabile in un unico segmento operativo riferito al business Moncler.

IMPEGNI E GARANZIE PRESTATE

Impegni

Il Gruppo ha impegni derivanti principalmente da contratti di affitto per l'attività di vendita relativi a *temporary store* e *pop-up store* di durata inferiore all'anno e che quindi non rientrano nell'ambito di applicazione dell'IFRS 16.

Al 31 dicembre 2020 l'ammontare dei canoni ancora dovuti per tali contratti è pari ad Euro 68 mila (Euro 221 mila nel 2019).

Garanzie prestate

Al 31 dicembre 2020 le garanzie prestate sono le seguenti:

Garanzie e fideiussioni prestate (Euro/000)	31/12/20	31/12/19
Garanzie e fideiussioni a favore di:		
Soggetti e società terze	27.230	26.859
Totale garanzie e fideiussioni prestate	27.230	26.859

Le garanzie si riferiscono principalmente a contratti di affitto di nuovi punti vendita.

PASSIVITA' POTENZIALI

Il Gruppo operando a livello globale è soggetto a rischi legali e fiscali che derivano dallo svolgimento delle normali attività. Sulla base delle informazioni ad oggi disponibili, il Gruppo ritiene che alla data di redazione del presente documento non vi siano ulteriori passività potenziali rispetto a quanto già iscritto nei fondi accantonati nel Bilancio Consolidato.

INFORMAZIONI SUI RISCHI FINANZIARI

Gli strumenti finanziari del Gruppo comprendono la cassa e le disponibilità liquide, i finanziamenti, i crediti e debiti commerciali ed altri crediti e debiti correnti e non correnti oltre che i derivati.

Il Gruppo è esposto a rischi finanziari connessi alla sua operatività: rischio di mercato (principalmente relativo ai tassi di cambio e di interesse), rischio di credito (sia in relazione ai normali rapporti commerciali con clienti che alle attività di finanziamento), rischio di liquidità (con particolare riferimento alla disponibilità di risorse finanziarie ed all'accesso al mercato del credito e degli strumenti finanziari in generale) e rischio di capitale.

La gestione dei rischi finanziari è svolta a livello di Headquarter che garantisce principalmente che ci siano sufficienti risorse finanziarie per far fronte alle necessità di sviluppo del business e che le risorse siano adeguatamente investite in attività redditizie.

Il Gruppo utilizza strumenti derivati per coprire l'esposizione a specifici rischi di mercato, quali il rischio legato alle fluttuazioni dei tassi di cambio, sulla base delle policy stabilite dal Consiglio di Amministrazione.

Rischio di mercato

Rischio di cambio

Il Gruppo opera a livello internazionale ed è esposto a rischi di cambio principalmente in Dollari americani, Yen giapponesi e Renminbi cinesi ed in misura minore in Dollari di Hong Kong, Sterline, Won coreani, Dollari canadesi, Franchi svizzeri, Dollari di Taiwan e Dollari di Singapore.

Il Gruppo valuta regolarmente la propria esposizione ai rischi finanziari di mercato e gestisce tali rischi attraverso l'utilizzo di strumenti finanziari derivati, secondo quanto stabilito nelle proprie politiche di gestione dei rischi.

Nell'ambito di tali politiche, l'uso di strumenti finanziari derivati è riservato alla gestione dell'esposizione alle fluttuazioni dei cambi connessi con i flussi monetari futuri. Non sono consentite attività di tipo speculativo.

Nel corso del 2020 il Gruppo ha posto in essere una politica di copertura dal rischio di cambio di natura transattiva sulle principali valute verso le quali è maggiormente esposto: USD, JPY, CNY, HKD, GBP, KRW, CAD, CHF, TWD e SGD. La diminuzione dei volumi per effetto del Covid-19 non ha impattato significativamente sulle politiche di copertura e non ha comportato *over-hedging*.

Gli strumenti utilizzati a tale scopo sono principalmente *Currency Forward Contract* e *Currency Option Contract*.

Il Gruppo utilizza gli strumenti finanziari derivati designandoli a copertura dei flussi di cassa con l'obiettivo di rideterminare il tasso di cambio a cui le transazioni previste denominate in valuta saranno rilevate.

Le controparti di tali contratti sono primarie istituzioni finanziarie.

L'esposizione relativa ad attività e passività espresse in valuta è dettagliato nella seguente tabella (controvalore in Euro delle rispettive valute):

Dettaglio delle esposizioni in valuta											
31/12/20											
(Euro/000)	Euro	Yen J P	Dollari US	Yuan CN	Dollari HK	Franc CH	Sterline GB	Won KR	Dollari CA	Altre	Totale
Cassa e banche	555.687	69.614	84.190	95.984	10.276	6.552	19.081	32.999	4.442	44.673	923.498
Crediti finanziari	4.793	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.793
Crediti verso clienti	33.222	43.356	4.125	65.248	694	245	5.554	15.364	2.824	3.512	174.144
Altre attività correnti	9.308	2.455	1.872	697	2.036	34	1.143	65	452	3.024	21.086
Altre attività non correnti	4.144	9.329	3.539	5.438	6.028	507	701	727	929	2.181	33.523
Totale attività	607.154	124.754	93.726	167.367	19.034	7.338	26.479	49.155	8.647	53.390	1.157.044
Debiti commerciali	(150.364)	(24.187)	(14.494)	(13.241)	635	(1.118)	(1.744)	(1.084)	(1.551)	(4.755)	(211.903)
Finanziamenti	(392.544)	(44.192)	(118.139)	(15.959)	(42.708)	(11.287)	(27.563)	(4.509)	(9.747)	(46.619)	(713.267)
Altri debiti correnti	(34.319)	(8.372)	(10.931)	(11.138)	(1.005)	(482)	(5.714)	(7.356)	(1.269)	(3.424)	(84.010)
Altri debiti non correnti	(140)	0	0	0	0	0	(2)	0	0	0	(142)
Totale passività	(577.367)	(76.751)	(143.564)	(40.338)	(43.078)	(12.887)	(35.023)	(12.949)	(12.567)	(54.798)	(1.009.322)
Totale netto esposizione in valuta	29.787	48.003	(49.838)	127.029	(24.044)	(5.549)	(8.544)	36.206	(3.920)	(1.408)	147.722

Dettaglio delle esposizioni in valuta											
31/12/19											
(Euro/000)	Euro	Yen J P	Dollari US	Yuan CN	Dollari HK	Franc CH	Sterline GB	Won KR	Dollari CA	Altre	Totale
Cassa e banche	504.999	50.839	53.622	31.584	16.705	5.582	15.266	28.648	4.882	46.946	759.073
Crediti finanziari	3.120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.120
Crediti verso clienti	36.096	49.401	15.300	43.704	849	91	4.383	12.031	1.770	4.294	167.919
Altre attività correnti	11.651	3.980	655	1.169	201	21	1.659	84	101	4.237	23.758
Altre attività non correnti	3.911	9.192	1.688	3.688	6.854	503	509	750	618	2.744	30.457
Totale attività	559.777	113.412	71.265	80.145	24.609	6.197	21.817	41.513	7.371	58.221	984.327
Debiti commerciali	(171.836)	(39.954)	(13.729)	(9.234)	(2.545)	(489)	(2.245)	(1.782)	(1.202)	(5.605)	(248.621)
Finanziamenti	(400.662)	(49.473)	(117.782)	(21.242)	(40.846)	(9.106)	(27.237)	(5.451)	(9.570)	(57.409)	(738.778)
Altri debiti correnti	(46.952)	(4.178)	(9.763)	(4.217)	(1.211)	(872)	(4.223)	(11.418)	(732)	(3.568)	(87.134)
Altri debiti non correnti	(70)	0	30	0	0	4	(2)	0	(185)	0	(223)
Totale passività	(619.520)	(93.605)	(141.244)	(34.693)	(44.602)	(10.463)	(33.707)	(18.651)	(11.689)	(66.582)	(1.074.756)
Totale netto esposizione in valuta	(59.743)	19.807	(69.979)	45.452	(19.993)	(4.266)	(11.890)	22.862	(4.318)	(8.361)	(90.429)

Alla data di bilancio il Gruppo aveva in essere coperture per Euro 77,8 milioni (Euro 91,0 milioni al 31 dicembre 2019) a fronte di crediti ancora da incassare e coperture per Euro 226,6 milioni (Euro 317,6 milioni al 31 dicembre 2019) a fronte di ricavi futuri. Con riferimento alle transazioni in valuta, si segnala che una variazione dei rispettivi tassi di cambio pari a +/-1% avrebbe comportato i seguenti effetti:

Dettaglio delle transazioni in valuta							
(Euro/000)	Yen J P	Dollari US	Yuan CN	Dollari HK	Won KR	Sterline GB	Altre
Effetto di un apprezzamento dei cambi pari a +1%							
Ricavi	2.267	2.244	2.807	195	1.179	664	285
Risultato operativo	1.195	1.106	1.874	(33)	701	464	58
Effetto di un deprezzamento dei cambi pari a -1%							
Ricavi	(2.313)	(2.289)	(2.864)	(199)	(1.203)	(678)	(291)
Risultato operativo	(1.219)	(1.129)	(1.912)	34	(715)	(473)	(59)

Con riferimento a quanto previsto dall'IFRS 13 si evidenzia che la categoria di strumenti finanziari valutati a *fair value* sono riconducibili ai derivati di copertura del rischio cambio. La valutazione di tali strumenti è basata sull'attualizzazione dei flussi di cassa futuri considerando i tassi di cambio alla data di bilancio (livello 2 come esposto nella sezione dei principi).

Rischio d'interesse

L'esposizione del Gruppo ai rischi di interesse è principalmente relativa alla cassa e alle disponibilità liquide, la cui gestione è presidiata centralmente.

Al 31 dicembre 2020 non sono presenti coperture sui tassi di interesse vista la limitata esposizione debitoria verso istituti finanziari.

Rischio di credito

Il Gruppo non ha significative concentrazioni di attività finanziarie (crediti commerciali ed altre attività correnti) che comportino un rischio di credito elevato. Le politiche del Gruppo sulla gestione delle attività finanziarie sono finalizzate a ridurre i rischi derivanti dalla mancata solvibilità della clientela wholesale. Le vendite nel canale retail sono effettuate attraverso riconosciute carte di credito e contanti. In aggiunta, l'ammontare dei crediti in essere è costantemente monitorato, tanto che l'esposizione del Gruppo per crediti inesigibili non è significativa e le percentuali storiche di passaggi a perdita sono molto basse. La massima esposizione teorica al rischio di credito per il Gruppo al 31 dicembre 2020 è rappresentata dal valore contabile dei crediti commerciali iscritti in bilancio.

In relazione al rischio di credito derivante da altre attività finanziarie che non siano i crediti commerciali (che comprende cassa e depositi bancari a breve termine), il rischio di credito teorico per il Gruppo deriva dall'inadempienza della controparte con un'esposizione massima che è pari al valore contabile dell'attività finanziaria iscritta a bilancio, oltre che dal valore nominale delle garanzie prestate su debiti o impegni di terzi indicato nel paragrafo "Impegni e garanzie prestate". Il Gruppo ha in essere politiche che limitano l'ammontare dell'esposizione creditoria nelle diverse banche.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità deriva dalla capacità di ottenere risorse finanziarie ad un costo sostenibile per condurre le normali attività operative del Gruppo. I fattori che influenzano tale rischio sono riferibili alle risorse generate/assorbite dalla gestione corrente, dalla gestione degli investimenti e dei finanziamenti e dalla disponibilità di liquidità nel mercato finanziario.

A seguito della dinamicità del business, il Gruppo ha centralizzato le funzioni di tesoreria con lo scopo di mantenere la flessibilità nel reperimento di fonti finanziarie e mantenere la disponibilità delle linee di credito. Le procedure in essere per ridurre il rischio di liquidità sono le seguenti:

- gestione centralizzata della tesoreria e della pianificazione finanziaria. Utilizzazione di un sistema centralizzato di controllo della posizione finanziaria netta del Gruppo e delle società controllate;
- ottenimento di linee di credito idonee per creare un'adeguata struttura finanziaria per utilizzare al meglio la liquidità erogata dal sistema creditizio;
- monitoraggio costante delle previsioni future sui flussi finanziari in base ai piani operativi e di sviluppo del Gruppo.

Il management ritiene che i mezzi finanziari ad oggi disponibili, insieme a quelli che sono generati dall'attività operativa corrente, permettano al Gruppo di raggiungere i propri obiettivi

e di rispondere alle esigenze derivanti dallo sviluppo degli investimenti e del rimborso dei finanziamenti alle date di scadenza concordate.

Si evidenzia inoltre, con riferimento a quanto previsto dall'IFRS 13, che, tra le passività finanziarie, quelle relative all'impegno di acquisto di quote di minoranza sono valutate al *fair value* sulla base essenzialmente di modelli di valutazione riferibili al livello 3, come esposto nella sezione dei principi.

Si riporta nella seguente tabella un'analisi delle scadenze contrattuali (che includono anche gli interessi) per le passività finanziarie e per le attività finanziarie derivate.

Passività finanziarie non derivate	Totale valore contabile	Flussi finanziari contrattuali				
		Totale	entro 1 anno	da 1 a 2 anni	da 2 a 5 anni	oltre 5 anni
(Euro/000)						
Scoperti bancari	0	0	0	0	0	0
Finanziamenti autoliquidanti	0	0	0	0	0	0
Debiti finanziari vs terzi	0	0	0	0	0	0
Finanziamenti chirografari	0	0	0	0	0	0
Debiti finanziari per leasing	640.297	640.297	102.791	94.381	244.831	198.294

Attività e passività finanziarie derivate	Totale valore contabile	Flussi finanziari contrattuali				
		Totale	entro 1 anno	da 1 a 2 anni	da 2 a 5 anni	oltre 5 anni
(Euro/000)						
Interest rate swap di copertura	0	0	0	0	0	0
Contratti a termine su cambi di copertura	(4.029)	(4.029)	(4.029)	0	0	0
- Flussi in uscita	764	764	764	0	0	0
- Flussi in entrata	(4.793)	(4.793)	(4.793)	0	0	0

Rischi operativi e di gestione del capitale

Nella gestione dei rischi operativi, l'obiettivo principale del Gruppo è quello di gestire i rischi associati con lo sviluppo del business nei mercati esteri soggetti a leggi e regolamenti specifici.

Il Gruppo ha implementato degli standard sulle seguenti aree:

- appropriato livello di suddivisione dei compiti e delle responsabilità (*segregation of duties*);
- riconciliazione e controllo costante delle transazioni significative;
- documentazione dei controlli e delle procedure;
- sviluppo tecnico e professionale dei dipendenti;
- valutazione periodica dei rischi corporate e identificazioni delle azioni correttive.

In relazione al rischio di capitale proprio, gli obiettivi del Gruppo sono rivolti alla prospettiva di continuità aziendale al fine di garantire un giusto ritorno economico agli azionisti ed altri operatori pur mantenendo una classificazione di rischio buona nel mercato del capitale di debito. Il Gruppo gestisce la struttura del capitale ed effettua gli aggiustamenti in linea con i cambiamenti delle condizioni economiche generali e con gli obiettivi strategici.

ALTRE INFORMAZIONI

Rapporti con parti correlate

Vengono di seguito riportate le transazioni con parti correlate ritenute rilevanti ai sensi della “Procedura operazioni con parti correlate” adottata dal Gruppo.

La “Procedura operazioni con parti correlate” è disponibile sul sito internet della Società (www.monclergroup.com), Sezione “Governance/Documenti societari”.

Le transazioni economiche ed i saldi verso società consolidate sono stati eliminati in fase di consolidamento e non sono pertanto oggetto di commento.

Nel 2020 le transazioni con parti correlate riguardano principalmente relazioni commerciali effettuate a condizioni di mercato come di seguito elencato:

- La società Yagi Tsusho Ltd, controparte nell’operazione che ha costituito la società Moncler Japan Ltd, acquista prodotti finiti dalle società del Gruppo Moncler (Euro 107,2 milioni nel 2020, Euro 128,0 milioni nel 2019), e vende gli stessi alla società Moncler Japan Ltd (Euro 119,0 milioni nel 2020, Euro 145,9 milioni nel 2019) in forza del contratto stipulato in sede di costituzione della società.
- La società Gokse Tekstil Kozmetik Sanayi ic ve dis ticaret limited sirketi, detenuta dal socio di minoranza della società Moncler Istanbul Giyim ve Tekstil Ticaret Ltd. Sti., svolge prestazioni di servizi alla stessa in forza del contratto stipulato in sede di costituzione della società. Nel 2020 l’ammontare complessivo dei costi risulta pari ad Euro 0,1 milioni (Euro 0,1 milioni nel 2019).
- La società La Rotonda S.r.l., riconducibile ad un dirigente del Gruppo Moncler, acquista prodotti finiti da Industries S.p.A. e fornisce prestazioni di servizi alla stessa. Nel 2020 l’ammontare complessivo dei ricavi risulta pari ad Euro 1,2 milioni (Euro 1,3 milioni nel 2019), mentre l’ammontare complessivo dei costi risulta pari ad Euro 0,2 milioni (Euro 0,2 milioni nel 2019).
- Il Dott. Fabrizio Ruffini, fratello del Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato di Moncler S.p.A., fornisce servizi di consulenza aventi ad oggetto l’attività di ricerca, sviluppo e controllo di qualità dei prodotti a marchio Moncler. Nel 2020 l’ammontare complessivo dei costi risulta pari ad Euro 0,6 milioni (Euro 0,6 milioni nel 2019).

Le società Industries S.p.A. aderisce al consolidato fiscale della Capogruppo Moncler S.p.A.

Compensi ad Amministratori, Sindaci ed ai Dirigenti con responsabilità strategiche

Gli emolumenti ai membri del Consiglio di Amministrazione per l’anno 2020 sono pari ad Euro 3.882 migliaia (Euro 6.610 migliaia nel 2019).

Gli emolumenti al Collegio Sindacale per l’anno 2020 sono pari ad Euro 152 migliaia (Euro 164 migliaia nel 2019).

Nel 2020 il valore complessivo dei compensi relativi ai Dirigenti con responsabilità strategiche è pari ad Euro 994 migliaia (Euro 1.455 migliaia nel 2019).

Nel 2020 l'ammontare dei costi relativi ai Piani di Stock Option e di Performance Share (descritti nel paragrafo "Piani di incentivazione azionaria") riferiti a membri del Consiglio di Amministrazione e a Dirigenti con responsabilità strategiche è pari ad Euro 10.017 migliaia (Euro 10.958 migliaia nel 2019).

Le tabelle che seguono riassumono i rapporti economici e patrimoniali con le parti correlate sopra descritte intercorsi nel 2020 e nell'esercizio precedente.

(Euro/000)	Tipologia rapporto	Nota	31/12/2020	%	31/12/2019	%
Yagi Tsusho Ltd	<i>Contratto Distribuzione</i>	<i>a</i>	107.178	(30,6)%	128.002	(35,3)%
Yagi Tsusho Ltd	<i>Contratto Distribuzione</i>	<i>a</i>	(119.027)	33,9%	(145.937)	40,3%
GokseTekstil Kozmetik Sanayi ic ve dis ticaret limited sirketi	<i>Prestazioni di servizi</i>	<i>b</i>	(127)	0,1%	(132)	0,1%
La Rotonda S.r.l.	<i>Transazione commerciale</i>	<i>c</i>	1.198	0,1%	1.252	0,1%
La Rotonda S.r.l.	<i>Transazione commerciale</i>	<i>d</i>	(154)	0,0%	(160)	0,0%
Fabrizio Ruffini	<i>Prestazioni di servizi</i>	<i>b</i>	(552)	0,3%	(553)	0,3%
Amministratori, sindaci e dirigenti con responsabilità strategiche	<i>Prestazioni lavorative</i>	<i>b</i>	(13.342)	7,7%	(17.363)	10,1%
Dirigenti con responsabilità strategiche	<i>Prestazioni lavorative</i>	<i>d</i>	(1.703)	0,4%	(1.825)	0,4%
Totale			(26.529)		(36.716)	

a incidenza % calcolata sul costo del venduto

b incidenza % calcolata sulle spese generali ed amministrative

c incidenza % calcolata sui ricavi

d incidenza % calcolata sulle spese di vendita

(Euro/000)	Tipologia rapporto	Nota	31/12/2020	%	31/12/2019	%
Yagi Tsusho Ltd	<i>Debiti commerciali</i>	<i>a</i>	(15.677)	7,4%	(20.728)	8,3%
Yagi Tsusho Ltd	<i>Crediti commerciali</i>	<i>b</i>	10.392	6,0%	14.699	8,8%
La Rotonda S.r.l.	<i>Crediti commerciali</i>	<i>b</i>	813	0,5%	908	0,5%
La Rotonda S.r.l.	<i>Debiti commerciali</i>	<i>a</i>	(37)	0,0%	(40)	0,0%
Fabrizio Ruffini	<i>Debiti commerciali</i>	<i>a</i>	(137)	0,1%	(138)	0,1%
Amministratori, sindaci e dirigenti con responsabilità strategiche	<i>Altre passività correnti</i>	<i>c</i>	(589)	0,7%	(3.994)	4,6%
Totale			(5.235)		(9.293)	

a incidenza % calcolata sui debiti commerciali

b incidenza % calcolata sui crediti commerciali

c incidenza % calcolata sulle altre passività correnti

Le tabelle di seguito rappresentano l'incidenza delle operazioni con parti correlate sui bilanci consolidati al 31 dicembre 2020 e 2019.

(Euro/000)				
31 Dicembre 2020				
	Ricavi	Costo del venduto	Spese di vendita	Spese generali ed amministrative
Totale parti correlate	1.198	(11.849)	(1.857)	(14.021)
Totale bilancio consolidato	1.440.409	(350.775)	(463.583)	(173.444)
Incidenza %	0,1%	3,4%	0,4%	8,1%

(Euro/000)			
31 Dicembre 2020			
	Crediti commerciali	Debiti commerciali	Altre passività correnti
Totale parti correlate	11.205	(15.851)	(589)
Totale bilancio consolidato	174.157	(211.917)	(84.009)
Incidenza %	6,4%	7,5%	0,7%

(Euro/000)				
31 Dicembre 2019				
	Ricavi	Costo del venduto	Spese di vendita	Spese generali ed amministrative
Totale parti correlate	1.252	(17.935)	(1.985)	(18.048)
Totale bilancio consolidato	1.627.704	(362.424)	(488.759)	(171.570)
Incidenza %	0,1%	4,9%	0,4%	10,5%

(Euro/000)			
31 Dicembre 2019			
	Crediti commerciali	Debiti commerciali	Altre passività correnti
Totale parti correlate	15.607	(20.906)	(3.994)
Totale bilancio consolidato	167.919	(248.621)	(87.134)
Incidenza %	9,3%	8,4%	4,6%

Piani di incentivazione azionaria

Il Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2020 riflette i valori del Piano di Stock Option approvato nel 2015 e dei Piani di Performance Share approvati nel 2016, nel 2018 e nel 2020.

I costi relativi ai piani di incentivazione azionaria nel 2020 ammontano ad Euro 31,0 milioni, rispetto ad Euro 29,4 milioni nel 2019.

Per quanto concerne il **Piano di Stock Option approvato nel 2015**, si segnala che:

- Il Piano 2015 prevedeva un *vesting period* che è terminato con l'approvazione del Progetto di Bilancio al 31 dicembre 2017. L'esercizio delle opzioni era legato al raggiungimento di specifici obiettivi di *performance* connessi all'EBITDA consolidato di Gruppo, che sono stati raggiunti;
- Le opzioni erano esercitabili entro il termine massimo del 30 giugno 2020;

- Il prezzo di esercizio di tali opzioni è pari ad Euro 16,34 e permette di sottoscrivere azioni nel rapporto di n. 1 azione ordinaria per ogni n. 1 opzione esercitata;
- Il *fair value* del Piano 2015 è stato stimato alla data di assegnazione usando il metodo *Black-Scholes*, basandosi sulle seguenti ipotesi:
 - prezzo dell'azione alla data di concessione delle opzioni Euro 16,34;
 - vita stimata delle opzioni pari al periodo che va dalla data di assegnazione alla data stimata di esercizio 31 maggio 2019;
 - percentuale di rendimento atteso del dividendo 1%;
 - il *fair value* unitario Euro 3,2877.
- Non ci sono effetti sul conto economico del 2020, mentre l'incremento di patrimonio per l'esercizio delle opzioni maturate a valere sul Piano ammonta ad Euro 1.116 mila;
- Al 31 dicembre 2020 non vi sono opzioni in circolazione.

In data 20 aprile 2016 l'Assemblea dei Soci di Moncler S.p.A. ha approvato l'adozione di un piano di Stock Grant denominato “**Piano di Performance Shares 2016-2018**” (“Piano 2016”) destinato ad Amministratori Esecutivi e/o Dirigenti con Responsabilità Strategiche, e/o dipendenti e/o collaboratori e/o consulenti di Moncler S.p.A. e delle sue Controllate che rivestano ruoli strategicamente rilevanti o comunque in grado di apportare un significativo contributo, nell'ottica del perseguimento degli obiettivi strategici del Gruppo.

Il Piano ha ad oggetto l'attribuzione gratuita di azioni, in caso di raggiungimento di determinati obiettivi di performance al termine del *vesting period* pari a 3 anni.

Gli obiettivi di performance sono espressi dall'indice *Earning Per Share* cumulativo (“EPS”) del Gruppo misurato nel periodo di *vesting*, eventualmente rettificato dalle condizioni di *over/under performance*.

Il numero massimo di azioni a servizio del Piano è pari a n. 3.800.000 rivenienti da un aumento di capitale e/o dall'assegnazione di azioni proprie.

Il Piano prevede al massimo 3 cicli di attribuzione. Il primo ciclo di attribuzione, avvenuto nel 2016, si è concluso con l'assegnazione di 2.856.000 diritti; il secondo ciclo di attribuzione, avvenuto il 29 giugno 2017, ha assegnato 365.500 diritti.

Per quanto concerne il primo ciclo di attribuzione, il piano si è concluso nel 2019 e per ulteriori informazioni si rimanda alla Relazione Finanziaria Annuale 2019.

Per quanto concerne il secondo ciclo di attribuzione:

- Il *vesting period* pari a 3 anni è terminato con l'approvazione del Progetto di Bilancio al 31 dicembre 2019;
- Gli obiettivi di *performance* sono stati raggiunti, unitamente alla condizione di *over performance*;
- Sono state quindi assegnate ai beneficiari n. 388.800 azioni (comprehensive di n. 64.800 azioni derivanti dall'*over performance*), tramite aumento di capitale sociale (n. 304.800 azioni) e utilizzo di azioni proprie (n. 84.000 azioni).

Al 31 dicembre 2020 non vi sono diritti in circolazione. L'effetto a conto economico nel 2020 ammonta ad Euro 0,7 milioni.

In data 16 aprile 2018 l'Assemblea dei Soci di Moncler S.p.A. ha approvato l'adozione di un piano di Stock Grant denominato "**Piano di Performance Shares 2018-2020**" ("Piano 2018") destinato ad Amministratori Esecutivi e/o Dirigenti con Responsabilità Strategiche, e/o dipendenti e/o collaboratori e/o consulenti di Moncler S.p.A. e delle sue Controllate che rivestano ruoli strategicamente rilevanti o comunque in grado di apportare un significativo contributo, nell'ottica del perseguimento degli obiettivi strategici del Gruppo.

Il Piano ha ad oggetto l'attribuzione gratuita di azioni, in caso di raggiungimento di determinati obiettivi di performance al termine del *vesting* pari a 3 anni.

Gli obiettivi di performance sono espressi dall'indice *Earning Per Share* cumulativo ("EPS") del Gruppo misurato nel periodo di *vesting*, eventualmente rettificato dalle condizioni di *over\unders* performance.

Il numero massimo di azioni a servizio del Piano è pari a n. 2.800.000 rivenienti dall'assegnazione di azioni proprie.

Il Piano prevede al massimo 3 cicli di attribuzione. Il primo ciclo di attribuzione, avvenuto nel 2018, si è concluso con l'assegnazione di 1.365.531 diritti. Il secondo ciclo di attribuzione, avvenuto nel 2019, si è concluso con l'assegnazione di n. 341.514 Diritti Moncler.

Al 31 dicembre 2020 risultano ancora in circolazione n. 1.232.638 diritti relativi al primo ciclo di attribuzione, il cui effetto a conto economico nel 2020 ammonta ad Euro 18,1 milioni e n. 295.404 diritti relativi al secondo ciclo di attribuzione, il cui effetto a conto economico nel 2020 ammonta ad Euro 3,6 milioni.

In data 11 giugno 2020, l'Assemblea Ordinaria degli Azionisti ha approvato, ai sensi dell'art. 114-bis del TUF, l'adozione di un piano di Stock Grant denominato "**Piano di Performance Shares 2020**" destinato ad Amministratori Esecutivi e/o Dirigenti con Responsabilità Strategiche, e/o dipendenti e/o collaboratori, inclusi i consulenti esterni, di Moncler e delle sue controllate.

Il Piano ha ad oggetto l'attribuzione gratuita di azioni, in caso di raggiungimento di determinati obiettivi di performance al termine del *vesting* pari a 3 anni.

Gli obiettivi di performance sono espressi dai seguenti indici del Gruppo, misurati nel periodo di *vesting*, eventualmente rettificati dalle condizioni di *over/unders* performance: (i) Net Income, (ii) Free Cash Flow e (iii) ESG (Environmental Social Governance).

Il numero massimo di Azioni a servizio del Piano è pari a n. 2.000.000 rivenienti da un aumento di capitale e/o dall'assegnazione di azioni proprie.

Il Piano prevede al massimo 3 cicli di attribuzione. Con riferimento al primo ciclo di attribuzione, in data 11 giugno 2020, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'assegnazione di n. 1.350.000 Diritti Moncler.

Al 31 dicembre 2020 risultano in circolazione n. 1.252.977 diritti relativi al primo ciclo di attribuzione, il cui effetto a conto economico nel 2020 ammonta ad Euro 7,1 milioni.

Ai sensi dell'IFRS 2, i piani sopra descritti sono definiti come *Equity Settled*.

Per informazioni sui documenti informativi relativi ai Piani, si rinvia al sito internet della Società, www.monclergroup.com, nella Sezione “Governance/Assemblea degli azionisti”.

Ai sensi dell’IFRS 2, i piani sopra descritti sono definiti come *Equity Settled*.

Per informazioni sui documenti informativi relativi ai Piani, si rinvia al sito Internet della Società, www.monclergroup.com, nella Sezione “Governance/Assemblea degli azionisti”.

Società controllate e partecipazioni di terzi

A seguire i dati economico-finanziari delle società controllate che hanno partecipazioni di terzi significative.

Principali dati di bilancio		31/12/2020				
(Euro/000)	Attività	Passività	Patrimonio Netto	Ricavi	Utile/ (Perdita)	Utile/ (Perdita) di terzi
White Tech Sp.zo.o.	354	56	298	188	51	15

Principali dati di bilancio		31/12/2019				
(Euro/000)	Attività	Passività	Patrimonio Netto	Ricavi	Utile/ (Perdita)	Utile/ (Perdita) di terzi
White Tech Sp.zo.o.	310	44	266	183	34	10

L’utile/(perdita) di terzi differisce dall’utile/(perdita) di terzi di consolidato in quanto i dati sono presentati al lordo delle eliminazioni infragruppo.

Rendiconto finanziario 2020 (*)	White Tech Sp.zo.o.
(Euro/000)	
Cash Flow della Gestione Operativa	97
Free Cash Flow	106
Net Cash Flow	88

Rendiconto finanziario 2019 (*)	White Tech Sp.zo.o.
(Euro/000)	
Cash Flow della Gestione Operativa	16
Free Cash Flow	6
Net Cash Flow	9

(*) Grandezze esposte secondo lo schema del rendiconto finanziario della Relazione sulla gestione

Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Oltre all’impatto straordinario sui dati finanziari del Gruppo generati dalla pandemia Covid-19, già commentati nelle singole voci della presente documento segnaliamo che, in data 11 giugno 2020, l’Assemblea Ordinaria degli Azionisti ha approvato, ai sensi dell’art. 114-bis del TUF, l’adozione di un piano di Stock Grant denominato "Piano di Performance Shares 2020" destinato

ad Amministratori Esecutivi, Dirigenti con Responsabilità Strategiche, dipendenti e collaboratori, inclusi i consulenti esterni, di Moncler S.p.A. e delle sue controllate. Il Consiglio di Amministrazione di Moncler, riunitosi al termine dell'Assemblea in pari data, ha deliberato di dare attuazione al Piano di Stock Grant e, per l'effetto, ha approvato il regolamento di attuazione del predetto piano deliberando l'assegnazione di n. 1.350.000 azioni a favore di n. 106 beneficiari.

La descrizione dei piani di incentivazione azionaria ed i relativi costi sono esplicitati nel paragrafo "Piani di incentivazione azionaria".

In data 6 dicembre 2020, il Consiglio di Amministrazione di Moncler S.p.A. ha approvato all'unanimità il progetto di aggregazione di Sportswear Company S.p.A., società titolare del marchio Stone Island, in Moncler i cui termini sono disciplinati da un accordo quadro sottoscritto tra Moncler S.p.A., da un lato, e Rivetex S.r.l., (società riconducibile a Carlo Rivetti titolare di una partecipazione pari al 50,10% del capitale di Sportswear Company S.p.A.) e altri soci di Sportswear Company S.p.A. riconducibili alla famiglia Rivetti, titolari complessivamente del 19,90% del capitale di Sportswear Company S.p.A. Tale operazione verrà finalizzata nel 2021.

Operazioni atipiche e/o inusuali

Si segnala che nel Gruppo, nel corso dell'esercizio 2020 non vi sono posizioni o transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali.

Strumenti finanziari

Nella seguente tabella sono esposti, per ogni attività e passività finanziaria, il valore contabile ed il *fair value*, compreso il relativo livello della gerarchia del *fair value* degli strumenti finanziari valutati al *fair value*. Sono escluse le informazioni sul *fair value* delle attività e delle passività finanziarie non valutate al *fair value*, quando il valore contabile rappresenta una ragionevole approssimazione del *fair value*.

(Euro/000)				
31 dicembre 2020	Correnti	Non correnti	Fair value	Livello
Attività finanziarie valutate a fair value				
Interest rate swap di copertura	-	-	-	
Contratti a termine su cambi di copertura	4.793	-	4.793	2
Totale	4.793	-	4.793	
Attività finanziarie non valutate a fair value				
Crediti commerciali e altri crediti (*)	174.144	33.036		
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti (*)	923.498	-		
Totale	1.097.642	33.036	-	
Totale generale	1.102.435	33.036	4.793	

(Euro/000)				
31 dicembre 2019	Correnti	Non correnti	Fair value	Livello
Attività finanziarie valutate a fair value				
Interest rate swap di copertura	-	-	-	
Contratti a termine su cambi di copertura	3.120	-	3.120	2
Totale	3.120	-	3.120	
Attività finanziarie non valutate a fair value				
Crediti commerciali e altri crediti (*)	167.919	30.113		
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti (*)	759.073	-		
Totale	926.992	30.113	-	
Totale generale	930.112	30.113	3.120	

(Euro/000)				
31 dicembre 2020	Correnti	Non correnti	Fair value	Livello
Passività finanziarie valutate a fair value				
Interest rate swap di copertura	-	-	-	2
Contratti a termine su cambi di copertura	(765)	-	(765)	2
Altri debiti	(46.852)	(25.338)	(72.190)	3
Totale	(47.617)	(25.338)	(72.955)	
Passività finanziarie non valutate a fair value				
Debiti commerciali e altri debiti (*)	(246.286)	-		
Debiti in conto corrente (*)	(15)	-		
Anticipi bancari (*)	-	-		
Finanziamenti bancari (*)	-	-		
Debiti finanziari IFRS 16 (*)	(102.791)	(537.506)		
Totale	(349.092)	(537.506)	-	
Totale generale	(396.709)	(562.844)	(72.955)	

(Euro/000)				
31 dicembre 2019	Correnti	Non correnti	Fair value	Livello
Passività finanziarie valutate a fair value				
Interest rate swap di copertura	-	-	-	2
Contratti a termine su cambi di copertura	(3.020)	-	(3.020)	2
Altri debiti	(18.235)	(78.203)	(96.438)	3
Totale	(21.255)	(78.203)	(99.458)	
Passività finanziarie non valutate a fair value				
Debiti commerciali e altri debiti (*)	(278.576)	-	-	
Debiti in conto corrente (*)	(3)	-	-	
Anticipi bancari (*)	-	-	-	
Finanziamenti bancari (*)	-	-	-	
Debiti finanziari IFRS 16 (*)	(105.523)	(533.794)	-	
Totale	(384.102)	(533.794)	-	
Totale generale	(405.357)	(611.997)	(99.458)	

(*) Trattasi di attività e passività finanziarie a breve il cui valore di carico approssima ragionevolmente il *fair value* che, pertanto, non è stato indicato.

Compensi alla società di revisione

Si evidenziano di seguito i corrispettivi della società di revisione:

Servizi di revisione, di attestazione ed altri servizi		
(Euro)	Soggetto che ha erogato il servizio	Corrispettivi di competenza 2020
Revisione contabile	KPMG S.p.A.	405.983
	Rete KPMG S.p.A.	204.761
Servizi di attestazione	KPMG S.p.A.	270.260
	Rete KPMG S.p.A.	2.000
Altri servizi	KPMG S.p.A.	32.543
	Rete KPMG S.p.A.	363.934
Totale		1.279.481

Informativa ai sensi della legge n. 124/2017

In relazione a quanto richiesto dalla legge n. 124/2017, si segnala che, nel corso del 2020, la società Moncler S.p.A. ha beneficiato del credito di imposta relativo alla ricerca e sviluppo per l'anno 2019 per un importo pari ad Euro 2.349 migliaia, del credito di imposta sanificazione e DPI per Euro 28 mila e del contributo Art Bonus per Euro 39 mila e che la società Industries S.p.A. ha beneficiato del credito di imposta sanificazione e DPI per Euro 28 mila, del credito di imposta sugli affitti per Euro 319 mila e di contributi per la formazione dei dipendenti erogati da Fondimpresa per Euro 45 migliaia.

Ai fini degli adempimenti sopra citati, in relazione ad eventuali altri contributi ricevuti che rientrino nelle fattispecie previste, si rinvia inoltre all'apposito Registro nazionale pubblicamente consultabile.

Impatti Covid-19

Alla fine del 2019, un nuovo coronavirus Covid-19, è stato rilevato a Wuhan, nella regione di Hubei, in Cina. A febbraio 2021, il virus ha contagiato più di 105 milioni di persone in tutto il mondo e causato oltre 2,3 milioni di decessi. Al fine di contenere l'epidemia e proteggere la popolazione, diversi governi hanno imposto misure di contenimento e distanziamento sociale rigorose, tra cui la chiusura temporanea di tutte le attività non essenziali, che hanno coinvolto diverse aree del business di Moncler.

Sin dalle prime notizie riguardanti la diffusione del virus, la Società ha tempestivamente nominato al suo interno una Task Force dedicata alla gestione di questa emergenza, ed ha immediatamente implementato importanti azioni e chiare procedure atte a salvaguardare la salute dei propri dipendenti e a proteggere il business.

Il perdurare della pandemia durante l'anno ha tuttavia prodotto effetti negativi significativi sui risultati 2020, sia in termini di ricavi che di marginalità, impattata anche dalle svalutazioni straordinarie per circa Euro 30 milioni dovutesi effettuare a causa dell'eccedenza imprevedibile di rimanenze di magazzino di prodotti Primavera/Estate 2020.

Per supportare la comunità milanese nel contesto della pandemia, il Gruppo ha anche deciso di destinare circa Euro 10 milioni a supporto di iniziative sociali tra cui la realizzazione di un programma di assistenza sanitaria domiciliare e la digitalizzazione delle scuole primarie e secondarie.

A seguito delle prime chiusure dei negozi Moncler imposte dai diversi governi in tutto il mondo, il Gruppo ha avviato diverse discussioni con i principali locatori per rinegoziare i canoni d'affitto alla luce del mutato scenario. I benefici che ne sono derivati sono stati riflessi nei risultati 2020.

Moncler ha infine aderito anche, ove possibile, alle misure di sostegno all'occupazione messe a disposizione dai governi locali a seguito dell'emergenza Covid-19, integrando in maggior parte il contributo governativo.

In questo contesto, è oltremodo importante sottolineare che la solidità patrimoniale del Gruppo garantisce un'elevata autonomia finanziaria a supporto delle esigenze operative e dei programmi di sviluppo di Moncler, pertanto si ritiene che la continuità aziendale sia ampiamente garantita.

FATTI DI RILIEVO INTERVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Non vi sono fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio.

CONTATTI

www.monclergroup.com
www.moncler.com

INVESTOR RELATIONS
investor.relations@moncler.com

SOSTENIBILITÀ
sustainability@moncler.com

UFFICIO STAMPA
monclerpress@moncler.com