

Mål

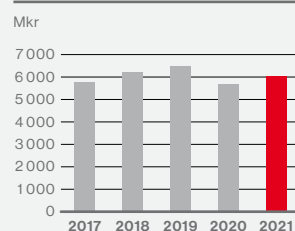
Långsiktiga finansiella mål

Organisk försäljningstillväxt

Långsiktigt är Cloettas målsättning att växa organiskt med 1–2 procent per år, vilket är i linje med eller bättre än marknaden.

Kommentar årets utfall: Organisk tillväxt uppgick till 8,4 procent. Försäljningen av Förpackade märkesvaror ökade organiskt med 5,8 procent till följd av en stark marknadsföring och innovation. Försäljningen av Lösviktsgodis ökade organiskt med 18,4 procent drivet av våra initiativ för att stärka konsumenternas förtroende, höja värdet på erbjudandet och öka aktiviteten bland konsumenterna.

Nettoomsättning

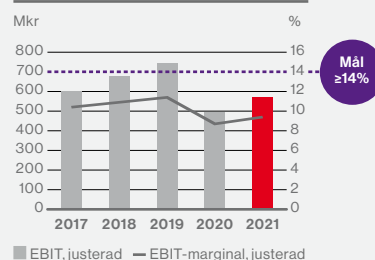


EBIT-marginal

Koncernens långsiktiga mål är en EBIT-marginal, justerad, om minst 14 procent.

Kommentar årets utfall: Den justerade EBIT-marginalen uppgick till 9,4 (8,7) procent. Ökningen berodde på högre volymer och diverse åtgärder som vidtagits för att förbättra lönsamheten inom Lösviktsgodis, delvis motverkat av högre marknadsföringsinvesteringar och högre indirekta kostnader.

EBIT och marginal, justerad

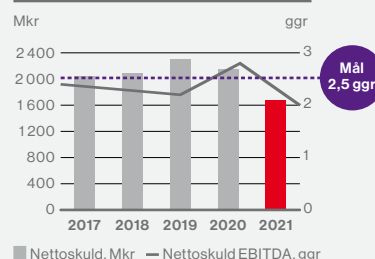


Nettoskuld

Det långsiktiga målet är en nettoskuld/EBITDA på cirka 2,5 ggr.

Kommentar årets utfall: Det här året levererade Cloetta återigen ett mycket starkt kassaflöde, vilket resulterade i en nettoskuld/EBITDA på 2,0 ggr, klart under det långsiktiga målet på 2,5 ggr.

Nettoskuld/EBITDA

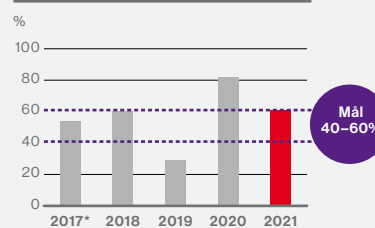


Utdelningspolicy

Enligt Cloettas utdelningspolicy ska 40–60 procent av årets resultat delas ut.

Kommentar årets utfall: Styrelsen i Cloetta AB föreslår en utdelning till aktieägarna om 1,00 kr (0,75) per aktie för räkenskapsåret 2021, motsvarande 60,8 procent av årets resultat.

Utdelningspolicy (andel av resultatet)



* Exklusive specialutdelning om 0,75 kr per aktie. Likvid från avyttringen av Cloetta Italien.

Nyckelmål hållbarhet

För dig

Mål:

- 100 procent fritt från artificiella färg- och smakämnen i godis och pastiller till 2023
- Erbjuder sockerfria alternativ, alternativ med mindre socker samt med funktionella ingredienser
- Erbjuder fler veganska alternativ

Kommentar årets utfall: Antalet funktionella ingredienser och andelen naturliga ingredienser i våra produkter ökade. Sockerfria och produkter med mindre socker innehåll minskade på grund av lägre försäljning av pastiller och tuggummi. Veganska alternativ ökade och vi är i fas för att nå målet för artificiella färg- och smakämnen.

15 % Sockerfria produkter och produkter med mindre socker

15 % Veganska produkter

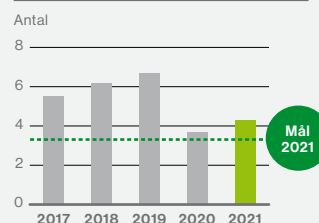
För människan

Mål:

- Fortsätta arbeta mot noll arbetsrelaterade olyckor
- För 2021 var LTIR-målet 3,3
- Erbjuder kompetensutveckling
- Förbättra levnadsvillkoren i leverantörskedjan genom våra samarbeten

Kommentar årets utfall: Implementerat metodik för säkerhetsmedvetenhet samt förbättrad process för riskbedömningar. Ledarskapsakademi och Hållbarhetsakademi lanserades. Utvecklade befintliga samarbeten som stärker ställningen för kvinnorna som skördar shea-nötterna och möjliggör bättre försörjning för kakaobönder.

Frånvaroskador (LTIR)



För planeten

Mål:

- 46 procent absolut minskning av utsläppen av växthusgaser till 2030 jämfört med basåret 2019
- 100 procent återvinningsbara förpackningar till 2025
- 100 procent förnybara resurser eller återvunna material i våra förpackningar till 2030

Kommentar årets utfall: Satte upp vetenskapligt baserade klimatmål och inledde ett klimatåtgärdsprogram. Koldioxidutsläppen minskade med 8,7 procent jämfört med 2019 basår. Mer än 90 procent återvinningsbara förpackningar beroende på volymer. PlantPack stod för 5 procent mer av förpackningarna jämfört med 2020.

För planeten – Påverkan på miljö och klimat

Energiförbrukning

Energiförbrukningen per producerat ton ska minska med 26 procent till 2030, jämfört med 2019 års nivå.

Kommentar 2021: Nyckeltalet för energi minskade jämfört med 2020 på grund av energikartläggningar som genomförts för samtliga fabriker.

Avfall

Mängden avfall per producerat ton ska minska med 46 procent till 2030, jämfört med 2019 års nivå.

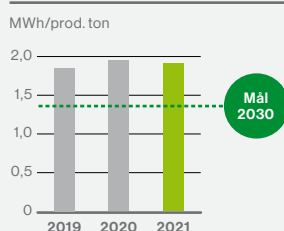
Kommentar 2021: Avfall per producerat ton har minskat något trots högre volymer jämfört med 2020 på grund av minskning av fysiskt avfall samt förbättra first time right i alla fabriker.

Koldioxidutsläpp

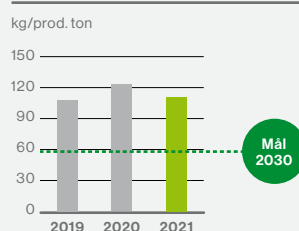
Koldioxidutsläppen från produktionen ska minska i relation till producerade kilogram med 46 procent till 2030, jämfört med 2019 års nivå.

Kommentar 2021: Koldioxidutsläppen ligger på samma nivåer jämfört med 2020. Inom ramen för Cloetta's klimatåtgärdsprogram finns långsiktiga projekt för att minska koldioxidutsläppen genom att övergå till förnybara källor.

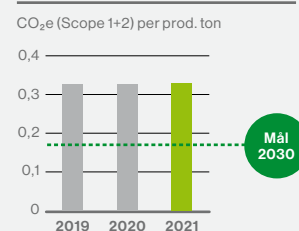
Energiförbrukning*



Avfall*



Koldioxidutsläpp*



* Beräkningen för energiförbrukning, avfall och koldioxidutsläpp har uppdaterats jämfört med tidigare år och rapporteras enligt GHG protokoll och GRI (basåret 2019). Siffrorna för 2019 och 2020 har också blivit omräknade. På sida 138 finns ytterligare information om förändringar av våra redovisningsprinciper.

Strategiska prioriteringar

Cloetta är stolta att kunna bidra till ögonblick av glädje – våra varumärken och produkter ger minnesvärda stunder en extra guldkant. Vi är övertygade om att vårt konsumentfokus utgör grunden för att vi ska kunna växa och våra varumärken blomstra. Vi går framtiden till mötes som en enhetlig organisation – One Cloetta – med en vinnande kultur och ett passionerat arbetssätt.

Cloetta ska stärka sin position som det ledande konfektyrföretaget i norra Europa inom kategorierna godis, choklad, pastiller, tuggummi och nötter samt inom Lösvikts-godissegmentet.

Vårt mål är att växa med 1–2 procent organiskt, vilket är i linje med eller bättre än marknaden, på våra kärnmarknader liksom

att leverera en snabbväxande internationell försäljning genom expansionen av utvalda varumärken. Vi kommer fortlöpande utveckla nya innovativa erbjudanden och stärka vårt fokus på e-handel.

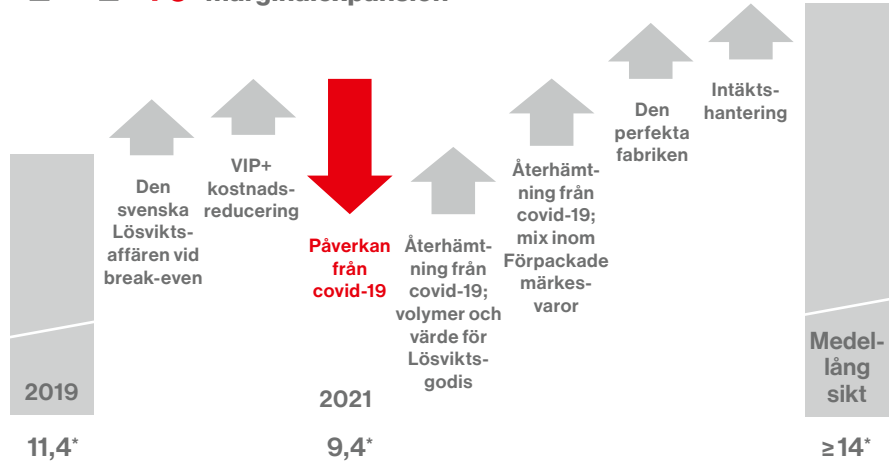
Vidare är vårt mål att uppnå en justerad EBIT-marginal på minst 14 procent genom en återhämtning från covid-19, vilket

inkluderar volymer och värde för Lösvikts-godissegmentet såväl som lönsam tillväxt och produktmix inom Förpackade märkesvaror. Vi kommer även fortsätta driva kostnadsbesparingar och effektiviseringsåtgärder i hela värdekedjan.

Cloettas styrkor

- Starka, ledande lokala varumärken.
- Kärnmarknader i det stabila norra Europa.
- Stark europeisk ledare inom lösviktsgodis.
- Skalfördelar i norra Europa kontra lokal konkurrens.
- Stordriftsfördelar avseende marknadskanaler på huvudmarknader.
- Lokalt anpassade innovationer.

14% Återhämtning från covid-19 och strategiska byggstenar för att leverera marginalexpansion

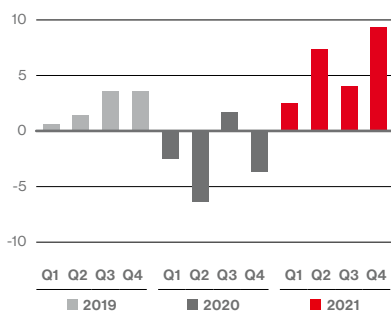


*) Rörelsemarginal, justerad, %

Vägen till 14%

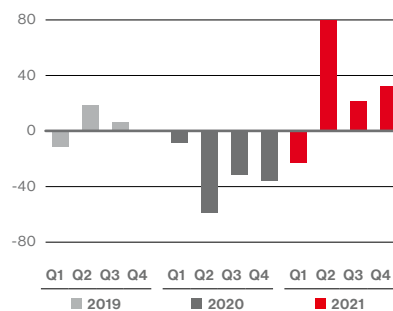
Organisk tillväxt för Förpackade märkesvaror

Förändring från föregående år, %



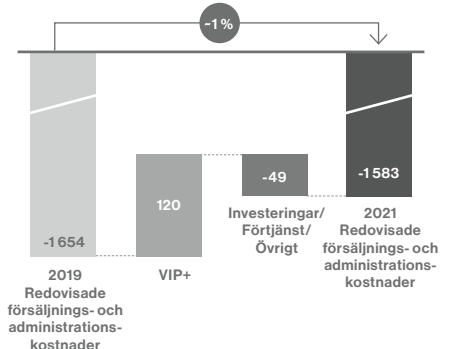
Organisk tillväxt för Lösviktsgodis

Förändring från föregående år, %



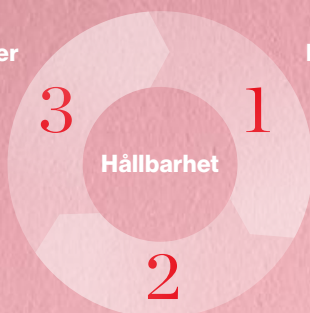
VIP+ 2019–2021

Netto 1% vinstmarginal levererad.



Strategiska prioriteringar

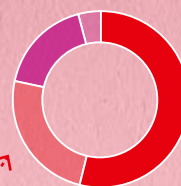
Lägre kostnader och ökad effektivitet



Hållbar lönsamhet för Lösviktsgodis

Mervärde och tillväxt inom Förpackade märkesvaror

Fyra affärsmodeller inom Lösviktsgodis



Helhetskoncept

Omfattar varumärke, sortiment, inredning och plock i butik

Handels eget varumärke

Konceptet liknar fullständigt koncept men produkterna säljs under handels eget varumärke

Hybrid

Kunden ansvarar själv för plock i butik

Bulk

Bulkförsäljning till andra lösviktsgodiskoncept eller försäljning av enskilda produkter

1 Mervärde och tillväxt inom Förpackade märkesvaror

Vi har en tydlig strategi för tillväxt för Förpackade märkesvaror som fokuserar både på kärnverksamheten och på koncernens starka varumärken, med en bra position för att svara mot växande konsumenttrender och innovativa erbjudanden med ett tillvägagångssätt som visar på medvetenhet och hållbarhetstänkande. Då förpackade märkesvaror har en EBIT-marginal som ligger över koncernens genomsnitt är det här segmentet viktigt för att Cloetta ska kunna nå sitt långsiktiga lönsamhetsmål. Vi kommer dessutom att fortsätta att återhämta mixen inom segmentet för att säkra en god lönsamhet.

Uppnått under 2021

Under 2021 övertråffade den organiska försäljningen av Förpackade märkesvaror 2019 års nivåer, med tillväxt under fyra kvartal i följd. Det uppnåddes huvudsakligen genom framgångsrik marknadsföring, starka innovationer samt ytterligare fokus på grundläggande element inom försäljningen. Vi fortsatte också vårt fokus på en återhämtning i försäljningen av produkter med höga marginaler, som tuggummi och pastiller, där vissa förbättringar syntes mot slutet av året.

Under året fortsatte vi att investera i våra kärnvarumärken, nya produkter och smaker, vilket gör det möjligt för Cloettas varumärken att valorisera genom att leverera högre värde till såväl konsumenterna som till detaljhandeln. Vi strävar ständigt efter att utnyttja vår storlek genom att lansera innovationer på flera marknader och under olika varumärken. En av de viktigaste lanseringarna under året var det fruktbaserade godiset som släpptes på flera olika marknader, som du kan läsa mer om på sidan 18.

2 Hållbar lönsamhet för Lösviktsgodis

Lösviktsgodis är en viktig konsumentmarknad eftersom den går hand i hand med underliggande konsumenttrender, så som ökad individualism samt hållbara förpackningar. Kategorin är dessutom viktig för våra kunder då den driver trafik i butik och påverkar vår förmåga att sälja andra kategorier. Cloetta har goda möjligheter att utveckla kategorin och därigenom skapa lönsamhet och tillväxt. Cloetta erbjuder fyra olika affärsmodeller för Lösviktsgodis till kund, innefattande ett helhetskoncept, handels egna varumärken, hybrid och bulk.

Uppnått under 2021

Under 2021 fokuserade vi på åtgärder för att vinna tillbaka konsumenternas förtroende, med ökad vikt på hygien, med uppmuntrande resultat. En viktig händelse var lanseringen av premium CandyKing-konceptet på alla lösviktsgodismarknader, där det gjordes en ompositionering för att driva premiumprissättning. Vi genomförde också den största mediekampanjen för CandyKing någonsin i Skandinavien, vilket ökade konsumentengagemanget och ledde till högre genomsnittliga inköp.

De åtgärder vi har vidtagit inom Lösviktsgodissegmentet under året möjliggjorde en stabil återhämtning för volymer och lönsamhet, och den justerade rörelsemarginalen ökade med närmare 13 procentenheter jämfört med föregående år. Den svenska verksamheten för Lösviktsgodis var tillbaka på break-even under fjärde kvartalet. Dessutom nådde den totala Lösviktsgodisaffären nästan break-even på helårsbasis, att jämföra med en negativ EBIT på cirka 150 Mkr under helåret 2020.

3 Lägre kostnader och ökad effektivitet

Cloetta behöver investera för att kunna fortsätta att växa. Detta innefattar både att öka marknadsinvesteringar för Förpackade märkesvaror och att svara upp mot en förändrad efterfrågan från konsumenterna och kunder. Cloettas effektiviseringsprogram – tillsammans med den förstärkta företagskulturen och de förbättrade processerna inom One Cloetta – är viktiga drivkrafter för att förbättra den övergripande lönsamheten som medger framtida investeringar.

Uppnått under 2021

Våra effektiviseringsprogram fortsatte enligt plan under året, och vi gjorde framsteg både inom Den perfekta fabriken och kostnadsbesparingsprogrammet VIP+. Bland annat slutförde vi en migration av vårt affärssystem till molnet, vilket gav både besparingar och en förbättrad funktionalitet. Vi centraliserade också våra administrativa processer för huvudbokföring till ett Global Shared Service Centre i Nederländerna och för leverantörsskulder till vår tillverkningsanläggning i Slovakien.

Under året hade vi framgång med att utöka våra hållbara VIP+ kostnadsbesparingar för att skydda den förstärkning av rörelsemarginalen om 1 procentenhet som programmet levererat fram till slutet av 2020, genom att öka besparingarna under året från 65 Mkr till 85 Mkr.

Med utgångspunkt i framgången med kostnadsbesparingsprogrammet VIP+ för att minska indirekta kostnader, lanserade vi också ett program för hantering av intäkterna (Net Revenue Management Programme) för att driva ytterligare effektivitet inom nya områden som prissättning och marknadsaktiviteter.

Marknaden

Konfektyrmarknaden delas traditionellt in i godis, choklad, pastiller och tuggummi. Cloetta är verksam inom samtliga kategorier samt inom nötkategorin.



Konfektyrmarknaden

Totalmarknaden för konfektyr på Cloettas huvudmarknader uppgår till cirka 271 miljarder kronor (269).*

Konfektyrmarknaden är relativt okänslig för konjunktursvängningar och har en stabil tillväxt som framförallt drivs av befolkningstillväxten och prisökningar. Lågkonjunktur påverkar Cloetta främst genom en allmän prispress från handeln och ökad konkurrens från handelns egna märkesvaror (EMV). Andelen EMV är dock fortfarande relativt låg inom konfektyr jämfört med andra dagligvaruprodukter.

*) Beräkningarna av marknadskonsumtionssiffrorna har uppdaterats jämfört med tidigare år och detta kan påverka jämförbarheten med marknadskonsumtionssiffrorna som anges i års- och hållbarhetsredovisningen för 2020.

Konsumtionsmönster

Konfektyr utgör en av de mest impulsdrivna varugrupperna i detaljhandeln. Upp till 80 procent av köpbesluten tas i butiken. Varumärke, tillgänglighet och varuplacering är betydande framgångsfaktorer. Den europeiska konfektyrmarknaden kännetecknas av konsumenternas starka lojalitet till lokala varumärken. De som handlar köper sällan bara ett varumärke, utan tenderar att ha några olika varumärken på repertoaren. Viktiga aspekter vid köp är varumärke, smak, kvalitet och nyfikenhet på produktnyheter.

Konsumtionsmönster och smakpreferenser varierar mellan de olika marknaderna. Choklad- och godiskonsumtionen per invånare i Norden är exempelvis högre än i övriga Europa.

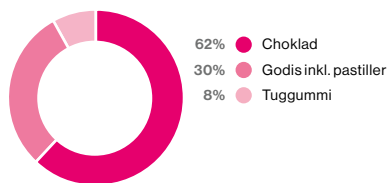
Konkurrensutsatt marknad

Världsmarknaden för konfektyr domineras av internationella företag såsom Mars, Mondelez International, Nestlé, Ferrero, Perfetti Van Melle, Haribo, och Lindt & Sprüngli. På de lokala marknaderna möter dessa dock hårt motstånd från aktörer med lokalt förankrade varumärken, som exempelvis Cloetta, Fazer, Orkla och Toms. Ingen enskild aktör har en stark ställning på samtliga marknader i Europa. Konsolidering inom konfektyrbranschen pågår gradvis. Industrin som sådan har en lång historik och det sker få teknologiska produktinnovationer.

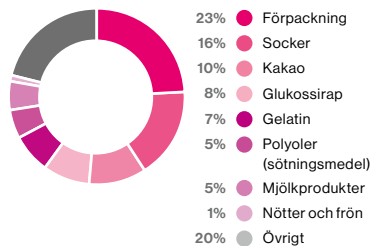
Lösviktsgodis

Lösviktsgodis har en mycket stark position i de nordiska länderna med en hög andel av den totala konfektyrkonsumtionen, medan konsumtionen av lösviktsgodis är

Konfektyrmarknaden

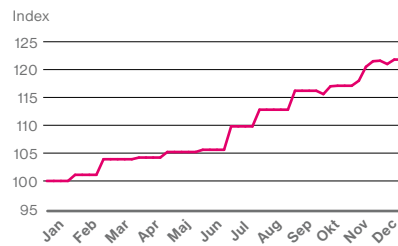


Fördelning av kostnaderna för råvaror och förpackningar, %



Cloettas största kostnadspost i produktionen utgörs av råvaror och emballage. Vi har ett nära samarbete med de största råvaruleverantörerna, bland annat genom automatiserade order- och leveransprocesser som anpassas till råvaruförbrukning i respektive fabrik.

Index över viktiga råvaror som används av Cloetta



Källa: Mintec, EUWID, Kingsman.

Råvarupriserna steg väsentligt under 2021.

betydligt lägre i Centraleuropa där förpackat godis och choklad har en starkare ställning. I Sverige står lösviktsgodis normalt för 30 procent av den totala konfektyrmarknaden, medan den i övriga Norden står för 5–15 procent. Lösviktsgodis som marknad har vuxit snabbare än förpackade produkter i de flesta nordiska länderna. På grund av covid-19-pandemin har emellertid lösviktsgodis tappat marknadsandelar.

Nötmarknaden

Cloetta är med varumärkena Nutisal och Parrots även verksamt på nötmarknaden. I Norden omsätter den totala nötmarknaden cirka 5 miljarder kronor i konsumentledet

och EMV står för cirka en tredjedel av totalmarknaden. På Cloettas huvudmarknader växer nötmarknaden årligen med 1–2 procent i volym. Under de senaste åren har dock nötmarknaden ökat i värde med cirka 4 procent årligen på grund av prisökningar och en förflyttning till premiumprodukter och mer nyligen även på grund av pandemins effekter.

Råvaror och förpackningar

För våra viktigaste råvaror bestäms priset på den europeiska råvarubörsen, antingen direkt som i fallet med kakao eller indirekt som för glukossirap, vars pris påverkas av priset på vete och korn. Det innebär att inköpskostnaderna för dessa råvaror

är beroende av marknadens prissättning. Cloetta har en central inköpsavdelning som kan göra effektivare inköp både genom att konsolidera och utnyttja lokala inköpsmöjligheter. Den centrala inköpsavdelningen förköper i allmänhet de viktigaste råvarorna, så att det finns tillgång på råvaror för motsvarande sex till nio månaders produktion. Därigenom skapas också förutsägbarhet i pris och ekonomiskt utfall eftersom förändrade priser slår igenom på Cloettas inköpskostnader med viss fördröjning. Det innebär att Cloetta oftast undviker tillfälliga prisändringar på råvarumarknaden.

Cloettas försäljningskanaler

Dagligvaruhandeln

En av Cloettas viktigaste försäljningskanaler, täcks oftast av centrala avtal på landsnivå.

Utveckling

Dagligvaruhandeln har genomgått en omfattande konsolidering och omstrukturering de senaste tio åren, med allt färre och större butiker. Koncentrationen inom dagligvaruhandeln är hög på flertalet europeiska marknader, vilket innebär att kanalen kan ställa stora krav på sina leverantörer.

Servicehandeln

En av Cloettas viktigaste försäljningskanaler, kännetecknas av generösa öppettider, centralt lokaliserade i form av närbutiker men även bensinstationer.

Utveckling

Konfektyrförsäljningen till servicehandeln har under det senaste decenniet minskat. Detta är framförallt en följd av ett minskat antal bensinstationer, men det beror även på att servicehandeln har utvecklat egna mellanmålsalternativ som konkurrerar med konfektyr.

E-handel

Cloettas snabbast växande försäljningskanal, med en mix av både etablerade och nya aktörer. Yngre målgrupper med bekvämligheten som främsta drivkraft.

Utveckling

Under de senaste tio åren har e-handeln av snabbfärdiga konsumentvaror i Europa upplevt en stark tillväxt som har drivits på ytterligare av pandemin. De främsta bakomliggande orsakerna till ökningen är teknikbaserade lösningar som shopping på mobilen och snabba betalningsmetoder liksom snabba leveranser som standard.

Övriga kanaler

Exempelvis biografer, byggmarknader, flygplatser eller arenor. Kanalen behöver ofta stöd i utvecklingen av sin konfektyrförsäljning.

Utveckling

På senare år har den här kanalen breddats till att även innefatta försäljningsställen som traditionellt inte har erbjudit konfektyr, såsom byggvaruhus, möbel- och inredningsbutiker, hotell och barer.