

## VD har ordet

# Ett år av stark försäljning och förbättrad lönsamhet

## Hur skulle du sammanfatta året 2022?

Det har som bekant varit ett turbulent år med betydande konsekvenser till följd av kriget i Ukraina, vilket bland annat innebar ett ökat fokus på leverantörskedjan, råvaror, energi och en allmän kostnadsinflation.

Under omständigheterna utvecklades vår verksamhet mycket väl och vi kunde leverera utifrån vår strategiska agenda när det gäller kostnadskontroll och prisjusteringar samtidigt som vi bibehöll sunda volymer.

Våra Förpackade märkesvaror fortsatte sin tillväxtbana, nu för åttonde kvartalet i rad. Det var tack vare framgångsrikt innovationsarbete och stöd från marknadsföring som ledde till en starkare lojalitet med Cloettas kärnvarumärken. Jag är säker på att denna lojalitet kommer att vara en stor styrka, inte minst i tider när prisjusteringar är och förblir nödvändiga.

Med en kombination av prisjusteringar, kostnadskontroll och volymtillväxt kunde vi också öka lönsamheten inom Lösvisksaffären och växa snabbare än marknaden. Nyckeln till framgång här är att ha ett nära samarbete med våra kunder för att göra Lösvisktgodis till en viktig del av butikernas strategi och konsumentupplevelsen. Vi anser att vi kan bidra till att forma framtidens butik, möta trenderna med individualisering och plastfria förpackningar samt förbättra butiksoplevelsen och göra Lösvisktgodiset ännu mer synligt.

## Vad var det viktigaste ni uppnådde under året?

Jag är framförallt stolt över att vi i ett tidigt skede såg det nya tuffa ekonomiska läget komma och att vi planerade våra prisjusteringar i enlighet med det. Vi har varit mycket öppna mot våra kunder när det gäller prisjusteringsstrategin, som grundar sig på att införa prisökningar för att balansera de högre kostnaderna för råvaror, förpackningar samt energipriser i absoluta termer. Vi har inte försökt förbättra vår egen lönsamhet på deras bekostnad och jag tror att det har gjort att kunderna litar på oss.

En annan prioritering jag vill nämna är det arbete vi har lagt ner de senaste fyra till fem åren på att premiumisera våra varumärken och göra dem tydligare, mer innovativa och ännu lättare att stödja. Årets resultat visar att allt det arbete vi lägger ner har lönat sig – starkare varumärken skapar högre värde.

**Årets resultat visar att allt det arbete vi lägger ner lönar sig – starkare varumärken ger högre värde.**

## Vilka viktiga åtgärder har ni vidtagit inom ramen för hållbarhetsagendan?

Det finns ett enormt engagemang inom koncernen för hela hållbarhetsagendan och vår tydliga handlingsplan. Ett viktigt steg var när vi lade över det strategiska ansvaret för dessa frågor under marknadsavdelningen och får därmed med konsumentperspektivet i alla beslut vi fattar. Ett annat stort och viktigt steg under året var godkännandet av våra vetenskapligt baserade mål (Science Based Targets initiative), där vi har identifierat de områden där Cloetta kan bidra mest till att minska våra koldioxidutsläpp med 46 procent till 2030. För att göra framsteg och nå våra mål är det nödvändigt att ha ett nära samarbete med våra kunder, leverantörer och andra parter. Det kommer inte finnas utrymme för våra produkter på hyllorna om fem eller tio år om vi inte vidtar åtgärder på det här området.

## Vilket var årets viktigaste beslut?

På kort sikt skulle jag säga prisjusteringarna och på lång sikt den nyetablerade fabriksanläggningen.

Cloetta har under en längre tid arbetat med att göra sin produktion effektivare. För att sätta det hela i perspektiv har vi tidigare stängt ett flertal mindre anläggningar i Europa och fört över produktionen till andra fabriker i Ljungsbro eller Levice. På marknaderna i Centraleuropa har den här processen ännu inte ägt rum och av den anledningen finns det fortfarande utrymme för skalfördelar genom att öka storskaligheten på de här marknaderna. Utöver det har vi nu under många år sett tillväxt av våra nyckelvarumärken inom godis och börjar växa ur vår egen kapacitet. En möjlighet att överväga skulle kunna vara att vända sig till tredjepartsleverantörer, men det är ett dyrt alternativ och det finns inte särskilt mycket tillgänglig kapacitet i Europa.

Vi har utvärderat olika alternativ, med fokus på kostnadsbesparingar och ytterligare kapacitet, och slutligen funnit en starkt rational för att bygga en ny anläggning i en av våra främsta verksamhetsregioner. Med en ny anläggning kan vi dessutom göra den hållbar i alla avseenden och använda den senaste tekniken. Vi har ett långsiktigt perspektiv och är väl medvetna om att det är en stor investering för Cloetta – vi kommer att göra vårt yttersta för att fortlöpande välja de mest attraktiva lösningarna längs vägen och hålla våra investerare informerade om processen och dess effekter.

## Vilka är era största utmaningar?

Den ekonomiska miljön vi verkar i har återigen förändrats dramatiskt. Vi måste navigera i en miljö med hög inflation, höga räntor och lägre disponibla inkomster bland konsumenterna – och det kommer att innebära en hög grad av anpassning från vår sida för att styra rätt.

Ändå kommer utmaningarna att finnas kvar. Det kommer eventuellt att bli lågkonjunktur, vilket innebär att vi inte bara



kan titta på prisjusteringar som ett verktyg i ett tufft ekonomiskt läge – utan även kostnadsbesparingar och att göra vår verksamhet effektivare.

Jag skulle vilja peka på den defensiva karaktären på den här verksamheten och goda resultat från tidigare ekonomiska kriser – då människor tenderar att köpa godis ändå. Även om många skär ner på annat, så kommer vi självklart att påverkas, men vi är ganska anpassningsbara. Hur vi klarar det kommer att bero på hur starkt vårt varumärke är – och hur mycket vi kan skilja ut oss. Varumärket är allt – starka varumärken med innovation och förmåga att arbeta med pris kommer att bli vinnarna.

#### Och er största möjlighet?

Vår bas är stark och vi kommer att fortsätta att genomföra vår strategi.

1. Mervärde och tillväxt inom Förpackade märkesvaror genom att fortlöpande förbättra vår kommersiella strategi, där har vi bara börjat.

2. Lösvisktgodis på väg mot en EBIT-marginal på 5–7 procent på medellång sikt, inräknat alla allokerade kostnader. De viktigaste drivkrafterna för det är större volymer, premiumisering, effekterna av en fullt genomförd prisjustering och kostnadskontroll.

3. Effektivitet i våra fabriker samt kostnadskontroll. Den nyetablerade fabriksanläggningen kommer att hjälpa oss i den här riktningen, men vi arbetar också med vårt program Den perfekta fabriken på andra anläggningar.

Det finns fortfarande många förbättringar att göra inom den befintliga verksamheten för att nå våra finansiella mål. Vi kommer självklart att fokusera på våra kategorier med höga marginaler, pastiller och tuggummi, och fortsätta att expandera våra Internationella Marknader, som visar på en stark tillväxt. Vi har även möjligheter i Tyskland och Storbritannien med många konsumenter och där vi fortfarande är relativt små.

#### Vad är fokus framåt?

Cloetta har en mycket stark ställning och det finns fortfarande många sätt att stärka vår verksamhet. Vi har styrt i en bra riktning under hela 2022 och kommer att fortsätta göra det.

Vi förväntar oss fortfarande att inflationen stiger och av den anledningen kommer prisjusteringar och kostnadskontroll att förbli ett viktigt tema under 2023. Vi fortsätter att justera vår kommersiella strategi efter det ekonomiska läget och ge konsumenterna mervärde.

Kort sagt, vi ska fortsätta genomföra vår strategi: bygga starkare varumärken, leverera hållbart värde inom Lösvisktgodis, sänka kostnaderna och höja effektiviteten. Även om mörka moln tornar upp sig tenderar människor att köpa godis. Det är relativt små summor du lägger på något som ger glädjefrika stunder.

Stockholm, mars 2023

Henri de Sauvage-Nolting  
VD och koncernchef