



# **HKSCAN**

## **Tilinpäätös 2016 Konsernin talouskatsaus**

Talousjohtaja Tuomo Valkonen  
8.2.2017

# **Tulos epätydyttävä, Ruotsi pettymys**

- Uusi johto hakemaan käännettä**



# HKScan-konserni 2016

- Konsernin liikevaihto laski sekä koko vuonna että viimeisellä neljänneksellä
  - Suomen liikevaihto nousi hieman, kaikki muut markkina-alueet edellisvuotta jäljessä
  - Erityisesti Ruotsissa liikevaihto laski. Prosessoitujen tuotteiden myynnin jättämä paheni loppuvuotta kohti, ja naudanlihan heikko saatavuus pienensi myyntiä koko vuoden ajan
  - Viimeisellä neljänneksellä vain Tanskassa liikevaihto nousi hieman, ja sen kotimaan markkina-osuus vähittäiskaupassa kasvoi
- Konsernin vertailukelpoinen liikevoitto koko vuonna edellisvuotta pienempi
  - Erityisesti Ruotsissa liikevoitto laski – syinä alemmat myyntimäärät, tuotemixin heikentyminen, sekä erityisesti naudan korkeammat hankintahinnat, joita hinnankorotukset eivät täysin kompensoineet
  - Suomessa liikevoitto laski ensimmäisellä vuosipuoliskolla korkeampien kustannusten vuoksi (mm. sian ylitarjonta), mutta nousi jälkimmäisellä vuosipuoliskolla paremman tuotemixin ja myyntimäärien kasvun ansiosta
  - Baltia ja Tanska paransivat hieman
- Konsernin vertailukelpoinen liikevoitto pienempi myös Q4/2016 verrattuna Q4/2015
  - Suomen myyntikate kasvoi paremman tuotemixin ansiosta
  - Baltian liikevoitto säilyi samalla tasolla
  - Ruotsi menetti markkinaosuutta ja myyntimäärät sekä tuotemix heikkenivät entisestään
  - Konsernihallinnon kulut kasvoivat – Baltian sisäinen selvitys ja uuden toimintatavan suunnitteluun liittyvä konsultointi
- Konsernin varastot selvästi edellisvuotta alemmalla tasolla – parantunut lihatase

# HKScan-konserni 2016

EUR (milj.)	Q4/2016	Q4/2015	2016	2015
Liikevaihto	485,2	501,4	1 872,9	1 917,1
Liikevoitto	4,2	-0,6	9,7	9,6
Liikevoitto-%	0,9	-0,1	0,5	0,5
Voitto ennen veroja	2,2	-2,3	0,9	2,2
- % liikevaihdosta	0,5	-0,4	0,0	0,1
Tilikauden voitto	1,7	-1,5	-3,6	1,9
Vertailukelpoinen liikevoitto	6,0	11,3	13,2	21,5
- % liikevaihdosta	1,2	2,2	0,7	1,1
Vertailukelpoinen voitto ennen veroja	4,0	9,6	4,4	14,1
- % liikevaihdosta	0,8	1,9	0,2	0,7
Tulos/osake (EPS), euroa	0,02	-0,04	-0,10	0,01
Sijoitetun pääoman tuotto (ROCE) ennen veroja, %			2,1	2,3
Vertailukelpoinen sijoitetun pääoman tuotto (ROCE) ennen veroja, %			2,7	4,3
Nettovelkaantumisaste, %			33,5	33,8

# Markkina-alue Ruotsi

EUR (milj.)	Q4/2016	Q4/2015	2016	2015
Liikevaihto	209,1	222,9	804,4	841,9
Liikevoitto	3,2	8,5	12,9	21,1
Liikevoitto-%	1,6	3,8	1,6	2,5
Vertailukelpoinen liikevoitto	4,8	9,0	14,5	21,6
Liikevoitto-%	2,3	4,0	1,8	2,6

# Markkina-alue Suomi

EUR (milj.)	Q4/2016	Q4/2015	2016	2015
Liikevaihto	213,4	216,2	806,5	801,6
Liikevoitto	7,0	-5,3	14,6	4,9
Liikevoitto-%	3,3	-2,4	1,8	0,6
Vertailukelpoinen liikevoitto	7,2	6,1	14,8	16,3
Liikevoitto-%	3,4	2,8	1,8	2,0

# Markkina-alue Tanska

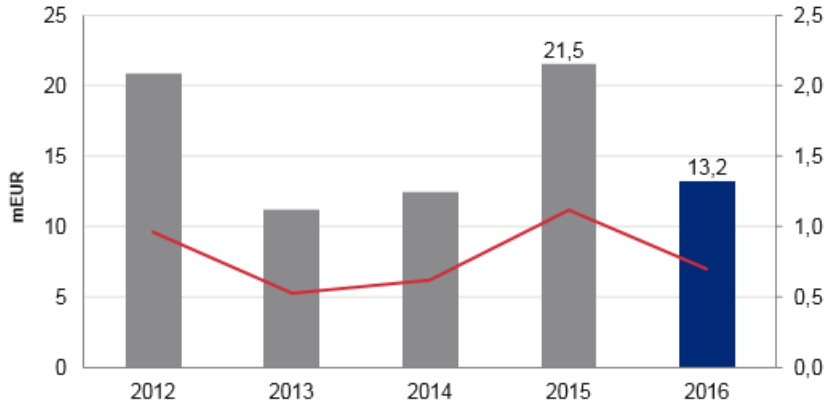
EUR (milj.)	Q4/2016	Q4/2015	2016	2015
Liikevaihto	39,3	37,6	173,2	175,9
Liikevoitto	-2,6	-1,9	-9,5	-9,3
Liikevoitto-%	-6,6	-5,1	-5,5	-5,3
Vertailukelpoinen liikevoitto	-2,6	-1,9	-9,1	-9,3
Liikevoitto-%	-6,6	-5,1	-5,2	-5,3

# Markkina-alue Baltia

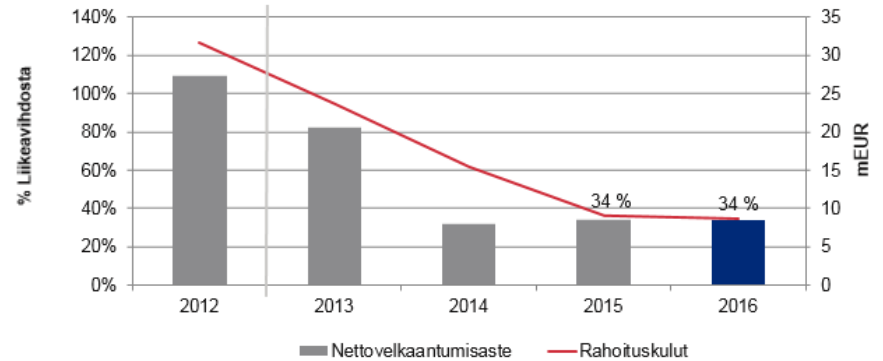
EUR (milj.)	Q4/2016	Q4/2015	2016	2015
Liikevaihto	40,4	43,3	161,3	173,6
Liikevoitto	1,0	1,0	6,4	5,4
Liikevoitto-%	2,6	2,3	3,9	3,1
Vertailukelpoinen liikevoitto	1,0	1,0	6,4	5,4
Liikevoitto-%	2,6	2,3	3,9	3,1

# Tuloskehitys

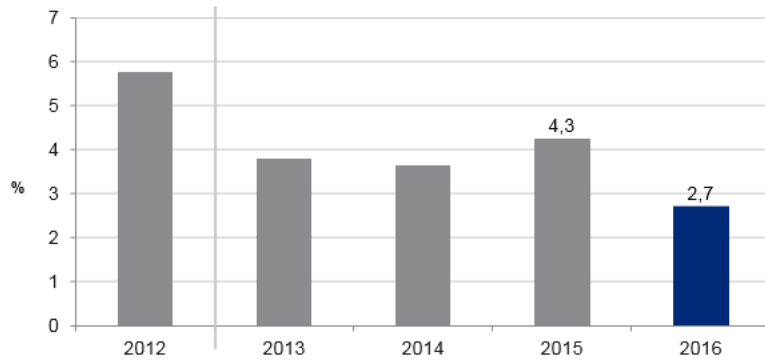
Liikevoitto\*)



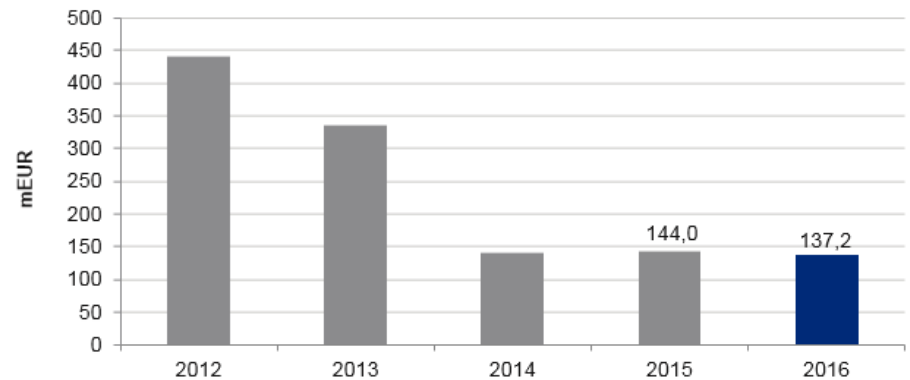
Nettovelkaantumisaste



ROCE\*)

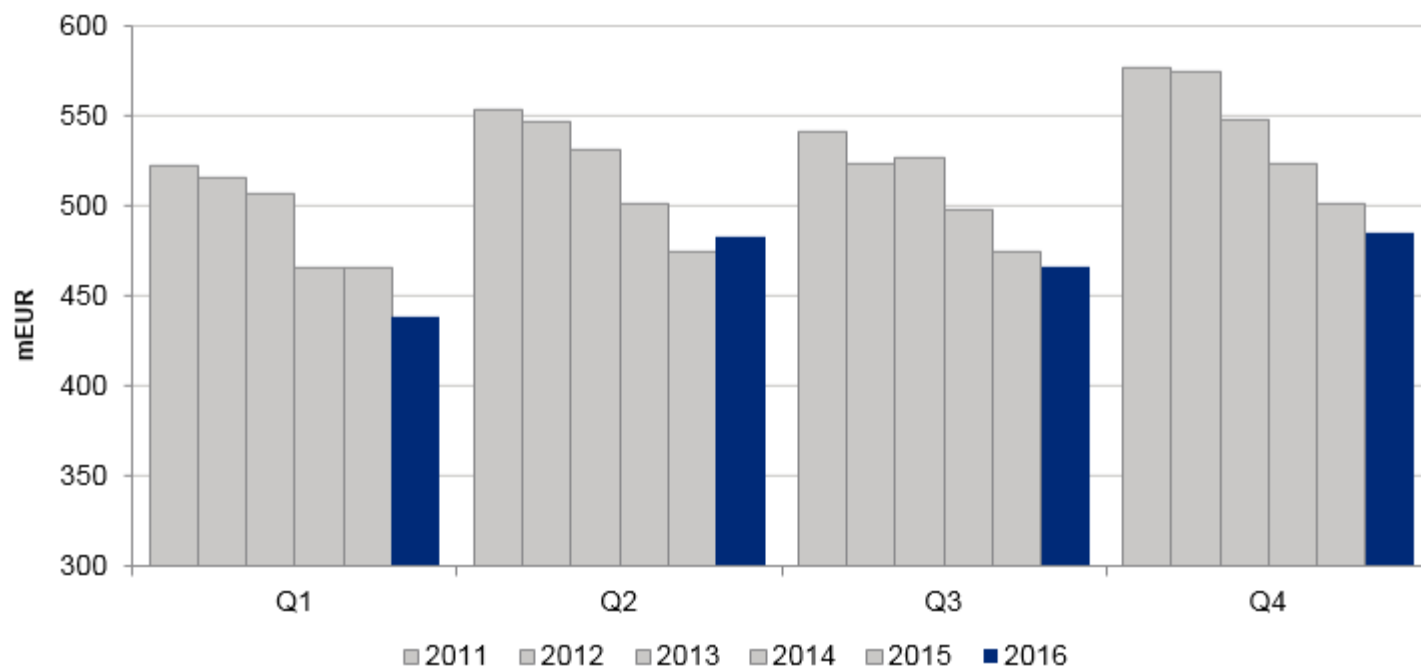


Nettovelka



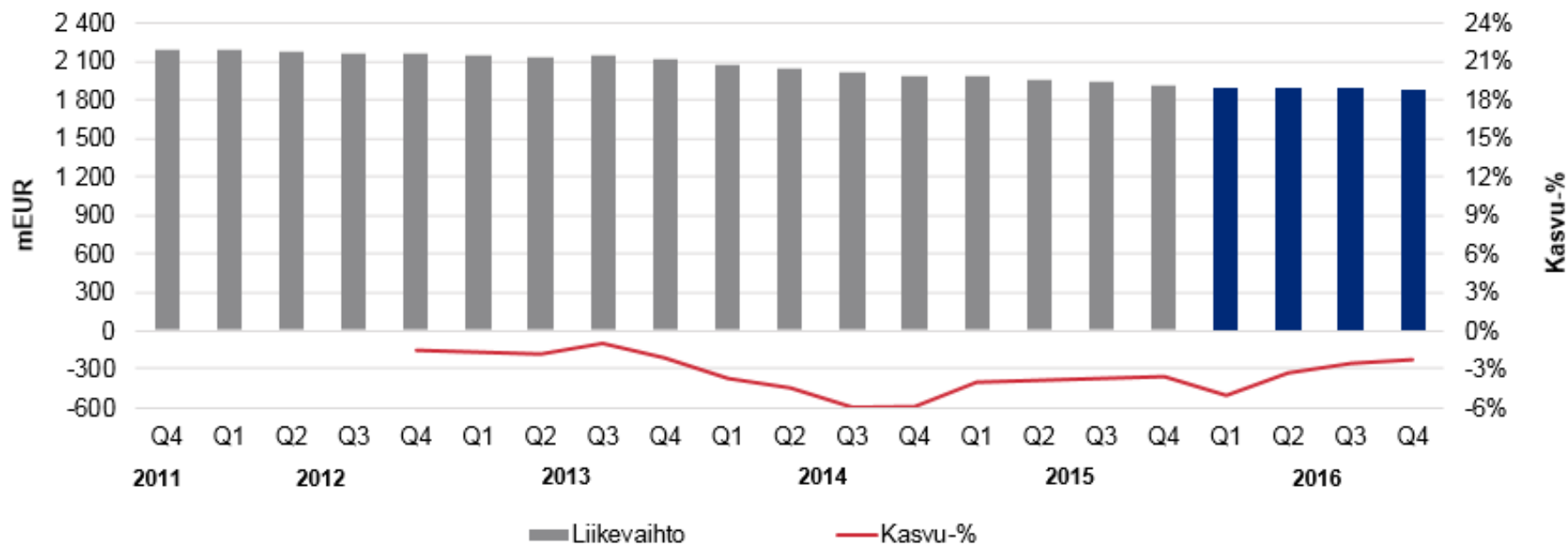
\*) Vertailukelpoinen

# Konsernin liikevaihto

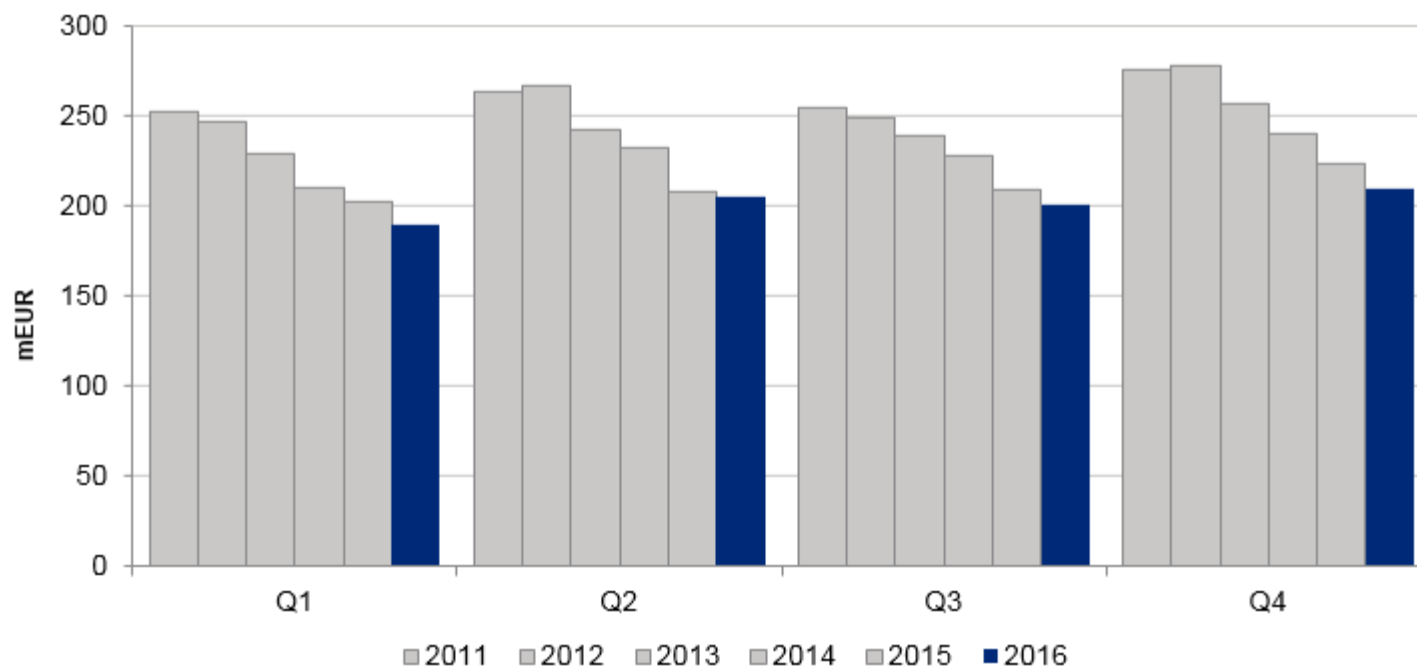




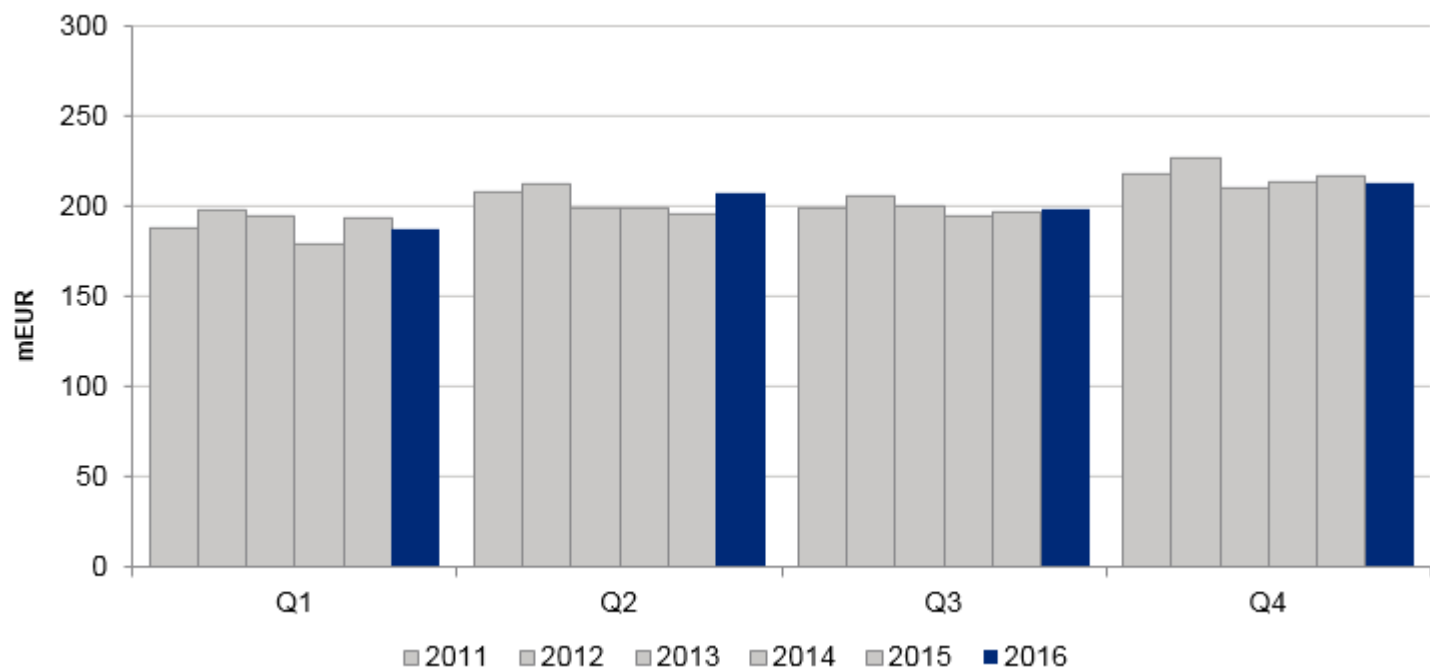
# Konsernin liikevaihto, rullaava 12 kk



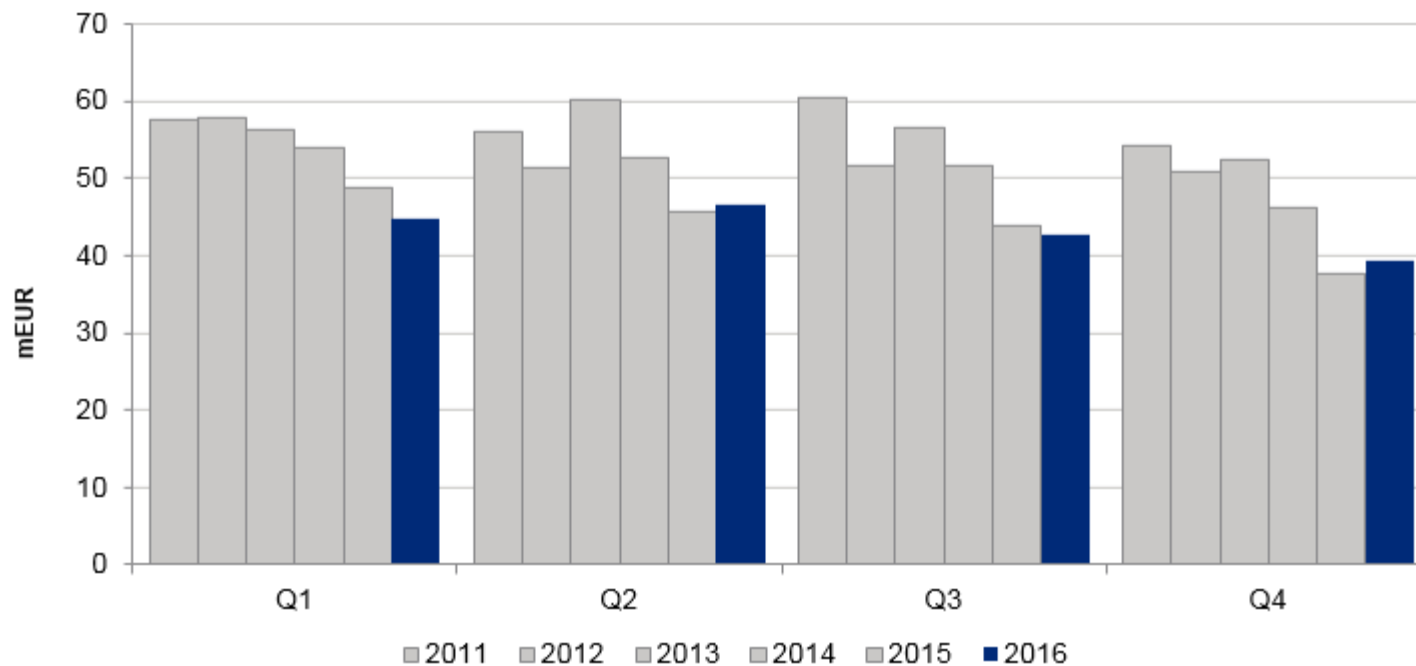
# Ruotsin liikevaihto



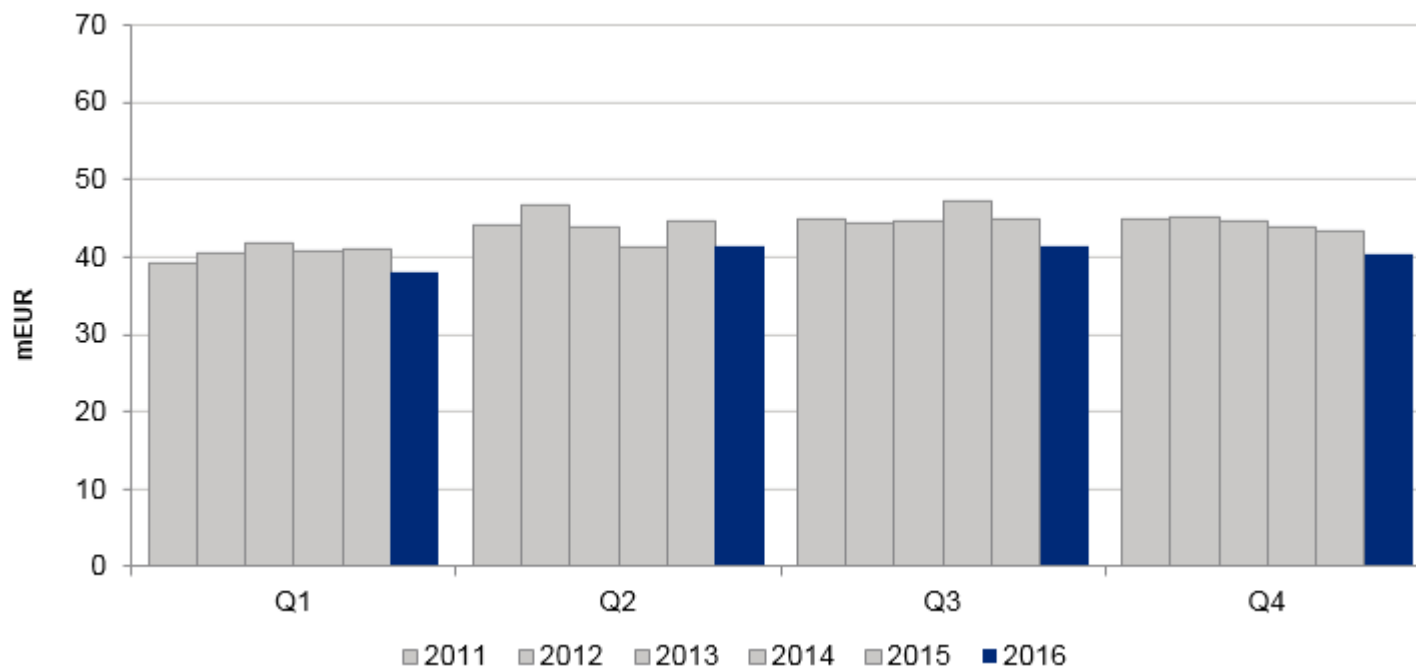
# Suomen liikevaihto



# Tanskan liikevaihto

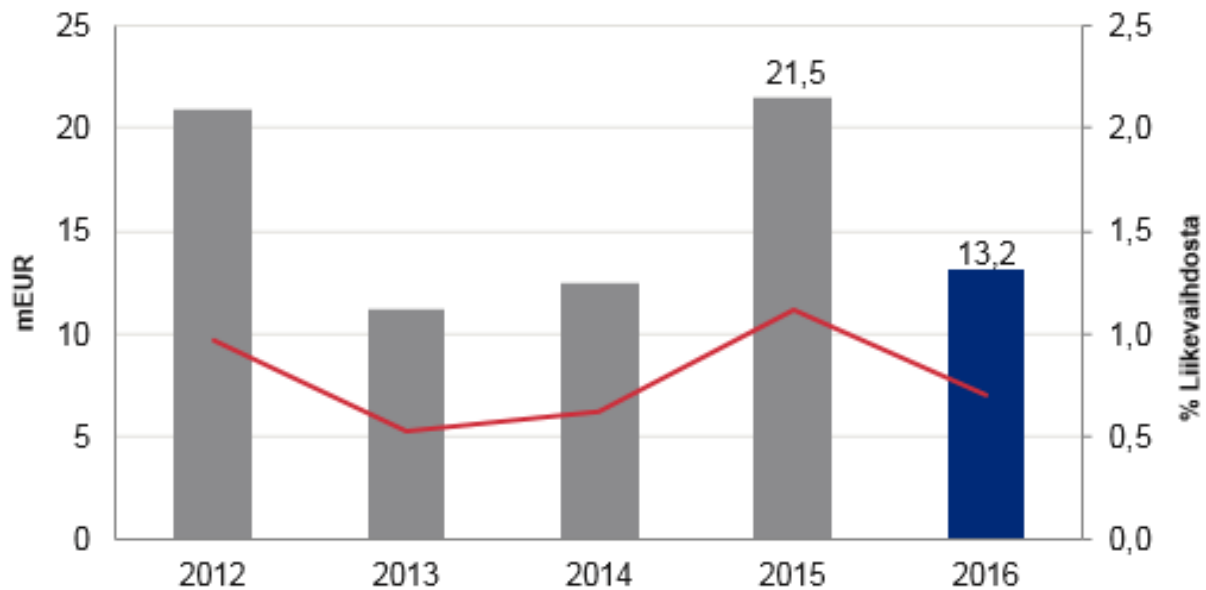


# Baltian liikevaihto





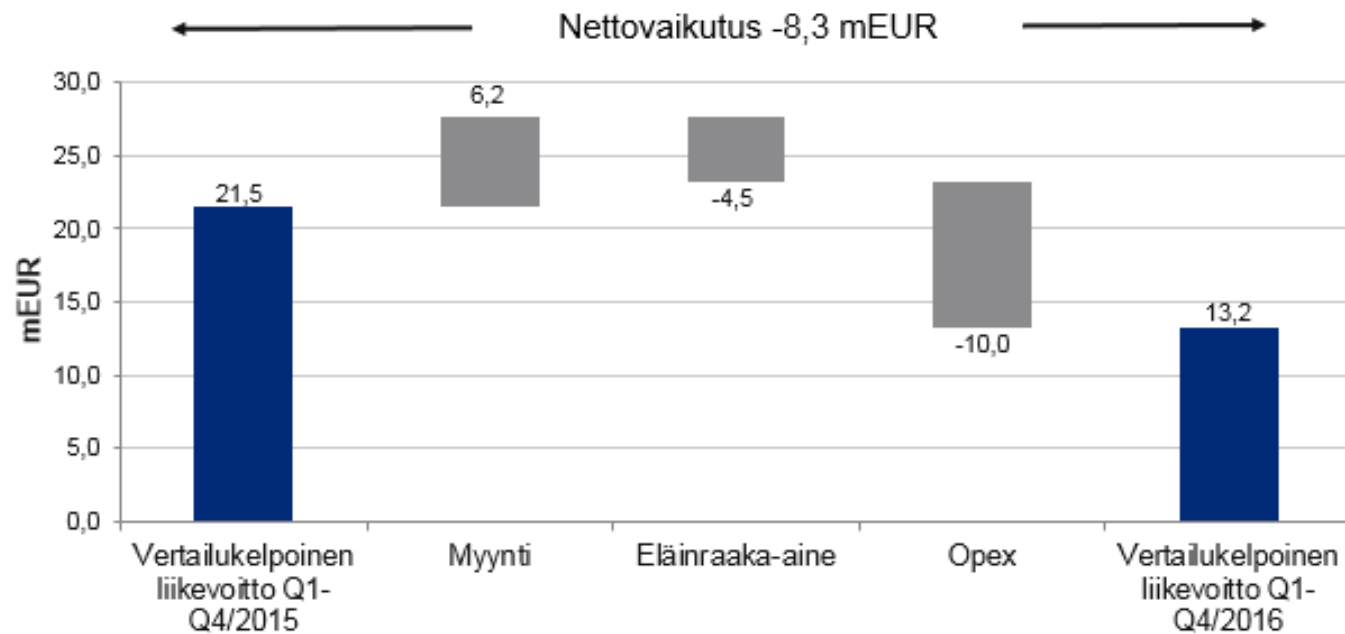
# Konsernin liikevoiton kehitys\*)



\*) Vertailukelpoinen

# Konsernin liikevoitto\*)

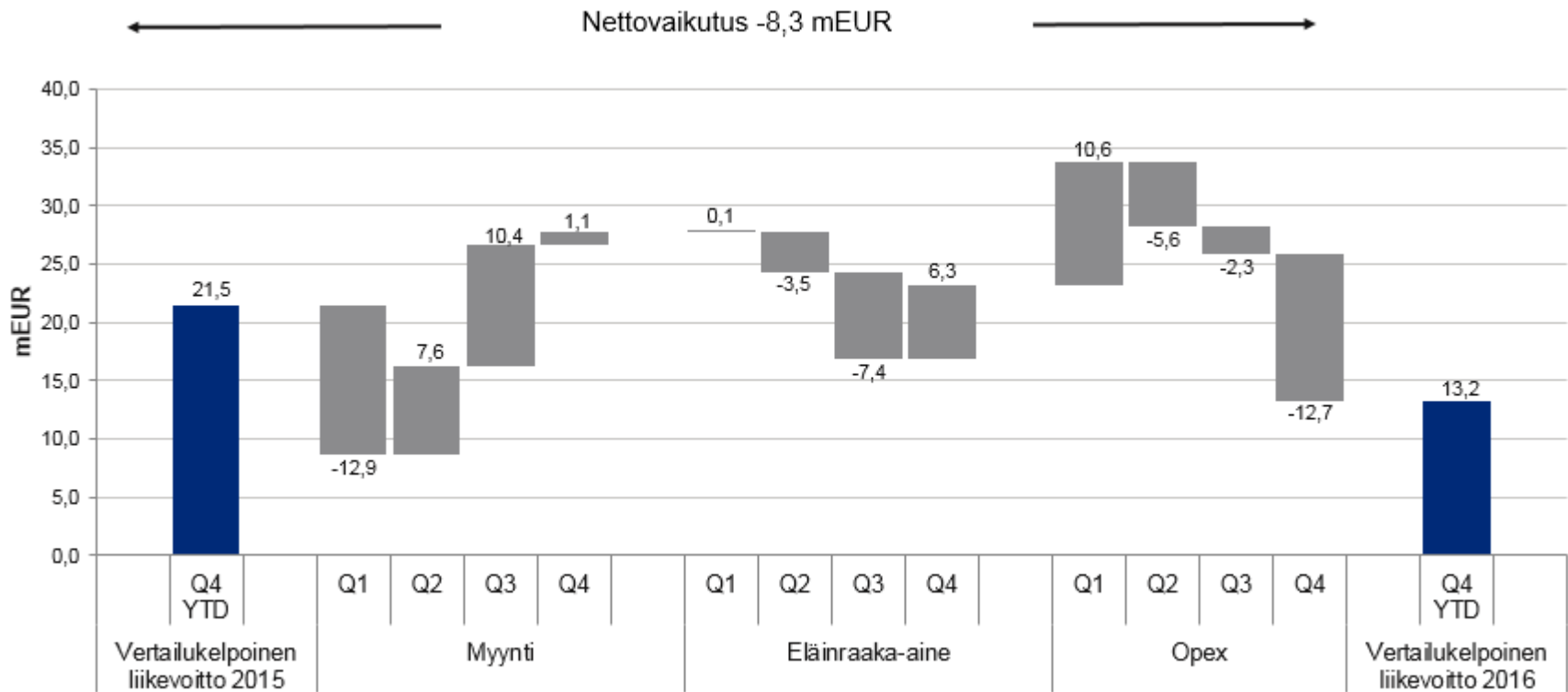
## 2015 vs 2016



\*) Vertailukelpoinen

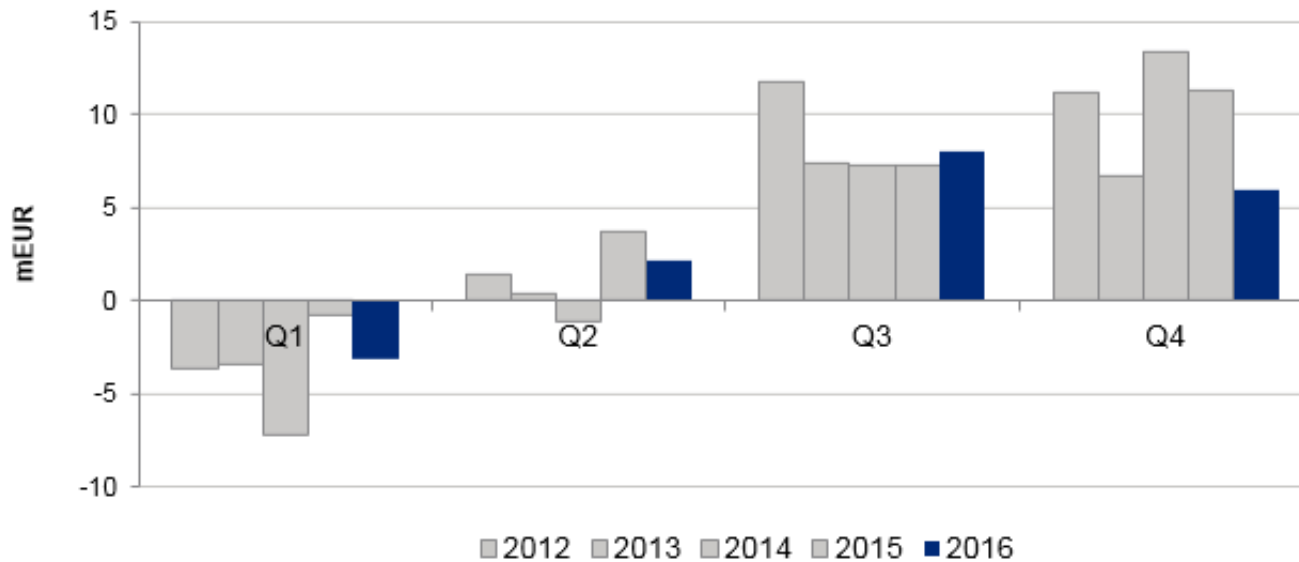
# Konsernin liikevoitto\*)

## 2015 vs 2016



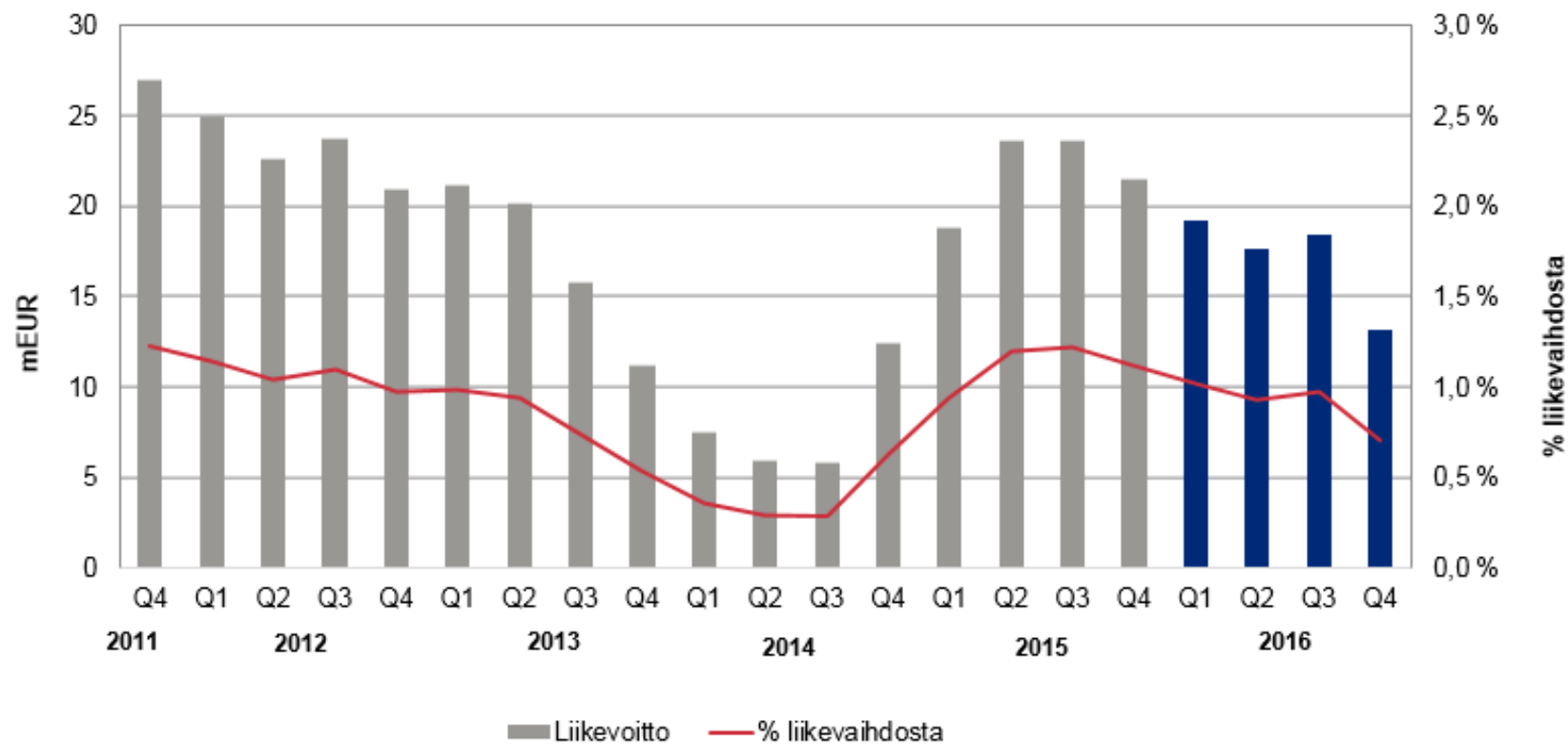
\*) Vertailukelpoinen

# Konsernin liikevoitto\*)



\*) Vertailukelpoinen

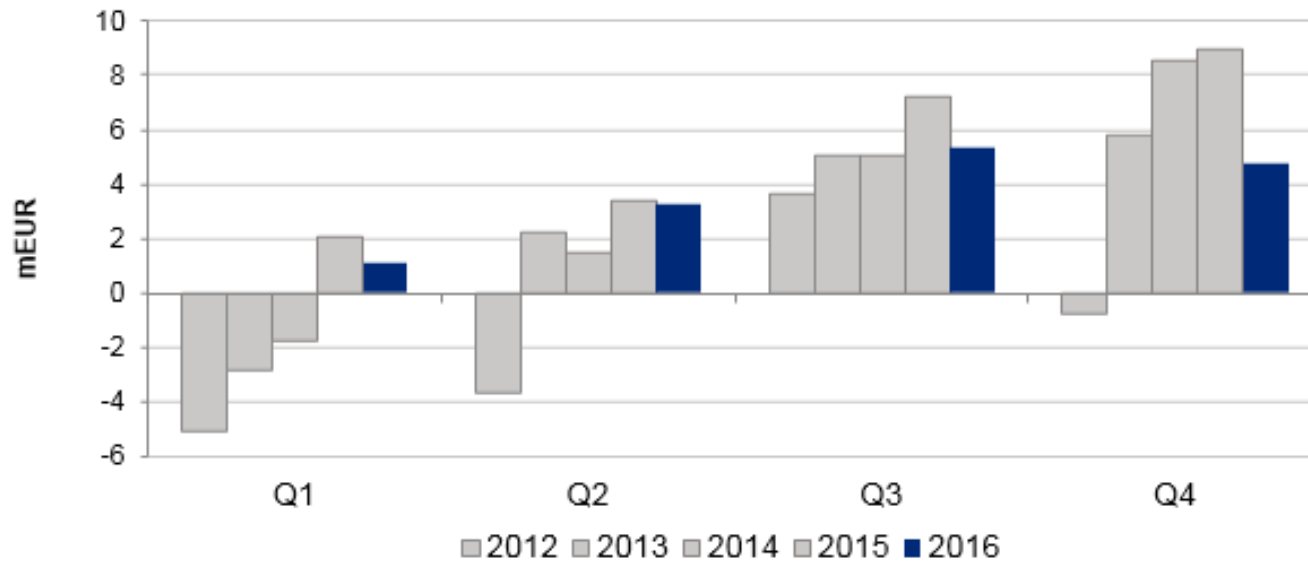
# Konsernin liikevoitto, rullaava 12 kk<sup>\*)</sup>



<sup>\*)</sup> Vertailukelpoinen

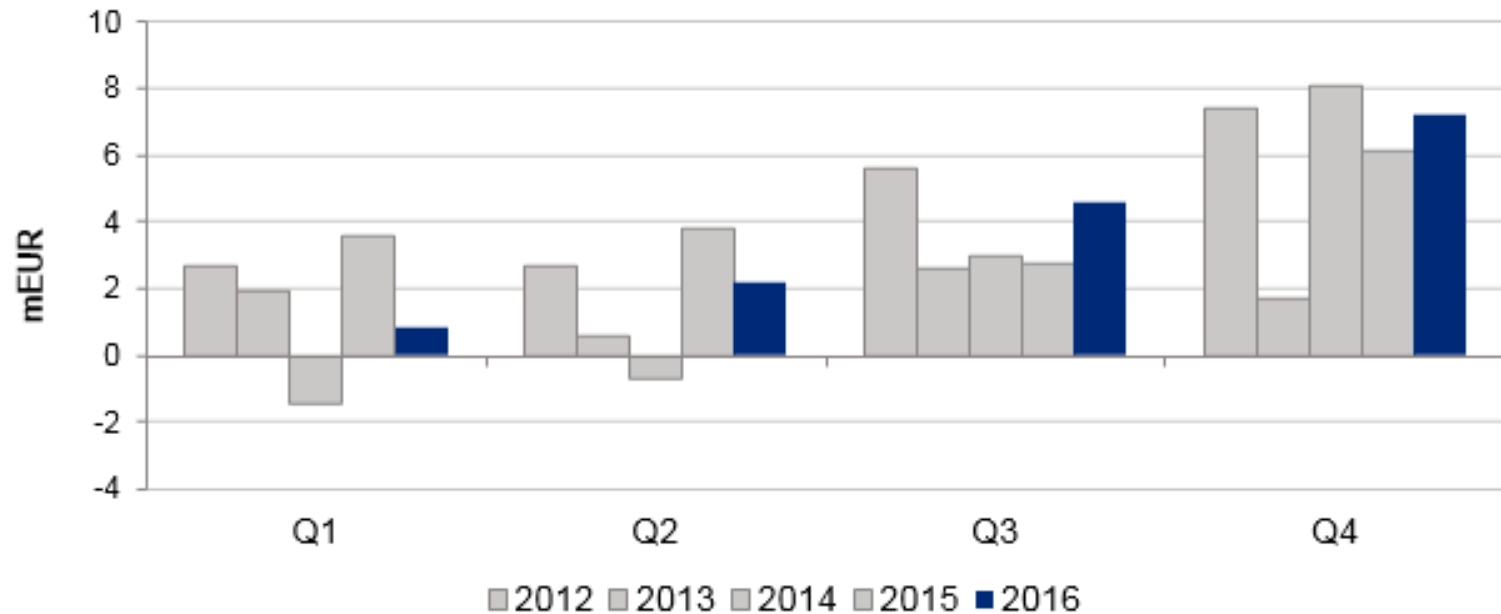


# Ruotsin liikevoitto\*)



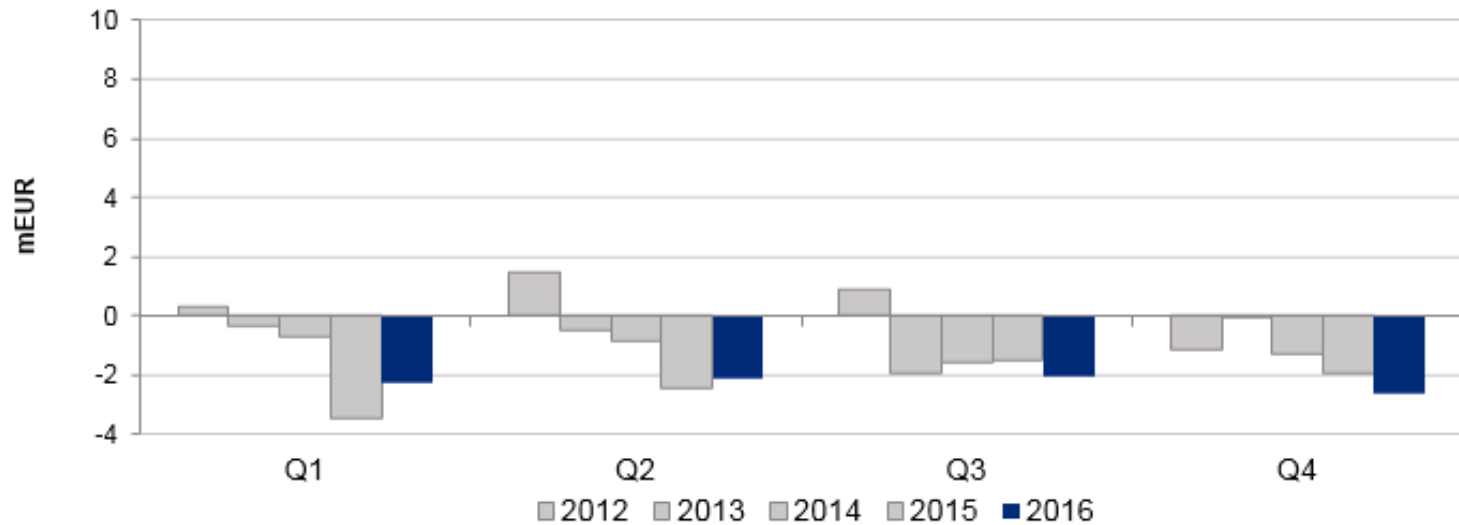
\*) Vertailukelpoinen

# Suomen liikevoitto\*)



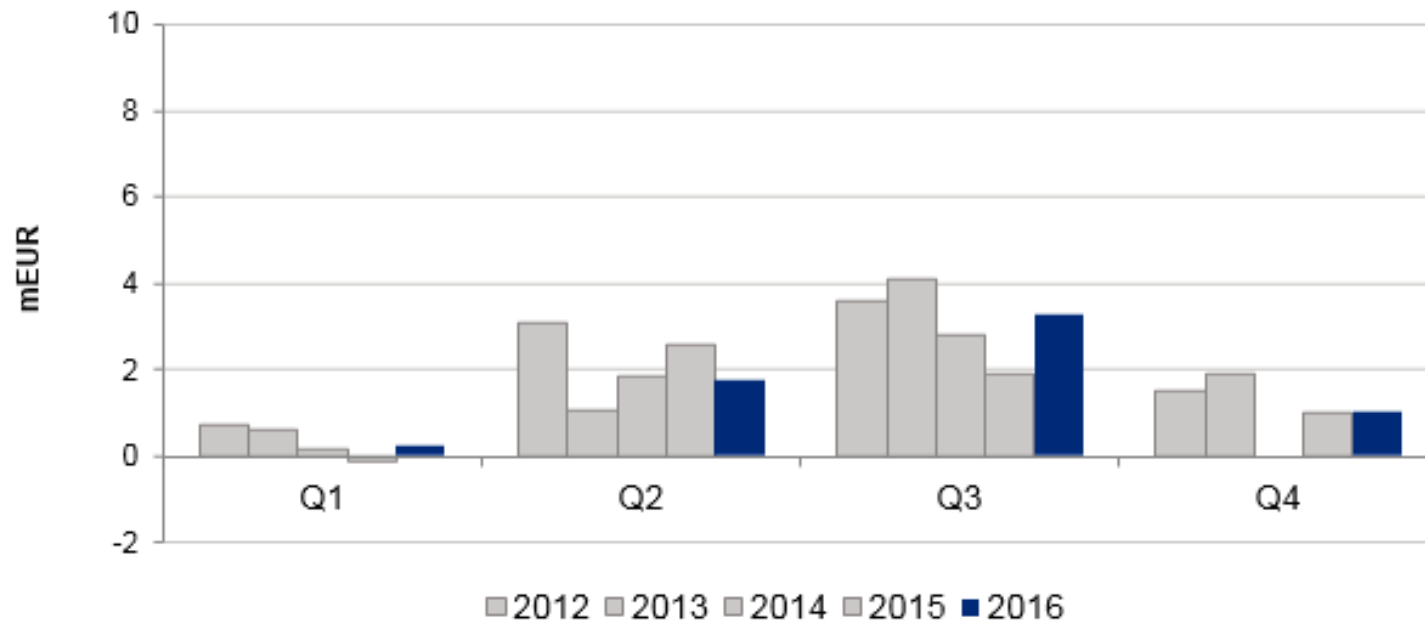
\*) Vertailukelpoinen

# Tanskan liikevoitto\*)



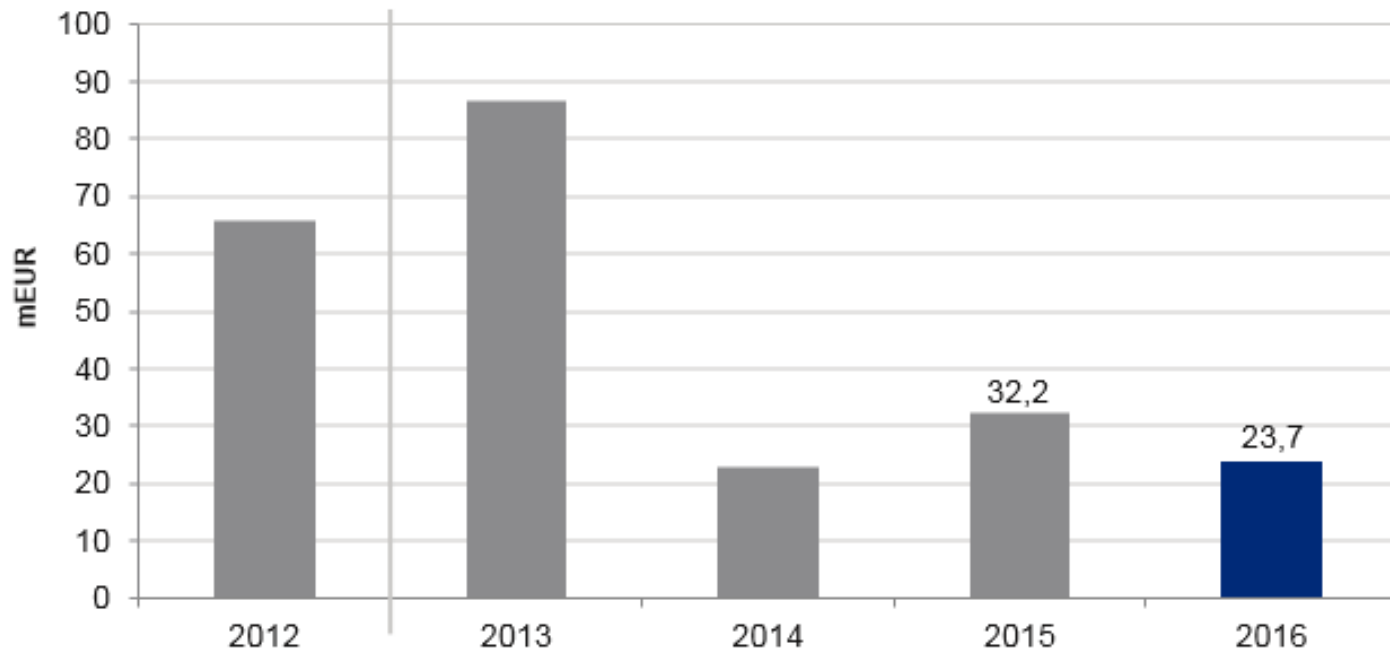
\*) Vertailukelpoinen

# Baltian liikevoitto\*)



\*) Vertailukelpoinen

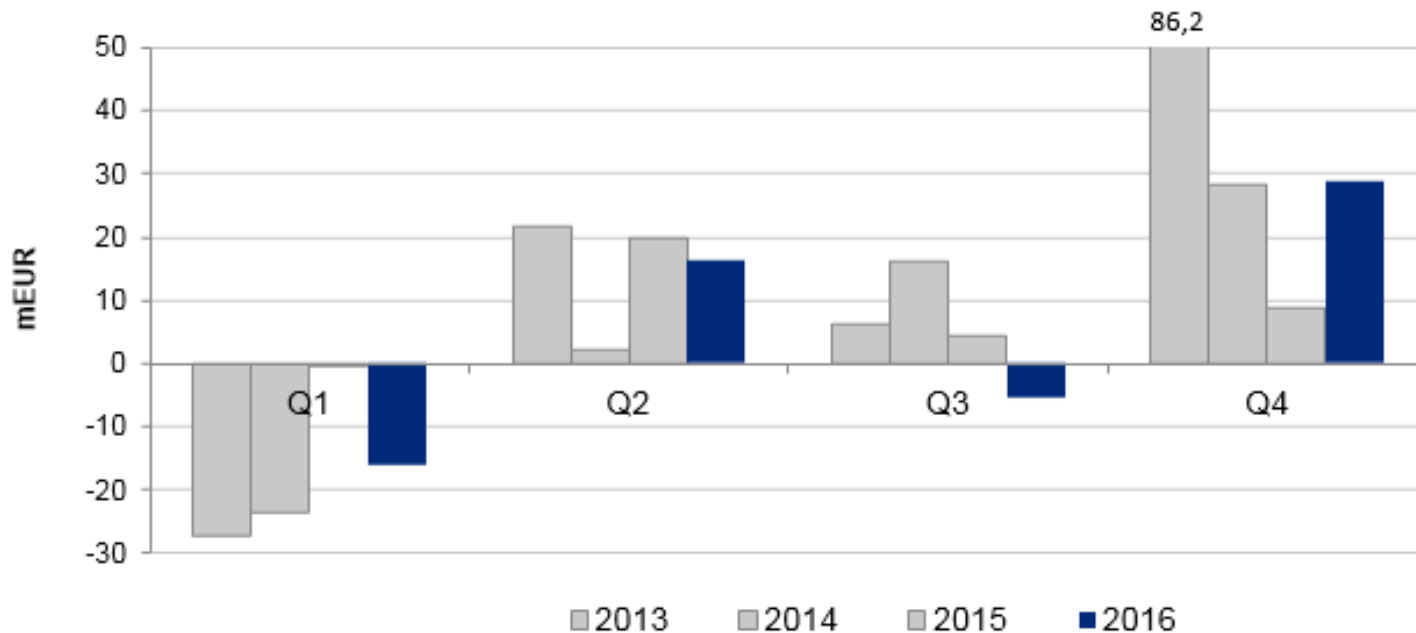
# Konsernin rahavirta ennen rahoituskuluja\*)



\*) Vertailukelpoinen

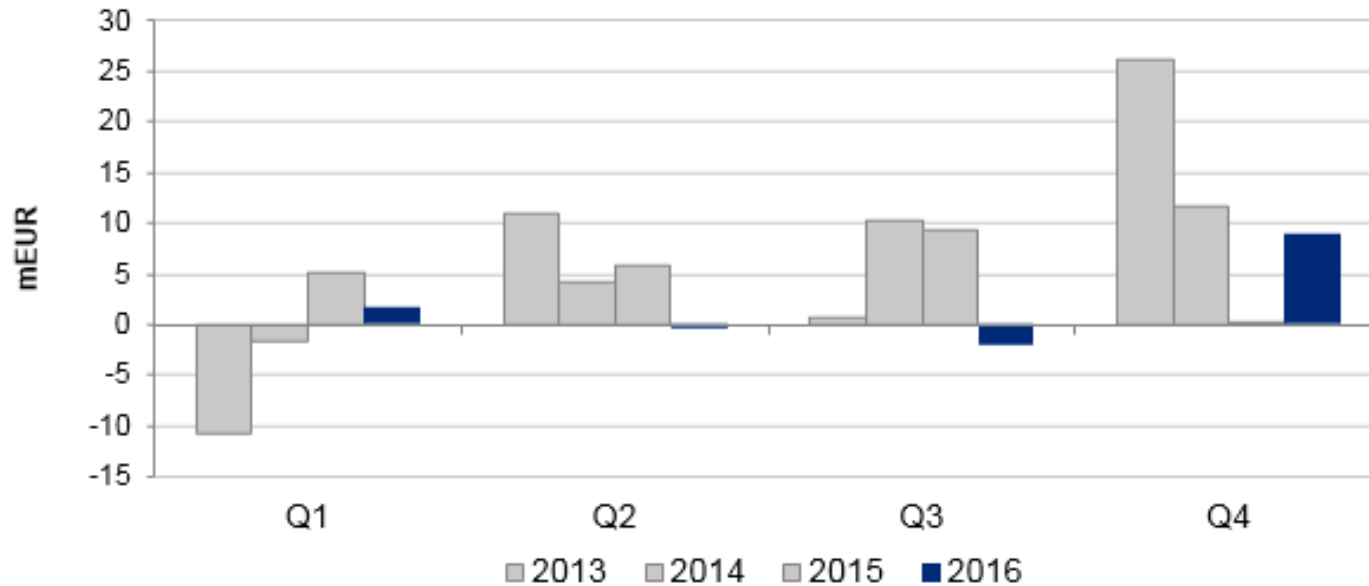


# Konsernin rahavirta ennen rahoituskuluja<sup>\*)</sup>



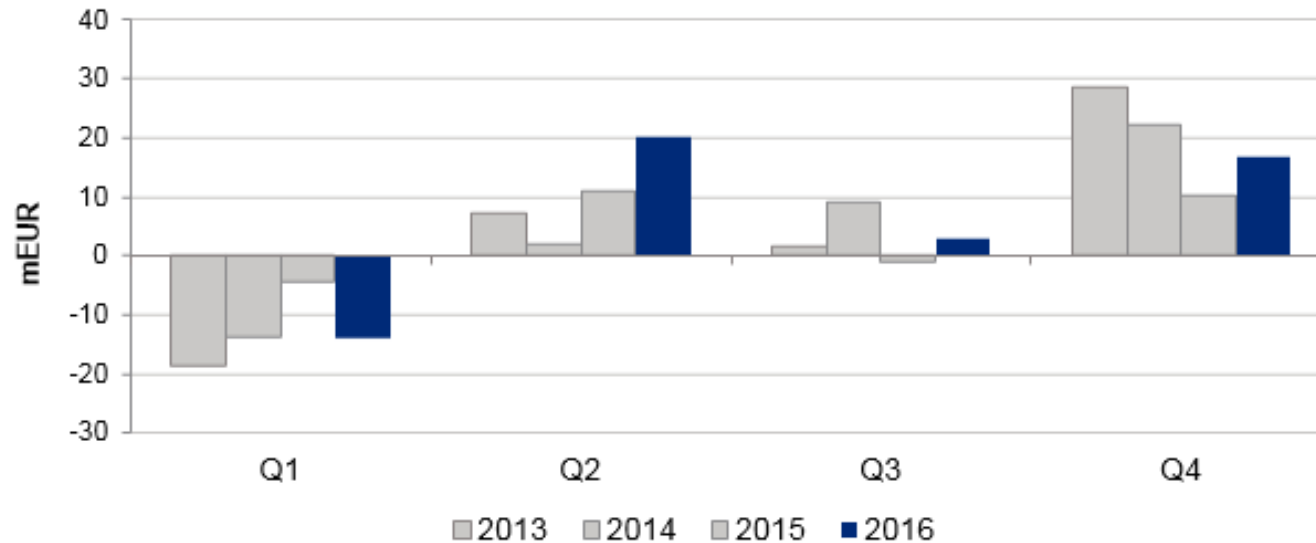
<sup>\*)</sup> Vertailukelpoinen

# Ruotsin rahavirta ennen rahoituskuluja<sup>\*)</sup>



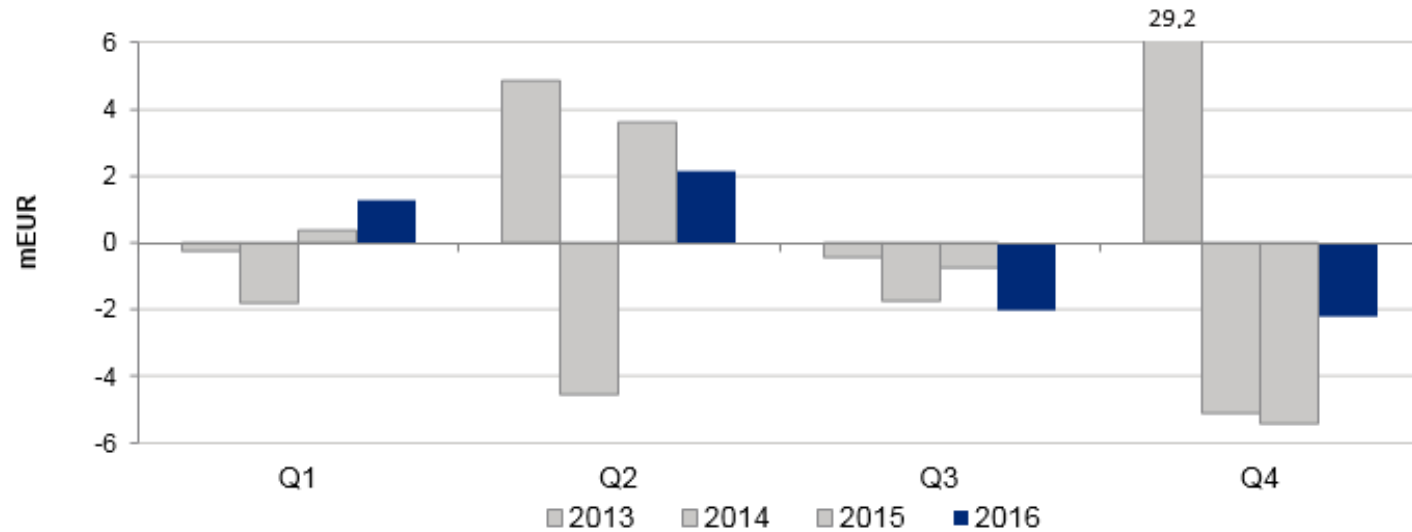
<sup>\*)</sup> Vertailukelpoinen

# Suomen rahavirta ennen rahoituskuluja\*)



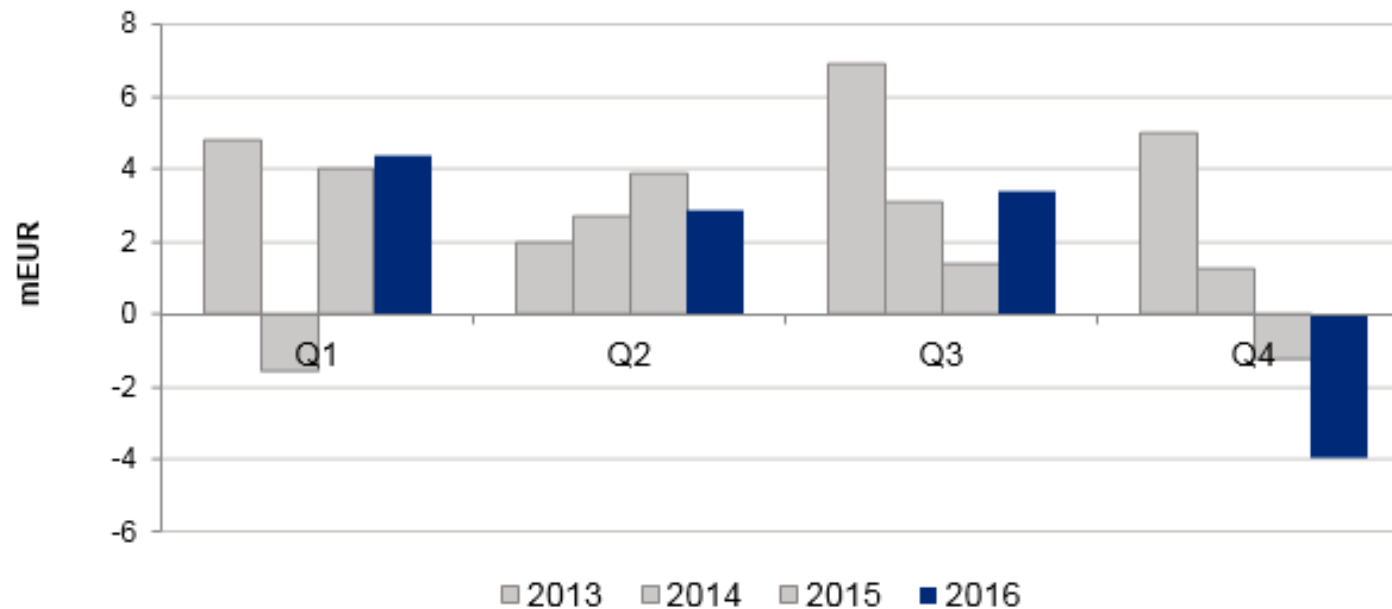
\*) Vertailukelpoinen

# Tanskan rahavirta ennen rahoituskuluja<sup>\*)</sup>

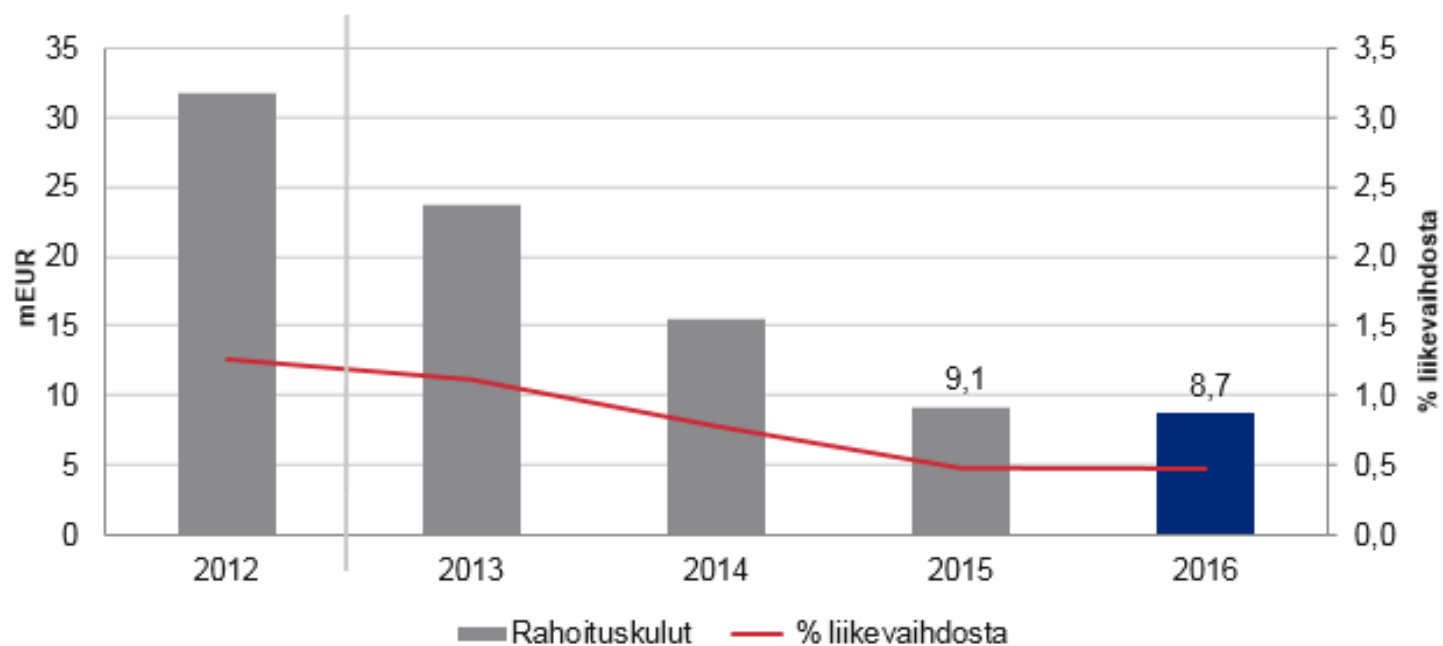


<sup>\*)</sup> Vertailukelpoinen

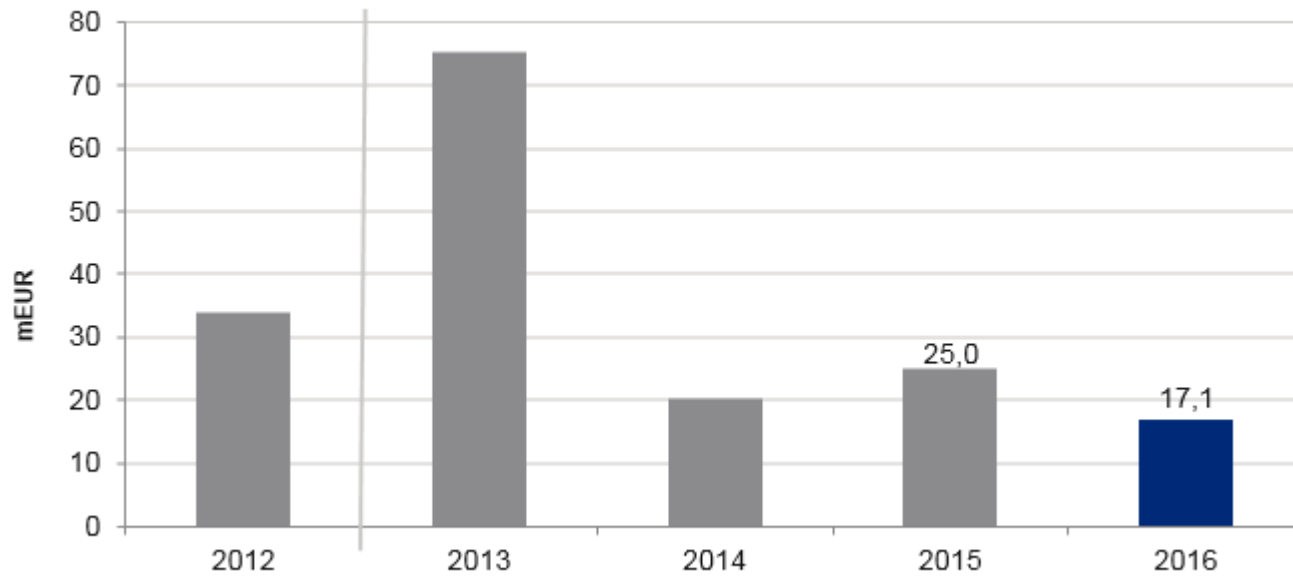
# Baltian rahavirta ennen rahoituskuluja<sup>\*)</sup>



# Konsernin nettorahoituskulut

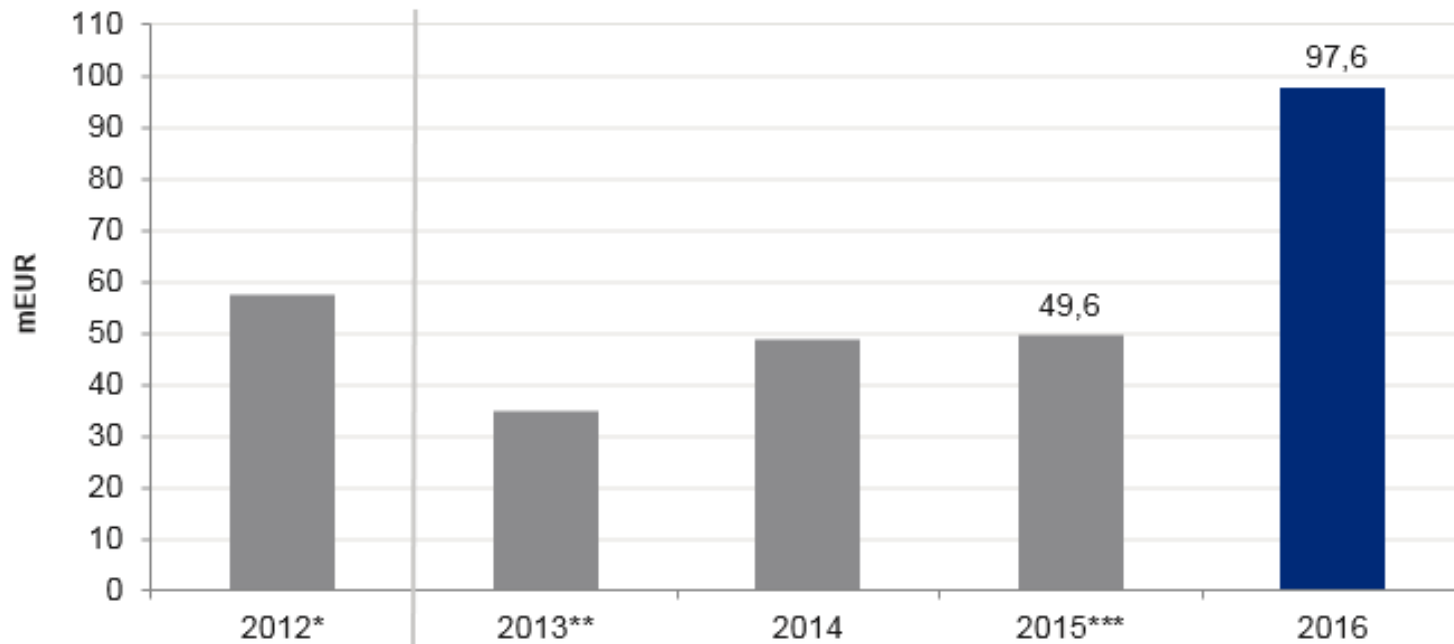


# Konsernin rahavirta ennen rahoitusta<sup>\*)</sup>



<sup>\*)</sup> Vertailukelpoinen

# Konsernin investoinnit



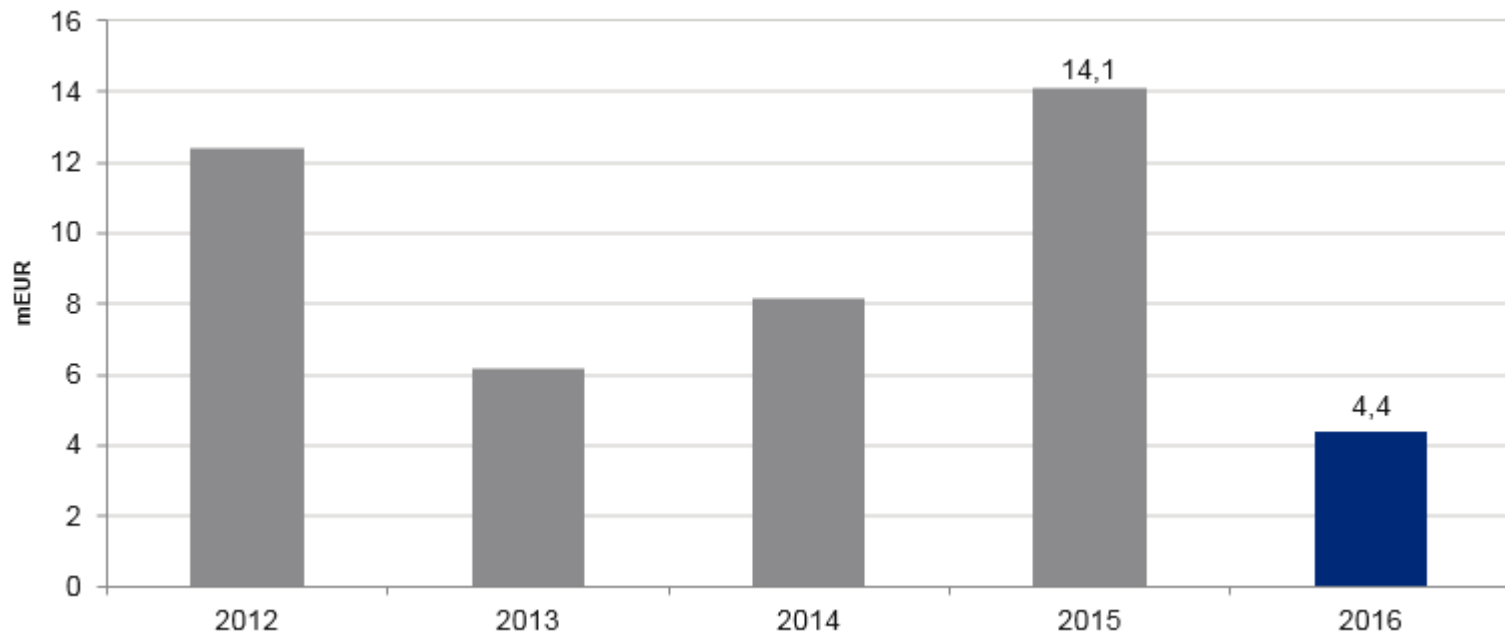
\* 57,3 milj. euroa ei sisällä Vinderupin tuotantolaitoksen jälleenrakentamista 19,3 milj. euroa

\*\* 35,0 milj. euroa ei sisällä Vinderupin tuotantolaitoksen jälleenrakentamista 7,2 milj. euroa

\*\*\* Ei sisällä Paimion Teurastamo Oy:n hankintahintaa

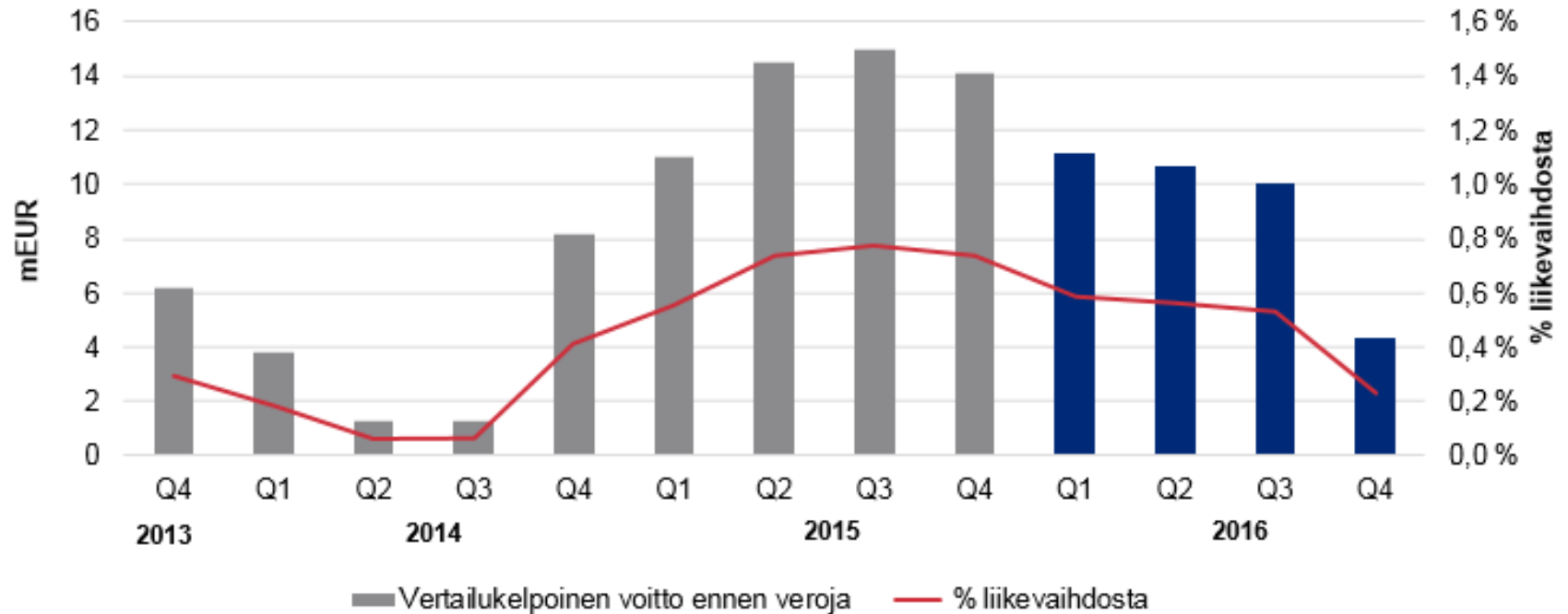


# Voitto ennen veroja<sup>\*)</sup>



<sup>\*)</sup> Vertailukelpoinen

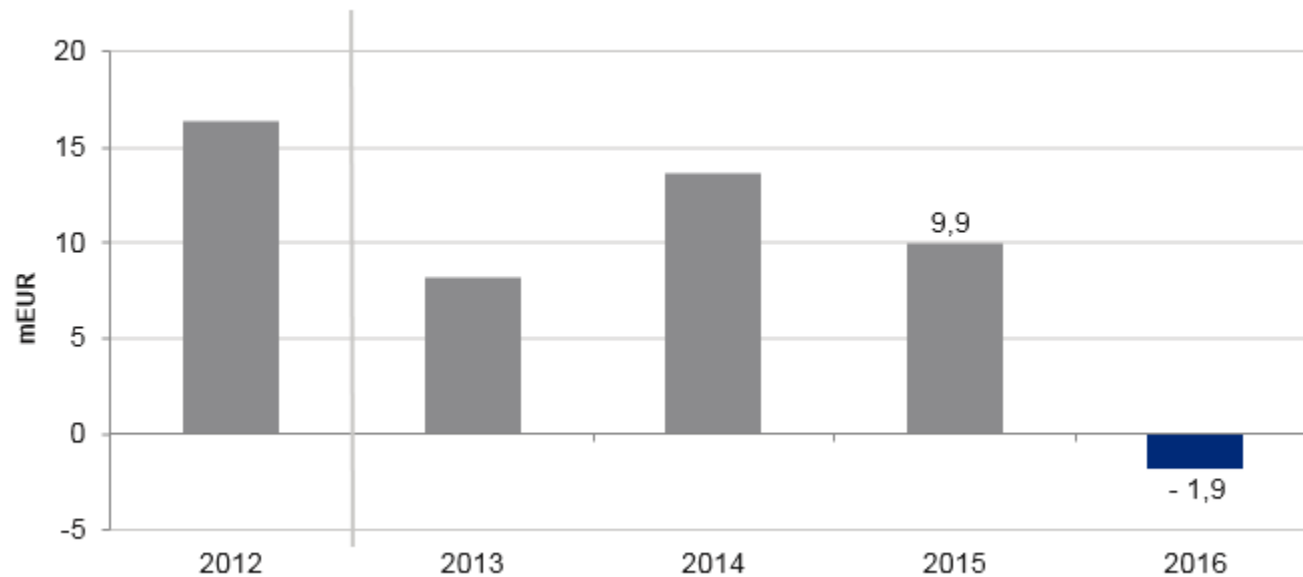
# Voitto ennen veroja, rullaava 12 kk<sup>\*)</sup>



<sup>\*)</sup> Vertailukelpoinen

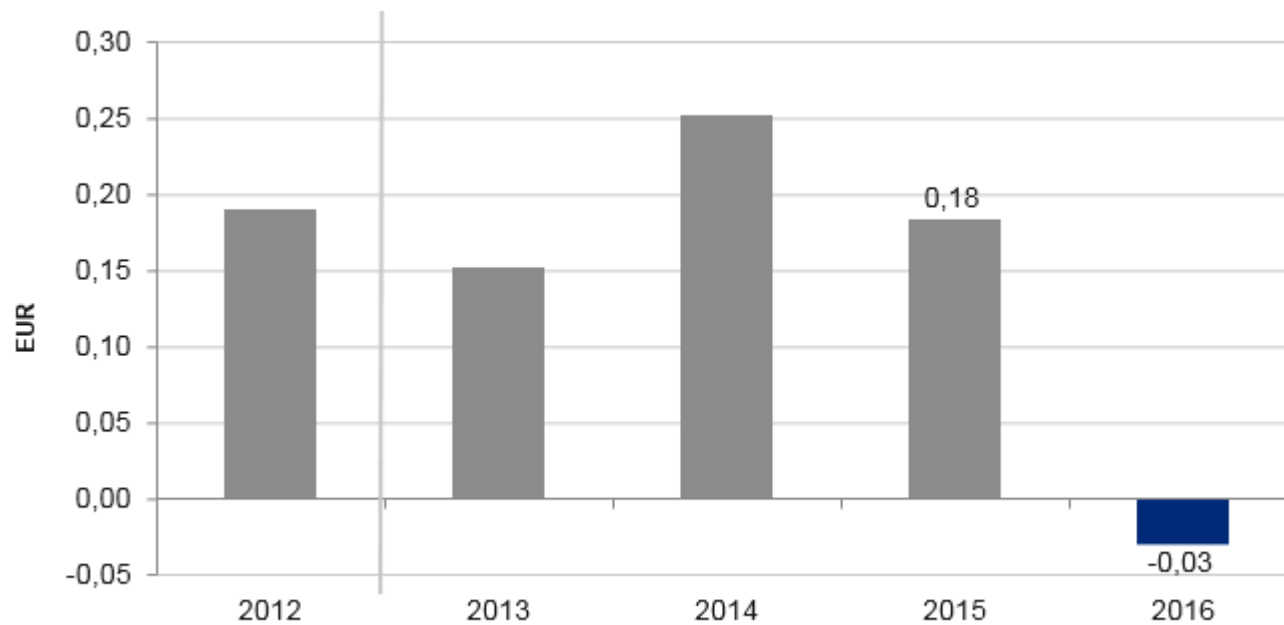
# Kauden voitto\*)

---



\*) Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva vertailukelpoinen voitto

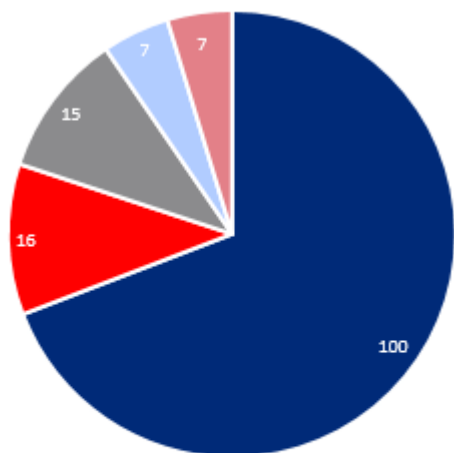
# Osakekohtainen tulos (EPS)\*)



\*) Vertailukelpoinen

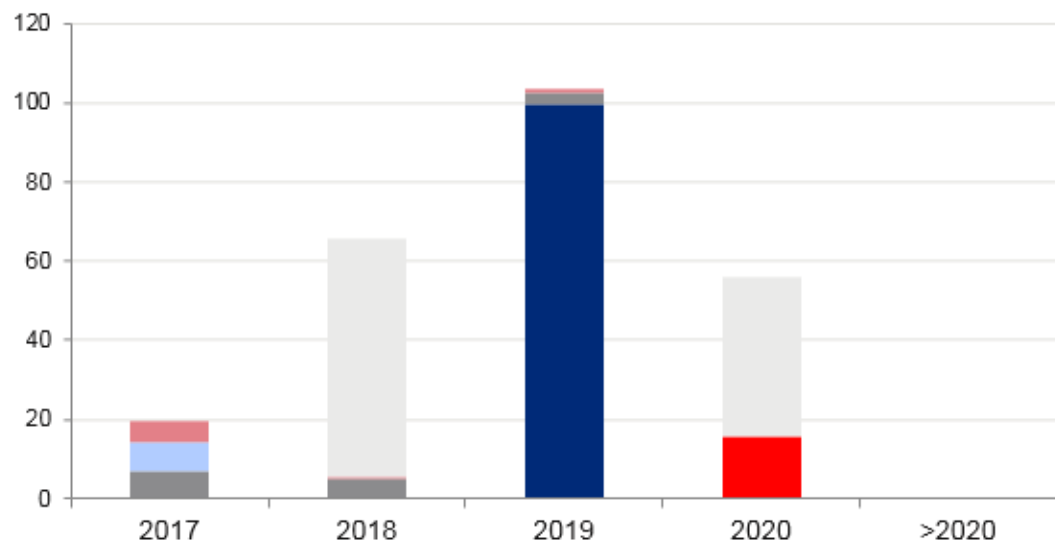
# Korollinen velka ja erääntymisjakauma

## Korollinen velka lainalajeittain



Korollinen  
velka  
yhteensä:  
144,1 mEUR

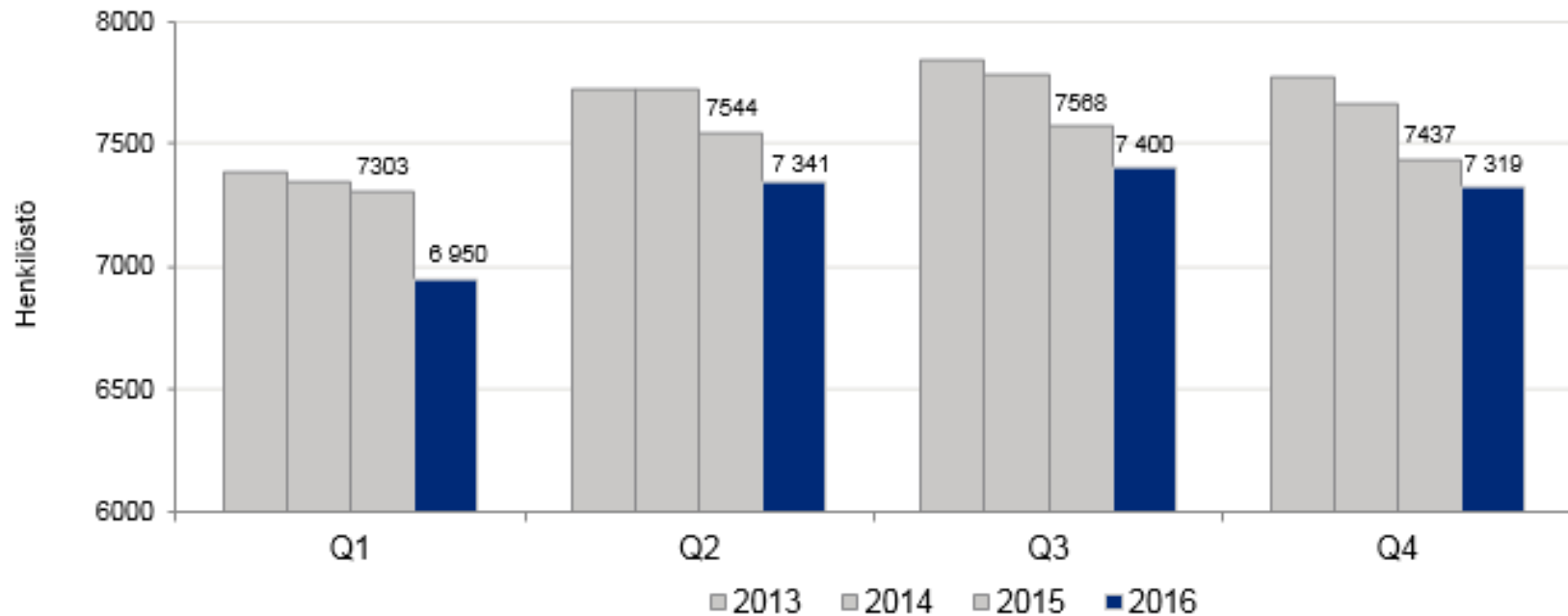
## Korollisten velkojen erääntymisjakauma



■ Joukkovelkakirjalainat  
■ Eläkelainat  
■ Muut lainat

■ Pankkilainat  
■ Yritystodistukset  
■ Käyttämättömät kommitoidut luottolimiitit

# Konsernin henkilöstö\*)



\*) Kuukauden lopun keskiarvoista laskettuna

# Avainluvut

EUR (milj.)	Q4/2016	Q4/2015	2016	2015
Liikevaihto	485,2	501,4	1 872,9	1 917,1
Liikevoitto	4,2	-0,6	9,7	9,6
Liikevoitto-%	0,9	-0,1	0,5	0,5
Vertailukelpoinen liikevoitto	6,0	11,3	13,2	21,5
Liikevoitto-%	1,2	2,2	0,7	1,1
Tulos ennen veroja	2,2	-2,3	0,9	2,2
Tilikauden tulos	1,7	-1,5	-3,6	1,9
Tulos/osake (EPS), euroa	0,02	-0,04	-0,10	0,01
Rahavirta ennen rahoituskuluja	29,0	8,8	23,7	32,2
Rahavirta ennen rahoitusta	25,0	4,0	17,1	25,0
ROCE ennen veroja, %			2,1	2,3
Nettovelka			137,2	144,0
Nettovelkaantumisaste (net gearing), %			33,5	33,8
Henkilöstö keskimäärin kuukausien lopun keskiarvona			7 319	7 437

# Arvio vuodelle 2017

---

- HKScanin tavoitteena on päästä vuoden 2016 vertailukelpoiseen liikevoittoon.





# **HKSCAN**

**Inspire, Lead, Care**

**Toimitusjohtaja Jari Latvanen  
8. helmikuuta 2017**

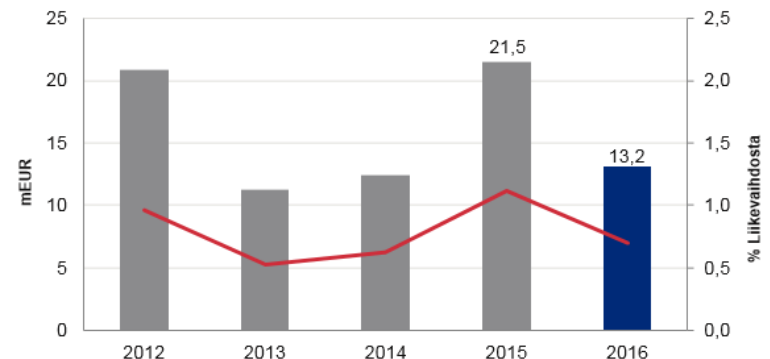
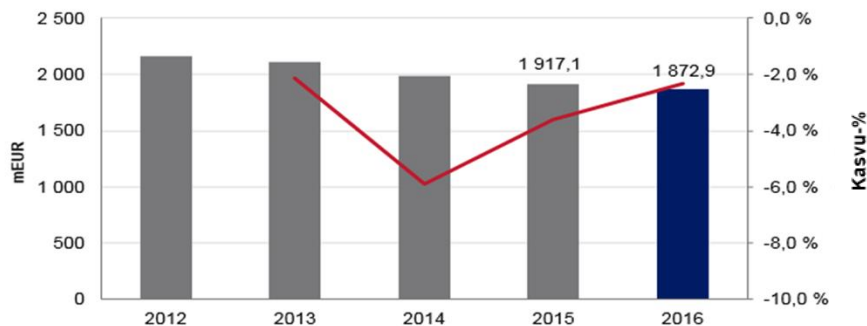
# Liikevaihto laskenut, kannattavuus ennallaan (2012-2016)

- Liikevaihto laskenut 2–6 %

- Ruotsi menettänyt markkinaosuutta kasvavassa markkinassa
- Suomi pitänyt tai vahvistanut markkinaosuuttaan haastavassa markkinassa
- Tanska vahvistanut markkina-asemaansa kotimaassa, viennissä haasteita
- Baltia säilyttänyt vahvan markkina-asemansa, ei kasvua

- Liikevoitto +/-1%

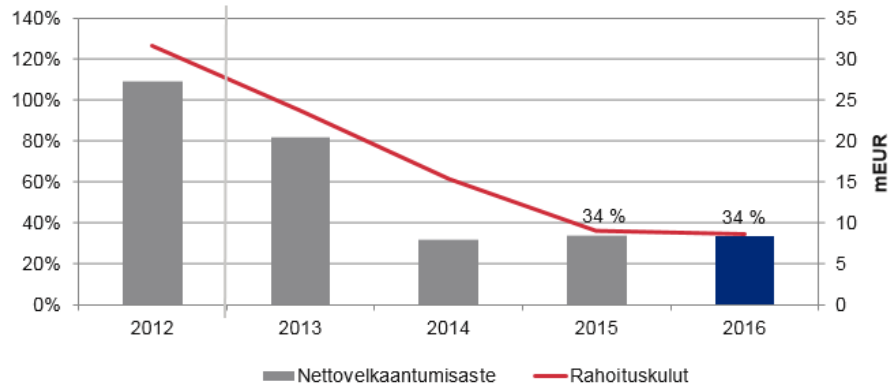
- Ruotsissa tuotannon rakennejärjestelyt, myyntikate pienentynyt
- Suomessa raskas tase ja kulurakenne, myyntimix paranemassa
- Tanskan liiketoiminta tappiollista, kotimaassa parannusta tuoretuotteissa
- Baltian tuloksessa laskeva trendi, raskas tase, kustannusinflaatio



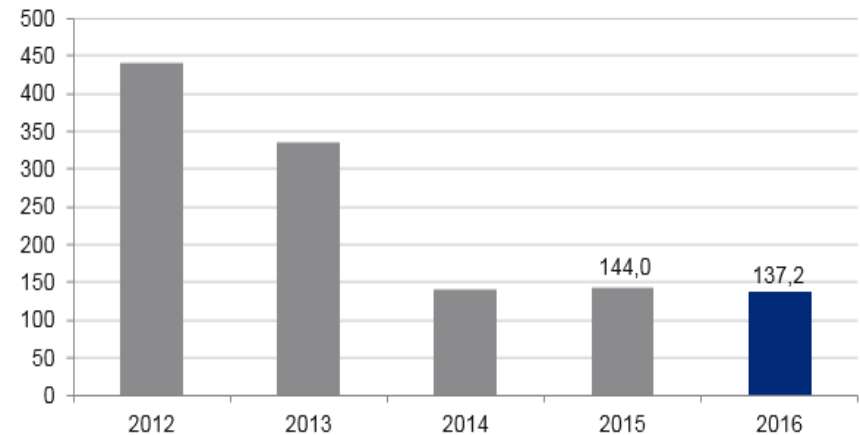
# Vahva tase (2012 - 2016)

- **Korollista velkaa vähän – Sokolówin divestointi, varastojen pienentäminen**
  - Mittavat investoinnit käynnissä – Rauma, Swinoujscie
  - Mahdollisuus investoida kannattavaan kasvuun, kuten tuotantokapasiteettiin, uusiin tuotteisiin ja konsepteihin

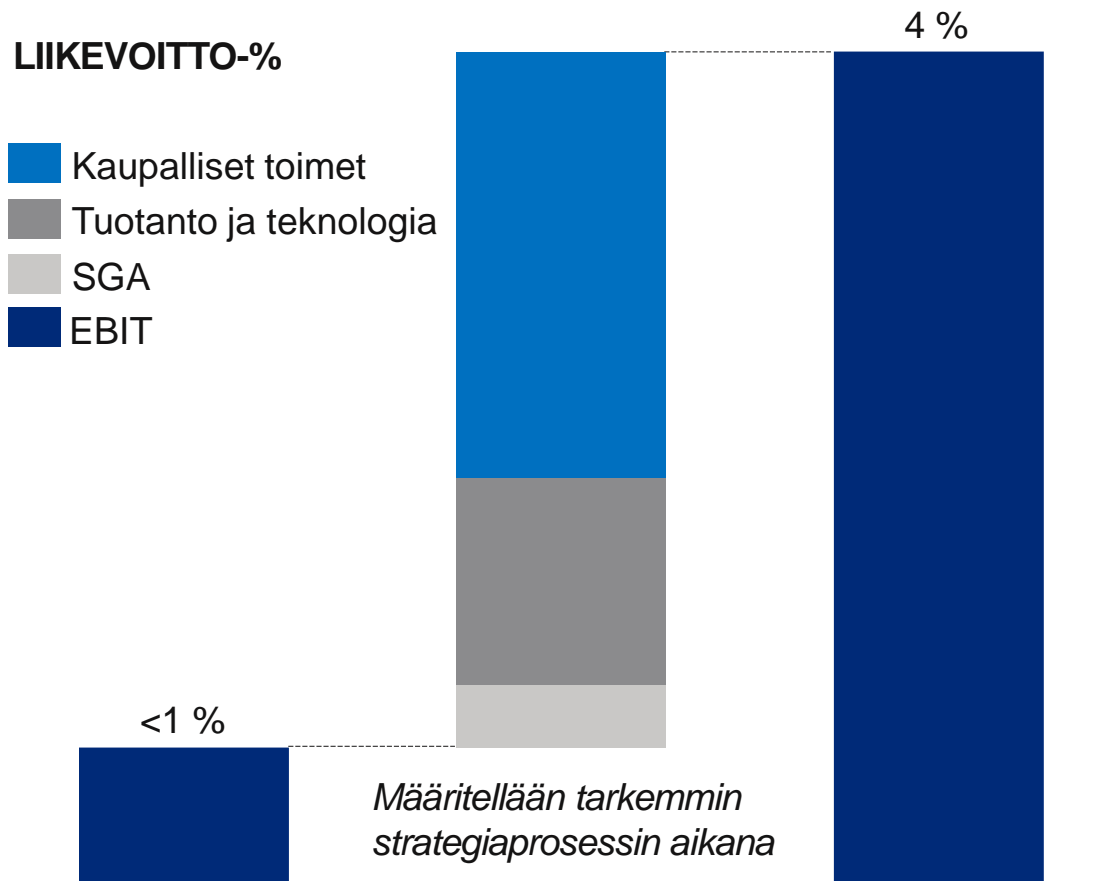
Nettovelkaantumisaste



Nettovelka



# Tulosparannus edellyttää useita rinnakkaisia toimenpiteitä



## Kaupalliset toimet

- Vahvistunut markkina-asema Ruotsissa, jalansijaa uusilta markkinoilta
- Investoinnit uusiin konsepteihin ja kasvaviin kategorioihin, esim. valmisruoka, siipikarja ja pekoni

## Tuotanto ja teknologia

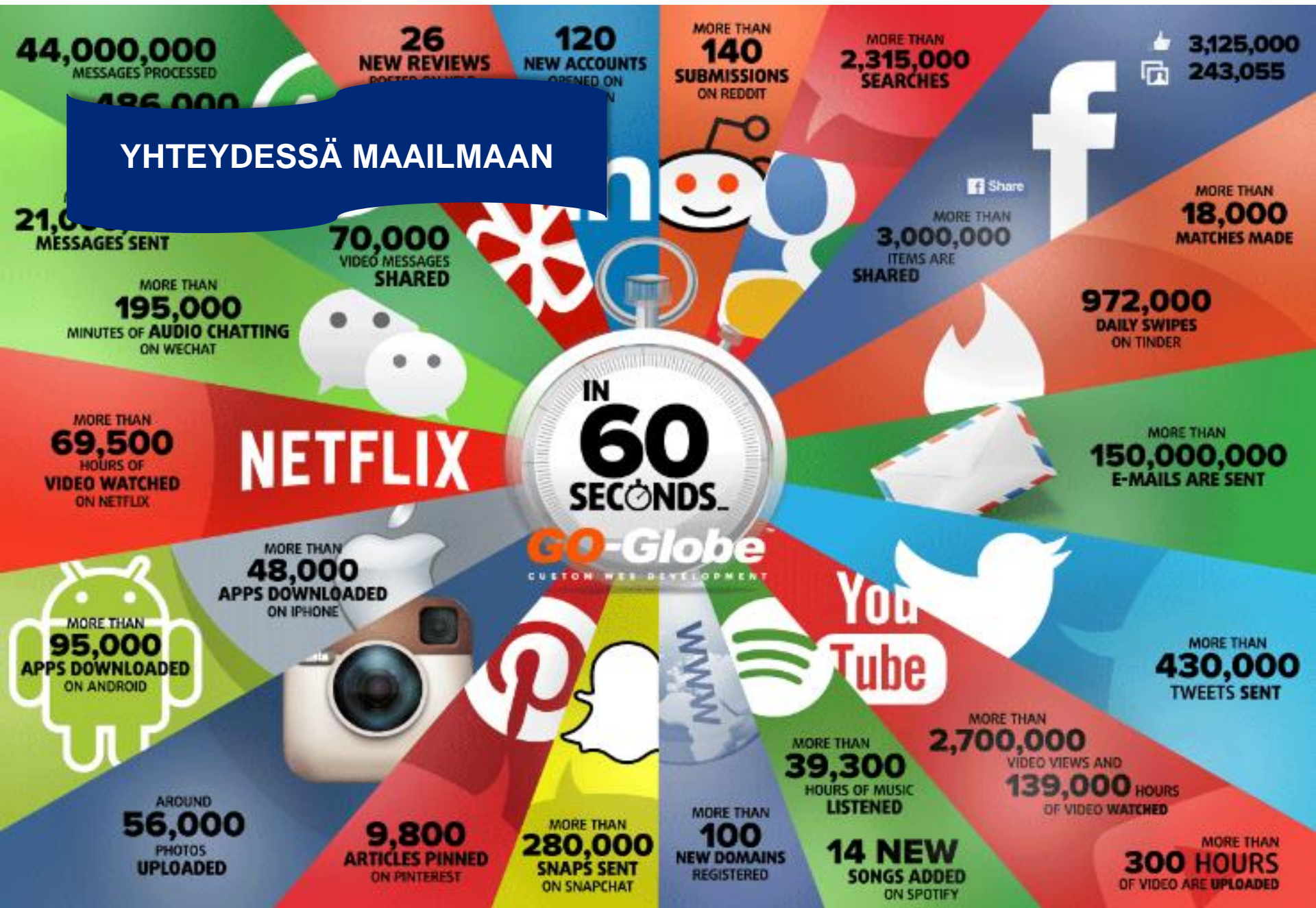
- Investoinnit kustannustehokkuuden parantamiseen, esim. Rauma
- Skaalaedut hankinnoissa
- Tuotantorakenteen virtaviivaistaminen

## SGA

- Toiminnan tehokkuus ja rationalisointi



# YHTEYDESSÄ MAAILMAAN







# Uusi suunta

# HKScan-tiimin odotuksia



Takana noin 60 avainhenkilön haastattelua ennen virallista aloituspäivää

Kolme yleisimmin esille nousutta odotusta haastatteluissa olivat:

1. Rakentaa **voittajajoukkue** vahvalla *johtajuudella* ja *yhteisellä suunnalla*
2. Kirkastaa **organisaation toimintamalli**, luoda *yhteiset toimintatavat* ja selkeyttää *vastuut*
3. Luoda innostava ja selkeä **visio** ja **strategia**, joka perustuu *todellisiin valintoihin* ja on *toteutettavissa*



# Uusi suunta vastaa sisäisiin ja ulkoisiin odotuksiin



## Tavoite:

- Parantaa HKScanin **kykyä voittaa** ja saavuttaa kannattavan kasvun tavoite

## Työvaiheet:

- Luodaan selkeä käsitys siitä, **miten yritys toimii tällä hetkellä**
- Käydään läpi, **miten olemme organisoituneet ja miten työskentelemme** yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- Arvioidaan **tulevaisuuden menestyksen kulmakivet**



# HKScanin kehitys

Erilliset paikalliset yhtiöt

1913 - 2006

HKScan muotoutuu  
maayhtiöistä

2007 / 2013 – 2016

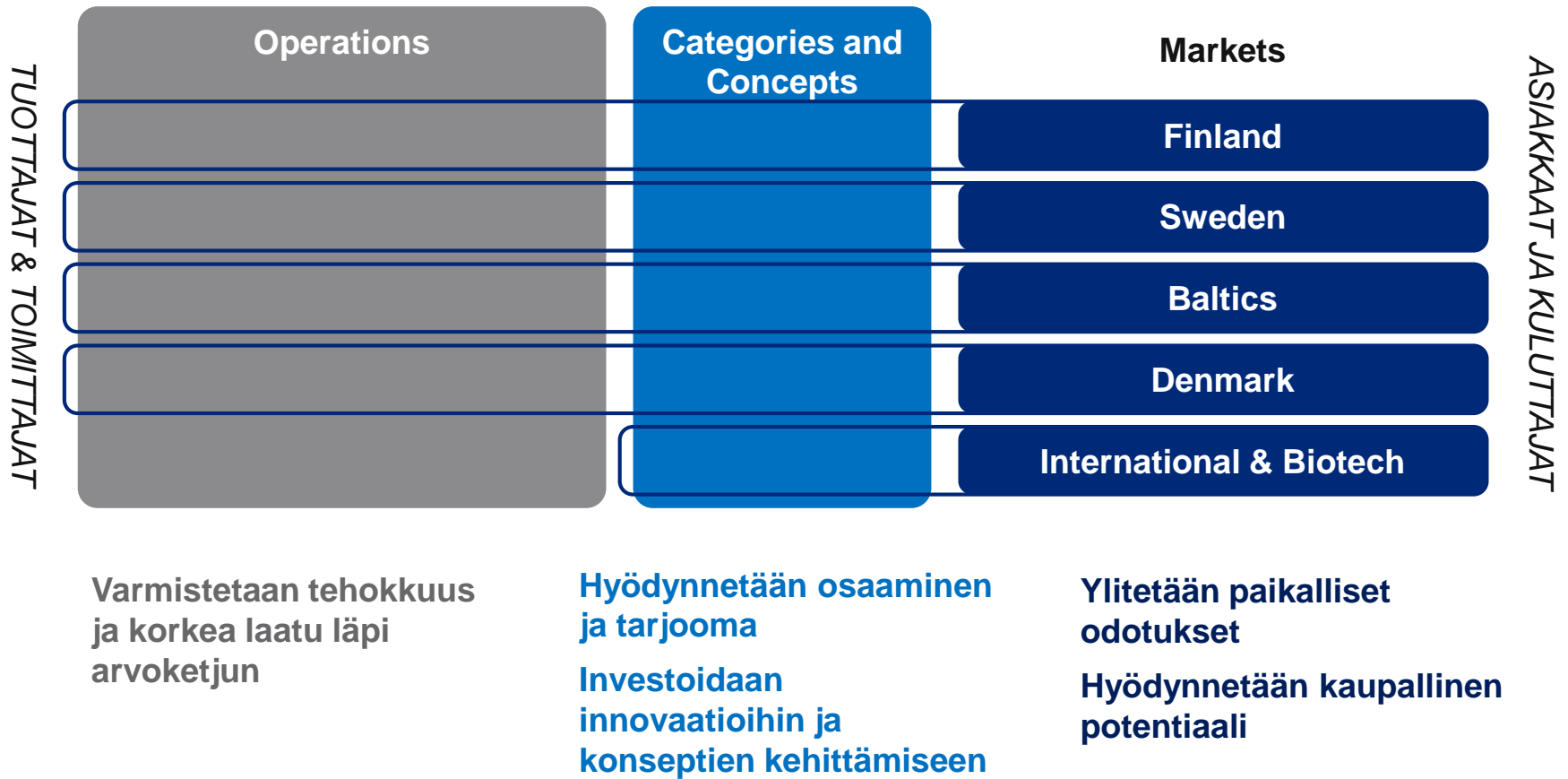
HKScan = vahvoilla paikallisilla  
juurilla varustettu yhtenäinen  
pohjoismainen yhtiö

2017 –



*Huom: Yllälistattujen lisäksi HKScanilla on useita tytä- ja osakkuusyhtiöitä.*

# Suunniteltu toimintamalli – Fit for future



# HKScanin uusi johtoryhmä



**Jari Latvanen**  
President and CEO



**Aki Laiho**  
EVP Operations



**Sofia Hyléen Toresson**  
EVP Market Area  
Ruotsi, 2.5. alkaen



**Jyrki Karlsson**  
EVP Market Area  
Suomi



**Svend Schou Borch**  
EVP Market Area  
Tanska



**Anne Mere**  
EVP Market Area  
Baltia



**Jukka Nikkinen**  
EVP Market Area  
International & Biotech



**Heli Arantola**  
EVP Categories &  
Concepts, 2.5. alkaen



**Anu Mankki**  
EVP HR



**Tuomo Valkonen**  
CFO



**Markku Suvanto**  
EVP Legal

# Etenemissuunnitelma

2017

2018

2020

Perusta suorituskyvylle  
Suunnan selkeys

Uuden toimintatavan  
tuoma tehokkuus

Voimaa uudistuneesta  
tarjoomasta

1 Rakennetaan  
voittaja-  
joukkue

Organisaatio

Arvot ja asenteet, kulttuuri ja osaamisen kehitys

2 Luodaan  
kilpailukykyinen  
tarjoama

Strategian  
uudistus

Strategiset aloitteet ja hankkeet, strategian toteuttaminen

3 Parannetaan  
kykyä voittaa

Yhteisten toimintatapojen juurtuminen ja vahvistuminen

A woman with long, wavy brown hair is smiling and looking towards the left. She is wearing a white cable-knit sweater. In the foreground, there is a table with various dishes, including a plate with a sausage, a bowl of potatoes, and a bowl of meat. The background shows a body of water and trees under a bright sky.

We exist to

**Enable everyone to  
live tastier lives,  
today and tomorrow**



# Arvomme ja tapamme toimia

Inspire food passions



Lead the way in meat



Care – Help people make better choices





A photograph of two young girls in a grassy field. The girl on the left is wearing a white sleeveless top and pink pants, looking down at a plant. The girl on the right is wearing a red and white striped shirt, blue shorts, and red shoes with a white face design, also looking down at a plant. A semi-transparent white box is overlaid in the center of the image, containing the text 'HKSCAN' and 'Missiomme'.

**HKSCAN**

**Missiomme**





**Täyttä vauhtia eteenpäin!**