

*Cloetta*



*Årsredovisning 2011*

# Detta är Cloetta

Cloetta grundades 1862 och är Nordens äldsta konfektyrföretag. Varumärket Cloetta står för ansvar och hög kvalitet men är samtidigt starkt förknippat med glädje, njutning och energi. Cloettas viktigaste varumärken är **Kexchoklad**, **Center**, **Plopp**, **Polly**, **Tarragona**, **Guldnougat**, **Bridge**, **Juleskum**, **Sportlunch** och **Extra Starka**. Cloetta har två produktionsanläggningar, en i Ljungsbro och en i Alingsås.



Finansiell kalender, årsstämma

Året i korthet

VD har ordet

Viktiga händelser på marknaden under året

## Om Cloetta

Marknadsledare och Behovssegment

Vision, mål och strategier

## Varumärken

Starka varumärken

Högt tempo i produktionen

Konsumenternas favoriter

Cloettas kunder utvecklar starka koncept

Effektiv försäljning

Den nordiska konfektyrmarknaden

Flexibel tillverkning

Inköp av råvaror

<b>2</b>	<b>Hållbarhetsredovisning</b>	<b>33</b>	Koncernens resultaträkning	<b>68</b>
<b>3</b>	Hållbarhet	<b>34</b>	Kommentarer till koncernens resultaträkning	<b>69</b>
<b>4</b>	Ekonomisk påverkan	<b>35</b>	Koncernens balansräkning	<b>70</b>
<b>6</b>	Cloetta i samhället	<b>36</b>	Kommentarer till koncernens balansräkning	<b>71</b>
<b>7</b>	Miljöansvar	<b>38</b>	Koncernens kassaflödesanalys	<b>72</b>
<b>8</b>	Medarbetare	<b>41</b>	Kommentarer till koncernens kassaflödesanalys	<b>73</b>
<b>9</b>	Ansvar för råvaruproducenter	<b>45</b>	Förändringar i eget kapital – koncernen	<b>74</b>
<b>11</b>	<b>Bolagsstyrning och Aktien</b>		Moderbolagets resultaträkning	<b>75</b>
<b>12</b>		<b>47</b>	Moderbolagets balansräkning	<b>76</b>
<b>14</b>	Bolagsstyrningsrapport	<b>48</b>	Moderbolagets kassaflödesanalys	<b>77</b>
<b>16</b>	Styrelse och revisorer	<b>54</b>	Förändringar i eget kapital – moderbolaget	<b>78</b>
<b>20</b>	Koncernens ledningsgrupp	<b>56</b>	Noter till de finansiella rapporterna	<b>79</b>
<b>22</b>	Ordföranden har ordet	<b>58</b>	Flerårsöversikt	<b>104</b>
<b>24</b>	Aktien och ägare	<b>59</b>	Nyckeltal per aktie	<b>105</b>
<b>28</b>	<b>Finansiell information</b>	<b>61</b>	Definitioner och ordlista	<b>105</b>
<b>32</b>	Innehållsförteckning	<b>62</b>	<b>Övrigt</b>	
	Förvaltningsberättelse	<b>63</b>	Cloetta 150 år	<b>106</b>

## Finansiell kalender\*

2011	Dec	Delårsrapport Q1, sep – nov 2011	19 dec 2011
		Årsstämma 2010/2011	19 dec 2011
2012	Jan		
	Feb	Delårsrapport Q4, sep – dec 2011	10 feb 2012
	Mar		
	Apr	Delårsrapport Q1	27 apr 2012
	Maj		
	Jun		
	Jul		
	Aug	Delårsrapport Q2	23 aug 2012
	Sep		
	Okt	Delårsrapport Q3	18 okt 2012
	Nov		
	Dec		
2013	Jan		
	Feb	Bokslutskommuniké	14 feb 2013
	Mar		
	Apr	Årsredovisning Årsstämma	apr 2013 apr 2013

\* Under förutsättning att årsstämman beslutar om ändring i bolagsordningen som innebär förändrat räkenskapsår.

## Årsstämma

Årsstämma äger rum måndagen den 19 december 2011 kl 14.00 i Collegium, Linköping.

### Anmälan

Anmälan om deltagande i stämman ska ha kommit bolaget tillhanda senast tisdagen den 13 december 2011.

### Anmälan kan göras på följande sätt:

**Post:** Cloetta AB  
Susanne Beijar  
590 69 Ljungsbro

**Tel:** 013-28 51 11 alt 013-28 51 02

**Fax:** 013-28 51 12

**Webb:** www.cloetta.se

**E-post:** susanne.beijar@cloetta.se

### Beställning av årsredovisningen

Årsredovisningen publiceras på svenska och engelska. Den tryckta årsredovisningen distribueras efter beställning via hemsidan, e-post eva.gad@cloetta.se eller per telefon 013-28 51 02. Den kan också laddas ner på www.cloetta.se respektive www.cloetta.com.



# Energi



# Glädje

# Njutning



## Året i korthet

- > **Koncernens nettoomsättning** för räkenskapsåret 1 september 2010 – 31 augusti 2011 uppgick till **987** Mkr (1 061), varav Cloetta produkter uppgick till **874** Mkr (914).
- > **Rörelseresultatet** uppgick till **27** Mkr (35), vilket motsvarar en rörelsemarginal på **2,7** procent (3,3).
- > **Resultat per aktie** före och efter utspädning blev **0,73** kronor (0,90).
- > **Utdelning** – styrelsen föreslår en ordinarie utdelning om **0,75** kronor per aktie (0,75) samt en extra utdelning på **0,50** kronor per aktie (-).



### Kvartalsdata

	2010/2011	Kv 4	Kv 3	Kv 2	Kv 1	2009/2010	Kv 4	Kv 3	Kv 2	Kv 1
Nettoomsättning, Mkr	987	193	237	224	333	1 061	213	267	249	332
varav Cloetta produkter	874	171	207	202	293	914	185	230	212	287
Rörelsesresultat, Mkr	27	0	5	-23	45	35	-6	4	-7	44
Rörelsemarginal, %	2,7	0,0	2,1	neg	13,5	3,3	neg	1,5	neg	13,3
Rörelseresultat före av- och nedskrivningar, Mkr	82	14	19	-10	59	85	7	17	6	55
Rörelsemarginal före av- och nedskrivningar, %	8,3	7,3	8,0	neg	17,7	8,0	3,3	6,4	2,4	16,6
Resultat per aktie före utspädning, kr	0,73	-0,06	0,15	-0,71	1,35	0,90	-0,24	0,09	-0,28	1,30
Resultat per aktie efter utspädning, kr	0,73	-0,06	0,15	-0,71	1,32	0,90	-0,24	0,09	-0,28	1,30



## Fokusera där vi är marknadsledande

*Cloetta är marknadsledande i Sverige inom stycksaker med bland annat Kexchoklad, Plopp och Sportlunch, inom chokladpåsar med Polly och inom säsongprodukter med Juleskum. Det är varumärken som är marknadsledande eftersom de genom sin storlek är lönsamma för Cloetta och våra kunder.*

Under året har vi vitaliserat Kexchoklad, som är vårt största varumärke, med ny design och nya smaker, vi har lanserat Polly Rocks under hösten och till jul kommer Juleskum Polka. Vi kommer även fortsättningsvis att satsa extra resurser inom produktutveckling och marknadsföring av våra marknadsledande varumärken.

Även inom exportförsäljningen ska Kexchoklad, Polly och Juleskum marknadsföras tydligare med utgångspunkt i den starka marknadspositionen. Under hösten har vi lanserat Polly i Norge, under namnet Popsy. Polly finns därmed i alla de nordiska länderna.

### ETT ÅR MED STORA SVÄNGNINGAR

2010/2011 var ett år med stora svängningar. Efter en bra höst 2010 med fortsatt god försäljningsutveckling under vårt första kvartal inträffade ett trendbrott i december med hårdare konkurrens och minskad försäljning bland annat påverkat av dagligvaruhandelns svaga utveckling.

Konfektyr är relativt okänsligt för konjunkturer men påverkas av om konsumenterna i ekonomiskt kärva tider blir mer försiktiga och till exempel inte besöker dagligvarubutiker lika ofta. Resultatmässigt var tredje och fjärde kvartalet i nivå med föregående år. Årets resultat påverkades negativt av minskade intäkter från legoproduktion samt ett fortsatt högt pris på våra

råvaror, främst kakao. Kassaflödet för året översteg dock markant föregående år och vi har en stark balansräkning, vilket skapar handlingsutrymme.

Under hösten har vi genomfört vissa prisökningar mot handeln med effekt löpande under kommande år. Samtidigt driver vi nu förändringar i vårt positioneringsarbete, för diskussioner om nya samarbeten, driver ett antal interna effektivitetsprojekt samt utvecklar vår affär tillsammans med våra kunder.

### TAG DET RÄTTA – TAG CLOETTA

Cloetta associeras med bland annat gott anseende och hög produktkvalitet. Yngre personer förknippar starkt Cloetta med spontanitet, gemenskap och en utåtriktad personlighet. I Nordic Brand Academy 2010, (Anseendebarometern) kommer Cloetta på 6:e plats av 50 utvalda företag. Företagen har valts efter att konsumenter spontant fått ange företag med bra anseende.

Vi har positionerat Cloetta-varumärket tydligare mot konsument under de senaste åren. Vi vet genom undersökningar att Cloetta-varumärket är associerat med uttryck som till exempel svensk, aktiv, utomhus och trovärdighet samtidigt som våra produktvarumärken är starkt förknippade med glädje, njutning och energi.

Som en del i att lyfta fram Cloetta har vi gett våra varumärken inom de prioriterade segmenten en gemensam design där Cloetta-märket syns tydligare. Ett exempel på detta är vårt nya chokladpås-sortiment som lanserades våren 2011 i ett sammanhållet koncept. För sortimentet stycksaker, med varumärken som Kexchoklad, Sportlunch, Plopp, Center och Guldnougat, togs ett steg i produktutvecklingen 2009 och ytterligare steg är på väg.

## “Vi ska tillvarata och vidareutveckla det vi är bäst på”

### GLÄDJE, NJUTNING OCH ENERGI

I vår produktutveckling, design och marknadskommunikation ska vi kombinera glädje, njutning, lekfullhet och energi. De resurser som vi satsar på marknadsföring måste vara kostnadseffektiva och smarta med syfte att skapa positiva känslor och synas där våra konsumenter finns. Vi väljer därför att lägga en stor del av vår marknadsföringsbudget på att delta i eller skapa lekfulla events. Här har vi goda erfarenheter med till exempel Kexchoklad och det alpina landslaget.

Som en fortsättning på detta kommer Cloetta från och med 2012 att synas tillsammans med tennisspelaren Robin Söderling.

Under 2012 kommer vi också som teamsponsor till SOK (Sveriges Olympiska Kommitte) att kunna koppla våra varumärken till energi, lekfullhet och glädje – d v s goda kombinationer.

### SAMARBETEN GER STYRKA

Cloetta ska fortsätta att söka olika former av samarbeten. Naturligtvis direkt med våra kunder i handeln men även med andra aktörer. I år har vi inlett ett samarbete med säljbolaget Sales Support, som från och med 1 september säljer våra varumärken som inte tillhör konfektyrkategorin inom handeln i Sverige, d v s Mums-Mums och Mandelbiskvier.

Sedan tidigare samarbetar vi även med SIA Glass för att öka synligheten av våra varumärken. Under 2011 har vi inlett ett samarbete där vi, tillsammans med Löfbergs Lila, kommer att synas inom chokladrycker. Våra planer om ett ökat samarbete inom olika områden kommer också framgent att förstärka vår konkurrenskraft.

### EN EFFEKTIV, LÄRANDE PRODUKTION

Vi har en väl fungerande produktion där effektiviteten ökat de senaste åren. Nya mer flexibla arbetssätt, kompetensutveckling, investeringar och ett med produktionen mer integrerat underhåll har bidragit till detta. Vårt arbete med ständiga förbättringar inom produktionen är också mycket värdefullt.

De minskade volymerna från legotillverkningen har dock medfört ett lägre kapacitetsutnyttjande. Internt kommer vi att optimera produktionen till aktuella volymer och de legotillverkningsnivåer som vi kan uppnå.

### CLOETTA 150 ÅR UNDER 2012

Cloetta grundades 1862, vilket innebär att vi firar 150-årsjubileum under 2012. Vi har en lång tradition inom socialt ansvarstagande att leva upp till och vi strävar efter att vara en god samhällsmedborgare på alla marknader där vi verkar, både lokalt och globalt.

Under året har vi bland annat fortsatt att förbättra miljön i och runt våra fabriker, engagerat oss i internationella organisationer för att förbättra kakaoodlarnas villkor och börjat köpa miljöcertifierad palmolja. Läs mer i vår hållbarhetsredovisning på sidorna 33–46.

### TEAMARBETE

Den omorganisation som vi genomförde i slutet av 2010 med ett mer systematiskt samarbete mellan företagets olika delar och en plattare organisation har lett till ökad kreativitet och energi inom bolaget. Vi lyckas snabbare fånga upp idéer och kan genomföra dem mer effektivt.

Vi vill utöka samarbeten med kunder och kollegor. Spännande aktiviteter planeras tillsammans med handeln samtidigt som vi har flera innovativa produktnyheter på gång och jag är övertygad om att vi kommer att kunna stärka vår position och lönsamhet under innevarande verksamhetsår.

Cloetta är ett helt unikt företag med unika varumärken, en fantastisk tradition och medarbetare som är enastående i sitt engagemang och vilja att utveckla företaget.

Ljungsbro i november 2011



Curt Petri

Verkställande direktör



# Viktiga händelser på marknaden under året



## Första kvartalet

- > **Tarragona** utsågs till Årets produkt hos Pressbyrån.
- > Neddragning av produktionspersonal i Ljungsbro under september 2010 med 17 personer.
- > **Juleskum** fick ny förpackningsdesign.
- > **Cloettas årsredovisning 2010** med hållbarhetsredovisning enligt GRI offentliggjordes.
- > **Cloettas Bjudbitar** med lingon och blåbär lanserades i en ny förpackning.
- > **Good Mintcrisp** bjudbit 10 g gjorde sin debut.
- > Lidingöloppet gick av stapeln, där **Kexchoklad** deltog i samarbete med En Svensk Klassiker.

## Andra kvartalet

- > **Kexchoklad** fick ny design som syftar till att göra varumärket ännu synligare och under kvartalet sågs Kexchoklad i en rikstäckande utomhuskampanj.
- > Till skidsäsongen lanserades nyheten **Kexchoklad** med smak av blåbär. Som en del i samarbetet med En Svensk Klassiker deltog Kexchoklad i Engelsbrektsloppet.
- > Cloettas chokladpåsar fick en ny familjesamhörighet. Initialt bestod serien av **Polly**, **Bridge**, **Kexchoklad Minirutor** och nyheten **Pops Crunchy**. Ett sammanhållande koncept gör exponeringen i butik tydligare och därmed mer attraktivt för handeln. Pops Crunchy är en för Cloetta ny smakkombination med choklad och salt.
- > **Cloetta Good Mandelbiskvi** är en annan ny smakkombination. Cloettas klassiska mandelbiskvi har hackats och blandats i vår Fairtrade-märkta chokladkaka.
- > I samband med alla hjärtans dag relanserades **Plopp Minibitar** med texten Puss, Kram, Kärlek och Lycka.



## Tredje kvartalet

- > **Kexchoklad** med smak av hallon respektive banan lanserades.
- > **Polly Summer Berries** relanserades som limited edition.
- > **Kexchoklad Minirutor** med smak av hallon relanserades som limited edition.
- > **Kexchoklad** deltog som officiell leverantör vid Göteborgsvarvet.
- > Cloetta medverkade vid Medborgarskapsceremonin i Stockholms Stadshus på Sveriges nationaldag den 6 juni.
- > **Kexchoklad** gick in som ny toursponsor till Swedish Beach Tour 2011.
- > Ett strategiskt forsknings-samarbete inleddes med Linköpings universitet.

## Fjärde kvartalet

- > **Polly Rocks** lanserades – en chokladpåse med attityd. Påsen som har designats av musikern Dregen innehåller klassiska ljusa Polly och citron- respektive saltlakris-Polly.
- > Cloetta förlängde sommaren och lanserade **Center Kokos** i rulle, Cloettas mjölkchoklad fylld med mjuk toffee och kokos.
- > Nyheten **Tarragona Mandelkrokant** lanserades i en lekfull utomhuskampanj.
- > Inför julen 2011 utökade sortimentet med **Juleskum Polka**.
- > En ny butikslösning för **Kexchoklad** togs fram, en halvpall som ger bättre butiksexponering.
- > Cloetta och **Kexchoklad** inledde sponsorsamarbete med det alpina landslaget.
- > Polly lanserades i Norge under namnet **Popsy**.
- > Samarbete inleddes med säljbolaget Sales Support i Sverige för försäljning av de varumärken som inte tillhör konfektyrkategorin, d v s **Mums-Mums** och **Mandelbiskvier**.
- > Våra fruktklubbor relanserades under namnet **Björnar Klubbmix**. Klubborna innehåller enbart naturliga smaker och färger.



A vibrant winter scene featuring two women in the foreground, smiling and looking towards each other. They are wearing colorful, patterned winter hats and jackets. The woman on the left has a red hat with white snowflake patterns and goggles. The woman on the right has a multi-colored hat with a pom-pom. They are holding ski poles. In the background, a ski lift with yellow and blue chairs is visible against a bright blue sky with scattered white clouds. The mountain slopes are covered in snow, and a few evergreen trees are scattered across the landscape.

# *Energi*

# *Glädje*

Om Cloetta

# Marknadsledare

Cloetta är marknadsledande inom tre konfektyrsegment; Stycksaker eller som segmentet ibland kallas – Paus & påfyllnad, Chokladpåsar och Säsongs-skum. Genom fortsatt vitalisering i form av nya smaker, lekfull marknadsföring och ökad synlighet ska vi förstärka vår marknadsledande position ytterligare och erbjuda handeln bra affärskoncept inom dessa segment.



## Paus & påfyllnad

> Kexchoklad, 55 gram är Sveriges mest sålda stycksak och i Sverige äter vi i snitt två stycken per sekund. Paus & påfyllnad omfattar många av Cloettas varumärken inom mellanmålssegmentet. Kexchoklad, Sportlunch, Center, Plopp, Tarragona och Guldnougat är de viktigaste. Under 2012 kommer Kexchoklad, Sportlunch och Plopp med spännande nyheter.



## Chokladpåsar

> Polly är Sveriges mest sålda chokladpåse och finns i flera smaker. Övriga varumärken inom segmentet är Bridge, Pops Crunchy och Kexchoklad Minirutor.



## Säsongs-skum

> Juleskum är marknadsledare inom säsongs-påsar i Sverige, Norge och Danmark. Cloetta Juleskum står för ca 83 procent av allt säsongs-skum i Sverige under julperioden.\*

\*AC Nielsen okt 2010-jan 2011, värde + volym, DVH+SVH.

# Behovssegment

Konsumenter väljer varumärken efter bland annat behov och konsumtionstillfälle. Förenklat kan man dela in konfektyrmarknaden i fyra behovssegment; Energi, Njutning, Glädje och Lyx. Cloettas produkter finns i tre av dessa segment – Energi, Njutning och Glädje, vilket präglar produktutveckling och kommunikation.



## Energi



> När konsumenten tänker energi och konfektyr, ska Kexchoklad eller Sportlunch vara första handsvalet.



## Njutning



> När konsumenten vill ha njutning ska Polly, Tarragona, Bridge och Center vara det givna valet.



## Glädje



> Juleskum och Plopp är varumärken som signalerar glädje och fest.





# Vision, mål och strategier

## Vision

Cloetta ska vara ett av de ledande konfektyrföretagen i Norden.

## Affärsidé

Visionen tillsammans med mål och strategier uttrycker Cloettas affärsidé.

## Kärnvärden

Cloettas kärnvärden är vägledande i sättet att arbeta och agera samt stärker sammanhållningen i organisationen. Läs mer på sidan 43.

- > Kompetens
- > Ansvar
- > Njutning
- > Glädje

## Värdedrivande faktorer

- > Att Cloettas varumärken finns lätt tillgängliga där konsumenterna rör sig.
- > Kostnadseffektiv marknadskommunikation som ökar konsumenternas medvetande om Cloettas varumärken.
- > Ett gott samarbete med handeln.
- > Högt kapacitetsutnyttjande i produktionen.
- > Medarbetarnas initiativkraft.

## Finansiella mål

### Tillväxt 3%

Organisk tillväxt med 3 procent per år i genomsnitt under en femårsperiod. *Den genomsnittliga tillväxten avseende försäljning av Cloettaprodukter sedan 2008 när Cloetta bildades är 3,8 procent.*

### Lönsamhet 8%

Rörelsemarginalen ska långsiktigt uppgå till 8 procent. *Under verksamhetsåret uppgick rörelsemarginalen till 2,7 procent (3,3). Rörelsemarginalen före av- och nedskrivningar uppgick till 8,3 procent (8,0).*

### Utdelning 40%

Målet är att hålla en jämn utdelningsnivå. Riktmärket är att dela ut minst 40 procent av koncernens nettoresultat. *Styrelsen föreslår en ordinarie utdelning på 0,75 kr (0,75) per aktie. Mot bakgrund av bolagets kassaflöde och starka balansräkning föreslås dessutom en extra utdelning på 0,50 kr per aktie.*

### Soliditet 35%

Soliditeten ska vara minst 35 procent. *Per 31 augusti 2010 uppgick soliditeten till 67,5 procent (65,7). Den höga soliditeten medger en attraktiv utdelningsnivå.*

## Strategier och aktiviteter

### Optimera våra försäljningsmöjligheter på den svenska marknaden

#### Använda Cloettavarumärket inom nya produktsegment.

- Ökad satsning på de segment där vi är marknadsledande, d v s stycksaker, chokladpåsar och säsongsskum.
- Cloettas varumärken är förknippade med energi, njutning och glädje. All produktutveckling, design och marknadskommunikation ska kännetecknas av lekfullhet och rörelse eller njutning.
- Samarbeten med andra livsmedelsaktörer utvärderas.

#### Skapa goda förutsättningar i butik för våra varumärken tillsammans med kunderna.

- Samarbeten med handeln ska utgå ifrån att Cloettas varumärken kan bidra till handelns lönsamhet. Genom den goda konsumentinsikt som finns inom företaget kan till exempel Cloettas säljare hjälpa den enskilda handlaren till bättre exponering av Cloettas produkter, vilket kan bidra till bättre lönsamhet för båda parter, liksom vår kategorikunskap kan bidra till att utveckla konfektyrkategorin till gagn för Cloetta och våra kunder.
- Butiksaktiviteter, event och sponsring har fått ökad prioritet för bättre synlighet mot konsument.
- Nyrekrytering av Key Account Managers.
- Samarbete har inletts med säljbolaget Sales Support avseende försäljning av de varumärken som inte tillhör konfektyrkategorin.

#### Komplettera den egna produktportföljen med lämpliga säljuppdrag.

- Utvärdering av intressanta säljuppdrag fortsätter.

### Expansion på den nordiska marknaden genom bland annat förvärv och samarbeten

#### Expandera befintligt sortiment på den nordiska marknaden via samarbeten med distributörer och agenter.

- Prioritering av de produkter som är starka på respektive marknad i form av produktlanseringar och marknadsföring.
- Fortsatt lansering av Polly, Juleskum och Kexchoklad i alla nordiska länder.
- Nya produkter och design inom Travel Retail-sortimentet.

#### Expandera via förvärv och samarbeten som kompletterar befintligt sortiment.

- Utvärdering av intressanta förvärv och samarbeten görs kontinuerligt.

### Utveckla intressanta produktinnovationer med våra konsumenter och kunder i fokus

#### Innovativa produktlanseringar samt nya försäljningskanaler för ett större genomslag hos såväl kunder som konsumenter.

- Ökad satsning på de varumärken där vi är marknadsledande, d v s Kexchoklad, Polly och Juleskum.
- Ett antal nya innovativa koncept utvecklas för närvarande inom olika varugrupper med utgångspunkt i energi, njutning och glädje.

#### Trend- och omvärldsbevakning i kombination med god kunskap om konsumentpreferenser prioriteras.

- Cloetta samlar regelmässigt information om trender och omvärld både inom konfektyr och andra områden via olika verktyg, externa partners, marknadsstatistik, undersökningar, kunder, leverantörer, internet, faktiska observationer, mässor och seminarier.
- I ett internt chokladprojekt pågår aktiviteter för att ytterligare stärka kunskapen om råvaror och nya smaker.

### Förstärka vår konkurrenskraft genom att rekrytera, vidareutveckla och behålla kompetenta medarbetare

#### Cloetta skall erbjuda sina medarbetare en attraktiv arbetsplats med utrymme för engagemang och delaktighet.

- En omfattande kompetenskartläggning genomförs för närvarande inom produktionen samtidigt som stora resurser satsas på kompetensutveckling.
- En plattare organisation har införts bland annat för att skapa större delaktighet samt förbättra och snabba upp förankrings- och beslutsprocessen.
- Teamarbete uppmuntras i alla situationer.
- Marknads- och försäljningsorganisation har organiserats i segments- och kundteam.
- Det chefs- och ledarutvecklingsprogram som drivs inom Cloetta omfattade 12 personer under det gångna verksamhetsåret.
- All personal inom produktionen har genomgått schemalagd utbildning inom egenhälsa.
- Arbetsgrupper runt företagsansvar och hållbarhet syftar bland annat till att stärka bolagets varumärke bland Cloettas medarbetare.

### Effektivisera det operationella arbetet

#### Genom bättre kapacitetsutnyttjande ska vi åstadkomma en förbättrad produktionsekonomi.

- Såväl Ljungsbro- som Alingsåsfabriken har ökat sin produktivitet under flera år samtidigt som antalet reklamationer har minskat.
- Fortsatta ständiga förbättringar inom produktionen leder till bättre effektivitet samt bättre arbetsmiljö.
- Cloetta söker aktivt ny lego- eller EMV-produktion för att utnyttja fabriken bättre. Möjligheter till insourcing utvärderas ständigt.

#### Kortare ledtider i produktutvecklingen och en hög servicegrad mot kund är avgörande för att höja kostnadseffektiviteten i hela värdekedjan.

- Den nya plattare organisationen möjliggör effektivare processer.
- Det arbete som pågått för att effektivisera leveranskedjan har givit goda resultat och leveranssäkerheten till kund har varit god under året.
- Tydlig, dokumenterad process för produktinnovation, projektet för "lean" produktutveckling fortsätter.

# Energi



Varumärken

# Glädje



Cloettamärket syns på produkter, i butik och där vi möter konsumenten. Märket skyddar Cloettalogotypen och tydliggör den familjekänsla vi vill uppnå med och mellan våra produkter.



## Starka varumärken



*Cloetta har flera av de mest välkända och respekterade produktvarumärkena i Sverige. Kexchoklad, Polly och Juleskum är dessutom marknadsledande inom sina respektive segment.*

Cloetta har två så kallade paraplyvarumärken; Cloetta och Karamellpojarna. Under dessa finns ett flertal starka produktvarumärken med en gedigen historia och mångårig konsumentrelation.

### PARAPLYVARUMÄRKET CLOETTA

Varumärket Cloetta har ett stort värde och en stark ställning på den svenska konfektyrmarknaden. Varumärket förmedlar företagets tradition och är en garant för hög produktkvalitet. För att tydliggöra en familjekänsla mellan produkterna har Cloetta tagit fram ett Cloettamärke, se ovan, som under året har implementerats på flertalet produktförpackningar.

Varumärket Cloetta står också för goda kombinationer. Med detta menas såväl goda smakkombinationer som andra värden, t ex vårt sätt att kombinera lönsamhet med ansvar och arbete med hälsa.

Undersökningar\* visar att Cloetta associeras med bl a svensk, gott anseende och hög produktkvalitet. Yngre respondenter förknippar starkt Cloetta med spontanitet, gemenskap och en utåtriktad personlighet. I Nordic Brand Academy 2010, (Anseendebarmetern) kommer Cloetta på 6:e plats av 50 utvalda företag. Företagen har valts efter att konsumenter spontant fått ange företag med bra anseende.

### MARKNADSLEDANDE PRODUKTVARUMÄRKEN

Cloettas produktvarumärken har funnits på marknaden under lång tid och är väl etablerade hos såväl kunder som konsumenter. Några av

varumärkena har anor från tidigt 1900-tal. För de viktigaste av dessa varumärken görs kort- och långsiktiga planer som bland annat hanterar produktinnovation, förpackningsutveckling och marknadsföring.

Genom att kontinuerligt utveckla sortiment och varumärken stärker Cloetta sin konkurrenskraft. Bra produktnyheter skapar intresse, vilket är mycket viktigt för utvecklingen av impulsdrivna produkter som konfektyr.

Kexchoklad, Polly och Juleskum är marknadsledande inom sina respektive segment men även andra av Cloettas största varumärken har goda marknadspositioner. Starka varumärken betyder dock inte självklar tillväxt. God tillväxt nås genom att varumärkena vidareutvecklas och stöds, främst via produktinnovationer och effektiv marknadsföring. Med hjälp av de starkaste varumärkena kan hela Cloettas varumärkesportfölj lyftas fram och stärkas.

### POSITIONERING AV PRODUKTVARUMÄRKEN

Traditionell marknadssegmentering på basis av ålder, kön, bostadsort, inkomst etc minskar i betydelse vid positionering av varumärken på konfektyrmarknaden. Hur konsumenter väljer varumärken bestäms i större omfattning av behov och konsumtionstillfälle.

Konfektyrmarknaden kan förenklas delas in i fyra tydliga behovssegment; Energi, Njutning, Glädje och Lyx. Cloettas produkter finns framförallt i de tre segmenten Energi, Njutning och Glädje.

\* Källa: Research International Brand Image study 2007 och Brand Jobs varumärkesundersökning 2008.





### EFFEKTIV MARKNADSFÖRING PÅ EN MOGEN MARKNAD

Marknadsföringen, som sträcker sig från annonsering till aktiviteter i butik, ökar konsumenternas kännedom om och efterfrågan på Cloettas produkter. Den är tillsammans med produktutveckling en avgörande framgångsfaktor på en mogen marknad där produkterna oftast köps på impuls.

Cloettas marknadsföring utgår från varumärkenas position och karaktäriseras av imageskapande varumärkesreklam i massmedia, sponsringsverksamhet samt evenemang riktade mot utvalda målgrupper.

### Events och sponsring

En stor del av Cloettas marknadsföringsinsatser utgår från events och sponsring. Events kan vara allt från exempelvis Medborgarceremonin i Stockholms Stadshus till att finnas på festivaler runt om i landet. Cloetta skapar också events tillsammans med handeln.

Cloetta och Kexchoklad var under verksamhetsåret huvudsponsor för En Svensk Klassiker som omfattar idrottsevenemangen Vätternrundan, Vansbrosimningen, Lidingöloppet samt Vasaloppet alternativt Engelbredsloppet.

Cloetta samarbetar även med SkiStar och genom reklam och aktiviteter finns Kexchoklad i fjällen under hela vintersäsongen. Från och med 2012 kommer Cloetta via Kexchoklad att bli sponsor av det alpina landslaget.

Kexchoklad gick in som ny toursponsor till Swedish Beach Tour (SBT) sommaren 2011. Turnén ger Kexchoklad en tydlig och aktiv närvaro runt

om i Sverige under sommarhalvåret. Med SBT har Cloetta fått en parallell under sommaren till aktiviteterna i fjällen under vintern. Under 2012 kommer Cloetta att inleda ett samarbete som teamsponsor till SOK (Sveriges Olympiska Kommitté). Dessutom har ett samarbete inletts med tennisspelaren Robin Söderling.



SVERIGES OLYMPISKA  
KOMMITTÉ

### Kexchoklad i nya rutor

Som ett led i utvecklingen och vitaliseringen av Kexchoklad kommer Chokladkexchoklad eller Kexchokladchoklad att lanseras i februari 2012. En tävling om vilket namn konsumenterna föredrar kommer att utlysas i samband med lanseringen.

Svenska folket har ett starkt förhållande till Kexchoklad. I konsumentundersökningar svarar 90 procent av svenska folket att de då och då köper Kexchoklad. Cloettas största utmaning är att vårda varumärket samtidigt som det utvecklas. Flertalet konsumenter förknippar Kexchoklad med bland annat aktivitet, skidor och energi.



### SKYDD FÖR IMMATERIELLA RÄTTIGHETER

Som underlag för att hindra intrång i Cloettas immateriella rättigheter har Cloetta genom en bevakningstjänst information avseende ansökningar om registrering av varumärken nationellt och internationellt som är identiska eller förväxlingsbara med Cloettas viktigaste varumärken.

Exempelvis är Kexchoklad sedan länge mönsterskyddat och sedan 2007 är även namnet Kexchoklad varumärkesskyddat.





# Högt tempo i produktutvecklingen

*Produktinnovationer är en av konfektyrbranschens viktigaste drivkrafter och en helt avgörande framgångsfaktor. Cloettas innovationsarbete och effektivisering av produktutvecklingsprocessen skapar förutsättningar för framtida nyheter och relanseringar.*

Produktnyheter stärker Cloettas erbjudande till såväl kunder som konsumenter och vitaliserar produktvarumärkena.

## TRENDBEVAKNING

Marknadsanalys och trendbevakning ger viktiga upplysningar till marknadsavdelningen. Mode och trender finns även inom konfektyr. Det handlar om färger, förpackningar, nya smaker och ingredienser. Förändringar i konsumtionsmönster följs upp och analyseras. Kunskap om trender på marknaden och konsumentbeteende är nödvändig för att ta fram lyckade produktnyheter. Cloetta har inte resurser att exploatera alla trender, varför det är viktigt att kunna identifiera de trender som kan vara betydelsefulla för Cloetta. En noggrann och kompetent omvärldsbevakning är därför av stor vikt.

## PRODUKTUTVECKLING

Konfektyrmarknaden drivs i hög grad av nyheter. Attraktiva innovationer och en effektiv produktutvecklingsprocess är en förutsättning för lönsam tillväxt och grundläggande för Cloettas starka position på den svenska konfektyrmarknaden. Innovationer och nyheter för starka befintliga varumärken är därför viktiga för Cloetta. Nyheter är sällan helt nya varumärken utan normalt line extension, det vill säga nya förpackningar, storlekar eller smaker under ett befintligt varumärke.

Utgångspunkten för både produktutvecklingen och innovationsarbetet är trenderna på marknaden, nya konsumentbehov och frågan hur dessa kan kombineras med befintliga varumärken på bästa sätt.

En ny produkt ska, förutom att vara god och prisvärd för konsumenten, även vara affärsmässigt attraktiv för handeln. Förpackning och distribution anpassas också till sina respektive försäljningskanaler och marknader.

## CLOETTAS NYHETER 2010/2011

Under verksamhetsåret 2010/2011 lanserade Cloetta en rad nyheter inom alla de prioriterade segmenten i Sverige.

Kexchoklad fick en ny design och utökades med smakerna blåbär, hallon och banan.

I samband med att Cloettas chokladpåsar fick en ny design med en ny familjesamhörighet lanserades nyheten Pops Crunchy som är en för Cloetta ny smakkombination med choklad och salt. Under sommaren utökades påsserien med Cloetta Polly Summer Berries och Kexchoklad Minirutor med smak av hallon, båda som limited edition.

Inom chokladkakor lanserades Tarragona pistagenötter och mandel och Cloetta Good Mandelbiskvi. Under året lanserades också Good Mintcrisp som bjudbit 10 g.

Under hösten lanserades Polly Rocks, en helt ny Pollyvariant med en blandning av ljus Polly samt gula och svarta Pollykulor med smak av citron respektive saltlakrits. Samtidigt lanserades Tarragona Mandelkrokant och Center Kokos i rulle. 2011 års sista lansering var Juleskum Polka.

Som medlem i Cloettas Facebook-grupp kan konsumenterna enkelt ta del av Cloettas nyheter, trender, filmer med mera.



## Konsumenttrender



### Hälsa högprioriterat

Hälsa har blivit en central livsstilsfråga och har medfört ett ökat intresse för naturliga och äkta råvaror. Tillsatser av olika slag och kemiskt framställda ämnen, liksom det stora antalet för konsumenten obekanta ingredienser ifrågasätts, till förmån för det naturliga.



### Social media allt viktigare

Många företag och organisationer använder sociala medier för att kommunicera direkt med sina slutkonsumenter.



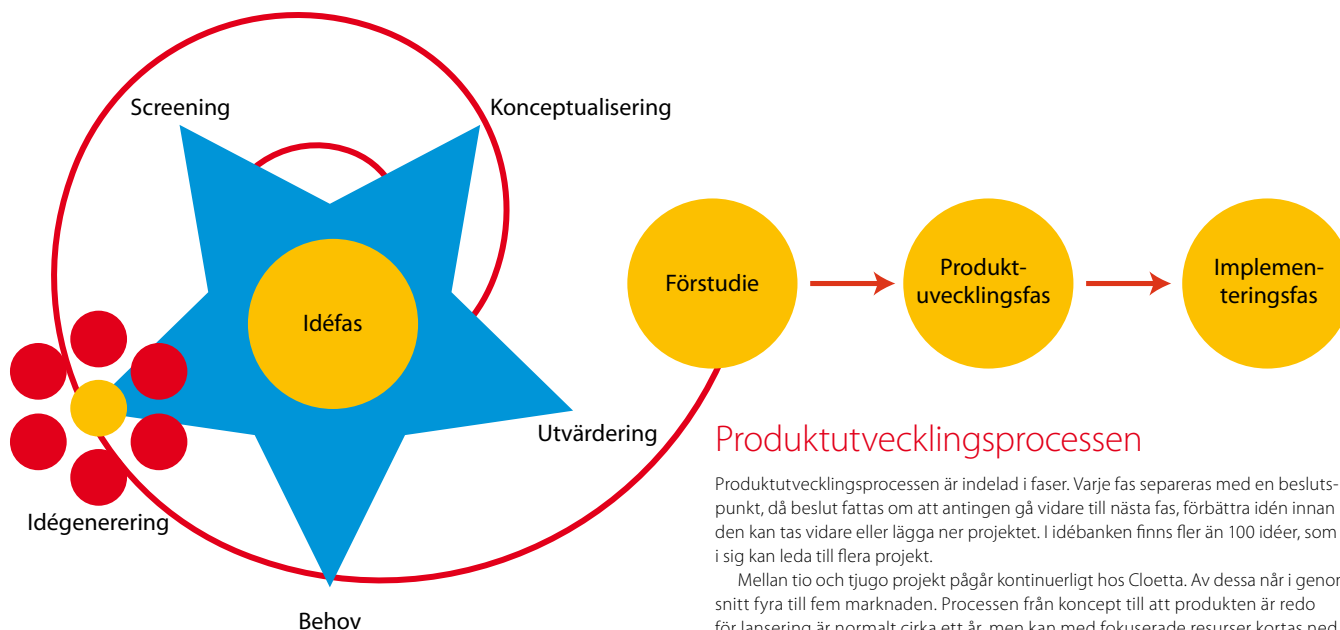
### On-the-go

Vi äter allt mer utanför hemmet på väg till olika aktiviteter. Ökad tillgänglighet gör att konsumenten kan tillfredsställa sina behov omgående.



E-nummer byts ut mot tillsatsens namn i klartext. Hellre naturligt socker än kemiska sötningsmedel. Naturlighetstrenden avspeglas också i hur konsumenten ser på förpackningar och förpackningsmaterial.





## Produktutvecklingsprocessen

Produktutvecklingsprocessen är indelad i faser. Varje fas separeras med en beslutspunkt, då beslut fattas om att antingen gå vidare till nästa fas, förbättra idén innan den kan tas vidare eller lägga ner projektet. I idébanken finns fler än 100 idéer, som i sig kan leda till flera projekt.

Mellan tio och tjugotio projekt pågår kontinuerligt hos Cloetta. Av dessa når i genomsnitt fyra till fem marknaden. Processen från koncept till att produkten är redo för lansering är normalt cirka ett år, men kan med fokuserade resurser kortas ned.

### EFFEKTIV PROCESS

För att ytterligare effektivisera produktutvecklingsprocessen bedriver Cloetta ett lean-projekt som syftar till att skapa kontinuitet, förenkla processen och förkorta ledtiderna så att tiden från idé till produkt på marknaden kan minska.

### SMAKEN I CENTRUM

Förpackning och marknadsföring kan locka konsumenterna till ett första köp, men om inte smaken håller måttet blir det sällan ett andra köp. Därför är det oerhört viktigt att de nya produkter Cloetta lanserar uppfyller konsumenternas krav och förväntningar. Smaken står i centrum när Cloetta utvecklar nya produkter. Cloetta har en intern smakpanel och många produkter genomgår också ett konsumenttest för att få konsumentens bedömning av bland annat smak, konsistens och helhetsintryck.

### FÖRPACKNINGSENTVECKLING

En viktig del av utvecklingsarbetet är att hitta rätt förpackning till produkterna. Många av de produkter som är starka på en enskild marknad kan

få en god position även på en ny marknad om den förpackas rätt. Det handlar om faktorer som påsstorlek och vikt, men även varumärke. En god produkt med hög kvalitet kräver normalt identitet i ett varumärke samt effektiv marknadsföring för att nå konsumenten.

Genom att enbart anpassa förpackningsstorlek och förpackningsdesign efter marknad, men i huvudsak erbjuda samma produkt, kan stordriftsfördelar i produktionen utnyttjas.

Förpackningsutveckling innefattar även butiksförpackningar. Under hösten 2011 fick Kexchoklad 55 gram en ny butiksförpackning i form av en halvpall som exponerar produkten tydligare i butiken och som har lett till merförsäljning.

### LICENSIERING OCH SAMARBETEN

Cloetta har sedan 2009 ett samarbete med SIA Glass. Sedan sommaren 2010 finns Plopp, Tarragona samt Guldnougat som glass. I samarbete med SIA Glass skapade restaurangkedjan Harrys tre "Cloettadesserten" till sommaren 2011 med Salta Björnar, Juleskum och Plopp. Ett antal projekt pågår med andra potentiella samarbetspartners, bland annat med Löfbergs Lila.



#### Funktionell konfektyr

Choklad har positiva hälsoeffekter. Internationella exempel på funktionell konfektyr är gelégodis med collagen som ska vara bra för huden, halstabletter som ska förbättra rösten och antistresschoklad. Framförallt mörk choklad har positiva hälsoeffekter eftersom den innehåller antioxidanter.

Som kuriosita kan nämnas att Cloetta redan 1925 lanserade Vita, Cloetta vitaminchoklad, resultatet av vitaminforskning som då ansågs epokgörande.

Rå choklad är en internationell trend. Rå choklad har processats mindre, är lite grovkornig och innehåller mer av kakaons nyttiga egenskaper.

#### Ansvar för miljö och arbetsförhållanden

Intresset för livsmedelsproduktionens effekter på både miljö och sociala förhållanden är en viktig trend.



Leverantörer och handel har svarat på konsumenternas krav på information om framförallt kakaons ursprung, kvalitet och odlingsmetoder genom att införa märkningar och certifieringar av olika slag.

# Konsumenternas favoriter

## Kexchoklad®

Kexchoklad är Cloettas aktiva svenska klassiker. Nio av tio svenskar säger att de köper Kexchoklad och Christer Fuglesang hade självklart med sig en Kexchoklad ut i ryggen.

Kexchoklad lanserades redan 1938. Sedan dess har Kexchoklad varit lika med den goda smaken och den rödgula förpackningen som förmedlar värme och vänlighet. Redan i annonser från 1940-talet rekommenderades Kexchoklad som proviant vid skidfärden och långpromenaden. På 1970-talet fördubblades försäljningen av Kexchoklad.

Kexchoklad består av tre lager rån med mjölkchokladfyllning emellan. Rånen skärs till rätt storlek innan de täcks med ett lager mjölkchoklad. I Sverige äter vi i snitt två stycken Kexchoklad 55 gram i sekunden.

Under 2011 fick Kexchoklad en ny design för att stärka sin position, kännas modern och synas tydligare. Under året lanserades också Kexchoklad med smakerna blåbär, hallon och banan.

Kexchoklad är starkt förknippad med energi, vitalitet, gemenskap och delad glädje. Kexchoklad har under årens lopp sponsrat flera svenska landslag och är huvudsponsor för En Svensk Klassiker. Från och med 2012 kommer Kexchoklad att sponsra det svenska alpina landslaget och den topprankade tennisspelaren Robin Söderling. Kexchoklad kommer även genom samarbete med Sveriges Olympiska Kommitté att få stor synlighet inför och under OS 2012.



**Cloetta Kexchoklad  
-mättande gott,  
när du har brått!**

Tag det rätta – Kexchoklad från Cloetta





## Center

Center har funnits sedan 1941 då rullen lanserades. Rullen är själen i varumärket – bara rulla av ett varv och bjud! Du delar enkelt med dig av Center i biomörkret, på arenan eller under matchen. Originalen är en härlig blandning av mjölkchoklad och len, mjuk toffeefyllning. Årets Centernyhet, Center Kokos lanserades under hösten 2011 med förhoppningen om att kunna förlänga sommaren. Center finns i alla våra nordiska grannländer.



## Plopp

En liten godbit när du vill unna dig en stunds njutning. Ursprunget från 1949 är den lilla minibiten som står för nostalgi blandat med glädje.

Plopp är busig och lekfull. Perfekt att visa uppskattning med, till någon man tycker om. Eftersom kärlek och choklad hör ihop lanserades Plopp i kärleksskrud med orden Puss, Kram, Lycka och Kärlek i samband med Love Stockholm 2010. De återlanserades till alla hjärtans dag 2011. Plopp finns också som glass i samarbete med SIA Glass.

## Polly

Polly Original och Polly Milkchoco är de stora favoriterna. Tillsammans i goda vänners sällskap eller för den egna stunden i soffan, har Polly funnits som en svensk favorit sedan 1965. Polly är trots hård konkurrens de senaste åren marknadsledare i Sverige. Polly finns även i Finland och har i år också lanserats i Norge under namnet Popsy.

Polly föddes på konfektyrföretaget Svea Choklad. För att utveckla en dragérad produkt prövade man att dragéra det man redan var bra på, nämligen smaksatt skum. Försöket med chokladdragerade skumkulor blev bra, smakade väldigt gott, hade en härlig seg konsistens – Polly helt enkelt. Under sommaren 2011 relanserades Polly Summer Berries och under hösten lanserades Polly Rocks i samarbete med musikern Dregen. Polly Rocks har attityd och smak av choklad, citron och saltlakrits.



*Försäljningstoppen bland chokladpåsar totalt under veckorna 36–40 2011\**

Marknadsledande: Polly Original

Marknadstvå: Polly Rocks

Marknadstrea: Polly Milkchoco

\* AC Nielsen ranking chokladdragéer, värde, vecka 36–40, 2011-11-26

**”Polly har legat etta på försäljningstoppen i 42 veckor under året.**



## Sportlunch

Sportlunch är en härligt fräsiga wafer, rikligt täckt av ren mjölkchoklad i enkelt brytbara bitar. Sportlunch är perfekt för paus och påfyllnad. Den lanserades 1936, under namnet "Mellanmål" och ändrade namn till välkända Sportlunch 1996. Sportlunch har en stark position i Norge.

Under 2012 kommer en ny smak att lanseras för första gången sedan 1936 – Sportlunch Power Break!

## Tarragona

Tarragona är en choklad för den passionerade nötskaren, en äkta njutning med tidlös smak. Namnet Tarragona kommer av staden Tarragona i Spanien som i århundraden varit känd för sina hasselnötsodlingar. Det var därifrån hasselnötterna importerades när Tarragona lanserades 1928.

Tarragona fick den fina utmärkelsen "Årets produkt" 2010 hos Pressbyrån. Under året lanserades Tarragona pistagenötter och mandel samt Tarragona Mandelkrokant. Tarragona finns även som glass i samarbete med SIA Glass.



*"Guld nougat lanserades redan 1913"*



## Guld nougat

Guld nougat är originalet som har funnits ända sedan 1913. Med en unik smak av krämig, mjuk och fyllig hasselnötsnougat som smälter i munnen, är Guld nougat en riktig njutningsprodukt, formad som en guldtacka. Guld nougat finns också som glass i samarbete med SIA Glass.

## Bridge

Bridge är bjudgodis i en mix som introducerades på marknaden 1966. Det sägs att Bridge blev till därför att några medarbetare på Nordchoklad satt och spelade bridge under lunchrasten. De åt en blandning av olika goda produkter som man tillverkade i fabriken. Någon kom på idén att lansera blandningen man åt som en mixpåse. Simsalabim så var Bridge Original född – en generös blandning av tio läckra personligheter. Bridge är en klassisk godisupplevelse, så omväxlande och rik på smaker att man aldrig tröttnar – alla hittar sin favorit.



## Extra Starka

Varumärket Extra Starka Original som lanserades 1965 är en av Sveriges volymmässigt största produkter inom segmentet halstabletter. Extra Starka Original är hårda, uppfriskande halstabletter med smak av mentol, eukalyptus och pepparmint. Den finns också med citrussmak, som Extra Effektiv och som sockerfri.

Tabletten förblir en svensk klassiker i modern förpackning som passar lika bra som uppfräschare som vid halsont.

## Juleskum

Cloettas Juleskum är originalet som bidrar till en härlig julstämning. Cloetta började redan på 1930-talet tillverka jultomtar i skum, men det dröjde till 1960-talet innan de riktiga föregångarna till dagens Juleskum tog form.

Juleskum har de senaste tio åren haft en makalös utveckling på marknaden. Totalt säljer Cloetta ca 900 ton Juleskum i Sverige under cirka två månader, vilket gör Juleskum till marknadssetta inom säsongsskum. En populär och folkjär tomt som blivit en svensk jultradition. Inför förra julen fick hela Juleskumsfamiljen en ny förpackningsdesign, men innehållet i påsen var samma mjuka, fluffiga och tvåfärgade skumtomte med jordgubbssmak som tidigare år. Inför julen 2011 lanseras Juleskum Polka.





# Cloettas kunder utvecklar starka koncept

*Den svenska daglig- och servicevaruhandeln koncentreras till ett litet antal starka koncept. Stormarknader vinner marknadsandelar på bekostnad av mindre butiker och servicevaruhandeln.*

Av Cloettas försäljning i Sverige går ca 60 procent till dagligvaruhandeln och ca 22 procent till servicevaruhandeln. Till övriga kanaler som till exempel byggmarknader, varuhus, restauranger, hotell, idrottsplatser och arenor går ca 18 procent av Cloettas försäljning.

## SNABB STRUKTUROMVÄNDNING INOM HANDELN

En betydande strukturförändring har ägt rum i svensk handel de senaste tio åren. Antalet butiker har minskat samtidigt som butiksytorna blivit större. Dagligvaru- och servicevaruhandeln kan nu sägas bestå av fyra övergripande koncept med varsin distinkt profil i termer av storlek, produktmix, priser, servicenivå och geografiskt läge, se överst på nästa sida.

Stormarknader med en omsättning över 200 miljoner kronor har en marknadsandel på drygt 80 procent. Under perioden 1998 – 2008 har de minsta butikernas andel av omsättningen minskat från drygt 30 till 15 procent samtidigt som de största butikernas andel ökat i motsvarande omfattning. Mycket talar för att stormarknaderna fortsätter att ta marknadsandelar.

Starka krafter som präglar utvecklingen i handeln är ökade stordriftsfördelar, tekniska innovationer, egna märkesvaror och nya köpmönster, se nedan. Allt fler lågprisbutiker etableras.

## HANDEL OCH LEVERANTÖRER I SAMARBETE

För leverantörerna innebär rationaliseringarna och utvecklingen inom handeln en motsvarande ökning av kraven på effektivitet och rationella lösningar. Bra produkter med hög kvalitet och starka varumärken måste vara attraktivt prissatta, levereras, exponeras och marknadsföras på ett effektivt sätt. Leverantörerna har en viktig roll att spela i samarbetet med handeln.

## LYX- OCH VARDAGSKONSUMTION

Konsumtionstillfällena för konfektyr kan sägas bestå av två olika slag; det lyxiga, som får vara lite dyrare och främst sker till helgen eller speciella tillfällen och det vardagliga som ska vara enkelt, snabbt och lättillgängligt.

Cloettas produkter ingår i det vardagliga segmentet och försäljningen är helt beroende av att produkterna finns tillgängliga nära konsumenten. Bra säljlösningar är viktiga för handeln, då vardagskonsumtionen är spontan och köpbesluten i hög utsträckning tas vid utgångskassorna.

En stor del av vardagskonsumtionen har traditionellt sålts via servicehandeln, som under det senaste decenniet har utvecklat allt fler egna mellanmålsalternativ. Enkla, snabba måltidslösningar som konkurrerar med vardagskonfektyr.



## Faktorer som driver den fortsatta utvecklingen inom handeln



### Ny teknik

Handeln har under senare år rationaliserat och effektiviserat kraftfullt med stöd av ny teknik. Avancerade och integrerade kassa-, lager- och logistiksystem är idag mer regel än undantag.

Självscanning är exempel på tekniska innovationer. Den ökade tillgången på verksamhetskritisk data har möjliggjort minskad lagerhållning, effektivare logistik och centraliserade inköpsbeslut.



### Stordrift

Bakom framgångarna för stormarknaderna finns bland annat stordriftsfördelar inom inköp, transporter och hantering. Till exempel kan kostnader för IT och andra system slås ut på högre volymer.



## Fyra huvudkoncept inom handeln



### Stormarknader

är lokaliserade i utkanten av storstadsregioner eller i citykärnor. De konkurrerar med priser, långa öppettider och en hög grad av självservice baserade på innovationer och tekniska lösningar. Idag svarar till exempel ett drygt 70-tal ICA Maxi stormarknader för ca 30 procent av ICAs totala försäljning i Sverige. De största omsätter ca 500 Mkr per år i genomsnitt.



### Allivsbutiker

finns i förorter och inne i städer och har en relativt hög servicenivå, t ex manuella diskar och ett brett produktutbud med välkända varumärken.



### Servicevaruhandeln

service- och närbutiker, trafikbutiker, kiosker, spel och tobak, fast-food och caféer har ett relativt smalt produktutbud och långt öppethållande. Servicehandeln är en heterogen bransch och tillväxten skiljer sig åt. Under senare år har caféerna uppvisat starkast tillväxt medan försäljningen på bensinstationer har sjunkit till följd av färre bensinstationer. Servicevaruhandeln har ett stort utbud av mellanmålsprodukter.



### Låprisbutiker

ligger ofta i externlägen. De har ett smalt produktutbud, låga priser, få välkända varumärken samt relativt låg servicegrad. Under de senaste åren har etableringarna åter ökat och såväl Lidl som Netto visat positiv tillväxt.



### LEVERANTÖRERNA KRAFTSAMLAR

Koncentrationen i den nordiska dagligvaruhandeln är hög. I Sverige, Finland, Norge och Danmark sker över 70 procent av den totala dagligvaruomsättningen i de tre största kedjorna i respektive land. I Sverige svarar ICA-handlarna, COOP, Axfood och Bergendahl för drygt 90 procent av den totala dagligvarumarknaden.

### KATEGORISTYRNING

Kategoristyrningen blir allt mer sofistikerad. Genom stark styrning av sortiment, varuplacering och miljö, t ex inredning, belysning, prissättning och säljstöd, strävar handeln och leverantörerna efter snabbare omsättning av varorna, högre tillväxt och ökad lönsamhet.

Leverantörerna bidrar med sina kunskaper till kategoriutvecklingen. Effektiv kategoristyrning kräver samarbete mellan leverantörer och handel.

### VÄLKÄNDA VARUMÄRKEN VIKTIGA

För att vara en attraktiv partner till handeln måste leverantörerna erbjuda välkända varumärken och ett kontinuerligt flöde av attraktiva produktnyheter, goda kunskaper i kategoriutveckling, välkända varumärken o s v.

Den nordiska marknaden kännetecknas av en jämförelsevis hög märkestrohet. Konsumenternas lojalitet mot starka, ofta lokala, varumärken är relativt hög och smakpreferenser för konfektyr grundläggs ofta i tidiga år. Genom att fokusera på och bygga starka varumärken samt möta nya trender och konsumentbehov kan leverantörerna svara på kedjornas förväntningar och krav.

### PRODUKTNYHETER AVGÖRANDE

Nyheter står idag för en stor del av värdetillväxten inom konfektyrbranschen. En spännande nyhet attraherar konsumenten att köpa en extra godisbit. En viktig framgångsfaktor är därför att regelbundet lansera nya och attraktiva produkter inom segment där konsumentefterfrågan finns. För att behålla och även få nya konsumenter är det viktigt att förse marknaden med innovationer samt att utveckla och modernisera befintliga produkter.



#### Egna märkesvaror

Under de senaste åren har inslaget av handelns egna märkesvaror (EMV) åter ökat. I Norden har andelen EMV inom konfektyr stabiliserats på en nivå cirka 11 procent, vilket är lägre jämfört med den totala andelen EMV inom dagligvaruhandeln som ligger på cirka 20 procent.

#### Nya köpmönster

En annan trend som gör sig allt mer gällande är paketering och distribution av färdiga matkassar, vare sig det sker hos de traditionella dagligvaruhandlarna eller specialister. Detta nya sätt att handla dagligvaror ligger än så länge på en relativt låg nivå men växer snabbt bland konsumenter.



**Nyhet!**  
Nu med  
**blåbärssmak!**



## Effektiv försäljning

*Konfektyr är en av de mest impulsdrivna varugrupperna i detaljhandeln. Över 80 procent av köpbesluten tas i butiken. Cloetta lägger stor vikt vid att vara en effektiv och kunnig partner till dagligvaruhandeln och att hitta nya lösningar och kanaler för försäljningen.*

### EXPONERING I HANDELN EN AVGÖRANDE FAKTOR

En avgörande framgångsfaktor för Cloetta är hur handeln tar emot Cloettas produkter och hur de exponeras. Det är därför viktigt att lansera produkter som kunderna bedömer behövs, som är enkla att hantera och som är lönsamma för handeln.

En av de viktigare marknadsföringskanalerna är butikerna. Cloetta kombinerar vanligtvis marknadsföringsaktiviteter med starka säljfrämjande insatser i butiksledet. Inte minst produktnyheter får ett effektivt säljstöd genom kampanjer, evenemang, butiksaktiviteter och reklam.

Cloettas säljkår har i detta avseende en central roll. Det viktigaste i säljarnas dagliga arbete är att hjälpa den enskilda handlaren att exponera Cloettas produkter så att omsättningshastigheten och marginalerna stiger i butiken. För att kunna ge handeln råd måste Cloettas säljare vara kunniga och uppslagsrika.

### STRATEGI OCH ORGANISATION FÖR FÖRSÄLJNINGEN

Försäljningsdirektören leder Cloettas försäljningsorganisation, där även en kundorganisation ingår, vilken bl a omfattar sju Key Account Managers (KAM), varav tre har rekryterats under året.

Under hösten 2011 inledde Cloetta ett samarbete med säljbolaget Sales Support för försäljningen av varumärken som inte tillhör konfektyrkategorin, d v s Mums-Mums och Mandelbiskvier. Därmed kan Cloettas egen säljkår fokusera mera på konfektyrsortimentet.

Ett samarbete har också påbörjats med Löfbergs Lila inom den starkt växande kapselmarknaden. Löfbergs Lila kommer att marknadsföra och

sälja kapslar för drickchoklad under tre av våra varumärken, se nedan. Genom att vi licensierat ut dessa varumärken till Löfbergs Lila kommer varumärkena att synas på nya platser och i nya kanaler, vilket skapar förutsättningar för bra marknadsföring och nya konsumenter.



Kapslar för drickchoklad i samarbete med Löfbergs Lila.

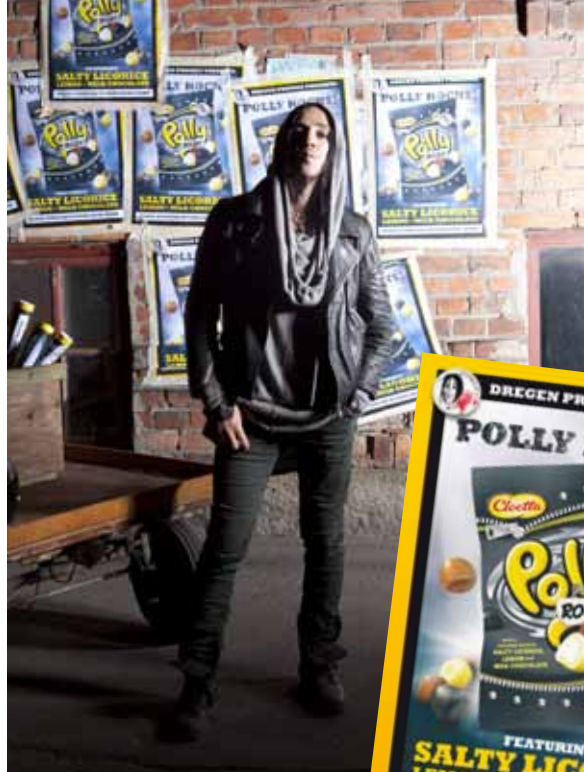
### FOKUSERING PÅ SEGMENT

Med påsar, stycksaker, Kexchoklad, säsongsvaror och chokladkakor täcker Cloetta i princip hela sortimentet av chokladkonfektyr. Gentemot handeln har Cloetta valt att koncentrera sina resurser till ett mindre antal segment för att få genomslag. I detta syfte har Cloetta skapat segmentsteam med specialister inom butiks- och varumärkesutveckling. I teamen ingår representanter för marknad, försäljning, kund, produktutveckling och ekonomi. Teamen skapar förutsättningar för bredare perspektiv och större affärsförståelse och leds av en segmentsansvarig.

Med den nya strategin lyfter Cloetta fram de varumärken och segment där Cloetta kan göra skillnad och är unika. Segmenten är följande:



En ny butiksexponering för Kexchoklad har utvecklats under året.



Polly Rocks lanserades i samarbete med Dregen.

### Stycksaker

Stycksaker inklusive Kexchoklad utgör det för Cloetta viktiga övergripande segmentet som också ibland kallas paus & påfyllnad. Cloettas enskilt största och viktigaste varumärke är Kexchoklad. Under verksamhetsåret investerade Cloetta i ny design. Kexchoklad har synts i utomhusreklamkampanjer över hela Sverige och lanserats med de nya smakerna blåbär, hallon och banan. Segmentet innehåller, utöver Kexchoklad, flertalet av Cloettas viktigaste varumärken som Plopp, Sportlunch, Center och Guldnougat.



### Chokladpåsar

Cloettas chokladpåsar har samlats i ett gemensamt familjekoncept för att få större synlighet och bli mer praktisk för handeln. Cloetta är marknadsledande inom chokladpåsar. Polly, Bridge och Kexchoklad Minirutor lanserades med nyheten Pops Crunchy. Serien har under hösten 2011 kompletterats med Polly Rocks. Det gemensamma konceptet förenklar lanseringar av nyheter inom serien.



### Säsongsskum

Juleskum är marknadsledande inom säsongsskum och en av Cloettas viktigaste produkter.

### KANALANPASSADE FÖRPACKNINGAR

Produkter och erbjudanden ska i än högre utsträckning anpassas till olika försäljningskanaler. Ett exempel är anpassade förpackningslösningar till servicehandeln i form av nya påsstorlekar. Under året har Cloetta utvecklat en halvpall för Kexchoklad som ger en förbättrad exponeringslösning på butiksgolvet, se bild ovan.



### NYA KANALER

Cloetta vill öka samarbetet med nya försäljningskanaler t ex Jula, K-rauta och Rusta, naturligtvis i syfte att finnas där konsumenterna finns. För de nya kanalerna är Cloettas uppgift att i än högre utsträckning hjälpa kunderna med bra idéer och att exponera varumärkena.

Restauranger, storhushåll och hotell men också arenor är intressanta kanaler som ska bearbetas, vilket med fördel också kan ske med samarbetspartners som t ex SIA Glass. Sådana samarbeten ska leda till merförsäljning men också till ökad synlighet.

### ANDRA FÖRSÄLJNINGSSAMARBETEN

I Cloettas försäljningsportfölj finns sedan 2009 även olika typer av lakritsprodukter från finska Oy Panda Ab. Genom samarbetet har Cloetta stärkt sin position som en god samarbetspartner till handeln med ett brett och intressant erbjudande.





# Den nordiska konfektyrmarknaden

Utöver Sverige marknadsförs Cloettas produkter också i Norge, Finland och Danmark samt inom Travel Retail. Sverige är den största marknaden och svarar för 84 procent av den totala försäljningen. Cloetta har haft framgångar på exportmarknaderna under det gångna verksamhetsåret genom nylanseringar och samarbetsavtal.

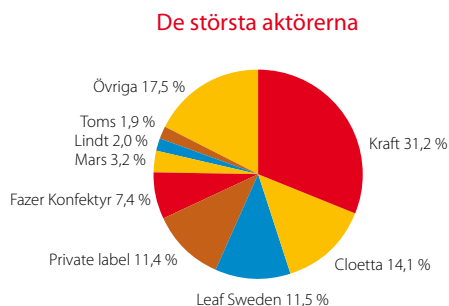
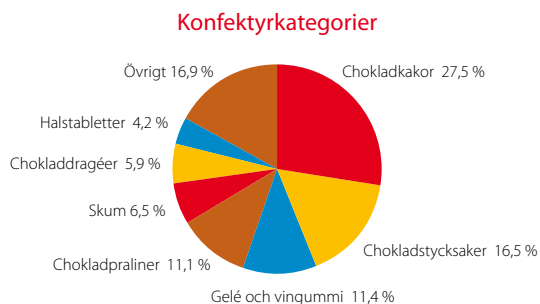
Totalmarknaden för konfektyr i Norden uppgår till cirka 3,6 miljarder euro exklusive Travel Retail\*. Konsumtionen per capita är relativt stabil men en växande befolkning bidrar till att marknaden ökar med någon procent per år. Konfektyrmarknaden delas traditionellt in i choklad- respektive sockerkonfektyr. Cloetta tillverkar och säljer främst chokladkonfektyr men även sockerkonfektyr som tabletter, lakrits, skum och gelé. Chokladsegmentet är värdemässigt störst.

## RELATIVT KONJUNKTUROKÄNSLIG

Konfektyrmarknaden är tämligen okänslig för konjunktursvängningar. Konsumtion per capita är ungefär lika stor i samtliga nordiska länder. Däremot varierar tillväxten inom olika produktsegment från år till år och från marknad till marknad.

Källa: \* Datamonitor helår 2010 (totalmarknad exkl tuggummi)

## Förpackad konfektyr på den svenska marknaden, volym



Nielsen, Förpackad konfektyr exkl tuggummi i DVH inkl HD+SVH. Rullande helår feb-mar 2011 (Lösvikt som står för cirka 30 procent av den svenska konfektyrmarknaden, mäts ej av Nielsen.)



## Norge

8 % av Cloettas försäljning

**Antal invånare:** 4,9 miljoner  
**Marknadsstorlek:** 693 MEUR i konsumentledet\*  
**Största kunder:** NorgesGruppen, Coop, Reitan och ICA  
**Största varumärken:** Pops, Bridge, Center, Sportlunch och Juleskum

## Finland

2 % av Cloettas försäljning

**Antal invånare:** 5,3 miljoner  
**Marknadsstorlek:** 816 MEUR i konsumentledet\*  
**Största kunder:** Kesko, S-Gruppen, Tokmanni och Tradera  
**Största varumärken:** Polly och Center

## Sverige

84 % av Cloettas försäljning

**Antal invånare:** 9,4 miljoner  
**Marknadsstorlek:** 1 163 MEUR i konsumentledet\*  
**Största kunder:** Axfood, Bergendahls, Coop och ICA  
**Största varumärken:** Kexchoklad, Polly, Center och Plopp

## Danmark

2 % av Cloettas försäljning

**Antal invånare:** 5,5 miljoner  
**Marknadsstorlek:** 946 MEUR i konsumentledet\*  
**Största kunder:** Coop, Dansk Supermarked och SuperGros  
**Största varumärken:** Center, Juleskum, Bridge

## Travel Retail och övrig export

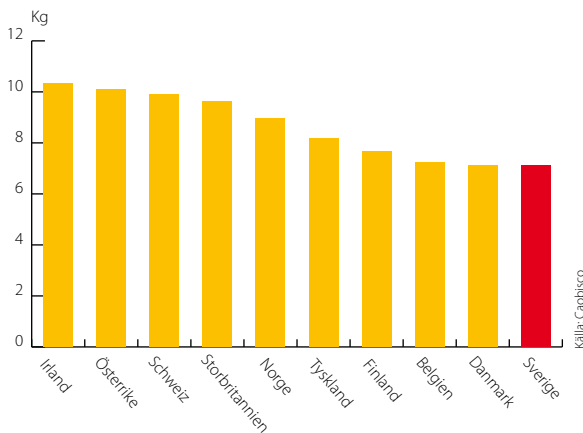
4 % av Cloettas försäljning

**Största kunder:** Rederier och flygplatser  
**Största varumärken:** Kexchoklad, Center, Polly, Bridge och Juleskum

Källa: \* Datamonitor helår 2010 (totalmarknad exkl tuggummi)

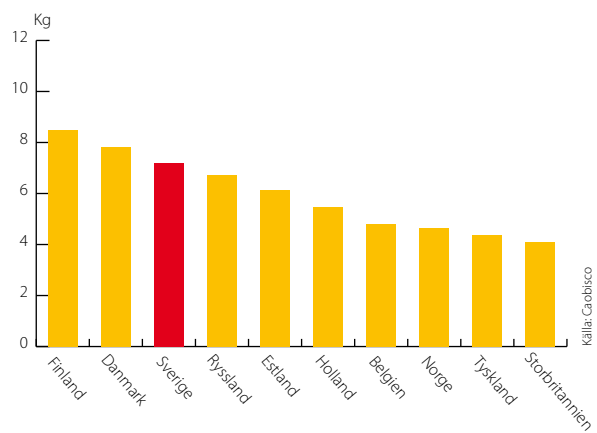
### Konsumtion av chokladkonfektyr i Europa per capita

t ex praliner, kakor, dragéer, stycksaker och rullar

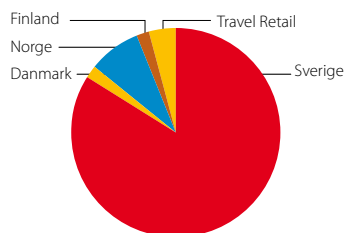


### Konsumtion av sockerkonfektyr i Europa per capita

t ex tabletter, lakrits, skum, gelé och tuggummi



### Cloettas försäljningsvolym per land



### LOKALA OCH INTERNATIONELLA AKTÖRER

Den internationella marknaden för chokladkonfektyr domineras av företag som Nestlé, Mars och Kraft Foods. Trots att dessa investerar betydande belopp i marknadsföring möter de dock hårt motstånd på den nordiska marknaden från lokala aktörer, såsom Cloetta, med starka positioner på sina hemmamarknader.

### ÖVERKAPACITET OCH KONSOLIDERING

Ingen aktör har en dominerande ställning på samtliga marknader i Norden. Sverige har drygt 9 miljoner invånare och är den enskilt största marknaden i Norden.

Sverige är Cloettas hemmamarknad och svarar för 84 procent av Cloettas försäljning. Den svenska totalmarknaden för konfektyr har ökat med knappt 7 procent i värde de senaste tio åren och i volym med ungefär hälften. Vissa segment som till exempel chokladkakor och lösviktsgodis har dock vuxit snabbare.



### SVERIGE

Den svenska marknaden för förpackad choklad- respektive sockerkonfektyr exklusive tuggummi såld i dagligvaruhandeln och i servicevaruhandeln omsätter årligen cirka 6,7 miljarder kronor eller 55 400 ton i konsumentledet\* motsvarande 5,9 kg per invånare. Med en andel på 14,1 procent i volym är Cloetta nummer två på denna marknad efter Marabou (Kraft Foods) som har 31,2 procent.

Handelskedjornas egna märkesvaror (EMV) har stabiliserats på en andel om cirka 11 procent av förpackad konfektyr.

Inkluderas lösviktsgodis och tuggummi samt försäljning i övriga kanaler än dagligvaru- och servicevaruhandeln uppgår totalmarknaden för konfektyr i Sverige till cirka 1 163 MEUR eller omkring 129 800 ton\* motsvarande 13,8 kg per invånare. Lösviktsgodis svarar för ca 30 procent av totalmarknaden. Under året har försök att etablera premiumlösgodis samt att höja priserna gjorts, vilket dock hittills mött motstånd.

### Utveckling under verksamhetsåret

#### För marknaden i stort

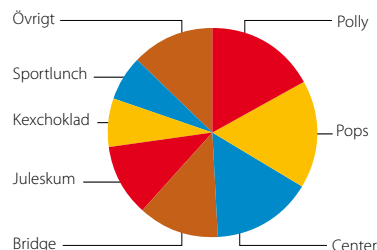
Den svenska konfektyrmarknaden\*\*\* har under verksamhetsåret ökat med 2,0 procent i volym och 0,4 procent i värde. Enligt Handelns Utredningsinstitut kommer 2011 att uppvisa den svagaste tillväxten för detaljhandeln sedan 1996. Cloettas tre största kunder inom dagligvaruhandeln svarar för 65 procent av Cloettas intäkter.

\* Datamonitor helår 2010 (totalmarknad exkl tuggummi)

\*\* Enligt Nielsen, konfektyr totalt, DVH, EVH och trafikbutiker, rullande helår oktober 2011.

\*\*\* Enligt Nielsen, chokladkonfektyr, DVH, rullande helår oktober 2011.

### Export och Travel – försäljning per varumärke



### För Cloetta

Cloettas marknadsandel inom chokladkonfektyr\*\*\* har under verksamhetsåret minskat från 16,3 till 15,2 procent i volym jämfört med föregående verksamhetsår och från 15,7 till 14,6 procent i värde.

Cloetta hade ett starkt uppsving i försäljningen under 2010 genom lanseringen av den s k Bröllopsserien med anledning av bröllopet mellan HKH Kronprinsessan Victoria och HKH Prins Daniel. Om denna lansering räknas bort vid jämförelsen med föregående år är Cloettas försäljning oförändrad mellan åren.

### EXPORTMARKNADERNA

För de varumärken som exporteras är produktnyheter minst lika viktiga som de är på hemmamarknaden i Sverige. Konkurrensen är hård och ett sätt att synas är att löpande presentera nya lockande produkter. Nyheter på exportmarknaden hämtas från Cloettas befintliga sortiment av beprövade och framgångsrika produkter på hemmamarknaden.

Huvudstrategin för exportmarknaderna är att växa genom Polly, säsongsskum och Kexchoklad samt att bygga och vårda den produktportfölj som finns på respektive marknad. Polly finns nu i samtliga nordiska länder och Juleskum i de flesta. Planer finns för lansering av Kexchoklad på de marknader i Norden där den ännu inte finns.

### NORGE

Norge är Cloettas största marknad utanför Sverige och försäljningen av Cloettas produkter har under verksamhetsåret ökat.

Den norska konfektyrmarknaden, exklusive tuggummi, omsätter i konsumentledet 693 miljoner euro och uppgår till 63 600 ton\*.

Kraft Foods Freja har sedan länge en dominerande ställning på den norska marknaden. Näst största aktör är Nidar följt av Galleberg, som sedan 2005 är distributör av Cloettas produkter i Norge.

Liksom i övriga Norden domineras dagligvaruhandeln av större kedjor. Norgesgruppen, Coop, ICA, och Reitan har tillsammans nästan hela dagligvarumarknaden. Besluten om sortiment fattas på central nivå men en effektiv säljkårsbearbetning är avgörande för att säkerställa att beslutade listningar implementeras i butik.

Cloettas största varumärke i Norge är Pops, som under verksamhetsåret tillsammans med Bridge har relanserat i ny design. Påsarna har haft en framgångsrik försäljning och har sedan start klättrat i ranking och tagit marknadsandelar. Pops är nu Norges tredje största chokladpåse. Hösten 2011 lanserades även Polly Original och Polly Milkchoco, som i Norge heter Popsy. Lanseringen var en av Cloettas största någonsin utanför Sverige och omfattade mediastöttning med tv- och utomhusreklam, provsmakning samt olika former av välbesökta events.





## FINLAND

Den finska konfektyrmarknaden, exklusive tuggummi, omsätter i konsumentledet 816 miljoner euro eller 84 900 ton i konsumentledet\*.

Under 2011 har en ny lag om punktskatt på konfektyr, glass och läsk införts. För konfektyr är avgiften 75 cent per kg och en höjning är aviserad till början av 2012. Cloettas bedömning är att den totala konfektyrmarknaden har tappat uppskattningsvis 6 procent i volym under året.

Fazer Konfektyr är den största aktören och därefter kommer Leaf och Panda.

Cloettas försäljning i Finland har ökat under verksamhetsåret vilket också medfört ökade marknadsandelar. Under året lanserades Polly Summer Berries och Center Salmiak i rulle. Sedan tidigare finns med Center Original och Center Nougat på den finska marknaden.

Försäljningssamarbetet med Oy Panda Ab, som inleddes i december 2008, har utvecklats mycket väl och har stärkt Cloettas möjligheter för fortsatt tillväxt i Finland. Intensifierad marknadsföring med utomhusreklam för Polly och tv-reklam för Center har bidragit till den goda försäljningstillväxten.

Den finska dagligvaruhandeln domineras av stora kedjor som Kesko, S-Gruppen, Tokmanni och Tradera med i huvudsak centraliserade inköp, vilket innebär att nya produkter kan få en bred distribution och blir därmed snabbt tillgängliga för konsumenterna.

## DANMARK

Den danska konfektyrmarknaden, exklusive tuggummi, omsätter i konsumentledet omkring 946 miljoner euro och uppgår till 82 500 ton\*.

Marknadsledare i Danmark är Toms och näst största aktör är Haribo. Därefter kommer Leaf och Kraft Foods.

Den danska dagligvaruhandeln går mot en ökad centralisering men är betydligt mer decentraliserad än i övriga Norden. En utökad distribution kräver därför omfattande insatser i butiksledet. Till de viktigaste kunderna hör Coop, Dansk Supermarked och SuperGros.

A/S Beauvais är sedan våren 2010 distributör av Cloettas varumärken och produkter mot den danska marknaden. Bytet av distributör innebär viss omställning, vilket påverkat försäljningsutvecklingen av Cloettas varumärken.

Cloettas försäljning på den danska marknaden var i huvudsak oförändrad under det gångna verksamhetsåret.

Förutom att bygga och bevara de produkter som finns på den danska marknaden har Polly testsålt under hösten 2011 med ambitionen att lanseras inom kort. En annan "nyhet" på den danska marknaden blir Kehlet, en stycksak med mörk choklad och mint som ursprungligen lanserades 1885 i Danmark. Varumärket efterfrågas på den danska marknaden, varför Cloetta beslutat att relansera Kehlet i Danmark under 2012.

## TRAVEL RETAIL

Travel Retail omfattar i huvudsak försäljning till rederier, charterbolag och flygplatser. Attraktiva produktnyheter är viktigt även inom Travel Retail. Konfektyr är den ideala gåvan att ta med sig från en resa. Unika förpackningar, både avseende utseende och storlek är ett av de viktigaste konkurrensmedlen på denna marknad.

Chokladpässortimentet i särskilt designade, större påsar för Travel Retail har under året utökats med Bridge och Polly Summer Berries. Presentförpackningen för barn i form av en resväska har fått ett förändrat innehåll inklusive ett kramdjur. Satsningen på Travel Retail har varit lyckosam och Cloettas varumärken säljs åter på Tallink Silja Lines båtar och som förbeställningsvaror inom charterflyget.

Potentialen till ökad försäljning av Cloettas produkter bedöms som fortsatt stor och under 2012 kommer klassiska 55 grams Kexchoklad att lanseras i en ny annorlunda förpackning.



Källhänvisningar: \* Datamonitor helår 2010 (totalmarknad exkl tuggummi)





## Flexibel tillverkning

Produktionen i Ljungsbro är i huvudsak inriktad på chokladkonfektyr medan fabriken i Alingsås tillverkar sockerkonfektyr i form av halstabletter, kola och klubbor. Kompetensutveckling har stått i centrum för förbättringsarbetet i fabriken i Ljungsbro under det gångna verksamhetsåret.

### KOMPETENSUTVECKLING SKAPAR FLEXIBILITET

Effektiviteten inom produktionen har ökat de senaste åren. Nya mer flexibla arbetsätt, investeringar och ett med produktionen mer integrerat underhåll har bidragit till detta. De minskade volymerna från legotillverkningen (produktion av andras varumärken) har samtidigt medfört ett lägre kapacitetsutnyttjande. Detta ledde sammantaget till att övertalighet uppstod under verksamhetsårets första kvartal och att 17 fabriksanställda sades upp. För att öka flexibiliteten påbörjades samtidigt ett kompetensutvecklingsarbete.

På Cloetta finns tolv produktionslinjer och cirka 200 fabriksanställda. I Alingsås finns åtta linjer och 22 anställda. När försäljningen av en enskild produkt svänger är det viktigt att kunna använda maskinparken flexibelt för ett effektivare utnyttjande. Detta ställer krav på att varje operatör kan sköta mer än en linje.

Under året har därför satsats stora resurser på kompetensutveckling, både i form av utbildning men framför allt genom att all personal getts möjlighet att lära av en på linjen mera erfaren person, för att därmed öka sin kunskap.

### En dag i produktionen

#### KI 6.48 – 7.00 Skiftbyte

Överlämning och sammanfattning av vad som har hänt på tidigare skift. Detta sker vid informationstavlorna, där information om senaste dygnets produktion finns samlad.

#### KI 7.00 – 7.05 Lagmöte

Rapporteringsansvarig vid varje linje går igenom med underhållsansvarig vad som hänt under det senaste dygnet och om det finns några arbetsmiljörisker/tillbud (Gröna korset).



#### KI 7.30 – 7.45 Underhållsmöte

Underhållsansvariga samlar ihop information från alla linjerna.

För att kunna arbeta strategiskt med kompetensutveckling har Cloetta investerat i ett webbaserat verktyg där man kan kartlägga såväl de olika individernas kompetens som företagets totala behov.

## LEDNINGSSYSTEM

De övergripande planerna för tillverkningen bygger på analyser där styrkor och svagheter identifieras och tydliga, mätbara mål tas fram kopplade till aktiviteter.

Ledningssystemets grund är systematiserad mötesstruktur och -frekvens. Produktionsutvärderingsmöten hålls på skift-, daglig-, vecko- och månadsbasis för att fånga upp såväl positiva som negativa avvikelser mot plan samt förbättringsförslag. Resultat och effektivitet i leveranskedjan visualiseras kontinuerligt på storbildsskärmar och anslagstavlor, vilket bidrar till överblick och kunskap om aktuell situation. Åtgärder vid eventuella avvikelser kan vidtas direkt och med den systematiska uppföljningen kan förbättringsarbetet bedrivas proaktivt.

Tillbud eller olyckor följs kontinuerligt upp i fabriken dagliga möten och leder till omedelbara korrigeringar. Ökad medvetenhet om riskerna för tillbud skärper det förebyggande arbetet och antalet olyckor är lågt liksom sjukfrånvaron.

Vid utveckling av nya produkter används produktutvecklingsverktyget PDT (Product Development Tool). Systemet fungerar som en checklista där alla funktioner som medverkar i produktutvecklingsprocessen kan följa hur en ny produkt framskrider i processen.

## LEVERANSKEDJAN

Det arbete som pågått för att effektivisera leveranskedjan har givit goda resultat och leveranssäkerheten mot kund har varit god under året. Genom bättre prognoser har produktionsplaneringen underlättats och blivit mer träffsäker, vilket har utnyttjats till att göra hela produktionskedjan effektivare från inköp till tillverkning, vidare till färdiglagret i Norrköping och slutligen till kund. Med ett effektivare flöde minskar kapitalbindningen i form av lager, såväl av råvaror som av färdiga produkter samtidigt som servicegraden ökar.

## INVESTERINGAR I PRODUKTIONEN

Cloetta gör löpande investeringar i produktionsutrustning för att öka produktivitet, spara energi och förbättra arbetsmiljön. Under det gångna verksamhetsåret har Cloetta bland annat gjort följande investeringar i tillverkningen i Ljungsbro:

### Ökad produktivitet och nya förpackningar

Nya påsmaskiner har installerats för de nya Travel Retail-förpackningarna, för Kexchoklad Minibitar och Juleskum. De nya maskinerna möjliggör fler storlekar samt är effektivare och säkrare ur arbetsmiljösynpunkt.

### Minskad energianvändning

Det treåriga projektet för att helt byta ut Ljungsbrofabrikens ställverk är nu fullt genomfört. Det innebär ett modernare elnät med större möjligheter till energibesparing, läs mer på sidorna 39–40.

I övrigt har investeringar gjorts i nya frekvensomvandlare som styr alla tryckluftsaggregat. Detta innebär en ökad flexibilitet när det gäller anpassning av driften efter hur mycket tryckluft som behövs i fabriken och därmed sparas energi.

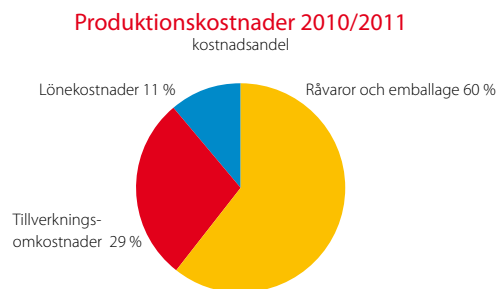
### Förbättrad arbetsmiljö

Investeringar för förbättrad arbetsmiljö har gjorts i bland annat nya lyftanordningar och plattformar vid dragétillverkningen. Dessutom har ventilationen förbättrats.

## STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR I TILLVERKNINGEN

Viktiga framgångsfaktorer för tillverkningsprocessen är det långsiktiga och dagliga arbetet med ständiga förbättringar och en lärande kultur. Arbetsmetoder och processer förbättras och förfinas kontinuerligt. Under året har fokus legat på omställningseffektivitet och systematisk problemlösning.

Schemalagda förbättringsmöten, där operatörer, underhållstekniker och chefer träffas, hålls en gång per vecka. Ett nytt arbetssätt kopplat



Råvaror och emballage är den i särklass största kostnadsposten i produktionen. Tillverkningsomkostnader avser främst kostnader för energi och vatten samt avskrivningar på maskiner.

### KI 7.45 – 8.15 Rondering

Teammedlemmar ronderar fabriken för att fånga upp avvikelser och planera förbättringsaktiviteter.



### KI 8.30 – 8.45 Fabriksmöte

Fabriksledning tillsammans med alla stödfunktioner träffas och går igenom dygnets händelser och kan snabbt skapa aktiviteter för att lösa problem om det behövs.

### KI 22.48 – 23.00

Skiftbyte.

### KI 14.48 – 15.00

Skiftbyte.



till ständiga förbättringar har införts under året, vilket har resulterat i en kraftig ökning av genomförda förbättringsförslag. Genom ett tavelssystem visualiseras förbättringsförslagen på plats vid varje linje. Varje vecka diskuteras nyinkomna förslag och pågående och genomförda förslag följs upp av operatörer, underhållstekniker och ledare. Målet är att öka antalet förbättringsförslag till åtta per medarbetare och år. Under verksamhetsåret har 900 förbättringsförslag genomförts.

Under året har ett automatiserat TAK-mätningssystem (maskinernas drifttid i relation till stopptider) implementerats på flertalet produktionslinjer i Alingsås.

Våren 2011 påbörjades även ett projekt med införande av MPS (Material Planning System) i Alingsåsfabriken. Målsättningen är att detta ska vara i drift med all personal utbildad under början av 2012.

## PRODUKTSÄKERHET

BRC Global Standard, som är ett produktsäkerhetssystem för livsmedelsleverantörer, är en viktig utgångspunkt i kvalitetsarbetet. De flesta kunder förutsätter att varuleverantörerna har ett certifieringssystem eller på annat sätt kan dokumentera ett kvalitetssystem.

Cloettas fabriker i Ljungsbro och Alingsås BRC-certifierades 2004 respektive 2007. Alingsåsfabriken blev vid certifieringen under verksamhetsåret 2009/2010 uppgraderad till samma nivå som fabriken i Ljungsbro, dvs nivå A som är den högsta nivån. I BRC-standarden bygger produktsäkerheten på HACCP-metoden (Hazard Analysis Critical Control Points). Med hjälp av HACCP-metoden identifieras och analyseras riskområden och resultatet utgör underlag för kontrollpunkter i tillverkningen.

Dagligen genomförs diverse kemiska och fysiska tester men också andra kontroller för att säkerställa produktsäkerheten vid de kritiska punkter som definierats enligt HACCP.

Innehållsdeklarationer för Cloettas produkter finns på [www.cloetta.se](http://www.cloetta.se). Både BRC-standarden och EU:s livsmedelslagstiftning förutsätter att råvaror kan spåras. Spårbarheten är säkerställd och testad. Råvaror köps enbart av leverantörer som alla verifieras mot Cloettas kvalitets- och hygienkrav, läs mer på sidan 32. Cloetta har en detaljerad åtgärdsplan för att snabbt

kunna återkalla en produkt från marknaden om så skulle behövas.

Cloetta använder varken azofärgämnen eller transfetter i sina produkter.

## SMAK- OCH KVALITETSSÄKRING

Cloetta ställer mycket höga kvalitetskrav på verksamheten. Utan förstklassiga råvaror och korrekta behandlings- och processmetoder kan man inte tillverka choklad av hög kvalitet.

Hög produktkvalitet och leveranssäkerhet är viktiga framgångsfaktorer. För varje produkt finns en specifikation avseende bland annat smak, doft, utseende och konsistens. Vid inköp av råvaror samt vid produktionslinjerna görs regelbundna mätningar och sensoriska bedömningar för att säkerställa att kriterierna uppfylls.

Hos Karamellpojarna i Alingsås har all produktionspersonal under 2011 genomgått en sensorisk grundutbildning med syfte att lättare kunna identifiera eventuella avvikelser i produkternas smak, utseende och konsistens.

## Chokladprojektet

Under verksamhetsåret har Cloetta påbörjat ett projekt som syftar till att ytterligare öka kunskapen om råvarornas och slutprodukternas egenskaper och sensorik (smak, syn, lukt, hörsel och känsel), det så kallade chokladprojektet. Genom att exempelvis titta på de kemiska egenskaperna i varje kakaoleverans (smältpunkter etc) kan behandlingen i produktionen optimeras. En ökad kunskap om exakt vilka råvaror som skapar väldefinierade smaker är dessutom, tillsammans med nya forskningsrön om smak, värdefullt i produktutvecklingen.

## Konsument- och kundrespons

Konsumenternas respons är avgörande för Cloetta. Ett projekt pågår avseende förbättrad återkoppling av konsument- och kundrespons till utvecklings- och förbättringsarbetet. Avseende allvarliga reklamationer råder nolltolerans och eventuella allvarliga reklamationer ska alltid rapporteras till företagsledningen.



## Ljungsbro

**Produktion 2010/2011:** 16 600 ton (18 900)

**Antal fabriksanställda:** 228 (235)

**Certifiering:** BRC Global Standard, nivå A och ISO 14001 sedan 2004

**Antal maskinlinjer:** 12

**Största produkter:** Kexchoklad, Center, Polly, Plopp, Bridge och Juleskum



## Alingsås

**Produktion 2010/2011:** 1 231 ton (1 400)

**Antal fabriksanställda:** 22 (24)

**Certifiering:** BRC Global Standard sedan 2007, nivå A sedan 2010

**Antal maskinlinjer:** 8

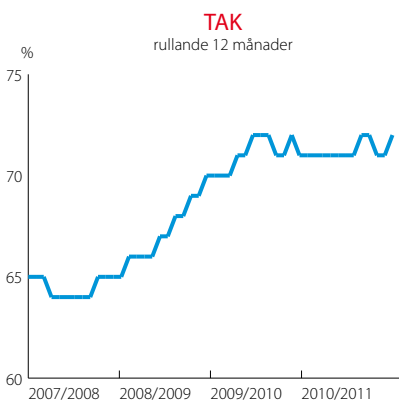
**Största produkter:** Extra Starka, Fruktt-klubbor, Hemkola, Fünf Kräuter och Kungen av Danmark



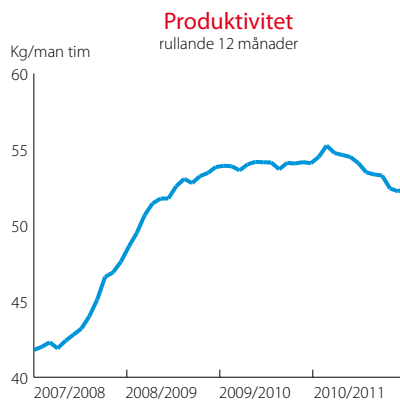
## EXTERN TILLVERKNING

I Cloettas sortiment finns produkter som produceras av andra tillverkare, exempelvis vissa praliner. Extern tillverkning läggs enbart hos tillverkare

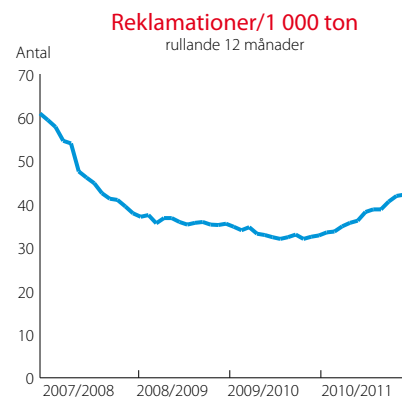
med samma höga kvalitetskrav på produktionen som Cloetta har och dessa genomgår regelbundna auditeringar. Cloetta utvärderar löpande extern tillverkning kontra eventuell insourcing.



TAK (Tillgänglighet, Anläggningsutnyttjande, Kvalitetsutbyte). Nyckeltalet beskriver maskinernas drifttider i förhållande till stopptider som orsakas till exempel av produktbyten, störningar eller maskinfel.



Produktiviten som har förbättrats kraftigt under ett antal år. På grund av mindre legotillverkning har den dock försämrats något under senaste året.



Antalet reklamationer har ökat något under året. Det beror på att det initialt var problem med blandningen av Bridge i en ny mindre förpackning. Med relativt få produkter i en påse kan konsumenten bli känslig för variationer om den egna favoriten är underrepresenterad. Detta problem är nu löst.



# Inköp av råvaror

*Kakaopriset steg under första hälften av verksamhetsåret och noterades som högst till 2 400 £ per ton i mars 2011. Det är den högsta noteringen sedan 1977 bortsett från några enstaka noteringar under föregående verksamhetsår. Ökad politisk stabilitet i det viktigaste exportlandet Elfenbenskusten har därefter tillsammans med en god skörd bidragit till ett större utbud med vikande priser som följd.*

Priserna på många av de råvaror Cloetta köper påverkas av jordbrukspolitiska beslut om bland annat subventioner och handelshinder. EU utarbetar för närvarande en ny jordbruksreform som kommer att träda i kraft 2014, vilken sannolikt kommer att ändra marknadsförutsättningarna för råvaror som socker, mjölkpulver och spannmål inom EU.

Priserna på jordbruksråvaror påverkas vid sidan av politiska beslut av utbud och efterfrågan, d v s skördarnas storlek och konsumtion av livsmedel. Under senare år har spekulationsdriven handel med jordbruksråvaror ökat dramatiskt. Råvaror i allmänhet ses som ett intressant placeringsalternativ i syfte att sprida risker. En effekt av ökad spekulation kring viktiga råvaror är ökad prisvolatilitet.

Cloettas inköpsfunktion är av central betydelse när det gäller att optimera Cloettas värde av inköpta varor och tjänster. Inköpsfunktionen rapporterar löpande riskexponeringen inom råvaruområdet för att med framförhållning skapa förutsägbarhet i det ekonomiska utfallet.

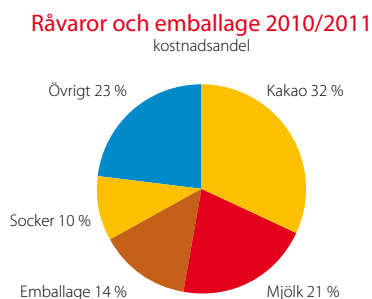
## LEVERANTÖRER MÅSTE GODKÄNNAS

Samtliga leverantörer till Cloetta ganskas och godkänns innan de tillåts leverera material till fabrikena. Processen ser olika ut beroende på typ av leverantör och typ av material som levereras. Vissa leverantörer auditeras fysiskt av Cloettas personal med jämna mellanrum. Vid en audit går Cloetta igenom leverantörens hållbarhetsarbete, vilka utmaningar och problem som finns och hur leverantören hanterar dem. I samband med detta följs även upp hur råvaruleverantörerna arbetar med uppföranderegler så att de harmoniserar med Cloettas regler. Frågor som beaktas vid en audit är produktsäkerhet, etik, kvalitet och miljö.

Cloetta har ett nära samarbete med de stora leverantörerna, bland annat genom automatiserade order- och leveransprocesser som anpassas till råvaruförbrukningen i produktionen.

## KOSTNADSUTVECKLINGEN

Den största kostnadsposten i tillverkningen utgörs av råvaror och emballage, som svarar för cirka 60 procent av produktionskostnaderna. De värдемässigt största råvarorna är kakao, mjölkprodukter och socker. Under



verksamhetsåret har priserna för de råvaror Cloetta köper stigit jämfört med föregående år.

## Kakao

Kakaobönpriset som påverkar en väsentlig del av råvarukostnaderna har nästan fördubblats under de senaste fem åren. Bönpriset steg under början på verksamhetsåret, på grund av konflikter i Elfenbenskusten, till nivåer runt 2 400 £/ton. När oroligheterna upphörde och exporten åter kom igång samt att årets skörd föll väl ut vek världsmarknadspriserna tillbaka till nivåer mellan 1 900–2 000 £/ton. Priset är dock historiskt mycket högt.

De stora prisfluktuationerna kan delvis förklaras av att kakaobörsen är jämförelsevis liten och därmed intressant för spekulation. Kakaopriset är naturligtvis även beroende av utbudets storlek, d v s skörden samt utvecklingen av efterfrågan. För att minska effekten av prisfluktuationer tecknar Cloetta löpande leveranskontrakt av kakao inom ramen för en av styrelsen fastställd policy.

**Kakaoprisets utveckling**  
£ Pund/ton



## Övriga råvaror

Priset på mjölkpulver steg med 17 procent jämfört med föregående verksamhetsår. Framförallt är det en ökad efterfrågan på förädlade mjölkprodukter som ost och yoghurt som driver priserna. En ökad efterfrågan på mjölkpulver i sig stödjer också prisökningen.

Priset på europeiskt socker har stigit kraftigt under verksamhetsåret. Inom EU konsumeras det årligen cirka 16 miljoner ton socker, medan det endast produceras cirka 13 miljoner ton. Underskottet är en effekt av den delvisa avreglering som genomförts inom EU. I och med att världsmarknadspriset ligger på en historiskt hög nivå har den sockerimport som är nödvändig för att täcka gapet delvis uteblivit, vilket har lett till en besvärlig leveranssituation och höga priser på europeiskt socker som följd.



# Njutning



Hållbarhetsredovisning

# Glädje



# Hållbarhet

*Cloettas vision är att vara ett av de ledande konfektyrföretagen i Norden. Detta är också drivkraften för hur Cloetta arbetar med företagsansvar. Målet är att agera som en god och ansvarstagande samhällsmedborgare i såväl den lokala miljö där Cloetta verkar som i hela värdekedjan.*



## REDOVISNINGSPERIOD OCH PRINCIPER

Detta är Cloettas andra hållbarhetsredovisning enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer, G3. Redovisningen uppfyller nivå C och är inte granskad av extern part. Innehållet avser verksamhetsåret 1 september 2010 – 31 augusti 2011 och omfattar

hela Cloettas verksamhet om inget annat anges. Cloettas ambition är att årligen redovisa resultatet av hållbarhetsarbetet i årsredovisningen. Inga väsentliga förändringar av redovisningen har gjorts jämfört med den föregående rapporten.

Hållbarhetsredovisningen och bolagsstyrningsrapporten om koncernens styrning ingår i årsredovisningen för verksamhetsåret 2010/2011. För att undvika upprepningar hänvisas ibland till dessa rapporter inklusive avsnittet VD har ordet på sidorna 4–5. På sidan 46 finns en sammanfattande tabell som visar var i årsredovisningen de olika GRI-indikatorerna återfinns. Den detaljerade innehållsförteckningen och mer formalia finns på [www.cloetta.se](http://www.cloetta.se).

Hållbarhetsredovisningen ska spegla företagets ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan. De indikatorer eller nyckeltal som Cloetta har valt att presentera är utvalda efter väsentlighet och relevans för verksamheten. På Cloettas hemsida finns ytterligare hållbarhetsinformation, främst riktad till konsumenterna.

## AVGRÄNSNINGAR

Hållbarhetsredovisningen omfattar Cloettas egen verksamhet, det vill säga Cloettas direkta påverkan på miljö och människa. All Cloettas produktion och i stort sett all försäljning sker i Norden och samtliga Cloettas direkta leverantörer med några få undantag finns i Europa, där det finns lagar som reglerar de mänskliga rättigheterna.

Produktansvar och produktsäkerhet är en naturlig del av Cloettas tillverkningsprocess och beskrivs på sidan 30.

Cloetta har dock ett visst ansvar för produkternas hela värdekedja, det vill säga från råvaruleverantör till att produkternas förpackningar kan återvinnas. Samtliga Cloettas leverantörer genomgår en godkännandeprocess, där krav på hållbar utveckling är en naturlig del. Processen beskrivs under stycket Inköp av råvaror på sidan 32.

Vad gäller råvaruleverantörer som Cloetta inte har ett direkt leverantörförhållande till, d v s exempelvis odlare och mjölkbönder, har Cloetta ett ansvar för att stödja en utveckling mot bättre miljö och arbetsförhållanden. Läs mer om Cloettas engagemang i internationella samarbeten på sidan 46.

## ORGANISATION FÖR HÅLLBARHETSARBETE

Cloettas hållbarhetsarbete leds av Rådet för företagsansvar med representanter från alla funktioner inom Cloetta. Rådet ska fungera som språkrör för frågor gällande företagsansvar och ansvarar för att identifiera

prioriterade områden, vara intressenternas länk mot ledningen och att implementera strategin för Cloettas företagsansvar i respektive verksamhetsdel.

Cloettas miljöarbete leds av ett miljöråd. Cloettas arbetsmiljöråd ansvarar för arbetsmiljöarbetet inom företaget och arbetar systematiskt med uppföljning av arbetsmiljöfrågor.

## UTMÄRKELSER UNDER VERKSAMHETSÅRET

Cloetta fick högsta betyg i WWF:s Palm Oil Buyers' Scorecard 2011 vilken mäter prestationen hos mer än 130 detaljhandelsföretag och producenter av konsumentprodukter. Prestationen mäts inom de fyra områden som WWF anser visar om företagen agerar ansvarsfullt med avseende på inköp och användning av palmolja.

Intressenter	Kärnfrågor – hållbarhet	Kommunikation och samarbete
<b>Kunder/Konsumenter</b>	Produktsäkerhet och kvalitet. Tydliga innehållsdeklarationer. Miljömässigt bra förpackningar. Att Cloetta tar ansvar för miljön och arbetsförhållandena så långt som möjligt. Etik i allmänhet. Effektiva transporter till handeln.	Med konsument främst via hemsidan. Med kund via personliga kund- och försäljningsmöten och via kundundersökningar, men även samarbeten runt miljömässigt bra transporter från färdiglagret till kund och konsument.
<b>Medarbetare</b>	En god och utvecklande arbetssituation. Säker arbetsmiljö. Friskvård. Etiska frågor i allmänhet.	Vid dagliga möten diskuteras arbetsmiljö i fabriken, årliga medarbetarsamtal genomförs med samtliga medarbetare, systematisk kompetensutvecklingsarbete bedrivs, aktuell information tillhandahålls bl a via intranät samt fackliga representanter.
<b>Aktieägare</b>	En långsiktig hållbar ekonomisk värdeutveckling. Etiska frågor i allmänhet.	Årsredovisning, hemsida, analytiker- och aktiesparträffar, delårsrapporter samt årsstämma.
<b>Leverantörer och andra affärspartners</b>	Etik och affärskoder i upphandling. Produktsäkerhet. En långsiktig hållbar utveckling. Stöttande av mänskliga rättigheter.	Leverantörsutvärderingar, Fti (REPA förpackningsinsamling), sponsortvärderingar och diskussioner om utveckling.
<b>Allmänheten/samhället</b>	Att Cloetta tar ansvar för miljön och arbetsförhållandena så långt som möjligt. Lagar och standarder. Att Cloetta deltar positivt i samhällsutvecklingen, bland annat av närmiljön.	Kommunerna Linköping och Alingsås vad gäller närmiljön, myndigheter vad rör arbetsmiljö, miljö och produktansvar, Livsmedelsföretag (LI), skolor och universitet, certifieringsorgan för ISO och BRC samt viktiga opinionsbildare.

# Ekonomisk påverkan

Genom produktion och försäljning av Cloettas produkter skapas ekonomiska värden som kommer intressenter som kunder, leverantörer/affärspartners, medarbetare, samhället och ägare till del.

Genererat och fördelat ekonomisk värde (Mkr)	Intressenter	2010/2011	2009/2010
Rörelseintäkter	Kunder	987	1 061
Övriga rörelseintäkter	Affärspartners	10	6
Finansiella intäkter	Affärspartners	6	3
<b>Summa genererat värde</b>		1 003	1 070
<b>Fördelat som</b>			
Kostnader exkl lön	Leverantörer/affärspartners	-741	-799
Löner och ersättningar	Medarbetare	-229	-233
Finansiella kostnader	Affärspartners	-7	-7
Utdelning*	Aktieägare	-30	-18
Inkomstskatt	Staten	-8	-9
<b>Återstår i bolaget</b>		-12	4

\* Styrelsen föreslår årsstämman en utdelning om ca 30 Mkr (18), vilket innebär en ordinarie utdelning om 0,75 kr per aktie samt en extra utdelning om 0,50 kr per aktie.

Cloetta har inte tagit emot något finansiellt stöd från den offentliga sektorn under verksamhetsåret eller året innan.



# Cloetta i samhället

*Ansvarsfullt företagande har alltid präglat Cloetta. Det är en del av företagets kultur och tradition att värna om människor, samhälle och miljö. Cloetta är engagerat i lokalsamhället och globalt. Engagemanget tar sig uttryck i exempelvis miljöprojekt och idrottsföreningar i Ljungsbro med omnejd samt i skolor i Västafrika.*

## LOKALT ENGAGEMANG

Cloetta ska i största möjliga mån agera ur ett etiskt, miljömässigt och hållbart perspektiv. All verksamhet och alla samarbeten ses kontinuerligt över utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Engagemanget för en hållbar utveckling såväl lokalt som globalt syftar till att stärka Cloettas varumärke både externt och internt. Arbetet för en hållbar utveckling är kopplat till bolagets kärnvärden: Kompetens, Ansvar, Nytänkande och Glädje.

Det lokala engagemanget idag handlar främst om hänsynstagande till miljön i närområdet. Men Cloetta har som den största privata arbetsgivaren i Ljungsbro ett vidare ansvar och har valt att engagera sig lokalt i exempelvis idrottsföreningar i Ljungsbro, Linköping Fairtrade City och Fjärde Storstadsregionen. Cloetta stödjer även ekonomiskt ett projekt för att tillsammans med Vreta kloster Turism, Linköpings kommun och Länsstyrelsen i Östergötland återställa en sedan länge torrlagd strömfåra bakom fabriken i Ljungsbro. Strömfåran kommer att vattenfyllas för att återskapa ett rikt fiskbestånd som kan vandra och leka mellan Roxen och Vättern. Som en naturlig del i det lokala engagemanget sponsrar Cloetta sedan många år Linköpings Hockey Club (LHC) och arenan Cloetta Center i Linköping.

Cloetta kommer också att hyra lokaler i en replik av ett 50-talshus i Gamla Linköping som för närvarande byggs. Huset som ska invigas våren 2012 ska bland annat inrymma ett snabbköp från 50-talet, där Cloetta kommer att skapa en varumärkesbutik.

Cloetta för löpande en dialog med lokala myndigheter, med såväl rikstäckande som lokala media men också med exempelvis skolor och universitet. Under verksamhetsåret har Cloetta inlett ett strategiskt forsknings-samarbete med Linköpings universitet. Cloetta blir därmed medlem i Processindustriellt Centrum, vars mål är att effektivisera svensk processindustri.

Som en tydlig och stabil plattform för det fortsatta engagemanget har Cloetta identifierat områden som är viktiga för bolaget och verksamheten och där Cloetta kan påverka utvecklingen.

## CLOETTAS UPPFÖRANDEREGLER (CODE OF CONDUCT)

Cloetta ska producera och marknadsföra sina produkter på ett sätt som skapar mervärde för såväl konsumenter, kunder och aktieägare som anställda. Cloetta har fastslagit vilka uppföranderegler som ska vara vägledande för hur Cloetta bedriver sin verksamhet. Dessa beskrivs i Cloettas Code of Conduct. Reglerna finns tillgängliga på koncernens intranät. Nya medarbetare får information om bolagets värderingar och kärnvärden.

### Allmänna principer

- > Cloetta prioriterar långsiktig värdeskapande främst genom lönsamma varumärken.
- > Cloetta erkänner de tio principerna i FN:s Global Compact och verkar för att dessa främjas i de samhällen och miljöer i vilka Cloetta verkar.
- > I syfte att uppfylla dessa allmänna principer har Cloetta definierat följande grundsatser:
- > Cloetta följer de lagar, förordningar och normer som gäller i de länder där bolaget är verksamt.
- > Cloetta bedriver verksamheten med hög integritet och moral samt tar ansvar för sina handlingar.
- > Cloetta respekterar FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna och accepterar ett ansvar för att upprätthålla de anställdas och samhällets rättigheter i Cloettas verksamhet.
- > Cloetta är aktivt i internationella samarbeten i syfte att förbättra villkoren för dem som arbetar med att tillverka bolagets råvaror, till exempel kakao.
- > Inom de områden där Cloetta är verksamt arbetar bolaget aktivt för att även leverantörer ska följa principerna i Cloettas Code of Conduct.

## RELATIONER TILL KONSUMENTER OCH KUNDER

Förtroendet för Cloetta vårdas och respekteras genom att Cloetta erkänner kundernas och konsumenternas legitima rätt till information om Cloettas värderingar och handlingar.

## Värdekedjan

### Leverantörer

- > Samtliga leverantörer av råvaror och material till tillverkningen genomgår en godkännandeprocess där såväl miljö- som etikaspekter beaktas.
- > Arbetar för en hållbar produktion av t ex kakao och palmolja.
- > Använder om möjligt inhemska råvaror, t ex vetemjöl, socker och mjölk.
- > Allt emballage kan källsorteras.
- > Strävar efter att undvika onödiga transportförpackningar och därmed minska utsläppen av CO<sub>2</sub>.

### Produktion

#### Miljö

- > Värme, ca 50 % av energibehovet. Väljer om möjligt energiformer med lägre miljöpåverkan, t ex fjärrvärme.
- > El, knappt 50 % av energibehovet. All el till anläggningarna i Ljungsbro och Alingsås är vindkraftscertifierad.
- > Utvecklar energisnålare processer.
- > Avfall går till materialåtervinning och energiåtervinning.
- > Allt vatten som används till kylning tas från egen vattentäkt och förorenas inte.
- > Bättre avloppssystem sänker halten av fett och organiskt avfall i avloppsvattnet.

#### Arbetsmiljö

- > Arbetsmiljöarbete med systematisk uppföljning.

#### Produktsäkerhet

- > Produktsäkerhetssystem.
- > Nolltolerans mot allvarliga reklamationer.



Cloetta flyttade till Ljungsbro 1901 och har varit den största arbetsgivaren i Ljungsbro under många generationer, vilket innebär att det är naturligt för Cloetta att ta ett stort ansvar för samhället och dess utveckling.

Ljungsbro byggdes som ett mönstersamhälle – en luftig och hälsosam trädgårdsstad där företaget länge svarade för delar av samhällsfunktionerna, bland annat gatuhållning, vatten- och elförsörjning.

Redan på 1910-talet byggdes bostäder för personalen. Ända in på 1930-talet fanns postkontor, telefonstation och bank i själva fabrikslokalen. Cloetta skötte sophämtning, byggde gator, grundade ett kraftverk och startade ett eget bussbolag mellan Ljungsbro och Linköping. Arbetarna fick ta så kallade "egna hemslån" med låg ränta för att kunna köpa billiga tomter som Cloetta exploaterade.

På 1940-talet lades grunden till att Ljungsbro skulle bli Sveriges chokladstad. Företaget hade ett eget arkitektkontor där man bland annat ritade och byggde personalbostäder, läkar- och tandläkarmottagning samt öppnade Sveriges första barnkrubba (daghem).

Idag samarbetar Cloetta lokalt i Ljungsbro med föreningar och stödjer under året aktiviteter i samhället.

Cloetta är stolt över att ha lyckats behålla det positiva från brukssamhället och kombinera det med modernt företagande.

**Kommentar:** Kunder och konsumenter kan ta del av Cloettas värderingar beskrivna på hemsidan och i exempelvis årsredovisningen. Läs mer om vårt samarbete med handeln på sidan 20.

### RELATIONER TILL ANSTÄLLDA

Relationen till Cloettas anställda ska bygga på ömsesidig respekt och förtroende. Alla anställningsvillkor följer kollektivavtal, nationell lagstiftning samt relevanta ILO-konventioner (International Labour Organization).

**Kommentar:** Samtliga anställda omfattas av kollektivavtal och inget fall av diskriminering har identifierats.

### AFFÄRSETIK

Korruption, mutor och andra illojala konkurrensbegränsande åtgärder snedvrider marknader och hindrar ekonomisk, social och demokratisk utveckling. Cloetta ska aldrig använda eller på annat sätt förknippas med sådana metoder.

**Kommentar:** Inget fall av korruption som lett till juridiska åtgärder har förekommit under Cloettas historia. Inga misstankar har funnits om korruption hos leverantörer och har därför inte undersökts.

### MILJÖ

Hänsyn till miljön präglar Cloettas arbete. Ambitionen är att ständigt överträffa de krav som konsumenter, kunder och andra intressenter ställer på produktsäkerhet, kvalitet och miljöarbete.

**Kommentar:** De externa krav som ställs av myndigheter vad gäller den lokala miljön omfattar andelen BOD<sub>7</sub>, (mängden organiska föroreningar) fetter och PH-värdet i avloppsvattnet samt buller från fabriker och transporter till fabriker. Andelen fett i avloppsvattnet har överskridits något under verksamhetsåret, dock inte i en omfattning som lett till några sanktioner. Övriga krav uppfylls med god marginal.

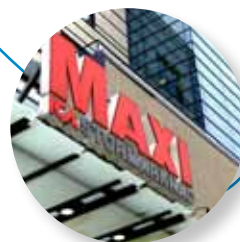


#### Transport

- > Cloettas säljkår kör miljövänliga bilar.
- > Transport till handeln sköts i huvudsak av kunderna.
- > Produkter levereras som regel till ett centrallager i stället för till ett stort antal butiker.
- > Samarbeten med kunderna minimerar "tomma" transporter.

#### Kunder

- > Återvinningsbart emballageavfall.
- > ICA och Axfood kräver BRC-certifikat.



#### Konsumenter

- > Återvinningsbar förpackning.
- > Cloetta är medlem i REPA (förpackningsinsamling).
- > Återkoppling på reklamationer.





# Miljöansvar

*Ett systematiskt miljö- och kvalitetsarbete är grunden för att minska Cloettas miljöpåverkan. Cloettas största miljöpåverkan uppstår genom vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, avfall och spill samt transporter. Sett under produkternas hela livscykel sker störst miljöpåverkan i råvaru- och emballageproduktionen.*

## MILJÖLEDNINGSSYSTEM

- > Produktionsenheten i Ljungsbro är sedan 2004 certifierad enligt den globala standarden ISO 14001, för miljöledningssystem samt BRC-certifierad med nivå A.
- > Anläggningen i Alingsås är BRC-certifierad sedan 2007, med nivå A, sedan 2010.

Certifieringarna revideras och förnyas kontinuerligt. Cloetta klassas som en C-verksamhet enligt Miljöbalken, vilket innebär att verksamheten är anmälningspliktig till tillsynsmyndigheterna.

## MILJÖARBETE

Cloetta efterlever de lagstadgade miljökrav som ställs och koncernen är inte inblandad i några miljötvister. Miljöarbetet är en integrerad del av all Cloettas verksamhet och miljö- och kvalitetsaspekter beaktas alltid vid beslut. Genom frekvent mätning och uppföljning av åtgärder ökar medvetenheten om vilka effekter olika arbetsmetoder har på miljö och kvalitet.

Som en betydande aktör på konfektyrmarknaden har konsumenterna ett stort förtroende för Cloetta, vilket måste förvaltas på bästa sätt. Cloetta

Cloettas miljöpolicy tar avstamp i att samtliga medarbetare ska veta hur Cloetta påverkar miljön och hur var och en kan arbeta för en hållbar miljöutveckling.

Cloetta ska utveckla och använda resurssnåla metoder och tillverkningsprocesser. I detta arbete beaktar Cloetta kvalitets-, ekonomi- och miljöaspekter.

### Information och kommunikation – alla ska kunna påverka

Cloetta ska informera öppet och ärligt om företagets miljöhantering både internt och externt. Genom att utbilda medarbetarna om verksamhetens miljöpåverkan och fördela ansvaret för miljöfrågor ges de kunskaperna och förståelsen att fatta rätt beslut i vardagen.

### Lagstiftning – alla ska veta vilka skyldigheter Cloetta har

Cloetta ska bedriva verksamheten i enlighet med gällande lagstiftning, miljöstandarder och samarbeta med myndigheter och organisationer så att miljöarbetet utformas i samklang med samhällets miljömål.

### Ständiga förbättringar – alla kan bidra till en bättre miljö

Cloetta ska skapa ett klimat där det blir möjligt för alla anställda att arbeta med ständiga miljöförbättringar. Cloetta ska årligen utarbeta konkreta miljömål och handlingsplaner.



Den tidigare torrlagda strömfåran vid Motala Ström bakom Cloettas fabrik i Ljungsbro.

strävar efter att överträffa konsumenters, kunders och andra intressenters krav inom miljö- och kvalitetsarbete, men också inom områden som etik och produktsäkerhet.

## MILJÖRÅD

Det praktiska arbetet med miljöfrågor styrs av ett Miljöråd som leds av Cloettas kvalitetscontroller. Varje år gör Cloetta en bedömning av samtliga miljöaspekter i syfte att identifiera de risker och möjligheter som finns. För varje miljöaspekt av särskild betydelse fastställs mätbara mål på årsbasis. Cloetta har ett handlingsprogram som anger och styr de aktiviteter som ska genomföras för att minska företagets miljöpåverkan. Arbetet med att nå målen bedrivs i projektform där ansvarig utses. Handlingsprogrammet utvärderas och revideras av miljörådet vid månadsvisa möten.

## ENGAGEMANG OCH ANSVAR

Genom utbildning och kommunikation skapas medvetenhet och engagemang för miljö- och kvalitetsfrågor. Utbildningar i miljö, hygien och kvalitet genomförs regelbundet inom produktionsenheterna.

Cloetta är engagerat i olika internationella organ, bland annat för att påskynda utvecklingen mot en hållbar produktion av exempelvis kakao och palmolja, läs mer på sidan 46.

## RÅVAROR OCH EMBALLAGE

Leverantörer till Cloetta genomgår en godkännandeprocess innan de tillåts leverera material till Cloettas fabriker. Vid val av leverantörer samt vid auditeringar beaktas alltid leverantörens miljöarbete. De viktigaste råvarorna är socker, kakao och mjölkpulver. Läs mer på sidan 32.

Förpackningsmaterialen ska uppfylla flera funktioner, till exempel skydda produkten under dess väg till konsumenten, möjliggöra en smidig hantering av produkten samt tydliggöra varumärket. Cloetta ställer höga miljökrav på sina materialleverantörer. Det vanligaste förpacknings sättet för konsumentförpackningar är så kallad flowpack, vilket är ett förpackningsmaterial som kan återvinnas eller brännas. Cloetta uppfyller producentansvaret genom att vara ansluten till REPA, vilket är en del av Förpacknings- och Tidningsinsamlingen.

## MILJÖPÅVERKAN OCH PRIORITERINGAR

Miljöpåverkan i konfektyrindustrin uppstår bland annat genom vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, råvaru- och emballageavfall,

produktionsspill samt transporter. Dessutom uppstår viss miljöpåverkan av kylmedier och andra kemikalier samt buller och damm. Den största direkta miljöpåverkan har utsläpp av näringsämnen och fett i VA-nätet.

Utgångspunkten för prioriteringarna av Cloettas miljöarbete är hur verksamheten påverkar miljön, hur mycket företaget påverkar, hur stor sannolikhet det är att oplanerade miljöpåverkande händelser sker, krav från myndigheter och andra intressenter och slutligen hur mycket Cloetta kan påverka utvecklingen. Cloettas prioriterade områden inom miljöarbetet är:

- > energiförbrukning
- > avloppsvattnets mängd och egenskaper
- > avfallens mängd, kvalitet och återvinning

## ENERGIFÖRBRUKNING

Den sammanlagda energiförbrukningen inom koncernen uppgick under verksamhetsåret till cirka 41 GWh (44). Ungefär hälften av energianvändningen är oberoende av tillverkningsvolymen, till exempel i form av uppvärmning och kylning av fastigheter, medan andra hälften är direkt knuten till tillverkningen. Värmen produceras framförallt av icke fossila bränslen. För att minska energiåtgången vid nedkylning har investeringar gjorts i frikylanläggningar, vilka tar tillvara kall utomhusluft och kallt vatten. Vid framställning av den ånga som behövs i vissa tillverkningsprocesser har Cloetta ersatt eldningsolja med träpulver.

Utifrån ett energikartläggningsprojekt som genomfördes under 2010 har energibesparingsmöjligheter identifierats och en handlingsplan utarbetats. Projektet visade en besparingspotential på 4 000 MWh, motsvarande 10 procent av Cloettas totala energiförbrukning.

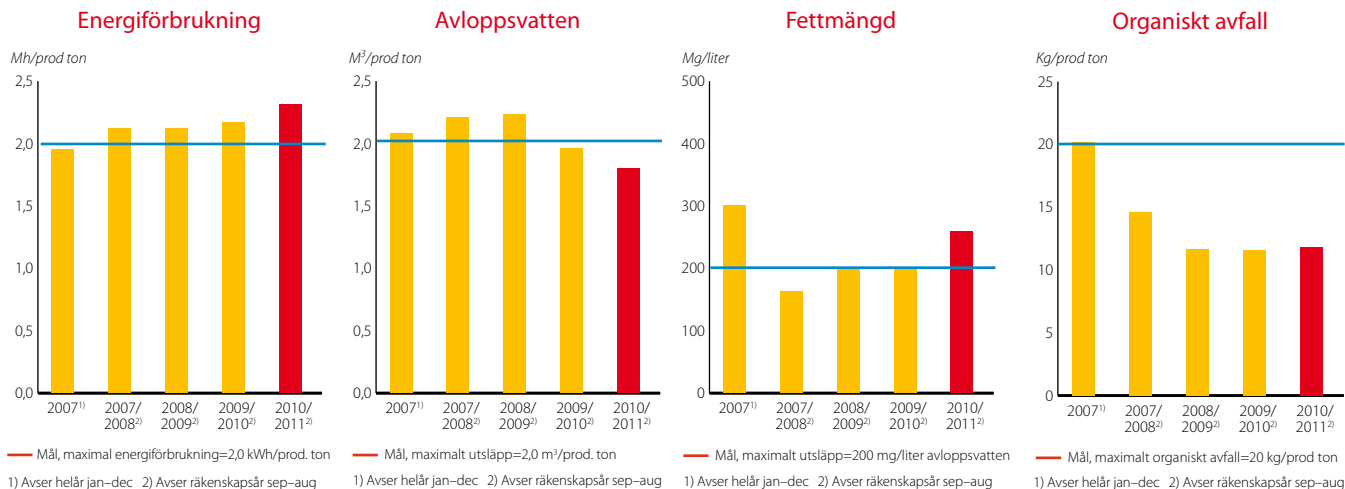
Cloettas målsättning är att utveckla energisnålare processer och att välja energiformer med lägre miljöpåverkan. All el till anläggningarna i Ljungsbro och Alingsås är vindkraftscertifierad. Genom att använda vindkraft minskar Cloetta sitt koldioxidutsläpp med cirka 2 400 ton per år.

Målet för energiförbrukning per producerat ton har inte infriats under året, vilket beror på den kalla vintern 2010/2011. Ytterligare åtgärder för att på sikt uppnå målet genomförs kontinuerligt.



# Miljönyckeltal

	jan–dec 2007	sep 2007 –aug 2008	sep 2008 –aug 2009	sep 2009 –aug 2010	sep 2010 –aug 2011
Total produktion, ton	19 803	20 368	19 887	20 293	17 827
Energiförbrukning totalt, GWh	38,5	43,1	42,1	44,0	41,2
varav fossila bränslen	9,7	11,0	10,5	3,9	3,8
Energiförbrukning per producerat ton, kWh	1,9	2,1	2,1	2,2	2,3
Vattenförbrukning per producerat ton, m <sup>3</sup>	3,7	3,5	3,4	3,5	3,8
Avloppsvatten per producerat ton, m <sup>3</sup>	2,1	2,0	2,1	2,0	1,8
Fett i avloppsvatten, mg/liter avloppsvatten	301	163	200	200	259
Avloppsvattens föroreningsgrad, BOD, mg/liter avloppsvatten	4 900	3 917	4 272	4 062	5 210
Materialåtervinning, ton	459	346	463	354	326
Energiåtervinning, ton	378	410	457	474	433
Organiskt avfall, kg per producerat ton	20,2	14,6	11,7	11,6	11,8
Råvaruinköp, ton	19 706	21 941	21 152	21 844	19 083
Emballageinköp, ton	2 810	1 973	1 864	1 935	1 755



### Exempel på åtgärder

Exempel på åtgärder som genomförts under året är investering i ett styrsystem för luftkompressorer så att tryckluft kan utnyttjas optimalt, byte av kylcentraler för att skapa ökad flexibilitet, byte av ångfällor som separerar kondens och ett nytt ställverk. Dessa fyra investeringar minskar Cloettas energiförbrukning med cirka 300 000 kr per år. Dessutom har en ombyggnad skett av dragélinjen för att uppnå effektivare varvtal och mindre investeringar har gjorts exempelvis i nya luftslussar till portar samt isoleringar av rör och tak.

Genom det nya ställverket har det skapats möjligheter att i framtiden göra mätningar per produktlinje, vilket kommer att förfina uppföljningen och förenkla identifiering av eventuella energibovar.

### VATTEN OCH AVLOPPSVATTEN

Den sammanlagda färskvattenförbrukningen inom koncernen var under perioden 1 september 2011 – 31 augusti 2012 cirka 68 500 m<sup>3</sup> (71 400). Den enskilt största posten av vattenförbrukningen används för kylning och förorenas inte utan pumpas ut i den egna vattentäkten och återanvänds. Mängden vatten till det kommunala avloppet är lägre än den totala vattenförbrukningen och uppgick under verksamhetsåret till cirka 32 000 m<sup>3</sup> (36 900). Målet om att minska mängden avloppsvatten till högst 2,0 m<sup>3</sup>/ton uppnåddes under verksamhetsåret.

### Exempel på åtgärder

Flera åtgärder som genomförts under de senaste åren har bidragit till att målet nåtts avseende vattenförbrukningen. Effektiv användning av högttryckstvättar och optimering av diskning är de viktigaste åtgärderna. Byte av vattenmätare har genomförts under verksamhetsåret för att kunna mäta förbrukningen på produktlinje-nivå. Vattenförbrukningen per timme kan

nu mätas kontinuerligt för hela Ljungsbrofabriken. Det kommer att förbättra uppföljningen och förenkla arbetet med att minska vattenförbrukningen.

### FETT I AVLOPPSVATTNET

Målet för mängden fett i avloppsvattnet uppgår till högst 200 mg/liter, för verksamhetsåret 2010/2011. För verksamhetsåret 2010/2011 överskreds målet vid tre mätillfällen, vilket slår igenom på helårssiffran. Dessa tre mätningar gjordes efter storstädningar. Nya rutiner för storstädningar har nu tagits fram. Fett i avloppsvattnet är framförallt ett problem för kommunens reningsverk.

### Exempel på åtgärder

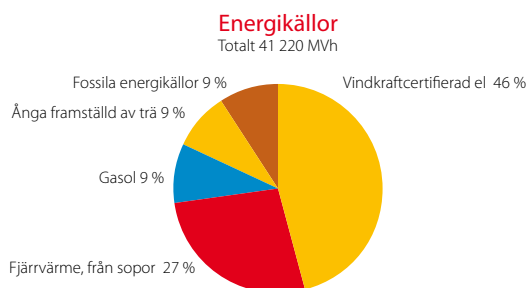
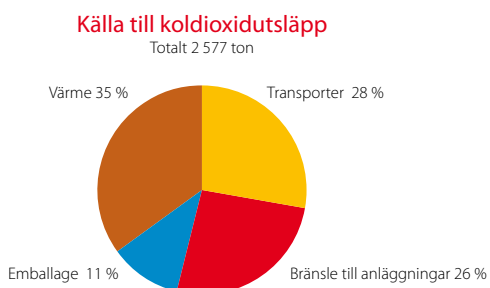
Bland de åtgärder som genomförts för att minska mängden fett i avloppsvattnet kan nämnas utbildning i hur högtryckstvättar bäst ska användas, nya städscheman, information om fett vid diskning samt att fler linjer är kopplade till det egna reningsverket.

### AVFALLSHANTERING

Cloettas produktionsenheter har en effektiv källsortering. Målsättningen är att kontinuerligt utveckla avfallshanteringen och att minska mängden spill och annat avfall. En reduktion av råvaruspillet får en positiv påverkan på miljön och koncernens kostnads massa. 50 procent av avfallet återvinns och resterande 50 procent går till energiproduktion.

### Exempel på åtgärder

Utbildning har hållits för att optimera tillverkningen vid start och stopp och därmed bland annat minska råvaruspill. Olika alternativ för att hantera organiskt avfall utreds för närvarande för att öka andelen avfall som kan omvandlas till biobränsle.







# Medarbetare

*Cloetta förnyar och utvecklar sig inom ramen för en mångårig tradition. Arbetet med att vara det goda företaget drivs av övertygelsen om att engagemang och delaktighet skapar bra arbetsplatser. Detta underlättar arbetet med att rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare, vilket i sin tur stärker Cloettas konkurrenskraft.*

## DET GODA FÖRETAGET

Cloetta strävar konsekvent efter att vara det goda företaget. Sett ur medarbetarperspektivet är "det goda företaget" ett företag som är ett föredöme som arbetsplats och arbetsgivare. Det HR-arbete (Human Resources) som idag bedrivs inom Cloetta ska ses mot bakgrund av företagets 150-åriga historia. Cloetta vill utveckla och förnya sitt arbete inom Human Resources inom ramen för företagets mångåriga tradition som en ansvarstagande arbetsgivare i Ljungsbro.

Arbetet är långsiktigt och bedrivs på flera nivåer i företaget, i flera olika projekt med olika tidsperspektiv och infallsvinklar.

## KOMPETENSUTVECKLING

Att ständigt förnya och tillvarata företagets samlade kompetens är ett förhållningssätt som präglar Cloetta. Kompetenta medarbetare som utnyttjar hela sin potential skapar förutsättningar för att behålla Cloettas position som en intressant och nyskapande partner inte bara för medarbetare utan även för kunder, leverantörer och samarbetspartners.

En lärande organisation med projektarbete som arbetsform och tvärfunktionellt teamarbete i vardagen är viktiga delar i kompetensutvecklingen.

## CHEFS- OCH LEDARUTVECKLINGSPROGRAM

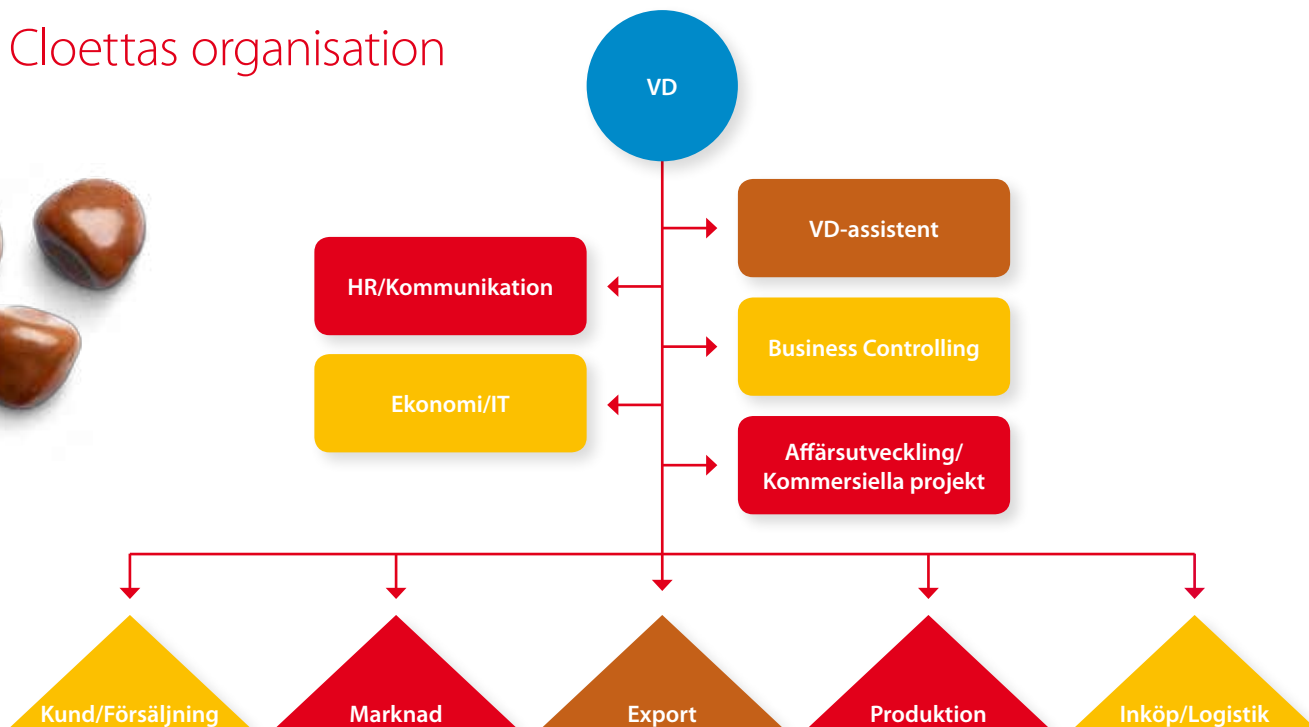
Ett konsekvent chefs- och ledarutvecklingsprogram har pågått inom bolaget sedan 2004 med syfte att maximera chefs och ledares personliga potential i relation till bolagets aktuella behov. Programmen synliggör och tillvaratar den potential som finns hos varje individ och genererar mer prestation och fokus till gagn för Cloetta. Hittills har totalt 60 personer genomgått programmet.

Kompetensutvecklingsprojektet inom produktionen beskrivs i avsnittet Flexibel tillverkning, se sid 28.

Cloettas intensiva kompetensutvecklingsarbete bidrar till att skapa en effektiv organisation samtidigt som företaget därmed är en attraktiv arbetsgivare.



## Cloettas organisation



I Restaurang Tre Bröder kan Cloettas personal äta en hälsosam och vällagad lunch varje dag. Här erbjuds även en varm hälsotalrik – ett samarbete mellan restaurangen och Cloettas HR-avdelning.

### HÄLSA

Cloettas ledning har ett tydligt fokus att verka för och skapa ett hälsosamt arbetsklimat samt säkerställa en trygg och säker arbetsmiljö för sina anställda. Alla aspekter av arbetsmiljö hanteras, målsätts och följs upp i Cloettas arbetsmiljöråd. I rådet medverkar representanter från olika delar av verksamheten.

Genom ett flerårigt och konsekvent friskvårdsarbete har Cloetta en fortsatt låg nivå på både sjukfrånvaron och antalet olycksfall.

### Tillbud och risker

Den systematiska uppföljningen av alla eventuella tillbud och olyckor har ökat medvetenheten om eventuella risker, vilket gynnar arbetet med förebyggande åtgärder.

Cloettas HR-avdelning har utvecklat verktyg som gör det möjligt att tillsammans med personalansvariga chefer tidigt fånga upp signaler som kan vara orsakade av sjukdom och därmed riskera långtidsfrånvaro. Genom ett brett kontaktnät med leverantörer från företagshälsa, friskvård och andra hälsodiscipliner kan ohälsfrågorna snabbt tas om hand.

HR-avdelningen vidareutvecklar erbjudandet om en mångfacetterad friskvård, så att alla medarbetare kan få stöd i arbetet med att investera förebyggande i sin personliga hälsa.

### MEDARBETARSAMTAL OCH PSYKOSOCIALA FAKTORER

Medarbetersamtal är ett centralt verktyg i relationen mellan medarbetare och chef. Inom ramen för det diskuteras alla aspekter av arbetet, inte minst de psykosociala. Cloetta undersöker möjligheterna att regelbundet och enkelt fånga in och mäta medarbetarnas uppfattning om stämningen för att lättare avhjälpa eventuella problem och utvärdera åtgärder.

### FÖRÄNDRINGSARBETE

Förändringsarbetet i Cloetta går i stor utsträckning ut på att skapa samarbete och teamkänsla mellan medarbetare oavsett position eller arbetsuppgift. Företagsledningen strävar efter att riva gränser mellan avdelningar, personalkategorier och människor. Bildandet av segments- och kundteam är ett exempel på gränsöverskridande och tvärfunktionella grupper.

## Tre nyanställda Key Account Managers



*"Jag kom till Cloetta i april. Det är roligt att sälja Cloettas produkter eftersom bolaget uppfattas som genuint och trovärdigt av flertalet kunder. Dessutom är mina kollegor ett glatt gäng och vi har våra fantastiska varumärken. Det känns viktigt att få förvalta ett varumärke som Kexchoklad.*

**Per Starck, KAM Servicehandeln**

*"Jag började på Cloetta under augusti. Det som omedelbart slog mig när jag kom till Cloetta var den värme som finns inom företaget. För mig känns det som jag har landat helt rätt. Det är tillåtet att vara den man är. Jag känner att jag kan påverka och är inte enbart en bricka i ett spel. Det finns en historia både i bolaget och i varumärkena som verkligen berör. Det är inte bara den fantastiska doften av choklad som sitter i väggarna utan också respekt för varandra och goda värderingar."*

**Ulrika Wahlgren, KAM ICA**

*"Jag kom till Cloetta i april. Arbetet i sig innebär stora utmaningar, vilket är spännande. När jag började på Cloetta hade jag bilden av ett stort företag med en familjär känsla. Cloetta har levt upp till de förväntningarna och det känns verkligen positivt att jobba på ett företag som har högt i tak, som lyssnar på individen och som välkomnar nya idéer. Cloetta må vara 150 år men det är ett modernt företag som är lyhört för marknaden."*

**Jonas Tamm, KAM Axfood och Bergendahls**

### KÄRNVÄRDEN

Cloetta har fastställt fyra kärnvärden som är vägledande i sättet att arbeta och agera, både internt och externt. Dessa kärnvärden är Kompetens, Ansvar, Nyttänkande och Glädje.

#### Kompetens

För Cloetta innebär kompetens när yrkeskunskap byggs på de erfarenheter vi har och stärker vårt kunnande inom alla verksamhetsområden. Viktigt är att kontinuerligt kunna stärka vår förmåga att realisera en idé till en attraktiv produkt i butikshyllan. Genom hög kompetens ska vi även stärka våra relationer med affärskontakter, samarbetspartners och leverantörer. Att lära av varandra och arbeta tillsammans är en viktig utgångspunkt.

#### Ansvar

Ansvar handlar för Cloetta bland annat om att alla medarbetare ska ta sin del av ansvaret för hur Cloettas verksamhet och varumärken påverkar miljön, medarbetarna, leverantörerna och närsamhället. För enskilda individer handlar det om att visa engagemang även utanför sitt eget arbetsområde och vilja företagets väl i stort som smått, liksom att vara en god representant för Cloetta.

#### Nyttänkande

Med nytänkande menas att vi ifrågasätter vanor och vågar pröva nya vägar. Det handlar om att utmana och ta egna initiativ, men alltid med respekt för andra. Tvärfunktionellt samarbete och att lösa uppgifter tillsammans är framgångsfaktorer som vi strävar efter att utnyttja till fullo.

#### Glädje

Glädje betyder att Cloetta mår om och känner stolthet över företagets ursprung samt att våra många uppskattade produkter sprider glädje. Vi behandlar andra som vi själva vill bli behandlade och skapar därmed ett arbetsklimate som är glädjefullt och trivsamt. Tillsammans med arbetskollegor bidrar vi gemensamt till företagets framtid.



### KONVERTIBELPROGRAM

Vid en extra bolagsstämma den 20 mars 2009 beslutades om emission av ett konvertibellån på cirka 30 Mkr riktat till samtliga medarbetare. Konvertibellånet övertecknades och konvertiblerna kan konverteras till aktier till en kurs av 30,40 kronor per aktie från och med den 25 februari 2011 till och med den 25 februari 2012.

Motiven för konvertibelprogrammet var att åstadkomma ett personligt långsiktigt ägarengagemang hos medarbetarna, vilket förväntas stimulera till ett ökat intresse för verksamheten och resultatutvecklingen samt höja motivationen och samhörighetskänslan i hela Cloetta.

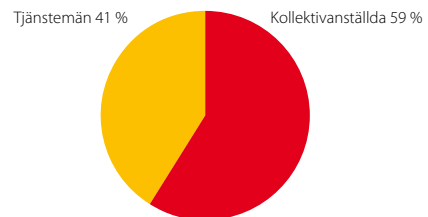
### ANTAL MEDARBETARE

Medelantalet anställda i Cloetta uppgick under verksamhetsåret 1 september 2010 – 31 augusti 2011 till 437 personer (452).

Av totalt antal anställda utgör kollektivanställda 59 procent och tjänstemän 41 procent.

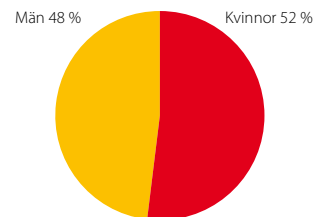
### Personalgruppsfördelning

31 augusti 2011



### Fördelning kvinnor och män

31 augusti 2011

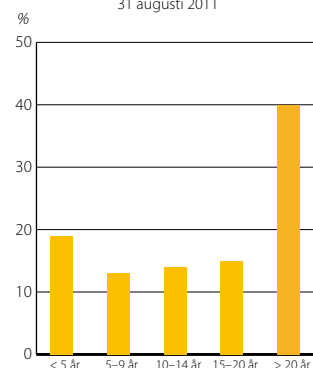


Personal	sep 2010– aug 2011	sep 2009– aug 2010
Medelantal anställda	437	452
– varav kvinnor	230	228
Personalomsättning %	6	14
Nyrekryteringar %	4	9
Jobbrotation %	3	4
Antal personer i ledningsutbildning	12	28
Sjukfrånvaro		
– tjänstemän %	2	3
– kollektivanställda %	7	5
Antalet olycksfall <sup>1)</sup>	2	1

1) Olycksfall i arbete och under arbetsresa (> 3 dagars frånvaro).

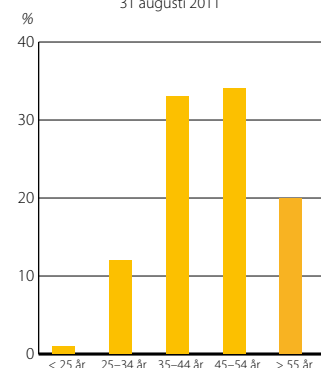
### Genomsnittlig anställningstid

31 augusti 2011



### Åldersfördelning

31 augusti 2011





# Ansvar för råvaruproducenter

*I Cloettas uppföranderegler har bolaget samlat de allmänna principer som styr engagemanget bland annat i råvarufrågor. Eftersom Cloetta aldrig köper råvaror direkt från odlarna bygger efterlevnaden av Cloettas regler på att alla bolagets råvaruleverantörer är eniga med Cloetta i den här typen av frågor och att de i sin tur kräver detsamma av sina leverantörer.*

## KAKAO

Ungefär 70 procent av världens och merparten av Europas kakao kommer från Västafrika, främst Elfenbenskusten. De flesta kakaoodlingarna är mycket små, det finns exempelvis cirka 700 000 odlare i Elfenbenskusten. Lokala mellanhänder distribuerar sedan råvaran vidare till internationella kakao-distributörer, varefter kakaon skickas till Europa för förädling till kakaosmör, kakaomassa och kakaopulver. Varje år köper Cloetta omkring 3 000 ton kakao i form av massa, smör eller pulver från leverantörer i Europa.

Fattigdom, bristande utbildning och svag ekonomisk utveckling är stora utmaningar för de västafrikanska kakaobönderna. För Cloetta är det viktigt att vara med och påverka utvecklingen. Därför samarbetar Cloetta och andra aktörer inom chokladindustrin genom sina branschorganisationer för att utbilda i "good farming practices" och för att förbättra förhållandena på kakaoplantagerna och -kollektiven. Målet är en miljömässigt, socialt och ekonomiskt hållbar kakaoodling.

Cloetta deltar i det nystartade projektet Nordic Cocoa Initiative, NCI. Det är ett projekt som än så länge är i sin linda och som drivs av United Nations Development Programme (UNDP). Syftet är att arbeta mot en mer hållbar produktion av kakao i Elfenbenskusten. Fokusområden är förbättrade levnadsvillkor för kakaobönder och deras familjer samt förbättrad kvalitet och produktivitet från kakaoodlingarna. Det är många medlemmar i projektet vilket är dess styrka. Vid sidan av nordiska chokladproducenter och respektive lands branschorganisation deltar även statliga biståndsorganisationer från Norden tillsammans med representanter från den ivorianska staten. Med i projektet är även World Cocoa Foundation och International Cocoa Initiative. De är icke vinstdrivande organisationer som har expertkunskaper kring de utmaningar som finns inom kakaoindustrin i ursprungsländerna.

## Fairtrade och andra certifieringar

Cloetta lanserade den Fairtrade-märkta chokladkaksserien Good under 2010. Målet med Good var att erbjuda marknaden en Fairtrade-märkt

mjölkchokladkaka till ett bra pris. Trots att Good var den största Fairtrade-märkta mjölkchokladkakan på den svenska marknaden nådde inte försäljningsvolymerna sådana nivåer att handeln är villig att behålla den, varför Good kommer att utgå som chokladkaka.

Kakao i Good är Fairtrade-certifierad och kommer från kooperativet Kuapa Kokoo ([www.kuapakokoo.com](http://www.kuapakokoo.com)) i Ghana. Genom Fairtrade garanteras odlarna ett minimipris. Dessutom betalar Cloetta en Fairtrade-premie på 150 US dollar per ton för investeringar i lokalsamhället. Även socker och exempelvis nötter i Good är Fairtrade.

Vid sidan av att delta i branschorganisationerna, se nästa sida, utvärderar Cloetta för närvarande olika alternativ för att kunna köpa certifierad kakao på ett sätt som bidrar till en positiv utveckling. Det finns en mängd organisationer men certifieringen är ofta svår att följa upp med hänsyn till att antalet odlare är så stort.

## PALMOLJA

Utifrån ett hållbarhetsperspektiv finns ett antal problem kring odling och produktion av palmolja och palmkärnolja. Malaysia och Indonesien står för ca 80 procent av produktionen i världen. I båda dessa länder är det stora problem med skövling av regnskog, vilket bland annat påverkar djurlivet negativt.

Cloetta har valt att aktivt stödja hållbar produktion av palmolja/palmkärnolja genom att köpa GreenPalm-certifikat. För varje ton palmolja/palmkärnolja som används i produktionen betalar Cloetta en premie till en palmolja/palmkärnolja-producent som verkar enligt det regelverk kring socialt- och miljömässigt ansvar som Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) har definierat. Regelverket förbjuder skövling av regnskog samt ställer även krav kring arbetsvillkor, förbud mot barnarbete etc på plantagen.

GreenPalm är en plattform för handel av certifikat skapad i syfte att hantera de sociala- och miljömässiga problem som finns inom ramen för produktion av palmolja/palmkärnolja

Cloetta deltar i ett antal samarbeten för att utveckla miljömässigt mer hållbar råvaruodling samt för att förbättra förhållandena för odlare i tredje världen. Följande samarbeten är de viktigaste.

- > **World Cocoa Foundation (WCF)** driver olika program som syftar till att öka böndernas inkomster och främja en hållbar kakaoodling. Exempel på initiativ är lärarutbildning, utbildning i kakaoförädling, microlån till odlare och hälsovårdsfrågor.
- > **Caobisco (Chocolate, Biscuit & Confectionery Industries of the EU)** som stöder International Cocoa Initiatives arbete bl a med utveckling av kontroll- och certifieringssystem för kakaoproduktionen.
- > **Chokofa** en svensk branschförening vilken bidrar med kontakter, kompetens och projekt som Cloetta tar del av, t ex ett projekt där 5 000 kakaobönder i Ghana och Elfenbenskusten får en praktisk utbildning hur de kan öka sin lönsamhet och samtidigt förebygga olyckor.
- > **Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO)** som verkar för att öka mängden hållbart producerad och konsumerad palmolja i världen.
- > **Fairtrade** är en oberoende produktmärkning som bidrar till förbättrade arbets- och levnadsvillkor för odlare och anställda i utvecklingsländer. Fairtrade Sverige är den svenska representanten i Fairtrade Labeling Organizations International (FLO).
- > **FN Global Compact** där Cloetta är medlem i svenska UD:s nätverk.
- > **Nordic Cocoa Initiative, NCI** ett projekt som arbetar för en mer hållbar produktion av kakao i Elfenbenskusten. Projektet drivs i samarbete med nordiska chokladproducenter och respektive lands branschorganisation, statliga biståndsorganisationer från Norden, representanter från den Ivoirianska staten, World Cocoa Foundation och International Cocoa Initiative.



## Innehållsförteckning GRI\*

<b>1 Strategi och analys</b>	<b>sid</b>	<b>4 Styrning, åtaganden och intressentrelationer</b>	<b>sid</b>
1.1 Uttalande från VD	4–5	4.1 Bolagsstyrning	48–53
<b>2 Organisationsprofil</b>		4.2 Styrelseordförandes ställning	51
2.1 Organisationens namn	63	4.3 Andel oberoende styrelsemedlemmar	49
2.2 Viktigaste varumärken	16–19	4.4 Möjligheter för aktieägare och anställda att komma med rekommendationer eller vägledning till styrelsen eller företagsledningen	41–44, 48–52
2.3 Organisationsstruktur	42, 51	4.14 Lista över intressentgrupper	35
2.4 Lokalisering av huvudkontor	93	4.15 Princip för identifiering av intressenter	35
2.5 Verksamhetsländer	93	<b>Indikatorer</b>	
2.6 Ägarstruktur och företagsform	59–60, 63	Ekonomisk påverkan, <i>EC1, EC3, EC4</i>	35, 95–96
2.7 Marknader	24–27	Miljöpåverkan, <i>EN1, EN2, EN3, EN5, EN8, EN18, EN21, EN22, EN23, EN26, EN28</i>	37–40
2.8 Organisationens storlek	3, 30, 44, 70	Social påverkan – Medarbetare, <i>LA1, LA2, LA4, LA7, LA8, LA13</i>	37, 41–44, 54–57
2.9 Väsentliga förändringar under redovisningsperioden	59–60, 63–67	Social påverkan – Mänskliga rättigheter, <i>HR2, HR4</i>	31, 34, 36–37, 39, 45–46
2.10 Mottagna utmärkelser och priser	35	Social påverkan – Organisationens roll i samhället, <i>SO1, SO2, SO4, SO5</i>	36–37
<b>3 Information om redovisningen</b>		Social påverkan – Produktansvar, <i>PR3</i>	30
3.1 Redovisningsperiod	34		
3.2 Datum för publiceringen av senaste redovisningen			
3.3 Redovisningscykel	34		
3.4 Kontaktperson för redovisningen	www.cloetta.se		
3.5 Process för definition av innehållet i redovisningen	34		
3.6 Redovisningens avgränsning	34		
3.7 Särskilda begränsningar	34		
3.8 Principer för redovisningen av joint ventures, dotterbolag och hyrda anläggningar	34		
3.10 Effekten av förändringar mot av information i tidigare redovisningar			
3.12 Innehållsförteckning <sup>1)</sup>	46		

1) Detaljerad innehållsförteckning finns på [www.cloetta.se](http://www.cloetta.se).

\* Global Reporting Initiative, GRI är en nätverksorganisation, startad av bl a FN, som upprättat ett ramverk för hållbarhetsredovisningars struktur och innehåll.

Glädje



Bolagsstyrning och Aktien

Nju



# Bolagsstyrningsrapport

*God bolagsstyrning syftar till att skapa förutsättningar för ett aktivt engagemang från ägarna med en tydlig och väl avvägd ansvarsfördelning mellan bolagsorganen samt att tillförsäkra marknaden en korrekt information.*

## TILLÄMPNING AV SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

Cloetta AB (publ) lyder under svensk lagstiftning och dess bolagsstyrning bygger därtill på bolagsordningen, Stockholmsbörsens noteringsavtal, andra tillämpliga regler och normer, Code of Conduct samt andra instruktioner och policyer. Sedan den 1 juli 2008 gäller att samtliga bolag vars aktier är upptagna till handel på NASDAQ OMX Stockholm AB, oavsett marknadsvärde, ska tillämpa Svensk kod för bolagsstyrning. För uppgift om Svensk kod för bolagsstyrning hänvisas till [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se).

Cloetta omfattas därmed av Svensk kod för bolagsstyrning som bygger på principen "följ eller förklara", vilket betyder att ett bolag kan avvika från kodens bestämmelser utan att detta innebär ett brott mot koden. Ett bolag som avviker från en bestämmelse i koden måste emellertid förklara varför.

Cloetta följer bestämmelserna med det enda undantaget tolkning vid stämman, vilket ej är motiverat av ägarkretsens sammansättning eller ekonomiskt försvarbart.

För fullständig information om Cloettas tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning hänvisas till [www.cloetta.se](http://www.cloetta.se).

## AKTIEÄGARE

Aktierna av serie B i Cloetta AB (publ) togs den 16 februari 2009 upp till handel på NASDAQ OMX Stockholm. Den största ägaren är AB Malfors Promotor. Per den 31 augusti 2011 hade Cloetta AB 4 181 aktieägare och huvudägaren Malfors Promotor ägde 74,3 procent av rösterna och 51,9 procent av kapitalet. Övriga institutionella placerare ägde 12,7 procent av rösterna och 23,8 procent av kapitalet. Antalet aktier uppgick till 24 319 186 varav 21 959 186 av serie B och 2 360 000 av serie A.

## BOLAGSSTÄMMA

Bolagsstämman är det högsta beslutsfattande organet för bolaget. Vid bolagsstämman ges samtliga aktieägare möjlighet att utöva det inflytande över bolaget som deras respektive aktieinnehav representerar. Bolagsstämmans uppgifter regleras av aktiebolagslagen och bolagsordningen. Cloettas räkenskapsår löper från den 1 september till den 31 augusti, vilket innebär att bolagets årsstämma som utgångspunkt hålls under månaderna november, december eller januari. Kallelse ska ske tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman.

På årsstämman fattas beslut avseende fastställande av årets balans- och resultaträkning, utdelning, val av styrelse och revisorer, ersättning till styrelseledamöter och revisorer samt andra frågor enligt aktiebolagslagen och bolagsordningen.

Varje B-aktie motsvarar en röst, medan en A-aktie motsvarar tio röster; dock har samtliga aktier lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Varje aktieägare har rätt att delta på årsstämman, personligen eller genom ombud. Varje aktieägare har rätt att få ett ärende behandlat vid årsstämman. En aktieägare som vill få ett ärende behandlat vid årsstämman skall begära detta skriftligen hos styrelsen. Ärendet skall tas upp vid årsstämman, om begäran har kommit in till styrelsen senast en vecka före den tidpunkt då kallelse tidigast får utfärdas (ärendet skall alltså ha inkommit senast sju veckor före årsstämman). Alla aktieägare har rätt att, i enlighet med 7 kap 32§ aktiebolagslagen, på stämman ställa frågor till bolaget om de ärenden som tas upp på stämman och bolagets och koncernens ekonomiska situation.

För valberedningens sammansättning och arbete se vidare under stycket Utskott, sidan 50.

## Årsstämma 2009/2010

Senaste årsstämman avhölls den 15 december 2010 i Linköping. Till styrelseledamöter omvaldes av årsstämman Olof Svenfelt (ordförande), Lennart Bohlin, Johan Hjertonsson, Ulrika Stuart Hamilton, Mikael Svenfelt och Meg Tivéus. Därtill har arbetstagarorganisationerna utsett två arbetstagarledamöter och två suppleanter till styrelsen. Till styrelsens ordförande valdes Olof Svenfelt. Årsstämman beslutade att totalt styrelsearvode utgår med högst 1 205 000 kronor inklusive arvode för utskottsarbete. Av styrelsearvodet beslutades att styrelsens ordförande erhåller 200 000 kronor. På årsstämman fastställdes 2009/2010 års balans- och resultaträkningar och i enlighet med styrelsens förslag beslutades att dela ut kontant 0,75 kronor per aktie. Dessutom beviljades även styrelsen och verkställande direktören ansvarsfrihet för förvaltningen under 2009/2010. Årsstämman godkände styrelsens förslag avseende ändringar av bolagsordningens bestämmelser. Vidare godkände årsstämman det förslag till regler för valberedningen som lagts fram samt styrelsens förslag avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.



**Årsstämma 2010/2011**

Årsstämma 2010/2011 äger rum måndagen den 19 december 2011 kl 14.00 på Collegium i Linköping. Kallelse till årsstämman kungjordes i mitten av november 2011 vari styrelsens förslag till vinstdisposition och övriga förslag framgår. För vidare information hänvisas till avsnittet Årsstämma på sidan 2 och [www.cloetta.se](http://www.cloetta.se).

**VALBEREDNING**

Valberedningens uppgift är att inför årsstämman lägga fram förslag avseende vilka styrelseledamöter som ska väljas av stämman, styrelsearvode, eventuell ersättning för utskottsarbete, styrelseordförande, ordförande på bolagsstämma samt val av revisorer och revisorsarvodet. För fullständiga regler för Cloettas valberedning hänvisas till [www.cloetta.se](http://www.cloetta.se)

Vid årsstämman i Cloetta den 15 december 2010 antogs regler för valberedningen enligt i huvudsak följande. Valberedningen skall bestå av minst fyra och högst sex ledamöter. Av dem skall en vara utsedd av styrelsen och tre vara utsedda av de större aktieägarna. De så utsedda må utse ytterligare en ledamot. De större aktieägarna baseras på den ägarstatistik som bolaget erhåller från Euroclear Sweden AB per den 31 mars respektive år. Förändring i ägarstrukturen efter den 31 mars, men före det datum som infaller tolv veckor före kommande årsstämma, kan komma att leda till att antalet ledamöter uppgår till sex. Den ledamot som utsetts av den till röstetalet största aktieägaren skall vara valberedningens ordförande. Sammansättningen av valberedningen ska offentliggöras senast sex månader före årsstämman.

Valberedningen inför årsstämman den 19 december 2011 har följande sammansättning:

- > Lennart Bylock, valberedningens ordförande, utsedd av AB Malfors Promotor
- > Thomas Ehlin, utsedd av Nordea Fonder
- > Eva Törnqvist, utsedd av Ulla Håkanson
- > Johan Hjertonsson, utsedd av styrelsen för Cloetta AB

**BOLAGSORDNING**

Bolagsordningen fastställs av bolagsstämman och ska innehålla ett antal obligatoriska uppgifter av grundläggande natur för bolaget.

Där ska anges vilken verksamhet bolaget ska bedriva, aktiekapitalets storlek, aktieslagens rösträtter samt styrelsens sammansättning. Bolagsordningen innehåller inga särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter, eller om ändring av bolagsordning.

För den fullständiga bolagsordningen hänvisas till [www.cloetta.se](http://www.cloetta.se).

**STYRELSEN****Ledamöter**

Den nuvarande styrelsen omvaldes vid årsstämman den 15 december 2010 och består av sex stämmovalda ledamöter, vilka är Olof Svenfelt (ordförande), Lennart Bohlin, Johan Hjertonsson, Ulrika Stuart Hamilton, Mikael Svenfelt och Meg Tivéus. För information om styrelseledamöternas väsentliga uppdrag utanför koncernen och aktieinnehav i bolaget se sidorna 55.

Som arbetstagarledamöter i styrelsen har ingått Lena Grönedal och Birgitta Hillman samt, som suppleanter till dessa, Linus Ekegren och Birgitta Junland. Förutom arbetstagarledamöterna och deras suppleanter är ingen av styrelseledamöterna anställd i bolaget. Koncernens ekonomidirektör, Kent Sandin, har fungerat som styrelsens sekreterare under året.

Styrelsens ordförande erhåller för sitt uppdrag, enligt årsstämmans beslut den 15 december 2010, ett arvode på 200 000 kronor och övriga ordinarie ledamöter erhåller ett arvode på vardera 175 000 kronor. De ledamöter som ingår i revisionsutskottet erhåller ett arvode på 30 000 kronor och ledamöter i ersättningsutskottet erhåller ett arvode på 20 000 kronor.

Ledamöternas medelålder är 57 år och två av de sex bolagsstämmovalda ledamöterna är kvinnor.

Av styrelsens sex ledamöter är samtliga oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och fyra oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

	Invald år	Ersättning, kronor <sup>1)</sup>	Oberoende av bolaget	Oberoende av aktieägare	Närvaro totalt antal möten: 14 <sup>4)</sup>	varav ordinarie och konstituerade möten: 6 <sup>4)</sup>	varav extra möten: 8 <sup>4)</sup>	Revisionsutskott <sup>2)</sup>	Ersättningsutskott <sup>3)</sup>
<b>Bolagsstämموvalda:</b>									
<i>Ordförande</i>									
Olof Svenfelt	2008	200 000	●		13	6	7	●	
<i>Ledamöter</i>									
Lennart Bohlin	2008	175 000	●	●	14	6	8		●
Ulrika Stuart Hamilton	2008	175 000	●	●	13	6	7		●
Johan Hjertonsson	2008	175 000	●	●	14	6	8		
Mikael Svenfelt	2008	175 000	●		14	6	8	●	
Meg Tivéus	2008	175 000	●	●	13	6	7	●	

1) Årsstämman den 15 december 2010 beslutade att styrelsearvode utgår med högst 1 205 000 kronor och att ersättning för revisionsutskottet ska uppgå till högst 90 000 kronor och ersättningsutskottet till högst 40 000 kronor. Av styrelsearvodet beslutades att styrelsens ordförande erhåller 200 000 kronor, övriga ledamöter erhåller 175 000 kronor. För ytterligare detaljer se not 7.

2) Revisionsutskottet har från föregående årsstämma haft tre möten. För närvaro se stycket Revisionsutskott på sidan 50.

3) Ersättningsutskottet har från föregående årsstämma haft två möten. För närvaro se stycket Ersättningsutskott på sidan 50.

4) Närvaro vid styrelsemöten från och med årsstämman den 15 december 2010.

### Styrelsens arbete

Styrelsens övergripande uppgift är att för ägarnas räkning förvalta bolagets angelägenheter på ett sådant sätt att ägarnas intresse av långsiktigt god kapitalavkastning tillgodoses på bästa möjliga sätt. Styrelsen svarar även för att koncernen har en lämplig struktur så att styrelsen på bästa sätt kan utöva sitt ägaransvar över de i koncernen ingående dotterbolagen. Styrelsens uppgifter regleras av aktiebolagslagen, bolagsordningen och Svensk kod för bolagsstyrning.

Därutöver styrs styrelsearbetet av en av styrelsen antagen arbetsordning och en arbetsfördelning mellan styrelsen, VD och de bolagsorgan som styrelsen inrättat. Arbetsordningen för styrelsen innehåller och reglerar följande punkter:

- > Styrelsens skyldigheter enligt aktiebolagslagen m m
- > Kallelse till bolagsstämma
- > Utformning av rapporter till marknaden
- > Styrelsesammanträdenas disposition
- > Interna rapporter som ska lämnas till styrelsen
- > Kallelse till sammanträden
- > Styrelsens beslutförhet
- > Protokoll från sammanträden
- > Jävsfrågor
- > Styrelseledamöters ansvar

Vidare finns av styrelsen utfärdade instruktioner och policyer för bl a:

- > Ekonomiska mål för koncernen
- > Beloppsgränser och handläggningsrutiner för investeringar m m
- > Ansvar och principer för finansförvaltningen
- > Ansvar och rutiner för att vidmakthålla och stärka värdet på varumärkena
- > Grundprinciper för intern och extern kommunikation
- > Ansvar och principer för inköp av kakaorävaror

### Interna rapporter

Styrelsen ska följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvalitén i den finansiella rapporteringen och den interna kontrollen samt regelbundet följa upp och utvärdera verksamheten. Interna rapporter såsom bokslut för koncernen upprättas och lämnas till styrelsen varje månad. Inför varje ordinarie styrelsesammanträde upprättas även en inköpsrapport avseende de viktigaste råvarorna, en översikt över koncernens likvida ställning och utveckling samt en översikt över budgeterade, beslutade och genomförda investeringar. För koncernen upprättas för varje räkenskapsår en resultat-, balans- och investeringsbudget som fastställs vid ordinarie styrelsemöte i augusti.

### Sammanträden

Styrelsen sammanträder enligt nedan.

Under *december månad*, då mötet företrädesvis hålls i samband med årsstämman, behandlas delårsrapporten för september till november. Konstituerande sammanträde hålls omedelbart efter årsstämman och behandlar bland annat val av protokollförare och justeringsmän, beslut om firmateckning, val av ersättningsutskott och revisionsutskott samt översyn och fastställande av de instruktioner som styrelsen utfärdar.

Under *februari månad* hålls möte om så erfordras.

Under *mars månad* behandlas delårsrapporten för september till februari. Senast under detta sammanträde ska beslut fattas om tid och plats för nästa års årsstämma, tid för nästa års rapporter till marknaden (se avsnittet Finansiell kalender, sidan 2) samt tid för nästa års ordinarie styrelsesammanträden.

Under *juni månad* behandlas delårsrapporten för september till maj.

Under *augusti månad* behandlas verksamhetsplaner och budgetar för det kommande året.

Under *oktober månad* behandlas bland annat årsbokslut, förslag till utdelning, bokslutsdispositioner, utkast till årsredovisning med förvaltningsberättelse, bokslutskommuniké samt kommande årsstämma.

Under de ordinarie styrelsesammanträdena behandlas även bolagets och dotterbolagens verksamhet och resultat, samt andra aktuella projekt och frågor. Utöver de ordinarie sammanträdena kan extra sammanträden förekomma och vid brådskande fall även per telefon.

Styrelsen har från och med dagen för årsstämman till avgivandet av denna bolagsstyrningsrapport den 19 december 2011, förutom konstituerande sammanträde, hållit fem ordinarie sammanträden. Vid dessa möten har styrelsen behandlat de fasta punkter som bestämts för respektive styrelsemöte såsom affärsläge, marknadsläge, ekonomisk rapportering, likviditet, investeringar samt budget. Därutöver har övergripande strategiska frågor avseende bland annat bolagets inriktning, omvärldsfrågor och tillväxtpotentialer analyserats. Utöver de ordinarie sammanträdena har åtta extra sammanträden hållits. Under dessa möten har frågor kring varumärken, investeringar samt övriga strategiska affärsbeslut behandlats.

### STYRELSENS UTSKOTT

För att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete har två utskott inrättats, ersättningsutskott och revisionsutskott, vars ledamöter utses av styrelsen. Utskottens huvuduppgift är att förbereda ärenden för styrelsens beslut.

#### Revisionsutskott

Styrelsen har inrättat ett revisionsutskott bestående av ledamöterna Olof Svenfelt, Mikael Svenfelt och Meg Tivéus, vilka i huvudsak har till uppgift att svara för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering, hantera frågor om intern kontroll samt fortflöpande informera sig om revisionens inriktning och omfattning.

Utskottet har från och med föregående årsstämma haft tre möten. Bolagets revisor, Helene Willberg, har deltagit vid samtliga ordinarie möten med revisionsutskottet. Revisorn har även träffat utskottet vid ett tillfälle utan deltagande av företagsledning. Utskottet har tillsammans med företagsledningen utvärderat årets revisionsinsats. Dessutom har styrelsen i sin helhet träffat revisorn i samband med styrelsemötet som behandlade fastställandet av årsbokslutet den 18 oktober 2011.

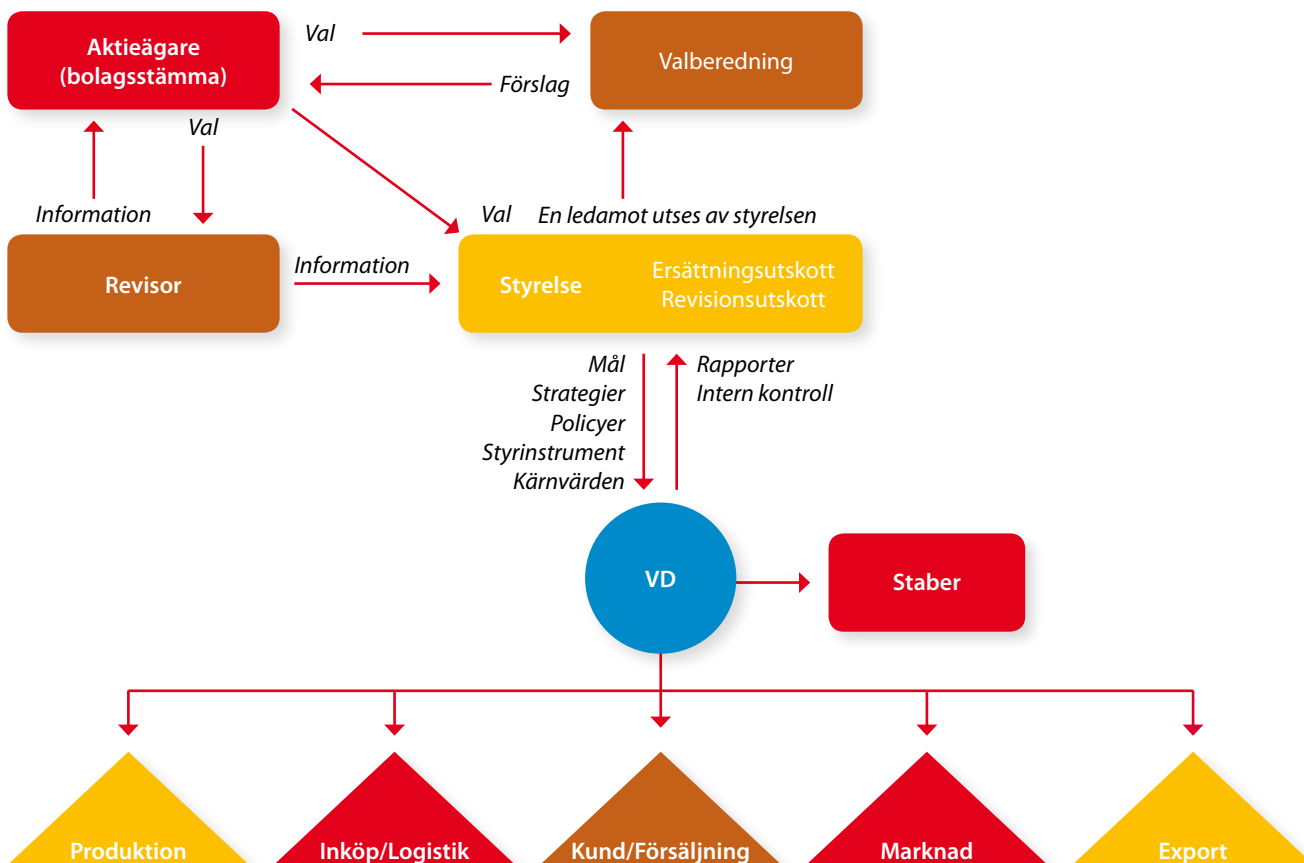
Ledamöter	Närvaro av totalt 3 möten
Olof Svenfelt	3
Mikael Svenfelt	3
Meg Tivéus	3

#### Ersättningsutskott

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott bestående av Lennart Bohlin och Ulrika Stuart Hamilton, vilka har till uppgift att bereda frågor rörande ersättning och andra anställningsvillkor för koncernens ledningsgrupp liksom frågor om incitamentsprogram. Utskottet har sedan föregående årsstämma haft två möten. För ersättningar till VD och övriga ledande befattningshavare, se not 7.

Ledamöter	Närvaro av totalt 2 möten
Lennart Bohlin	2
Ulrika Stuart Hamilton	2

## Översikt av styrning



### ORDFÖRANDEN

Styrelseordföranden har ansvar för att styrelsens arbete är väl organiserat och bedrivs effektivt samt följer verksamhetens utveckling. Styrelseordföranden ansvarar också för att övriga ledamöter fortlöpande får den information som krävs för att styrelsearbetet skall kunna utövas med uppriktad kvalitet och i enlighet med aktiebolagslagen. Vid årsstämman den 15 december 2010 omvaldes Olof Svenfelt till ordförande.

Styrelseordföranden kontrollerar att styrelsens beslut verkställs effektivt samt ansvarar för att styrelsens arbete årligen utvärderas och att valberedningen informeras om resultatet av utvärderingen. Utvärderingens syfte är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikt om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan göras för att effektivisera styrelsearbetet.

### VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN OCH KONCERNLEDNINGEN

Verkställande direktören, tillika koncernchef, utses av styrelsen och leder verksamheten i enlighet med de instruktioner som styrelsen har antagit samt ansvarar för den löpande förvaltningen av bolagets och koncernens verksamhet enligt aktiebolagslagen. Denne ansvarar för att styrelsen erhåller information och nödvändiga beslutsunderlag samt är föredragande och förslagsställare vid styrelsemötena i frågor som beretts inom bolagsledningen. Verkställande direktören håller kontinuerligt styrelsen och ordföranden informerade om bolagets och koncernens finansiella ställning och utveckling. Den verkställande direktörens arbete utvärderas fortlöpande av styrelsen.

VD för Cloetta AB och tillika koncernchef sedan september 2008 är Curt Petri. För information om väsentliga uppdrag utanför koncernen

och aktieinnehav se sidan 57. Koncernledningen består av verkställande direktören, tillika koncernchef, och ekonomidirektören.

### KONCERNENS LEDNINGSGRUPP

Verkställande direktören för Cloetta AB leder koncernens ledningsgrupp. Personer i koncernens ledningsgrupp utgörs av koncernens ekonomidirektör samt personer med övergripande ansvar för personal-, informations-, marknads-, kund-, försäljnings-, inköps-, controlling-, och produktionsfrågor. Ledningsgruppen är ett samrådsorgan åt koncernchefen och har således ej någon beslutanderätt. Ledningsgruppen sammanträder under de former som koncernchefen bestämmer.

### FINANSIELL RAPPORTERING

Styrelsen ansvarar för att bolagets organisation är utformad så att bolagets ekonomiska förhållanden kan kontrolleras på ett betryggande sätt och att finansiella rapporter såsom delårsrapporter och årsboksut till marknaden utformas i enlighet med lag, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga krav som finns för börsnoterade bolag. Revisionsutskottet svarar för beredning av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering. Delårsrapporterna behandlas av styrelsens revisionsutskott och styrelsen i sin helhet och utfärdas av koncernchefen på styrelsens uppdrag. Halvårsrapporten som avser perioden september-februari utfärdas liksom årsredovisningen av samtliga styrelseledamöter och VD. Koncernchefen ska se till att bokföringen i koncernens bolag fullgörs i överensstämmelse med lag och att medelsförvaltningen sköts på ett betryggande sätt. I samtliga av de rörelsedrivande dotterbolagens

styrelser ingår Cloetta AB:s VD. För koncernen upprättas ett bokslut varje månad som lämnas till styrelsen och koncernens ledningsgrupp.

Styrelsen säkerställer kvaliteten på den finansiella redovisningen genom revisionsutskottet, se nedan. Utskottet behandlar inte bara bolagets finansiella rapporter och mer väsentliga redovisningsfrågor, utan även bland annat frågor om intern kontroll, regelefterlevnad, väsentlig osäkerhet i redovisade värden, händelser efter balansdagen, ändringar i uppskattningar och bedömningar samt andra förhållanden som påverkar de finansiella rapporternas kvalitet.

## REVISION

Revisorerna ska granska bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. Revisorerna ska efter varje räkenskapsår lämna en revisionsberättelse till årsstämman.

Vid årsstämman den 15 december 2010 omvaldes det registrerade revisionsbolaget KPMG AB till revisor i bolaget för tiden intill slutet av nästkommande årsstämma. Auktoriserade revisorn Helene Willberg är huvudansvarig revisor.

# Intern kontroll

## Inledning

Styrelsen ska enligt aktiebolagslagen tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Svensk kod för bolagsstyrning förtydligar detta och föreskriver att styrelsen ansvarar för den interna kontrollen.

Nedanstående beskrivning av Cloettas interna kontroll har därmed upprättats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning. I Svenskt Näringslivs/FAR:s vägledning till styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen nämns särskilt COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission<sup>1)</sup>) som det ramverk som har störst spridning och internationell acceptans och som intar en särställning vad gäller definition av god intern kontroll. Cloetta har därför fattat beslut om att tillämpa COSO:s ramverk för intern kontroll över den finansiella rapporteringen och anpassningar har skett till bolagets verksamhet och förutsättningar.

Styrelsen har definierat riktlinjerna för ovanstående arbete som omfattar roller, ansvar och processer vilka är väsentliga för att upprätthålla en god intern kontroll. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen är således en process som involverar styrelsen, bolagsledningen och personalen, och som utformats för att ge en rimlig försäkran om tillförlitligheten i den externa rapporteringen. Det följande är en beskrivning av hur den interna kontrollen för närvarande är organiserad avseende den finansiella rapporteringen.

## Beskrivning

### Kontrollmiljö

Ett effektivt styrelsearbete är grunden för god intern kontroll. Bolagets styrelse har etablerat tydliga arbetsprocesser och arbetsordningar för sitt arbete. En viktig del i styrelsens arbete är att besluta om det ramverk för intern kontroll som skall tillämpas inom koncernen samt att utarbeta och godkänna ett antal grundläggande policyer, riktlinjer och ramverk

<sup>1)</sup> Tillkom 1985 för att samordna/arbete åt National Committee i USA angående finansiell rapportering.

relaterade till finansiell rapportering. Dessa inkluderar bland annat ekonomihandbok med instruktioner för redovisning och rapportering, finanspolicy, instruktioner avseende beslutsnivåer, attestering samt etikpolicy. Vidare har styrelsen säkerställt att organisationsstrukturen är logisk och transparent med tydliga roller, ansvar och processer som underlättar en effektiv hantering av verksamhetens risker.

Revisionsutskottet bereder styrelsens löpande uppföljning av den interna kontrollen. I revisionsutskottets arbete ingår att utvärdera och diskutera väsentliga redovisningstekniska och rapporteringsmässiga frågeställningar. Revisionsutskottet har sedan årsstämman den 15 december 2010 erhållit rapporter från bolagets ledning angående utvecklingen för bolagets interna kontroll. Revisionsutskottet har tagit del av och utvärderat rutinerna för redovisning och ekonomisk rapportering samt följt upp och utvärderat de externa revisorernas arbete, kvalifikationer och oberoende. Revisionsutskottet har fått rapporter från bolagets externa revisorer och sedan senaste årsstämman haft tre genomgångar med revisorerna.

Bolagets ledning har det operativa ansvaret för den interna kontrollen. Koncernens ekonomidirektör har det övergripande operativa ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i koncernen och rapporterar till ledningen samt styrelsen. Ekonomi- och redovisningsansvariga i respektive dotterbolag har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen inom sin enhet och rapporterar löpande avseende status på den interna kontrollen till ekonomidirektören för koncernen.

## Riskbedömning

Cloetta har genomfört en riskutvärdering på koncernnivå av risken för väsentliga fel i resultat- och balansräkningar och tillhörande noter med beaktande av såväl kvantitativa som kvalitativa riskparametrar. Utifrån denna riskanalys har ett antal väsentliga konton och bakomliggande processer identifierats. Vidare har bolaget etablerat ett antal riskhanteringsprocesser som har stor påverkan på bolagets förmåga att säkerställa en korrekt finansiell rapportering. Dessa procedurer omfattar huvudsakligen följande områden:

- > Riskbedömningar som bland annat syftar till att snabbt identifiera händelser på marknaden eller i verksamheten som kan påverka den finansiella rapporteringen.
- > Processer för att fånga upp förändringar i redovisningsregler och rekommendationer som säkerställer att dessa förändringar återspeglas i bolagets finansiella rapportering på ett korrekt sätt.



Cloetta uppdaterar kontinuerligt riskanalysen avseende bedömningen av vilka risker som kan leda till väsentliga fel i den finansiella rapporteringen. Som ett resultat av den årliga genomgången fattar bolaget beslut om vilka risker som är väsentliga att beakta för att säkerställa god intern kontroll inom den finansiella rapporteringen. Årets genomgång ger att bolagets riskbedömning i allt väsentligt kvarstår från föregående år.

#### **Kontrollaktiviteter**

Kopplat till de väsentliga processer som identifierats i riskbedömningen finns kontrollstrukturer för att hantera och minimera risken för väsentliga fel i den finansiella rapporteringen. Dessa kontrollstrukturer består av en organisation med tydliga roller, exempelvis huvud- och delprocessägare, som möjliggör en effektiv, och ur ett internkontrollperspektiv lämplig, ansvarsfördelning. Kontrollstrukturen består även av specifika kontrollaktiviteter som syftar till att upptäcka eller att i tid förebygga risker för väsentliga fel i den finansiella rapporteringen. Viktiga kontrollaktiviteter är tydligt dokumenterade och kopplade till de inneboende risker som de är avsedda att minimera för varje väsentligt konto i resultat- och balansräkning samt relevanta notuppgifter i bolagets årsredovisning. Exempel på kontrollaktiviteter är bland annat tydliga beslutsprocesser och beslutsordningar för väsentliga beslut (t ex investeringar, avtal, godkännande av redovisningstransaktioner), resultatanalyser och andra analytiska uppföljningar, avstämningar, inventeringar och automatiska kontroller i IT-system.

#### **Information och kommunikation**

Bolagets styrande dokument i form av policyer, riktlinjer och manualer, till den del de avser den finansiella rapporteringen, hålls löpande uppdaterade och kommuniceras via relevanta kanaler, såsom intranät och interna möten. Intern rapportering avseende hur väl den interna kontrollen fungerar sker löpande. För kommunikation med externa parter finns en tydlig policy som anger riktlinjer för hur denna kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att alla informationskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt.

#### **Uppföljning**

Processägarna har likt föregående år bekräftat sitt ansvar. Bekräftelsen innebär att processägaren bekräftar att denne är införstådd med sin roll kopplat till intern kontroll på Cloetta. Vidare bekräftas att processägaren har sett till att delprocessägare och kontrollägare arbetar enligt befintliga flödes- och processbeskrivningar samt att uppdateringar genomförts i respektive delprocess.

Under året har Cloetta genomfört självutvärdering samt tester av utvalda delar av kontrollstrukturen med hjälp av den oberoende parten Ernst & Young. Arbetet har genomförts tillsammans med processägarna. Dokumentation har skett dels i ett sammanfattande testprotokoll där process-ägaren övergripande bekräftar testningen och dels i ett detaljerat testprotokoll där varje kontrollaktivitet beskrivs bland annat med avseende på urval, intervju och slutsats. Dessa uppföljningar av den interna kontrollen inkluderar även granskningar av hur väl vissa policyer och riktlinjer efterlevs samt utvärdering av effektiviteten i väsentliga kontrollaktiviteter kopplade till risker för väsentliga fel i den finansiella rapporteringen. Utfallet av dessa uppföljningar har avrapporterats till styrelsens revisionsutskott.

Styrelsen utvärderar kontinuerligt den information som bolagsledningen och revisionsutskottet lämnar. Av särskild betydelse för uppföljningen av den interna kontrollen är revisionsutskottets arbete med att föl-

ja upp effektiviteten i bolagsledningens arbete på detta område. Arbetet innefattar bland annat att säkerställa att åtgärder vidtas rörande de brister och förslag till åtgärder som framkommit vid den externa revisionen. Vidare har styrelsen och revisionsutskottet en årlig process som säkerställer att lämpliga åtgärder vidtas för de brister och rekommendationer till åtgärder som uppkommer från externrevisionens granskningsinsatser.

#### **Utvärdering av behovet av en särskild granskningsfunktion**

Koncernen har idag inte någon särskild granskningsfunktion (internrevision). Uppföljningar av den interna kontrollstrukturen sker genom tester och självutvärderingar och resultatet av dessa sammanställs och rapporteras till styrelsens revisionsutskott. Därför anser styrelsen att det för närvarande inte finns behov av en särskild granskningsfunktion för att utöva en väl fungerande uppföljning av den interna kontrollen.

### *Styrelsen*

## REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

*Till årsstämman i Cloetta AB (publ.)*

*Org nr 556308-8144*

#### **Uppdrag och ansvarsfördelning**

Vi har granskat bolagsstyrningsrapporten för år räkenskapsåret 2010-09-01–2011-08-31 på sidorna 48–53. Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen. Vårt ansvar är att uttala oss om bolagsstyrningsrapporten på grundval av vår revision.

#### **Granskningens inriktning och omfattning**

Granskningen har utförts i enlighet med RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet uttala oss om att bolagsstyrningsrapporten inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för informationen i bolagsstyrningsrapporten. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

#### **Uttalande**

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats och att den är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Ljungsbro den 25 november 2011

KPMG AB

#### **Helene Willberg**

*Auktoriserad revisor*



Stående från vänster: Ulrika Stuart Hamilton, Lennart Bohlin, Birgitta Hillman, Johan Hjertonsson, Birgitta Junland.  
Sittande från vänster: Mikael Svenfelt, Meg Tivéus, Lena Grönedal och stående längst fram Olof Svenfelt.

# Styrelse och revisorer

## Olof Svenfelt (ordförande)

**Född:** 1941, Civilingenjör och Jur.kand.

**Ordförande** sedan 2008.

**Invald i styrelsen:** 25 augusti 2008.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i AB Malfors Promotor, AB Malfors Holding, Highland Group AB, Metoden Agenturer AB och Phlisa Metall AB. Styrelseledamot i Hjalmar Svenfelts Stiftelse, Wilhelm Stenhammars Stiftelse, Stiftelsen Hagdahlsakademien och Georg Hultners Stiftelse.

**Tidigare uppdrag:** Styrelseledamot tillika vice ordförande i Cloetta Fazer AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** 6 A-aktier och 469 640 B-aktier.

**Närstående aktieinnehav i Cloetta:** 2 358 868 A-aktier och 10 286 455 B-aktier.

**Oberoende i förhållande till större aktieägare:** Nej

**Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen:** Ja

## Lennart Bohlin

**Född:** 1942, Civilekonom.

**Invald i styrelsen:** 5 november 2008.

**Övriga uppdrag:** Ordförande i CMA Research AB, Bygg- & Villaservice AB, Norins Ost AB, Stjärnagg AB och Östgöta Kök AB. Vice ordförande i IHM Business School AB. Styrelseledamot i Midsona AB (publ), Hamravik Group AB, Kuponginlösen AB, Löfbergs Lila AB, Sales Support Sweden AB och Östergötlands Länsmuseum.

**Tidigare uppdrag:** VD och koncernchef i Cloetta AB respektive Cloetta Fazer AB 1989–2002.

**Aktieinnehav i Cloetta:** 10 000 B-aktier.

**Oberoende i förhållande till större aktieägare:** Ja

**Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen:** Ja

## Ulrika Stuart Hamilton

**Född:** 1958, Civilekonom.

**Invald i styrelsen:** 5 november 2008.

**Övriga uppdrag:** Vice VD i Entreprenörskapsforum. Styrelseledamot i MittMedia Förvaltnings AB. Styrelseledamot tillika ordförande i Liberala Nyhetsbyrå AB och Stiftelsen Pressorganisation.

**Tidigare uppdrag:** Ledande befattningar inom Företagarna, SNS (Studieförbundet Näringsliv och Samhälle), Gullers Grupp Informationsrådgivare AB, Folkpartiet liberalerna och Finansdepartementet. Ledamot i Aktiebolagskommittén och AB Vattenfall.

**Aktieinnehav i Cloetta:** 550 B-aktier.

**Oberoende i förhållande till större aktieägare:** Ja

**Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen:** Ja

## Johan Hjertzonson

**Född:** 1968, Civilekonom.

**Invald i styrelsen:** 5 november 2008.

**Övriga uppdrag:** VD och koncernchef i AB Fagerhult. Styrelseledamot i AB Fagerhult och NORD-LOCK International AB.

**Tidigare uppdrag:** VD och koncernchef i Lamnhults Design Group AB. Styrelseledamot i Electrolux Filter AB och BRIO AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** 0.

**Oberoende i förhållande till större aktieägare:** Ja

**Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen:** Ja

## Mikael Svenfelt

**Född:** 1966, Marknads- och företagsekonom samt juridikkurser.

**Invald i styrelsen:** 25 augusti 2008.

**Övriga uppdrag:** VD och styrelseledamot i AB Malfors Promotor, AB Malfors Holding och Phlisa Metall AB. Styrelseledamot i Fjärilshuset Haga Trädgård AB, Sjöleden Hällevik AB samt Rollox AB.

**Tidigare uppdrag:** Ledande befattningar inom Nicator, Dell Financial Services och GE Capital Equipment Finance AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** 5 A-aktier och 7 507 B-aktier.

**Närstående aktieinnehav i Cloetta:** 1 746 B-aktier.

**Oberoende i förhållande till större aktieägare:** Nej

**Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen:** Ja

## Meg Tivéus

**Född:** 1943, Civilekonom.

**Invald i styrelsen:** 5 november 2008.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Swedish Match AB, Nordea Fonder AB, Meg Tivéus AB och Paynova AB. Styrelseledamot tillika ordförande i Folkandvärden Stockholms län AB och Arkitektkopia AB.

**Tidigare uppdrag:** VD i Svenska Spel AB. Vice VD i Posten AB. Styrelseledamot i Cloetta Fazer AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** 204 B-aktier.

**Oberoende i förhållande till större aktieägare:** Ja

**Oberoende i förhållande till bolaget och ledningen:** Ja

## ARBETSTAGARLEDAMÖTER

### Lena Grönedal

**Född:** 1962.

**I styrelsen sedan:** 5 november 2008.

Arbetsstagarrepresentant LIVS. Fabriksarbetare i Cloetta Sverige AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** Konvertibler motsvarande 5 032 B-aktier.

**Närstående aktieinnehav i Cloetta:** Konvertibler motsvarande 5 032 B-aktier.

### Birgitta Hillman

**Född:** 1947.

**I styrelsen sedan:** 5 november 2008.

Arbetsstagarrepresentant PTK. Tjänsteman i Cloetta Sverige AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** 19 B-aktier samt konvertibler motsvarande 5 032 B-aktier.

## ARBETSTAGARSUPPLEANTER

### Linus Ekegren

**Född:** 1975.

**I styrelsen sedan:** 5 november 2008.

Arbetsstagarrepresentant LIVS. Fabriksarbetare i Cloetta Sverige AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** Konvertibler motsvarande 3 289 B-aktier.

### Birgitta Junland

**Född:** 1962.

**I styrelsen sedan:** 5 november 2008.

Arbetsstagarrepresentant PTK. Tjänsteman i Cloetta Sverige AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** Konvertibler motsvarande 5 032 B-aktier.

## REVISORER

### KPMG AB

### Huvudansvarig revisor

### Helene Willberg

**Född:** 1967.

Revisor i bolaget sedan 2007. Auktoriserad revisor KPMG AB.

**Övriga revisorsuppdrag:** Investor AB, Thule Investment AB, Nobia AB, Ortivus AB och Höganäs AB.

Aktieinnehav avser 31 augusti 2011



Stående: Kent Sandin, Johan Torell, Tony Wiréhn, Anders Jendeberg, Christina Björck, Thomas Lundh, Johan Eriksson, Thomas Wiesgickl. Sittande Karin Svärth och Curt Petri.



# Koncernens ledningsgrupp

## Curt Petri

**Född:** 1952

**Befattning:** VD och koncernchef sedan 2008, anställd 1990.

**Utbildning:** Civilekonom

**Övriga uppdrag:** Styrelseuppdrag inom koncernen. Styrelseledamot i Livsmedelsföretagen (LI).

**Tidigare externa uppdrag de senaste fem åren:** Ekonomidirektör tillika vice VD i Cloetta Fazer AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** 30 086 B-aktier.

## Christina Björck

**Född:** 1959

**Befattning:** HR- och kommunikationschef sedan 2008, anställd 2001.

**Utbildning:** Förvaltningsvetenskap med personaladministrativ inriktning samt Communication Executive Programme vid Handelshögskolan i Stockholm.

**Övriga uppdrag:** Ordförande i Chokofa. Enskild firma CB Communication. Ledamot av förhandlingsdelegationen i Livsmedelsföretagen.

**Tidigare externa uppdrag de senaste fem åren:** Personalchef i Cloetta Fazer Sverige AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** Konvertibler motsvarande 31 405 B-aktier.

## Johan Eriksson

**Född:** 1969

**Befattning:** Marknadschef sedan 2010, anställd 2002.

**Utbildning:** Civilekonom

**Övriga uppdrag:** Styrelseuppdrag inom koncernen.

**Tidigare externa uppdrag de senaste fem åren:** Kategorichef Choklad och Key Account Manager i Cloetta Fazer Sverige AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** Konvertibler motsvarande 9 743 B-aktier.

## Anders Jendeberg

**Född:** 1969

**Befattning:** Koncerncontroller sedan 2008, anställd 2003.

**Utbildning:** Civilekonom

**Övriga uppdrag:** Styrelseuppdrag inom koncernen.

**Tidigare externa uppdrag de senaste fem åren:** Business Controller i Cloetta Fazer Sverige AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** Konvertibler motsvarande 9 743 B-aktier.

## Thomas Lundh

**Född:** 1960

**Befattning:** Försäljningsdirektör sedan 2010, anställd 2010.

**Utbildning:** Företagsledning GMI, ett flertal utbildningar inom försäljning och ledarskap.

**Övriga uppdrag:** Styrelseuppdrag inom koncernen. Styrelseordförande i Affärshögskolan. Styrelseledamot i Britta & Lennarts Nära Kött.

**Tidigare externa uppdrag de senaste fem åren:** VD i Boxholm Mejeri AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** 0

## Kent Sandin

**Född:** 1957

**Befattning:** Ekonomidirektör sedan 2008, anställd 2008.

**Utbildning:** Handelshögskolan i Stockholm samt ett flertal utbildningar inom ekonomi och ledarskap.

**Övriga uppdrag:** Styrelseuppdrag inom koncernen.

**Tidigare externa uppdrag de senaste fem åren:** Styrelseuppdrag i Midsonakoncernen. CFO i Midsona AB (publ). Finanschef i Cloetta Fazer AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** 28 405 B-aktier.

## Karin Svärdh

**Född:** 1968

**Befattning:** Fabrikschef sedan 2009, anställd 2009.

**Utbildning:** Civilekonom

**Övriga uppdrag:** –

**Tidigare externa uppdrag de senaste fem åren:** Chef för Administrativt servicecenter Arla. Produktions- och logistikchef för Linköpings mejeri Arla.

**Aktieinnehav i Cloetta:** Konvertibler motsvarande 9 743 B-aktier.

## Johan Torell

**Född:** 1969

**Befattning:** Exportdirektör sedan 2010, anställd 2006.

**Utbildning:** Flertalet utbildningar inom försäljning, marknadsföring, ekonomi och ledarskap.

**Övriga uppdrag:** –

**Tidigare externa uppdrag de senaste fem åren:** Affärsområdeschef i Coca-Cola Drycker Sverige AB. Kunddirektör i Cloetta Fazer Sverige AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** Konvertibler motsvarande 9 743 B-aktier

## Thomas Wiesgickl

**Född:** 1977

**Befattning:** Inköps- och logistikchef sedan 2010, anställd 2002.

**Utbildning:** Civilingenjör

**Övriga uppdrag:** –

**Tidigare externa uppdrag de senaste fem åren:** Inköpschef i Cloetta Fazer Sverige AB.

**Aktieinnehav i Cloetta:** Konvertibler motsvarande 9 743 B-aktier.

**Närstående aktieinnehav i Cloetta:** Konvertibler motsvarande 3 289 B-aktier.

## Tony Wiréhn

**Född:** 1960

**Befattning:** Affärsutveckling sedan 2010, anställd 2008.

**Utbildning:** IHM Executive Management School samt flertalet utbildningar inom ledarskap och säljledning.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i LHC Event AB. Suppleant i Linköping Hockey Club samt CETRO Konsult AB.

**Tidigare externa uppdrag de senaste fem åren:** Generalsekreterare i Svenska Tennisförbundet. Partner och seniorkonsult i Identx.

**Aktieinnehav i Cloetta:** Konvertibler motsvarande 31 405 B-aktier.



## Ordföranden har ordet

Cloetta startades 1862, för nästan 150 år sedan av de tre schweiziska bröderna Cloetta. Bröderna var sanna entreprenörer som kunde utnyttja sina kunskaper om choklad med de möjligheter som industrialiseringen medförde. De hade idéer och kunde genom sitt samarbete och sin initiativkraft genomföra dem. 1901 flyttade de sin verksamhet till Ljungsbro, där min farfar blev chef och från 1917 tog över bolaget. Sedan dess har vår familj varit starkt förknippad med Cloetta. Under årens lopp har trender kommit och gått men Cloetta och våra varumärken har stått starka och har genom fortsatt initiativkraft ständigt vidareutvecklats.

För Cloetta och Cloettas styrelse har en fortsatt hållbar utveckling av vårt företag alltid stått i centrum. Vi vill vara det goda företaget i alla dess dimensioner. Våra produkter ska smaka gott och ge alla en möjlighet att sätta guldkant på vardagen. Cloetta ska också vara det goda och miljömedvetna företaget som värnar om konsumenter, kunder och anställda.

### BOLAGSSTYRNINGENS MÅL

God bolagsstyrning handlar om att säkerställa att bolag sköts på ett för aktieägarna så effektivt sätt som möjligt. För mig som företrädare för majoritetsägaren har det alltid varit mycket viktigt att Cloetta följer de regler som lagstiftare och börsen kräver i form av bl a bolagsstyrning som en del av vårt ansvar inför alla aktieägare.

Bolagsstyrningen syftar också till att skapa ordning och systematik. Jag tror att det är viktigt att ha tydliga ramar för att kunna ta hand om de idéer som finns inom företaget. Cloetta är ett relativt litet företag både jämfört med våra leverantörer, kunder och konkurrenter och vi måste agera smart och genomtänkt för att kunna utveckla våra produkter och vår verksamhet. Där har bolagsstyrningen en viktig roll genom att medverka till att regler och processer är väl genomtänkta. Så kommer vi att kunna fortsätta vår verksamhet i 150 år till – minst.

Ljungsbro den 25 november 2011

Olof Svenfelt  
Styrelsens ordförande



# Aktien och ägare



Cloettas B-aktie är noterad på NASDAQ OMX Stockholm, nordiska listan sedan februari 2009. Bolaget handlas under kortnamnet CLA B med ISIN-kod SE0002626861.

## ÄGARE

Den 31 augusti 2011 hade Cloetta 4 181 aktieägare, av vilka 222 var institutionella och 3 959 privata. Institutionella placerare hade 87,0 procent av rösterna och 75,7 procent av kapitalet. Antalet utländska ägare var 125 stycken. De utländska ägarna svarade för 8,5 procent av rösterna och 15,8 procent av kapitalet. AB Malfors Promotor är huvudägare i Cloetta AB (publ). AB Malfors Promotor ägs i sin helhet av Hjalmar Svenfelts Stiftelse. De tio största ägarna svarade för 87,5 procent av rösterna och 76,7 procent av kapitalet, se tabell nedan.

## KURSUTVECKLING OCH OMSÄTTNING

Mellan den 1 september 2010 och 31 augusti 2011 sjönk Cloettas aktiekurs med 25 procent från 39,30 kronor till 29,40 kronor. OMX Stockholm PI sjönk under samma period med 7,7 procent. Under perioden noterades högsta betalkurs för Cloettaaktien till 39,90 kronor och lägsta betalkurs till 25,70 kronor. Antalet omsatta B-aktier under perioden 1 september 2010 – 31 augusti 2011 uppgick till 1 841 400 aktier om ett sammanlagt värde av 68 Mkr.

## AKTIEKAPITAL OCH KAPITALSTRUKTUR

Aktiekapitalet i Cloetta uppgick per den 31 augusti 2011 till 121 595 930 kronor. Antalet aktier uppgår till 24 319 186 stycken, fördelat på 2 360 000 A-aktier och 21 959 186 B-aktier, vilket ger ett kvotvärde per aktie om 5 kronor. Cloettas bolagsordning innehåller ett avstämningsförbehåll och bolagets aktier är anslutna till Euroclear Sweden AB, vilket innebär att Euroclear Sweden AB administrerar bolagets aktiebok. Varje A-aktie berättigar till tio röster och varje B-aktie till en röst på bolagsstämma. Samtliga aktier äger lika rätt till bolagets vinst och andel av överskott vid eventuell likvidation. A-aktierna är föremål för hembudsförbehåll, se även förvaltningsberättelsen sidan 66.

## AKTIEÄGARAVTAL

Fazer, Conclo Ab, Oy Cacava Ab och vissa privatpersoner med anknytning till Fazer har i förhållande till Malfors Promotor förbundit sig att under en tioårsperiod, som började löpa första dagen för handel i Cloettas B-aktie på NASDAQ OMX First North, inte förvärva, direkt eller indirekt, aktier i Cloetta under förutsättning att Hjalmar Svenfelts Stiftelse under denna

## De tio största aktieägarna per 2011-08-31

Namn	Antal aktier serie A	Antal aktier serie B	Antal aktier totalt	Antal röster totalt	Procent av kapital	Procent av röster
AB Malfors Promotor	2 358 864	10 253 848	12 612 712	33 842 488	51,9	74,3
Nordea Investment Funds	–	2 410 711	2 410 711	2 410 711	9,9	5,3
Ulla Håkanson	–	1 000 000	1 000 000	1 000 000	4,1	2,2
BNP Paribas Securities Services SA	–	523 400	523 400	523 400	2,2	1,2
Olof Svenfelt	6	469 460	469 466	469 520	1,9	1,0
Novitus AB	–	440 000	440 000	440 000	1,8	1,0
Marianne Sjövall	–	346 045	346 045	346 045	1,4	0,7
Wilhelm Trotzig	8	316 000	316 008	316 080	1,3	0,7
Nordea Bank S.A. Nominee, Account	–	279 899	279 899	279 899	1,2	0,6
Lena Lundin	–	250 000	250 000	250 000	1,0	0,5
Övriga	1 122	5 669 823	5 670 945	5 681 043	23,3	12,5
<b>Totalt</b>	<b>2 360 000</b>	<b>21 959 186</b>	<b>24 319 186</b>	<b>45 559 186</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Källa: Euroclear Sweden AB - Aktiebok för direkt- och förvaltarregistrerade per 31 augusti 2011

## Ägarkategorier per 2011-08-31

	Antal ägare	Procent av kapital	Procent av röster
Svenska institutioner	130	60,0%	78,6%
Svenska privatpersoner	3 926	24,2%	12,9%
Utländska institutioner	92	15,7%	8,4%
Utländska privatpersoner	33	0,1%	0,1%
<b>Totalt</b>	<b>4 181</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Källa: Euroclear Sweden AB - Aktiebok för direkt- och förvaltarregistrerade per 31 augusti 2011

## Aktieägarstatistik per 2011-08-31

Antal aktier	Aktieägare		Innehav	
	Antal	Procent	Antal	Procent
1-1 000	3 762	90,0	830 964	3,4
1 001-5 000	290	6,9	656 680	2,7
5 001-50 000	91	2,2	1 327 613	5,5
50 001-	38	0,9	21 503 929	88,4
<b>Summa</b>	<b>4 181</b>	<b>100,00</b>	<b>24 319 186</b>	<b>100,00</b>

Källa: Euroclear Sweden AB - Aktiebok för direkt- och förvaltarregistrerade per 31 augusti 2011

## Aktiekapitalets utveckling

År	Händelse	Ökning av aktiekapitalet	Totalt aktiekapital	Ökning av antal aktier	Totalt antal aktier
1998	Ingående kapital, aktiens nominella belopp 100 kr	–	100 000	–	1 000
2008	Apportemission inför delningen av Cloetta Fazer	99 900 000	100 000 000	999 000	1 000 000
2008	Split 24:1, aktiens kvotvärde ändras från 100 till 4 kr	–	100 000 000	23 119 196	24 119 196
2008	Fondemission, aktiens kvotvärde ändras från 4 till 5 kr	20 595 980	120 595 980	–	24 119 196
2011	Konvertering av förlagslån	999 950	121 595 930	199 990	24 319 186

Källa: Euroclear Sweden AB - Aktiebok för direkt- och förvaltarregistrerade per 31 augusti 2011

period inte minskar sitt direkta eller indirekta ägande till en nivå under 30 procent av rösterna i Cloetta.

### LIKVIDITETSGARANT

E. Öhman J:or Fondkommission AB har uppdrag att agera likviditetsgarant (market maker) avseende Cloettas B-aktier. Syftet är att främja en god likviditet i aktien samt att säkerställa en låg spread mellan köp- och säljkurs i den löpande handeln. Enligt avtalet ska E. Öhman J:or Fondkommission AB ställa en köp- respektive säljvolym om vardera minst 30 000 kronor med en spread om högst 4 procent mellan köp- och säljkurs beräknat på den säljkurs som ställs. Avtalet löper tills vidare.

### KAPITALMARKNADSDAG OCH AKTIESPARTRÄFFAR

Cloetta genomför kontinuerligt kapitalmarknadsdagar, lunchmöten för analytiker och investerare samt deltar vid aktiesparträffar.

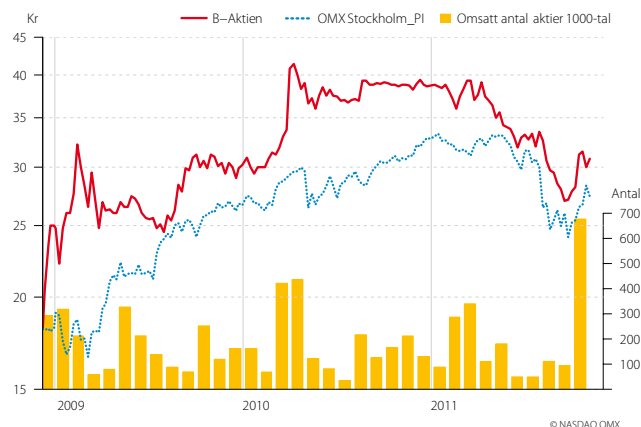
### KONVERTIBELPROGRAM

Under perioden 27 mars – 8 april 2009 erbjöds samtliga anställda i Cloetta möjlighet att teckna konvertibler i Cloetta. Totalt har 155 anställda tecknat konvertibler uppgående till ett nominellt belopp om drygt 39,5 Mkr. Till följd av begränsningen i fråga om maximalt tillåten kapitalutspädning om 4 procent kan konvertibellånet, med beaktande av fastställd konverteringskurs om 30,40 kronor, uppgå till högst 30,5 Mkr. Personalkonvertibel-erbjudandet blev därmed övertecknat. Konvertiblerna löper från den 14 maj 2009 – 30 mars 2012 med en Stibor-relaterad ränta med tillägg för 2,5 procentenheter. Konvertering kan ske till B-aktier under perioden 25 februari 2011 – 25 februari 2012 till en konverteringskurs om 30,40 kronor, vilket vid full konvertering medför en utökning med 1 004 889 B-aktier. Efter konvertering under perioden 25 februari – 31 augusti 2011 har 199 990 nya B-aktier emitterats. För ytterligare information hänvisas till Cloettas hemsida, [www.cloetta.se](http://www.cloetta.se).

### UTDELNING

Utdelning beslutas av årsstämman och utbetalningen hanteras av Euroclear Sweden AB. Rätt till utdelning tillfaller den som vid av årsstämman fastställd avstämningsdag var registrerad som aktieägare i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken. Styrelsen föreslår till årsstämman att en ordinarie utdelning om 0,75 kronor per aktie samt en extra utdelning om 0,50 kr per aktie lämnas för räkenskapsåret 2010/2011. Som avstämningsdag för utdelning föreslås den 22 december 2011. Om årsstämman antar förslaget beräknas utdelning ske från Euroclear Sweden AB den 28 december 2011.

### CLOETTA AKTIENS UTVECKLING





Finansiell information

Glädje



# Innehåll

## Noter

Förvaltningsberättelse	63	<b>Not 1</b>	Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper – koncernen	79
Koncernens resultaträkning	68	<b>Not 2</b>	Redovisnings- och värderingsprinciper – moderbolaget	85
Kommentarer till koncernens resultaträkning	69	<b>Not 3</b>	Intäkternas fördelning	86
Koncernens balansräkning	70	<b>Not 4</b>	Avskrivningar	86
Kommentarer till koncernens balansräkning	71	<b>Not 5</b>	Rörelsens kostnader per kostnadsslag	86
Koncernens kassaflödesanalys	72	<b>Not 6</b>	Personalkostnader och antal anställda	87
Kommentarer till koncernens kassaflödesanalys	73	<b>Not 7</b>	Ersättningar till ledande befattningshavare	87
Förändringar i eget kapital – koncernen	74	<b>Not 8</b>	Ersättning till revisorer	88
Moderbolagets resultaträkning	75	<b>Not 9</b>	Finansiella intäkter och kostnader	89
Moderbolagets balansräkning	76	<b>Not 10</b>	Resultat från finansiella poster	89
Moderbolagets kassaflödesanalys	77	<b>Not 11</b>	Bokslutsdispositioner	89
Förändringar i eget kapital – moderbolaget	78	<b>Not 12</b>	Skatter	89
<b>Noter till de finansiella rapporterna</b>	<b>79</b>	<b>Not 13</b>	Immateriella anläggningstillgångar	90
Förslag till vinstdisposition	102	<b>Not 14</b>	Materiella anläggningstillgångar, koncernen	91
Revisionsberättelse	103	<b>Not 14</b>	Materiella anläggningstillgångar, moderbolaget	92
Flerårsöversikt	104	<b>Not 15</b>	Finansiella placeringar	92
Nyckeltal per aktie	105	<b>Not 16</b>	Andelar i koncernföretag	93
Definitioner och ordlista	105	<b>Not 17</b>	Varulager	93
		<b>Not 18</b>	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	93
		<b>Not 19</b>	Likvida medel	93
		<b>Not 20</b>	Eget kapital	94
		<b>Not 21</b>	Resultat per aktie	95
		<b>Not 22</b>	Avsättning för pensioner och liknande förpliktelser	95
		<b>Not 23</b>	Övriga avsättningar	96
		<b>Not 24</b>	Konvertibellån	96
		<b>Not 25</b>	Övriga kortfristiga skulder	97
		<b>Not 26</b>	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	97
		<b>Not 27</b>	Kassaflödesanalys	97
		<b>Not 28</b>	Räntor och utdelning	97
		<b>Not 29</b>	Finansiella risker och finansiell riskhantering	97
		<b>Not 30</b>	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	100
		<b>Not 31</b>	Närstående	100
		<b>Not 32</b>	Operationell leasing	100
		<b>Not 33</b>	Kritiska uppskattningar och bedömningar	101
		<b>Not 34</b>	Händelser efter balansdagen	101
		<b>Not 35</b>	Obeskattade reserver	101

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Cloetta AB, 556308-8144, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 1 september 2010 – 31 augusti 2011.

## INFORMATION OM VERKSAMHETEN

Koncernen Cloetta, med moderbolaget Cloetta AB, var per den 31 augusti 2008 en underkoncern till Cloetta Fazer AB. Cloetta Fazer inledde sin verksamhet år 2000 när Cloetta AB och Fazerkoncernens konfektyrdivision Fazer Konfektyr gick samman. I juni 2008 träffades en överenskommelse om delning av Cloetta Fazer. Genom uppdelningen skapades de två fristående företagen Cloetta och Fazer Konfektyr.

Bildandet av koncernen Cloetta genomfördes under juli och augusti 2008 då samtliga dotterbolag, vilka enligt överenskommelsen om delningen av Cloetta Fazer ska tillhöra Cloetta, överfördes till Cloetta. De mest betydande rörelsedrivande bolagen som ingår i koncernen efter denna omstrukturering är Cloetta Sverige AB och AB Karamellpojarna. Cloetta blev ägare till Cloetta Sverige AB genom apportemission den 25 juli 2008 och AB Karamellpojarna förvärvades mot kontant betalning den 29 augusti 2008. Båda bolagen förvärvades till bokfört värde i Cloetta Fazer. Som en del i omstruktureringen förvärvade Cloetta den 29 augusti 2008 bland annat Cloetta Fazers samtliga fastigheter i Ljungsbro samt de immateriella rättigheterna till varumärkena under de så kallade paraplyvarumärkena Cloetta och Karamellpojarna mot kontant vederlag.

## ÄNDRING AV RÄKENSKAPSÅR

Vid en extra bolagsstämma den 25 juli 2008 antogs ny bolagsordning i Cloetta Fazer AB vilket innebar ändring av räkenskapsåret från kalenderår till att omfatta perioden 1 september – 31 augusti. Det första räkenskapsåret var ett förkortat år och omfattade perioden 1 januari – 31 augusti 2008. Samtliga svenska dotterbolag har ändrat räkenskapsår analogt med moderbolaget.

Till årsstämman den 19 december 2011 föreslås en ändring av bolagsordningen avseende bolagets räkenskapsår. Bolagsordningen föreslås ändras så att bolagets räkenskapsår, istället för att omfatta tiden 1 september - 31 augusti, ska omfatta tiden 1 januari - 31 december, d v s kalenderår.

## Marknaden

Cloetta är verksamt inom choklad- och sockerkonfektyrmarknaden, varav chokladkonfektyr står för den största delen av omsättningen. Den geografiska marknaden utgörs av Sverige, som är Cloettas huvudmarknad och står för ca 85 % av den totala försäljningen, samt Norge, Danmark och Finland. Därtill tillkommer marknaden för Travel Retail och övrig export.

Försäljningen i Sverige sker genom eget försäljningsbolag. På övriga marknader sker försäljningen genom återförsäljare eller representanter.

## Tillverkning

Koncernen har två produktionsanläggningar i Sverige varav en finns i Ljungsbro och en i Alingsås. I Ljungsbro produceras främst choklad-

produkter medan anläggningen i Alingsås, som ingick i Cloetta Fazers förvärv av Karamellpojarna 2007, främst tillverkar halstabletter och kola. Den sammanlagda produktionsvolymen uppgår till cirka 18 000 ton på årsbasis.

Cloetta har ett produktionsavtal med Fazer Konfektyr om tillverkning av Fazerprodukter.

## Varumärken

Cloettas största tillgång är dess välkända varumärken med tillhörande produktsortiment. Varumärkena har en mycket stark ställning på huvudmarknaden Sverige. Produktutveckling och marknadsinvesteringar inriktar sig främst mot de prioriterade varumärkena där tillväxtpotentialen och lönsamheten bedöms som störst. Cloetta är ensam innehavare av rättigheterna till de så kallade paraplyvarumärkena Cloetta och Karamellpojarna, med produktvarumärken som exempelvis Kexchoklad, Center, Plopp, Polly och Extra Starka.

## UTVECKLING UNDER 2010/2011

### Nettoomsättning och resultat

Räkenskapsåret omfattar perioden 1 september 2010 – 31 augusti 2011. I nedanstående kommentarer presenteras jämförelsetal för perioden 1 september 2009 – 31 augusti 2010.

Försäljningen av Cloettas produkter, uppgick till 874 Mkr (914). Den totala nettoomsättningen minskade till 987 Mkr (1 061), varav legoproduktionen utgjorde 113 Mkr (147). På den svenska marknaden, som står för ca 85 procent av försäljningen, är försäljningen ackumulerat lägre än föregående år, bland annat med anledning av volymerna i Bröllopsserien som levererades under samma period föregående år. För helåret uppgår försäljningen av de två största varumärkena Kexchoklad och Polly till samma nivå eller bättre jämfört med föregående år. Lanseringen av Tarragona hösten 2010 samt julens storsäljare Juleskum har påverkat försäljningen positivt. Under våren 2011 lanserades en ny design på samtliga Kexchokladartiklar samt nyheten Kexchoklad med smak av blåbär som stycksak och minibit i påse. Under samma period lanserades även ett nytt påskoncept med Cloettas chokladdrageér med anpassade storlekar för dagligvaru- respektive servicehandeln. I samband med det lanserades nyheten Pops Crunchy på den svenska marknaden. Den totala försäljningen till våra övriga marknader ligger ackumulerat något lägre än föregående år. Chokladpåsarna, med Pops i Norge i spetsen, visar på en ökad försäljning vilket förstärks i augusti då de första volymerna av Polly-påsen levererats. I Norge har Polly lanserats under namnet Popsy. I Finland har Polly Summer Berries sålts under sommaren, som tillsammans med den nya rullen Center Salmiak har bidragit till en ökad försäljning. Försäljningen inom Travel Retail har under året haft en bra utveckling och har ökat mest, främst genom de nya storpåsarna med Kexchoklad och Polly avsedda för rederier, charterbolag och flygplatser.

Bruttoresultatet uppgick till 304 Mkr (329), vilket motsvarar en bruttomarginal på 30,8 procent jämfört med 31,0 procent föregående år.

Omkostnaderna minskade med 12 Mkr och uppgick till 287 Mkr (299). Minskningen beror huvudsakligen på de marknadssatsningar som gjordes i jämförelseperioden i samband med lanseringen av Cloettas chokladkasserie Good och Bröllopsserien. Under året har marknadssatsningar genomförts bland annat genom media och samaktiviteter med våra kunder i samband med lanseringen hösten 2010 av stora Tarragonakakor i dagligvaruhandeln samt inför julförsäljningen av bland annat Juleskum. Under skidsäsongen genomfördes marknadssatsningar för Kexchoklad i form av utomhusreklam samt aktiviteter i fjällen. Övriga omkostnader är i nivå med föregående år.

Rörelseresultatet uppgick till 27 Mkr (35) med en rörelsemarginal på 2,7 procent (3,3). Rörelseresultatet före av- och nedskrivningar uppgick till 82 Mkr (85), motsvarande en rörelsemarginal om 8,3 procent (8,0). I det fjärde kvartalet har 5 Mkr intäktsförts som en följd av att en avtalad post från delningen av Cloetta Fazer, avseende avdrag för koncernbidrag till ett polskt dotterbolag, nu har godkänts av Skatteverket. Intäkten redovisas tillsammans med övriga rörelseintäkter. Rörelseresultatet har påverkats positivt av valutakursförändringar med 5 Mkr (6), vilka redovisas tillsammans med övriga rörelsekostnader och rörelseintäkter.

Resultatet före skatt uppgick till 26 Mkr (31). Finansnettot uppgick till -1 Mkr jämfört med -4 Mkr föregående år. Att koncernen har ett negativt utfall i finansnettot trots en nettofordran beror främst på att räntan på pensionskulden och konvertibellånet till de anställda är högre än avkastningsräntan på finansiella tillgångar. Resultatet efter skatt uppgick till 18 Mkr (22), vilket motsvarar ett resultat per aktie på 0,73 kronor (0,90) före och 0,73 kronor (0,90) efter utspädning. Periodens skatt uppgick till -8 Mkr (-9). Den effektiva skattesatsen uppgår till 31,4 procent. Den högre skattesatsen beror huvudsakligen på ej avdragsgilla kostnader och på schablonränta på periodiseringsfonder.

### Säsongeffekter

Cloettas verksamhet är säsongbetonad där verksamhetsårets första kvartal, inför julen, utgör den starkaste perioden. Bolagets helårsresultat är därför i betydande utsträckning beroende av försäljningen under det första kvartalet. Påsken, som är den andra stora säsongen för konfektyrmarknaden, infaller i Cloettas tredje kvartal, men påverkar faktureringen i både andra och tredje kvartalet med olika vikt från år till år, beroende på om påsken infaller i mars eller april. Cloettas fjärde kvartal är relativt sett det svagaste kvartalet under verksamhetsåret eftersom konsumtionen av konfektyr under sommarmånaderna är lägre.

### Finansiering och likviditet

Likvida medel och kortfristiga placeringar uppgick till 264 Mkr (245).

Cloettas rörelsekapitalbehov är utsatt för säsongsvariationer. Dessa variationer i rörelsekapitalet beror bland annat på att varulagret byggs upp inför en ökad försäljning under julen. Detta innebär att rörelsekapitalbehovet normalt är som högst under hösten, det vill säga under det första kvartalet, och som lägst vid årsskiftet, det vill säga under det andra kvartalet.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 76 Mkr (19). Det förbättrade kassaflödet beror främst på ett lägre rörelsekapital jämfört med samma period föregående år. Investeringar i anläggningstillgångar påverkade kassaflödet netto med 39 Mkr (51). Övrigt kassaflöde från inves-

teringsverksamheten består av löpande placeringar. Den av årsstämman 2010 beslutade utdelningen har belastat finansieringsverksamheten med 18 Mkr i det andra kvartalet. Räntebärande tillgångar översteg räntebärande skulder med netto (d v s nettofordran) 167 Mkr (144). Soliditeten uppgick till 67,5 procent (65,7).

### Investeringar

Investeringar i anläggningar och utrustning under perioden uppgick till 39 Mkr (51). Investeringarna avser såväl effektivitetshöjande investeringar som ersättningsinvesteringar till befintliga produktionslinjer. Avskrivningarna uppgick till 55 Mkr (50).

### PERSONAL

Medelantalet anställda uppgick till 437 (452). Minskningen hänförs dels till personalförändringen som gjordes i Alingsåsfabriken föregående år, dels till minskningen av produktionspersonal i Ljungsbro som informerades om i det första kvartalet. Samtliga är anställda i Sverige.

### Allmänna principer

Cloetta prioriterar långsiktigt värdeskapande främst genom lönsamma varumärken. Cloetta erkänner de tio principerna i FN:s Global Compact och verkar för att dessa främjas i de samhällen och miljöer i vilka koncernen verkar. I syfte att uppfylla Cloettas allmänna principer har Cloetta definierat följande grundsatser:

- Cloetta följer de lagar, förordningar och normer som gäller i de länder där bolaget är verksamt
- Cloetta bedriver verksamheten med hög integritet och moral, samt tar ansvar för bolagets handlingar
- Cloetta respekterar FN:s Deklaration om de mänskliga rättigheterna och accepterar ett ansvar att upprätthålla de anställdas och samhällets rättigheter i bolagets verksamhet
- Cloetta är aktivt i internationella samarbeten i syfte att förbättra villkoren för dem som arbetar med att tillverka bolagets råvaror, till exempel kakao.

### Relationen till anställda

Relationen till Cloettas anställda ska bygga på ömsesidig respekt och förtroende. Cloettas anställningsvillkor följer kollektivavtal, nationell lagstiftning samt relevanta ILO-konventioner (International Labour Organization).

### INFORMATION OM RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Cloetta arbetar kontinuerligt med bedömning och utvärdering av de risker som verksamheten utsätts och kan utsättas för. Riskerna indelas i operativa risker vilka hanteras av de operativa enheterna och finansiella risker som hanteras av finansfunktionen.

### Operativa risker

Den svenska konfektyrmarknaden kännetecknas av relativt få men förhållandevis starka dagligvarukedjor. Cloettas fyra största kunder svarar för cirka 70 procent av Cloettas försäljning på den svenska marknaden. Internationella lågpris kedjor har etablerat sig i Sverige under de senaste åren, vilket har skärpt konkurrensen inom handeln. Genom att lansera produkter under egna varumärken har handeln ökat sin andel av värdekedjan inom konfektyr. Tillsammans har denna utveckling medfört en ökad prispress på konfektyrmarknaden vilket också påverkat producentledet.



Genom att verka som en aktiv samarbetspartner mot kunderna, leverera högkvalitativa produkter samt lansera innovativa produktnyheter under starka varumärken har konkurrensen från övriga aktörer kunnat bemötas. Under 2009 driftsattes en ny chokladgjutningslinje i Ljungsbro som nu är i full drift och har höjt kapaciteten och förbättrat effektiviteten. Vi har en således en väl fungerande produktion där effektiviteten ökat de senaste åren. Nya mer flexibla arbetssätt och ett med produktionen mer integrerat underhåll har även bidragit till detta. De minskade volymerna från legotillverkningen har dock medfört ett lägre kapacitetsutnyttjande. Internt kommer vi att optimera produktionen till aktuella volymer och de legotillverkningsnivåer som vi kan uppnå.

Ökade råvarukostnader har medfört kraftigt höjda tillverkningskostnader de senaste åren för främst chokladprodukter. För att fortsatt kunna erbjuda konkurrenskraftiga priser är effektivitetshöjande åtgärder nödvändiga såväl inom produktion som för övriga delar i organisationen. Vissa prisökningar mot handeln har genomförts med effekt löpande under kommande år och med början från och med hösten 2011.

Av tillverkningskostnaderna svarar råvaror och emballage för cirka 60 procent. De värdemässigt största råvarorna är kakao, socker och mjölkprodukter. Priset för ett flertal av de viktigaste råvarorna påverkas av omvärldsfaktorer som politiska beslut, ökad levnadsstandard, spekulationer på råvarubörser m m. Miljörelaterade frågor får också allt större effekt på priserna i takt med att alternativ användningen av odlade grödor för energiförsörjning ökar. Cloetta köper främst kakaorelaterade råvaror som har sitt ursprung från Västafrika. Kakaoproducenterna i Västafrika svarar för cirka 70 procent av världproduktionen. Den politiska situationen i regionen har periodvis varit osäker, vilket påverkat prissättningen. Den förädlade råvaran som koncernen använder utgörs av kakaopulver, kakaofett och kakaosmör. Även efterfrågan på de enskilda komponenterna varierar över tiden vilket påverkar världsmarknadspriserna. Genom att teckna långa leveranskontrakt säkerställer koncernen tillgången på råvaror och motverkar effekten av kortfristiga prisfluktuationer.

Koncernens långsiktiga mål är att växa organiskt med 3 procent per år i genomsnitt under en femårsperiod. Härutöver har koncernen som mål att växa genom samarbeten och förvärv.

Känslighetsanalys*	Förändring	Rörelseresultat
Nettoomsättning	+/-1%	+/-10 Mkr
Råvaror och emballage	+/-1%	+/-4 Mkr
Energipris	+/-1%	+/-0 Mkr
Löner inkl pensioner	+/-1%	+/-2 Mkr

\* Baserat på 2010/2011

### Finansiella risker

Cloetta har god likviditet och hög soliditet. Koncernens finansiella risker omfattas främst av ränte-, valuta- och kreditrisker. Likvida medel och kortfristiga placeringar uppgick per 31 augusti 2011 till 264 Mkr (245).

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick 2010/2011 till 76 Mkr (19). Koncernen placerar överskottslikviditeten i olika penningmarknadsinstrument där riskerna ej får överstiga de nivåer som har fastställts i den av styrelsen utfärdade finanspolicyen.

Koncernen är exponerad för olika typer av valutarisker. Den främsta exponeringen avser förväntade eller kontrakterade betalningsflöden från köp och försäljning i olika valutor till den del transaktionerna ej är säkrade genom terminskontrakt. Den största transaktionsvolymen sker i euro. Nettoutflödet 2010/2011 uppgick till -13 MEUR. Enligt gällande finanspolicy får derivatinstrument användas för att begränsa de risker som koncernen är exponerad emot. För att minska risken och valutaexponeringen kurssäkras den prognostiserade transaktionsexponeringen nio till tolv månader framåt i tiden till minst 50 procent och till maximalt 100 procent. Koncernen tillämpar inte säkringsredovisning varför alla värdeförändringar redovisas direkt över resultaträkningen. Valutakursfluktuationer uppkommer också vid omräkning av utländska dotterbolags nettotillgångar till moderbolagets funktionella valuta. Koncernen har som policy att inte valutasäkra dessa nettotillgångar.

Kreditrisken i kundfordringar avseende den nordiska verksamheten är begränsad med hänsyn till kundstrukturen. För vår övriga exportverksamhet där kundstrukturen och distributionen skiljer sig mot den nordiska marknaden är riskexponeringen större. För närmare beskrivning av finansiella risker och riskhantering hänvisas till not 29. I samband med företagsförvärv görs en riskbedömning av den förvärvade enheten i den due diligenceprocess som föregår förvärvet.

Känslighetsanalys	Förändring	Finansnetto/ Rörelseresultat
Ränta, procentenhet	+/-1%	+/-2 Mkr
Euro	+/-1%	+/-1 Mkr

### Miljörisker

Cloetta arbetar kontinuerligt för att minska verksamhetens miljöpåverkan genom ett systematiskt miljö- och kvalitetsarbete. Cloetta bedömer att verksamheten efterlever de lagstadgade miljökrav som ställs och koncernen är inte inblandad i några miljötvister. Koncernen bedriver anmälningspliktig verksamhet i Ljungsbro och Alingsås enligt miljöbalken. Tillståndet gäller tillsvidare. Inga förelägganden enligt miljöbalken finns.

Miljöpåverkan i konfektindustrin uppstår främst genom vatten- och energiförbrukning, avloppsvatten, råvaru- och emballageavfall, produktionsspill samt transporter. Dessutom uppstår viss miljöpåverkan av kylmedier, kemikalier samt buller. Den största direkta miljöpåverkan har utsläpp av näringsämnen och fett i VA-nätet.

Inom koncernen bedrivs ett kontinuerligt arbete, avseende samtliga anläggningar, i syfte att minska de effekter som verksamheten har på miljön. Genom en strukturerad och detaljerad process för mätning, uppföljning och åtgärder ökas medvetenheten om vilka effekter olika tillverkningsprocesser får på miljö och kvalitet och utgör därmed underlag för aktiviteter som förbättrar kvalitets- och miljöarbetet.

Cloetta är engagerad i internationella organisationer, bland annat för att påskynda utvecklingen mot en hållbar produktion av exempelvis kakao och palmolja. Cloetta är också medlem i World Cocoa Foundation som arbetar för en hållbar kakaoodling och i RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) som arbetar för att förbättra förutsättningarna för produktion av palmolja i Asien.

Koncernens miljöpolicy och miljöarbete presenteras mer utförligt under avsnittet Hållbarhetsredovisning under stycket Miljöansvar på sidorna 38-40 i den tryckta versionen av årsredovisningen.

## PRODUKTUTVECKLING

Produktutveckling omfattar i huvudsak framtagning av nya förpackningslösningar samt utveckling av nya produktvarianter inom ramen för befintligt sortiment. Inga utgifter för produktutveckling finns aktiverade.

## MODERBOLAGET

I Cloetta AB ingår främst huvudkontorsfunktioner, som koncernövergripande ledning och administration.

Nettoomsättningen i moderbolaget för helåret uppgick till 26 Mkr (35) och avsåg i huvudsak koncerninterna tjänster. Rörelseresultatet uppgick till 6 Mkr (3). Under det fjärde kvartalet har 5 Mkr intäktsförts som en följd av att en avtalad post från delningen av Cloetta Fazer, avseende avdrag för koncernbidrag till ett polskt dotterbolag, nu godkänts av Skatteverket. Cloettas del uppgår till 30 procent. Intäkten redovisas tillsammans med övriga rörelseintäkter.

Finansnettot uppgick till -1 Mkr (-2). Resultatet före skatt uppgick till 5 Mkr (1). Resultatet efter skatt uppgick till 2 Mkr (0). Kassa och bank samt kortfristiga placeringar uppgick till 53 Mkr (72).

Cloettas konvertibellån till de anställda uppgående till 30 Mkr löper från den 14 maj 2009 – 30 mars 2012 med en Stibor-relaterad ränta med tillägg för 2,5 procentenheter. Konvertering kan ske till B-aktier under perioden 25 februari 2011 – 25 februari 2012 till en konverteringskurs om 30,40 kronor, vilket vid full konvertering medför en utökning med 1 004 889 B-aktier. Efter konvertering under perioden 25 februari – 31 augusti 2011 har 199 990 nya B-aktier emitterats. Räntesatsen för perioden 11 november 2010 – 10 november 2011 fastställdes till 4,48 procent.

## Aktien

Antalet aktier uppgår till 24 319 186 stycken, fördelat på 2 360 000 A-aktier och 21 959 186 B-aktier. Varje A-aktie berättigar till tio röster och varje B-aktie till en röst på bolagsstämma. Samtliga aktier äger lika rätt till bolagets vinst och andel av överskott vid eventuell likvidation.

Aktierna av serie B i Cloetta AB (publ) togs den 16 februari 2009 upp till handel på NASDAQ OMX Stockholm. Bolaget handlas under kortnamnet CLA B med ISIN-kod SE0002626861. Handelspost är en (1) aktie.

Under perioden 1 september 2010 – 31 augusti 2011 har 1 841 400 aktier, motsvarande ca 8 procent av totalt antal B-aktier, omsatts och högsta betalkurs var 39,90 kronor och lägsta var 25,70 kronor. Den 31 augusti 2011 uppgick kursen till 29,40 kr, senast betalt.

## Ägare

AB Malfors Promotor är huvudägare i Cloetta AB (publ). Per den 31 augusti 2011 hade Cloetta AB 4 181 aktieägare och huvudägaren AB Malfors Promotor ägde 74,3 procent av rösterna och 51,9 procent av kapitalet. Övriga institutionella placerare ägde 12,7 procent av rösterna och 23,8 procent av kapitalet.

## Företrädesrätt, hembudsförfarande och omvandling av aktier

Vid kontant- eller kvittningsemission äger, där nya aktier i serie A respektive B ges ut, innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna nya A- och B-aktier i förhållande till det aktuella innehavet på avstämningsdagen. Om emissionen endast omfattas av B-aktier äger samtliga innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna sig för nya B-aktier i förhållande till innehavet på avstämningsdagen. Vid fondemission och vid emittering av konvertibler och teckningsoptioner tillämpas motsvarande fördelning analogt.

Överlåtelse av A-aktie till person som tidigare inte är A-aktieägare i bolaget utlöser ett hembudsförfarande, utom när överlåtelsen skett genom bodelning, arv, testamente eller gåva till person som är närmast till arv efter givaren.

Efter skriftlig framställan från A-aktieägare ska bolaget omvandla aktieägarens i framställan angivna A-aktier till B-aktier, såvida inte en eller flera andra A-aktieägare som förklarat sig vilja växla B-aktier till A-aktier, kan anvisas. För ytterligare upplysningar hänvisas till bolagets bolagsordning på [www.cloetta.se](http://www.cloetta.se).

## Väsentliga avtal mellan bolaget och styrelsen samt verkställande direktör

Arvode till styrelsen fastställs på årsstämman. Om uppdraget som styrelseledamot upphör i förtid utgår ingen särskild ersättning. Vid uppsägning från bolagets sida av verkställande direktör utgår lön under uppsägningstiden, som omfattar tolv månader, samt därutöver ett avgångsvederlag motsvarande en årslön. Beträffande övrig information om arvode till styrelsen samt löner och ersättningar till ledande befattningshavare se not 7.

## Val av styrelse samt dess arbetsordning

Styrelseledamöter i Cloetta AB väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästkommande årsstämma. Styrelsen har sitt säte i Ljungsbro, Linköpings kommun.

Styrelsen består av sex ledamöter valda av årsstämman samt två ledamöter med två suppleanter utsedda av de fackliga organisationerna. Bland de stämموvalda ledamöterna återfinns personer med anknytning till de större ägarna men också personer som har en oberoende ställning i förhållande till dessa ägare och till bolaget. Verkställande direktören ingår ej i styrelsen men är dock som regel alltid närvarande vid sammanträdena. Den verkställande direktören är föredragande vid sammanträdena, men även andra tjänstemän lämnar redogörelser för vissa ärenden.

Från och med årsstämman den 15 december 2010 har styrelsen haft fem ordinarie sammanträden, ett konstituerande samt åtta extra sammanträden. Under de extra sammanträdena har styrelsen behandlat frågor kring varumärken, investeringar samt övriga strategiska affärsbeslut. Styrelsens arbete följer den av styrelsen antagna arbetsordningen samt instruktionen angående arbetsfördelningen mellan styrelsen, ordföranden och verkställande direktören. Den interna rapporteringen till styrelsen sker enligt anvisningar i arbetsordningen.

Vid årsstämman i Cloetta den 15 december 2010 antogs regler för valberedningen. Valberedningen består av fyra ledamöter, där ledamoten Lennart Bylock som företräder AB Malfors Promotor, är ordförande i enlighet med antagna regler. Övriga ledamöter är Johan Hjertonsson, utsedd av styrelsen i Cloetta AB, Thomas Ehlin, utsedd av Nordea Fonder samt Eva Törnqvist utsedd av Ulla Håkanson. Valberedningen har till uppgift att till årsstämman lämna förslag på stämμοordförande, styrelse, styrelseordförande, förslag till styrelsearvode med uppdelning mellan ordförande och övriga ledamöter samt val av revisorer och revisorsarvoden.

Styrelsen har vidare utsett ett ersättningsutskott med uppgift att bereda frågor avseende ersättning till bolagsledningen samt frågor om incitamentsprogram. Styrelsen framlägger i enlighet med aktiebolagslagen ett förslag avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare till årsstämman för godkännande.

Styrelsen har tillsatt ett revisionsutskott vars syfte är att stödja styrel-

sens arbete avseende övervakning av redovisningen, intern kontroll och den finansiella rapporteringen samt därmed sammanhängande revision av räkenskaper. Revisionsutskottet består av styrelsens ordförande Olof Svenfelt samt styrelseledamöterna Mikael Svenfelt och Meg Tivéus. Styrelsens rapport om intern kontroll för räkenskapsåret 2010/2011 redovisas i Bolagsstyrningsrapporten på sidorna 52–53 i den tryckta versionen av årsredovisningen.

Beträffande styrelsens arbete och arbetsordning i övrigt hänvisas till Bolagsstyrningsrapporten på sidorna 48–53 i den tryckta årsredovisningen samt bolagets hemsida [www.cloetta.se](http://www.cloetta.se).

### Styrelsens förslag avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Ersättningen till VD och övriga personer i koncernledningen samt andra befattningshavare, direkt underställda VD, ska utgöras av fast lön, övriga förmåner och pension.

Då styrelsen finner det lämpligt ska befattningshavarna ifråga även erbjudas att delta i långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram, vilka ska beslutas av bolagsstämman. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter.

Vid uppsägning av anställningsavtal från bolagets sida ska uppsägningstiden inte vara längre än tolv månader. Eventuellt avgångsvederlag får uppgå till högst en fast årslön. Avgiftsbaserade pensionsförmåner ska eftersträvas. Pensionsåldern ska vara lägst 60 år och högst 67 år.

Styrelsens förslag till riktlinjer som framläggs på årsstämman den 19 december 2011 motsvarar de senast beslutade, på årsstämman den 15 december 2010. De senaste beslutade riktlinjerna för ersättning till styrelse och ledande befattningshavare framgår av not 7.

### Valberedningen

Valberedningen i Cloetta, såvitt avser val till ny styrelse och revisor, föreslår att årsstämman beslutar om omval av styrelsen.

Valberedningen föreslår vidare att årsstämman beslutar om omval av KPMG AB som revisionsbolag med Helene Willberg som huvudansvarig revisor för tiden intill slutet av nästkommande årsstämma.

### Utdelning

Styrelsen föreslår en ordinarie utdelning på 0,75 kr (0,75) per aktie för räkenskapsåret 2010/2011. Mot bakgrund av bolagets kassaflöde och starka balansräkning föreslås dessutom en extra utdelning på 0,50 kr per aktie. Även efter denna utdelning har bolaget god likviditet (nettofordran) och hög soliditet.

### Bolagsstyrningsrapport

Bolaget upprättar en från årsredovisningen skild bolagsstyrningsrapport, se sidorna 48–53 i den tryckta årsredovisningen, samt revisorernas yttrande på sid 53. Bolagsstyrningsrapporten inkluderar information om koncernens system för intern kontroll och riskhantering, sid 52-53.

### HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

- Inför OS 2012 är Cloetta ny teamsponsor till Sveriges Olympiska Kommitté (SOK).
- Kexchoklad från Cloetta och det svenska alpina landslaget har inför kommande säsong ingått ett sponsorsamarbete.

Efter rapportperiodens utgång har inga ytterligare väsentliga händelser som påverkar verksamheten inträffat.

### FRAMTIDSUTSIKTER

2010/2011 var ett år med stora svängningar. Efter en bra höst 2010 med fortsatt god försäljningsutveckling under det första kvartalet inträffade ett trendbrott i december 2010 med hårdare konkurrens och minskad försäljning bl a påverkat av dagligvaruhandelns svaga utveckling. Årets resultat påverkades även negativt av minskade intäkter från legoproduktion samt ett fortsatt högt pris på våra råvaror, främst kakao. Under hösten 2011 har Cloetta genomfört vissa prisökningar mot handeln med effekt löpande under kommande år. Samtidigt driver Cloetta förändringar i positioneringsarbetet, för diskussioner om nya samarbeten, driver ett antal interna effektivitetsprojekt samt utvecklar affären tillsammans med våra kunder.

För att öka fokus och försäljning har ett samarbete inletts med säljbolaget Sales Support som från och med 1 september 2011 säljer varumärken som inte tillhör konfektyrkategorin inom handeln i Sverige, dvs Mums-Mums och Mandelbiskvier. Cloetta följer noggrant hur dagligvaruhandelns förutsättningar liksom konsumentbeteendet utvecklas. Cloettas planer om ett ökat samarbete inom olika områden kommer också framgent att förstärka konkurrenskraften.

Cloetta har en väl fungerande produktion där effektiviteten ökat de senaste åren. De minskade volymerna från legotillverkningen har dock medfört ett lägre kapacitetsutnyttjande. Cloetta kommer därför internt att optimera produktionen till aktuella volymer och de legotillverkningsnivåer som vi kan uppnå.

Den omorganisation som genomfördes i slutet av 2010 med en plattare organisation har lett till ökad kreativitet och energi inom företaget. Cloetta planerar för spännande aktiviteter tillsammans med handeln samtidigt som flera innovativa produktnyheter är på gång. Tack var detta är förutsättningarna goda för att Cloetta ska kunna stärka sin position och lönsamhet under nästkommande verksamhetsår. Kassaflödet för året översteg markant föregående år och bolaget har en stark balansräkning, vilket skapar handlingsutrymme.

## Koncernens resultaträkning

Mkr	Not	sep 2010– aug 2011	sep 2009– aug 2010
Nettoomsättning	3	987	1 061
Kostnad för sålda varor		-683	-732
<b>Bruttoresultat</b>		<b>304</b>	<b>329</b>
Övriga rörelseintäkter	3	10	6
Försäljningskostnader		-202	-220
Administrationskostnader		-85	-79
Övriga rörelsekostnader		0	-1
<b>Rörelseresultat</b>	4, 5, 6, 7, 8, 32	<b>27</b>	<b>35</b>
Finansiella intäkter		6	3
Finansiella kostnader		-7	-7
<b>Finansnetto</b>	9	<b>-1</b>	<b>-4</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>26</b>	<b>31</b>
Skatt	12	-8	-9
<b>Årets resultat</b>		<b>18</b>	<b>22</b>
<i>Årets resultat hänförligt till:</i>			
Moderbolagets aktieägare		18	22
Resultat per aktie före och efter utspädning	21	0,73	0,90
Antal aktier vid periodens slut		24 319 186	24 119 196
Genomsnittligt antal aktier		24 280 284	24 119 196

## Koncernens rapport över totalresultat

Mkr	sep 2010– aug 2011	sep 2009– aug 2010
<b>Årets resultat</b>	<b>18</b>	<b>22</b>
<i>Övrigt totalresultat</i>		
Omräkningsdifferenser	0	0
<b>Årets övriga totalresultat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Årets totalresultat</b>	<b>18</b>	<b>22</b>
<i>Årets totalresultat hänförligt till:</i>		
Moderföretagets aktieägare	18	22

## Kvartalsdata

	2010/2011	kv 4	kv 3	kv 2	kv 1	2009/2010	kv 4	kv 3	kv 2	kv 1
	sep 2010 –aug 2011	2011 jun–aug	2011 mars–maj	dec 2010 –feb 2011	2010 sep–nov	sep 2009 –aug 2010	2010 jun–aug	2010 mars–maj	dec 2009 –feb 2010	2009 sep–nov
Nettoomsättning, Mkr	987	193	237	224	333	1 061	213	267	249	332
Rörelseresultat, Mkr	27	0	5	-23	45	35	-6	4	-7	44
Rörelsemarginal, %	2,7	0,0	2,1	neg	13,5	3,3	neg	1,5	neg	13,3

# Kommentarer till koncernens resultaträkning

## NETTOOMSÄTTNING

Försäljningen av Cloettas produkter, uppgick till 874 Mkr (914). Den totala nettoomsättningen uppgick till 987 Mkr (1 061) varav legoproduktionen utgjorde 113 Mkr (147). Försäljningen ackumulerat på den svenska marknaden, som står för cirka 85 procent, är lägre än försäljningen föregående år, bland annat med anledning av volymerna i Bröllopsserien som levererades under samma period föregående år. För helåret uppgår försäljningen av de två största varumärkena Kexchoklad och Polly till samma nivå eller bättre jämfört med föregående år. Höstens lansering av Tarragona samt julens storsäljare Juleskum har påverkat försäljningen positivt.

Den totala försäljningen till våra övriga marknader ligger ackumulerat något lägre än föregående år. Chokladpåsarna, med Pops i Norge i spetsen, visar på en ökad försäljning vilket förstärks i augusti då de första volymerna av Polly-påsen levererats. I Norge har Polly lanserats under namnet Popsy. I Finland har Polly Summer Berries sålts under sommaren, som tillsammans med den nya rullen Center Salmiak har bidragit till en ökad försäljning. Försäljningen till Travel Retail har ökat mest, främst genom de nya stoppåsarna med Kexchoklad och Polly avsedda för rederier, charterbolag och flygplatser.

## BRUTTORESULTAT

Bruttoresultatet för perioden uppgick till 304 Mkr (329), vilket motsvarar en bruttomarginal på 30,8 procent (31,0).

## RÖRELSERESULTAT

Försäljnings- och administrationskostnaderna minskade med 12 Mkr och uppgår till 287 Mkr (299). Minskningen beror huvudsakligen på de marknads-satsningar som gjordes i jämförelseperioden i samband med lanseringen av Cloettas chokladkakserie Good och Bröllopsserien. Under året har marknads-satsningar genomförts bland annat genom media och samaktiviteter med våra kunder i samband med lanseringen hösten 2010 av stora Tarragonakakor i dagligvaruhandeln samt inför julförsäljningen av bland annat Juleskum. Under skidsäsongen genomfördes marknads-satsningar för Kexchoklad i form av utomhusreklam samt aktiviteter i fjällen. Övriga omkostnader är i nivå med föregående år.

Rörelseresultatet uppgick till 27 Mkr (35) med en rörelsemarginal på 2,7 procent (3,3). Rörelseresultatet före av- och nedskrivningar uppgick till 82 Mkr (85), motsvarande en rörelsemarginal om 8,3 procent (8,0).

Övriga rörelseintäkter ökade med 4 Mkr till 10 Mkr (6). Övriga rörelsekostnader uppgick till 0 Mkr (1).

Avskrivningarna uppgick till 55 Mkr (50), varav avskrivning på immateriella tillgångar utgjorde 1 Mkr (2).

I det fjärde kvartalet har 5 Mkr intäktsförts som en följd av att en avtalad post från delningen av Cloetta Fazer, avseende avdrag för koncernbidrag till ett polskt dotterbolag, nu godkänts av Skatteverket. Cloettas del uppgår till 30 procent. Intäkten redovisas tillsammans med övriga rörelseintäkter. Rörelseresultatet har påverkats positivt av valutakursförändringar om 5 Mkr (6) vilka redovisas tillsammans med övriga rörelseintäkter.

## RESULTAT FÖRE SKATT

Resultatet före skatt uppgick till 26 Mkr (31). Finansnettot uppgick till -1 Mkr jämfört med -4 Mkr föregående år. Att koncernen har ett negativt utfall i finansnettot trots en nettofordran beror främst på att räntan på pensionsskulden och konvertibellånet till de anställda är högre än avkastningsräntan på finansiella tillgångar. Huvuddelen av koncernens likvida medel och kortfristiga placeringar är placerade i räntebärande marknadsnoterade instrument såsom certifikat och banktillgodohavanden. Den genomsnittliga räntan på utestående placeringar uppgick under räkenskapsåret till 2,0 procent (1,2).

## SKATT

Årets skattekostnad uppgick till 8 Mkr (9). Den effektiva skattesatsen uppgår till 31,4 procent (30,9). Den högre skattekostnaden beror huvudsakligen på ej avdragsgilla kostnader och schablonränta på periodiseringsfonder.

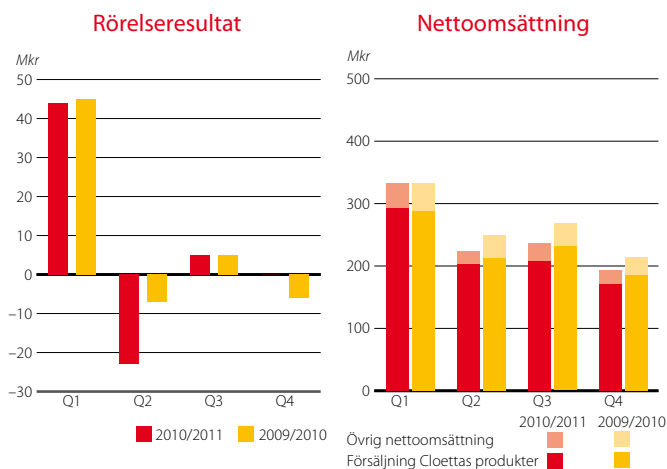
## ÅRETS RESULTAT

Årets resultat uppgick till 18 Mkr (22), vilket motsvarar en vinst per aktie på 0,73 kronor (0,90) före och efter utspädning.

## NYCKELTAL

%	sep 2010 -aug 2011	sep 2009 -aug 2010
Bruttomarginal	30,8	31,0
Rörelsemarginal	2,7	3,3
Räntabilitet på sysselsatt kapital	3,9	4,7
Räntabilitet på eget kapital efter skatt	2,4	3,0

Definitioner, se sid 105.



## Koncernens balansräkning

Mkr	Not	2011 31 aug	2010 31 aug
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	13	143	144
Materiella anläggningstillgångar	14	445	460
Finansiella placeringar	15	6	1
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>594</b>	<b>605</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	17	111	145
Kundfordringar		102	107
Skattefordran		9	3
Övriga kortfristiga fordringar		3	1
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	11	10
Kortfristiga placeringar	15	–	50
Likvida medel	19	264	195
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>500</b>	<b>511</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 094</b>	<b>1 116</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
	20, 21		
Aktiekapital		122	121
Övrigt tillskjutet kapital		410	405
Reserver		0	0
Balanserat resultat inkl årets resultat		207	207
<b>Summa eget kapital</b>		<b>739</b>	<b>733</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Avsättning för pensioner och liknande förpliktelser	22	79	74
Uppskjuten skatteskuld	12	103	103
Konvertibellån	24	24	28
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>206</b>	<b>205</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		62	70
Övriga kortfristiga skulder	25	8	10
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	26	77	92
Avsättningar	23	2	6
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>149</b>	<b>178</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>1 094</b>	<b>1 116</b>
Ställda säkerheter	30	0	1
Eventualförpliktelser	30	2	2

# Kommentarer till koncernens balansräkning

## TILLGÅNGAR

Tillgångarna uppgick vid årsskiftet till 1 094 Mkr, vilket är en minskning med 22 Mkr jämfört med föregående år.

Immateriella anläggningstillgångar uppgick till 143 Mkr (144). Årets investeringar uppgick till 0 Mkr (3). Avskrivningarna uppgick till 1 Mkr (2). Av totala immateriella anläggningstillgångar utgjorde 141 Mkr koncernmässig goodwill samt varumärken från förvärvet av Candelia 1998. Övriga immateriella tillgångar avsåg främst programvaror. Programvaror aktiveras när utgifterna beräknas ge framtida ekonomiska fördelar. Internt upparbetade kostnader avseende varumärken aktiveras ej. Såväl goodwill som varumärken skrivs inte av utan prövas årligen avseende eventuellt nedskrivningsbehov. Se vidare not 13. Per balansdagen 2011-08-31 förelåg inget nedskrivningsbehov.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 445 Mkr (460). Årets investeringar uppgick till 39 Mkr fördelat på byggnader 1 Mkr, maskiner 34 Mkr och inventarier 4 Mkr. Avskrivningar uppgick till 54 Mkr. Föregående år uppgick investeringarna till 49 Mkr fördelat på byggnader 2 Mkr, maskiner 46 Mkr och inventarier 1 Mkr. Avskrivningarna uppgick till 48 Mkr. Investeringarna avser såväl kapacitetshöjande investeringar som ersättningsinvesteringar till befintliga produktionslinjer.

Finansiella anläggningstillgångar uppgick till 6 Mkr (1). Dessa avsåg främst en fordran på Fazer Services AB avseende en avtalad post från delningen samt kapitalförsäkringar hänförliga till direktpensionsutfästelser.

Omsättningstillgångarna uppgick till 500 Mkr, vilket är en minskning med 11 Mkr jämfört med föregående år (511). Kundfordringarna har minskat med 5 Mkr till 102 Mkr (107) och den genomsnittliga kredittiden från 40 till 37 dagar.

## EGET KAPITAL OCH SKULDER

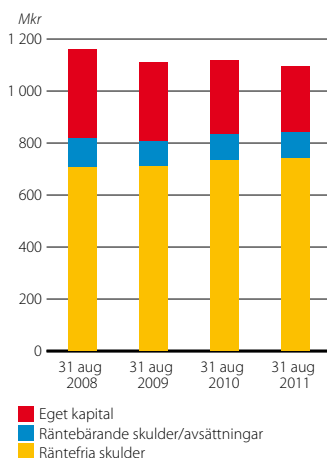
Det egna kapitalet i koncernen ökade under 2011 från 733 Mkr till 739 Mkr. Per bokslutsdagen uppgår aktiekapitalet till 122 Mkr. Soliditeten uppgick per balansdagen till 67,5 procent (65,7).

Räntebärande långfristiga skulder, som främst utgörs av pensioner och ett konvertibellån, uppgick till 103 Mkr (102) vilket motsvarar en ökning om 1 Mkr jämfört med föregående år. Konvertibellånet upptogs under kvartal tre 2008/2009 och uppgick per balansdagen till 24 Mkr.

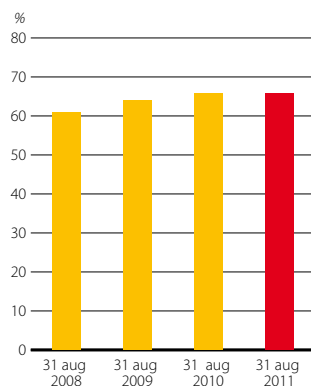
Räntefria långfristiga skulder uppgick till 103 Mkr (103) varav uppskjutna skatteskulder utgjorde 103 Mkr (103). Uppskjutna skatteskulder avser i huvudsak skatt på obeskattade reserver.

Kortfristiga (icke räntebärande) skulder uppgick till 149 Mkr (178), varav leverantörsskulder utgjorde 62 Mkr (70) och övriga skulder 87 Mkr (108).

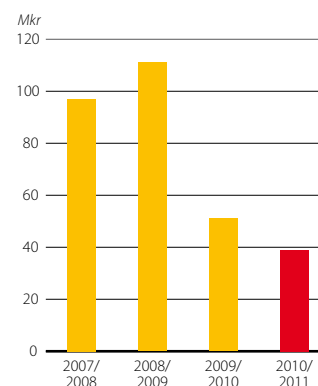
### Finansiell struktur



### Soliditet



### Investeringar i materiella anläggningstillgångar



\* 2007/2008 avser sep 2007–aug 2008 proforma

## Koncernens kassaflödesanalys

Mkr	Not	sep 2010– aug 2011	sep 2009– aug 2010
<b>Resultat före skatt</b>	28	<b>26</b>	<b>31</b>
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	27	54	43
Betald inkomstskatt		-14	-3
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>66</b>	<b>71</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av varulager		34	-29
Förändring av rörelsefordringar		3	-20
Förändring av rörelseskulder		-27	-3
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>76</b>	<b>19</b>
<b>Investeringar</b>			
Investering i anläggningstillgångar		-39	-51
Avyttring/förvärv av kortfristiga placeringar		50	-29
Avyttring av långfristiga placeringar		-	0
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>11</b>	<b>-80</b>
<b>Finansiering</b>			
Utdelning till aktieägare		-18	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-18</b>	<b>0</b>
<b>Periodens kassaflöde</b>		<b>69</b>	<b>-61</b>
Likvida medel vid periodens början		195	256
Likvida medel vid periodens slut	19	264	195
Kassa, bank och kortfristiga placeringar < 3 mån		264	195
Kortfristiga placeringar > 3 mån		-	50
		<b>264</b>	<b>245</b>



# Kommentarer till koncernens kassaflödesanalys

## KASSAFLÖDE

Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital uppgick till 66 Mkr (71). Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 76 Mkr (19), där förbättringen mot föregående år främst förklaras av ett lägre rörelsekapital.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till 11 Mkr (-80). Investeringar i anläggningar uppgick till 39 Mkr (51).

Under investeringsverksamheten redovisas också förvärv och avyttring av kortfristiga placeringar. Huvuddelen av koncernens likvida medel och kortfristiga placeringar utgörs av olika räntebärande instrument såsom bankdepositioner och obligationer. Om den återstående löptiden understiger tre månader vid anskaffningstidpunkten redovisas dessa som likvida medel. Placeringar med löptider överstigande tre månader redovisas som kortfristiga placeringar. Under året har placeringar med löptid överstigande tre månader minskat med 50 Mkr till 0 Mkr. Vilken placeringstid som väljs styrs primärt av förväntad ränteutveckling vilket får motsvarande effekt på det underliggande kassaflödet.

Kassaflöde från finansieringsverksamheten uppgick till -18 Mkr (0) och utgörs av utdelning till aktieägarna.

Netto uppgick kassaflödet till 69 Mkr (-61) vilket ökade likvida medel till 264 Mkr jämfört med 195 Mkr föregående år.

Likvida medel utgjordes av följande poster:

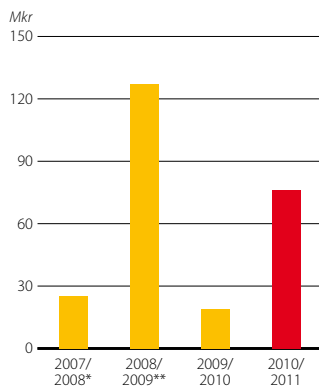
Mkr	2011 31 aug	2010 31 aug
Kortfristiga placeringar, löptid < 3 mån	-	35
Kassa och bank	264	160
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>264</b>	<b>195</b>

## NETTOFORDRAN

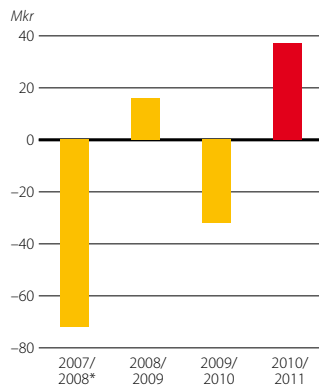
Likvida medel och övriga räntebärande tillgångar översteg räntebärande skulder med 167 Mkr (144).

Förändring av nettofordran, Mkr	2011 31 aug	2010 31 aug
Nettofordran vid årets början	144	183
Förändring av räntebärande skulder	-1	-6
Förändring av räntebärande tillgångar	24	-33
<b>Nettofordran vid årets slut</b>	<b>167</b>	<b>144</b>

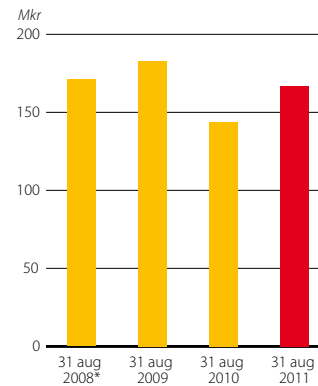
Kassaflöde från den löpande verksamheten



Kassaflöde efter investeringar i anläggningar



Nettofordran



\* 2007/2008 avser sep 2007 – aug 2008 proforma \*\* Effekter av delningen av Cloetta Fazer påverkar kassaflödet positivt.

## Förändringar i eget kapital – koncernen

Mkr	Aktiekapital	Övrigt till- skjutet kapital	Balanserat resultat inkl årets resultat	Totalt eget kapital
<b>Ingående eget kapital 2009-09-01</b>	<b>121</b>	<b>405</b>	<b>185</b>	<b>711</b>
Årets resultat	–	–	22	22
Årets övriga totalresultat	–	–	0	0
<b>Årets totalresultat</b>			<b>22</b>	<b>22</b>
<b>Eget kapital 2010-08-31</b>	<b>121</b>	<b>405</b>	<b>207</b>	<b>733</b>
Årets resultat	–	–	18	18
Årets övriga totalresultat			0	0
<b>Årets totalresultat</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
Utdelning	–	–	–18	–18
Konvertering	1	5	–	6
<b>Eget kapital 2011-08-31</b>	<b>122</b>	<b>410</b>	<b>207</b>	<b>739</b>

# Moderbolagets resultaträkning

Mkr	Not	sep 2010– aug 2011	sep 2009– aug 2010
Nettoomsättning	3	26	35
Kostnader för fastighetsförvaltning och sålda tjänster		-1	-1
<b>Bruttoresultat</b>		<b>25</b>	<b>34</b>
Övriga rörelseintäkter	3	5	0
Administrationskostnader		-24	-31
Övriga rörelsekostnader		0	0
<b>Rörelseresultat</b>	4, 5, 6, 7, 8	<b>6</b>	<b>3</b>
Finansiella intäkter		2	0
Finansiella kostnader		-3	-2
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>	10	<b>-1</b>	<b>-2</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>5</b>	<b>1</b>
Bokslutsdispositioner	11	-2	-1
Skatt på årets resultat	12	-1	0
<b>Årets resultat</b>		<b>2</b>	<b>0</b>

Årets resultat överensstämmer med Årets totalresultat.

## Moderbolagets balansräkningar

Mkr	Not	2011 31 aug	2010 31 aug
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	13	0	0
Materiella anläggningstillgångar	14	4	4
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	16	538	538
Uppskjuten skattefordran	12	3	2
Övriga finansiella anläggningstillgångar	15	5	-
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>550</b>	<b>544</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kundfordringar		0	0
Fordringar hos koncernföretag	31	27	28
Övriga kortfristiga fordringar		1	0
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	18	1	1
Kassa och bank	19	53	72
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>82</b>	<b>101</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>632</b>	<b>645</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>	20		
Aktiekapital		122	121
<b>Fritt eget kapital</b>			
Överkursfond		410	405
Balanserade vinstmedel		58	76
Årets resultat		2	0
<b>Summa eget kapital</b>		<b>592</b>	<b>602</b>
Obeskattade reserver	35	4	2
<b>Avsättningar</b>			
Avsättning för pensioner och liknande förpliktelser		1	1
<b>Summa avsättningar</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Konvertibellån	24	24	28
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>24</b>	<b>28</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder		2	1
Skatteskuld		1	1
Övriga kortfristiga skulder	25	1	1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	26	7	9
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>11</b>	<b>12</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>632</b>	<b>645</b>
Ställda säkerheter		inga	inga
Eventualförpliktelser	30	84	75

# Moderbolagets kassaflödesanalys

Mkr	Not	sep 2010– aug 2011	sep 2009– aug 2010
<b>Resultat före skatt</b>	28	<b>5</b>	<b>1</b>
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	27	-3	3
Betald inkomstskatt		-2	0
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av rörelsefordringar		-1	2
Förändring av rörelseskulder		0	0
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-1</b>	<b>6</b>
<b>Investeringar</b>			
Investering i anläggningstillgångar		-	-
Förändring av övriga räntebärande fordringar		-	10
Förvärv/avyttring av långfristiga placeringar		0	0
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>0</b>	<b>10</b>
<b>Finansiering</b>			
Utdelning till aktieägare		-18	-
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-18</b>	<b>0</b>
<b>Periodens kassaflöde</b>		<b>-19</b>	<b>16</b>
Likvida medel vid periodens början		72	56
Likvida medel vid periodens slut	19	53	72
Kassa, bank och kortfristiga placeringar < 3 mån		53	72

## Förändringar i eget kapital – moderbolaget

Mkr	Bundet	Fritt		Totalt eget kapital
	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserade vinstmedel	
Ingående eget kapital 2009-09-01	121	405	76	602
Summa förmögenhetsförändringar redovisade direkt mot eget kapital, exkl. transaktioner med bolagets ägare	-	-	-	-
Årets resultat 2009/2010	-	-	0	0
<b>Eget kapital 2010-08-31</b>	<b>121</b>	<b>405</b>	<b>76</b>	<b>602</b>
Summa förmögenhetsförändringar redovisade direkt mot eget kapital, exkl. transaktioner med bolagets ägare	-	-	-	-
Årets resultat 2010/2011	-	-	2	2
Utdelning	-	-	-18	-18
Konvertering	1	5	-	6
<b>Eget kapital 2011-08-31</b>	<b>122</b>	<b>410</b>	<b>60</b>	<b>592</b>

Årets resultat överensstämmer med Årets totalresultat.

# Noter till de finansiella rapporterna

## NOT 1

### Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper – koncernen

#### ALLMÄNT

Cloetta AB, med organisationsnummer 556308-8144, är ett svenskt registrerat aktieföretag med säte i Linköping, Sverige. Bolagets adress är Hjalmar Svenfelts väg, 590 69 Ljungsbro. Koncernredovisningen för räkenskapsåret 1 september 2010 – 31 augusti 2011 består av moderbolaget och dess dotterbolag, tillsammans benämnda koncernen.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 23 november 2011. Koncernens resultat- och balansräkning samt moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 19 december 2011.

#### ÖVERENSSTÄMMELSE MED NORMGIVNING OCH LAG

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt de tolkningsuttalanden från International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) sådana de har antagits av EU. De standarder och tolkningsuttalande som tillämpas är de som är gällande per den 1 september 2010 och som då antagits av EU. Vidare har Rådet för finansiell rapportering rekommenderat RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner, tillämpats.

Moderbolaget har upprättat årsredovisningen enligt årsredovisningslagen ÅRL (1995:1554) och av rådet för finansiell rapportering utgiven rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges i avsnittet Moderbolagets redovisnings- och värderingsprinciper, not 2.

#### FÖRUTSÄTTNINGAR VID UPPRÄTTANDE AV KONCERNENS FINANSIELLA RAPPORTER

Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom vissa finansiella tillgångar och skulder som värderats till verkligt värde enligt nedan angivna redovisningsprinciper.

Moderbolagets funktionella valuta är SEK som även utgör rapporteringsvaluta för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i SEK. Samtliga belopp, om inte annat anges, är avrundade till närmaste miljon.

Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och antagandena är baserade på historiska erfarenheter och ett antal andra faktorer som under rådande förhållanden synes vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och antaganden används sedan för att bedöma de redovisade värdena på tillgångar och skulder som inte annars framgår tydligt från andra källor. Verkligt utfall kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar.

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs, om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och

framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell och framtida perioder.

Bedömningar gjorda av företagsledningen vid tillämpningen av IFRS, som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter, beskrivs närmare i not 33.

Om inte annat framgår nedan har de angivna redovisningsprinciperna för koncernen tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter. Koncernens redovisningsprinciper har tillämpats konsekvent på rapportering och konsolidering av moderbolag och dotterbolag.

#### ÄNDRADE REDOVISNINGSPRINCIPER

Nya standarder och rekommendationer samt tolkningar har publicerats och är obligatoriska för om innevarande räkenskapsår.

Följande ändringar i standarder samt nya tolkningsuttalanden har inte någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter: Ändring av IFRS 2 "Aktierelaterade ersättningar" avseende intjäningsvillkor och indragningar, IAS 32 "Finansiella instrument: Klassificering avseende klassificering av nyemissioner", IFRIC 17 "Värdeöverföring av icke kontanta tillgångar genom utdelning till ägare", IFRIC 18 "Överföringar av tillgångar från kunder" och IFRIC 19 "Utsläckning av finansiella skulder med eget kapitalinstrument".

Det årliga "Improvements to IFRS" innehåller förbättringar av ett antal IFRS som avser nödvändiga, men icke brådskande ändringar som inte omfattats av andra större projekt. Dessa har huvudsakligen ikraftträdande för räkenskapsår som påbörjas den 1 januari 2010 eller senare; tidigare tillämpning tillåten. Sannantaget gäller att ändringarna i de IFRS som berör Cloetta inte alls eller i mycket begränsad omfattning kommer att påverka koncernens resultat eller finansiella ställning.

#### NYA IFRS OCH TOLKNINGAR SOM ÄNNU INTE HAR BÖRJAT TILLÄMPAS

Ett antal nya standarder, ändringar i standarder samt tolkningsuttalanden träder i kraft först under kommande räkenskapsår eller senare och har inte tillämpats i förtid vid upprättande av dessa finansiella rapporter. I den mån förväntade effekter på de finansiella rapporterna av tillämpningen av nedanstående nya eller ändrade standarder och tolkningsuttalanden inte beskrivs nedan har Cloetta ännu inte gjort en bedömning av dessa. Följande ändringar i standarder förväntas inte ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter:

- IAS 24 "Upplysningar om närstående", ändrad definition av närstående.
- Ändrad IFRS 7 "Finansiella Instrument Upplysningar", avseende nya upplysningskrav för överförda finansiella tillgångar.

Det årliga "Improvements to IFRS" innehåller förbättringar av ett antal IFRS som avser nödvändiga, men icke brådskande ändringar som inte omfattats av andra större projekt. Dessa har huvudsakligen ikraftträdande för räkenskapsår som påbörjas den 1 januari 2011 eller senare; tidigare tillämpning tillåten. Sannantaget gäller att ändringarna i de IFRS som berör Cloetta inte alls eller i mycket begränsad omfattning kommer att påverka koncernens resultat eller finansiella ställning.

NOT 1

NOT 2

NOT 3

NOT 4

NOT 5

NOT 6

NOT 7

NOT 8

NOT 9

NOT 10

NOT 11

NOT 12

NOT 13

NOT 14

NOT 15

NOT 16

NOT 17

NOT 18

NOT 19

NOT 20

NOT 21

NOT 22

NOT 23

NOT 24

NOT 25

NOT 26

NOT 27

NOT 28

NOT 29

NOT 30

NOT 31

NOT 32

NOT 33

NOT 34

NOT 35

Cloetta har ännu inte gjort någon bedömning av förväntade effekter på de finansiella rapporterna av nedanstående nya eller ändrade standarder och tolkningsuttalanden:

#### **- Ändringar i IAS 1 "Utformning av finansiella rapporter"**

Ändringen avser hur poster inom övrigt totalresultat ska presenteras. Posterna ska delas upp i två kategorier; dels poster som kommer att omklassificeras till årets resultat dels poster som inte kommer att omklassificeras. Poster som kommer att omklassificeras är exempelvis omräkningsdifferenser och vinster/förluster på kassaflödessäkningar. Poster som inte omklassificeras är exempelvis aktuariella vinster och förluster och omvärderingar enligt omvärderingsmetoden för immateriella och materiella tillgångar. Ändringen ska tillämpas för räkenskapsår som påbörjas från 1 juli 2012 med retroaktiv verkan. Tidigare tillämpning tillåten. Ändringen förväntas godkännas av EU under första kvartalet 2012.

#### **- Ändringar i IAS 19 "Ersättning till anställda"**

Ändringen innebär bland annat att den så kallade "korridor metoden" försvinner. Aktuariella vinster och förluster ska redovisas i övrigt totalresultat. Ändringarna ska tillämpas på räkenskapsår som inleds den 1 januari 2013 eller senare med retroaktiv tillämpning. Tidigare tillämpning tillåten. Ändringen förväntas godkännas av EU under första kvartalet 2012.

#### **- IFRS 9 "Financial Instruments"**

IFRS 9 Financial Instruments avses ersätta IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering senast från och med 2015. IASB har publicerat de två första delarna av minst tre delar som tillsammans kommer att utgöra IFRS 9.

#### **- IFRS 10 "Consolidated Financial Statements" \***

Ny standard för koncernredovisning.

#### **- IFRS 12 "Disclosure of Interest in Other Entities" \***

Ny standard för upplysningar för investeringar i dotterföretag, joint arrangements, intresseföretag och ej konsoliderade "structured entities".

#### **- IFRS 11 "Joint arrangements"\*\*\***

Ny standard för redovisning av joint ventures och joint operations.

#### **- Ändrad IAS 27 "Separata finansiella rapporter" \*\***

Den ändrade standarden inkluderar endast regler för juridiska enheter. I huvudsak är det inga förändringar avseende redovisning och upplysningar för separata finansiella rapporter. Redovisning och upplysning av intresseföretag och joint venture har inkluderats i IAS 27.

#### **- Ändrad IAS 28 "Innehav i intresseföretag och joint venture" \*\***

Den ändrade standarden överensstämmer i huvudsak med tidigare IAS 28. Ändringarna avser hur redovisning ska göras när förändringar i innehav ändras och betydande eller gemensamt bestämmande inflytande upphör eller inte.

\* Standarden ska tillämpas på räkenskapsår som inleds den 1 januari 2013 eller senare med retroaktiv tillämpning. Tidigare tillämpning tillåten. Ändringen förväntas godkännas av EU under tredje kvartalet 2012.

\*\* Standarden/ändringen ska tillämpas på räkenskapsår som inleds den 1 januari 2013 eller senare. Tidigare tillämpning tillåten. Ändringen förväntas godkännas av EU under tredje kvartalet 2012.

#### **- IFRS 13 "Fair value measurement" \***

En ny enhetlig standard för mätning av verkligt värde samt förbättrade upplysningskrav.

#### **- Ändring av IFRIC 14 "IAS 19 Begränsningen av förmånsbestämd tillgång, lägsta fonderingskrav och samspelet dem emellan"**

### SEGMENTSRAPPORTERING

Ett rörelsesegment är en del av en koncern som bedriver verksamhet från vilken den kan generera intäkter och ådrar sig kostnader för vilka det finns fristående finansiell information tillgänglig. Ett rörelsesegments resultat följs upp av företagets högste verkställande beslutsfattare (ledningen) för att utvärdera resultatet samt för att kunna allokera resurser till rörelsesegmentet.

Segmentsinformationen presenteras utifrån ledningens perspektiv, vilket innebär att den presenteras på det sätt som används i den interna rapporteringen. Koncernen tillverkar ensartade produkter och bedriver sin verksamhet funktionsfördelat i inköp, tillverkning och försäljning. En kritisk framgångsfaktor är att med centraliserad tillverkning producera varorna med så låg tillverkningskostnad som möjligt. Ledningen följer upp verksamheten i sin helhet i den interna rapporteringen. Någon rapportering av segment sker därför inte i de finansiella rapporterna. Presentationen av de finansiella rapporterna följer den rapportering som sker till ledningen. För upplysningar om omsättnings- och resultatutveckling samt finansiell ställning hänvisas därmed till koncernens resultat- och balansräkningar samt kassaflödesanalyser.

### KLASSIFICERING M M

Anläggningstillgångar och långfristiga skulder består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

### KONSOLIDERINGSPRINCIPER

#### **Dotterbolag**

Dotterbolag är företag som står under ett bestämmande inflytande från Cloetta AB. Bestämmande inflytande innebär direkt eller indirekt en rätt att utforma ett företags finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar. Vid bedömningen om ett bestämmande inflytande föreligger, beaktas potentiella röstberättigande aktier som utan dröjsmål kan utnyttjas eller konverteras.

#### **Förvärv fr o m 1 september 2009**

Dotterbolag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterbolag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar dotterbolagets tillgångar och övertar dess skulder. I förvärvsanalysen fastställs det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar och övertagna skulder samt eventuella innehav utan bestämmande inflytande. Transaktionsutgifter, med undantag av transaktionsutgifter som är hänförliga till emission av egetkapitalinstrument eller skuldinstrument, som uppkommer redovisas direkt i resultaträkningen.

Vid rörelseförvärv där överförd ersättning, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde på tidigare ägd andel (vid stegvisa förvärv) överstiger det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder som redovisas separat, redovisas skillnaden som



goodwill. När skillnaden är negativ, s k förvärv till lågt pris, redovisas denna direkt i årets resultat.

Överförd ersättning i samband med förvärvet inkluderar inte betalningar som avser reglering av tidigare affärsförbindelser. Denna typ av regleringar redovisas i resultatet. Villkorade köpeskillningar redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. I de fall den villkorade köpeskillningen är klassificerad som egetkapitalinstrument, görs ingen omvärdering och reglering görs inom eget kapital. För övriga villkorade köpeskillningar omvärderas dessa vid varje rapporttidpunkt och förändringen redovisas i årets resultat.

### Förvärv gjorda före den 1 september 2009

Förvärv som är gjorda före den 1 september 2009 där anskaffningskostnaden överstiger det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder samt eventalförpliktelser som redovisas separat, redovisas skillnaden som goodwill. När skillnaden är negativ redovisas denna direkt i årets resultat.

Transaktionsutgifter, med undantag av transaktionsutgifter som är hänförliga till emission av egetkapitalinstrument eller skuldinstrument, som uppkommit har inkluderats i anskaffningskostnaden.

Mot bakgrund av att koncernbildningen inbegriper företag under samma bestämmande inflytande så har inte IFRS 3 Rörelseförvärv varit tillämplig i detta avseende. Konsolideringen har istället upprättats enligt principerna för så kallad predecessors accounting från och med den 1 januari 2005. Detta innebär att alla bolag som under år 2008 överförts till Cloetta från Cloetta Fazer redovisas med sammanslagen historik från de överförda bolagen från och med den 1 januari 2005 utifrån de koncernmässiga värden som de har redovisats i Cloetta Fazer. AB Karamellpojken ingår dock från och med den 1 oktober 2007 då Cloetta Fazer förvärvade företaget.

De immateriella rättigheterna till varumärkena under det så kallade paraplyvarumärket Cloetta ingår i de historiska finansiella rapporterna från och med den 1 januari 2005. I Cloetta Fazer redovisad goodwill hänförlig till verksamheten i Cloetta koncernen har redovisats i de historiska finansiella rapporterna för koncernen som de har ingått från och med den 1 januari 2005.

## TRANSAKTIONER SOM SKA ELIMINERAS VID KONSOLIDERING

Koncerninternas fordringar och skulder, intäkter eller kostnader och realiserade vinster eller förluster som uppkommer från koncerninternas transaktioner mellan koncernbolag, elimineras i sin helhet vid upprättandet av koncernredovisningen. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt som realiserade vinster, men endast i den utsträckning det inte finns någon indikation på nedskrivningsbehov.

## UTLÄNSK VALUTA

### Transaktioner i utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan till den valutakurs som föreligger på transaktionsdagen. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta räknas om till den funktionella valutan till den valutakurs som föreligger på balansdagen. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkningarna redovisas i resultaträkningen.

Funktionell valuta är valutan i de primära ekonomiska miljöer där de i koncernen ingående bolagen bedriver sin verksamhet. Moderbolagets funktionella valuta, tillika rapporteringsvaluta, är SEK. Koncernens rapporteringsvaluta är SEK.

Vinster och förluster på säkringsinstrument som redovisas i resultaträkningen redovisas på raderna Övriga rörelseintäkter och Övriga rörelsekostnader.

### Utländska verksamheters finansiella rapporter

Tillgångar och skulder i utlandsverksamheter, inklusive goodwill och andra koncernmässiga över- och undervärden, omräknas till SEK till den valutakurs som råder på balansdagen. Intäkter och kostnader i en utlandsverksamhet omräknas till SEK till en genomsnittskurs som utgör en approximation av kurserna vid respektive transaktionstidpunkt. Omräkningsdifferenser som uppstår vid valutaomräkning av utlandsverksamheter redovisas direkt mot eget kapital som en omräkningsreserv. Vid avyttring av en utlandsverksamhet realiseras de till verksamheten hänförliga ackumulerade omräkningsdifferenserna efter avdrag för eventuell valutasäkring i koncernens resultaträkning.

## INTÄKTER

### Försäljning av varor

Intäkter från försäljning av varor till kund redovisas i samband med leveransen och i enlighet med leveransvillkoren. Generellt innebär det att de ekonomiska fördelar och risker som är förknippade med varan har överförts på kunden. Om det råder betydande osäkerhet avseende betalning, vidhängande kostnader eller risk för retur och om säljaren behåller ett engagemang i den löpande förvaltningen som vanligtvis förknippas med ägandet sker ingen intäktsföring. Försäljningen redovisas netto efter avdrag för mervärdesskatt och rabatter.

### Övriga rörelseintäkter

Övriga intäkter utgörs främst av valutakursvinster hänförliga till rörelsen samt reavinster från sålda anläggningar.

### Statliga stöd

Statliga stöd redovisas i balansräkningen som upplupen intäkt när det föreligger rimlig säkerhet att bidraget kommer att erhållas och att koncernen kommer att uppfylla de villkor som är förknippade med bidraget. Inga statliga stöd har erhållits varken under räkenskapsåret eller jämförelseåret.

### Finansiella intäkter och kostnader

Finansiella intäkter består av ränteutgifter på investerade medel (i förekommande fall inklusive finansiella tillgångar som kan säljas), utdelningsintäkter, vinst vid avyttring av finansiella tillgångar som kan säljas och vinst vid värdeförändring på finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

Ränteutgifter på finansiella instrument redovisas enligt effektivräntemetoden (se nedan). Utdelningsintäkter redovisas när rätten till att erhålla utdelning fastställts. Resultatet från avyttring av ett finansiellt instrument redovisas då de risker och fördelar som är förknippade med ägandet av instrumentet överförs till köparen och koncernen inte längre har kontroll över instrumentet.

Finansiella kostnader består av räntekostnad på lån, ränteeffekt vid upplösning av nuvärdesberäkning av avsättningar, förlust vid värdeförändring på finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen och nedskrivning av finansiella tillgångar. Räntekostnader på lån har beräknats enligt effektivräntemetoden.

Vinster och förluster på säkringsinstrument som redovisas i resultaträkningen redovisas netto på raderna Övriga rörelseintäkter och Övriga rörelsekostnader.

NOT 1

NOT 2

NOT 3

NOT 4

NOT 5

NOT 6

NOT 7

NOT 8

NOT 9

NOT 10

NOT 11

NOT 12

NOT 13

NOT 14

NOT 15

NOT 16

NOT 17

NOT 18

NOT 19

NOT 20

NOT 21

NOT 22

NOT 23

NOT 24

NOT 25

NOT 26

NOT 27

NOT 28

NOT 29

NOT 30

NOT 31

NOT 32

NOT 33

NOT 34

NOT 35

Effektivräntan är den ränta som diskonterar de uppskattade framtida in- och utbetalningarna under ett finansiellt instruments förväntade löptid till den finansiella tillgångens eller skuldens redovisade nettovärde. Beräkningen innefattar alla avgifter som erlagts eller erhållits av avtalsparterna som är en del av effektivräntan, transaktionskostnader och alla andra över- och underkurser.

## SKATTER

Inkomstskatter utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Inkomstskatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisats i övrigt totalresultat eller i eget kapital varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat eller i eget kapital.

Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Hit hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Värderingen av uppskjuten skatt baserar sig på hur redovisade värden på tillgångar eller skulder förväntas bli realiserade eller reglerade. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen. Temporära skillnader beaktas inte i koncernmässig goodwill och inte heller i skillnader hänförliga till andelar i dotterbolag då koncernen kan styra tidpunkten för återföring av dessa och det är sannolikt att dessa inte återförs inom en överskådlig tid. Uppskjutna skattefordringar avseende avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att kunna utnyttjas. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas.

## FINANSIELLA INSTRUMENT

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, derivat, aktier och andra eget kapitalinstrument. På skuldsidan redovisas leverantörsskulder, derivat och låneskulder.

Finansiella instrument redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde med tillägg för transaktionskostnader förutom för de instrument som tillhör kategorin finansiella tillgångar som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen. Redovisning sker därefter beroende på hur de har klassificerats enligt de kriterier som anges nedan.

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när bolaget blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. En finansiell tillgång (eller del av finansiell tillgång) avförs från balansräkningen när risken och rätten att erhålla kassaflöde från instrumentet upphör eller har överförs till annan part. En finansiell skuld (eller del av finansiell skuld) avförs från balansräkningen när skulden har reglerats eller betalats. Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen förutom i de fall bolaget förvärvar eller avyttrar noterade värdepapper, då tillämpas redovisning per likviddagen.

Vid varje rapporttillfälle utvärderar företaget om det finns objektiva indikationer på att en finansiell tillgång eller grupp av finansiella tillgångar är i behov av nedskrivning. Kundfordran redovisas till det belopp som beräknas inflyta efter avdrag för osäkra fordringar som bedömts individuellt. Nedskrivningsprövning sker löpande och avsättning för osäkra kundfordringar görs då förlusten är befarad. Vid konstaterad förlust bokas fordran bort.

Likvida medel består av kassamedel samt omedelbart tillgängliga tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut.

IAS 39 klassificerar finansiella instrument i kategorier. Klassificeringen beror på avsikten med förvärvet av det finansiella instrumentet. Företagsledningen bestämmer klassificering vid ursprunglig anskaffningstidpunkt.

### Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Finansiella tillgångar och skulder tillhörande denna kategori utgörs av tillgångar och skulder som innehas för handel. En finansiell tillgång och skuld klassificeras som innehav för handel om den förvärvas i syfte att säljas på kort sikt. Derivat klassificeras som innehav för handel utom då de används för säkringsredovisning. Tillgångar och skulder i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i resultaträkningen.

### Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat, som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Dessa tillgångar värderas till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Kundfordran redovisas till det belopp som beräknas inflyta, d v s efter avdrag för osäkra fordringar.

### Andra finansiella skulder

Finansiella skulder som inte innehas för handel värderas till upplupet anskaffningsvärde. Skulder med en förväntad löptid längre än ett år redovisas som långfristiga medan kortfristiga skulder har en löptid kortare än ett år. Leverantörsskulder klassificeras i kategorin andra finansiella skulder. Leverantörsskulder har kort förväntad löptid och värderas utan diskontering till nominellt belopp.

## DERIVAT OCH SÄKRINGSREDOVISNING

### Transaktionsexponering

För att minska riskerna för valutaexponeringar terminssäkras koncernens nettoflöden för en period av nio till tolv månader framåt i tiden. Matchningen av terminskontrakten mot underliggande flöden uppfyller inte kraven för säkringsredovisning. Värdeförändringar på derivatinstrument redovisas därmed direkt i resultaträkningen som intäkter respektive kostnader inom rörelseresultatet (under raderna Övriga rörelseintäkter och Övriga rörelsekostnader) eller inom finansnettot baserat på huruvida användningen relateras till en rörelsepost eller en finansiell post.

### Nettoinvesteringar

För närvarande sker ingen säkring av nettoinvesteringar i utländska dotterbolag (nettotillgångar inklusive goodwill).

## MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

### Ägda tillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas i koncernen till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att utnyttjas i enlighet med syftet med anskaffningen. Lånekostnader ingår i anskaffningsvärdet. Redovisningsprinciper för nedskrivningar framgår nedan.

Materiella anläggningstillgångar som består av delar med olika nyttjandeperioder behandlas som separata komponenter av materiella anläggningstillgångar.

Det redovisade värdet för en materiell anläggningstillgång tas bort ur balansräkningen vid utrangering, avyttring eller när inga framtida ekonomiska fördelar väntas från användning eller utrangering/avyttring av tillgången. Vinst eller förlust som uppkommer vid avyttring eller utrangering av en tillgång utgörs av skillnaden mellan försäljningspriset och tillgångens redovisade värde med avdrag för direkta försäljningskostnader. Vinst och förlust redovisas som övrig rörelseintäkt/-kostnad.

### Leasade tillgångar

Leasade tillgångar redovisas enligt IAS 17. Leasing klassificeras i koncern-redovisningen antingen som finansiell eller operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överförda till leasetagaren. Kvarstår risken hos uthyraren redovisas avtalen som operationell leasing. Tillgångar som förhyrs enligt finansiella leasingavtal representerar i koncernen ett förhållandevis ringa värde. Dessa avtal redovisas därmed som operationella. Vid operationell leasing kostnadsförs leasingavgiften över löptiden med utgångspunkt från nyttjandet, vilket kan skilja sig åt från vad som de facto erlagts som leasingavgift under året.

### Tillkommande utgifter

Tillkommande utgifter läggs till anskaffningsvärdet endast om det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar som är förknippade med tillgången kommer att komma företaget till del och anskaffningsvärdet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

Avgörande för bedömningen när en tillkommande utgift läggs till anskaffningsvärdet är om utgiften avser utbyten av identifierade komponenter, eller delar därav, varvid sådana utgifter aktiveras. Även i de fall ny komponent tillskapats läggs utgiften till anskaffningsvärdet. Eventuella oavskrivna redovisade värden på utbytta komponenter, eller delar av komponenter, utrangeras och kostnadsförs i samband med utbytet. Reparationer kostnadsförs löpande.

### Avskrivningsprinciper

Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod, mark skrivs inte av. Koncernen tillämpar komponentavskrivning vilket innebär att komponenternas bedömda nyttjandeperiod ligger till grund för avskrivningen.

#### Beräknade nyttjandeperioder

2010/2011

Byggnader, rörelsefastigheter	20–40 år
Maskiner och andra tekniska anläggningar	5–20 år
Inventarier, verktyg och installationer	3–10 år

Bedömning av en tillgångs restvärde och nyttjandeperiod görs årligen.

## IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

### Goodwill

Goodwill värderas till anskaffningsvärde minus eventuella ackumulerade nedskrivningar. Goodwill representerar skillnaden mellan anskaffningsvärdet för rörelseförvävet och det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder. Goodwill fördelas till kassagenererande enheter och testas årligen eller när det föreligger en indikation om nedskrivningsbehov.

### Varumärken

Varumärken avser i huvudsak av koncernen indirekt förvärvade varumärken vid förvärv av bolag. Värdet provas årligen i likhet med goodwill för eventuellt nedskrivningsbehov eller när det finns en indikation som föranleder ny prövning.

Många av de varumärken som Cloetta innehar har nyttjats under många år. Bedömningen är att även de förvärvade varumärkena kommer att nyttjas under många år. Det går dock inte att göra en rimlig uppskattning om hur lång denna period är. Dessa varumärken har ingen bestämd nyttjandeperiod.

### Forskning och utveckling

Forsknings- och utvecklingskostnader (FoU) kostnadsförs när de infaller, då de inte uppfyller kriterierna för aktivering. Det utvecklingsarbete som bedrivs i koncernen hänför sig i huvudsak till produkter tillhörande gruppen prioriterade varumärken. Arbetet omfattar främst breddning av produktsortimentet genom förnyelse av förpackningsdesign och framtagning av varianter på storlekar och smaker. Utvecklingsarbetet utgör en kontinuerlig process varför värdet av enskilda aktiviteter är svårbedömt.

### Övriga immateriella tillgångar

Övriga immateriella tillgångar som förväras av koncernen redovisas till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Nedlagda kostnader för internt genererad goodwill och internt genererade varumärken redovisas i resultaträkningen när kostnaden uppkommer.

### Tillkommande utgifter

Tillkommande utgifter för aktiverade immateriella tillgångar redovisas som en tillgång i balansräkningen endast då de ökar de framtida ekonomiska fördelarna för den specifika tillgången till vilka de hänför sig. Alla andra utgifter kostnadsförs när de uppkommer.

### Avskrivning

Avskrivningar redovisas i resultaträkningen linjärt över immateriella tillgångars beräknade nyttjandeperioder, såvida inte sådana nyttjandeperioder är obestämda. Goodwill och immateriella tillgångar med en obestämd nyttjandeperiod provas för eventuellt nedskrivningsbehov årligen eller så snart indikationer uppkommer som tyder på att tillgången ifråga har minskat i värde. Avskrivningsbara immateriella tillgångar skrivs av från det datum då de är tillgängliga för användning. De beräknade nyttjandeperioderna är för licenser 3–5 år.

### VARULAGER

Varulager värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten, efter avdrag för uppskattade kostnader för färdigställande och för att åstadkomma en försäljning. Anskaffningsvärdet för varulager beräknas genom tillämpning av först in-först ut-metoden (FIFU) och inkluderar utgifter som uppkommit vid förvävet av lagertillgångarna och transport av dem till deras nuvarande plats och skick. För egentillverkade halv- och helfabrikat består anskaffningsvärdet av direkta tillverkningskostnader och skälig andel av indirekta tillverkningskostnader. Vid värdering tas hänsyn till normalt kapacitetsutnyttjande.

### NEDSKRIVNINGAR

De redovisade värdena för koncernens tillgångar – med undantag för tillgångar för försäljning och avyttringsgrupper redovisade enligt IFRS 5,

NOT 1

NOT 2

NOT 3

NOT 4

NOT 5

NOT 6

NOT 7

NOT 8

NOT 9

NOT 10

NOT 11

NOT 12

NOT 13

NOT 14

NOT 15

NOT 16

NOT 17

NOT 18

NOT 19

NOT 20

NOT 21

NOT 22

NOT 23

NOT 24

NOT 25

NOT 26

NOT 27

NOT 28

NOT 29

NOT 30

NOT 31

NOT 32

NOT 33

NOT 34

NOT 35

varulager och uppskjutna skattefordringar – prövas vid varje balansdag, alternativt tidigare om indikation finns, för att bedöma om det föreligger ett nedskrivningsbehov. Om någon sådan indikation finns beräknas tillgångens återvinningsvärde. IAS 36 tillämpas för prövning av nedskrivningsbehov för andra tillgångar än finansiella tillgångar vilka prövas enligt IAS 39. För undantagna tillgångar enligt ovan prövas värderingen enligt respektive standard.

Om det inte går att fastställa väsentligen oberoende kassaflöden till en enskild tillgång ska vid prövning av nedskrivningsbehov tillgångarna grupperas till den lägsta nivå där det går att identifiera väsentligen oberoende kassaflöden (en så kallad kassagenererande enhet). En nedskrivning redovisas när en tillgångs eller kassagenererande enhets redovisade värde överstiger återvinningsvärdet. En nedskrivning belastar resultaträkningen. Nedskrivning av tillgångar hänförliga till en kassagenererande enhet (grupp av enheter) fördelas i första hand till goodwill. Därefter görs en proportionell nedskrivning av övriga tillgångar som ingår i enheten (grupper av enheter).

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärde. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången.

Nedskrivningsprövning avseende finansiella tillgångar avser låne- och kundfordringar.

### Återföring av nedskrivningar

En nedskrivning reverseras om det både finns en indikation på att nedskrivningsbehovet inte längre föreligger och det har skett förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet. Nedskrivning av goodwill återförs dock aldrig. En nedskrivning återförs endast i den utsträckning tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värde som tillgången skulle ha haft, med avdrag för avskrivning där så är aktuellt, om någon nedskrivning inte hade gjorts.

## ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

### Avgiftsbestämda planer

Som avgiftsbestämda pensionsplaner klassificeras de planer där företagets förpliktelse är begränsad till de avgifter företaget åtagit sig att betala. I sådant fall beror storleken på den anställdes pension på de avgifter som företaget betalar till planen eller till ett försäkringsbolag och den kapitalavkastning som avgifterna ger. Följaktligen är det den anställda som bär den aktuariella risken (att ersättningen blir lägre än förväntat) och investeringsrisken (att de investerade tillgångarna kommer att vara otillräckliga för att ge de förväntade ersättningarna). Företagets förpliktelser avseende avgifter till avgiftsbestämda planer redovisas som en kostnad i resultaträkningen i den takt de intjänas genom att de anställda utfört tjänster åt företaget under en period.

### Förmånsbestämda planer

Koncernens nettoförpliktelse avseende förmånsbestämda planer beräknas separat för varje plan genom en uppskattning av den framtida ersättning som de anställda intjänat genom sin anställning i både innevarande och tidigare perioder. Beräkningen utförs av en kvalificerad aktuarie med användande av den så kallade Projected Unit Credit-metoden i syfte att fastställa nuvärdet av förpliktelserna för respektive plan. Beräkningarna baseras på de antaganden som fastställts i anslutning till bokslutstillfället. Förpliktelserna värderas till nuvärdet av förväntade utbetalningar med

beaktande av inflation, förväntade framtida löneökningar och med en diskonteringsränta som motsvarar räntan på förstklassiga företags- eller statsobligationer med en återstående löptid som motsvarar aktuella åtaganden. För planer som är fonderade minskas det beräknade nuvärdet med verkligt värde på förvaltningstillgångarna.

Vid fastställandet av förpliktelsens nuvärde och verkligt värde på förvaltningstillgångar kan det uppstå aktuariella vinster och förluster. Dessa uppkommer antingen genom att det verkliga utfallet avviker från det tidigare gjorda antagandet, eller genom att antagandena ändras. Vid redovisning av dessa vinster och förluster tillämpas korridorregeln, vilket innebär att den del av de ackumulerade aktuariella vinsterna och förlusterna som överstiger 10 procent av det största av förpliktelsernas nuvärde och förvaltningstillgångarnas verkliga värde redovisas i resultatet över den förväntade genomsnittliga återstående tjänstgöringstiden för de anställda som omfattas av planen. I övrigt beaktas inte aktuariella vinster och förluster.

Om beräkningen leder till en tillgång, begränsas det redovisade värdet på tillgången till nettot av oredovisade aktuariella förluster och oredovisade kostnader för tjänstgöring under tidigare perioder och nuvärdet av framtida återbetalningar från planen eller minskade framtida inbetalningar till planen. När ersättningarna i en plan förbättras, redovisas den andel av den ökade ersättningen som hänför sig till de anställdas tjänstgöring under tidigare perioder som en kostnad i resultaträkningen linjärt fördelad över den genomsnittliga perioden tills ersättningarna är helt intjänade. Om ersättningen är fullt ut intjänad redovisas en kostnad i resultaträkningen direkt.

När det finns en skillnad mellan hur pensionskostnaden fastställs i juridisk person och koncern redovisas en avsättning eller fordran avseende särskild löneskatt baserat på denna skillnad. Avsättningen eller fordran nuvärdesberäknas ej. Nettot av ränta på pensionskulder och förväntad avkastning på tillhörande förvaltningstillgångar redovisas i finansnettot. Övriga komponenter redovisas i rörelseresultatet.

Förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige avser främst ITP-planen för tjänstemän. Den största delen finansieras genom kontoavsättning vilken tryggs genom en kreditförsäkring i och administreras av Försäkringsbolaget PRI Pensionsgaranti, ömsesidigt. En viss del administreras av Alecta. Denna del omfattar flera arbetsgivare och redovisas som en avgiftsbestämd plan, eftersom tillräcklig information inte kan erhållas för att beräkna Cloettas del i planen.

### Ersättningar vid uppsägning

En avsättning för kostnad i samband med uppsägningar av personal redovisas endast om företaget är bevisligen förpliktigt, utan realistisk möjlighet till tillbakadragande, av en formell detaljerad plan att avsluta en anställning före den normala tidpunkten. När ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång, redovisas en kostnad om det är sannolikt att erbjudandet kommer att accepteras och antalet anställda som kommer att acceptera erbjudandet tillförlitligt kan uppskattas.

### Kortfristiga ersättningar

Kortfristiga ersättningar till anställda beräknas utan diskontering och redovisas som kostnad när de relaterade tjänsterna erhålls.

En avsättning redovisas för den förväntade kostnaden för vinstandels- och bonusbetalningar när koncernen har en gällande rättslig eller informell förpliktelse att göra sådana betalningar till följd av att tjänster erhållits från anställda och förpliktelsen kan beräknas tillförlitligt.

## AVSÄTTNINGAR

En avsättning redovisas i balansräkningen när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse, och det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt att en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Där effekten av när i tiden betalning sker är väsentlig, beräknas avsättningar genom diskontering av det förväntade framtida kassaflödet till en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars tidsvärde och, om det är tillämpligt, de risker som är förknippade med skulden.

### Omstrukturering

En avsättning för omstrukturering redovisas när koncernen har fastställt en utförlig och formell omstruktureringsplan och omstruktureringen antingen har påbörjats eller blivit offentligt tillkännagiven. Ingen avsättning görs för framtida rörelsekostnader.

## UTGIVNA KONVERTIBLA SKULDEBREV

Konvertibla skuldebrev kan konverteras till aktier genom att motparten utnyttjar sin option att konvertera fordringsrätten till aktier, de redovisas som ett sammansatt finansiellt instrument uppdelat på en skulddel och en egetkapitaldel. Skuldens verkliga värde vid emissionstidpunkten beräknas genom att de framtida betalningsflödena diskonteras med den aktuella marknadsräntan för en liknande skuld, utan rätt till konvertering. Värdet på egetkapitalinstrumentet beräknas som skillnaden mellan emissionslikviden då det konvertibla skuldebrevet gavs ut och det verkliga värdet av den finansiella skulden vid emissionstidpunkten. Eventuell uppskjuten skatt hänförlig till skulden vid emissionstidpunkten avräknas från det redovisade värdet av egetkapitalinstrumentet. Transaktionskostnader i samband med emission av ett sammansatt finansiellt instrument fördelas på skulddelen och egetkapitaldelen proportionellt mot hur emissionslikviden fördelas. Räntekostnaden redovisas i årets resultat och beräknas med effektivräntemetoden.

## EVENTUALFÖRPLIKTELSE

En eventalförpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser eller när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller avsättning på grund av att det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas.

NOT 2

### Redovisnings- och värderingsprinciper – moderbolaget

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen ÅRL (1995:1554) och Rådet för finansiell rapportering (Rådet) rekommendation RFR 2. "Redovisning för juridiska personer". Även av Rådets utgivna uttalanden gällande för noterade företag tillämpas. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag från och tillägg till IFRS som ska göras.

## ÄNDRADE REDOVISNINGSPRINCIPER

De nya tolkningsuttalanden från IFRIC som tillämpas från och med 2008 samt RFR 2. har inte inneburit några ändrade redovisningsprinciper.

## SKILLNADER MELLAN KONCERNENS OCH MODERBOLAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan. De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

## KLASSIFICERING OCH UPPSTÄLLNINGSFORMER

Moderbolagets resultaträkning och balansräkning är uppställda enligt årsredovisningslagens scheman. Skillnaden mot IAS 1 utformning av finansiella rapporter som tillämpas vid utformning av koncernens finansiella rapporter är främst finansiella intäkter och kostnader, eget kapital samt förekomsten av avsättningar som egen rubrik i balansräkningen.

## DOTTERBOLAG

Andelar i dotterbolag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärde-metoden. Detta innebär att transaktionsutgifter inkluderas i det redovisade värdet för innehav i dotterföretag. I koncernredovisningen redovisas transaktionsutgifter direkt i resultatet när dessa uppkommer. Villkorade köpeskillingar värderas utifrån sannolikheten av att köpeskillingen kommer att utgå. Eventuella förändringar av avsättningen/fordran läggs på/reducerar anskaffningsvärdet. I koncernredovisningen redovisas villkorade köpeskillingar till verkligt värde med värdeförändringar över resultatet.

## KONCERNBIDRAG FÖR JURIDISKA PERSONER

Moderbolaget redovisar koncernbidrag i enlighet med uttalandet från Rådet för finansiell rapportering. Koncernbidrag redovisas enligt ekonomisk innebörd. Det innebär att koncernbidrag som lämnats i syfte att minimera koncernens totala skatt redovisas direkt mot balanserade vinstmedel efter avdrag för dess aktuella skatteeffekt.

Koncernbidrag som är att jämställa med en utdelning från dotterbolag redovisas som en utdelning. Det innebär att erhållet koncernbidrag och dess aktuella skatteeffekt redovisas över resultaträkningen. Koncernbidrag som är att jämställa med aktieägartillskott till dotterbolag redovisas, med beaktande av aktuell skatteeffekt, hos mottagaren direkt mot balanserade vinstmedel. Moderbolaget redovisar koncernbidraget och dess aktuella skatteeffekt som investering i andelar i koncernbolag, i den mån nedskrivning ej erfordras.

Förtida tillämpning av Rådet för finansiell rapporterings tillbakadragande av UFR2, koncernbidrag och aktieägartillskott, har inte gjorts.

## SKATTER

I moderbolaget redovisas i balansräkningen obeskattade reserver utan uppdelning på eget kapital och uppskjuten skatteskuld, till skillnad mot i koncernen. I resultaträkningen görs i moderbolaget på motsvarande sätt ingen fördelning av del av bokslutsdispositioner till uppskjuten skattekostnad.

## ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Moderbolaget har två typer av pensionsplaner:

- Avgiftsbestämda pensionsplaner där moderbolaget betalar fasta premier till olika försäkringsbolag.

NOT 1

NOT 2

NOT 3

NOT 4

NOT 5

NOT 6

NOT 7

NOT 8

NOT 9

NOT 10

NOT 11

NOT 12

NOT 13

NOT 14

NOT 15

NOT 16

NOT 17

NOT 18

NOT 19

NOT 20

NOT 21

NOT 22

NOT 23

NOT 24

NOT 25

NOT 26

NOT 27

NOT 28

NOT 29

NOT 30

NOT 31

NOT 32

NOT 33

NOT 34

NOT 35

- Förmånsbestämda planer som främst avser ITP-planen för tjänstemän. Bolaget skuldför pensionsåtagandet vilket tryggas genom kreditförsäkring i och administreras av Försäkringsbolaget PRI Pensionsgaranti, ömsesidigt. Beräkningen av förmånsbestämda planer skiljer sig från de antaganden som koncernen använder i enlighet med IFRS främst på följande sätt:
  - Vid beräkningen tas inte hänsyn till framtida löneökningar
  - Den diskonteringsränta som används fastställs av Finansinspektionen
  - Förändringar i diskonteringsräntan och andra aktuariella antaganden redovisas omedelbart i balansräkningen.

### ANTECIPERAD UTDELNING

Anteciperad utdelning från dotterbolag redovisas i de fall moderbolaget ensamt har rätt att besluta om utdelningens storlek innan moderbolaget publicerat sina finansiella rapporter.

### LÅNEUTGIFTER

I moderbolaget belastar låneutgifter resultatet under den period till vilken de hänförs. Inga låneutgifter aktiveras på tillgångar.

### FINANSIELLA GARANTIER

Moderbolagets finansiella garantiavtal består i huvudsak av borgensförbindelser till förmån för dotterbolag, joint ventures och intresseföretag. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande att ersätta innehavaren av ett skuldinstrument för förluster som denne ådrar sig på grund av att en angiven gäldenär inte fullgör betalning vid förfall enligt avtalsvillkoren. För redovisning av finansiella garantiavtal tillämpar moderbolaget en av Rådet för finansiell rapportering tillåten lättnadsregel jämfört med reglerna i IAS 39. Lättnadsregeln avser finansiella garantiavtal utställda till förmån för dotterföretag, intresseföretag och joint ventures. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när bolaget har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

#### NOT 3 Intäkternas fördelning

Mkr	Koncernen		Moderbolaget	
	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug
<b>Nettoomsättning<sup>1)</sup></b>				
Varuförsäljning	987	1 061	–	–
Tjänsteuppdrag	–	–	26	35
<b>Övriga rörelseintäkter</b>				
Övrigt	10 <sup>1,2)</sup>	6 <sup>3)</sup>	5 <sup>1)</sup>	0
<b>Totala intäkter</b>	<b>997</b>	<b>1 067</b>	<b>31</b>	<b>35</b>

1) 5 Mkr avser en avtalad post från delningen av Cloetta Fazer, avseende avdrag för koncernbidrag till ett polskt dotterbolag, som nu har godkänts av Skatteverket.

2) 5 Mkr avser valutakursförändringar, varav 2 Mkr avser värdeförändring terminer.

3) Avser valutakursförändringar i sin helhet, varav 0 Mkr avser valutaförändring terminer.

4) 84 % avser försäljning till externa kunder i Sverige och 16 % avser Övriga länder samt Travel Retail.

Not 3 forts

#### Intäkternas fördelning per kund i Sverige<sup>1)</sup>

Mkr	Koncernen	
	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug
Kund A	29%	29%
Kund B	23%	23%
Kund C	13%	14%
Kund D	3%	2%
Övriga kunder	32%	32%
<b>Totala intäkter</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

1) Avser kedjornas andel.

#### NOT 4 Avskrivningar

Mkr	Koncernen		Moderbolaget	
	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug
Immateriella rättigheter	1	2	–	–
Byggnader	4	3	0	0
Maskiner	47	43	–	–
Inventarier	3	2	0	0
<b>Totala avskrivningar</b>	<b>55</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Avskrivningar har fördelats per funktion på följande sätt</b>				
Kostnad för sålda varor	51	46	–	–
Administrationskostnader	4	4	0	0
<b>Totalt</b>	<b>55</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### NOT 5 Rörelsens kostnader per kostnadsslag

Mkr	Koncernen		Moderbolaget	
	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug
Råvaror och förnödenheter	485	454	–	–
Förändringar av lager av färdiga varor och produkter i arbete	–35	25	–	–
Personalkostnader	239	243	14	17
Avskrivningar	55	50	0	0
Andra rörelsekostnader	226	260	11	15
<b>Totala kostnader</b>	<b>970</b>	<b>1 032</b>	<b>25</b>	<b>32</b>

**NOT 6** Personalkostnader och antal anställda

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug
<i>Mkr</i>				
<b>Löner och ersättningar</b>				
Ledande befattningshavare				
– Sverige	15	12	7	7
varav <i>tantiem</i>	–	–	–	–
Övriga anställda				
– Sverige	142	148	1	2
<b>Totala löner och ersättningar</b>	<b>157</b>	<b>160</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>Pensionskostnader</b>				
Ledande befattningshavare				
– Avgiftsbestämda planer	4	5	3	3
– Förmånsbestämda planer	0	0	0	0
Övriga anställda				
– Avgiftsbestämda planer	10	11	0	0
– Förmånsbestämda planer	2	2	–	–
<b>Totala pensionskostnader</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Övriga sociala kostnader samtliga	56	55	3	4
<b>Total personalkostnad</b>	<b>229</b>	<b>233</b>	<b>14</b>	<b>16</b>

Not 6 forts

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug
<b>Medelantal anställda</b>				
Sverige	437	452	4	6
varav kvinnor	230	228	2	2

**Redovisning av könsfördelning i företagsledning**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug
<b>Andel kvinnor</b>				
Styrelsen	33%	33%	50%	50%
Övriga ledande befattningshavare <sup>1)</sup>	17%	17%	33%	33%

<sup>1)</sup> Avser koncernens ledningsgrupp samt lokala ledningsgrupper.**NOT 7** Ersättningar till ledande befattningshavare

Ersättningar och förmåner under 2010/2011, tkr	Grundlön, arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Övrig ersättning	Summa	Pensionsförpliktelser
<b>Styrelsens ordförande</b>							
Olof Svenfelt	200	–	–	–	30	230	–
<b>Styrelseledamöter</b>							
Mikael Svenfelt	175	–	–	–	30	205	–
Lennart Bohlin	175	–	–	–	20	195	–
Ulrika Stuart Hamilton	175	–	–	–	20	195	–
Johan Hjertonsson	175	–	–	–	–	175	–
Meg Tivéus	175	–	–	–	30	205	–
<b>Verkställande direktör</b>							
Curt Petri	2 985	–	131	1 496	–	4 612	8 725
Andra ledande befattningshavare (10 pers)	9 848	–	677	2 547	–	13 072	1 016
<b>Totalt</b>	<b>13 908</b>	<b>–</b>	<b>808</b>	<b>4 043</b>	<b>130</b>	<b>18 889</b>	<b>9 741</b>
varav moderbolaget	6 935	–	309	2 445	130	9 819	9 015

Not 7 forts

Sammanfattning ersättningar och förmåner under 2009/2010, tkr	Grundlön, arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Övrig ersättning	Summa	Pensionsförpliktelser
Styrelsens ordförande	175	–	–	–	20	195	–
Övriga styrelseledamöter	750	–	–	–	70	820	–
Verkställande direktör, inkl tidigare befattningshavare	2 624	–	132	1 502	–	4 258	7 642
Andra ledande befattningshavare (10 pers)	7 777	–	377	2 801	–	10 955	1 397
<b>Totalt</b>	<b>11 326</b>	<b>–</b>	<b>509</b>	<b>4 303</b>	<b>90</b>	<b>16 228</b>	<b>9 039</b>
varav moderbolaget	6 661	–	376	2 857	90	9 984	8 023

#### Kommentarer till tabellen 2010/2011

- Uppgifterna i tabellen avser kostnader för räkenskapsåret 1 september 2010 – 31 augusti 2011.
- Uppgifterna i tabellen samt texten avser de på årsstämman den 15 december 2010 senaste beslutade riktlinjerna för ersättning till styrelse och ledande befattningshavare.
- Övriga förmåner avser i huvudsak bilförmån.
- Övrig ersättning avser arvode för arbete i revisions- och ersättningsutskott.

#### Styrelse

Arvode till styrelsen utgår enligt beslut på årsstämman. Årsstämman den 15 december 2010 beslutade att styrelsearvode utgår med högst 1 205 tkr inklusive arvode för utskottsarbete, varav ersättning för revisionsutskottet ska uppgå till högst 90 tkr och ersättningsutskottet till högst 40 tkr. Av styrelsearvodet beslutades att styrelsens ordförande erhåller 200 tkr, övriga ledamöter erhåller 175 tkr samt att arbetstagarrepresentanter erhåller 20 tkr. Utöver styrelsearvodet är styrelsen berättigad till ersättning för resor och logi.

#### Koncernledning

Ersättning till verkställande direktören samt andra ledande befattningshavare utgörs av fast lön, övriga förmåner samt pension. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter.

#### Verkställande direktör och koncernchef

Till verkställande direktören och koncernchefen Curt Petri har under året utgått en lön 2 985 tkr och andra löneförmåner om 131 tkr. Ingen rörlig ersättning har utbetalats.

Pensionsåldern är 60 år. Pensionsvillkoren utgörs av en avgiftsbestämd plan där årliga premier fram till pensionsåldern uppgår till motsvarande 55 procent av den pensionsgrundande lönen. Pensionsgrundande lön utgörs av den fasta månadslönen. Bonus och löneförmåner ingår inte i underlaget för pensioner.

Mellan bolaget och verkställande direktören gäller en ömsesidig uppsägningstid om tolv månader. Vid uppsägning från bolagets sida erhålls dessutom ett avgångsvederlag motsvarande en årslön och motsvarande pensionsavsättning.

#### Andra ledande befattningshavare

Övriga personer i koncernens ledningsgrupp utgörs av koncernens ekonomidirektör samt personer med övergripande ansvar för personal-, informations-, marknads-, kund-, försäljnings-, inköps-, controlling-, och produktionsfrågor. Under räkenskapsåret har löner utgått med tillsammans 9 848 tkr och andra löneförmåner med 677 tkr. Ingen rörlig ersättning har utbetalats.

Pension utgår för övriga befattningshavare efter 65 år i enlighet med allmänna pensionsplaner. Samtliga pensionsförmåner som är avgiftsbe-

stämda är oantastbara, dvs ej villkorade av framtida anställning.

Uppsägningstiden för övriga befattningshavare uppgår till sex månader från den anställdes sida och varierar mellan nio–tolv månader från bolagets sida.

#### Berednings- och beslutsprocess

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott bestående av två ledamöter. Utskottet har berett rekommendationer inför styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen. Rekommendationerna har innefattat proportionerna mellan fast och rörlig ersättning samt storleken på eventuella löneökningar. Ersättningsutskottet har vidare diskuterat pensionsvillkor och avgångsvederlag.

Ersättningar till verkställande direktören för verksamhetsåret 2010/2011 har beslutats av styrelsen. Ersättningar till andra ledande befattningshavare har beslutats av verkställande direktören. Ersättningsutskottet har sedan årsstämman den 15 december 2010 sammanträtt vid två tillfällen. Förslag avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare presenteras på årsstämman den 19 december 2011 för godkännande.

#### NOT 8 Ersättning till revisorer

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug
<i>Mkr</i>				
<b>Revisionsarvode</b>				
KPMG	1	2	1	0
<b>Totalt revisionsarvode</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Övriga arvoden</b>				
KPMG				
– Skatterådgivning	0	0	0	0
– Revisionsnära rådgivning	1	0	1	0
– Övrigt	0	0	0	0
<b>Totala övriga arvoden</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Total ersättning till revisorer</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Med revisionsarvode avses arvode för granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra, samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid genomförande av sådan granskning.



## NOT 9 Finansiella intäkter och kostnader

	Koncernen	
	2011	2010
Mkr	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug
Ränteintäkter på finansiella tillgångar som innehas för handelsändamål (inkl placeringar med en återstående löptid < 3 månader)	0	1
Nettovinst på finansiella tillgångar/skulder som innehas för handelsändamål <sup>1)</sup>	–	0
Netto valutakursförändringar	1	0
Ränteintäkter på banktillgodohavanden	5	2
<b>Finansiella intäkter</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	–3	–2
Räntekostnader på finansiella tillgångar/skulder som innehas för handelsändamål	–	–1
Räntekostnader på förmånsbestämda pensionsförpliktelser	–4	–4
Övriga räntekostnader	0	0
<b>Finansiella kostnader</b>	<b>–7</b>	<b>–7</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>–1</b>	<b>–4</b>

1) Nettovinst redovisas här i sin helhet inklusive räntekomponent.

## NOT 10 Resultat från finansiella poster

	Moderbolaget	
	2011	2010
Mkr	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug
<b>Resultat från andelar i koncernföretag</b>		
Utdelning från dotterföretag	–	–
<b>Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter</b>		
Ränteintäkter koncernföretag	1	0
Ränteintäkter på banktillgodohavanden	1	0
<b>Finansiella intäkter</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Räntekostnader och liknande resultatposter</b>		
Räntekostnader koncernföretag	–	–
Netto valutakursförändringar	0	0
Räntekostnader på förmånsbestämda pensionsförpliktelser	0	0
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	–3	–2
Övriga räntekostnader	0	0
<b>Finansiella kostnader</b>	<b>–3</b>	<b>–2</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>–1</b>	<b>–2</b>

## NOT 11 Bokslutsdispositioner

	Moderbolaget	
	2011	2010
Mkr	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug
Förändring av periodiseringsfond	–2	–1
Skillnad mellan avskrivning enligt plan och bokföringsmässiga avskrivningar	0	0
<b>Totalt</b>	<b>–2</b>	<b>–1</b>

## NOT 12 Skatter

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Mkr	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug
<b>Skatt på årets resultat fördelar sig enligt följande:</b>				
<b>Aktuell skatt</b>				
Svensk inkomstskatt	–8	–14	–2	–1
<b>Uppskjuten skatt</b>				
Sverige	0	5	1	1
<b>Totalt</b>	<b>–8</b>	<b>–9</b>	<b>–1</b>	<b>0</b>
Årets skattekostnad motsvarar en effektiv skattesats på, %	31,4	30,9	28,7	40,9
<b>Skillnaden mellan effektiv skattesats och den lagstadgade skattesatsen i Sverige, består av följande poster:</b>				
Svensk skattesats, %	26,3	26,3	26,3	26,3
Ej skattepliktiga intäkter, %	–0,3	–1,0	0	0
Ej avdragsgilla kostnader samt övriga poster, %	5,2	5,6	1,7	13,5
Effekt av redovisad skatt från tidigare perioder	0,2	0	0,7	1,1
<b>Redovisad effektiv skattesats, %</b>	<b>31,4</b>	<b>30,9</b>	<b>28,7</b>	<b>40,9</b>
<b>Uppskjutna skatteskulder (+)/fordringar (–) fördelar sig till följande poster:</b>				
Immateriella anläggningstillgångar	13	12	–	–
Materiella anläggningstillgångar	65	63	0	0
Övriga obeskattade reserver	26	29	–	–
Underskottsavdrag	–1	–1	–	–
Övriga temporära skillnader	0	0	–3	–2
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>103</b>	<b>103</b>	<b>–3</b>	<b>–2</b>

Uppskjuten skatt avseende obeskattade reserver i moderbolaget redovisas endast i koncernen. Se not 35. Det finns inga ej aktiverade underskottsavdrag eller materiella ej aktiverade temporära skillnader.

Not 12 forts

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug
<i>Mkr</i>				
<b>Uppskjutna skatteskulder (+)/fordringar (-) förändring mellan åren:</b>				
Ingående värde vid årets början	103	108	-2	-1
Förändring över resultaträkningen	0	-5	-1	-1
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>103</b>	<b>103</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>

### NOT 13 Immateriella tillgångar, koncernen

<i>Mkr</i>	Good- will <sup>1)</sup>	Varu- märken <sup>2)</sup>	Licen- ser <sup>3)</sup>	Totalt
<b>Anskaffningsvärden</b>				
Ingående balans 2009-09-01	181	50	21	252
Investeringar	-	-	3	3
<b>Utgående balans 2010-08-31</b>	<b>181</b>	<b>50</b>	<b>24</b>	<b>255</b>
<b>Akkumulerade av- och nedskrivningar<sup>4)</sup></b>				
Ingående balans 2009-09-01	-90	-	-19	-109
Årets avskrivningar	-	-	-2	-2
<b>Utgående balans 2010-08-31</b>	<b>-90</b>	<b>-</b>	<b>-21</b>	<b>-111</b>
<b>Redovisade värden</b>				
2009-09-01	91	50	2	143
2010-08-31	91	50	3	144
<b>Anskaffningsvärden</b>				
Ingående balans 2010-09-01	181	50	24	255
Investeringar	-	-	0	0
Avyttringar och utrangeringar	-	-	0	0
<b>Utgående balans 2011-08-31</b>	<b>181</b>	<b>50</b>	<b>24</b>	<b>255</b>
<b>Akkumulerade av- och nedskrivningar<sup>4)</sup></b>				
Ingående balans 2010-09-01	-90	-	-21	-111
Årets avskrivningar	-	-	-1	-1
Avyttringar och utrangeringar	-	-	0	0
<b>Utgående balans 2011-08-31</b>	<b>-90</b>	<b>-</b>	<b>-22</b>	<b>-112</b>
<b>Redovisade värden</b>				
2010-09-01	91	50	3	144
2011-08-31	91	50	2	143

1) Avser koncernmässig goodwill som hänförs till förvärvet av Candelia AB 1998.

2) Avser varumärken som hänförs till förvärvet av Candelia AB 1998.

3) Avser aktiverade utgifter för programvaror.

4) Nedskrivningar avser goodwill och avskrivningar avser licenser.

## NEDSKRIVNINGSPRÖVNINGAR FÖR KASSAGENERERANDE ENHETER INNEHÅLLANDE GOODWILL OCH VARUMÄRKEN

Goodwill och bokfört värde på varumärkena i koncernen härrör sig till förvärvet av Candelia AB 1998. Dessa varumärken har överlåtits och goodwill har tillförts koncernen i samband med bildandet av koncernen före den 31 augusti 2008. Genom förvärvet 1998 erhöll dåvarande koncern ett antal viktiga varumärken och ett ökat produktsortiment, vilket stärkte koncernens marknadsandel främst på den svenska marknaden. Produkterna säljs i huvudsak på den svenska och norska marknaden, men även till viss del i Danmark. Den goodwill som uppkom vid förvärvet hänförs till vid detta tillfälle beräknade värdet av framtida synergivinster, marknadsposition och stärkt konkurrenskraft.

Ett rörelsesegment är en del av ett företag vars rörelseresultat regelbundet granskas av företagets högste verkställande beslutsfattare. I Cloetta gör högsta verkställande beslutsfattare ingen uppföljning av rörelseresultat på mer nedbruten nivå än för Cloetta som helhet. Den information som tillhandahålls per land presenteras baserat på uttryckliga krav och baseras inte på vår interna uppföljning av rörelseresultat. Koncernen tillverkar ensartade produkter och bedriver sin verksamhet funktionsfördelat i inköp, tillverkning och försäljning. Cloetta har således bara en grupp av likartade produkter. Den lägsta nivå (kassagenererande enhet) som goodwill och varumärken kan hänföras till är således koncernen.

De framräknade återvinningsvärdena för varumärken och goodwill, som utgörs av nyttjandevärdet för respektive kategori, bygger på en kassaflödesprognos för fem år, vilken baseras på en av företagsledningen fastställd budget. Kassaflöden bortom fem år extrapoleras med hjälp av en bedömd tillväxttakt om 2,5 procent (2,5). Återvinningsvärdet av nettotillgångarna i koncernen beräknades per 31 augusti 2011 ej understiga det bokförda värdet, vilket medförde att det inte förelåg något nedskrivningsbehov av goodwill. Per 30 juni 2008 understeg återvinningsvärdet det bokförda värdet med 90 Mkr varpå motsvarande nedskrivning gjordes.

De viktigaste antagandena i beräkningarna baseras på förväntad försäljningstillväxt, vinstmarginaler och investeringsbehov. Antagandena baseras på tidigare erfarenheter och externa informationskällor. Den generella tillväxten för branschen på de geografiska marknader där Cloettas produkter säljs har historiskt varit cirka 2 procent per år. De antagna tillväxtmålen, som är något högre, är i linje med koncernens långsiktiga mål för organisk tillväxt samt ledningens bedömning. Diskonteringsräntan före skatt har beräknats till 7,3 procent (8,5).

### IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

#### Moderbolaget

Immateriella tillgångar i moderbolaget utgörs av varumärken förvärvade från Cloetta Fazer AB per 2008-08-29. Anskaffningsvärdet uppgår till 0,3 tkr.

**NOT 14 Materiella anläggningstillgångar, koncernen**

<i>Mkr</i>	Byggnader och mark	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier verktyg och installationer	Pågående investeringar	Totalt
<b>Anskaffningsvärden</b>					
Ingående balans 2009-09-01	124	587	20	112	843
Investeringar	2	4	1	42	49
Omklassificering	–	22	–	–22	–
Avyttringar och utrangeringar	–	–6	0	–	–6
<b>Utgående balans 2010-08-31</b>	<b>126</b>	<b>607</b>	<b>21</b>	<b>132</b>	<b>886</b>
<b>Ackumulerade av- och nedskrivningar</b>					
Ingående balans 2009-09-01	–6	–365	–11	–	–382
Årets avskrivningar	–3	–43	–2	–	–48
Avyttringar och utrangeringar	–	4	–	–	4
<b>Utgående balans 2010-08-31</b>	<b>–9</b>	<b>–404</b>	<b>–13</b>	<b>–</b>	<b>–426</b>
<b>Redovisade värden</b>					
2009-09-01	118	222	9	112	461
2010-08-31	117	203	8	132	460
<b>Anskaffningsvärden</b>					
Ingående balans 2010-09-01	126	607	21	132	886
Investeringar	1	15	4	19	39
Omklassificering	7	122	0	–129	–
Avyttringar och utrangeringar	–	–1	–2	–	–3
<b>Utgående balans 2011-08-31</b>	<b>134</b>	<b>743</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>922</b>
<b>Ackumulerade av- och nedskrivningar</b>					
Ingående balans 2010-09-01	–9	–404	–13	–	–426
Årets avskrivningar	–4	–47	–3	–	–54
Avyttringar och utrangeringar	–	1	2	–	3
<b>Utgående balans 2011-08-31</b>	<b>–13</b>	<b>–450</b>	<b>–14</b>	<b>0</b>	<b>–477</b>
<b>Redovisade värden</b>					
2010-09-01	117	203	8	132	460
2011-08-31	121	293	9	22	445

Samtliga anläggningstillgångar finns i Sverige.

NOT 1  
NOT 2  
NOT 3  
NOT 4  
NOT 5  
NOT 6  
NOT 7  
NOT 8  
NOT 9  
NOT 10  
NOT 11  
NOT 12  
NOT 13  
NOT 14  
NOT 15  
NOT 16  
NOT 17  
NOT 18  
NOT 19  
NOT 20  
NOT 21  
NOT 22  
NOT 23  
NOT 24  
NOT 25  
NOT 26  
NOT 27  
NOT 28  
NOT 29  
NOT 30  
NOT 31  
NOT 32  
NOT 33  
NOT 34  
NOT 35

Not 14 forts

**NOT 14** Materiella anläggningstillgångar, moderbolaget

Mkr	Byggnader och mark	Inventarier verktyg och installationer	Totalt
<b>Anskaffningsvärdet</b>			
Ingående balans 2009-09-01	4	0	4
<b>Utgående balans 2010-08-31</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Akkumulerade av- och nedskrivningar</b>			
Ingående balans 2009-09-01	0	0	0
Årets avskrivningar	0	0	0
Årets nedskrivningar	-	-	-
<b>Utgående balans 2010-08-31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>			
2009-09-01	4	0	4
2010-08-31	4	0	4
<b>Anskaffningsvärdet</b>			
Ingående balans 2010-09-01	4	0	4
<b>Utgående balans 2011-08-31</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Akkumulerade av- och nedskrivningar</b>			
Ingående balans 2010-09-01	0	0	0
Årets avskrivningar	0	0	0
Årets nedskrivningar	-	-	-
<b>Utgående balans 2011-08-31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisade värden</b>			
2010-09-01	4	0	4
2011-08-31	4	0	4

**NOT 15** Finansiella placeringar

Mkr	Koncernen		Moderbolaget	
	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug
<b>Finansiella tillgångar</b>				
Långfristig fordran avseende delningen, se not 3	5	-	5	-
Övrigt	1	0	-	-
<b>Gottgörelsetillgång som redovisas till verkligt värde i enlighet med IAS 19</b>				
Kapitalförsäkringar	0	1	-	-
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>-</b>
<b>Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen</b>				
Räntebärande värdepapper	-	50	-	-
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>-</b>	<b>50</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**NOT 16 Aktier och andelar i dotterföretag**

Mkr	Org.nr	Säte	Antal andelar	Kapitalandel, %		Redovisat värde	
				2011	2010	2011	2010
Cloetta Sverige AB	556226-4514	1)	267 200	100	100	528	528
Cloetta International AB	556189-9641	1)		100	100	–	–
Candelia Polly AB	556282-6957	1)		100	100	–	–
Gig AB	556373-6130	1)		100	100	–	–
Cloetta International AS	911 167 271	3)		100	100	–	–
Cloetta A/S	967 897 167	3)		100	100	–	–
AB Karamellpojkar	556063-3223	2)	15 000	100	100	4	4
Karamellpojkar Sälj AB	556238-0609	2)		100	100	–	–
Cloetta Development AB	556377-3182	1)	1 000	100	100	2	2
Albisol Education & Conference Ltd	–	4)		100	100	–	–
Cloetta Invest AB	556010-3839	1)	42 000	100	100	3	3
Prosilio AB	556243-2103	1)		100	100	–	–
Kavalleristen AB	556185-7110	1)	5 000	100	100	1	1
Choklad-Thule AB	556308-8193	1)	1 000	100	100	0	0
AB Jaeger Peps Candy Co	556369-5146	1)	2 000	100	100	0	0
						<b>538</b>	<b>538</b>

1) Linköping 2) Alingsås 3) Askim/Norge 4) Gibraltar/Spanien

Inga förändringar har skett under året avseende aktier och andelar.

**NOT 17 Varulager**

Mkr	Koncernen	
	2011 31 aug	2010 31 aug
Råvaror och förnödenheter	31	30
Varor under tillverkning	8	9
Färdiga varor och handelsvaror	72	106
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>111</b>	<b>145</b>

**NOT 19 Likvida medel**

Mkr	Koncernen		Moderbolaget	
	2011 31 aug	2010 31 aug	2011 31 aug	2010 31 aug
<i>Specifikation likvida medel</i>				
Kassa och bank	264	160	53	72
Kortfristiga placeringar, jämställda med likvida medel	–	35	–	–
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>264</b>	<b>195</b>	<b>53</b>	<b>72</b>

**NOT 18 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**

Mkr	Koncernen		Moderbolaget	
	2011 31 aug	2010 31 aug	2011 31 aug	2010 31 aug
Förutbetalda personalrelaterade kostnader	1	1	0	0
Förutbetalda hyror, försäkringar, leasingavgifter	1	2	0	0
Övriga förutbetalda kostnader	6	5	0	1
Upplupna räntor	2	2	1	0
Övriga upplupna intäkter	1	0	–	–
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**NOT 20** Eget kapital

	Koncernen	
	2011	2010
Mkr	31 aug	31 aug
Eget kapital	739	733
Årets resultat	18	22
Soliditet, %	67,5	65,7
Kassaflöde från den löpande verksamheten	76	19
Kassaflöde efter investeringar	87	-61

**KONCERNENS LÅNGSIKTIGA MÅL**

**Tillväxt**

Cloettas mål är att växa organiskt med 3 procent per år i genomsnitt under en femårsperiod. Härutöver har Cloetta som mål att växa genom samarbeten och förvärv. Tillväxten avseende försäljning av Cloetta-produkter under verksamhetsåret var negativ (8 procent).

**Rörelsemarginal**

Rörelsemarginalen ska långsiktigt uppgå till 8 procent. Under verksamhetsåret uppgick rörelsemarginalen till 2,7 procent (3,3).

**Soliditet**

Soliditeten ska vara minst 35 procent. En tillfälligt lägre soliditet kan accepteras i samband med förvärv. Per augusti 2011 uppgick soliditeten till 67,5 procent (65,7).

**Utdelning**

Målet är att hålla en jämn utdelningsnivå. Riktmärket är att dela ut minst 40 procent av koncernens nettoresultat. Styrelsen föreslår årsstämman en ordinarie utdelning om 0,75 kronor (0,75) per aktie samt en extra utdelning om 0,50 kronor per aktie (-). Den ordinarie utdelningen motsvarar 100 procent av koncernens nettoresultat. Även efter denna utdelning har bolaget god likviditet (nettofordran) och hög soliditet.

**Utdelningar fördelar sig enligt följande:**

	Moderbolaget	
	2011	2010
Mkr	31 aug	31 aug
Redovisad utdelning	18	-
Föreslagen utdelning	30	18
Utdelning per aktie, SEK		
redovisad	0,75	-
föreslagen	1,25 <sup>1)</sup>	0,75

1) 0,75 kr avser ordinarie utdelning och 0,5 kr avser extra utdelning.

**MODERBOLAG**

**Aktiekapital**

Antalet aktier uppgick per den 31 augusti 2011 till 24 319 186 aktier varav A-aktier utgjorde 2 360 000 och B-aktier 21 959 186. Samtliga aktier har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Aktiernas kvotvärde uppgår till 5,00 kr. Vid kontant eller kvittningsemission äger, där nya aktier i serie A respektive B ges ut, innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna nya A- och B-aktier i förhållande till det aktuella innehavet på avstämningsdagen. Om emissionen endast omfattas av B-aktier äger samtliga innehavare av A- och B-aktier rätt att teckna sig för nya B-aktier i förhållande till innehavet på avstämningsdagen. Vid fondemission och vid emittering av konvertibler och teckningsoptioner tillämpas motsvarande fördelning analogt. Överlåtelse av A-aktie till person som tidigare inte är A-aktieägare i bolaget utlöser ett hembuds-förfarande, utom när överlåtelsen skett genom bodelning, arv, testamente eller gåva till person som är närmast till arv efter givaren. Efter skriftlig framställan från A-aktieägare skall bolaget omvandla aktieägarens i framställan angivna A-aktier till B-aktier.

**Fritt eget kapital**

**Överkursfond**

Förvärvet av dotterbolaget Cloetta Sverige AB, gjordes genom en apportemission den 25 juli 2008. Överkursfonden avser överkurs på de nyemitterade aktierna. Under 2009 upptog Cloetta ett konvertibellån till de anställda. Totalt har 199 990 aktier konverterats vilket motsvarar en ökning av överkursfonden med 5 Mkr.

**Balanserade vinstmedel**

Balanserade vinstmedel utgörs av summan av årets resultat och balanseerat resultat från föregående år. Balanserade vinstmedel inklusive överkursfond utgör det fria egna kapitalet som är tillgängligt för utdelning.

**KONCERNEN**

**Övrigt tillskjutet kapital**

Förvärvet av dotterbolaget Cloetta Sverige AB, gjordes genom en apportemission den 25 juli 2008. Övrigt tillskjutet kapital avser överkurs på de nyemitterade aktierna. Under 2009 upptog Cloetta ett konvertibellån till de anställda. Totalt har 199 990 aktier konverterats vilket motsvarar en ökning av överkursfonden med 5 Mkr.

**Reserver**

Avser alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i annan valuta än den valuta som koncernens finansiella rapporter presenteras i. Beloppen per balansdagarna 2010-2011 har varit obetydliga.

**Förändringar i eget kapital**

För upplysning om förändring av eget kapital för koncernen hänvisas till rapporten Förändringar i eget kapital – koncern på sidan 74.

**NOT 21 Resultat per aktie**

Resultat per aktie före utspädning är beräknat genom att dividera årets resultat hänförligt till aktieägarna i moderbolaget med ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier. Resultat per aktie efter utspädning är beräknat genom att dividera årets resultat hänförligt till aktieägarna i moderbolaget med ett vägt genomsnittligt antal utestående aktier justerat för utspädningseffekten av potentiella aktier.

	Koncernen	
	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug
<i>Mkr</i>		
<b>Resultat per aktie före utspädning</b>		
Årets resultat	18	22
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året före utspädning	24 280 284	24 119 196
<b>Resultat per aktie före utspädning</b>	<b>0,73</b>	<b>0,90</b>
<b>Resultat per aktie efter utspädning</b>		
Årets resultat	18	22
Räntekostnad på konvertibla skuldebrev	2	3
Skatt hänförligt till räntekostnad	-1	-1
Justerat resultat	19	24
Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året efter utspädning	25 124 085	25 124 085
<b>Resultat per aktie efter utspädning</b>	<b>0,73</b>	<b>0,90</b>

**NOT 22 Avsättning för pensioner och liknande förpliktelser**

De anställda i koncernen omfattas av såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda planer. Förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige avser främst ITP- planen för tjänstemän. Den största delen finansieras genom kontoavsättning vilken tryggats genom en kreditförsäkring i och administreras av Försäkringsbolaget PRI Pensionsgaranti, ömsesidigt. En viss del administreras av Alecta. Denna del omfattar flera arbetsgivare och redovisas som en avgiftsbestämd plan, eftersom tillräcklig information inte kan erhållas för att beräkna Cloettas del i planen.

Not 22 forts

	Koncernen	
	2011 31 aug	2010 31 aug
<i>Mkr</i>		
Förmånsbestämda pensionsplaner	79	74
<b>De belopp som redovisas i balansräkningen har beräknats enligt följande:</b>		
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	120	101
Oredovisade aktuariella vinster (+) och förluster (-)	-41	-27
<b>Totalt</b>	<b>79</b>	<b>74</b>
<b>Belopp som redovisas i balansräkningen</b>		
Avsättning för pensioner och liknande	79	74
Pension som ej omfattas av tryggandelagen	0	0
<b>Totalt</b>	<b>79</b>	<b>74</b>
<b>De belopp som redovisas i resultaträkningen för förmånsbestämda pensionsplaner är följande:</b>		
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	2	3
Räntekostnader	4	4
Aktuariella förluster (+) och vinster (-) netto som redovisas under året	1	0
<b>Totalt</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Kostnader för förmånsbestämda pensionsplaner redovisas under följande rader i resultaträkningen</b>		
Kostnad för sålda varor	1	1
Försäljningskostnader	1	1
Administrationskostnader	1	1
Finansiella kostnader	4	4
<b>Kostnader för förmånsbestämda pensionsplaner</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Specifikation av förändringarna i den nettoskuld som redovisas i balansräkningen</b>		
Nettoskuld vid årets början enligt fastställd balansräkning	74	69
Nettokostnad (+)/nettointäkt (-) redovisad i resultaträkningen	7	7
Utbetalning av förmåner	-2	-2
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>79</b>	<b>74</b>
<b>Oredovisad aktuariell förlust</b>		
Ingående balans	-27	-16
Årets aktuariella vinst/förlust	-15	-11
Avgår redovisad förlust	1	-
<b>Totalt</b>	<b>-41</b>	<b>-27</b>

Not 22 forts

### Viktiga aktuariella antaganden på balansdagen

Den försäkringstekniska beräkningen av pensionsförpliktelser och pensionskostnader baseras på följande antaganden:

**Diskonteringsräntan** skall spegla den riskfria räntan för den period förpliktelsen omfattar. Den genomsnittliga återstående löptiden uppgår till 30,4 år. Diskonteringsräntan baseras på en 30-årig statsobligation, som är den längsta förekommande statsobligationen på marknaden, med kvarvarande löptid om ca 28 år samt extrapolering av avkastningskurvan till 30,4 år.

**Årlig långsiktig löneökning** avspeglar procentuella förväntade löneökningar baserat på historiska uppgifter samt förväntningar om framtida inflation, tjänsteålder och befordran.

**Långsiktig ökning** av inkomstbasbeloppet avspeglar löneutvecklingen för hela arbetsmarknaden.

**Inkomstbasbeloppet** fastställs årligen av Sveriges regering och används bland annat för fastställandet av pensionsgrundande lön i det allmänna pensionssystemet.

**Långsiktigt inflationsåtagande** avspeglas av de senaste årens utveckling samt Sveriges Riksbanks långsiktiga förväntningar.

**Personalomsättning** speglar den genomsnittliga långsiktiga personalomsättningen.

	Koncernen	
	2011 31 aug	2010 31 aug
<i>Uttryckta som vägda genomsnitt, %</i>		
Diskonteringsränta	3,3	3,5
Årlig långsiktig löneökning	3,0	3,0
Långsiktig ökning av inkomstbasbeloppet	3,0	3,0
Långsiktigt inflationsantagande	1,5	1,5
Personalomsättning	5,0	5,0
<b>Historisk information</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Förmånsbestämda pensionsplaner</b>		
Nuvärde av förpliktelser	120	101
<b>Nuvärde av nettoförpliktelser</b>	<b>120</b>	<b>101</b>
Oredovisade aktuariella vinster (+) och förluster (-)	-41	-27
<b>Netto redovisat i balansräkningen</b>	<b>79</b>	<b>74</b>

### NOT 23 Övriga avsättningar

Mkr	Koncernen	
	2011 1 sep– 31 aug	2010 1 sep– 31 aug
<b>Avsättningar som är kortfristiga skulder</b>		
Avgångsvederlag, permitteringslön och andra personalrelaterade kostnader	2	6
<b>Totalt</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Kostnader i samband med personalneddragning</b>		
Redovisat värde vid periodens ingång	6	20
Avsättningar som gjorts under perioden	–	0
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-4	-14
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Betalningar</b>		
Betalningar varmed ersättningen förväntas betalas efter mer än tolv månader	–	–

### NOT 24 Konvertibelt skuldebrev

Mkr	Koncern/ moderbolag	
	2011	2010
Skuldens redovisade värde per balansdagen (Mkr)	24	28
Skuldens nominella värde (Mkr)	24	30
Konverteringskurs (kr)	30,4	30,4

Egetkapitaldelen i konvertibellånet uppgår till 2,1 Mkr. Beloppet redovisas efter avdrag för transaktionskostnader hänförliga till egetkapitaldelen om 0,1 Mkr.

Innehavaren har per 25 februari 2011 rätten att utnyttja sin option att erhålla en aktie per varje innehavd konvertibel. Konvertibler som inte konverteras till ordinära B-aktier inlöses till nominellt belopp efter 25 februari 2012. Det konvertibla skuldebrevet löper med en nominell ränta på 4,48 procent avseende perioden 10 november 2010 – 10 november 2011.

Totalt har 199 990 aktier konverteras, vilket motsvarar en ökning av aktiekapitalet om 1 Mkr samt överkursfonden om 5 Mkr.



**NOT 25 Övriga kortfristiga skulder**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
<i>Mkr</i>	31 aug	31 aug	31 aug	31 aug
Derivat	-	1	-	-
Mervärdesskatt	4	3	1	1
Personalens källskatt	4	5	0	0
Övrigt	0	1	-	-
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**NOT 26 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
<i>Mkr</i>	31 aug	31 aug	31 aug	31 aug
Upplupna personalrelaterade kostnader	46	49	4	5
Upplupen bonus och rabatter	21	23	-	-
Övriga upplupna kostnader	10	19	3	4
Förutbetalda intäkter	-	1	-	-
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>77</b>	<b>92</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

**NOT 27 Kassaflödesanalys**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
<i>Mkr</i>	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug
<b>Specifikation av poster som inte ingår i kassaflödet</b>				
Av- och nedskrivningar av tillgångar	55	50	0	0
Reavinst/rea förluster anläggningstillgångar	0	1	-	-
Orealiserade kursdifferenser	2	-3	-	-
Avsättningar pensioner	5	5	0	0
Övriga avsättningar	-3	-14	-	-
Andra ej likviditetspåverkande poster	-5	4	-3	3
<b>Totalt</b>	<b>54</b>	<b>43</b>	<b>-3</b>	<b>3</b>

**NOT 28 Räntor och utdelning**

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
<i>Mkr</i>	31 aug	31 aug	31 aug	31 aug
Betalda räntor	-1	-1	-1	-1
Erhållna räntor	4	2	1	0
Lämnad utdelning	-18	-	-18	-
Erhållen utdelning	-	-	-	-
<b>Totalt</b>	<b>-15</b>	<b>1</b>	<b>-18</b>	<b>-1</b>

**NOT 29 Finansiella risker och finansiell riskhantering**

Finansverksamheten inom Cloetta har som uppgift att stödja koncernens kommersiella verksamhet och bedrivs inom Cloetta Sverige AB:s finansfunktion. Målet är att tydliggöra koncernens riskexponering och med viss framförhållning skapa förutsägbarhet i det ekonomiska utfallet. De finansiella riskerna hanteras enligt den finanspolicy som fastställts av styrelsen. Styrelsen har också antagit en policy avseende inköp av råvaror inom ramen för den centrala inköpsfunktionen. Koncernen är särskilt utsatt för prisfluktuationer på kakaobaserade råvaror då dessa utgör en betydande del av råvarukostnaden.

Koncernen främsta riskexponering är finansierings-, ränte-, valuta-, kredit- och råvarurisker.

**Finansieringsrisk**

Med finansieringsrisk avses risken att finansiering inte alls kan erhållas, eller endast till kraftigt ökade kostnader. Enligt fastställd finanspolicy ska det alltid finnas tillräckligt med likvida medel och garanterade krediter för att täcka den närmaste månadens betalningar. Koncernen har en hög likviditet vilket för närvarande begränsar finansieringsrisken. Därtill tillkommer ej utnyttjade kreditlöften som per 31 augusti 2011 uppgick till 50 Mkr (50).

Likvida medel och kortfristiga placeringar som per 31 augusti 2011 uppgick till 264 Mkr (245).

Förfallostruktur och information om genomsnittlig ränta på dessa placeringar framgår av tabellen under rubriken Ränterisk. Förfallostrukturen för företagets finansiella skulder framgår av följande tabell.

<i>Mkr</i>	Inom 1 mån	1–3 mån	3 mån –1 år	1–5 år	Totalt
Konvertibla skuldebrev	-	-	24	-	24
Leverantörsskulder	62	0	-	-	62
Övriga upplupna kostnader och Övriga skulder	1	20	7	-	28
Räntor	-	1	0	-	1
<b>Summa</b>	<b>63</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>115</b>

NOT 1  
NOT 2  
NOT 3  
NOT 4  
NOT 5  
NOT 6  
NOT 7  
NOT 8  
NOT 9  
NOT 10  
NOT 11  
NOT 12  
NOT 13  
NOT 14  
NOT 15  
NOT 16  
NOT 17  
NOT 18  
NOT 19  
NOT 20  
NOT 21  
NOT 22  
NOT 23  
NOT 24  
NOT 25  
NOT 26  
NOT 27  
NOT 28  
NOT 29  
NOT 30  
NOT 31  
NOT 32  
NOT 33  
NOT 34  
NOT 35

Not 29 forts

### Ränterisk

Koncernens resultat påverkas av fluktuationer i marknadsräntorna. På motsvarande sätt påverkas det underliggande värdet av finansiella instrument vid ränteförändringar. Koncernens räntebärande finansiella tillgångar utgörs främst av likvida medel och kortfristiga placeringar. Finansnettot har också påverkats av diskonterings effekter vid nuvärdesberäkning av utestående pensionsförpliktelser och andra långfristiga ersättningar till anställda.

I enlighet med av styrelsen fastställd finanspolicy, får likvida medel och kortfristiga placeringar ej exponeras för en ränterisk överstigande det prognostiserade finansnettot för vid varje tid innevarande räkenskapsår.

Denna risk uttrycker hur det underliggande värdet påverkas vid en procents förskjutning av räntekurvan (motsvarande en höjning av marknadsräntorna med en procent över samtliga löptider). Det prognostiserade framtida kassaflödet skall alltid vägas in vid finansverksamhetens beslut av placeringarnas löptider och omfattning.

Den – enligt finanspolicy – obligatoriska likviditetsbufferten får ej heller placeras i finansiella instrument med en, vid investeringstillfället, kvarvarande löptid överstigande tre månader. Ränterisken på likvida medel och kortfristiga placeringar var per 31 augusti 2011 beräknad till cirka 0 Mkr (0,1) och den genomsnittliga bindningstiden var vid samma tillfälle cirka 0 månader (2).

Mkr	Nominellt värde	Ränta (genomsnitt, %)	Inom 3 mån	3 mån –1 år	1–5 år	Totalt
<b>Tillgångar</b>						
Likvida medel	264	2,62	264	–	–	264
Kortfristiga placeringar	–	–	–	–	–	–
<b>Summa tillgångar</b>	<b>264</b>		<b>264</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>264</b>
<b>Skulder</b>						
Konvertibellån	24	4,48	–	24	–	24
<b>Summa skulder</b>	<b>24</b>		<b>–</b>	<b>24</b>	<b>–</b>	<b>24</b>

### Valutarisk

Koncernen är exponerad för olika typer av valutarisker. Den främsta exponeringen avser köp och försäljning i utländska valutor, där risken dels kan bestå av fluktuationer i valutan på det finansiella instrumentet, kund- eller leverantörsfakturan och dels valutarisken i förväntade eller kontrakterade betalningsflöden. Dessa risker benämns transaktionsexponering. Valutakursfluktuationer återfinns också i omräkningen av utländska dotterbolags tillgångar och skulder till moderbolagets funktionella valuta, så kallad omräkningsexponering. För detta räkenskapsår har omräkningsexponeringen uppgått till 0 (0).

Enligt gällande finanspolicy får derivatinstrument såsom terminer, optioner eller swapar användas för att begränsa de risker som koncernen är exponerad emot. Koncernen tillämpar ej säkringsredovisning (enligt IAS 39) och samtliga derivatinstrument marknadsvärderas med löpande redovisning av värdeförändringen över resultaträkningen.

Valutakursdifferenser har påverkat rörelsens resultat med 5 Mkr (6) och finansnettot med 1 Mkr (–0,1).

### Transaktionsexponering

Koncernens transaktionsexponering består i att intäkterna huvudsakligen genereras på hemmamarknaden Sverige, samtidigt som vissa inköp av råvaror, färdigvaror samt maskininvesteringar sker från andra länder och i främmande valutor. Detta utflöde motverkas till viss del av den export som sker till övriga nordiska länder samt till marknaderna utanför Norden. För att minska risken och valutaexponeringen kurssäkras de prognostiserade nettoflödena i respektive valuta för en period av maximalt tolv månader framåt i tiden. Den säkrade andelen skall – enligt fastställd finanspolicy – uppgå till mellan femtio och hundra procent av det totala nettoflödet vid varje tillfälle.

Koncernens valutainflöde består främst av NOK och EUR och valutautflödet främst av EUR, DKK, PLN, GBP och USD. För 2010/2011 utföll dessa valutaflöden enligt nedanstående tabell. Terminskontrakten värderas till marknadspris i enlighet med IAS 39. Marknadsvärdet uppgick per balansdagen till 0,8 Mkr (–1,2).

### Transaktionsexponering och exponeringssäkring

Valuta	Utfall 2010/2011*	Prognos 2011/2012*	Andel säkrad av 2011/2012 prognos, %
MEUR	–13	–11	68
MNOK	49	51	50
MDKK	–8	–6	0
MPLN	0	0	0
MGBP	0	0	0
MUSD	0	0	0

\* Negativa tal avser nettoutflöden och positiva tal nettoinflöden till koncernen

### Känslighetsanalys transaktionsexponering

Valuta	Nettoexponering prognos 2011/2012	1% förändring av SEK-värde Mkr
MEUR	–11	+/-1
MNOK	51	+/-1
MDKK	–6	+/-0
MPLN	0	+/-0
MGBP	0	+/-0
MUSD	0	+/-0
<b>Totalt</b>		<b>+/-2</b>

### Kreditrisk

#### Kreditrisk i finansiell verksamhet

Dessa kreditrisker utgörs främst av motpartsrisker i samband med fordringar som uppstår vid köp av räntebärande instrument. Finanspolicyen innehåller ett särskilt motpartsreglemente i vilket maximal kreditexponering för olika motparter anges. För närvarande får investeringar i räntebärande värdepapper ej genomföras med motparter med en rating understigande BBB– (Standard & Poors) eller motsvarande rating från likvärdigt ratinginstitut.

#### Kreditrisk i kundfordringar

Distributionen i Norden sker genom de stora dagligvarukedjorna. I Sverige utgör de en stor andel av fakturerad omsättning. Kreditrisker hänförliga till koncernens kundfordringar i Sverige är därmed spridda på relativt få men

## Not 29 forts

stora kunder. Koncernen har upprättat en kreditpolicy för hur kundkrediterna ska hanteras. Där anges beslutsnivåer för beviljande av kreditlimiter. Riskbedömning görs för enskilda kunder, kundgrupper och marknader. För att minska riskerna har kreditförsäkringar avseende försäljning utanför Norden tecknats.

Kundförlusterna för såväl räkenskapsåret 2010/2011 som historiskt sett har varit låga och vid varje månadsbokslut sker en genomgång av förfallna kundfordringar för bedömning om nedskrivning.

## Specifikation av kreditrisker

Mkr	Koncernen	
	2011 31 aug	2010 31 aug
<b>Kreditriskexponering</b>		
Likvida medel	264	195
Räntebärande värdepapper	–	50
Kundfordringar	102	107
<b>Totalt</b>	<b>366</b>	<b>352</b>
<b>Geografisk kreditriskexponering</b>		
Sverige	89	141
Övriga Norden	13	15
Övriga marknader	0	1
<b>Totalt</b>	<b>102</b>	<b>157</b>
<b>Åldersanalys kundfordringar, förfallna ej nedskrivna</b>		
Ej förfallna kundfordringar	100	104
Förfallna kundfordringar, 0–30 dagar	2	3
Förfallna kundfordringar, 31–60 dagar	0	0
Förfallna kundfordringar, 61–90 dagar	0	0
Förfallna kundfordringar, mer än 90 dagar	0	0
<b>Totalt</b>	<b>102</b>	<b>107</b>

Per balansdagen var merparten av fordringar hänförliga till marknader utanför Sverige kreditförsäkrade.

## Råvarurisk

Kakaoprodukter utgör en väsentlig del av koncernens totala råvarukostnad. Priserna på kakaorelaterade produkter baseras på marknadsnoterade priser på kakaoböner. Dessa varierar över tiden och får därmed också motsvarande effekt på koncernens resultat. Den centrala inköpsfunktionen ska tydliggöra koncernens riskexponering inom detta område och med viss framförhållning skapa förutsägbarhet i det ekonomiska utfallet.

För att minska effekten av prisfluktuationer tecknas leveranskontrakt löpande avseende framtida leveranser i enlighet med av styrelsen fastställd policy.

## Känslighetsanalys

För att hantera ränte- och valutakursrisk har koncernen som syfte att minska påverkan av kortsiktiga fluktuationer av koncernens resultat. På lång sikt kommer emellertid varaktiga förändringar i valutakurser och räntor att få en påverkan på det konsoliderade resultatet. Per den 31 augusti 2011 beräknas en generell förändring av räntan med +/- en procentenhet,

beräknat på en oförändrad nettofordran, påverka koncernens resultat före skatt samt eget kapital med cirka +/- 2 Mkr. En generell förändring med +/- en procent av den svenska valutans värde gentemot andra utländska valutor motsvarar en påverkan på resultatet och eget kapital med cirka +/- 2 Mkr baserat på koncernens prognostiserade transaktionsexponering för 2011/2012. Känslighetsanalysen har gjorts utifrån de scenarion som Cloetta bedömer som rimligt möjliga att inträffa under de kommande 12 månaderna.

Eget kapital påverkas av omräkningsdifferenser från utländska dotterbolag som detta räkenskapsår uppgår till 0 (0). Dessa skulle vid en procents valutakursrörelse fortfarande uppgå till 0.

## Risk management

Koncernen arbetar med risk management dels genom skadeförebyggande arbete, dels genom att utveckla gemensamma försäkringslösningar. Härigenom möjliggörs samordningsvinster och en minimering av koncernens totala skaderisker.

## Värdering av finansiella tillgångar och skulder till verkligt värde

Mkr	2011 31 aug		2010 31 aug	
	Redovisat värde	Verkligt värde	Redovisat värde	Verkligt värde
<i>Gottgörelsetillgång som redovisas till verkligt värde i enlighet med IAS 19</i>				
Kapitalförsäkringar	0	0	1	1
<i>Finansiella tillgångar som innehas för handel värderade till verkligt värde över resultaträkningen</i>				
Derivat	1	1	–	–
Räntebärande värdepapper	–	–	50	50
<i>Kund- och lånefordringar</i>				
Likvida medel	264	264	195	195
Kundfordringar	102	102	107	107
<b>Summa finansiella tillgångar</b>	<b>367</b>	<b>367</b>	<b>353</b>	<b>353</b>
<i>Finansiella skulder värderade till verkligt värde över resultaträkningen</i>				
Derivat	–	–	1	1
<i>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</i>				
Konvertibellån	24	24	28	28
Leverantörsskulder	62	62	70	70
<b>Summa finansiella skulder</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>99</b>	<b>99</b>

Räntebärande värdepapper och derivat avser poster för hela koncernen. Följande sammanfattar de metoder och antaganden som använts för att fastställa verkligt värde på de finansiella instrument som redovisas i tabellen ovan.

Not 29 forts

### Kapitalförsäkringar

Verkligt värde utgörs av återköpsvärdet.

### Finansiella instrument värderade till verkligt värde

Koncernen innehar finansiella instrument i form av valutaterminskontrakt och värdepapper som redovisas till verkligt värde. Det verkliga värdet har för samtliga kontrakt värderats utifrån direkt eller indirekt observerbar marknadsdata. Enligt verkligt värdehierarkin i IFRS7 klassificeras sådana värderingsmetoder som nivå 2\*. Onoterade värdepapper utgörs av poster av mindre värde där värdeförändringen under året bedöms som obetydlig.

### Kundfordringar och leverantörsskulder

Kundfordringar och leverantörsskulder har genomgående en kvarvarande livslängd understigande ett år. Det redovisade värdet motsvarar därmed verkligt värde.

### Konvertibellån

Det verkliga värdet av skulldelen i de konvertibla skuldebrevens beräknas genom diskontering av framtida kassaflöden av kapitalbelopp och ränta diskonterade med användning av en marknadsränta hos liknande skulder utan konverteringsrätt.

*\* I IFRS 7 klassificeras finansiella instrument i en hierarki i tre olika nivåer utifrån den information som används för att fastställa dess verkliga värde. Nivå 1 avser när verkligt värde fastställs utifrån noterade priser på en aktiv marknad för identiska finansiella tillgångar och skulder. Nivå 2 avser när verkligt värde fastställs utifrån annan observerbar information än noterade priser inkluderade i nivå 1. Nivå 3 avser när det verkliga värdet fastställs utifrån värderingsmodeller där väsentlig indata baseras på icke observerbar data.*

## NOT 30 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

	Koncernen		Moderbolaget	
	2011	2010	2011	2010
Mkr	31 aug	31 aug	31 aug	31 aug
<b>Ställda säkerheter avseende pensionsutfästelser</b>				
Kapitalförsäkringar	0	1	–	–
<b>Summa ställda säkerheter</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Eventalförpliktelser</b>				
Borgensförbindelser till förmån för dotterföretag	–	–	84	75
Garantiåtaganden, PRI	1	1	–	–
Övriga garantiåtaganden	1	1	–	–
<b>Summa eventalförpliktelser</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>84</b>	<b>75</b>

Aktiebolaget Karamellpojarna har delgivits stämning av Alingsås tingsrätt avseende upphovsrätt till vissa illustrationer. Bolagets uppfattning är, mot bakgrund av de omständigheter som hittills åberopats, att yrkandena saknar grund och att en eventuell rättegång inte bedöms föranleda någon risk för negativ effekt på bolagets resultat.

## NOT 31 Närtstående

### KONCERNEN

Definitionen av närståendetransaktioner har i och med delningen av Cloetta Fazer förändrats. Efter delningen är Cloetta AB ett självständigt och fristående bolag. Huvudägare är AB Malfors Promotor och transaktioner mellan Cloetta och huvudägaren är att betrakta som närståendetransaktioner. Utöver den av årsstämman beslutade utdelningen har inköp från närstående skett i moderbolaget med 0 Mkr (1), motsvarande 0 (0,1) procent av koncernens totala inköp under perioden september 2010 – augusti 2011. Prissättningen av köpta varor och tjänster till närstående bolag har skett till marknadsmässiga villkor.

### Transaktioner med nyckelpersoner i ledande ställning

Beträffande löner och ersättningar till styrelsen och ledande befattningshavare hänvisas till not 7. Koncernen har inga fordringar på nyckelpersoner. Skulder till nyckelpersoner utgörs av sedvanliga personalrelaterade skulder.

### MODERBOLAGET

Moderbolagets innehav av aktier och andelar i dotterbolag framgår av not 16. Fordringar och skulder till dotterbolag fördelas sig enligt följande:

	Moderbolaget	
	2011	2010
Mkr	31 aug	31 aug
Räntebärande kortfristiga fordringar	24	24
Räntefria kortfristiga fordringar	3	4
<b>Totalt</b>	<b>27</b>	<b>28</b>

För moderbolaget avser 26 Mkr (35) motsvarande 100 procent (100) av årets försäljning och 0 Mkr (0) motsvarande 2 procent (2) av årets inköp, dotterbolag inom Cloetta-koncernen. Prissättningen av köpta varor och tjänster till närstående bolag har skett till marknadsmässiga villkor.

## NOT 32 Operationell leasing

Kostnadsförda avgifter för operationell leasing uppgår till

	Koncernen	
	2011	2010
Mkr	1 sep– 31 aug	1 sep– 31 aug
Leasingavgifter	11	13
<b>Framtida årliga betalningsåtaganden avseende i koncernen förhyrda tillgångar fördelas sig enligt följande</b>		
Inom ett år	8	8
Mellan ett och fem år	12	12
<b>Totalt</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Operationella leasingavtal avser främst hyra av en lagerenhet. Inga åtaganden sträcker sig längre än fem år. Under föregående räkenskapsår har nytt hyresavtal tecknats för lagerenheten.

**NOT 33** Kritiska uppskattningar och bedömningar

Företagsledningen har med revisionsutskottet diskuterat utvecklingen, valet och upplysningarna avseende koncernens kritiska redovisningsprinciper och uppskattningar. De uppskattningar och bedömningar som gjorts vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper beskrivs nedan.

**Nedskrivningsprövning**

I not 13 ges närmare beskrivning av de antaganden som har tillämpats vid bedömning av återvinningsvärdet för goodwill. Ändrade antaganden om diskonteringsränta eller framtida omsättningsutveckling kan medföra nedskrivningsbehov.

**Pensionsantaganden**

Viktigare aktuariella antaganden framgår av not 22. Större negativa avvikelser kan leda till att aktuariella förluster behöver redovisas.

**NOT 34** Händelser efter balansdagen

Efter rapportperiodens utgång har inga väsentliga händelser som påverkar verksamheten inträffat.

**NOT 35** Obeskattade reserver

Ackumulerade avskrivningar utöver plan <i>Mkr</i>	Moderbolaget	
	2011	2010
<b>Inventarier</b>		
Ingående balans 1 september	0	0
Årets avskrivningar utöver plan	0	0
Avyttringar och utrangeringar	–	–
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Periodiseringsfonder</b>		
Avsatt vid taxering 2010	1	1
Avsatt vid taxering 2011	1	1
Avsatt vid taxering 2012	2	–
<b>Utgående balans vid årets slut</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>Summa obeskattade reserver</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

NOT 1  
NOT 2  
NOT 3  
NOT 4  
NOT 5  
NOT 6  
NOT 7  
NOT 8  
NOT 9  
NOT 10  
NOT 11  
NOT 12  
NOT 13  
NOT 14  
NOT 15  
NOT 16  
NOT 17  
NOT 18  
NOT 19  
NOT 20  
NOT 21  
NOT 22  
NOT 23  
NOT 24  
NOT 25  
NOT 26  
NOT 27  
NOT 28  
NOT 29  
NOT 30  
NOT 31  
NOT 32  
NOT 33  
NOT 34  
NOT 35

## Förslag till vinstdisposition

### Till årsstämmans förfogande i moderbolaget står följande vinstmedel:

Balanserade vinstmedel	468 268 757 kr
Årets resultat	2 103 687 kr
<b>Summa</b>	<b>470 372 444 kr</b>

Styrelsen föreslår att utdelning lämnas om 30 399 tkr vilket motsvarar en utdelning om 1,25 kr per aktie. Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

Till aktieägarna utdelas	30 398 982 kr
Till nästa år balanseras	439 973 462 kr
<b>Summa</b>	<b>470 372 444 kr</b>

Antalet aktier uppgick per 2011-08-31 till 24 319 186.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen respektive årsredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder respektive god redovisningssed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat. Förvaltningsberättelsen för koncernen respektive moderbolaget ger en rättvisande översikt över koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Ljungsbro den 23 november 2011

Olof Svenfelt  
*Styrelsens ordförande*

Lennart Bohlin  
*Ledamot*

Johan Hjertson  
*Ledamot*

Ulrika Stuart Hamilton  
*Ledamot*

Mikael Svenfelt  
*Ledamot*

Meg Tivéus  
*Ledamot*

Lena Grönedal  
*Arbetsgämlarledamot*

Birgitta Hillman  
*Arbetsgämlarledamot*

Curt Petri  
*Koncernchef och verkställande direktör*

Vår revisionsberättelse har lämnats den 25 november 2011.

KPMG AB

Helene Willberg  
*Auktoriserad revisor*

Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 19 december 2011. Informationen i denna rapport är sådan som Cloetta AB (publ) är skyldig att offentliggöra enligt lagen om värdepappersmarknaden. Informationen har lämnats till media för offentliggörande den 28 november 2011, kl 08:00.

# Revisionsberättelse

Till årsstämman i Cloetta AB (publ)

Org nr 556308-8144

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Cloetta AB (publ) för räkenskapsåret 2010-09-01– 2011-08-31. Bolagets årsredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 63–102. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisions sed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av koncernens resultat och ställning. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Ljungsbro den 25 november 2011

KPMG AB

Helene Willberg  
*Auktoriserad revisor*

## Flerårsöversikt

Mkr	sep 2010 –aug 2011	sep 2009 –aug 2010	sep 2008 –aug 2009	2008 jan–aug	Proforma sep 2007 –aug 2008
<b>Resultaträkning i sammandrag</b>					
Nettoomsättning	987	1 061	1 184	838	1 387
Rörelsens kostnader	–970	–1 031	–1 213	–928	–1 450
Övriga rörelseintäkter	10	6	37	6	6
Övriga rörelsekostnader	0	–1	–8	0	0
<b>Rörelseresultat</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>–84</b>	<b>–57</b>
Finansiella poster	–1	–4	–1	3	5
<b>Resultat före skatt</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>–1</b>	<b>–81</b>	<b>–52</b>
Skatt	–8	–9	7	–4	–11
<b>Årets resultat</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>–85</b>	<b>–63</b>
<i>Hänförligt till</i>					
Moderbolagets aktieägare	18	22	6	–85	–63
<b>Balansräkning i sammandrag</b>					
Immateriella anläggningstillgångar	143	144	143	144	144
Materiella anläggningstillgångar	445	460	461	397	397
Finansiella anläggningstillgångar	6	1	2	4	4
Varulager	111	145	117	153	153
Kortfristiga fordringar	125	121	113	185	185
Likvida medel	264	245	277	279	279
<b>Summa tillgångar</b>	<b>1 094</b>	<b>1 116</b>	<b>1 113</b>	<b>1 162</b>	<b>1 162</b>
Eget kapital	739	733	711	707	707
Långfristiga skulder					
Räntebärande skulder	24	28	26	–	–
Räntebärande avsättningar	79	74	69	65	65
Räntefria avsättningar	103	103	112	133	133
Kortfristiga skulder					
Räntebärande	–	–	–	47	47
Räntefria	149	178	195	210	210
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>1 094</b>	<b>1 116</b>	<b>1 113</b>	<b>1 162</b>	<b>1 162</b>
<b>NYCKELTAL</b>					
Jämförelsestörande poster	–	–	–8	–92	–114
Rörelseresultat exkl jämförelsestörande poster	27	35	8	8	57
Rörelsemarginal exkl jämförelsestörande poster, %	2,7	3,3	0,7	1,0	4,1
Vinstmarginal, %	2,6	2,9	neg	neg	neg
Nettofordran	167	144	183	171	171
Sysselsatt kapital	842	835	806	819	819
Soliditet, %	67,5	65,7	63,9	60,9	60,9
Räntabilitet på sysselsatt kapital exkl jämförelsestörande poster, % <sup>1)</sup>	3,9	4,7	1,2	3,8	3,8
Räntabilitet på eget kapital efter skatt exkl jämförelsestörande poster, % <sup>1)</sup>	2,4	3,0	1,3	5,9	5,9
Kassaflöde från den löpande verksamheten	76	19	127	–35	25
Kassaflöde efter investeringar i anläggningar	37	–32	16	–121	–72
Nettoinvesteringar i materiella anläggningstillgångar	39	51	111	85	97
Medelantal anställda	437	452	464	503	512
Lönekostnader	157	160	170	111	151

1) Avser rullande 12 månader



## Nyckeltal per aktie

Mkr		sep 2010 –aug 2011	sep 2009 –aug 2010	sep 2008 –aug 2009	2008 jan–aug	Proforma sep 2007 –aug 2008
Vinst före och efter utspädning	kr	0,73	0,90	0,23	–3,50	–2,63
Vinst före och efter utspädning exkl jämförelsestörande poster	kr	0,73	0,90	0,35	0,31	1,84
Kassaflöde från den löpande verksamheten	kr	3,11	0,78	5,27	–1,45	1,04
Eget kapital före och efter utspädning	kr	30,34	30,38	29,47	29,34	29,34
Utdelning <sup>1)</sup>	kr	1,25	0,75	–	–	–
Aktiekurs 31 augusti	kr	29,40	39,10	28,50	–	–
P/E-tal	ggr	40	43	124	–	–
Kurs/eget kapital	%	97	129	97	–	–
Direktavkastning	%	4,3	1,9	–	–	–
Genomsnittligt vägt antal aktier före utspädning <sup>2)</sup>		24 280 284	24 119 196	24 119 196	24 119 196	24 119 196
Genomsnittligt vägt antal aktier efter utspädning <sup>2)</sup>		25 124 085	25 124 085	24 412 624	24 119 196	24 119 196
Antal aktier vid periodens slut före utspädning <sup>2)</sup>		24 319 186	24 119 196	24 119 196	24 119 196	24 119 196
Antal aktier vid periodens slut efter utspädning <sup>2)</sup>		25 124 085	25 124 085	25 124 085	24 119 196	24 119 196

1) Utdelning 2010–2011 avser 0,75 kr ordinarie utdelning och 0,50 kr extra utdelning.

2) utspädning 2008–2009, 2009–2010 och 2010–2011 avser konvertibelprogrammet.

## Definitioner och ordlista

### Bruttomarginal

Nettoomsättning minskad med kostnad för sålda varor i procent av nettoomsättningen.

### Kassaflöde efter investeringar

Kassaflöde från den löpande verksamheten efter avdrag för nettoinvesteringar.

### Nettofordran

Likvida medel och övriga räntebärande tillgångar med avdrag för räntebärande skulder.

### Räntabilitet på eget kapital

Årets resultat i procent av genomsnittligt eget kapital.

### Räntabilitet på sysselsatt kapital

Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.

### Rörelsemarginal

Rörelseresultatet i procent av nettoomsättningen.

### Soliditet

Eget kapital (inklusive minoritet) vid årets slut i procent av balansomslutningen.

### Sysselsatt kapital

Totala tillgångar minskat med räntefria skulder (inklusive uppskjuten skatt).

### Upplysningar om kostnader som påverkar jämförbarheten

Väsentliga poster av engångskaraktär (jämförelsestörande) som kommenteras särskilt för att underlätta jämförbarheten mellan periodens utfall och andra perioder.

### Vinstmarginal

Resultat före skatt i procent av nettoomsättningen.

### NYCKELTAL PER AKTIE

#### Direktavkastning

Utdelning i procent av aktiekursen vid årets slut.

#### Eget kapital

Eget kapital i relation till antalet aktier på balansdagen.

#### P/E-tal

Aktiekurs vid årets slut i relation till årets vinst per aktie.

#### Resultat per aktie efter utspädning

Vid beräkning av resultat per aktie efter utspädning återläggs den ränta på konverteringslånet som, efter avdrag för skatt, belastat resultatet. Antalet aktier utgörs av maximalt antal aktier efter konvertering av utestående konvertibla skuldebrev.

#### Resultat

Årets resultat i relation till genomsnittligt antal aktier under räkenskapsåret.

#### Resultat exklusive poster av engångskaraktär

Vid beräkningen återläggs poster av engångskaraktär som, efter avdrag för skatt, påverkat resultatet.

### ORDLISTA

**BOD**, mått syreförbrukande ämnen i avloppsvattnet, 7 står för att mätningen är gjord under sju dygn.

**BRC Global Standard** – produktsäkerhetssystem för livsmedelsproducenter. Båda Cloettas produktionsenheter är BRC-certifierade.

**DVH** – dagligvaruhandeln

**EMV** – handels egna varumärken.

**GRI – Global report initiative**, GRI är en nätverksorganisation, startad av bland annat FN, som upprättat ett ramverk för hållbarhetsredovisningars struktur och innehåll. Cloetta redovisar enligt nivå C.

#### HACCP – Hazard Analysis Critical Control

**Points**, med vars hjälp kritiska punkter i produktionen identifieras och analyseras.

**HD** – Hard Discount (låprishandeln)

**ISO 14001** – internationell standard för miljöledning

**KAM – Key account Manager**, dvs kundansvarig

**REPA** – Cloetta är ansluten till REPA som är näringslivets lösning på producentansvaret för förpackningar av plast, metall, papper/kartong och wellpapp

**SVH** – servicevaruhandeln

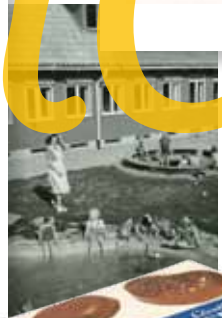
**TAK** – (tillgänglighet, anläggningsutnyttjande och kvalitetsutbyte. Maskinernas drifttider i förhållande till stopptider.



Cloetta  
VM-SPÄNNING  
MED CENTER



Den bästa drycken är  
CLOETTAS  
GULD-CACAO

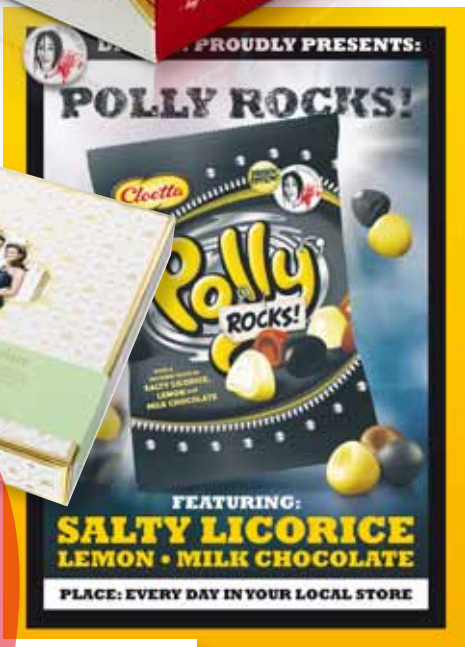




Cloetta och världens CENTER 1969 delar ut 200 ishockeyspel



Cloetta Kexchoklad -mättande gott när du har brått  
Tag det rätta - Kexchoklad från Cloetta



Produktion: Cloetta i samarbete med R19 och Wildecö.  
Foto: Joakim Folke och Niclas Albinsson.  
Tryck: åtta45, 2011.

MAN KAN SI MYE RART  
OM SVENSKER,  
MEN GODTERI KAN DE



**NYHET!**

Nå har Sveriges mest populære sjokoladepose endelig kommet til Norge

[facebook.com/PopsyNorge](https://facebook.com/PopsyNorge)

LES SVENSK  
VITSER HER



*Cloetta*

Cloetta AB, 590 69 Ljungsbro, [www.cloetta.se](http://www.cloetta.se)