



HKSCAN

Osavuositarkastus Q1/2019

Talousjohtaja Jyrki Paappa
8.5.2019



Kohokohdat

- Selkeä parannus Suomen siipikarjaliiketoiminnassa ja Rauman yksikön suorituskyvyssä – käyttökate oli positiivinen maaliskuussa
- Tuotannon tehostamistoimet tuottivat tulosta
- Määrätietoiset kustannussäästöt näkyivät tuloksessa
- Sianlihanvienti Suomesta Kiinaan edistyi suunnitellusti. Ensimmäisen vientivuoden tavoitteet saavutetaan
- Uudistunut johtoryhmä koossa
- Konserninlaajuiset yhteistoimintaneuvottelut saatiin päätökseen



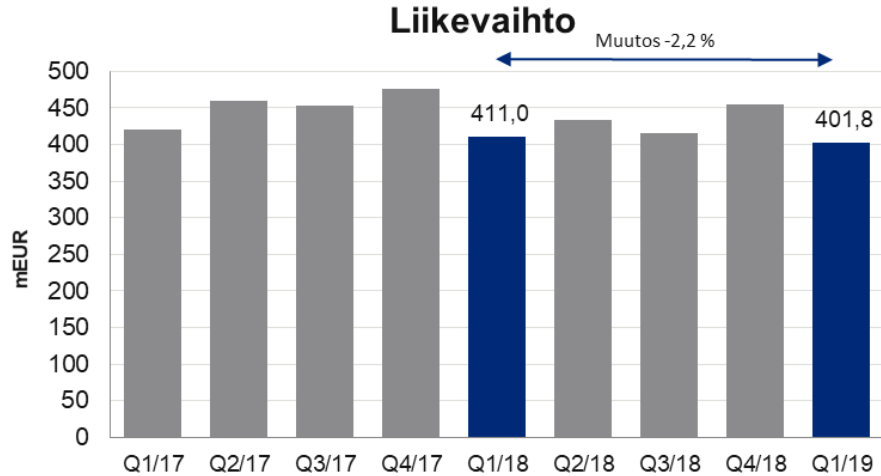
Kehitettävää

- Pääsiäismyynnin vaikutus, joka viime vuonna vahvisti ensimmäisen neljänneksen liikevaihtoa, näkyi Ruotsissa ja Suomessa
- Ruotsissa liikevaihto laski edellisvuodesta myös Ruotsin kruunun heikkenemisen vuoksi
- Tanskassa muutokset asiakasrakenteessa ja myynnin rakenteessa sekä kasvaneet raaka-ainekustannukset laskivat liikevoittoa
- Kustannusten nousu ja Euroopan alhaiset sianlihanhinnat rasittivat edelleen Baltian tulosta

HKScan-konserni Q1/2019

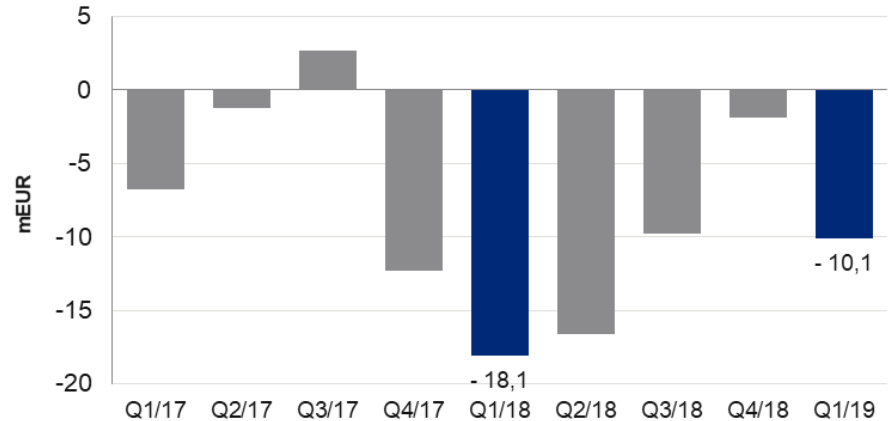
EUR (milj.)	Q1/2019	Q1/2018	2018
Liikevaihto	401,8	411,0	1 715,4
Liikevoitto	-14,7	-18,3	-48,3
Liikevoitto-%	-3,6 %	-4,4 %	-2,8 %
Voitto/tappio ennen veroja	-17,4	-20,7	-58,5
- % liikevaihdosta	-4,3 %	-5,0 %	-3,4 %
Tilikauden voitto/tappio	-16,9	-16,7	-51,3
Vertailukelpoinen liikevoitto	-10,1	-18,1	-46,3
- % liikevaihdosta	-2,5 %	-4,4 %	-2,7 %
Vertailukelpoinen voitto/tappio ennen veroja	-12,8	-20,5	-56,5
- % liikevaihdosta	-3,2 %	-5,0 %	-3,3 %
Tulos/osake (EPS), euroa	-0,33	-0,31	-1,00
Sijoitetun pääoman tuotto (ROCE) ennen veroja, %	-6,1 %	-7,5 %	-6,7 %
Vertailukelpoinen sijoitetun pääoman tuotto (ROCE) ennen veroja, %	-5,2 %	-4,0 %	-6,4 %
Nettovelkaantumisaste, %	119,8 %	109,1 %	103,3 %
Henkilöstö keskimäärin kuukausien lopun keskiarvona	6 756	6 943	7 179

HKScan-konserni – liikevoiton paraneminen jatkui



- Liikevaihto laski heikentyneen Ruotsin kruunun vuoksi
- Pääsiäismyynti, joka viime vuonna vahvasti ensimmäisen neljänneksen myyntiä, näkyi liikevaihdossa
- Suomessa siipikarjanlihan myynti jatkoi elpymistään Rauman yksikön kohentuneen toimituskyvyn ansiosta

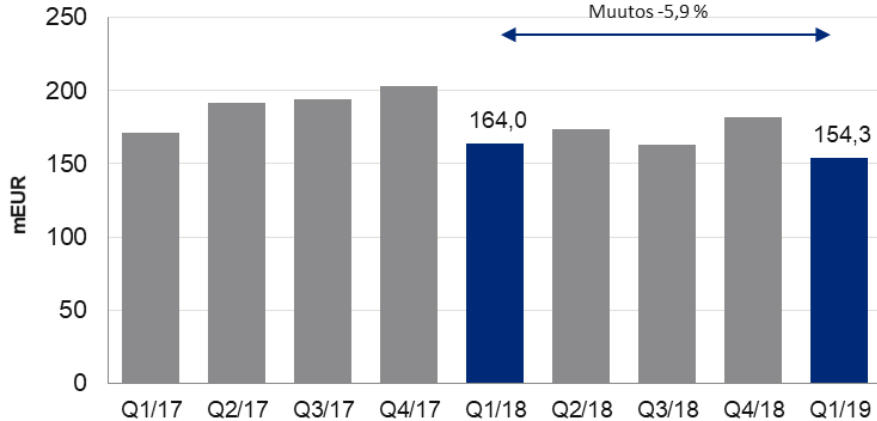
Vertailukelpoinen liikevoitto



- Siipikarjaliiketoiminnan tuloskehitys vahvistui selvästi ja paransi liikevoittoa
- Tuotantotehokkuuden koheneminen ja konserninlaajuiset säästötoimet (niin henkilöstö- kuin hallintokuluissa) tuottivat tulosta
- Liikevoitto parani Ruotsissa, Suomessa ja Baltiassa

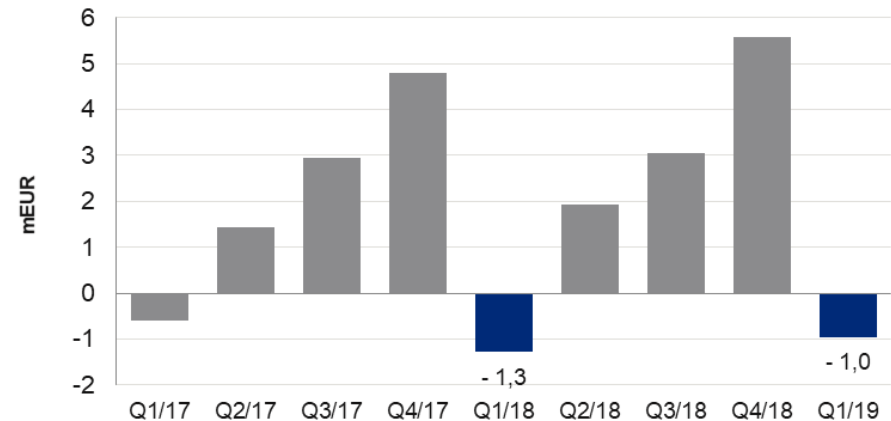
Ruotsi – vakaa, hienoista kohentumista nähtävissä paikallisvaluutassa mitattuna

Liikevaihto



- Liikevaihto laski edellisvuodesta pääasiassa Ruotsin kruunun heikkenemisen vuoksi
- Paikallisessa valuutassa mitattuna liikevaihto oli lähes edellisvuoden tasolla huolimatta siitä, että pääsiäismyynti ei ajoittunut ensimmäiseen neljännekseen.
- Lihavalmisteissa ja aterioissa myynti kehittyi myönteisesti, punaisen lihan myynti heikkeni

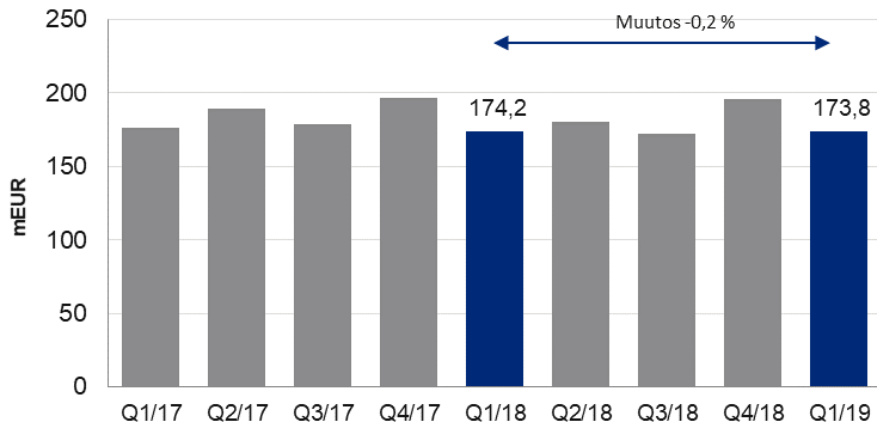
Vertailukelpoinen liikevoitto



- Heikentyneestä valuutasta huolimatta vertailukelpoinen liikevoitto parani vertailukaudesta
- Paremmat myyntimarginaalit, tuotannon tehostamistoimet ja alhaisemmat hallintokulut vaikuttivat liikevoittoon

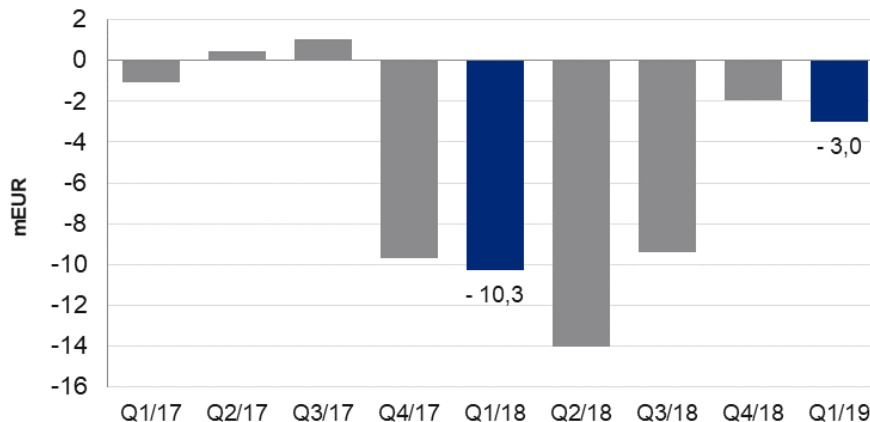
Suomi – selkeä tulosparannus

Liikevaihto



- Liikevaihto heikkeni edellisvuodesta pääsiäismyynnin vaikutuksen vuoksi, joka viime vuonna vahvisti ensimmäisen neljänneksen liikevaihtoa
- Siipikarjanlihan myynti jatkoi elpymistään ja ateriamyynti kehittyi myönteisesti. Muiden kategorioiden myynti laski
- Vienti Suomesta Kiinaan jatkui tavoitetason mukaisena

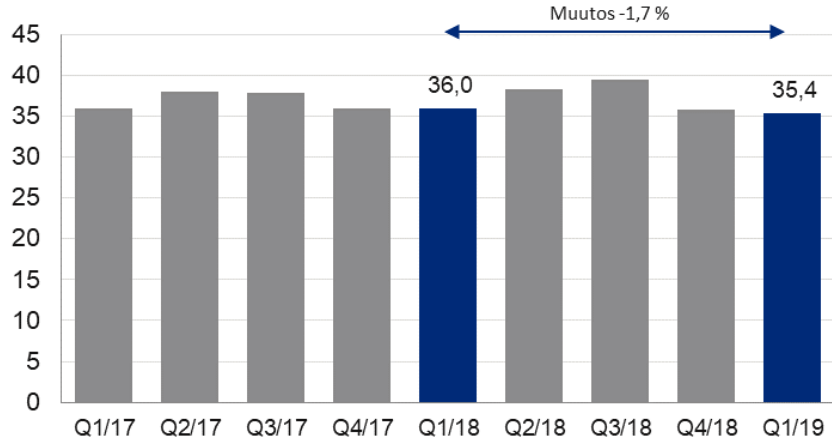
Vertailukelpoinen liikevoitto



- Rauman yksikön tuloskehitys parani selvästi ja yksikön maaliskuun käyttökate oli positiivinen maaliskuussa
- Tuotantotehokkuuden parannukset ja tiukka kulukuri vaikuttivat tulokseen
- Myyntikatteissa myös parannusta

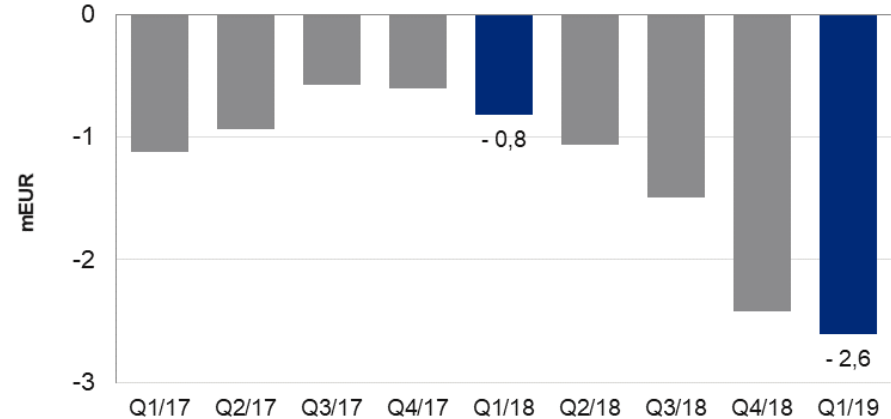
Tanska – muutoksia asiakasrakenteessa

Liikevaihto



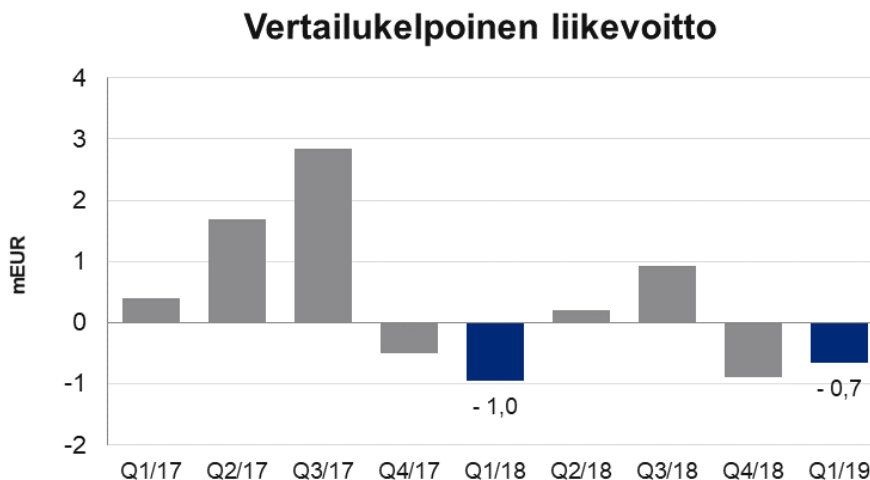
- Liikevaihdon lasku johtui heikommasta vähittäismyynnistä, jota osittain tasoitti kasvanut vienti ja teollisuusmyynti

Vertailukelpoinen liikevoitto



- Muutokset asiakasrakenteessa ja myynnin rakenteessa sekä kasvaneet raaka-ainekustannukset painoivat liiketulosta. Tuotantotehokkuus parani edelleen
- Tanskan osalta on kirjattu arvonalentumistappiota 4,5 MEUR johtuen arvioidun tulevan rahavirran pienentymisestä. Alaskirjauksella ei ollut rahavirtavaikutusta

Baltia – kehitys kasvusuuntainen, pieni tulosparannus

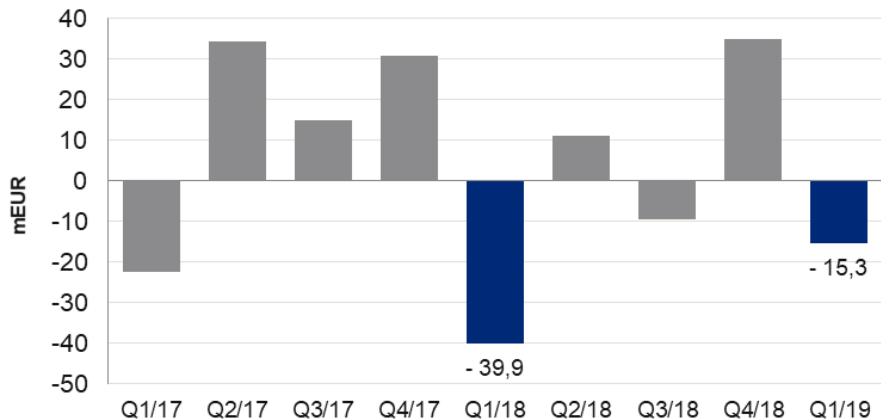


- Kotimainen vähittäismyynti jatkoi kasvuaan ja tuotemyynnin rakenne parani
- Lihavalmisteiden brändimyynti kehittyi myönteisesti ja siipikarjanlihatuotteiden kysyntä kasvoi
- Sianlihamarkkina oli edelleen heikko, mikä heijastui myös myyntihintoihin

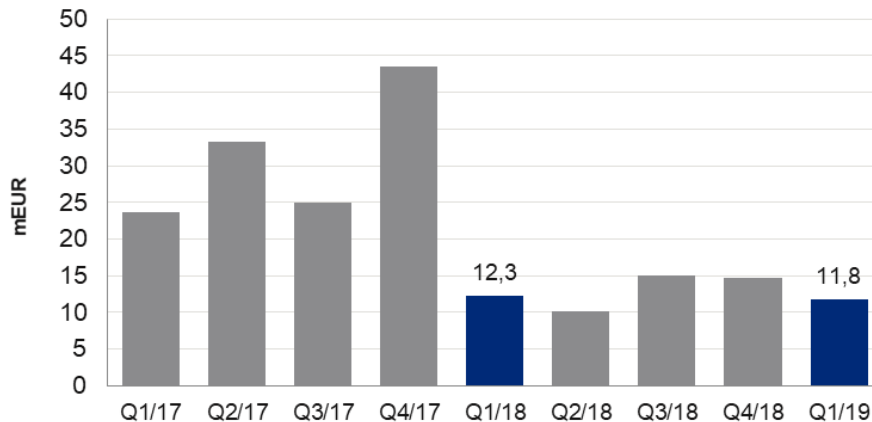
- Liiketulosta paransivat alentuneet hallintokustannukset, jotka biologisten hyödykkeiden käyvän arvon muutoksen kanssa tasapainottivat kasvaneita eläinraaka-ainekuluja ja Euroopan alhaisia lihamarkkinahintoja

Rahavirta parani huomattavasti

Rahavirta ennen investointeja



Konsernin investoinnit



Vuoden 2018 luvut oikaistu IFRS 16:n johdosta

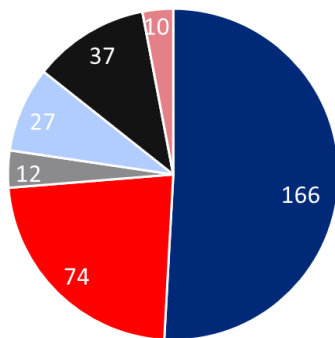
Nettovelka ja nettovelkaantumisaste



Vuoden 2018 luvut oikaistu IFRS 16:n johdosta

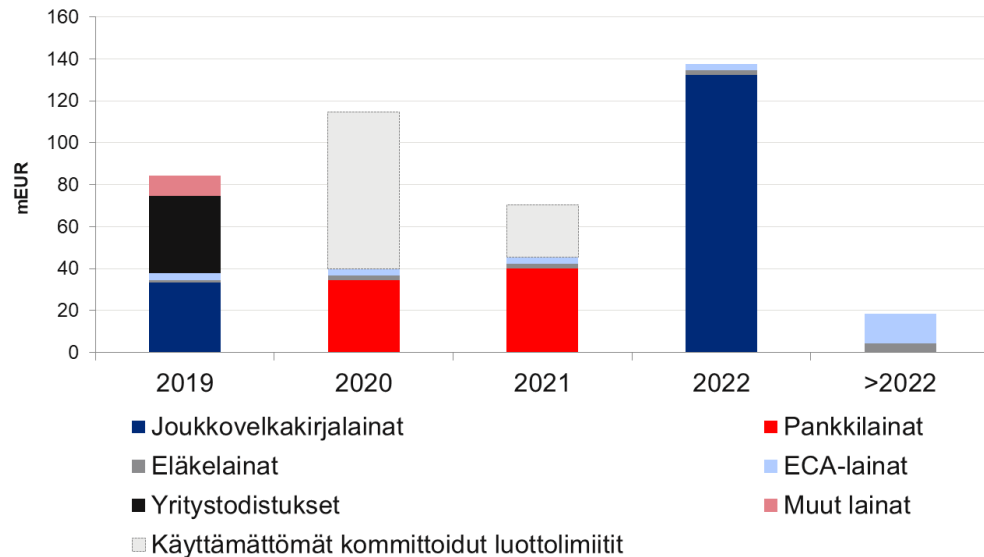
Velkaprofiili ja maturiteettijakauma

Korollinen velka lainalajeittain



Korollinen velka yhteensä:
325,9 mEUR

Korollisten velkojen erääntymisjakauma*



* 40 miljoonan euron hybridilaina käsitellään yhtiön omana pääomana (ensimmäinen lunastusmahdollisuus syyskuussa 2023)

Arvio vuodelle 2019

Globaalin lihankulutuksen ennustetaan kasvavan tulevina vuosina. HKScanin kotimarkkinoilla kulutuskasvun arvioidaan keskittyvän siipikarjanliha- ja ateriakategorioihin, kun taas muiden kategorioiden kysynnän ennustetaan pysyvän vakaana. HKScan odottaa tehostamisohjelmiensa sekä muiden korjaavien toimien alkavan tuottaa tulosta vuonna 2019 ja yhtiön liikevoiton odotetaan paranevan selvästi viime vuodesta. *(Päivitetty 8.5.2019)*

Globaalin lihankulutuksen ennustetaan kasvavan tulevina vuosina. HKScanin kotimarkkinoilla kulutuskasvun arvioidaan keskittyvän siipikarjanliha- ja ateriakategorioihin, kun taas muiden kategorioiden kysynnän ennustetaan pysyvän vakaana. HKScan odottaa tehostamisohjelmiensa sekä muiden korjaavien toimien alkavan tuottaa tulosta vuonna 2019. *(Aiempi)*



Kiitos!

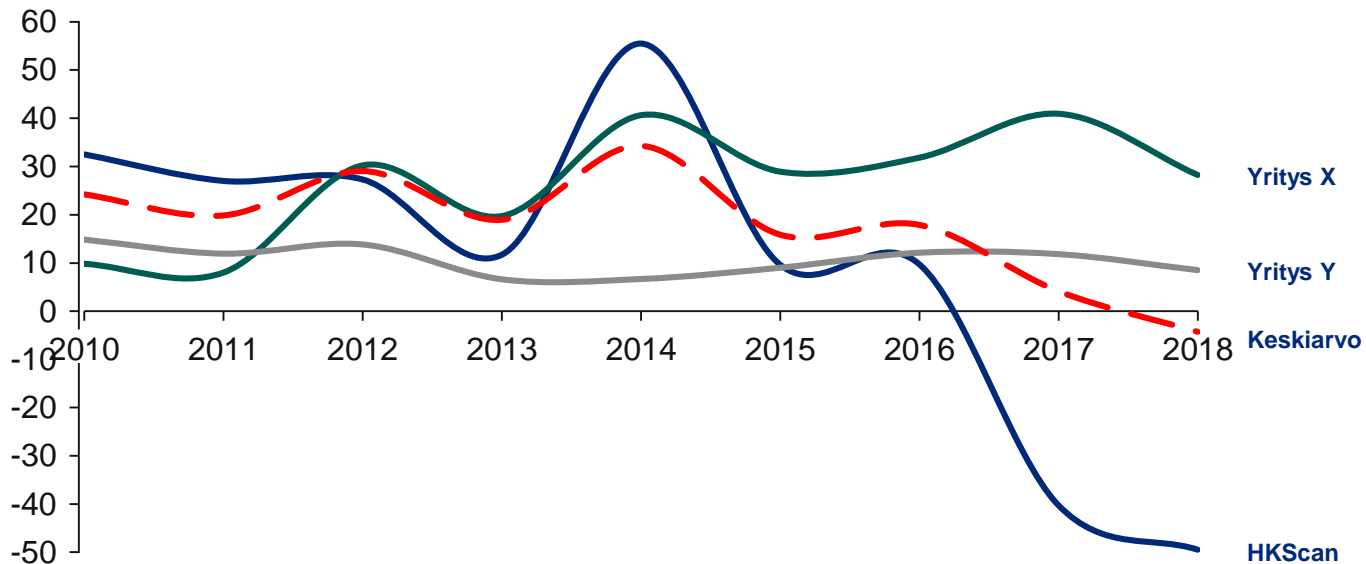
HKSCAN

Talouden tasapainottamisen kautta kohti kannattavaa kasvua

**Tero Hemmilä, toimitusjohtaja
8. toukokuuta 2019**

Liikevoiton kehitys toimialalla

Liikevoitto, MEUR



HKScan on menettänyt markkinajohtaja-asemansa, mikä on johtanut heikkoon taloudelliseen kehitykseen – juurisyyt ovat pääosin yhtiön sisäisiä

HKScanin tavoitteena on paluu johtavien toimijoiden joukkoon

Huom. HKScanin liikevoittoluvut ovat raportoituja, eikä niissä ole erikseen oikaistu vuoden 2014 Sokolów S.A. yrityskauppaa

Tappiollisen tuloksen juurisyyt



- Yhtiön Tilalta haarukkaan -ajattelu antaa edelleen relevantit raamit toiminnalle ympäristössä, jossa vastuullisen toiminnan ja läpinäkyvyyden merkitys korostuu
- Yhtiön strategian toteutuksessa on ollut vääriä painotuksia, mikä on johtanut liiketoiminnan perustan heikentymiseen ja tappiokierteeseen
 - Ruoka, ja erityisesti tuore ruoka, on paikallista – markkinakohtaiset erityispiirteet on tunnistettava ja tunnustettava
 - Tuoteportfolion kehittäminen kokonaisuutena ei ole ollut tasapainossa – premium on korostunut liikaa volyymien ja lihataseen hallinnan kustannuksella
 - Koko lihaliiketoiminnan ydin, arvoketjun tehokas johtaminen, ei ole saanut riittävää painoarvoa
 - Liiketoiminnan johtamisessa käytetty matriisiorganisaatio on ollut raskas ja kallis. Myös roolit ja tulosvastuut ovat olleet epäselvät
 - Rauman uuden siipikarjaysikön investoinnissa on tehty virheitä, mikä on johtanut käyttöönoton viivästymiseen ja epäonnistumiseen

HKScanin johtoryhmä



Tero Hemmilä
Toimitusjohtaja
(CEO)



Jari Leija
Markkina-alue Suomesta
vastaava johtaja (EVP)



Sofia Hyléen Toresson
Markkina-alue Ruotsista
vastaava johtaja (EVP)



Anne Mere
Markkina-alue Baltiasta
vastaava johtaja (EVP)



Jukka Nikkinen
Markkina-alue Tanskasta
ja vientiliiketoiminnasta
vastaava johtaja (EVP)



Esa Mäki
Lihataseesta ja
tilaustoimitusketjusta
vastaava johtaja (EVP)



Mika Koskinen
Teollisista toiminnoista,
teknologiasta ja hankinnasta
vastaava johtaja (COO)



Jyrki Paappa
Talousjohtaja (CFO)



Markku Suvanto
Hallintojohtaja
(HR ja lakiasiat)

Johtamiseen ja toimintatapoihin liittyvät muutokset



- Muutokset hallituksessa ja yhtiön johdossa
- Kohti uusia toimintatapoja vuoden 2019 aikana:
 - Matriisista kohti selkeää maakohtaista tulosvastuuta korostavaa tapaa toimia, konsernisynergioiden tehokas hyödyntäminen
 - Konsernihallinnon keventäminen
 - Toimihenkilömäärän merkittävä alentaminen
 - Tavoitteena madaltunut organisaatio sekä osaavat, reagointi- ja suorituskykyiset tiimit markkina-alueittain ja toiminnoittain
- ”Lihaosaamisen” vahvistaminen johdossa ja avainpositioissa
- Uusi johtoryhmä tukee talouden tasapainottamista
- Johtoryhmän osaamista täydennetään konsernin kunkin kehitysvaiheen tarpeiden mukaisesti

Liiketoimintaan liittyvät muutokset



- Hallitut hinnankorotukset
- Lihan arvoketjun, lihataseen ja saantojen tehokas johtaminen paikallisesti
- Tuoteportfolion ja tuotekehityksen tasapainoinen johtaminen, koko lihatase huomioiden
- Brändijohtajuuden palautus valituissa kategorioissa, markkinajohtajan fokus kategoriakehitykseen ja kasvuun
- Asiakasyhteistyö tekemisen keskiöön kaikilla markkinoilla

Talouden tasapainottamisen kautta kannattavaan kasvuun



**YHTIÖN TALOUDEN
TASAPAINOTTAMINEN**
2019

**LIIKETOIMINNAN
VAKAUTTAMINEN**
2020

**KOHTI KANNATTAVAA
KASVUA**
2021

Kassavirta, Kannattavuus, Tase

Kolmevuotinen tulosparannusohjelma käynnistetty

Fokus lyhyen aikavälin toimenpiteissä

1. Talouden tasapainottaminen (2019)

2. Liiketoiminnan vakauttaminen (2020)

3. Kohti kannattavaa kasvua (2021)

TASE JA PÄÄOMARAKENNE

- Oman pääoman vahvistaminen
- Yhtiön liiketoimintaportfolion arviointi

KASSAVIRTA JA KANNATTAVUUS

- Organisoituminen ja markkina-aluekohtainen tulosvastuu
- Konsernihallinnon supistaminen
- Kiinteiden kustannusten pienentäminen

- Siipikarjaliiketoiminta
- Lihataseen johtaminen
- Kaupalliset onnistumiset ja tasapainoinen tuoteportfolio
- Tuotantotehokkuus
- Materiaaliostot

KASVU

- Kasvun edellytysten rakentaminen

- Kasvun ajurit: siipikarjanliha, ateriat, vastuullinen sian- ja nautanliha, uudet kategoriat ruokalautasella

Source: HKScan Turnaround plan

HKScan suunnittelee osakeantia rahoitusasemansa ja pääomarakenteensa vahvistamiseksi



- Osakeannilla on tarkoitus mahdollistaa yhtiön talouden hallittu tasapainottaminen ja luoda edellytykset rakentaa vakaa pohja HKScanin liiketoimintaportfolion kehittämiseksi sekä tulevaisuuden kasvulle
- HKScanin hallitus on kutsunut koolle ylimääräisen yhtiökokouksen pidettäväksi 29.5.2019 päättämään hallituksen valtuuttamisesta toteuttaa rahoitusjärjestely, joka koostuisi arviolta enintään 60 miljoonan euron suunnatusta osakeannista. Ylimerkintätilanteessa on mahdollisuus kasvattaa osakeantia enintään 12 miljoonalla eurolla
- Tähän päivään 8.5.2019 mennessä HKScan on saanut sen nykyisiltä osakkeenomistajilta ja institutionaalisilta sijoittajilta yhteensä 54,8 miljoonan euron sitoumukset merkittä uusia A-sarjan osakkeita
- Sitoumukset on annettu alimmillaan enintään 1,60 euron osakekohtaisella merkintähinnalla

Konserninlaajuiset yhteistoimintamenettelyt ovat päättyneet

- HKScan käynnisti helmikuussa 2019 toimihenkilöitä ja johtoa koskevat yhteistoimintamenettelyt kaikissa toimintamaissaan (pörssitiedote 6.2.2019)
- Yhtiö on saanut päätökseen yhteistoimintamenettelyt kaikissa toimintamaissaan (pörssitiedote 6.5.)
- Neuvottelujen lopputuloksena yhtiön henkilöstömäärä vähenee yhteensä 183 henkilöllä
- Muutosten myötä HKScan saavuttaa 10 miljoonan euron vuotuiset säästöt, jotka toteutuvat osittain Q4 2019 alkaen ja täysimääräisesti 2020 alusta



Kariniemellä kasvuun

Siipikarjaliiketoiminta Suomessa

	Alkutuotanto	Teolliset toiminnot	Kaupalliset toiminnot
2019 - 2021	<ul style="list-style-type: none">• Tuotantokapasiteetti• Rehusus• Vastuullisuustyö	<ul style="list-style-type: none">• Saannot• Tuottavuus• Ulkoistettujen toimintojen kotiuttaminen• Tuotanto 55 → 70 milj. kg	<ul style="list-style-type: none">• Kasvu ja markkinaosuuden kasvu• Toimituskyky ja –varmuus• Hinnoittelu• Vahva brändi
2022 -	<p>Uudet strategian mukaiset kehitystoimet mm.</p> <ul style="list-style-type: none">• Tuotantokapasiteetti• Vastuullisuustyö	<p>Uudet strategian mukaiset kehitystoimet mm.</p> <ul style="list-style-type: none">• Tuotanto 70 milj.kg → 90 milj. kg	<p>Uudet strategian mukaiset kehitystoimet mm.</p> <ul style="list-style-type: none">• Markkinajohtajuus• Uudistuva tuoteportfolio• Maailman ilmastoystävällisintä kananpoikaa – Kariniemen®



- **Ensimmäisellä ajanjaksolla (2019-2021) HKScanin on mahdollista nostaa kokonaistuotantoaan ja saavuttaa selkeä tulosparannus maltillisilla investoinneilla (noin 5 MEUR)**
- **Toisella ajanjaksolla (vuodesta 2022 eteenpäin) kapasiteettia suunnitellaan kasvatettavan edelleen investoinneilla vastataksemme markkinan kasvuun ja palauttaaksemme tavoitteena olevan markkinajohtajuuden**

HKScanin strategia ja strategiset painopistealueet määritellään uudelleen tulevaisuuden kasvua varten



Liiketoiminnan suuntaaminen

- Erityishuomio siipikarjaan kasvun ajurina
- Vastuullisuusnäkökohtien vahvistaminen punaisessa lihassa
- Kasvutavoitteet aterioissa
- Vientimahdollisuudet vastuullisesti tuotetulle ja puhtaalle lihalle
- HKScanin positio osana kuluttajan ruokalautasta tarkastelussa sekä uusien tuotekategorioiden arviointi

Strategisten painopistealueiden uudelleenmäärittäminen

- Fokus lyhyen tähtäimen korjaavissa toimenpiteissä tunnistaen pidemmän aikavälin tavoitteet
- Keskeiset strategiset arvioinnit liittyvät yhtiön kasvun suuntaamiseen ja rakenteeseen pitkällä aikavälillä
- Eri markkinoiden positiointi osana konsernin liiketoimintaa
- Strategiatyö etenee kevään ja kesän aikana

Vahvaa vastuullisuustyötä tulevaisuuttamme varten

**Taloudellinen
vastuu**



**Sosiaalinen
vastuu**



**Eläinten
terveys ja
hyvinvointi**



**Ympäristö-
vastuu**



Kestävä & läpinäkyvä toimitusketju

Sidosryhmäyhteistyö & viestintä





LIHANTAITAJIA

VUODESTA 1913

MAAKAREIDEN UUTUDET OVAT TÄÄLLÄ!



RAIKASTA KESÄÄ!









PER. 1966

Hyvä syntyy hyvästä

