

Lantmännens Årsöversikt





Lantmännens Uppdrag

Lantmännens övergripande uppdrag är att utnyttja den samlade kraften i organisationen för att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar samt maximera avkastningen på deras kapital i föreningen. Uppdraget har delats in i åtta grundstrategier.

1. Skapa affärsmöjligheter för Lantmännens ägare.
2. Fokusera på kärnaffärerna.
3. Öka kostnads- och kapitaleffektiviteten genom kontinuerligt förbättringsarbete.
4. Utveckla starka varumärken.
5. Utveckla produktportföljen genom aktivt forsknings- och utvecklingsarbete.
6. Förbättra samarbetet med våra kunder.
7. Hållbar utveckling.
8. Medarbetare och organisation.

Lantmännens Affärsidé

Med kunden i fokus utvecklar och förädlar vi åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Vi agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för våra verksamheter.

Lantmännens Vision

Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv

Lantmännens Mål

Lantmännens mål är 10 procents avkastning på eget kapital och 40 procent soliditet. Lantmännen ska ses som ett ansvarstagande, innovativt och kundorienterat företag som ligger i tiden.

Lantmännens Värderingar

Öppenhet, Helhetssyn och Handlingskraft.

Kort om Lantmännen 2011

Lantmännen är en av Nordens största koncerner

inom lantbruk, energi, maskin och livsmedel. Lantmännen ägs av cirka 35 000 svenska lantbrukare och har fler än 10 000 anställda, är närvarande i 22 länder och omsätter 38 miljarder kronor.

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och maximera avkastningen på deras kapital i föreningen.

Åkermarken och dess möjligheter är utgångspunkten för Lantmännen. Inom Lantmännen finns en rad verksamheter med stark anknytning till lantbrukarnas behov, till exempel lantbrukets förnödenheter, energi, maskin och byggnationer.

Som en ledande aktör inom livsmedel, energi, maskin och lantbruk arbetar vi för att driva utvecklingen mot ett sundare och bättre samhälle. Lantmännen är verksamma i alla delar av värdekedjan – från jord till bord.

Med kunden i fokus utvecklar och förädlar vi åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Lantmännen agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för koncernens verksamhet.

Vår verksamhet drivs och utvecklas av våra medarbetare. Lantmännens mål är att erbjuda utvecklande och sunda arbetsplatser där varje individ kommer till sin rätt och kan bidra till våra långsiktiga mål.



Visste du att du kan lyssna på utvalda delar av Lantmännens års- och hållbarhetsredovisning på din dator eller direkt i din mobil? Läs mer på www.lantmannen.com



35 000
lantbrukare



10 000
anställda



Närvarande
i 22 länder



Omsättning
38 miljarder
SEK

Att sluta cirkeln



” För mig är det naturligt att vi tar till vara affärsutvecklingspotentialen

Konjunkturutvecklingen och finansorn under 2011 har påverkat både Lantmännen och oss lantbrukare. Lantmännen är ett stabilt företag och i dagsläget är vår breda verksamhet en buffert för kraftiga lönsamhetssvängningar.

Division Maskin, med Swecon som dragare visar ett utmärkt resultat. Division Lantbruk, som genomgår stora förändringar lyckas prestera bra trots en allt tuffare konkurrens. Trots att livsmedel är en stabil marknad har vi under 2011 haft stora utmaningar inom division Livsmedel. Att spannmålspris och etanolpris inte följt varandra har lett till ett sämre resultat inom vår energiverksamhet. De insatsgrundande verksamheterna inom division Lantbruk och division Maskin har visat positiva resultat och styrelsen har beslutat om en återbäring och efterlikvid inom båda områdena med 1 procent. Samtidigt vill styrelsen markera ägarnyttan och föreslår en insatsutdelning med 5 procent och en insatsemission på 152 MSEK.

2011 var ett år som präglades av tvära kast mellan torka och regn. En torr vår ledde till extremt tidig skörd i östra Sverige, medan regn gjorde höstbruket svårt, med otröskade arealer i västra och norra Sverige. Kvalitetsfrågorna hamnade också i fokus. Glädjande nog kan vi konstatera att poolpris ett gav riktigt bra utdelning. För mjölkproducenterna har priserna varit ganska stabila, men den minst sagt turbulenta situationen på mejerimarknaden och ovisshet om vad strukturförändringarna kommer att betyda har påverkat både arbetsglädje och investeringsvilja. Tyvärr har vi inte heller i år sett några avgörande förbättringar på den tuffa nöt- och grismarknaden.

Ett viktigt område för ett företag som arbetar från jord till bord är de långsiktiga hållbarhetsfrågorna. Att Lantmännen var ett av världens första företag att köpa certifierad soja är bara ett exempel. En annan viktig pusselbit för utveckling, lönsamhet och konkurrenskraft är satsningar på FoU, forskning och utveckling. Under året har styrelsen aktivt arbetat med bildandet av en gemensam forskningsstiftelse. Genom sammanslagningen får vi en kraftfull stiftelse som har både kompetens och kapacitet att utveckla våra affärer.

När jag vid stämman lämnar över ordförandeskapet i Lantmännen gör jag det med stor stolthet och förvisning om att vi är på rätt väg. Vi äger tillsammans ett företag som gör stor nytta för oss och som också har kraften att bidra till utvecklingen av det svenska lantbruket! I backspeglarna ser jag visionen från jord till bord som oerhört strategisk – den ger förutsättningar både för produktion och för ökad ägarnytta.

Noraström, februari 2012
Thomas Bodén
Ordförande Lantmännen

Våra strategier ger resultat

Lantmännens resultat för 2011 är en försvagning från förra året, som framför allt beror på en ogynnsam prisrelation mellan spannmål och etanol, och en vikande efterfrågan på konsumentvaror som tydligast märktes i fjärde kvartalet. Det är något vi måste ta på allvar och bemöta. Samtidigt visar resultatet att vår långsiktiga strategi är den rätta.

Resultatet för 2011 efter finansnetto justerat för jämförelsestörande poster uppgick till 841 MSEK, något lägre än vårt resultat på 946 MSEK för 2010. Divisionerna Lantbruk och Maskin utvecklades positivt under året, medan divisionerna Energi och Livsmedel har mött större utmaningar än tidigare, och uppvisar ett svagare resultat än förra året.

Våra besparings- och åtgärdsprogram fortsätter att ge god effekt, inte minst inom division Lantbruk. Åtgärdsprogrammet ETT Lantmännen Lantbruk har lett till ökad effektivitet, lägre omkostnader och förbättrade leveranser till våra kunder.

Denna positiva utveckling kompenserar dock inte de utmaningar vi mött under året. Lantmännen Agroetanols verksamhet gick med kraftig förlust under 2011, och energidivisionen som helhet visar ett negativt rörelseresultat. Minskad efterfrågan på konsumentvaror inom livsmedel, i kombination med nödvändiga prishöjningar för att kompensera för högre råvarupriser, har också lett till minskade volymer och ett lägre rörelseresultat inom livsmedelsdivisionen.

Vårt planerade förbättringsarbete fortsätter

Våra program för varuflödes- och organisationseffektivitet har löpt på som planerat. Inom varuflödet ligger vi i linje med vår årsplan, med besparingar på 568 MSEK. För att möta svängningarna i konjunkturen så kommer vi att fortsätta det arbete vi har påbörjat inom dessa program och våra andra prioriterade fokusområden.

Hållbarhetsfrågorna är viktiga

Vår ambition är att vara ett företag som tar ansvar i hela kedjan från jord till bord. Det ställer krav på vårt klimat- och hållbarhetsarbete, och vi har i ett antal år arbetat med att stärka vår förmåga att ta ansvar – bland annat genom vår uppförandekod och våra leverantörsrelationer.



”Stabilt resultat trots utmaningar i slutet av året

Vi har rätt strategi, men möter också utmaningar

Vi måste fortsätta anpassa oss till konjunkturen, hitta besparingar inom alla våra verksamheter, och prioritera våra satsningar inom de områden där vi får bäst utväxling både på kort och lång sikt. Även om vi behöver vara flexibla och villiga att anpassa oss, så visar resultatet för 2011 att vår långsiktiga strategi är den rätta. Vi ska fortsätta vara ett lönsamt, innovativt och kundorienterat företag som står för ansvarstagande i hela kedjan från jord till bord. På så vis lever vi upp till de krav som ställs på oss. Jag ser fram emot att fortsätta den resan under 2012!

Stockholm, februari 2012

Per Olof Nyman

Tillförordnad vd och koncernchef, Lantmännen

Lantmännen i siffror 2011

Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 37 896 MSEK (35 988), en ökning med 5 procent. Justerat för förändringar i koncernens sammansättning ökade nettoomsättningen med cirka 2 procent.

Rörelseresultatet uppgick till 1 204 MSEK (1 059) och justerat för jämförelsestörande poster avseende realisationsresultat och strukturkostnader, till 1 063 MSEK (1 223).

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 867 MSEK (822) och justerat för jämförelsestörande poster till 841 MSEK (946). Finansnettot uppgick till -337 MSEK (-237).

Årets resultat efter skatt uppgick till 720 MSEK (725).

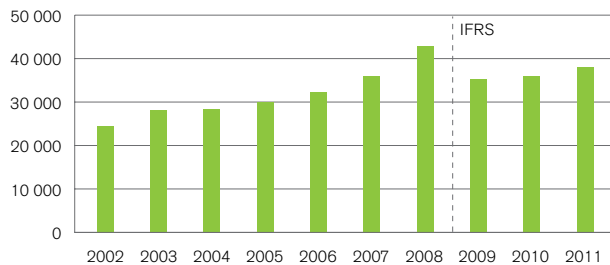
Investeringarna i anläggningstillgångar uppgick under året till 1 431 MSEK (1 587).

Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 781 MSEK (2 692).

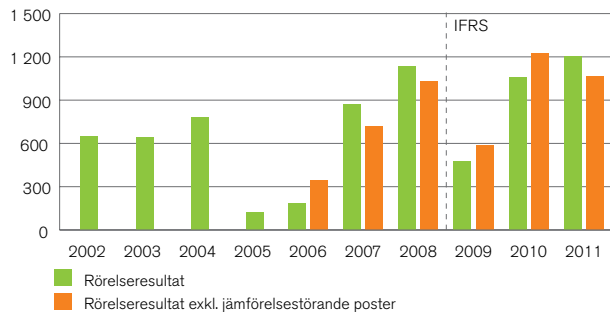
Utdelning. Styrelsen har beslutat lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid med 1 procent, totalt 110 MSEK (95). Styrelsen föreslår stämman att besluta om 5 procent (5) utdelning på insatskapital, totalt 78 MSEK (68), samt en insatsemission på total 152 MSEK (177). Utdelning på förlagsinsatser föreslås med 6,75 procent (5,5), totalt 4 MSEK (3).



Nettoomsättning
MSEK



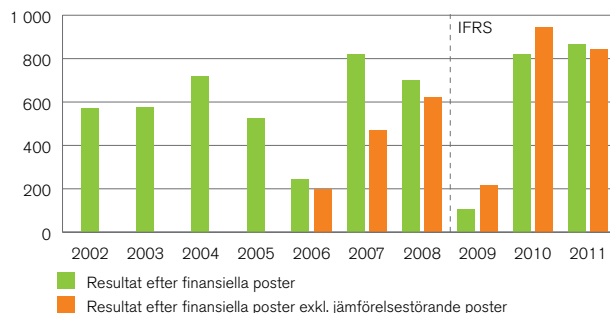
Rörelseresultat
MSEK



Rörelsemarginal
%



Resultat efter finansiella poster
MSEK



Lantmännens organisation



Nyckeltal	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	37 896	35 988
Rörelseresultat, MSEK	1 204	1 059
Rörelsemarginal, %	3,2	2,9
Resultat efter finansiella poster, MSEK	867	822
Årets resultat, MSEK	720	725
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	781	2 692
Avkastning på eget kapital, %	6,7	7,0
Avkastning på operativt kapital, %	6,5	5,7
Balansomslutning, MSEK	26 621	27 009
Nettolåneskuld, MSEK	7 186	7 501
Soliditet, %	41,1	38,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 431	1 587
Antal medlemmar	34 738	36 050
Medelantal anställda	10 296	10 350
varav kvinnor, %	30	31
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	387,4	381,5
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK, förädlingsvärde	51	48
Total sjukfrånvaro, %	3,7	4,0

Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	1 063	1 233
Rörelsemarginal, %	2,8	3,4
Resultat efter finansiella poster, MSEK	841	946
Avkastning på eget kapital, %	5,9	7,8
Avkastning på operativt kapital, %	5,8	6,5

Försäljning per marknad, MSEK	2011	2010	Förändring
Sverige	20 136	20 049	0%
Danmark	4 883	4 573	7%
Tyskland	3 751	3 280	14%
Norge	3 320	2 669	24%
Storbritannien	1 516	1 260	20%
Belgien	606	643	-6%
Nederländerna	544	684	-20%
Polen	467	375	25%
Baltikum	429	340	26%
Finland	376	346	9%
Ryssland	302	223	35%
Övriga Europa	947	786	20%
USA	434	433	0%
Övriga världen	185	327	-43%
Summa	37 896	35 988	5%



Verksamheterna 2011

Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Produkterna marknadsförs under välkända samlingsnamn som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect samt varumärkena SW och Krafft. Divisionen svarar för 29 procent av Lantmännens omsättning.



Division Lantbruk ► sid 32	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	11 497	11 111
Rörelseresultat, MSEK	183	82
Rörelsemarginal, %	1,6	0,7
Avkastning på operativt kapital, %	4,8	2,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	103	112
Medelantal anställda	1 154	1 199
varav kvinnor, %	30	28
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	29	29
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	83,3	78,3
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	80	n.a.
Total sjukfrånvaro, %	2,6	n.a.

Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	183	167
Rörelsemarginal, %	1,6	1,5
Avkastning på operativt kapital, %	4,8	4,4

Division Maskin

Division Maskins affärer omfattar Swecon, Lantmännen Maskin och Agro Oil. Swecon är samarbetspartner för Volvo Anläggningsmaskiner. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och redskap i Sverige, Norge och Danmark. Agro Oil är under varumärket Agrol en stor leverantör av smörjmedel till proffsmarknaden. Division Maskin är verksam i sju länder och svarar för 26 procent av Lantmännens omsättning.

Division Maskin ► sid 38	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	10 328	8 561
Rörelseresultat, MSEK	444	206
Rörelsemarginal, %	4,3	2,4
Avkastning på operativt kapital, %	22,4	10,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	307	287
Medelantal anställda	1 816	1 863
varav kvinnor, %	9	10
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	14	20
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	n.a.	n.a.
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	n.a.	n.a.
Total sjukfrånvaro, %	2,9	n.a.

Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	444	236
Rörelsemarginal, %	4,3	2,8
Avkastning på operativt kapital, %	22,4	12,0



...med rötterna i jorden

Division Energi

Division Energi samlar Lantmännens energiverksamheter och är ledande i Sverige inom bioenergi och grön kemi. Divisionen tillverkar och marknadsför produkter som drivmedelsetanol, dryckessprit, stärkelse, proteinfoder, värmepellets, fjärrvärme och alkylatbensin. Lantmännen Energi har fyra huvudaffärer: Lantmännen Agroenergi, Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe. Divisionen svarar för 8 procent av Lantmännens omsättning.

Division Energi ► sid 44	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	3 052	3 005
Rörelseresultat, MSEK	-141	113
Rörelsemarginal, %	-4,6	3,8
Avkastning på operativt kapital, %	-6,1	4,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	85	114
Medelantal anställda	330	323
varav kvinnor, %	21	23
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	19	20
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	73,7	75,8
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	229	n.a.
Total sjukfrånvaro, %	1,5	n.a.
Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	-68	125
Rörelsemarginal, %	-2,2	4,2
Avkastning på operativt kapital, %	-2,9	5,2

Division Livsmedel

Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, kyckling, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Basen för verksamheten finns i de nordiska länderna men verksamhet bedrivs i totalt 21 länder. Divisionen svarar för 37 procent av koncernens omsättning.

Division Livsmedel ► sid 48	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	14 708	14 484
Rörelseresultat, MSEK	298	534
Rörelsemarginal, %	2,0	3,7
Avkastning på operativt kapital, %	3,2	5,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	814	974
Medelantal anställda	6 670	6 681
varav kvinnor, %	35	36
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	14	29
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	248,2	227,4
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	59	n.a.
Total sjukfrånvaro, %	4,5	n.a.
Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	539	784
Rörelsemarginal, %	3,7	5,4
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	7,9

NorDiet - Nordisk kost



Bondeägt och bondestyrt

Lantmännen ägs av cirka 35 000 lantbrukare runt om i landet. Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och maximera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen.

Lantbrukaren är medlem i Lantmännen ekonomisk förening, som i sin tur äger en industridel. Vinsten från den industriella delen går tillbaka till den ekonomiska föreningen, där man beslutar om hur stor del som ska återinvesteras i verksamheten och hur mycket som ska delas ut till medlemmarna. På så sätt uppfylls uppdraget. Lantmännens ägarstyrning sker via distriktet, stämman, styrelsen och en rad andra forum, bland annat förtroendevalda ledamöter i en del av Lantmännens dotterbolag.

Under året har såväl distriktet som koncernstyrelsen arbetat med uppföljningen av NÄI, Nöjd-Ägar-Index, som presenterades i februari. I styrelsens åtgärdsplan ingick en rundresa till samtliga distrikt för att bland annat öka distriktets delaktighet i strategiska ägarfrågor. Vid mötena diskuterades bland annat avkastningskrav, kapitalfrågor och Lantmännens ägarorganisation.

Lantmännens Framtidsgrupp, som består av 13 unga lantbrukare, presenterade i december sitt arbete för koncernstyrelsen. Uppdraget till gruppen var att bidra med tankar och förslag från yngre lantbrukare i såväl ägar- som nyttjarfrågor. Gruppen började sitt arbete hösten 2010 och det avslutades i samband med mötet i december. Under hösten genomfördes en utbildning i ägarstyrning och ekonomi för förtroendevalda ledamöter i Lantmännens dotterbolag.

Distriktens verksamhet

Distriktet är bas för medlemmarnas roll som ägare av Lantmännen. I varje distrikt finns en styrelse som arbetar både lokalt och med övergripande frågor för Lantmännen. Under året har man bland annat arbetat med uppföljning av de regionala NÄI-resultaten, samt i samarbete med koncernstyrelsen genomfört rundresa för dialog. Framtidsseminariet för distriktens stipendiater hölls i juni, i samband med Borgeby Fältdagar. I november genomfördes ett större medlemsmöte för de nordligaste distriktet i Lycksele med över 500 deltagare.



Föreningsstämma

Lantmännens ordinarie föreningsstämma 2011 hölls den 4 maj i Stockholm. Stämman behandlade en motion med inriktning på förankring och information till distriktet. Stämman beslutade att Lantmännen vid större strategiska förändringar på distriktsnivå, som har direkt påverkan på primärproduktionen, ska föra en dialog med berörda distriktsstyrelser innan beslut fattas. Vid föreningsstämman valdes Per Lindahl, Kristianstad, till ny ledamot i Lantmännens koncernstyrelse.



...med lönsam tillväxt

Ägarnyttan

Lantmännen ska över tid generera en jämn och stabil utdelning till ägarna. För 2011 föreslås en total utdelning på 340 MSEK.

Var skapas resultatet?

Lantmännen består av en lantbruksverksamhet samt en omfattande handels- och industriverksamhet med bland annat internationell maskinverksamhet, kvarnar och bagerier. Resultatet genereras till största delen inom den industriella verksamheten som arbetar med marknadsmässiga avkastningsmål. Som ägare får man del av en högre marginal längre fram i värdekedjan istället för att enbart vara underleverantör. Värdet som skapas delas sedan ut till medlemmarna.

Lantmännen Lantbruks insatsgrundande svenska verksamhet med spannmål, foder, gödsel, växtskydd, plast, övrig lantbruksverksamhet m.m. genererade ett rörelseresultat för år 2011 på **57 MSEK**

Lantmännens handels- och industriverksamhet med bagerier, kvarnar, etanolfabrik, maskiner, övrig lantbruksverksamhet m.m. genererade ett rörelseresultat för år 2011 på **1 147 MSEK**

Utdelningspolicy

Koncernstyrelsens ambition är att varje år, i form av återbäring och efterlikvid, insatsutdelning och insatsemission, dela ut cirka 40 procent av koncernens resultat efter skatt. Principerna för utdelning läggs fast i den utdelningspolicy som styrelsen beslutar om.

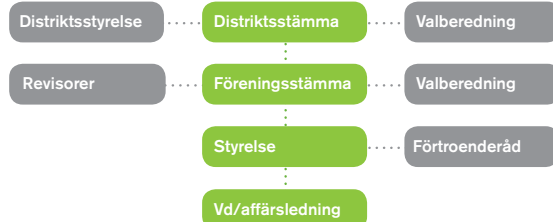
Distriktsindelning

Vid början av 2012 uppgick antalet direktanslutna medlemmar till 29 773 organiserade i 29 distrikt.



Lantmännens medlemmar och ägare

Lantmännen ägs av 34 738 lantbrukare runt om i landet, varav 22 anslutna lokalföreningar hade 3 486 medlemmar. Kalmar Lantmän, med 1 925 medlemmar, är organisationsmedlem i Lantmännen. Lantmännen är kooperativt och varje medlem har en röst.



Hur fördelas resultatet?

Återbäring och efterlikvid ska i första hand baseras på det resultat som uppnås i de insatsgrundande, lantbruksnära verksamheterna. Insatsutdelning och insatsemission ska i första hand baseras på det resultat som uppnås i de verksamheter som inte är insatsgrundande, som livsmedel, energi samt delar av maskin.

Återbäring och efterlikvid betalas i förhållande till medlemmarnas affärer med föreningen. De beräknas i procent av insatsgrundande köp och försäljning med Lantmännen Lantbruk, 1 procent för 2011 och Lantmännen Maskin, 1 procent för 2011.

Insatsemission innebär att en del av det kollektivt ägda fria kapitalet förs över till medlemmarnas individuella insatskapital. För 2011 föreslår styrelsen en insatsemission på 152 MSEK. Den fördelas med 75 procent på inbetalda och emitterade insatser och 25 procent på medlemmens insatsgrundande omsättning med Lantmännen. Föreningsstämman beslutar om insatsemissionen.

Insatsutdelning eller ”ränta” på insatskapitalet lämnas i förhållande till medlemmens inbetalda och emitterade insatser. 2011 föreslås en insatsutdelning på 5 procent. Föreningsstämman beslutar om insatsutdelningen.

Insatskapital – inbetalt och emitterat

Lantmännens medlemmar bidrar med riskkapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2011 uppgick insatskapitalet till 1 568 MSEK, motsvarande 14 procent av Lantmännens totala egna kapital. Insatskapitalet fördelar sig med 680 MSEK

som inbetalda insatser och 888 MSEK som emitterade insatser. Insatserna ger möjlighet till insatsutdelning och framtida insatsemissioner.

Som medlem får man del av koncernens vinst genom utdelning

Handel med emissionsinsatser

Genom handel med emissionsinsatser kan den som säljer omvandla emissionsinsatser till reda pengar, och köparen får del av framtida insatsutdelningar och kommande insatsemissioner. Emissionsinsatserna har samma rätt till insatsutdelning, ”insatsränta”, och nya emissionsinsatser som de inbetalda insatserna. 2011 genomfördes åtta handelsomgångar. Totalt var omsättningen 9,4 MSEK, där 112 köporder och 177 säljorder ledde till affär. Transaktionspriset varierade mellan 100 och 113 procent av nominellt värde. Se ► www.lantmannen.com/emissionsinsatser

Utdelningen på förlagsandelar för 2011 föreslås uppgå till 6,75 procent (5,5) motsvarande 4 MSEK (3).

Utdelning

MSEK	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Återbäring, efterlikvid ¹	110	95	1	122	83	64	139	199	154	161
Insatsutdelning ²	78	68	63	57	50	56	50	49	38	38
Insatsemission ²	152	177	100	110	151	99	100	39	-	-
Totalt	340	340	164	289	284	219	289	287	192	199

Insatsutdelning och insatsemission i % av insatskapital

	15%	18%	13%	14%	20%	13%	14%	9%	4%	4%
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	----	----

¹ Redovisat belopp kan inkludera justering avseende föregående år. ² Enligt styrelsens förslag för 2011.

Medlemsinsatser

MSEK	2011	2010	2009
Medlemsinsatser:			
Inbetalda	680	612	606
Emitterade	888	738	660
Totalt	1 568	1 350	1 266



Spannmål är vår röda tråd

Spannmål är basen för vår affärsverksamhet och portföljstrategi. Vi har en tydlig integrering i hela värdekedjan och vår kunskap om spannmålsförädling är en av våra konkurrensfördelar och ger oss unika möjligheter.

Lantmännens integrering bakåt i värdekedjan stärker möjligheterna att skapa förutsättningar för våra ägare att utveckla och bedriva ett konkurrenskraftigt lantbruk på våra breddgrader. Värdekedjan börjar med växtförädling.

Lantmännen verkar i hela värdekedjan för spannmål, från jord till bord, men producerar utöver livsmedel även exempelvis hållbar etanol med hög klimatnytta. Ett exempel är vårt arbete med att certifiera den etanol vi producerar hos Lantmännen Agroetanol enligt EU:s hållbarhetskriterier. EU:s hållbarhetskriterier har införts för att garantera att biodrivmedel uppnår en viss klimatnytta jämfört med fossila bränslen och för att skydda områden med hög biologisk mångfald.

För att biodrivmedel ska definieras som hållbara krävs i dag en reduktion av växthusgaser med minst 35 procent jämfört med det fossila bränslealternativet. Lantmännen Agroetanols etanol reducerar utsläppen av växthusgaser med upp till 70 procent. Genom vår certifiering kan vi sälja hållbar etanol till hela EU-marknaden med marknadsledande klimatprestanda.

Lantmännens industriverksamheter bidrar genom sin förädling till att öka spannmålsråvarans värde. Genom att ingå i större del av värdekedjan fram till bord bidrar detta till att svenska lantbrukare kan ta del av värdeökningen när

spannmålsråvaran förädlas. Exempel på detta är när spannmål förvandlas till glukossirap för konfektyrbranschen eller till sprit för vodka eller till Kungsörnens mjöl eller via foder för djuruppfödning, som till exempel går till kyckling från Kronfågel.

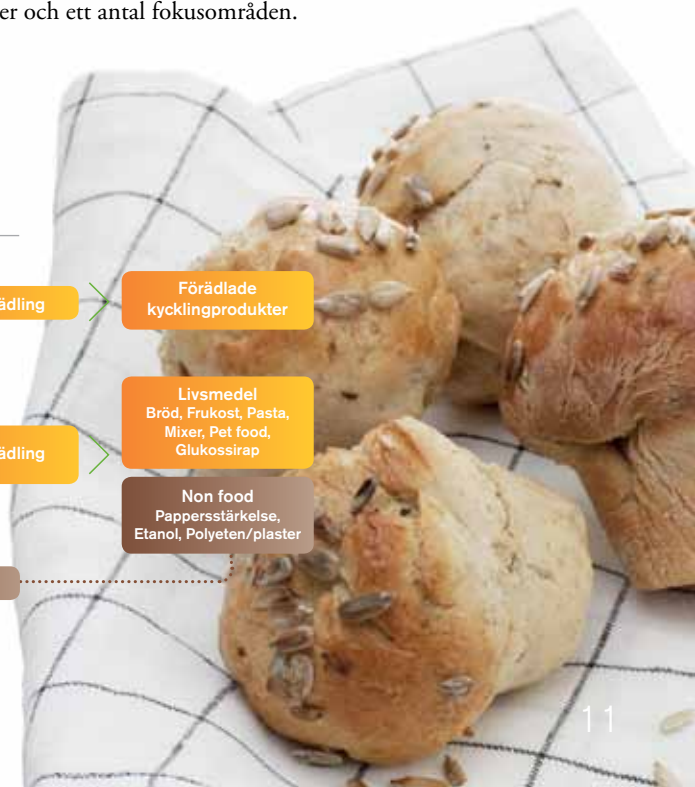
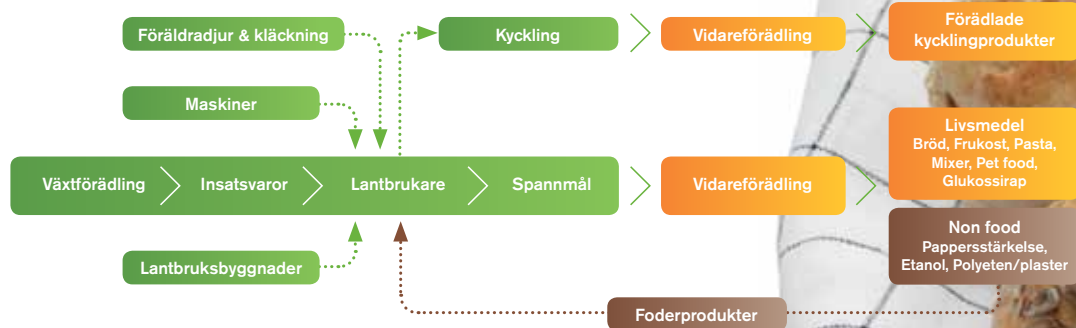
Spannmålsråvaran

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) och FAO (Food and Agriculture Organization) jordbruksöversikt visar att vi nu haft en 5-årsperiod med stor instabilitet för jordbruksvaror. OECD och FAO förutspår att spannmålspriserna kommer att öka 20 procent under 2011–2020. Intresset för livsmedelsråvaror på råvarubörserna har hållit i sig. Det är svårt att prognostisera efterfrågan vilket skapar volatila marknader. För livsmedelsindustrin leder detta till ökad terminshandel för råvaruköp. Enligt Livsmedelsföretagens undersökning i tredje kvartalet 2011 säger 35 procent av livsmedelsföretagen att de säkrat råvara och 11 procent anger att de ökat sina uppköp på termin för att kunna öka sin egen förutsägbarhet vad gäller råvarukostnaden. Det är förutsägbarheten, och inte alltid ett mycket lägre pris, som är viktig.

OECD och FAO förutspår större användning av jordbruksprodukter till biobränsle framöver. Prognosen är att 2020 kommer 13 procent av världens spannmålsproduktion för foder att användas till biobränsle.

Förändringar i omvärlden gör att Lantmännen måste ta tillvara möjligheter och parera risker i vår strävan att uppnå avkastning på eget kapital med 10 procent. För att styra verksamheten och uppnå våra långsiktiga mål arbetar vi med åtta strategier och ett antal fokusområden.

Spannmål är vår röda tråd – från jord till bord!



Jobba på Lantmännen

Vår verksamhet drivs och utvecklas av våra medarbetare. Vi fortsätter vårt arbete med att attrahera, behålla och utveckla medarbetarna och ger människor möjlighet att växa och byta jobb internt.

Attraktiv arbetsgivare

Det långsiktiga arbetet med att stärka och kommunicera Lantmännen som arbetsgivare (Employer Branding) gentemot studenter och unga akademiker har fortsatt under 2011. Vi har bland annat profilerat oss på mässor och arbetsmarknadsdagar och hållit föreläsningar på universitet och högskolor i Sverige. Vi har också utvecklat vår närvaro och möjlighet till dialog med framtida medarbetare via sociala medier som Twitter, Facebook och LinkedIn. I en undersökning presenterad av talangnätverket 4 potentials ligger Lantmännen allra högst bland företag som är skickliga på att behålla sina talanger. Utmaningar, en inspirerande företagskultur och tydligt ansvar är några av anledningarna till att talanger stannar kvar hos ett företag.

Under året har vi kraftigt förbättrat vår position på flera rankinglistor. I mätningen Sveriges Bästa Arbetsgivare 2011, där medarbetare betygsatte sin arbetsgivare utifrån tre huvudfaktorer: identitet, tillfredsställelse och lojalitet, rankas Lantmännen på plats 37 jämfört med plats 54 året innan. I mätningen företagsbarometern hos studenter i Sverige är Lantmännen en av årets två företagsraketer både inom gruppen högpresterande ekonomer och gruppen högpresterande teknologer, efter att ha

klättrat hela 40 rankingplatser hos ekonomer och 19 rankingplatser hos teknologer. I Universums mätning i målgruppen unga akademiker har Lantmännen klättrat som ideal arbetsgivare för tredje året i rad, både bland tekniker och ekonomer.

Universums Karriärbarometer

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tekniker	106	76	95	76	60	46
Ekonomer	119	95	92	76	62	55

Ledarutveckling en nyckel till framgång

Lantmännen genomför årligen en omfattande ledarförsörjningsprocess i syfte att säkerställa att ledarskapet håller hög kvalitet. Ledarutvärdering, identifiering av talanger och ersättningsplanering är delar i denna process. Under 2011 har ett grundläggande ledarutvecklingsprogram tagits fram. Programmet pågår i 6 dagar och riktar sig till nya ledare eller ledare utan tidigare ledarskapsutbildning. Programmet genomförs med cirka 6 programstarter per år i Sverige och Danmark. Vidare har Lantmännen under 2011 avslutat en omgång av mentorprogrammet MAP och genomfört internationella ledarutvecklingsprogrammen Grow och GAP.

Värderingar

Lantmännens värderingar är *öppenhet, handlingskraft och helhetsyn* och dessa värderingar ska genomsyra allt vi gör. Det är i dialogen mellan medarbetare och i vardagen som värderingarna blir levande.



...med stora karriärmöjligheter

Rätt kompetens för att nå mål

I likhet med många andra företag står Lantmännen inför utmaningar vad gäller generations- och kompetensväxling. Lantmännen har ett gemensamt arbetssätt för att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning. Under 2011 genomfördes en kompetenskartläggning inom Lantmännen Lantbruk.

Internationellt traineeprogram

Tredje omgången av Lantmännens internationella traineeprogram påbörjades under 2011. Tio traineer ska under det 15 månader långa programmet gå igenom fyra praktikperioder inom olika divisioner i koncernen. De kommer att få utbildning i förändringsledning, affärsmannaskap och personlig utveckling. Totalt sökte 700 studenter till programmet där 10 valdes ut, 9 från Sverige och 1 från England. Traineerernas uppdrag och erfarenheter i koncernen går att följa via deras blogg på www.lantmannen.com/jobba-hos-oss/trainee

Traineeprogrammet har en stor betydelse för oss eftersom det bidrar till att säkra företagets långsiktiga försörjning av ledare och medarbetare till nyckelbefattningar.

Byta jobb internt

Att skapa en intern rörlighet bland medarbetare och chefer är en strategiskt mycket viktig fråga för Lantmännen. Intern rörlighet är viktigt för att behålla, utveckla och göra medarbetare delaktiga. Under 2011 har den interna rörligheten ökat men vi fortsätter att arbeta med att skapa förutsättningar för ytterligare interna karriärvägar.

Arbetsmiljö och säkerhet

Arbetsmiljöuppföljningen är en mycket viktig del i vårt arbete med att förbättra arbetsmiljön och minimera riskerna för våra medarbetare. Sedan 2009 följer vi regelbundet upp av arbetsmiljöarbetet i hela Lantmännen. Uppföljningen omfattar risker, tillbud och olyckor. Rutinerna för riskhanteringen varierar, förbättringsåtgärder omfattar att löpande identifiera risker och ta fram handlingsplaner.

Vill du veta mer om vårt ansvar

Vårt ansvar från jord till bord handlar om att möta de förändringar som sker i vår omvärld idag och att vara med i den utveckling som vi står inför på längre sikt, d.v.s 10, 20, 50 år framöver. Det handlar inte bara om att vi har ett ansvarsfullt agerande utan också om nya affärsmöjligheter. Innovativ affärsutveckling och ytterligare fokus på resurseffektivitet är avgörande för vår framgång.

I odlingsledet arbetar vi med rådgivning för ett optimerat lantbruk, med utveckling av utsäde och handelsvaror som växtnäring och växtskyddsmedel. I den egna verksamheten tar vi ansvar för goda arbetsförhållanden och minskad miljöpåverkan, och ställer tydliga krav på våra leverantörer att göra detsamma. Gentemot konsumenten är vår gröna grodd på förpackningen en garant för ansvarsfullt producerad mat. Vi arbetar också med att sprida kunskap och inspiration som främjar hälsa och en mer hållbar livsstil. För dig som vill veta mer, gillar fakta, fördjupning och konkreta exempel gå till www.lantmannen.com där hittar du mycket mer.



Våra starka varumärken

Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel. Vårt varumärke står som garant för kvalitet, trovärdighet och ett gott rykte. Att vi ägs av svenska bönder förstärker den positiva bilden.

Vårt varumärkeslöfte – *vi tar ansvar från jord till bord* – genomsyrar hela vår verksamhet och bygger på våra unika värden. För att särskilja sig i det växande produkt- och tjänstebudet är det viktigt att bygga starka varumärken. När ett varumärke är riktigt tydligt och starkt blir det enklare och tryggare för kunderna att välja.

Bra mat är mat framtagen på ett långsiktigt och ansvarsfullt sätt

För att kunna göra medvetna val och känna trygghet och tillit behöver kunderna och konsumenterna veta vem som står bakom produkterna. Det ställer höga krav på öppenhet och information vad gäller företagsvarumärken. Nästan hundra procent av Sveriges befolkning känner till Lantmännen. Lantmännen förknippas främst med lantbruk och bönder, som står för omsorg, kontroll, säkerhet, trygghet, kunnande och långsiktighet. Att förknippas med lantbruksverksamhet är en styrka. Genom att bygga Lantmännen-varumärket stärks konkurrenskraften samtidigt som fler värden tillförs våra affärer.

Attraktiva erbjudanden till konsumenterna

Lantmännens mål är att vara det självklara valet när det gäller ansvarsfullt framtagen mat. Vi ska stå för ”Bra mat”, mat som är framtagen på ett långsiktigt och ansvarsfullt sätt, kontrollerad och ansvarsfullt producerad i alla led. Mat som tar hänsyn till konsumenternas behov med miljömässiga och etiska aspekter. Vi erbjuder:

- ▶ Hälsosamma livsmedel av hög kvalitet.
- ▶ Ansvarsfullt framtagen mat som följer etiska riktlinjer för uppfödning av kyckling.
- ▶ Kost baserad på nordiska råvaror, fiberrika livsmedel med dokumenterat god effekt på kolesterolhalt och blodtryck. Exempelvis NorDiet.
- ▶ Kostråd för bättre hälsa. Fråga dietisterna på axasportsclub.com
- ▶ Lantmännen garanterar kvalitet och redovisar livsmedlens ursprung.
- ▶ Lantmännen bedriver forskning för bättre hälsa och hållbara lösningar.
- ▶ Klimatdeklarerade livsmedel som redovisar klimatpåverkan under hela livsrykten.
- ▶ Nyckelhålmärkt hälsosam och smakfull färdigmat.
- ▶ Nya produktkoncept som Kronfågel DELi, Gooch färdigmat, bake off-produkter och Great – gröt on the go.
- ▶ Tips och recept för att använda råvaror och rester effektivt. Restdejting lanserades 2011 som ett led i detta.

För att föra samman Lantmännen och produktvarumärkena använder vi en garant i vår kommunikation.

Bra mat från Lantmännen

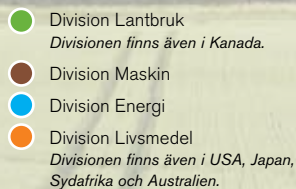


...med fokus på effektivitet och lönsam tillväxt

Mål och fokus

- ▶ Uppnå målsättningen 10 procent avkastning på eget kapital och 40 procent soliditet.
- ▶ Förstärkt och ökat fokus på programmen inom vår effektivitetsplattform; kapital, varuflöde och organisations-effektivitet.
- ▶ Fokusområden för lönsam tillväxt:
Pris & Mix, Innovation, Kompetens & Ledarskap.

...med närvaro i 22 länder

- 
- Division Lantbruk
Divisionen finns även i Kanada.
 - Division Maskin
 - Division Energi
 - Division Livsmedel
Divisionen finns även i USA, Japan, Sydafrika och Australien.

Finansiell översikt

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010.

Jämförande siffror för åren 2001-2008 har inte räknats om enligt IFRS regelverk. 2009 redovisas dels enligt IFRS, dels enligt principer tillämpade i årsredovisningen för 2009. En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Lantmännens årsredovisning för 2010.

Resultaträkningar i sammandrag, MSEK	2011	2010	IFRS	Redovisningsrådet							
			2009	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Nettoomsättning (exkl. punktskatter)	37 896	35 988	34 978	34 950	42 592	35 769	32 055	29 610	27 982	27 807	24 297
Resultat före avskrivningar	2 570	2 624	1 884	1 855	3 046	2 172	1 815	1 633	2 042	1 743	1 453
Av- och nedskrivningar	-1 366	-1 565	-1 407	-1 550	-1 910	-1 302	-1 632	-1 513	-1 264	-1 100	-807
Rörelseresultat	1 204	1 059	477	305	1 136	870	183	120	778	643	646
Finansiella intäkter och kostnader	-337	-237	-373	-370	-434	-48	61	406	-58	-67	-76
Resultat efter finansiella poster	867	822	104	-65	702	822	244	526	720	576	570
Återbäring, efterlikvid ¹⁾				-1	-122	-83	-64	-139	-199	-154	-161
Skatt, minoritet	-147	-97	78	-7	-22	-151	152	124	-138	-89	-66
Årets resultat	720	725	182	-73	558	588	332	511	383	333	343

¹⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid på samma sätt som utdelning. Inkluderar lokal återbäring/efterlikvid 2001-2005. Redovisade belopp kan inkludera justering avseende föregående år.

Balansräkningar i sammandrag, MSEK	2011	2010	IFRS	Redovisningsrådet							
			2009	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Goodwill	2 640	2 779	3 030	3 078	3 386	2 510	2 512	1 785	1 872	2 008	445
Övriga immateriella anläggningstillgångar	767	713	748	391	459	444	416	327	325	268	50
Materiella anläggningstillgångar	9 258	9 758	10 798	10 667	10 974	8 915	7 661	7 348	6 596	6 666	5 662
Övriga anläggningstillgångar	2 069	2 094	3 581	3 313	3 140	2 324	2 433	2 190	2 033	2 023	1 830
Summa anläggningstillgångar	14 734	15 344	18 157	17 449	17 959	14 193	13 022	11 650	10 826	10 965	7 987
Varulager	5 506	5 224	5 646	5 646	7 059	6 303	4 804	4 622	4 495	4 633	4 752
Övriga omsättningstillgångar	5 642	5 572	5 436	5 411	7 266	7 797	6 695	7 256	6 762	6 336	5 618
Kassa och bank, likvida medel	739	869	391	385	269	450	822	1 040	573	513	469
Summa omsättningstillgångar	11 887	11 665	11 473	11 442	14 594	14 550	12 321	12 918	11 830	11 482	10 839
Summa tillgångar	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656	22 447	18 826
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	10 906	10 390	10 140	10 148	10 528	9 483	9 038	8 872	8 337	7 998	7 805
Eget kapital, minoritetens andel	36	32	85	69	56	289	328	388	341	321	306
Summa eget kapital	10 942	10 422	10 225								
Avsättningar				2 206	2 371	2 952	2 978	3 021	2 577	2 743	2 678
Långfristiga skulder	5 360	7 320	9 523	6 951	8 220	5 379	5 454	3 045	4 268	4 098	1 577
Kortfristiga skulder	10 319	9 267	9 882	9 517	11 378	10 640	7 545	9 242	7 133	7 287	6 460
Summa eget kapital och skulder	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656	22 447	18 826
Nettolåneskuld	7 186	7 501	9 739	9 289	11 654	8 413	6 581				
Insatsutdelning, insatsemission ¹⁾	230	245	163	163	167	201	155	150	88	38	38
Återbäring och efterlikvid ²⁾	110	95	1								

¹⁾ Enligt styrelsens förslag 2011.

²⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid på samma sätt som utdelning.

...utveckling och nyckeltal

Nyckeltal	2011	2010	IFRS 2009	Redovisningsrådet								
				2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
Rörelsemarginal, %	3,2	2,9	1,4	0,9	2,6	2,4	1	0	3	2	3	
Vinstmarginal, %	1,9	2,0	0,5	-0,2	1,3	1,6	1	2	1	1	1	
Kapitalomsättningshastighet, ggr	2,1	1,9	1,6	1,7	2,1	2,0	-	-	-	-	-	
Avkastning på eget kapital, %	6,7	7,0	1,8	-0,7	6,8	7,3	4	8	7	6	6	
Avkastning på operativt kapital, %	6,5	5,7	2,2	1,4	5,6	5,3	-	-	-	-	-	
Soliditet, %	41,1	38,6	34,5	35,4	32,5	34,0	37	38	38	37	43	
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,7	0,7	0,9	0,9	1,1	0,9	-	-	-	-	-	
Medelantal anställda	10 296	10 350	10 552	10 552	12 671	12 830	12 833	12 230	11 387	12 178	10 268	

För åren 2001-2006 redovisas endast heltalsuppgifter.

Kassaflödesanalyser i sammandrag, MSEK	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 655	2 131	1 138	1 153	1 454	1 317	1 223	1 425	1 216	1 161
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	-735	26	2 417	-730	-1 235	-764	1 053	418	-296	527
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar	-160	-684	-1 328	-2 284	-2 112	-1 427	-1 007	-680	-589	-641
Operativt kassaflöde	760	1 473	2 227	-1 861	-1 893	-874	1 269	1 163	331	1 047
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter ¹⁾	0	-105	9	-1 060	423	-1 108	-77	-62	-2 715	-
Årets totala kassaflöde	-128	512	131	-233	-400	-640	552	519	49	92
Likvida medel vid årets slut	739	869	391	269	484	875	1 539	1 086	513	469

¹⁾ 2010 bland annat förvärv av 37% i Bakehouse samt försäljning av SweChick, EcoBränsle och Conagri.

2009 bland annat förvärv av 38% i Bakehouse samt försäljning av Färsbröd Sverige.

2008 bland annat förvärv av Euro-Bake, Eurobuns och Baco samt försäljning av Weibull Trägård och Granngården.

2007 bland annat förvärv av minoriteten i Kronfågel och försäljning av Anadyn.

2006 bland annat förvärv av Belpankoncernen och Aspen.

2003 bland annat förvärv av Schulstad.



Bra mat från Lantmännen

Vår gröna grodd på förpackningen står för ansvarsfullt producerad mat. Mat som vi anstränger oss för att ta fram på ett hållbart sätt, från jord till bord.

Följ oss även på facebook.com/jordtillbord och twitter.com/lantmannen

Vill du jobba på Lantmännen? Registrera ditt cv på lantmannen.com/cv eller facebook.com/lantmannencareer



Lantmännen