

Årsredovisning

2016

#SE16



6 444  
18  
anställda i länder



WE  
SUPPLY  
THE  
WORLD

WE  
SUPPLY  
THE  
WORLD



Årsredovisning  
2016

 elanders  
GROUP

# INNEHÅLL

---

## ELANDERS 2016

Det här är Elanders	2
Året i korthet	4
VD-intervju: Magnus Nilsson	6

---

## VERKSAMHETEN

Affärsidé, mål och strategier	9
<i>Kundcase</i> Fashion & Lifestyle	14
Marknad	16
<i>Kundcase</i> Health Care & Life Science	18
Vårt integrerade erbjudande	20
<i>Kundcase</i> Automotive	24
<i>Kundcase</i> Industrial	30
Hållbar utveckling	32
<i>Kundcase</i> Electronics	36
Fem år i sammandrag	38

---

## AKTIEN

Aktiefakta och ägarstruktur	41
-----------------------------	----

---

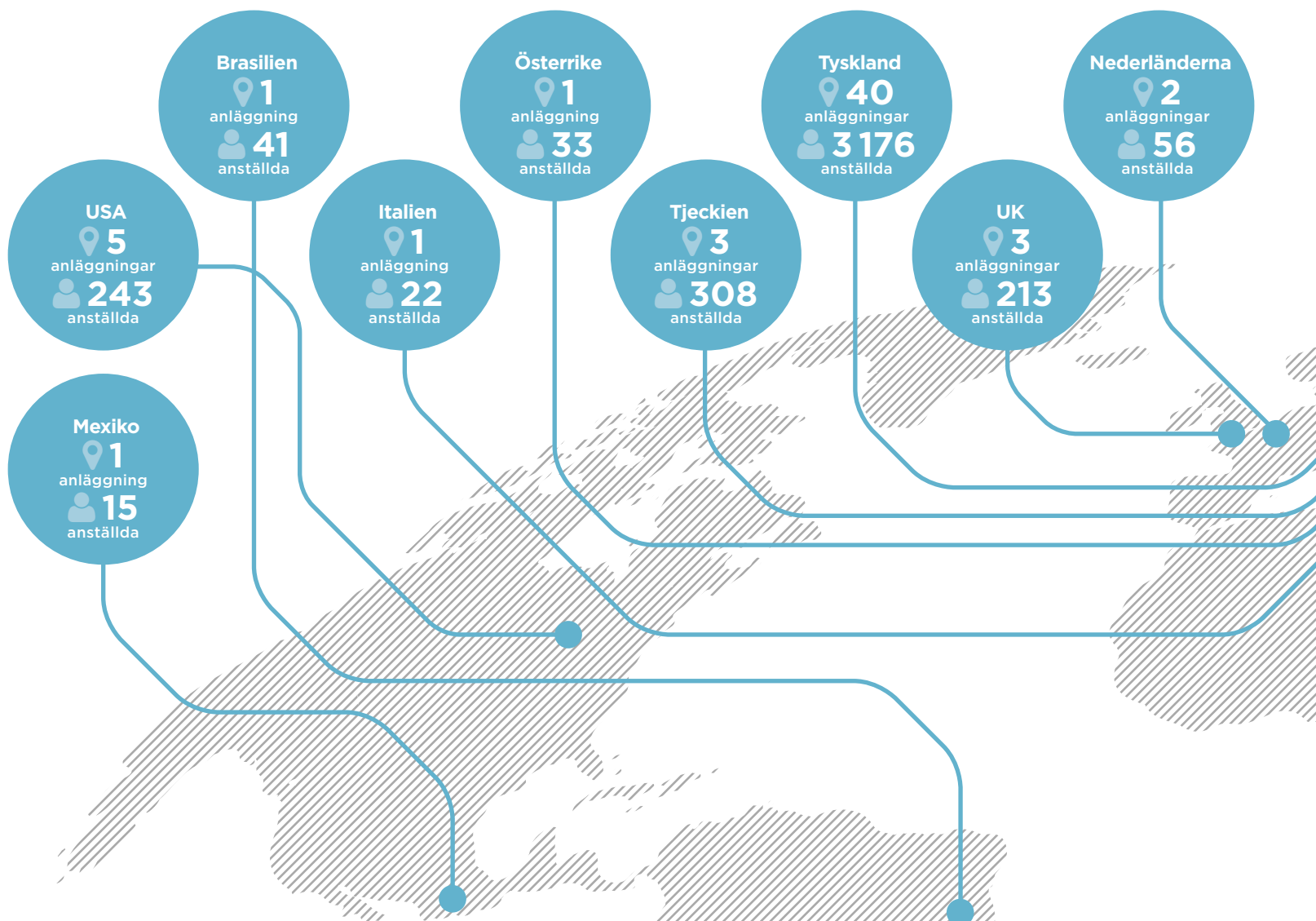
## FORMELL ÅRSREDOVISNING

Förvaltningsberättelse	45
Risker och osäkerhetsfaktorer	49
Bolagsstyrningsrapport	51
Koncernen	56
Finansiella rapporter	56
Noter	60
Moderbolaget	86
Finansiella rapporter	86
Noter	91
Förslag till vinstdisposition	98
Revisionsberättelse	99

---

## ÖVRIG INFORMATION

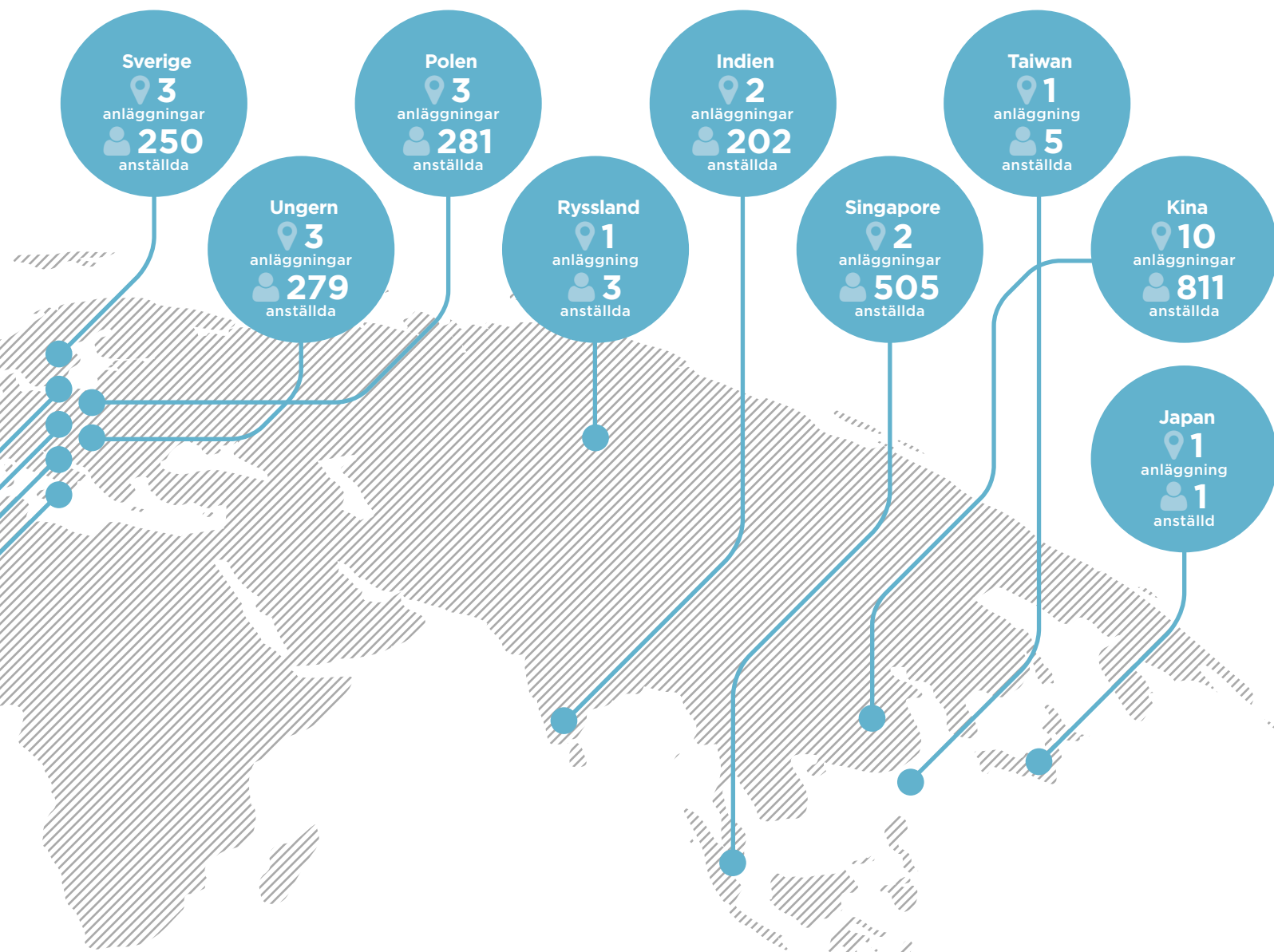
Avstämning alternativa nyckeltal	103
Ekonomiska definitioner	104
Specifika termer	105
Styrelse	106
Koncernledning, revisorer och valberedning	108
Kontakta Elanders	110
Välkommen till årsstämman	114



*Det här är Elanders*

# GLOBALA LÖSNINGAR

Elanders erbjuder globala integrerade lösningar inom områdena supply chain management, print & packaging och e-commerce. Koncernen kan ta ett helhetsansvar för komplexa och globala leveransåtaganden som omfattar bland annat inköp, lager, konfigurering, produktion och distribution. I erbjudandet ingår även hantering av beställningslösningar, betalningsflöden och eftermarknadstjänster för kundernas räkning. Koncernen har verksamhet i 18 länder på fyra kontinenter och de viktigaste marknaderna är Kina, Singapore, Storbritannien, Sverige, Tyskland och USA.



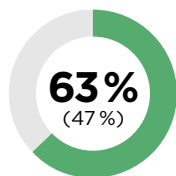
## VÅRT INTEGRERADE ERBJUDANDE



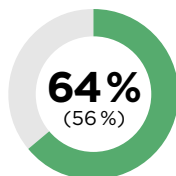
### SUPPLY CHAIN SOLUTIONS

Elanders är specialister på att effektivt hantera globala flöden av produkter, komponenter och tjänster, med mycket korta ledtider. Betalningslösningar, realtidsinformation och detaljerad statistikrapportering är centrala delar av erbjudandet.

Andel av omsättning



Andel av rörelseresultat



Mentor

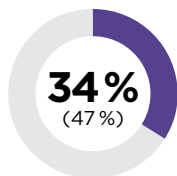
LGI  
Made to Quality



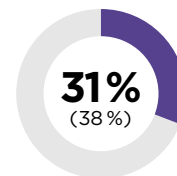
### PRINT & PACKAGING SOLUTIONS

Med kostnadseffektiva och innovativa lösningar tillgodoses kundernas behov av trycksaker och förpackningar lokalt och globalt. Elanders har utvecklat avancerade beställningsplattformar som effektiviserar processen från order till leverans och möjliggör skräddarsydda leveransalternativ.

Andel av omsättning



Andel av rörelseresultat



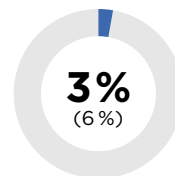
elanders



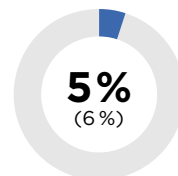
### E-COMMERCE SOLUTIONS

Elanders har tagit en tydlig position på den europeiska e-handelsmarknaden och är en av de ledande aktörerna inom försäljning av fotoböcker och personifierade fotoprodukter. Verksamheten bedrivs både genom egna varumärken mot slutkonsument, och via olika white label-lösningar.

Andel av omsättning



Andel av rörelseresultat



dejm Deutsche Online Medien

fotokasten

myphotobook

# 2016 I KORTHET

I och med förvärvet av LGI i juli 2016 (sid. 12–13) har Elanders skapat en stabil plattform för fortsatt tillväxt inom supply chain management samtidigt som kundbasen breddats väsentligt. Affärsområdet Supply Chain Solutions utgör i dag närmare tre fjärdedelar av koncernen, men trycksaker och förpackningar är fortsatt en viktig del av det totala erbjudandet.

Jämfört med föregående år ökade omsättningen med 2 049 Mkr till 6 285 (4 236) Mkr, det vill säga 48 procent. Ökningen var främst hänförlig till den omsättning som LGI bidragit med sedan förvärvet i juli 2016. Rensat för valutakursförändringar och förvärv ökade omsättningen med två procent.

Affärsområdet Print & Packaging Solutions försäljning minskade med en procent, men detta kompensterades av en organisk tillväxt om närmare fyra procent inom Supply Chain Solutions. e-Commerce Solutions omsättning minskade med fyra procent. Rörelse-resultatet ökade till 344 (292) Mkr inklusive engångsposter netto om cirka -39 (-16) Mkr. Resultatförbättringen var främst hänförlig till förvärven av LGI och Schmid Druck, där det sistnämnda konsolideras i koncernen sedan 1 januari 2016. Engångsposterna var huvudsakligen hänförliga till förvärvet av LGI, till exempel rådgivningskostnader, avsättning för kostnader för förlikning samt intäktsförd bokmoms.

Året i sin helhet har i mångt och mycket präglats av LGI-förvärvet, där mycket interna resurser först lagts på förvärvsprocessen och därefter på att hitta former för att samarbeta mellan affärsområdena och mellan bolag. Allt med målsättningen att bygga ett starkare och mer konkurrenskraftigt Elanders.

# 48%

Nettoomsättningen ökade med 48 % under 2016.

## TREÅRSÖVERSIKT

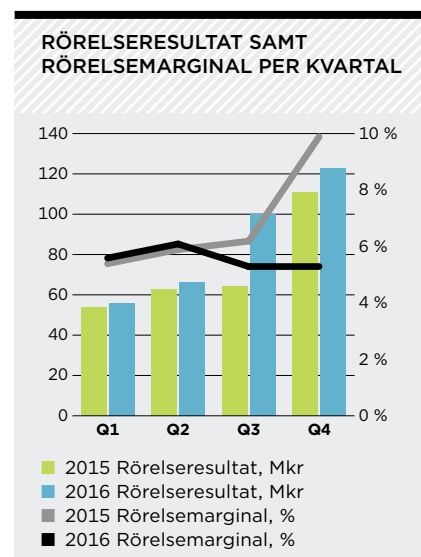
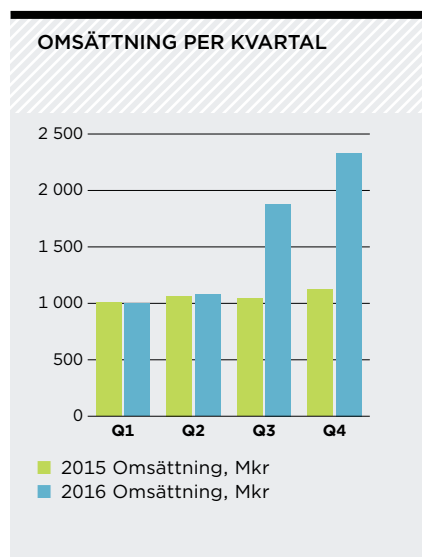
	2016	2015	2014
Nettoomsättning, Mkr	6 285	4 236	3 730
Resultat efter finansiella poster, Mkr	300	259	140
Resultat efter skatt, Mkr	217	175	88
Resultat per aktie, kr <sup>1) 2)</sup>	7,35	6,18	3,27
Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie, kr <sup>2)</sup>	11,19	9,52	6,03
Eget kapital per aktie, kr <sup>2)</sup>	68,19	52,72	47,75
Utdelning per aktie, kr <sup>2)</sup>	2,60 <sup>3)</sup>	2,07	1,03
Rörelsemarginal, %	5,5	6,9	4,7
Avkastning på totalt kapital, %	6,7	8,2	5,9
Avkastning på eget kapital, %	12,4	12,1	7,4
Avkastning på sysselsatt kapital, %	10,0	12,6	8,7
Skuldsättningsgrad, ggr	0,9	0,5	0,7
Soliditet, %	35,6	42,0	37,8
Genomsnittligt antal aktier, tusental <sup>2)</sup>	29 555	28 224	26 825

<sup>1)</sup> Någon utspädningseffekt förekommer ej.

<sup>2)</sup> Historiskt antal aktier samt historiska nyckeltal har räknats om med hänsyn till fondemissions-elementen i nyemissionerna 2014 samt 2016.

<sup>3)</sup> Förslag från styrelsen.

För definitioner samt avstämning av alternativa nyckeltal, se sid 104 respektive sid 103.



## AFFÄRSOMRÅDENAS UTVECKLING UNDER 2016

### SUPPLY CHAIN SOLUTIONS



För affärsområdet Supply Chain Solutions har den positiva trenden fortsatt. Affärsområdet uppvisar för helåret en organisk tillväxt om fyra procent. I övrigt har fokus varit på att utveckla befintliga kunder och skapa nya affärer, med nya och existerande kunder, som omfattar tjänster från alla affärsområden. Sedan juli 2016 ingår nyförvärvet LGI i detta affärsområde, som under 2016 stod för 63 procent av koncernens omsättning. Nästkommande år kommer denna andel att öka ytterligare när LGI konsolideras i tolv månader och inte bara fem som under 2016. Integrationen av LGI pågår för fullt och ett flertal gemensamma kundprojekt är redan påbörjade.

### PRINT & PACKAGING SOLUTIONS



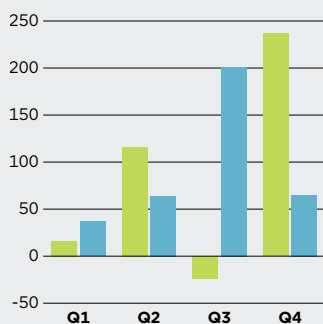
Marknaden för affärsområdet Print & Packaging Solutions har liksom tidigare år fortsatt att präglas av en hård prispress, minskande totalvolym och en överkapacitet. De totala tryckvolymerna minskar på Elanders samtliga marknader och det sker en tydlig förskjutning mot digitaltryck och mer mottagaranpassade produkter, i stället för traditionellt offsettryck med stora upplagor. Inom förpackningar och etiketter, som utgör närmare en fjärdedel av affärsområdet, finns det en fortsatt volymtillväxt. Ett par av Elanders enheter inom Print & Packaging Solutions har under året successivt transformerats till kombinerade tryck- och supply chain management-enheter. Omställningen har så långt varit lyckad och bidragit till att både utveckla verksamheterna och förbättra deras intjäning.

### E-COMMERCE SOLUTIONS



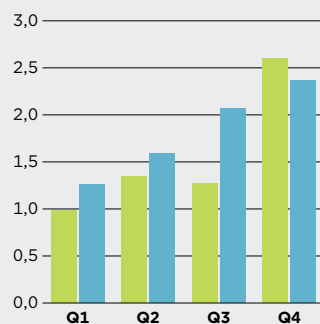
Affärsområdet har stora säsongsvariationer i sin försäljning, och det fjärde kvartalet är vanligtvis det överlägset starkaste. I detta kvartal ligger normalt sett hela intjäningen för året, vilket det även gjorde i år. Efter tre relativt svaga kvartal skedde en rejäl återhämtning i fjärde kvartalet, som i sin tur ledde till ett bra helårsresultat, även om omsättningen för helåret minskade något. Under fjärde kvartalet har en strategisk översyn påbörjats av affärsområdet e-Commerce Solutions framtid inom koncernen som enskilt affärsområde. I dag utgör det endast tre procent av den totala omsättningen.

OPERATIVT KASSAFLÖDE EXKLUSIVE FÖRVÄRV PER KVARTAL



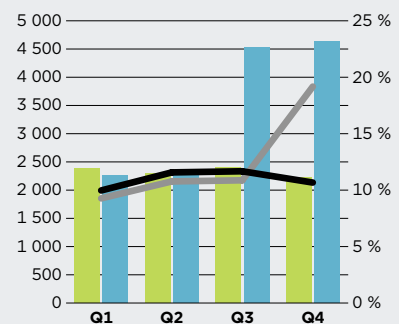
■ 2015 Operativt kassaflöde, Mkr  
■ 2016 Operativt kassaflöde, Mkr

RESULTAT PER AKTIE PER KVARTAL



■ 2015 Resultat per aktie, kr  
■ 2016 Resultat per aktie, kr

SYSSELSATT KAPITAL SAMT AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL PER KVARTAL



■ 2015 Sysselsatt kapital, Mkr  
■ 2016 Sysselsatt kapital, Mkr  
■ 2015 Avkastning på sysselsatt kapital, %  
■ 2016 Avkastning på sysselsatt kapital, %

# VÄLKOMMEN TILL DET NYA ELANDERS

2016 var året då vi på allvar placerade Elanders på världskartan som ett globalt supply chain management-företag. I och med förvärvet av LGI har vi fått ett starkt fotfäste i Europa som väl kompletterar vår närvaro i Asien, USA och Sydamerika. Parallellt fortsatte arbetet med att utveckla verksamheten och ytterligare stärka erbjudandet till våra kunder runt om i världen.

2016 var ett händelserikt år för Elanders. För andra året i rad kan vi redovisa vårt historiskt sett bästa helårsresultat och koncernen är nu större än den någonsin varit, både i antal anställda och i omsättning. Denna utveckling är främst ett resultat av två stora och strategiskt viktiga förvärv de senaste åren; Mentor Media 2014 och LGI 2016. I och med förvärven är nu Elanders affärsområde Supply Chain Solutions koncernens största affärsområde och står för 63 procent av den totala omsättningen, en andel som kommer att öka ytterligare under 2017 då LGI konsolideras under hela året.

## **LGI tillför stabilitet, bredd och styrka**

Förvärvet av LGI ska ses i ljuset av vår ambition att bli en global spelare inom supply chain management. Med LGI får vi en stark position i hela Europa, något vi framför allt har haft i Asien sedan tidigare. Liksom Mentor Media i Asien levererar LGI värdeadderande tjänster till

kunder över hela världen. LGI tillför även koncernen en betydligt bredare kundbas med en stor geografisk spridning och skapar därmed ökad stabilitet i vår affär. Tack vare LGI:s många anläggningar i Europa kommer införsäljning och kundimplementering av supply chain management-lösningar att effektiviseras, då LGI redan levererar många liknande lösningar till andra kunder i samma bransch i sin redan befintliga infrastruktur. Integrationen av företaget har gått över förväntan, mycket tack vare LGI:s positiva, professionella och öppna inställning inför att bli en del av det nya Elanders.

## **Rekordresultat under 2016**

2016 var ännu ett starkt år för Elanders med ökad omsättning och förbättrat resultat. Omsättningen under året ökade med 2 049 Mkr till 6 285 (4 236) Mkr. Ökningen var huvudsakligen hänförlig till den omsättning som LGI bidragit med sedan förvärvet i juli 2016. Rensat för valutakursförändringar och förvärv ökade

## OM MAGNUS NILSSON

**Ålder:** 50 år.

**Familj:** Fru och tre barn.

**Utbildning:** Utbildad i grafisk teknik, design, företagsekonomi och marknadsföring.

**Karriär:** Aktiv i den grafiska industrin sedan 1987, började som affärsutvecklare på Elanders 1999. Produktionschef Elanders i Ungern 2002. Verkställande direktör Elanders Berlings Skogs 2003-2005 och Elanders i Kina 2005-2009. Koncernchef för Elanders sedan juni 2009.

**Fritid:** Prioriterar familjen, tycker om att träna och läser ofta böcker.





Vi har byggt en stabil  
plattform för framtida  
organisk tillväxt.



## Ett kompletterande förvärv i USA kan vara intressant om rätt objekt dyker upp.

omsättningen med 2,3 procent. Sammantaget ökade rörelseresultatet exklusive engångsposter till 382 (308) Mkr, vilket var en resultatförbättring med 24 procent jämfört med föregående år.

Affärsområdet Supply Chain Solutions fortsätter att utvecklas mycket positivt och omsättningen har ökat jämfört med föregående år, både i absoluta tal och organiskt. Även LGI uppvisade en organisk tillväxt jämfört med föregående år.

Print & Packaging Solutions hade på helårsbasis en svag negativ tillväxt, men kunde uppvisa en stark avslutning under fjärde kvartalet med förbättrat resultat och organisk tillväxt, framför allt i USA, men även i Brasilien. Det är mycket glädjande med tanke på att den grafiska branschen som helhet har negativ tillväxt.

Även e-Commerce Solutions tappade något i försäljning under första delen av året, men med en stark återhämtning i fjärde kvartalet förbättrade affärsområdet sitt årsresultat jämfört med 2015.

### Organisk tillväxt genom integration

Under året har vi utvecklat ett strategiskt koncept för multisajter som vi kommer att arbeta vidare med under 2017. Genom att integrera supply chain management-tjänster i befintlig printverksamhet öppnar vi för organisk tillväxt med både befintliga och nya kunder och kan vända en negativ trend. Framöver kommer vi att titta på möjligheterna att sätta upp multisajter med både tryck och supply chain management-lösningar under samma tak på de stora marknaderna i Europa, framför allt Sverige och Tyskland.

Förvärvet av det nischade tryckeriet Schmid Druck blev också en stor framgång för Elanders då verksamheten gått betydligt bättre än väntat, inte minst efter integrationen med vår tyska verksamhet där korsförsäljningen innebar kraftigt ökad beläggning på specialtryckeriet. Med Schmid Druck har vi bevisat att förpacknings- och printverksamheten kan vara väldigt lönsam, något som därmed stödjer

vår strategi att nischade mindre förvärv kan vara fortsatt intressanta.

Under det gångna året har vi också tagit flera viktiga steg mot en koncern-gemensam innovationsstrategi, bland annat genom ett samarbetsprojekt tillsammans med Chalmers entreprenörsprogram i Göteborg. Med hjälp av gemensamma innovationsmodeller ska Elanderskoncernens bolag generera, utvärdera, överföra och realisera innovationer mer effektivt i framtiden.

### Ökade investeringar och möjliga förvärv

Den globala logistikbranschen växer ungefär med fyra procent per år. En viktig prioritet för Elanders är att skapa förutsättningar för ökad organisk tillväxt för framtiden. 2017 kommer därmed i första hand innebära större investeringar i verksamheten för att finansiera nya kundprojekt, bredda kundbasen och etablera nya anläggningar. Det kan även vara intressant med ett kompletterande förvärv i exempelvis USA, om rätt objekt dyker upp, i syfte att fortsätta bygga en världsledande, global plattform inom supply chain management.

Jag vill också ta tillfället i akt att välkomna de nära 4 000 medarbetare som anslutit till Elanders under året, främst genom förvärven av LGI och Schmid Druck. Nu tar vi tillsammans nästa steg på vår resa. Vi fortsätter att skapa värde för våra aktieägare, medarbetare och kunder genom att i ännu högre utsträckning tillvarata vår storlek och de synergier som finns mellan verksamheterna.

Sammanfattningsvis ser jag fram mot 2017 med stor tillförsikt. Vi har ett brett och starkt erbjudande som gynnar våra kunders affärer. Vi har också affärsmässiga, innovativa och kunniga medarbetare som från världens alla hörn bidrar till att skapa det nya Elanders.

Magnus Nilsson  
Verkställande direktör

## Affärsidé, mål och strategier

# GLOBAL STRATEGISK PARTNER



Elanders bidrar till att utveckla kundernas affär och stärka deras konkurrenskraft. Koncernens övergripande mål är att vara ledande på globala lösningar inom områdena supply chain management, print & packaging och e-commerce, med ett integrerat erbjudande i världsklass. Det säkerställs genom ständig utveckling av befintlig verksamhet kombinerat med strategiska kompletterande förvärv. Genom att uppfylla koncernens långsiktiga finansiella mål skapas goda förutsättningar för tillväxt och utveckling.

## AFFÄRSIDÉ

**Elanders affärsidé är att vara en global strategisk partner för kunderna i deras arbete att effektivisera och utveckla sina affärskritiska processer.**

## STRATEGIER

Elanders strategier bidrar till att uppnå koncernens övergripande mål, att vara en världsledande partner med ett integrerat erbjudande för globala lösningar inom områdena supply chain management, print & packaging och e-commerce.

### UTVECKLA LOKALA KUNDER MED GLOBALA BEHOV TILL GLOBALA KUNDER

Elanders växer och utvecklas med kunderna. De globala uppdragen växer ofta fram genom att goda relationer skapas när lokala behov tillgodoses genom bra lösningar, som därefter implementeras globalt hos kunderna. För att öka försäljningen av globala lösningar ska Elanders arbeta systematiskt med att utveckla den befintliga kundbasen inom varje segment och fånga upp lokala kunder med globala behov. Koncernens globala kunder kan även ha lokala behov som ska identifieras och utvecklas för att öka den lokala leveransen.

### OPTIMERA KONCERNENS PRODUKTIONS- OCH LEVERANSKAPACITET

Elanders har verksamhet och kontor i många delar av världen. En viktig framgångsfaktor är att optimera kapacitetsutnyttjandet i koncernens olika typer av anläggningar. Detta uppnås genom förbättrade mätningar av tillgänglig kapacitet, uppföljning av faktiskt utfall, en flexibel prissättning och att kontinuerligt genomföra organisatoriska anpassningar.

### FÖRVÄRVA VERKSAMHETER SOM LEDER TILL MERFÖRSÄLJNING, BREDDAR KUNDBASEN OCH KOMPLETTERAR ERBJUDANDET

Utöver arbetet med att utveckla den befintliga affären ska Elanders fortsätta att förvärva nya verksamheter som har potential att öka merförsäljningen, bredda kundbasen och komplettera erbjudandet. Förvärv är framför allt prioriterat för att bredda erbjudandet inom supply chain management geografiskt och för att, om möjligt, komplettera erbjudandet och ge Elanders en nischkompetens.

# FÖRVÄRV FÖR ÖKAD TILLVÄXT

Elanderskoncernen har de senaste åren vuxit till en världsomspännande koncern, mycket tack vare en rad förvärv som breddat bolagets erbjudande och kundbas. Strategin att fortsätta växa genom förvärv har fortsatt hög prioritet. Förvärvsaktiviteterna inriktas främst på att hitta objekt som kan bidra till att ytterligare bredda det integrerade erbjudandet och stärka koncernens erbjudande geografiskt.

Elanders har de senaste 20 åren genomfört en rad strategiska förvärv av bolag som bidrar till att utveckla eller komplettera koncernens befintliga verksamhet med nya kundgrupper, geografiska marknader eller ökad kapacitet. Elanders förvärvsaktiviteter har under de senaste åren inriktats främst på att ytterligare utöka det integrerade erbjudandet och bredda koncernens samlade erbjudande till nya branscher och marknader, liksom att växa inom vissa specifika segment som till exempel nischade förpackningar.

## Årets förvärv

Under året förvärvades det tyska logistikföretaget LGI, en av Tysklands ledande aktörer inom industriell kontraktstlogistik. Genom förvärvet flyttar Elanders fram sina positioner avsevärt inom området supply chain management och får en betydligt starkare närvaro i Europa.

I slutet av 2015 genomfördes förvärvet av förpackningstryckeriet Schmid Druck i Tyskland. Schmid Druck verkar i ett nischat segment inom tryckeribranschen med fokus på specialförpackningar och specialprodukter med en betydligt bättre marknadsprognos än tryckeribranschen i

sin helhet. Ytterligare förvärv inom supply chain-området kan komma att göras för att bredda kundbasen och nå nya marknader. Särskilt intressanta förvärvsobjekt är bolag med etablerad verksamhet som stärker och kompletterar Elanders globala erbjudande. Hög prioritet har ett eventuellt kompletterande förvärv i USA för att bygga en ännu starkare global plattform inom supply chain management. En sådan plattform skulle ge Elanders ännu större möjligheter att expandera globalt med sina kunder och göra fler lokala kunder till globala kunder och därmed stärka kundrelationen. Det kan även bli aktuellt med ytterligare förvärv av nischade mindre företag som kompletterar Elanders erbjudande.

## Synergier

Ofta uppstår synergieffekter vid förvärv från samordning av produktion och gemensamma administrativa funktioner. Elanders försöker i stället att, med ett aktivt informationsutbyte inom koncernen, öppna upp för möjligheter till långsiktig korsförsäljning, fördjupade kundrelationer och i slutändan ett starkare varumärke. Det är viktigt att bevara entreprenörsandan i de bolag som förvärvas och integreras i koncernen.

## FÖRVÄRVSKRITERIER

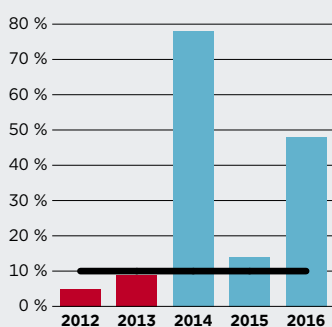
Förvärv är en viktig aktivitet för att skapa långsiktig tillväxt inom koncernen. Förvärvsobjekten ska uppfylla ett eller flera av följande kriterier:

- Tillföra nya attraktiva kundsegment eller komplettera kundbasen med värdefulla unika kunder.
- Komplettera och stärka befintliga affärer med geografiskt nya marknader.
- Tillföra nya erbjudanden, produkter och tjänster.
- Långsiktigt vara en god affär på egen hand eller tillföra tydliga synergier.
- Öka vinst per aktie pro forma.

# FINANSIELLA MÅL

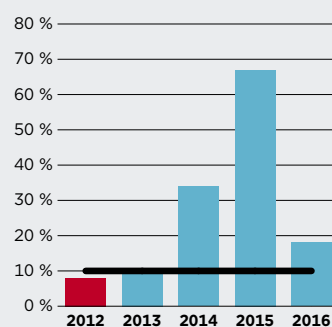
Nyförvärvet LGI kommer sannolikt både på grund av sin storlek och sin affärsmodell att påverka Elanders framtida finansiella mål. De nuvarande målen är nu föremål för översyn och nya finansiella mål beräknas släppas i anslutning till rapporten för första kvartalet. Måluppfyllelsen nedan har gjorts mot de nuvarande målen.

### Omsättningstillväxt



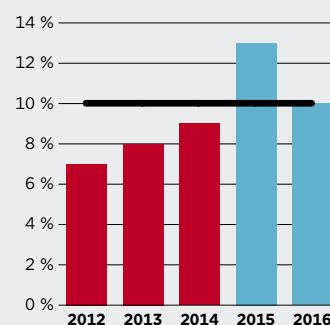
Omsättningstillväxt på minst 10 procent per år, varav minst hälften ska vara organisk.

### Rörelseresultattillväxt



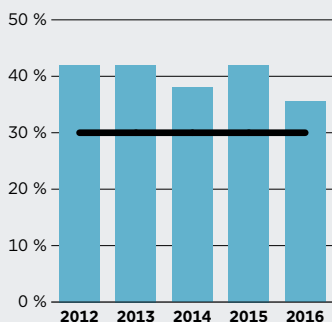
Rörelseresultattillväxt på minst 10 procent per år.

### Avkastning på sysselsatt kapital



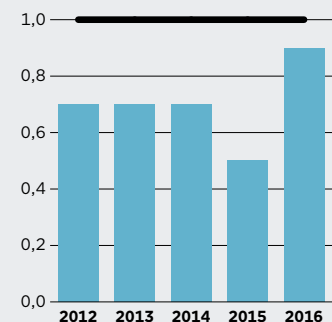
Avkastning på sysselsatt kapital om minst 10 procent.

### Soliditet



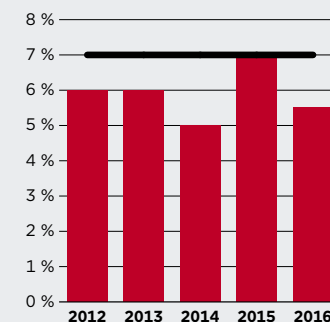
Soliditet om minst 30 procent.

### Skuldsättningsgrad



Skuldsättningsgrad under 1.

### Rörelsemarginal



Rörelsemarginal om minst 7 procent.



# FÖRVÄRVET AV LGI

Under året förvärvade Elanders det tyska kontraktslogistikföretaget LGI Logistics Group International. Med förvärvet blir affärsområdet Supply Chain Solutions Elanders största, och står numera för drygt 73 procent av koncernens totala omsättning. Elanders närvaro i Europa är nu avsevärt starkare och koncernen har tagit ytterligare ett stort kliv för att bli en ledande global spelare inom supply chain management.



## Supply Chain Solutions andel av koncernens årliga omsättning ökar från 47 till 73 procent i och med förvärvet av LGI.

LGI är tillsammans med sitt dotterföretag ITG en av Tysklands ledande aktörer inom kontrakt- och produktionslogistik. Bolaget tillhandahåller supply chain management-lösningar och hanterar lagerlogistik, produktionsprocesser och transporter. LGI bildades år 1995 genom en avknoppning från Hewlett Packard Deutschland. Bolaget har kunnat uppvisa en stabil organisk tillväxt och år 2013 förvärvade de ITG, ett bolag verksamt främst inom Fashion & Lifestyle. LGI har i dag ca 4 000 medarbetare och över 45 anläggningar, varav 35 finns i Tyskland. Förutom Tyskland, som är LGI:s viktigaste marknad, bedriver företaget även verksamhet i Nederländerna, Polen, Ryssland, Storbritannien, Sverige, Tjeckien, Ungern, USA och Österrike.

Förvärvet av LGI innebär en avsevärd förändring av Elanderskoncernens affär då affärsområdet Supply Chain Solutions andel av koncernens omsättning ökar från 47 till 73 procent på årlig basis.



Print & Packaging Solutions står numera för drygt 24 procent och e-Commerce Solutions för resterande tre procent. Elanders omsättning på helårsbasis ökar från cirka 4,2 till cirka 8,3 miljarder kronor, samtidigt som antalet medarbetare ökar från cirka 3 200 till cirka 7 200, medräknat de cirka 600 ständigt inhyrda medarbetarna hos LGI (2015 års nivå).

### Breddad kundbas och europeisk närvaro

Genom förvärvet av LGI har Elanders flyttat fram sina positioner ytterligare inom området supply chain management och skapat en stark plattform med goda förutsättningar för att kunna växa organiskt. Tack vare förvärvet av LGI får koncernen en oerhörd stark närvaro i Europa, något som väl balanserar koncernens befintliga verksamhet i Asien.

Elanders har sedan tidigare en stark position inom kundsegmentet Electronics

genom förvärvet av Mentor Media 2014. Med LGI får Elanders en helt ny bredd i sin kundbas med stora internationella kunder inom branscherna Automotive, Industrial Manufacturing, Healthcare & Life Science samt Fashion & Lifestyle som kompletterar den starka positionen inom Electronics. Det ger koncernen en mer balanserad kundportfölj som är viktig inte minst för att minska beroendet av konsumentelektronikbranschen.

Kundbasen får också en bättre geografisk spridning än tidigare, något som innebär att koncernen bättre kan kompensera för när olika marknader fluktuerar. Genom att Elanders nu förfogar över betydligt fler anläggningar i Europa kommer införsäljning och implementering av supply chain-lösningar till befintliga Elanderskunder att underlättas, då LGI redan i dag levererar många av de efterfrågade lösningarna till kunder i samma branscher, i sin befintliga infrastruktur.



# EXKLUSIVA PRODUKTER KRÄVER FLEXIBLA LOGISTIKLÖSNINGAR

Modebranschens mest exklusiva varumärken karaktäriseras av extremt hög standard – material, design och hantverk ska vara av absolut bästa kvalitet. Det gäller också logistiken. Varje vara förväntas alltid vara på exakt rätt plats och i rätt tid inför en modeshow eller en kollektionslansering i butik, trots att förberedelsetiden är kort. Ibland ställs ytterligare krav – plaggen ska levereras nystrukna och upphängda i rätt ordning på en klädhängare inför en modeshow, eller försedda med särskilda etiketter och förpackade i exklusivt emballage. Oftast med en begäran om snabba leveranstider. För när begäret väcks ska varorna vara på plats, även om det är på andra sidan av världen.

## FASHION & LIFESTYLE



Patrick Lindig  
Division Manager / LGI  
Fashion & Lifestyle

### TJÄNSTER

- Global Order Management
- Warehouse & Inventory Management
- Fulfillment & Distribution
- Freight Services
- Value Recovery

LGI:s varumärke ITG är en fullskalig logistikpartner till ett av världens ledande modeföretag som har ett flertal exklusiva varumärken inom sportinfluenserat mode i sin portfölj. Med tillverkning i Asien och över 1 800 försäljningsställen över hela världen krävs det en extremt väloljad och effektiv distributionskedja för att tillgodose den kvalitetsmedvetna marknaden. Kunden ställde därför krav på en separat leveranskedja dedikerad till sina premiummärken.

High-end fashion är en lätttrölig marknad med växlande volymer över tid, där drygt 30 procent av årsvolymen hanteras under sex veckor. För att kunna leverera hög och flexibel service har ITG etablerat tre multi-logistikcenter där bemanningen snabbt kan ökas eller minskas beroende på arbetsbelastning. Från München i Tyskland försörjs den europeiska marknaden, i Boston hanteras den amerikanska marknaden och från Hongkong i Kina sker leveranser till hela Asien. Tjänsten omfattar bland annat upphämtning av produkterna hos leverantörerna, kvalitetskontroll, lagerhållning, 48-timmarsleverans vid förfrågan och värdeadderande tjänster som upppackning, strykning, sytjänster, etikettering och specialförpackningar.

Samarbetet som pågått sedan 2002 har varit mycket framgångsrikt och volymerna har växt till 1,8 miljoner produkter per år för nio olika under-varumärken. Tack vare ITG:s avancerade virtuella lagerhanteringssystem kan varorna snabbt förflyttas från en marknad till en annan om efterfrågan skiftar. Något den tenderar att göra ganska ofta i modebranschen.







#### PRODUCTION IN ASIA

Tillverkning sker i fabriker över hela Asien.

#### FREIGHT

Transport till ITG:s centrallager i tre olika världsdelar.

#### WAREHOUSES

München, Tyskland  
—  
Boston, USA  
—  
Hongkong, Kina

#### SERVICES

Lagring  
—  
Kvalitetskontroll  
—  
Värdeadderade tjänster  
—  
Plock & packning

#### DISTRIBUTION

Transport från centrallager till över 1 800 försäljningsställen världen över eller mellan försäljningsställen.

#### MARKET

Varje år säljs drygt 1,8 miljoner produkter av kundens mest exklusiva varumärken.

# GLOBALA KUNDER EFTERFRÅGAR HELHET



Vår tids två megatrender, globalisering och digitalisering, är tillsammans med en kraftigt ökande e-handel några av de viktigaste drivkrafterna för marknadsutvecklingen. Intensiv konkurrens, prispress och allt kortare produktlivscyklar får tillverkningsföretag att outsourca sitt försörjningsflöde till externa aktörer. En växande trend är även att företag inom bland annat fordons- och tillverkningsindustrin i allt högre grad outsourcar delar av produktionen för att koncentrera sig på sin kärnverksamhet.

Med det enorma utbud av produkter och tjänster som finns tillgängliga genom en mängd olika kanaler upplever många företag både hård konkurrens och allt kunnigare och bättre informerade konsumenter. Då blir också den totala kundupplevelsen avgörande när produkten och varumärket ska vårdas och utvecklas. Marknadsföringsbudskap kring varor och tjänster kan inte förverkligas om inte leveranser och kundnöjdhet uppfyller köparnas förväntningar.

Genom att outsourca hela eller delar av sin försörjningskedja ökar företagen sin leveranssäkerhet samtidigt som de undviker att binda kapital i anläggningar, personal och system. De får också möjlighet och kraft att koncentrera sig på sin kärnaffär i form av produktutveckling, tillverkning och marknadsföring.

## **Outsourcing viktig del av tillverkningsindustrin**

Elektronikbranschen och fordonsindustrin har länge legat långt framme i effektiviseringen av försörjningskedjan (supply chain). Många företag inom dessa branscher outsourcar i dag omfattande delar av sin verksamhet. Outsourcingen har gått snabbt framför allt inom elektronikbranschen och i synnerhet i Asien,

där en betydande del av tillverkningen sker i dag. Den höga andelen outsourcade produktionsanläggningar i regionen har skapat behov av de samordningstjänster för försörjningskedjan, så kallade supply chain management-tjänster, som Elanders tillhandahåller.

## **Nya roller för supply chain management-leverantörer**

Efterfrågan på utökade supply chain management-tjänster har ökat i takt med att allt fler företag väljer att även outsourca verksamhet som ligger närmare kärnaffären. Så kallad kontraktstlogistik där leverantörer adderar mervärden till produkten i form av montering, paketering och kittning blir allt vanligare, inte minst för global distribution då synergieffekterna blir avsevärda. Samtidigt väljer många företag att utöka graden av outsourcing av interna funktioner ytterligare genom att bjuda in leverantörer i de egna anläggningarna i syfte att minska de fasta kostnaderna och ersätta dessa med rörliga kostnader, vilket skapar högre flexibilitet. När outsourcade tjänster placeras närmare kärnverksamheten kan kvaliteten och hastigheten ökas. Genom att supply chain management-leverantörerna får större kontroll över både kundens försörjnings-

kedja och produktionskedja får de också allt större möjligheter att arbeta med ökad effektivitet och sänkta kostnader.

### Ökad kundorientering och bättre produktförståelse

Dagens logistiktjänster blir allt mer komplexa och efterfrågan på specialiserade kontraktlogistiktjänster ökar, något som medför att leverantörerna måste ha en allt djupare förståelse och större expertis kring kundens produkter och marknader. Försörjningskedjan behöver också fortsätta utvecklas mot ett mer kundorienterat förhållningssätt. Innovationer som effektiva multisajter där flera kunder och närbesläktade verksamheter samlas, virtuella lagringssystem, integrerade trackingsystem och unika kundanpassade lösningar kommer att vara en betydande framgångsfaktor för supply chain management-företag som Elanders.

### Den framtida försörjningskedjan är hållbar

De globala utmaningarna för att skapa ett hållbart samhälle är enorma. Krav på minskade utsläpp, lägre energikonsumtion, spårbarhet, återvinning och minskad trafikträngsel kommer inom en snar framtid ställa nuvarande flödesstrukturer på sin spets, och framtidens försörjningsflöden måste förändras i grunden för att vara hållbara. Det innebär i sin tur att

komplexiteten i försörjningsflödet ökar kraftigt, vilket ställer ännu högre krav på intelligenta IT-lösningar, spårbarhet och kontroll. En rimlig slutsats är att framtidens ökade fokus på hållbar utveckling innebär att efterfrågan på externa supply chain-lösningar kommer att öka.

### Konkurrens

Den hårdaste konkurrensen inom supply chain management kommer fortfarande ifrån kundernas egna lösningar, där företagen själva bygger upp verksamheter lokalt eller i lågkostnadsländer. Det finns också de som anlitar lokala företag som erbjuder delar av en integrerad supply chain management-lösning. Inom exempelvis kundsegmentet Electronics finns det endast ett fåtal konkurrenter som klarar av att erbjuda samma nivå på globala helhetslösningar som Elanders, som till exempel Arvato Bertelsman (Tyskland), Moduslink (USA) och RR Donnelley (USA).

### Traditionella trycksaker och förpackningar

Den globala marknaden för tryckta produkter präglas fortsatt av minskade volymer även om vissa delmängder växer något, som förpackningar och etiketter. Produktutveckling och kontinuerlig utveckling av erbjudanden kring traditionellt tryck och förpackningar är oerhört viktigt för att hitta nischer eller affärer med

bättre marginaler. Lönsamma nischer med lägre konkurrens kan vara områden där lösningarna ställer höga krav på kapacitet och kunskaper, eller som en delmängd i ett integrerat erbjudande. Intressanta marknadssegment är till exempel globala helhetslösningar för chassiunika manualer inom fordonsindustrin, exklusiva förpackningar för kosmetik- och konfektyrindustrin, mottagaranpassade produkter och eftermarknadsinformation inom hemelektronikmarknaden.

### Fotoprodukter – en växande marknad i förändring

Marknaden för personliga fotoprodukter förväntas att fortsätta växa då användningen av tjänsterna ännu inte nått ut till de breda konsumentgrupperna på alla marknader. Marknaden drivs till stor del av ökad mobilanvändning för fotografering och av att tekniken blir mer tillgänglig när den via appar anpassas till smarta telefoner och surfplattor.

Marknaden genomgår sedan några år en konsolideringsfas. Mindre lokala företag köps upp av ett fåtal större internationella aktörer som dominerar branschen, som till exempel Cimpres, Photobox, Cewe och Shutterfly. Utvecklingen beror på höga marknadsföringskostnader och de stora investeringskostnader som krävs för att hålla plattformarna konkurrenskraftiga.

## MARKNADSTRENDER

### SUPPLY CHAIN



**Outsourcing** Ökad outsourcing skapar efterfrågan på effektiva supply chain-tjänster. Fordonsindustrin och globala företag inom konsumentelektronikbranschen har länge outsourcat en betydande del av sin verksamhet för att koncentrera sig på produktutveckling, tillverkning och marknadsföring och andra branscher följer efter.

**On site outsourcing** En tydlig trend är en ökad efterfrågan av outsourcing nära kundens egna produktionslinje, för att minska de fasta kostnaderna och öka kvaliteten och produktionshastigheten.

**Miljö** Tillverkningsindustrin har krav på sig från alla håll att minska miljöbelastningen. Rätt utförda bidrar supply chain management-tjänster till lägre resursförbrukning, både för transporter, tillverkning och lagerhållning.

**Urbanisering** Den pågående urbaniseringen i stora delar av världen kommer att påverka handeln. Vägar till och från stadskärnor riskerar att bli överbelastade och lagar, regler och avgifter begränsar transporter in och ut ur de stora städerna.

### PRINT & PACKAGING



**Digitalisering** Branschen befinner sig i en kraftig omdaning när informationen blir elektronisk. Tryckta offsetupplagor minskar medan personifieringen ökar och digitaltryck växer.

**Ökad handel** När e-handeln fortsätter att öka blir också behovet av smarta förpackningar för varor till konsumenter större.

### E-COMMERCE



**Mobilanvändning** Konsumenternas mobilitet har förändrat köpbeteendet och påverkat e-handeln positivt. Allt fler transaktioner inleds via mobil eller en surfplatta utanför hemmet. Aktörer på e-handelsmarknaden måste ständigt arbeta med sitt erbjudande och finnas i för målgruppen relevanta kanaler.

# FRÅN LOGISTIK TILL FULLSERVICE- LEVERANTÖR INOM MEDICINTEKNIK

Diagnostikutrustning för medicinsk användning är ofta både dyrbar och extremt känslig apparatur. För att hantera och reparera utrustningen krävs stor noggrannhet och hög kunskap inom området. Det är också avgörande med snabb hantering och korta ledtider, då diagnostikutrustning ofta är kritiska verktyg för verksamheten på sjukhus och i laboratorier för vård och analyser. Sedan 1999 driver LGI ett europeiskt reparationscenter för en kund inom diagnostikbranschen. Kunden kan fokusera på sin kärnverksamhet, att utveckla och tillverka avancerad diagnostikutrustning, medan LGI hanterar reparationer, lagerhåller reservdelar och ersättningsprodukter och levererar till slutkunden. LGI har tillsammans med kunden gjort en unik resa från logistikleverantör till en fullserviceleverantör med reparationscentral för avancerad medicinsk utrustning.

## HEALTH CARE & LIFE SCIENCE



Maximilian Gamperling  
Division Manager / LGI  
Health Care & Life Science

### TJÄNSTER

- Sourcing & Procurement
- Custom Configuration & Manufacturing
- Warehouse & Inventory Management
- Fulfillment & Distribution
- After Sales Services
- Value Recovery

Vid LGI:s europeiska reparationscentrum i Waghäusel i Tyskland repareras och renoveras avancerad diagnostikutrustning avsedd för sjukhus och laboratorier. Uppdragsgivaren är en av världens främsta tillverkare av diagnostikutrustning. LGI startade reparationscentret 1999 och då med bara några få processer för att underlätta kundens tillfälliga arbetstoppar i reparationsflödet. I dag finns drygt 20 tekniker på plats i reparationscentret. LGI har en djup kunskap om kundens produkter och erbjuder kontinuerligt medarbetarna intern utbildning och träning i nya produkter och uppdateringar.

Reparationscentret ligger i anslutning till LGI:s logistikanläggning, vilket innebär att nödvändiga reservdelar är nära till hands och produktflödet från och tillbaka till slutkunden blir det snabbast möjliga.

LGI erbjuder även reparation på plats hos slutkunder i Tyskland, vilket innebär en stor fördel för slutkunden som då inte behöver lämna ifrån sig verksamhetskritisk utrustning.

LGI hanterar ordremottagning och leveranser av diagnostikutrustning, reservdelar och förbrukningsartiklar som bland annat utgörs av temperaturkontrollerade och frysta artiklar där en obruten frys- och kylkedja måste upprätthållas.

LGI organiserar även återvinning av uttrangerad utrustning. Ersättningen vid en eventuell försäljning tillfaller uppdragsgivaren. Fördelen med systemet i sin helhet är den leanbaserade förvaltning som kontinuerligt förbättrar arbetsflödet samtidigt som effektiviteten och tillförlitlighet i verksamheten förbättras.





**WAREHOUSING**

Lagerhållning och leverans av utrustning, reservdelar och förbrukningsvaror i anpassade transporter.



**REPAIR CENTER SERVICES**

- Upphämtning hos kund
- 
- Service och reparation
- 
- Återlämning
- 
- Försäljning
- 
- Återbruk
- 
- Återvinning



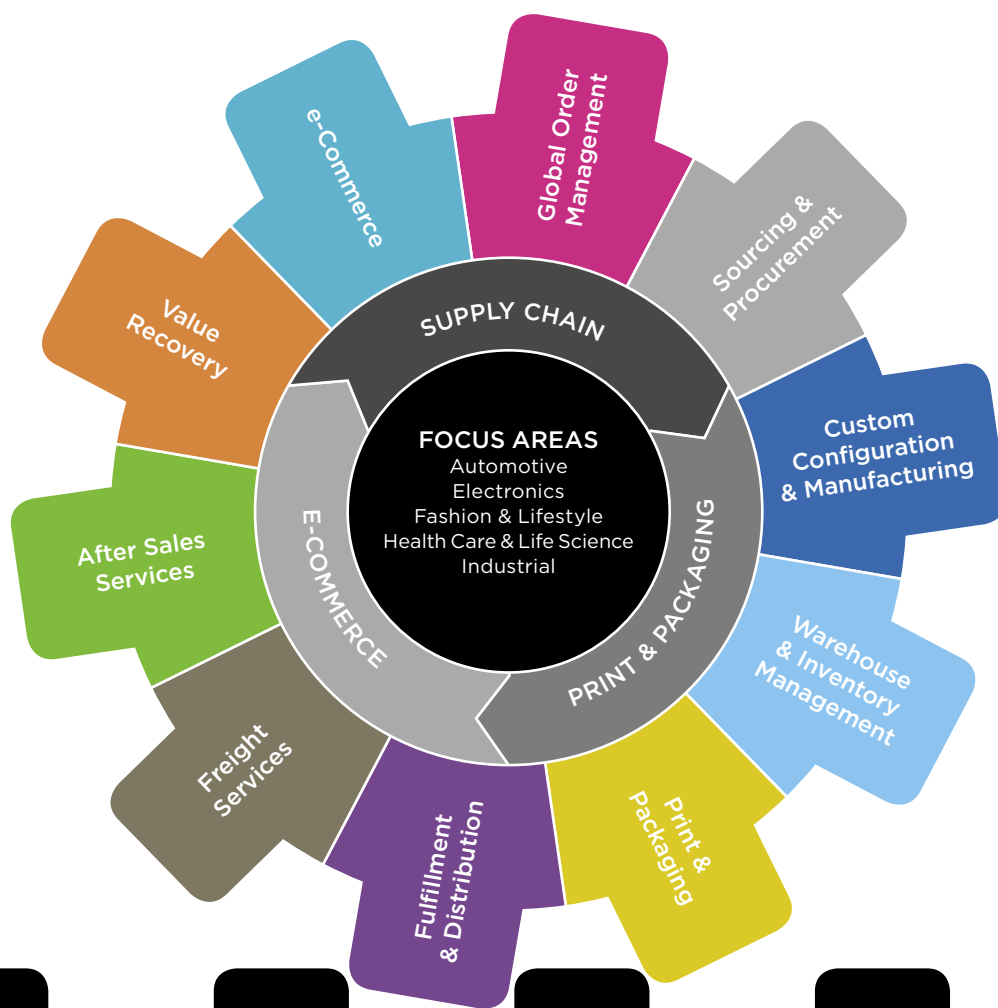
**ON SITE SERVICES**

Auktoriserad support på plats hos kund.

Vårt integrerade erbjudande

# INTEGRERAT ERBJUDANDE

Elanders erbjuder ett brett spektrum av olika tjänster och lösningar som behövs för att kunden ska kunna fokusera på sin kärnaffär. De kan erbjudas separat eller paketerade i kompletta end-to-end-lösningar som kan omfatta allt från inköp och upphämtning av kundens komponenter hos leverantörer, produktion, konfiguration, trycksaker och andra värdeadderande tjänster genom hela produktionskedjan samt leverans av färdig produkt till återförsäljare eller slutkonsument på ett tillfredställande sätt. Allt med en enda kontaktyta. Utöver erbjudandet till B2B-marknaden säljer koncernen även fotoprodakter direkt till konsument via de egna varumärkena fotokasten och myphotobook.



PROCUREMENT LOGISTICS → PRODUCTION → TRANSPORTATION → AFTER SALES → RECYCLING

## TJÄNSTER

### Custom Configuration & Manufacturing

I de nya globala försörjningskedjor som växer fram krävs det olika typer av kundanpassningar sent i processen för hålla nere både ledtider och färdigvarulager. Elanders kan utföra dessa anpassningar, allt från enkel montering till komplex testning och installation av högteknologiska produkter och komponenter.

### Fulfillment & Distribution

Med sin globala infrastruktur ger Elanders sina kunder en smidig och snabb väg till världens alla marknader. I erbjudandet ingår enkla plock-, pack- och leveranstjänster såväl som avancerade helhetslösningar. Elanders specialistkunskap gällande olika länders lokala regelverk samt integrationen med logistikpartners ger punktliga leveranser som sänker kostnaderna och ger snabbast möjliga time-to-market.

### Value Recovery

Med Elanders lösningar kring returhantering rationaliseras processen så att tillverkare och distributörer kan ta tillvara på värdet av returnerade produkter. Lösningarna omfattar alla moment i returprocessen från upphämtning, inspektion och testning, reparation och återanvändning alternativt återvinning av produkten utifrån kundens önskemål.

### Global Order Management

Elanders globala nätverk av produktionsenheter och distributionscentraler gör det möjligt för kunderna att leverera ett brett sortiment av produkter i rätt tid till slutkunden med maximal kostnadseffektivitet. Elanders systemlösningar är skalbara och flexibla vilket gör det enkelt när kunder växer på befintliga och nya marknader eller omlokaliserar produktion eller lager.

### Warehouse & Inventory Management

Elanders hjälper sina kunder att optimera deras varuflöde, lagernivåer och lagerytor. Genom en effektiv hantering av delkomponenter, tillbehör och färdiga produkter och med lösningar anpassade efter varje kunds unika behov kan väsentliga kostnadsbesparingar uppnås.

### Freight Services

Elanders hanterar kundens processer på egna lager som även tjänar som knutpunkter för avancerad transportlogistik. Tack vare många års industriell erfarenhet och kompetens erbjuds kostnadseffektiva frakttjänster med full transparens och spårningsfunktioner online, i realtid. Elanders har komplexa, leverantörsneutrala nätverk för transport via luft, hav och land och förfogar även genom dotterbolaget LGI över egen transportflotta.

### e-Commerce

Elanders erbjudande innehåller skräddarsydda B2C- samt B2B-lösningar för e-handel som kan integreras med kundens affärssystem och olika beställningsplattformar. Med dessa lösningar får kunden en global överblick över hela sitt varuflöde och kan snabbt agera på förändringar i allt från efterfrågan till tillgängliga resurser.

### Sourcing & Procurement

Elanders erbjuder sig att ta ett övergripande ansvar för kundens upphandlingsprocess med tillverkare och andra leverantörer. Ett tvärfunktionellt samarbete gör inköpsstrategin mer effektiv och ger avsevärda kostnadsbesparingar, samtidigt som en optimerad produktion och lagerstyrning uppnås.

### Print & Packaging

Med kostnadseffektiva och innovativa lösningar tillgodoses kundens behov av trycksaker och förpackningar både lokalt och globalt. Elanders har utvecklat avancerade, användarvänliga och internetbaserade beställningsplattformar som effektiviserar hela processen från order till leverans och ger möjlighet till print-on-demand-beställningar samt sekvens- och just-in-time-leveranser.

### After Sales Services

Elanders ansvar kan fortgå även när slutkunden fått sina varor levererade. Koncernen erbjuder tjänster som lagerhållning av reservdelar, tillbehör, ersättningsutrustning och förbrukningsvaror. Med utbildade tekniker kan Elanders även erbjuda reparation och service, både på egna reparationscenter eller på plats hos slutkunden.

Vårt integrerade erbjudande

# ETT HELTÄCKANDE ERBJUDANDE

Elanders är ett av de ledande företagen i världen avseende globala helhetslösningar inom hela försörjningskedjan. Denna del av verksamheten utvecklades efter förvärvet av Mentor Media år 2014, som gav koncernen ett mycket starkt fotfäste i Asien. Genom förvärvet av LGI under år 2016 har Elanders ytterligare flyttat fram sina positioner inom Supply Chain Solutions och har nu en mycket stark närvaro även i Europa. Elanders verksamhet bedrivs i dag i fyra världsdelar med tyngdpunkt i länder som Tyskland, Singapore, Kina och USA samt i strategiskt viktiga länder som exempelvis Brasilien och Indien.



Elanders bedriver verksamhet inom tre affärsområden; Supply Chain Solutions, Print & Packaging Solutions och e-Commerce Solutions. Varje affärsområde för sig utgör en stabil verksamhet, och tillsammans skapar de en helhet som stärker och kompletterar varandra.

### Supply Chain Solutions

Med supply chain, eller försörjningsflöde, avses flödet av varor, pengar och information från tillverkare till slutkonsument genom alla steg i produktionen, från inköp av råvara till slutlig produkt. Det krävs ofta flera olika aktörer som samverkar, direkt eller indirekt, för att en beställd vara ska levereras på rätt sätt i rätt tid till sin slutdestination. En effektiv försörjningskedja skapar konkurrensfördelar och är affärskritisk för alla producerande företags överlevnad, inte minst i en global ekonomi.

Elanders erbjuder sina kunder globala helhetslösningar inom hela försörjningskedjan med en enda kontaktyta. I flödet ingår att hantera allt från ordermottagning, upphandling, inköp av komponenter och lagerhantering till tillverkning, konfiguration, kvalitetskontroll, värdeadderande tjänster och leverans. Elanders hanterar också betalningsflöden, synkronisering av inköp och lager med efterfrågan och eftermarknadsservice, liksom hantering av returnerade eller utdaterade produkter som ska återvinnas eller säljas.

Uppdragen har inte sällan tuffa tidsramar, samtidigt som branschstandarder och regler ska uppfyllas. Allt hårdare miljökrav ökar också komplexiteten i försörjningsflödet och därmed behovet av specialistkunskaper. Tack vare avancerade och flexibla IT-system möjliggörs individuella lösningar anpassade till olika kunder. Elanders system kan integreras med kundens affärssystem och även kopplas ihop med e-handelsplattformar för hantering av kundtjänst och eftermarknadsservice.

I och med förvärvet av LGI har Elanders ytterligare breddat erbjudandet inom supply chain management-lösningar. LGI har ett särskilt fokus på produkt- och komponentflöden med korta ledtider och tillhandahåller allt från enkla logistiklösningar till globala supply chain management-lösningar.

Montering av moduler inne på kundens anläggning är ett exempel där LGI använder sin spetskompetens inom modulstrategi och logistik, liksom avancerade end-to-end-lösningar där LGI tar hand om produkten direkt från leverantören, adderar värde

och levererar till slutdestinationen.

Elanders kan tack vare förvärvet av LGI numera även erbjuda industriella värdeadderande tjänster som installationer, uppdateringar, tester, reparationer och certifieringar av elektronisk utrustning, av- och omlastning av produkter (så kallad Cross-docking), emballagehantering och olika typer av paketeringstjänster. LGI är även en betydande aktör inom transportområdet och erbjuder bland annat distribution, rundtransporter och returtransporter, liksom avancerade sekvensleveranser av stora volymer till fordons- och tillverkningsindustrier.

Ett av de viktigaste skälen för Elanders kunder att outsourca verksamhet är att omvandla fasta kostnader till rörliga kostnader och undvika att binda kapital i anläggningar, personal och olika serviceåtaganden. Tack vare LGIs många och stora faciliteter i hela Europa kan Elanders erbjuda multisajter där verksamheten för flera kunder samsas under ett tak för att på så sätt få full kostnadseffektivitet. Osäkerhetsfaktorer som föranleds av till exempel svängningar i volym i olika kundbranscher kan elimineras då LGIs medarbetare och resurser finns i lokalerna och kan flyttas mellan kundernas verksamhet från en dag till en annan utifrån arbetsbelastning. Elanders kan därmed höja effektiviteten på sina anläggningar samtidigt som kunden får dynamik i sina kostnader och kan fokusera på sin kärnaffär.

### E-handelslösningar för fotoprodukter

Elanders bejakar utvecklingen inom e-handel och har genom en rad strategiska förvärv blivit en av de ledande aktörerna i Europa inom onlineförsäljning av personifierade fotoprodukter. Tjänsterna marknadsförs under tre varumärken; fotokasten, myphotobook och dloim. fotokasten och myphotobook vänder sig huvudsakligen till konsumenter och erbjuder med hjälp av dloim:s e-handelslösningar ett brett utbud av fotoprodukter bestående av fotoböcker, kalendrar, presentartiklar och heminredningsdetaljer.

Elanders har för närvarande störst försäljning till konsumenter. dloim tillhandahåller även så kallade white label-lösningar, där andra företag erbjuder delar av Elanders sortiment av fotoprodukter under eget varumärke. Elanders svarar för orderflöde, produktionsprocess och leverans medan varumärkesägaren ansvarar för marknadsföring och försäljning. Bland white label-kunderna finns en av Europas större detaljistkedjor.



**En effektiv hantering av försörjningskedjan skapar konkurrensfördelar och är affärskritisk för alla producerande företags överlevnad, inte minst i en global ekonomi.**

### Innovativa trycktjänster och skräddarsydda förpackningar

En viktig del av erbjudandet inom både supply chain management och e-handel består av grafiska tjänster som tryck av manualer, etiketter och förpackningar till de produkter och komponenter som kunderna producerar. Elanders har över 100 års erfarenhet av den traditionella grafiska branschen och erbjuder i dag kostnadseffektiva och innovativa lösningar som tillgodoser kundernas behov av tryckt material och förpackningar, både lokalt och globalt.

Tack vare ett antal nischade förvärv har Elanders blivit en tongivande aktör med komplexa förpackningslösningar och förpackningar av lyxvaror, ibland i begränsade upplagor som bidrar till att öka efterfrågan på en produkt. Elanders har utvecklat avancerade, användarvänliga och internetbaserade beställningsplattformar som effektiviserar processen från order till leverans och möjliggör skräddarsydda sekvens- eller just-in-time-leveranser till kunderna. Elanders är ett av få företag som kan erbjuda globala helhetslösningar som innehåller både trycksaker, förpackningar och kringtjänster som till exempel kittning och packning.

# PRODUKTIONS- LOGISTIK – EN DEL AV KUNDENS KÄRNAFFÄR

Fordonsindustrins komplexitet ökar ständigt, något som kräver avsevärda resursinsatser med extremt korta ledtider. Den stora utmaningen är att hålla högsta kvalitet trots den stora variationen i tillverkningen där varje bil är unik. Färgsättning, ytmaterial, motorstorlek, säkerhetsfunktioner, bränsletyp, parkeringshjälp, automat- eller växellåda - varje fordon består av tusentals unika komponenter och moduler för varje enskild modell. LGI har stor kunskap inom området produktionslogistik och hjälper företag att fokusera på sin kärnaffär, utan att tumma på vare sig kvalitet eller säkerhet.

## AUTOMOTIVE



Volker Englert  
Division Manager / LGI  
Automotive

### TJÄNSTER

- Custom Configuration & Manufacturing
- Warehouse & Inventory Management
- Fulfillment & Distribution
- Freight Services

Ur Daimlers fabrik i tyska Böblingen rullar drygt 1 000 färdiga Mercedes E-Klass ut varje dag. Ingen är den andra lik, varje fordon har sina specifika krav och anpassningar. För att klara det krävs att exakt rätt komponenter levereras till produktionslinjen i exakt rätt tid, på exakt rätt sätt. Daimler har därför valt att fokusera på sin kärnverksamhet och outsourca delar av tillverkningen och själva monteringen av vissa moduler.

LGI har sedan 2016 ansvaret för förmonteringen av två moduler till Mercedes E-Klass som sker i lokaler inne på Daimlers produktionsanläggning. LGI monterar en frontmodul och en displaymodul till bilmodellens instrumentbräda. De bägge modulerna finns i upp till 150 olika varianter - var och en med sina specifika egenskaper och komponenter.

LGI:s monteringsprocess för modulerna är skräddarsydd i allt från verktyg till hyllor, och anpassad för att hålla högsta kvalitet, spara utrymme och vara ergonomisk för montören. Monteringen av frontmodulen består av sju efterföljande arbetsstationer där varje station har lika lång tid på sig att slutföra sitt moment. I sista steget placeras sex moduler i taget på en specialframtagen vagn som sedan levereras till Daimlers produktionslinje i exakt rätt ordning. Modulerna monteras drygt fyra timmar innan slutmontering ska ske i Daimlers huvudproduktionslinje.

Utöver monteringen av front- och displaymodul levererar LGI komponenter till Daimler från drygt 25 olika leverantörer in till produktionsanläggningen och förser dagligen Daimler med runt 15 000 enheter i rätt ordning, direkt in till produktionslinjen från ett närliggande uppsamlingslager.





"Vi har ett långtgående och framgångsrikt samarbete med Elanders och LGI. De är en pålitlig leverantör som kan vår verksamhet. Vi har valt att fokusera på vår kärnaffär, och med så många bilmodeller behöver vi extern hjälp för att hantera den enorma mängden komponenter."

*Thomas Glaser, Daimler Senior Manager*



#### IN HOUSE PRE ASSEMBLY

LGI har skapat en skräddarsydd tillverkningsprocess nära kundens produktionslinje.



#### QUALITY

Produktionen präglas av hög noggrannhet och säkerhet i varje steg.



#### MINIMAL BUFFERS

Modulerna tillverkas drygt fyra timmar innan slutmontering.



#### SEQUENCE DELIVERY

Modulerna förs in i produktionslinjen i exakt rätt ordning.

**1 000**/dag



#### EFFICIENT PROCESS

1 000 unika Mercedes E-Klass produceras varje dag.

# INNOVATION FÖR FRAMTIDA FRAMGÅNGAR

Innovation kan vara både kostsamt och osäkert – men samtidigt avgörande för ett bolags framtid. Över 100 år av innovation och utveckling har tagit Elanders från ett svenskt tryckeri till ett globalt tjänsteföretag med verksamhet på fyra kontinenter. Nu tar Elanders nästa steg och skapar en koncerngemensam innovationsstrategi för att förädla idéer till lönsamma tjänster och därigenom skapa organisk tillväxt.

Begreppet industriell innovation var länge synonymt med produktutveckling, men på senare år har det kommit att omfatta allt ifrån nya affärsmodeller och distributions-system till design och unika kundlösningar. Företagsvärldens syn på nyskapande har gått från att präglas av ett tungt fokus på teknikdriven innovation till att i allt högre grad inkludera konsumentfokuserade perspektiv. Enligt en undersökning av analysföretaget Kairos Future<sup>1)</sup> lägger 60 procent av företagen ner större resurser på sina innovationsprogram i dag än för fem år sedan, och två av tre tillfrågade företagsledare säger att de kommer att lägga ännu större resurser på innovation om fem år. Undersökningen visar också att det lönar sig att ha en innovationsprocess på plats för att förädla sina idéer. De företag som arbetar systematiskt med innovation lanserar helt nya produkter och tjänster nästan tre gånger så ofta som företag som inte arbetar systematiskt.

Elanderskoncernens tjänster inom supply chain management, print & packaging och e-commerce är i sig sällan helt unika. Det är däremot styrkan i det integrerade erbjudandet, liksom det breda spektrumet

av kunskap och lösningar. För att fortsätta växa med lönsamhet måste koncernen därför ständigt arbeta för att utveckla sina värdeadderande tjänster och integrerade erbjudanden på ett systematiskt sätt. Det är viktigt inte minst för att möjliggöra innovationer mellan bolag och över geografiska gränser när Elanders nu växer till en global koncern.

Inom Elanders pågår ett ständigt och nödvändigt innovationsarbete. Det senaste året har man valt att rikta uppmärksamheten på innovationsprocessen och inlett ett arbete för att ta fram en modell som kan tillämpas inom hela koncernen. Med hjälp av modellen ska de olika bolagen inom koncernen på ett gemensamt sätt agera mer organiserat när det gäller att generera innovationer, informationsöverföring mellan bolag, utvärderingsmodeller och realisering av idéer. I planen ligger även att inrätta grupper inom varje bolag som genomför workshops och ansvarar för att modellen tillämpas på processen.

Fyra tydliga områden har identifierats inom vilka Elanders kommer att arbeta vidare med innovationer under 2017.

- **Affärsmodeller** Helt nya tjänster inom koncernens verksamhetsområden, som till exempel den digitala tjänsten pakadoo, som kan förenkla balansen mellan arbete och privatliv, och tjänsteområdet Life Cycle Services.
- **Tjänster** En vidareutveckling av koncernens befintliga tjänster eller nya tjänster som är ett resultat av befintliga samarbeten. Bra exempel på detta är tjänster som förmontering på kundens anläggningar och tekniska reparationscenter.
- **Supply chain management** Nya metoder och lösningar för att skapa värde för våra kunder, från leverantör hela vägen till slutkonsumenten, vilket bland annat innefattar integrerade supply chain management-lösningar.
- **Processer** Leanbaserade förvaltningsstrategier och nya processer för att ständigt effektivisera arbetsmetoderna inom koncernen och därmed höja effektiviteten och minska kostnaderna.

<sup>1)</sup> 5 Steps to Turn your Business into an Innovation Machine, 2015.



Scanna QR-koden  
och se filmen om  
pakadoo.



**pakadoo levererar privata paket till arbetsplatsen på ett enkelt, säkert och bekvämt sätt, oberoende av vilket fraktbolag som anlitas.**

## INNOVATIONER

### Unika supply chain management-lösningar

Kombinationen av koncernens olika verksamheter har stor potential att fortsätta skapa unika, integrerade end-to-end-lösningar. Från tillverkare till slutstation för våra kunder, från tryckning och förpackning till kittning, lagring, distribution och transport. Väl genomfört kommer det att ge Elanderskoncernen unika försäljningsargument som inte är enkla att kopiera.

### pakadoo

Privata paket direkt till kontoret. Med Elanders innovativa tjänst pakadoo blir det möjligt för individen att få privata paket levererade till arbetsplatsen och vid behov returnera paketen på ett enkelt, säkert och bekvämt sätt, oberoende av vilket fraktbolag som anlitas. Medarbetaren sparar tid och kraft på att inte behöva ta sig till ett uthämtningsställe eller besöka grannen som tagit emot paketet. För arbetsgivaren innebär pakadoo en viktig personalförmån och som låter medarbetarna koncentrera sig på arbetet och samtidigt får tid över på fritiden. Med pakadoos mjukvara organiseras mottagning och utlämning enkelt i företagets ordinarie pakethantering. Amazon och Zalando i Tyskland är några exempel på stora nätbutiker som anslutit sig till

pakadoo. Tjänsten har redan över 100 företag anslutna som användare i Tyskland. [www.pakadoo.de](http://www.pakadoo.de)

### Innovativ utveckling av multisajter

Elanders har det senaste året utvecklat två renodlade tryckenheter till att även bli kompletta supply chain management-sajter. I São Paulo i Brasilien har tryckeribranschen de senaste åren varit utsatt för hård press. Elanders tog beslutet att utveckla den befintliga tryckeriverksamheten och implementerade en supply chain management-del för att komplettera trycksaksproduktionen. Tack vare det har en organisk tillväxt skapats i en region som för stunden präglas av lågkonjunktur, främst med existerande kunder från Elanders globala nätverk som efterfrågade dessa tjänster även i Brasilien. Uppförandet av multisajten har också medfört nya affärer till tryckeriverksamheten.

Även verksamheten i Atlanta, USA, har genomgått samma förvandling under året, vilket resulterat i en omsättningsökning på nära 6 miljoner dollar på årsbasis. Kortsiktigt är den stora vinsten kostnadsbesparingar kring overheadkostnader som delas mellan verksamhetsgrenarna, men på lång sikt skapar Elanders helt nya plattformar och utvecklar befintliga tryckaffärer till kompletta supply chain

management-affärer som innefattar tryck och förpackningar.

### Unik förpackning

Elanders strävar ständigt efter att bredda befintliga kunders affärer till nya verksamheter och bolag inom koncernen genom innovationer. Ett trevligt exempel är konfektyrföretaget Ritter Sport. I samarbete med Elanders utvecklade de en unik förpackning för en helt ny chokladsmak. Enhörningschokladen i glittrigt omslag distribuerades i en mycket limiterad upplaga och blev en stor marknadsförings-succé för konfektyrföretaget.

### PÅGÅENDE INNOVATIONSPROJEKT INOM ELANDERSKONCERNEN

- Uppkopplade truckar
- Plockrobotar för lagerhantering
- Integrerad supply chain management-lösning i realtid
- Värdeadderade tjänster inom transportområdet
- Högre utnyttjande av fordonsflottan genom uppkoppling mot management-system
- Försäljning av annonsplats på transportemballage
- Packaging Innovation Center

## NOTISER

# 900 000 m<sup>2</sup>



För att på bästa möjliga sätt tillgodose kundernas dagliga behov förfogar Elanders över lokaler om cirka 900 000 kvadratmeter spridda över hela världen. Detta motsvarar ungefär 126 fotbollsplaner.



### ST ERIKS BRYGGERI

Världens mest exklusiva potatischips ska givetvis ligga i en exklusiv förpackning! Tillsammans med Abbyypriest har Elanders designat en exklusiv förpackning åt St Eriks Bryggeri. Chipsen är framtagna tillsammans med det svenska kocklandslaget och bakom varje ingrediens finns en tanke.

"Ingredienserna i chipsen är noggrant utvalda och komponerade. Därför var det viktigt att hela upplevelsen andas exklusivitet. Förpackningen är det första mottagaren möts av och vi har lagt mycket tid på att skapa en exklusiv känsla i varje steg."

Elanders enhet i Schwaig utanför München, Tyskland, är framför allt fokuserad på kundsegmentet Fashion & Lifestyle. Här finns bland annat över 100 000 kvadratmeter lageryta och kapacitet för mer än 500 000 klädeshängare. Efter en stor investering är nu processen för plockning och packning av alla order för en av de största kunderna nästan helt automatiserad.

# 500 000

# 1343 000

År 2016 producerade/sålde Elanders 1343 000 kundunika fotoböcker och kalendrar.





**pakadoo**

**111**

## PAKADOO-PUNKTER REGISTRERADE

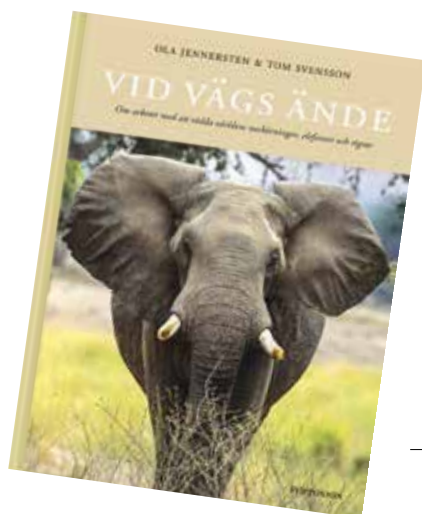
I februari 2017 registrerades den 111:e pakadoo-punkten. Det var ett företag i Tyskland som liksom 110 andra företag gett sina anställda en möjlighet att få sina privata paket levererade direkt till sin arbetsplats. På så sätt kan de anställda spara tid och vardagsstressen kan minska samtidigt som transportören kan

konsolidera sina transporter och företaget kan erbjuda den anställda en viktig personalförmån. Alla inblandade är vinnare.

pakadoo är ett av de innovationsprojekt som Elanders bedriver i Tyskland via sitt dotterföretag LGI och som bland annat har vunnit ett flertal priser för sitt nytänkande.



## ELANDERS TRYCKTE ÅRETS PANDABOK ÄVEN I ÅR



Precis som 2015 fick Elanders förtroende att trycka Årets Pandabok (en utmärkelse som ges av Världsnaturfonden, WWF). Brutus Östling, förläggare på Symposion som gav ut Årets Pandabok, berättar vad detta pris betyder: "Varje år utser den svenska avdelningen av Världsnaturfonden, WWF, Årets Pandabok, det vill säga den bok de vill premiera som bästa naturbok det aktuella året. Ett prestigefyllt pris som dessutom innebär att WWF köper in minst 12 000 exemplar av boken. Vid den högtidliga prisutdelningen i oktober varje år delas pandaboksutmärkelsen ut av Kungen."

En nödvändig bok om det onda skulle Årets Pandabok kunna kallas. "Vid vägs ände" är en berättelse om elefanten, tigern och noshörningen, en skrämmande historia om hur dessa djurs överlevnad hotas av tjuvjakt, giriga handelsmän och skrupelfria smugglare.

# INDUSTRI- BESTÄLLNINGAR MED EXTREMT KORTA LEDTIDER

Att sälja radiatorer och värmepumpar är en verksamhet med komplex logistik av otympligt gods på en B2B- och B2C-marknad som kräver extremt korta ledtider. Tidigare hade ett större företag i branschen 52 servicecenter spridda över Tyskland för att kunna tillgodose kundernas efterfrågan, vilket är en tidskrävande och kostsam hantering. Det stora antalet av geografiskt skilda enheter hade ofta också ett begränsat sortiment. Efter en djupgående analys konsoliderades logistikverksamheten till sex platser och LGI tog över driften. I dag levereras samtliga produkter och komponenter till kontraktskunder i hela Tyskland inom loppet av 24 timmar.

## INDUSTRIAL



Dr. Christian Huber  
Division Manager / LGI  
Industrial

### TJÄNSTER

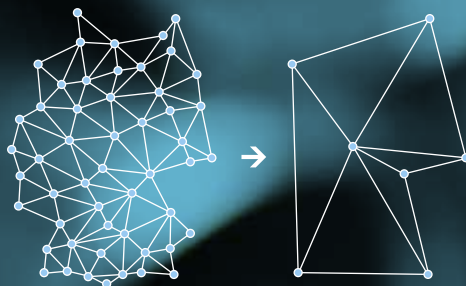
- 🔧 Warehouse & Inventory Management
- 🔧 Fulfillment & Distribution

En av LGI:s kunder är en ledande internationell aktör inom värmeprodukter och varmvattenberedare. LGI hanterar sedan 2007 all lager- och logistikverksamhet för företagets försäljning i Tyskland. I samband med att LGI tog över driften omstrukturerades även verksamheten i grunden. 52 servicecentraler blev till sex lokala och ett regionalt distributionscenter. Omstruktureringen gav stora synergieffekter med lägre kostnader och kortare ledtider som följd. Produkterna tas emot, lagerhålls, levereras och exporteras, och LGI hanterar även returservice. LGI har en nära och kontinuerlig kommunikation med företaget som tar emot ordrar och vidarebefordrar dem till LGI. Beställningar tas emot fram till klockan 10 på kvällen för leverans nästföljande dag.

En stor utmaning är att produkter inom termoteknik omfattar allt från mycket små föremål till stora och otympliga delar såsom värmepumpar som väger hundratals kilo eller flera meter långa metallrör. Den stora variationen i godset kräver olika sorters infrastruktur, både i lagerverksamheten och vid leveranser. Hanteringen kräver också stor flexibilitet i både personal och lagerutrymme då branschen är säsongsbetonad, med högsäsong för reservdelar under senhösten. Tack vare LGI:s storlek kan kunden erbjudas den stora flexibilitet som krävs. LGI levererar i genomsnitt 17 000 beställningar varje dag från de sex distributionscentralerna som sammanlagt utgörs av 100 000 kvadratmeter, en yta motsvarande drygt 14 fotbollsplaner. Dagens kostnadseffektivitet, flexibilitet och 24-timmars leveransgaranti ger kunden en väsentlig fördel gentemot sina konkurrenter.







#### INDUSTRIBESTÄLLNINGAR

Tidigare: 52 servicecenter i Tyskland.  
I dag: 6 lokala och ett regionalt  
distributionscenter.



#### PRODUCTION

Gods levereras från kundens tillverkare till LGi:s lager.



#### DISTRIBUTION CENTERS

Bondorf  
Hamburg  
Wetzlar  
Herten  
Berlin  
Manching



#### SERVICES

Mottagning  
Lagerhållning  
Leverans  
Export  
Returhantering



#### MARKET

17 000 beställningar hanteras dagligen.  
Kostnadseffektivt  
Flexibelt  
Leverans inom 24 timmar

# ANSVARSFULLT FÖRETAGANDE I ALLA LED

De krav på ansvarsfullt företagande som råder på stora, multinationella företag är en fråga i precis lika hög grad för deras partners och blir därmed en betydande konkurrensfaktor för leverantörer. Samtidigt skapar hållbarhet också möjligheter och bestående värden på sikt. Samtliga medarbetare inom Elanderskoncernen har ett ansvar för att minska påverkan på miljön, förbättra arbetsförhållanden, öka jämställdheten samt motverka korruption. Elanders arbetar efter riktlinjer kring ansvarsfullt företagande och har som ambition att bidra till samhällsutvecklingen i de 18 länder där koncernen har verksamhet.

## MILJÖ

Många multinationella företag har högt uppsatta interna mål för sin verksamhet kring miljö och hållbarhet. I egna miljö- och kvalitetsmärkningar sätter de även kraven som leverantörerna ska leva upp till. Elanders hållbarhetsarbete styrs därför i mångt och mycket av sina globala uppdragsgivares höga krav. Sony instiftade till exempel redan 2001 sin miljöstandard Sony Green Partner Standards, med krav på att alla leverantörer ska kvalificera sig till den internationella miljöstandard. Elanders enhet i Beijing, Kina, godkändes som Sony Green Partner 2014.

Sambandet mellan en kvalitetssäkrad produktion och mindre miljöbelastande tillverkning blir tydlig för allt fler företag. Miljökraven från kunder och myndigheter kan se mycket olika ut på de geografiska marknader som Elanders är verksam på, men den övergripande trenden är tydlig. Att erbjuda hållbar produktion i alla led blir allt mer en förutsättning för att kunna konkurrera, inte minst om de globala uppdragen.

Hållbarhetsarbetet handlar inte bara om krav, utan också om möjligheter. Att arbeta aktivt med hållbarhetsfrågor ger stora möjligheter att skapa värde. Ett aktivt hållbarhetsarbete kan bidra till förbättrad lönsamhet. Det sker till exempel genom förbättrad resurseffektivitet och sänkta kostnader, exempelvis sänkta råvaru-

energi- och transportkostnader.

Elanders arbetar systematiskt med att minska miljöpåverkan och utveckla produkter, tjänster och processer för att uppnå optimal kvalitet. Det övergripande miljömålet är att successivt minska företagets miljöpåverkan i samtliga bolag, utan att för den skull ge avkall på kvaliteten. Sedan 2010 är Elanders samtliga svenska tryckerier klimatneutrala och certifierade mot kvalitetsledningsstandarden ISO 9001 och miljöledningsstandarden ISO 14001.

Elanders har en rad miljömärkningar i sina olika verksamheter, som till exempel Svanen, FSC® Hållbart skogsbruk och Klimatneutralt företag. Den grafiska industrin, där affärsområdet Print & Packaging Solutions är verksamt, har till exempel varit en föregångare i många länder med ett offensivt miljöarbete. Industrin har kunnat påvisa miljöförbättringar i form av minskat pappersspill och farligt avfall, lägre energiförbrukning samt sänkta utsläpp av växthusgaser. Över tid har miljöfrågan vidgats till att även omfatta lagerhållning och distribution. Beställare som har långtgående miljökrav tittar på produktens hela livscykel.

Under året genomfördes en rad initiativ på miljöområdet inom Elanders, från lägre energiförbrukning och sänkta växthusgaser till att generera mindre mängder farligt avfall. Varje enskilt bolag inom koncernen

ansvarar för det egna miljö- och kvalitetsarbetet för att kunna leva upp till lokala regler samt de kvalitets- och miljörevisioner som initieras av Elanders kunder.

Transporter är en av huvudförutsättningarna för vår tids obestridda ekonomiska och sociala utveckling. Samtidigt påverkar transporter människors hälsa och miljö negativt.

Utvecklingen inom olika områden pågår ständigt för att minska de negativa effekterna av transporter inom Elanders, främst inom affärsområdet Supply Chain Solutions som har en transportflotta bestående av närmare 240 lastbilar. Tack vare en kontinuerlig uppgradering av transportflottan har Elanders uppnått avsevärda minskningar av koldioxid. Under 2017 kommer samtliga lastbilar att uppfylla Euro 6-normen med kväveoxidutsläpp på högst 80 mg/km. Med den höga standarden på fordonsflottan har även bränsleförbrukningen minskat avsevärt de senaste åren. Inom Elanders pågår också ett kontinuerligt arbete för att öka effektiviteten i transportererna, och därigenom minska miljöpåverkan. Effektiva motorer, välutvecklade GPS-system, kontinuerlig utbildning av chaufförer och utmärkelser till de som kör mest energieffektivt är aktiviteter som alla hjälper till att minska bränsleförbrukningen. I snitt har bränsleförbrukningen minskat från 29 liter/100 km till dagens 26 liter/100 km på två år.

## SOCIALT ANSVAR

Inom Elanderskoncernen pågår en mängd olika projekt kring socialt ansvar. I Tyskland stöder koncernen bland annat integrationsprojektet *Wir zusammen*, ett nätverk som sammanför företag och flyktingar för att skapa goda förutsättningar att få fotfäste i samhället. Elanders erbjuder också praktikplatser, introduktionsutbildningar och mentorskap inom ramen för programmet. Hos Elanders Americas i USA har medarbetarna möjlighet att avsätta 40 arbetstimmar per år för valfritt volontärarbete och företaget stöder till exempel mentorsprogrammen *Big Sister* och *Big Brother*. I Brasilien stöder Elanders *Beija-Flor*-programmet som hjälper ungdomar från ekonomiskt utsatta områden. Organisationen bistås med donationer och tryckt material, och Elanders tar även emot ungdomar för studiebesök och till lärlingsprogram. I Sverige bidrar Elanders

till *Läkare utan gränsers* arbete som årlig fältpartner och med särskilda insatser vid behov. Elanders stöder också *Rädda barnen* och *Röda korset* kontinuerligt.

### Priser och professurer

Ett uppmärksammat initiativ i Sverige är *Göteborgspriset för hållbar utveckling* där Elanders är ett av tio företag som bidrar till prissumman. Till de mer namnkunniga pristagarna hör Gro Harlem Brundtland (2002), Al Gore (2008) och Kofi Annan (2011). Årets pris tilldelades till Park Won-Soon, borgmästare i Seoul. Sydkoreas huvudstad har under Park Won Soons ledarskap tagit en ledande roll i världen kring framgångsrik delningsekonomi genom att förändra regleringar, mobilisera stadens underutnyttjade resurser och tillgängliggöra data.

Ett annat initiativ värt att omnämna är

den gästprofessur som Elanders sponsrar på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. *Visiting Professor Programme* är en gästprofessur med målsättningen att stödja utbildning, forskning och social utveckling på en internationell nivå.

### CSR-PROJEKT I URVAL

- Läkare utan gränser
- Rädda barnen
- Röda korset
- Immigrantprojekt Wir Zusammen i Tyskland
- Beija-Flor för utsatta ungdomar i Brasilien
- Bigs for Littles
- Domestic Violence Sheltering Services
- Blodgivarprojekt
- Gästprofessur på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
- Göteborgspriset för hållbar utveckling

## GEMENSAMMA VÄRDERINGAR STYR I GLOBALT FÖRETAG

Elanderskoncernen är större än någonsin. Tack vare en rad förvärv runt om i världen har medarbetarstyrkan fyrdubblats på några få år. Nu väntar spännande utmaningar och stora möjligheter i att skapa gemensamma värderingar i de självständiga enheterna.

Vid årets utgång arbetade 6 444 personer i sammanlagt 18 olika länder på fyra kontinenter. Ökningen i antalet anställda har främst skett genom förvärven av LGI och Mentor Media-koncernerna 2016 respektive 2014.

### Värdegrund i självstyrande bolag

Elanders bolag är i hög utsträckning självstyrande och lyder under gällande lagar och regler i respektive land och region. Det gäller även i rollen som arbetsgivare. Därför är en viss uppsättning gemensamma värderingar viktiga inom koncernen för en stabil värdegrund. Ansvar för den egna leveransen, förändringsbenägenhet och initiativkraft är några av våra gemensamma värderingar. Medarbetare uppmanas att ta eget ansvar och att vara aktiva, bland annat genom att lämna in förbättringsförslag och skapa egna initiativ. Det bör också finnas en stolthet i att alltid prestera sitt bästa och ta ansvar för egna kundleveranser.

En viktig aspekt på arbetsklimatet är sjukfrånvaron. Låg sjukfrånvaro innebär

stora vinster för både medarbetare och företaget. Därför arbetar Elanders med att ständigt förbättra sig inom området.

### Hälsosam arbetsmiljö

En frisk och framgångsrik arbetsmiljö leder till lyckligare medarbetare som arbetar på ett säkert sätt, är mer produktiva och bidrar till samhället i stort. Inom Elanders finns många goda exempel på hur arbetsmiljön prioriteras. Midland Information Resources i USA som ingår i Elanders Americas har för inte mindre än 16:e året i rad fått utmärkelsen *Bästa arbetsplats i den amerikanska grafiska industrin*. Juryn bedömer företagen utifrån kriterier som arbetsmiljö, hälsoprogram, säkerhetsföreskrifter och hur väl medarbetarna kan finna en bra balans mellan arbete och fritid.

I Tyskland har Elanders 4 000 anställda hos LGI en bolagsgemensam medarbetarpolicy och samtliga medarbetare erbjuds bland annat riskförsäkringar, Benefit Card med skattesubvention och årliga hälsokontroller.

I verksamheterna i Asien har Elanders valt att införa OHSAS18001, ett ledningssystem för arbetsmiljö. Ett av flera mål med ledningssystemet är att minska sjukfrånvaron och därigenom förbättra kvalitet och lönsamhet. Det ingår även att kunna analysera och förebygga hälsoproblem, sjukdomar och olyckor.

### CODE OF CONDUCT

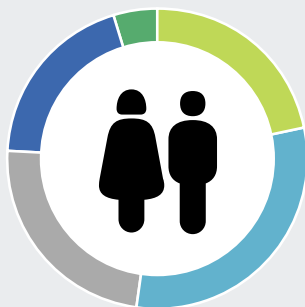
Elanders har utarbetat en uppförandekod som ska styra handlingar i alla organisationens olika delar. I Elanders Code of Conduct finns tydliga förbud mot barnarbete och mot all typ av diskriminering av till exempel ras, kön, religion och etnisk bakgrund.



# 6 444

Elanders har 6 444 anställda i 18 länder.

#### ÅLDRSFÖRDELNING



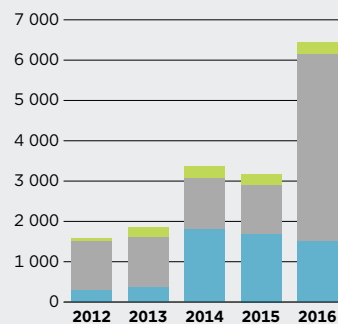
<30 år	22 %
30-39 år	30 %
40-49 år	24 %
50-59 år	19 %
>59 år	5 %

#### KÖNSFÖRDELNING



Män	64 %
Kvinnor	36 %

#### ANTAL ANSTÄLLDA PER REGION



Asien	~1800
Europa	~4500
Nord- och Sydamerika	~1000



*Ovan:* I Tyskland stöder koncernen bland annat integrationsprojektet Wir zusammen, ett nätverk som sammanför företag och flyktingar för att skapa goda förutsättningar att få fotfäste i samhället. Elanders erbjuder också praktikplatser, introduktionsutbildningar och mentorskap inom ramen för programmet.

*Till vänster:* I Brasilien stöder Elanders Beija-Flor-programmet som hjälper ungdomar från ekonomiskt utsatta områden. Organisationen bistås med donationer och tryckt material, och Elanders tar även emot ungdomar för studiebesök och tillärlingsprogram.

# VÄRDESKAPANDE FRÅN HÅLLBAR ÅTERVINNING

Hantering av den egna IT-utrustningen tar ofta mycket tid, kraft och resurser från ett stort företag, inte minst när den har blivit föråldrad och ska bytas ut. Informationssäkerheten är också en viktig faktor att ta med i beräkningen då företagspecifik och i vissa fall även känslig data måste hanteras med stor varsamhet. Slutligen finns också en avsevärd hållbarhetsfaktor i att återvinna utrustning och låta den få ett nytt liv på en andrahandsmarknad. Årligen hanterar Elanders via sitt dotterföretag LGI drygt 30 000 uttrangerade enheter, som till exempel datorer och skrivare, till ett återförsäljningsvärde på över två miljoner euro för en enskild kund.

## ELECTRONICS



Matthias Moser  
Division Manager / LGI  
Electronics

### TJÄNSTER

Value Recovery

LGI har ett avtal med ett internationellt företag om att hantera delar av livscykeln för uttjänt IT-utrustning. Avtalet omfattar bärbara och stationära datorer, skärmar, printrar och tillbehör. Föråldrad utrustning hämtas upp ute på kundens olika kontor och anläggningar över hela Tyskland. Därefter sorteras och rengörs varje enhet.

Samtliga datorers system raderas fullständigt på information med hjälp av certifierad mjukvara, en tjänst som bygger på stort förtroende mellan kunden och LGI. Delar som ska kasseras sänds för materialåtervinning. Renoverad och återställd utrustning förpackas och kategoriseras baserat på tillverkare, typ, årsmodell samt skick. Därefter säljs alla renoverade enheter genom en auktoriserad auktionsverksamhet.

Förutom stora besparingar rörande det tidskrävande arbetet att hantera den föråldrade utrustningen erhåller kunden årligen merparten av återförsäljningsvärdet för de nära 30 000 enheterna.

Totalt rör det sig om en summa som uppgår till drygt 2 miljoner euro årligen. Med en väl fungerande process och nödvändig infrastruktur för hantering och lagerhållning samt utarbetade rutiner och partnerskap med externa aktörer är Value Recovery en tjänst som LGI enkelt kan koppla in nya kunder på.





#### PICK-UP

Upphämtning av uttjänt utrustning hos kund.



#### SORTING

Sortering av utrustning  
—  
Kassering  
—  
Återvinning



#### CLEAN & TEST

Rengöring  
—  
Rensning  
—  
Återställning  
—  
Testning  
—  
Paketering



#### AUCTIONING

Drygt 30 000 enheter säljs varje år via auktoriserade auktionsföretag.

# FORTSATT GLOBAL EXPANSION



De sista åren har varit händelserika och inneburit en stor omställning för Elanders. Från att ha varit ett anrikt 100-årigt svenskt tryckeri har bolaget blivit en leverantör av integrerade helhetslösningar inom supply chain management på en global marknad.

## 2016

Under sommaren 2016 genomförde Elanders sitt största förvärv någonsin när den tyska kontraktstlogistikkoncernen LGI förvärvades. LGI hade vid ingången av året närmare 4 000 anställda inklusive konstant inhyrd personal och omsatte 2015 cirka 430 MEUR. Tillsammans med LGI får Elanders en mycket bredare kundbas och samtidigt skapas en stabil plattform för fortsatt organisk tillväxt, både med befintliga och nya kunder. Elanderskoncernen är nu större än någonsin med drygt 6 400 anställda och en årlig omsättning överstigande 8 miljarder kronor.

Under 2016 redovisade Elanders sitt bästa resultat någonsin med ett rörelseresultat om 383 Mkr exklusive engångsposter.

## 2015

År 2015 gick till historien som ett av Elanders mest lönsamma år någonsin. Affärsområdet Supply Chain Solutions fortsatte att växa och affärsområdet Print & Packaging Solutions uppvisade trots ökad lönsamhet en negativ tillväxt, då totalvolymerna inom tryck fortsatte att minska. I december förvärvades verksamheten i det tyska företaget Schmid Druck, som konsoliderades från och med den 1 januari 2016.

Fokus under året var på att hitta nya affärer, öka korsförsäljningen mellan affärsområdena, optimera investeringar

och konsolidera produktionskapacitet. För helåret blev rörelseresultatet 292 (175) Mkr, varav poster av engångskaraktär utgjorde -16 (-42) Mkr.

## 2014

2014 års höjdpunkt blev den lyckade integrationen av det Singaporebaserade bolaget Mentor Media. Detta förvärv innebar en kraftig ökning av omsättning, rörelseresultat och antal medarbetare. I och med detta nåddes det viktiga målet att bygga ett Elanders med en ökad global närvaro och ett bredare erbjudande. Koncernen står nu stabilt med tre affärsområden som både balanserar och kompletterar varandra. Rörelseresultatet för helåret blev 175 (131) Mkr, varav poster av engångskaraktär uppgick till -42 (1) Mkr.

## 2013

2013 var ett starkt år med en breddning av erbjudandet samt en resultat- och omsättningsökning. Främsta förklaringen till resultatförbättringen var de senaste årens lyckosamma företagsförvärv som bidragit positivt till resultaträkningen. Print & Packaging mötte dock minskad efterfrågan, vilket föranledde Elanders att koncentrera produktionen till färre enheter i Sverige och Tyskland.

Under första kvartalet förvärvades företaget McNaughtan's i Skottland, specialister på produktion av etiketter och exklusiva förpackningar. I tredje kvartalet förvärvades tyska e-handelsbolaget

myphotobook GmbH. Bolaget är ett av Europas ledande e-handelsbolag inom försäljning av personifierade fotoprodukter till konsumentmarknaden. Fjärde kvartalet präglades av en hög aktivitet och inte minst slutförhandlingarna om förvärvet av Mentor Media. Rörelseresultatet för helåret blev 131 (119) Mkr varav poster av engångskaraktär uppgick till -1 (15) Mkr.

## 2012

Världsekonomin präglades av osäkerhet under hela 2012, men Elanders klarade sig förhållandevis bra och verksamheten växte med förbättrad lönsamhet. Under första kvartalet förvärvades samtliga aktier i de tyska bolagen fotokasten GmbH och d|o|m Deutsche Online Medien GmbH. Genom förvärvet har Elanders etablerat sig på marknaden för försäljning av fotoprodukter via internet. Båda bolagen ligger långt framme när det gäller att erbjuda och utveckla avancerade tekniska lösningar.

Sent i december månad offentliggjordes förvärvet av det amerikanska bolaget Midland Information Resources. Genom förvärvet fortsatte Elanders sin internationella expansion och ökade närvaron på världens enskilt största grafiska marknad.

Fjärde kvartalet brukar vara Elanders starkaste och 2012 var inget undantag. För helåret blev rörelseresultatet 119 (110) Mkr, varav poster av engångskaraktär uppgick till 15 (25) Mkr.



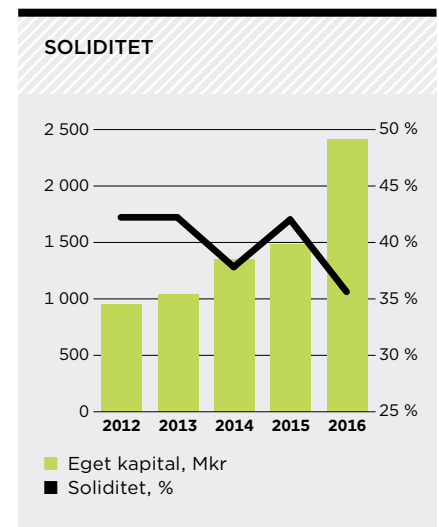
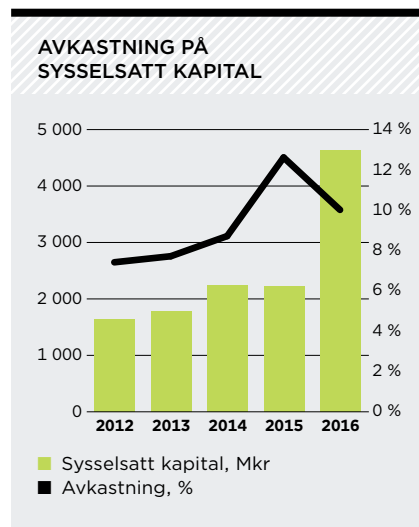
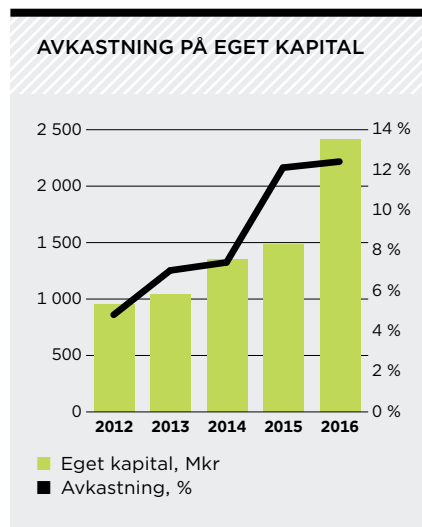


Under 2016 redovisade Elanders sitt bästa resultat någonsin med ett rörelseresultat om 383 Mkr exklusive engångsposter.

## NYCKELTAL

	2016	2015	2014	2013	2012
Rörelsemarginal, %	5,5	6,9	4,7	6,2	6,2
Vinstmarginal, %	4,8	6,1	3,8	4,8	4,9
Soliditet, %	35,6	42,0	37,8	42,2	42,2
Andel riskbärande kapital, %	38,7	44,1	40,1	44,8	44,4
Räntetäckningsgrad, ggr	7,8	12,7	5,0	5,3	5,6
Skuldsättningsgrad, ggr	0,9	0,5	0,7	0,7	0,7
Avkastning på eget kapital, %	12,4	12,1	7,4	7,0	4,8
Avkastning på sysselsatt kapital, %	10,0	12,6	8,7	7,7	7,4
Avkastning på totalt kapital, %	6,7	8,2	5,9	5,6	5,6
Medelantal anställda	4 536	3 182	3 360	1 864	1 587
Antal anställda vid årets utgång	6 444	3 177	3 320	1 898	1 780
Nettoskuld/EBITDA, ggr	4,3	1,7	3,1	3,2	3,3
Rörelsens värde (Enterprise Value), Mkr	5 981	2 555	1 919	1 298	1 177
Riskbärande kapital, Mkr	2 625	1 568	1 431	1 104	1 004
Sysselsatt kapital, Mkr	4 635	2 226	2 243	1 777	1 642
Nettoskuld, Mkr	2 224	738	895	739	688

För definitioner samt avstämmning av alternativa nyckeltal, se sid 104 respektive sid 103.



## RESULTATRÄKNINGAR I SAMMANDRAG

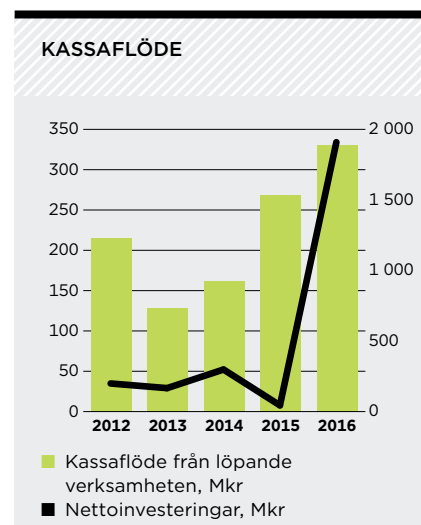
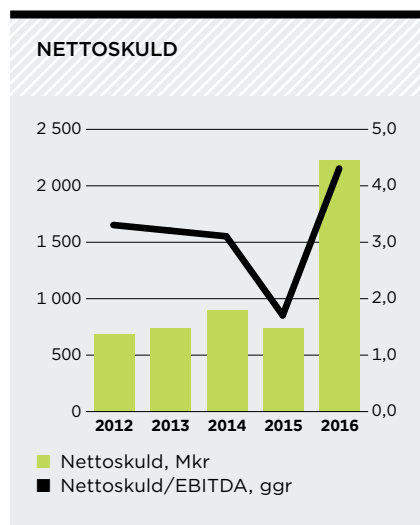
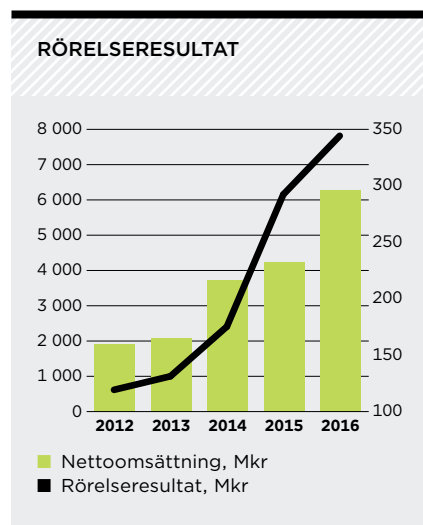
Mkr	2016	2015	2014	2013	2012
Nettoomsättning	6 285	4 236	3 730	2 096	1 924
Rörelsens kostnader	-5 943	-3 944	-3 555	-1 965	-1 806
Rörelseresultat (EBIT)	344	292	175	131	119
Finansnetto	-44	-33	-35	-29	-25
Resultat efter finansnetto	300	259	140	102	93
Årets resultat	217	175	88	70	45
EBITDA	516	428	292	229	209

## KASSAFLÖDE I SAMMANDRAG

Mkr	2016	2015	2014	2013	2012
Kassaflöde från den löpande verksamheten	331	269	162	128	215
Betald skatt	-104	-85	-61	-57	-23
Nettoinvesteringar	-1 907	-42	-296	-164	-197
Operativt kassaflöde	-1 428	344	-38	50	67
Förändring i nettoskuld	983	-198	174	69	24

## BALANSRÄKNINGAR I SAMMANDRAG

Mkr	2016	2015	2014	2013	2012
Goodwill	2 273	1 200	1 205	1 090	978
Övriga anläggningstillgångar	1 855	602	675	582	541
Varulager	295	266	253	107	116
Kundfordringar	1 396	825	844	387	393
Övriga kortfristiga fordringar	312	139	136	82	66
Likvida medel	651	529	457	215	168
Eget kapital	2 411	1 488	1 348	1 039	954
Räntebärande skulder	2 875	1 267	1 352	954	856
Icke räntebärande skulder	1 496	805	870	471	451
Balansomslutning	6 782	3 560	3 570	2 464	2 261



## Aktiefakta och ägarstruktur

# ETT HÄNDELSE- RIKT ÅR

Elandersaktien steg kraftigt under året efter nyheten om förvärvet av LGI, ett antal bra rapporter och det bästa året någonsin vad gäller lönsamhet och omsättning. Den största värdetillväxten skedde under fjärde kvartalet med sin absoluta topp den 26 oktober.

### Historik

Elanders B-aktie introducerades på Stockholms Fondbörs den 9 januari 1989. Den 31 december 2016 hade bolaget 33 542 938 (25 157 204) B-aktier noterade på NASDAQ OMX nordiska lista inom segmentet Small Cap. Sedan den 1 januari 2017 ingår Elanders B-aktie i segmentet Mid Cap under symbolen ELAN B.

### Utveckling under året

Kursen på B-aktien steg under 2016 med 55 (78) procent och utvecklades väsentligt bättre än Stockholmsbörsens index OMX Stockholm PI som steg med 6 (6) procent under samma period. Under 2016 omsattes över börsen totalt 12 024 518 (5 368 759) Elandersaktier, vilket motsvarar en omsättningshastighet om 0,44 (0,20) gånger.

Aktien betalades som lägst under året den 18 januari med 53,61 kronor och som högst den 26 oktober med 114,50 kronor. Sista betalkurs för 2016 var 106,25 (64,36) kronor, vilket innebar att Elanders börsvärde vid årsskiftet uppgick till cirka 3 757 (1 816) Mkr.

### Aktiekapital, aktieslag och likviditetsgaranti

För att delfinansiera förvärvet av LGI genomfördes det under senhösten 2016 en riktad nyemission till befintliga aktieägare. Denna inbringade 695 Mkr efter nyemissionskostnader och totalt 8 839 437

nya aktier emitterades.

Vid utgången av 2016 fanns det totalt 35 357 751 (26 518 314) utgivna aktier i bolaget, varav 1 814 813 (1 361 110) A-aktier och 33 542 938 (25 157 204) B-aktier.

Varje A-aktie har tio röster och varje B-aktie en röst. Kvotvärdet är 10 kronor per aktie och varje aktie berättigar till lika utdelning. Aktiekapitalets och rösternas fördelning framgår av tabellerna på nästa uppslag. Elanders B-aktie omfattas av likviditetsgaranti med Remium AB som garant.

### Aktiens spridning

Vid årsskiftet hade Elanders 3 576 (2 743) ägare. Andelen utländska aktieägare uppgick till 7 (7) procent av kapitalet. Sett till aktieägartyp och andel av kapitalet i bolaget så äger privatpersoner 10 (11) procent och institutionella ägare 30 (14) procent. Vid årsskiftet kontrollerade Carl Bennet AB 66 (74) procent av rösterna och 50 (63) procent av kapitalet och är den enda ägare som kontrollerar mer än 10 procent av kapitalet eller 10 procent av rösterna. Under senhösten 2016 gjorde Carl Bennet AB och Peter Sommer, som är med i koncernledningen, en särskild placering av aktier hos flera institutionella investerare. Elanders fick genom denna placering flera nya större ägare såsom Lannebo Fonder, Didner & Gerge Fonder AB, SEB Investment Management samt

Andra AP-fonden. Sedan tidigare är Carnegie Fonder den näst största aktieägaren med åtta procent av kapitalet och sex procent av rösterna.

### Utdelningspolitik

I utdelningen för kommande år beaktar styrelsen såväl koncernens utvecklingsmöjligheter som dess finansiella ställning samt de finansiella mål som är fastställda avseende skuldsättningsgrad, soliditet och lönsamhet. Målet är att utdelningen ska följa den långsiktiga resultatutvecklingen och i genomsnitt motsvara cirka 30–50 procent av resultatet efter skatt.

### Övrig information

Finansiell information om Elanders finns på koncernens webbplats, [www.elanders.com](http://www.elanders.com), under rubriken Investerare.

Frågor kan även ställas direkt till bolaget via e-post [info@elanders.com](mailto:info@elanders.com). Det går bra att rekvidera årsredovisningar, delårsrapporter och annan information från koncernens huvudkontor på telefon 031-750 0000, från webbplatsen eller via e-postadressen ovan.

Vi lämnar också gärna information om Elanders vid aktiviteter som anordnas av aktiespararföreningar, svenska och utländska fondkommissionärer och banker.

En analytiker följer kontinuerligt vår utveckling och publicerar regelbundet analyser av Elanders: Remium AB, Carl Ragnerstam.

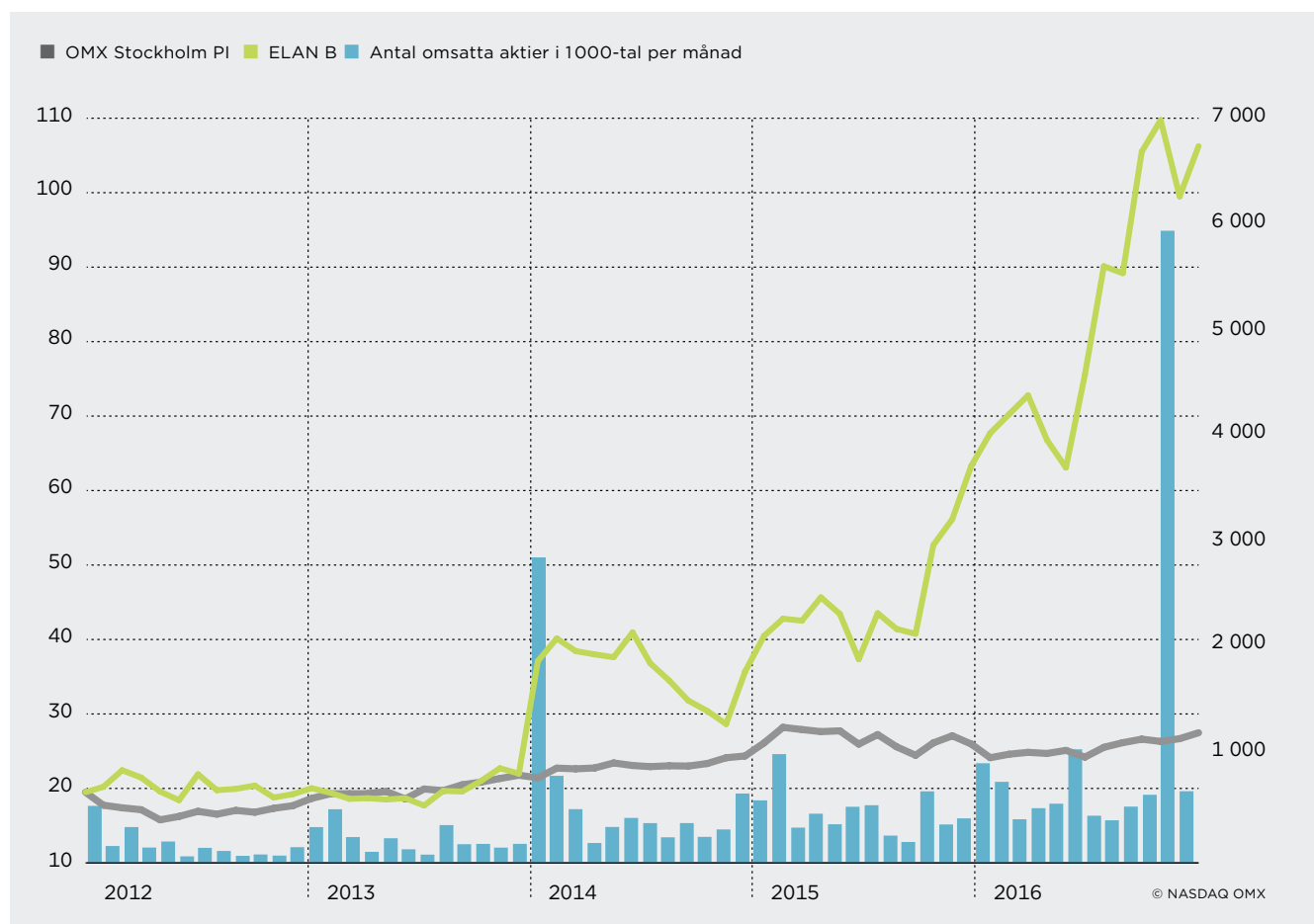
## DATA PER AKTIE

	2016	2015	2014	2013	2012
Resultat, kr	7,35	6,18	3,27	2,81	1,87
Börskurs vid årets utgång, kr	106,25	64,36	36,27	23,11	20,20
P/E-tal, ggr	14,5	10,4	11,1	8,2	10,8
P/S-tal, ggr	0,5	0,4	0,3	0,3	0,2
Utdelning, kr	2,60 <sup>1)</sup>	2,07	1,03	0,73	0,54
Direktavkastning, %	3,1	4,5	2,9	3,6	2,6
Börskurs/eget kapital, ggr	1,6	1,2	0,8	0,6	0,5
Eget kapital, kr	68,19	52,72	47,75	42,93	39,42
Riskbärande kapital, kr	74,24	55,57	50,70	45,63	41,51
EBITDA, kr	17,47	15,16	10,89	9,20	8,81
Operativt kassaflöde, kr	-48,32	12,19	-1,42	2,01	2,83
Kassaflöde från den löpande verksamheten, kr	11,19	9,52	6,03	5,15	9,06
Genomsnittligt utestående antal aktier, tusental	29 555	28 224	26 825	24 900	23 713
Omsättningshastighet, ggr	0,44	0,20	0,27	0,11	0,08

<sup>1)</sup> Styrelsens förslag.

Historiskt antal aktier samt historiska nyckeltal har räknats om med hänsyn till fondemissionselementen i nyemissionerna 2014 och 2016. För definitioner samt avstämning av alternativa nyckeltal, se sid 104 respektive sid 103.

## ELANDERS KURSUTVECKLING



## AKTIEKAPITALET UTVECKLING

	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Ackumulerat antal aktier	Ackumulerat aktiekapital, kr
Vid börsintroduktionen 1989	200 000	1 380 000	1 580 000	15 800 000
1991 Riktad nyemission för förvärvet av Fabritius A/S i Norge	-	252 000	1 832 000	18 320 000
1993 Fondemission 1:1	200 000	1 632 000	3 664 000	36 640 000
1997 Riktad nyemission för förvärvet av Graphic Systems-koncernen	-	650 000	4 314 000	43 140 000
1997 Riktad nyemission för förvärvet av Skandinaviska Lithorex	-	250 000	4 564 000	45 640 000
1997 Riktad nyemission för förvärvet av Gummessons	-	350 000	4 914 000	49 140 000
1997 Nyemission 1:4 i samband med förvärvet av Minab-koncernen	100 000	1 128 000	6 142 500	61 425 000
1998 Riktad nyemission för förvärvet av Skogs-koncernen	-	1 287 500	7 430 000	74 300 000
2000 Riktad nyemission för förvärv av aktierna i KåPe-koncernen	-	450 000	7 880 000	78 800 000
2000 Riktad nyemission för förvärv av aktierna i Novum-koncernen	-	490 000	8 370 000	83 700 000
2007 Nyemission 1:6 i samband med förvärvet av Sommer Corporate Media	83 333	1 311 666	9 764 999	97 649 990
2010 Nyemission 1:1	583 333	9 181 666	19 529 998	195 299 980
2012 Riktad nyemission för förvärvet av d o m och fotokasten	-	3 200 000	22 729 998	227 299 980
2014 Nyemission 1:6 i samband med förvärvet av Mentor Media	194 444	3 593 872	26 518 314	265 183 140
2016 Nyemission 1:3 i samband med förvärvet av LGI	453 703	8 385 734	35 357 751	353 577 510
<b>Utestående aktier och aktiekapital 31 december 2016</b>	<b>1 814 813</b>	<b>33 542 438</b>	<b>35 357 751</b>	<b>353 577 510</b>

## DE STÖRSTA ÄGARNA DEN 31 DECEMBER 2016

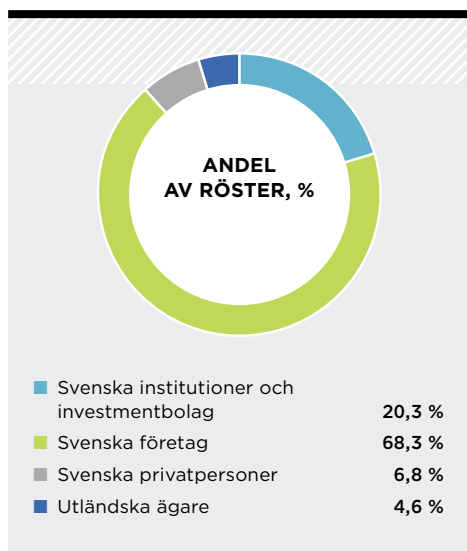
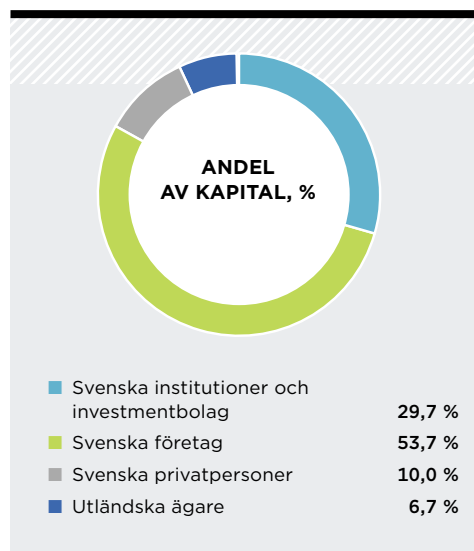
	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Andel av röster, %	Andel av kapital, %
Carl Bennet AB	1 814 813	15 903 596	65,9	50,1
Carnegie Fonder	-	2 886 713	5,6	8,2
Lannebo Fonder	-	2 269 227	4,4	6,4
Didner & Gerge Fonder AB	-	1 468 887	2,8	4,2
SEB Investment Management	-	1 225 080	2,4	3,5
Andra AP-Fonden	-	544 570	1,1	1,5
Danica Pension	-	362 294	0,7	1,0
Försäkringsaktiebolaget Avanza Pension	-	344 518	0,7	1,0
P-A Bendt AB	-	340 000	0,7	1,0
Nordnet Pensionsförsäkring AB	-	337 995	0,7	1,0
Övriga aktieägare	-	7 860 058	15,2	22,2
<b>Summa</b>	<b>1 814 813</b>	<b>33 542 938</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Källa: Euroclear Sweden AB.

ÄGARE PER STORLEKSKATEGORI DEN 31 DECEMBER 2016

Antal aktier	Antal ägare	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Andel av kapital, %	Andel av röster, %
1-500	2 470	-	369 292	1,0	0,7
501-5 000	912	-	1 390 166	3,9	2,7
5 001-50 000	146	-	2 042 386	5,8	4,0
50 001-500 000	34	-	5 443 021	15,4	10,5
500 001-	6	1 814 813	24 298 073	73,9	82,1
<b>Summa</b>	<b>3 568</b>	<b>1 814 813</b>	<b>33 542 938</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

ÄGARE PER KATEGORI DEN 31 DECEMBER 2016



Källa: Euroclear Sweden AB.

# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för Elanders AB (publ), organisationsnummer 556008-1621, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2016.

Elanders AB (publ) är moderbolag i Elanderskoncernen och bolagets B-aktier är noterade på NASDAQ OMX Stockholms Mid Cap-lista. Elanders AB (publ) är ett dotterföretag till Carl Bennet AB, organisationsnummer 556379-0715, med säte i Göteborg. Carl Bennet AB upprättar koncernredovisning som omfattar Elanderskoncernen.

## Verksamheten

Koncernen har verksamhet i 18 länder på fyra kontinenter och de viktigaste marknaderna är Kina, Singapore, Storbritannien, Sverige, Tyskland och USA. De största kunderna är verksamma inom Automotive, Electronics, Fashion & Lifestyle, Industrial Manufacturing eller Life Science.

I juni 2016 tecknade Elanders avtal om att förvärva samtliga aktier i det tyska företaget LGI Logistics Group International GmbH, som är en av Tysklands ledande aktörer inom Industrial Contract Logistics. Förvärvet av LGI innebar nästan en fördubbling av koncernen. Under 2015 omsatte LGI cirka 430 MEUR, hade ett justerat EBITDA om cirka 29 MEUR samt bedrev verksamhet i tio länder, huvudsakligen i Europa med Tyskland som viktigaste marknad. Antal anställda uppgick till cirka 4 000 inklusive cirka 600 inhyrd personal. LGI har konsoliderats i Elanderskoncernen sedan 26 juli 2016. För att delfinansiera förvärvet genomförde Elanders under oktober månad en nyemission med företrädare för befintliga aktieägare, som inbringade 695 Mkr efter emissionskostnader.

Genom förvärvet av LGI flyttade Elanders fram sina positioner avsevärt inom området global supply chain management och koncernens omsättning på helårsbasis ökade från cirka 4,2 till 8,3 miljarder kronor samtidigt som antalet medarbetare steg från cirka 3 200 till 6 600 (2015 års nivå). Utöver denna personal har LGI cirka 600 medarbetare som är stadigvarande inhyrd personal och ej avlönade direkt av LGI.

## Erbjudandet

Elanders erbjuder globala integrerade lösningar inom områdena supply chain management, print & packaging och e-commerce. Koncernen kan ta ett helhetsansvar för komplexa och globala leveransåtaganden som omfattar bland annat inköp, lager, konfigurering, produktion och distribution. I erbjudandet ingår även hantering av beställningslösningar, betalningsflöden och eftermarknadstjänster för kundernas räkning.

Tjänsterna tillhandahålls av affärsdrivna medarbetare, som med expertis och med hjälp av intelligenta IT-lösningar bidrar till utvecklingen av kundernas erbjudande som ofta är helt beroende av effektiva produkt-, komponent- och serviceflöden samt spårbarhet och information.

Utöver erbjudandet till B2B-marknaden säljer även koncernen fotoprodukter direkt till konsument via de egna varumärkena, fotokasten och myphotobook.

## Omsättning och resultat

Omsättningen ökade under året med 2 049 Mkr till 6 285 (4 236) Mkr. Ökningen var huvudsakligen hänförlig till den omsättning som LGI-koncernen bidragit med sedan förvärvet i juli 2016. Rensat för valutakursförändringar och förvärv ökade omsättningen med två procent.

Rörelseresultatet ökade till 344 (292) Mkr inklusive engångsposter netto om cirka -39 (-16) Mkr. Resultatförbättringen var främst hänförlig till förvärven av LGI och Schmid Druck, där det sistnämnda konsolideras i koncernen sedan 1 januari 2016. Engångsposterna var huvudsakligen hänförliga till förvärvet av LGI, t.ex. rådgivningskostnader, avsättning för kostnader för förlikning samt intäktsförd bokmoms.

I resultatet före skatt som ökade från 259 till 300 Mkr ingick engångsposter netto om cirka -42 (-16) Mkr.

För affärsområdet Supply Chain Solutions har den positiva trenden fortsatt. Affärsområdet uppvisade för helåret en organisk tillväxt om fyra procent. I övrigt har fokus varit på att utveckla befintliga kunder och skapa nya affärer, med nya och existerande kunder, som omfattar tjänster från alla affärsområden. Sedan juli 2016 ingår nyförvärvet LGI i detta affärsområde, som under 2016 stod för 64 procent av koncernens omsättning. Nästkommande år kommer denna andel att öka ytterligare när LGI konsolideras i tolv månader och inte bara fem som under 2016. Integrationen av LGI pågår för fullt och ett flertal gemensamma kundprojekt är redan påbörjade.

Marknaden för affärsområdet Print & Packaging Solutions har liksom tidigare år fortsatt att präglas av en hård prispress, minskande totalvolym och en överkapacitet. De totala tryckvolymerna minskar på Elanders samtliga marknader och det sker en tydlig förskjutning mot digitaltryck och mer mottagaranpassade produkter, i stället för traditionellt offsettryck med stora upplagor. Inom förpackningar och etiketter finns det dock en fortsatt volymtillväxt. Ett par av Elanders enheter inom Print & Packaging Solutions har under året successivt transformerats till kombinerade tryck- och supply chain management-enheter. Omställningen har så långt varit lyckad och bidragit till att både utveckla verksamheterna och förbättra deras intjäning.

Affärsområdet e-Commerce Solutions har stora säsongsvariationer i sin försäljning, och det fjärde kvartalet är vanligtvis sett det överlägset starkaste. I detta kvartal ligger normalt sett hela intjäningen för året, vilket det även gjorde i år. Efter tre relativt svaga kvartal skedde en rejäl återhämtning i fjärde kvartalet, som i sin tur ledde till ett bra helårsresultat, även om omsättningen för helåret minskade något. Under fjärde kvartalet har en strategisk översyn påbörjats av affärsområdet e-Commerce Solutions framtid inom koncernen som ett enskilt affärsområde. I dag utgör detta endast tre procent av den totala omsättningen.

## Väsentliga händelser under året

### Förvärv

#### LGI Logistics Group International

I juni 2016 tecknade Elanders avtal om att förvärva samtliga aktier i det tyska företaget LGI Logistics Group International GmbH, som är en av Tysklands ledande aktörer inom Industrial Contract Logistics. Under 2015 omsatte LGI cirka 430 MEUR, hade ett justerat EBITDA om cirka 29 MEUR samt bedrev verksamhet i tio länder, huvudsakligen i Europa med Tyskland som viktigaste marknad. LGI har konsoliderats i Elanderskoncernen sedan 26 juli 2016. För att delfinansiera förvärvet genomförde Elanders under oktober månad 2016 en nyemission med företrädare för befintliga aktieägare, som inbringade 695 Mkr efter emissionskostnader uppgående till cirka 12 Mkr.

LGI bildades genom en avknoppning från Hewlett Packard Deutschland GmbH år 1995, har sedan dess vuxit kraftigt och har i dag mer än 45 anläggningar världen över, varav 35 i Tyskland. Förutom i Tyskland bedriver LGI även verksamhet i Nederländerna, Polen, Ryssland, Storbritannien, Sverige, Tjeckien, Ungern, USA och Österrike. LGI är specialiserade på värdeadderande tjänster till kunder inom Automotive, Electronics, Healthcare & Life Science, Industrial samt Fashion & Lifestyle. Bolaget har ett särskilt fokus på produkt- och komponentflöden med extremt korta ledtider och tillhandahåller allt från enkla logistiklösningar till fullständiga supply chain management-lösningar. Kunderna inom Fashion & Lifestyle adderades till kundbasen år 2013 när LGI förvärvade ITG GmbH från Deutsche Post.

Köpeskillingen uppgick till cirka 257 MEUR på skuldfri basis. Förvärvs- och engångskostnader hänförligt till förvärvet uppgick till cirka 27 Mkr och belastade resultatet före skatt under andra och tredje kvartalet.

#### Schmid Druck

I december 2015 tecknade Elanders avtal om att förvärva verksamheten i Schmid Druck, ett nischat förpackningsföretag i Tyskland. Verksamheten konsolideras i Elanderskoncernen från och med 1 januari 2016. Under 2015 omsatte Schmid Druck cirka 8,5 MEUR och uppnådde en EBITDA-nivå om 1,6 MEUR.

Köpeskillingen uppgick till 4,5 MEUR på skuldfri basis och har till största delen reglerats i inledningen av januari månad 2016. Förvärvskostnaderna uppgick till cirka 2 Mkr och belastade 2015 års resultat.

### Nyemission

Vid en extra bolagsstämma i september beslutade stämman att genomföra en riktad nyemission med företrädare till befintliga aktieägare av högst 8 839 437 nya aktier till en teckningskurs om 80 kronor per aktie. Nyemissionen genomfördes under oktober månad och blev övertecknad. Emissionslikviden om totalt 695 Mkr efter emissionskostnader har till största delen använts för att återbetala en brygg-finansiering om 610 Mkr, som var kopplad till LGI-förvärvet.

### Bokmoms

I februari 2010 kom ett utslag från EU-domstolen i det så kallade Graphic Procédé-målet. I Sverige har detta särskild betydelse för gränsdragningen mellan tryckeriers tillhandahållande av varor (dvs trycksaker) och tjänster samt för tillämpningen av den så kallade bokmomsen, dvs en mervärdesskattesats om 6 procent. Elanders har under åren 2010–2012 lämnat in yrkande till Skatteverket om återbetalning av moms för åren 2004–2007. Skälet till detta är att en del av Elanders momspliktiga omsätt-

ning under denna period har avsett varor, inte tjänster, enligt den gränsdragning som nu bedöms vara den korrekta. Samtidigt har Skatteverket under åren 2011–2013 fattat ett stort antal följändringsbeslut för flertalet av Elanders kunder, varefter dessa i sin tur riktat vidare ett krav mot Elanders.

Den 22 december 2015 avkunnades en dom från Högsta domstolen i vilken det framkom att en kund med rättslig grund kan rikta ett krav mot sin tryckleverantör med anledning av den följändring som Skatteverket gjort av kunden. Utgången av denna dom förväntas dock inte få någon negativ effekt på vare sig Elanders resultat eller finansiella ställning. Det belopp Elanders kan komma att behöva ersätta sina kunder med är redan redovisat som en räntebärande skuld och inkluderat i nettoskulden.

Under tredje kvartalet 2016 har den del av bokmomsen intäktsförts för vilken bolaget inte ser att några ytterligare krav kan komma. Det intäktsförda beloppet ingår i engångsposterna för helåret.

### Tvister

Som tidigare redovisats så har Elanders dotterföretag i Kalifornien blivit stämt av en grupp anställda som begär skadestånd för att en annan anställd i samma bolag monterat en dold kamera i ett omklädningsrum. De hävdar vidare att bolaget hade kännedom eller borde haft kännedom om detta förhållande. Bolaget har bestridit ansvar. Elanders har under januari månad 2017 haft förhandlingar med de som stämt bolaget, varefter en förlikning nåts. Baserat på resultatet från förlikningen har en ytterligare avsättning om ca 30 Mkr gjorts, vilket belastade rörelseresultatet för fjärde kvartalet. Denna tvist är nu stängd och inga ytterligare anspråk förväntas.

### Förändringar i koncernledningen

Med anledning av att tyngdpunkten i Elanders verksamhet förskjutits från tryck- till supply chain management-tjänster har styrelsen funnit anledning att se över sammansättningen och ansvarsområdena i koncernledningen. Som ett resultat av denna översyn har det beslutats att Tom Sheehan lämnar koncernledningen, men med fortsatt ansvar för delar av Elanders verksamhet i USA. Från och med 25 januari 2017 är Andreas Bunz och Eckhard Busch från LGI medlemmar i koncernledningen. I samband med detta har det även gjorts vissa förändringar i ansvarsfördelningen.

Efter ovan förändringar består Elanders koncernledning av följande personer:

- Magnus Nilsson President & CEO
- Andréas Wikner CFO
- Dr. Andreas Bunz Supply Chain Solutions (LGI), President
- Eckhard Busch Supply Chain Solutions (LGI), Senior Vice President
- Kok Khoon Lim Supply Chain Solutions (Mentor Media), President
- Peter Sommer Print & Packaging Solutions, President
- Kevin Rogers Print & Packaging Solutions, Senior Vice President
- Martin Lux e-Commerce Solutions, President



### Investeringar och avskrivningar

Årets nettoinvesteringar uppgick till 1 907 (42) Mkr, varav köpeskilling avseende företagsförvärv utgjorde 1 796 (0) Mkr. Av- och nedskrivningar uppgick till 171 (136) Mkr.

### Finansiell ställning, kassaflöde och finansiering

Koncernens nettoskuld uppgick per 31 december 2016 till 2 224 Mkr jämfört med 738 Mkr vid ingången av året. I nettoförändringen ingår en ökning med 2 227 respektive 34 Mkr avseende betald köpeskilling för förvärven av LGI och Schmid Druck samt i de förvärvade bolagen övertagen nettoskuld. Under året har även en nyemission genomförts som inbringade 695 Mkr efter nyemissionskostnader.

I samband med förvärvet av LGI signerade Elanders ett nytt treårigt avtal avseende finansieringen med sina två svenska huvudbanker.

Det operativa kassaflödet exklusive företagsförvärv ökade för helåret till 368 (344) Mkr och inklusive företagsförvärv till -1 428 (344) Mkr. Skillnaden är främst hänförlig till förvärvet av LGI. För det fjärde kvartalet var det operativa kassaflödet 69 (237) Mkr. Minskningen var huvudsakligen hänförlig till ökad kapitalbindning med anledning av den ökade omsättningen samt en högre investeringsnivå än samma period föregående år.

### Forskning och utveckling

Koncernen utvecklar kontinuerligt olika erbjudanden och utvecklingen är huvudsakligen sammanhängande med specifika kundprojekt. Inom e-handelsföretagen sker en kontinuerlig utveckling av beställningsplattformar, där mycket av arbetet kostnadsförs löpande.

### Medarbetare

Medelantalet anställda under året var 4 536 (3 182), varav 270 (276) i Sverige. Vid slutet av året hade koncernen 6 444 (3 177) anställda, varav 250 (277) i Sverige. Övriga upplysningar rörande antalet anställda samt löner, ersättningar och anställningsvillkor lämnas i not 4 till koncernens finansiella rapporter.

### Moderbolaget

Moderbolaget har under året utfört koncerngemensamma tjänster. Någon extern försäljning har inte förekommit. Årets investeringar uppgick till 0 (0) Mkr. Medelantalet anställda var under året 9 (9) och vid årsskiftet hade bolaget 9 (9) anställda. Beträffande antal anställda, löner, ersättningar och anställningsvillkor hänvisas till not 4 till koncernens finansiella rapporter.

### Miljöpåverkan

Historiskt har Elanders verksamhet i huvudsak gett upphov till direkt miljöpåverkan genom buller och utsläpp av lösningsmedel till luft, men även en mindre del utsläpp till vatten. I och med förvärvet av LGI har Elanders även fått till sitt förfogande en lastbilsflotta om närmare 240 lastbilar med trailers. Denna lastbilsflotta har en direkt miljöpåverkan från de transporter som utförs för kundernas räkning. I synnerhet bidrar transporter till ökade bullernivåer, förorening av luft, försurning, övergödning och förstärkt växthuseffekt. Lastbilsflottan är väldigt modern och samtliga lastbilar har Euro 5-motorer eller bättre och mer än 90 procent av lastbilsflottan har Euro 6-motorer, vilket reducerar den miljöpåverkan som transportererna har. Elanders arbetar kontinuerligt med att sänka bränsleförbrukningen genom till exempel utbildning av förarna samt mer bränslesnåla motor. Som ett resultat av detta har snittförbrukningen de senaste två åren minskat från 29 till 26 liter per 100 kilometer.

### Lagkrav och incidenter

Koncernen lägger stor vikt vid att strikt följa lagkraven på miljöområdet. Härmed minimeras risken för händelser som kan medföra avsevärda affärsrisker och/eller böter. Det är särskilt angeläget att säkerställa lagenlighet och efterlevnad av andra krav vid de regelbundna miljörevisionerna enligt ISO 14001 och i de due diligence-genomgångar som genomförs där det ses som angeläget vid eventuella förvärv. Enligt miljöbalken i Sverige och motsvarande lagstiftningar i andra länder är flera tryckerier tillstånds- eller anmälningspliktiga beroende på den totala förbrukningen av lösningsmedel.

I den svenska verksamheten bedrevs under 2016 tillståndspliktig verksamhet i Mölnlycke. Utanför Sverige bedriver Elanders tillståndspliktiga verksamheter, i olika omfattningar, i Kina, Polen, Storbritannien, Tyskland, Ungern och USA. Inga väsentliga olyckor eller incidenter har inträffat under 2016.

Under 1999 upptäcktes markföroreningar i en begränsad yta under en fastighet där Elanders tidigare bedrivit verksamhet. Markföroreningarna har uppstått genom avloppsledningsläckage före 1970 och består mestadels av tungmetaller som zink, krom och koppar. Miljödomstolen har på formella grunder återförvisat ärendet till miljöförvaltningen i Göteborg för fortsatt handläggning. Miljöförvaltningen i Göteborg har bedömt att föroreningarna, med hänsyn till lokaliseringen, inte utgör någon allvarlig hälso- eller miljörisk. En utredning av kostnader för olika alternativ för att åtgärda föroreningarna har utförts och diskussioner pågår för närvarande med fastighetsägaren om den fortsatta hanteringen av ärendet. Elanders bedömer utifrån rådande ansvarsförhållanden och den begränsade omfattningen av föroreningen att någon väsentlig ekonomisk risk för koncernen inte föreligger.

### Upplysning avseende bolagets aktier

Per 31 december 2016 var 1 814 813 A-aktier och 33 542 938 B-aktier utgivna; totalt 35 357 751 aktier. B-aktierna är noterade under symbolen ELAN B på NASDAQ OMX Stockholm, Mid Cap. Varje A-aktie medför tio röster och varje B-aktie en röst. Aktieägare får rösta för samtliga de aktier han eller hon äger eller företräder. Alla aktier berättigar till lika utdelning. Bolagsstämman har inte lämnat styrelsen några bemyndiganden att förvärva aktier eller utge nya aktier. Några belöningsprogram med utspädningsseffekt finns inte.

### Överlåtbarhet

Några begränsningar i B-aktiernas överlåtbarhet finns inte enligt bolagsordningen eller gällande lagstiftning. Bolagsordningen innehåller en hembudsklausul avseende bolagets A-aktier.

I övrigt känner inte bolaget till några avtal mellan aktieägare som begränsar aktiernas överlåtbarhet.

### Aktieinnehav

Ägare med direkta eller indirekta aktieinnehav uppgående till mer än en tiondel av rösterna i bolaget var per den 31 december 2016 endast Carl Bennet AB med 66 (74) procent. Inga aktier ägs av anställda genom pensionsstiftelser eller liknande.

### Avtal med klausuler om ägarförändring

Koncernen har vissa avtal som kan sägas upp vid en ägarförändring.

Inga avtal finns mellan bolaget och styrelseledamöter eller anställda som föreskriver ersättningar om dessa säger upp sig, sägs upp utan skäligen grund eller om deras anställning eller uppdrag upphör som följd av ett offentligt uppköpserbjudande.

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Bolagets riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare antogs av årsstämman den 28 april 2016. Styrelsen föreslår att årsstämman 2017 beslutar om riktlinjer som är oförändrade jämfört med 2016.

Riktlinjerna lyder enligt följande:

Med ledande befattningshavare avses de personer som tillsammans med verkställande direktören utgör koncernledningen. Riktlinjerna ska gälla för anställningsavtal som ingås efter stämmans beslut om riktlinjer liksom för det fall ändringar görs i befintliga villkor efter stämmans beslut.

Elanders ska erbjuda en marknadsmässig totalkompensation som möjliggör att kvalificerade ledande befattningshavare kan rekryteras och behållas. Ersättningen till de ledande befattningshavarna ska bestå av grundlön, rörlig ersättning, övriga förmåner samt pension.

#### Grundlön

Grundlönen ska beakta den enskildes ansvarsområden och erfarenhet.

#### Rörlig ersättning

Fördelningen mellan grundlön och rörlig ersättning ska stå i proportion till befattningshavarens ansvar och befogenhet. Den rörliga ersättningen ska baseras på utfallet i förhållande till individuellt uppsatta mål. För verkställande direktören och ekonomidirektören ska den rörliga ersättningen uppgå till högst 60 respektive 50 procent av grundlönen. För övriga ledande befattningshavare ska den rörliga ersättningen uppgå till högst 40 procent av grundlönen.

#### Övriga förmåner

De ledande befattningshavarna får tillerkännas sedvanliga förmåner i övrigt, såsom tjänstebil, företagshälsovård m m.

#### Pension

Pensionsavsättningar får motsvara högst 35 procent av den pensionsgrundande lönen eller, i förekommande fall, högst ITP-kostnaden med tillägg för allmän pensionsavgift enligt lag eller motsvarande. Styrelsen ska ha rätt att utan hinder av riktlinjerna förnya redan träffade pensionsöverenskommelser på väsentligen oförändrade villkor. Pensionsgrundande lön ska utgöras av grundlönen.

#### Avgångsvederlag m m

Mellan bolaget och verkställande direktören ska gälla en uppsägningstid om 18 månader vid uppsägning från bolagets sida. Vid uppsägning från verkställande direktörens sida ska gälla en uppsägningstid om 6 månader. Uppsägningstider från bolagets sida för andra ledande befattningshavare ska normalt vara 3–18 månader. Under uppsägningstiden ska normal lön utgå. Avgångsvederlag utgår ej.

#### Frångående av riktlinjerna

Styrelsen har rätt att frånga ovanstående riktlinjer om styrelsen bedömer att det i ett enskilt fall finns särskilda skäl som motiverar det.

### Utsikter för framtiden

Elanders har en fortsatt stark ställning hos sina globala industri-kunder och här finns de största möjligheterna till expansion både på kort och på lång sikt. Trenden är tydlig att en allt större andel av de globala företagen centraliserar sina inköpsprocesser i kombination med önskemål om lokala leveranser. Elanders marknadsposition och globala avtryck ligger därmed helt rätt i tiden.

### Händelser efter balansdagen

LGI har under flera år utnyttjat factoring som en finansieringsform där upp till 35 MEUR av LGI:s kundfordringar har kunnat överlåtas till finansieringsinstitut. Per 31 december 2016 hade LGI överlåtit kundfakturor motsvarande 27,5 MEUR, som ej tagits upp i balansräkningen, vilket är i överensstämmelse med IFRS. Dessa kundfakturor har i mitten av januari 2017 återköpts och ersatts med sedvanliga bankkrediter. Detta får då som konsekvens att kundfordringar och nettoskuld ökar i motsvarande grad under samma period.

Utöver ovan och den förlikning som gjorts avseende en tvist i USA som redogjorts för ovan har inga väsentliga händelser inträffat efter balansdagen fram till dagen för denna årsredovisnings undertecknande.

### Förslag till vinstdisposition

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att till årsstämmans förfogande stående vinstmedel och andra fria fonder i moderbolaget uppgående till 953 945 470 kronor, disponeras enligt följande:

- |  |                    |
|--|--------------------|
| • att 2,60 kronor per aktie utdelas till aktieägarna | 91 930 153 kronor  |
| • att som kvarstående vinstmedel balanseras          | 862 015 317 kronor |

Styrelsen anser att föreslagen utdelning är försvarlig i relation till de krav som koncernverksamhetens art, omfattning och risker ställer på koncernens eget kapital som koncernens konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

## RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

*Elanders delar in risker i omvärldsrisker (konjunkturkänslighet och tjänsternas/produkternas framtid), finansiella risker (valuta-, ränte-, finansierings- och kreditrisk) samt verksamhetsrisker (kundkoncentration, driftsrisk, risker i rörelsekostnader samt avtal och tvister). För ytterligare information än beskrivningen nedan samt känslighetsanalys hänvisas till not 18 till koncernens finansiella rapporter.*

### Omvärldsrisk

De faktorer i omvärlden som har störst påverkan på Elanders verksamhet är världskonjunkturen samt framtidsutsikterna för koncernens tjänster och produkter. Då dessa faktorer ligger utanför koncernens kontroll pågår ett ständigt arbete för att anpassa verksamheten för att möta nya förutsättningar.

### Konjunkturkänslighet

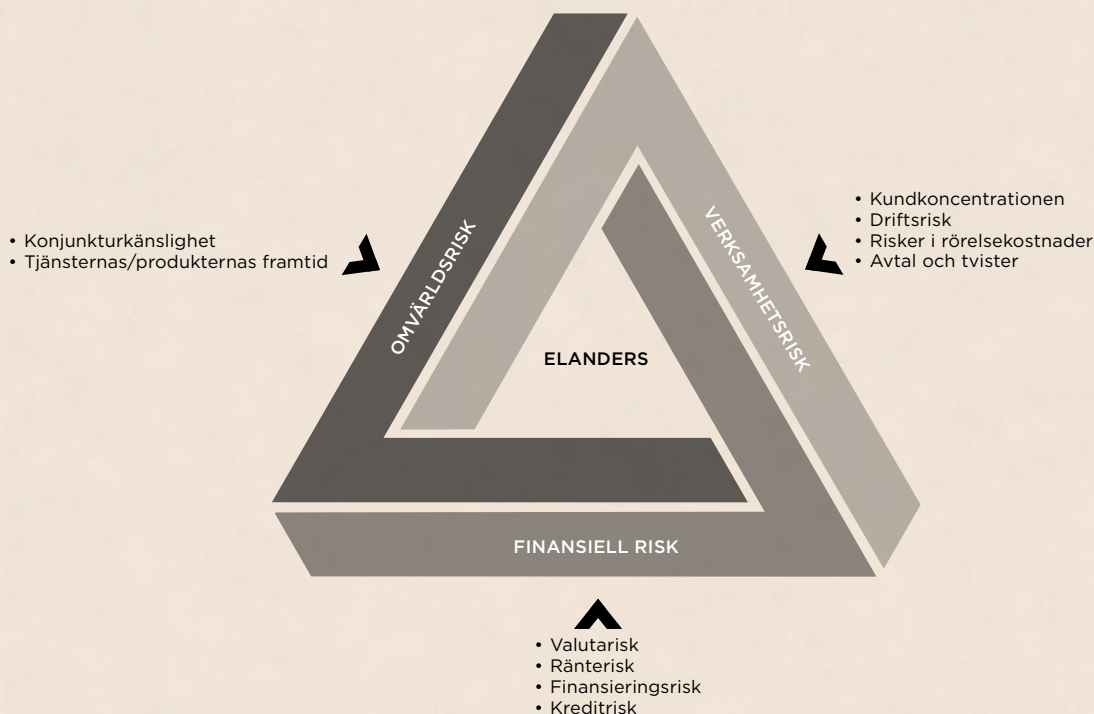
Den mest påtagliga konjunkturkänsligheten återfinns i de delar av koncernens verksamheter som levererar till kunder inom tillverkningsindustrin, i synnerhet inom fordonsindustrin och konsumentelektronikbranschen. Försäljningen till kunder inom livsmedel, kosmetik, läkemedel och offentlig sektor samt försäljning direkt till privatpersoner är däremot inte konjunkturkänslig i samma utsträckning.

För att balansera konjunktursvängningarna arbetar koncernen aktivt med att både öka försäljningen till kunder inom mindre konjunktur känsliga branscher, bredda kundbasen generellt samt öka den geografiska spridningen.

### Tjänsternas/produkternas framtid

Ökad outsourcing skapar efterfrågan på effektiva supply chain-tjänster. Fordonsindustrin och globala företag inom konsumentelektronikbranschen har länge outsourcat en betydande del av sin verksamhet för att koncentrera sig på produktutveckling, tillverkning samt marknadsföring och andra branscher följer efter. Vad gäller trycksaken pågår det ett skifte från den traditionella efterfrågan på större upplagor inom offsettryck till kortare serier inom digitaltryck och från tryckt till digitalt media. Dessa skiften ger sig till exempel uttryck i finpapperskonsumtionen i Väst-europa och Nordamerika som minskat år efter år. Trots det ökar tryckvolymerna globalt, men en betydande del av denna ökning utgörs av förpackningar. Förpackningsmarknaderna i samtliga delar av världen där koncernen verkar fortsätter att växa och det är Asien som förväntas ha störst tillväxt.

Elanders positionering som en leverantör av globala lösningar inom supply chain management, print & packaging och e-commerce balanserar de utmaningar som finns på delar av koncernens marknader, såväl geografiska som för vissa av koncernens produkter och tjänster.



### Finansiell risk

De finansiella riskerna med störst påverkan på Elanders resultat och finansiella ställning är valutarisk, ränterisk och finansieringsrisk.

#### Valutarisk

Koncernens valutaexponering uppstår genom transaktioner i annan valuta än bolagens lokala valuta (transaktionsrisk) samt vid konvertering av nettoresultat och nettotillgångar från de utländska dotterbolagen (translationsrisk).

Transaktionsrisken är främst hänförlig till EUR samt USD då bolag med annan funktionell valuta har delar av och ibland hela sin försäljning i EUR eller USD. Faktiska fordringar och skulder samt delvis kontrakterade inköps- och försäljningsorder säkras genom användande av främst valutaterminer.

Translationsrisken är främst kopplad till EUR och USD. Exponeringen avseende nettotillgångar i utländska dotterbolag hänförs främst till EUR, USD och CNY och säkring har delvis gjorts genom upptagande av lån i EUR och USD. Utöver denna säkring har ingen säkring gjorts avseende translationsrisken.

#### Ränterisk

Exponering avseende förändringar i räntenivån är främst hänförliga till koncernens räntebärande skulder med rörlig ränta. De utestående skulderna ligger huvudsakligen i EUR, USD och SEK.

Koncernen eftersträvar en avvägning mellan kostnadseffektiv upplåning och riskexponering mot en negativ påverkan på resultatet vid en plötslig större ränteförändring. Med bakgrund av den låga räntenivån som förväntas av marknaden har ingen säkring gjorts avseende räntenivå. Elanders följer utvecklingen noga och kan komma att ingå säkringar.

#### Finansieringsrisk

Elanders är beroende av att erhålla finansiering via kreditgivare. Koncernens finansieringsbehov innefattar såväl den löpande verksamheten som beredskap för framtida eventuella investeringar. Tillgången på finansiering påverkas bland annat av faktorer som den generella tillgången på kapital och koncernens kreditvärdighet.

Koncernen har för närvarande ett treårigt kreditavtal med två svenska banker avseende rörelsefinansiering som löper ut i juli 2019.

#### Kreditrisk

Koncernen är exponerad för förluster genom risken att en motpart inte kan fullgöra sina åtaganden. Kreditrisken kan delas in i finansiell kreditrisk samt kommersiell kreditrisk där den finansiella risken främst avser placering av överskottslikviditet och handel med valutaderivat och den kommersiella kreditrisken avser kundfordringar. Koncernens kommersiella kreditrisk är fördelad på ett stort antal kunder, men det finns samtidigt en koncentration på ett fåtal kunder som står för en stor andel av de totala kundfordringarna.

Den finansiella kreditrisken begränsas och kontrolleras genom att transaktioner endast får ske med finansiella institutioner som är godkända av moderbolagets ekonomi- och finansfunktion. Den kommersiella kreditrisken hanteras primärt av respektive dotterbolag genom externa kreditupplysningar, löpande kommunikation med kunderna, bevakning av betalningsförmåga samt uppföljning av deras finansiella rapporter.

### Verksamhetsrisk

Risker i verksamheten är något som Elanders möter dagligen och som normalt ligger inom koncernens kontroll. Koncernledningens nära arbete med verksamhetens alla delar är en viktig faktor som kontrollerar dessa risker.

#### Kundkoncentration

Koncernens större kunder är huvudsakligen industriföretag och avtalen med dessa kunder löper normalt på två till tre år. De tio största kunderna svarade under 2016 för 56 (60) procent av omsättningen. Elanders har tre kunder, vars omsättning överstiger tio procent av koncernens totala omsättning. Försäljningen till koncernens största kund uppgick under året till 16 (21) procent av omsättningen. Försäljningen till denna kund sker till flera av dess divisioner, i tre världsdelar och baseras på ett flertal fristående avtal.

Elanders har som strategi att till de större kunderna inte endast vara en leverantör utan en strategisk partner vilket leder till ökade förutsättningar för långvariga affärsrelationer. Flertalet av koncernens allra största kunder har Elanders haft och har fleråriga samarbeten med.

#### Driftsrisk

Risken för att koncernen ska drabbas av betydande driftstopp är relativt liten. Det finns inga väsentliga internberoenden mellan enheterna inom respektive affärsområde samt mellan affärsområdena. Endast i ett fåtal fall finns det inte alternativa leverantörer av väsentliga insatsvaror.

Koncernen arbetar med att identifiera och förebygga eventuella risker som kan leda till driftstörningar. Arbetet innefattar löpande besiktningar av produktionsanläggningarna där identifierade förbättringsområden ligger till grund för åtgärdsprogram. Koncernen har även avbrottsförsäkring som täcker bortfall av täckningsbidrag i samband med driftsafbrott i upp till tolv månader.

#### Risker i rörelsekostnader

Den huvudsakliga delen av rörelsekostnaderna utgörs av handelsvaror samt personalkostnader, vilka under 2016 stod för 51 (59) procent av de totala rörelsekostnaderna.

Koncernen ser ingen direkt risk i att någon av dessa kostnader inom en nära framtid kommer att öka i en sådan omfattning att det skulle kunna få en väsentlig effekt på koncernens resultat. Elanders har även möjlighet att föra vidare ökade kostnader till kunderna.

#### Avtal och tvister

I en affärsverksamhet kan ibland tvister uppstå i samband med den ordinarie verksamheten.

För att minimera risken för att tvister ska uppstå används normalt de avtal som tagits fram av branschorganisationer. Elanders har ingen kännedom om någon tvist som kan komma att få någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella ställning. Koncernens försäkringsprogram innefattar en global ansvarsförsäkring, som omfattar allmänt ansvar, produktansvar, ren förmögenhetsskada i kontraktsförhållanden, avbrottskydd och begränsat skydd vid miljöskada. Elanders har även tecknat ansvarsförsäkring för styrelse och ledande befattningshavare.

### Känslighetsanalys

Under not 18 till koncernens finansiella rapporter lämnas en sammanfattad analys av hur förändringar av de variabler som beskrivits ovan skulle ha påverkat koncernens resultat efter finansnetto.

# BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

*Denna bolagsstyrningsrapport, som är en del av förvaltningsberättelsen i årsredovisningen, beskriver Elanders bolagsstyrning, innefattande ledning och förvaltning av bolagets verksamhet samt den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen.*

Bolagsstyrningen i Elanders syftar till att skapa goda förutsättningar för en aktiv och ansvarstagande ägarroll, en lämplig ansvarsfördelning mellan de olika bolagsorganen samt god kommunikation gentemot bolagets samtliga intressenter.

## Svensk kod för bolagsstyrning

Elanders tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning ("koden"). Koden utgår ifrån principen "följ eller förklara" vilket innebär att ett bolag som tillämpar koden kan avvika ifrån enskilda regler men ska i så fall förklara anledningen härtill. I Elanders finns följande avvikelser från koden:

- Styrelsens ordförande är ordförande i valberedningen.

Denna avvikelse förklaras nedan under avsnittet om valberedningen. Information om koden finns på [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se).

## Bolagsstyrningen i Elanders - en överblick

Bolagsstyrningen i Elanders utgår ifrån lagar (främst aktiebolagslagen), redovisningsregelverk, bolagsordningen, NASDAQ OMX Stockholms emittentregelverk, interna riktlinjer och koden.

Elanderskoncernens styrning, ledning och kontroll fördelas mellan aktieägarna på bolagsstämman, styrelsen och verkställande direktören i enlighet med aktiebolagslagen och bolagsordningen samt koncernledningen. Aktieägarna utser bolagets valberedning, styrelse och revisorer vid den ordinarie bolagsstämman (årsstämman).

## Aktieägare

Antalet aktieägare i Elanders uppgick till 3 576 (2 743) per den 31 december 2016. Den utländska ägarandelen i Elanders uppgick vid samma tidpunkt till 7 (7) procent av aktierna och 5 (5) procent av rösterna.

Ägare med direkta eller indirekta aktieinnehav uppgående till mer än en tiodel av rösterna i bolaget var per den 31 december 2016 endast Carl Bennet AB med 66 (74) procent. Inga aktier ägs av anställda genom pensionsstiftelser eller liknande.

## Bolagsstämman

Aktieägarnas inflytande utövas vid bolagsstämman, som är Elanders högsta beslutande organ, se figur ovan. Alla aktieägare som är registrerade i aktieboken på avstämningsdagen och som har anmält sitt deltagande till stämman inom angiven tid har rätt att delta i stämman. De aktieägare som inte har möjlighet att närvara personligen ges möjlighet att företrädas genom ombud. Vid bolagsstämma berättigar en A-aktie till tio röster och en B-aktie till en röst. A-aktierna och B-aktierna har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst. Vid bolagsstämman får varje röstberättigad rösta för det fulla antalet innehavda och företrädda aktier utan begränsning i rösträtten. Elanders A-aktier omfattas av hembud enligt bolagsordningen.

Bolagsstämman beslutar om förändringar i bolagsordningen, väljer ordförande, styrelse och revisorer, fastställer räkenskaper, beslutar om eventuell utdelning och andra dispositioner av resultatet samt ansvarsfrihet för styrelsen. Vidare beslutar stämman



bland annat om riktlinjer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare, eventuella nyemissioner och hur valberedningen ska utses. De aktieägare som vill ha ett ärende behandlat på stämman ska lämna förslag till styrelsens ordförande alternativt vända sig till valberedningen med nomineringsförslag. Protokoll från Elanders bolagsstämmor finns på [www.elanders.com](http://www.elanders.com) under Bolagsstyrning.

## Årsstämma 2016

Vid årsstämman den 28 april 2016 fattades bland annat följande beslut:

- att fastställa årsredovisningen för 2015,
- att utdelning om 2,20 kronor per aktie skulle lämnas för räkenskapsåret 2015,
- att bevilja styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för verksamhetsåret 2015,
- att arvode inklusive utskottsarbete om totalt 3 440 000 kronor skulle utgå till styrelsen, att fördelas inom styrelsen såsom angivits i kallelsen till årsstämman,

- att utse styrelse enligt följande:
  - Carl Bennet (omval)
  - Pam Fredman (nyval)
  - Erik Gabrielson (omval)
  - Linus Karlsson (omval)
  - Cecilia Lager (omval)
  - Anne Lenerius (omval)
  - Magnus Nilsson (vd) (omval)
  - Johan Stern (omval)
  - Caroline Sundewall (omval)
- att utse Carl Bennet till styrelsens ordförande,
- att välja PricewaterhouseCoopers till revisor i bolaget fram till nästa års stämma,
- att uppdraga åt styrelsens ordförande att sammankalla en valberedning inför årsstämman 2017,
- att fastställa regler för valberedningens arbete m m såsom angivits i kallelsen till årsstämman,
- att godkänna styrelsens förslag till ersättningar till ledande befattningshavare.

### Årsstämman 2017

Nästa årsstämma för aktieägare i Elanders kommer att hållas på Gothia Towers, Mässans gata 24 i Göteborg onsdagen den 26 april 2017. Mer information om årsstämman publiceras på [www.elanders.com](http://www.elanders.com).

### Valberedningen

Valberedningen utarbetar förslag till årsstämman avseende val av och arvode till styrelsens ordförande, övriga styrelseledamöter och utskottsledamöter samt revisorer, de senare dessförinnan föreslagna av revisionsutskottet. Valberedningen sammanträder vid behov, dock minst en gång årligen. Under året sammanträdde valberedningen två gånger och behandlade då även styrelsens arbete, styrelseledamöternas oberoende, styrelseledamöternas utvärdering av styrelsens arbete, utskottens arbete, revisionen samt valberedningens sammansättning. Valberedningen har under året bestått av Carl Bennet, ordförande (Carl Bennet AB), Hans Hedström (Carnegie Fonder) samt Britt-Marie Årenberg (representant för de mindre aktieägarna). Inga arvoden har utgått till valberedningens ledamöter. Ledamöternas kontaktinformation finns på sidan 109 i årsredovisningen samt på [www.elanders.com](http://www.elanders.com) under Bolagsstyrning.

Styrelsens ordförande är ordförande i valberedningen, vilket är en avvikelse från koden. Anledningen till detta är att det enligt Elanders mening ter sig naturligt att den röstmässigt störste ägaren är ordförande i valberedningen eftersom denne likväl torde ha ett avgörande inflytande över valberedningens sammansättning genom sin röstmajoritet på bolagsstämman.

### Styrelsen och dess arbete under 2016

Styrelsen utses av årsstämman på förslag från valberedningen. Styrelsen är ytterst ansvarig för bolagets förvaltning, övervakar verkställande direktörens arbete och följer löpande verksamhetens utveckling samt tillförlitligheten i bolagets interna kontroll. Vidare beslutar styrelsen om större organisatoriska förändringar, investeringar och avyttringar samt fastställer budget och årsbokslut. Styrelsen har det yttersta ansvaret för att bolaget har tillfredsställande system för intern kontroll samt att redovisningshandlingar upprättas och är tillförlitliga när de publiceras. Bolaget och dess ledning har flera metoder för att kontrollera de risker som sammanhänger med verksamheten. Styrelsen bistår ledningen med att löpande, på ett strukturerat sätt, övervaka och identifiera affärsrisker samt inrikta arbetet i bolaget mot att han-

tera de mest betydande riskerna. I sammanfattning utgör detta styrelsens ansvar för bolagets förvaltning.

Vid utvärdering och tillsättning av styrelseledamöter beaktas Elanders verksamhet, utvecklingskede samt övriga relevanta förhållanden. Dessutom tas även hänsyn till representation av olika typer av utbildning, kunskap och erfarenhet samt ålder och kön. Vid omval och nyval av styrelseledamöter har dessa punkter tagits i beaktande i syfte att styrelsen skall få en så bred sammansättning som möjligt och bidra till ett så effektivt styrelsearbete som möjligt.

Enligt Elanders bolagsordning ska styrelsen bestå av lägst tre och högst tio ledamöter, med högst två suppleanter. Styrelsen i Elanders har under året bestått av nio ledamöter, utan suppleanter: Carl Bennet, ordförande, Johan Stern, vice ordförande, Pam Fredman, Erik Gabrielson, Linus Karlsson, Cecilia Lager, Anne Lenerius, Magnus Nilsson och Caroline Sundewall. De anställda har under 2016 representerats i styrelsen av Eija Persson och Marcus Olsson samt att Martin Schubach och Ivan Taborsak varit suppleanter till arbetstagarledamöterna. Under hösten ersatte Ivan Taborsak Lilian Larnefeldt som arbetstagarrepresentant. Av styrelsens stämموvalda ledamöter är samtliga utom Magnus Nilsson oberoende i förhållande till bolaget. Pam Fredman, Erik Gabrielson, Linus Karlsson, Cecilia Lager och Caroline Sundewall är oberoende i förhållande till bolagets större ägare. Carl Bennet är beroende i förhållande till aktieägaren Carl Bennet AB, vari han är styrelseordförande och ägare. Johan Stern samt Anne Lenerius är också beroende i förhållande till Carl Bennet AB, där de är styrelseledamot respektive ekonomidirektör.

Styrelsen har utarbetat och fastställt en arbetsordning som reglerar arbetsfördelningen mellan styrelsen, styrelsens ordförande och verkställande direktören. Den innehåller vidare en övergripande plan för styrelsens sammanträden och instruktioner om ekonomisk rapportering samt de ärenden som ska behandlas av styrelsen. Arbetsordningen ses över en gång årligen samt därutöver vid behov.

Styrelsen sammanträder vanligtvis vid sju tillfällen under året; fyra gånger i samband med bokslutskommunikén och kvartalsrapporterna, ett möte som är särskilt inriktat på strategifrågor, ett möte rörande fastställandet av kommande årsbudget samt ett konstituerande sammanträde direkt efter årsstämman. Dessutom kallas styrelsen till ytterligare sammanträden vid behov. Vid sammanträdena som behandlar rapporten för årets första nio månader samt det möte som behandlar bokslutskommunikén deltar revisorerna för att meddela styrelsen i sin helhet resultatet av revisionen.

Under året följde styrelsen sammanträdesplanen och sammanträdde därutöver vid nio tillfällen rörande bland annat beslut om förvärv och finansiering samt frågor rörande den nyemission som genomfördes under hösten.

På det konstituerande sammanträdet ses arbetsordningen och instruktionen för vd över samt fattas beslut avseende firmatecknare. Vidare fastställs arbetsordningar för ersättningsutskottet och revisionsutskottet samt utses ledamöter i dessa utskott. Vid det konstituerande sammanträde som följde efter årsstämman 2016 utsågs Johan Stern till styrelsens vice ordförande. Det beslöts vidare att bolagets firma ska tecknas av styrelsen i sin helhet samt två i förening av styrelsens ordförande, verkställande direktören och ekonomidirektören. Vid det möte som behandlade bokslutsrapporten träffade styrelsen revisorerna utan att vd eller någon annan medlem av koncernledningen var närvarande.

Styrelsen reser så ofta det är möjligt för att besöka och hålla

sina sammanträden på något av koncernens dotterföretag. Ledamöternas ersättningar och närvaro under året framgår i närmare detalj i tabellen nedan.

Ytterligare information om styrelsens ledamöter valda vid årsstämman 2016 finns i avsnittet ”Styrelse” på sidan 106.

### Styrelsens ordförande

Styrelsens arbete leds och organiseras av dess ordförande. Styrelsens ordförande håller en löpande dialog med verkställande direktören samt ansvarar för att styrelsen fullgör sina uppgifter och att ledamöterna löpande får den information som behövs för att styrelsearbetet ska hålla hög kvalitet och bedrivas i enlighet med det regelverk som gäller för aktiemarknadsbolag. Styrelsens ordförande ansvarar vidare för att styrelsens arbete årligen utvärderas och att styrelsen och valberedningen informeras om resultatet av utvärderingen. Utvärderingen sker i enkätform och behandlar sammansättning, ersättning, styrelsematerial, administration, arbetssätt, mötenas innehåll, avrapportering från utskott och utbildning. Utvärderingen sker enligt en skala 1–5 där 5 är högsta betyg. För 2016 blev det genomsnittliga betyget 4,78 (4,70). Vidare företräder styrelsens ordförande bolaget i ägarfrågor och förmedlar synpunkter från ägarna inom styrelsen. Styrelsens ordförande utses av årsstämman. Carl Bennet har varit styrelsens ordförande sedan 1997.

### Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet utses inom styrelsen med beaktande av kompetens i och erfarenhet av ersättningsfrågor. Utskottet behandlar frågor avseende ersättningar till verkställande direktören

samt ersättningsstruktur för chefer som rapporterar direkt till honom. Beslut om ersättningar till övriga medarbetare i ledande ställningar i koncernen fattas på så sätt att medarbetarens ersättning bestäms av närmaste chef i samråd med dennes närmaste chef, även benämnd ”farfarsprincipen”. Under året sammanträdde utskottet vid ett tillfälle varvid arbetsordning fastställdes och förslag till ersättningsriktlinjer utarbetades. Utskottet har under året bestått av Carl Bennet, ordförande, Pam Fredman, Erik Gabrielson, Linus Karlsson och Johan Stern. De riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som beslutades på årsstämman 2016 återfinns i not 4 till den formella årsredovisningen samt på [www.elanders.com](http://www.elanders.com) under Bolagsstyrning. Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare för 2016 samt styrelsens förslag till riktlinjer för 2017 återfinns på sidan 48 i årsredovisningen för 2016. Bolaget har inte ställt ut och ämnar inte ställa ut några optionsprogram eller liknande incitamentsprogram.

### Revisionsutskottet

Revisionsutskottet utses inom styrelsen med beaktande av erfarenhet av och kompetens inom finansiell rapportering och intern kontroll. Utskottet följer en arbetsordning som fastställs av styrelsen. Dess huvudsakliga uppgifter är att övervaka den interna kontrollen, rutinerna för finansiell rapportering, efterlevnad av därmed sammanhängande lagar och bestämmelser samt revisionen i koncernen. Revisionsutskottet utvärderar vidare revisorernas kvalifikationer och oberoendeställning. Revisionsutskottet rapporterar löpande sina iakttagelser till styrelsen och lämnar, när så är aktuellt, förslag till val av revisorer till valberedningen.

Utskottet sammanträder minst två gånger per år samt där-

## Ledamöternas ersättningar och närvaro m m

Ledamot	Styrelse- möten, närvaro (antal möten)	Ersättnings- utskottet, närvaro (antal möten)	Revisions- utskottet, närvaro (antal möten)	Summa närvaro, %	Ersättning styrelse- samt utskotts- arbete, kkr	Aktie- innehav <sup>1)</sup>	Oberoende
<b>Stämموvalda ledamöter</b>							
Carl Bennet, ordförande	14 (14)	1 (1)	Ingår ej	100	640 + 68	1 814 813 A 15 903 596 B	Nej, ägare
Johan Stern, vice ordförande	14 (14)	1 (1)	3 (3)	100	320 + 130 + 34	107 000 B	Nej, ägare
Pam Fredman	9 (11)	1 (1)	Ingår ej	83	320 + 34	1 609 B	Ja
Erik Gabrielson	12 (14)	1 (1)	Ingår ej	81	320 + 34	-	Ja
Göran Johnsson <sup>2)</sup>	3 (3)	Ingår ej	1 (1)	100	-	-	Ja
Linus Karlsson	12 (14)	1 (1)	Ingår ej	87	320 + 34	-	Ja
Cecilia Lager	13 (14)	Ingår ej	2 (3)	88	320 + 65	37 521 B	Ja
Anne Lenerius	14 (14)	Ingår ej	3 (3)	100	320 + 65	6 221 B	Nej, ägare
Magnus Nilsson, verkställande direktör	13 (13)	Ingår ej	Ingår ej	100	Anställd	73 577 B	Nej, bolag
Kerstin Paulsson <sup>2)</sup>	3 (3)	Ingår ej	1 (1)	100	-	-	Ja
Caroline Sundewall	14 (14)	Ingår ej	3 (3)	100	320 + 65	6 666 B	Ja
<b>Arbetstagarrepresentanter</b>							
Eija Persson	3 (3)	Ingår ej	Ingår ej	100	Anställd	666 B	Nej, bolag
Lilian Larnefeldt <sup>3)</sup>	8 (11)	Ingår ej	Ingår ej	73	Anställd	-	Nej, bolag
Marcus Olsson	13 (14)	Ingår ej	Ingår ej	93	Anställd	-	Nej, bolag
<b>Summa</b>				<b>93</b>	<b>3 409</b>		

<sup>1)</sup> Aktieinnehav per 31 december 2016 för de då i styrelsen ingående ledamöterna.

<sup>2)</sup> Avgick vid årsstämman i april 2016.

<sup>3)</sup> Ersattes av Eija Persson under oktober 2016.

utöver vid behov. Vid sammanträdena medverkar normalt revisorerna. Under 2016 har utskottet haft tre sammanträden. Vid dessa tillfällen behandlades revisorernas rapporter beträffande granskningen av niomånadersrapporten och årsboks slutet, bolagets förhållande till koden samt internkontrollfrågor. Bolagets revisionsutskott har under året bestått av Johan Stern, ordförande, Cecilia Lager, Anne Lenerius och Caroline Sundewall.

### Verkställande direktören

Verkställande direktören är tillika koncernchef samt ledamot av styrelsen och leder koncernens verksamhet. Verkställande direktörens arbete styrs av aktiebolagslagen, andra lagar och förordningar, gällande regler för aktiemarknadsbolag inklusive koden, bolagsordningen samt inom de ramar styrelsen fastslagit i bl a vd-instruktionen. Verkställande direktören tecknar firman för löpande förvaltningsåtgärder enligt aktiebolagslagen samt tecknar firman i koncernens samtliga dotterföretag. Han ansvarar för att styrelsen förses med löpande rapportering av koncernens resultat och ställning samt underlag för de beslut som styrelsen har att fatta. Verkställande direktören håller därutöver styrelsens ordförande löpande informerad om verksamheten. Vd-instruktioner finns utgivna för samtliga verkställande direktörer i koncernens dotterföretag. Dessa instruktioner innehåller ansvarsfördelning mellan styrelsen och verkställande direktören och de ramar inom vilka verkställande direktören har att bedriva verksamheten.

### Koncernledningen

Verkställande direktören, tillika koncernchefen, leder det arbete som utförs av koncernledningen och fattar beslut efter samråd med koncernledningens medlemmar. I koncernledningen utövas den löpande koncernmässiga ekonomiska och affärsmässiga styrningen och uppföljningen. Koncernledningen arbetar också med att fortlöpande åstadkomma synergier, identifiera förvärvs- och strukturmöjligheter samt anpassa koncernens verksamhet efter marknadens behov och utveckling på lång och kort sikt. Koncernledningen bevakar fortlöpande att koncernens kompetens och kapacitet samordnas samt anpassas för optimering av kundnytta och lönsamhet på lång och kort sikt. Koncernledningen har kvartalsvisa möten, ofta i anslutning till besök på någon av koncernens enheter. Koncernledningen i Elanders består av:

- Magnus Nilsson President & CEO
- Andréas Wikner CFO
- Dr. Andreas Bunz Supply Chain Solutions (LGI), President
- Eckhard Busch Supply Chain Solutions (LGI), Senior Vice President
- Kok Khoon Lim Supply Chain Solutions (Mentor Media), President
- Peter Sommer Print & Packaging Solutions, President
- Kevin Rogers Print & Packaging Solutions, Senior Vice President
- Martin Lux e-Commerce Solutions, President

### Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Syftet med intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen är att säkerställa att den finansiella rapporteringen är tillförlitlig och att de finansiella rapporterna är framtagna i enlighet med god redovisningssed och i övrigt följer tillämpliga lagar och regler som gäller för aktiemarknadsbolag. Styrelsen har enligt den

svenska aktiebolagslagen och koden det övergripande ansvaret för att koncernen har en effektivt fungerande intern kontroll. Den interna kontrollen bedrivs enligt det ramverk för intern kontroll som ges ut av COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), vilket omfattar kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning. Den verkställande direktören ansvarar för att det finns organisatoriska förutsättningar och processer för att säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen till styrelsen och marknaden.

### Kontrollmiljö

Kontrollmiljön i Elanders präglas av korta avstånd mellan koncernledning och de operativa enheterna. Samtliga medlemmar i koncernledningen, utom koncernchefen och ekonomidirektören, är också verkställande direktörer i någon av koncernens större operativa enheter. Ramverket för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen inom Elanders utgörs bland annat av rutiner och ansvarsfördelningar som är tydligt kommunicerade i interna riktlinjer och olika typer av manualer. Inom styrelsen har det fastställts en arbetsordning som reglerar styrelsens ansvar och hur styrelsens arbete ska ske i utskott. Inom styrelsen har det också utsetts ett revisionsutskott vars uppgift är att säkerställa att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och den interna kontrollen efterlevs och vidareutvecklas samt att upprätthålla löpande relationer med bolagets revisorer. För att upprätthålla en effektiv kontrollmiljö och god intern kontroll har styrelsen delegerat det praktiska ansvaret till den verkställande direktören samt upprättat en vd-instruktion i vilken bland annat ansvarsfördelningen mellan styrelse och verkställande direktören framgår. Från och med 2014 har Elanders en särskild internkontrollfunktion som rapporterar till koncernchefen och ekonomidirektören. Internkontrollfunktionen genomför granskningar av koncernens enheter utifrån en årlig revisionsplan där rutiner och processer utvärderas samt att testning genomförs avseende bolagets interna kontroller.

### Riskbedömning

Styrelsen ansvarar för att väsentliga finansiella risker respektive risker för fel i den finansiella rapporteringen identifieras och hanteras. I detta ingår att identifiera områden i den finansiella rapporteringen med förhöjd risk för väsentliga fel samt att utforma kontrollsystem för att förebygga och upptäcka dessa fel. Detta görs främst genom att identifiera händelser i verksamheten samt händelser i omvärlden som kan påverka den finansiella rapporteringen.

### Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteterna syftar till att säkerställa att den finansiella rapporteringen är korrekt och fullständig och bygger på koncernens krav för intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen. Kontrollaktiviteterna består av såväl övergripande som detaljerade kontroller och kan vara både förebyggande och upptäckande till sin karaktär. Som ett exempel så följer styrelsen löpande verksamhetens utveckling genom månatliga rapportpaket, som innehåller detaljerad finansiell information, koncernchefens kommentarer kring verksamheten samt resultat och finansiell ställning. Koncernens enheter besöks regelbundet av representanter från moderbolagets ekonomi- och finansfunktion eller koncernens internkontrollfunktion, varvid den interna kontrollen och den finansiella rapporteringen utvärderas. Det är respektive dotterföretags verkställande direktör som ansvarar för att koncernens styrinstrument införs och efterlevs samt att



eventuella avvikelser rapporteras. De bolag som ingår i Elanders-koncernen genomför dessutom årligen en självutvärdering av den interna kontrollen i förhållande till koncernens fastställda mål.

#### Information och kommunikation

För att skapa en medvetenhet hos koncernens medarbetare om interna riktlinjer och manualer kommuniceras dessa årligen, samt vid förändringar, till alla berörda medarbetare inom koncernen. För att säkerställa att den externa informationen blir korrekt och fullständig har styrelsen därtill fastställt en informationspolicy som anger vad som ska kommuniceras externt, av vem samt på vilket sätt informationen ska offentliggöras.

#### Uppföljning

Styrelsens uppföljning av den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen hanteras i första hand genom revisionsutskottet. De iakttagelser och potentiella förbättringsområden avseende den interna kontrollen som identifierats i den externa

revisionen går igenom av revisionsutskottet tillsammans med de externa revisorerna och ekonomidirektören. Resultatet från de granskningar som genomförs av koncernens internkontrollfunktion samt slutsatserna från den årliga självutvärderingen av den egna interna kontrollen som varje koncernbolag genomför avrapporteras till revisionsutskottet samt de externa revisorerna.

#### Externrevision

På årsstämman 2016 utsågs den auktoriserade revisionsfirman PricewaterhouseCoopers AB till revisor i Elanders intill nästa årsstämma. Huvudansvarig revisor är auktoriserade revisorn Magnus Willfors. En gång om året, vanligen vid det styrelsesammanträde som behandlar bokslutsrapporten, deltar revisorerna i styrelsesammanträdet utan att verkställande direktören eller någon annan medlem av bolagets ledning närvarar. Revisorerna deltar därtill vid det styrelsesammanträde som behandlar rapporten för årets första nio månader.

## RESULTATRÄKNINGAR

Belopp i Mkr	Not	2016	2015
Nettoomsättning	2	6 285,3	4 236,1
Kostnad för sålda varor och tjänster		-5 090,9	-3 252,0
<b>Bruttoresultat</b>		<b>1 194,4</b>	<b>984,1</b>
Försäljningskostnader		-314,9	-260,0
Administrationskostnader		-567,2	-457,6
Övriga rörelseintäkter	3	99,5	51,1
Övriga rörelsekostnader	3	-67,8	-25,7
<b>Rörelseresultat</b>	4, 5, 6, 7, 25	<b>344,0</b>	<b>291,9</b>
Finansiella intäkter	8	48,5	11,3
Finansiella kostnader	8	-92,0	-43,8
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>300,4</b>	<b>259,3</b>
Skatter	9	-83,1	-84,8
<b>Årets resultat</b>		<b>217,3</b>	<b>174,5</b>
Årets resultat hänförligt till			
- moderbolagets aktieägare		217,3	174,5
Resultat per aktie, kr <sup>1)</sup>	10	7,35	6,18

<sup>1)</sup> Någon utspädningsseffekt förekommer ej.

## RAPPORT ÖVER TOTALRESULTATET

Belopp i Mkr	2016	2015
<b>Årets resultat</b>	<b>217,3</b>	<b>174,5</b>
<i>Poster som inte kommer omklassificeras till resultaträkningen</i>		
Aktuariella vinster/förluster på förmånsbestämda pensionsplaner	6,9	-
Skatteeffekt på aktuariella vinster/förluster på förmånsbestämda pensionsplaner	-2,0	-
<i>Poster som kommer omklassificeras till resultaträkningen</i>		
Omräkningsdifferenser	90,1	38,7
Värdeförändring på kassafördessäkringar, netto	-0,7	0,2
Skatteeffekt på värdeförändring på kassafördessäkringar, netto	0,2	-0,0
Värdeförändring på säkring av nettoinvestering i utlandet	-32,5	-56,3
Skatteeffekt på värdeförändring på säkring av nettoinvestering i utlandet	7,2	12,4
<b>Summa övrigt totalresultat</b>	<b>69,1</b>	<b>-5,0</b>
<b>Årets totalresultat</b>	<b>286,4</b>	<b>169,5</b>
Årets totalresultat hänförligt till		
- moderbolagets aktieägare	286,4	169,5

## RAPPORT ÖVER KASSAFLÖDEN

Belopp i Mkr	Not	2016	2015
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		300,4	259,3
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	12	147,8	101,6
Betald skatt	9	-104,4	-84,9
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>343,7</b>	<b>276,1</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/minskning (+) av varulager		-2,6	-5,3
Ökning (-)/minskning (+) av rörelsefordringar		56,7	32,0
Ökning (+)/minskning (-) av rörelseskulder		-67,2	-34,3
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>330,6</b>	<b>268,5</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar	13, 14	-137,1	-54,5
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	14	24,2	8,6
Förvärv av verksamheter	26	-1 795,7	-
Erhållna betalningar avseende långfristiga innehav		2,1	4,3
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1 906,5</b>	<b>-41,7</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Amorteringar av lån		-692,2	-106,9
Upptagna lån		1 910,9	-
Övriga förändringar i lång- och kortfristig upplåning	12	-189,6	-18,2
Nyemission		695,2	-
Utdelning till moderbolagets aktieägare		-58,3	-29,2
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>1 666,0</b>	<b>-154,3</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>90,0</b>	<b>72,5</b>
Likvida medel vid årets ingång		529,0	456,7
Kursdifferens i likvida medel		32,1	-0,3
<b>Likvida medel vid årets utgång</b>	17	<b>651,1</b>	<b>529,0</b>
<b>Förändring av nettoskuld</b>			
Nettoskuld vid årets ingång		737,7	895,3
Nettoskuld i förvärvade verksamheter		462,4	-
Kursdifferenser		40,4	40,5
Förändring av räntebärande skulder och likvida medel		983,2	-198,1
<b>Nettoskuld vid årets utgång</b>		<b>2 223,7</b>	<b>737,7</b>
<b>Operativt kassaflöde</b>			
Kassaflöde från den löpande verksamheten exkl. finansiella poster och betald skatt		478,6	386,0
Nettoinvesteringar		-1 906,5	-41,7
<b>Operativt kassaflöde</b>	11	<b>-1 427,9</b>	<b>344,3</b>

## RAPPORT ÖVER FINANSIELL STÄLLNING

Belopp i Mkr	Not	2016	2015
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	13	3 081,4	1 268,8
Materiella anläggningstillgångar	14, 24	805,8	333,9
Uppskjutna skattefordringar	9	237,8	194,3
Övriga finansiella tillgångar		3,0	4,6
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>4 128,0</b>	<b>1 801,6</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	15	295,0	265,9
Kundfordringar	18	1 395,8	824,6
Aktuella skattefordringar	9	62,6	6,5
Övriga fordringar		156,5	80,8
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	16	93,2	51,4
Likvida medel	17	651,1	529,0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 654,2</b>	<b>1 758,2</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>6 782,2</b>	<b>3 559,8</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>EGET KAPITAL</b>			
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>			
Aktiekapital	19	353,6	265,2
Övrigt tillskjutet kapital		1 275,6	669,0
Säkringsreserv		-0,6	0,0
Omräkningsreserv		165,6	100,9
Balanserade vinstmedel		616,8	452,9
<b>Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>2 411,0</b>	<b>1 488,0</b>
<b>SKULDER</b>			
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga räntebärande skulder	18, 20, 24	2 560,7	5,2
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	21	85,8	14,6
Övriga avsättningar	22	19,2	2,7
Uppskjutna skatteskulder	9	213,7	80,4
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>2 879,4</b>	<b>102,9</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Räntebärande skulder	18, 20, 24	228,4	1 247,0
Leverantörsskulder	18	567,8	396,5
Aktuella skatteskulder	9	61,2	28,1
Övriga skulder		144,3	74,1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	23	450,9	215,3
Övriga avsättningar	22	39,2	7,9
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>1 491,8</b>	<b>1 968,9</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>6 782,2</b>	<b>3 559,8</b>

## RAPPORT ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

Belopp i Mkr	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare					
	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Säkrings-reserv	Omräknings-reserv	Balanserat resultat	Totalt
<b>Ingående balans per 1 jan 2015</b>	<b>265,2</b>	<b>669,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>106,1</b>	<b>307,6</b>	<b>1 347,7</b>
Utdelning till moderbolagets aktieägare	-	-	-	-	-29,2	-29,2
Årets totalresultat	-	-	0,1	-5,2	174,5	169,5
<b>Utgående balans per 31 dec 2015</b>	<b>265,2</b>	<b>669,0</b>	<b>0,0</b>	<b>100,9</b>	<b>452,9</b>	<b>1 488,0</b>
Utdelning till moderbolagets aktieägare	-	-	-	-	-58,3	-58,3
Nyemission	88,4	606,6	-	-	-	695,0
Årets totalresultat	-	-	-0,6	64,7	222,2	286,4
<b>Utgående balans per 31 dec 2016</b>	<b>353,6</b>	<b>1 275,6</b>	<b>-0,6</b>	<b>165,6</b>	<b>616,8</b>	<b>2 411,0</b>

## NOT 1. Redovisningsprinciper

### Allmän information

Elanders AB (publ) med organisationsnummer 556008-1621 är ett aktiebolag registrerat i Sverige. Företagets säte är i Mölnlycke. Elanders är noterat på NASDAQ OMX Stockholm, Mid Cap (sedan 1 januari 2017). Företagets huvudsakliga verksamhet och dess dotterföretag beskrivs i förvaltningsberättelsen i denna årsredovisning. Koncernredovisningen för det verksamhetsår som slutade den 31 december 2016 har godkänts av styrelsen och kommer att föreläggas årsstämman den 26 april 2017 för fastställande.

### Redovisningsprinciper Redovisning

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen, de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) samt tolkningar av International Financial Reporting Interpretations Committée (IFRIC) per den 31 december 2016. Vidare tillämpar koncernen även Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner, vilken specificerar de tillägg till IFRS-upplysningar som krävs enligt bestämmelserna i årsredovisningslagen. I koncernredovisningen har värdering av poster skett till anskaffningsvärde, såvida ej annat anges. Koncernens rapporteringsvaluta är svenska kronor. Samtliga belopp är angivna i miljoner kronor om ej annat anges. Nedan beskrivs tillämpade redovisningsprinciper vilka bedömts vara väsentliga.

### Konsolidering

Koncernredovisningen omfattar moderbolaget, Elanders AB, och de företag i vilka Elanders AB direkt eller indirekt har ett bestämmande inflytande. Dotterföretag är alla företag (inklusive strukturerade företag) över vilka koncernen har bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget. Dotterföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör. Eget kapital i koncernen omfattar eget kapital i moderbolaget och den del av eget kapital i dotterföretagen som tillkommit efter förvärvet. Alla interna transaktioner mellan koncernföretag samt koncernmellanhavanden elimineras i koncernredovisningen.

### Rörelseförvärv

Dotterföretag redovisas enligt förvärvsmetoden. Förvärvade identifierbara tillgångar, skulder och eventualförpliktelser värderas till verkligt värde på förvärvsdagen. Det överskott som utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet för de förvärvade andelarna och summan av verkliga värden på förvärvade identifierbara tillgångar och skulder redovisas som goodwill. Anskaffningsvärdet utgörs av verkligt värde på de tillgångar som lämnas som ersättning till säljaren samt övertagna skulder per överlåtelsedagen. Om anskaffningskostnaden understiger verkligt värde för det förvärvade dotterföretagets nettotillgångar, redovisas mellanskillnaden direkt i resultaträkningen. Tilläggsköpeskillingar redovisas som avsättningar tills det att de regleras. Samtliga förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs. Företag som förvärvats under löpande år ingår i koncernens redovisning från och med förvärvstidpunkten. Avyttrade företag ingår i koncernens redovisning till och med tidpunkten för avyttringen.

### Intäktsredovisning

Intäkter redovisas vid leveranstillfället om äganderätten har övergått till köparen. Med nettoomsättning avses försäljningsvärdet med avdrag för mervärdesskatt, returer och rabatter. Vid pågående tjänsteuppdrag redovisas intäkter i normalfallet vid slutleverans, alternativt i takt med avtalsenliga delleveranser. Nettoomsättningen innehåller såväl varu- som tjänsteförsäljning. En uppdelning på dessa kategorier ter sig inte meningsfull eftersom varorna i all väsentlighet är integrerade delar av en tjänst som tillhandahålls till kunden. Vidare finns ej några väsentliga intäktsströmmar vare sig från räntor, royalty, hyror eller utdelningar.

### Leasingavtal

Ett finansiellt leasingavtal är ett avtal enligt vilket de ekonomiska riskerna och fördelarna som förknippas med ägandet av ett objekt i allt väsentligt överförs från leasegivaren till leasetaagaren. De leasingavtal som inte är finansiella klassificeras som operationella leasingavtal. En tillgång som innehas enligt ett finansiellt leasingavtal redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och motsvarande finansiell skuld hänförs till räntebärande skulder. Det initiala värdet på båda dessa poster utgörs av det lägsta av tillgångens verkliga värde eller nuvärdet av minimileasingavgifterna. Leasingbetalningarna fördelas mellan amortering av skulden och ränta så att varje redovisningsperiod belastas med ett belopp som motsvarar en fast räntesats på den under respektive period redovisade skulden. Leasingavgifter som erläggs under operationella leasingavtal kostnadsförs systematiskt över leasingperioden.

### Utländsk valuta

Poster som ingår i de finansiella rapporterna för de olika enheterna i koncernen är ursprungligen redovisade i den valuta som används i den primära ekonomiska miljön där respektive enhet huvudsakligen bedriver sin verksamhet (funktionell valuta). I koncernredovisningen omräknas samtliga belopp till svenska kronor vilket är moderbolagets funktionella valuta och rapportvaluta.

### Transaktioner och balansposter

Transaktioner i utländsk valuta redovisas i respektive enhet baserat på enhetens funktionella valuta enligt transaktionsdagens valutakurs. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till balansdagens kurs och uppkomna kursdifferenser inkluderas i periodens resultat. Kursdifferenser på rörelsefordringar och rörelseskulder redovisas i rörelse-resultatet, medan kursdifferenser på finansiella fordringar och skulder redovisas i finansnettot.

### Omräkning av utländska dotterföretag

Vid upprättande av koncernredovisning omräknas utländska verksamheters balansräkningar till svenska kronor med balansdagens valutakurs medan resultaträkningar omräknas till periodens genomsnittskurs. De omräkningsdifferenser som uppstår redovisas i totalresultatet samt mot omräkningsreserven i eget kapital. Den ackumulerade omräkningsdifferensen omförs och redovisas som en del av realisationsresultatet i händelse att en utlandsverksamhet avyttras. Goodwill och justeringar till verkligt värde som är hänförliga till förvärv av verksamheter med annan funktionell valuta än svenska kronor behandlas som tillgångar och skulder i den förvärvade verksamhetens valuta och omräknas till balansdagens valutakurs.

## NOT 1.

## Redovisningsprinciper (forts.)

**Ersättningar till anställda**

Ersättningar till anställda i form av löner, betald semester, betald sjukfrånvaro med mera samt pensioner redovisas i takt med intjänandet. Vad avser pensioner och andra ersättningar efter avslutad anställning klassificeras dessa som avgiftsbestämda eller förmånsbestämda pensionsplaner.

**Avgiftsbestämda planer**

För avgiftsbestämda planer betalar företaget fastställda avgifter till en separat oberoende juridisk enhet och har ingen förpliktelse att betala ytterligare avgifter. Koncernens resultat belastas för kostnader i takt med att förmånerna intjänas vilket normalt sammanfaller med tidpunkten då premier erläggs.

**Förmånsbestämda planer**

Den skuld som redovisas i balansräkningen avseende förmånsbestämda pensionsplaner motsvaras av nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen på balansdagen minus verkligt värde på förvaltningstillgångarna. Aktuariella förändringar redovisas inom övrigt totalresultat. Inom Elanderskoncernen finns medarbetare som har ITP-planer försäkrade i Alecta, vilka klassificeras som förmånsbestämda planer som omfattar flera arbetsgivare. Detta innebär att koncernen ska redovisa sin proportionella del av de förmånsbestämda förpliktelserna samt de förvaltningstillgångar och kostnader som är förknippade med planen. Enligt uppgift från Alecta kan de ej lämna dessa uppgifter varför planen redovisas som en avgiftsbestämd plan enligt punkt 34 i IAS 19.

**Skatt**

Periodens skattekostnad eller skatteintäkt består av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Aktuell skatt baseras på årets skattepliktiga resultat. Årets skattepliktiga resultat skiljer sig från årets redovisade resultat genom att det har justerats för ej skattepliktiga och ej avdragsgilla poster. Uppskjuten skatt är skatt som hänför sig till skattepliktiga eller avdragsgilla temporära skillnader vilka medför eller reducerar skatt i framtiden. Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Beloppen beräknas baserat på hur de temporära skillnaderna förväntas bli utjämnade och med tillämpning av de skattesatser och skatte-regler som är beslutade eller aviserade per balansdagen. Uppskjutna skattefordringar hänförliga till skattemässiga underskott och avdragsgilla temporära skillnader redovisas endast i den utsträckning det är sannolikt att framtida skattepliktiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka de temporära skillnaderna och underskottsavdragen kan utnyttjas. Uppskjuten skatt redovisas som intäkt eller kostnad i resultaträkningen förutom i de fall den avser transaktioner vilka redovisats direkt mot övrigt totalresultat då även eventuell skatteeffekt redovisas direkt mot övrigt totalresultat. Uppskjutna skattefordringar och skattekulder kvittas då de hänför sig till inkomstskatt som debiteras av samma skattemyndighet och då koncernen har för avsikt att reglera skatten med ett nettobelopp.

**Resultat per aktie**

Resultat per aktie beräknas genom att årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare divideras med det genomsnittliga antalet utestående aktier under perioden. Vid beräkning av resultat per aktie efter eventuell utspädning justeras det genomsnittliga antalet utestående aktier under perioden för samtliga potentiella utspädande stamaktier.

**Materiella anläggningstillgångar**

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar kostnadsförs så att tillgångens värde skrivs av linjärt över den beräknade nyttjandeperioden. Någon avskrivning på mark görs ej. Utgifter för reparation och underhåll redovisas som kostnader. För beräkning av avskrivningar tillämpas följande nyttjandeperioder:

• Byggnader	25-30 år
• Byggnadsinventarier	5-15 år
• Markanläggningar	20 år
• Tryckpressar, offset	7-10 år
• Tryckpressar, digitala	3-5 år
• Övrig mekanisk utrustning	7-10 år
• Datorutrustning/-system	3-5 år
• Fordon	5 år
• Övriga inventarier	5-10 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperioder utvärderas vid varje balansdag. Eventuella realisationsvinster/-förluster vid försäljning av tillgångarna redovisas under Övriga rörelseintäkter respektive Övriga rörelsekostnader.

**Immateriella tillgångar****Goodwill**

Goodwill utgörs av skillnaden mellan anskaffningsvärdet och koncernens andel av verkliga värdet på ett förvärvat dotterföretags, intresseföretags eller gemensamt styrda företags identifierbara tillgångar, skulder och eventalförpliktelse på förvärvsdagen. Om det vid förvärvet visar sig att verkligt värde på förvärvade tillgångar, skulder och eventalförpliktelse överstiger anskaffningsvärdet redovisas överskottet omedelbart som en intäkt i resultaträkningen. Goodwill har en obestämbar nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. Vid försäljning av en verksamhet redovisas andel av goodwill hänförlig till denna verksamhet i beräkningen av realisationsresultatet.

**Övriga immateriella tillgångar**

Övriga immateriella tillgångar består av kundrelationer, varumärken, förmånliga avtal identifierade vid rörelseförvärv samt utgifter för inköp och utveckling av programvara. Internt upparbetade immateriella tillgångar redovisas endast som tillgång om en identifierbar tillgång har skapats, det är sannolikt att tillgången kommer att generera framtida ekonomiska fördelar och utgifterna för att utveckla tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Om det inte är möjligt att redovisa någon internt upparbetad immateriell tillgång redovisas utgifter för utveckling som en kostnad i den period de uppkommer. Övriga immateriella tillgångar, förutom varumärken med en obestämbar nyttjandeperiod, skrivs av linjärt över en beräknad nyttjandeperiod om 5-10 år. Varumärken med en obestämbar nyttjandeperiod redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar.

**Nedskrivningar**

Vid varje rapporttillfälle görs en bedömning av om det föreligger någon indikation på en värdeminskning avseende koncernens tillgångar. Eventuella nedskrivningsbehov avseende goodwill prövas dock minst på årlig basis. Om så är fallet beräknas tillgångens återvinningsvärde. Goodwill har allokerats till minsta kassagenererande enheter, vilket sammanfaller med koncernens rörelsesegment. Återvinningsvärdet utgörs av det högsta av nyttjandevärdet av tillgången i verksamheten och

## NOT 1. Redovisningsprinciper (forts.)

nettoförsäljningsvärdet. Nyttjandevärdet utgörs av nuvärdet av samtliga in- och utbetalningar som är hänförliga till tillgången under den period den förväntas nyttjas i verksamheten med tillägg av nuvärdet av nettoförsäljningsvärdet vid nyttjandeperiodens slut. Om det beräknade återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet görs en nedskrivning till tillgångens återvinningsvärde. En tidigare nedskrivning återförs när det har inträffat en förändring i de antaganden som låg till grund för att fastställa tillgångens återvinningsvärde när den skrevs ned och som innebär att nedskrivningen ej längre bedöms som erforderlig. Återföringar av tidigare gjorda nedskrivningar provas individuellt och redovisas i resultaträkningen. Nedskrivningar av goodwill återförs inte i en efterföljande period.

### Varulager

Varulagret värderas till det lägsta av anskaffningsvärde och nettoförsäljningsvärde. Anskaffningsvärdet beräknas efter den så kallade först-in-först-ut-principen (FIFU) eller väga genomsnittspriser. I anskaffningsvärdet inräknas kostnader för material, direkta lönekostnader samt pålägg för omkostnader för att bringa varorna till dess plats och skick. Nettoförsäljningsvärdet utgörs av beräknat försäljningsvärde efter avdrag för försäljningskostnader.

### Finansiella instrument

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när Elanders blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserats, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Finansiella instrument redovisas första gången till verkligt värde plus transaktionskostnader, vilket gäller alla finansiella tillgångar och skulder som inte redovisas till verkligt värde via resultaträkningen. Finansiella tillgångar och skulder värderas till verkligt värde via resultaträkningen redovisas första gången till verkligt värde, medan hänförliga transaktionskostnader redovisas i resultaträkningen. Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, som utgör den dag då bolaget förbinder sig att förvärva eller avyttra tillgången förutom i de fall bolaget förvärvar eller avyttrar noterade värdepapper då likviditetsredovisning tillämpas. Vid varje rapporttillfälle utvärderar Elanders om det finns objektiva indikationer på att en finansiell tillgång eller grupp av finansiella tillgångar är i behov av nedskrivning. Finansiella instrument redovisas till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde beroende på den initiala kategoriseringen.

### Beräkning av verkligt värde för finansiella instrument

Vid fastställande av verkligt värde för långfristiga derivatinstrument används officiella marknadsnoteringar på bokslutsdagen. Vid marknadsvärdering av övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder görs värdering genom allmänt vedertagna metoder såsom diskontering av framtida kassaflöden till noterad marknadsränta för respektive löptid.

### Upplupet anskaffningsvärde

Upplupet anskaffningsvärde beräknas med hjälp av effektivräntemetoden, vilket innebär att eventuella över- eller underkurser samt direkt hänförliga kostnader eller intäkter periodiseras över kontraktets löptid med hjälp av den beräknade effektivräntan. Effektivräntan är den ränta som ger instrumentets anskaffningsvärde som resultat vid en nuvärdesberäkning av de framtida kassaflöden som är hänförliga till instrumentet.

### Kvittning av finansiella tillgångar och skulder

Finansiella tillgångar och skulder kvittas och redovisas med ett nettobelopp i balansräkningen när det finns legal rätt att kvitta och när avsikt finns att reglera posterna med ett nettobelopp eller att realisera tillgången och reglera skulden vid samma tidpunkt.

### Likvida medel

Likvida medel består av kassamedel hos finansinstitut samt kortfristiga likvida placeringar med en löptid understigande tre månader, vilka är utsatta för endast en obetydlig risk för fluktuationer i värde. Dessa redovisas som Låne- och kundfordringar.

### Kundfordringar

Kundfordringar kategoriseras som Låne- och kundfordringar vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde och diskonteras ej. Nedskrivningar av kundfordringar redovisas i rörelsens kostnader.

### Långfristiga fordringar, kortfristiga fordringar samt övriga fordringar

Ovanstående fordringar kategoriseras som Låne- och kundfordringar och redovisas till upplupet anskaffningsvärde. I de fall fordringarnas löptid är kort har redovisning skett till nominellt belopp utan diskontering enligt metoden för upplupet anskaffningsvärde.

### Derivatinstrument

Samtliga derivatinstrument redovisas till verkligt värde i balansräkningen. Vid kassaflödessäkring redovisas värdeförändringarna i särskilda kategorier inom övrigt totalresultat i avvaktan på att den säkrade posten redovisas i resultaträkningen. Eventuella vinster eller förluster på säkringsinstrumentet hänförligt till den effektiva delen av säkringen redovisas i det egna kapitalet under säkringsreserven. Eventuella vinster eller förluster hänförliga till ineffektiva delar av en säkring redovisas i resultaträkningen. Säkringar av nettoinvesteringar i utländska dotterföretag redovisas på motsvarande sätt som en kassaflödessäkring, men eventuella effekter redovisas i stället mot omräkningsreserven.

### Leverantörsskulder

Leverantörsskulder kategoriseras som Övriga finansiella skulder vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde. Leverantörsskulders korta förväntade löptid medför att de redovisas till nominellt belopp utan diskontering.

### Övriga finansiella skulder

Skulder till kreditinstitut kategoriseras som Övriga finansiella skulder och värderas till upplupet anskaffningsvärde, varvid direkt hänförliga kostnader såsom uppläggningsavgifter periodiseras över lånets löptid med hjälp av effektivräntemetoden. Långfristiga skulder har en förväntad löptid längre än 1 år medan kortfristiga har en löptid kortare än 1 år.

### Avsättningar

Avsättningar redovisas i balansräkningen när företaget har ett formellt eller informellt åtagande som en följd av en inträffad händelse och det är troligt att ett utflöde av resurser krävs för att reglera åtagandet och en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Avsättningar för omstruktureringsutgifter redovisas när koncernen har en fastställd detaljerad omstruktureringsplan som har meddelats berörda parter och det finns en tydlig förväntan hos dessa att planen kommer att genomföras. Avsättningar omprövas vid varje bokslutstillfälle. Någon diskontering av de avsatta beloppen görs ej.



## NOT 1.

## Redovisningsprinciper (forts.)

**Rapportering för segment**

Koncernens tre affärsområden redovisas som rapporterbara segment då det är på detta sätt som koncernen styrs och koncernchefen har identifierats som högste verkställande beslutsfattare. Verksamheterna inom respektive rapporterbart segment har likartade ekonomiska egenskaper, liknar varandra med avseende på produkternas och tjänsternas karaktär, produktionsprocess och kundkategorier. Prissättning vid försäljning mellan segmenten sker på marknadsmässiga villkor. Vid presentation av geografisk försäljning har kundens lokalisering varit avgörande för vilket geografiskt område som försäljningen allokerats till.

**Standarder, ändringar och tolkningar av befintliga standarder som trätt i kraft under 2016**

Under året har inga standarder, tolkningar eller ändringar av befintliga standarder trätt i kraft som haft någon väsentlig påverkan på Elanders finansiella rapporter.

**Standarder, ändringar och tolkningar av befintliga standarder där ändringen inte ännu har trätt i kraft**

International Accounting Standards Boards (IASB) har givit ut nya och ändrade standarder, till exempel IFRS 9, IFRS 15 samt IFRS 16.

IFRS 9 "Financial Instruments" hanterar klassificering, värdering och redovisning av finansiella tillgångar och skulder. Den ersätter de delar av IAS 39 som hanterar klassificering och värdering av finansiella instrument. IFRS 9 träder i kraft 1 januari 2018 och bedöms inte få någon väsentlig påverkan på koncernens finansiella rapporter den period den tillämpas första gången.

IFRS 15 "Revenue from Contracts with Customers" träder i kraft den 1 januari 2018 och ersätter IAS 18 "Intäkter" samt IAS 11 "Entreprenadavtal". De principer som IFRS 15 bygger på ska ge användare av finansiella rapporter mer användbar information om företagets intäkter. Den utökade upplysningskyldigheten innebär att information om intäktslag, tidpunkt för reglering, osäkerheter kopplade till intäktsredovisning samt kassaflöde hänförligt till företagets kundkontrakt ska lämnas. En intäkt ska enligt IFRS 15 redovisas när kunden erhåller kontroll över den försålda varan eller tjänsten och har möjlighet att använda och erhåller nyttan från varan eller tjänsten. Företagsledningens nuvarande bedömning är att standarden inte kommer medföra någon väsentlig skillnad för koncernen.

IFRS 16 "Leases" träder i kraft den 1 januari 2019 och ersätter IAS 17 "Leasingavtal". Standarden kräver att tillgångar och skulder hänförliga till alla leasingavtal, med några undantag, redovisas i balansräkningen. Denna redovisning baseras på synsättet att leasetagaren har en rättighet att använda en tillgång under en specifik tidsperiod och samtidigt en skyldighet att betala för denna rättighet. Företagsledningen utvärderar för närvarande effekterna av tillämpningen av den nya standarden på koncernens finansiella rapporter. Standarden kommer främst att påverka redovisningen av koncernens operationella leasing där betydande åtaganden finns i form av lokalhyresavtal samt leasing av produktionsutrustning, som ofta har en avtalsperiod om 3-10 år. För ytterligare information se not 7. Elanders har påbörjat informationsinsamlingen, men har i dagsläget inte någon uppfattning om i vilken storleksordning detta kommer att påverka balans- och resultaträkningen i form av värdet av nyttjanderätten, nuvärdet av skuld för återstående betalningar samt fördelningen mellan avskrivningar och räntekostnader. I detta skede har koncernen inte för avsikt att tillämpa standarden tidigare än datumet för ikraftträdande.

**Alternativa nyckeltal**

I årsredovisningen förekommer alternativa nyckeltal för uppföljning av koncernens verksamhet. För avstämningar samt definitioner av de primära alternativa nyckeltalen se sidorna 103-104.

**Viktiga uppskattningar och bedömningar**

Vid upprättandet av de finansiella rapporterna görs uppskattningar och antaganden om framtiden som påverkar de i bokslutet redovisade balans- och resultatposterna. Dessa bedömningar baseras på historiska erfarenheter och de olika antaganden som ledningen och styrelsen anser vara rimliga under rådande omständigheter. I de fall då det ej är möjligt att fastställa det redovisade värdet på tillgångar och skulder genom information från andra källor ligger sådana uppskattningar och antaganden till grund för värderingen. Om andra antaganden görs eller andra förutsättningar är för handen kan faktiskt utfall skilja sig från dessa bedömningar. Det är särskilt inom områdena nedskrivningsprövning av goodwill, värdering av underskottsavdrag, avsättningar och redovisning av bokmoms som skilda bedömningar kan få en betydande påverkan på Elanders resultat och ställning.

**Goodwill samt varumärken**

För goodwill samt varumärken med obegränsad nyttjandeperiod sker nedskrivningsprövning årligen samt om det finns någon indikation på att något nedskrivningsbehov föreligger. Nedskrivningsprövningen görs på den lägsta nivå där separerbara kassaflöden identifierats, vilket för Elanders utgör rörelsesegmentsnivå. Nedskrivningsprövningen innehåller ett antal antaganden som vid olika bedömningar kan få väsentlig påverkan på beräkningen av återvinningsvärde, såsom till exempel:

- rörelsemarginaler/-resultat
- diskonteringsränta
- tillväxt/inflation

I not 13 återfinns en redogörelse för gjorda väsentliga antaganden vid prövningen av nedskrivningsbehov samt en beskrivning av effekten av rimligt möjliga förändringar i de antaganden som ligger till grund för beräkningarna.

**Värdering av underskottsavdrag**

I koncernen redovisade uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag uppgår till 193 (192) Mkr per den 31 december 2016. Det redovisade värdet på dessa skattefordringar har prövats på bokslutsdagen och det har bedömts som sannolikt att avdragen kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning. Skattefordringarna avser i huvudsak svenska underskottsavdrag vilka kan utnyttjas under obegränsad tid. Koncernens svenska verksamhet, har historiskt sett varit lönsam och förväntas att ge betydande överskott i framtiden. Elanders anser därför att det finns faktorer som övertygande talar för att de underskottsavdrag som skattefordringarna är hänförliga till kommer att kunna utnyttjas mot framtida skattepliktiga överskott.

## NOT 2. Segmentsredovisning

### NETTOOMSÄTTNING PER SEGMENT

Belopp i Mkr	2016	2015
Supply Chain Solutions	3 998,0	2 045,0
Print & Packaging Solutions	2 145,9	2 053,7
e-Commerce Solutions	227,1	237,0
Koncerngemensamma funktioner	26,8	26,9
Elimineringar	-112,5	-126,5
<b>Summa</b>	<b>6 285,3</b>	<b>4 236,1</b>

### RÖRELSERESULTAT PER SEGMENT

Belopp i Mkr	2016	2015
Supply Chain Solutions	257,7	181,9
Print & Packaging Solutions	127,2	122,3
e-Commerce Solutions	19,1	18,4
Koncerngemensamma funktioner	-60,1	-30,7
<b>Summa</b>	<b>344,0</b>	<b>291,9</b>

### INVESTERINGAR PER SEGMENT

Belopp i Mkr	2016	2015
Supply Chain Solutions	1 815,9	12,7
Print & Packaging Solutions	114,5	38,9
e-Commerce Solutions	1,9	2,9
Koncerngemensamma funktioner	0,6	0,1
<b>Summa</b>	<b>1 932,9</b>	<b>54,5</b>

Investeringar under år 2016 inkluderar verksamhetsförvärv om 1 762 Mkr inom Supply Chain Solutions samt 34 Mkr inom Print & Packaging Solutions.

### AV- OCH NEDSKRIVNINGAR PER SEGMENT

Belopp i Mkr	2016	2015
Supply Chain Solutions	-83,7	-32,1
Print & Packaging Solutions	-76,9	-92,6
e-Commerce Solutions	-10,4	-9,9
Koncerngemensamma funktioner	-0,2	-1,0
<b>Summa</b>	<b>-171,2</b>	<b>-135,6</b>

### FÖRSÄLJNING PER GEOGRAFISKT OMRÅDE

Belopp i Mkr	2016	2015
Tyskland	1 976,6	621,1
Singapore	1 254,6	1 129,5
Kina	666,8	685,6
Sverige	448,2	478,0
USA	423,1	407,7
Storbritannien	351,5	296,4
Schweiz	188,1	11,3
Ungern	137,9	37,4
Polen	119,5	109,8
Indien	80,7	66,6
Övriga länder	638,2	392,8
<b>Summa</b>	<b>6 285,3</b>	<b>4 236,1</b>

### ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR PER GEOGRAFISKT OMRÅDE

Belopp i Mkr	2016	2015
Tyskland	847,6	63,9
USA	74,6	60,7
Polen	65,3	47,0
Tjeckien	60,4	1,1
Ungern	50,2	45,9
Storbritannien	35,9	35,8
Kina	34,8	56,9
Indien	32,7	28,7
Singapore	28,4	35,3
Sverige	9,7	21,7
Övriga länder	8,8	5,9
<b>Summa</b>	<b>1 248,5</b>	<b>403,0</b>

Anläggningstillgångarna ovan inkluderar övriga immateriella tillgångar samt materiella anläggningstillgångar. Goodwill samt varumärken med obestämbar nyttjandeperiod om 2 639 (1 200) Mkr har ej fördelats geografiskt då dessa är fördelade per segment.

### Information avseende koncernens största kunder

Under 2016 uppgick försäljningen till koncernens största kund till 16 (21) procent av den totala omsättningen. Försäljningen till denna kund sker till flera av dess divisioner, på tre världsdelar och baseras på ett flertal fristående avtal. Ytterligare två kunder stod för 10 procent eller mer av koncernens omsättning. De tre största kunderna är huvudsakligen hänförliga till segmentet Supply Chain Solutions. Koncernens tio största kunder utgjorde tillsammans 56 (60) procent av den totala omsättningen.

## NOT 3.

## Övriga rörelseintäkter och övriga rörelsekostnader

## ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

Belopp i Mkr	2016	2015
Valutakursvinster	20,2	16,6
Realisationsvinster vid försäljning av anläggningstillgångar	5,9	10,0
Intäkter från kupongförsäljning	5,0	7,0
Övrigt	68,4	17,5
<b>Summa</b>	<b>99,5</b>	<b>51,1</b>

I posten Övrigt ingår bland annat intäkter hänförliga till återbetald bokmoms samt försäljning av spillpapper och använda tryckplåtar.

## ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

Belopp i Mkr	2016	2015
Valutakursförluster	-11,1	-11,9
Realisationsförluster vid försäljning av anläggningstillgångar	-1,1	-4,5
Övrigt	-55,6	-9,3
<b>Summa</b>	<b>-67,8</b>	<b>-25,7</b>

I posten Övrigt för år 2016 ingår bland annat avsättning för förlikningskostnader avseende tvist i USA.

## NOT 4.

## Personal

## MEDELANTAL ANSTÄLLDA

	Kvinnor		Män		Totalt	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Moderbolag</b>						
Sverige	3	4	6	5	9	9
<b>Dotterföretag</b>						
Tyskland	415	93	1 112	190	1 527	283
Kina	607	714	264	326	871	1 040
Singapore	223	223	265	260	488	483
Sverige	83	76	178	191	261	267
Ungern	105	91	142	124	247	215
USA	101	103	137	134	238	237
Polen	54	51	160	115	214	166
Storbritannien	52	49	152	146	204	195
Indien	30	24	166	133	196	157
Tjeckien	68	29	93	25	161	54
Brasilien	20	20	20	18	40	38
Nederländerna	4	-	19	-	23	-
Italien	15	13	7	5	22	18
Mexiko	7	7	7	7	14	14
Österrike	4	-	10	-	14	-
Taiwan	4	4	1	1	5	5
Japan	-	-	1	1	1	1
Ryssland	-	-	1	-	1	-
<b>Koncernen totalt</b>	<b>1 795</b>	<b>1 501</b>	<b>2 741</b>	<b>1 681</b>	<b>4 536</b>	<b>3 182</b>

## NOT 4. Personal (forts.)

### LÖNER OCH ANDRA ERSÄTTNINGAR

Belopp i Mkr	Styrelse och vd					
	Grundlön inkl. förmåner		Rörlig ersättning		Övriga anställda	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Moderbolag	10,0	9,4	3,9	2,8	12,0	8,3
Dotterföretag	29,4	29,3	9,9	12,9	1 206,3	796,3
<b>Koncernen totalt</b>	<b>39,4</b>	<b>38,7</b>	<b>13,8</b>	<b>15,7</b>	<b>1 218,3</b>	<b>804,6</b>

Belopp i Mkr	Löner och ersättningar		Sociala avgifter		Pensionskostnader	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	Moderbolag	25,8	20,4	9,7	7,7	4,5
Dotterföretag	1 245,6	838,5	209,2	126,6	33,8	34,4
<b>Koncernen totalt</b>	<b>1 271,5</b>	<b>859,0</b>	<b>218,9</b>	<b>134,3</b>	<b>38,3</b>	<b>39,4</b>

### FÖRDELNING MELLAN KVINNOR OCH MÄN PÅ LEDANDE BEFATTNINGAR

	Kvinnor		Män		Totalt	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	Styrelse	4	4	5	6	9
Koncernledning	-	-	7	7	7	7
Mellanchefer	81	66	169	118	250	184

I styrelsen ingår även två arbetstagarrepresentanter.

### ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE 2016

Belopp i kkr	Grundlön/ styrelse- arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- premier	Totalt
Styrelsens ordförande	708	-	-	-	708
Styrelseledamöter (7 personer)	2 701	-	-	-	2 701
Verkställande direktören	6 500	3 900	78	2 311	12 789
Andra ledande befattningshavare (6 personer)	22 291	9 311	1 681	1 479	34 763
<b>Summa ersättningar till styrelse, vd och ledande befattningshavare</b>	<b>32 200</b>	<b>13 211</b>	<b>1 759</b>	<b>3 790</b>	<b>50 961</b>

### ERSÄTTNINGAR TILL STYRELSE, VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE 2015

Belopp i kkr	Grundlön/ styrelse- arvode	Rörlig ersättning	Övriga förmåner	Pensions- premier	Totalt
Styrelsens ordförande	674	-	-	-	674
Styrelseledamöter (8 personer)	2 970	-	-	-	2 970
Verkställande direktören	5 714	2 808	79	1 997	10 598
Andra ledande befattningshavare (6 personer)	23 368	12 249	1 881	1 126	38 623
<b>Summa ersättningar till styrelse, vd och ledande befattningshavare</b>	<b>32 726</b>	<b>15 057</b>	<b>1 960</b>	<b>3 123</b>	<b>52 865</b>

För upplysning om styrelsearvode för respektive ledamot hänvisas till sidan 53.

## NOT 4.

## Personal (forts.)

**Grundlön/styrelsearvode**

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode och ersättning för utskottsarbete inom ramen för den sammanlagda ersättning till styrelsen som bolagsstämman beslutat. Vissa av styrelsens ledamöter har valt att fakturera sitt arvode via eget bolag. De har tillåtits detta med förbehåll för att det är kostnadsneutralt för Elanders. Styrelseledamöter och suppleanter som är anställda i koncernen har inte erhållit ersättningar eller förmåner utöver dem som är förenade med anställningen. Styrelsens ordförande har ej erhållit någon ersättning utöver styrelsearvode och ersättning för utskottsarbete. Ersättning till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare utgörs av grundlön, rörlig ersättning, övriga förmåner samt pension. Med ledande befattningshavare avses de personer som tillsammans med verkställande direktören utgjorde koncernledningen under 2016.

**Rörlig ersättning**

Fördelningen mellan grundlön och rörlig ersättning ska stå i proportion till befattningshavarens ansvar och befogenhet. För verkställande direktören och ekonomidirektören är den rörliga ersättningen maximerad till 60 respektive 50 procent av årslönen. För andra ledande befattningshavare är den rörliga ersättningen maximerad till 40 procent av årslönen. Den rörliga ersättningen baseras på utfallet i förhållande till individuellt uppsatta mål.

Pensionsförmåner och förmåner till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare utgår som del av den totala ersättningen. Rörlig ersättning avser för verksamhetsåret 2016 kostnadsförd ersättning, vilken utbetalas under 2017.

För verkställande direktören baserades bonus på mål uppsatta av styrelsen. För andra ledande befattningshavare baserades den rörliga ersättningen på mål uppsatta av koncernchefen i samråd med ersättningsutskottet. Några rörliga eller andra ersättningar med utspädningseffekt förekommer ej.

**Övriga förmåner**

Övriga förmåner avser bostadsförmån, tjänstebil med mera.

**Pension**

Koncernen har både förmånsbestämda och avgiftsbestämda pensionsplaner. Pensionskostnad avser den kostnad som påverkat årets resultat. En tidigare anställd person som var medlem i koncernledningen hade både avgiftsbestämd och förmånsbestämd pensionsplan. Nuvärdet av den förmånsbestämda pensionsplanen uppgick per 31 december 2016 till 2,2 (2,2) Mkr. Samtliga pensioner är oantastbara, det vill säga ej villkorade av framtida anställning.

Den nuvarande verkställande direktören har enbart avgiftsbestämd pensionsplan och denna skall motsvara 35 procent av pensionsgrundande lön. Med pensionsgrundande lön avses grundlönen. Pensionsåldern är 65 år.

För andra ledande befattningshavare är pensionsåldern 65 år. Pensionsavsättningar motsvarar högst 35 procent av den pensionsgrundande lönen eller, i förekommande fall, högst ITP-kostnaden med tillägg för allmän pensionsavgift enligt lag eller motsvarande.

**Finansiella instrument**

Ersättningar och förmåner i form av finansiella instrument har ej utgått eller förekommit.

**Övrig ersättning**

Några övriga ersättningar har ej utgått eller förekommit.

**Avgångsvederlag m m**

Mellan bolaget och verkställande direktören gäller en uppsägningstid om 18 månader vid uppsägning från bolagets sida. Vid uppsägning från verkställande direktörens sida gäller en uppsägningstid om 6 månader. Uppsägningstider från bolagets sida för andra ledande befattningshavare är normalt sett 12 månader. Oavsett vilken part som står för uppsägningen utgår i normalfallet inget avgångsvederlag. Under uppsägningstiden utgår normal lön.

**Frågående av riktlinjerna**

Styrelsen har rätt att frågå ovanstående riktlinjer om styrelsen bedömer att det i ett enskilt fall finns särskilda skäl som motiverar detta. Styrelsen har under året frångått riktlinjerna för en av de ledande befattningshavarna och det gällde den rörliga ersättningen som var maximerad till 40 procent av grundlönen.

**Berednings- och beslutsprocess**

Ersättningsutskottet har under året givit styrelsen rekommendationer gällande principer för ersättning till ledande befattningshavare. Rekommendationerna har innefattat proportionerna mellan fast och rörlig ersättning samt storleken på eventuella löneökningar. Ersättningsutskottet har vidare föreslagit kriterier för bedömning av rörlig ersättning samt pensionsvillkor och avgångsvederlag. Styrelsen har diskuterat ersättningsutskottets förslag och fattat beslut med ledning av utskottets rekommendationer.

Ersättningar till verkställande direktören för verksamhetsåret 2016 har beslutats av styrelsen utifrån ersättningsutskottets rekommendation. Ersättningar till andra ledande befattningshavare har beslutats av verkställande direktören efter samråd med ersättningsutskottets ordförande.

Ersättningsutskottet har under året bestått av Carl Bennet, ordförande, Pam Fredman, Erik Gabrielson, Linus Karlsson och Johan Stern. Utskottet sammanträder vid behov, dock minst en gång per år för att utarbeta förslag till ersättning för verkställande direktören samt till- eller avstyrka dennes förslag till ersättningar och villkor för de ledande befattningshavare som rapporterar direkt till honom. Vidare upprättar utskottet principer för lönesättning och anställningsvillkor för koncernens ledande befattningshavare. Ersättningsutskottet framlägger förslag till ersättningar, villkor och principer för styrelsen som sedan beslutar i dessa frågor. Utskottet har under 2016 sammanträtt vid ett tillfälle. Utskottets arbete har utförts med stöd av extern expertis i frågor rörande ersättningsnivåer och ersättningsstrukturer.

## NOT 5. Revisionsarvoden

Belopp i Mkr	2016	2015
<b>PwC</b>		
Revisionsuppdraget	6,3	4,6
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0,9	0,1
Skatterådgivning	0,2	0,4
Övriga tjänster	4,1	0,5
<b>Övriga</b>		
Revisionsuppdraget	1,4	1,0
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0,0	0,6
Skatterådgivning	2,8	0,9
Övriga tjänster	0,9	-
<b>Summa</b>	<b>16,6</b>	<b>8,1</b>

Med revisionsuppdraget avses arvode för den lagstadgade revisionen, dvs sådant arbete som varit nödvändigt för att avge revisionsberättelsen, samt så kallad revisionsrådgivning som lämnas i samband med revisionsuppdraget.

Posten övriga tjänster för PwC utgörs huvudsakligen av konsultationer i samband med förvärv.

## NOT 6. Kostnader fördelade på kostnadsslag

Belopp i Mkr	2016	2015
Personalkostnader	1 530,3	1 000,3
Handelsvaror	1 497,5	1 386,2
Transportkostnader	739,7	94,3
Övriga produktionskostnader	647,5	293,9
Kostnader för legoarbete	412,9	232,6
Papperskostnader	401,8	392,9
Övrigt produktionsmaterial	231,9	151,4
Av- och nedskrivningar	171,3	135,6
Kostnader för försäljning och marknadsföring	112,9	91,1
Övriga kostnader	227,2	191,3
<b>Summa</b>	<b>5 973,0</b>	<b>3 969,6</b>

Tabellen visar totala kostnader för sålda varor och tjänster, försäljningskostnader och administrationskostnader fördelade på kostnadsslag.

## NOT 7. Operationell leasing

Belopp i Mkr	Årskostnad		Framtida leasingavgifter och hyreskostnader		
	2016	2015	2017	2018-2021	2022-
Datorutrustning	4,1	1,6	3,9	4,3	-
Maskiner och inventarier	89,3	59,4	106,7	103,6	0,5
Hysesavtal, lokaler	237,7	49,8	412,3	734,0	110,5
<b>Summa</b>	<b>331,1</b>	<b>110,8</b>	<b>522,9</b>	<b>841,9</b>	<b>111,0</b>

Avtalad leasingperiod är normalt 3-10 år.

## NOT 8. Finansiella intäkter och kostnader

### FINANSIELLA INTÄKTER

Belopp i Mkr	2016	2015
Ränteintäkter	1,0	1,0
Kursvinster	47,4	10,3
<b>Summa</b>	<b>48,5</b>	<b>11,3</b>

### FINANSIELLA KOSTNADER

Belopp i Mkr	2016	2015
Räntekostnader	-44,5	-23,0
Kursförluster	-35,7	-14,1
Övrigt	-11,8	-6,7
<b>Summa</b>	<b>-92,0</b>	<b>-43,8</b>

## NOT 9. Skatter

### REDOVISAD SKATT

Belopp i Mkr	2016	2015
Aktuell skatt på årets resultat	-60,3	-70,5
Stämpelskatt på utdelning samt övriga skatter	-14,0	-14,3
Korrigerigering av tidigare års aktuella skattekostnad	1,3	0,1
Uppskjuten skatt	-10,2	0,0
<b>Redovisad skatt</b>	<b>-83,1</b>	<b>-84,8</b>

### AVSTÄMNING AV REDOVISAD SKATT

Belopp i Mkr	2016	2015
Resultat före skatt	300,4	259,3
Skatt enligt i Sverige gällande skattesats om 22 %	-66,1	-57,0
Skatteeffekt av:		
Andra skattesatser för utländska bolag	2,1	-9,4
Ej avdragsgilla kostnader	-12,1	-3,3
Förändring av ej bokförda uppskjutna skattefordringar	8,6	5,7
Ej värderade underskottsavdrag	-2,0	-6,8
Korrigerigering av tidigare års skattekostnad	1,3	0,1
Stämpelskatt på utdelning samt övriga skatter	-14,0	-14,3
Övrigt	-0,9	0,4
<b>Redovisad skatt</b>	<b>-83,1</b>	<b>-84,8</b>

### FÖRFALLOSTRUKTUR - UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR AVSEENDE UNDERSKOTTSAVDRAG

Belopp i Mkr	2016	2015
Förfaller inom ett år	0,5	-
Förfaller inom 2-5 år	3,9	-
Inget förfalldatum	188,7	191,6
<b>Utgående värde</b>	<b>193,1</b>	<b>191,6</b>

### UPPSKJUTNA SKATTER PER SLAG, NETTO

Belopp i Mkr	2016	2015
Underskottsavdrag	193,1	191,6
Materiella anläggningstillgångar	-157,7	-54,6
Övriga poster	4,3	-5,6
	39,7	131,5
Avgår:		
Ej bokförda uppskjutna skattefordringar	-15,6	-17,6
<b>Utgående värde, netto</b>	<b>24,1</b>	<b>113,9</b>

Ej bokförda uppskjutna skattefordringar avser ej värderade underskottsavdrag. För upplysningar avseende värdering av underskottsavdrag se not 1, avsnittet Viktiga uppskattningar och bedömningar, sid 63.

### FÖRDELNING AV UPPSKJUTNA SKATTER I BALANSRÄKNINGEN

Belopp i Mkr	2016	2015
Uppskjutna skattefordringar	237,8	194,3
Uppskjutna skatteskulder	-213,7	-80,4
<b>Utgående värde, netto</b>	<b>24,1</b>	<b>113,9</b>

### FÖRÄNDRING AV UPPSKJUTEN SKATT

Belopp i Mkr	2016	2015
Ingående värde, netto	113,9	98,6
Förvärv av dotterföretag	-82,4	-
Redovisad uppskjuten skatt på årets resultat	-10,2	0,0
Skatteposter som redovisas direkt mot övrigt totalresultat	5,4	12,3
Effekt hänförlig till korrigerigering av tidigare års taxering	-	2,3
Omräkningsdifferens	-2,6	0,8
<b>Utgående värde, netto</b>	<b>24,1</b>	<b>113,9</b>

Skatteposter som redovisas direkt mot övrigt totalresultat avser koncernens säkringsreserv samt säkring av nettoinvestering i utlandet.

**NOT 10. Resultat per aktie**

Resultat per aktie beräknas genom att det resultat som är hänförligt till moderbolagets aktieägare divideras med genomsnittligt antal utestående aktier under perioden.

	2016	2015
Årets resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, Mkr	217,3	174,5
Genomsnittligt antal utestående aktier, tusental	29 555	28 224
<b>Resultat per aktie, kr <sup>1)</sup></b>	<b>7,35</b>	<b>6,18</b>

<sup>1)</sup> Resultat per aktie före och efter utspädning.

**NOT 11. Operativt kassaflöde**

Med operativt kassaflöde menas kassaflödet från den löpande verksamheten, exklusive finansiella poster och betalda skatter, samt kassaflöde från investeringsverksamheten.

Belopp i Mkr	2016	2015
Kassaflöde från den löpande verksamheten	330,6	268,5
Finansiella poster	43,5	32,6
Betald skatt	104,4	84,9
Förvärv av verksamheter	-1 795,7	-
Övriga poster inkluderade i kassaflöde från investeringsverksamheten	-110,8	-41,7
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>-1 427,9</b>	<b>344,3</b>

**NOT 12. Tilläggsupplysningar till kassaflödesanalyser****Likvida medel**

Likvida medel består framför allt av kassa- samt banktillgodohavanden. Kortfristiga placeringar klassificeras som likvida medel när:

- risken för förändring av verkligt värde är obetydlig
- de lätt kan omsättas
- förfallodagen ligger närmare än tre månader från tidpunkten för förvärvet.

**JUSTERING FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET**

Belopp i Mkr	2016	2015
Av- och nedskrivningar av immateriella och materiella anläggningstillgångar	171,2	135,6
Kassaflödespåverkande förändring i avsättningar	-10,6	-36,2
Orealiserade kursvinster och kursförluster	-8,1	7,8
Resultat vid avyttring av materiella anläggningstillgångar	-4,7	-5,6
<b>Summa</b>	<b>147,8</b>	<b>101,6</b>

**BETALDA OCH ERHÅLLNA RÄNTOR**

Belopp i Mkr	2016	2015
Betald ränta	-44,5	-23,0
Erhållen ränta	1,0	1,0
<b>Summa</b>	<b>-43,5</b>	<b>-22,0</b>

**Övriga förändringar i lång- och kortfristig upplåning**

Posten består till största delen av förändringar avseende utnyttjande av revolverande krediter.



## NOT 13. Immateriella tillgångar

Belopp i Mkr	Goodwill		Varumärken <sup>1)</sup>	
	2016	2015	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	1 200,3	1 206,0	-	-
Inköp	-	-	-	-
Förvärvade verksamheter	1 031,1	-	363,8	-
Försäljningar/utrangeringar	-	-	-	-
Omräkningsdifferens	41,8	-5,7	2,4	-
<b>Utgående anskaffningsvärden</b>	<b>2 273,2</b>	<b>1 200,3</b>	<b>366,2</b>	-
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-0,7	-0,7	-	-
Ackumulerade avskrivningar i förvärvade verksamheter	-	-	-	-
Årets avskrivningar	-	-	-	-
Försäljningar/utrangeringar	-	-	-	-
Omräkningsdifferens	-	-	-	-
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,7</b>	-	-
<b>Utgående restvärde</b>	<b>2 272,5</b>	<b>1 199,6</b>	<b>366,2</b>	-

Belopp i Mkr	Övriga immateriella tillgångar <sup>2)</sup>		Totalt	
	2016	2015	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	195,2	190,4	1 395,5	1 396,4
Inköp	5,4	3,6	5,4	3,6
Förvärvade verksamheter	486,4	-	1 881,3	-
Försäljningar/utrangeringar	-26,6	-	-26,6	-
Omräkningsdifferens	12,1	1,3	56,2	-4,4
<b>Utgående anskaffningsvärden</b>	<b>672,5</b>	<b>195,2</b>	<b>3 311,8</b>	<b>1 395,5</b>
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-126,0	-99,0	-126,7	-99,7
Ackumulerade avskrivningar i förvärvade verksamheter	-75,8	-	-75,8	-
Årets avskrivningar	-48,2	-27,9	-48,2	-27,9
Försäljningar/utrangeringar	26,3	-	26,3	-
Omräkningsdifferens	-6,0	0,9	-6,0	0,9
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-224,0</b>	<b>-126,0</b>	<b>-224,0</b>	<b>-126,7</b>
<b>Utgående restvärde</b>	<b>442,7</b>	<b>69,1</b>	<b>3 081,4</b>	<b>1 268,8</b>

<sup>1)</sup> Varumärken med obegränsad nyttjandeperiod.

<sup>2)</sup> Kundrelationer, varumärken med begränsad nyttjandeperiod, programvara och hyresrätter.

**NOT 13. Immateriella tillgångar (forts.)****FÖRDELNING AV AV- OCH NEDSKRIVNINGAR PER FUNKTION I RESULTATRÄKNINGEN**

Belopp i Mkr	2016	2015
Kostnad för sålda varor och tjänster	-19,9	-2,4
Försäljningskostnader	-23,8	-23,0
Administrationskostnader	-4,5	-2,5
<b>Summa</b>	<b>-48,2</b>	<b>-27,9</b>

**Prövning av nedskrivningsbehov**

Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill och varumärken med obegränsad nyttjandeperiod sker årligen samt när indikatorer finns på att nedskrivningsbehov kan föreligga. Prövningen görs vanligen på den kassagenererande enhet som tillgången tillhör, men kan även göras för en enskild tillgång.

Återvinningsvärdet för kassagenererande enheter fastställs baserat på beräkningen av nyttjandevärde. Vad gäller nedskrivningstest har detta gjorts på den lägsta nivå där separerbara kassaflöden identifierats, vilket för Elanders utgör segmentsnivå.

Nyttjandevärdet för Elanders kassagenererande enheter har beräknats baserat på diskonterade eviga kassaflöden. Kassaflöden för de första tre åren baseras på budget och strategiska planer. Väsentliga variabler i testerna är exempelvis tillväxttakt, rörelsemarginal samt investeringsnivå. För perioden därefter har kassaflöden antagits ha en tillväxttakt motsvarande inflation om 2,0 (2,0) procent, vilket understi-

**IMMATERIELLA TILLGÅNGAR MED OBEGRÄNSAD NYTTJANDEPERIOD FÖRDELAT PER KASSAGENERERANDE ENHET**

Belopp i Mkr	2016	2015
Supply Chain Solutions	1 441,2	41,1
Print & Packaging Solutions	1 042,8	1 010,7
e-Commerce Solutions	154,7	147,8
<b>Summa</b>	<b>2 638,7</b>	<b>1 199,6</b>

ger bolagets förväntningar. För nedskrivningsprövningen har diskonteringsränta efter skatt beräknats utifrån vägd genomsnittlig kapitalkostnad (WACC) och uppgick under året till 8,9 procent. Under föregående år låg diskonteringsräntan före skatt i intervallet 10,1-12,0 procent.

Med de antaganden som redovisas ovan överstiger nyttjandevärdet redovisat värde för samtliga kassagenererande enheter.

**Känslighetsanalys**

Ett antal känslighetsanalyser har gjorts för att utvärdera om rimliga ogynnsamma förändringar skulle kunna leda till nedskrivning. Vid en minskning av den genomsnittliga tillväxttakten eller rörelsemarginalen respektive ökad diskonteringsränta med 1 procentenhet visar detta inte på något nedskrivningsbehov. Vid en kombination av båda dessa visar detta ett nedskrivningsbehov om cirka 70 Mkr inom Print & Packaging Solutions.

**NOT 14. Materiella anläggningstillgångar****AV- OCH NEDSKRIVNINGAR FÖRDELADE PER FUNKTION**

Belopp i Mkr	2016	2015
Kostnad för sålda varor och tjänster	-107,2	-96,1
Försäljningskostnader	-1,0	-0,4
Administrationskostnader	-14,7	-11,2
<b>Summa</b>	<b>-122,9</b>	<b>-107,7</b>

**Finansiella leasingavtal**

Bokfört värde på materiella anläggningstillgångar som innehas med finansiella leasingkontrakt uppgår till 211,2 (6,0) Mkr varav 206,3 (-) Mkr avser inventarier, verktyg och installationer och 4,7 (6,0) Mkr avser maskiner och andra tekniska anläggningar.

**FRAMTIDA MINIMILEASEAVGIFTER AVSEENDE FINANSIELL LEASING**

Belopp i Mkr	2016	2015
Inom ett år	44,6	1,6
Mellan 1 och 5 år	159,4	3,9
Senare än 5 år	29,2	-
<b>Summa</b>	<b>233,2</b>	<b>5,5</b>
Framtida räntekostnader avseende finansiell leasing	-18,2	-0,4
<b>Nuvärde finansiella leasingskulder</b>	<b>215,0</b>	<b>5,1</b>

## NOT 14. Materiella anläggningstillgångar (forts.)

Belopp i Mkr	Byggnader och mark <sup>1)</sup>		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	154,4	132,4	950,5	945,4	233,1	238,6
Inköp	1,2	0,2	27,4	25,9	60,0	17,7
Förvärvade verksamheter	163,1	-	165,0	-	714,0	-
Försäljningar/utrangeringar	-15,2	-	-163,0	-46,3	-42,1	-10,2
Omklassificering	-	21,9	7,2	18,9	0,6	-16,1
Omräkningsdifferens	10,0	-0,1	26,5	6,6	17,1	3,1
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>313,5</b>	<b>154,4</b>	<b>1 013,6</b>	<b>950,5</b>	<b>982,7</b>	<b>233,1</b>
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-49,0	-42,8	-768,6	-710,9	-197,8	-197,4
Akkumulerade avskrivningar i förvärvade verksamheter	-92,9	-	-129,0	-	-352,0	-
Årets avskrivningar	-7,8	-5,4	-63,4	-79,4	-51,7	-16,9
Årets nedskrivningar	-	-	-	-5,9	-	-
Försäljningar/utrangeringar	10,3	-	149,9	43,7	40,6	9,8
Omklassificering	-	-	-	-9,6	-	9,6
Omräkningsdifferens	-4,8	-0,8	-23,6	-6,4	-12,1	-3,0
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-144,3</b>	<b>-49,0</b>	<b>-834,7</b>	<b>-768,6</b>	<b>-572,9</b>	<b>-197,8</b>
<b>Utgående restvärde</b>	<b>169,2</b>	<b>105,4</b>	<b>179,0</b>	<b>182,0</b>	<b>409,8</b>	<b>35,2</b>

Belopp i Mkr	Pågående nyanläggningar <sup>2)</sup>		Totalt	
	2016	2015	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	11,3	26,9	1 349,3	1 343,4
Inköp	43,2	7,2	131,8	50,9
Förvärvade verksamheter	0,9	-	1 043,0	-
Försäljningar/utrangeringar	-	-	-220,2	-56,5
Omklassificering	-7,8	-24,7	-	-
Omräkningsdifferens	0,2	1,9	53,8	11,5
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>47,8</b>	<b>11,3</b>	<b>2 357,7</b>	<b>1 349,3</b>
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-	-	-1 015,4	-951,1
Akkumulerade avskrivningar i förvärvade verksamheter	-	-	-573,8	-
Årets avskrivningar	-	-	-122,9	-101,8
Årets nedskrivningar	-	-	-	-5,9
Försäljningar/utrangeringar	-	-	200,8	53,5
Omklassificering	-	-	-	-
Omräkningsdifferens	-	-	-40,5	-10,1
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-1 551,9</b>	<b>-1 015,4</b>
<b>Utgående restvärde</b>	<b>47,8</b>	<b>11,3</b>	<b>805,8</b>	<b>333,9</b>

<sup>1)</sup> I byggnader och mark ingår mark till ett bokfört värde av 17,1 (12,2) Mkr.

<sup>2)</sup> I pågående nyanläggningar ingår förskott avseende materiella anläggningstillgångar om 43,9 (7,5) Mkr.

Några väsentliga investeringsåtaganden fanns ej per 31 december 2016 respektive 2015.

**NOT 15. Varulager**

Belopp i Mkr	2016	2015
Råvaror och förnödenheter	134,2	127,9
Produkter i arbete	35,4	28,9
Färdiga produkter	125,5	109,0
<b>Summa</b>	<b>295,0</b>	<b>265,9</b>

Under året kostnadsförda utgifter avseende inkurans uppgår till 8,8 (13,3) Mkr och vid årsskiftet uppgick inkuransreserven till 12,6 (17,1) Mkr.

**NOT 16. Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**

Belopp i Mkr	2016	2015
Förskottsbetalda hyror avseende maskiner	6,4	5,9
Förskottsbetalda lokalhyror	7,7	7,7
Övriga förutbetalda kostnader	38,5	16,6
Upplupna intäkter	40,6	21,2
<b>Summa</b>	<b>93,2</b>	<b>51,4</b>

**NOT 17. Likvida medel**

Belopp i Mkr	2016	2015
Kassa och bank	651,1	529,0
<b>Likvida medel</b>	<b>651,1</b>	<b>529,0</b>

Årets kursdifferenser i likvida medel uppgår till 32,1 (-0,3) Mkr.

**NOT 18. Finansiella instrument och finansiell riskhantering****Finansiella mål avseende kapitalstruktur**

Det övergripande finansiella målet för Elanders är att skapa värde för bolagets ägare. De uppsatta målen avseende koncernens kapitalstruktur syftar till att trygga förmågan att fortsätta verksamheten och kunna generera avkastning till aktieägarna och skapa nytta för andra intressenter. Genom att uppnå en lämplig balans mellan eget kapital och lånefinansiering säkerställs en flexibilitet för koncernen som möjliggör investeringar i verksamheten samt bibehålla en kontrollerad kostnad för kapitalet. Utdelning till aktieägarna, inlösen av aktier, utfärdande av nya aktier eller försäljning av tillgångar är exempel på åtgärder som koncernen kan använda sig av för att justera kapitalstrukturen.

Elanders målsättning är att skuldsättningsgraden skall understiga 1 ggr och uppgick per 31 december 2016 uppgick till 0,9 (0,5) ggr. Det är Elanders målsättning att avkastningen på sysselsatt kapital ska uppgå till cirka 10 procent på lång sikt. Under 2016 uppgick denna till 10,0 (12,6) procent. Avseende koncernens soliditet är målsättningen att denna skall uppgå till minst 30 procent och per 31 december 2016 uppgick denna till 35,6 (42,0) procent.

**Finansiell riskhantering**

Det övergripande syftet med Elanders finansiella riskhantering är att identifiera, kontrollera och minimera koncernens finansiella risker. Riskhanteringen är centraliserad till moderbolagets ekonomi- och finansfunktion som hanterar alla finansiella risker som finns eller uppstår i koncernens dotterföretag och som även agerar som en internbank. Undantaget är den kommersiella kreditrisken som bedöms av respektive dotterföretag. Den av styrelsen fastställda finanspolicyn styr vilka valutarisker som skall säkras samt hur ränte-, finansierings- och likviditetsrisken skall hanteras. De väsentligaste finansiella riskerna som koncernen exponeras för är valutarisk, ränterisk, finansieringsrisk och kreditrisk.

## NOT 18.

## Finansiella instrument och finansiell riskhantering (forts.)

**Valutarisk**

Koncernens valutaexponering uppstår genom transaktioner i annan valuta än bolagens lokala valuta (transaktionsrisk) samt vid konvertering av nettoresultat och nettotillgångar från de utländska dotterföretagen (translationsrisk).

*Transaktionsexponering*

Faktiska fordringar och skulder samt kontrakterade inköps- och försäljningsorder där flödestidpunkten är inom den närmaste tolv månadersperioden säkras. Förväntade eller budgeterade flöden säkras inte.

Koncernen använder sig av valutaterminkontrakt vid hantering av valutarisken och tillämpar säkringsredovisning avseende kontrakterade framtida betalningsflöden samt omräkning av finansiella tillgångar och skulder. Säkringsreserven per 31 december 2016 för terminkontrakt uppgick till -1 (-0) Mkr och kommer att återföras till resultaträkningen under 2017.

Kursdifferenser på rörelsefordringar och rörelseskulder samt på kontrakt som innehas för säkringsändamål av dessa redovisas som övriga rörelseintäkter eller övriga rörelsekostnader. Kursdifferenser på finansiella skulder och fordringar samt tillhörande säkringsinstrument redovisas i finansnetto.

*Translationsexponering*

Finansiella tillgångar och skulder i annan än bolagens lokala valuta säkras, medan exponering hänförliga till omräkning av nettoresultat i utländska dotterföretag inte valutakurs säkras. Elanders resultat från utländska dotterföretag i utländska valutor utgörs främst av EUR och USD och koncernens totala resultat är känsligt för kursförändringar i dessa valutor. Nedan har vi i en känslighetsanalys försökt att åskådliggöra hur en positiv eller negativ förändring med 10 procent på genomsnittskursen på dessa valutor skulle ha påverkat koncernens nettoomsättning respektive rörelseresultat under 2016:

Belopp i Mkr	Uppskattad effekt på nettoomsättningen	Uppskattad effekt på rörelseresultatet
USD	+/- 250	+/- 19
EUR	+/- 266	+/- 15
USD & EUR	+/- 516	+/- 34

Vad beträffar nettotillgångar i utländska dotterföretag så hänförs denna exponering till främst EUR, USD och CNY. Valutasäkring av nettoinvesteringar gjorda i utländska dotterföretag har delvis skett avseende verksamheterna i Tyskland, Singapore samt USA genom upptagande av lån i EUR respektive USD. Vid en valutakursförändring i EUR, USD och CNY med 10 procent skulle det egna kapitalet påverkas med 93 (89) Mkr inkluderat effekt av ovan beskrivna valutasäkring.

*Valutasäkring*

Tabellen nedan visar en sammanställning över utestående valutaterminkontrakt uppdelat på valutapar per 31 december 2016. Samtliga kontrakt har förfall inom ett år.

Valutapar	Nominellt belopp, Mkr	Genomsnittlig säkringskurs
SEK/GBP	6,0	11,18
SEK/USD	107,9	9,09
PLN/SEK	2,0	2,16
EUR/SEK	609,6	9,57
EUR/PLN	25,7	4,42
USD/PLN	5,6	4,20
GBP/PLN	11,4	5,16

**Ränterisk**

Ränterisken definieras som risken för en resultatförsämring orsakad av en förändring i marknadsräntorna. Koncernen eftersträvar en avvägning mellan kostnadseffektiv upplåning och riskexponeringen mot en negativ påverkan på resultatet och kassaflöde vid en plötslig större ränteförändring. En förändring av marknadsräntan på en procentenhet påverkar koncernens resultat efter finansiella poster med 22 (7) Mkr. I följande tabell presenteras en fördelning av räntebärande och icke räntebärande finansiella tillgångar och skulder. Avsättningar för pensioner har inkluderats i räntebärande skulder. I tabellen avseende indelning i kategorier av finansiella instrument längre ned i denna not är dessa inkluderade i ickefinansiella skulder.

Belopp i Mkr	Räntebärande		Ej räntebärande
	Fast ränta	Rörlig ränta	
Långfristiga fordringar	1,0	-	-
Kortfristiga fordringar	-	-	1 498,8
Kassa och bank	-	651,1	-
Långfristiga skulder	-	-2 560,7	-
Kortfristiga skulder	-	-228,4	-654,9
<b>Summa</b>	<b>1,0</b>	<b>-2 138,1</b>	<b>-843,9</b>

## NOT 18. Finansiella instrument och finansiell riskhantering (forts.)

### Finansieringsrisk

Finansieringsrisken definieras som risken för att ej kunna uppfylla betalningsåtaganden som en följd av otillräcklig likviditet eller svårigheter att erhålla finansiering. För närvarande har koncernen ett kreditavtal med två svenska banker avseende rörelsefinansieringen som löper ut i juli 2019. Knutna till koncernens räntebärande skulder finns finansiella villkor från kreditinstitut. Per 31 december 2016 var samtliga villkor uppfyllda. Avseende förfallostruktur för skulder till kreditinstitut hänvisas till sid 79.

### Kreditrisk

Med kreditrisk avses risken för förluster om motparten till ett finansiellt instrument inte fullföljer sina åtaganden. Kreditrisken kan delas in i finansiell kreditrisk samt kommersiell kreditrisk.

#### Finansiell kreditrisk

De för koncernen mest väsentliga finansiella kreditriskerna uppstår vid handel med valutaderivat samt vid placering av överskottslikviditet. I enlighet med finanspolicyn begränsas den finansiella kreditrisken genom att finansiella transaktioner endast får ske med godkända motparter. Per den 31 december 2016 uppgick den totala exponeringen avseende den finansiella kreditrisken till 768 (578) Mkr. Exponeringen är baserad på bokfört värde avseende de finansiella tillgångarna med undantag för aktieinnehav och kundfordringar.

#### Kommersiell kreditrisk

Den kommersiella kreditrisken omfattar kundernas betalningsförmåga och hanteras av respektive dotterföretag genom bevakning av betalningsförmåga, uppföljning av kundernas finansiella rapporter samt genom löpande kommunikation. Koncernens totala kreditrisk är fördelad på ett stort antal företag. Emellertid finns samtidigt en koncentration på ett fåtal kunder som står för en förhållandevis stor andel av koncernens kundfordringar. Detta fåtal bolag är till övervägande del stora, börsnoterade och väl genomlysta. Den totala kommersiella kreditexponeringen motsvaras av det bokförda värdet på kundfordringarna och uppgick per 31 december 2016 till 1 396 (825) Mkr.

Under 2016 uppgick kreditförlusterna till 5 (4) Mkr varav 1 (1) Mkr var reserverade sedan tidigare.

### Säkringsredovisning

Finansiella instrument som används för säkring av valuta- samt ränterisk i avtalade kassaflöden samt nettoinvesteringar i utlandet har i enlighet med IAS 39 redovisats till marknadsvärde i balansräkningen.

Säkringsreserven per 31 december 2016 uppgick till -6 (-0) Mkr och kommer att återföras till resultaträkningen under 2017. Säkringsreserven utgörs av valutaterminkontrakt.

### Verksamhetsrisker

Förutom de finansiella riskerna ovan så är Elanders utsatt för risker förknippade med den dagliga verksamheten. Arbetet med att hantera verksamhetsriskerna sker löpande i det dagliga arbetet i respektive dotterföretag samt av koncernledningen. Koncernens samtliga verksamheter är ansvars- mässigt representerade i koncernledningen som träffas och kommunicerar regelbundet.

### Känslighetsanalys

I uppställningen nedan framgår det hur resultatet efter finansiella poster skulle påverkas vid en förändring uppgående till en procentenhet avseende variablerna kopplade till Elanders olika verksamhetsrisker. Varje variabel har behandlats för sig under förutsättning att de andra förblir oförändrade. En omsättningsförändring antas påverka förädlingsvärdet på marginalen som därefter antas falla rakt igenom resultaträkningen. En materialkostnadsförändring multipliceras med totala materialkostnader. En förändring av personalkostnaderna multipliceras med totala personalkostnader. Analysen gör inget anspråk på att vara exakt utan är endast indikativ och syftar till att visa storheterna i sammanhangen. Belopp är angivna i Mkr.

- Nettoomsättning +/- 30
- Materialkostnad +/- 21
- Personalkostnad +/- 15

## NOT 18.

## Finansiella instrument och finansiell riskhantering (forts.)

**Finansiella instrument - initial värdering**

Finansiella instrument redovisas första gången till verkligt värde plus transaktionskostnader, vilket gäller alla finansiella tillgångar och skulder som inte redovisas till verkligt värde via resultaträkningen. Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen redovisas första gången till verkligt värde, medan hänförliga transaktionskostnader redovisas i resultaträkningen.

**FÖRFALLNA, MEN INTE NEDSKRIVNA FORDRINGAR**

Belopp i Mkr	2016	2015
1-30 dagar förfallna	137,1	54,0
31-60 dagar förfallna	65,5	11,5
61-90 dagar förfallna	25,7	3,9
91-120 dagar förfallna	11,8	1,1
Mer än 120 dagar förfallna	48,6	4,1
<b>Summa</b>	<b>288,7</b>	<b>74,7</b>

I tabellen ovan ingår enbart kundfordringar. Några väsentliga övriga förfallna fordringar finns vare sig per den 31 december 2016 eller 2015.

**FÖRÄNDRING AV RESERV FÖR OSÄKRA FORDRINGAR**

Belopp i Mkr	2016	2015
Ingående reserv för osäkra fordringar	-8,8	-8,9
Reserver i förvärvade verksamheter	-10,1	-
Återföring av tidigare gjorda reserveringar	1,3	1,9
Konstaterade förluster	0,8	0,7
Årets gjorda reserveringar	-4,7	-2,4
Omräkningsdifferens	0,7	-0,1
<b>Utgående reserv för osäkra fordringar</b>	<b>-20,8</b>	<b>-8,8</b>

**RÄNTEINTÄKTER OCH RÄNTEKOSTNADER AVSEENDE FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH FINANSIELLA SKULDER**

Belopp i Mkr	2016	2015
Ränteintäkter på finansiella tillgångar	1,0	1,0
Räntekostnader på finansiella skulder	-43,9	-22,6
<b>Summa</b>	<b>-42,9</b>	<b>-21,6</b>

Orsaken till att räntekostnaderna ovan avviker från redovisade räntekostnader i resultaträkningen beror på att finansiella poster hänförliga till pensionskulder här har exkluderats.

**Vinster och förluster för finansiella instrument som redovisats i resultaträkningen, netto**

Nedanstående tabell visar följande poster som redovisats i resultaträkningen:

- Vinster och förluster avseende kursdifferenser, inklusive vinster och förluster hänförliga till säkringsredovisning.
- Vinster och förluster avseende finansiella instrument där säkringsredovisning tillämpas.
- Vinster och förluster avseende derivat där säkringsredovisning inte tillämpas.

Belopp i Mkr	2016	2015
Lånefordringar och kundfordringar	56,1	17,1
Övriga finansiella skulder	-35,3	-16,2
<b>Summa</b>	<b>20,8</b>	<b>0,9</b>

**Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde**

De finansiella instrument som redovisas till verkligt värde i koncernens rapport över finansiell ställning utgörs av derivat identifierade som säkringsinstrument. Derivatet består av valutaterminer och används för säkringsändamål. Värderingen till verkligt värde för valutaterminerna baseras på publicerade terminkurser på en aktiv marknad. Samtliga derivat ingår i nivå 2 i verkligt värdehierarkin. Då samtliga finansiella instrument som redovisas till verkligt värde ingår i nivå 2 har det inte skett någon överföring mellan värderingsnivåerna. Tabellen på nästa sida visar verkligt värde respektive redovisat värde per klass av finansiella tillgångar och skulder, vilka redovisas brutto.

Belopp i Mkr	2016	2015
Ej räntebärande kortfristiga skulder		
- Derivat för säkringsändamål	0,7	0,1

För övriga finansiella tillgångar och skulder som värderas till upplupet anskaffningsvärde uppskattas det verkliga värdet vara lika med det bokförda värdet.

**Ineffektivitet i säkringsredovisning**

Alla säkringsrelationer avseende kassafördessäkringar och säkringar av nettoinvesteringar har varit effektiva inom ett spann mellan 80 procent och 125 procent. Se uppställningen avseende Övrigt totalresultat på sidan 56 för ytterligare information.

**NOT 18. Finansiella instrument och finansiell riskhantering (forts.)****KATEGORISERING AV FINANSIELLA INSTRUMENT**

I nedanstående tabeller framgår det hur de bokförda värdena avseende finansiella instrumenten fördelade sig i balansräkningen för åren 2016 respektive 2015. För information avseende finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde hänvisas till föregående sida. För övriga tillgångar och skulder nedan uppskattas det verkliga värdet vara lika med det bokförda värdet.

**TILLGÅNGAR 2016**

Belopp i Mkr	Låne- och kund- fordringar	Icke- finansiella tillgångar	Summa
<b>Immateriella tillgångar</b>	-	3 081,4	3 081,4
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>	-	805,8	805,8
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>	1,0	239,8	240,8
<b>OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR</b>			
Varulager	-	295,0	295,0
Kundfordringar	1 395,8	-	1 395,8
Aktuella skattefordringar	-	62,6	62,6
Övriga fordringar	103,0	53,5	156,5
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	-	93,2	93,2
Likvida medel	651,1	-	651,1
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>2 149,9</b>	<b>504,3</b>	<b>2 654,2</b>
<b>Summa tillgångar</b>	<b>2 150,9</b>	<b>4 631,3</b>	<b>6 782,2</b>

**SKULDER 2016**

Belopp i Mkr	Derivat identifierat som säkrings- instrument	Övriga finansiella skulder	Icke- finansiella skulder	Summa
<b>Långfristiga skulder och avsättningar</b>	-	2 560,7	318,7	2 879,4
<b>KORTFRISTIGA SKULDER OCH AVSÄTTNINGAR</b>				
Räntebärande skulder	-	228,4	-	228,4
Leverantörsskulder	-	567,8	-	567,8
Aktuella skatteskulder	-	-	61,2	61,2
Övriga skulder	0,7	87,1	56,5	144,3
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	-	-	450,9	450,9
Avsättningar	-	-	39,2	39,2
<b>Summa kortfristiga skulder och avsättningar</b>	<b>0,7</b>	<b>883,3</b>	<b>607,8</b>	<b>1 491,8</b>
<b>Summa skulder och avsättningar</b>	<b>0,7</b>	<b>3 444,0</b>	<b>926,5</b>	<b>4 371,2</b>



## NOT 18.

## Finansiella instrument och finansiell riskhantering (forts.)

## TILLGÅNGAR 2015

Belopp i Mkr	Låne- och kund- fordringar	Icke- finansiella tillgångar	Summa
<b>Immateriella tillgångar</b>	-	1 268,8	1 268,8
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>	-	333,9	333,9
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>	2,4	196,6	199,0
<b>OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR</b>			
Varulager	-	265,9	265,9
Kundfordringar	824,6	-	824,6
Aktuella skattefordringar	-	6,5	6,5
Övriga fordringar	46,7	34,1	80,8
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	-	51,4	51,4
Likvida medel	529,0	-	529,0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>1 400,3</b>	<b>357,9</b>	<b>1 758,2</b>
<b>Summa tillgångar</b>	<b>1 402,7</b>	<b>2 157,0</b>	<b>3 559,8</b>

## SKULDER 2015

Belopp i Mkr	Derivat identifierat som säkrings- instrument	Övriga finansiella skulder	Icke- finansiella skulder	Summa
<b>Långfristiga skulder och avsättningar</b>	-	5,2	97,7	102,9
<b>KORTFRISTIGA SKULDER OCH AVSÄTTNINGAR</b>				
Räntebärande skulder	-	1 247,0	-	1 247,0
Leverantörsskulder	-	396,5	-	396,5
Aktuella skatteskulder	-	-	28,1	28,1
Övriga skulder	0,1	41,8	32,2	74,1
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	-	-	215,3	215,3
Avsättningar	-	-	7,9	7,9
<b>Summa kortfristiga skulder och avsättningar</b>	<b>0,1</b>	<b>1 685,3</b>	<b>283,5</b>	<b>1 968,9</b>
<b>Summa skulder och avsättningar</b>	<b>0,1</b>	<b>1 690,5</b>	<b>381,2</b>	<b>2 071,8</b>

## FÖRFALLOSTRUKTUR AVSEENDE FINANSIELLA SKULDER

Förfallostrukturen för finansiella skulder inklusive räntekostnader, exklusive utnyttjade checkräkningskrediter, redovisas i tabellen nedan. Kreditavtalet med koncernens huvudbanker löper ut i juli 2019.

Belopp i Mkr	Jan-mar 2017	Apr-dec 2017	2018-2019	2020-2021	2022 och senare
Låneskulder	88,8	100,5	2 384,8	-	-
Leasingskulder	9,7	29,4	110,7	65,2	-
Leverantörsskulder	567,8	-	-	-	-
Övriga finansiella skulder	86,2	0,9	-	-	-
Räntor	15,2	43,1	82,9	5,0	-
<b>Summa</b>	<b>767,7</b>	<b>173,9</b>	<b>2 578,4</b>	<b>70,2</b>	<b>-</b>

**NOT 19. Aktiekapital**

Antal registrerade aktier i moderbolaget	2016	2015
Emitterade per 1 januari	26 518 314	26 518 314
Nyemission	8 839 437	-
<b>Emitterade per 31 december</b>	<b>35 357 751</b>	<b>26 518 314</b>

2016	Antal aktier	Antal röster	Kvotvärde, kr
A-aktier	1 814 813	18 148 130	18 148 130
B-aktier	33 542 938	33 542 938	335 429 380
	<b>35 357 751</b>	<b>51 691 068</b>	<b>353 577 510</b>

Samtliga aktier är fullt betalda. Inga aktier är reserverade för överlåtelse enligt optionsavtal eller andra avtal.

**NOT 20. Räntebärande skulder**

Koncernens totala kreditramar uppgick till 3 870 (1 385) Mkr per 31 december 2016, varav 1 081 (136) Mkr var utnyttjade.

Finansieringskostnaden baseras på fastställd räntebindningstid samt avtalad marginal. Koncernens genomsnittliga effektiva räntesats har under året uppgått till 2,2 (1,8) procent.

**LÅNGFRISTIGA SKULDER**

Belopp i Mkr	2016	2015
Leasingskulder	175,9	5,2
Låneskulder	2 384,8	-
<b>Summa</b>	<b>2 560,7</b>	<b>5,2</b>

**KORTFRISTIGA SKULDER**

Belopp i Mkr	2016	2015
Leasingskulder	39,1	1,3
Låneskulder	189,3	1 245,7
<b>Summa</b>	<b>228,4</b>	<b>1 247,0</b>

**FÖRÄNDRING AV LÅNG- OCH KORTFRISTIG UPPLÅNING**

Belopp i Mkr	2016	2015
Ingående skulder	1 252,2	1 337,1
Skulder i förvärvade verksamheter	438,0	-
Upptagna lån	1 910,9	-
Amorteringar av lån	-692,2	-106,9
Övriga förändringar i lång- och kortfristig upplåning	-189,6	-18,2
Omräkningsdifferens	69,8	40,2
<b>Utgående skulder</b>	<b>2 789,1</b>	<b>1 252,2</b>

**CHECKRÄKNINGSKREDITER**

Utnyttjat belopp samt tillgänglig kredit för koncernens checkräkningskrediter framgår nedan.

Belopp i Mkr	2016	2015
Checkräkningskrediter, utnyttjat belopp	-	4,9
Checkräkningskrediter, beviljat belopp	341,8	50,0
<b>Utnyttjat belopp</b>	<b>341,8</b>	<b>45,1</b>

**Ställda säkerheter**

Se not 24 för upplysningar om ställda säkerheter.

## NOT 21.

## Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser

**Förmånsbestämda pensionsplaner**

Förmånsbestämda planer omfattar i huvudsak ålderspension och änkepension där arbetsgivaren har ett åtagande att betala livsvarig pension motsvarande en viss garanterad procentuell andel av lönen eller ett visst årligt belopp. Intjänandet avseende ålderspension bygger på antalet anställningsår. Den anställde måste vara ansluten till planen ett visst antal år för att uppnå rätt till full ålderspension. Under varje år tjänar den anställde in ökad rätt till pension, vilken redovisas som pension intjänad under perioden samt ökning av pensionsåtagandet. Finansieringen av dessa planer sker genom löpande inbetalningar från arbetsgivaren.

Värdet på Elanders förvaltningstillgångar avseende de förmånsbestämda pensionsplanerna uppgick per 31 december 2016 till 22,6 (3,5) Mkr och nuvärdet avseende pensionsförpliktelserna till 108,4 (18,0) Mkr. I samband med förvärvet av LGI tog Elanders över en stor pensionsförpliktelse, främst hänförlig till Tyskland.

Den försäkringstekniska beräkningen av pensionsförpliktelser och pensionskostnader för förmånsbestämda planer baserar sig på följande väsentliga aktuariella antaganden:

Procent	2016
Diskonteringsränta <sup>1)</sup>	1,70
Förväntad inflation	0,50
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna	1,35

<sup>1)</sup> Diskonteringsräntan har baserats på förväntad avkastning från högkvalitativa företagsobligationer i euro (klass AA, Bank of America/Merrill Lynch, index ER00).

**AVSATT FÖR PENSIONER**

Belopp i Mkr	Fonderade pensionsplaner	Ofonderade pensionsplaner	Summa
Nuvärdet av pensionsförpliktelser	92,0	16,4	108,4
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-22,6	-	-22,6
<b>Avsatt för pensioner enligt balansräkningen</b>	<b>69,4</b>	<b>16,4</b>	<b>85,8</b>

**FÖRÄNDRING I NUVÄRDET AV FÖRPLIKTELSEN**

Belopp i Mkr	2016
Ingående balans	17,1
Övertaget vid förvärv	95,0
Räntekostnader	0,6
Aktuariella vinster(-)/förluster(+) netto som redovisats under året	-5,2
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	1,0
Utbetalda ersättningar	-1,0
Omräkningsdifferens	0,9
<b>Utgående balans</b>	<b>108,4</b>

**FÖRÄNDRING I FÖRVALTNINGSTILLGÅNGARS VERKLIGA VÄRDE**

Belopp i Mkr	2016
Ingående balans	2,6
Övertaget vid förvärv	20,0
Ränteintäkt	0,1
Aktuariella vinster(-)/förluster(+) netto som redovisats under året	-0,3
Omräkningsdifferens	0,2
<b>Utgående balans</b>	<b>22,6</b>

**NETTOKOSTNAD REDOVISAD I RESULTATRÄKNINGEN AVSEENDE FÖRMÅNSBESTÄMDA PLANER**

Belopp i Mkr	2016
Kostnader avseende tjänstgöring under innevarande år	1,0
Räntekostnader	0,6
Ränteintäkter	-0,1
<b>Pensionskostnader för förmånsbestämda planer</b>	<b>1,5</b>

**Avgiftsbestämda pensionsplaner**

Planerna omfattar i huvudsak ålderspension, sjukpension och familjepension. Premierna betalas löpande under året av respektive koncernföretag till olika försäkringsföretag. Storleken på premierna baseras på lönen. Pensionskostnaderna för perioden ingår i resultaträkningen och uppgår till 24,7 (27,1) Mkr.

För ett flertal av de svenska koncernföretagen tryggas åtaganden för ålderspension och sjukpension för tjänstemän genom försäkring i Alecta. Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 10, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2016 har koncernen inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa dessa planer som en förmånsbestämd plan, då Alecta för närvarande inte kan tillhandahålla specifika förmånsbestämda belopp för de som ingår i planen. Pensionsplaner som tryggas genom försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 2,9 (2,9) Mkr. För 2017 förväntas inga väsentliga förändringar avseende de totala kostnaderna för pensionsförsäkringarna tecknade i Alecta.

**NOT 22. Övriga avsättningar**

Belopp i Mkr	2016	Omräk- nings- effekter	Årets avsätt- ningar	lanspråk- taget under året	Förvärvade verksam- heter	2015
Avsättningar för omstruktureringsåtgärder	10,9	0,4	-	-4,8	13,8	1,5
Andra avsättningar	47,5	1,7	10,6	-6,4	32,5	9,1
<b>Summa</b>	<b>58,4</b>	<b>2,2</b>	<b>10,6</b>	<b>-11,2</b>	<b>46,2</b>	<b>10,6</b>
varav kortfristiga	39,2					7,9

Avsättningar för omstruktureringsåtgärder avser främst hyresåtaganden inom segmentet Supply Chain Solutions.

**NOT 23. Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter**

Belopp i Mkr	2016	2015
Semesterlöneskuld	48,9	25,5
Sociala avgifter	32,2	15,0
Övriga upplupna löner och ersättningar	117,2	77,9
Övriga upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	252,6	97,0
<b>Summa</b>	<b>450,9</b>	<b>215,3</b>

**NOT 24. Ställda säkerheter och eventalförpliktelser****STÄLLDA SÄKERHETER**

Belopp i Mkr	2016	2015
Fastighetsinteckningar	-	41,8
Företagsinteckningar	194,9	194,9
Övriga ställda säkerheter	286,4	544,2
<b>Summa</b>	<b>481,2</b>	<b>780,9</b>
Varav utgivits till:		
Kreditinstitut	481,2	780,9
<b>Summa</b>	<b>481,2</b>	<b>780,9</b>

Övriga ställda säkerheter avser främst säkerheter i form av aktier i dotterföretag. Vidare består posten av tillgångar belastade med äganderättsförbehåll, såsom till exempel finansiell leasing. Se not 14 för ytterligare information.

**EVENTALFÖRPLIKTELSE**

Belopp i Mkr	2016	2015
Övriga eventalförpliktelser	0,1	0,1
<b>Summa</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>

**NOT 25. Transaktioner med närstående**

Transaktioner mellan koncernbolag har ägt rum på normala affärsmässiga villkor och till marknadspriser. Under året uppgick den koncerninterna försäljningen av varor och tjänster till 1 999 (516) Mkr. Koncerninterna transaktioner och mellan-havanden har eliminerats i koncernredovisningen och är därför inte inkluderade i uppgifterna nedan.

**Försäljning av varor och tjänster**

Under 2016 och 2015 har ingen försäljning av varor och tjänster skett till närstående.

**Inköp av varor och tjänster**

Under året har inköp från Carl Bennet AB skett om 0,6 (0,6) Mkr. Transaktionerna rör framför allt omkostnader för Carl Bennet i hans roll som styrelseordförande i Elanders AB. Per 31 december 2016 fanns skulder till Carl Bennet AB om 0,2 (-) Mkr.

Närstående till Peter Sommer, som ingår i koncernledningen och är verkställande direktör i Elanders GmbH, äger delar av en fastighet i vilken Elanders GmbH bedriver större delen av sin verksamhet. Elanders GmbH har under året erlagt hyra för denna fastighet om 12,0 (12,0) Mkr, vilken bedöms vara marknadsmässig.

Utöver ovanstående så är en av styrelsens ledamöter, Erik Gabrielson, delägare i advokatfirman Vinge som under året erhållit 4,4 (1,1) Mkr för löpande juridisk rådgivning.

Ingen styrelseledamot eller ledande befattningshavare har eller har haft någon direkt eller indirekt delaktighet i några affärstransaktioner, mellan sig och bolaget, som är eller var ovanliga till sin karaktär med avseende på villkoren.

Ersättningar till styrelseledamöter och ledande befattningshavare redovisas i not 4. Vissa i styrelsen har under året valt att fakturera sitt styrelsearvode från eget bolag. Detta gjordes med villkoret av att det skulle vara kostnadsneutralt för Elanders.

## NOT 26. Förvärv av verksamheter

Bolag	Förvärvsdatum	Land	Antal anställda
LGI Logistics Group International GmbH med dotterföretag	Juli 2016	Tyskland	ca 3 400
Schmid Druck & Medien GmbH	Januari 2016	Tyskland	75

Något förvärv av verksamhet har ej skett under 2015.

### LGI Logistics Group International GmbH

I juni 2016 tecknade Elanders avtal om att förvärva samtliga aktier i det tyska företaget LGI Logistics Group International GmbH, som är en av Tysklands ledande aktörer inom Industrial Contract Logistics. Under 2015 omsatte LGI cirka 430 MEUR, hade ett justerat EBITDA om cirka 29 MEUR samt bedrev verksamhet i tio länder, huvudsakligen i Europa med Tyskland som viktigaste marknad. Utöver 3 400 anställda har LGI även mer än 600 personer som inhyrd personal, men som ej avlönas

av LGI direkt. Köpeskillingen uppgick till cirka 257 MEUR på skuldfri basis. Någon tilläggsköpeskillning finns ej. LGI har konsoliderats i Elanderskoncernen sedan 26 juli 2016. Förvärvs- och engångskostnader hänförliga till LGI-förvärvet har uppgått till cirka 27 Mkr under innevarande år och har belastat resultatet. Exklusive engångsposter har LGI bidragit med cirka 195 MEUR i omsättning och 8,5 MEUR i rörelseresultat till Elanderskoncernen. Förvärvsanalysen nedan är preliminär.

### TILLGÅNGAR OCH SKULDER I FÖRVÄRVAD VERKSAMHET

Belopp i Mkr	Redovisat värde i förvärvade verksamheter	Justeringar till verkligt värde	Redovisat värde i koncernen
Immateriella tillgångar	19,9	750,1	770,0
Materiella anläggningstillgångar	455,2	-	455,2
Finansiella tillgångar	43,4	-	43,4
Varulager	8,0	-	8,0
Kundfordringar	566,6	-	566,6
Övriga omsättningstillgångar	135,4	-	135,4
Likvida medel	47,8	-	47,8
Leverantörsskulder	-161,7	-	-161,7
Övriga ej räntebärande skulder	-431,8	-124,3	-556,1
Räntebärande skulder	-513,3	-	-513,3
<b>Identifierbara nettotillgångar</b>	<b>169,5</b>	<b>625,8</b>	<b>795,3</b>
Goodwill			1 014,5
<b>Totalt</b>			<b>1 809,8</b>
<b>Avgår:</b>			
Likvida medel i förvärvad verksamhet			-47,8
<b>Negativ effekt på koncernens likvida medel</b>			<b>1 762,0</b>

**NOT 26. Förvärv av verksamheter (forts.)****Schmid Druck & Medien GmbH**

I december 2015 tecknade Elanders avtal om att förvärva verksamheten i Schmid Druck, ett nischat förpackningsföretag i Tyskland. Verksamheten konsolideras i Elanderskoncernen från och med 1 januari 2016. Under 2015 omsatte Schmid Druck cirka 8,5 MEUR och uppnådde en EBITDA-nivå om

1,6 MEUR. Köpeskillingen uppgick till 4,5 MEUR på skuldfri basis och har nästan i sin helhet reglerats i inledningen av januari månad 2016. Förvärvskostnaderna uppgick till cirka 2 Mkr och belastade 2015 års resultat. Under 2016 har Schmid Druck bidragit med 11 MEUR i omsättning och 1,4 MEUR i rörelseresultat.

**TILLGÅNGAR OCH SKULDER I FÖRVÄRVAD VERKSAMHET**

Belopp i Mkr	Redovisat värde i förvärvade verksamheter	Justeringar till verkligt värde	Redovisat värde i koncernen
Anläggningstillgångar	9,8	8,5	18,3
Varulager	4,9	-	4,9
Kundfordringar	6,3	-	6,3
Likvida medel	3,1	-	3,1
Leverantörsskulder	-2,3	-	-2,3
Övriga skulder	-4,7	-1,1	-5,8
<b>Identifierbara nettotillgångar</b>	<b>17,1</b>	<b>7,4</b>	<b>24,5</b>
Goodwill			16,9
<b>Totalt</b>			<b>41,4</b>
<b>Avgår:</b>			
Ej utbetald köpeskillning			-4,5
Likvida medel i förvärvad verksamhet			-3,1
<b>Negativ effekt på koncernens likvida medel</b>			<b>33,8</b>

## NOT 27.

## Händelser efter balansdagen

LGI har under flera år utnyttjat factoring som en finansieringsform där upp till 35 MEUR av LGI:s kundfordringar har kunnat överlåtas till finansieringsinstitut. Per 31 december 2016 hade LGI överlåtit kundfakturor motsvarande 27,5 MEUR, som ej tagits upp i balansräkningen, vilket är i överensstämmelse med IFRS. Dessa kundfakturor har i mitten av januari 2017 återköpts och ersatts med sedvanliga bankkrediter. Detta får då som konsekvens att kundfordringar och nettoskuld ökar i motsvarande grad under samma period.

I januari 2017 har en förlikning gjorts avseende den tvist i USA som redogjorts för i förvaltningsberättelsen. Baserat på resultatet från förlikningen har en ytterligare avsättning om ca 30 Mkr gjorts, vilket belastade rörelseresultatet för 2016. Så snart avtalen är underskrivna så är denna tvist löst och inga ytterligare anspråk förväntas.

## RESULTATRÄKNINGAR

Belopp i Mkr	Not	2016	2015
Nettoomsättning		28,1	26,4
Administrationskostnader	2, 10, 12	-76,2	-57,3
Övriga rörelseintäkter	3	8,7	2,2
Övriga rörelsekostnader	3	-0,6	-0,6
<b>Rörelseresultat</b>	4, 7	<b>-40,0</b>	<b>-29,3</b>
Resultat från andelar i koncernföretag		151,3	139,3
Ränteintäkter		63,2	27,1
Övriga finansiella intäkter		77,7	1,5
Räntekostnader		-35,9	-20,3
Övriga finansiella kostnader		-121,7	-64,2
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	5, 7	<b>94,6</b>	<b>54,2</b>
Skatter	6	6,9	15,3
<b>Årets resultat</b>		<b>101,5</b>	<b>69,5</b>

## RAPPORT ÖVER TOTALRESULTATET

Belopp i Mkr	2016	2015
<b>Årets resultat</b>	<b>101,5</b>	<b>69,5</b>
Övrigt totalresultat	-	-
<b>Årets totalresultat</b>	<b>101,5</b>	<b>69,5</b>



## KASSAFLÖDESANALYSER

Belopp i kMkr	Not	2016	2015
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		94,6	54,2
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet från den löpande verksamheten	16	-68,4	-110,3
Betald skatt		-0,2	-1,8
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>26,0</b>	<b>-57,9</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/minskning (+) av rörelsefordringar		-19,6	1,9
Ökning (+)/minskning (-) av rörelseskulder		5,9	3,9
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>12,3</b>	<b>-52,1</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella och immateriella tillgångar	11, 12	-0,6	-0,1
Investeringar i dotterföretag	9	-5,7	-
Lämnade aktieägartillskott		-386,2	-
Erhållna utdelningar från dotterföretag	16	151,3	139,3
Erhållna betalningar avseende långfristiga innehav		1,2	3,5
In- och utlåning till dotterföretag		-1 670,3	0,3
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1 910,2</b>	<b>143,0</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Amortering av lån		-670,1	-106,9
Upptagna lån		1 910,9	-
Övriga förändringar i lång- och kortfristig upplåning		28,0	61,7
Nyemission		694,8	-
Utdelning		-58,3	-29,2
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>1 905,2</b>	<b>-74,4</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>7,3</b>	<b>16,5</b>
Likvida medel vid årets ingång		172,6	156,1
<b>Likvida medel vid årets utgång</b>		<b>179,9</b>	<b>172,6</b>

## BALANSRÄKNINGAR

Belopp i Mkr	Not	2016	2015
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	11	1,2	1,0
Materiella anläggningstillgångar	12	0,3	0,3
Aktier i dotterföretag	9	1 632,6	1 246,5
Fordringar på koncernföretag	7	2 272,0	673,2
Uppskjutna skattefordringar	6	139,1	132,1
Övriga finansiella tillgångar		1,0	2,5
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>4 046,3</b>	<b>2 055,7</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kundfordringar		0,0	0,3
Fordringar på koncernföretag	7	211,4	122,3
Övriga fordringar		12,8	4,9
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		16,4	5,7
Kassa och bank		179,9	172,6
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>420,5</b>	<b>305,7</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>4 466,8</b>	<b>2 361,4</b>

## BALANSRÄKNINGAR (FORTS.)

Belopp i Mkr	Not	2016	2015
<b>EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b>			
<b>EGET KAPITAL</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		353,6	265,2
Reservfond		332,4	332,4
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>686,0</b>	<b>597,6</b>
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserat resultat		852,5	235,0
Årets resultat		101,5	69,5
<b>Summa fritt eget kapital</b>	<b>8</b>	<b>953,9</b>	<b>304,5</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>1 639,9</b>	<b>902,0</b>
<b>AVSÄTTNINGAR</b>			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser		1,4	1,4
Övriga avsättningar	10	1,5	1,5
<b>Summa avsättningar</b>		<b>2,9</b>	<b>2,9</b>
<b>SKULDER</b>			
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	14, 15	2 225,3	-
Skulder till koncernföretag		136,5	70,5
Övriga skulder		0,1	0,1
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>2 361,9</b>	<b>70,6</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	14, 15	167,8	1 048,9
Leverantörsskulder		8,7	2,8
Skulder till koncernföretag		256,9	305,4
Aktuella skatteskulder		0,1	0,0
Övriga skulder		3,0	1,7
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	13	25,5	27,1
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>462,0</b>	<b>1 385,9</b>
<b>Summa eget kapital, avsättningar och skulder</b>		<b>4 466,8</b>	<b>2 361,4</b>

## FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

Belopp i Mkr	Aktiekapital	Reservfond	Fritt eget kapital	Summa
<b>Ingående balans per 1 jan 2015</b>	265,2	332,4	264,2	861,7
Utdelning	-	-	-29,2	-29,2
Årets totalresultat	-	-	69,5	69,5
<b>Utgående balans per 31 dec 2015</b>	265,2	332,4	304,5	902,0
Utdelning	-	-	-58,3	-58,3
Nyemission	88,4	-	606,6	695,0
Årets totalresultat	-	-	101,5	101,5
<b>Utgående balans per 31 dec 2016</b>	353,6	332,4	953,9	1 639,9

## NOT 1.

## Redovisningsprinciper

En redogörelse för Elanders redovisningsprinciper återfinns i not 1 till koncernens finansiella rapporter. Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt Årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning för juridiska personer samt tillämpliga uttalanden från Rådet för finansiell rapportering. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen tillämpar samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och Tryggandelagen med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Moderbolaget tillämpar i huvudsak de principer som beskrivs avseende koncernen. Skillnaderna mot koncernens redovisningsprinciper framgår nedan.

### Skatter

Skattelagstiftningen medger avsättning till särskilda reserver och fonder vilka redovisas separat i moderbolaget. Härigenom kan företagen inom vissa gränser disponera och kvarhålla redovisade vinster i rörelsen utan att de omedelbart beskattas. De obeskattade reserverna blir föremål för beskattning först då de upplöses. För den händelse att verksamheten skulle gå med förlust kan dock de obeskattade reserverna tas i anspråk för att täcka förlusten utan att någon beskattning blir aktuell.

### Immateriella anläggningstillgångar

I moderbolaget tillämpas avskrivning enligt plan på goodwill vilket inte är tillåtet i koncernen. Avskrivning sker linjärt över 20 år eftersom goodwill är hänförligt till förvärv av strategisk karaktär.

### Aktier i intresseföretag, gemensamt styrda företag och dotterföretag

Andelar i intresseföretag, gemensamt styrda företag och dotterföretag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden. Förvärvsrelaterade kostnader för dotterföretag, som kostnadsförs i koncernredovisningen, ingår som en del i anskaffningsvärdet för andelar i dotterföretag. Redovisade värden prövas vid varje balansdag för att bedöma om det finns indikation på nedskrivningsbehov.

Moderbolagsgaranti har utfärdats i enlighet med section 479(C) av Storbritanniens Companies Act 2006 avseende räkenskapsåret 2016 för dotterbolagen Elanders UK Ltd samt Elanders McNaughtan's Ltd registrerade i Storbritannien beskrivna i not 9. Moderbolagsgarantin gäller samtliga utestående skulder för dotterbolagen per balansdagen till dess att åtaganden är fullgjorda. De beskrivna dotterbolagen har applicerat undantaget av lagstadgad revision i enlighet med sektion 479(A) av Storbritanniens Companies Act 2006.

### Pensioner

Moderbolagets pensionsåtaganden har beräknats och redovisats baserat på Tryggandelagen. Tillämpning av Tryggandelagen är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt.

### Finansiella garantiavtal

Moderbolagets finansiella garantiavtal består främst av borgensförbindelser till förmån för dotterföretagen. Finansiella garantier innebär att bolaget har ett åtagande mot tredje part att ersätta dennes innehav av skuldinstrument för de förluster som denne ådrar sig på grund av att en angiven gäldenär inte fullgör betalning vid förfall enligt avtalsvillkoren. För redovisning av finansiella garantiavtal till förmån för dotterföretag tillämpar moderbolaget RFR 2 p. 71 som innebär en lättad jämfört med reglerna i IAS 39 med anledning av sambandet mellan redovisning och beskattning. Moderbolaget redovisar finansiella garantiavtal som avsättning i balansräkningen när bolaget har ett åtagande för vilket betalning sannolikt erfordras för att reglera åtagandet.

### Koncernbidrag och aktieägartillskott

Koncernbidrag och aktieägartillskott redovisas i enlighet med Alternativregeln i Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2. Detta innebär att såväl erhållna som lämnade koncernbidrag redovisas som bokslutsdisposition. Aktieägartillskott aktiveras i aktier och andelar, i den mån nedskrivning ej erfordras.

### Finansiella instrument och säkringsredovisning

Med anledning av sambandet mellan redovisning och beskattning, tillämpas inte reglerna om finansiella instrument och säkringsredovisning i IAS 39 i moderbolaget som juridisk person.

I moderbolaget värderas finansiella anläggningstillgångar till anskaffningsvärde minus eventuell nedskrivning och finansiella omsättningstillgångar enligt lägsta värdets princip. Anskaffningsvärdet för räntebärande instrument justeras för den periodiserade skillnaden mellan vad som ursprungligen betalades, efter avdrag för transaktionskostnader, och det belopp som betalas på förfalldagen (överkurs respektive underkurs).

### Standarder, ändringar och tolkningar

#### av befintliga standarder som trätt i kraft under 2016

Under 2016 har inga nya standarder införts eller ändrats som haft någon väsentlig effekt på bolagets finansiella rapporter.

## NOT 2. Revisionsarvoden

Belopp i Mkr	2016	2015
<b>PwC</b>		
Revisionsuppdraget	2,5	0,9
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0,3	-
Skatterådgivning	0,0	0,4
Övriga tjänster	4,1	0,5
<b>Summa</b>	<b>6,8</b>	<b>1,8</b>

Något arvode till andra revisionsbyråer har inte utgått.

Med revisionsuppdraget avses arvode för den lagstadgade revisionen, dvs sådant arbete som varit nödvändigt för att avge revisionsberättelsen, samt så kallad revisionsrådgivning som lämnas i samband med revisionsuppdraget.

## NOT 3. Övriga rörelseintäkter och övriga rörelsekostnader

### ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

Belopp i Mkr	2016	2015
Kursvinster	0,6	1,2
Övrigt	8,0	1,0
<b>Summa</b>	<b>8,7</b>	<b>2,2</b>

### ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

Belopp i Mkr	2016	2015
Kursförluster	-0,6	-0,6
<b>Summa</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,6</b>

## NOT 4. Personal

För personalrelaterad information – se not 4 till koncernens finansiella rapporter.

## NOT 5. Resultat från finansiella poster

### RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Belopp i Mkr	2016	2015
Utdelningar från dotterföretag	151,3	139,3
<b>Summa</b>	<b>151,3</b>	<b>139,3</b>

### RÄNTEINTÄKTER

Belopp i Mkr	2016	2015
Ränteintäkter, externa	-	0,2
Ränteintäkter, dotterföretag	63,2	27,0
<b>Summa</b>	<b>63,2</b>	<b>27,1</b>

### ÖVRIGA FINANSIELLA INTÄKTER

Belopp i Mkr	2016	2015
Kursvinster	77,7	1,5
<b>Summa</b>	<b>77,7</b>	<b>1,5</b>

### RÄNTEKOSTNADER

Belopp i Mkr	2016	2015
Räntekostnader, externa	-35,7	-20,2
Räntekostnader, dotterföretag	-0,2	-0,1
<b>Summa</b>	<b>-35,9</b>	<b>-20,3</b>

### ÖVRIGA FINANSIELLA KOSTNADER

Belopp i Mkr	2016	2015
Kursförluster	-104,5	-57,7
Övriga finansiella kostnader	-17,2	-6,5
<b>Summa</b>	<b>-121,7</b>	<b>-64,2</b>

**NOT 6. Skatter****SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT**

Belopp i Mkr	2016	2015
Stämpelskatt på intäkter från utländska dotterföretag	-0,2	-1,8
Uppskjuten skatt	7,1	17,1
<b>Summa</b>	<b>6,9</b>	<b>15,3</b>

**AVSTÄMNING AV REDOVISAD SKATT**

Belopp i Mkr	2016	2015
Resultat före skatt	94,6	54,2
Skatt enligt i Sverige gällande skattesats om 22 %	-20,8	-11,9
Skatteeffekt av:		
Stämpelskatt på intäkter från utländska dotterföretag	-0,2	-1,8
Korrigerigering av tidigare års skattekostnad	-	-0,8
Ej skattepliktiga utdelningar från dotterföretag	33,3	30,6
Bidrag, representation och föreningskostnader	-0,3	-0,1
Ej avdragsgilla kostnader i samband med företagsförvärv	-3,8	-0,4
Övrigt	-1,4	-0,3
<b>Summa</b>	<b>6,9</b>	<b>15,3</b>

**UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR**

Belopp i Mkr	2016	2015
Underskottsavdrag	134,1	126,3
Övriga poster	5,0	5,8
<b>Summa</b>	<b>139,1</b>	<b>132,1</b>

**NOT 7. Transaktioner med närstående****Försäljning av varor och tjänster**

Moderbolaget fakturerar dotterföretagen för gjorda utlägg avseende koncerngemensamma tjänster för marknadsföring, IT, revision, försäkringar etc. Utöver detta har ingen försäljning av varor eller tjänster skett till närstående.

**INKÖP AV VAROR OCH TJÄNSTER**

Belopp i Mkr	2016	2015
Dotterföretag	5,1	4,1
Carl Bennet AB	0,6	0,6
<b>Summa</b>	<b>5,7</b>	<b>4,7</b>

Transaktionerna mellan Carl Bennet AB samt Elanders rör framför allt omkostnader för Carl Bennet i hans roll som styrelseordförande i Elanders AB. Per 31 december 2016 fanns skulder till Carl Bennet AB om 0,2 (0,0) Mkr. Utöver ovanstående så är en av styrelsens ledamöter, Erik Gabrielson, delägare i advokatfirman Vinge som under året erhållit 4,4 (1,1) Mkr för löpande juridisk rådgivning.

Ingen styrelseledamot eller ledande befattningshavare har eller har haft någon direkt eller indirekt delaktighet i några affärs- transaktioner, mellan sig och bolaget, som är eller var ovanliga till sin karaktär med avseende på villkoren.

Ersättningar till styrelseledamöter och ledande befattningshavare redovisas i not 4 till koncernen.

**NOT 8. Förslag till vinstdisposition**

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

Belopp i Mkr	2016
Balanserat resultat	852,5
Årets resultat	101,5
<b>Summa</b>	<b>953,9</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras så att:

Belopp i Mkr	2016
till aktieägarna utdelas 2,60 kronor per aktie	91,9
i ny räkning överförs	862,0
<b>Summa</b>	<b>953,9</b>

## NOT 9. Aktier i dotterföretag

Belopp i Mkr	2016	2015
Ingående bokfört värde	1 246,5	1 246,5
Investering	5,7	-
Lämnade aktieägartillskott	386,1	-
Nedskrivningar	-5,9	-
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>1 632,6</b>	<b>1 246,5</b>

### SPECIFIKATION AV AKTIER I DOTTERFÖRETAG

	Organisationsnr	Säte	Antal aktier	Innehavets bokförda värde, Mkr
d o n Deutsche Online Medien GmbH	HRB265124	Waiblingen, Tyskland	-	23,8
myphotobook GmbH	HRB94377	Berlin, Tyskland	-	-
Elanders Anymedia AB	556559-5922	Stockholm, Sverige	6 000	13,6
Elanders (Beijing) Printing Company Ltd	77765103X	Beijing, Kina	-	186,6
Elanders (Beijing) Digital Development Ltd	110000450078296	Beijing, Kina	-	2,8
Elanders do Brasil Ltda	08.789.936/0001-55	São Paulo, Brasilien	-	12,2
Elanders Reprodução de Imagens Ltda	08.849.405/0001-00	São Paulo, Brasilien	-	9,4
Elanders GmbH	HRB722349	Waiblingen, Tyskland	-	108,6
Elanders International AB	556058-0622	Kungsbacka, Sverige	-	-
Mentor Media Ltd	199302450H	Singapore	-	-
Chengdu Mentor Media Co., Ltd	510100400032987	Chengdu, Kina	-	-
Mentor Internet Solution Pte Ltd	199508226M	Singapore	-	-
Mentor Media (Chongqing) Co., Ltd	500000400043355	Chongqing, Kina	-	-
Mentor Media (Kunshan) Co., Ltd	320583400027574	Kunshan, Kina	-	-
Mentor Media (Shenzhen) Co., Ltd	440301503229990	Shenzhen, Kina	-	-
Mentor Media (Songjiang) Co., Ltd	310000400385089	Songjiang, Kina	-	-
Mentor Media (Suzhou) Co., Ltd	320500400024026	Suzhou, Kina	-	-
Mentor Media (USA) Supply Chain Management Inc	C3095841	Ontario, USA	-	-
Mentor Media (Xiamen) Co., Ltd	350298400001789	Xiamen, Kina	-	-
Mentor Media CBZ (Chongqing) Co., Ltd	500000400065942	Chongqing, Kina	-	-
Mentor Media Czech s.r.o.	CZ27742270	Brno, Tjeckien	-	-
Mentor Media Japan Godogaisha	0100-03-017482	Tokyo, Japan	-	-
Mentor Media Juárez S.A. de C.V.	MMJ0810145N1	Juárez, Mexiko	-	-
Mentor Media Logistics (Shenzhen) Co., Ltd	440301503351584	Shenzhen, Kina	-	-
Mentor Media Printing Pte Ltd	198400441M	Singapore	-	-
Mentor Printing and Logistics Private Limited	U72900TN2006PTC061596	Chennai, Indien	-	-
Mentor Shanghai Trading Co., Ltd	310000400765289	Shanghai, Kina	-	-
Shanghai Mentor Media Co., Ltd	310115400062371	Shanghai, Kina	-	-
Shanghai Mentor Media Printing Co., Ltd	310115400074709	Shanghai, Kina	-	-
Tristellar Graphic Sdn. Bhd.	64775T	Johor, Malaysia	-	-



## NOT 9. Aktier i dotterföretag (forts.)

## SPECIFIKATION AV AKTIER I DOTTERFÖRETAG (FORTS.)

	Organisationsnr	Säte	Antal aktier	Innehavets bokförda värde, Mkr
Elanders Holding GmbH	HRB105591	Herrenberg, Tyskland	-	380,5
LGI Logistics Group International GmbH	HRB243806	Herrenberg, Tyskland	-	-
24 plus Systemverkehre GmbH & Co. KG	HRA880	Hauneck, Tyskland	-	-
Helix Software + Support GmbH	HRB226056	Herrenberg, Tyskland	-	-
LGI Austria GmbH	FN 349601 w	Laxenburg, Österrike	-	-
LGI Espana s.l.	Tomó: 45598 Folio: 42 Hoja: 493152 Inscription: 6	Cabanillas del Campo, Spanien	-	-
LGI Hungaria Logisztikal Kft.	13-09-140503	Páty, Ungern	-	-
LGI Logistics Group International AB	556727-7990	Arlöv, Sverige	-	-
LGI Logistics Group International Ltd.	GB 7251732	Milton Keynes, Storbritannien	-	-
LGI Polska Sp. Z.o.o.	KRS 0000246814	Wroclaw, Polen	-	-
LGI Czechia s.r.o.	CZ25204581	Zákupy, Tjeckien	-	-
LGI Bohemia Immobilien-Verwaltung s.r.o.	CZ29110483	Zákupy, Tjeckien	-	-
LGI Deutschland GmbH	HRB354685	Herrenberg, Tyskland	-	-
LGI Supply Chain Solutions GmbH	HRB739652	Herrenberg, Tyskland	-	-
ITG GmbH Internationale Spedition und Logistik	HRB 66157	München, Tyskland	-	-
ITG Global Logistics BV	34083373	Amsterdam, Nederländerna	-	-
ITG Internationale Spedition Ges.mBH.	FN 139388h	Wien, Österrike	-	-
ITG International Transports Inc.	43240627	Boston, USA	-	-
OOO ITG International Transports + Logistics	1127746350720 INN/ KPP 7731426502/773101001	Moskva, Ryssland	-	-
TRANSCONTAINER-UNIVERSAL GmbH & Co. KG	HRB 4665	Bremen, Tyskland	-	-
Logistik Lernzentrum GmbH	HRB246072	Böblingen, Tyskland	-	-
LOGworks GmbH	HRB246165	Böblingen, Tyskland	-	-
Elanders Hungary Kft	20-09-065122	Zalalövö, Ungern	-	146,1
Elanders Infologistics AB	556121-8891	Göteborg, Sverige	314 330	286,8
Elanders Sverige AB	556262-1689	Härryda, Sverige	-	-
Falköping Karlavagnen 6 AB	556832-7844	Härryda, Sverige	-	-
Elanders NRS AB	556229-6938	Härryda, Sverige	1 000	0,1
Elanders FoH AB	556099-5663	Härryda, Sverige	30 000	50,3
Elanders Italy S.r.l.	5686620963	Ponzano Veneto, Italien	-	2,7
Elanders Ltd	GB 3788582	Newcastle, Storbritannien	-	31,4
Elanders McNaughtan's Ltd	SC 135425	Glasgow, Storbritannien	-	-
Elanders Polska Sp. z o.o.	KRS 0000101815	Płońsk, Polen	-	89,9
Elanders Taiwan Co. Ltd	53729508	Taipei, Taiwan	200 000	0,5
Elanders UK Ltd	GB 2209256	Harrogate, Storbritannien	-	0,9
fotokasten GmbH	HRB24050	Waiblingen, Tyskland	-	57,8
Midland Information Resources Company	42-1468885	Davenport, USA	10 000	223,0
ElandersUSA, LLC	58-1448183	Atlanta, USA	-	-
Schmid Druck + Medien GmbH	HRB18350	Kaisheim, Tyskland	-	5,5
<b>Summa</b>				<b>1 632,6</b>

Moderbolagets ägarandel uppgår för samtliga koncernbolag till 100 %. För de bolag som ej ägs direkt av moderbolaget anges inget bokfört värde.

## NOT 10. Övriga avsättningar

Belopp i Mkr	2016	2015
Miljöåtaganden	1,5	1,5
Övrigt	0,0	0,0
<b>Summa</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>

Avsättningar för miljöåtaganden baserar sig på eventuella framtida åtaganden som vid balansdagens slut inte är avslutade.

Övriga avsättningar avser huvudsakligen kostnader för eventuella framtida finansiella åtaganden.

## NOT 11. Immateriella anläggningstillgångar

Belopp i Mkr	Goodwill		Övriga immateriella anläggningstillgångar		Summa	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	2,0	2,0	11,4	11,4	13,3	13,3
Inköp	-	-	0,5	0,0	0,5	0,0
<b>Utgående anskaffningsvärden</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>11,9</b>	<b>11,4</b>	<b>13,9</b>	<b>13,3</b>
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-1,2	-1,1	-11,1	-10,2	-12,3	-11,3
Årets avskrivningar	-0,1	-0,1	-0,3	-0,9	-0,4	-1,0
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-1,3</b>	<b>-1,2</b>	<b>-11,4</b>	<b>-11,1</b>	<b>-12,7</b>	<b>-12,3</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>1,2</b>	<b>1,0</b>

Avskrivningar har i sin helhet belastat administrationskostnader.

Övriga immateriella anläggningstillgångar avser programvaror.

## NOT 12. Materiella anläggningstillgångar

Belopp i Mkr	Inventarier, verktyg och installationer	
	2016	2015
Ingående anskaffningsvärde	2,0	2,0
Inköp	0,0	0,0
Försäljningar/utrangeringar	-	0,0
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>
Ingående ackumulerade avskrivningar	-1,7	-1,7
Årets avskrivningar	0,0	0,0
Försäljningar/utrangeringar	-	0,0
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-1,7</b>	<b>-1,7</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>

Avskrivningar har i sin helhet belastat administrationskostnader.

Någon finansiell leasing förekommer ej.

## NOT 13. Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Belopp i Mkr	2016	2015
Löner samt semesterlöneskuld	8,5	6,0
Sociala avgifter	7,4	5,6
Räntor	0,2	-
Övriga upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	9,4	15,5
<b>Summa</b>	<b>25,5</b>	<b>27,1</b>

## NOT 14. Skulder till kreditinstitut

Samtliga skulder till kreditinstitut avser låneskulder. Lån från Elanders huvudbanker följer löptiden för kreditavtalet och förfaller i juli 2019. Elanders AB har lån i USD, EUR och PLN. Per 31 december 2016 låg räntorna för dessa lån i intervallet 2,00-3,73 (1,25-2,77) procent.

För upplysningar avseende finansiell riskhantering – se not 18 till koncernens finansiella rapporter.

### FÖRÄNDRING AV LÅNG- OCH KORTFRISTIG UPPLÅNING

Belopp i Mkr	2016	2015
Ingående skulder	1 048,9	1 067,2
Upptagna lån	1 910,9	-
Amorteringar av lån	-670,1	-106,9
Övriga förändringar i lång- och kortfristig upplåning	28,0	61,7
Omräkningsdifferens	75,4	26,9
<b>Utgående skulder</b>	<b>2 393,1</b>	<b>1 048,9</b>

### CHECKRÄKNINGSKREDITER

Utnyttjat belopp samt tillgänglig kredit för checkräkningskrediter framgår nedan.

Belopp i Mkr	2016	2015
Checkräkningskrediter, utnyttjat belopp	-	4,9
Checkräkningskrediter, beviljat belopp	50,0	50,0
<b>Outnyttjad kredit</b>	<b>50,0</b>	<b>45,1</b>

## NOT 15. Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser

### STÄLLDA SÄKERHETER

Belopp i Mkr	2016	2015
Företagsinteckningar	3,3	3,3
Övriga ställda säkerheter	286,8	286,8
<b>Summa</b>	<b>290,1</b>	<b>290,1</b>
Varav utgivits till:		
Kreditinstitut	290,1	290,1
<b>Summa</b>	<b>290,1</b>	<b>290,1</b>

Övriga ställda säkerheter avser främst säkerheter i form av aktier i dotterföretag.

### ANSVARSFÖRBINDELSER

Belopp i Mkr	2016	2015
Borgens- och ansvarsförbindelser avseende dotterföretag	217,7	172,5
<b>Summa</b>	<b>217,7</b>	<b>172,5</b>

## NOT 16. Tilläggsupplysningar till kassaflödesanalysen

### Likvida medel

Likvida medel består framför allt av kassa- samt banktillgodohavanden. Kortfristiga placeringar klassificeras som likvida medel när:

- risken för förändring av verkligt värde är obetydlig
- de lätt kan omsättas
- förfallodagen ligger närmare än tre månader från tidpunkten för förvärvet.

### JUSTERINGAR FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN

Belopp i Mkr	2016	2015
Avskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar	0,4	1,0
Utdelningar från dotterföretag	-151,3	-139,3
Orealiserade kursvinster och kursförluster	75,2	27,2
Övriga poster	7,4	0,8
<b>Summa</b>	<b>-68,4</b>	<b>-110,3</b>

### BETALDA OCH ERHÅLLNA RÄNTOR

Belopp i Mkr	2016	2015
Betald ränta	-35,8	-20,4
Erhållen ränta	28,1	27,1
<b>Summa</b>	<b>-7,7</b>	<b>6,7</b>

### ERHÅLLNA UTDELNINGAR FRÅN DOTTERFÖRETAG

Belopp i Mkr	2016	2015
Elanders (Beijing) Printing Company Ltd	-	33,5
Elanders GmbH	-	83,8
Elanders Hungary Kft	32,1	16,3
Elanders Ltd	5,9	-
Elanders Polska Sp.z o.o.	3,8	5,7
Mentor Media Ltd	109,6	-
<b>Summa</b>	<b>151,3</b>	<b>139,3</b>

# FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar härmed att årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisnings- sed i Sverige, respektive koncernredovisningen 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 interna- tionella redovisningsstandarder, och ger en rättvisande bild av företagets respektive koncernens ställning och resultat och att förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utveck- lingen av företagets respektive koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhets- faktorer som företaget respektive de företag som ingår i koncer- nen står inför.

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att till års- stämmans förfogande stående vinstmedel och andra fria fonder

i moderbolaget uppgående till 953 945 470 kronor, disponeras enligt följande:

- 2,60 kronor per aktie totalt 91 930 153 kronor utdelas till aktieägarna och
- kvarstående vinstmedel om 862 015 317 kronor balanseras i ny räkning.

Styrelsen anser att föreslagen utdelning är försvarlig i relation till de krav som koncernverksamhetens art, omfattning och risker ställer på koncernens eget kapital som koncernens konsoliderings- behov, likviditet och ställning i övrigt.

Denna årsredovisning kommer att framläggas på årsstämman den 26 april 2017 för fastställande.

Mölnlycke den 3 mars 2017

Carl Bennet  
Ordförande

Johan Stern  
Vice ordförande

Pam Fredman

Erik Gabrielson

Linus Karlsson

Cecilia Lager

Anne Lenerius

Caroline Sundewall

Marcus Olsson

Eija Persson

Magnus Nilsson  
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har avgivits den 3 mars 2017  
PricewaterhouseCoopers AB

Magnus Willförs  
Auktoriserad revisor

# REVISIONSBERÄTTELSE

Till bolagsstämman i Elanders AB (publ), org.nr. 556008-1621

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Elanders AB för år 2016 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 51–55. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 45–99 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 51–55. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Vår revisionsansats

#### *Revisionens inriktning och omfattning*

Vi utformade vår revision genom att fastställa väsentlighetsnivå och bedöma risken för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna. Vi beaktade särskilt de områden där den verkställande

direktören och styrelsen gjort subjektiva bedömningar, till exempel viktiga redovisningsmässiga uppskattningar som har gjorts med utgångspunkt från antaganden och prognoser om framtida händelser, vilka till sin natur är osäkra. Liksom vid alla revisioner har vi också beaktat risken för att styrelsen och den verkställande direktören åsidosätter den interna kontrollen, och bland annat övervägt om det finns belägg för systematiska avvikelser som givit upphov till risk för väsentliga felaktigheter till följd av oegentligheter.

Vi anpassade vår revision för att utföra en ändamålsenlig granskning i syfte att kunna uttala oss om de finansiella rapporterna som helhet, med hänsyn tagen till koncernens struktur, redovisningsprocesser och kontroller samt den bransch i vilken koncernen verkar.

### *Väsentlighet*

Revisionens omfattning och inriktning påverkades av vår bedömning av väsentlighet. En revision utformas för att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida de finansiella rapporterna innehåller några väsentliga felaktigheter. Felaktigheter kan uppstå till följd av oegentligheter eller fel. De betraktas som väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användarna fattar med grund i de finansiella rapporterna.

Baserat på professionellt omdöme fastställde vi vissa kvantitativa väsentlighetstal, däribland för den finansiella rapporteringen som helhet. Med hjälp av dessa och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning och omfattning och våra granskningsåtgärders karaktär, tidpunkt och omfattning, samt att bedöma effekten av enskilda och sammantagna felaktigheter på de finansiella rapporterna som helhet.

### *Särskilt betydelsefulla områden*

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

## Särskilt betydelsefullt område

## Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området

### NEDSKRIVNINGSPRÖVNING AV IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Hänvisning till not 1 på sidan 63 i årsredovisningen om Viktiga uppskattningar och bedömningar samt not 13 Immateriella tillgångar på sidan 71 i årsredovisningen.

Värdet av Goodwill och Varumärken med obestämbar livslängd uppgår per 31 december 2016, till 2 639 Mkr. I enlighet med IFRS skall ledningen årligen genomföra en nedskrivningsprövning.

Inget nedskrivningsbehov har i samband med detta identifierats av ledningen per bokslutsdagen. Vi har i vår revision fokuserat på risken att Goodwill och övriga immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod är för högt värderade och att ett nedskrivningsbehov kan föreligga.

Av de 2 639 Mkr, är motsvarande 1 043 Mkr hänförliga till rörelsesegmentet Print & Packaging Solutions. Marknadsförutsättningar inom detta segmentet är utmanande med en delvis krympande efterfrågan och stark prispress. Elanders verksamhet inom segmentet har under senare år visat stabil lönsamhet, men endast en svag tillväxt. Risken vi därför har fokuserat på i vår revision är hurvida det föreligger nedskrivningsbehov på immateriella tillgångar hänförliga till inom den mer traditionella tryck verksamheten inom Print & Packaging Solutions.

Vissa av de antaganden och bedömningar ledningen gör avseende framtida kassaflöden och förhållanden är komplexa och får stor påverkan på beräkningen av nyttjandevärdet. Detta gäller i synnerhet bedömningen av den framtida tillväxttakten, rörelsemarginalen och diskonteringsräntan, där små avvikelser medför stor påverkan på beräkningen av nyttjandevärdet.

### VÄRDERING AV UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR

Hänvisning till not 1 på sidan 63 i årsredovisningen om Viktiga uppskattningar och bedömningar samt not 9 Skatter på sidan 69 i årsredovisningen.

Vid utgången av året redovisade koncernen uppskjutna skattefordringar om 238 Mkr varav 193 Mkr är hänförliga till skattemässiga underskottsavdrag. Redovisning av uppskjutna skattefordringar relaterade till skattemässiga underskottsavdrag är endast tillåtet i den utsträckning det är sannolikt att de kommer att kunna utnyttjas mot skattemässiga överskott. De skattemässiga underskottsavdragen som utgör grunden för den redovisade uppskjutna skattefordran är främst hänförliga till den svenska verksamheten. Bedömningen att framtida skattemässiga överskott sannolikt kommer att uppstå i den svenska verksamheten och att de skattemässiga underskotten därmed kommer att kunna utnyttjas, baseras i hög grad på ledningens antaganden och bedömningar kring framtida budgets och prognoser.

Vi har i vår revision fokuserat på risken att uppskjutna skattefordringar är för högt värderade och att ett nedskrivningsbehov kan föreligga.

### FÖRVÄRV - VÄRDERING AV IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Som framgår av not 26 i årsredovisningen har LGI Logistics Group International förvärvat under året. Köpeskillingen uppgick till 257 MEUR på skuldfri basis. Förvärvet har resulterat i immateriell tillgångar inklusive goodwill om 1 785 Mkr.

Processen med att identifiera och säkerställa fullständighet och värdering av separat identifierbara immateriella tillgångar är komplex och innefattar bedömningar. Ett fel i antingen förvärvsallokeringen eller värderingen av immateriella tillgångar kan leda till felklassificeringar i balansräkningen vid förvärvstillfället och senare även i resultaträkningen i de fall tillgångar bedöms ha bestämd nyttjandeperiod.

I vår revision har vi bedömt den beräkningsmodell som ledningen använder och konstaterat att de viktigaste antagandena i modellen överensstämmer med bolagets budget och strategiska plan.

Vi har även tagit ställning till rimligheten i företagsledningens antaganden och bedömningar, utan någon avvikande uppfattning. Detta har skett genom analys av hur väl tidigare års antaganden har uppnåtts samt av eventuella justeringar som har skett av antaganden från tidigare år, som en följd av utvecklingen av verksamheten samt externa faktorer.

Vi har även genomfört egna känslighetsanalyser för att testa säkerhetsmarginalen i rörelsesegmentet, för att konstatera hur stora förändringar som krävs i nyckelvariablerna innan ett nedskrivningsbehov uppstår. Vi har härvidlag bedömt att så stora förändringar framstår som osannolika, och att de upplysningar som lämnas kring väsentliga antaganden och känslighetsanalyser som framgår i Årsredovisningen är riktiga.

Vi har utmanat företagsledningens bedömningar och granskat de underlag som ligger till grund för bedömningen. Analys har skett av de skattemässiga överskott som genererats under året, och jämfört dessa med de framtida överskott som kommer krävas för att aktiverade underskott skall kunna utnyttjas. I enlighet med svenska skatteregler finns i dagsläget ingen bestämd nyttjandeperiod för underskottsavdragen. Vi har involverat våra skattespecialister i dessa bedömningar. Därutöver har vi bedömt fullständigheten och riktigheten i de upplysningar som finns i not 1 och 9. Baserat på utförd granskning har vi inte noterat några väsentliga avvikelser från företagsledningens slutsatser för bedömning av värdering av uppskjutna skattefordringar.

Vi har utvärderat ledningens bedömning av de förvärvade immateriella tillgångarnas värde och beskaffenhet. Vi har utvärderat ledningens antagande och upprättad förvärvsbalans utifrån koncernens redovisningspolicy genom att:

- Genomgång av försäljnings- och köpeavtalet,
- LGI's reviderade finansiella rapport per förvärvsdatum,
- Med stöd av våra interna värderingsspecialister oberoende utvärderat de modeller och antagande som ledningen använt för att identifiera och värdera immateriella tillgångar,
- Bedömt den ekonomiska livslängden hos den immateriella tillgången (utöver goodwill) och säkerställt att denna överensstämmer med vår förståelse för den förvärvade tillgången och koncernens redovisningsprinciper.
- Utvärderat lämnade upplysningar i årsredovisningen.

Vår granskning har inte resulterat i några väsentliga avvikelser.

### Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen, koncernredovisningen och återfinns på sidorna 2–44 samt 103–113. Det är styrelsen och den verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

### Styrelsens och den verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och den verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att den ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och den verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och den verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och den verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ än att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

### Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsnämndens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev\\_dok/revisors\\_ansvar.pdf](http://www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev_dok/revisors_ansvar.pdf). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

### Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

#### Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning för Elanders AB för år 2016 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

#### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

#### Styrelsens och den verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

#### Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller den verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningskyldighet mot bolaget
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

## Revisionsberättelse

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsnämndens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev\\_dok/revisors\\_ansvar.pdf](http://www.revisorsinspektionen.se/rn/showdocument/documents/rev_dok/revisors_ansvar.pdf). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

### Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

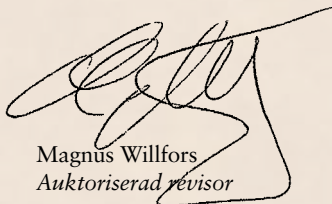
Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 51–55 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplýsningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Mölnlycke den 3 mars 2017

PricewaterhouseCoopers AB



Magnus Willfors  
Auktoriserad revisor





## AVSTÄMNING ALTERNATIVA NYCKELTAL

Belopp i Mkr	2016	2015	2014	2013	2012
Genomsnitt totala tillgångar	5 132	3 559	3 017	2 363	2 133
Genomsnitt likvida medel	-573	-418	-336	-192	-125
Genomsnitt ej räntebärande skulder	-1 131	-816	-671	-461	-410
<b>Genomsnittligt sysselsatt kapital</b>	<b>3 428</b>	<b>2 325</b>	<b>2 010</b>	<b>1 710</b>	<b>1 598</b>
Rörelseresultat	344	292	175	131	119
<b>Avkastning på sysselsatt kapital, %</b>	<b>10,0</b>	<b>12,6</b>	<b>8,7</b>	<b>7,7</b>	<b>7,4</b>
Räntebärande långfristiga skulder	2 647	20	25	432	47
Räntebärande kortfristiga skulder	228	1 247	1 327	522	809
Likvida medel	-651	-529	-457	-215	-168
<b>Nettoskuld</b>	<b>2 224</b>	<b>738</b>	<b>895</b>	<b>739</b>	<b>688</b>
Rörelseresultat	344	292	175	131	119
Av- och nedskrivningar	172	136	117	98	90
<b>EBITDA</b>	<b>516</b>	<b>428</b>	<b>292</b>	<b>229</b>	<b>209</b>
<b>Nettoskuld/EBITDA, ggr</b>	<b>4,3</b>	<b>1,7</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>
Börskurs vid årets utgång, kr <sup>1)</sup>	106,25	64,36	36,27	23,11	20,20
Antal aktier vid årets utgång, tusental <sup>1)</sup>	35 358	28 224	28 224	24 192	24 192
<b>Rörelsens värde (Enterprise Value), Mkr</b>	<b>5 981</b>	<b>2 555</b>	<b>1 919</b>	<b>1 298</b>	<b>1 177</b>
Totala tillgångar	6 782	3 560	3 570	2 464	2 261
Likvida medel	-651	-529	-457	-215	-168
Ej räntebärande skulder	-1 496	-805	-870	-471	-451
<b>Sysselsatt kapital, Mkr</b>	<b>4 635</b>	<b>2 226</b>	<b>2 243</b>	<b>1 777</b>	<b>1 642</b>
Genomsnittlig börskurs <sup>1)</sup>	82,78	45,79	35,78	20,25	20,82
Utdelning per aktie, kr <sup>1)</sup>	2,60 <sup>2)</sup>	2,07	1,03	0,73	0,54
<b>Direktavkastning, %</b>	<b>3,1</b>	<b>4,5</b>	<b>2,9</b>	<b>3,6</b>	<b>2,6</b>
Eget Kapital	2 411	1 488	1 348	1 039	954
<b>Eget kapital per aktie, kr <sup>1)</sup></b>	<b>68,19</b>	<b>52,72</b>	<b>47,75</b>	<b>42,93</b>	<b>39,42</b>
Kassaflöde från den löpande verksamheten	331	269	162	128	215
Finansiella poster, netto	44	32	36	29	26
Betald skatt	104	85	61	57	23
Nettoinvesteringar	-1 907	-42	-296	-164	-197
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>-1 428</b>	<b>344</b>	<b>-38</b>	<b>50</b>	<b>67</b>
Genomsnittligt antal aktier, tusental <sup>1)</sup>	29 555	28 224	26 825	24 900	23 713
<b>Operativt kassaflöde per aktie, kr <sup>1)</sup></b>	<b>-48,32</b>	<b>12,19</b>	<b>-1,42</b>	<b>2,01</b>	<b>2,83</b>
Volym på börsen <sup>1)</sup>	13 025	5 714	7 306	2 557	1 957
<b>Omsättningshastighet</b>	<b>0,44</b>	<b>0,20</b>	<b>0,27</b>	<b>0,11</b>	<b>0,08</b>

<sup>1)</sup> Historiskt antal aktier samt historiska nyckeltal har räknats om med hänsyn till fondemissionselementen i nyemissionerna 2014 och 2016.

<sup>2)</sup> Förslag från styrelsen.



## EKONOMISKA DEFINITIONER

### **Andel riskbärande kapital**

Riskbärande kapital i förhållande till balansomslutningen.

### **Avkastning på eget kapital**

Årets resultat i förhållande till genomsnittligt eget kapital.

### **Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE)**

Rörelseresultat i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital.

### **Avkastning på totalt kapital**

Rörelseresultat plus finansiella intäkter i förhållande till genomsnittligt totala tillgångar.

### **Direktavkastning**

Utdelning i förhållande till genomsnittlig börskurs.

### **EBIT**

Earnings before interest and taxes; rörelseresultat.

### **EBITDA**

Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization; rörelseresultat ökat med avskrivningar och nedskrivningar av immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar.

### **EBIT-multipel**

Rörelsens värde dividerat med rörelseresultatet.

### **Eget kapital per aktie**

Eget kapital dividerat med antal utestående aktier per bokslutsdagen.

### **Förädlingsgrad**

Förädlingsvärdet i förhållande till nettoomsättningen.

### **Förädlingsvärde**

Nettoomsättningen minus materialkostnader samt vidarefakturerade utlägg för köpta tjänster.

### **Genomsnittligt antal aktier**

Vägt genomsnitt under perioden utestående aktier.

### **Kapitalomsättnings-hastighet**

Nettoomsättningen i förhållande till genomsnittlig balansomslutning.

### **Kassaflöde per aktie**

Kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med genomsnittligt antal aktier.

### **Medelantal anställda**

Antalet anställda vid varje månads utgång dividerat med antal månader.

### **Nettoskuld**

Räntebärande skulder minus likvida medel.

### **Omsättningshastighet**

Volym på börsen dividerat med genomsnittligt antal aktier.

### **Operativt kassaflöde**

Kassaflöde från den löpande verksamheten samt investeringsverksamheten, justerat för betald skatt och finansiella poster.

### **Operativt kassaflöde per aktie**

Operativt kassaflöde dividerat med genomsnittligt antal aktier.

### **P/E-tal**

Börskursen vid årets utgång i förhållande till vinst per aktie.

### **P/S-tal**

Börskursen vid årets utgång i förhållande till nettoomsättning per aktie.

### **Resultat per aktie**

Årets resultat dividerat med genomsnittligt antal aktier.

### **Riskbärande kapital**

Eget kapital plus uppskjuten skatteskuld.

### **Räntetäckningsgrad**

Rörelseresultat plus räntintäkter dividerat med räntekostnader.

### **Rörelsemarginal**

Rörelseresultat i förhållande till nettoomsättning.

### **Rörelseresultat**

Resultat före finansiella poster; EBIT.

### **Rörelsens värde**

#### **(Enterprise value)**

Börsvärdet ökat med nettoskuld och eget kapital hänförligt till aktieägare utan bestämmande inflytande.

### **Skuldsättningsgrad**

Nettoskuld i förhållande till redovisat eget kapital inklusive eget kapital hänförligt till aktieägare utan bestämmande inflytande.

### **Soliditet**

Eget kapital inklusive eget kapital hänförligt till aktieägare utan bestämmande inflytande i förhållande till balansomslutningen.

### **Sysselsatt kapital**

Totala tillgångar minskade med likvida medel och icke räntebärande skulder.

### **Vinstmarginal**

Resultat efter finansiella poster i förhållande till nettoomsättningen.



**Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE) – Rörelseresultat i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital.**



## SPECIFIKA TERMER

### After sales

Tillhandahållande av tjänster, support och reservdelar efter att ha gjort en första försäljning. Detta sker till exempel i tillhandahållandet av produkter som kräver uppradering etc.

### Business-to-business (B2B)

Omsättning av varor och tjänster mellan företag, till exempel mellan en tillverkare och en grossist, eller mellan en grossist och en detaljist.

### Business-to-consumer (B2C)

Omsättning av varor och tjänster mellan ett företag och konsumenterna.

### Digitaltryck

Överföring av information till papper sker via en digital fil som skrivs ut i hög hastighet med hjälp av en skrivare (printer). Denna teknik är en förutsättning för Print-on-demand och möjliggör snabba leveranser i små upplagor. För större upplagor är fortfarande offsettekniken mer effektiv.

### e-commerce

När beställning görs via e-handelsplattformar direkt av slutkunden. Det omfattar både de fall där Elanders säljer direkt till konsument samt som underleverantör till e-handelsföretag.

### End-to-end-lösning

Med en end-to-end-lösning avses en komplett lösning från en enda leverantör, där samtliga mellanhänder tas bort i en process för att optimera produktivitet och effektivitet.

### Fulfillment

Direkt översatt från engelskan: fullbordan. Termen används för processen mellan produktion och distribution och kan innefatta, plockning från lager, konfigurering, streckkodsmärkning samt packning för slutanvändarändamål.

### Just-in-sequence (JIS)

Just-in-sequence (sekvensleveranser) är en modell för materialflöde som liknar just-in-time (JIT) och som innebär att komponenter och delar levereras i rätt tid, i rätt ordning och i rätt variant, direkt till monteringen på det löpande bandet.

### Just-in-time (JIT)

Fritt översatt "exakt i tid". Leveransprecision – att leverera exakt när behovet uppstår. Begreppet innebär även att kunden inte behöver lagervaror sina produkter.

### Kontraktologistik

Kontraktologistik är en affärsmodell inom ramen för supply chain management, och bygger på ett långsiktigt samarbete mellan en tillverkare eller återförsäljare av varor och en logistikleverantör. Modellen regleras oftast av ett tjänsteavtal, innefattande en avsevärd affärsvolym och individuellt anpassad.

### Offsettryck

Tryckmetod som innebär att färg och fuktig vatten fördelas på tryckplåtar som sedan går emot en gummiduk. Denna tar upp färgen och överför den till papperet. Uttrycket offset kommer av att tryckplåten aldrig är i kontakt med papperet.

### Outsourcing

Företag eller organisationer väljer att lägga ut en aktivitet eller en process på extern part. Denna aktivitet eller process sägs då vara föremål för outsourcing.

### Packaging

En produkt som är tillverkad för att skydda, hantera, leverera och presentera en vara.

### Print-on-demand

Fritt översatt "tryck vid behov". Med hjälp av höghastighets skrivare (printrar) kan trycksaker produceras efter behov och i mycket små upplagor.

### Reverse logistics

Logistik innefattar normalt aktiviteter som för produkten till kunden. Reverse logistics innebär att produkten i stället rör sig bakåt i leveranskedjan. Exempelvis produkter som går tillbaka från kunden till distributören eller producenten. Reverse logistics innefattar hantering av överskottsprodukter, returerna samt defekta produkter inklusive testning, demontering, reparation, återvinning eller avyttrande av produkten.

### Supply chain

Flödet och hantering av varor och eller information från tillverkare till den slutliga kunden. Supply chain management kan beskrivas som planering, genomförande, kontroll och övervakning av aktiviteter med syftet att skapa värde, bygga en konkurrenskraftig infrastruktur med hjälp av globala logistiklösningar, synkronisering av utbud med efterfrågan och att mäta utförandet.

### White-labeling

Detta är ett begrepp som kan likställas med private labeling där detaljhandeln säljer produkter under eget varumärke (t ex Coop, ICA, Tesco m fl), men inte tillverkar produkterna själva, utan låter en leverantör tillverka dessa i stället. White-labeling är utifrån leverantörens perspektiv, där denna tillhandahåller en motsvarande tjänst.

# STYRELSE



## **CARL BENNET**

Styrelsens ordförande.

Född: 1951.

Civilekonom, tekn. dr. hc.

Invald år: 1997.

**Uppdrag i Elanders styrelse:** Ordförande valberedningen och ersättningsutskottet.

**Andra uppdrag:** Verkställande direktör Carl Bennet AB. Styrelseordförande Getinge AB och Lifco AB. Styrelseledamot Holmen AB och L E Lundberg-företagen AB.

**Tidigare uppdrag:** Verkställande direktör och koncernchef Getinge AB.

**Aktieinnehav via bolag:** 1814 813 A-aktier och 15 903 596 B-aktier.



## **JOHAN STERN**

Styrelsens vice ordförande.

Född: 1951.

Civilekonom.

Invald år: 1998.

**Uppdrag i Elanders styrelse:** Ordförande i revisionsutskottet och ledamot i ersättningsutskottet.

**Andra uppdrag:** Styrelseordförande HealthInvest Partners AB, Fädriften Invest AB, Rolling Optics AB, Stiftelsen Harry Cullbergs Fond och Skånör Falsterbo Kallbadhus AB. Styrelseledamot Carl Bennet AB, Getinge AB, Lifco AB, RP Ventures AB, Swedish-American Chamber of Commerce, Inc. och Estea AB.

**Tidigare uppdrag:** Verksam inom SEB i Sverige och USA.

**Aktieinnehav:** 107 000 B-aktier.



## **PAM FREDMAN**

Styrelseledamot.

Född: 1950.

Civilingenjör.

Invald år: 2016.

**Uppdrag i Elanders styrelse:** Ledamot ersättningsutskottet.

**Andra uppdrag:** Styrelseledamot Sahlgrenska Science Park AB och för projektet "Attraktionskraft för hållbar tillväxt" inom Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA). Rektor Göteborgs Universitet (t.o.m. 30 juni 2017).

**Aktieinnehav:** 1609 B-aktier.



## **ERIK GABRIELSON**

Styrelseledamot.

Född: 1962.

Jur. kand.

Invald år: 2012.

**Uppdrag i Elanders styrelse:** Ledamot ersättningsutskottet.

**Andra uppdrag:** Advokat och delägare Advokatfirman Vinge. Styrelseledamot Generic Sweden AB, Lifco AB, Rosengård Invest AB och Storegate AB samt styrelsesuppleant Lamiflex Group AB.

**Aktieinnehav:** Inget.



## **LINUS KARLSSON**

Styrelseledamot.

Född: 1968.

Berghs School of Communication.

Invald år: 2014.

**Uppdrag i Elanders styrelse:** Ledamot ersättningsutskottet.

**Andra uppdrag:** Creative Chairman i McCann Global Brand. Styrelseledamot World Childhood Foundation och Swedish-American Chamber of Commerce, Inc.

**Aktieinnehav:** Inget.

**CECILIA LAGER**

Styrelseledamot.

Född: 1963.

Ekonom.

Invald år: 2009.

Uppdrag i Elanders styrelse:  
Ledamot revisionsutskottet.

Andra uppdrag: Styrelseordförande Navigera AB. Styrelseledamot Altor Fund Manager AB, Capacent Holding AB, Collector AB, Collector Bank AB, Evolution Gaming AB, Intellecta AB samt NC Lahega AB.

Tidigare uppdrag: Verkställande direktör SEB Fonder. Marknadsdirektör Alecta. Styrelseledamot Eniro AB, Knowit AB, Oniva Online Group AB samt Vardia Insurance Group ASA.

Aktieinnehav: 37 521 B-aktier.

**ANNE LENERIUS**

Styrelseledamot.

Född: 1956.

Ekonom.

Invald år: 2014.

Uppdrag i Elanders styrelse:  
Ledamot revisionsutskottet.

Andra uppdrag: Ekonomidirektör i Carl Bennet AB.

Tidigare uppdrag: Koncerncontroller på Ernström Holding AB. Ekonomichef på JMS/Q Systemhydraulik AB. Styrelseordförande för Entercircle Konfektion AB.

Aktieinnehav: 6 221 B-aktier.

**MAGNUS NILSSON**

Styrelseledamot.

Verkställande direktör och koncernchef i Elanders AB.

Född: 1966.

Utbildningar i grafisk teknik, design, företagsekonomi och marknadsföring.

Invald år: 2010.

Anställd i Elanders sedan 1999.

Aktieinnehav: 73 577 B-aktier.

**CAROLINE SUNDEWALL**

Styrelseledamot.

Född: 1958.

Civilekonomexamen, Handelshögskolan i Stockholm.

Invald år: 2015.

Uppdrag i Elanders styrelse:  
Ledamot revisionsutskottet.

Andra uppdrag: Styrelseordförande stiftelsen Streber Cup. Styrelseledamot och vd Caroline Sundewall AB. Styrelseledamot Cramo (Finland), Hemfosa och Mertzig Asset Management.

Tidigare uppdrag: Styrelseordförande Cloetta och Svolder. Styrelseuppdrag i TeliaSonera, Electrolux, Lifco, Haldex, Pågen, Ahlsell och Södra Skogsägarna.

Aktieinnehav: 6 666 B-aktier.

**MARCUS OLSSON**

Arbetstagarrepresentant.

Född: 1971.

Gymnasial utbildning.

Invald år: 2014.

Arbete: Printeroperatör.

Aktieinnehav: Inget.

**EIJA PERSSON**

Arbetstagarrepresentant.

Född: 1959.

Högskoleexamen  
Informatik.

Invald år: 2014.

Arbete: Projektledare  
IT-utveckling.

Aktieinnehav: 666 B-aktier.

**MARTIN SCHUBACH**

Arbetstagarrepresentant  
(suppleant).

Född: 1974.

Gymnasial utbildning.

Invald år: 2015.

Arbete: Prepare/Automation.

Aktieinnehav: 267 B-aktier.

**IVAN TABORSAK**

Arbetstagarrepresentant  
(suppleant).

Född: 1965.

Gymnasial utbildning.

Invald år: 2016.

Arbete: Säljare.

Aktieinnehav: Inget.

# KONCERNLEDNING



## **MAGNUS NILSSON**

President & CEO.

Född: 1966.

Anställd sedan 1999. Utbildning i grafisk teknik, design, företags ekonomi och marknadsföring. Verksam inom den grafiska industrin sedan 1987. Produktionschef Elanders i Ungern 2002. Verkställande direktör Elanders Berlings Skogs 2003–2005 och Elanders i Kina 2005–2009.

Aktieinnehav: 73 577 B-aktier.



## **ANDRÉAS WIKNER**

CFO.

Född: 1971.

Anställd sedan 2007. Magisterexamen i företagsekonomi. Revisor under åren 1997–2007. Godkänd revisor 2004. Auktoriserad revisor 2005.

Aktieinnehav: 4 664 B-aktier.



## **DR. ANDREAS BUNZ**

Supply Chain Solutions (LGI), President.

Född: 1958.

Anställd sedan 2016. Diploma i Business Management (tekniskt orienterad), Ph.D. från Stuttgart University. 30 års erfarenhet inom Supply Chain Management och Transportation Logistics, varav 22 år som koncernchef för LGI Logistics Group International. Kom till Elanders i samband med förvärvet av LGI Logistics Group International 2016.

Aktieinnehav: Inget.



## **ECKHARD BUSCH**

Supply Chain Solutions (LGI), Senior Vice President.

Född: 1960.

Anställd sedan 2016. Diploma i Industrial Engineering från Karlsruhe Institute of Technology. 30 års erfarenhet inom Supply Chain Management och Contract Logistics som medlem av LGI:s Executive Committee och Managing Director (COO). Kom till Elanders i samband med förvärvet av LGI Logistics Group International 2016.

Aktieinnehav: Inget.



## **KOK KHOON LIM**

Supply Chain Solutions (Mentor Media), President.

Född: 1955.

Anställd sedan 2014. Bachelor degree i Electrical & Electronics Engineering samt Master of Science i Industrial Engineering. Mer än 30 års erfarenhet från världsledande globala företag och innehaft positioner såsom General Manager för Hewlett Packards Handheld Mobile Products Division, Vice President och Chief Technology Officer för Philips Consumer Electronics Home Entertainment Business Group samt Managing Directors för Technology Solutions Business and Innovation Centres hos Wearnes Group. Kom till Elanders via förvärvet av Mentor Media 2014 där han var koncernchef.

Aktieinnehav: Inget.



#### **PETER SOMMER**

Print & Packaging Solutions,  
President.

Född: 1957.

Anställd sedan 2007. Grafisk ingenjör. Ensam grundare av Sommer Corporate Media. Kom till Elanders via förvärvet av Sommer Corporate Media 2007 där han var verkställande direktör.

Aktieinnehav: 170 666 B-aktier.



#### **KEVIN ROGERS**

Print & Packaging Solutions,  
Senior Vice President.

Född: 1969.

Anställd sedan 1999. Utbildningar inom matematik, engelska, IT, produktionsplanering och medlem av Chartered Institute of Marketing. Mer än 25 års erfarenhet av digitaltryck, försäljnings- och marknadsföringsstrategi, optimering av arbetsflöde och ledarskap. Kom till Elanders via förvärvet av Hindson Print 1999 där han var manager på digitaltrycksavdelningen.

Aktieinnehav: Inget.



#### **MARTIN LUX**

e-Commerce Solutions,  
President.

Född: 1964.

Anställd sedan 2012. Masterexamen i elektro- och systemteknik. 20 års erfarenhet inom IT- och e-handelsbolag. Kom till Elanders via förvärvet av d|o|m och fotokasten 2012 där han var verkställande direktör.

Aktieinnehav: Inget.

## REVISORER OCH VALBEREDNING

#### **REVISORER**

PricewaterhouseCoopers AB  
med auktoriserade revisorn:

#### **Magnus Willfors**

Född: 1963.

Revisor i bolaget sedan 2015.

#### **Övriga uppdrag:**

Carl Bennet AB, Lifco AB, Midway Holding AB, Arise AB och E.ON Sverige AB.

#### **VALBEREDNING**

#### **Carl Bennet**

Ordförande och kontaktperson,  
representant för  
Carl Bennet AB,  
telefon: 031-741 64 00.

#### **Hans Hedström**

VD och ansvarig för ägarfrågor i Carnegie Fonder,  
telefon: 08-696 17 00.

#### **Britt-Marie Årenberg**

Representant för de mindre aktieägarna.

Valberedningen kan nås via  
e-post eller brev:

valberedning@elanders.com

#### **Elanders AB**

Att: Valberedningen  
Box 137  
435 23 Mölnlycke



# KONTAKTA ELANDERS

## HEAD OFFICE

### Elanders AB

Designvägen 2  
Box 137  
435 23 Mölnlycke  
Sweden  
Web: [www.elanders.com](http://www.elanders.com)  
E-mail: [info@elanders.com](mailto:info@elanders.com)  
Tel: +46 31 750 00 00  
President & CEO:  
Magnus Nilsson

## SUPPLY CHAIN SOLUTIONS

### LGI

Web: [www.lgi.de](http://www.lgi.de)  
E-mail: [info@lgi.de](mailto:info@lgi.de)  
President: Dr. Andreas Bunz  
Senior Vice President:  
Eckhard Busch

### LGI Logistics Group International GmbH Corporate HQ

Hewlett-Packard-Straße 1/1  
71083 Herrenberg  
Germany  
Tel: +49 7032 2291 0  
Fax: +49 7032 2291 625

### GERMANY

#### AREA STUTTGART-KARLSRUHE

##### Böblingen

Hewlett-Packard-Straße 2  
71034 Böblingen  
Tel: +49 7031 3060 402  
Fax: +49 7031 3060 420

Schickardstr. 27  
71034 Böblingen  
Tel: +49 7031 3060 205  
Fax: +49 7031 3060 420

Hans-Klemm-Str. 27  
71034 Böblingen  
Tel: +49 7031 3060 400

##### Bondorf

Am Römerfeld 4+6  
71149 Bondorf  
Tel: +49 7457 955 0  
Fax: +49 7457 955 7902

##### Ehningen

Mercedesstraße 10  
71139 Ehningen  
Tel: +49 7034 937 444  
Fax: +49 7034 937 443

##### Esslingen

Fritz-Müller-Strasse 116  
73730 Esslingen  
Tel: +49 711 45984 130  
Fax: +49 711 45984 140

##### Großbottwar

Schleifwiesenstraße 25-27  
71723 Großbottwar

##### Herrenberg

Heisenbergstr. 2  
71083 Herrenberg  
Tel: +49 7032 2291 0  
Fax: +49 7032 2291 111

##### Heilbronn

c/o AUDI AG  
Gebäude K10 / Tor 26  
Alexander Baumann Straße 43  
74078 Heilbronn  
Tel: +49 172 734 93 81

##### Neckarsulm

NSU Straße Tor 12  
74148 Neckarsulm

##### Reutlingen

Max-Planck-Straße 77-83  
72766 Reutlingen  
Tel: +49 7121 9456 0  
Fax: +49 7121 9456 191  
Aspenhaustraße 6  
72766 Reutlingen  
Tel: +49 7032 2291 742  
Heubergstraße 6  
72766 Reutlingen  
Tel: +49 7032 2291 742

##### Sindelfingen

c/o Daimler AG  
Gebäude 38  
71063 Sindelfingen  
Stuttgart

##### Stuttgart

c/o Daimler AG  
Am Nordkai 3  
70327 Stuttgart

##### Stuttgart Airport

c/o ITG GmbH Internationale  
Spedition + Logistik  
Gottlieb Manz Str. 12  
70794 Filderstadt-Bernhausen  
Tel: +49 711 797 309-0  
Fax: +49 711 797 309-15

##### Waghäusel

Hambrücker Landstraße 8  
68753 Waghäusel  
Tel: +49 7254 9580 110  
Fax: +49 7254 9580 199

##### Winnenden

Max-Eyth-Straße 14  
71364 Winnenden  
Tel: +49 711 4598 4130  
Fax: +49 711 4598 4140

### AREA HAMBURG-BREMEN

#### Bremen

c/o ITG GmbH Internationale  
Spedition + Logistik  
Pieperstr. 1-3  
28195 Bremen  
Tel: +49 421 175 69-0  
Fax: +49 421 169 28 03

#### Hamburg

c/o ITG GmbH Internationale  
Spedition + Logistik  
Weg beim Jäger 218-222  
22335 Hamburg  
Tel: +49 40 500 62-0  
Fax: +49 40 598 033

#### Hamburg-Altenwerder

Altenwerder Hauptstraße 17-23  
21129 Hamburg  
Tel: +49 4033 3966 110  
Fax: +49 4033 3966 190

#### Hamburg-Billbrook

Werner-Siemens-Straße 39  
22113 Hamburg  
Tel: +49 40 81973 526  
Fax: +49 40 81973 520

### AREA FRANKFURT-HEIDELBERG

#### Mörfelden-Walldorf

c/o ITG GmbH Internationale  
Spedition + Logistik  
Hessenring 13  
64546 Mörfelden-Walldorf  
Tel: +49 6105 968 52-0  
Fax: +49 6105 968 52-80

#### Wiesloch

c/o Heidelberger  
Druckmaschinen AG  
Gutenbergring 19, Halle 2+11  
69168 Wiesloch  
Tel: +49 6222 8265 810  
Fax: +49 6222 3879 6000

#### Wetzlar

Dillfeld 2  
35576 Wetzlar  
Tel: +49 6441 8707 100  
Fax: +49 6441 8707 190

### AREA MUNICH-NUREMBERG

#### Kösching

Einsteinstraße 6  
85092 Kösching  
Tel: +49 8456-9167147

#### Manching

Königsau 2  
85077 Manching  
Tel: +49 8459 3334 120  
Fax: +49 8459 3334 190

#### Neufahrn

Logistikpark Römerweg  
c/o ITG GmbH Internationale  
Spedition + Logistik  
Römerstraße 14-16  
85375 Neufahrn



**Nuremberg**

c/o ITG GmbH Internationale  
Spedition + Logistik  
Andernacher Str. 53  
90411 Nürnberg  
Tel: + 49 911 350 187-0  
Fax: +49 911 350 187-19

**Schwaig (Munich Airport)**

c/o ITG GmbH Internationale  
Spedition + Logistik  
Eichenstr. 2  
85445 Schwaig (Oberding)  
Tel: + 49 8122 567-0  
Fax: + 49 08122 567-1101

**AREA BERLIN-DRESDEN****Neustadt in Sachsen**

Kirschallee 6  
01844 Neustadt in Sachsen  
Tel: +49 3596 586 614  
Fax: +49 3596 586 699

**Werder**

OT Plötzin, Am Magna Park 4  
14542 Werder (Havel)  
Tel: +49 33 275749 120  
Fax: +49 33 275749 190

**AREA DÜSSELDORF****Düsseldorf Airport**

c/o ITG GmbH Internationale  
Spedition + Logistik  
Frachtstraße 26  
Air Cargo Center,  
Block B, 5. Stock  
40474 Düsseldorf  
Tel: +49 211 47203-0  
Fax: +49 211 47203-30

**Herten**

Friedrich-Bergius-Straße 1-3  
45699 Herten  
Tel: +49 2366 5011 120  
Fax: +49 2366 5011 190

**Hünxe**

Werner-Heisenberg-Str. 1  
46569 Hünxe  
Tel: +49 281 16400 102  
Fax: +49 281 16400 109

**Neuss**

c/o ITG GmbH Internationale  
Spedition + Logistik  
Graf-Landsberg-Str. 3-5  
41460 Neuss  
Tel: +49 2131 1282-0  
Fax: +49 2131 1282-242

**AUSTRIA****LGI Austria GmbH**

**Vienna**  
Frankstahlstraße 1  
2361 Laxenburg  
Tel: +43 2236 860 936 333  
Fax: +43 2236 860 936 111

**CZECH REPUBLIC****LGI Czechia s. r. o.**

**Jirny (Prague)**  
Poděbradská 601  
CZ 25090 Jirny  
Tel: +420 281 049 010  
Fax: +420 281 049 099

**Zákupy**

Nadrazni 295  
CZ 47123 Zákupy  
Tel: +420 487 828 012  
Fax: +420 487 828 016

**HUNGARY****LGI Hungária Logisztikai Kft.**

**Budapest**  
M1 Üzleti Park B/6 épület  
H 2071 Páty  
Tel: +36 23 312 978  
Fax: +36 23 312 983

**NETHERLANDS****Amsterdam**

c/o ITG Global Logistics BV  
Cessnalaan 32-34  
1119 NL Schiphol-Rijk  
Tel: +31 20 8515-700  
Fax: +31 20 8515-701

**Rotterdam**

c/o ITG Global Logistics BV  
Van Weerden Poelmanweg 10  
3088 EB Rotterdam  
Tel: +31 10 8511-600  
Fax: +31 10 8511-601

**POLAND****LGI Polska Sp. z. o. o.**

**Wrocław**  
ul. Magazynowa 2  
Bielany Wrocławskie  
55-075 Kobierzyce  
Tel: +48 71 38 22 525  
Fax: +48 71 72 24 142

**RUSSIA****Moscow**

c/o OOO ITG International  
Ostrovnyaya Ulitsa 2  
121552 Moscow  
Tel: +7 495 234 69 84  
Fax: +7 495 234 69 84

**SWEDEN****LGI Logistics Group International AB**

**Malmö**  
Lommavägen 39  
S 232 35 Arlöv  
Tel: +46 40 430 610  
Fax: +46 40 430 644

**UNITED KINGDOM****LGI Logistics Group International UK**

**Milton Keynes**  
6 Deans Road, Old Wolverton,  
Milton Keynes, MK12 5NA  
England  
Tel: +44 19 08311 496

**USA****Boston**

c/o ITG International  
Transports, Inc.  
6 Kimball Lane, Suite 230  
Lynnfield, MA 01940  
Tel: +1 617 455 60 20  
Fax: +1 617 455 60 15

**MENTOR MEDIA**

Web: www.mentormedia.com  
E-mail: sales@mentormedia.com  
President: Kok Khoon Lim

**Mentor Media Ltd**

**Corporate HQ**  
No. 1, Bukit Batok Street 22,  
#07-01 Singapore 659592  
Singapore  
Tel: +656631 3333 /  
+656896 3773  
Fax: +65 6896 3777 /  
+65 6896 3826

**BRAZIL****Mentor Media**

Avenida Ferraz Alvim  
832 - Serraria  
09980025 - Diadema - SP  
Tel: +55 11 3195 3430

**CHINA****Mentor Media****(Chengdu) Co., Ltd**

Hightech Comprehensive  
Bonded Zone  
Chengdu Shuangliu Park,  
Gongxing Town Chengdu City  
610213  
Tel: +8628 6708 2288  
Fax: +8628 6708 2285

**Mentor Media****(Chongqing) Co., Ltd**

No.22, Xi Yuan Yi Lu, Shapingba  
District, HP PC Factory,  
Level 3, nit 4, 5, 6  
Chongqing City 401332  
Tel: +8623 8652 9808  
Fax: +8623 8652 9828

**Mentor Media CBZ****(Chongqing) Co., Ltd**

22 Workshop,  
Zone B Xi Yong CBZ,  
No. 60 Xi Qu Er Lu, Shapingba  
District, Chongqing City 401331  
Tel: +8623 6562 0388  
Fax: +8623 6566 0985

**Mentor Media****(Kunshan) Co., Ltd**

No.48, Factory Building,  
Central Avenue,  
Kunshan Export Processing  
Zone, Kunshan City,  
Jiangsu Province 301  
Tel: +86512 5772 0005  
Fax: +86512 5772 0228

**Mentor Media Logistics****(Shenzhen) Co., Ltd**

明特物流（深圳）有限公司  
Unit 306, No. 6 Hongmian  
Dao Futian  
Free Trade Zone Shenzhen,  
Guangdong Province 518038  
Tel: +86755 8248 0428 /  
+86755 8359 5154  
Fax: +86215834 3005

**Mentor Media (Xiamen) Co., Ltd**

8F, East Side of 37#  
Building No. 52,  
HuLi Dadao, HuLi District,  
Xiamen, Fujian 361006  
Tel: +86592 570 3399 /  
+86592 570 3377  
Fax: +86592 570 3377

**Shanghai Mentor Media Co., Ltd**

Floor 2, Building C, No. 2727  
Jinke Road  
Zhangjiang HighTech Park,  
Pudong  
Shanghai 201203  
Tel: +8621 5834 1893  
Fax: +8621 5834 0155

**Shanghai Mentor Media  
Printing Co., Ltd**

25 Yun Qiao Road,  
T22/32, Jinqiao  
Export Processing Zone Pudong,  
Shanghai 201206  
Tel: +86215031 3116 /  
+86215834 1893  
Fax: +86215834 0155

**CZECH REPUBLIC**

**Mentor Media Czech s.r.o.**

Škrobářenská 6, 617 00 Brno  
Tel: +420 515 577 401  
Fax: +420 515 577 402

**INDIA**

**Mentor Printing and  
Logistics Pvt. Ltd**

*Registered Office and Print  
Operations (EOU Unit) –  
(Export Orientated Unit)*

B50, SIPCOT Industrial Park,  
Irukkattukottai – 602 117,  
Sriperumbudur Taluk, Tamilnadu.  
Tel: +91 44 7110 3600  
Fax: +91 44 7110 3902

*SCM Operations – DTA Unit.  
(Domestic Tariff Area)*

B51, SIPCOT Industrial Park,  
Irukkattukottai – 602 117,  
Sriperumbudur Taluk, Tamilnadu.  
Tel: +91 44 7110 3600  
Fax: +91 44 7110 3902

*SCM Operations – SEZ Unit –  
(Special Economic Zone)*

Plot No. DV2,  
SIPCOT HITECH SEZ,  
Sriperumbudur, Kancheepuram  
(Dist.) Tamilnadu.

**JAPAN**

**Mentor Media**

**(Japan) Godokaisha**  
6F Toyo Building,  
1210 Nihonbashi, Chuoku,  
Tokyo, 1030027  
Tel: +81345779658

**MEXICO**

**Mentor Media**

**Juárez S.A. de C.V.**  
Avenida Libre  
Comercio No. 2164,  
Parque Industrial las Américas  
Cd. Juárez, Chihuahua  
C.P. 32596  
Tel: +656 257 1600  
Fax: +656 257 1601

**SINGAPORE**

**Mentor Media Ltd  
Fulfillment Plant**

No. 40 Penjuru Lane, Block 1,  
#02-01 & 03-21 Singapore 609216  
Tel: +656631 3333 /  
+656896 3773  
Fax: +65 6896 3777 /  
+65 6896 3826

**TAIWAN**

**Mentor Media Taiwan Branch**

Rm. 2, 7F., No.146,  
Wenxing Rd., Guishan Township,  
Taoyuan County 33377  
Tel: +88633279389#429  
Fax: +88633279380/3279382

**USA**

**Mentor Media Miami**

9320 NW 100th Street Medley,  
Florida 33178  
Tel: +1 786 235 1588  
Fax: +1 786 235 1595

**Mentor Media (USA)  
Supply Chain Management, Inc**

3768 Milliken Avenue  
Eastvale, CA 91752  
Tel: +1 909 930 0800  
Fax: +1 909 930 0807

**PRINT & PACKAGING  
SOLUTIONS**

President: Peter Sommer  
Senior Vice President:  
Kevin Rogers

**BRAZIL**

**Elanders Reprodução  
de Imagens Ltda**

Avenida Ferraz Alvim  
832 – Serraria  
09980025 – Diadema – SP  
Web: www.elanders.com/bra  
Tel: +55 11 3195 3400  
Fax: +55 11 3195 3400

**CHINA**

**Elanders (Beijing)  
Printing Co. Ltd**

No. 30 YuHua Road, Beijing  
TianZhu Airport Industrial Zone,  
ShunYi District, Beijing 101318  
Web: www.elanders.com/chi  
E-mail: info.china@elanders.com  
Tel: +86 10 80 48 33 00  
Fax: +86 10 80 48 31 18

**GERMANY**

**Elanders Germany GmbH**

Anton-Schmidt-Straße 15,  
71332 Waiblingen  
Web: www.elanders.com/ger  
E-mail: info.germany@elanders.com  
Tel: +49 71 51 95 63 0  
Fax: +49 71 51 95 63 109

**Schmid Druck + Medien GmbH**

Gewerbepark 5  
86687 Kaisheim  
Web: www.druckerei-schmid.de  
E-mail: info@druckerei-schmid.de  
Tel: +49 90 99 96 95 0  
Fax: +49 90 99 96 95 30

**HUNGARY**

**Elanders Hungary Kft**

**Zalalövő**  
Újmajor u. 2,  
8999 Zalalövő  
Web: www.elanders-hungary.com  
E-mail: info@elanders-hungary.com  
Tel: +36 92 57 25 00  
Fax: +36 92 57 10 78

**Jászberény**

5100 Jászberény,  
Fémnyomó u. 1.  
Web: www.elanders-hungary.com  
E-mail: info@elanders-hungary.com  
Tel: +36 92 57 25 00  
Fax: +36 92 57 10 78

**ITALY**

**Elanders Italy S.r.l.**

Via Delle Industrie 8,  
31050 Ponzano Veneto (TV)  
Tel: +39 (0) 422 44 22 53  
Fax: +39 (0) 422 44 22 53

**POLAND**

**Elanders Polska Sp. z o.o.**

**Płońsk**  
Ul. Mazowiecka 2,  
09100 Płońsk  
Web: www.elanders.com/pol,  
www.elanders.pl  
E-mail: recepcja.plonsk@elanders.com  
Tel: +48 23 662 23 16  
Fax: +48 23 662 31 46

**Wrocław**

Wrocławska str. 33D,  
55095 Długołęka  
Web: www.elanders.com/pol,  
www.elanders.pl  
E-mail: recepcja.plonsk@elanders.com  
Tel: +48 71 346 06 78

**SWEDEN****Elanders Sverige AB****Mölnlycke**

Designvägen 2, Box 137,  
435 23 Mölnlycke  
Web: [www.elanders.se](http://www.elanders.se)  
E-mail: [info.sweden@elanders.com](mailto:info.sweden@elanders.com)  
Tel: +46 31 750 00 00  
Fax: +46 31 750 00 10

**Vällingby**

Sorterargatan 23, Box 518,  
162 15 Vällingby  
Web: [www.elanders.se](http://www.elanders.se)  
E-mail: [info.sweden@elanders.com](mailto:info.sweden@elanders.com)  
Tel: +46 31 750 00 00  
Fax: +46 31 750 00 10

**UNITED KINGDOM****Elanders Ltd**

Merlin Way,  
New York Business Park,  
North Tyneside, NE27 0QG  
England  
Web: [www.elanders.com/uk](http://www.elanders.com/uk)  
E-mail: [addingvalue@elanders.com](mailto:addingvalue@elanders.com)  
Tel: +44 1912 80 04 00  
Fax: +44 1912 80 04 01

**Elanders McNaughtan's Ltd  
(Elanders Packaging)**

Unit 4, 21 James Street Righead  
Industrial Estate Bellshill  
ML4 3LU  
Scotland  
Web: [www.elanders.com/uk](http://www.elanders.com/uk)  
E-mail: [info.scotland@elanders.com](mailto:info.scotland@elanders.com)  
Tel: +44 1236 733 833

**USA****ElandersUSA, LLC**

4525 Acworth Industrial Drive  
Acworth, Georgia 30101  
Web: [www.elandersamericas.com](http://www.elandersamericas.com)  
Tel: +1 770 917 70 00  
Fax: +1 770 917 70 20

**Midland Information  
Resources Company**

5440 Corporate Park Drive  
Davenport, IA 52807  
Web: [www.elandersamericas.com](http://www.elandersamericas.com)  
Tel: +1 563 359 3696  
Fax: +1 563 823 7651

**E-COMMERCE SOLUTIONS**

President: Martin Lux

**GERMANY****d|o|m Deutsche Online  
Medien GmbH**

Anton-Schmidt-Straße 5,  
71332 Waiblingen  
Web: [www.deutsche-online-medien.de](http://www.deutsche-online-medien.de)  
E-mail: [info@d-o-m.org](mailto:info@d-o-m.org)  
Tel: +49 71 51 165 17 0  
Fax: +49 71 51 165 17 99

**fotokasten GmbH**

Anton-Schmidt-Straße 5,  
71332 Waiblingen  
Web: [www.fotokasten.de](http://www.fotokasten.de)  
Tel: +49 71 51 165 17 0  
Fax: +49 71 51 165 17 99

**myphotobook GmbH**

Oranienstraße 183  
10999 Berlin  
Web: [www.myphotobook.de](http://www.myphotobook.de)  
Tel: +49 180 5 846 846  
Fax: +49 3052 0 047 441



Aktieägare i Elanders AB (publ) hälsas välkomna till bolagets årsstämma onsdagen den 26 april 2017 kl 15.00, Gothia Towers, Mässans gata 24, Göteborg.

Aktieägare som önskar delta i stämman ska vara införd som aktieägare i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast torsdagen den 20 april 2017 och senast torsdagen den 20 april 2017 ha anmält sin avsikt att delta i stämman.

Aktieägare som låtit förvaltarregistrera sina aktier måste inregistrera aktierna i eget namn hos Euroclear Sweden AB för att få delta i stämman. Sådan registrering, som kan vara tillfällig, begärs hos den som förvaltar aktierna och måste vara verkställd senast torsdagen den 20 april 2017. Detta innebär att aktieägare i god tid före denna dag måste meddela sin önskan till förvaltaren.

Anmälan till stämman kan ske på bolagets hemsida [www.elanders.com](http://www.elanders.com). Alternativt via e-post [arsstamma@elanders.com](mailto:arsstamma@elanders.com), skriftligen till Elanders AB (publ), Årsstämman, Box 137, 435 23 Mölnlycke, eller på telefon 031-750 07 21.

Vid anmälan ska anges namn, person- eller organisationsnummer, adress och telefonnummer, antal aktier samt, i förekommande fall, det antal biträden (högst två) som avses medföras vid stämman.

På stämman behandlas de ärenden som enligt bolagsordningen ska förekomma på årsstämman samt ytterligare ärenden enligt separat kallelse.

## ANMÄLAN TILL ÅRSSTÄMMAN 2017

→ **Webb:** [www.elanders.com](http://www.elanders.com)

→ **E-post:** [arsstamma@elanders.com](mailto:arsstamma@elanders.com)

→ **Skriftligen:**  
Elanders AB (publ)  
Årsstämman  
Box 137, 435 23 Mölnlycke

→ **Telefon:** 031-750 07 21

Anmälan ska vara Elanders tillhanda senast torsdagen den 20 april 2017.

## KALENDARIUM

→ Årsstämma	26 april 2017
→ Delårsrapport Q1	26 april 2017
→ Delårsrapport Q2	13 juli 2017
→ Delårsrapport Q3	19 oktober 2017
→ Bokslutskommuniké 2017	25 januari 2018

---

## INKJET

Denna årsredovisning är tryckt i digitalrullpress, en HP PageWide Web Press T240 HD, där alla ark kommer ut färdigtryckta på en rulle. Pressen är sedan ihopkopplad med en efterbehandlingsutrustning i form av en Hunkeler PF7, som med automatik omvandlar alla arken på rullen till förlimmade bokblock.

Pressen har den senaste HDNA-tekniken, vilket innebär att den är utrustad med 2 400 nosslar (små munstycken) per tum (NPI), som i sin tur kan generera olika droppstorlekar, vilket ger en bättre tryckkvalitet. Pressen kan trycka i en hastighet av 152 meter per minut på en arkrulle med en bredd om 560 mm.

---

## PRODUKTIONSAKTA

**Form:** Narva.

**Produktion:** Elanders AB i samarbete med Narva.

**Papper:** Omslag: Ensocoat 275 g.  
Inlaga: Crown Letsgo Silk 115 g.

---

## BILDER

Elanders: sid. 28, 107.

Gothia Towers: sid. 114.

LGI: sid. 12-13, 14, 18, 24, 30, 35-36, 108.

Mikael Göthage: sid. 7, 106-109.

Rede Cultural Beija-Flor: sid. 35.

Shutterstock: sid. 14-15, 16, 18-19, 22, 24-25, 27, 30-31, 32, 36-37.

WWF: sid. 29.

---

## ILLUSTRATIONER

Elanders och Narva.

---

## DISTRIBUTIONSPOLICY

Elanders årsredovisning distribueras till samtliga aktieägare som inte aktivt av sagt sig en tryckt version. Nya aktieägare hälsas välkomna med sitt eget exemplar av årsredovisningen, men har möjlighet att avregistrera sig för kommande tryckta versioner via Elanders webbplats eller via e-post: [arsredovisning@elanders.com](mailto:arsredovisning@elanders.com).

På Elanders webbplats går det också att ladda ner årsredovisningen både på svenska och engelska. Intresserade kan via webbplatsen ta del av Elanders årsredovisningar tio år tillbaka i tiden och beställa tryckta årsredovisningar fem år tillbaka i tiden.

---

## KLIMATNEUTRAL ÅRSREDOVISNING

De senaste åren har det hänt mycket på miljöområdet och miljömärkta trycksaker har blivit en självklarhet. På Elanders gör vi allt för att gå från ord till handling. Det gör vi för miljön, för våra kunder, för oss och för framtiden. Denna årsredovisning är FSC®-märkt och dessutom en klimatneutral produkt.





Elanders AB, Box 137, 435 23 Mölnlycke.  
031-750 00 00, [www.elanders.com](http://www.elanders.com)



Omslag: Ensocoat 275 g.  
Inlaga: Crown Letsgo Silk 115 g.

