



PANDORA

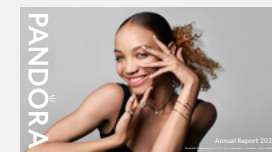
Årsresumé 2023

Pandora A/S · Havneholmen 17-19 · 1561 København V · Danmark · CVR-nr. 28505116

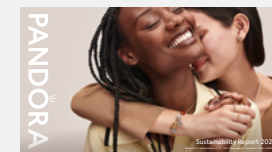
INDHOLD

- 3 Kort fortalt
- 4 Brev til aktionærerne
- 5 Hoved- og nøgletal
- 6 Forventninger til 2024
- 8 Totalindkomstopgørelse for koncernen
- 9 Balance for koncernen
- 10 Pengestrømsopgørelse for koncernen

Læs mere om Pandoras resultater for 2023



Annual Report 2023:
pandoragroup.com/investor/news-and-reports/annual-reports. 



Sustainability Report 2023:
pandoragroup.com/sustainability/resources/sustainability-reports. 

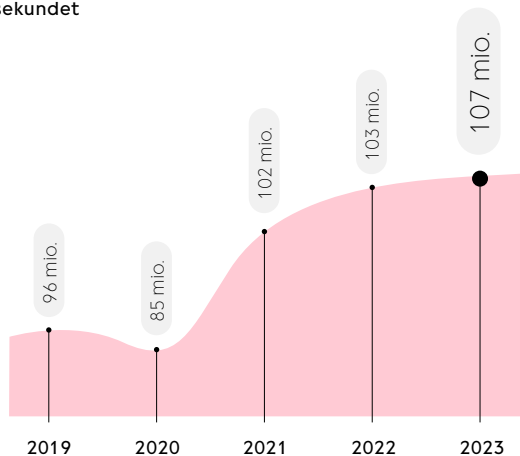


Remuneration Report 2023:
pandoragroup.com/investor/corporate-governance/remuneration-reports. 

KORT FORTALT

VERDENS STØRSTE SMYKKEBRAND

107 mio. smykker solgt, svarende til tre smykker i sekundet



28,1

DKK mia. i omsætning

~750

mio. kundebesøg i vores butikker og online

6.700

salgskanaler i mere end 100 lande

2.651

konceptbutikker

Kåret som en af verdens bedste virksomheder i 2023 af TIME Magazine



40%

af alle Google brand-søgninger indenfor smykker



100%

genanvendt sølv og guld købt fra og med december 2023 (gennemsnit for 2023: 97%)

31%

uhjulpet kendskab til Pandora-brandet placerer os i toppen af branchen på nøglemarkeder

33.000

medarbejdere*

BREV TIL AKTIONÆRERNE

VÆKSTREJSEN FORTSÆTTER

Pandora overgik i 2023 forventningerne og leverede solid vækst på tværs af geografier. Vores brand fortsætter med at styrkes, og vi er klar til at accelerere væksten i den næste strategifase, hvor vi sigter mod at gøre Pandora kendt som et komplet smykkeunivers.



Peter A. Ruzicka
Bestyrelsesformand

Alexander Lacik
Administrerende direktør

I et år præget af krig, inflation og rentestigninger udviste Pandora ikke alene robusthed, men også stærk vækst. Trods modvind opjusterede vi forventningerne tre gange og sluttede året med en vækst på 8% og en rekordomsætning på DKK 28,1 mia. Resultatet viser kort sagt, at vores strategi virker, og at Pandora står stærkere end nogensinde. Og resultatet for 2023 betyder, at vi har leveret på de mål, som vi præsenterede på kapitalmarkedsdagen i 2021.

En del af vores styrke kommer fra størrelsen af vores forretning og vores fuldt integrerede værdikæde. Ud over de størrelsesfordele, dette medfører, giver det os også indblik og læringer, som vi hurtigt kan udbrede til hele organisationen. I løbet af de seneste år har vi transformeret vores virksomhed gennem investeringer i vores medarbejdere, en mere effektiv driftsmodel, digitalisering og meget mere. En transformation, der har skabt grundlag for solid vækst år efter år.

Vores vigtigste aktiv er vores brand. Pandora-brandet er et unikt differentieringspunkt i folks bevidsthed. Lige siden de første Pandora-produkter kom på markedet, har vores mission været at skabe smykker til de mange og ikke de få. Det har givet millioner af kunder fra alle dele af verden mulighed for at udtrykke deres passion gennem vores håndforarbejdede og økonomisk tilgængelige smykker. I modsætning til mange andre smykkevirksomheder inviterer vi vores kunder til at skabe

deres egen brandoplevelse. Med Pandora kan kunderne sammensætte personlige smykker med stor affektionsværdi. På den måde skabes en stærk følelsesmæssig tilknytning til vores brand, og det har langt hen ad vejen været nøglen til vores succes. Men ligesom mange andre brands, der er startet som en ikonisk produktidé, har vi med tiden øget vores udvalg. I dag sælger vi ikke kun charms og armbånd, men tilbyder smykker inden for alle kategorier, og vores mål er at ændre kundernes opfattelse af, hvad Pandora står for. Mens vi fortsat har vores kerneforretning for øje, ønsker vi at positionere Pandora som et komplet smykkeunivers i kundernes bevidsthed, hvilket vil åbne op for et betydeligt større marked. Dette er kernen i Phoenix-strategien: at gøre Pandora til det største og mest eftertragtede smykkebrand.

Opbygningen af brandet er vores største fokusområde i de kommende år, men vi vil også fortsætte arbejdet med de andre elementer i Phoenix-strategien. Vi har styrket aktiviteterne på vores hovedmarkeder, og selv om vi fortsat ser vækstpotentiale på disse markeder, vil vi udvide vores fokus til også at omfatte andre geografiske områder med et stærkt potentiale. Vi planlægger en stor udvidelse af Pandoras butikskæde og fortsætter sideløbende udrulningen af vores nye butikskoncept, Evoke 2.0, der er en vigtig forudsætning for at kunne præsentere hele Pandoras smykesortiment bedst muligt. Vi fortsætter med at udvikle vores kerneforretning,

Pandora Moments, mens vi samtidig udvider sortimentet med nye kollektioner som Pandora Lab-Grown Diamonds for at nå ud til flere kunder. Vi vil også fortsat udnytte adgangen til store mængder data som en effektiv konkurrencefordel.

Alt dette skal ske, samtidig med at vi fastholder vores førende position inden for bæredygtighed. Vi har netop nået en vigtig milepæl for cirkulært design, idet vi nu kun indkøber genanvendt sølv og guld til vores smykker. En milepæl, ingen andre store smykkebrands har nået. Vi reducerer CO₂-udledningerne hurtigere end Parisaftalen foreskriver, og vi er godt på vej til at nå vores mål for mangfoldighed og inklusion.

Stærke resultater handler ikke kun om, hvad vi opnår, men hvordan vi kommer derhen som arbejdsplads. Vores unikke fællesskab med 33.000 medarbejdere udgør kernen i vores forretning og vores brand. Derfor beder vi jævnligt medarbejderne om deres feedback, og i 2023 opnåede vi en Net Promoter Score blandt medarbejderne på 60, hvilket placerer os blandt de øverste 5% i den globale forbrugerssektor. Denne indsats blev også anerkendt, da vi af TIME Magazine blev kåret som en af verdens bedste virksomheder målt på medarbejdertilfredshed, omsætningsvækst og bæredygtighed. Når vi ser fremad, er der god grund til optimisme. Vores strategi virker, og vi ser betydelige muligheder for værdiskabelse. Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke vores medarbejdere, kunder og aktionærer for et fantastisk år.

HOVED- OG NØGLETAL

DKK mio.	2023	2022	2021	2020	2019
Finansielle hoved- og nøgletal					
Omsætning	28.136	26.463	23.394	19.009	21.868
Organisk vækst, %	8%	7%	23%	-11%	-8%
Like-for-like, % ¹	6%	4%	20%	-12%	-8%
Resultat før renter, skat og afskrivninger (EBITDA)	9.118	8.716	7.838	4.999	6.148
Resultat af primær drift (EBIT)	7.039	6.743	5.839	2.684	3.829
EBIT margin, %²	25,0%	25,5%	25,0%	20,4%	26,8%
Finansielle poster, netto	-805	-210	-461	-190	1
Årets resultat	4.740	5.029	4.160	1.938	2.945
Finansielle nøgletal					
Vækst i omsætning, DKK, %	6%	13%	23%	-13%	-4%
Vækst i omsætning, lokal valuta, %	9%	8%	24%	-11%	-6%
Bruttomargin, %	78,6%	76,3%	76,1%	75,6%	72,7%
EBITDA-margin, %	32,4%	32,9%	33,5%	26,3%	28,1%
EBIT-margin, %	25,0%	25,5%	25,0%	14,1%	17,5%
Effektiv skatteprocent, %	24,0%	23,0%	22,6%	22,3%	23,1%
Egenkapitalandel, %	23%	33%	38%	37%	24%
Nettorentebærende gæld/EBITDA, x ²	1,1	0,8	0,4	0,5	1,1
Afkast af investeret kapital (ROIC), %	47%	48%	59%	25%	27%
Cash conversion inkl. leasingydelse, %	78%	39%	88%	183%	133%
Driftskapital, % af de sidste 12 måneders omsætning	1,8%	4,2%	-5,0%	-7,6%	-1,3%
Anlægsinvesteringer, % af omsætning	5,8%	4,9%	2,7%	2,6%	3,8%

¹ Like-for-like-vækst omfatter sell-out fra samtlige konceptbutikker (herunder butikker ejet af partnere), shop-in-shops, der ejes og drives af Pandora, og Pandora Online. Andre salgskanaler, der er ejet af partnere, er ikke inkluderet i like-for-like-vækst. KPI'en inkluderer butikker, der har været i drift i mere end 12 måneder.

² Tal for 2019 og 2020 er eksklusive omstrukturingsomkostninger relateret til Programme NOW.

DKK mio.	2023	2022	2021	2020	2019
Aktierelaterede nøgletal					
Effektiv udbytteprocent (inkl. aktietilbagekøb), % ³	136%	100%	115%	65%	147%
Udbytte pr. aktie, foreslået for året, DKK	18,0	16,0	16,0	-	9,0
Udbytte pr. aktie, udloddet, DKK	16,0	16,0	15,0	-	9,0
Resultat pr. aktie, ikke-udvandet, DKK	55,5	54,2	42,1	20,0	30,3
Resultat pr. aktie, udvandet, DKK	55,1	53,7	41,7	19,9	30,1
Balance for koncernen					
Aktiver i alt	23.798	22.013	18.542	19.984	21.571
Investeret kapital	15.126	13.961	9.884	10.540	14.268
Driftskapital	510	1.104	-1.181	-1.447	-293
Nettorentebærende gæld (NIBD)	9.770	6.794	2.882	3.151	9.019
Egenkapital	5.355	7.167	7.001	7.389	5.249
Pengestrømsopgørelse for koncernen					
Pengestrøm fra driftsaktivitet	7.384	4.434	6.228	5.975	6.775
Anlægsinvesteringer – i alt	1.624	1.290	641	491	822
Anlægsinvesteringer – materielle anlægsaktiver	1.176	929	341	369	556
Frit cash flow inkl. leasingydelse	5.489	2.602	5.137	4.908	5.075
Bæredygtighed					
Scope 1, 2 & 3 udledninger, metriske ton af kuldioxid-ækvivalent ⁴	264.543	341.748	320.620	300.746	360.569
Genanvendt sølv og guld, i alt, % ⁵	97%	61%	54%	57%	60%
Kønsfordeling på lederniveau, kvinder/mænd, % ⁶	34/66	29/71	23/77	n/a	n/a

³ Eksklusive salg af egne aktier på DKK 1,8 mia. i 2. kvartal 2020.

⁴ Underlagt revisors gennemgang med begrænset grad af sikkerhed. Scope 2-udledningerne opgøres som markedsbaserede udledninger. Alle udledninger er angivet i metriske ton i overensstemmelse med drivhusgasprotokollen. I 2023 har vi revurderet Pandoras beregningsmetode og data baseret på opdateret viden. Dette har resulteret i en stigning i de samlede udledninger (ton CO₂e) på 63.792 i 2019 (+21%), 34.671 i 2020 (+13%), 43.170 i 2021 (+16%) og 61.378 i 2022 (+22%).

⁵ Underlagt revisors gennemgang med begrænset grad af sikkerhed.

⁶ Lederteamet omfatter Vice Presidents, Senior Vice Presidents, direktionen og bestyrelsen.

FORVENTNINGER TIL 2024

Målet er endnu et år med rentabel vækst

De makroøkonomiske forventninger til 2024 er fortsat usikre. Inflationen og høje renter lægger fortsat pres på brugerne på tværs af mange markeder. Vi vil fortsætte med at eksekvere på vores Phoenix-strategi, som konsekvent har genereret positive resultater, selv under udfordrende makroøkonomiske forhold. Derfor afspejler forventningerne til 2024 den økonomiske omverden, Pandoras egne konkrete Phoenix-initiativer og det nuværende salg.

Pandora sigter i øjeblikket mod en organisk vækst på 6-9% og en EBIT-margin på omkring 25%. Den lave ende af intervallet inkluderer en mulig forværring af de makroøkonomiske forhold sammenlignet med i dag.

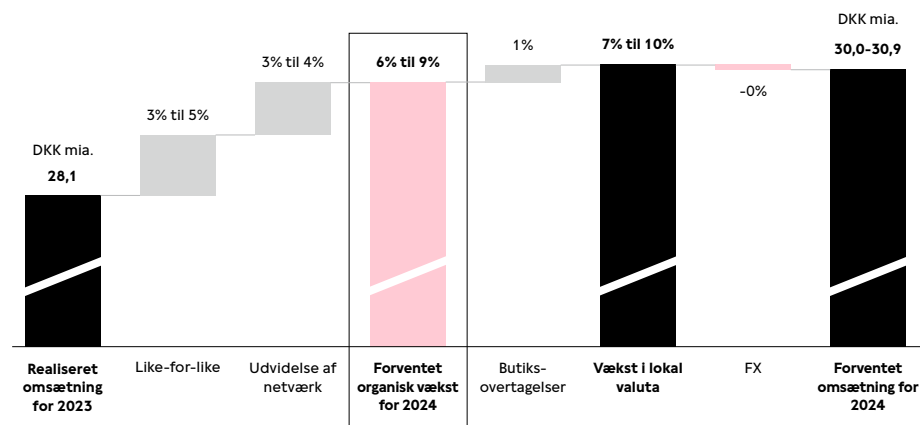
Forventninger til omsætning

Pandora forventer i øjeblikket en like-for-like-vækst på 3-5%. En fortsat udvidelse af butiksnetworket forventes at bidrage med 3-4% til en samlet organisk vækst på 6-9%. Endelig forventes butiksovertagelser at bidrage med ca. 1% til omsætningen, med en omsætningsvækst i lokal valuta, der ender på 7-10%.

Forventningen til organisk vækst kan illustreres således:

FORVENTNINGER TIL OMSÆTNING

Tilnærmede procentpoint-angivelser



6% til 9%

Organisk
vækst

Omkring 25%

EBIT-
margin

Forventninger til lønsomhed

Forventningerne til EBIT-marginen for 2024 er ”omkring 25%” og er illustreret til højre. Forventningerne er bl.a. baseret på en positiv effekt fra en udvidelse af Pandoras butiksnetværk, der ventes at bidrage med 40 basispoint.

Som nævnt på kapitalmarkedsdagen i 2023 vil Pandora øge investeringerne for at udnytte nuværende og fremtidige vækstmuligheder. Investeringerne omfatter bl.a. reposi-tionering af brandet, udrulning af butikskonceptet Evoke 2.0, personalisering (både online og offline) samt ambitioner om at positionere Pandora som den foretrukne destina-tion for laboratorieskabte diamanter. I lyset heraf forventes den operationelle gearing fra en positiv like-for-like-vækst at blive geninvesteret i Phoenix-initiativerne, hvilket træk-ker en smule i den anden retning med netto -30 basis-point. Som tidligere udmeldt er investeringerne i Phoe-nix-strategien fortsat meget fleksible, hvilket betyder, at Pandora kan tilpasse dem afhængigt af vækstresultaterne. Inflationseffekter (herunder lønstigninger) forventes at blive opvejet af prisstigninger og effektivitetsgevinster, mens den samlede effekt fra sølvpriser og fremmed valuta forventes at være nogenlunde flad med -10 basispoint.

Investeringer i vækstinitiativer i begyndelsen af 2024, herunder repositionering af brandet, vil føre til midlertidigt forhøjede marketingomkostninger, hvilket primært vil påvir-ke EBIT-marginen for 1. kvartal sammenlignet med året før.

Forventninger i øvrigt

I 2024 forventer Pandora at åbne netto 75-125 koncep-tbutikker og 25-50 andre salgskanaler, ejet og drevet af Pandora. Anlægsinvesteringerne forventes at ende på 6-7% af omsætningen, idet Pandora vil fortsætte med at øge investeringerne i butiksnetværket med udrulningen af Evoke 2.0 og udvidelsen af netværket, digitale initiativer og produktionsfaciliteter.

Den effektive skatteprocent forventes at være 24-25%, som følge af, at OECD’s søjle 2-skatteregler træder i kraft i 2024. Med det nuværende renteniveau og de aktuelle va-lutakurser og mål for gearingsniveau forventes de samlede netto-finansieringsomkostninger at ligge i omegnen af DKK 950-1.000 mio. i 2024.

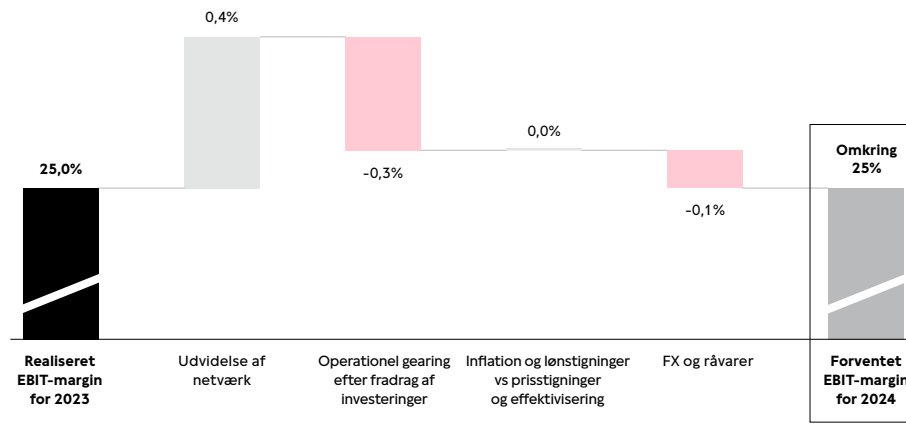
Kapitalstrukturpolitik og kontant udlodning

Ved udgangen af 2023 var Pandoras gearing i overensstem-melse med forventningerne 1,1x NIBD i forhold til EBITDA, hvilket stort set er i midten af kapitalstrukturintervallet på 0,5x-1,5x. Den øgede gearing på 0,3x i forhold til 2022 afspejler beslutningen om at øge gearingen fra den lave ende af kapitalstrukturintervallet til omkring midten.

Pandora sigter mod en gearingsgrad på ca. 1,2x NIBD i forhold til EBITDA ved udgangen af 2024. Gearingen vil som følge af de sædvanlige sæsonudsving stige i løbet af året, toppe i 3. kvartal 2024 og derefter falde tilbage ved udgangen af året. Pandora har udloddet DKK 6,4 mia. til aktionærerne i 2023, hvoraf DKK 1,4 mia. var ordinært udbytte på DKK 16 pr. aktie, mens DKK 5,0 mia. blev ud-loddet via aktietilbagekøb (DKK 0,4 mia. var relateret til 2022-programmet, der sluttede i starten af februar 2023). For 2024 foreslår Pandora en samlet kontant udlodning til aktionærerne på DKK 5,5 mia. Dette omfatter et udbytte på DKK 18 pr. aktie, svarende til DKK 1,5 mia., og et nyt ak-tietilbagekøb på DKK 4,0 mia., som vil blive afsluttet senest 31. januar 2025.

FORVENTNINGER TIL EBIT-MARGIN

Tilnærmede procentpoint-angivelser



FX OG RÅVARE-FORUDSÆTNINGER 31. JANUAR 2024	Gennemsnit 2023	Gennemsnit 2024	Resultat påvirkning 2024 Y-Y
USD/DKK	6,89	6,88	
THB/DKK	0,20	0,20	
GBP/DKK	8,57	8,73	
CNY/DKK	0,97	0,96	
AUD/DKK	4,58	4,53	
Sølv/USD (pr. ounce)	22,7	23,7	
Omsætning (DKK mio.)			Ca. -75
EBIT (DKK mio.)			Ca. -50
EBIT-margin (FX)			Ca. 0,3%
EBIT-margin (råvarer)			Ca. -0,4%

Ansvarsfraskrivelse: Forventningerne indeholder fremadrettede udsagn, herunder forventninger til resultater og mål. Disse udsagn udgør ikke garantier for fremtidige resultater og er forbundet med visse risici og usikkerheder. De faktiske fremtidige resultater og tendenser kan således afvige væsentligt fra prognoserne i denne rapport som følge af en række forhold. Der henvises også til ansvars-fraskrivelsen i sin helhed på side 94 i Pandoras Annual Report 2023.

TOTALINDKOMSTOPGØRELSE FOR KONCERNEN

1. JANUAR - 31. DECEMBER

RESULTATOPGØRELSE FOR KONCERNEN

DKK mio.	2023	2022
Omsætning	28.136	26.463
Produktionsomkostninger	-6.012	-6.273
Bruttoresultat	22.125	20.190
Salgs-, distributions- og markedsføringsomkostninger	-12.707	-11.322
Administrationsomkostninger	-2.379	-2.125
Resultat af primær drift	7.039	6.743
Finansielle indtægter	251	412
Finansielle omkostninger	-1.056	-622
Resultat før skat	6.234	6.533
Skat af årets resultat	-1.494	-1.504
Årets resultat	4.740	5.029
Resultat pr. aktie, ikke-udvandet (DKK)	55,5	54,2
Resultat pr. aktie, udvandet (DKK)	55,1	53,7

TOTALINDKOMSTOPGØRELSE FOR KONCERNEN

DKK mio.	2023	2022
Årets resultat	4.740	5.029
Anden totalindkomst:		
Poster, der kan blive reklassificeret til årets resultat		
Valutakursregulering ved omregning af udenlandske dattervirksomheder	-149	-196
Sikringsinstrumenter vedrørende råvarer:		
- Realiseret under produktionsomkostninger	3	-1
- Realiseret under finansielle poster	-9	46
- Realiseret under varelager	-97	241
- Værdiregulering	-47	-39
Sikringsinstrumenter vedrørende valutakurser:		
- Realiseret under finansielle poster	103	110
- Værdireguleringer	-151	-61
Skat af anden totalindkomst, indtægt/omkostning	39	23
Poster, der er omklassificeret eller kan omklassificeres til årets resultat	-308	123
Poster, der ikke kan blive reklassificeret til årets resultat		
Aktuarmæssig gevinst/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger efter skat	-9	12
Poster, der ikke kan blive reklassificeret til årets resultat efter skat	-9	12
Anden totalindkomst efter skat	-317	135
Årets totalindkomst	4.423	5.164

BALANCE FOR KONCERNEN

PR. 31. DECEMBER

AKTIVER			EGENKAPITAL OG PASSIVER		
DKK mio.	2023	2022	DKK mio.	2023	2022
Goodwill	4.914	4.822	Aktiekapital	89	96
Brand	1.057	1.057	Egne aktier	-4.353	-3.320
Distribution	1.039	1.047	Reserver	610	918
Andre immaterielle aktiver	790	642	Foreslået udbytte	1.480	1.430
Immaterielle aktiver i alt	7.801	7.568	Overført resultat	7.530	8.044
Materielle aktiver	2.746	2.226	Egenkapital i alt	5.355	7.167
Brugsretsaktiver	3.779	2.978	Hensatte forpligtelser	408	363
Udskudte skatteaktiver	1.260	1.261	Lån og andre gældsforpligtelser	9.737	3.130
Andre finansielle aktiver	215	249	Udskudte skatteforpligtelser	164	172
Langfristede aktiver i alt	15.800	14.282	Andre gældsforpligtelser	80	-
Varebeholdninger	4.166	4.211	Langfristede forpligtelser i alt	10.389	3.665
Tilgodehavender fra salg	1.342	1.262	Hensatte forpligtelser	23	21
Returretsaktiver	55	54	Returneringsforpligtelser	721	628
Afledte finansielle instrumenter	87	231	Kontraktforpligtelser	185	136
Selskabsskat	103	155	Lån og andre gældsforpligtelser	1.430	4.458
Andre tilgodehavender	849	1.024	Afledte finansielle instrumenter	128	74
Likvide beholdninger	1.397	794	Leverandørgæld	3.211	3.131
Kortfristede aktiver i alt	7.998	7.731	Selskabsskat	583	1.068
Aktiver i alt	23.798	22.013	Andre gældsforpligtelser	1.773	1.666
			Kortfristede forpligtelser i alt	8.053	11.181
			Forpligtelser i alt	18.443	14.846
			Egenkapital og passiver	23.798	22.013

PENGESTRØMSOPGØRELSE FOR KONCERNEN

1. JANUAR - 31. DECEMBER

DKK mio.	2023	2022
Resultat af primær drift	7.039	6.743
Af- og nedskrivninger	2.079	1.973
Aktiebaseret vederlæggelse	105	87
Forskydning i varebeholdninger	210	-1.012
Forskydning i tilgodehavender	56	-531
Forskydning i andre forpligtelser	446	-559
Andre ikke-kontante reguleringer	-55	-18
Modtagne finansielle indtægter	19	7
Betalte finansielle omkostninger	-683	-466
Betaling af selskabsskat	-1.832	-1.790
Pengestrøm fra driftsaktivitet	7.384	4.434
Køb af dattervirksomheder og aktiviteter fratrukket overtagne likvider	-349	-562
Køb af immaterielle aktiver	-359	-353
Køb af materielle aktiver	-1.129	-838
Forskydninger i andre langfristede aktiver	37	-36
Salg af materielle aktiver	-	5
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-1.800	-1.785
Udloddet udbytte	-1.412	-1.514
Køb af egne aktier	-5.022	-3.527
Låneprovnu	5.927	4.994
Afdrag på lån	-3.321	-1.985
Afdrag på leasingforpligtelser	-1.107	-1.068
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	-4.935	-3.100
Årets ændring i likvider, netto	649	-452

DKK mio.	2023	2022
Likvider pr. 1. januar	595	1.043
Valutagevinster/tab på likvide beholdninger	-61	4
Årets ændring i likvider, netto	649	-452
Likvider pr. 31. december	1.183	595
Kontante beholdninger	1.397	794
Kassekredit	-214	-199
Likvider pr. 31. december	1.183	595
Pengestrøm fra driftsaktivitet	7.384	4.434
- Modtagne finansielle indtægter	-19	-7
- Betalte finansielle omkostninger	683	466
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-1.800	-1.785
- Køb af dattervirksomheder og aktiviteter fratrukket overtagne likvider	349	562
Afdrag på leasingforpligtelser	-1.107	-1.068
Frit cash flow inklusive leasingydelse	5.489	2.602
Udnyttede committede kreditfaciliteter	4.472	6.693

Ovenstående kan ikke udledes direkte fra resultatopgørelsen og balancen for koncernen.

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Pengestrømme fra driftsaktivitet er præsenteret ved brug af den indirekte metode.

Pengestrømme i andre valutaer end den funktionelle valuta omregnes til den gennemsnitlige valutakurs for den pågældende måned, medmindre denne afviger væsentligt fra transaktionsdagens kurs.

PANDORA