

**AAK**



**AAK Årsrapport 2011**

# AAK på 60 sekunder

- AAK:s vision är att vara förstahandsvalet för vegetabiliska oljor med hög förädlingsgrad.
- AAK är organiserat i tre affärsområden: Food Ingredients, Chocolate & Confectionery Fats och Technical Products & Feed.
- Under mer än ett sekel har AAK byggt upp sitt kunnande om vegetabiliska oljor för en rad olika användningsområden. Våra kunder finns främst inom livsmedels-, konfektyr- och kosmetikindustrin. Vi tillverkar även produkter för djurfoder och den tekniska industrin.
- AAK:s produkter ingår som ingredienser i andra produkter, bland annat som ersättning för mjölkfett och kakaosmör och som transfria lösningar, fettprodukter med låg halt mättat fett, näringsfetter till modersmjölksersättning, i miljövänliga smörjmedel och som hälsosamma hudvårdsprodukter. Allt fler av AAK:s produkter säljs till konsumenter under eget varumärke.
- AAK:s råvaror kommer från förnybara källor, främst i Nordeuropa (raps), Västafrika (shea) och Sydostasien (palm).

- AAK:s elva produktionsanläggningar finns i Danmark, Nederländerna, Mexiko, Sverige, Storbritannien, Uruguay och USA. Vi har även inköpskontor, kontraktstillverkning och försäljningskontor på flera strategiska platser runtom i världen.



- Nya produkter utvecklas i nära samarbete med våra kunder, med hjälp av vår sakkunskap om oljor och fetter och vår kunskap om trenderna på marknaden. Tack vare den nära relationen till kunderna kan AAK skapa starka, varaktiga lösningar som stämmer överens med kundernas behov och förväntningar samt högt ställda krav.
- AAK är en av grundarna av Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). AAK har även grundat och driver GreenPalm, som tillhandahåller en exklusiv webbaserad plattform för handel med certifikat för hållbart producerad palmolja. Genom dessa och andra initiativ bidrar AAK kontinuerligt till en hållbar produktion av palmolja.
- Moderbolaget AarhusKarlshamn AB är ett svenskt registrerat aktieföretag. Företagets aktie är noterad på NASDAQ OMX Stockholm inom segmentet Mid Cap och sektorn Konsument Dagligvaror.
- AAK Årsrapport 2011 är en del av AAK Årsredovisning 2011.

## Innehåll

	sida
AAK på 60 sekunder.....	2
2011 i korthet.....	3
AAK:s vision.....	4
AAK Acceleration.....	5
Styrelsens ordförande, Melker Schörling, summerar.....	6
Koncernchef och VD, Arne Frank, kommenterar.....	8
Affärsmodellen – vegetabiliska specialoljor och -fetter.....	10
Affärsområdet Food Ingredients.....	12
Affärsområdet Chocolate & Confectionery Fats.....	15
Affärsområdet Technical Products & Feed.....	18
Risker och hot.....	20
Medarbetare.....	22
Företagets samhällsansvar.....	24
Presentation av styrelsen.....	28
Presentation av koncernledningen.....	30
AAK:s ordlista.....	32



# 2011 i korthet

- AAK Acceleration förankrades inom AAK-kulturen. Programmet bygger på vår befintliga specialiseringsstrategi, men har ett större fokus på det praktiska genomförandet, genom sin inriktning på tillväxt, effektivitet och medarbetare på medellång och lång sikt.
- Koncernledningen har förstärkts och blivit mycket mer internationell, vilket har gjort AAK bättre rustat att dra fördel av sin produktportfölj globalt och förbättra sin plattform för global tillväxt. Den globala organisationen har även delvis omstrukturerats och blivit plattare, snabbare och mer lyhörd för kundernas synpunkter och behov.
- Framgångsrika produktlanseringar, nya kunder och inträde på nya marknader ledde till en fortsatt volymtillväxt inom Bageri, Mejeri, Chocolate & Confectionery Fats och Barnmat.
- Nya försäljningskontor öppnades i Shanghai i Kina och Düsseldorf i Tyskland för att stödja AAK:s globala tillväxtstrategi. Genom att stärka vår lokala närvaro strävar vi mot att ytterligare utveckla vår starka innovationsplattform, i nära samarbete med kunderna.
- Den 1 juli 2011 förvärvade AAK företaget Golden Foods/Golden Brands i Louisville i Kentucky. Detta viktiga tillskott inom områdena Bageri och Food Service utgör ett betydelsefullt steg framåt i vår tillväxtstrategi AAK Acceleration. Företaget har nu framgångsrikt integrerats i AAK USA under namnet AAK Louisville.
- AAK publicerade en ny hållbarhetsrapport, som visar på vårt starka engagemang för en hållbar tillväxt.
- De initiativ inom AAK Acceleration som fokuserar på effektivitet gjorde betydande framsteg i riktning mot att öka produktionsvolymen samtidigt som man minskar kostnaderna.

## Betydelsefulla utmärkelser

- AAK nominerades till en Food Ingredients Excellence Award i kategorin "Confectionery Innovation of the Year" vid fackmässan Food Ingredients Europe 2011.
- AAK Sydamerika vann ännu en gång utmärkelsen Export Effort Award, som delas ut av Uruguay Exporter's Union och Banco de la República Oriental del Uruguay. AAK hedrades som den största exportören i kategorin Vegetabiliska oljor och fetter och för sin expordynamik.
- AAK Mexico tilldelades utmärkelsen Bästa leverantör 2011 av en av våra storkunder i Latinamerika.

### Operationella nyckeltal (Mkr om inget annat anges)

	2007	2008	2009	2010	2011
Nettoomsättning	13.005	17.207	15.884	14.808	16.695
Rörelseresultat	653	851	827	824	911
Rörelseresultat per kilo, kr	0,44	0,55	0,58	0,57	0,64
Vinst per aktie, kr	8,53	10,80	10,14	14,15	14,72
Avkastning på operativt kapital, %	10,90	11,00	12,60	13,10	13,30
Investeringar	712	396	316	335	670
Operativt kassaflöde efter investeringar	-1.083	-370	1.952	426	-381
Nettoskuld	4.273	5.112	3.186	2.634	3.141
Soliditet, %	28	25	35	34	36
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	1,75	2,15	1,08	0,83	0,88

Definitioner, se sid 55 i Årsredovisning. Årsstämma, se sid 62 i Årsredovisning.

# AAK:s vision

---

## “The first choice for value-added vegetable oil solutions”

Visionen består av tre viktiga delar:

### Förstahandsvalet

- Förstahandsvalet för våra intressenter: kunder, anställda, leverantörer och aktieägare.
- Vi strävar efter att bli våra kunders förstahandsval. Detta kräver att vi är konkurrenskraftiga, att vi har en jämn kvalitetsstandard och att vi är en ytterst pålitlig leverantör.
- Förstahandsvalet handlar även om tid. Vi strävar efter att ha en snabb marknadsåterkoppling vad gäller nya värdeskapande lösningar.

### Värdeskapande lösningar

- Vi säljer helhetslösningar, inte bara produkter.
- Våra värdeskapande lösningar är baserade på våra expertkunskaper om kundernas behov.
- En värdeskapande lösning är inte bara en slutprodukt utan också en komplett samling av serviceåtgärder. Detta inkluderar kundanpassning, problemlösning, marknadsrådgivning, leveranssystem, teknisk support och annat som krävs för att möta kundernas behov.
- Vi strävar efter att öka vår del av de värdeskapande lösningarna jämfört med försäljning av enkla oljor.

### Vegetabiliska oljor

- Detta är vår kärnverksamhet.
- Vår verksamhet är uppbyggd kring vegetabiliska oljor.
- Vi erbjuder ett brett utbud av produkter och service relaterat till vegetabiliska oljor.



# AAK Acceleration



## Tillväxt

1. Bageri
2. Mejeri
3. Chocolate & Confectionery Fats
4. Barnmat
5. Food Service
6. Företagsförvärv
7. Snabbväxande marknader
  - Kina
  - Brasilien

Vår strategi är att stärka vår position som global marknadsledare inom vegetabiliska specialoljor och därigenom nå våra mål. Denna strategi stöder vår vision: att vara förstahandsvalet för förädlade vegetabiliska oljor.

Efter en grundlig analys av nuvarande och framtida marknader, vår produktportfölj och olika synpunkter från kunder vidareutvecklade vi i slutet av 2010 vår tidigare specialiseringsstrategi till AAK Acceleration-programmet. Programmet har tre prioriterade områden: Tillväxt, Effektivitet och Medarbetare. Inom de olika områdena identifierade vi totalt tolv prioriterade projekt med fokus på specifika strategiska möjligheter.



## Effektivitet

8. Inköp
9. Produktivitet

De sju tillväxtprojekten understryker betydelsen av detta område för AAK. När det gäller produkter, know-how, service och medarbetare, har vi de resurser som krävs för att uppnå våra tillväxtmål. Vi fortsätter att utöka vår portfölj av innovativa specialprodukter genom investeringar i ny produktutveckling och teknisk kundtjänst för Bageri, Mejeri, Chocolate & Confectionery Fats, Barnmat och Food Service. Förutom att ha kvar fokus på befintliga marknader kommer vi att fortsätta att investera i snabbväxande nya marknader som Brasilien och Kina. Vi tror starkt på organisk tillväxt, och som en del i projektet Företagsförvärv kommer vi också att fortsätta att växa genom förvärv när det rätta tillfället visar sig. Nyckeln till vår tillväxt är vårt nära samarbete med kunderna.



## Medarbetare

10. Försäljning
11. Mobilisering
12. Intern kommunikation

Våra två projekt inom Effektivitet är Inköp och Produktivitet, som båda är väsentliga för att garantera vår fortsatta konkurrenskraft. Inköpsprojektet fokuserar på att uppgradera vår globala inköpsstrategi. Syftet med Produktivitetsprojektet är att öka produktiviteten genom ett lean manufacturing-upplägg och användning av best practice-teknologi.

De tre projekten inom området Medarbetare är: Försäljning, Mobilisering och Intern kommunikation. Ett fullständigt fokus och engagemang hos alla våra medarbetare över hela världen är helt avgörande för att vi ska kunna genomföra AAK Acceleration och uppnå våra affärsplaner.

AAK Acceleration lanserades i januari 2011. Ett år in i programmet går genomförandet enligt plan.

# Styrelsens ordförande Melker Schörling summerar

## AAK Acceleration hjälper oss att växa

Vi står nu inför ännu ett år av kontinuerlig tillväxt och utveckling inom AAK, och framtidsutsikterna har antagligen aldrig sett bättre ut. Under de senaste tolv månaderna har vi gjort framsteg som bekräftar att vi verkligen har valt rätt strategisk inriktning.

Sedan AAK bildades 2005 genom att Aarhus United A/S och Karlshamns AB gick samman har vi ständigt visat prov på vår styrka och de fördelar som vi kan erbjuda våra kunder inom specialoljor och specialfetter.

AAK:s ledningsgrupp använder nu AAK Acceleration till att styra och driva vårt arbete med att se till att vi utnyttjar våra unika konkurrensfördelar fullt ut på det sätt som de förtjänar. Målet med detta är att vidareutveckla AAK så att vi når nästa nivå.

### Mer fokus på våra starkaste sidor

Mot bakgrund av en allt intensivare global konkurrens följer vi sedan en tid tillbaka en strategi som innebär att vi positionerar oss som leverantör av speciallösningar. Med andra ord styr vi bort från bulkmarknaderna och ägnar oss ännu mer åt det som vi är riktigt bra på, nämligen att utveckla innovativa vegetabiliska oljor som motsvarar specifika kundbehov. Sådana specialprodukter, som har betydligt högre marginaler, ger kunderna möjlighet att dra fördel av all den omfattande kunskap och expertis som vi har byggt upp under vår 140-åriga historia.

AAK Acceleration driver på vår expansion inom området specialprodukter. Trots att det bara är ett år sedan vi inledde genomförandet, kan vi redan se de första positiva effekterna på vårt årsresultat. Vår produktmix har blivit bättre och vi producerar allt större volymer av specialprodukter vid våra anläggningar.

### Ett strategiskt förvärv i alla bemärkelser

En av de viktigaste händelserna under 2011 var vårt förvärv av det amerikanska bolaget Golden Foods/Golden Brands. Detta var en i alla bemärkelser strategisk åtgärd. För det första utgör det Kentuckybaserade bolagets portfölj ett utmärkt komplement till vårt eget utbud av specialprodukter. För det andra har vi kunnat utnyttja möjligheterna till korsvis försäljning av AAK:s och Golden Foods/Golden Brands produkter till vår nu ännu bredare kundbas. Och sist men inte minst ligger Kentucky perfekt till som komplement till New Jersey, där vi har vår befintliga AAK-anläggning. Vi förväntar oss att i synnerhet

våra amerikanska kunder kommer att kunna dra fördel av att ha två ytterst effektiva produktionsanläggningar relativt nära.

Noga utvalda strategiska förvärv av det här slaget är en av hörnstenarna i vår tillväxtstrategi, tillsammans med vår betoning på organisk tillväxt. Tack vare vår starka finansiella ställning har vi goda förutsättningar att med urskillning göra fler förvärv av det här slaget, vilket vi planerar att göra när rätt möjligheter dyker upp.

### Vi är medvetna om vårt ansvar


Våra investeringar i utökad kapacitet och nya lokala försäljningskontor är betydelsefulla för vårt pågående arbete med att tillgodose den ökande efterfrågan från våra kunder och bygga upp ett företag som kommer att förbli starkt under lång tid.

Men vi inser också att dagens kunder i allt högre grad förväntar sig mer än bara tillförlitliga leveranser av produkter med de rätta funktionella och tekniska egenskaperna. Många kunder väger numera in etik- och miljöhänsyn när de bedömer kvaliteten, något som återspeglar en växande politisk medvetenhet hos kunderna.

Vi anser att det ligger i allas intresse att tillverkningsföretag som vårt tar sin del av ansvaret för att skydda miljön och se till att arbetstagarna har acceptabla villkor och rättigheter genom leveranskedjan. Därför försöker vi integrera ett socialt ansvarstagande (CSR) i alla våra verksamheter. Utöver att vi arbetar med att minska den miljöbelastning som våra bearbetningsanläggningar ger upphov till, är vi exempelvis aktivt engagerade i insatser för att främja hållbar oljepalmsodling och för att förbättra levnadsvillkoren för de västafrikanska kvinnor som plockar sheakärnor från vildväxande träd. AAK kommer att behålla detta starka fokus på CSR i vår fortsatta strävan efter verksamhetstillväxt.

### Vår professionella ledningsgrupp

Vår nya företagsorganisation som vi införde i januari förra året har lett till avsevärda interna förändringar som har kunnat genomföras på ett smidigt sätt. Bland annat har vi förstärkt vår koncernledningsgrupp med fyra nya medlemmar. Genom att tillföra ytterligare expertkunskap på företagets högsta nivå har vi sett till att vi har optimala professionella resurser för att styra vår globala tillväxt – helt i linje med våra mål enligt AAK Acceleration.



Jag ser mycket optimistiskt på utsikterna för AAK:s fortsatta tillväxt och utveckling under de närmaste åren. Marknaden är turbulent och konkurrensen är stenhård, men AAK är redo att hantera de utmaningar som oundvikligen kommer att dyka upp. Att vi



befinner oss i den positionen beror helt och hållet på att vår ledningsgrupp har styrt med fast hand och att våra synnerligen kompetenta anställda över hela världen har arbetat hårt. På styrelsens och aktieägarnas vägnar vill jag tacka er alla för era fantastiska

insatser under 2011. Ni har bidragit till att göra AAK starkare än någonsin och gett oss utomordentliga förutsättningar för att lyckas även på lång sikt.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Schörling'.

Melker Schörling

# Koncernchef och VD, Arne Frank, kommenterar

## 2011 – ett spännande och händelserikt år för AAK och AAK Acceleration är på rätt väg

- Nettoomsättningen ökade till 16.695 (14.808) Mkr, främst till följd av högre råvarupriser och en bättre produktmix. Denna effekt uppvägdes dock av en negativ valutaomräkningseffekt på 983 Mkr.
- Volymerna minskade med 1 procent, på grund av lägre volymer för bulkvaror särskilt i Storbritannien. Volymerna för specialprodukter fortsatte att öka.
- Rörelseresultatet uppgick till 911 (824) Mkr, en ökning med 11 procent. Rörelseresultatet till fasta växelkurser förbättrades med 18 procent.
- Företagets största affärsområde, Food Ingredients, rapporterar rekordhøgt rörelseresultat 518 (454) Mkr, en förbättring med 14 procent. Rörelseresultatet till fasta växelkurser förbättrades med 22 procent. Rörelseresultat per kilo ökade från 0,53 kr till 0,62 kr, en förbättring med 17 procent.
- Affärsområdet Chocolate & Confectionery Fats rapporterar volymökning på 7 procent och fortsatt stabila marginaler. Rörelseresultatet förbättrades från 341 Mkr till 378 Mkr eller med 11 procent. Rörelseresultatet till fasta växelkurser förbättrades med 18 procent.
- Rörelseresultatet för företagets minsta affärsområde, Technical Products & Feed, uppgick till 103 (118) Mkr till följd av utmanande marknadsförhållanden och höga råvarupriser.
- AAK Acceleration fortskrider enligt plan.
- Under första kvartalet 2011 lanserade företaget ett nytt rationaliseringsprogram i Storbritannien, vilket ska leda till full fokusering på specialprodukter.
- I början av tredje kvartalet 2011 förvärvade företaget Golden Foods/Golden Brands (AAK Louisville) och integrationen fortgår enligt plan.
- Vinsten per aktie uppgick till 14,72 (14,15) kr, en ökning med 4 procent trots de högre räntesatserna.

Vi har fortsatt att arbeta mycket hårt för att behålla och utveckla vår ställning som världsledande inom vegetabiliska specialoljor.

I dag finns det ingen som överträffar oss när det gäller vår expertkunskap om våra produkters användningsområden eller vår förmåga att bedriva utvecklingsarbete tillsammans med våra kunder. Dessutom har vi utökat vår kapacitet för sådana verksamheter.

Vår produktportfölj saknar motstycke när det gäller produkter som är helt transfria eller har låga halter av transfett och som har låga halter av mättat fett. Dessutom kan våra kunder dra fördel av vår kostnadseffektivitet och de andra framsteg som vi ständigt gör.

Under 2011 har vi satsat betydande resurser på att nå nästa nivå i AAK:s utveckling och därigenom se till att vi förblir branschledande under de närmaste åren.

I början av året inledde vi vårt program AAK Acceleration inom hela organisationen. Programmets fokus är Tillväxt-Effektivitet-Medarbetare, och vi kan redan se positiva effekter även om mycket naturligtvis återstår att göra.

### Vi lyssnar på våra kunder

Programmet återspeglar vår vision och vad våra kunder vill ha av oss: att vi ska vara förstahandsvalet för den som behöver mervärdeslösningar baserade på vegetabiliska oljor. För att kunna förverkliga visionen måste vi fortsätta att starkt engagera oss i samarbeten med kunderna, ta fram nya lösningar, erbjuda ytterligare fördelar och hitta nya affärsmöjligheter – samtidigt som vi även är konkurrenskraftiga på kostnadsområdet.

Varje enskilt initiativ inom AAK Acceleration har ett direkt samband med vårt sätt att arbeta med våra kunder.

### AAK Acceleration

AAK Acceleration har tre prioriterade områden: Tillväxt, Effektivitet och Medarbetare. Alla tre är avgörande för vår framtida utveckling. Vi vill växa oss betydligt större genom att utnyttja våra konkurrensfördelar fullt ut, men vi vill också förbättra produktiviteten ytterligare och arbeta effektivare. För att kunna uppnå allt detta måste vi mobilisera alla våra medarbetare. En fokuserad, engagerad organisation är helt nödvändig för att vi ska kunna uppnå våra mål.

Vi tror att AAK Acceleration är rätt väg att gå för vår verksamhet och vår organisation om vi vill få ut maximalt av vår expertkunskap och fullständigt utnyttja alla möjligheter som står öppna för oss. Programmet är inriktat på organisk tillväxt inom special- och halvspecialprodukter, tillväxt genom noga utvalda förvärv som ger synergieffekter samt förbättrad produktivitet. När det gäller halvspecialfetter för Bageri, Mejeri, Chocolate & Confectionery Fats och Barnmat kan vi redan skönja en mycket positiv utveckling i fråga om produktionsvolymerna.

### Förvärvet av Golden Foods/Golden Brands

AAK Acceleration låg bakom vårt beslut att köpa det amerikanska företaget Golden Foods/Golden Brands i Louisville i Kentucky. Vi tillkännagav affären den 1 juli 2011 och den nya enheten går nu under namnet AAK Louisville. Detta förvärv har gett oss betydligt bättre förmåga att förse befintliga och nya kunder med en bredare portfölj av lösningar i USA – som är en av världens största marknader för specialoljor.

Produktsortimentet vid AAK Louisville utökar och kompletterar vår befintliga produktportfölj och vår etablerade specialiseringsstrategi. Det finns många möjligheter till korsvis försäljning till den kombinerade kundbasen. Att anläggningen ligger i Kentucky tillför också en geografisk dimension till vår verksamhet i USA eftersom den därmed blir ett komplement till vår befintliga anläggning i Port Newark i New Jersey. De amerikanska kunderna har nu möjlighet att få service av båda våra produktionsanläggningar.

Integrationsprocessen har fortlöpt plan enligt och dessutom fått ett mycket positivt bemötande från kunderna. AAK Louisville är nu en helt integrerad del av vår globala AAK-familj.

### Ökad lokal närvaro

För att ytterligare understödja vår tillväxtstrategi har vi öppnat två nya försäljningskontor, i Kina respektive Tyskland.

Att ha en stark lokal närvaro är av avgörande betydelse för vår långsiktiga tillväxt som global samarbetspartner, eftersom det ger oss möjlighet att erbjuda våra multinationella kunder all den service de behöver på samtliga marknader och dessutom för oss närmare våra regionala kunder.

Genom samarbete med kunder på specifika marknader kan vi också stärka grunderna för vårt innovationsarbete. Framför allt AAK Sydamerika och AAK Kina har identifierat ett antal lokala prioriteringar med syftet att kunna ge ett betydande bidrag till AAK:s tillväxt, i linje med AAK Acceleration.

### Hållbar utveckling

Ständig utveckling är avgörande för vår affärsverksamhet. Lika viktigt är det att vi utvecklas på ett hållbart sätt. Vårt hållbarhetsarbete fortsätter att stå högt på vår dagordning, både när det gäller att minska den miljöbelastning som våra egna verksamheter ger upphov till och när det gäller att





verka för ett ansvarsfullt, etiskt förhållnings-sätt inom hela branschen för produktion av vegetabiliska oljor.

Ett större initiativ där vi fortsätter att engagera oss mycket djupt är Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). Detta är den organisation på området som har vunnit störst erkännande på global nivå och bland dess många medlemmar från olika länder finns icke-statliga organisationer (NGO:er). Målet är att oljepalmsplantagerna skall vara hållbara. När det gäller våra inköp av shea, en annan av våra viktigaste råvaror, har vi vidtagit åtgärder för att förbättra levnads- och arbetsförhållandena för de kvinnor på landsbygden i Västafrika som plockar shea-kärnor från vildväxande träd.

#### **Ny, plattare och mer internationell organisation**

Vår nya, globala, mycket plattare och avsevärt mer internationella organisation, som infördes i januari 2011, har gett oss förutsättningar att nå våra mål och hantera våra framtida utmaningar. Den nya organisationen har gjort oss snabbare, fört oss när-

mare kunderna och skapat en bättre balans mellan huvudkontoret och de lokala enheterna i fråga om verksamheter och kommunikation.

När vi utformade den nya organisationen satsade vi framför allt på att stärka våra kommersiella drivkrafter och vårt externa fokus på kunderna och deras behov. Vi har förstärkt våra globala kundsegment och sett till att våra försäljningskontor kan sälja alla AAK-produkter. Verksamheter har centraliserats eller decentraliserats beroende på hur och var de kan tillföra största möjliga mervärde.

Till stöd för dessa förändringar har vi utökat vår ledningsgrupp, som nu också har en mycket mer internationell och kommersiell profil. Detta både återspeglar och stöder våra tillväxtambitioner.

#### **Framtiden**

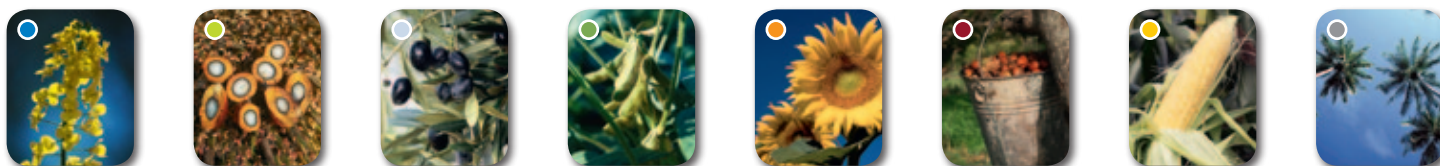
Under 2012 kommer arbetet med AAK Acceleration att fortsätta, så att vi kan se till att programmet genomförs och integreras fullständigt i vår organisation. Vi prioriterar att hålla takten uppe, så att vi ska kunna uppnå

våra mål och hålla löftena till våra intressenter. Vi hoppas att vår snabbare tillväxt och utveckling ska ge oss möjlighet att skriva nästa kapitel i vår historia som framgångsrik och nytänkande leverantör av vegetabiliska special- och halvspecialoljor till den globala marknaden.

Det är svårt att förutsäga hur vår bransch kommer att påverkas av en sämre allmän konjunktur i Europa. Trots detta är vi försiktigt optimistiska om framtiden, med tanke på att den dramatiska ökning av livsmedelspriserna som vi såg under 2010 åtminstone för tillfället har upphört, att AAK kan erbjuda kunderna produkter med goda hälsoegenskaper och lägre kostnader, att vi har kommit igång med AAK Acceleration, att alla våra skickliga AAK-medarbetare fortsätter att arbeta hårt och mycket professionellt, och att våra aktieägare stöder våra strategier.

Arne Frank

# Affärsmodellen – vegetabiliska specialoljor och -fetter



AAK:s kärnverksamhet utgörs av vegetabiliska specialoljor som uppfyller behoven inom livsmedels-, konfektyr- och kosmetikindustrierna. Vi köper in förnybara råvaror från hela världen och tillverkar vår breda produktportfölj vid elva produktionsanläggningar i Europa och Nord- och Sydamerika.

Våra produkter har både näringsmässigt och funktionellt värde och enastående egenskaper vad gäller struktur, avsmältning och kristallisation, reologi, smakavgivning och återfuktning. Produktutvecklingen sker ofta i nära samarbete med kunder, leverantörer, forskningsorganisationer eller andra externa partner för att garantera en perfekt matchning gentemot marknadens och kundernas krav och för att dra nytta av den senaste tekniken.

På grund av vårt starka fokus på kund Anpassning har vi vissa produkter som svarar mot specifika kundbehov vad gäller funktio-

nalitet, hälsoprofil, smak, produkttegenskaper, bearbetning, logistik, märkning eller lagar och regelverk. Detta är möjligt tack vare vår mycket flexibla produktionsprocess. I varje enskilt fall identifierar våra tekniska och kommersiella experter den optimala lösningen för ett specifikt behov.

## Naturliga råvaror

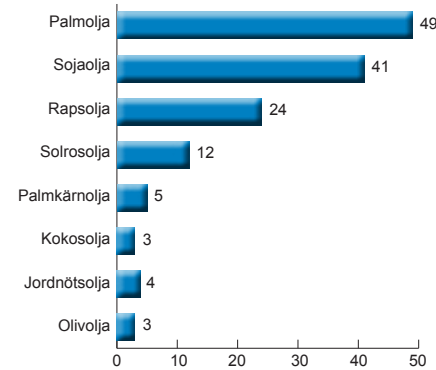
Våra råvaror kommer från raps, palm, soja, shea, solrosfrön, oliver och många andra vegetabiliska källor. Med hjälp av vår omfattande kunskap och en mer än sekellång erfarenhet utnyttjar vi de vegetabiliska oljornas egenskaper för att erbjuda ett mervärde till kunderna inom våra målbranscher.

Vi köper in råvaror från hela världen:

- Raps från norra Europa och Centraleuropa
- Palmolja från Asien och Latinamerika
- Olivolja från Sydeuropa
- Soja från USA och Sydamerika
- Solrosfrön från östra Europa och Mexiko

- Shea från Västafrika
- Majs främst från USA och Öst- och Syd-europa
- Kokos från Malaysia och Filippinerna

## Världsproduktion 2011\*



\* Preliminära siffror.

Miljoner ton

## Hälsotrender

Utveckling av fetter med speciella egenskaper innebär ett kontinuerligt arbete med att föra ut produkter på marknaden som har specifika funktioner i form av hälsosammare sammansättning eller andra specifika funktioner. Allteftersom våra kunder försöker svara på de snabbt föränderliga kraven på sina marknader, har det blivit allt viktigare för oss att möta deras behov genom att utveckla anpassade, högfunktionella produkter.

Många av kundkraven är inspirerade av de aktuella hälsotrenderna. Under årens lopp har vår expertkompetens möjliggjort för oss att bibehålla en hög funktionalitet hos våra produkter samtidigt som vi eliminerat transfetterna, vilka anses öka risken för hjärt-kärlsjukdom. I samma anda bearbetas idag många av produkterna i vårt sortiment utan något hydreringssteg, eftersom hydrering (härdning) i allt högre grad kommit att associeras med transfetter, och produkterna har även låg eller mycket låg halt av mättat fett. I många länder uppmanar hälsovårdsmyndigheterna aktivt konsumenterna att minska sin konsumtion av mättat fett och transfetter.



## Vad är fett och varför behöver vi det?

Fett är ett livsnödvändigt ämne. De många olika typerna av fett kan i huvudsak delas in i fyra grupper.

- **Mättat fett** finns i animaliska produkter som smör, grädde, mjölk och kött samt i vegetabiliska oljor från tropiska växter, som kokos- och palmolja. Mättade fetter kännetecknas av att de har en fast konsistens i rumstemperatur.
- **Enkelomättat fett** finns i till exempel mandel, olivolja, rapsolja och andra vegetabiliska oljor. Enkelomättat fett är lämpligt för matlagning då det tål uppvärmning bättre än fleromättat fett.
- **Fleromättat fett** finns i skaldjur, fet fisk som lax, makrill, sill och sardiner samt i vegetabiliska oljor. Omega-3 och omega-6 är två exempel på fleromättade fetter.
- **Transfetter** är omättade fetter som har en speciell form. De finns naturligt i mjölk och fett från idisslare, men bildas även vid härdning (hydrering) av vegetabiliskt fett.

Fett ingår i kroppens alla celler. Det behövs för att vi ska kunna bilda hormoner och andra viktiga ämnen i kroppen.

- A-, D- E- och K-vitamin är fettlösliga vitaminer. Det innebär att det behövs fett för att kroppen ska kunna ta upp vitaminerna.
- En tredjedel av vårt dagsbehov av energi måste vi få i form av fett. För vuxna innebär det ett dagligt fettintag på 60–90 gram, där varje gram innehåller nio kilokalorier. Kolhydrater och proteiner innehåller fyra kilokalorier per gram.
- Mättade fetter och transfetter anses öka halten av det "onda" LDL-kolesterolet i blodet, medan omättade fetter har en positiv effekt på kolesterolhalten i blodet.



## Socialt ansvar

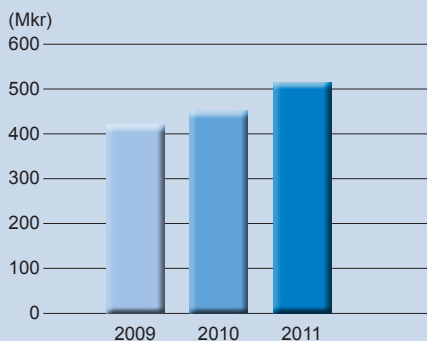
Under årens lopp har vi strävat efter att låta företagets sociala ansvar genomsyra hela vår verksamhet, från inköp av råvaror via bearbetning till leverans av slutprodukten till våra kunders anläggningar. Vårt proaktiva synsätt återspeglas i vårt engagemang i FN:s Global Compact och vår roll som en av grundarna av Roundtable for Sustainable Palm Oil (RSPO). År 2007 startade vi ett dotterbolag för att möjliggöra handel med RSPO-certifikat, och tecknade ett exklusivt avtal med RSPO för denna verksamhet.

Genom dessa insatser strävar vi inte enbart efter att upprätthålla vår egen profil som ett socialt ansvarstagande företag, utan också efter att branschen i sin helhet ska främja hållbarhet och ansvar genom hela leveranskedjan för vegetabiliska oljor. Vi har även rönt omfattande erkännande för våra initiativ för att förbättra livskvaliteten för de västafrikanska kvinnor som plockar de vildväxande sheakärnor som utgör en av våra viktigaste råvaror.

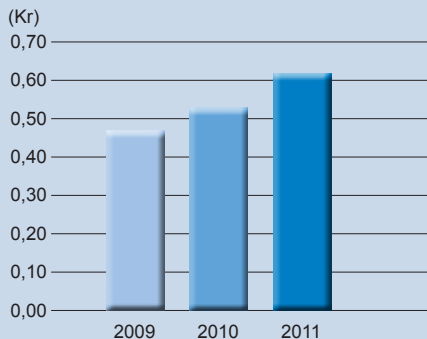
## Food Ingredients

(Mkr)	2009	2010	2011
Nettoomsättning	9.702	8.667	10.076
Rörelseresultat	423	454	518
Rörelseresultat per kilo, kr	0,47	0,53	0,62
Volym, tusen ton	898	861	831

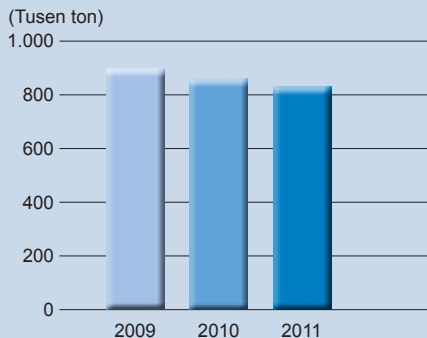
### Rörelseresultat



### Rörelseresultat per kilo, kr



### Volymutveckling



## Affärsområdet Food Ingredients

AAK:s största affärsområde, Food Ingredients, noterade under 2011 ännu ett framgångsrikt år. Vi uppnådde en stark tillväxt, tack vare nya, marknadsanpassade lösningar med hälsoprofil som stärkte vår förmåga att möta kundernas behov.

Food Ingredients har uppvisat en fortsatt tillväxt inom nästan alla segment och geografiska områden. Nya, innovativa lösningar, jämn kvalitet och hög servicenivå har stärkt vår position som förstahandsvalet för vegetabiliska oljor för en bred global kundbas.

Vår förmåga att snabbt svara på livsmedelsindustrins föränderliga krav har fört oss ännu närmare kunderna och gett oss ett klart försprång framför konkurrenterna. Det är vår ambition att fortsätta att utnyttja de ständiga förändringarna på marknaden för att skapa tillväxt även i framtiden. Dessa förändringar utgör drivkraften för att skapa mervärdeslösningar för våra kunder.

### Hälsotrenden inom livsmedelsindustrin

Hälsotrenden fortsätter att dominera utvecklingen inom livsmedelsindustrin.

Rapsoljan blir genom sina fysikaliska egenskaper och sin sammansättning – med den lägsta halten mättade fettsyror och en hög halt av nyttig omega-3 en utmärkt råvara för att skapa mer hälsosamma funktionella oljeblandningar. Då raps är en av våra viktigaste råvaror, förblir vi den största uppköparen av den svenska rapsskörden.

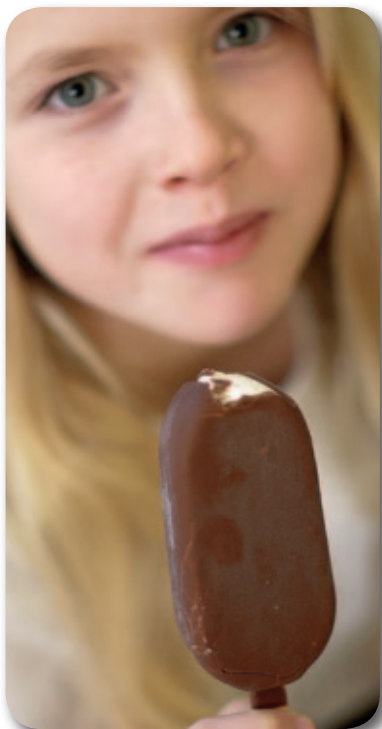
Efterfrågan på fetter med lägre andel mättat fett driver utvecklingen mot produkter med allt större värdeinnehåll. Den växande



tillgången på rapsolja med hög halt av oljesyra som en ny källa för omättad vegetabilisk olja är ytterligare en faktor som ökar möjligheterna att utveckla specifika specialanpassade lösningar. På grund av den starkt konkurrensutsatta miljö som våra kunder verkar inom måste de svara snabbt på önskemål om hälsosammare alternativ. Tack vare vår förmåga att välja de rätta komponenterna från ett stort sortiment av vegetabiliska oljor och fetter kan vi skapa effektiva lösningar som tillgodoser de flesta nya behov.

### Barnmat

Det snabbast växande marknadssegmentet under 2011 var Barnmat. Efterfrågan på skraddarsydda blandningar av specialoljor och -fetter för modersmjölksersättningar till för tidigt födda barn och nyfödda ökade markant, vilket innebar att vi dramatiskt kunde öka vår andel av denna snabbt växande marknad. I synnerhet försäljningen av InFat™ ökade snabbt i både Europa och Fjärran Östern. Denna strukturerade lipidkomponent för modersmjölksersättningar säljs genom Advanced Lipids, AAK:s joint venture med Enzymotec.



### En konkurrensutsatt marknad

Food Ingredients har flera stora konkurrenter av vilka några är mer aktiva inom enkla bulkoljor och andra inom specialprodukter.

I Europa finns det dessutom mer än 120 lokala raffinaderier som sammantaget utgör starka konkurrenter. Inom vissa segment, som kräver specialiserad kompetens och kunskap, har vi dock en stor fördel genom vår spjutspetsposition inom produktutveckling och genom vårt tekniska kunnande, i synnerhet när det gäller mjölkfettersättare, oljor och fetter till bageriindustrin och specialfetter till modersmjölksersättningar. AAK Acceleration-programmet har gett oss ett ännu tydligare fokus på aktiviteter för försäljnings- och marknadsutveckling, som gör att vi kan utnyttja våra starka sidor och öka vår konkurrenskraft. Marknaden som helhet präglas dock av hård konkurrens.

### Kundanpassade lösningar

Vi har kundanpassade produkter inom nästan alla kategorier. De flesta återfinns dock bland våra specialiteter inom segmenten Bageri, Mejeri, Barnmat och Food Service. Vårt mål är att erbjuda kunderna allt fler produkter högre upp i förädlingstrappan och därigenom öka försäljningsandelen för specialprodukter.

### Nya produkter

Vårt breddade Akomix LS-sortiment har fört in oöverträffade prestanda på glassmarknaden, då det erbjuder ett minimum av mättat fett utan någon negativ inverkan på de fysikaliska egenskaper som krävs för att tillverka en riktigt god glass.

Vi har även utökat vårt Akotop NH-sortiment, särskilt vad gäller ohydrerade, transfria fetter med låg halt mättat fett, avsedda för vegetabilisk grädde. Allt detta är tydliga exempel på hur AAK utvecklar nya produkter i nära samarbete med sina kunder.

## Regionala marknader

### Europa

Med fabriker i Sverige, Storbritannien, Nederländerna och Danmark är AAK marknadsledande i Norden och Storbritannien och dessutom en av de starkaste aktörerna i Västeuropa vad gäller specialprodukter.

Marknaderna i Central- och Östeuropa präglas alltså av intensiv konkurrens och påverkan från den globala finanskrisen. Trots detta svåra marknads läge har vi behållit vår starka position här.

I Storbritannien har vi anpassat vår lokala strategi till den som gäller inom AAK globalt. Vår huvudsakliga verksamhet är förlagd till fabriken i Hull, medan AAK Bakery Service har sin bas i Oldham och AAK Food Service i Runcorn.

### Mexiko

De mexikanska kunderna visar allt tydligare att de föredrar AAK, och vår tydliga vision, vår effektiva verksamhet och våra ständiga förbättringar har fått vissa av dem att hedra oss med ett pris för Bästa Leverantör. Flera av de multinationella livsmedelstillverkarna

i landet har valt våra lösningar för nästa generations produkter. Tack vare vår höga kvalitetsnivå och service och vårt försprång inom innovation, räknas vi som en av de bästa samarbetspartnerna för att möta marknadens utmaningar, som trenden mot hälsosammare livsmedel.

Genom det idealiska läget mitt i landet är vårt raffinaderi i Morelia, där vi förädlar flera olika typer av oljor, lätt tillgängligt för kunderna. Tillsammans med vår produktportfölj, som täcker alla AAK:s nyckelkompetenser, gör detta att vi snabbt och effektivt kan tillgodose kundernas behov.

AAK Mexiko tillverkar specialprodukter för ledande livsmedelsföretag och har både ett rikligt sortiment av lösningar för mer traditionella marknader och en ledande ställning på marknaden.

### USA

AAK USA såg under 2011 produkt efterfrågan öka både i volym och komplexitet. Trenden mot hälsosammare livsmedels ingredienser

spelade också en roll. För att tillgodose dessa krav expanderade verksamheten organiskt och genom förvärv. Vid vår anläggning i Port Newark i New Jersey utökade vi vår kapacitet betydligt genom att investera i det största och mest toppmoderna produktionskärlet i anläggningens historia. Det togs i bruk i december.

Förvärvet av Golden Foods/Golden Brands, baserat i Louisville i Kentucky, bredade vår produktportfölj av specialolja och -fetter och stärkte oss geografiskt. Genom sitt läge i Mellanvästern kompletterar Kentucky-anläggningen vår östkustanläggning i Port Newark, så att vi kan erbjuda kunderna två högkvalitativa produktionsanläggningar.

AAK USA fortsätter att erbjuda mervärdeskapande speciallösningar och enastående kundservice. Den utökade kapaciteten i Port Newark i kombination med den bredare produktportföljen innebär att vi står väl rustade för ytterligare expansion.



# Affärsområdet Chocolate & Confectionery Fats

## Specialprodukter för choklad och konfektyr

AAK:s mervärdesprodukter för choklad och konfektyr omfattar funktionella alternativ till kakaosmör för choklad, blandningar för överdrag och gjutning och specialfetter för konfektyrfyllningar. De används nu av kunder inom en lång rad industribranscher. Råvarorna kommer från naturliga och näringsrika oljor, som rapsolja, palmkärnolja och olika exotiska oljor, bland annat från sheakärnor, illipe, shorea och mango.

Under årens lopp har försäljningen av CBE (Cocoa Butter Equivalents) traditionellt sett uppvisat en tvåsiffrig årlig tillväxt, vilket gör dem till det primära tillväxtområdet inom vårt affärsområde Chocolate & Confectionery Fats. År 2011 visade sig dock vara ett år med stora utmaningar. Kakaosmörsmarknaden svängde brant nedåt, med historiskt låga priser som gav en prispress även på CBE-marknaden. När vi ställdes inför denna svåra marknadssituation, som förvärrades ytterligare av ett globalt överskott på kapacitet för fraktionering, lyckades vi ändå förbättra resultatet för affärsområdet. Vi klarade att öka volymerna tack vare ett förstärkt fokus på funktionella specialfetter för konfektyrfyllningar och blandningar för gjutning och överdrag.

Under 2011 introducerade vi framgångsrikt nya funktionella fyllnadsfetter, CBR (Cocoa Butter Replacers) och CBS (Cocoa Butter Substitutes), som samtliga har unika funktioner och ger konfektyrindustrin möjligheter till specialisering och differentiering. Vårt breda sortiment av specialiserade och skräddarsydda fyllningar och kakaosmör-

alternativ gör Chocolate & Confectionery Fats till ett mångfacetterat affärsområde. Varje steg i värdekedjan kräver specialistkompetens – från inköp av råvaror till marknadsföring och försäljning.

Inom AAK arbetar vi i nära samarbete med kunderna. Vi levererar till kunderna från våra produktionsanläggningar över hela världen.

### Egen produktutveckling

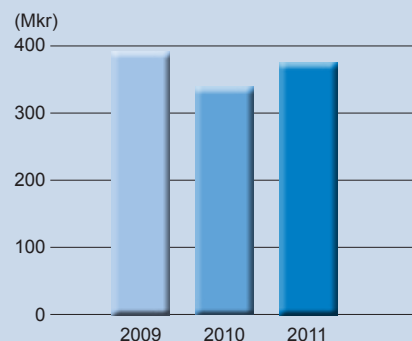
Vårt breda produktsortiment är resultatet av det målinriktade utvecklingsarbete som bedrivs i våra egna laboratorier, där vi samarbetar med kunder, leverantörer, universitet och andra externa partner. AAK har ett starkt marknadsfokus. Vi levererar innovativa lösningar som återspeglar marknadstrenderna och förutser kundernas behov.

Vår unika kunskap om och förståelse av fettmolekylen utgör själva kärnan i vår verksamhet. Framtidens tillväxt och produktivitet kommer att bygga på denna expertkompetens kring raffinering av råvaror och utveckling av nya produkter för att matcha efterfrågan.

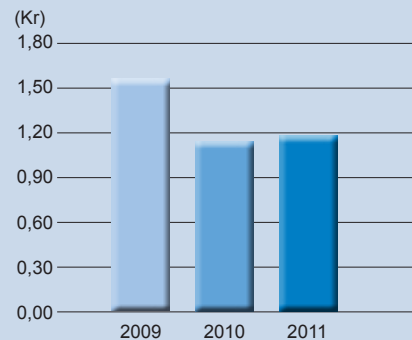
## Chocolate & Confectionery Fats

(Mkr)	2009	2010	2011
Nettoomsättning	4.564	4.474	4.954
Rörelseresultat	394	341	378
Rörelseresultat per kilo, kr	1,56	1,14	1,18
Volym, tusen ton	253	298	320

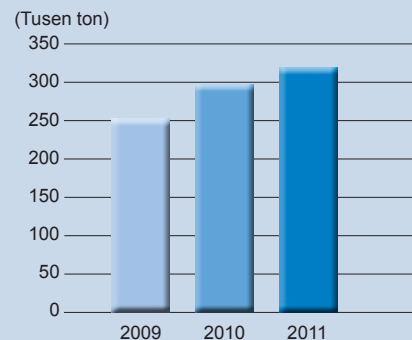
### Rörelseresultat



### Rörelseresultat per kilo, kr



### Volymutveckling



## Specialprodukter för choklad och konfektyr

Att ta fram fetter med en förbättrad hälsoprofil är en viktig prioritering i vårt utvecklingsarbete. Det faktum att vi som svar på konsumenternas efterfrågan har utvecklat produkter som är transfria och har låg halt av mättat fett har stärkt vår marknadsledande ställning. Idag är de flesta av våra produkter helt fria från transfetter.

### Viktiga produktlanseringar under 2011:

- **CEBES LS 75:** ett ohydrerat CBS med lägre innehåll av mättat fett. Den optimerade fettprofilen uppfyller önskemålen om nyttigare konfektyrfetter utan att försämra funktionaliteten vid bearbetning och produktion.
- **ILLEXAO ER 05:** utgör ett svar på det faktum att choklad med hög kakaohalt blir allt populärare, tack vare sin hälsoprofil. I verkligheten föredrar dock många människor fortfarande mjölkchoklad. Genom att använda ILLEXAO ER i kakaorik mörk choklad uppnår man en jämn och angenäm avsmältning.
- **DELIAIR NH 30:** framtagen speciellt för mycket mjuka produkter som kräver goda smältegenskaper. Denna ohydrerade produkt gör det möjligt att skapa nya, spännande, luftiga produkter med utmärkt avsmältning tillsammans med ingredienser som frukt, kakaomassa, nötter och krisp.
- **CHOCOFILL LT 05:** detta specialfett är ett fyllningsfett med låg halt av transfetter, framtaget för att samtidigt uppfylla kraven för såväl konfektyrfyllning som överdrag, och det är partiellt kompatibelt med kakaosmör.
- **CISAO 29-43:** för att möta efterfrågan på "ren märkning" erbjuder vi nu en ohydrerad ersättning för fullständigt hydrerad kokosolja på den nordamerikanska marknaden.

### Närmare kunden

Under året har vi ytterligare utökat vår världsomspännande organisation. Vårt nya försäljningskontor i Kina ger oss möjlighet att vidareutveckla de goda kontakter som redan etablerats på den kinesiska marknaden. Genom att bredda det geografiska området för vårt värdeerbjudande har AAK blivit en stark, långsiktig affärspartner för globala kunder samtidigt som vi fått tillgång till fler lokala marknader.

Vårt heltäckande globala nätverk fungerar inte bara som en länk till olika geografiska marknader, utan är också en garanti för att företaget kan följa globala trender och utvecklingsmönster, speciellt inom hälso- och medvetenhet. Konsumenterna blir alltmer hälsomedvetna, vilket leder till en ökad efterfrågan på hälsosamma fetter. En annan trend är våra kunders avsevärt ökade fokus på ekologiskt hållbar palmolja. Som ett svar på detta har vi introducerat produkter för konfektyrindustrin som är baserade på hållbar palmolja.

### Shea – en huvudråvara

Shea är en av våra viktigaste råvaror. Shea-träd växer vilt i Västafrika, där kvinnorna i lokalbefolkningen plockar sheakärnorna i juni/juli. De säljs sedan på den lokala sheamarknaden. Genom vår omfattande närvaro i regionen arbetar vi för att förkorta leveranskedjan från de västafrikanska kvinnorna till AAK, och samtidigt öka insynen i leveranskedjan för att undvika spekulation och ex-plotering.

### Hållbar palm- och palmkärnolja

Andra mycket viktiga råvaror är palm- och palmkärnolja, som vi främst hämtar från Sydostasien. Som en av grundarna av Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) har vi åtagit oss att främja produktion och användning av hållbar palm- och palmkärnolja. Därför köper vi huvuddelen av våra oljor från medlemmar i RSPO. Fram till 1 januari 2012 hade RSPO certifierat en samlad årlig produktion på 5,6 miljoner ton palmolja och 1,3 miljoner ton palmkärnolja.

Den absoluta huvuddelen av AAK:s produktionsanläggningar är certifierade för hantering av hållbar olja. Vi erbjuder alla olika leveransalternativ till våra kunder: bevarad identitet, segregerad, massbalans och "book and claim". "Book and claim" marknadsförs genom GreenPalm, som förvaltas av AAK på uppdrag av RSPO.

### Den fluktuerande kakaomarknaden

Den internationella kakaomarknaden har uppvisat stora svängningar under det senaste året. Priserna på kakaoböner följde en uppåtgående trend från 2004 till mitten av 2010, då priserna sjönk till följd av stora skördar i ledande kakaoproducerande länder som Elfenbenskusten och Ghana. Det starkare försörjningsläget i kombination med en växande oro för EU:s skuldproblem tog överhanden, och priserna på kakaoböner har sedan dess varit på nedgång. Experterna tror att priserna på kakaoböner på lång sikt åter kommer att stiga. För ytterligare information om kakao och kakaosmör vänligen referera till [www.icco.org](http://www.icco.org).





## Specialprodukter för skönhet och kroppsvård

AAK utvecklar och säljer vegetabiliska specialfetter för användning inom hudvård, inklusive solskydd, hårvård, färgkosmetik och olika produkter för personlig hygien. Vårt Lipex-sortiment uppskattas för sin återfuktande och mjukgörande förmåga och den positiva effekten på hudens hälsa.

AAK har arbetat med lipider inom kosmetik under de senaste 30 åren och är idag en av världens ledande specialister inom området. Alla våra ingredienser är baserade på vegetabiliska oljor, till skillnad från de syntetiska, animaliska eller mineraloljebaserade produkter som annars är vanliga i kosmetik- och hudvårdsprodukter.

### Vår globala marknad

Den globala skönhets- och kroppsvårdsbranschen är internationell. De tio största företagen har 50 procent av marknaden och ökar normalt sett sin marknadsandel varje år, ofta genom förvärv av regionala varumärken. Följaktligen säljer vi Lipex-produkter över hela världen.

### Marknadstrenderna förändras

Antalet konsumenter som använder skönhets- och kroppsvårdsprodukter ökar stadigt. Även om den ekonomiska utvecklingen i Asien och Sydamerika utgör den viktigaste tillväxtfaktorn, är en annan faktor det ökande intresset bland män för hudvård och groomingprodukter.

Traditionellt har skönhets- och kroppsvårdsbranschen drivits av innovationer och produktnyheter. Under de kommande fem åren förväntas dock naturlighet och ekologisk hållbarhet vara de centrala trenderna. Många konsumenter söker nu efter produkter baserade på säkra, hållbart producerade och funktionella ingredienser. Ett ökat fokus kommer också att läggas på säkerhet, till följd av nya lagar på området. AAK räknar med att ekologiskt hållbara vegetabiliska oljeblandningar i allt större utsträckning kommer att ersätta syntetiska och mineraloljebaserade produkter.

### Ekologiskt hållbara ingredienser från naturliga råvaror

Lipex-produkterna tillverkas av naturliga, förnybara råvaror. Sheasmörets välgörande egenskaper har gjort det till den mest efterfrågade råvaran inom kosmetikindustrin. Dess mjukgörande och fuktbindande egenskaper ger en behaglig känsla på huden, samtidigt som det genom sin antiinflammatoriska funktion bidrar till en värdefull hudläkande och skyddande effekt.



Andra ingredienslinjer är baserade på mango, illipe, kakaosmör och rapsolja. Svenskodlad raps har ett högt innehåll av värdefulla bioaktiva lipider som är utmärkta för exempelvis känslig hud och spädbarnsvård.

Vi förädlar det som naturen ger oss för att öppna nya möjligheter för våra kunder.

### Produktutveckling skapar äkta mervärde för kunderna

Det pågår en ständig vidareutveckling av produktsortimentet, i nära samråd med våra kunder. De tekniska och kommersiella insik-

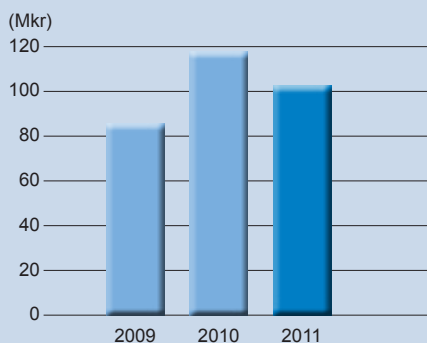
ter som våra kunder förser oss med ger oss en djupgående förståelse av marknadstrenderna.

För närvarande koncentreras en stor del av produktutvecklingen på att ta fram produkter med specifika funktioner och aktiva substanser. Syftet är att skapa nya ingredienser som kombinerar grundläggande funktioner, som fuktgivande eller mjukgörande egenskaper, med mer avancerade funktioner, som skydd mot UV-strålning och miljöföreningar.

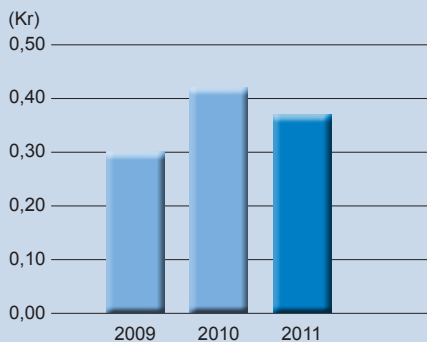
## Technical Products & Feed

(Mkr)	2009	2010	2011
Nettoomsättning	1.295	1.667	1.665
Rörelseresultat	86	118	103
Rörelseresultat per kilo, kr	0,30	0,42	0,37
Volym, tusen ton	282	282	275

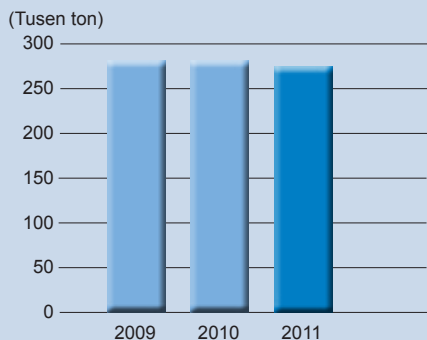
### Rörelseresultat



### Rörelseresultat per kilo, kr



### Volymutveckling



## Affärsområdet Technical Products & Feed

Vårt affärsområde Technical Products & Feed är ett utmärkt exempel på den roll som vegetabiliska oljor spelar för vår miljö och vår hälsa. Inom skogsbruket kan våra biologiskt nedbrytbara smörjmedel till maskiner för skogsavverkning minimera utsläppen av föroreningar, medan stearinljus tillverkade av förnybara fettsyror minskar koldioxidutsläppen jämfört med ljus tillverkade av petroleumbaserad paraffin. Inom jordbruket kan utfodringen av mjölkkor ske med garanterat salmonellafritt vegetabiliskt foder med utmärkt näringsvärde.

Med undantag för vårt Binol-sortiment tillverkas alla våra tekniska produkter och foderprodukter av restfraktioner som blir över vid produktionen av matoljor. Marknaden finns primärt i Nordeuropa.

### Industriella applikationer

Vi producerar fettsyror och glycerol genom att spjälka fettmolekylen och förädla resultatet till högrena produkter.

Våra fettsyror marknadsförs under varumärket Tefac och används allmänt för ett brett spektrum av tillämpningar inom den oleokemiska industrin, såsom fettsyrastrar och fettaminer. Andra viktiga användningsområden är papperskemikalier, tvål, tvättmedel, gummi och plast. Ett exempel på en konsumentprodukt helt baserad på fettsyror är stearinljus – ett hållbart alternativ till ljus av petroleumbaserad paraffin.

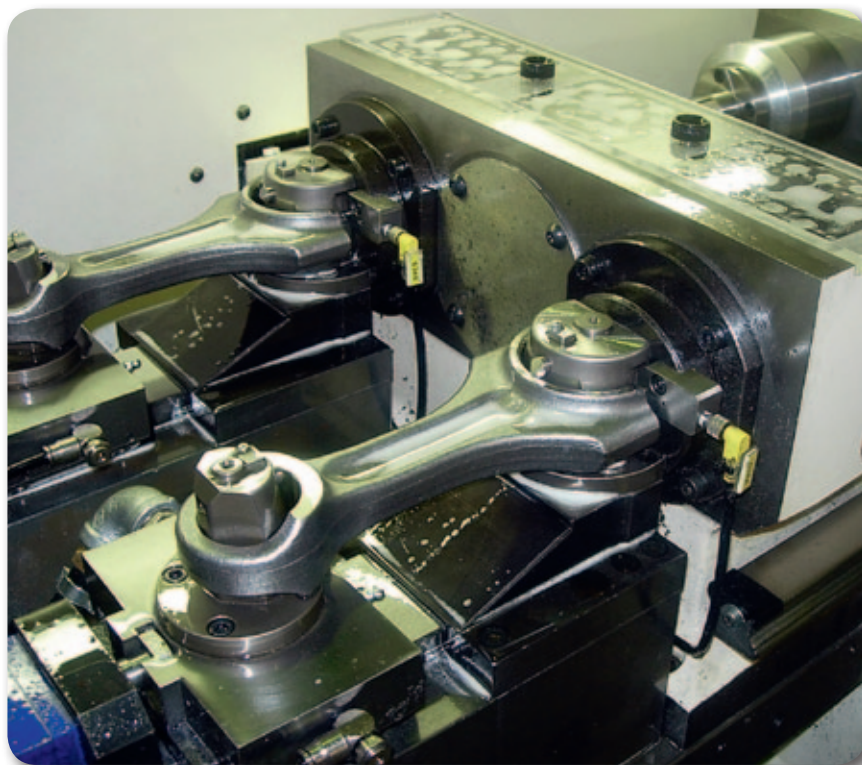
Glycerol används i en lång rad olika produkter, till exempel kosmetik, sprängämnen, målarfärg, betong och frostskyddsmedel. Just nu pågår en omfattande konsolidering av marknaden för fettsyror och glycerol, en

process som kommer att leda till färre och större aktörer. AAK är marknadsledande i Norden, där merparten av produkterna säljs. Andra viktiga marknader är Tyskland, Polen och Ryssland.

### Tekniska oljor, biologiska smörjmedel

De tekniska oljorna i Binol- och BioSafe-sortimenten omfattar processvätskor och smörjoljor för verkstadsindustrin samt hydraul- och motorsågsoljor för skogs- och byggnadsindustrin.

Den ökade miljömedvetenheten har haft en positiv inverkan på försäljningen. När exempelvis verkstadsindustrin ersätter mineraloljor med förnybara Binol-produkter uppnår man flera fördelar, som förbättrade smörjegenskaper, lägre totalkostnad och inte minst en betydligt bättre arbetsmiljö.



Trots att smörjmedelsmarknaden som helhet krymper tar våra biologiska alternativ allt större marknadsandelar från de mineraloljebaserade produkterna. Huvuddelen av Binol- och BioSafe-produkterna säljs till slutanvändare på den nordiska marknaden. På övriga marknader samarbetar vi med olika partner som saluför produkterna under sina egna varumärken.

### Foder

Inom djurfoder är våra huvudprodukter bypassprotein och -fetter. När vi har pressat rapsfrön och utvunnit oljan, bearbetas det återstående rapsmjölet i vår Karlshamnsanläggning. Resultatet blir vår proteinrika produkt ExPro, som ökar foderproteinets effektivitet och höjer mjölkavkastningen hos nötkreatur. Dessutom används våra fasta bypassfetter och flytande foderfetter som ingredienser i foder till nötkreatur, och i viss mån till svin och fjäderfä.

Som namnet antyder bryts inte bypassprotein och bypassfett ner vid matsmältningen i vommen hos nötkreatur. I stället passerar de vommen och absorberas i tunntarmen i form av aminosyror och fettsyror. Högavkastande mjölkkor behöver bådadera för att uppnå optimal mjölkproduktion.

Runt 98 procent av våra foderråvaror säljs i Norden, där AAK är marknadsledande inom bypassprotein och bypassfett. Trots en fortgående, stadig nedgång av antalet gårdar med mjölkkor i regionen har marknaden för foderråvaror förändrats mycket lite under de senaste åren, tack vare en konsolidering av mjölkproduktionsbranschen och en ökad produktion per ko.



# Risker och hot

Verksamheten i AAK är konstant utsatt för risker, hot och omvärldsfaktorer som påverkar företaget. Med en aktiv omvärldsanalys förutser man förändringar i de faktorer som påverkar företagets verksamhet. Justeringar i planer och policier pågår kontinuerligt för att motverka negativ påverkan på företaget. Med en aktiv riskhantering som säkring av råvarupriser och valutor minskar AAK riskerna.

## Råvarorna

Skördar är väderberoende. Ett år med lägre skörd driver upp priserna, medan ett år med god skörd sätter press på priserna. Den största delen av råvarorna handlas på den internationella världsmarknaden och råvaror köps in i utländska valutor, vilket gör att AAK i grunden har stora valuta- och råvaruprisexponeringar. AAK arbetar med en aktiv riskhantering som innebär att så snart ett försäljningsåtagande uppstått säkras AAK motsvarande valuta- och råvaruprisexponering. Därmed har bolagets marginal säkrats och AAK:s resultat är inte beroende av valuta- och råvaruprisrisker på ingångna försäljningsavtal.

Eftersom flera av råvarorna produceras långt från produktion och marknad utgör transportkostnaderna en viktig faktor. Inte minst pressen mot miljömässigt godtagbara transporter kan få konsekvenser på marginalerna. Konkurrensen är hård.

## Processindustrin

AAK verkar i en processindustri. Bolaget är inte i första hand volymdrivet utan förbättringar av resultatet skapas genom att höja andelen specialprodukter med hög marginal jämfört med enkla produkter som har relativt låg marginal. Kapacitetsökning för att höja totalvolymen och täcka en växande efterfrågan har en relativt lång planeringshorisont. AAK måste i god tid analysera möjlig tillväxt men kan under tiden balansera produktionen mellan sina elva anläggningar, både för att komma närmare marknaderna med specifika produkter, men även för att täcka svängningar i tillgång och efterfrågan. Viktiga specialprodukter produceras i de enskilda anläggningarna och störningar i de maskinella systemen kan få stor påverkan. AAK har tecknat en försäkring mot kostnader och intäktsbortfall som uppstår vid driftstopp.

## Politisk instabilitet

Det medför alltid risker att agera globalt, samtidigt som det är stabiliserande. Även om AAK arbetar till största delen på mogna marknader i Amerika och Europa, skall en stor del av tillväxten komma från marknader under utveckling, där politisk instabilitet kan påverka denna. AAK opererar även i Östeuropa och Asien, som i viss utsträckning präglas av instabilitet. Å andra sidan har AAK en långvarig närvaro där och har bred erfarenhet av att hantera frågorna och har därtill en medveten riskhantering. En politisk instabilitet kan påverka valutan och växlingskurser.

Det finns andra risker med att arbeta globalt. Några att nämna:

- Handelsbarriärer.
- Inflation.
- Förändringar i lagstiftningen, nationellt eller regionalt, exempelvis skyddstullar och beskattning, som hindrar AAK att operera på en fri marknad.
- Lagstiftning med utgångspunkt i miljö- och hälsorelaterade frågor.





### Förändrade förutsättningar i konkurrensen

AAK:s bransch är utsatt för en strukturomvandling. Denna strukturomvandling är samtidigt den bas som gav möjlighet till fusionen mellan Aarhus United A/S och Karlshamns AB. Det är en bransch med en drygt hundraårig historia. Branschen arbetar i grunden med naturprodukter. Pressen är stor på mer intensiv utveckling med bland annat krav på uthållig produktion med etiskt och socialt ansvar och med hänsyn tagen till övriga miljökonsekvenser. AAK arbetar både med en organisk tillväxtstrategi och en selektiv förvärvsstrategi. En stark balansräkning har lagt den finansiella grunden för kommande förvärv. Konkurrensen är hård. Det finns ett flertal konkurrenter på den globala marknaden med leveranser av stora volymer enkla produkter med begränsade marginaler. AAK möter konkurrensen genom att utveckla produkter med högre marginaler och högre förädlingsvärde. Konfektyrprodukter och kos-

metik är exempel på detta, men även produkter inom livsmedelssektorn, exempelvis för bagerinäringen, kan ge högre marginaler.

### Debatt om hälsa

Det pågår en ständig debatt om hälsosamma alternativ vad gäller livsmedel. Debatten om till exempel transfetter har från och till varit intensiv. AAK:s produktbas ligger i de vegetabiliska oljorna, som kommer direkt från naturen. Transfettproblematiken har bland annat lett till ett större inslag av råvaror som palmolja. För AAK är palmoljan av stor betydelse. Den har ett brett användningsområde – från choklad till livsmedel och kosmetik. Den är ett bra alternativ till härdat fett. Den är halvfast i rumstemperatur, vilket gör den attraktiv vid tillverkning av många olika livsmedel. Med palmoljan går det att eliminera transfettet ur många livsmedelsprodukter.

AAK har stor förmåga att snabbt anpassa produktutbudet med hänsyn till senaste trenden inom hälsodebatten, särskilt då bolaget

arbetar med alla typer av vegetabiliska oljor och relativt lätt kan göra så kallade omformuleringar allt efter kundernas behov.

Här finns också risker för politiska åtgärder. Att vara aktiv med frågor kring CSR, Corporate Social Responsibility, blir därför allt viktigare för hela branschen för att förekomma en lagstiftning på frågor som är en naturlig utveckling av mänskliga krav.

### Kompetens hos ledning och personal

Affärsverksamheten påverkas av råvarupriser, transportkostnader, energipriser, räntor och växlingskurser för valutan. AAK har etablerade policies och regler för vilka risker som får tas och arbetar som ovan nämnts med en omfattande riskhantering. Ledning och personal har lång och gedigen erfarenhet av att snabbt reagera på förändringar i omvärldsfaktorer och anpassa verksamheten och produkt- och serviceutbudet till kunderna.

# Medarbetare

## Våra medarbetare är nyckeln till vår framgång

AAK:s verksamhet är global. Förutom de elva anläggningarna i sju länder har vi egen personal i säljorganisationer på många marknader. Vi har också lokal personal för råvaruinköpen i flera världsdelar, bland annat i Afrika.

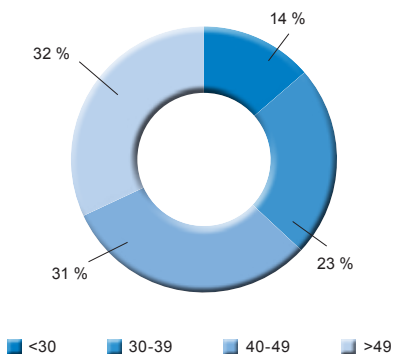
"Medarbetare" utgör ett av prioriteringsrådena inom AAK Acceleration. Där har vi påbörjat tre olika projekt: Försäljning, Mobilisering och Intern kommunikation.

Vid ingången av verksamhetsåret 2011 hade AAK ett genomsnitt på 2.065 anställda. Huvuddelen av dessa, 76 procent, var tillsvidareanställda. Resterande var tillfälligt anställda, praktikanter, inhyrd personal samt at-will personal. Det sistnämnda är en förekommande anställningsform i USA. Under året sjönk antalet anställda. Medan antalet anställda inom våra europeiska enheter gick ner, fick våra ickeuropeiska enheter fler anställda, då 141 nya kollegor tillkom genom AAK Louisville.

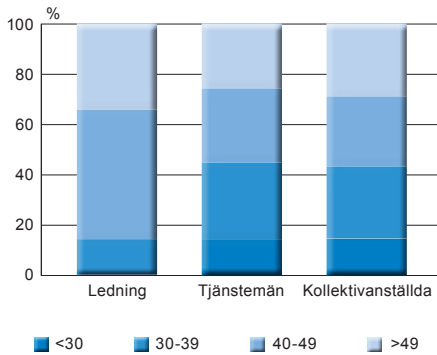
Intern kommunikation är en förutsättning för verksamheten, eftersom den är nyckeln till att alla anställda på AAK förstår företagets inriktning. Detta är viktigt för medarbeta-



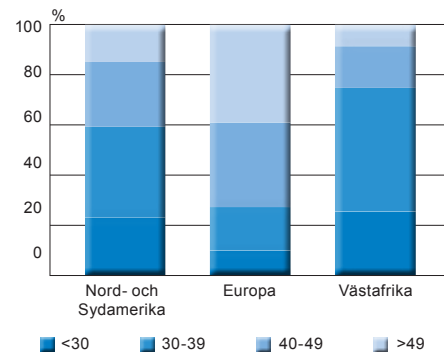
Åldersfördelning



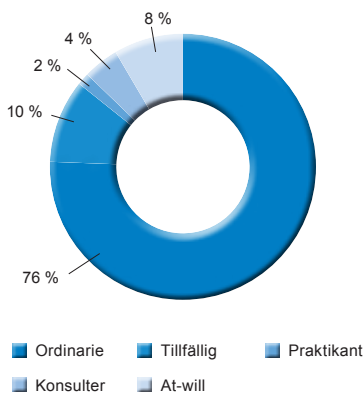
Personalkategori med åldersfördelning



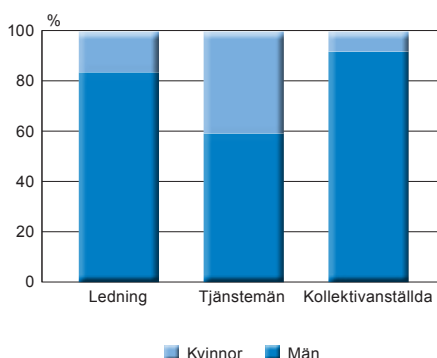
Fast anställda efter ålder



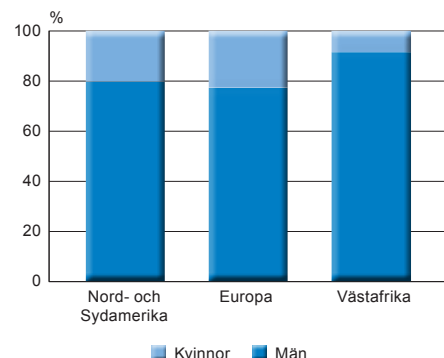
Anställda efter avtalstyp

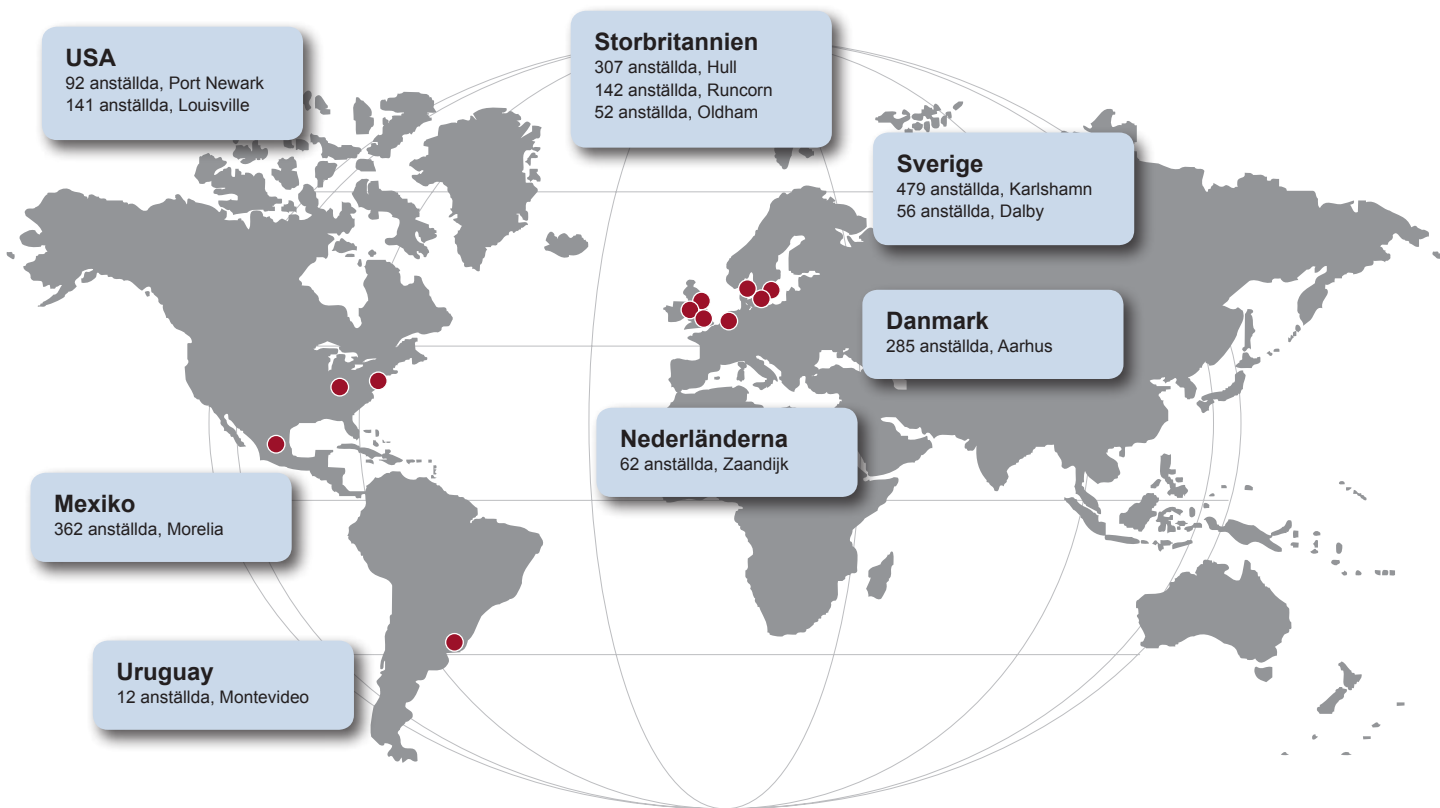


Personalkategori efter kön



Könsfördelning bland anställda





tarnas motivation och för deras förmåga att bidra till verksamheten. Kanalerna för den interna kommunikationen är många, men de viktigaste utgörs av chefer, vårt globala intranät, stormöten och så vidare. Tidpunkten i kombination med det budskap som ska kommuniceras bestämmer vilken kanal som är lämpligast. Intern kommunikation finns också med som ett projekt inom AAK Acceleration.

Utbildning av medarbetarna är en förutsättning för vår verksamhet och blir ett stöd för genomförandet av AAK Acceleration. Under 2011 var det 28.400 utbildningstimmar. Det motsvarar i genomsnitt 13 utbildningstimmar per anställd.

Att kunna garantera att arbetsplatsen är säker är av största vikt för oss. Vi kontrollerar därför kontinuerligt säkerhetsnivån vid våra anläggningar runt om i världen och fokuserar starkt på att eliminera potentiella risker. Vårt arbete för att skydda medarbetarnas hälsa och säkerhet följer nationell lagstiftning, internationella regelverk, jämförelser med branschstandarder och våra egna AAK-krav. I dag har vi ledningssystem för arbetet med arbetsmiljö och säkerhetsfrågor vid alla våra anläggningar. De inbegriper omfattande utbildning i säkerhetsmedvetande, uppställande av mål, riskidentifiering och kontinuerlig resultatuppföljning.

Ledningssystemen utgör ett ramverk för att identifiera och aktivt eliminera hälso- och säkerhetsrisker, följa hälso- och säkerhetsmål och optimera säkerhetstänkandet.

Våra produktionsanläggningar strävar ständigt efter att minska andelen skador som leder till sjukfrånvaro, vilken definie-

ras som antalet skador som medför att en eller flera dagar eller skift går förlorade per 200.000 timmar. För 2011 blev andelen 1,5 i likhet med 2010. Andelen förlorade dagar som är ett mått på hur allvarliga skador är, visade en avsevärd förbättring med nära 50 procent till 19,5 procent.



# Företagets samhällsansvar

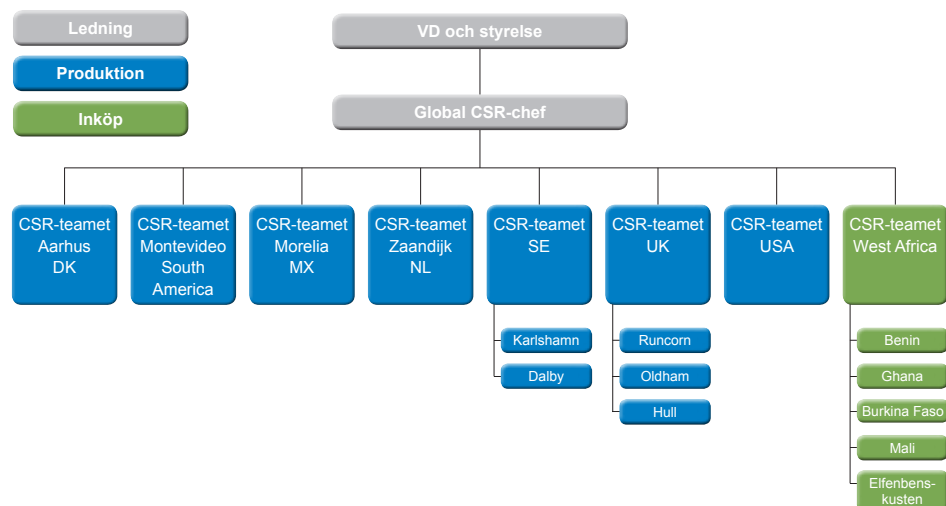
Inom AAK är vi starkt medvetna om det ansvar vi har för att köpa in, hantera, producera och leverera våra produkter på ett så effektivt och hållbart sätt som möjligt, samtidigt som vi försöker nå våra strategiska mål.

Vi har nära förbindelser såväl med våra intressenter, dvs. kunder, investerare, anställda och leverantörer, som med de lokalsamhällen där vi verkar. Målet är att hållbarhetstänkandet ska genomsyra all vår verksamhet, genom en väl avvägd helhetssyn. Vårt hållbarhetsarbete bygger på de tio principerna i FN:s Global Compact-initiativ.

Vi anser att det är viktigt att förankra vårt CSR-arbete i organisationen och få hållbarhetstänkandet att genomsyra vårt dagliga arbete. Därför har vi skapat en CSR-organisation som ansvarar för initiativ, resultat, kommunikation och rapportering med anknytning till företagets sociala ansvar.

Sedan den globala CSR-organisationen

## CSR organisation



skapades i början av 2007 har det främsta målet vid utformandet av organisationen varit att se till att våra lokala team kännetecknas av mångfald. Detta är centralt för vårt CSR-arbete. Teamen har kompetens inom personal, hälsa, säkerhet och miljö, ekonomi, inköp, drift och försäljning.

Vid våra sju större produktionsanläggningar består teamen av fem till tio personer och en gruppleddare. Vid de mindre anläggningarna och inköpskontoren i Västafrika har teamen en annan sammansättning, men kan utnyttja kompetens från de stora produktionsanläggningarna.





## Marknad

En av våra största utmaningar är att hjälpa kunderna att uppnå sina mål för socialt ansvar. Ett grundläggande krav är att deras varumärken ska skyddas, och om vi ska förbli deras förstahandsval måste vi hjälpa dem att nå sina mål. Det kan vi göra tack vare våra mångåriga nära förbindelser med dem.

Våra kunder måste kunna lita på att AAK är en säker och etiskt sund leverantör. För att se till att allt vi gör är transparent är AAK medlem i Sedex (Supplier Ethical Data Exchange). Det gör att våra kunder får insyn i vår verksamhet och kan bedöma om vi arbetar på ett etiskt riktigt sätt.

Vår uppförandekod, som gäller för all vår personal, styr hur vi samverkar med kunder och leverantörer. Koden är baserad på samma standarder som de uppförandekoder för leverantörer som våra kunder förväntar sig att vi ska följa, däribland ILO:s konventioner, de mänskliga rättigheterna, OECD:s riktlinjer och FN:s Global Compact. AAK:s uppförandekod är vårt sätt att ge kunderna en garanti för att alla inom koncernen arbetar på ett ansvarsfullt sätt.



## Leveranskedja

Två av de hållbarhetsfrågor som står högst på vår agenda har att göra med inköp av olja från tropiska områden, främst shea och palmolja. Ett exempel på att vi kan göra, och gör, en stor insats är vår starka lokala närvaro på landsbygden i Västafrika, där vi köper vår shea. Här har vår ovärderliga kunskap om och våra nära kopplingar till leverantörerna – kvinnorna ute i byarna – gjort att vi har kunnat skapa möjligheter att förbättra levnadsvillkor och arbetsförhållanden. Ett annat viktigt initiativ är Roundtable on Sustainable Palm Oil, som AAK varit med och grundat och även sitter med i styrelsen för. Genom att vara delaktiga i ledningen för denna multinationella organisation med många intressenter bidrar vi till att styra branschen i riktning mot en hållbar palmoljeproduktion.

Övergången från konventionell palmolja till certifierad hållbart producerad palmolja är en utmaning. Vi möter denna utmaning genom en djup förståelse för de behov och önskemål som finns hos leverantörer och kunder. Vi strävar efter att förena dessa genom att fortsätta att verka för hållbarhet i leveranskedjan samtidigt som vi uppmuntrar kunderna att välja certifierad hållbart producerad palmolja.

Raps är en annan viktig råvara. Med tanke på dagens hälsotrend bör rapsolja verkligen ha framtiden för sig, eftersom den är den vegetabiliska olja som har lägst innehåll av mättade fettsyror och även har ett relativt högt innehåll av essentiella fettsyror som omega-3 och omega-6. Större delen av den raps vi använder kommer från Sverige och bearbetas vid fabriken i Karlshamn. De korta transportsträckorna innebär att miljöpåverkan blir liten.



## Miljö

Inom AAK är vi mycket medvetna om det fotavtryck våra produktionsanläggningar lämnar på miljön. En viktig utmaning är att förbereda och anpassa AAK för olika internationella och nationella initiativ för att mildra klimatförändringarna. Därför strävar vi hela tiden efter att minska vår förbrukning av energi och vatten och att minska avfallet och utsläppen. Dessutom genomför vi olika miljöprojekt och fastställer bästa metoder genom att jämföra våra produktionsanläggningar med varandra och med andra branschföretags anläggningar. Vårt mål är att ständigt bli mer miljövänliga i morgon än vi är i dag.

Stigande energikostnader och sambandet mellan energiförbrukning och klimatpåverkan har satt nytt fokus på energifrågorna. På grund av vår relativt höga energiförbrukning är det viktigt att vi bemödar oss om att öka energieffektiviteten och där så är möjligt övergå till förnybara energikällor.

Under det senaste decenniet har den industri som ägnar sig åt hantering av fast avfall vuxit dramatiskt genom att specialisera sig på att utnyttja materialvärdet genom återanvändning, tillvaratagande av material som kan återvinnas och uppförande av anläggningar som utvinner energi ur avfall. Detta har gett oss större möjligheter att göra oss av med vårt avfall på ett ansvarsfullt och billigare sätt genom att införa system för källsortering.



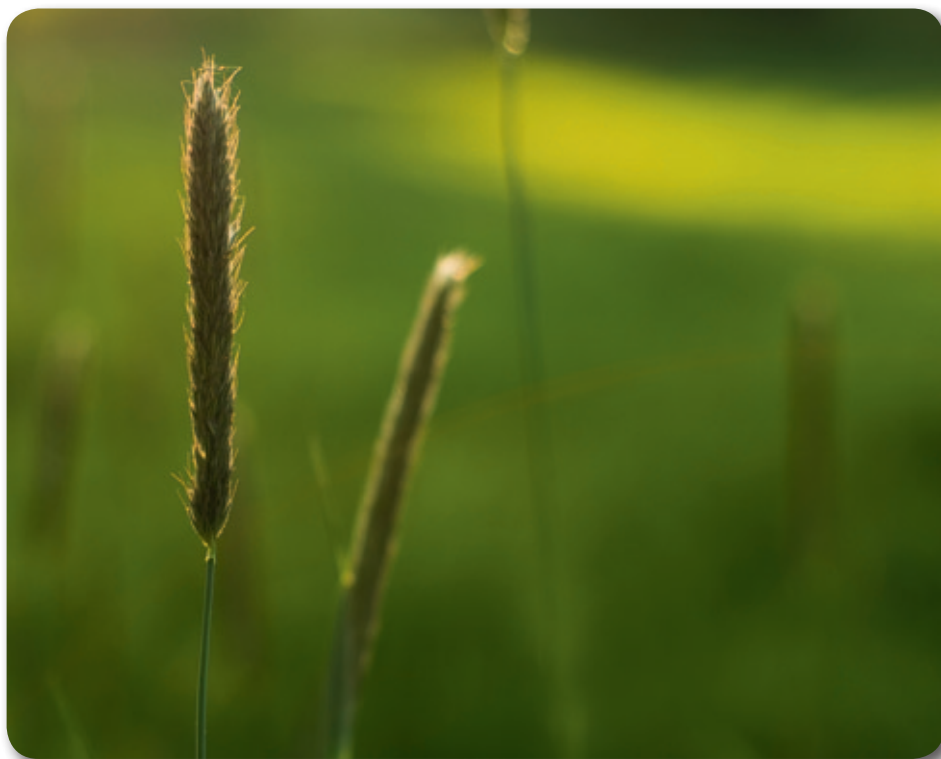
## Arbetsplats

Våra utvecklingsplaner lägger grunden för vårt arbete, men det är vår uppförandekod som styr vår dagliga verksamhet. Alla anställda har minst ett möte om året med sina chefer för att diskutera sina resultat och sin utveckling. Syftet är att båda parter ska få en klar bild av vad man ska fokusera på och arbeta mot. Dessutom erbjuder AAK fortbildning så att de anställda kan utvecklas i sina respektive funktioner.

AAK:s intranät utgör en av de viktigaste kanalerna för intern kommunikation. Även om alla anställda har tillgång till det, är det i praktiken så att inte alla använder datorer varje dag. Därför sprider vi också information via anslagstavlor, elektroniska anslagstavlor, informationsblad och regelbundna stormöten med all personal. Vilket kommunikationssätt som är effektivast varierar beroende på lokal tradition och kultur, och därför är det de lokala ledningsgrupperna som ansvarar för att intern kommunikation sprids på rätt sätt och i rätt tid.

Säkerheten på arbetsplatsen är en annan högprioriterad fråga. Vårt mål är att de anställda ska kunna utföra sitt dagliga arbete utan att det påverkar deras säkerhet och hälsa negativt. Vid våra produktionsanläggningar strävar man ständigt efter att minska antalet skador som leder till sjukfrånvaro, vilket definieras som antalet skador där en eller flera arbetsdagar eller skift går förlorade.

Säkerhet handlar också om att hålla sig vid god hälsa. Vi bedriver verksamhet i många länder med olika kulturer, varierande grad av kunskap om hälsofrågor och olika lokala och nationella hälsovårdssystem. Därför har vi inte någon gemensam strategi på hälsoområdet, utan bygger vår verksamhet på lokalt beslutsfattande utifrån behovsbedömningar.



## Samhälle

Genom våra många utåtriktade aktiviteter kommer vi i kontakt med kringboende, myndigheter, skolor, kulturella institutioner och idrottsföreningar. Vi arbetar också med och sponsrar projekt som riktar sig till barn, ungdomar och minoritetsgrupper. I enhetlighet med vår uppförandekod engagerar sig AAK-anläggningarna i samhälls-, miljö- och hälsorelaterade aktiviteter på lokal nivå.

AAK är naturligtvis medlem i olika nationella och internationella intresseorganisationer för tillverkare av vegetabiliska oljor och fetter. Genom dem försöker vi påverka den lagstiftning som styr vår verksamhet.

Vi värdesätter de synpunkter på vår CSR-strategi som vi hela tiden får från våra intressenter, den ständiga dialogen med dem och deras betyg på vårt arbete. Genom den här dialogen kan vi se till att AAK även i framtiden förblir deras förstahandsval.

Generellt sett hjälper vårt samhällsengagemang oss att få den "legitimitet" som är så viktig för oss som företag och aktör i det lokala näringslivet.



Ansvarsfull tillväxt

AAK:s hållbarhetsrapport 2010/2011

# AarhusKarlshamn AB (publ) – Styrelse

## Melker Schörling

Styrelsens ordförande.

*Invald år:* 2005. (Karlshamns AB 2001).

*Född:* 1947.

*Nationalitet:* Svensk.

*Huvudsaklig sysselsättning:* Grundare och huvudsägare av Melker Schörling AB (MSAB).  
*Utbildning:* Civilekonom.

*Professionell bakgrund:* VD och koncernchef i ett flertal företag, av vilka Securitas AB 1987-1992 och Skanska 1993-1997.

*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i MSAB, Hexagon AB, Securitas AB och HEXPOL AB samt styrelseledamot i Hennes & Mauritz AB.

*Aktieinnehav:* Melker Schörling är genom MSAB innehavare av 58,5 procent av aktierna i BNS Holding AB. BNS Holding AB innehar i sin tur 16.511.756 aktier (40,4 procent) i AAK.

## Carl Bek-Nielsen

Vice styrelseordförande.

*Invald år:* 2005.

*Född:* 1973.

*Nationalitet:* Dansk.

*Huvudsaklig sysselsättning:*

Executive Director (Corporate Affairs) United Plantations Berhad.

*Utbildning:* BSc in Agriculture.

*Professionell bakgrund:* Executive Director, Director-in-charge.

*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i United International Enterprises Ltd. Vice styrelseordförande i United Plantations Berhad. Styrelseledamot i Danfoss A/S (Bitten och Mads Clausens Fond).

*Aktieinnehav:* Carl Bek-Nielsen är genom UIE Ltd innehavare av 41,5 procent av aktierna i BNS Holding AB. BNS Holding AB innehar i sin tur 16.511.756 aktier (40,4 procent) i AAK.

## Martin Bek-Nielsen

*Invald år:* 2005.

*Född:* 1975.

*Nationalitet:* Dansk.

*Huvudsaklig sysselsättning:* Executive Director (Finance & Marketing), United Plantations Berhad.

*Utbildning:* Agricultural Economics.

*Professionell bakgrund:* Executive Director (Finance and Marketing).

*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i United Plantations Berhad, Vice styrelseordförande i United International Enterprises Ltd.

*Aktieinnehav:* Martin Bek-Nielsen är genom UIE Ltd innehavare av 41,5 procent av aktierna i BNS Holding AB. BNS Holding AB innehar i sin tur 16.511.756 aktier (40,4 procent) i AAK.

## Märit Beckeman

*Invald år:* 2006.

*Född:* 1943.

*Nationalitet:* Svensk.

*Huvudsaklig sysselsättning:* Projektarbete vid Department of Design Sciences, Division of Packaging Logistics vid LTH, Lunds universitet.  
*Utbildning:* Doktorsexamen. Civilingenjör och Licentiatexamen.

*Professionell bakgrund:* Projektledare, konsult, affärsutvecklare samt produkt- och förpackningsutveckling.

*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i Beckeman Consulting AB.

*Antal aktier:* 0.

## Mikael Ekdahl

*Invald år:* 2005.

*Född:* 1951.

*Nationalitet:* Svensk.

*Huvudsaklig sysselsättning:* Advokat och delägare i Mannheimer Swartling Advokatbyrå.

*Utbildning:* Civilekonom och Jur. Kand.

*Professionell bakgrund:* Advokat och delägare.

*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Bong AB, Marco AB, Absolent AB och EM Holding AB. Vice styrelseordförande i Melker Schörling AB, styrelseledamot i Konstruktions-Bakelit AB.

*Antal aktier:* 8.000.

## Arne Frank

*Invald år:* 2010.

*Född:* 1958.

*Nationalitet:* Svensk.

*Huvudsaklig sysselsättning:*

Koncernchef och VD.

*Utbildning:* MSc. Industrial Engineering och Management.

*Professionell bakgrund:* Styrelseordförande, koncernchef och VD i TAC. Executive Vice President i Building Automation Business Unit vid Schneider Electric S.A. Styrelseordförande och VD Carl Zeiss Vision Holding GmbH.

*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Contex Holding A/S och styrelseledamot i Alfa Laval AB (publ.).

*Antal aktier:* 2.000.

*Köpooptioner:* 264.500.

*Teckningsoptioner:* 80.000.



## John Goodwin

*Invald år:* 2005.

*Född:* 1944.

*Nationalitet:* Brittisk.

*Huvudsaklig sysselsättning:* Financial Consultant.

*Utbildning:* Chartered Accountant; Bachelor of Commerce.

*Professionell bakgrund:* Chief Executive, Managing Director, Administrative Director och President.

*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i United International Enterprises Ltd.

*Antal aktier:* 0.

## Harald Sauthoff

*Invald år:* 2010.

*Född:* 1955.

*Nationalitet:* Tysk.

*Huvudsaklig sysselsättning:* Vice President BASF Personal Care and Nutrition GmbH.

*Utbildning:* Industrial Business Management.

*Professionell bakgrund:* Risk Management Agricultural Commodities, General Business Management inom den kemiska industrin.

*Antal aktier:* 0.



Harald Sauthoff, Märit Beckeman, Leif Håkansson, Annika Westerlund, Ulrik Svensson, Mikael Ekdahl, John Goodwin, Arne Frank, Melker Schörling, Carl Bek-Nielsen och Martin Bek-Nielsen.

**Ulrik Svensson**

*Invald år:* 2007.  
*Född:* 1961.  
*Nationalitet:* Svensk.  
*Huvudsaklig sysselsättning:* VD Melker Schörling AB.  
*Utbildning:* Civilekonom.  
*Professionell bakgrund:* CFO i flera börsbolag bland annat Swiss International Airlines och Esselte.  
*Andra styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i Assa Abloy AB, HEXPOL AB, Loomis AB, Hexagon AB och Flughafen Zürich AG.  
*Antal aktier:* 0.

**Styrelseledamöter utsedda av personalen**

**Leif Håkansson**

AarhusKarlshamn Sweden AB.  
*Utsedd av:* IF-Metall.  
*Invald år:* 2005.  
*Född:* 1957.  
*Nationalitet:* Svensk.  
*Huvudsaklig sysselsättning:* Fackliga-, kommun- och landstingspolitiska ordförandeskap och styrelseuppdrag.  
*Utbildning:* Elektroteknik  
*Antal aktier:* 0.

**Annika Westerlund**

AarhusKarlshamn Sweden AB.  
*Utsedd av:* PTK-L.  
*Invald år:* 2005.  
*Född:* 1956.  
*Nationalitet:* Svensk.  
*Huvudsaklig sysselsättning:* Laboratorie-assistent.  
*Utbildning:* Tekniskt gymnasium.  
*Antal aktier:* 0.

**Suppleanter**

**Rune Andersson**

AarhusKarlshamn Sweden AB.  
*Utsedd av:* IF Metall.  
*Invald år:* 2011.  
*Född:* 1949.  
*Nationalitet:* Svensk.  
*Huvudsaklig sysselsättning:* Underhållsingenjör AarhusKarlshamn AB. Ordförande If Metall.  
*Utbildning:* Treårig utbildning inom styr-och reglerteknik.  
*Antal aktier:* 44.

**Roland Mårtensson**

AarhusKarlshamn Sweden AB.  
*Utsedd av:* Akademikerna.  
*Invald år:* 2011.  
*Född:* 1966.  
*Nationalitet:* Svensk.  
*Huvudsaklig sysselsättning:* Processingenjör  
*Utbildning:* Kemiteknik.  
*Antal aktier:* 315.

**Revisorer**

PricewaterhouseCoopers AB

**Anders Lundin**

*Född:* 1956.  
 Auktoriserad revisor.  
 Bolagets revisor sedan 2005.



# AarhusKarlshamn AB (publ) – Koncernledning



## **Arne Frank**

*Anställd:* 2010.

*Född:* 1958.

*Nationalitet:* Svensk.

*Huvudsaklig sysselsättning:* Koncernchef och VD AarhusKarlshamn AB.

*Utbildning:* MSc. Industrial Engineering och Management.

*Styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Contex Holding A/S och styrelseledamot i Alfa Laval AB (publ).

*Antal aktier:* 2.000.

*Köptioner:* 264.500.

*Teckningsoptioner:* 80.000.

## **Anders Byström**

*Anställd:* 2006.

*Född:* 1951.

*Nationalitet:* Svensk.

*Huvudsaklig sysselsättning:* CFO (Chief Financial Officer) och Vice President. AarhusKarlshamn AB.

*Utbildning:* MBA.

*Antal aktier:* 0.

*Teckningsoptioner:* 70.000.

## **Renald Mackintosh**

*Anställd:* 2002.

*Född:* 1951.

*Nationalitet:* Holländsk.

*Huvudsaklig sysselsättning:* Vice President AarhusKarlshamn AB. President Business Area Food Ingredients Continental Europe.

*Utbildning:* MSc. Food Technology.

*Antal aktier:* 300.

*Teckningsoptioner:* 40.000.

## **Torben Friis Lange**

*Anställd:* 2010.

*Född:* 1963.

*Nationalitet:* Dansk.

*Huvudsaklig sysselsättning:* Vice President AarhusKarlshamn AB. President Business Area Chocolate & Confectionery Fats.

*Utbildning:* BSc. Dairy Technology, Graduate Diploma in Business Administration.

*Antal aktier:* 0.

*Teckningsoptioner:* 100.000.

## **Bo Svensson**

*Anställd:* 1974.

*Född:* 1951.

*Nationalitet:* Svensk.

*Huvudsaklig sysselsättning:* Vice President AarhusKarlshamn AB. President Business Area Technical Products & Feed.

*Utbildning:* Graduate Diploma in Food Engineering.

*Antal aktier:* 210.

*Teckningsoptioner:* 10.000.

## **Jean-Marc Rotsaert**

*Anställd:* 2009.

*Född:* 1969.

*Nationalitet:* Amerikansk.

*Huvudsaklig sysselsättning:* Vice President AarhusKarlshamn AB. President AarhusKarlshamn USA.

*Utbildning:* MSc. Electrical Engineering.

*Antal aktier:* 0.

*Teckningsoptioner:* 65.000.



*Octavio Díaz de León, David Smith, Torben Friis Lange, Anne Mette Olesen, Renald Mackintosh, Anders Byström, Arne Frank, Karsten Nielsen, Bo Svensson, Edmond Borit och Jean-Marc Rotsaert.*

**Octavio Díaz de León**

*Anställd: 2007.*

*Född: 1967.*

*Nationalitet: Mexikansk.*

*Huvudsaklig sysselsättning: Vice President AarhusKarlshamn AB. Managing Director AarhusKarlshamn Mexico.*

*Utbildning: MBA, BSc. Mechanical & Electrical Engineering.*

*Antal aktier: 0.*

*Teckningsoptioner: 40.000.*

**Edmond Borit**

*Anställd: 2001.*

*Född: 1969.*

*Nationalitet: Peruansk och fransk.*

*Huvudsaklig sysselsättning: Vice President AarhusKarlshamn AB. Managing Director AarhusKarlshamn South America.*

*Utbildning: MBA, BSc. Food Engineering.*

*Antal aktier: 0.*

*Teckningsoptioner: 50.000.*

**David Smith**

*Anställd: 2001.*

*Född: 1960.*

*Nationalitet: Brittisk.*

*Huvudsaklig sysselsättning: Vice President AarhusKarlshamn AB. President European Supply Chain.*

*Utbildning: MBA, Graduate Diploma in Business Management.*

*Antal aktier: 0.*

*Teckningsoptioner: 40.000.*

**Karsten Nielsen**

*Anställd: 1988.*

*Född: 1963.*

*Nationalitet: Dansk.*

*Huvudsaklig sysselsättning: CTO (Chief Technology Officer), Vice President AarhusKarlshamn AB.*

*Utbildning: Graduate Diploma in Food Technology.*

*Antal aktier: 264.*

*Teckningsoptioner: 15.000.*

**Anne Mette Olesen**

*Anställd: 2010.*

*Född: 1964.*

*Nationalitet: Dansk.*

*Huvudsaklig sysselsättning: Vice President Human Resources, Communications och CSR AarhusKarlshamn AB.*

*Utbildning: MBA, BSc. Chemical Engineering.*

*Antal aktier: 0.*

*Teckningsoptioner: 60.000.*

# AAK:s ordlista

---

**Aminer** – Kemiska ämnen som har sitt ursprung i ammoniak. När de framställs från fettsyror blir de surfaktanter (och används exempelvis till rengöringsprodukter) eftersom de har både fett- och vattenlösliga egenskaper.

**Aminosyror** – Syror som innehåller ammoniakderivat. Aminosyror är byggstenar för kroppens proteiner.

**Bypass-fetter** – Fetter som specialdesignats för att passera vommen hos idisslare vilket innebär att större fett- och energimängder kan tillföras högvakastande mjölkkor.

**CBA (Cocoa Butter Alternatives** – kakao-smöralternativ) – Fetter med fysikaliska egenskaper liknande kakaosmör, det vill säga hårda vid rumstemperatur och med mycket snabb avsmältning i munnen.

**CBE (Cocoa Butter Equivalent)** – En typ av CBA som kemiskt är identisk med kakaosmör och som får användas i choklad upp till 5 procent enligt EUs lagstiftning. Tillverkas av exotiska råvaror, bland annat sheaolja.

**CBR (Cocoa Butter Replacer)** – CBA med kakaosmörliknande egenskaper. Används bland annat i chokladöverdragna kakor och kex. Enklare att använda än CBE då den inte behöver tempereras.

**CBS (Cocoa Butter Substitutes)** – CBA med fysikaliska egenskaper och användningsområden som liknar CBR. Tillverkas av palmkärnolja.

**Enkelomättat fett** – Vanlig benämning på enkelomättade fettsyror. Fett med endast en dubbelbindning i kolkedjan.

**Enkelomättade fettsyror** – Fettsyror med en dubbelbindning i kolkedjan.

**Essentiella fettsyror** – Omega 3-fettsyran alfa-linolensyra och Omega 6-fettsyran linolsyra. Kan ej framställas av den mänskliga kroppen utan måste tillföras genom kosten. Rapsolja är en av de vegetabiliska oljor som innehåller båda typerna av essentiella fettsyror.

**Estrar** – En kemisk förening mellan fettsyror och alkoholer. Triglycerider, som är huvudbeståndsdelen i fett, består av alkoholen glycerol och tre olika fettsyror och är således en typ av ester.

**Fettsyra** – Består av kol och väte i långa kedjor. I ena änden av kolkedjan finns en så kallad karboxylgrupp. De vanligaste fettsyrorna i vegetabiliska oljor innehåller mellan 12 och 18 kolatomer.

**Fleromättade fettsyror** – Fettsyror med två eller fler dubbelbindningar i kolkedjan.

**Fraktionering** – Flerstegs kristallisationsprocess som används vid framställningen av CBA och andra specialfetter.

**Glycerol** – En alkohol som är en del av fettmolekylen.

**Hydrering (hydrogenering)** – Bland annat den process vid vilken man tillför väte till olja för att reducera enkel- och fleromättade fettsyror (omvandla dubbelbindningarna till enkelbindningar) och få ett mättat fett.

**InFat** – Ett specialfett för modersmjölkserättningar.

**Kakaosmör** – Fett som utvinns genom pressning av kakaoböner. Har en sammansättning som ger choklad dess unika egenskaper.

**Kristallisation** – Bildning av en fast, kristallin fas, oftast ur lösning eller smälta. Ett exempel är stelningsprocessen för en olja, alltså när oljan övergår från flytande form till kristallin form (fast fett).

**Lipider** – Ett samlingsnamn på en bred grupp naturprodukter där bland annat fetter ingår.

**Nutrition** – Näringstillförsel.

**Mättat fett** – Vanlig benämning på mättade fettsyror.

**Mättade fettsyror** – Fettsyror som inte har någon dubbelbindning alls i kolkedjan.

**Omega 3** – Fleromättade fettsyror där den första dubbelbindningen är placerad tre kolatomer från kolkedjans ände.

**Omega 6** – Fleromättade fettsyror där den första dubbelbindningen är placerad sex kolatomer från kolkedjans ände.

**Omättade fetter** – Fetter som innehåller enkel- och fleromättade fettsyror. Kallas ofta för enkel- och fleromättade fettsyror.

**Reologiska egenskaper** – Deformations- och flytegenskaper, bland annat viskositet (flytbeteende). Beskriver kraften som krävs för att ett material (i halvflytande eller fast form) ska ändra sin form.

**Surfaktant** – Ett ytaktivt ämne vars olika delar är lösliga i olika ämnen, till exempel i vatten och olja, och som därför hjälper till att blanda olika komponenter som normalt inte är blandbara.

**Transfetter** – Vanlig benämning på fetter som innehåller transfettsyror.

**Transfettsyror** – Omättade fettsyror med en annan typ av dubbelbindning än den som naturligt finns i vegetabiliska oljor.



# Adress

---

**AarhusKarlshamn AB (publ)**

Jungmansgatan 12

211 19 Malmö

Tfn: 040 627 83 00

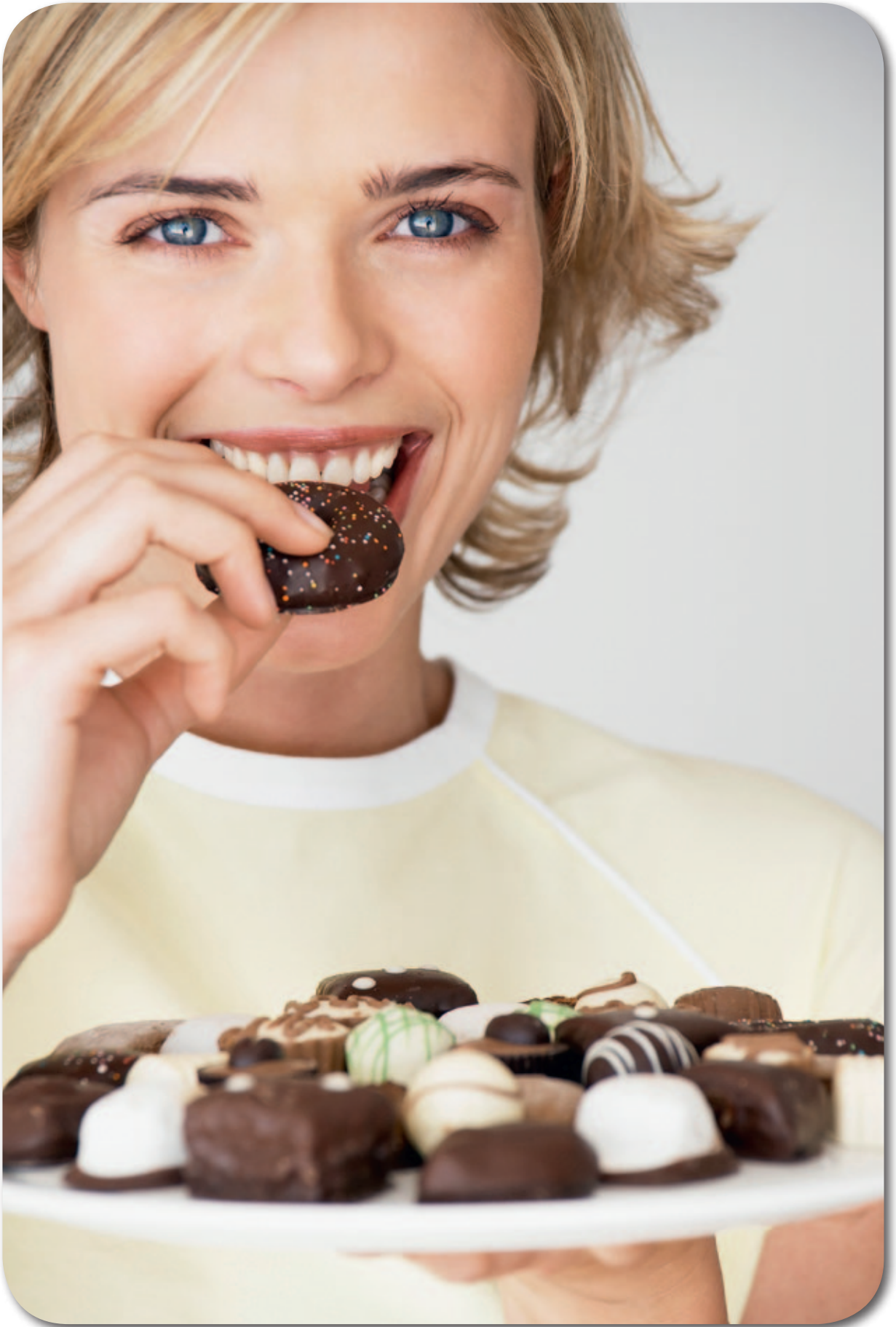
Fax: 040 627 83 11

E-post: [info@aak.com](mailto:info@aak.com)

[www.aak.com](http://www.aak.com)

Org. nr. 556669-2850

För mer information se [www.aak.com](http://www.aak.com)







## The first choice for value-added vegetable oil solutions