



ÅRSBERÄTTELSE

SNELLMAN





# Innehåll

## SNELLMANKONCERNEN

Snellman i korthet.....	4
Koncernorganisation	
Koncernens ledningsgrupp	
Koncerndirektörens översikt.....	6
Årets viktigaste händelser.....	10
Nyckeltal.....	12

## KÖTTFÖRÄDLING

Verkställande direktörens översikt.....	16
Primärproduktion.....	20

## FÄRDIGMAT

Verkställande direktörens översikt.....	24
---	----

## FOOD SERVICE

Verkställande direktörens översikt.....	31
---	----

## PANINI

Verkställande direktörens översikt.....	36
---	----

## DJURMAT

Verkställande direktörens översikt.....	42
---	----

## FÖRVALTNING

En översikt över Snellmans ansvarsfulla verksamhet.....	46
Personal.....	48
Styrelsens verksamhetsberättelse.....	50

## BOKSLUT

Koncernens nyckeltal.....	54
Koncernens IFRS-bokslut.....	55
Koncernbokslutets bilagor.....	58
Moderbolagets balans och resultaträkning (FAS).....	76
Revisionsberättelse.....	78

Snellmankoncernens förvaltning och styrsystem.....	80
--	----

Kontaktuppgifter.....	86
-----------------------	----

# Snellman i korthet 2013

VEKRSAMHET	BOLAG	VARUMÄRKE	PERSONAL 31.12.2013	OMSÄTTNING milj. €
<b>KONCERNEN</b> "Snellmankoncernen består av moderbolaget Oy Snellman Ab och fem verksamhetsområden: Köttförädling, Färdigmat, Food Service, Panini och Djurmat."	Oy Snellman Ab	 SNELLMAN KONSERNI – KONCERNEN	Totalt 1231	Totalt 285 milj. €
<b>KÖTTFÖRÄDLING</b> "Tillverkar kvalitativa kött- och charkprodukter. Till verksamheten hör primärproduktion, slakteri samt mångsidig tillverkning av färskött- och charkprodukter."	Snellmans Köttförädling Ab S-Frost Oy Figen Ab	 	859  24	Gemensam omsättning 208 milj. €
<b>FÄRDIGMAT</b> "Matfabriken som vill ge människor möjlighet till bättre färdigmat, däribland pasta, frestelser, portionsprodukter och efterrätter."	Snellmanin Kokkikartano Oy Carolines Kök AB	 	123  73	Gemensam omsättning 45 milj. €
<b>FOOD SERVICE</b> "Erbjuder HoReCa-sektorns kundgrupper de bästa produkterna och lösningarna inom bl.a. köttprodukter, frysvaror, färdigmat, majonnäser och såser."	Icecool Oy Snellman Trading AB	 	25  2	Gemensam omsättning 36 milj. €
<b>PANINI</b> "En koncepterad, internationell Fast Food produkt. Frasig och saftig - varm från grillen."	Mr. Panini Oy Mr. Panini Aps Mr. Panini NUF		42	7 milj. €
<b>DJURMAT</b> "Tillverkar kvalitativ, 100 % naturlig hundmat utan spannmål, tillsatssämnen och konserveringsmedel."	Oy MUSH Ltd MUSH GmbH		49	6 milj. €

## Koncernorganisation

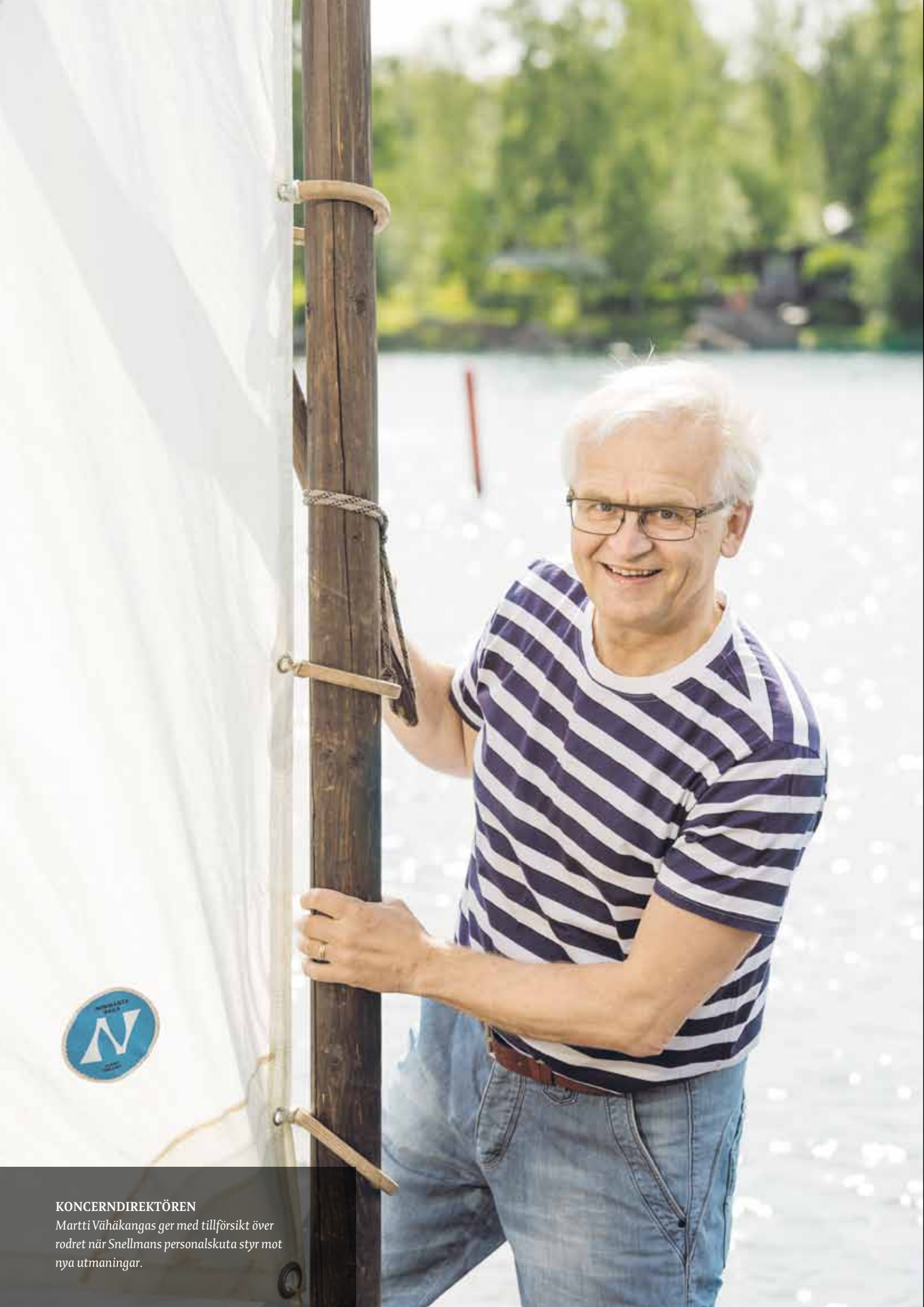




# Koncernens ledningsgrupp

SNELLMANKONCERNENS LEDNINGSGRUPP

Från vänster koncerndirektör Martti Vähäkangas, sekreterare Johanna Skytte, John Aspäs, Henrik Snellman, Tommy Snellman, Kati Rajala, Magnus Pettersson, Stefan Snellman, Kimmo Lankinen, Timo Ylilauri



**KONCERN DIREKTÖREN**

*Martti Vähäkangas ger med tillförsikt över rodret när Snellmans personalskuta styr mot nya utmaningar.*

# Målmedvetet mot nya utmaningar

Under 2013 koncentrerades Snellmans verksamhet på lansering av nya produkter och ibrukttagande av förstorade fabriksutrymmen. Koncernens små verksamhetsområden utvidgade sin verksamhet utanför Finland. Enhetligheten inom koncernen stärktes i och med omfattande förnyelser av IT-system och HR-processer.

Omsättningen fortsatte att växa kraftigt och uppgick till 285 miljoner euro (264 milj. euro). Rörelseresultatet led däremot tydligt till följd av kostnader förorsakade av stora operativa förändringar och en långsam reaktionsförmåga på marknadslägets snabba förändringar. Rörelseresultatet sjönk från föregående år och uppgick till 7 miljoner euro (14 milj. euro). Även lönsamheten mätt utgående från omsättningen sjönk och uppgick till 2 % (5 %). Snellmans resultat före skatter uppgick till 4,4 miljoner euro (12,5 milj. euro) och kassaflödet före investeringar till 8,7 miljoner euro (15,0 milj. euro). Soliditeten var 31,8 % (35,0 %).

Verksamheten befann sig under det gångna året i ett brytningsskede, i det avseendet att det var dags att få ut på marknaden den produktionskapacitet som med stora investeringar höjts under de senaste åren. Här bör man särskilt beakta det faktum, att man

inom köttförädlingen under de två föregående åren fortlöpande investerat cirka 32 miljoner euro i utökad kapacitet. I och med investeringen fördubblades slakteriets kapacitet och de ökade råvarumängderna kanaliseras till stor del till den nya matkorvsfabriken. Investeringen stod klar i sin helhet våren 2013 då det var dags att komma ut på marknaden med den nya volymen. Lanseringarna lyckades och våra marknadsandelar inom matkorv steg med tiotals procent. Särskilt väl lyckades lanseringen av länkkorv.

Tidpunkten för att få ut den nya kapaciteten på marknaden var inte den bästa, eftersom Finlands ekonomi samtidigt vände nedåt och handelns försäljningssiffror sjönk avsevärt under 2013. Dessutom skärptes pris konkurrensen till det yttersta. I denna cykel förlorade köttförädlingen lönsamhet också av den anledningen att man inte lika snabbt som tidigare kunde reagera på förändringen

på marknaden, just på grund av behovet att komma ut på den nationella marknaden för matkorv. Den ökade volymen innebar dessutom utmaningar för optimeringen av råvarubalansen. Korrigerande åtgärder har vidtagits. De produktionsmässiga utmaningarna till trots, behölls och stärktes de grundläggande faktorerna inom köttförädlingen. Den viktigaste av dem var positioneringen av varumärket Herr Snellman, som enligt Brand Masters undersökning stärkte sin ställning. Dessutom visade mätningar beträffande anseende och ansvarsfullhet att Snellman nationellt sett avancerat till den grupp av företag som är mest respekterade.

Inom färdigmat befann man sig också i ett historiskt förändringsskede under 2013. Utvecklingen av Kokkikartanos koncept som en del av Snellmankoncernen har efter sex års arbete kommit till den punkt, där man började introducera varumärket på marknaden

också med hjälp av reklam. Produktionen och de förnyade produkterna står nu på en ännu fastare grund, där reklamen utgörs av pålitlig produktinformation. Allt fler finländare hittade också Kokkikartanos produkter och varumärkets position stärktes enormt. Den massiva introduktionen på marknaden belastade årets resultat, men skapade samtidigt en grund för Kokkikartanos kraftiga tillväxt och för en tredje investering i förstorade utrymmen i Kervo.

Carolines Kök i Sverige, som ingår i verksamhetsområdet färdigmat, har under de gångna åren följt samma strategi som Kokkikartano vad beträffar marknadsintroduktion. Omfattningen har vuxit årligen och den utmärkta lönsamheten har behållits. Produkterna har kontinuerligt förbättrats, och 2013 överstegs en hög tröskel i och med att Carolines Kök blev en nationell aktör inom Sveriges betydande handelskedjor. Resultat av det kunde redan 2013 ses i ökad omsättning. Tillväxten uppgick till 14 %.

Till koncernen hör, utöver de ovan nämnda verksamhetsområdena köttförädling och färdigmat, också de nyare och mindre verksamhetsområdena: food service, djurmat och panini. Var och en av dem sökte genom stärkta åtgärder tillväxt via internationalisering.

Av dessa lyckades food service och djurmat uppnå tillfredsställande resultat under sitt första hela verksamhetsår på den svenska marknaden. Inom djurmat vidtogs dessutom åtgärder för marknadsföring i Tyskland. De nya verksamhetsområdena var dock förlustbringande under 2013.

Under 2013 slutfördes det intensiva byggandet av ett IT-system som omfattar hela koncernen. Arbetet har tagit över två år i anspråk. Ibruktagandet av det nya ERP-systemet lyckades utmärkt och via det integreras nu verksamhetsområdena under en gemensam IT-ledning. Ibruktagandet gjordes stegvis med en mycket snäv tidtabell så att övergången från de gamla IT-systemen pågick i ett halvt år. Totalkostnaderna för projektet steg till över 5 miljoner euro. I övrigt satsade man inom koncernförvaltningen under fjolåret på att harmonisera kulturen mellan de olika verksamhetsområdena. Företagets värderingar som bearbetats under en lång tid diskuterades och gick igenom i en process som berörde hela personalen.

Under fjolåret gjordes en strategigranskning inom koncernen fram till år 2020. Strategin pålägger en stark omsättningsökning på varje verksamhetsområde inom koncernen, därtill är en höjning av lönsamheten och soli-

diteten i fokus. Under strategiperioden kommer vi att fortsätta göra investeringar som stöder tillväxten, dock något mer moderata än under de senaste åren.

När det gäller att förbättra lönsamheten är blicken i första hand riktad på köttförädlingen, där de omfattande investeringarna kunat slutföras och den gamla fabriken i Skata stängs i januari 2014. När alla funktioner flyttats till fabriken på Granholmen kan man trimma processernas kostnadseffektivitet fullt ut. Processledarskap och lean är redan nu i ett kraftigt utvecklingsskede.

Då jag nu från och med 1.1.2014 lämnat min uppgift som Snellmans koncerndirektör, vill jag tacka alla samarbetspartners och Snellmans personal för ett gott samarbete både under det gångna året och under tidigare år. Jag vill också tacka styrelsen och Snellmans ägare för det stöd jag fått i min uppgift. I synnerhet vill jag önska min efterträdare Leena Laitinen framgång som Snellmans koncerndirektör.

Martti Vähäkangas  
Snellmans koncerndirektör  
1.11.2005–31.12.2013



## Utsikter för år 2014

År 2014 inleddes i ett tufft marknadsläge där den allmänna ekonomiska utvecklingen fortsättningsvis är lam och konsumenternas tilltro till ekonomin är låg. Trots den svaga finländska marknaden har försäljningen varit positiv under början av året och vi tror på en snabbare försäljningsutveckling än marknadsprognoseerna. Vi kommer att söka tillväxt i detta utmanande marknadsläge via de möjligheter den ökade kapaciteten för med sig, samt via kundinriktad produktutveckling. Investeringsnivån kommer att vara något lägre än under tidigare år.

Under 2013 utvecklades konkurrensförmågan hos Snellmans Köttförädling avsevärt och samma arbete fortsätter också under 2014. Arbetet med att vidareutveckla processerna och programmen för kontinuerlig förbättring pågår i rask takt och utvecklingen fortsätter under 2014. Inkörningen av den nya kapaciteten börjar stabiliseras och produktionens effektivitet och snabba reaktionsförmåga har vidareutvecklats. Varumärket Herr Snellmans position, som är erkänt god och som uppskattas av konsumenterna, kommer att ytterligare förstärkas via nya produktlanseringar. I början av året introduceras bl.a. gm-fria köttprodukter på marknaden.

En stark produktutveckling, satsningar på smak och råvaror av hög kvalitet ses också i Kokkikartanos verksamhet under 2014. Under våren kommer förnyade färdigmatprodukter, både enportionsrätter och större förpackningar, att introduceras på marknaden. I Sverige kan man inom färdigmatmarknaden se en övergång från frysta produkter till färsk färdigmat. I den här konsumtionsförändringen är Carolines Kök starkt med tillsammans med den svenska detaljhandeln.

Food service kommer under 2014 att intensivt fortsätta det kundinriktade arbetet med att utveckla tjänste- och produktportföljen. Panini kommer under våren att lansera en produktnyhet och vi tror att den nya paninin kommer att gå hem hos kunderna ännu bättre både i Finland och på våra övriga marknadsområden. MUSH:s produktstrategi koncentrerades under hösten 2013. Samtidigt frångick man torrfoder och koncentrerade sig på BARF-utfodring. Under 2014 kommer produktsortimentet att utökas också med snacks-produkter.

Under innevarande år 2014, kommer vi också att intensifiera arbetet på koncernnivå, för att använda den kunskap som finns i organisa-

tionen till att vidareutveckla hela koncernens konkurrensförmåga. Vi fortsätter att stadigt arbeta med program som berör personalens välmående och kunnande, även under detta år.

Hela Snellmans personal har under Martti Vähäkangas ledning gjort ett utomordentligt arbete, varifrån det är gott att fortsätta.



Leena Laitinen  
Snellmans koncerndirektör  
fr.o.m. 1.1.2014

# Årets viktigaste händelser



## Snellmans Köttförädling går över till oljefri produktion

Snellmankoncernens satsning på verksamhet där man tar ansvar för miljön fortsatte då moderbolaget köpte en 22,5 procent stor andel av aktiestocken i Jeppo Biogas AB. Målet är att Snellmans Köttförädling ska övergå till verksamhet som inte är beroende av olja och således minska belastningen på miljön. I och med investeringen kommer Snellmans Köttförädling att minska sina utsläpp av koldioxid med 3 000 ton/år.

**Snellman hör till de företag som har det bästa anseendet och som är mest ansvarsfulla i Finland**  
TNS Gallup valde Snellman till gruppen av finländska top 10 företag i fråga om anseende och ansvarsfullhet. Dessutom anser de som svarat i undersökningen att Snellman är det näst bästa livsmedelsföretaget i Finland när det gäller ansvarsfullhet.

## M3 har tagits i bruk vid alla enheter i Finland

Efter två års intensivt arbetet togs det nya verksamhetsstyrningssystemet framgångsrikt i bruk år 2013. Det nya ERP-systemet integrerar verksamhetsområdena under en och samma IT-förvaltning. Totalkostnaderna för projektet steg till över 5 milj. euro.

VINTER 2013

VÅR 2013

**Populariteten för Riktig länkkorv ökar**  
Riktig länkkorv lanserades i början av februari. Lanseringen lyckades mycket bra och blev den mest lyckade produktlanseringen i Snellmans historia.



## MUSH BARF avancerar till den internationella marknaden

Snellmankoncernens styrelse beslöt att starta upp projektet Global BARF där man utreder vilka affärsmässiga möjligheter det finns angående utfodring av hundar med rå föda, det vill säga BARF-foder ur ett internationellt perspektiv. I samband med internationaliseringen uppdaterades MUSH varumärket och strategin. MUSH skrivs nu utan bokstaven C. Dessutom lanserades den nya, färdiga och balanserade BARF-mältiden, MUSH B.A.R.F.Vaisto och MUSH Vauhti.



## Kikkikartano synlig i media

Under våren 2013 inleddes den största marknadsföringskampanjen i Kikkikartanos historia under temat "En liten livsmedelsfabrik i Kervo – Pieni keravalainen ruokatehdas". Reklamen i de traditionella marknadsföringskanalerna och i sociala medier fick ett väldigt gott mottagande.



#### **Pulled Pork – efterlängtat lansering**

Icecools efterlängtade framgångsprodukt, pulled pork, lanserades på våren. Produkten har fått ett utomordentligt mottagande av marknaden.

#### **Kokkikartanos reklam fick erkännande**

Kokkikartano belönades både i marknadsföringstävlingen Effie Awards Finland och i TV-reklamtävlingen Kuukauden Parhaat Sekunnit.

#### **Löftet om GM-fritt kött**

Snellmans producenter undertecknade tillsammans med Herr Snellman ett löfte om att producera GM-fritt kött till konsumenterna.



#### **Panini Norge öppnas**

Mr. Panini har inlett försäljning i Norge i Oslo området. Försäljningskontoret Mr. Panini NUF startades i december.



#### **MUSH fick erkännande**

MUSH erhöll 2013 det företagspris som Jakobstadskamarens juniorhandelskammare delar ut. Dessutom registrerade MUSH ett försäljningsbolag i Tyskland.

#### **Jussi Salmi som verkställande direktör för Icecool Oy**

Jussi Salmi utnämndes till verkställande direktör för Icecool Oy 1.12.2013

SOMMAR 2013

HÖST 2013

VINTER 2014

#### **Investeringen i den nya charkfabriken på Granholmen färdigställdes**

Den betydande serie med investeringar som Snellmans Köttförädling genomfört på Granholmen slutfördes i september i och med att charkfabrikens investering blev klar. Den nya charkfabrikens taklagsfest firades i januari 2013 och den första avdelningen, skinkpack, inledde sin verksamhet i slutet av mars. De nya frystunnlarna anlände i början av april och skivlinjen togs i bruk i maj. Ibruktagnandet av investeringen gick bra och hela produktionen var i gång under hösten 2013.

I slutet av året inleddes också flytten av de funktioner som fanns i Skata till Granholmen och arbetet fortsatte in i januari. Den nya fabriken omfattar i sin helhet cirka 21 000 kvadratmeter och investeringens totala värde uppgick till cirka 22 miljoner euro.

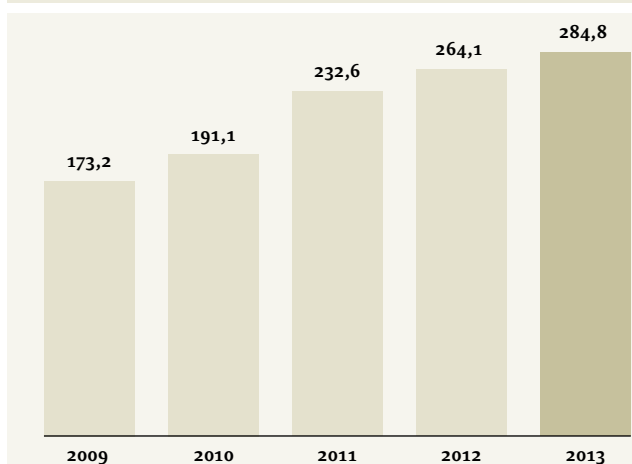


#### **Snellman fick en ny koncerndirektör**

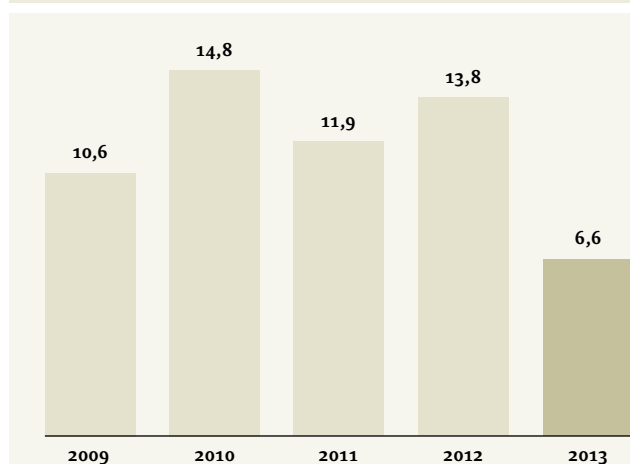
Leena Laitinen utsågs till ny koncerndirektör från och med 1.1.2014. Hon tillträdde i Snellmans tjänst från och med 1.12.2013. Martti Vähäkangas var koncerndirektör i åtta år och övergick därifrån till styrelsens specialuppgifter. Från den uppgiften kommer han att gå i pension våren 2015.

# Koncernens nyckeltal

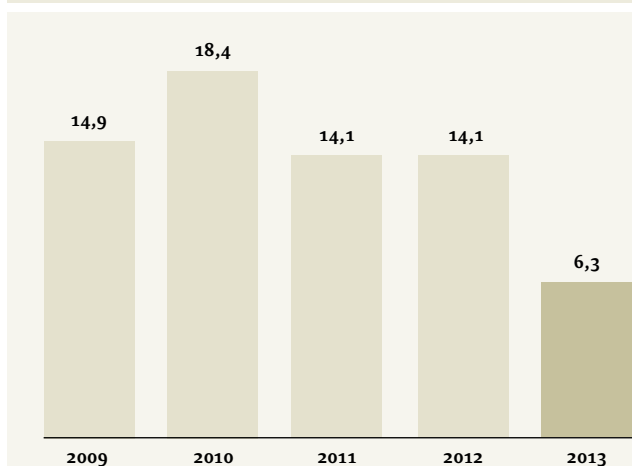
OMSÄTTNING, M €



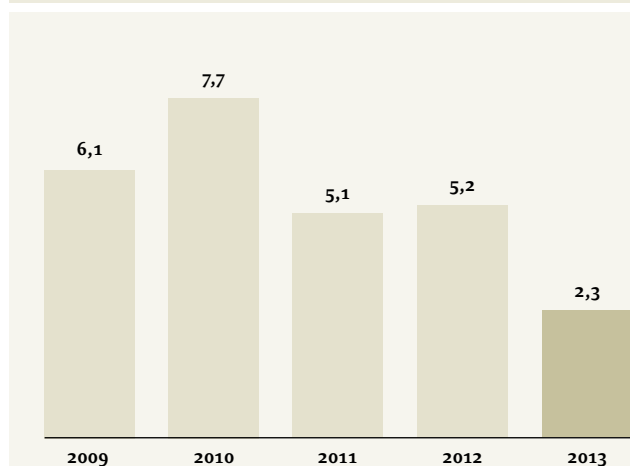
RÖRELSERESULTAT, M €



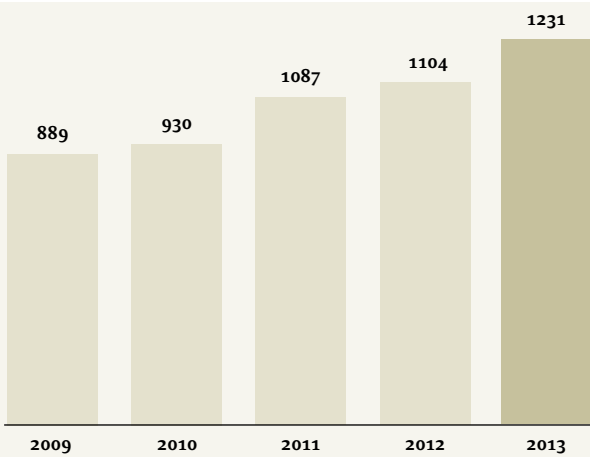
AVKASTNING PÅ INV. KAPITAL, ROI %



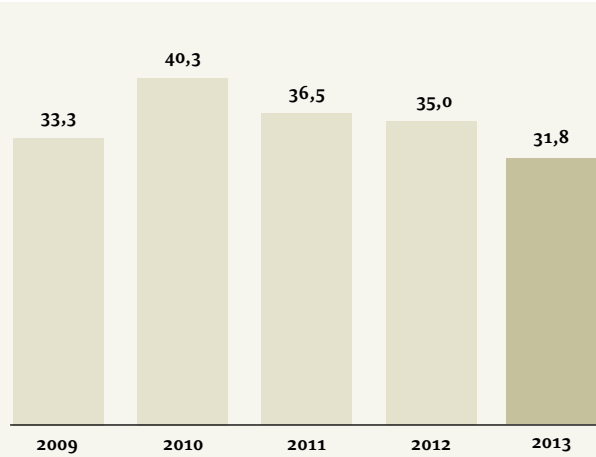
RÖRELSERESULTAT, %



PERSONAL VID ÅRETS SLUT



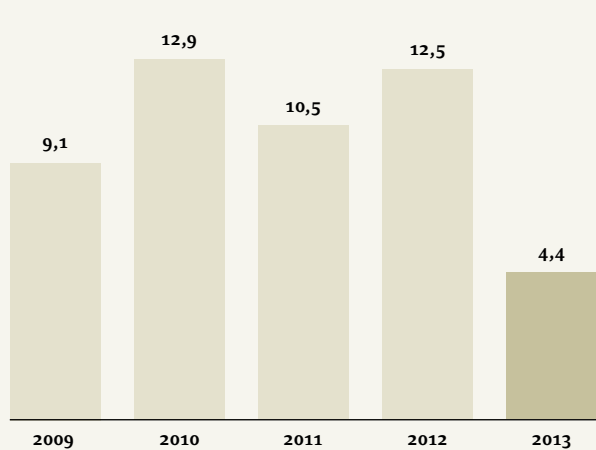
SOLIDITET, %



INVESTERINGAR I PRODUKTION, M €



RESULTAT FÖRE SKATTER, M €



# Köttförädling

---

**Tillverkar kvalitativa kött- och charkprodukter.  
Till verksamheten hör primärproduktion, slakteri  
samt mångsidig tillverkning av färskköts- och  
charkprodukter.**

Snellmans Köttförädling Ab  
Figen Ab



**100%** Suomalaisista lihasta  
 Ei lisättyä fosfaattia (E450, E451)  
 Ei lisättyä makuainetta E621  
 Ei lisättyä väriainetta E102  
 Ei lisättyä karamellia E150  
 Ei lisättyä kasviöljyä E900

**77%** Kasviperäistä kuitua

**KUNNON  
 LENKKI  
 MAKKARA**

Smellman  
 Suomalainen  
 Kuitu  
 Pöytä  
 100g

**100%** Suomalaisista lihasta  
 Ei lisättyä fosfaattia (E450, E451)  
 Ei lisättyä makuainetta E621  
 Ei lisättyä väriainetta E102  
 Ei lisättyä karamellia E150  
 Ei lisättyä kasviöljyä E900

**100%** Suomalaisista lihasta  
 Ei lisättyä fosfaattia (E450, E451)  
 Ei lisättyä makuainetta E621  
 Ei lisättyä väriainetta E102  
 Ei lisättyä karamellia E150  
 Ei lisättyä kasviöljyä E900

**77%** Kasviperäistä kuitua

**KUNNON  
 LENKKI  
 MAKKARA**

Smellman  
 Suomalainen  
 Kuitu  
 Pöytä  
 100g

**100%** Suomalaisista lihasta  
 Ei lisättyä fosfaattia (E450, E451)  
 Ei lisättyä makuainetta E621  
 Ei lisättyä väriainetta E102  
 Ei lisättyä karamellia E150  
 Ei lisättyä kasviöljyä E900

**100%** Suomalaisista lihasta  
 Ei lisättyä fosfaattia (E450, E451)  
 Ei lisättyä makuainetta E621  
 Ei lisättyä väriainetta E102  
 Ei lisättyä karamellia E150  
 Ei lisättyä kasviöljyä E900

**77%** Kasviperäistä kuitua

**KUNNON  
 LENKKI  
 MAKKARA**

Smellman  
 Suomalainen  
 Kuitu  
 Pöytä  
 100g

**100%** Suomalaisista lihasta  
 Ei lisättyä fosfaattia (E450, E451)  
 Ei lisättyä makuainetta E621  
 Ei lisättyä väriainetta E102  
 Ei lisättyä karamellia E150  
 Ei lisättyä kasviöljyä E900





#### **KÖTTFÖRÄDLING**

*Den riktiga länkorven, som lanserades i februari 2013, blev snabbt en marknadsframgång.*



# Stark preferens bland konsumenterna

Konsumenternas och kundernas förtroende för varumärket Herr Snellman är starkt och företagets öppenhet uppskattas av allt fler finländare.

Våra satsningar på inhemskt kött och inriktningen mot naturligare produkter gör att försäljningen under de senaste åren vuxit snabbare än marknaden. Under år 2013 ökade försäljning med 10 %, vilket är betydligt mer än marknads tillväxt. Varumärket Herr Snellman är fortfarande det mest prefererade varumärket i branschen och i en jämförelse mellan branschens större företag uppger 27 % av konsumenterna att de prefererar Herr Snellman (Källa: Brand Master 2013, Suomen Gallup). Trots det sjönk köttförädlingens resultat kraftigt till följd av kraftigt sjunkande priser.

Vår satsning på fosfatfria matkorvar med hög kötthalt fortsätter och produktgruppens försäljning utvecklades bra också under 2013. I februari lanserade vi den nya länkorven Kunnon lenkki, som genast blev en succé på marknaden. Produktens marknadsandel steg snabbt till ca 15 % och blev en av företagets bästa lanseringar genom historien. Lanseringen ledde till att den totala konsumtionen av länkorv steg efter flera års minskning. Skinnfri knackkorv lanserades i september och produkten har, trots segmentets hårda konkurrens, hittat sin plats på marknaden. Totalt ökade vår försäljning inom hela produktgruppen matkorv ca 70 % och vår marknadsandel ligger nu på 7 %. Vi hade ett aktivt år i vår produktutveckling och lanserade totalt 17 charkprodukter och 13 köttprodukter.

Vår försäljning av färskt malet kött ökade kraftigt under året och marknadsandelen inom produktgruppen ökade med ca 2 procentenheter till 25 %. Också inom de flesta produktgrupperna ökade företagets marknadsandel.

Försäljningspriserna inom produktgruppen färskt kött sjönk under året märkbart. Bakom

prisförändringen finns störningar på exportmarknaderna och ett överutbud på den europeiska köttmarknaden. Prissänkningen påverkade köttförädlingens resultat för året väsentligt och kunde inte uppvägas av den ökade försäljningen. Däremot var exportförsäljningen av fryst kött till Nya Zeeland och Asien bra.

För att svara på den ökade efterfrågan av Herr Snellmans produkter inom gruppen matkorvar har vi under året tagit i bruk en ny fabrik. Investeringen på ca 22 miljoner euro är absolut sett den största i företagets historia och innebär samtidigt att hela produktionen har flyttats från gamla fabriken i Skata till Granholmen i Jakobstad. Vår 50-åriga historia i Jakobstads gamla stadsdel Skata avslutades i och med flytten och köttförädlingens hela produktion finns nu under samma tak på Granholmen. Det här ger oss utmärkta möjligheter att ytterligare effektivisera vår verksamhet.

## Utsikter för 2014

Förutsättningarna för 2014 bedöms relativt goda trots den pressade prisnivån på marknaden. Vi har en stark position på marknaden och det goda samarbetet med kunderna gör att vi har potential att växa i våra viktigaste produktgrupper. Vi är mycket engagerade inom köttförädlingen och söker ständiga förbättringar som gör att vi i framtiden kan betjäna våra kunder ännu bättre.

Henrik Snellman  
verkställande direktör  
Snellmans Köttförädling Ab





**Herr Snellmans köttiga delikatesser är ett prov på vår dedikerade personals kunnighet och yrkesskicklighet.**



## I KORTHET

- Konsumenternas tilltro till Herr Snellman-varumärket är starkt.
- Lanseringen av den riktiga länk-korven blev mycket lyckad.
- Försäljningspriserna sjönk kraftigt och hade en negativ inverkan på resultatet.
- Charkfabriken på Granholmen blev färdig och togs i bruk, den största investeringen i företagets historia.



## NYCKELTAL

- Omsättning: 208,2 milj. euro
- Omsättningsförändring: 10,1 %
- Investeringar: 14,5 milj. euro
- Personal: 883 personer



## **Herr Snellman och 2287 producenter säkrar en naturlig gm-fri produktionskedja**

Under år 2013 vann genmodifierat foder på allvar terräng inom den finländska köttproduktionen. Foderföretagens förändrade gm-policy innebar en utmaning för Snellmans primärproduktion, eftersom vi sedan december 2011 tillåter endast gm-fria foder i vår nöt- och griskedja.

Snellman beslöt att hålla fast vid sin linje och gick in för en tredubbel säkring av gm-friheten. Vi förnyade samarbetet med foderindustrin för att säkerställa tillgången till gm-fritt foder. Snellmans 2287 producenter signerade med egen underskrift en förbindelse att tillsammans med Herr Snellman producera finländskt kött med naturligt gm-fritt foder. Detta betyder att de förbundit sig att utfodra sina produktionsdjur under hela deras livscykel med foder som inte innehåller genmodifierade foderkomponenter. Gm-friheten bekräftas dessutom före slakten i samband med kedjeinformation och kontrolleras genom auditeringsbesök på gårdarna.

Gm-friheten är för oss på Snellman ett val i enlighet med våra värderingar. Naturlighet är ett bärande grundelement som framträder i vår verksamhet ända från primärproduktion till färdig produkt. Gm-fri utfodring är ett naturligt val även med tanke på att vår svinkedja baseras på traditionella finländska lantraser. Nyckelorden i Snellmans primärproduktion är öppenhet, ansvar, spårbarhet och finländskt. Under 2013 gick vi också in för en systematisk auditering av svinens välmående enligt internationell WQ (Welfare Quality®)-standard. Resultaten var mycket goda i finländsk och internationell jämförelse.

Snellmans andel av den finländska köttproduktionen är ca 15 %. Sett ur volymperspektiv motsvarade år 2013 ganska långt förväntningarna. Snellmans nöt- och svinanskaffning ökade planenligt med 10 % till ca 39 milj. kg (28 milj. kg svin + 11 milj. kg nöt). Producentprisens stigande trend började svänga redan under våren, men på grund av det ekonomiskt svåra läget för köttproducenterna valde vi att behålla producentprisnivån oförändrad så långt som möjligt. På detta sätt vill vi samtidigt bära ansvar för köttproduktionens framtid. Kalvförmedlingen ökade med 20 % och smågrisförmedlingen med 11 %. Snellmans totala slakt- och livdjurslikvider till familjegårdarna uppgick till 105,2 milj. €.

Avelsbolagets Figens integrering i Snellmans Köttförädling fortsatte under positiva förtecken. Figens operativa resultatutveckling var positiv och seminörförsäljningen ökade med 4 %. Dotterbolagen Längelmäen Kantakoekiinteistö Oy och Suomen Sianjalostus Oy, som tidigare administrerat teststationen i Längelmäki, fusionerades med Figen Ab.

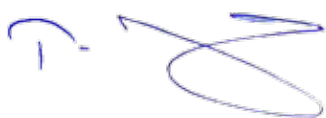
Under året anordnades ett rekordantal producenttillfällen med många deltagande producenter. Förutom egna producenttillfällen deltog Snellman också i lantbruksmässan Farmari i Seinäjoki och i ett stort antal ladugårdsöppningar runtom i landskapet. Snellmans egen Rejälä producentmessa anordnades för andra gången med ca 1000 besökare.

Vi är tacksamma för våra producenters positiva inställning och aktiva engagemang för att vidareutveckla kvalitetskedjan. Producenternas förmjösamhet och anknytning till Snellmans produktionskedja stärktes ytterligare under året. I TNS Gallups producentundersökning fick Snellman totalvitsordet 8,93 vilket ger ett rejält försprång till den övriga köttbranschen.

### Utsikter för år 2014

För 2014 har vi budgeterat med fortsatt tillväxt. Nötorganisationen har förstärkts, i synnerhet i mellersta Finland, och vi siktar på att höja nötvolymen med totalt 2 milj. kg. Vi fortsätter att utveckla vårt naturliga finländska koncept med speciell fokus på vidareutvecklingen av nötdjurens uppfödningkoncept samt smågrisarnas optimala skötsel och kvalitet.

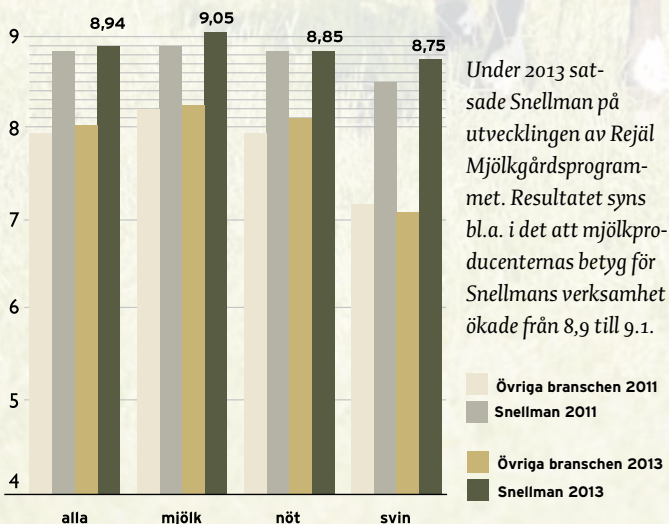
Framgång förtjänas genom att göra gott, genom att dagligen fokusera på att göra rätta val. Enligt Snellmankoncernens konsumentlöfte kan våra kunder och konsumenter alltid lita på att Snellman respekterar människors, djurs och miljöns välmående.



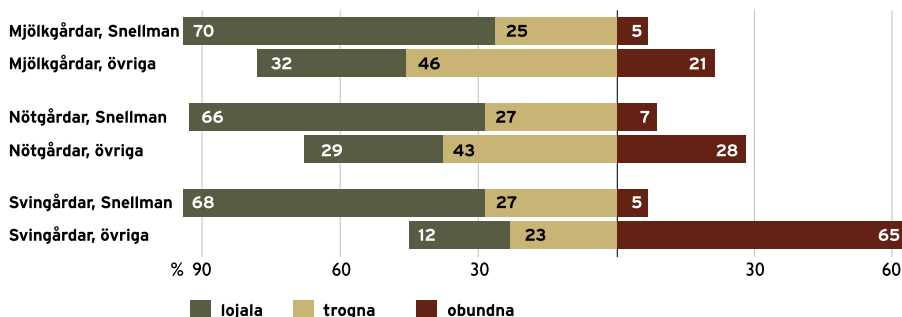
Tomas Gäddnäs  
primärproduktionens direktör  
Snellmans Köttförädling Ab



### Helhetsvitsord



### Lojalitet



Producenternas nöjsamhet syns också i lojaliteten. En märkbart större andel av Snellmans producenter – både nöt- och svinproducenter – är lojala till sitt anskaffningsföretag, i jämförelse med medeltalet för branschens övriga företag.

Källa: Suomen Gallup Elintarviketieto

# Färdigmat

---

**Matfabriken som vill ge människor möjlighet till  
bättre färdigmat, däribland pasta, frestelser,  
portionsprodukter och efterrätter.**

Snellmanin Kokkikartano Oy  
Carolines Kök AB





**KOKKIKARTANO**  
KOKKIKARTANO  
2.8 KG

# En yrkeskunnig och kompetent personal är nyckeln till smaklig, färdiglagad mat av hög kvalitet

Högklassig och effektiv verksamhet har varit bärande teman under hela året. Via vårt sätt att arbeta med kontinuerlig förbättring får vi hela vår personals kunskap och erfarenhet till vårt förfogande. Detta hjälper oss att göra ännu bättre produkter av högre kvalitet. Ofta också effektivare än tidigare.

Matskandaler och konsumenternas misstro mot färdigmat har satt sin prägel på utvecklingen inom färdigmatskategorin under 2013, såväl i Finland som i Sverige. Tillväxten inom hela kategorin har varit väldigt anspråkslös, däremot har marknadsandelarna omfördelats. Vi har klarat oss bra i det gällande marknadsläget, både i Finland och i Sverige. Omsättningen i Finland uppgick 2013 till 28 miljoner euro och i Sverige till 17 miljoner euro. Verksamhetens lönsamhet fortsätter på en stabil grund i de båda länderna.

Kokkikartano inledde 2013 den största marknadsföringskampanjen i företagets historia under temat "En liten livsmedelsfabrik i Kervo – Pieni keravalainen ruokatehdas". Vi ville göra Kokkikartano mera känt och berätta för hela Finlands befolkning om möjligheten att få bättre färdigmat. Vi genomförde kampanjer i TV, print, radio och sociala medier. Speciellt vårens kampanj fick väldigt mycket positiv uppmärksamhet bland konsumenterna. Marknadskommunikationen gav också förväntat resultat och försäljningen av de rätter som lyftes fram i reklamen ökade. Som ett erkännande för detta fick vi pris i flera marknadskommunikationstävlingar, bl.a. en brons- Effie. Det här är ett bevis på hur man med kompetent och yrkeskunnig personal kan åstadkomma sådant som genuint intresserar konsumenten – smaklig mat av hög kvalitet.

Försäljningsutvecklingen vid färdigmatsenheten Carolines Kök i Sverige är stadig. Färsk

färdigmat stärker hela tiden sitt fotfäste på marknaden, vilket ökar efterfrågan på smaklig mat av hög kvalitet. Själva färdigmatskategorin har under hela året varit i en svår situation, vilket återspeglats också i vår verksamhetsomgivning genom ökat pristryck och snabba förändringar i kundsortimentet. Bland våra klaraste framgångar i Sverige under 2013 var bl.a. det att vi kom med i ICAS bredare sortiment. Vi har också fått betydligt större synlighet i butikshyllorna.

## Utsikter för 2014

Vi går med tillförsikt in i 2014. I Sverige intensifierar vi samarbetet med affärskedjorna ytterligare och tack vare detta förbättras vårt sortiment. Allt fler svenskar har möjlighet att avnjuta färsk färdigmat som Carolines Kök tillverkar.

I Finland fortsätter vi att göra Kokkikartano ytterligare känt och stärker vårt arbete mot affärskedjorna för att ge allt fler finländare möjlighet till bättre färdigmat. I Kervo fortsätter vi också med planeringen av nya förstorade utrymmen för produktionen.

Kati Rajala  
verkställande direktör  
Snellmanin Kokkikartano Oy







#### **FÄRDIGMAT**

*Smak och kvalitet är fortsättningsvis de viktigaste ingredienserna i Kockikartanos traditionella makaronilåda.*



**Avoim kirje kaikille,  
jotka syövät ruokaa.**

Dear customers and all those who eat food, we have a message to you from the factory.

My friend, we are proud of our products, but we are also proud of our people. We are proud of our people because they are the ones who make our products safe and delicious. We are proud of our people because they are the ones who make our products safe and delicious.

Meillä on ilo tehdä ruokaa, jota syövät ihmiset. Meillä on ilo tehdä ruokaa, jota syövät ihmiset. Meillä on ilo tehdä ruokaa, jota syövät ihmiset.

Meillä on ilo tehdä ruokaa, jota syövät ihmiset. Meillä on ilo tehdä ruokaa, jota syövät ihmiset. Meillä on ilo tehdä ruokaa, jota syövät ihmiset.

Mikä on välttämätöntä, että meidän on oltava siinä missä olemme. Meillä on ilo tehdä ruokaa, jota syövät ihmiset.

Meillä on ilo tehdä ruokaa, jota syövät ihmiset. Meillä on ilo tehdä ruokaa, jota syövät ihmiset. Meillä on ilo tehdä ruokaa, jota syövät ihmiset.

**Soili Kujala**  
Tuotantoyksikön johtaja  
Järvenpää Elinkeino  
Pöytäno 045 311 6000



***”En liten matfabrik i Kervo”-kampanjen fick mycket positiv uppmärksamhet bland konsumenterna.***



## I KORTHET

- Fortsatt förbättring var temat för år 2013.
- Kockikartanos största marknadsföringskampanj i historien blev mycket lyckad.
- Carolines Kök visade stark försäljningsutveckling.



## NYCKELTAL

- Omsättning: 44,9 milj. euro
- Omsättningsförändring: 7,8 %
- Investeringar: 0,9 milj. euro
- Personal: 196 personer

# Food service

---

**Erbjuder HoReCa-sektorns kundgrupper  
de bästa produkterna och lösningarna inom  
bl.a. köttprodukter, frysvaror, färdigmat,  
majonnäser och såser.**

Icecool Oy  
Snellman Trading AB



**SNELLMAN**  
TRADING



## FOOD SERVICE

*Uppföljning av marknadssituationen och produktutveckling tillsammans med personalen är en väsentlig del av food service- verksamheten.*



# Food service-handeln inom Snellmankoncernen

Det verksamhetsområde som Icecool Oy och Snellman Trading AB bildar fick ett nytt namn, food service. Det nya namnet beskriver bättre den del av Snellmankoncernens verksamhet som koncentrerar sig på försäljning till restaurang- och industrikök.

Det gångna året var utmanande både för den finländska enheten Icecool Oy och för Snellman Trading AB i Sverige. Resultatet blev svagt. Den finländska marknaden inom food service minskade och Sveriges resultat belastades av höga startkostnader i relation till omsättningen. Omsättningen inom verksamhetsområdet food service uppgick år 2013 till 36 miljoner euro.

Under året anpassade vi tillsammans med Icecool Oy:s personal vår verksamhet till att bättre svara mot den regionala fördelningen på HoReCa-marknaden i Finland. Ett av tyngdpunktsområdena inom försäljningen var att ytterligare utveckla försäljningen av kött- och charkprodukter tillverkade i Jakobstad och därmed öka Snellmans marknadsandel inom food service -kanalen. Försäljningen av produkter som tillverkats av Snellmans Köttförädling Ab ökade år 2013 med 20 % jämfört med föregående år. Marknaden för extramöra köttprodukter har under de senaste åren vuxit explosionsartat och Snellman är en klar föregångare i kategorin. Årets produktframgång var Pulled Pork. Utvecklingen inleddes redan år 2011 och produkten lanserades våren 2013. Pulled Pork gjorde sig genast en plats på menyerna i de mest märkbara restaurangkedjorna och blev därmed också en av våra mest sålda produkter.

Inom hela turism- och restaurangbranschen sjönk försäljningen under de 9 första månaderna år 2013 med 4,3 % jämfört med året innan. Lågkonjunkturen inom turism- och restaurangbranschen beräknas fortsätta under första halvan av år 2014. Förändringen av konjunkturen inom turism- och restaurangbranschen släpar efter och en förbättring sker först när det inom realekonomin sker en vändning till det bättre. (Mara ry konjunkturöversikt 1–9/2013.)

Under året förstärkte vi personalen och organisationsstrukturerna inom food service. De områden vi prioriterade var förenhetligandet av våra system med Snellmankoncernen, slutförandet av försäljningspersonalens utbildningsprojekt och utvecklingen av funktionerna för inköp och kvalitetskontroll. I december utsågs Jussi Salmi till verkställande direktör för Icecool Oy, med ansvar för hela verksamheten inom food service.

Food service svenska enhet i Stockholm, Snellman Trading AB, fortsatte etableringen på den svenska marknaden som inleddes hösten 2012. Etableringen genomförs inom två olika verksamhetsområden; livsmedelshandel riktad till food service-sektorn och handel med MUSH hundmat riktad till djur-tillbehörssektorns specialdistributionskanaler.

Livsmedelshandeln tog fart hösten 2013 till stor del med produkter som Snellmans Köttförädling i Jakobstad tillverkar för den svenska marknaden. Inom djurmattssektorn lanserade MUSH å sin sida en ny produktserie BARF-hundmat, i början av september 2013. Den nya produktserien fick ett bra distributionsnätverk och ökar i popularitet. Utsikterna i Sverige är positiva, båda verksamhetsområdena förväntas stärka sina positioner betydligt jämfört med år 2013.

Kimmo Lankinen  
Icecool Oy verkställande direktör  
t.o.m. 30.11.2013





## Utsikter för 2014

Inom restaurangbranschen förväntas ingen tillväxt under 2014, således kommer konkurrensen om marknadsandelarna att ytterligare hårdna. Tillsammans med food service personal kommer vi att utveckla såväl inköps-, produktutvecklings- som försäljningsprocesserna. Vi kommer att koncentrera oss på de kunder som har störst potential och sträva efter att med de bästa produkt- och tjänstlösningarna hitta fördelar jämfört med våra konkurrenter. Vi fortsätter också att kraftigt utveckla vårt samarbete med Snellmans Kött-

förädling för att öka andelen egen produktion och skapa en ännu bättre kontakt mellan våra kunder och produktutvecklingen. Vårt mål är att svara mot våra kunders behov nu och i framtiden. Vi gör sakerna bättre, från primärproduktion till tallrik!

Jussi Salmi  
Icecool Oy verkställande direktör  
fr.o.m. 1.12.2013

**Årets produktframgång var Pulled Pork, som lanserades våren 2013 och genast gjorde sig plats på menyerna i de största restaurangkedjorna.**

## I KORTHET

- Verksamhetsområdet för Icecool Oy och Snellman Trading AB fick nytt namn - food service.
- En av tyngdpunkterna för år 2013 var att höja Snellmankoncernens marknadsandel.
- Jussi Salmi började i december som ny verkställande direktör för Icecool och direktör för food service-området.



## NYCKELTAL

Omsättning: 35,9 milj. euro

Omsättningsförändring: 8,4 %

Personal: 27 personer

# Panini

---

***En koncepterad, internationell Fast Food-  
produkt. Frasig och saftig - varm från grillen.***

Mr. Panini Oy  
Mr. Panini Aps  
Mr. Panini NUF





# Intensivt arbete med förbättring och optimering

Att ytterligare förbättra smak och kvalitet på panini har varit vårt mål år 2013.

Under året har vi arbetat med att förbättra kvaliteten och smaken på våra paninin. Vi har gjort små justeringar i recepten och en del ingredienser har bytts ut mot inhemska och äkta råvaror. Vi har också ökat användningen av koncernens egna råvaror i våra produkter. I produktionen har vi optimerat användningen av råvaror för att få mindre svinn samt effektiviserat produktionsprocessen. Vi har sett över hygien- och städrutiner och gjort förbättringar. Produktionsorganisationen har förnyats och vi har ny produktionsledning och arbetsledning. I våras flyttade kundbetjäningen från Jakobstad till huvudkontoret i Kervo och två nya telefonförsäljare anställdes. Resultatet av alla förändringar syns i förbättrat resultat, fräschare produkter och en minskning av kundreklamationer. Vi har en aktiv och ansvarsfull personal att tacka. Många förändringar har skett under en kort tid, vilket har krävt anpassning till nya rutiner och arbetssätt.

Trots att resultatet förbättrades under år 2013 sjönk omsättningen med ca 2 %. Minskningen är i linje med utvecklingen på marknaden. Trafikbutikerna, alltså bensinstationer, står för ca 65 % av vår omsättning. Vad som gäller distributionskanaler kan man konstatera att av den totala omsättningen distribueras 64 % via partiaffärerna och resten med direkt distribution. Under året startade vi upp försäljningen i 80 nya R-kiosker. Vår målsättning är att fördubbla antalet under kommande år. Igenkänningen av varumärket Mr. Panini ligger i dag på ca 52 % i Finland. Försäljningsteamet jobbar flitigt med att öka igenkänningen. I dagsläget har vi marknadsförings- och försäljningsmaterial på ca 800 försäljningsplatser runtom i Finland.

I Sverige anställdes en ny landschef från och med april. Under sommaren hade vi en god försäljningsökning och var aktiva på olika tillställningar där vi sålde panini från tält och försäljningsvagnar. Under slutet av året kom vi in på flera skidläggningar runt om i Sverige, där våra produkter ska börja säljas när säsongen inleds i början av år 2014.

Försäljningen i Danmark inleddes under året. Distributionen sköts från Sverige via en dansk grossist. Det har varit utmanande att komma in på den danska marknaden; danskarna är reserverade när det gäller nya produkter. Priset på panini har också av en del konsumenter upplevts som högt. I dag har vi ca 80 aktiva kunder i Danmark.

Den 1.12.2013 öppnade vi ett representationskontor i Oslo, Mr. Panini NUF, och anställde samtidigt en landschef till Norge. I Norge säljer vi våra produkter via Norgesgruppens partiaffär. Via den kanalen har vi tillgång till ca 70 % av food service-marknaden i Norge. I dag har vi knappt 100 aktiva kunder i Norge.

## Utsikter för år 2014

Under det kommande året fortsätter vi arbetet med att effektivisera produktionen och säkerställa produkternas jämna kvalitet. Den 1.5.2014 lanserar vi två helt nya produkter samt uppdaterar alla befintliga produkters recept och förpackningar. Vi kommer även att satsa på marknadsföring under lanseringsperioden.

Majonästilverkningen i sin helhet kommer också att flytta till Ulvila. Produktionen beräknas komma igång under det första halvåret.

I övriga länder fokuserar vi på att öka försäljningen. Nu under våren kommer vi att delta i olika mässor både i Sverige och Norge för att få synlighet och nya kunder.

Vi tror på våra panini och vill gärna dela med oss av våra varma, fräsiga, fyllda bröd!

Tommy Snellman  
verkställande direktör  
Mr. Panini Oy



**PANINI**

*En engagerad och motiverad personal  
är hemligheten bakom våra goda paninin.*



**Produktionsprocesserna  
har aktivt utvecklats i  
samarbete med  
personalen.**



## I KORTHET

- Att ytterligare förbättra smak och kvalitet på panini var verksamhetens hörnstenar 2013.
- I Sverige anställdes en ny landschef.
- Paniniförsäljningen inleddes i Norge och Danmark.



## NYCKELTAL

Omsättning: 7,2 milj. euro

Omsättningsförändring: 0,2 %

Investeringar: 0,1 milj. euro

Personal: 42 personer

# *Djурmat*

---

***Tillverkar kvalitativ, 100 % naturlig hundmat  
utan spannmål, tillsätsämnen och  
konserveringsmedel***

Oy MUSH Ltd  
MUSH GmbH







# B.A.R.F. V

Nauta-sika-kan  
Nöt-gris-kyckling

NO NOTHING.  
JUST REAL  
MEAT AND BONES.



LUONNOLLINEN  
KOOSTO  
100%

90%

LIHAA,  
LUITA JA  
SISÄELIMIA

KOTI  
KÄYTTÖ

# Internationalisering och varumärkesförnyelse

Tillväxten inom verksamhetsområdet för djurmat var fortfarande stark under 2013. Vi genomförde en omfattande förnyelse av varumärket och produktstrategin i samband med ett internationaliseringsprojekt.

Starten i Sverige har gått enligt planerna och vi har 250 återförsäljare i Sverige. Vi beslöt att avsluta försäljningen av importerat torrfoder och vi avslutade också försäljningen av kokt fullkost. I augusti 2013 lanserade vi en helt ny produktserie, MUSH B.A.R.F Vaisto, som är en ny serie med kompletta BARF-råutfodrings produkter (Bones And Raw Food). I september inledde vi även försäljning till dagligvaruhandeln med en egen produktserie för den kanalen, MUSH Vauhti. Förutom tillverkningen av egna produkter hade vi även en omfattande private label-tillverkning. Den omfattande varumärkesförnyelsen och internationaliseringen ökade kostnader och påverkade resultatet för 2013 negativt.

Inom marknadsföringen har vi fortsatt med en stark fokusering på att bygga upp en egen onlinekanal för dialog med konsumenten. Ett av de viktigare redskapen som vi använder för denna dialog är Facebook, där vi i Finland har över 92 000 följare och i Sverige över 23 000. Vi har även fortsatt låta konsumenterna skapa innehåll på vår hemsida, där vi bland annat samlat in hundratals BARF-berättelser. BARF-berättelserna utgjorde även grunden för en forskning vid Helsingfors Universitet som visade på fördelarna med BARF-utfodring. (Exploratory study: 632 shared experiences from dog owners changing their dogs' food to a raw food (BARF) diet. Anna Hielm-Björkman DVM, PhD & Juulia Virtanen BVMS The Faculty of Veterinary Medicine, Department of Equine and Small Animal Medicine, University of Helsinki, Finland)

I samband med vårt internationaliseringsprojekt jobbade vi intensivt med våra strategier och vårt varumärke. Tillsammans med vår marknadsföringsbyrå och konsulter gick vi igenom varumärket och som resultat av detta har vi under 2013 uppdaterat vårt varumärke. MUSH skrivs nu utan C. Förutom namnändringen har vi skapat ett helt nytt in-store-koncept med designade frysar, affischer, fönstertejpningar och broschyrer. Varumärkesförnyelsen kulminerade med lanseringen av MUSH B.A.R.F Vaisto och en omfattande Facebook-kampanj både i Finland och Sverige.

Under 2013 har vi även förberett en lansering i Tyskland. Den tyskspråkiga hemsidan var lanseringsklar i december 2013. I slutet av 2013 registrerade vi ett säljbolag i Hamburg, MUSH GmbH, med Hendrik Sievers som verkställande direktör.

Under 2013 var temat i personalfrågor att öka kunskapen i organisationen. Vi har också genom rekryteringar stärkt vårt arbete inom produktutveckling och kvalitet, vår BARF-expertis, konsumentrådgivning samt service och underhåll i produktionen. I slutet av året anställde vi även en controller att ansvara för våra ekonomifrågor. Produktionspersonalen involverades i utvecklingen av processerna och i samband med nylanseringen av varumärket ordnade vi ett gemensamt tillfälle för hela personalen där vi tillsammans gick igenom vårt varumärke och våra varumärkeslöften.

De centrala investeringarna under 2013 var en ny tillverkningslinje med portionering, infrysning och förpackning av frysta köttbullar. Samtidigt flyttade vi korvproduktionens infrysning till den nya spiral-frysen. Med den nya linjen får vi en snabbare infrysning och därmed en bättre kvalitet på slutprodukten.

## Utsikter för år 2014

Utsikterna för 2014 är positiva, och vi väntar oss tillväxt för varumärket MUSH både på hemmamarknaden och på de aktiva exportmarknaderna Sverige och Tyskland. Den starka tillväxten inom BARF-råutfodrings segmentet innebär samtidigt en utmaning i form av ökad konkurrens, speciellt inom private label-tillverkningen.

Magnus Pettersson  
verkställande direktör  
Oy MUSH Ltd



**DJURMAT**

Den nya produktionslinjen med portionering, frysning och förpackning av de frysta köttbullarna skapar förutsättningarna för en allt mer internationell verksamhet.



**NO NOTHING.  
JUST REAL  
MEAT AND BONES.**

**De nya produktgrupperna  
MUSH B.A.R.F Vaisto och  
MUSH Vauhti lanserades.**



### I KORTHET

- Som en del av den nya varumärkes- och produktstrategin skrivs nu MUSH utan bokstaven C.
- Organisationen stärkte sin kunskap genom rekryteringar.
- Internationaliseringen fortsatte och MUSH GmbH registrerades.



### NYCKELTAL

Omsättning: 6,1 milj. euro

Omsättningsförändring: 27,8 %

Investeringar: 2,5 milj. euro

Personal: 49 personer

# En översikt över Snellmans ansvarsfulla verksamhet

## Ansvarsfull affärsverksamhet

Snellman är ett familjeföretag som har verkat i över 60 års tid. Vår verksamhet har genom tiderna präglats av att vi bär fullt ansvar på alla områden inom affärsverksamheten. Allt från det att företaget grundades har vi fäst stor uppmärksamhet på välmående hos vår personal och genom det fått ett ansvarsfullt grepp om arbetsmiljön, produktionsmetoderna, produktsäkerheten, anskaffningskedjan samt verksamhetens lönsamhet.

Under de senaste åren har Snellman speciellt satsat på produkternas naturlighet både när det gäller näring och hälsosamhet. Miljöfaktorer har betonats särskilt i de stora investeringar som har gjorts de senaste åren. I investeringarna har produktionsmetoderna och användning av energi varit föremål för speciell uppmärksamhet. Exempel på dylika åtgärder är:

- Köttförädlingens investeringar i luftren göring
- Köttförädlingens värmeåtervinning och återvinning av avfall
- Köttförädlingens vattenrening och tillvaratagandet av fast avfall
- Investeringen i ett biokraftverk
- De lösningar inom hållbar utveckling som genomförts vid produktionsanläggningen i Kervo
- Nya fabriksutvidgningar och anläggningsanskaffningar vid alla verksamhetsställen har alltid genomförts med användning av de nyaste teknologiska lösningarna.

## Vi tillverkar trygga produkter

Med produktsäkerheten garanterar vi trygga, smakliga och ytterst högklassiga produkter i vardagen för de som använder våra produkter. Vår verksamhet är certifierad med förvaltningssystem för kvalitets-, miljö- och livsmedelssäkerhet enligt standarden ISO 9001, 14001 och 22000 samt ISO 17025 för kompetenskrav i test- och kalibreringslaboratorier. I det praktiska livet genomför vi varje dag aktiviteter i enlighet med kvalitetsstyrningssystemen. Särskilt inom köttförädlingen framhävs betydelsen av kvalitetssäkring. Övervakningen börjar redan i primärproduktionen där vi förvissas oss om våra producenters verksamhet genom vårt eget "Lantgårdens Bästa"-kvalitetskoncept och Föreningen för bekämpning av djursjukdomar EFF rf:s system för djurhälsovård. I fabriken övervakas på motsvarande sätt kvaliteten i processerna, produktionen och produkterna av Eviras djurläkare och kvalitetskontrollanter.



Investeringen i biogasanläggningen minskar miljöbelastningen. Snellmans Köttförädlings koldioxidutsläpp minskar med 3000 ton/år och man strävar efter att under år 2014 ersätta oljan som energikälla med gas från återvinning.

Snellman har totalt tio av dessa personer i fortlöpande arbetsförhållande. Dessutom har vi startat en egen separat kvalitetskontrollorganisation som en del av vår produktionsprocess. I köttförädlingen tar vi årligen cirka 20 000 laboratorieprover och 300 000 trikinprover i vårt eget laboratorium och dessutom cirka 3 000 prover i ett oberoende laboratorium. I den industriella verksamheten inom våra verksamhetsområden har vi valt standardisering enligt ISO 22000. Standardiseringen används i stor omfattning inom köttförädlingen och håller på att färdigställas också för färdigmat.

## Välmående genom gott ledarskap

Personalens välmående och trivsel är en heder sak på Snellman. Under de två senaste åren har vi gått igenom en omfattande värdeprocess med personalen i hela koncernen. Före och under processens gång har vi fått en dokumenterad beskrivning av Snellmans värdegrundade ledningssystem. Värdegrunden

har inte ändrat från det funktionssätt då det gäller företagskultur som länge har dominerat, men vi har dokumenterat höjt kvaliteten på det som Snellman gör och detta för konsumenternas bästa. Snellmans gemensamma mission är att ”Vi ger människor möjlighet till det bättre”. Förverkligandet av en sådan mission utgår från vårt gemensamma värde ”Bemöt andra som du själv vill bli bemött”.

I våra fabriker arbetar människor som representerar över trettio olika nationaliteter. En jämlik behandling är en självklarhet och en naturlig sak vid Snellman både när det gäller de kulturer och språk som hör samman med nationaliteterna och i fråga om andra mänskliga rättigheter. Dessutom tillämpar vi en jämlik och neutral politik i fråga om arbetsfördelningen mellan könen.

Vi genomför årligen en trivselundersökning bland personalen. Undersökningen har uppvisat en bra och ökande trivselnivå. Resultatet uppgick vid den mätning som gjordes 2013 till 3,65 då man använde bedömningsskalan 1–5. Vi utbildar också kontinuerligt vår personal genom olika utbildningsprogram. Läroavtalsbaserade grund- och yrkesexamen inom köttbranschen är för oss redan ett etablerat sätt att utveckla vår egen personal. Under de senaste åren har vi särskilt satsat på utveckling av vår chefskompetens. Där har vi haft målinriktat och verkställande chefsarbete samt tidigt ingripande, arbetshälsa och värdegrundat ledarskap som teman.

Målet med projektet ”Kunnon työpaikka – en sund arbetsplats” som pågått de senaste åren är att för Snellmankoncernen utveckla ett styrsystem för personalens arbetshälsa. Styrsystemet ska omfatta datainsamling, förebyggande av problem med arbetsförmåga, tidigt ingripande och rehabilitering. De modeller för ledning av arbetsförmåga som skapats för koncernen ska prövas in som en del av Snellmankoncernens dagliga affärsverksamhet vilket ska underbygga den allmänna bild av Snellman som en producent av hälsosam mat och hälsofrämjare. De viktigaste faktorerna i vår ledning av arbetsförmåga är personalens goda hälsa och arbetshälsa samt förbättring av produktiviteten.

Vi arbetar utgående från principer om hållbar utveckling

Inom Snellmans livsmedelsproduktion arbetar vi i förhållanden med hög hygienstandard och i nedkylda produktionslokaler.

Vi behöver både mycket värme och mycket nedkyllning i vår produktion. Dessa två områden har vi kopplat samman med en ny typ av värmepumpslösning, som Snellmans Köttförädling genomförde som en innovativ lösning för några år sedan. Allt avfall som uppstår vid våra anläggningar sorteras och förs till återvinning. Slakteriet producerar mest avfall som ska rengöras. Snellmans egen avfallshanteringsanläggning separerar de fasta beståndsdelarna och de levereras till biokraftverket, där avfallet omvandlas till gas och skickas tillbaka till köttförädlingen. Snellmans Köttförädling har som målsättning att bli oberoende av olja under 2014 och ersätta oljan med gas från återvinning.

I vår produktionsverksamhet utvecklar vi kontinuerligt produktionsmetoderna och produkternas genomloppstider. Vi försöker att avlägsna alla onödiga mellanskeden som kräver resurser och belastar miljön i onödan. Våra anläggningar är centraliserade fabriksenheter där man under samma tak genomför produktion i så lineära processer som möjligt för att undvika onödig mellanlagring och onödiga transporter. Vi förbättrar kontinuerligt vår verksamhet enligt principerna för Lean-verksamhet.

## Ansvar inför intressentgrupper

Vår verksamhet utgörs av en synnerligen lång vertikal integration som får sin början redan på gårdarna. Vi arbetar således i mycket nära samarbete med finländska svin- och nötproducenter.

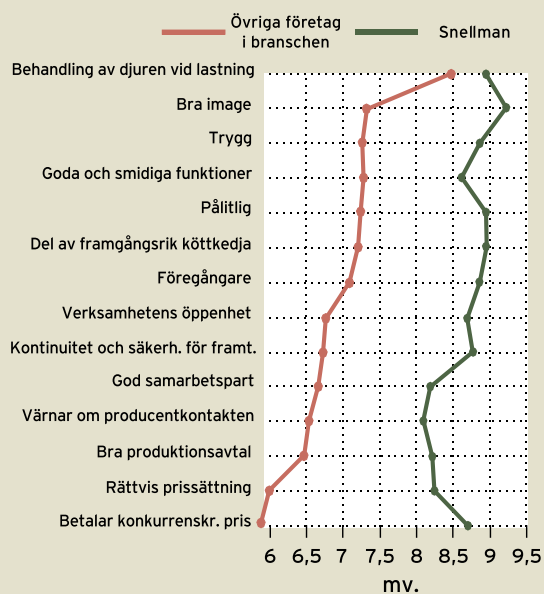
Som våra leverantörer accepterar vi endast de producenter som uppfyller våra kvalitetskriterier. Varje primärproducent är en partner i Snellmans produktionskedja där vi genom öppet samarbete tillsammans utvecklar en transparent och naturlig primärproduktion. Vårt koncept i samarbetet med primärproducenterna är ”Lantgårdens Bästa kvalitetsprogram”, som upprepade gånger har erhållit de bästa resultaten i TNS Gallups mätningar. Primärproduktionen inom svin kött baserar sig på en finsk svinras som Snellman själv avlar. Vi använder endast finländskt svin- och nötkött i vår produktion som är producerat endast med GM-fritt foder.

Våra kunder och de som använder våra produkter är naturligtvis vår viktigaste intressentgrupp. Vår ansvarsfulla verksamhet omfattar genuin och ärlig information både om vår verksamhet och om våra produkter. Därtill är ägarna en viktig intressentgrupp vid Snellman ur den bemärkelsen att Snellman är ett familjebolag. Ägandet är utspritt på över 300 ägare inom släktet Snellman. I företagets ledning och förvaltning handlar vi i enlighet med Snellmankoncernens förvaltning och styrsystem. Vi informerar ägarna jämlikt genom rapportering som ges kvartalsvis. Dessutom upprättar vi årligen en årsberättelse över vår verksamhet. För ägarsläkten är det viktigt att Snellmans verksamhet är värdegrundad och etiskt högklassig, därför ger vi akt på detta krav i all affärsverksamhet mellan intressentgrupperna.

## Ett exempel på samarbetet mellan Snellman och svinproducenterna

*Betyget för Snellmans imagefaktorer förbättrades ytterligare och överstiger märkbart medeltalet för branschens övriga företag.*

*Källa: TNS Gallup Lihan-tuottajatytyyväisyys 2013*



# Värdebaserat ledarskap är grunden till en bättre företagskultur

Snellmans verksamhet har alltid varit starkt baserad på värden. Nu har detta också skrivits in i vår strategi. Våra värderingar har varit huvudtemat för vår personal hela 2013.

Under 2013 deltog nästan hela koncernens personal i gemensamma värdediskussioner där vi gick igenom hur vår värdering, ”Bemöt andra som du själv vill bli bemött”, på bästa sätt ska synas i olika praktiska situationer. Vid nästan fyrtio evenemang på olika håll inom koncernen väcktes många aktiva diskussioner i god anda om våra värderingar. Diskussionerna fortsätter ännu som en del av våra årliga utvecklingssamtal.

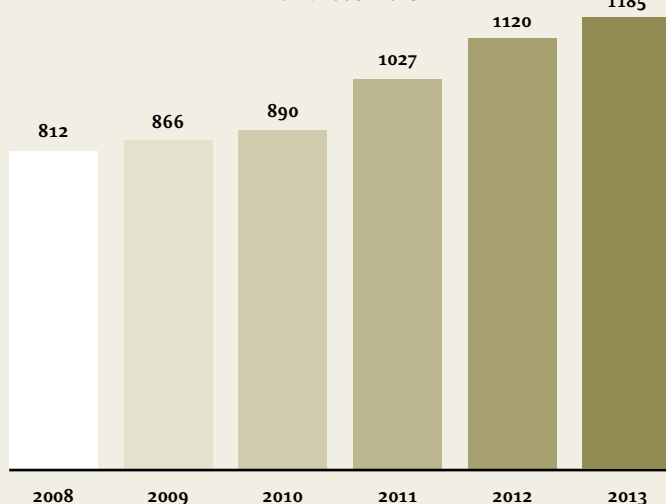
På koncernens gemensamma chefsdagar fortsatte vi med samma tema. Där ingick teman som värdebaserat ledarskap, att ge respons med beaktande av värderingar och målinriktat och verkställande ledarskap. Nästan alla koncernens cirka 80 personer som innehar

chefsposition deltog i utbildningen som ordnades som fyra olika evenemang.

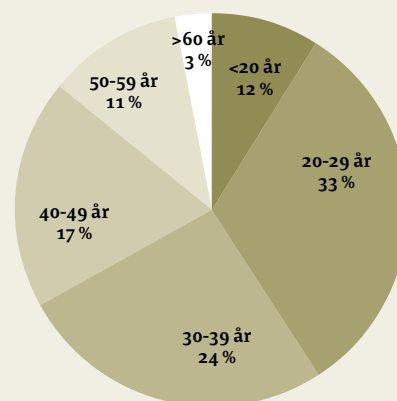
Den personalpolitik som utarbetades i fjol sammanställdes nu till en enhetlig personalhandbok där också koncernens personalstrategi samt den omfattande helhet som modellen Snellman hälsa – Snellman terveys utgör togs med. Handboken delades ut till alla chefer under våren och till alla verksamhetsställen till hela personalens förfogande. Avsikten med vår personalhandbok är att i hela koncernen främja en öppen och rättvis personalpolitik och företagskultur i enlighet med våra värderingar.

Under våren genomfördes den årliga trivselundersökningen, nu redan för femtonde gången. Svarsprocenten var hög (71,7 %) och årets resultat var det nästbästa hittills, dvs. 3,65 (på skalan 1–5). Personalen trivs väldigt bra i sitt arbete vilket också syns i de nyckelfrågor som berör detta. Resultatet gicks igenom på avdelningarna inom våra verksamhetsområden och där utarbetades ännu specifika planer för utveckling av arbetsklimatet. De utvecklingsdagar med anknytning till arbetsklimatet som ordnades för personalen under året upplevdes som väldigt lyckade. Enligt vår filosofi om kontinuerlig förbättring fortsätter vi ännu att förbättra arbetsklimatet som en del av vår normala verksamhet.

PERSONALEN I MEDEL TAL  
ÅREN 2008–2013



PERSONALENS ÅLDERS- OCH KÖNSFÖRDELNING,  
MED TILLFÄLLIGT ANSTÄLLDA



Kvinnor 36 % - Män 64 %



Program för höjandet av konditionen och olika konditionstest har funnits tillgängliga för personalen och varit ett stöd i upprätthållandet av arbetsförmågan. Dessutom startades Snellman Wellnessgrupp i Jakobstad. Gruppen har i uppgift att stöda och inspirera aktiviteter för arbetshälsa och komma med idéer till innehållet i årsklockan för hälsa och välmående i arbetet, på ett så heltäckande och mångsidigt sätt som möjligt.

Planerna för företagshälsovård gicks igenom för hela koncernens del och uppdaterades för att motsvara nuläget. Arbetshälsoprojektet Kunnon työpaikka – ett sunt jobb som inleddes 2011 slutfördes och tack vare det fick vi en grund för Snellmans system för arbete med hälsa och välmående i arbetet. Samarbetet med företagshälsovården, pensionsförsäkrings- och försäkringsbolag och olika producenter av rehabiliteringstjänster utvecklas också fortsättningsvis.

Snellmans totala personalmängd uppgick i slutet av 2013 till 1 231 (1104) personer. Inom koncernen gjordes betydande rekryteringar av nyckelpersoner under 2013. De mest betydande av dessa var rekryteringen av Leena Laitinen, en ny koncerndirektör, samt rekry-

teringen av en verkställande direktör för food service, Jussi Salmi, i slutet av året. Food service förstärkte också sin försäljning, inköpssida och produktutveckling genom rekrytering av några nyckelpersoner. En ny försäljnings- och marknadsföringschef samt en produktionschef tillträdde inom färdigmat. Dessutom förstärktes färdigmats produktion och produktutveckling ytterligare. Då verksamhetsområdet djurmat utvidgades ytterligare söktes till den växande affärsverksamheten en ny marknadsförings- och varumärkeschef, dessutom anställdes en kvalitets- och produktutvecklingschef samt en BARF-expert. Utöver detta förstärktes försäljningsorganisation för djurmat i Finland och Tyskland. Primärproduktionen inom köttförädlingen stärkte genom rekrytering sina nyckelområden inom anskaffningen och fodersektorn.

Timo Ylilauri  
personaldirektör  
Oy Snellman Ab

## Värden

*"Bemöt andra som du själv vill bli bemött"*

Bemöt dina underordnade som du själv skulle önska bli bemött som arbetstagare.

Bemöt din förman som du själv skulle önska bli bemött som förman.

Bemöt din arbetskamrat som du själv önskar att bli bemött som arbetskamrat.

Gör ditt arbete som om du gjorde det åt dig själv.

Gör så bra produkter åt människorna som du skulle göra åt dig själv eller dina närmaste.

Bemöt dig själv väl och kräv också att bli väl bemött.



# ***Styrelsens verksamhetsberättelse***



#### SNELLMANS STYRELSE 2013

Från vänster: Ole Snellman, koncerndirektör  
Martti Vähäkangas, Johanna Tidström,  
Krister Snellman, Erkki Järvinen, sekreterare  
Stefan Snellman, ordförande Felix Björk-  
lund, Peter Fagerholm

## Allmänt

Koncernens verksamhet är indelad i fem affärsområden: Köttförädling, Färdigmat, Food Service, Panini och Djurmat. Moderbolaget upprätthåller administrativa stödfunktioner för samtliga affärsområden.

Koncernens omsättning år 2013 uppgick till 284,8 milj. euro, vilket innebär en ökning med 20,6 milj. euro (7,8 %) jämfört med föregående år.

Koncernens rörelseresultat uppgick till 6,6 (13,8) milj. euro, vilket utgör en minskning med 7,3 milj. euro jämfört med föregående år.

## Verksamhetens utveckling

Både inom köttförädling och färdigmat pågår ett intensivt produktutvecklingsarbete för att göra produkterna så goda och naturliga som möjligt. Under året som gick lanserades flera nyheter, bl.a. Kunnon lenkki, som snabbt blev en succé på marknaden. Varumärkena Herr Snellman, Kokkikartano och Carolines Kök har stärkt sina positioner och allt flera konsumenter väljer dem. Den strategiska position Herr Snellman och Kokkikartano har på marknaden, samt det goda samarbetet med kunderna ger goda möjligheter inför kommande år. Herr Snellman fick en andraplacering och Kokkikartano en tredjeplacering i Effie Awards Finland – tävlingen i kategorin produkt och betjäning. Effie Awards är världens största marknadsföringstävling.

Köttförädlingens omsättning har ökat med 10 %, kött och matkorv har ökat mest. Marknadsläget har, i synnerhet för svinkött både nationellt och internationellt, begränsat möjligheterna att bibehålla den tidigare resultatnivån. Verksamheten effektiveras ytterligare för att svara mot det nya marknadsläget, som förväntas fortsätta åtminstone under en stor del av 2014.

Köttförädlingen tog under året successivt i bruk den nya charkfabriken. Investeringen, på ca 22 milj. euro, ger tillräcklig kapacitet för att möjliggöra strategisk tillväxt inom matkorvssegmentet. Dessutom ger investeringen möjlighet att flytta verksamheten från det gamla fabriksområdet. Flyttningen slutförs i början av 2014.

Färdigmatsegmentet i Finland inom vilket Snellman verkar var under året i stort sätt

oförändrat, volymerna sjönk en aning. Kokkikartano kunde dock öka sina marknadsandelar som en följd av produktutveckling och satsningar på reklamkampanjer. Förberedelserna för en utbyggnad av fabriken i Kervo fortsätter.

I Sverige har trenden gällande ökad försäljning av kyld färdigmat fortsatt, vilket påverkat omsättningen för Carolines Kök. Bolaget har lyckats stärka sin position på marknaden via nya kundsegment. Omsättningen för koncernens färdigmat ökade med 8 %.

Storköksmarknaden i Finland har krympt som en följd av att köpkraften avtagit. Detta har också påverkat affärsområdet Trading, numera Food Service, inom Finland. Produktsortimentet inom traditionella förmedlingsprodukter har minskat till förmån för färdiga köttprodukter. I Sverige har försäljningen till storkök fått fotfäste och förväntas öka väsentligt under 2014. Food Service totala omsättningsökning utgjorde 8 %.

Utvidgningen av Paninis affärsområde på den nordiska marknaden fortsatte under året. Utvecklingen är i olika faser i de olika länderna, vilket medför startkostnader. Verksamheten i Finland har fortsatt på ungefär samma nivå som tidigare år, och effektiveringen av verksamheten fortsätter. Omsättningen för affärsområdet Panini har i stort sett varit oförändrad.

Affärsområdet djurmat har koncentrerat verksamheten till BARF-produkter för hundar (Bones And Raw Food). Reklamsatsningarna inom sociala medier har varit framgångsrika. Byggandet av produktkonceptet och organisationsförstärkningar belastar ännu resultatnivån. Omsättningen har under året ökat med 28 %.

Väsentliga åtgärder och förändringar gällande framtida resultatförmåga

Koncernens resultat var inte tillfredsställande, beroende både på marknadsläget inom kött och på kostnader för expansion av nya affärsområden. För att anpassa verksamheten till marknadsläget och för att dra nytta av gjorda investeringar har man startat ett effektivitetsprogram som direkt hänför sig till processerna.

Styrelsen fastställer årligen strategin för den kommande treårsperioden. Allmänt kan konstateras att strategiarbetet är långt

implementerat i den dagliga operativa verksamheten. Styrelsen har också utarbetat en långsiktig målsättning fram till 2020.

### Investeringar

Årets investeringar i produktionsanläggningar uppgick till 19,8 milj. euro. Den största investeringen är slutförandet av charkfabriken vid Granholmen. Dessutom har investerats bl.a. i frysspiral för nya MUSH-produkter och fryslagerutrymme vid Carolines Kök AB. Planeringsarbetet för utbyggnaden av färdigmatfabriken i Kervo påbörjades.

### Koncernstruktur

Under året fusionerades Snellman Trading Oy med Oy Snellman Ab. Dessutom gjordes följande fusioner inom dotterbolagen; Kiinteistö Oy Pietarsaaren Havutie fusionerades med Snellmans Köttförädling Ab, Längelmäen Kantakoeikiinteistö Oy fusionerades med Suomen Sianjalostus Oy och Suomen Sianjalostus Oy fusionerades med Figen Oy. Två nya bolag, Mr. Panini NUF i Norge som hör till Mr. Panini Oy och MUSH GmbH i Tyskland, grundades under året.

### Risker

De största riskerna inom respektive affärsområde har kartlagts och åtgärdsplaner har gjorts. Bolaget verkar inom en bransch som är känslig, både vad gäller livsmedelssäkerhet globalt och marknadsmässiga fluktuationer, speciellt inom färskt kött. Det omfattande investeringsprogrammet förutsätter god lönsamhet framöver.

### Ekonomi och framtidsutsikter

Koncernens bokslut är uppgjort enligt IFRS-redovisningsprinciper. Koncernens omsätt-

ning steg med 8 % till 284,8 milj. euro, vilket ger goda förutsättningar att uppnå målsättningen för strategiperioden. Rörelseresultatet uppgick till 6,6 (13,8) milj. euro. Resultatet nådde inte budgeterad nivå och behöver förstärkas betydligt. Soliditeten sjönk till 31,8 % (35,0). Marknadspositionen har stärkts under året inom så gott som alla affärsområden. Resultatet för 2014 förväntas väsentligt överstiga nivån för 2013.

Det allmänna ekonomiska läget och den pågående osäkerheten på exportmarknaden förväntas fortsätta, vilket medför utmaningar speciellt inom handeln med kött. Snellman följer aktivt med förändringar i konsumenternas köpbeteende och diskuterar öppet utveckling av produkterna, vilket ger en köparen en trygghet vid valet av produkt.

### Miljö

Den nya charkfabriken som togs i bruk under året är utvecklad för tillvaratagande av spillvärme. Dessutom är kylningen anpassad enligt den senaste tekniken. Anläggningen vid Granholmen övergår till uppvärmning med biogas under 2014. Under året har också tillvaratagande av plastavfall effektiviserats.

Ledning, personal, styrelse och revisorer

Leena Laitinen tillträdde som ny koncerndirektör fr.o.m. 1.1.2014. Martti Vähäkangas fortsätter med andra uppgifter i bolagets tjänst under 2014.

Koncernens personal uppgick vid årets slut till 1231 personer (1104). Moderbolagets motsvarande antal var 34 (35) personer. Koncernens bokförda löner och arvoden uppgick till 39,2 (36,3) milj. euro och moderbolagets till 1,9 (1,8) milj. euro.

Styrelsen har under året bestått av följande personer: Felix Björklund, ordförande, Erkki Järvinen, viceordförande, Peter Fagerholm, Krister Snellman, Ole Snellman och Johanna Tidström. Som revisorer har revisorssamfundet Ernst & Young fungerat, ansvarig revisor Kjell Berts, CGR.

Styrelsens förslag till disposition av bolagets vinst samt förslag till eventuell utbetalning av annat fritt eget kapital

De utdelningsbara medlen i bokslutet för moderbolaget uppgår till 33 464 004,72 euro, av vilka periodens vinst utgör 239 046,74 euro. Inga väsentliga förändringar har skett i bolagets ekonomiska ställning efter räkenskapsperiodens utgång och testet av betalningsförmågan i enlighet med ABL 13:2 § påverkar inte heller de utdelningsbara medlen.

Styrelsen föreslår för bolagsstämman att de utdelningsbara medlen disponeras på följande sätt

I dividend utdelas 4,0 euro per aktie, eller sammanlagt	1 475 120,00 €
På fritt eget kapital lämnas	31 988 884,72 €
Sammanlagt	33 464 004,72 €

Antalet aktier i bolaget för varje aktieslag och bolagsordningens huvudsakliga bestämmelser om varje aktieslag

	31.12.2013	31.12.2012
A-aktier		
(10 röster/aktie)	240 000 st	240 000 st
B-aktier		
(1 röst/aktie)	129 000 st	129 000 st

Styrelsen

Relationstal	Koncernen IFRS -13	Koncernen IFRS -12	Moderbolaget FAS -13	Moderbolaget FAS -12
Omsättning M €	284,8	264,1	4,3	3,6
Omsättningsförändring %	+8 %	+14 %	+19 %	+ 82 %
Rörelsevinst M €	6,6	13,8	-0,2	-0,3
Rörelsevinst %	2,3 %	5,2 %	-4,4 %	-8,0 %
Vinst före bokslutsposter och skatter M€	4,4	12,5	1,0	8,1
Räkenskapsperiodens resultat M €	3,8	9,4	0,2	6,0
Avkastning på eget kapital %	7,1 %	18,9 %	-3,2 %	-11,2 %
Avkastning på placerat kapital %	6,3 %	14,1 %	1,8 %	0,7 %
Soliditet %	31,8 %	35,0 %	25,2 %	40,5 %
Nettoskuldssättningsgrad	136,8 %	108,4 %	205,8 %	133,9 %
Nettoskuld / Driftsbidrag	4,3	2,5	169	-251



BOKSLUT  
2013

## KONCERNENS NYCKELTAL

	IFRS 31.12.2013	IFRS 31.12.2012	IFRS 31.12.2011	IFRS 31.12.2010	IFRS 31.12.2009
Omsättning, milj. euro	285	264	233	191	173
Ändring av omsättning, %	8 %	14 %	22 %	10 %	17 %
Rörelseresultat, milj. euro	6,6	13,8	11,9	14,8	10,6
% av oms	2,3 %	5,2 %	5,1 %	7,7 %	6,1 %
Vinst före skatter, milj. euro	4,4	12,5	10,5	12,9	9,1
% av oms	1,6 %	4,7 %	4,5 %	6,8 %	5,3 %
Räkenskapsperiodens vinst, milj. euro	3,8	9,4	7,9	9,6	6,6
% av oms	1,3 %	3,6 %	3,4 %	5,0 %	3,8 %
Avkastning på placerat kapital (ROI) %	6,3 %	14,1 %	14,1 %	18,4 %	14,9 %
Avkastning på eget kapital (ROE) %	7,1 %	18,9 %	17,2 %	23,9 %	20,0 %
Soliditet %	31,8 %	35,0 %	36,5 %	40,3 %	33,3 %
Nettoskulsättningsgrad %	136,8 %	108,4 %	95,6 %	67,0 %	117,5 %
Nettoskuld / driftsbidrag	4,3	2,5	2,2	1,3	2,3
Bruttoinvest. i maskiner och anläggning, milj. euro	19,8	25,2	17,2	7,6	17,5
Räntebärande skulder, milj. euro	77,6	61,5	47,6	39,3	47,7
Årsverken (FTE)	869	807	742	645	636
Antal anställda vid årets slut *	1231	1104	1087	930	889
* varav inhyrd arbetskraft	25	32	35	18	13

### FÖRKLARING

Nettoresultat	Rörelseresultat - finansiella intäkter och kostnader - skatter
Avkastning på eget kapital (ROE-%)	$\frac{\text{Nettoresultat} * 100}{\text{Eget kapital i medeltal}}$
Avkastning på placerat kapital (ROI-%)	$\frac{(\text{Nettoresultat} + \text{finansiella kostnader} + \text{skatter}) * 100}{\text{Placerat kapital i medeltal}}$
Soliditet (%)	$\frac{\text{Eget kapital}}{\text{Balansomslutning - erhållna förskott}}$
Nettoskulsättningsgrad (%)	$\frac{(\text{Räntebärande främmande kapital} - \text{kassa och bank} - \text{finansiella värdepapper}) * 100}{\text{Eget kapital}}$
Nettoskuld / driftsbidrag	$\frac{(\text{Räntebärande främmande kapital} - \text{kassa och bank} - \text{finansiella värdepapper})}{\text{Driftsbidrag}}$

## KONCERNENS IFRS-BOKSLUT

## KONCERNENS BALANSRÄKNING

1000 euro	Bilaga	31.12.2013	31.12.2012
<b>VARAT</b>			
<b>Långfristiga tillgångar</b>			
Materiella tillgångar	1	81 772	74 453
Goodwill	2	23 331	23 331
Immateriella tillgångar	2	7 857	5 838
Andelar i intresseföretag	3	390	166
Övriga finansiella tillgångar	4	229	468
Lånefordringar och övriga fordringar	5	3 376	2 028
Uppskjutna skattefordringar	6	799	1 083
		<b>117 754</b>	<b>107 367</b>
<b>Kortfristiga tillgångar</b>			
Omsättningstillgångar	7	21 795	16 194
Kundfordringar och övriga fordringar	8	22 488	22 077
Skattefordringar som grundar sig på årets resultat		2 271	406
Finansiella värdepapper	9	0	5
Kassa och bank	10	4 407	4 432
		<b>50 961</b>	<b>43 115</b>
<b>TILLGÅNGAR TOTALT</b>	<b>16</b>	<b>168 714</b>	<b>150 482</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	11	627	627
Fond för verkligt värde		-3 675	-4 322
Omräkningsdifferenser		257	365
Vinst från tidigare räkenskapsperioder		51 454	45 550
Räkenskapsperiodens vinst		3 720	9 261
		<b>52 384</b>	<b>51 481</b>
<b>Minoritetens andel</b>		<b>1 159</b>	<b>1 202</b>
<b>Eget kapital totalt</b>		<b>53 543</b>	<b>52 683</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Räntebärande skulder	12	55 888	40 938
Övriga finansiella skulder	13	4 189	6 016
Uppskjutna skatteskulder	6	2 888	2 665
		<b>62 964</b>	<b>49 619</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Leverantörsskulder och övriga skulder	14	29 665	27 009
Skatteskulder som grundar sig på årets resultat		354	322
Övriga kortfristiga finansiella skulder	15	442	261
Räntebärande skulder	12	21 745	20 588
		<b>52 207</b>	<b>48 179</b>
<b>Skulder totalt</b>		<b>115 171</b>	<b>97 799</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER TOTALT</b>	<b>16</b>	<b>168 714</b>	<b>150 482</b>

## KONCERNENS RESULTATRÄKNING

1000 euro	Bilaga	2013	2012
<b>Omsättning</b>	17	<b>284 756</b>	<b>264 117</b>
Övriga rörelseintäkter	18	1 297	1 232
Förändring av lager av färdiga varor och varor under tillverkning		4 033	-148
Tillverkning för eget bruk		125	236
Material och tjänster	19	-169 556	-150 424
Personalkostnader	20	-48 534	-45 045
Avskrivningar	21	-10 415	-8 701
Nedskrivning av goodwill	21		
Övriga rörelsekostnader	22	-55 131	-47 419
<b>Rörelsevinst</b>		<b>6 577</b>	<b>13 848</b>
Finansiella intäkter	24	1 213	860
Finansiella kostnader	24	-3 337	-2 188
Andel av intresseföretags resultat	3	-4	
<b>Vinst före bokslutsdisp. och skatter</b>		<b>4 449</b>	<b>12 520</b>
Uppskjutna skatter	25	-25	-426
Inkomstskatter	25	-651	-2 661
<b>Räkenskapsperiodens vinst</b>		<b>3 774</b>	<b>9 432</b>
Fördelning av räkenskapsperiodens vinst:			
Till moderbolagets aktieägare		3 720	9 261
Till minoriteten		54	172
<b>Totalt</b>		<b>3 774</b>	<b>9 432</b>

## RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT

1000 euro	2013	2012
<b>Räkenskapsperiodens vinst</b>	<b>3 774</b>	<b>9 432</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>		
Kassaflödessäkringar	647	-1 578
Omräkningsdifferenser	-108	89
<b>Summa totalresultat</b>	<b>4 313</b>	<b>7 944</b>
Fördelning av totalresultat:		
Till moderbolagets aktieägare	4 259	7 772
Till minoriteten	54	172
<b>Totalt</b>	<b>4 313</b>	<b>7 944</b>



## KALKYL ÖVER FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

1000 euro	Eget kapital som hör till moderbolagets aktieägare					Minoritetsandel	Eget kapital totalt
	Aktiekapital	Fond för verkligt värde	Valutaomräkning	Balanserade vinstmedel	Totalt		
<b>Eget kapital 1.1.2012</b>	627	-2 744	275	47 709	45 867	1063	46 930
Företagsförvärv						-49	-49
Förändring i minoritetsintressen				-17	-17	17	
Övriga förändringar				-120	-120		-120
Utdelning				-1 993	-1 993		-1 993
Förvärv av egna aktier				-29	-29		-29
Räkenskapsperiodens totalresultat		-1 578	89	9 261	7 772	172	7 944
<b>Eget kapital 31.12.2012</b>	<b>627</b>	<b>-4 322</b>	<b>365</b>	<b>54 811</b>	<b>51 481</b>	<b>1 202</b>	<b>52 683</b>
Företagsförvärv						-383	-383
Förändring i minoritetsintressen				-286	-286	286	
Övriga förändringar				-120	-120		-120
Utdelning				-2 950	-2 950		-2 950
Förvärv av egna aktier							
Räkenskapsperiodens totalresultat		647	-108	3 720	4 259	54	4 313
<b>Eget kapital 31.12.2013</b>	<b>627</b>	<b>-3 675</b>	<b>257</b>	<b>55 174</b>	<b>52 384</b>	<b>1 159</b>	<b>53 543</b>

## KONCERNENS KASSAFLÖDE

1000 euro	2013	2012
<b>Rörelseverksamhetens kassaflöde</b>		
Rörelsevinster	6 319	13 848
Korrigeringar till rörelsevinster	10 692	8 704
Förändring i rörelsekapitalet	-5 727	-3 425
Betalda räntor	-1 015	-848
Erhållna räntebetalningar	349	398
Erhållna dividender	1	1
Övriga finansiella poster	-1 460	-879
Betalda skatter	-463	-2 791
	<b>8 697</b>	<b>15 007</b>
<b>Investeringarnas kassaflöde</b>		
Investeringar i materiella och immateriella tillgångar	-19 759	-25 202
Överlåtelseintäkter från materiella och immat. tillg.	264	262
Beviljade lån	-807	-153
Långfristiga fordringar IFRS	-340	331
Återbetalning av lånefordringar	4	235
Investeringar i övriga placeringar	-228	-488
Överlåtelseintäkter från övriga placeringar	0	0
Köpta aktier i dotterbolag	-383	-44
	<b>-21 249</b>	<b>-25 058</b>
<b>Finansieringens kassaflöde</b>		
Förvärv av egna aktier	0	-29
Förändring i kortfristiga lån	1 198	7 079
Upptagna långfristiga lån	26 055	16 750
Återbetalning av långfristiga lån	-11 145	-9 578
Långfristiga skulder IFRS	-370	-441
Donationer	-120	-120
Utbetalda dividender	-2 950	-1 993
	<b>12 667</b>	<b>11 669</b>
<b>Ändring av likvida medel</b>	<b>115</b>	<b>1 617</b>
Likvida medel 1.1	4 437	2 742
Förändring av valutakurser	-146	78
<b>Likvida medel 31.12</b>	<b>4 407</b>	<b>4 437</b>
Ändring av kortfristiga fordringar	-2 825	-2 746
Ändring av omsättningstillgångar	-5 601	-217
Ändring av kortfristiga skulder	2 699	-462
	<b>-5 727</b>	<b>-3 425</b>

## NOTER TILL KONCERNBOKSLUTET

### KONCERNENS GRUNDUPPGIFTER

Snellman-koncernens moderbolag, Oy Snellman Ab, är ett finländskt familjeägt aktiebolag med Jakobstad som hemort. Bolagets aktier är inte noterade. En kopia av koncernbokslutet kan skrivas ut från webbplatsen [www.snellmangroup.fi](http://www.snellmangroup.fi) eller beställas från moderbolagets huvudkontor fr.o.m. 1.4.2014 på adressen Granholmsvägen 1, PB 113, 68600 JAKOBSTAD. Koncernens dotterbolag tillverkar och marknadsför livsmedel, främst kött- och charkprodukter samt färdigmat till detaljhandeln och storkökssektorn samt djurmat till specialaffärer och uppfödare. Koncernens marknadsområde är främst Finland och Sverige, en del exporteras utanför Skandinavien. Koncernen har även verksamhet i Danmark och Norge. Koncernen är indelad i fem verksamhetsområden: Köttförädling, Färdigmat, Food Service, Panini och Djurmat. Bolagsstämman fastställde bokslutet 14.3.2014.

### Principer för upprättande av bokslutet

#### Grund för upprättandet

Koncernbokslutet har upprättats i enlighet med internationell bokslutsstandard (International Financial Reporting Standards) som godkänts av Europeiska Unionen. Bokslutet följer de IAS- och IFRS-standarder samt SIC- och IFRIC-tolkningar som gällde 31.12.2013. Bokslutsuppgifterna läggs fram i tusen euro, om inte annat anges. Bokslut i enlighet med IFRS-standarderna förutsätter att koncernledningen gör vissa bedömningar och avgöranden gällande bokslutsprinciperna. I punkten "Av ledningen beslutna bokslutsprinciper" redogörs för avgöranden som ledningen har fattat gällande bokslutet.

### Dotterbolag

I koncernbokslutet ingår moderbolaget Oy Snellman Ab och alla dotterbolag. De förvärvade dotterbolagen sammanställs med koncernbokslutet från och med anskaffningstidpunkten.

Inbördes aktieinnehav har eliminerats enligt anskaffningsutgiftsmetoden. Alla koncerninterna affärstransaktioner, fordringar, skulder m.m. har eliminerats i koncernbokslutet. Räkenskapsperiodens vinst har uppdelats på moderbolagets ägare och minoriteten i resultaträkningen och den andel som hör till minoriteten redovisas som en egen post i balansräkningen under eget kapital. Vid anskaffning av dotterbolag bokförs differensen mellan anskaffningsutgiften och det anskaffade egna kapitalet som goodwill.

### Intresseföretag

Intresseföretag är ett företag i vilket koncernen utövar ett betydande inflytande. Betydande inflytande uppstår när koncernen innehar mer än 20 % av rösträtten. Intresseföretag konsolideras enligt kapitalandelsmetoden.

### Omräkning av poster i utländsk valuta

Koncernbokslutet redovisas i EUR, vilken är moderbolagets verksamhetsvaluta.

### Omräkning av utländska koncernföretags bokslut

Resultaträkningarna för utländska koncernföretag har omräknats till euro med hjälp av räkenskapsperiodens medelkurs och balansräkningarna med hjälp av kurserna på bokslutsdagen. Omräkningen av periodens resultat med olika kurser i resultaträkningen och balansräkningen ger upphov till en omräkningsdifferens, som redovisas i det egna kapitalet. Omräkningsdifferenser som hänförs till elimineringar av anskaffningsutgiften för dotterbolag liksom omräkningsdifferenser som ackumulerats efter anskaffningen i anslutning till poster under eget kapital bokförs under eget kapital.

Goodwill som har uppkommit vid förvärv av utländska enheter, samt de korrigeringar som skall göras av gängse värdet på i fråga varande utländska enheters tillgångar och skulder har omräknats och redovisats till EUR med hjälp av kurserna på bokslutsdagen.

### Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas som en differens mellan det ursprungliga anskaffningsvärdet och ackumulerade avskrivningar med avdrag för eventuella nedskrivningar. Om en anläggningstillgång består av flera delar med olika ekonomiska livslängd skall respektive del behandlas som en separat tillgång.

Avskrivningarna beräknas som lineära avskrivningar efter den uppskattade ekonomiska livslängden enligt följande:

• Byggnader	20 år
• Byggnadsteknik	15 år
• IT-hårdvara	4 år
• Transportmedel	5 år
• Lätta konstruktioner, maskiner och anläggningar	4-15 år
• Övriga materiella tillgångar	20 år
• Jordområden	Inga avskrivningar

## Immateriella tillgångar

### Goodwill

Enligt reglerna för IFRS 3 har koncernen tagit ställning till hur anskaffningsutgiften fördelas vid förvärv av dotterbolag efter 1.1.2007. Skillnaden mellan anskaffningsutgiften och de mottagna nettotillgångarna har bokförts som goodwill. Goodwill prövas årligen med tanke på eventuell nedskrivning. För detta ändamål har goodwill beräknats för kassagenererande enheter, vilka i huvudsak följer de operativa affärsområdenas gränser i respektive land. Goodwill värderas till det ursprungliga anskaffningsvärdet med avdrag för nedskrivningar.

### Forsknings- och utvecklingsutgifter

Forskningsutgifter och utvecklingsutgifter redovisas som kostnader i resultaträkningen. Kostnaderna för ett påbörjat utvecklingsprojekt har under året aktiverats till ett belopp av 845 t€ (kumulativt 988 t€).

### Övriga immateriella tillgångar

De immateriella tillgångar som har en begränsad ekonomisk livslängd bokförts genom lineära avskrivningar som kostnader i resultaträkningen enligt uppskattad ekonomisk livslängd.

Avskrivningstiderna är följande:

- |                     |       |
|---------------------|-------|
| • Know-how          | 10 år |
| • ERP-system        | 10 år |
| • Övriga IT-program | 4 år  |

### Aktiverade löner

Direkta arbetslöner som hänför sig till uppförande av byggnad har aktiverats och avskrivs enligt byggnadens ekonomiska livslängd. Indirekta löner har kostnadsförts i resultaträkningen. Projektgruppens arbete under året gällande ERP-systemets uppbyggnad har aktiverats till ett värde av 248 t€ (kumulativt 831 t€).

### Lånekostnader

Lånekostnader har redovisats som kostnader i bokslutet, förutom vid anskaffningar vilkas uppförande räcker över ett år, då lånekostnaderna aktiveras på resp. anskaffning.

### Offentliga bidrag

Bidrag som har erhållits som ersättning för utgifter intäktsförs i resultaträkningen på samma sätt som utgifterna för bidragsföremålet antecknas som kostnader. Bidrag av det här slaget redovisas bland övriga rörelseintäkter. Koncernen har inte mottagit investeringsstöd under räkenskapsperioden.

## Hysesavtal

Hysesavtal som gäller materiella tillgångar, och vilka medför att de risker och förmåner som ansluter sig till ägandet av hyresobjektet i väsentlig grad tillfaller koncernen, klassificeras som finansiella leasingavtal. På en tillgång som anskaffats med hjälp av ett finansiellt leasingavtal görs avskrivningar under tillgångens ekonomiska livslängd. Leasinghyror som skall betalas delas upp på finansiell kostnad och minskning av skuld under hyrestiden. Leasinghyrorna ingår i räntebärande skulder.

Hysesavtal där riskerna tillfaller hyresgivaren, behandlas som övriga hyresavtal. Sådana hyror bokförts som kostnad i resultaträkningen.

## Nedskrivningar

### Materiella och immateriella tillgångsposter

Vid bokslutstidpunkten bedömer koncernen om det finns indikationer på att värdet på någon tillgångspost minskat. I så fall beräknas återvinningsvärdet och tillgången nedskrivs vid behov. Nedskrivningen görs i resultaträkningen. Återvinningsvärdet beräknas varje år för goodwill. Behovet av nedskrivning granskas på nivån för kassagenererande enheter.

## Varulager

Varor i lager värderas till anskaffningsutgiften eller ett lägre uppskattat försäljningspris. Anskaffningsutgiften fastställs enligt FIFO-metoden. Anskaffningsutgiften för färdiga produkter och produkter i arbete utgörs av råvaror, rörliga och fasta utgifter.

## Biologiska tillgångar

Levande djur i koncernens ägo har värderats till ett pris som är nära marknadspriset. Avelsdjur vilka har en livstid på 1-2 år samt har ett mycket lågt värde vid försäljning, har bokförts som årskostnad.

## Finansiella tillgångar och skulder

### Finansiella tillgångar

Koncernen indelar sina finansiella tillgångar enligt följande: tillgångar som bokförts resultatpåverkande till gängse värde, lån och övriga fordringar samt tillgångar som innehåses för försäljning. Klassificeringen sker utifrån syftet med anskaffningen av den finansiella tillgången och i samband med den ursprungliga anskaffningen.

**Tillgångar som bokförs resultatpåverkande till gängse värde**

I denna grupp finns en s.k. basis-swap, derivatet är inte skyddande samt valutaderivat och noterade aktier.

**Tillgångar som bokförs mot övrigt totalresultat**

I denna grupp har inkluderats ränteswapar, vilka utgör ränteskydd mot koncernens låneportfölj.

**Lån och övriga fordringar**

Tillgångar i denna grupp uppdelas i kort- och långfristiga finansiella tillgångar; till långfristiga om de förfaller senare än om 12 månader.

**Kassa och likvida medel**

Kassa och likvida medel består av kontanter och banktillgodohavanden. Använd limit vid bokslutstidpunkten har bokförts bland räntebärande skulder.

**Finansiella skulder**

Finansiella skulder ingår i lång- och kortfristiga skulder och kan vara antingen räntebärande eller räntefria.

**Nedskrivning på finansiella tillgångar**

Koncernen prövar vid bokslutstidpunkten om det finns indikationer på att värdet har sjunkit.

För en försäljningsfordran redovisas en nedskrivningsförlust i det skede när man bedömer att den har gått förlorad. Om beloppet av nedskrivningsförlusten minskar under en senare räkenskapsperiod, och minskningen objektivt kan betraktas hänga samman med en händelse efter att nedskrivningen bokfördes, kan den bokförda förlusten återföras med resultatpåverkan.

**Derivatkontrakt**

Derivatkontrakt bokförs till gängse värde. Vinst och förluster som uppkommer vid värderingen till gängse värde behandlas i bokföringen på det sätt som bestäms av ändamålet med derivatkontraktet. Koncernen har dels tillämpat säkringsredovisning i enlighet med IAS 39 och dels derivatkontrakt som anskaffats för byte av räntebas (s.k. basis swap-avtal).

**Principer för intäktsföringen**

I omsättningen ingår intäkterna från försäljningen av produkter, tjänster, råvaror och förmödenheter korrigerade med indirekta skatter, rabatter och kursdifferenser vid försäljning i valuta.

**Varor och tjänster**

Intäkter från försäljning av varor bokförs när de risker och förmåner som ansluter sig till ägande har överförts på köparen. Intäkter från tjänster bokförs när tjänsten har utförts.

**Räntor och utdelning**

Ränteintäkter och –kostnader bokförs resultatpåverkande för den gällande lånetiden. Erhållna dividender bokförs som intäkt då dividenden utbetalas.

**Skattekostnader**

Skattekostnaden i resultaträkningen utgörs av den skatt som baserar sig på periodens beskattningsbara inkomst och den uppskjutna skatten. Skattekostnaden bokförs i resultaträkningen, förutom när det gäller poster som redovisas i övrigt totalresultat, vilket närmast gäller de skyddande derivaten. Skatten korrigeras med eventuella skatter i anslutning till tidigare räkenskapsperioder.

Uppskjutna skatter beräknas på alla temporära skillnader mellan bokföringsvärdet och beskattningsvärdet. De största temporära skillnaderna uppkommer vid avskrivningar på materiella anläggningstillgångar och vid värderingar till gängse värde som gjorts i anslutning till anskaffningar.

Uppskjutna skatter har beräknats enligt de skattesatser som fastställts senast på bokslutsdagen. Uppskjutna skattefordringar har redovisats i den omfattning det är sannolikt att beloppen kan utnyttjas mot framtida skattepliktiga överskott.

**Rörelsevinst**

Standarden IAS 1, Utformning av finansiella rapporter, ger ingen definition av begreppet rörelsevinst. Koncernen har definierat rörelsevinst enligt följande: rörelsevinsten är den nettosumma som bildas när man till omsättningen lägger till övriga rörelseintäkter, drar av inköpsutgifter korrigerade med förändring i lager av färdiga och halvfärdiga produkter samt utgifter som uppkommit vid tillverkning för eget

bruk, och ytterligare drar av kostnader för ersättningar till anställda, avskrivningar och eventuella nedskrivningar samt övriga rörelsekostnader. Alla övriga än ovan nämnda resultaträkningsposter läggs fram nedanför rörelsevinsten.

### Av ledningen beslutna bokslutsprinciper

Vid upprättandet av bokslutet är ledningen tvungen att göra bedömningar och antaganden om framtiden, trots att utfallet kan komma att avvika från dessa. Därtill skall avgöranden fällas för tillämpningen av principerna för upprättandet av bokslutet. Bedömningarna grundar sig på ledningens bästa möjliga uppskattning vid bokslutstidpunkten. Eventuella förändringar i bedömningarna och antagandena antecknas i bokföringen den räkenskapsperiod under vilken bedömningen eller antagandet korrigeras, och för alla räkenskapsperioder efter denna.

Koncernens viktiga antaganden om framtiden, och sådana centrala osäkerhetsfaktorer som relaterar till bedömningarna på bokslutsdagen och medför en betydande risk för att tillgångarnas och skuldernas bokföringsvärden förändras väsentligt under nästa räkenskapsperiod, är följande:

### Fastställande av gängse värde på tillgångar vid förvärv av företag

Vid förvärv av företag har koncernen anlitat utomstående rådgivare vid fastställandet av värdet på materiella tillgångar. Fastställandet av gängse värde på immateriella tillgångar grundar sig på uppskattningar av de kassaflöden som relaterar till tillgångarna. Ledningen anser att de tillämpade bedömningarna och antagandena är tillräckligt exakta underlag för fastställandet av gängse värde.

### Nedskrivningsprövning

Koncernen prövar årligen bokförd goodwill och de immateriella tillgångar som har obegränsad ekonomisk livslängd med avseende på en eventuell värdenedgång, samt bedömer indikationer på värdenedgång. De kassagenererande enheternas återvinningsvärde har fastställts som kalkyler som grundar sig på bruksvärdet. Dessa kalkyler förutsätter att uppskattningar används.

### Tillämpning av nya eller reviderade IFRS-standarder och IFRIC-tolkningar

IASB har offentliggjort nedan nämnda standarder och tolkningar vilka skall tillämpas år 2014. Koncernen har beslutat att inte tillämpa dessa standarder i det här skedet utan inför dem under kommande räkenskapsperioder.

År 2014 börjar koncernen tillämpa följande av IASB offentliggjorda standarder:

- IFRS 10 Koncernbokslut, IFRS 11 Gemensamma arrangemang, IFRS 12 Upplýsingar om andelar i andra företag, IFRS 13 Verkligt värde värdering, IAS 27 (förnyad 2011) Separata finansiella rapporter, IAS 28 (förnyad 2011) Innehav i intresseföretag och joint ventures. Koncernen bedömer att förändringarna inte har någon väsentlig effekt på kommande koncernbokslut.

## 1. MATERIELLA TILLGÅNGAR

1000 euro	Jordområden	Byggnader	Maskiner och inventarier	Övriga materiella tillgångar	Försk.bet. o. pågående nyanlägggn.	Totalt
Anskaffningsutgift 1.1		64 759	66 761	1 378	11 185	145 391
Ökningar		6 589	7 256	38	3 247	17 130
Överföring mellan grupper		8 058	3 127		-11 185	
Kursdifferenser		-37	-64			-101
Minskningar		143	5 549			5 691
<b>Anskaffningsutgift 31.12</b>		<b>79 226</b>	<b>71 532</b>	<b>1 416</b>	<b>3 247</b>	<b>156 728</b>
Ackumulerade avskrivningar 1.1		28 216	42 493	590		
Kursdifferenser		-5	19			
Minskningar		115	5 291			
Avskrivningar under räkenskapsperioden		3 387	5 958	66		
<b>Ackumulerade avskrivningar 31.12</b>		<b>31 482</b>	<b>43 179</b>	<b>655</b>		
<b>Uppskrivningar 31.12</b>		<b>336</b>				<b>361</b>
<b>Bokföringsvärde 31.12.2013</b>		<b>40 080</b>	<b>28 352</b>	<b>761</b>	<b>3 247</b>	<b>81 772</b>
<b>Bokföringsvärde 31.12.2012</b>		<b>36 889</b>	<b>24 258</b>	<b>789</b>	<b>11 185</b>	<b>74 453</b>

Tillgångar som anskaffats med finansiella leasingavtal ingår i gruppen Maskiner och inventarier. Tillgångarnas bokföringsvärde var 5,7 milj. euro.

## 2. IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

1000 euro	Immateriella rättigheter	Koncern-goodwill	Förskotts-betalningar	Totalt
Anskaffningsutgift 1.1	5 027	23 419	4 206	32 652
Ökningar	2 069		857	2 926
Överföring mellan grupper	4 062		-4 062	
Kursdifferenser	-5			-5
Minskningar				
<b>Anskaffningsutgift 31.12</b>	<b>11 153</b>	<b>23 419</b>	<b>1 000</b>	<b>35 573</b>
Ackumulerade avskrivningar 1.1	3 395	88		3 483
Kursdifferenser	1			1
Avskrivningar under räkenskapsperioden	901			901
<b>Ackumulerade avskrivningar 31.12</b>	<b>4 297</b>	<b>88</b>		<b>4 385</b>
<b>Bokföringsvärde 31.12.2013</b>	<b>6 857</b>	<b>23 331</b>	<b>1 000</b>	<b>31 188</b>
<b>Bokföringsvärde 31.12.2012</b>	<b>1 632</b>	<b>23 331</b>	<b>4 206</b>	<b>29 169</b>

## 3. ANDEL I INTRESSEFÖRETAG

### Andelar i intresseföretag 1000 €

I räkenskapsperiodens början	166
Andel av räkenskapsperiodens resultat	-4
Ökningar	228
<b>Vid räkenskapsperiodens slut</b>	<b>390</b>

Intresseföretag	Jeppo Biogas Ab
Hemort	Nykarleby
Tillgångar	9 047
Skulder	7 603
Omsättning	117
Räkenskapsperiodens vinst/-förlust	-17
Ägoandel	22,5 %

## 4. ÖVRIGA FINANSIELLA TILLGÅNGAR

1000 euro	2013	2012
Lån och övriga fordringar (Icke-noterade aktier och andelar), EUR	229	468
<b>Totalt</b>	<b>229</b>	<b>468</b>

## 5. LÅNEFORDRINGAR OCH ÖVRIGA FORDRINGAR

1000 euroa	2013	2012
Finansiella tillgångar som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde		
Långfristiga derivatkontrakt utanför säkringsredovisningen	0	3
Lånefordringar, kunder, EUR	2 562	2 014
Lånefordringar, övriga, EUR	814	11
<b>Totalt</b>	<b>3 376</b>	<b>2 028</b>

## 6. UPPSKJUTNA SKATTEFORDRINGAR OCH -SKULDER

Förändringar i uppskjutna skatter 2012, 1000 euro	1.1.2013	Bokfört i resultat-räkningen	Bokfört i övrigt totalresultat	31.12.2013
<b>Uppskjutna skattefordringar:</b>				
Förändringar i verkligt värde	1 396	-0	-626	770
Övriga poster	-314	343		29
<b>Totalt</b>	<b>1 083</b>			<b>799</b>
<b>Uppskjutna skatteskulder:</b>				
Förändringar i verkligt värde	-0		143	142
Avskrivningsdifferenser	-2 548	-130		-2 678
Övriga poster	-116	-236		-352
<b>Totalt</b>	<b>-2 665</b>	<b>-366</b>	<b>143</b>	<b>-2 888</b>
Förändringar i uppskjutna skatter 2011, 1000 euro	1.1.2012	Bokfört i resultat-räkningen	Bokfört i övrigt totalresultat	31.12.2012
<b>Uppskjutna skattefordringar:</b>				
Förändringar i verkligt värde	790	-21	628	1 396
Övriga poster	-3	-311		-314
<b>Totalt</b>	<b>787</b>			<b>1 083</b>
<b>Uppskjutna skatteskulder:</b>				
Förändringar i verkligt värde	116		-116	0
Avskrivningsdifferenser	-2 359	-189		-2 548
Övriga poster	-211	95		-116
<b>Totalt</b>	<b>-2 455</b>	<b>-94</b>	<b>-116</b>	<b>-2 665</b>

## 7. OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR

1000 euro	2013	2012
Material och förnödenheter	11 965	7 703
Halvfärdiga produkter	1 648	1 185
Färdiga produkter / varor	8 183	7 306
<b>Totalt</b>	<b>21 795</b>	<b>16 194</b>

## 8. KUNDFORDRINGAR OCH ÖVRIGA FORDRINGAR

1000 euro	2013	2012
Kundfordringar	20 395	19 479
Lånefordringar	105	78
Övriga fordringar	838	1 445
Resultatregleringar	1 079	1 004
<b>Totalt</b>	<b>22 416</b>	<b>22 006</b>

Derivatkontrakt - inom säkringsredovisningen		1
--	--	---

### Finansiella tillgångar som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde

Derivatkontrakt - utanför säkringsredovisningen	71	70
---	----	----

<b>Totalt</b>	<b>22 488</b>	<b>22 077</b>
---------------	---------------	---------------

Kortfristiga fordringar fördelade sig på valutor enligt följande:	2013	2012
EUR	19 267	18 741
SEK	2 824	2 168
RUB		1 166
DKK	30	3
NOK	12	
NZD	354	
<b>Totalt</b>	<b>22 488</b>	<b>22 077</b>

### Kundfordringarnas åldersfördelning och poster som bokförts som kreditförluster

Per 31.12.2012	2012	Kreditförluster	Netto 2012
Har inte förfallit	18 669		18 669
Har förfallit			
Under 7 dagar	237		237
7-14 dagar	48		48
15-21 dagar	79		79
22-45 dagar	252		252
Över 45 dagar	194	52	246
	<b>19 479</b>	<b>52</b>	<b>19 531</b>

Per 31.12.2013	2013	Kreditförluster	Netto 2013
Har inte förfallit	18 894		18 894
Har förfallit			
Under 7 dagar	403		403
7-14 dagar	216		216
15-21 dagar	215		215
22-45 dagar	296		296
Över 45 dagar	371	141	512
	<b>20 395</b>	<b>141</b>	<b>20 535</b>

## 9. FINANSIELLA VÄRDEPAPPER

1000 euro	2013	2012
Lån och övriga fordringar	0	5
<b>Totalt</b>	<b>0</b>	<b>5</b>



## 10. KASSA OCH BANK

1000 euro	2013	2012
Kassa och bankkonton	4 407	4 432
<b>Totalt</b>	<b>4 407</b>	<b>4 432</b>

## 11. EGET KAPITAL

Utestående aktier	2013	2012
A-aktier	239 780	239 780
B-aktier	129 000	129 000

Moderbolagets innehav av egna aktier uppgår 31.12.2013 till 220 aktier. Förvärvet av de egna aktierna har ingen betydande inverkan på fördelningen av ägandet och rösträtten i bolaget.

Moderbolagets utdelningsbara eget kapital, 1000 euro	2013	2012
Vinst från tidigare räkenskapsperioder	33 225	30 273
Räkenskapsperiodens vinst	239	6 022
<b>Totalt</b>	<b>33 464</b>	<b>36 295</b>

Under räkenskapsperioden utdelad dividend	2013	2012
Dividend per aktie euro	8,00	5,40
Av moderbolaget utdelad dividend 1000 euro	2 950	1 993

Styrelsen har föreslagit för bolagsstämman som hålls 15.3.2013 att utdela i dividend 4 euro per aktie, totalt 1 475 120 euro.

## 12. RÄNTEBÄRANDE SKULDER

Långfristiga finansiella skulder som värderats till en periodiserad anskaffningsutgift, 1000 euro	2013	2012
Lån från finansieringsinstitut	53 116	37 647
Pensionslån		
Skulder genom finansiell leasing	2 772	3 292
<b>Totalt</b>	<b>55 888</b>	<b>40 938</b>

Kortfristiga finansiella skulder som värderats till en periodiserad anskaffningsutgift, 1000 euro	2013	2012
Lån från finansieringsinstitut	14 385	15 849
Pensionslån		1 800
Övriga skulder	5 805	1 576
Skulder genom finansiell leasing	1 555	1 363
<b>Totalt</b>	<b>21 745</b>	<b>20 588</b>

Räntebärande skulder sammanlagt	77 633	61 526
Med fast ränta		4 %
Med rörlig ränta	100 %	96 %
Medelränta vid räkenskapsperiodens utgång	1,58 %	0,95 %

## 13. ÖVRIGA FINANSIELLA SKULDER

1000 euro	2013	2012
Derivat inom säkringsredovisningen	4 189	5 492
<b>Finansiella skulder som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde</b>		
Derivat utanför säkringsredovisningen		19
Övriga skulder		506
<b>Totalt</b>	<b>4 189</b>	<b>6 016</b>

## 14. LEVERANTÖRSSKULDER OCH ÖVRIGA SKULDER

Kortfristiga finansiella skulder som värderats till en periodiserad anskaffningsutgift, 1000 euro	2013	2012
Leverantörsskulder	18 393	16 545
Erhållna förskott	396	40
Övriga skulder	2 307	1 601
Resultatregleringar	8 570	8 822
<b>Totalt</b>	<b>29 665</b>	<b>27 009</b>

Kortfristiga skulder fördelade på valutor enligt följande:	2013	2012
EUR	26 855	24 523
SEK	2 552	2 082
RUB	0	386
GBP	17	17
USD	2	0
NOK	165	
DKK	74	
<b>Totalt</b>	<b>29 665</b>	<b>27 009</b>

De väsentligaste posterna bland resultatregleringarna utgörs av personalkostnader och periodiseringar av räntor på skulder.

## 15. ÖVRIGA KORTFRISTIGA FINANSIELLA SKULDER

1000 euro	2013	2012
Derivatkontrakt inom säkringsredovisningen	405	234
<b>Finansiella skulder som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde</b>		
Derivatkontrakt utanför säkringsredovisningen	37	27
<b>Totalat</b>	<b>442</b>	<b>261</b>

## 16. FÖRVÄRVADE AFFÄRSFUNKTIONER

### Räkenskapsåret 2013

Koncernen har förvärvat tilläggsandelar i följande företag:

Förvärv av minoritetsandelar	Förvärvad %	Ägarandel -%
Oy MUSH Ltd	16,0	97,3
Suomen Sianjalostus Oy	2,6	100,0

### Räkenskapsåret 2012

Koncernen har förvärvat tilläggsandelar i följande företag:

Förvärv av minoritetsandelar	Förvärvad %	Ägarandel -%
Suomen Sianjalostus Oy	10,1	97,4

Förvärv av intresseföretag	Förvärvad %	Ägarandel -%
Jeppo Biogas Ab	17,5	22,5

## 17. OMSÄTTNING

1000 euro	2013	2012
Omsättning, varor	286 640	264 040
Omsättning, tjänster	116	78
<b>Totalt</b>	<b>284 756</b>	<b>264 117</b>

## 18. ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

1000 euro	2013	2012
Hysesintäkter	46	73
Försäljningsvinst av anläggningstillgångar	90	63
Intäkter från utförda arbeten	144	120
Försäljningsvinst från personalrestaurang (netto)	507	299
Övriga	510	678
<b>Totalt</b>	<b>1 297</b>	<b>1 232</b>

## 19. MATERIAL OCH TJÄNSTER

1000 euro	2013	2012
Råvaror och förmodenheter	171 265	147 585
Förändring av lager	-4 668	-682
Köpta tjänster	2 959	3 204
<b>Totalt</b>	<b>169 556</b>	<b>150 107</b>

## 20. PERSONALKOSTNADER

Kostnader för ersättningar till anställda, 1000 euro	2013	2012
Löner	39 188	36 325
Pensionskostnader	6 443	6 026
Övriga personalbikostnader	2 903	2 694
<b>Totalt</b>	<b>48 534</b>	<b>45 045</b>

	2013	2012
Årsverken (FTE)	869	807
Antal anställda vid årets slut *	1 231	1 104
* varav inhyrd arbetskraft	25	32

## 21. AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR

Avskrivningar, 1000 euro	2013	2012
<b>Materiella tillgångar</b>		
Byggnader	3 376	2 677
Maskiner och inventarier	6 156	5 655
Övriga materiella tillgångar	66	61
<b>Totalt</b>	<b>9 597</b>	<b>8 392</b>
<b>Immateriella tillgångar</b>		
Immateriella rättigheter	817	308
<b>Totalt</b>	<b>817</b>	<b>308</b>

## 22. ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

Revisorernas arvoden, 1000 euro	2013	2012
Revisionsarvoden	53	56
Övriga arvoden	83	61
<b>Totalt</b>	<b>135</b>	<b>117</b>

## 23. FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSUTGIFTER

1000 euro	2013	2012
I resultaträkningen som kostnad bokförda forsknings- och utvecklingsutgifter	732	564
<b>Totalt</b>	<b>732</b>	<b>564</b>

## 24. FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

Finansiella intäkter, 1000 euro	2013	2012
<b>Från finansiella tillgångar som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde</b>		
Valutakursvinster	283	38
Förändringar i verkligt värde	541	171
<b>Från lån och övriga fordringar</b>		
Dividendintäkter	1	1
Ränteutäkter	396	399
<b>Från finansiella tillgångar som innehas för försäljning</b>		
Försäljningsvinst	0	0
<b>Från derivat inom säkringsredovisningen</b>	10	8
<b>Kursdifferenser</b>	<b>-19</b>	<b>242</b>
<b>Totalt</b>	<b>1 213</b>	<b>860</b>
<b>Finansiella kostnader, 1000 euro</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Från finansiella skulder som värderats till en periodiserad anskaffningsutgift</b>		
Räntekostnader	-1 015	-659
Övriga finansiella kostnader	-656	-350
<b>Från derivat inom säkringsredovisningen</b>	<b>-1 292</b>	<b>-811</b>
<b>Från finansiella tillgångar som innehas för försäljning</b>		
Förändring i verkligt värde		
Försäljningsförlust		0
<b>Från finansiella tillgångar som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde</b>		
Valutakursförluster	-243	-229
Förändringar i verkligt värde	-54	-15
Kursdifferenser	-77	-124
<b>Totalt</b>	<b>-3 337</b>	<b>-2 188</b>

## 25. SKATTEKOSTNADER

<b>Skatter i resultaträkningen, 1000 euro</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Skatt utifrån räkenskapsperiodens beskattningsbara resultat	-657	-2 624
Skatt från tidigare räkenskapsperioder	6	-37
Uppskjutna skatter	-25	-426
<b>Totalt</b>	<b>675</b>	<b>3 087</b>
<b>Avstämning av skatter i resultaträkningen mot vinst före skatter, 1000 euro</b>		
Resultat före skatter	4 449	12 520
Skatter beräknade med moderbolagets skattesats 24,5 %	-1 090	-3 067
Effekt på uppskjutna skatter av förändring av moderbolagets skattesats från 24,5 % till 20 %	666	
Utländska dotterbolags avvikande skattesatser	30	12
Effekt av skattefria inkomster	12	18
Effekt av icke-avdragsgilla kostnader i beskattningen	-39	-27
Icke-bokförda uppskjutna skattefordringar	-260	13
Skatter från tidigare räkenskapsperioder	6	-37
<b>Totalt</b>	<b>675</b>	<b>3 087</b>

## HANTERING AV FINANSIELLA RISKER

Handeringen av finansiella risker sköts av koncernens ekonomiavdelning. Skyddande av koncerninterna risker överenskomms mellan affärsområdenas ledare och ekonomiavdelningen.

Målet med handeringen av koncernens finansiella risker är att minska de effekter på resultatet, balansräkningen och kassaflödet som beror på prisfluktuationer och andra osäkerhetsfaktorer samt att säkerställa en tillräcklig likviditet. De största finansiella riskerna är ränterisker, valutarisker, kreditrisker och råvarurisker. Styrelsen upprätthåller nivån för skyddandet av de finansiella riskerna.

### Ränterisker

Ränteriskerna skyddas medelst räntederivat. Vid årets slut hade koncernen pågående derivatavtal för skydd av skulder till ett värde av 70,0 milj. euro (31.12.2012: 51,3 milj. euro). Koncernens räntebärande skulder uppgick 31.12.2013 till 77,6 milj. euro (31.12.2012: 61,5 milj. euro), varav 0,2 milj. euro var skuld med fast ränta (31.12.2012: 2,3 milj. euro), dvs. 0% (31.12.2012: 4%). Dessutom har koncernen pågående derivatavtal till ett värde av 3,1 milj. euro (31.12.2012: 4,0 milj. euro), med vilka krediternas räntebas tillfälligt har ändrats (s.k. basis-swap avtal). De sistnämnda har bokförts resultatpåverkande, medan övriga räntederivat har bokförts mot övrigt totalresultat.

### Känslighetsanalys av ränterisken i anslutning till finansiella instrument i enlighet med IFRS 7

Ränteriskanalysen grundar sig på följande antaganden: I känslighetsrisken har man tillämpat en förändring på 1% i räntenivån, vilket betraktas som rimligt och möjligt. Förändringen beräknas på den räntebärande nettoskulden med rörlig ränta vid årets slut. Nettoskulden med rörlig ränta uppgick 31.12.2013 till 77,3 milj. euro (31.12.2012: 57,5 milj. euro). Vid utgången av år 2013 skulle en höjning av räntenivån med en procentenhet innebära en ökning på 0,3 milj. euro i koncernens räntekostnader per år (2012: 0,1 milj.).

### Valutarisker

Verksamheten utsätter koncernen för dels transaktionsrisker, dels för omräkningsdifferenser av balansposter vad gäller utländska dotterbolag (translationsrisk). Största delen av koncernens kommersiella transaktioner hänger samman med affärsverksamhet utomlands samt export av köttprodukter och råvaruinköp. Skyddsstrategin förutsätter att tillfälliga, väsentliga transaktionsrisker skyddas medan däremot löpande transaktionsrisker samt alla translationsrisker, förutom givna lån mellan koncernbolagen, inte skyddas.

### Känslighetsanalys av valutarisker i anslutning till finansiella instrument i enlighet med IFRS 7

Känslighetsanalysen av valutor grundar sig på de finansiella instrument som vid tidpunkten för bokslutet tas upp i balansräkningen i någon annan valuta än respektive koncernbolags egen verksamhetsvaluta och på de risker som relaterar till dessa. Poster i valuta som inte räknas till finansiella instrument, t.ex. förutsägbara sannolika inköp eller försäljningar, är inte med i känslighetsanalysen.

	31.12.2013	31.12.2012
1 000 euro	SEK	NZD, SEK, USD
Nettoposition	40	1698
Effekten av en 5% stärkning av valutakursen på resultatet före skatt	0	89

I känslighetsanalysen har antagandet om en rimlig möjlig förändring i valutakursen på 5% tillämpats.

### Likviditets- och refinansieringsrisker

I slutet av året uppgick beloppet av icke-utnyttjade bindande kreditlimiter till 4,8 milj. euro vilket utgörs av checkräkningslimit och finansieringslimit (31.12.2012: 7,1 milj. euro). Vid tidpunkten för bokslutet hade koncernens lån en genomsnittlig maturitet på ca 5,5 år.

Tabellen nedan beskriver maturitetsanalysen av finansiella skulder och derivatinstrument (siffrorna är odiskonterade).

## Förfallodagsanalys av finansiella åtaganden

		Förfallodag 31.12.2013			
1000 euro		< 1 år	1-5 år	> 5 år	Totalt
Lån	Amorteringar	14 385	43 054	15 483	72 923
Finansiell leasingskuld	Amorteringar	1 243	2 674	410	4 327
Derivatskulder	Kapitalkostnader	1 681	2 949	1	4 631
Övriga skulder	Amorteringar/kostnader	12 009			12 009
Leverantörsskulder	Kostnader	18 393			18 393
<b>Totalt</b>	<b>Kostnader</b>	<b>47 711</b>	<b>48 678</b>	<b>15 894</b>	<b>112 283</b>

		Förfallodag 31.12.2012			
1000 euroa		< 1 år	1-5 år	> 5 år	Totalt
Lån	Amorteringar	17 649	24 378	13 098	55 125
Finansiell leasingskuld	Amorteringar	1 363	2 854	438	4 654
Derivatskulder	Kapitalkostnader	1 575	3 957	220	5 751
Övriga skulder	Amorteringar/kostnader	12 553	506		13 059
Leverantörsskulder	Kostnader	16 545			16 545
<b>Totalt</b>	<b>Kostnader</b>	<b>49 684</b>	<b>31 694</b>	<b>13 755</b>	<b>95 134</b>

## Kreditrisk

Kreditrisken är förhållandevis liten, eftersom största delen av försäljningen sker till stora kedjor inom handeln. Övriga krediter övervakas av ekonomiavdelningen och indrivning sköts i samarbete med en indrivningsbyrå.

## Råvarurisker

Vid årsskiftet fanns säkring för elpriset samt oljepriserna för de närmaste åren. Ändringar i kött råvarupriserna överförs så effektivt som möjligt på försäljningspriserna.

## Hantering av kapitalstrukturen

Det långsiktiga målet för soliditetsgraden är 40 %, men den kan tillfälligt låtas sjunka under en tid av stora investeringar och strategiska förvärv.

Värden på finansiella tillgångar och skulder per kategori		Finansiella tillgångar och skulder som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde	Lån och övriga fordringar	Finansiella skulder	Derivatkontrakt inom säkringsredovisningen	Balansvärde totalt
1000 euro 2013	Bilaga					
<b>Långfristiga tillgångar</b>						
Övriga finansiella tillgångar	4		229			229
Derivatkontrakt	5					
Långfristiga kundfordringar	5		3 376			3 376
<b>Kortfristiga tillgångar</b>						
Kundfordringar	8		20 395			20 395
Lånefordringar	8		105			105
Övriga fordringar	8		838			838
Resultatregleringar	8		1 079			1 079
Finansiella värdepapper	9					
Derivatkontrakt	8	71				71
Kassa och likvida medel	10					4 407
<b>Finansiella tillgångar totalt</b>		<b>71</b>	<b>26 022</b>			<b>30 500</b>
<b>Långfristiga skulder</b>						
Räntebärande skulder	12			55 888		55 888
Derivatkontrakt	13				4 189	4 189
Övriga skulder	13					
<b>Kortfristiga skulder</b>						
Räntebärande skulder	12			21 745		21 745
Leverantörsskulder	14			18 393		18 393
Övriga skulder	14			2 702		2 702
Resultatregleringar	14			8 570		8 570
Derivatkontrakt	15	37			405	442
<b>Finansiella skulder totalt</b>		<b>37</b>		<b>107 299</b>	<b>4 593</b>	<b>111 929</b>
<b>1000 euro 2012</b>						
	Bilaga	Finansiella tillgångar och skulder som bokförts resultatpåverkande till verkligt värde	Lån och övriga fordringar	Finansiella skulder	Derivatkontrakt inom säkringsredovisningen	Balansvärde totalt
<b>Långfristiga tillgångar</b>						
Övriga finansiella tillgångar	4		468			468
Derivatkontrakt	5	3				3
Långfristiga kundfordringar	5		2 026			2 026
<b>Kortfristiga tillgångar</b>						
Kundfordringar	8		19 429			19 429
Lånefordringar	8		78			78
Övriga fordringar	8		1 445			1 445
Resultatregleringar	8		1 004			1 004
Finansiella värdepapper	9					5
Derivatkontrakt	8	70			1	71
Kassa och likvida medel	10					4 482
<b>Finansiella tillgångar totalt</b>		<b>72</b>	<b>24 454</b>			<b>29 010</b>
<b>Långfristiga skulder</b>						
Räntebärande skulder	12			38 938		38 938
Derivatkontrakt	13	19			5 492	5 511
Övriga skulder	13	506				506
<b>Kortfristiga skulder</b>						
Räntebärande skulder	12			22 588		22 588
Leverantörsskulder	14			16 545		16 545
Övriga skulder	14			1 642		1 642
Resultatregleringar	14			8 822		8 822
Derivatkontrakt	15	27			234	261
<b>Finansiella skulder totalt</b>		<b>552</b>		<b>88 535</b>	<b>5 725</b>	<b>94 812</b>



<b>Derivatkontrakt</b>				
<b>1000 euro</b>				
<b>Derivatkontrakt, nominella värden</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>		
Valutaderivat				
- valutaswap		1 000		
- valutaterminer	3 960	6 039		
Räntederivat				
- ränteswapavtal	69 991	78 649		
- ränteoptioner	3 094	4 008		
Tillgångsderivat				
- oljeterminsavtal	1 600	222		
- elterminsavtal	3 699	3 553		
<b>Derivatkontrakt, verkliga värden</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2012</b>
	Verkligt värde positivt	Verkligt värde negativt	Verkligt värde positivt	Verkligt värde negativt
Valutaderivat				
- valutaswapavtal	49	-14	0	-13
- valutaterminer	22	-18	72	-14
Räntederivat				
- ränteswapavtal	0	-3 888	0	-5349
- ränteoptioner	0	0	0	0
Tillgångsderivat				
- oljeterminsavtal	0	-44	0	-19
- elterminsavtal	0	-668	1	-376
<b>Derivatkontrakt inom säkringsredovisningen</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2012</b>
	Nominellt värde	Verkligt värde effektiv andel	Nominellt värde	Verkligt värde effektiv andel
Räntederivat				
- ränteswapavtal	66 897	-3 882	74 641	-5 330
Tillgångsderivat				
- oljeterminsavtal	1 600	-44	222	-19
- elterminsavtal	3 699	-668	3 553	-375

Koncernen har avtalat om två räntevalutaswapar som fullkomligt effektivt omvandlar lån i utländsk valuta till euro och räntan till euribor. Marknadsvärdet på dessa räntevalutaswapar var den 31.12.2013 660 t€ (31.12.2012: 1429 t€), vilket inte har tagits upp i balansräkningen eftersom det aldrig kommer att realiseras och lånen är bokförda i euro.

## ANSVARSFÖRBINDELSER

1000 euro	2013	2012
<b>Ansvar för vilka säkerheter ställts (säkerhet)</b>		
Skulder till kreditinstitut (ingen säkerhet)	239	
Skulder till kreditinstitut (inteckningar)	70 740	51 311
Skulder till kreditinstitut (panter)	3 094	4 008
Skulder till kreditinstitut (inteckningar och panter)	0	0
Pensionslån (inteckningar)	0	1 800
Leverantörsskulder (inteckningar)	23	24
Övriga skulder (inteckningar)	0	0
Resultatregleringar (inteckningar och panter)	0	11
Andra ansvar än skulder (inteckningar och panter)	13 324	14 443
<b>Ansvar för vilka säkerheter ställts totalt</b>	<b>87 180</b>	<b>71 598</b>
<b>Givna säkerheter</b>		
Fastighetsinteckningar	50 003	42 003
Företagsinteckningar	33 989	33 989
Panter	7 666	11 913
<b>Givna säkerheter totalt</b>	<b>91 657</b>	<b>87 905</b>
<b>Övriga ansvarsförbindelser som inte framgår av balansräkningen</b>		
Momsansvar på fastighetsinvesteringar *	7 332	6 351
Borgen för andras räkning	316	328
Operationell leasing		
Förfaller till betalning inom 1 år	802	637
Förfaller till betalning inom 1-5 år	1 055	1 107
Förfaller till betalning efter 5 år	0	0
Operationell leasing totalt	1 856	1 744
<b>Övriga ansvar som inte framgår av balansräkningen totalt</b>	<b>9 504</b>	<b>8 423</b>

\* Koncernen kan bli återbetalningsskyldig för tidigare gjorda momsavdrag på fastighetsinvesteringar ifall den momspliktiga andelen av fastighetens utnyttjande förändras under ansvarstiden

## HÄNDELSER INOM DEN NÄRMASTE KRETSEN

Under räkenskapsåret har Snellman Trading Oy fusionerats med Oy Snellman Ab. Suomen Sianjalostus Oy och Längelmäen kantakoeikiinteistö Oy har fusionerats med Figen Oy. Kiinteistö Oy Pietarsaaren Havutie har fusionerats med Snellmans Köttförädling Ab. Mr. Snellman LLC har likviderats.

Koncernföretag	Hemort	Ägarandel-%	Andel av rösträtt-%
Oy Snellman Ab, moderbolag	Jakobstad		
Snellmans Köttförädling Ab	Jakobstad	100	100
Figen Oy	Ilmajoki	100	100
S-Frost Oy	Jakobstad	100	100
Snellmanin Kokkikartano Oy	Kervo	100	100
Carolines Kök AB	Stockholm, Sverige	75	75
Icecool Oy	Helsingfors	75	75
Snellman Trading AB	Stockholm, Sverige	75	75
Mr. Panini Oy	Björneborg	100	100
Mr. Panini ApS	Herlev, Danmark	100	100
Oy MUSH Ltd	Pedersöre	97	97

Räntan för lån mellan koncernbolag utgjorde vid årsskiftet 3,7 %.

Intresseföretag	Hemort	Ägarandel-%	Andel av rösträtt-%
Jeppo Biogas Ab	Nykarleby	23	23
<b>Ersättningar till ledningen, 1000 euro</b>		<b>2013</b>	<b>2012</b>
Löner och andra kortfristiga ersättningar		1 327	1 311
Styrelsearvoden		135	96

## HÄNDELSER EFTER BOKSLUTSDAGEN

Bolagets ledning känner inte till sådana väsentliga händelser som skulle ha påverkat det redovisade bokslutet.

# MODERBOLAGS BALANSRÄKNING OCH RESULTATRÄKNING (FAS)

## BALANSRÄKNING

€	Bilaga	31.12. 2013	31.12. 2012
<b>Aktiva</b>			
<b>BESTÅENDE AKTIVA</b>			
	4.1		
Immateriella tillgångar		5 145 373,73	4 134 722,73
Materiella tillgångar		794 450,70	726 951,12
Placeringar			
Andelar i företag inom samma koncern		44 612 540,20	37 491 870,02
Övriga placeringar		422 066,92	195 913,20
		45 034 607,12	37 687 783,22
<b>BESTÅENDE AKTIVA TOTALT</b>		<b>50 974 431,55</b>	<b>42 549 457,07</b>
<b>RÖRLIGA AKTIVA</b>			
Långfristiga fordringar	4.2	1 246 112,10	14 498 748,37
Kortfristiga fordringar	4.3	82 222 728,10	32 425 282,89
Kassa och bank		2 729 834,54	1 751 521,22
<b>RÖRLIGA AKTIVA TOTALT</b>		<b>86 198 674,74</b>	<b>48 675 552,48</b>
<b>Aktiva totalt</b>		<b>137 173 106,29</b>	<b>91 225 009,55</b>
<b>Passiva</b>			
<b>EGET KAPITAL</b>			
	4.4		
Aktiekapital		627 300,00	627 300,00
Balanserad vinst från tidigare räkenskapsperioder		33 224 957,98	30 273 002,90
Räkenskapsperiodens vinst		239 046,74	6 022 195,08
<b>EGET KAPITAL TOTALT</b>		<b>34 091 304,72</b>	<b>36 922 497,98</b>
<b>ACKUMULERADE BOKSLUTSDISPOSITIONER</b>		<b>675 821,10</b>	<b>0,00</b>
<b>FRÄMMANDE KAPITAL</b>			
Långfristigt främmande kapital	4.5	53 111 452,83	34 404 264,28
Kortfristigt främmande kapital	4.6	49 294 527,64	19 898 247,29
<b>FRÄMMANDE KAPITAL TOTALT</b>		<b>102 405 980,47</b>	<b>54 302 511,57</b>
<b>Passiva totalt</b>		<b>137 173 106,29</b>	<b>91 225 009,55</b>

# RESULTATRÄKNING

€	Bilaga	1.1 - 31.12. 2013	1.1 - 31.12. 2012
<b>OMSÄTTNING</b>	3.1	<b>4 271 347,85</b>	<b>3 579 456,24</b>
Övriga rörelseintäkter	3.2	246 327,68	67 155,59
Material och tjänster	3.3	0,00	0,00
Personalkostnader	3.4	-2 295 069,70	-2 237 317,58
Avskrivningar och nedskrivningar	3.5	-607 426,51	-89 632,33
Övriga rörelsekostnader	3.6	-1 801 896,73	-1 606 504,05
<b>RÖRELSEVINST</b>		<b>-186 717,41</b>	<b>-286 842,13</b>
Finansiella intäkter och kostnader	3.7	-847 603,25	-1 521 336,87
<b>VINST FÖRE EXTRAORDINÄRA POSTER</b>		<b>-1 034 320,66</b>	<b>-1 808 179,00</b>
Extraordinära poster	3.8	2 076 016,16	9 924 300,23
<b>VINST FÖRE BOKSLUTSDIPOSITIONER OCH SKATTER</b>		<b>1 041 695,50</b>	<b>8 116 121,23</b>
Bokslutsdispositioner	3.9	-675 821,10	0,00
Inkomstskatter	3.9	-126 827,66	-2 093 926,15
<b>RÄKENSKAPSPERIODENS VINST</b>		<b>239 046,74</b>	<b>6 022 195,08</b>

# REVISIONSBERÄTTELSE

Till Oy Snellman Ab:s bolagsstämma

Vi har reviderat Oy Snellman Ab:s bokföring, bokslut, verksamhetsberättelse och förvaltning för räkenskapsperioden 1.1- 31.12.2012. Bokslutet omfattar koncernens balansräkning, resultaträkning, kalkyl över förändringar i eget kapital, finansieringsanalys och noter till bokslutet samt moderbolagets balansräkning, resultaträkning, finansieringsanalys och noter till bokslutet.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Styrelsen och verkställande direktören ansvarar för upprättandet av bokslutet och verksamhetsberättelsen och för att koncernbokslutet ger riktiga och tillräckliga uppgifter i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och för att bokslutet och verksamhetsberättelsen ger riktiga och tillräckliga uppgifter i enlighet med i Finland ikraftvarande stadganden gällande upprättande av bokslut och verksamhetsberättelse. Styrelsen svarar för att tillsynen över bokföringen och medelsförvaltningen är ordnad på behörigt sätt och verkställande direktören för att bokföringen är lagenlig och medelsförvaltningen ordnad på ett betryggande sätt.

Revisorns skyldigheter

Vår skyldighet är att ge ett utlåtande om bokslutet, koncernbokslutet och verksamhetsberättelsen på grundval av vår revision. Revisionslagen förutsätter att vi iakttar yrkesetiska principer. Vi har utfört revisionen i enlighet med god revisionssed i Finland. God revisionssed förutsätter att vi planerar och genomför revisionen för att få en rimlig säkerhet om huruvida bokslutet och verksamhetsberättelsen innehåller väsentliga felaktigheter och om huruvida medlemmarna i moderbolagets styrelse eller verkställande direktören har gjort sig skyldiga till handlingar eller försummelse som kan leda till skadeståndsskyldighet gentemot bolaget, eller brutit mot aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

Jakobstad 10.3.014

Kjell Berts

Ernst & Young Oy  
CGR-samfund

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information som ingår i bokslutet och verksamhetsberättelsen. Valet av granskningsåtgärder baserar sig på revisorns omdöme och innefattar en bedömning av risken för en väsentlig felaktighet på grund av oegentligheter eller fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn den interna kontrollen som har en betydande inverkan för upprättandet av bokslut och verksamhetsberättelse som ger riktiga och tillräckliga uppgifter. Revisorn bedömer den interna kontrollen för att kunna planera relevanta granskningsåtgärder, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i företagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i företagsledningens bokföringsmässiga uppskattningar, liksom en bedömning av den övergripande presentationen av bokslutet och verksamhetsberättelsen

Enligt vår mening har vi inhämtat tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis som grund för vårt utlåtande.

Utlåtande om koncernbokslutet

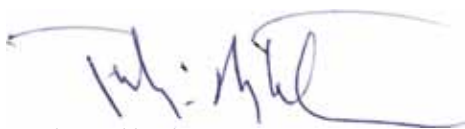
Enligt vår mening ger koncernbokslutet riktiga och tillräckliga uppgifter om koncernens ekonomiska ställning samt om resultatet av dess verksamhet och kassaflöden i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU.

Utlåtande om bokslutet och verksamhetsberättelsen

Enligt vår mening ger bokslutet och verksamhetsberättelsen riktiga och tillräckliga uppgifter om koncernens och moderbolagets ekonomiska ställning samt om resultatet av dess verksamhet i enlighet med i Finland ikraftvarande stadganden gällande upprättande av bokslut och verksamhetsberättelse. Uppgifterna i verksamhetsberättelsen och bokslutet är konfliktfria.

# STYRELSES OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS UNDERKSRIFTER AV VERKSAMHETSBERÄTTELSEN OCH BOKSLUTET

Jakobstad 10.3.2014



Felix Björklund  
styrelseordförande



Peter Fagerholm



Erkki Järvinen



Johanna Tidström



Krister Snellman



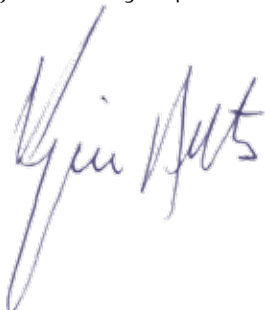
Ole Snellman



Leena Laitinen  
koncerndirektör

Över utförd revision har jag idag givit berättelse.

Jakobstad 10.3.2014



Kjell Berts

Ernst & Young Oy  
CGR-samfund

# Snellmankoncernens förvaltning och styrsystem

## 1. Bakgrund och bestämmelser som tillämpas

Oy Snellman Ab är ett finländskt aktiebolag, vars ansvar och skyldigheter bestäms enligt den finska lagstiftningen. Bolagets aktier är inte noterade. Bolagets hemort är Jakobstad. Koncernen består av moderbolaget Oy Snellman Ab och dess dotterbolag. I beslutsfattandet följs i första hand Finlands aktiebolagslag och bolagsordningen. Dessutom styrs verksamheten av Centralhandelskammaren agenda ("Utvecklingen av de icke börsnoterade bolagens förvaltning") från januari 2006 och till tillämpade delar av rekommendationen angående börsnoterade bolags förvaltnings- och styrsystem (Corporate Governance) som Hex Abp, Centralhandelskammaren och Industrins och Arbetsgivarnas Centralförbund gav i december 2003. För de utländska dotterbolagens del beaktas i denna förvaltningsmodell avvikande förpliktelser i ifrågavarande lands lagstiftning samt övriga direktiv.

## 2. Bolagsstämma

Den högsta beslutanderätten vid Snellman utövas av bolagets aktieägare på bolagsstämman. Styrelsen har den högsta beslutanderätten över Snellmans operativa verksamhet och underordnad styrelsen står koncerndirektören (moderbolagets verkställande direktör), som styr de till koncernen hörande bolagens operativa verksamhet via sin organisation.

Snellmans styrelse sammankallar årligen den ordinarie bolagsstämman. Möteskallelsen skickas personligen till varje aktieägare per e-post eller per brev minst sju (7) dagar före bolagsstämman. I möteskallelsen uppges förutom tid och plats för stämman även de ärenden som skall behandlas på bolagsstämman. En aktieägare får utöva sin rätt vid bolagsstämman genom ombud. En aktieägare eller hans ombud får vid behov ta med en medhjälpare till stämman. I regel hålls den ordinarie bolagsstämman under mars månad. Utöver den ordinarie bolagsstämman kan styrelsen kalla aktieägarna till extra bolagsstämmor i betydande ärenden som rör bolaget. Extra bolagsstämmor skall sammankallas enligt samma praxis som gäller för den ordinarie bolagsstämman.

På bolagsstämmans föredragningslista finns de ärenden som skall behandlas enligt bolagsordningen samt ärenden som styrelsen framlagt för beslutsfattning på bolagsstämman.

Av dessa är de mest betydande ärendena som hör till den ordinarie bolagsstämman:

- ändring av bolagsordningen
- beslut om aktieemission
- godkännande av bokslut
- beslut om förhöjning av aktiekapital
- beslut om utdelning av bolagets medel, såsom vinstutdelning och sänkning av aktiekapital
- beslut om antalet styrelsemedlemmar och arvoden

- val av alla styrelsemedlemmar
- val av revisor

Vid bolagsstämman förs protokoll. De i protokollet nedtecknade besluten angående utnämningar och dividend publiceras i följande s.k. långa delårsrapport som skickas till ägarna efter bolagsstämman. Samtliga beslut från bolagsstämman framgår ur protokollet, vilket sändas på begäran till aktieägare.

Av Snellmans styrelsemedlemmar närvarar åtminstone styrelseordföranden och koncerndirektören vid bolagsstämman. De nya personer som kandiderar för en styrelsepost kallas till den bolagsstämma som besluter om valet.

Bolagets revisorer deltar inte i bolagsstämman om inte revisorernas närvaro med hänsyn till de ärenden som skall behandlas anses nödvändig eller om inte åtminstone två av aktieägarna framlagt en begäran om att revisorerna skall närvara.

## 3. Styrelsen

Snellmans styrelse består enligt bolagsordningen av minst fyra (4) och högst sju (7) medlemmar. Enligt bolagsordningen är mandatperioden för en styrelsemedlem ett (1) år så att mandatperioden inleds efter att den bolagsstämman som förrättat valet avslutats och pågår tills dess att följande ordinarie bolagsstämma har avslutats. Styrelsen framlägger för bolagsstämman årligen ett förslag gällande styrelsens sammansättning på basis av den beredningen som gjorts i nomineringskommittén. Bolagsstämmans uppgift är att vid varje bolagsstämma fatta beslut om styrelsesammansättningen.

I enlighet med Corporate Governance-rekommendationen bör majoriteten av styrelsemedlemmar vara oberoende av bolaget. Förhållandet till bolaget delas in i helt och delvis oberoende. Helt oberoende är de medlemmar som inte äger aktier i bolaget och som inte har andra kopplingar till bolaget förutom styrelsemedlemskapet. Enligt Corporate Governance-rekommendationen bör det bland majoriteten av styrelsemedlemmar finnas åtminstone två helt oberoende personer. Till delvis oberoende räknas de medlemmar som är aktieägare i bolaget men som förutom sin position som styrelsemedlem inte har några andra betydande kopplingar till bolagets förvaltningsorgan eller står i anställningsförhållande till bolaget.

Koncerndirektören är inte styrelsemedlem men han bereder de ärenden som skall framläggas till beslut i styrelsen och presenterar ärenden på styrelsesammanträdena.

Efter den ordinarie bolagsstämman följer det konstituerande styrelsesammanträdet där styrelsen väljer bland sig en ordförande och en vice ordförande. Vid val av ordförande strävar man till att beakta obundenhet av bolaget så att styrelsens ordförande i första hand är en av



bolaget delvis oberoende (utöver ägandet av aktier finns inga andra betydande kopplingar till bolaget) styrelsemedlem, som ovan beskrivits. Denna strävan är desto starkare ifall koncerndirektören inte äger aktier i bolaget. En person med ansvar för bolagets operativa ärenden kan inte väljas till styrelseordförande. Därtill är det inte rekommenderat med en lösning där både styrelseordföranden och koncerndirektören äger aktier i bolaget. För val av vice ordförande finns inga uppställda rekommendationer gällande bundenhet.

Styrelsen inkallar en sekreterare till sig, som kan vara en person utanför styrelsen.

Enligt aktiebolagslagen ansvarar styrelsen för att kontrolleringen av bolagets förvaltning, verksamhet och bokföring samt medelsförvaltningen är ordnad på behörigt sätt. Dessutom finns styrelsens uppgifter nedtecknade i arbetsordningen för moderbolagets styrelse.

I enlighet med arbetsordningen behandlar styrelsen och fattar allttid beslut i frågor som för företaget är ekonomiskt och affärsverksamhetsmässigt betydande samt i långtgående ärenden. Till styrelsens viktigaste beslut hör

- strategier för koncernen och verksamhetsområdena
- företagsarrangemang
- företagets organisation
- investeringsbeslut, finansierings- och övriga ansvarsförbindelser samt
- utnämnannde av moder- och dotterbolagens verkställande direktörer
- avlönings- och belöningsssystem för ledande befattningshavare och hela personalen.
- förändringar i de varumärken som koncernen och verksamhetsområdena har och beslut om nya.

Styrelsen behandlar och godkänner också

- boksluten
- budgeter
- årsberättelser
- operativa organisationsstrukturer
- ärenden som gäller utnämning och avlöning av den högsta ledningen samt
- utnämning av koncernens ledningsgrupp

Till styrelsens uppgifter hör även att fastslå de viktigaste direktiven och politiken som definierar företagets verksamhet såsom

- finansieringspolitik
- försäkringspolitik
- riskhantering och
- de värden som skall följas i bolaget och de direktiv som är relaterade till dem

I styrelsens arbetsordning finns en noggrannare beskrivning av styrelsens beslutsfattande och övriga uppgifter som hör till styrelsen samt hur de skall verkställas.

Styrelsen sammanträder 6–8 gånger per år enligt ett årsspecifikt schema. Dessutom sammanträder styrelsen årligen till ett strategimöte där företagets framtidsplaner och långsiktiga strategier behandlas.

Styrelsens ordförande sammankallar styrelsen och ansvarar för styrelsens arbetsformer.

Som styrelsens beslut gäller majoritetens åsikt. Vid lika röstetal avgör ordförandens röst. Denna princip följs även vid personval.

## 4. Kommittéer

Snellman har två kommittéer. Kommittéerna sammanträder vid behov och sammankallas av kommitténs ordförande.

### 4.1. Nomineringskommittén

Nomineringskommitténs uppgift är att kartlägga styrelsekandidaterna och framföra förslaget till bolagsstämman. Nomineringskommittén har ingen självständigt beslutanderätt. Nomineringskommittén består högst av fyra (4) medlemmar. Ägarrådet föreslår och bolagsstämman väljer årligen medlemmarna till nomineringskommittén samt utnämner en ordförande bland dem.

Nomineringskommittén bedömer årligen styrelsemedlemmarnas oberoende i enlighet med Corporate Governance-rekommendationen.

### 4.2. Belöningskommittén

Belöningskommittén utgörs av tre (3) av bolaget oberoende styrelsemedlemmar varav minst två enligt Corporate Governance direktiv rekommenderas vara helt oberoende av bolaget (se punkt 3 Styrelsen). Koncerndirektören är föredragande av ärenden samt sätter upp ett protokoll för mötena, är dock inte själv medlem av belöningskommittén. Styrelsen väljer belöningskommittén bland sig för ett år åt gången. Kommittén har ingen självständig beslutanderätt. Till belöningskommitténs uppgift hör beredande av följande ärenden för styrelsebeslut:

- löner och andra förmåner till koncerndirektören och personer direkt underställda honom
- utnämningar av personer som är direkt underställda koncerndirektören
- resultatpremier och övriga ersättningar utöver grundlönen till koncerndirektören och ledande befattningshavare
- ge utlåtande inför styrelsens beslut om i bolaget utarbetade belöningsssystem som omfattar hela eller delar av personalen
- ge utlåtande till styrelsen om resultatpremier som skall utbetalas

## 5. Styrelsens utvidgade ägarkoppling

Utöver kommittéerna har styrelsen en utvidgad ägarkoppling till sig förfogande för att säkerställa ett gott samarbete med ägarna. För ändamålet väljer ägarna bland sig ett ägarråd.

Styrelsens ordförande och koncerndirektören kan föra informativa och rådgivande diskussioner med denna grupp. Diskussioner kan föras kring följande ämnesområden:

- ärenden gällande bolagets kommittéers arbetsuppgifter
- ägarnas målsättning med företaget på lång sikt
- betydande förändringar som är under planering och påverkar bolagsstrukturen
- betydande företagsarrangemang, försäljning eller köp som är under planering
- betydande åtgärder gällande bolagets kapitalisering eller finansieringsstruktur i övrigt
- övriga betydande förändringar i den operativa eller administrativa verksamheten som påverkar ägarrisken
- styrelsens beslutsförslag till bolagsstämman

## 6. Förvaltning av dotterbolag

Moderbolagets styrelse utser dotterbolagets styrelse. Huvudlinjen är att moderbolagets verkställande direktör utses till ordförande för dotterbolagets styrelse. Till övriga medlemmar utses i första hand koncernens ekonomidirektör och någon annan representant för den operativa ledningen som står nära dotterbolagets verksamhet. Dotterbolagets verkställande direktör sitter inte i dotterbolagets styrelse.

Till de viktigaste uppgifterna för dotterbolagets styrelse hör att ansvara för dotterbolagets förvaltning, bokföring och att medelsförvaltningen är ordnad på behörigt sätt inom ramen för koncernorganisationen och enligt de krav som aktiebolagslagen ställer.

Dotterbolagets strategier, verksamhetsplaner, investeringar, ansvarsförbindelser och övriga långtgående beslut underställs som delar av koncernen för moderbolagets styrelsebeslut. Till övriga delar sköts dotterbolagets förvaltning av den verkställande direktören, dotterbolagets ledningsgrupp och koncernens ledningsgrupp.

I helägda bolag har dotterbolagets verkställande direktör ett ytterst operativt ansvar och i dessa ärenden ansvarar han inför koncerndirektören. Ärenden på styrelsenivå behandlas av koncernens styrelse. Styrelsen i helägda dotterbolag är till sin natur en organisation som står under moderbolagets styrelse.

I dotterbolag där ägarandelen är mindre än 100 % är den verkställande direktörens operativa ansvar det samma, men omfattar mer samarbete med styrelsen i bolaget han eller hon leder. Då behandlas beslut på styrelsenivå först i dotterbolagets styrelse i stället för att direkt föras via koncernens ledningsgrupp till moderbolagets styrelse utan att behandlas i dotterbolagets styrelse. Dotterbolagets verkställande direktör bereder ärendena. I dylika styrelser är koncerndirektören styrelseordförande eller styrelsemedlem. Även minoritetsdelägarna är representerade i den ifrågavarande styrelsen. Styrelsen kan även ha utomstående medlemmar som har en s.k. rådgivande roll.

Dotterbolagets verkställande direktör ansvarar inför moderbolagets verkställande direktör när det gäller dotterbolagets affärsverksamhet och resultat samt för att de beslut som berör dotterbolaget verkställs. Dotterbolagets styrelse, där moderbolagets verkställande direktör är styrelseordförande eller medlem, bär i första hand ansvar för affärsverksamhetens lagenlighet. Dotterbolagets verkställande direktör har i uppgift att effektivt och tillförlitligt organisera bolagets operativa verksamhet och förvaltning.

Dotterbolagets medelsförvaltning sköts av koncernens moderbolag.

## 7. Verksamhet i intressebolag

Det kan ligga i Snellmans intresse att gå in som minoritetsägare i vissa bolag som stöder den operativa verksamheten. Deltagandet i dylika bolags styrelse, bolagsstämmor och övriga organ sköts av Snellmans operativa ledning. Koncernens ledningsgrupp fattar beslutet om deltagandet och representanten. Ur den operativa ledningen väljs Snellmans representant till vars ansvarsområde intressebolagets verksamhet närmast hör.

Den person som representerar Snellman i intressebolagets verksamhet informerar de operativa förvaltningsorganen samt vid behov även bolagets styrelse.

Om det i Snellmans ägo finns intressebolag vars verksamhet inte är direkt kopplad till Snellmans operativa verksamhet, tar Snellmans styrelse ställning till medverkan i förvaltningen av dylika intressebolag.

## 8. Koncerndirektören

Moderbolaget Oy Snellman Ab:s verkställande direktör är koncerndirektör med uppgift att underställa moderbolagets styrelse leda verksamheten. Styrelsen utser koncerndirektören och avskedar koncerndirektören.

Koncerndirektören har i uppgift att effektivt och tillförlitligt organisera bolagets operativa verksamhet, dess förvaltning och medelsförvaltning enligt de direktiv och anvisningar som styrelsen gett. Koncerndirektören ansvarar inför styrelsen för affärsverksamheten och dess resultat, föredragning av ärenden som hör till styrelsens beslutanderätt, verkställande av styrelsebeslut samt kontroll av affärsverksamhetens lagenlighet. Verksamhetsområdenas verkställande direktörer och ansvariga personer i moderbolagets organisation rapporterar till koncerndirektören. Till sin hjälp har koncerndirektören koncernens ledningsgrupp, vars sammansättning han eller hon valt och låtit moderbolagets styrelse godkänna.

Styrelsen väljer en ersättare för koncerndirektören.

## 9. Koncernens ledningsgrupp

Snellman-koncernen har en ledningsgrupp vars ordförande är koncerndirektören. Moderbolagets styrelse utnämner ledningsgruppen på förslag av koncerndirektören. Koncernens ledningsgrupp har inga befogenheter som baserar sig på lagen eller bolagsordningen. Koncernens ledningsgrupp har i uppgift att handlägga utvecklingsprojekt som omfattar hela koncernen samt principer och förhandlingssätt

på koncernnivå. Dessutom behandlar koncernens ledningsgrupp bl. a. långsiktiga strategier för koncernen och bolagen inom de olika verksamhetsområdena, verksamhetsplaner, resultatutveckling och ärenden som skall behandlas i Snellmans styrelse i vars beredning ledningsgruppen även är delaktig. Koncernens ledningsgrupp sammanträder regelbundet månatligen och dessutom vid behov. Koncernens ledningsgrupp bildas inte automatiskt från den organisation som står under koncerndirektören. En begränsad ledningsgrupp eftersträvas där medlemmarnas ansvarsområde är tydligt och relevant sett ur ett perspektiv som omfattar hela koncernens verksamhet och dess strategiska utveckling.

## 10. Verksamhetsområden

Koncernens verksamhet utgörs av ett eller flera verksamhetsområden. Varje verksamhetsområde har en ansvarig verksamhetsområdesdirektör från ifrågavarande verksamhetsområde. När verksamhetsområdet samtidigt är ett juridiskt aktiebolag är verksamhetsområdesdirektören genom VD-avtalet befullmäktigad till verkställande direktör för ifrågavarande aktiebolag.

Den verkställande direktörens ansvar definieras närmare i punkt 6 Förvaltning av dotterbolag.

Verksamhetsområdets beslutanderätt och förpliktelser finns dessutom definierade i ett flertal direktiv för Snellmans operativa verksamhet.

Koncerndirektören är förman för verksamhetsområdesdirektören.

## 11. Belöning

Koncerndirektören och de verkställande direktörerna för dotterbolagen har gällande VD-avtal. Övriga ledande befattningshavare har direktörsavtal eller arbetsavtal enligt arbetsavtalslagen. Löner och belöningar till koncerndirektören och hans underordnade behandlas i styrelsens belöningskommitté och besluts i styrelsen.

### 11.1. Avlönings- och belöningsystem

Bolaget har inga aktiebaserade eller optionsrelaterade belöningsystem för ledningen. Däremot beslutar företags belöningskommitté årligen om ersättningar till ledningen som en del av avlönings- och belöningsystemet för personalen. För att uppnå ändamålsenliga belöningar är personalen indelad i grupper. På varje grupp tillämpas egna ersättningskriterier. Även belöningsarnas maximala belopp kan skilja sig mellan grupperna.

Belöningsarna grundar sig alltid på koncernstyrelsens på förhand bestämda belöningsprinciper. Utbetalningen sker i samband med bokslutet, efter att belöningsperioden gått ut. Belöningskommitté behandlar och styrelsen godkänner alla belöningar som skall betalas ut.

### 11.2. Belöningar till styrelsemedlemmar

Bolagsstämman beslutar årligen om belöningar till styrelsemedlemmarna. Alla belöningar betalas ut i pengar och bolagets utdelningsbara aktier ges inte ut som ersättning för styrelsearbete. Dessutom

ersätts resekostnader och övriga kostnader som hänför sig till sammanträden. Dagtraktamenten för styrelsens sammanträden betalas enligt det maxbelopp som skattemyndigheterna godkänt.

### 11.3. Belöning till koncerndirektören

Styrelsen fastställer årligen koncerndirektörens lön och storleken på en eventuell resultatpremie. Koncerndirektörens pensionering sker enligt gällande pensionssystem.

### 11.4. Belöningar till övriga medlemmar av ledningen

De verkställande direktörerna i koncernens dotterbolag har tillsvidare gällande VD-avtal. Övriga medlemmar av ledningen har direktörsavtal eller arbetsavtal som är underställda arbetslagstiftningen. Alla löner och arvoden för personer underställda koncerndirektören behandlas i moderbolaget av styrelsens belöningskommitté och fastslås genom styrelsebeslut.

### 11.5. Pensionspolitik

Koncernens pensionspolitik följer i regel villkoren i lagen om pension för arbetstagare. Bolaget har dock ett fåtal frivilliga pensionsförsäkringar som betalats från tidigare. Sådana pensionsförsäkringar ses som en del av arbetstagarens totallöns. De frivilliga pensionsförsäkringar som bolaget betalt, bör användas till att tidigare lägga pensionsåldern. Det kapital som ansamlats i fonden kan alltså inte lyftas som tilläggslöns. Eventuella nytecknade pensionsförsäkringar som bolaget betalar bör vara godkända av belöningskommittén.

## 12. Intern granskning, riskhantering, intern kontroll

Bolaget har ingen egen intern granskningsfunktion som övervakar bolagets ekonomiska verksamhet. I stället köps för ändamålet avsedda granskningar regelbundet av ett revisions-samfund eller av en utomstående part som utövar granskningsverksamhet. För riskhantering har bolaget en riskhanteringspolitik som godkänts av styrelsen. Intern kontroll och granskning baserar sig till största delen på verksamhet i enlighet med kvalitetssystemen. Bolaget har utnämnt en kvalitetschef och underställd honom verkar övervakarna.

## 13. Inre krets

På grund av att bolaget till sin karaktär är onoterat har Snellman varken något insiderregister i bruk eller anvisningar om sådan verksamhet. Däremot räknas Snellmans styrelse och koncernens ledningsgrupp i sin helhet till Snellmans permanenta inre krets. Med inre krets avses vid Snellman konfidentiell hantering av sådana projekt som är under beredning där offentlighet eller spridning av information kunde innebära skadliga följder för Snellman eller den avtalspart som är delaktig i projektet. I många fall tecknar Snellman ett sekretessavtal med den andra utomstående parten för hela projektets beredningstid. Dylika sekretessavtal förpliktar alltid utan separata överenskommelser här nämnda medlemmar av den inre kretsen.

Till följd av familjebolagets verksamhetsmodell, en släkt med företagaranda och en bred närmaste krets, har bolaget exceptionellt många möjligheter att utöva affärsverksamhet inom den inre kretsen. Detta

innebär tydliga fördelar för affärsverksamheten, men det kan samtidigt innebära risker.

#### 14. Revision

Bolaget har som revisor ett av Centralhandelskammaren godkänt revisionsamfund. Bolagsstämman väljer årligen revisor. Revisorns mandatperiod löper ut vid utgången av nästa ordinarie bolagsstämma efter valet. Revisorns huvudsakliga uppgift är att bekräfta att bokslutet ger korrekt och tillräcklig information om koncernbolagens resultat. Revisorn lämnar en revisionsberättelse över verkställd revision till bolagsstämman. Dessutom granskar revisorn förvaltningens lagenlighet och verksamhetens riktighet. Revisorn rapporterar om sina observationer en gång per år till styrelsen.

Bolaget uppger i årsberättelsen de arvoden som under räkenskapsperioden betalats ut till revisorn.

#### 15. Dividendpolitik

Vid uppgörande av dividendförslaget bedömer styrelsen företagets ekonomiska situation genom att i första hand beakta företagets soliditet, verksamhetsårets resultat och styrelsens uppskattning om företagets framtidsutsikter och hur soliditeten kommer att utvecklas.

Till stöd för beslutet har bolaget en teknisk beräkningsmodell för att bestämma dividenden. På basis av beräkningsmodellen bestäms dividenden per aktie utifrån ränteposten och företagets ekonomiska ställning. Ränteposten beräknas utifrån aktiernas matematiska värde. Styrelsen bestämmer hur stor procent som skall användas som räntesats. Som matematiskt värde används den senaste beräkningen som erhållits av skattemyndigheterna och värdet korrigeras att motsvara räkenskapsperiodens situation.

Styrelsen fattar sitt beslut om det dividendförslaget som skall presenteras för bolagsstämman på basis av sin egen bedömning och den rekommendation som fåtts via tekniska beräkningar.

Innan rekommendationen gällande dividend, som presenteras för bolagsstämman, informerar styrelseordföranden Ägarrådet om de faktorer som har påverkat styrelsens dividendrekommendation.

#### 16. Aktieserier

Bolaget har två aktieserier, A- och B-aktier, som enbart skiljer sig åt vad gäller röstvärdet. En A-aktie ger tio (10) röster på bolagsstämman och en B-aktie ger en (1) röst. Som bolagsstämmans beslut gäller enligt aktiebolagslagen det förslag, som har fått mer än hälften av de avgivna rösterna. Enligt aktiebolagslagen finns det dock ett flertal ärenden, bl.a. ändring av bolagsordningen och beslut om riktad aktieemission, där det enligt lagen krävs kvalificerad majoritet i förhållande till antalet aktier och aktiernas röstetal för beslutsfattning. Överlåtelse av aktier är enligt bolagsordningen begränsad till direkt nedstigande släktled.

I bolagsordningen finns en klausul om inlösen av aktier. I enlighet med den lägger styrelsen årligen fram ett inlösenpris på aktierna för beslutsfattning i bolagsstämman. I bolagsordningen finns inga röst-

ningsbegränsningar. Moderbolaget Oy Snellman Ab har heller inga aktieägaravtal.

#### 17. Inlösenkyldighet och förvärv av egna aktier

När en aktie överförs till en ny ägare har bolaget primär inlösenrätt och de nuvarande aktieägarna sekundär inlösenrätt enligt följande:

Vid inlösen fastställs priset på aktien genom att beräkna ett vägt medelvärde av det substans- och avkastningsvärde som revisorerna har beräknat vid senaste årsrevision och som godkänts av styrelsen. Vid beräkning av avkastningsvärdet används den internränta som styrelsen fastställt.

När en aktie överförs till en ny ägare skall företagets styrelse eller koncerndirektören utan dröjsmål underrättas. Styrelsen skall inom fjorton dagar efter det att anmälan inkommit reda ut om företaget har för avsikt att lösa in aktien. Anmälan om överföringen av aktien till ny ägare samt hur bolaget ämnar använda sin inlösenrätt bör skriftligen delges nuvarande aktieägare. Om företaget inte använder sin inlösenrätt måste de nuvarande aktieägare som ämnar använda sin egen inlösenrätt framställa sitt yrkande om inlösen för styrelsen eller koncerndirektören. Detta bör ske inom en månad från det att anmälan om överföring av aktien inkommit. Styrelsen skall därefter inom en vecka från det senast nämnda datumet informera om till vem aktien överförs, vilka yrkanden om inlösen som framställts och av vem.

Om flera aktieägare lägger fram ett yrkande om inlösen skall aktierna delas mellan dem i proportion till deras aktieinnehav vid överlåtelse-tidpunkten och eventuella resterande aktier genom lottning. Inlösenpriset skall betalas inom fjorton dagar från det att yrkan om inlösen gjorts.

Meningsskiljaktigheter om inlösenrätten eller inlösenpriset avgörs genom ett utlåtande av företagets revisor. Eventuella tvistemål skall avgöras genom skiljeförfarande varvid företagets revisor utnämner en skiljeman. Företaget står för kostnaderna för utredningen.

Företaget kan med sina utdelningsbara medel förvärva egna aktier. Då beräknas inlösenpriset på aktien på samma sätt som beskrivs i punkt 1.

Inlösenrätt till A- och B-aktier uppkommer inte vid överföring till person i rakt nedstigande släktled.

Övannämnda villkor skall nedtecknas i aktiebeviset, aktiebrevet och möjligen i det tillfälliga intyg som ges.

#### 18. Information och kommunikation

Med tre månaders mellanrum avlägger Snellman en rapport om sitt resultat, sin verksamhet och utsikterna för den närmaste framtiden. En sådan här s.k. lång kvartalsrapport skickas per e-post eller på begäran per post till aktieägarna. Av kvartalsrapporten görs en s.k. kortare version som internt rapporteras till hela personalen. Kvartalsrapporten publiceras dock inte på bolagets hemsidor eller i offentliga medier.

Bolaget publicerar varje räkenskapsperiod en bokslutskommuniké

och årsberättelse. Bokslutet skickas till aktieägarna i samband med kallelsen till bolagsstämman. Årsberättelsen delas ut på bolagsstämman och skickas ut per post till aktieägare ungefär en månad efter att bolagsstämman hållits. Årsberättelsen skickas även till kunderna och övriga samarbetspartner och intressegrupper i nyckelställning. Årsberättelsen kan fritt utdelas och beställas från bolaget och den kan även läsas på bolagets hemsidor.

Bolaget har olika slags tryckta publikationer avsedda för personalen, kunderna, producenterna och ägarna. I dessa framställs bolagets ekonomiska ställning närmast i ljuset av förfluten tid och nutid.

Den månatliga utvecklingen av bolagets resultat och verksamhet följs upp i olika ekonomiska och operativa rapporter. Månadsrapporterna står endast till förfogande för den operativa organisationen och styrelsen. Organisationen utarbetar även en kort månatlig översikt som delas ut till den operativa organisationen och styrelsen.

Information om bolagets interna ärenden, utöver den operativa information som kanaliseras via bolagets fungerande organisation, ges på gemensamma informationsmöten som leds av koncerndirektören eller verksamhetsområdesdirektörerna. Informationen grundar sig på personalens pålitlighet och där enligt ser man till att den egna personalen alltid först får information om stora beslut.

Koncerndirektören ansvarar för koncernens externa kommunikation. Speciellt i krissituationer styrs alltid all information via koncerndirektören. Koncerndirektören är även ansvarig för annan extern kommunikation än i krissituationer och då sker kommunikationen i första hand via koncernens informatörer. I special frågor, som t.ex. marknadsföring och primärproduktion, sker kommunikationen sker via egna fackmässiga informationskanaler. En separat anvisning om extern kommunikation har getts.

Koncerndirektören ansvarar även för koncernens interna kommunikation och till sin hjälp och som distributör av information använder han i första hand ekonomiavdelningen och personaladministrationen. Ekonomiavdelningen distribuerar all information som berör bokslut och ekonomiska ärenden. Den interna informatören och informationsteamet distribuerar all annan intern information. Det finns en separat anvisning om distribution av intern information.

## 19. Ägarnas förvaltningsorgan

För att sköta sitt aktieinnehav har ägarna bildat två förvaltningsorgan, familjerådet och ägarrådet, som står utanför aktiebolagslagen.

### 19.1. Familjerådet

Med familjerådets verksamhet främjar aktieägarna aktivt ägarskapet. Familjerådets roll är att vara förankrande organ för ägarskap i bolaget. Familjerådet har varken beslutanderätt eller administrationsrätt när det gäller bolagets ärenden.

Familjerådet sammanträder några gånger per år och sammankallas av rådets ordförande. Bolagsstämman kan på förslag av styrelsen flytta över medel av bolagets vinstmedel till familjerådet för att av rådet delas ut som donationer till välgörenhet eller verksamhet som på annat

sätt stöder företagets värdegrund. Familjerådet ger styrelsen en redogörelse över hur medlen donerats.

Familjerådet utser vid behov olika kommittéer till att sköta bl.a. donationer, familjeärenden och övriga ärenden som förenar ägarna.

### 19.2. Ägarrådet

Ägarrådet följer med bolagets verksamhet på nära håll och rådet kan vid behov företräda ägarnas gemensamma syn när styrelsen starkare vill förankra sitt beslut med ägarna. En beskrivning av dylika situationer finns i punkt 5.

Bolagsstämman beslutar vilka principer som skall tillämpas vid val av medlemmar till Ägarrådet, eller alternativt så förättas valet på bolagsstämman.

## 20. Ikraftträdande

Detta "Snellman koncernens förvaltning och styrsystem" träder ikraft godkänt av styrelsen för första gången 1.9.2008. Därefter fastställer styrelsen det varje år i början av sin mandatperiod och godkänner eventuella förändringar som gjorts.

**KONCERNEN****Oy Snellman Ab**

Granholmsvägen 1 Tfn (06) 786 6111  
68600 Jakobstad Fax (06) 786 6104

www.snellmangroup.fi fornamn.efternamn@snellman.fi

**KÖTTFÖRÄDLING****Snellmans Köttförädling Ab**

Granholmsvägen 1 Tfn (06) 786 6111  
68600 Jakobstad Fax (06) 786 6104

**Försäljningskontor**

Jäspilänkatu 27 Tfn (09) 77495 620  
04250 Kervo Fax (09) 2715 209

www.snellman.fi fornamn.efternamn@snellman.fi

**Figen Ab**

PB 319 Tfn (06) 424 1000  
60101 Seinäjoki Fax (06) 424 1041

www.figen.fi fornamn.efternamn@figen.fi

**FÄRDIGMAT****Snellmanin Kokkikartano Oy**

Jäspilänkatu 27 Tfn (09) 77495 620  
04250 Kervo Fax (09) 2715 209

www.kokkikartano.fi fornamn.efternamn@kokkikartano.fi

**Carolines Kök AB**

Svarvarvägen 4 B Tfn + 46 8 747 14 40  
132 38 Saltsjö-Boo Fax + 46 8 747 15 50  
Sverige

www.carolineskok.se fornamn.efternamn@carolineskok.se

**FOOD SERVICE****Icecool Oy**

Jäspilänkatu 27 Tfn (09) 5657 680  
04250 Kervo Fax (09) 5657 6868

www.icecool.fi fornamn.efternamn@icecool.fi

**Snellman Trading AB**

Svärdvägen 11 C Tfn + 46 (0) 8 446 57 40  
182 33 Danderyd  
Sverige

www.snellmantrading.se fornamn.efternamn@snellmantrading.se

**PANINI****Mr. Panini Oy**

Jäspilänkatu 27 Tfn (09) 7749 5730  
04250 Kervo

www.panini.fi fornamn.efternamn@panini.fi  
www.mrpanini.se fornamn.efternamn@mrpanini.se  
www.mrpanini.dk fornamn.efternamn@mrpanini.dk  
www.mrpanini.no fornamn.efternamn@mrpanini.no

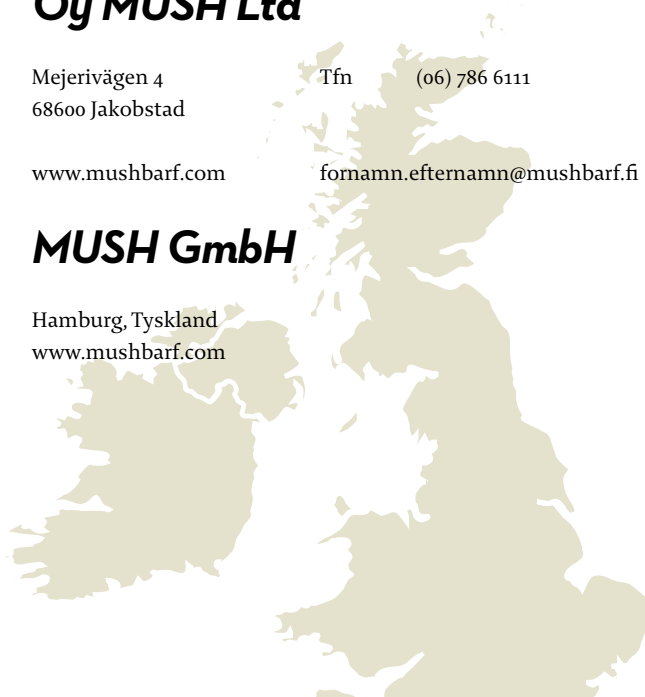
**DJURMAT****Oy MUSH Ltd**

Mejerivägen 4 Tfn (06) 786 6111  
68600 Jakobstad

www.mushbarf.com fornamn.efternamn@mushbarf.fi

**MUSH GmbH**



Hamburg, Tyskland  
www.mushbarf.com





• Jakobstad  
SNELLMAN KONSENI - KONCERNEN     

• Tuomikylä 

• Ulvila  • Längelmäki 

• Kervo  
    

Oslo  Stockholm  
   

Köpenhamn 

Hamburg 

**SNELLMAN**