AB Sardus (publ.)
Årsredovisning 2000

Detta är Sardus

Sardus är en av Sveriges ledande tillverkare av charkuteriprodukter och leverantörer av djupfrysta livsmedel för storhushåll. Produkterna marknadsförs under välkända och starka varumärken.

Pastejköket är marknadsledande på bordsaskar för leverpastej. Flertalet av företagets produkter är välkända i många hem: Lindbergs och Arbogapastej, Norrboda korv och inte minst Lönneberga skinka samt Onsalakorv. Pastejköket grundades 1970.

Charkdelikatesser i Halmstad tillverkar och marknadsför charkprodukter. Den populära Cognacsmedwursten är Charkdelikatessers mest kända produkt. Andra kända produkter är Eliassons Guldkassler och Gea's blodpudding. Charkdelikatesser grundades 1965.

Dagens Rätt Storkök tillhör de ledande leverantörerna av djupfrysta livsmedel till storhushållsmarknaden. Företaget grundades 1984.

3-stjernet A/S är en av Danmarks ledande tillverkare av salami. Cirka 30 procent av produktionen exporteras. Företaget grundades 1950.

Innehåll

1 2000 i korthet
2 Sardus aktie
4 VD har ordet
6 Marknad, konkurrens och omvärld
8 Sardus affärsmodell
10 Förvärvsstrategin säkrar attraktiv tillväxt
12 Pastejköket
14 Charkdelikatesser
16 Storhushåll
18 3-stjernet
20 Miljö
21 Risker
22 Förvaltningsberättelse
23 Resultaträkning
24 Balansräkning
26 Kassaflödesanalys
27 Noter
31 Revisionsberättelse
32 Nyckeltal
33 Nyckeltalsdefinitioner
34 Resultat- och balansräkning 5 år
35 Företagsledning och revisorer
36 Styrelse
37 Styrelsens arbete
38 Bolagsordning
39 Information om bolagsstämman
40 Ett stycke smörgåspålägg
41 Adresser

Ekonomisk information 2001

28 mars	Bolagsstämma
19 april	Kvartal 1
17 juli	Halvårsrapport
17 oktober	Kvartal 3

2000 i korthet

Sardus omsättning ökade med 29 procent till 1 173 Mkr kronor (908 Mkr). 247 Mkr av faktureringen kommer från nyförvärvade 3-stjernet A/S, medan resterande höjning beror på ökad försäljning hos Charkdelikatesser och Pastejköket. Sardus omsättning har därmed stigit med 77 procent sedan börsnoteringen 1997.

Resultatet före goodwillavskrivningar ökade från 96 Mkr till 124 Mkr exklusive återbetalade medel från SPP om 16 Mkr. Resultatet före skatt uppgick till 91 Mkr jämfört med 73 Mkr 1999. Vinst per aktie uppgick till 6,09 kr (5,00).

Vid årsskiftet 1999/2000 förvärvade Sardus det danska charkuteriföretaget 3-stjernet A/S som tillverkar salamiprodukter. Förvärvet innebär att Sardus har fått en plattform för fortsatt expansion i Danmark och på exportmarknader.

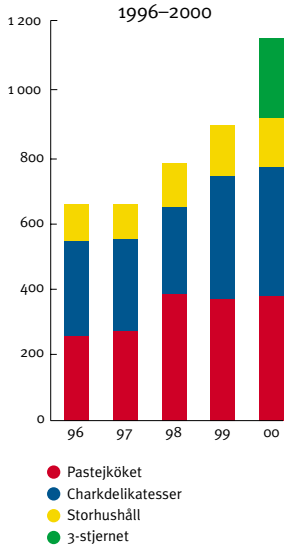
Sammanslagningen av Sardus två fabriker i Halmstad, som slutfördes under 1999, påverkade resultatet för 2000 positivt. Under 2000 flyttades tillverkningen av bakade pastejer från Helsingborg till Tranås.

Sardus Storhushåll blev under 2000 återförsäljare av den svampbaserade proteinprodukten Quorn. Försäljningen har gått bättre än förväntat.

Under 2000 har dotterbolagschefer anställts för de svenska affärsenheterna och en nyinrättad befattning som chef för koncernens affärsutveckling har tillsatts.

Pastejköket har som första företag i koncernen blivit certifierat enligt miljöledningsstandarden ISO 14001. Under hösten inleddes arbetet med certifieringen av Charkdelikatesser i Halmstad.

Omsättningens fördelning 1996–2000



Fem år i sammandrag

	2000	*1999*	*1998*	*1997*	*1996*
Omsättning, Mkr	1 173	908	789	664	663
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar, Mkr	124	96	93	64	70
Rörelseresultat, Mkr	97	76	79	63	69
Rörelsemarginal, %	8,3	8,4	10,0	9,5	10,5
Resultat efter finansiella poster, Mkr	91	73	77	64	77
Anläggningsinvesteringar, exkl. förvärv, Mkr	49	49	29	19	9
Kassaflöde från den löpande verksamheten, Mkr	137	88	113	106	87
Kassaflöde per aktie, kr	13,7	8,8	11,3	10,6	—
Vinst per aktie, kr	6,09	5,00	5,48	4,55	5,53
Utdelning, kr	4,25[1]	4,00	3,75	3,25	—
Direktavkastning, %	7,7	7,4	6,5	4,9	—
P/E-tal	9	11	11	14	—
Eget kapital per aktie, kr	25,8	23,2	21,9	19,6	—
Antal anställda	644	446	411	361	370

1) föreslagen

Sardus aktie

Aktiekapitalet

Den 31 december 2000 uppgick aktiekapitalet i Sardus till 50 Mkr. Antalet aktier är 10 000 000 och det nominella beloppet 5 kronor.

Börskurs och omsättning

AB Sardus är noterat vid OM Stockholmsbörsens A-lista sedan den 7 april 1997. Kursen stod under året som högst i 77 kronor under februari och som lägst i 54 kronor under juni. Vid årsskiftet var kursen 55 kr (54). Sardus börsvärde var vid årets slut 550 Mkr. Under 2000 omsattes 6,8 (5,9) miljoner Sardusaktier, motsvarande 68 procent av hela aktiestocken.

Diagrammet visar Sardusaktiens utveckling i förhållande till hela Stockholmsbörsens utveckling under 2000 och början av 2001. Jämförelseindex är nya Stockholm All-Share Index (SX-AX) som ersätter Stockholmsbörsens Generalindex. I diagrammet ingår också Carnegies Small Cap Index (CSX) samt Fri Köpenskaps Nordiska Dagligvaruindex (ovägt). I staplarna redovisas omsättningen mätt i tusental Sardusaktier per vecka.

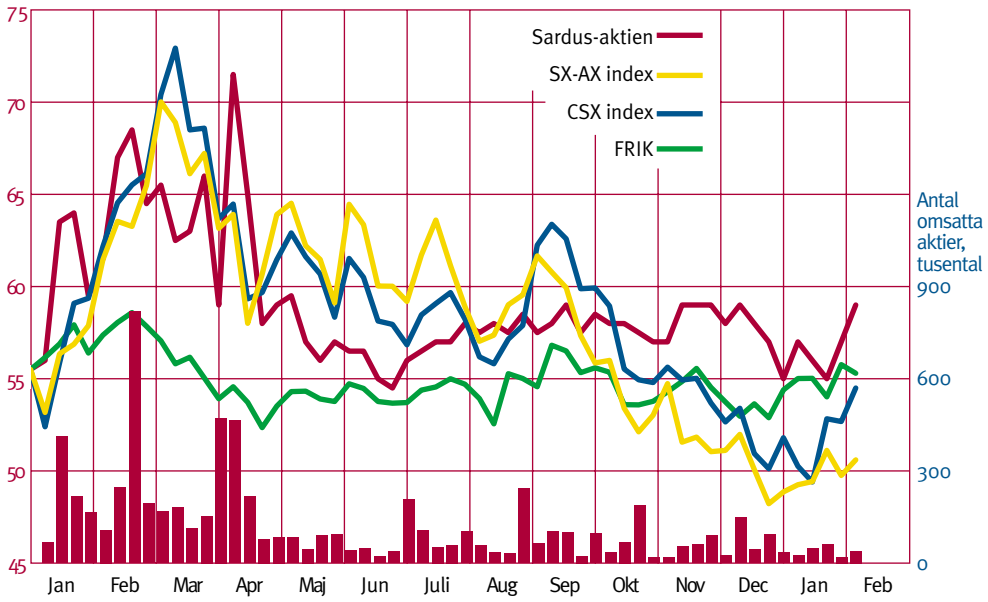
Utdelning

Den utdelningspolitik som styrelsen formulerat är att dela ut mer än 50 procent av vinsten efter schablonskatt. Vid styrelsens förslag till utdelning kommer emellertid koncernens allmänna finansiella ställning och eventuella förvärvsmöjligheter att beaktas. För 2000 föreslår Sardus styrelse en utdelning på 4,25 (4,00) kronor per aktie. Utdelningen som andel av årets resultat efter skatt uppgår därmed till 70 procent.

Ägarförhållanden

Den 31 december 2000 var antalet aktieägare 2 342 jämfört med 2 547 ett år tidigare. De tio största ägarna kontrollerar drygt 66 procent av kapital och röster. Svenska institutionella ägare (försäkringsbolag och fonder) ägde 54 procent. Det utländska ägandet uppgick till 13 procent.

Aktiekurs



Aktieägarförteckning 2000–12–31

Ägare	%	Antal aktier
LRF	34,3%	3 434 850
Proventus, Kamras Invest	7,3%	730 700
Skandia	6,7%	673 100
SPP	4,9%	490 550
Akademiinvest AB	2,8%	281 000
Sundal Collier & Co A.S	2,6%	259 400
Riksbankens Jubileumsfond	2,2%	218 600
Johan Björkman med familj	2,0%	195 000
Goldman Sachs Int, USA	1,8%	182 000
Unibank, Luxemburg	1,6%	155 400
Totalt	**66,2%**	**6 620 600**
Övriga	33,8%	3 379 400
Summa	**100,0%**	**10 000 000**

Aktieinnehav i storleksklasser

Storleksklass	Antal ägare	Procent aktieägare	Äger ant aktier	Procent aktiekap	Medeltal aktier per ägare
1–500	1 585	67,7%	324 829	3,2%	205
501–1000	357	15,2%	352 742	3,5%	988
1001–2000	153	6,5%	271 730	2,7%	1 776
2001–5000	130	5,6%	471 598	4,7%	3 628
5001–10000	51	2,2%	382 600	3,8%	7 502
10001–20000	27	1,2%	422 100	4,2%	15 633
20001–50000	11	0,5%	381 530	3,8%	34 685
50001–100000	12	0,5%	829 773	8,3%	69 148
100001–1000000	16	0,7%	6 563 098	65,6%	410 194
	2 342	**100,0%**	**10 000 000**	**100,0%**	**4 270**

Data per aktie

	2000	1999	1998	1997
Resultat efter finansiella poster	9,08	7,26	7,72	6,45
Resultat efter full skatt	6,09	5,00	5,48	4,55
Utdelning	4,25	4,00	3,75	3,25
Börskurs den 31 december	55	54	58	66
P/E-tal	9	11	11	14
Eget kapital per aktie	25,8	23,6	21,9	19,6
Kassaflöde per aktie	13,7	8,8	11,3	10,6
Direktavkastning %	7,7	7,4	6,5	4,9

Analytiker som följer Sardus-aktien

Carnegie	Johan Ståhl
Swedbank Markets	Anna Lienhart

VD har ordet

Förvärvsstrategin ger resultat

2000 blev åter ett bra år för Sardus med god omsättningsökning, stärkta marknadsandelar inom viktiga produktsegment och en ökning av resultatet. Det framgångsrika förvärvet av danska 3-stjernet A/S och tidigare förvärv fortsatte att bidra till den positiva utvecklingen. Under andra halvåret påverkades resultatet av pressade marginaler inom delar av påläggssortimentet. Året präglades i hög grad av en rad initiativ och åtgärder för att ytterligare stärka konkurrenskraften, bl a en större organisationsförändring och projekt för fortsatt utveckling av kvalitet i alla led av verksamheten.

Med de tre senaste årens förvärvsstrategi har Sardus i det närmaste fördubblat sin storlek och lagt grunden till en ny och högre långsiktig vinstnivå, i enlighet med vår treårsplan. Omsättningen 2000 ökade med 29 procent till 1 173 Mkr. Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar ökade med 28 procent till 124 Mkr, 94 procent över nivån för tre år sedan. Ser vi till vinst före skatt, exklusive SPP-medel, ökade vinsten med 3 procent till 75 Mkr. Därmed nådde vi ej upp till den ambitiösa prognosen på cirka 90 Mkr från årsredovisningen 1999. De främsta orsakerna var lägre försäljning än väntat, störningar i råvaruprisutvecklingen och en inte helt optimal utveckling av produktmixen inom främst Charkdelikatessers produktområden.

Liksom förra året kan vi också åter konstatera att Sardus vinner i styrka på marknaderna, både hos handel och konsumenter. Den del av livsmedelsmarknaden vi verkar på är stabil, men vi fortsatte att ta marknadsandelar inom flera viktiga segment.

2000 blev således åter en bekräftelse på att våra strategival driver företaget i en positiv riktning. Med utgångspunkt i en fokuserad affärsidé – att vara ledande på köttbaserade smörgåspålägg och charkuterispecialiteter – följer Sardus en tillväxtstrategi med två dimensioner:

Det första utländska förvärvet, danska 3-stjernet A/S införlivades i koncernen fr o m årsskiftet 1999/2000

- Synergiförvärv av lönsamma nordiska företag inom de existerande produktområdena.
- Breddningsförvärv av företag som erbjuder ”smörgåsnära” eller ”påläggsnära” produkter som ligger inom ramen för den måltidsupplevelse av hög kvalitet som vi vill ge konsumenten. Denna strategi omfattar även storhushållssektorn.

De senaste två åren har vi genomfört fyra synergiförvärv som idag svarar för 37 procent av vår omsättning och 23 procent av vårt resultat före skatt. De har alla varit framgångsrika och givit oss en kritisk massa och positiva synergieffekter på den svenska marknaden. Framgången har stimulerat oss att utveckla strategin för hela den nordiska marknaden, som inom våra produktområden kan betraktas som en relativt homogen smakzon.

Det första utländska förvärvet, danska 3-stjernet A/S, införlivades i koncernen från och med årsskiftet 1999/2000 och har under sitt första Sardusår i stort sett motsvarat förväntningarna. 2000 präglades av arbete med utveckling av synergier i inköp av råvaror och en begynnande import och export. Rörelseresultatet nådde högt ställda mål. 3-stjernet A/S är ett av de lönsammaste livsmedelsbolagen i Danmark och är Sardus plattform för vidare expansion i landet.

Det gångna året präglades i hög grad av en rad projekt och processer som syftar till att komplettera och utveckla den övergripande tillväxtstrategin. De senaste årens kraftigt ökade omsättning och storlek

på rörelsen motiverade en omorganisation och en utbyggnad av ledningskapaciteten. Sardus har i många år arbetat med begränsade stabsresurser.

Genom tillsättningen av dotterbolagschefer för Pastejköket, Charkdelikatesser och Sardus Storhushåll fokuseras ett delegerat ledningsansvar tydligare, och fler ”motorer” kommer att driva koncernen framåt. Dessa ingår nu i koncernens ledningsgrupp. En ny befattning för affärsutveckling tillsattes. Vidare inleddes arbetet med upphandlingen av ett nytt affärssystem som kommer att effektivisera rapportering och kontroll ytterligare, förbättra kommunikation- och servicenivå gentemot kunder och konsumenter samt utveckla business-to-business–funktioner via Internet.

Sardus arbetar med ett kvalitetskoncept i alla dimensioner av verksamheten. En central roll spelar hygien och miljö. Vi intensifierade arbetet med miljöcertifieringen, med bl a certifiering enligt ISO 14001 av Pastejkökets stora anläggning i Tranås. Certifieringsarbetet har kommit en bra bit på väg även i andra anläggningar och vi räknar med att inom en tvåårsperiod ha alla huvudanläggningar certifierade. Vi lyckades också ta ytterligare steg mot miljömålens förverkligande samt inledde ett långsiktigt logistikprojekt.

Arbetet med att ytterligare skärpa kvaliteten i företagets alla delar formar sig till ett allt bredare flerårsprogram

Framtiden

Arbetet med att ytterligare skärpa kvaliteten i företagets alla delar formar sig till ett allt bredare flerårsprogram som gör att ett nytt Sardus tonar fram.

Bakgrunden är en skärpt konkurrens framförallt inom lågprissegmenten som vi kommer att möta med ytterligare satsningar på produktkvalitet, intensivare säljarbete, logistik och varumärkesutveckling samt löpande rationaliseringar och effektiviseringar.

Förvärvsstrategin ligger fast och vi hoppas kunna genomföra ännu något förvärv under 2001. Förvärven ger oss, förutom stärkta marknadspositioner, en kritisk massa för att bära utvecklingskostnader och kunna höja konkurrenttrösklar. Förvärven gör oss också mindre känsliga för råvarupriserna fluktuationer och lågpriskonkurrens.

Vår bransch upplever en period med stora förändringar på kundsidan. Handelsledet koncentreras ytterligare och internationaliseringen har inletts i den svenska livsmedelshandeln. Det kommer att innebära ännu hårdare krav på oss leverantörer vad gäller säkerhet, hygien, miljö, logistik, material- och produktutveckling, IT-kompetens och konkurrenskraftiga priser – alla de satsningar som tar sikte mot begreppet Det Nya Sardus.

Vi kommer också att gå vidare med våra planer på att erbjuda konsumenterna nya mat- och smakupplevelser, sådana som idag döljs bakom medias etiketter som smart food och good food. Bakom står värden och värderingar som ingår i Sardus-traditionen – att utveckla mat som tillgodoser moderna smak- och hälsokrav. Vi har redan lanserat Quorn på storhushållsmarknaden, med ensamrätt för Sverige och kommer att vara mycket lyhörda för nya trender både genom egen utveckling, samarbeten och eventuella förvärv.

Styrelsen har beslutat att sätta ett långsiktigt mål för Sardus vinsttillväxt i aktierelaterade termer. I ett flerårsperspektiv strävar Sardus att nå en genomsnittlig vinsttillväxt per aktie (exklusive SPP-medel) på 10 procent per år. Tillväxtmålet på 15-20 procent per år inklusive förvärv och bolagets utdelningspolitik ligger fast liksom målet att avkastningen på eget kapital skall ligga på 25 procent.

Under förutsättning att råvarupriserna får en lugn utveckling och att lågpriskonkurrensen ligger på en oförändrad nivå bedömer styrelsen att resultatet för 2001 når en nivå som är bättre än år 2000 (75 Mkr) exklusive SPP-medel och en ökning av vinst per aktie i linje med det långsiktiga tillväxtmålet.

Helsingborg i februari 2001

Ragnar Bringert
Verkställande direktör

Marknad, konkurrens och omvärld

Livsmedelskonsumtionen i Sverige ökade under 1999 värdemässigt med 3,5 miljarder kronor. Av hushållens utgifter för livsmedel svarar kött- och charkprodukter för cirka 20 procent – en andel som i stort sett varit oförändrad under en följd av år.

Marknaden för charkuteriprodukter beräknas till cirka 14 miljarder kronor. Den del av charkmarknaden som Sardus verkar på omsätter cirka 6 miljarder kronor per år.

Storköksmarknaden svarar för 20 procent av Sardus omsättning och står för en femtedel av livsmedelskonsumtionen i Sverige.

Konsumtionstrender

Sardus del av livsmedelsmarknaden har varit stabil under ett flertal år. Det innebär att konsumtionen av charkprodukter ligger på en nivå kring 24 kilo per person.

Efterfrågan på färdigmat i olika förädlings- och beredningsgrader samt ”bekvämmat” har ökat under senare delen av 90-talet. Sedan 1997 har marknaden för färdigmat ökat med över 17 procent. Denna tydliga och stabila förändring av konsumtionsmönstret bekräftas av att över 20 procent av hushållen under 1999, enligt en SIFO-undersökning på uppdrag av tidningen Supermarket, uppgav att de en gång i månaden köper färdiglagad mat, jämfört med 11 procent i början av 90-talet.

Marknadsutvecklingen för fast food är intressant för Sardus eftersom flera smörgåskedjor skaffat sig starka positioner på fast food-marknaden. Marknaden för fast food enbart i dagligvaruhandeln beräknas öka med 20 procent årligen.

Marknadsposition

Sardus marknadsandel inom de produktområden där företaget är verksamt uppgår till cirka 22 procent medan de två andra stora aktörerna, Scan Foods och Samfood & Co svarar för cirka 14 procent respektive 7 procent. Private labels, d v s kedjornas egna varumärken, svarar för 8 procent, en andel som väntas öka eftersom flera av kedjorna ger sina private labels ökad prioritet, vilket bl a återspeglas i marknadsföringen.

Sardus är marknadsledande inom fem viktiga segment av charkuterimarknaden: leverpastej (46%), smörgåskorv (17%), blodpudding (48%), sylta (39%) och isterband (42%). Inom samtliga varugrupper har Sardus ökat sina marknadsandelar sedan 1999.

Att satsa på varumärken som har förutsättningar att inta en marknadsledande ställning är en väsentlig del av Sardus strategi.

Sardus har en stark position inom storkökssektorn. Av försäljningen går 75 procent till den offentliga sektorn och 25 procent till den privata. Inom fryst fisk uppgår marknadsandelen till cirka 23 procent och inom fryst kyckling till cirka 24 procent. Inom dessa segment är Sardus Storhushåll den näst största aktören.

Sardus Storhushåll är en ledande leverantör av smörgåsmat till restauranger och hotell, smörgåsproducenter, smörgåsbutiker och cateringföretag.

Konkurrenssituation

Konkurrensen inom charkmarknaden är hård. Sveriges EU-inträde har resulterat i en skärpt konkurrenssituation från internationella aktörer inom charkuteribranschen med ökad prispress som följd.
En av Sardus huvudkonkurrenter är Swedish Meats med dotterbolaget Scan Foods som ägs av

Slakteriförbundet. Den andra huvudkonkurrenten är Samfood & Co där bl a varumärkena Goman, Lars Jönsson och Skåne Erik ingår. Samfood & Co ägs av Spira med Lantbrukskooperationen och Nordico Invest (KF) som ägare. Inom skivad smörgåsmat är Pärsons den främsta konkurrenten.

Inom storhushåll är konkurrenterna när det gäller köttbaserade produkter främst Dafgårds, Lithells och Samfood & Co. För fiskbaserade produkter är Frionor den största konkurrenten och för de kycklingbaserade produkterna Kronfågel. Konkurrensen från import är betydande inom storhushållssektorn.

Även om importen fortfarande är förhållandevis obetydlig inom övriga produktområden ökar den alltså. Det är främst importen av salamikorv, skinka, bacon och leverpastej från Danmark som tenderar att öka.

Råvarumarknaden

För tredje året i följd har råvarupriserna varierat kraftigt med en topp under hösten då en bristsituation på köttråvara uppstod. Priset på svenskt griskött hade en kraftig uppgång under 2000 främst beroende på minskad uppfödning och förskjutning i den internationella handeln med köttråvaror.

Framtidsutsikter

De stora förändringarna inom livsmedelsbranschen sker strukturellt i detaljhandelsledet med ytterligare koncentration och internationalisering. Exempel på detta är holländska Aholds köp av 50 procent av ICA och KFs nordiska samarbete. Även det tredje daglivarublocket Axfood, stärker sin ställning genom förvärv av Eurospar. Vad detta kommer att innebära, t ex för kedjornas varumärkesstrategi är ännu ej känt.

Detta kan givetvis på sikt även komma att påverka tillverkningsledet, men på kort och medellång sikt förväntas inga större förändringar som har inverkan på Sardus marknadsposition.

Sardus två största konkurrenter genomgår för närvarande genomgripande omstruktureringar. Importen inom Sardus produktområden är fortfarande obetydlig, även om tendensen är att den ökar.

Den danska marknaden

Genom förvärvet vid årsskiftet 1999/2000 av 3-stjernet A/S (se sid 18), som är den ledande tillverkaren av salamiprodukter i Danmark, kom Sardus in på en ny marknad.

I Danmark liksom i Sverige finns det en tendens bland dagligvarukedjorna att minska antalet leverantörer, vilket bör kunna gynna 3-stjernet A/S eftersom företaget har en marknadsledande ställning.

Under perioden 1995-1999 låg marknaden för skivat smörgåspålägg på en konstant nivå på drygt 20 000 ton per år. Försäljningen av hel ”spegepölse” minskade dock med cirka 30 procent.

3-stjernet A/S har under perioden befäst sin position som marknadsledare på smörgåskorv med en marknadsandel på cirka 40 procent.

Priserna har varit stabila inom de områden där 3-stjernet A/S är verksamt. Dock steg råvarupriserna kraftigt under andra halvåret. Detta i sin tur ledde till högre priser i detaljhandelsledet för att marginalerna skall kunna bibehållas.

Sardus affärsmodell

– för ökat kundvärde och aktieägarvärde

Sardus affärsidé tar sikte på att skapa en position hos kunder och konsumenter som långsiktigt säkrar en konkurrenskraftig avkastning på aktieägarnas kapital. Därför fokuserar styrelse och ledning på omsättningstillväxt och uthållig vinsttillväxt genom förvärv.

Sardus verksamhet drivs efter fem grundprinciper som formar sig till en arbetsmodell för värdeskapande.

1 Specialiserad verksamhet med starka varumärken

Sardus specialiserar sig inom de produkt- och marknadsnischer där de ingående verksamheterna har konkurrensfördelar. Dessa bygger på kompetens i tillverkning och förtroende hos kunder och konsumenter under lång tid. De utgör företagets främsta värden. Specialiseringen inriktas på kvalitets- och prissegment som ger Sardus och dess kunder bättre marginaler än marknadens genomsnitt. Denna inriktning uttrycks också i en noggrann vård av varumärken. Dessa skall stärka Sardus ledande position och tillförsäkra aktieägarna hög avkastning och låg risk.

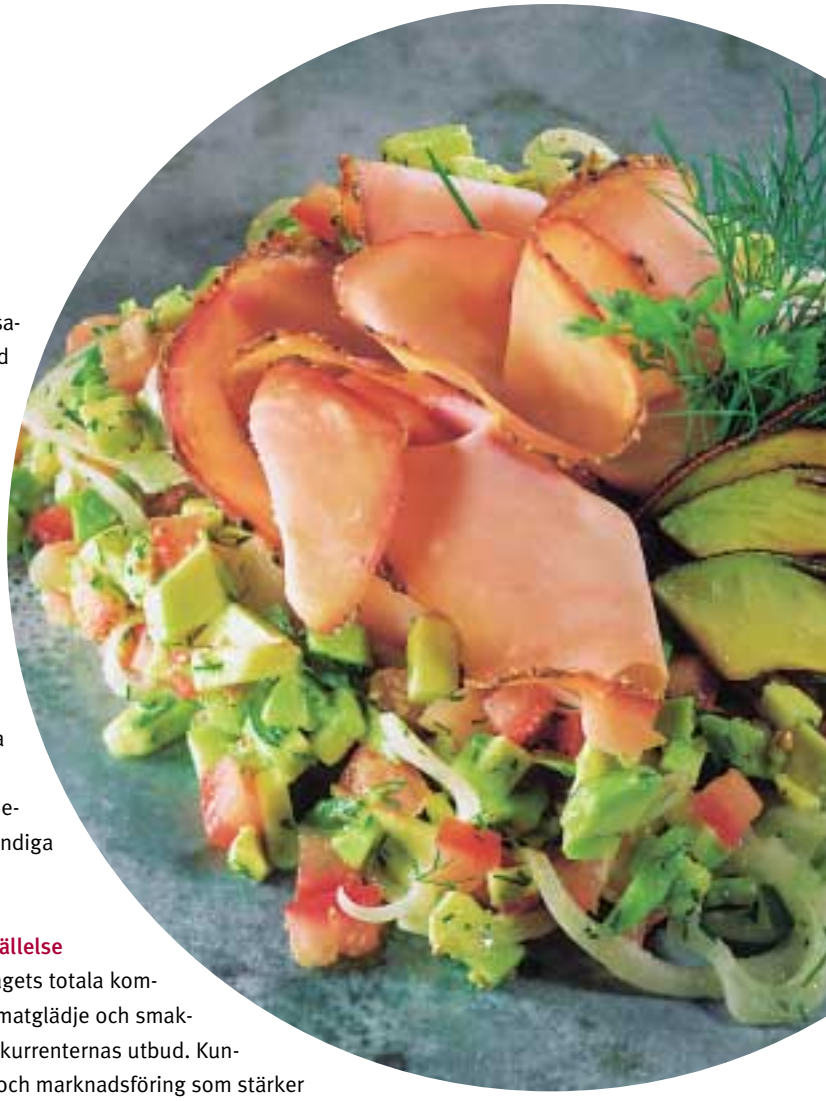
2 Tillväxt genom förvärv

Sardus skall uppnå sina aktieorienterade mål genom betydligt högre tillväxttakt än marknaden. Målet är satt till en omsättningsökning på mellan 15-20 procent årligen. En betydande del av tillväxten skall ske genom förvärv i Sverige och i andra nordiska länder, som inriktas på att skapa synergi- eller breddningsfördelar. Synergiförvärven sker inom existerande produktområden och innebär fortsatt specialisering och renodling av sortimenten, utvidgning av marknadsområden, produktutveckling och rationaliseringar. Breddningsförvärven syftar till kompletteringar inom Sardus nisch med verksamheter som har ”smörgåsnära” eller ”påläggsnära” produkter där samgående eller samarbete ger kostnads- eller kvalitetsfördelar på längre sikt. Förvärv kan även omfatta storhushållssektorn.

Våra mål

Försäljningstillväxt:	15-20 procent, varav organiskt 2-3 procent per år
Vinst per aktie:	skall öka med 10 procent per år
Avkastning på eget kapital:	25 procent
Utdelning:	Minst 50 procent av vinsten efter schablonskatt. Utdelningsandelen skall alltid prövas mot behovet av långsiktigt stark finansiell ställning och möjligheterna att göra lönsamma förvärv.

Målet för försäljningstillväxten skall främst uppfyllas genom förvärv av företag för att komplettera och bredda produktutbudet inom Sardus verksamhetsområde samt ständiga förbättringar av produkternas kvalitet, marknadstäckning och en innovativ produktutveckling. Aktieavkastningsmålet styr arbetet med att ständigt förbättra lönsamheten.



3 Decentraliserad organisation

Sardus driver sin verksamhet i en decentraliserad organisation med många specialiserade tillverkningsenheter med hög effektivitet. Sardus har lång tradition av tillväxt och utveckling genom förvärv av lokalt eller regionalt baserade produktionsbolag med starka varumärken. Värdefull specifik marknads-, produkt- och produktionskompetens finns inom de olika verksamheterna. Kompetenta verksamhetsledningar har ett långtgående ansvar för den fortsatta utvecklingen av varumärkenas profil, i syfte att skapa mervärden för kunder och konsumenter. Operativa beslut ska tas nära kunder, konsumenter och konkurrenter. Sardus har en central ledning som styr de olika verksamheterna med strategiska riktlinjer, operativa och finansiella mål samt tillför management- och finansiella resurser. Kompetens och effektivitet i organisationen främjas genom ständiga investeringar i utbildning och IT-system.

4 Kvalitet för kunder och konsumenters behovstillfredsställelse

Sardus kvalitetsbegrepp har många dimensioner. Företagets totala kompetens skall ständigt inriktas på att ge konsumenterna matglädje och smakupplevelser som i förhållande till priset överglänser konkurrenternas utbud. Kunderna skall få produkter, service och stöd i distribution och marknadsföring som stärker deras konkurrenskraft och bidrar till ökad lönsamhet.

En central roll i kvalitetsbegreppet spelar hygien och hälsa. Sardus arbetar med ständig utveckling och förbättring av test- och kontrollsystem och utbildning av personal i frågor som rör mikrobiologi, hygien, hälsa, produktionsteknologi och transporter av matvaror. Förutom att följa den svenska livsmedelslagstiftningen och EU:s hygiendirektiv har Sardus i tillägg dessutom valt att styra säkerhetsarbetet med HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Det är en internationellt vedertagen metod för att skapa produktsäkerhet för födoämnen som innebär att varje steg från råvaruleverantören till konsumenten kartläggs för att spåra och eliminera risker. Sardus höga hygiennormer är en konkurrensfördel och minskar dessutom risken för kassationer och returer vilket stärker lönsamhetspotentialen.

5 Miljöarbete för resurssnål produktion

Sardus miljöpolicy syftar till att produktionen skall vara så resurssnål och ha så liten påverkan på miljön som möjligt. Miljöarbetet skall drivas i enlighet med senaste vetenskapliga och tekniska rön. Produktions- och distributionsprocesser skall ha högsta aktuella normer som miniminivåer. Personal skall ha löpande utbildning i att tillämpa normerna i konkret vardagligt miljöarbete. Sardus kartlägger regelbundet produktionsanläggningarnas prestanda vad gäller förbrukning av energi, vatten och miljöpåverkan avseende utsläpp i luft och vatten samt fast avfall. En viktig del i miljöarbetet är ständiga förbättringar av förpackningar och distributionsteknik.

Förvärvsstrategin säkrar attraktiv tillväxt

På en mogen och stabil marknad med en låg organisk tillväxt har Sardus valt att växa via förvärv. Sedan koncernen bildades 1982 har sammanlagt sju förvärv genomförts varav ett företag senare avyttrats. Förvärvsstrategin har varit lyckosam. Samtliga tillkomna bolag har utvecklats i linje med förväntningar och långsiktiga mål.

En förklaring till dessa framgångar är den väl utarbetade och beprövade strategin för förvärv, urvalskriterierna, integrationsprocessen samt den kunskap och erfarenhet om hur förvärv skall gå till som styrelse och ledning har samlat under åren.

Vid börsintroduktionen 1997 uttalade styrelsen ett tillväxtmål på 15–20 procent per år varav organisk tillväxt 2–3 procent. Målet preciserades ytterligare 1998 till att uppnå en försäljning på 1,2 miljarder kronor 2001. Detta mål nåddes i stort sett redan 2000. Styrelsen har därför uttalat en ny målsättning, att sträva mot en omsättningsnivå på 1,6–1,9 miljarder kronor år 2003. Det innebär att tillväxtmålet på 15–20 procent per år ligger fast.

Två utvecklingslinjer

Sardus förvärvsstrategi är sedan lång tid tillbaka tydligt formulerad, men ses löpande över för att ständigt vara anpassad till marknadsutvecklingen och de övriga strategiska behoven, målen och affärsidén. I korthet innebär den två kompletterande utvecklingslinjer:

- Synergiförvärv som sker inom existerande produktområden. Dessa synergier uppnås genom en betoning på offensiva synergier, men ger normalt också möjligheter till kostnadsbesparingar och rationaliseringar i inköp av råvara, förpackningar, marknadsföring och administration. Specialiseringen på de existerande produktsortimenten fortsätter för att maximalt utnyttja varumärkenas styrka och den etablerade distributions- och marknadskompetensen. Därigenom kan det geografiska marknadsområdet vidgas och marknadsandelarna ökas. Exempel på denna typ är de senaste tre årens förvärv av Filos, Delikatess Skinkor och Gea's.
- Breddningsförvärv tar sikte på företag som erbjuder "smörgåsnära" eller "påläggsnära" produkter. Det kan innebära företag som producerar produkter som finns på smörgås eller liknande mat som hålls i handen eller kan ätas utan det dukade bordets ceremonier. Huvudsyftet med denna strategilinje är att söka kostnads-, marknads- och kvalitetsfördelar. Men viktigt är också att vara öppen för möjligheter till konceptutveckling i samklang med den internationalisering av matkulturen som pågår sedan lång tid tillbaka. Flera sådana förvärv har utvärderats av ledning och styrelse men ännu har inget genomförts.

Internationell dimension

Dessa mångåriga grundlinjer i förvärvsstrategin har de senaste två åren kompletterats med en internationell dimension. Tanken här är att Norden formar en grovt sett homogen smakzon med en blomstrande smörgåskultur, en förkärlek för skivad smörgåsmat av hög kvalitet och en tradition av okomplicerade måltider, gärna utomhus i samband med fritid. En översiktlig marknadsgenomlysning visade också att företags- och produktionsstrukturen har likartade drag i de nordiska länderna, med bl a ett större antal mindre och medelstora ofta specialiserade och familjeägda aktörer.

I praktiken togs ett första steg i internationaliseringen av förvärvsstrategin med förvärvet av danska 3-stjernet A/S då med 245 Mkr i nettoomsättning och cirka 200 anställda. 3-stjernet A/S – som producerar Danmarks nationalpålägg salami och är ett av landets mest lönsamma livsmedelsföretag – har på alla sätt hittills motsvarat förväntningarna. Detta förvärv har öppnat ett export/importflöde över gränserna, ger synergieffekter i inköp och kompetensutveckling samt bildar en stark plattform för fortsatta förvärv i Danmark med ytterligare inbördes synergier. Det är också värt att notera att förvärvsstrategin även omfattar storhushållssektorn inom Sardus.

Varumärket i centrum vid förvärv

Varumärket är den främsta tillgången när Sardus förvärvar företag. Därför blir värderingen av varumärkenas styrka och möjliga utveckling en central del i förvärvskalkylen.

Sardus grundkrav är att det förvärvade företagets vinstkvalitet skall vara i nivå med Sardus eller ha potential att snabbt nå dit utan alltför stora investeringar. Vinsten uttrycks då som resultat före goodwillavskrivningar.

Sardus varumärkesfilosofi är basen för den fortsatta värderingen av en potentiell förvärvskandidat. Varumärkets värde består av upparbetat förtroende hos kunder och konsumenter – ett värde som bygger på upplevd kvalitet och god smak. Bakom detta ligger många år av stora investeringar i produktutveckling och marknadsföring.

Många av Sardus produkter förknippas med en ursprungligen lokal tillverkare och en regional smak. Det bidrar till många människors positiva associationer kring begreppen kvalitet och traditioner. Exempel på detta är Arbogapastej och Lönneberga skinka.

Gemensamt för de senaste årens förvärv är att de övertagna företagen i sitt sortiment hade varumärken som antingen redan är starka, eller har förutsättningar att inom de närmaste åren bli starka. Många av Sardus varumärken har gått från att vara starka lokalt till att bli regionala för att så småningom inta en ledande nationell marknadsposition.

En stor del av förvärvskostnaden består således av de ”osynliga värden” som kännedom och förtroende för ett varumärke innebär. Som exempel kan nämnas att vid förvärven av Delikatess Skinkor och Filos under 1998 samt Gea’s under 1999 bestod 67 procent (113 Mkr) av anskaffningsvärdet av goodwill och varumärken.

Utveckling av regionala varumärken

De regionala varumärken som bedöms ha en rikspotential kräver oftast utvecklingsinsatser. När dessa är gjorda satsar Sardus på att långsiktigt utsträcka deras marknadstäckning genom att föra in dem i den riksomfattande marknadsföringen.

Sardus tillämpar, när det är befogat, en offensiv avskrivning av den upparbetade goodwill som följer med vid förvärv. En prövning av varumärkets värde, styrka och livslängd måste dock alltid vägas mot den belastning avskrivningen åsamkar resultaträkningen. Vidare måste man ta hänsyn till de marknadsföringsinsatser som krävs för att värdet skall upprätthållas och på sikt stärkas. Därmed kommer det värde som har upparbetats av den nye ägaren att stiga, medan restvärdet av förvärvet minskar och för att till sist bli försumbart.

För de tre förvärven Filos, Delikatess Skinkor och Gea’s valde Sardus en tioårig avskrivningsmodell. Två tredjedelar skrivs av under den första femårsperioden med 20 procent per år av bokfört värde respektive år. Från ingången av år sex tillämpas en rak avskrivning med 20 procent per år av det bokförda värdet. Det ger den mest rättvisande bilden av de svenska förvärvens ekonomiska betydelse för Sardus.

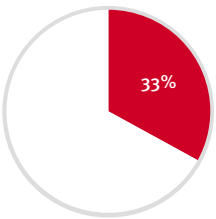
För 3-stjernet A/S har Sardus valt en rak avskrivning under 20 år, vilket är rimligt med tanke på den starka ställningen i Danmark och en betydande etablering på exportsidan. Detta är i linje med Sardus avskrivningsmodell för internationella verksamheter.

Varumärke/Utbredning	Marknadsåtgärder efter förvärv	Avskrivningsmodell
Regionalt Sverige	Utbredning till riksmärke	Degressiv 5-10 år
Nationellt Sverige	Underhåll	Degressiv 10 år
Internationellt	Ytterligare utbredning/Underhåll	Rak 20 år och mera

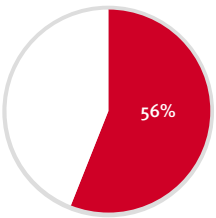
Pastejköket

Pastejköket tillverkar och marknadsför bredbar, bakad och skivbar leverpastej under väletablerade varumärken som Pastejköket, Arbogapastej och Lindbergs Husmorspastej. Under varumärket Lönneberga marknadsförs bl a skinka, pastrami och rostbiff. Rökt korv marknadsförs under varumärkena Norrbodakorv och Onsalakorv. Pastejköket har 205 anställda och tillverkning i Tranås, Arboga, Nässjö, Hultsfred och Borås.

Andel av koncernens försäljning 2000



Andel av koncernens rörelseresultat före goodwillavskrivningar 2000



Försäljning 2000 fördelad per produktgrupp

- Leverpastej 50%
- Smörgåskorv 17%
- Skinka 17%
- Övrigt 16%

Marknad och struktur

2000 var ett mycket bra år för Pastejköket. Flertalet av bolagen förbättrade en redan stark position på marknaden. Pastejköket som varumärke befäste sin sedan flera år marknadsledande ställning och har nu en marknadsandel på pastej kring 50 procent. På leverpastej i ask ökade marknadsandelen från 51 till 56 procent.

Ett av skälen till ökningen var en lyckad satsning på den skånska marknaden där Pastejköket på två år har gått från en marknadsandel på endast fem procent för pastej i ask till en marknadsledande ställning med 44 procent.

Händelser

Den mest uppmärksammade produktlanseringen under året var Sportpastej, en mager pastej i bordsask där kostfibrer och fruktsocker ingår. Produkten, som framförallt vänder sig till kvinnor i åldrarna 20-49 år, stod redan under 2000 för tio procent av försäljningen av pastej i ask.

Under 2000 blev Pastejköket som första charkföretag nominerat till utmärkelsen årets bästa leverantör av ICA. Motivet var bl a hög produkt- och leveranssäkerhet.

Under året effektiviserades verksamheten ytterligare. Dels gjordes vissa förändringar i sortimentet, dels flyttades tillverkningen av leverpastej i Helsingborg över till fabriken i Tranås.

Miljösatsningar fortsatte under året. Till exempel blev miljöcertifieringen enligt ISO 14001 klar.

Finansiell information

Belopp i miljoner kronor	***2000***	*1999*	*1998*
Omsättning, exkl. intern försäljning	384	373	390
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar*)	69	70	79
Rörelsemarginal, %	18,2	18,7	20,2
Investeringar, exkl. förvärv	13	8	13
Försäljning, ton	8 851	8 881	11 744
Medelantal årsanställda	205	209	229

*) exkl. SPP-medel

Försäljning och resultat

Pastejkökets försäljning var 384 Mkr (373). Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar uppgick till 69 Mkr (70).

Framtidsutsikter

Bedömningen är att det finns ytterligare utvecklingsmöjligheter genom nya pastejprodukter. Pastejköket kommer till exempel att börja producera färdigförpackade ”småmåltider”.

Marknadsföringen direkt mot konsument kommer att intensifieras som ett led i att stärka profilering av Sardus egna varumärken.

Charkdelikatesser

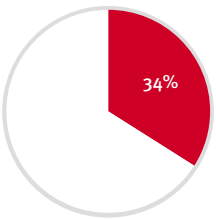
Charkdelikatesser tillverkar och marknadsför rökt och kokt skinka, rökt korv, bacon, sylta och isterband under varumärket Charkdelikatesser. Blodpudding tillverkas och säljs under Gea's varumärke samt kassler och rimmade produkter under namnet Eliassons. Charkdelikatesser har 195 anställda och tillverkning i Halmstad, Moheda, Kinna och Saltsjö Boo utanför Stockholm.

Marknad och struktur

Charkdelikatesser som är ett välkänt konsumentvarumärke, är marknadsledare inom produktområdena isterband, sylta och blodpudding genom dotterbolaget Gea's. Marknadsandelarna uppgår till 42 procent för isterband respektive sylta och 48 procent för blodpudding. Positionen är också stark inom smörgåsmat och bacon, även om den har försvagats något på skivat pålägg. Det beror främst på att lågprisaktörer har tagit nya marknadsandelar, att dagligvarukedjorna satsar på "private labels" i allt högre grad samt på förändrade sortiment- och kampanjsystem i dagligvaruhandeln.

Den totala konsumtionen av smörgåsmat har i stort sett varit oförändrad de senaste åren. På framförallt bacon, kassler och skinka är prispressen hård medan marknaden för blodpudding, isterband och sylta bedöms som stabil.

Andel av koncernens försäljning 2000

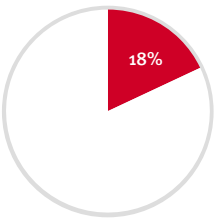


Händelser

Under 2000 slutfördes sammanslagningen av de två tillverkningsenheterna i Halmstad. Detta har resulterat i en mer kostnadseffektiv tillverkning. Besparingspotentialen fick full effekt redan under 2000.

Arbetet med att miljöcertifiera Charkdelikatessers fabrik i Halmstad enligt miljöledningsstandarden ISO 14001 inleddes under hösten 2000. Certifieringen beräknas bli klar kring halvårsskiftet 2001.

Andel av koncernens rörelseresultat före goodwillavskrivningar 2000



Försäljning 2000 fördelad per produktgrupp

- Smörgåsmat 27%
- Kassler 22%
- Sylta 14%
- Bacon 10%
- Blodpudding 8%
- Rimmat 6%
- Isterband 6%
- Övrigt 7%

Finansiell information

Belopp i miljoner kronor	***2000***	*1999*	*1998*
Omsättning, exkl. intern försäljning	395	376	266
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar*)	23	30	25
Rörelsemarginal, %	5,8	8,1	9,4
Investeringar, exkl. förvärv	23	40	13
Försäljning, ton	11 133	11 870	5 880
Medelantal årsanställda	195	204	154

*) exkl. SPP-medel

Försäljning och resultat

Charkdelikatessers försäljning under 2000 uppgick till cirka 395 Mkr (376) och rörelseresultatet före goodwillavskrivningen till 23 Mkr (30). Resultatförändringen förklaras främst av skärpt konkurrenssituation, förändringar i produktmixen och högre råvarukostnader i jämförelse med föregående år.

Framtidsutsikter

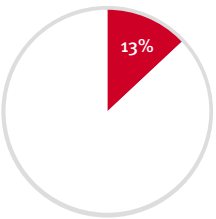
För att bemöta den hårdare konkurrenssituationen på delar av sortimentet har Charkdelikatesser ökat fokuseringen på utveckling av produkter och förpackningar. Vidare pågår ett aktivt arbete med att befästa och förstärka positionen inom de segment där företaget redan är marknadsledare. Därigenom ökar betydelsen av de måltidsinriktade produkterna.

Kompetensutveckling är ett viktigt led för att ett ökat mat- och måltidskunnande skall uppnås. Samtidigt förstärks bolagets specialistfunktioner.

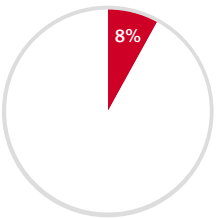
Storhushåll

Storhushållsverksamheten består av Dagens Rätt Storkök och Sardus Food Service. Sardus Storhushåll har 26 anställda och huvudkontor i Helsingborg. Dagens Rätt Storkök är en av de ledande leverantörerna av djupfryst fisk-, kyckling- och köttprodukter till den svenska storhushållsmarknaden. Bland kunderna återfinns många kommuner och landsting, personalmatsalar och privata restauranger. Sardus Food Service levererar smörgåsmat till restauranger, hotell, smörgåsbutiker, smörgåsproducenter och cateringföretag.

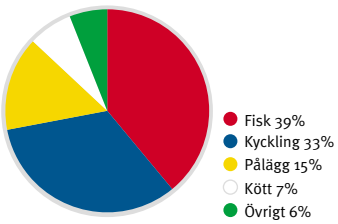
Andel av koncernens försäljning 2000



Andel av koncernens rörelseresultat före goodwillavskrivningar 2000



Försäljningen 2000 fördelad per produktgrupp



Marknad och struktur

Dagens Rätt Storkök har ingen egen tillverkning. Fiskprodukterna tillverkas huvudsakligen i Danmark och säljs under varumärket Dagens Rätt Fisk, medan kycklingprodukterna kommer från Guldfågeln på Öland. I sortimentet ingår även köttprodukter från Sardus tillverkande dotterbolag och Quorn (se nedan). Av Dagens Rätts omsättning kommer cirka 22 procent från koncernens egna företag medan resten köps externt.

Leveranser till storkök innebär rådgivning och problemlösning i lika hög grad som försäljning. Kunderna ställer allt högre krav på säljarna. De nöjer sig inte längre med ”ordermottagare” utan kräver även kunskapstillförsel. En säljare bör känna till kundens verksamhet väl. Sardus har därför beslutat att Dagens Rätts Storköks säljare skall vara utbildade kockar. Sardus är ensamt inom branschen med en sådan policy, vilket är en stor fördel i den knivskarpa konkurrens som råder på storköksmarknaden.

Sardus Food Service marknadsför i första hand Sardus egna produkter och arbetar med i stort sett alla påläggsvarumärken som finns inom koncernen.

Marknad

Storköksmarknaden, som svarar för 13 procent av Sardus omsättning, står för en femtedel av livsmedelskonsumtionen i Sverige. Marknaden ökade med sex procent under 2000. Sardus Storhushåll är väl etablerat inom sina segment. Inom fryst fisk uppgår marknadsandelen till cirka 23 procent och inom fryst kyckling till cirka 24 procent. I båda dessa segment är Dagens Rätt den näst största aktören.

Finansiell information

Belopp i miljoner kronor	***2000***	*1999*	*1998*
Omsättning, exkl. intern försäljning	150	158	133
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar*)	9	6	4
Rörelsemarginal, %	6,0	3,5	3,1
Investeringar, exkl. förvärv	0,3	0,6	1,4
Medelantal årsanställda	26	26	22

*) exkl. SPP-medel

DAGENS RÄTT
DAGENS RÄTT STORKÖK AB

Sardus
FOODSERVICE

Händelser

Dagens Rätt Storkök har inlett ett kampanjsamarbete med Bestfoods, en av världens största livsmedelskoncerner, som säljer såser, soppor, kryddor och pasta. Tillsammans skapas färdiga måltider och menyer för storköken. Kunderna får därigenom en mer komplett produkt. Dagens Rätt Storkök blev under 2000 återförsäljare av Quorn, en svampbaserad vegetabilisk proteinprodukt. Quorn kan formas till filéer, burgare, bitar eller färs som kan stekas, wokas, brynas och användas i grytor. Försäljningen har gått bättre än förväntat.

Försäljning och resultat

Sardus Storhushålls försäljning 2000 uppgick till 150 Mkr (158). Rörelseresultatet uppgick till 9 Mkr (6). Lönsamhetsförbättringen är ett resultat av ökat fokus på produkter med hög marginal samt en mer kostnadseffektiv produktmix.

Framtidsutsikter

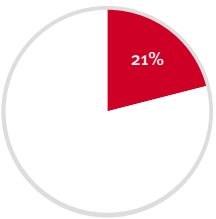
Samarbetet med Bestfoods kommer att fortsätta att utvecklas mot ett ännu bredare utbud. Den goda utvecklingen för Quorn ger förutsättningar för en ny volymprodukt.

Framtiden för Sardus Food Service gynnas av den allt starkare trenden av lättare måltider som smörgåsar till lunch.

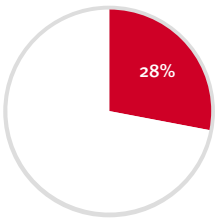
3-stjernet

Det danska företaget 3-stjernet A/S, som Sardus förvärvade vid årsskiftet 1999/2000, är en av Danmarks ledande producenter av köttpålägg. Sortimentet omfattar ett 40-tal produkter, framförallt salami och andra smörgåskorvar. Företaget har 211 anställda vid två anläggningar i Horsens på Jyllands ostkust. 3-stjernet A/S grundades 1950 och har fram till föregående årsskifte varit familjeägt. 3-stjernet A/S är Sardus första utländska förvärv och utgör en plattform för fortsatta förvärv i Danmark.

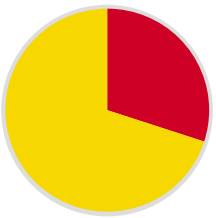
Andel av koncernens försäljning 2000



Andel av koncernens rörelseresultat före goodwillavskrivningar 2000



Försäljning 2000



Export 30%
Hemmamarknad 70%

Marknad och struktur

3-stjernet A/S är marknadsledare i Danmark på påläggskorv, med en andel på över 40 procent. Varumärket är ett av Danmarks mest välkända. En undersökning som gjordes under 1998 visar att 92 procent av danskarna känner till 3-stjernet.

30 procent av omsättningen utgörs av export till 23 länder. De största exportmarknaderna är Storbritannien, Frankrike, Puerto Rico och Finland.

Ett av Sardus syften med förvärvet av 3-stjernet A/S är att bygga ett brohuvud för koncernens fortsatta verksamhet i Danmark och på exportmarknader, samtidigt som 3-stjernets produkter kan säljas i Sverige. Exempel på detta är Charkdelikatessers Siesta-sortiment som helt består av produkter från 3-stjernet.

Samarbete mellan 3-stjernet A/S och Sardus svenska verksamheter kommer att vidareutvecklas under 2001. Det finns ytterligare samordningsfördelar för inköp av köttråvaror och förpackningsmaterial.

I Danmark, liksom i övriga Europa, råder en konsumtionstrend som gynnar mer fettsnåla produkter, samtidigt som marknaden alltmer efterfrågar små förpackningar. Ett exempel är att den totala försäljningen i Danmark av hel korv, bland annat ”spegepölse” har minskat med cirka 30 procent under en femårsperiod. Denna utveckling har styrt 3-stjernet A/S produktutveckling under de senaste åren.

Finansiell information

Belopp i miljoner kronor	***2000***
Omsättning, exkl. intern försäljning	247
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar	35
Rörelsemarginal, %	14,1
Investeringar, exkl. förvärv	8
Försäljning, ton	6 545
Medelantal årsanställda	211

Händelser

3-stjernet var först i Danmark med skivad salami i en återförslutningsbar bordsförpackning. De nya produkterna som lanserades under 2000 var även de i linje med de förändrade konsumtionsmönstren.

3-stjernet A/S genomför löpande effektiviseringar i produktionen. Cirka 80 procent av de totala investeringarna avser rationaliseringar i produktionen samt energibesparande åtgärder, såsom automatiseringar i förpackningsledet.

Försäljning och resultat

Under 2000 påverkades 3-stjernet A/S av kraftigt höjda råvarupriser. Omsättningen uppgick till 247 Mkr och rörelseresultatet före goodwillavskrivningar till 35 Mkr.

Framtidsutsikter

Under 2001 kommer 3-stjernet A/S att ha en något sämre sortimentstäckning hos en av de större kundgrupperna i Danmark. Förändrade råvarupriser förväntas påverka lönsamheten även under 2001. Den fortsatta rationaliseringen av produktions- och förpackningsprocesserna bedöms leda till att 3-stjernets konkurrenskraft säkras även i framtiden.

Miljö

Sardus arbetar löpande med att analysera, följa upp och förbättra såväl den yttre som den inre miljön. Att påverka miljön så lite som möjligt – såväl lokalt på de orter där Sardus har tillverkning, som i ett större geografiskt område genom transporter och förbrukade förpackningar – är några av Sardus miljömål. Att miljön finns med som en del i Sardus affärsmodell (se sidan 9) ska ses som ett uttryck för att miljöarbete har digniteten av en strategisk funktion i koncernen. Sardus har en miljöpolicy som omfattar samtliga led – från produktion till vad som sker med förpackningarna när de är förbrukade.

Miljöcertifiering

2000 har varit ett aktivt miljöår för Sardus del. Pastejköket har som första företag i koncernen certifierats enligt miljöledningsstandarden ISO 14001. Standarden utgör ett verktyg för att säkerställa att miljöarbetet genomförs på ett systematiskt och effektivt sätt. Det innebär att arbetet skall resultera i ständiga förbättringar som leder till en kontinuerlig minskning av företagets totala miljöbelastning. Miljöaspekten skall alltid finnas med när beslut fattas, vilket medför att samma krav ställs på leverantörer som på den egna verksamheten. Ledningssystemet säkerställer att ledningen har god kontroll över miljöarbetets utveckling och att samtliga medarbetare engageras. Arbetet med att miljöcertifiera Pastejköket inleddes under våren 1999 och i augusti 2000 utfärdades certifikatet av Sveriges Provnings- och Forskningsinstitut.

Konkret har ISO 14001-arbetet resulterat i att:
- effektivare system för fettavskiljning har installerats
- aluminium i förpackningarna löpande ersätts av papper
- brännare på befintliga oljepannor skall bytas ut för att koldioxidutsläppen skall minska.

Hos Charkdelikatesser i Halmstad inleddes processen med miljöcertifiering under senhösten 2000. Arbetet beräknas bli klart i juni-juli 2001. Vid Filos, som ligger i Borås, planeras arbetet med ISO 14001-certifiering att inledas under 2001. Även i övriga företag inom koncernen kommer miljöutredningar att påbörjas.

Inköp och råvaror

Genom inköpsrutiner säkerställs att bästa möjliga miljövillkor (d v s en avvägning mellan ekonomi, kvalitet, funktion, miljöpåverkan och leveranstid) uppnås vid inköp av varor och tjänster. Inköp av råvaror skall ske från anläggningar som arbetar för hög kvalitet och säkerhet.

Anläggningar hos Sardus råvaruleverantörer kontrolleras regelbundet och presumtiva leverantörer revideras alltid innan första inköp får ske. Som exempel på de minimikrav som ställs på Sardus leverantörer av köttråvara kan nämnas antibiotikafritt, hormonfritt och GMO-fritt foder. Kadavermjöl och köttmjöl får ej förekomma i fodret. Vidare ställs krav på spårbarhetssystem för att säkerställa råvarans ursprung.

Miljömål

Utöver ISO 14001-certifieringen av vissa dotterbolag pågår ett antal koncernövergripande projekt som syftar till att minska förbrukningen av el, värme och vatten. Under år 2000 minskade elförbrukningen per sålt ton för Sardus svenska produktionsenheter med hela 14 procent jämfört med föregående år, medan värme- och vattenförbrukningen ökade med 2,5 respektive 3 procent. (Motsvarande siffror för 1999 jämfört med 1998 var för el +2 procent, värme –9 procent och vatten ±0 procent).

Under 2001 kommer olika projekt att genomföras vilka förväntas ha betydande effekt på vattenförbrukningen. För Sardus danska produktionsenheter kan motsvarande uppgifter lämnas först avseende 2001.

Risker

Livmedelssektorn har genomgått kraftiga förändringar under 1990-talet. Sverige har blivit medlem i EU och jordbrukspriserna har avreglerats. Därmed har förändringstakten i branschen ökat.

Sardus marknadsnischer är i relation till de flesta andra produktionsled och sektorer inom branschen stabila. Efterfrågan förändras mycket litet år från år. Dock har internationaliseringen och avregleringen i prisbildningen inneburit att prisförändringar slår igenom snabbare och kraftigare än tidigare.

Konsumtionsförändringar

Under de senaste åren har etiska frågor kring djurhållning och djurtransporter debatterats vid flera tillfällen. Sardus följer sedan lång tid tillbaka utvecklingen och har en fastlagd inköps- och kvalitetspolicy, som innebär krav på våra råvaruleverantörer, vad gäller djurhållning och andra kvalitetspåverkande faktorer. På längre sikt kan förskjutningar i konsumtionsmönster ske. För att möta sådana förändringar kan Sardus förvärvsarbete få en starkare inriktning mot breddningsförvärv. Den pågående debatten om BSE (galna kosjukan) måste sakligt sett bedömas som en låg risk för Sardus. Koncernens sortiment är till helt övervägande delen baserat på griskött med en mycket liten andel nötkött.

Prisförändringar

Råvaruprisförändringarna är den främsta risken att beakta vad gäller resultat och lönsamhetsutveckling. Prisbildningen sker i enlighet med tillgång- och efterfrågeförhållanden på kött i norra Europa. Vid enstaka tillfällen bryts det normalt stabila mönstret. Vid sådana händelser kan priserna förändras mycket hastigt. Sådana förändringar tar tid för Sardus att parera genom prisjusteringar i distributions- och försäljningsleden. Skälet är att försäljningen sker genom långsiktiga kampanjer och i säljcykler med avtalade försäljningspriser. I en hårdare konkurrens och med en ökad prisfokusering i handeln kan det vara svårare att snabbt genomföra prishöjningar. Erfarenheterna visar att kortsiktigt innebär råvaruprisförändringarna en viss belastning på Sardus resultat en till två månader innan en utjämning sker.

En enkel känslighetsberäkning antyder att en procents förändring i råvarupriset medför cirka 6 Mkr i resultatpåverkan om inte prisreglering gentemot kund genomförs. En procents förändring i genomsnittspriset per kilo ut mot kund medför 12 Mkr i resultatpåverkan. Höjs det genomsnittliga priset med en procent medför detta 12 Mkr i positiv resultatförbättring, förutsatt en i övrigt oförändrad kostnadsbild. En volymförändring på en procent och i övrigt oförändrad kostnadsbild medför 3 Mkr i resultatpåverkan.

Leverantörer

Sardus råvaruförsörjning är koncentrerad till ett fåtal leverantörer bland vilka producentkooperativa Swedish Quality Meats svarar för 55 procent av leveranserna. Detta beroende delas av de flesta aktörer och konkurrenter i branschen. Sardus har dock andra fristående leverantörer av kött och prövar ständigt nya leverantörer utifrån kvalitets- och leveranssäkerhetssynpunkt.

Leveranssituationen inom Sardus Storhushåll är också koncentrerad. 60 procent av fisk- och kycklingrätterna kommer ifrån Taabbel & Co respektive Guldfågeln AB, en koncentration som har betydelse för kvalitet och säkerhet. Ett bortfall av någon av dessa leverantörer skulle påverka försäljningen inom Storhushåll negativt till dess nya leverantörer tillträtt.

Räntor och valutor

Ränteriskerna är relativt begränsade i Sardus. Med en genomsnittlig lånebörda på cirka 400 Mkr medför en ränteförändring på en procent en resultatpåverkan med 4 Mkr. Även vad gäller valutaförändringar är risken begränsad. Beroendet av den danska kronan är marginell.

Förvaltningsberättelse

ALLMÄNT OM VERKSAMHETEN – KONCERNEN

Verksamheten

AB Sardus är moderbolag i en livsmedelskoncern omfattande underkoncernerna Pastejköket AB och Charkdelikatesser i Halmstad AB samt bolagen Dagens Rätt Storkök AB, Sardus Food Service AB och danska Sardus International A/S med dotterbolaget 3-stjernet A/S.

AB Sardus är sedan april 1997 noterat på OM Stockholmsbörsens A-lista. Bolagets största ägare per 2000-12-31 är LRF-gruppen med cirka 34 procent av både kapital och röster.

Utfall 2000

Sardus rörelseresultat för helåret 2000 uppgick till 113,2 Mkr (75,5) med en omsättning på 1 173 Mkr (908). Resultat före skatt blev 90,8 Mkr (72,6). Resultat per aktie uppgick till 6,09 kronor (5,00).

Verksamhet och händelser under 2000

Per 1999-12-31 förvärvade Sardus ett av de största köttpåläggsföretagen i Danmark – 3-stjernet A/S. Företaget har en omsättning på 247 Mkr, varav 30 procent på export. Antalet anställda uppgår till 211. Förvärvet innebär att Sardus bygger ett brohuvud för fortsatt expansion i Danmark och på exportmarknader. Förvärvet beräknas ge synergieffekter inom inköp av råvaror, förpackningsmaterial, export av Sardus-produkter samt import av salamiprodukter till Sverige. 3-stjernet A/S räkenskaper 2000 har konsoliderats i Sarduskoncernen.

Under året har dotterbolagschefer anställts för de svenska affärsenheterna och en nyinrättad befattning som chef för affärsutveckling har tillsatts.

Likviditet och finansnetto

Koncernens likvida medel uppgick per 2000-12-31 till 18 Mkr (46). Koncernen har under året haft lån på 294 Mkr för finansiering av förvärv av dotterbolag och utnyttjat checkräkningskrediter med 89 Mkr, vilket har påverkat koncernens finansnetto.

Investeringar

Koncernens totala investeringar under 2000 uppgick till 58 Mkr (401) inklusive förvärv, varav 9 Mkr (90) utgjorde immateriella tillgångar i form av goodwill. Investeringar i materiella tillgångar uppgick till 49 Mkr (49).

Goodwill

Goodwill/varumärken som är kopplade till de tre svenska förvärvade bolagen avskrivs offensivt. Principen innebär 20 procent årlig avskrivning på restvärdet under fem år och 20 procent planenligt de resterande fem åren. Detta innebär att 2/3 av anskaffningsvärdet är avskrivet de första fem åren. Goodwill hänförbart till förvärvet av 3-stjernet A/S avskrivs linjärt över 20 år.

Miljö

Koncernen bedriver tillståndspliktig verksamhet enligt Miljöbalken via ingående dotterbolag. Tillståndsplikten avser charkuterianläggningar för produktion av mer än 400 ton men mindre än 15 000 ton per år. Certifiering enligt ISO 14001 har genomförts i Pastejköketgruppen under 2000.

SPPs överskottsmedel

SPPs överskottsmedel för koncernen totalt, uppgår till 13,8 Mkr och för SPP Liv till 4,2 Mkr. Dessa medel har diskonterats och intäktsförts med 16,3 Mkr i resultaträkningen 2000.

Förväntningar avseende den framtida utvecklingen

Råvarupriserna utveckling under 2001 är väsentlig för Sardus resultat. Marknaden för Sardus produkter förväntas 2001 vara i stort sett oförändrad. Konkurrensen bedöms fortsatt vara intensiv i en marknad som präglas av priskonkurrens. Under förutsättning att råvarupriserna får en lugn utveckling och att lågpriskonkurrensen ligger på en oförändrad nivå, bedömer styrelsen att resultatet för 2001 når en nivå som är bättre än år 2000 (75 Mkr) exklusive SPP-medel och en ökning av vinst per aktie i linje med det långsiktiga tillväxtmålet.

Förslag till disposition beträffande bolagets vinst

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att till förfogande stående vinstmedel, 57 856 kkr disponeras enligt följande:

Utdelning, 10 000 000 aktier 4,25	42 500
Balanseras i ny räkning	15 356
Summa, kkr	**57 856**

Av koncernens fria egna kapital, 119 743 kkr, föreslås ingen överföring till bundna reserver.

Vad beträffar koncernens och moderbolagets resultat och ställning i övrigt, hänvisas till efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande bokslutskommentarer och noter.

Resultaträkning

Belopp i kkr		*Koncernen* 2000	*Koncernen* 1999	*Moderbolaget* 2000	*Moderbolaget* 1999
Nettoomsättning	Not 3	1 173 361	908 234	6 936	6 504
Kostnad för sålda varor	Not 5	–814 538	–620 884	—	—
Bruttoresultat		**358 823**	**287 350**	**6 936**	**6 504**
Försäljningskostnader	Not 5	–220 489	–176 381	—	—
Administrationskostnader	Not 5	–47 675	–40 403	–19 172	–18 964
Jämförelsestörande poster	Not 2	16 377	—	1 835	—
Övriga rörelseintäkter	Not 4	6 116	4 947	—	—
Koncernbidrag, erhållna		—	—	16 300	13 000
Rörelseresultat		**113 152**	**75 513**	**5 899**	**540**
Resultat från finansiella poster					
Resultat från andelar i koncernföretag		—	—	43 935	40 000
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	Not 6	2 074	1 033	16 194	8 684
Räntekostnader och liknande resultatposter	Not 7	–24 381	–3 917	–22 180	–8 849
Resultat före skatt		**90 845**	**72 629**	**43 848**	**40 375**
Skatt på årets resultat		–33 319	–18 018	–30	–197
Latent skatt		3 398	–4 624	—	—
Årets resultat		**60 924**	**49 987**	**43 818**	**40 178**
Resultat per aktie (kronor)		6,09	5,00	—	—

Balansräkning

Belopp i kkr		Koncernen 2000-12-31	Koncernen 1999-12-31	Moderbolaget 2000-12-31	Moderbolaget 1999-12-31
TILLGÅNGAR					
Anläggningstillgångar					
Immateriella anläggningstillgångar					
Koncessioner, patent, licenser, varumärken samt liknande rättigheter	Not 8	41 048	51 309	—	—
Goodwill	Not 9	242 981	244 253	—	—
		284 029	**295 562**	**—**	**—**
Materiella anläggningstillgångar					
Byggnader och mark	Not 10	227 378	224 054	—	—
Maskiner och andra tekniska anläggningar	Not 11	118 872	116 224	—	—
Inventarier, verktyg och installationer	Not 12	36 782	42 702	1 033	1 144
Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar		6 529	9 674	—	—
		389 561	**392 654**	**1 033**	**1 144**
Finansiella anläggningstillgångar					
Andra långfristiga värdepappersinnehav		81	265	—	—
Andra långfristiga fordringar		8 462	63	—	—
Andelar i koncernföretag	Not 13	—	—	207 183	117 040
		8 543	**328**	**207 183**	**117 040**
Summa anläggningstillgångar		**682 133**	**688 544**	**208 216**	**118 184**
Omsättningstillgångar					
Varulager m m					
Råvaror och förnödenheter		33 444	36 869	—	—
Varor under tillverkning		8 865	8 230	—	—
Färdiga varor och handelsvaror		21 604	21 802	—	—
Förskott till leverantörer		—	519	—	—
		63 913	**67 420**	**—**	**—**
Kortfristiga fordringar					
Fordringar hos koncernföretag		—	—	294 999	117 213
Kundfordringar		91 731	96 114	—	—
Övriga fordringar	Not 2, 14	12 094	14 935	2 018	21
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		3 597	4 596	343	798
		107 422	**115 645**	**297 360**	**118 032**
Kortfristiga placeringar					
Kortfristiga placeringar		3 512	3 183	—	—
Kassa och Bank	Not 18	14 791	42 862	33	17
Summa omsättningstillgångar		**189 638**	**229 110**	**297 393**	**118 049**
Summa tillgångar		**871 771**	**917 654**	**505 609**	**236 233**

Balansräkning

Belopp i kkr		Koncernen 2000-12-31	Koncernen 1999-12-31	Moderbolaget 2000-12-31	Moderbolaget 1999-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital	Not 15, 16				
Bundet eget kapital					
Aktiekapital (10 000 000 aktier)		50 000	50 000	50 000	50 000
Bundna reserver/Reservfond		88 485	86 755	31 001	31 001
		138 485	**136 755**	**81 001**	**81 001**
Fritt eget kapital					
Fria reserver/Balanserad vinst		58 819	44 868	14 038	13 861
Årets resultat		60 924	49 987	43 818	40 178
		119 743	**94 855**	**57 856**	**54 039**
Summa eget kapital		**258 228**	**231 610**	**138 857**	**135 040**
Avsättningar					
Avsättningar för latent skatt		69 374	70 891	—	—
Övriga avsättningar	Not 17	1 000	350	—	—
		70 374	**71 241**	**—**	**—**
Långfristiga skulder					
Övriga skulder till kreditinstitut	Not 18, 19	368 859	152 468	309 654	78 283
		368 859	**152 468**	**309 654**	**78 283**
Kortfristiga skulder					
Skulder till kreditinstitut	Not 19	54 800	20 000	54 800	20 000
Leverantörskulder		44 388	59 358	—	—
Skatteskulder		5 957	—	—	134
Övriga skulder	Not 20	19 219	326 978	319	269
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	Not 21	49 946	55 999	1 979	2 507
		174 310	**462 335**	**57 098**	**22 910**
Summa eget kapital och skulder		**871 771**	**917 654**	**505 609**	**236 233**

Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser

Belopp i kkr	Koncernen 2000-12-31	Koncernen 1999-12-31	Moderbolaget 2000-12-31	Moderbolaget 1999-12-31
Ställda säkerheter				
Fastighetsinteckningar	106 184	19 080	—	—
Företagsinteckningar	39 475	4 650	—	—
Skuldebrev	207 000	—	207 000	—
Övrigt	—	911	—	—
Aktier i dotterbolag	126 689	50 396	50 396	50 396
Summa ställda säkerheter	**479 348**	**75 037**	**257 396**	**50 396**
Ansvarsförbindelser				
Pensionsförpliktelser	564	750	210	390

Kassaflödesanalys

		Koncernen		Moderbolaget	
Belopp i kkr		2000	1999	2000	1999
Den löpande verksamheten					
Rörelseresultat		113 152	75 513	5 899	540
±Av- och nedskrivningar som belastat resultatet		73 325	54 381	452	396
±Resultat på sålda anläggningstillgångar		–371	679	—	56
Justering för övriga ej likviditetspåverkande poster		650	–3 150	—	—
		186 756	**127 423**	**6 351**	**992**
Erhållen ränta		2 074	1 033	16 194	8 684
Erlagd ränta		–24 231	–3 917	–22 180	–8 849
Betald inkomstskatt		–19 243	–23 411	–30	–197
Kassaflöden från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		**145 356**	**101 128**	**335**	**630**
Förändringar i rörelsekapital					
Ökning/minskning av varulager		4 212	–1 719	—	—
Ökning/minskning av fordringar		1 449	–17 289	–179 328	–16 302
Ökning/minskning av skulder		–13 593	5 825	–612	7 759
Kassaflöden från den löpande verksamheten		**137 424**	**87 945**	**–179 605**	**–7 913**
Investeringsverksamheten					
Förändring långsiktig fordran		–8 215	–	–	–
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		–40 946	–49 034	–342	–360
Förvärv av dotterföretag	Not 24	–325 393	–30 757	–91 553	–2 606
Försäljning av dotterföretag		—	—	1 410	—
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		3 268	2 474	—	196
Kassaflöden från investeringsverksamheten		**–371 286**	**–77 317**	**–90 485**	**–2 770**
Finansieringsverksamheten					
Upptagna lån		299 695	8 283	319 911	—
Amorteringar av låneskulder		–53 740	–1 379	–53 740	—
Erhållen utdelning		—	—	43 935	40 000
Utbetald utdelning		–40 000	–37 500	–40 000	–37 500
Kassaflöden från finansieringsverksamheten		**205 955**	**–30 596**	**270 106**	**2 500**
Förändring likvida medel		–27 907	–19 968	16	–8 177
Likvida medel vid årets början		46 045	66 013	17	8 194
Kursdifferens likvida medel		165	—	—	—
Likvida medel vid årets slut		**18 303**	**46 045**	**33**	**17**

Noter

Belopp i kkr om inget annat anges

Allmänna redovisningsprinciper

Årsredovisningen är upprättad i enlighet med Årsredovisningslagen ÅRL. Bolaget följer Redovisningsrådets rekommendationer.

Lån i utländsk valuta är säkrat via hedge. I moderbolaget tillämpas principerna för deferral hedge accounting, innebärande att lån i utländsk valuta är omräknat till ursprunglig kurs från det tillfälle då lånet togs. I koncernen tillämpas principerna för mark to market hedge accounting, innebärande att valutakursdifferensen, med beaktan av latent skatt, redovisas mot fritt eget kapital.

Värderingsprinciper m m

Tillgångar, avsättningar och skulder har värderats till anskaffningsvärden om inget annat anges nedan.

Varulager

Varulagret är värderat enligt Redovisningsrådets rekommendation. Nedskrivning för inkurans har skett med 3 procent och i vissa fall efter individuell bedömning.

Fordringar och skulder

Fordringar och skulder i utländsk valuta har omräknats till balansdagens kurs.

Avskrivningsprinciper för anläggningstillgångar

Avskrivningar enligt plan baseras på ursprungliga anskaffningsvärden och beräknad ekonomisk livslängd. Nedskrivning sker vid bestående värdenedgång.

Följande avskrivningstider tillämpas:	Koncernen
Immateriella anläggningstillgångar	
Varumärken	10 år
Goodwill	10–20 år
Materiella anläggningstillgångar	
Byggnader	20–50 år
Maskiner och andra tekniska anläggningar	3–14 år
Inventarier, verktyg och installationer	3–14 år

Vad gäller under 1998/1999 förvärvade svenska bolag avskrivs goodwill respektive varumärken med en degressiv metod, d v s 20 procent skrivs av på det bokförda värdet vid årets ingång de första fem åren medan de resterande fem åren avskrivs planmässigt med 20 procent per år. Detta innebär att 2/3 av goodwill/varumärken är avskrivet under första femårsperioden.

Motivet till avskrivning på tio år är att de förvärvade företagen med dess tillhörande varumärken har en stark ställning nationellt.

För större internationella förvärv såsom 3-stjernet A/S, har goodwillen bedömts till att skrivas av på tjugo år.

Koncernredovisning

Koncernredovisningen har upprättas i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation (RR1:96). Koncernredovisningen omfattar de företag i vilka moderbolaget direkt eller genom dotterföretag innehar mer än 50 procent av röstetalet, eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande enligt ÅRL 1:4.

Not 1 Anställda och personalkostnader

Medelantalet anställda	**2000**	varav män	**1999**	varav män
Moderbolaget	7	86%	7	71%
Dotterföretag Sverige	426	60%	439	58%
Dotterföretag Danmark	211	52%	—	–%
Totalt i dotterföretag	637	57%	439	–%
Koncernen totalt	**644**	**57%**	**446**	**71%**

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	**2000**		**1999**	
	Löner och ersättningar	*Sociala kostnader*	*Löner och ersättningar*	*Sociala kostnader*
Moderbolaget	5 429	3 568	5 290	3 250
(varav pensionskostn.) 1)		(1 736)		(1 178)
Sverige	104 341	45 285	108 103	45 213
(varav pensionskostn.) 1)		(7 968)		(7 096)
Danmark	59 320	2 338		
(varav pensionskostn.)		(1 956)		
Koncernen totalt	**169 090**	**51 191**	**113 393**	**48 463**
(varav pensionskostn.) 1)		(11 660)		(8 274)

1) Av moderbolagets pensionskostnader avser 276 (f.å. 276) gruppen styrelse och VD.

Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelseledamöter m fl och övriga anställda	**2000**		**1999**	
	Styrelse och VD	*Övriga anställda*	*Styrelse och VD*	*Övriga anställda*
Moderbolaget	2 017	3 411	1 846	3 444
(varav tantiem o.d.)	(—)	(—)	(—)	(—)
Dotterföretag				
Sverige	1 131	103 211	535	107 568
(varav tantiem o.d.)	(61)	(—)	(—)	(—)
Danmark	1 096	58 224	—	—
Koncernen totalt	**4 244**	**164 846**	**2 381**	**111 012**
(varav tantiem o.d.)	(61)	(—)	(—)	(—)

Not 1 (forts)

Styrelsens arvode uppgick till 700 kkr (700) under 2000, varav 175 kkr (175) till styrelsens ordförande. Utöver ovanstående ersättningar har styrelseledamöter erhållit konsultarvode uppgående till 256 kkr (187). Lön och övriga ersättningar för verkställande direktören uppgick 2000 till 1 317 kkr (1 146). Därtill kommer förmånen av fri bil. Grunderna för tantiem prövas årligen med beaktande av koncernens mål.

Pension för verkställande direktören följer gängse ITP-plan kompletterad med möjlighet till pension från 61 års ålder. Vid ömsesidig uppsägning utgår samtliga anställningsförmåner under tolv månader från uppsägningsdagen. Om uppsägning av avtalet sker i samband med ägarförändringar, utgår lön under ytterligare tolv månader.

Not 2 Jämförelsestörande poster

Jämförelsestörande poster består av SPPs överskottsmedel som totalt uppgår till 18 Mkr. Dessa medel har diskonterats med en ränta på 5 procent och intäktsförts med 16,3 Mkr. 4,0 Mkr har utbetalats kontant medan 12,3 Mkr har redovisats som kortfristig- och långfristig fordran. Medlen kommer att kvittas mot framtida pensionspremier och beräknas att kunna nyttjas mellan åren 2001–2004.

Not 3 Nettoomsättning per rörelsegren och geografiska marknader

Koncernen	2000	1999
Koncernens försäljning fördelar sig på följande affärsenheter och geografiska marknader		
Sverige		
Pastejköketgruppen	407 348	401 422
Charkdelikatesser	411 796	393 721
Storhushåll	149 739	158 493
Avgår internförsäljningar	–42 233	–45 402
3-stjernet, Danmark	158 321	—
3-stjernet, övriga världen	88 390	—
	1 173 361	**908 234**

Not 4 Övriga rörelseintäkter

Övriga rörelseintäkter, 6 116 kkr (4 947) utgörs i huvudsak av provisionsintäkter i Dagens Rätt Storkök AB.

Not 5 Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar

Koncernen	2000	1999
Avskrivningar enligt plan fördelade per tillgång		
Koncessioner, patent, licenser, varumärken	–10 262	–12 827
Goodwill	–17 213	–7 796
Byggnader och mark	–12 788	–9 761
Maskiner och andra tekniska anläggningar	–24 705	–16 193
Inventarier, verktyg och installationer	–8 357	–7 804
	–73 325	**–54 381**
Avskrivningar enligt plan fördelade per funktion		
Kostnad för sålda varor	–41 937	–29 384
Försäljningskostnader	–29 103	–22 332
Administrationskostnader	–2 285	–2 665
	–73 325	**–54 381**

Moderbolaget		
Avskrivningar enligt plan fördelade per tillgång		
Inventarier, verktyg och installationer	–452	–396
	–452	**–396**
Avskrivningar enligt plan fördelade per funktion		
Administrationskostnader	–452	–396
	–452	**–396**

Not 6 Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter

Moderbolaget	2000	1999
Ränteintäkter, koncernföretag	15 995	8 682
Ränteintäkter, övriga	199	2
	16 194	**8 684**

Not 7 Räntekostnader och liknande resultatposter

Moderbolaget	2000	1999
Räntekostnader, koncernföretag	–2 429	–5 263
Räntekostnader, övriga	–19 751	–3 586
	–22 180	**–8 849**

Not 8 Koncessioner, patent, licenser, varumärken

	Koncern
Ackumulerade anskaffningsvärden	
Vid årets början	74 006
Ackumulerade avskrivningar enligt plan	
Vid årets början	–22 696
Årets avskrivning enligt plan	–10 262
Planenligt restvärde vid årets slut	**41 048**

Posten avser förvärv av Filos ABs verksamhet med tillhörande varumärke.

Not 9 Goodwill

	Koncern
Ackumulerade anskaffningsvärden	
Vid årets början	255 278
Nyanskaffningar	9 143
Valutaomräkningsdifferens	6 798
	271 219
Ackumulerade avskrivningar enligt plan	
Vid årets början	–11 025
Årets avskrivning enligt plan	–17 213
	–28 238
Planenligt restvärde vid årets slut	**242 981**

Avser förvärvet av Delikatess Skinkor AB i Hultsfred, G A Carlsson AB, Gea's, Saltsjö Boo och 3-stjernet A/S, Horsens.

Not 10 Byggnader och mark

	Koncern
Ackumulerade anskaffningsvärden	
Vid årets början	337 017
Nyanskaffningar	13 433
Valutaomräkningsdifferens	3 311
	353 761
Ackumulerade avskrivningar enligt plan	
Vid årets början	–112 963
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	–12 788
Valutaomräkningsdifferens	–632
	–126 383
Planenligt restvärde vid årets slut	**227 378**
Taxeringsvärden, byggnader	138 239
Taxeringsvärden, mark	14 653

Not 11 Maskiner och andra tekniska anläggningar

	Koncern
Ackumulerade anskaffningsvärden	
Vid årets början	356 254
Nyanskaffningar	14 494
Avyttringar och utrangeringar	–21 891
Valutaomräkningsdifferens	4 758
	353 615
Ackumulerade avskrivningar enligt plan	
Vid årets början	–228 820
Avyttringar och utrangeringar	20 078
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	–24 705
Valutaomräkningsdifferens	–1 296
	–234 743
Planenligt restvärde vid årets slut	**118 872**

Not 12 Inventarier, verktyg och installationer

	Koncern	Moderbolaget
Ackumulerade anskaffningsvärden		
Vid årets början	110 227	2 230
Nyanskaffningar	14 483	342
Avyttringar och utrangeringar	–3 080	—
	121 630	**2 572**
Ackumulerade avskrivningar enligt plan		
Vid årets början	–78 306	–1 087
Avyttringar och utrangeringar	1 815	—
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	–8 357	–452
	–84 848	**–1 539**
Planenligt restvärde vid årets slut	**36 782**	**1 033**

Not 13 Specifikation av moderbolagets och koncernens innehav av andelar i koncernföretag

Dotterföretag / Org nr / Säte	Antal andelar	Andel i %	Bokfört värde
Pastejköket AB, 556140-9938, Tranås	1 000	100,0	50 396
AB Carl A Carlson Charkuterier, 556081-9608, Arboga	100	100,0	—
Norrboda Charkuterifabrik AB, 556116-2529, Nässjö	100	100,0	—
AB Sven Lindbergs Charkuterifabrik, 556218-5586, Helsingborg	1 000	100,0	—
Filos AB, 556239-5714, Borås	1 000	100,0	—
Delikatess Skinkor AB, 556205-8700, Hultsfred	10 000	100,0	—
Charkdelikatesser i Halmstad AB, 556143-6816, Halmstad	2 000	100,0	52 875
Charkdelikatesser Produktion AB, 556154-7695, Halmstad	1 000	100,0	—
Alf Eliassons Kött & Chark AB, 556115-9947, Kinna	1 000	100,0	—
Moheda Chark AB, 556190-8210, Alvesta	100	100,0	—
G.A. Carlsson AB, Gea's, 556069-0876, Saltsjö Boo	100	100,0	—
Dagens Rätt Storkök AB, 556239-3545, Helsingborg	200	100,0	11 063
Sardus Food Service AB, 556302-8264, Helsingborg	100	100,0	100
Sardus International A/S, 2504 5297, Horsens	70 000	100,0	92 142
3-stjernet A/S, 1248 3589, Horsens	40 000	100,0	—
Sardus Invest AB, 556514-5462, Helsingborg	100	100,0	607
Sardus IT AB, 556426-7085, Helsingborg	100	100,0	—
			207 183

Not 14 Övriga fordringar

Övriga fordringar består av SPP-medel (se även not 2), skattefordringar m m.

Not 15 Eget kapital

Koncernen	Aktiekapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital
Vid årets början	**50 000**	**86 755**	**94 855**
Utdelning	—	—	–40 000
Förändrad koncernstruktur	—	388	—
Omräkningsdifferens, årets	—	8 336	1 139
Hedge valutalån	—	—	–4 169
Förskjutning mellan bundet och fritt eget kapital	—	–6 994	6 994
Årets resultat	—	—	60 924
Vid årets slut	**50 000**	**88 485**	**119 743**

Moderbolaget	Aktiekapital	Reservfond	Balanserad vinst
Vid årets början	50 000	31 001	54 038
Utdelning	—	—	– 40 000
Årets resultat	—	—	43 818
Vid årets slut	**50 000**	**31 001**	**57 856**

Not 16 Optionsrätter med rätt till nyteckning av aktier

AB Sardus har utgett 300 000 optionsrätter med rätt till nyteckning av aktier i bolaget. Optionsrätterna förföll 2000-01-31. Varje optionsrätt medförde rätt till teckning av en ny aktie för 71:50 kronor. Optionsrätterna utnyttjades ej.

Not 17 Övriga avsättningar

Avsättningen på 1 000 kkr avser omstrukturering i koncernen Charkdelikatesser.

Not 18 Checkräkningskredit

Moderbolaget har en checkräkningskredit uppgående till 90 Mkr. Per bokslutsdagen var 77 Mkr (8) av krediten utnyttjad. Bolaget har pantsatt dotterbolagsaktier som säkerhet för krediten.

Not 19 Övriga skulder till kreditinstitut

Totala skulden uppgår till 423 659 kkr varav 54 800 kkr har redovisats som kortfristigt lån. Skulden består av lån i DKK, omräknat till SEK 207 013 kkr, övriga lån 127 446 kkr och utnyttjad checkräkningskredit i 3-stjernet och AB Sardus på totalt 89 200 kkr. Största delen av lånen är upptagna i syfte att finansiera förvärven av de svenska bolagen och det danska 3-stjernet A/S.

Not 20 Övriga skulder

Övriga skulder består främst av momsskulder och personalens källskatt.

Not 21 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

Huvuddelen av posten består av semesterlöneskulder, sociala avgifter, löner och kundbonus.

Not 22 Revisionskostnader

	Koncernen	Moderbolaget
KPMG Revisionsuppdrag	734	80
KPMG Andra uppdrag	344	40
	1 078	120

Not 23 Förvärv av dotterföretag

Avser förvärv av 3-stjenet A/S och Sardus International A/S som genomfördes per 1999-12-31. Likvid för förvärvet betalades under januari 2000.

Helsingborg den 15 februari 2001

Raoul Hasselgren
Ordförande

Ragnar Bringert
Verkställande Direktör

Rolf Lydahl
Vice Ordförande

Göran Havander

Lisbeth Sachs

Ulf Brasen

Leif Andersson
Arbetstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 15 februari 2001
KPMG

Per Bergman
Auktoriserad Revisor

Bo Axelsson
Auktoriserad Revisor

Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i Aktiebolaget Sardus (Publ.)
org. nr. 556131-6711

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Aktiebolaget Sardus (Publ.) för år 2000. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige.

Vi tillstyrker att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Helsingborg den 15 februari 2001
KPMG

Per Bergman
Auktoriserad revisor

Bo Axelsson
Auktoriserad revisor

Nyckeltal

Finansiella nyckeltal koncernen	2000	1999	1998	1997	1996
Marginaler					
Bruttomarginal, %	15,8	14,3	15,6	13,3	14,5
Rörelsemarginal, %	9,6	8.3	10,1	9,5	10,5
Vinstmarginal, %	7,7	8,0	9,8	9,7	11,6
Avkastningsmått					
Räntabilitet på operativt kapital, %	21	22	42	46	45
Räntabilitet på sysselsatt kapital,%	21	21	31	31	30
Räntabilitet på eget kapital, %	24	22	26	26	24
Kapitalstruktur					
Operativt kapital, Mkr	758,2	337,6	245,8	129,2	145,7
Sysselsatt kapital, Mkr	688,8	404,5	312,0	212,2	192,1
Eget kapital, Mkr	258,2	231,6	219,0	196,0	163,0
Räntebärande nettoskuld, Mkr	411,3	126,4	29,9	–67,0	–17,3
Kapitalomsättningshastighet, ggr	2,2	2,5	4,2	4,8	4,4
Nettoskuldsättningsgrad, ggr	1,6	0,5	0,1	–0,3	–0,1
Soliditet, %	30	25	49	64	58
Kassaflöde och likviditet					
Kassaflöde före investeringar, Mkr	137,4	87,9	112,9	106,0	87,3
Kassaflöde efter investeringar, Mkr	–371,3	10,6	–57,8	88,7	79,9
Likvida medel, Mkr	18,0	46,0	66,0	83,2	46,3
Självfinansieringsgrad, ggr	2,4	0,2	0,7	6,1	10,2
Investeringar					
Anläggningsinvesteringar, Mkr	48,9	49,0	84,6	19,0	8,6
Goodwill/varumärken	9,1	239,1	90,1		
Produktivitet					
Producerad volym, ton	30 280	24 282	21 026	17 990	18 011
Kronor/kilo	38,8	37,4	37,5	36,9	36,8
Anställda					
Antal anställda	644	446	411	361	370
Omsättning per anställd, kkr	1,822	2,036	1,920	1,839	1,791
Antal årston per anställd, ton	47,0	54,4	51,2	49,8	48,7

Nyckeltalsdefinitioner

	Marginaler
Bruttomarginal	Resultat före avskrivningar i procent av försäljningen.
Rörelsemarginal	Resultat efter avskrivningar i procent av försäljningen.
Vinstmarginal	Resultat efter finansnetto i procent av årets fakturering.
	Avkastningsmått
Räntabilitet på operativt kapital	Resultat efter avskrivningar i procent av genomsnittligt operativt kapital. Genomsnittligt operativt kapital har beräknats som ingående plus utgående operativt kapital dividerat med två.
Räntabilitet på sysselsatt kapital	Resultat efter finansnetto plus finansiella kostnader i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.
Räntabilitet på eget kapital	Resultat efter full skatt (betald skatt plus 28% av latent skatt på obeskattade reserver, årets förändring).
	Kapitalstruktur
Operativt kapital	Balansomslutningen minskad med icke räntebärande skulder och likvida medel.
Sysselsatt kapital	Balansomslutningen minskad med icke räntebärande skulder inklusive latenta skatteskulder i obeskattade reserver.
Eget kapital	Eget kapital inklusive 72% av obeskattade reserver.
Räntebärande nettoskuld	Räntebärande skulder inklusive räntebärande pensionsskulder och skatteskuld minskade med likvida medel.
Kapitalomsättningshastighet	Försäljningen dividerad med genomsnittligt operativt kapital.
Nettoskuldsättningsgrad	Räntebärande nettoskuld dividerad med eget kapital.
Soliditet	Eget kapital i procent av balansomslutningen.
	Kassaflöde och likviditet
Kassaflöde före investeringar	Resultat före avskrivningar plus/minus förändring i rörelsekapital.
Kassaflöde efter investeringar	Resultat före avskrivningar plus/minus förändring i rörelsekapital minus investeringar.
Likvida medel	Kassa, bank, och kortfristiga placeringar plus räntebärande fordringar inklusive skattefordran.
Självfinansieringsgrad	Kassaflöde före investeringar dividerat med investeringar.
	Investeringar
Anläggningsinvesteringar	Investeringar i anläggningar, brutto exklusive avyttringar.
	Produktivitet
Producerad volym	Antal producerade ton färdig produkt.
Kronor per kilo	Årets försäljning dividerad med producerad volym.
	Anställda
Antal anställda	Genomsnittligt antal årsanställda.
Omsättning per anställd	Årets försäljning dividerad med antal anställda.
Antal årston per anställd	Producerad volym dividerad med antalet anställda.

Resultat- och balansräkning 5 år

Fem år i sammandrag, Mkr

Resultaträkning koncernen					
	1996	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**
Rörelsens intäkter	663	664	788	908	1 173
Rörelsens kostnader	–594	–601	–709	–832	–1 060
Resultat före finansiella poster	70	63	79	76	113
Finansnetto	7	1	–2	–3	–22
Resultat före skatt	**77**	**64**	**77**	**73**	**91**

Balansräkning koncernen					
	1996	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**
Immateriella tillgångar	—	—	77	296	284
Anläggningstillgångar	163	155	209	393	398
Omsättningstillgångar	94	70	99	183	172
Kassa och bank	26	83	66	46	18
Summa tillgångar	**282**	**308**	**451**	**918**	**872**
Eget kapital	163	196	219	232	258
Icke räntebärande skulder	90	112	139	514	184
Räntebärande skulder	29	—	93	172	430
Summa eget kapital och skulder	**282**	**308**	**451**	**918**	**872**

Stående från vänster: Ragnar Bringert, Lars Carlsson, Henrik Ljung. Sittande från vänster: Anders Lundblad, Pelle Hjalmarsson, Mats Johansson, Hasse Redestam och Lars Ohlin.

Företagsledning

Ragnar Bringert

Verkställande direktör
Född 1943
Anställd i Sardus sedan 1994
Antal aktier: 4 000
Ragnar Bringert har arbetat inom konsumentvaruindustrin sedan 1968 med inriktning på försäljning och marknadsföring. Han har tidigare arbetat i Astra, Fazer och SCA-Mölnlycke.

Lars Carlsson

Marknadsdirektör
Född 1942
Anställd i Sardus sedan 1986
Antal aktier: 200
Lars Carlsson har lång erfarenhet av dagligvaru- och färskvarubranschen. Han har tidigare varit verksam inom olika säljledande befattningar inom Svenska Nestlé.

Henrik Ljung

Ekonomidirektör
Född 1958
Anställd i Sardus sedan 1998
Antal aktier: 400
Henrik Ljung har arbetat som auktoriserad revisor på KPMG i Malmö och Stockholm och har därifrån erfarenhet av allt från små familjeföretag till börsbolag. Innan han började på Sardus, var han ekonomichef på Malmöhus Invest AB, ett venture capitalbolag med investeringsinriktning i små och medelstora företag.

Hasse Redestam

Teknisk direktör
Född 1947
Anställd i Sardus sedan 1981
Antal aktier: 100
Hasse Redestam har 30 års erfarenhet från livsmedelsindustrin inom produktion, produktionsutveckling, kvalitet och kontroll. Han har tidigare arbetat på Scan.

Lars Ohlin

Direktör Affärsutveckling
Född 1958
Anställd i Sardus sedan september 2000
Antal aktier: 1 000
Lars Ohlin har arbetat med konsumentvaror i Norden och Baltikum sedan 1984 framförallt med marknadsföring, försäljning och personalfrågor. Han har tidigare arbetat inom Nestlé, MasterFoods, Forte och Bra Böcker.

Pelle Hjalmarsson

Verkställande direktör Charkdelikatesser AB
Född 1954
Anställd hos Charkdelikatesser sedan augusti 2000
Antal aktier: 300
Pelle Hjalmarsson har erfarenhet från ledande befattningar inom både dagligvaru- och storköksbranschen i Sverige och utomlands. Han har bl a arbetat som försäljningschef inom Nestlé, som VD för Finax AB och VD för MD Foods Sverige AB.

Mats Johansson

Verkställande direktör Pastejköket AB
Född 1964
Anställd i Pastejköket sedan 1996
Antal aktier: 600
Mats Johansson har arbetat med färskvaror hela sin yrkesverksamma tid, två år på B&W Stormarknader, tolv år på Dagab i olika ledande befattningar, bl a som färskvaruchef för Dagab Öst AB.

Anders Lundblad

Verkställande direktör för Sardus Storhushåll
Född 1958
Anställd i Sardus Storhushåll sedan november 2000
Antal aktier: 0
Anders Lundblad har arbetat inom livsmedelsindustrin sedan 1986. Han har haft olika sälj- och marknadsledande befattningar inom Best Foods Nordic både i Sverige och Danmark. Senast kommer han från United Biscuits, där han arbetade som nordisk marknadsdirektör och VD för det svenska bolaget.

Revisorer

Per Bergman
Född 1946, auktoriserad revisor, KPMG.
Revisor i Sardus sedan 1985.

Bo Axelsson
Född 1949, auktoriserad revisor, KPMG.
Revisor i Sardus sedan 1998.

Från vänster: Jörgen Sköld, Leif Andersson, Lisbeth Sachs, Ragnar Bringert, Ulf Brasen, Raoul Hasselgren, Göran Havander, Carina Bergman och Rolf Lydahl.

Styrelse

Raoul Hasselgren

Ordförande, Täby, född 1936
Ledamot och ordförande i Sardus styrelse sedan 1993
Antal aktier: 6 400

Raoul Hasselgren, civilekonom med erfarenhet från industrin (Unilever, Johnson & Johnson), grossist (Dagab) samt detaljhandeln (NK) i företagsledande ställning. Styrelseordförande i Amplion, Barkenföretagen, IMA (Stockholms Universitet). Styrelseledamot i Amica (Fazer), Candy King Int'l (Fazer), ECR (European Executive Board, Bryssel), LFV/LAC, Marakanda (Telia/FöreningsSparbanken), Norfoods, SPAR Finland, Svenska ISKU. Ledamot i Styrelsekollegiet, ekonomisk expert i Stockholms Tingsrätt samt analytiker i NEX (expertanalys).

Rolf Lydahl

Vice ordförande, Stockholm, född 1945
Ledamot och vice ordförande i Sardus styrelse sedan 1997 och ordförande i Sardus förvärvskommitté
Antal aktier: 7 000

Rolf Lydahl, civilekonom. Har varit verksam som finansanalytiker och VD för ett finansbolag, vice VD i Nordstjernan och deltog i dess omvandling till NCC, verksam inom Gota Bank och som VD i Retrivas dotterbolag Borgkronan och medlem av Retrivas koncernledning. Sedan 1995 är Rolf Lydahl engagerad i Credit Suisse som rådgivare. Sedan 1997 är han ordförande i CV Board som arbetar med rekrytering av styrelseledamöter. Styrelseordförande i Holm & Co, styrelseledamot i Stenvalvet AB och Stiftelsen Sophiahemmet.

Ragnar Bringert

Verkställande direktör, Helsingborg, född 1943
Ledamot i Sardus styrelse sedan 1994
Antal aktier: 4 000

Ragnar Bringert har arbetat i konsumentvaruindustrin sedan 1968 med inriktning på försäljning och marknadsföring. Han har tidigare arbetat i Astra, Fazer och SCA-Mölnlycke. Styrelseledamot i Dagligvaruleverantörernas Förbund DLF, Svenska Retursystem AB och i Sydsvenska Industrihandelskammarens regionstyrelse för nordvästra Skåne.

Göran Havander

Täby, född 1944. Ledamot i Sardus styrelse sedan 1994
Antal aktier: 800

Göran Havander, civilekonom. VD och koncernchef för Cederroth International, där han också är styrelseledamot. Tidigare VD för Mölnlyckes dotterbolag Mölnlycke Toiletries. Dessförinnan arbetade han sju år inom Unileverkoncernen. Styrelseledamot i Dagligvaruleverantörernas Förbund DLF.

Jörgen Sköld

Avliden 2000-12-28

Ulf Brasen

London, född 1940. Ledamot i Sardus styrelse sedan 2000
Antal aktier: 1 600

Ulf Brasen, teknologie licenciat. Tidigare VD för Tetra Pak i England under sju år. Styrelseledamot i Henley Management College och tidigare styrelsemedlem av Institute of Grocery Distribution (IGD). Sitter i styrelsen för Swedish Chamber of Commerce. Har tidigare arbetat inom svensk livsmedelsindustri och inom Alfa Laval, där han bl a var VD för Alfa Laval Food Engineering och Alfa Laval Storbritannien och Irland.

Lisbeth Sachs

Stockholm, född 1938. Ledamot i Sardus styrelse sedan 1999
Antal aktier: 1 000

Lisbeth Sachs, fil.dr., docent i socialantropologi, seniorforskare/lärare vid Karolinska Institutet och Linköpings Universitet. Forskningsfrågor: Kultur och hälsa, hälsokommunikation, förebyggande sjukvård, livsstil/näring/hälsa, preventiv hälso- och sjukvård, genetiska sjukdomar. Ledamot av Socialstyrelsens vetenskapliga råd. Sakkunnig rådgivare i hälsofrågor och migration vid WHO och IOM i Genève, ledamot av Norges Forskningsråd, programmet Hälsa och Livsstil, stiftare och ledamot av Måltidsakademien.

Leif Andersson

Halmstad, född 1947. Arbetstagarrepresentant
Antal aktier: 0

Leif Andersson arbetar på Charkdelikatesser Produktion AB och har varit arbetstagarrepresentant sedan 1997.

Carina Bergman

Tranås, född 1969. Arbetstagarrepresentant suppleant
Antal aktier: 0

Carina Bergman arbetar på Pastejköket AB och har varit arbetstagarrepresentant sedan 1997.

Styrelsens arbete

Under ett turbulent aktiemarknadsår har Sardus aktie stått stabilt medan börsindex har sjunkit med 12 procent. Icke cykliska aktier har ännu inte fått uppmärksamhet och värdestegring trots god direktavkastning. Eftersom styrelsens primära uppgift är att på lång sikt maximera Sardus värde för ägarna, följer styrelsen aktiekursen aktivt. Den enda större förändringen på ägarsidan är att Proventus och Kamras Invest har blivit Sardus näst största aktieägare. LRF ägde vid årsskiftet 34,4 procent medan Proventus-sfären ägde 7,3 procent följt av Skandia med 6,7 procent och SPP med 4,9 procent – tillsammans 53,3 procent av aktier och röster.

Som ett led i styrelsens arbete enligt Sardus Corporate Governance Policy har de stora aktieägarnas attityd till utdelningen kartlagts av extern konsult. Av denna framgår, att det finns ett ökat intresse för utdelningen som inkomstkälla för vissa typer av placerare men också då kursstegringarna antas få lägre andel av totalavkastningen. Ur materialet beträffande Sardus kan följande citeras:

”Utdelningen spelar stor roll eller är till och med avgörande för alla tillfrågade investerare i deras strategi och de motiverar också därmed investeringen i Sardus. En konsekvent hög och förutsägbar utdelning är en del av Sardus ”brand” på aktiemarknaden i varje fall hos de som valt att satsa i företaget. Några intervjuade hänvisar till att Sardus bör överväga om man inte behöver pengar för expansion/företagsköp snarare än till hög utdelning. Återköp av aktier rekommenderas inte just nu av de intervjuade bl a genom att återköp fått en stämpel av ”trött” åtgärd snarare än offensiv genom de bolag, som hittills har genomfört återköp.”

Vid bolagsstämman 2000 avtackades Carl Johan Åberg, som fyllde 70 år under året och Ulf Brasen, tekn.lic och VD för Tetra Pak i London invaldes i styrelsen. Övriga styrelseledamöter omvaldes. Vidare utsåg bolagsstämman samma nomineringskommitté som året innan d v s ordförande Raoul Hasselgren, Ulf Bergenudd, LRF och Per Johan Björnstedt, Skandia. Nomineringskommitténs uppgift är att värdera styrelseledamöternas och styrelsens arbete, föreslå bolagsstämman styrelseledamöter samt ge förslag till arvodering av styrelsen.

Vid konstituerande styrelsemöte utsågs samma förvärvskommitté som tidigare, nämligen Rolf Lydahl som ordförande samt Jörgen Sköld, Ragnar Bringert och Henrik Ljung som ledamöter. Förvärvskommittén har haft frekventa möten och vid årsskiftet 1999/2000 har ett förvärv genomförts, 3-stjernet A/S i Danmark. För uppdraget har till ej anställda styrelseledamöter utgått konsultarvode, som beslutats av styrelsen (se not 1).

Vid konstituerande styrelsemöte utsågs arbetsutskott och kompensationskommitté bestående av ordförande, vice ordförande i styrelsen samt VD. Företagets ekonomidirektör ingår i arbetsutskottet. Styrelsen fattar beslut avseende såväl förvärv som kompensation men ärendena förbereds av dessa båda kommittéer.

Upphandling av revisorstjänster har handlagts av företagsledningen efter bolagsstämmans beslut. Revisorerna, som valdes på bolagsstämman 1999 för en period om fyra år, har deltagit vid ett styrelsemöte. Revisionskommitté har inte bedömts tillföra något väsentligt och har därför inte bildats enligt diskussion i nomineringskommittén.

Vid konstituerande styrelsemöte beslutades om Arbetsordning för styrelsen, VD-instruktioner och Rapportinstruktioner. Vidare beslutades om firmateckning – två i förening samt VDs rätt att teckna firman för löpande förvaltningsärenden och gavs fullmakter avseende bolagets löpande förvaltning. Raoul Hasselgren valdes till ordförande och Rolf Lydahl till vice ordförande.

Styrelsen har sammanträtt fem gånger under verksamhetsåret. Vid varje styrelsemöte har ett speciellt tema behandlats såsom strategisk plan, personalplan, marknadsplan, budget och bokslut. Mötena har förlagts till koncernens verksamhetsorter Stockholm, Helsingborg, Horsens, Halmstad och Tranås. Beslutsprotokoll har upprättats, varvid ledamot har haft rätt att infoga avvikande mening, vilket inte har skett under året.

Förutom ersättning till förvärvskommittén har arvoden utgått enligt bolagsstämmans beslut om 700 000, vilka har fördelats med 175 000 till ordförande, 125 000 till vice ordförande och 100 000 till övriga stämmovalda ej anställda. Dessutom har kostnadsersättningar för resor och liknande utgått mot verifikationer.

Raoul Hasselgren
Styrelsens ordförande

Bolagsordning

§ 1 Bolagets firma är Aktiebolaget Sardus. Bolaget är publikt (publ.).

§ 2 Bolagets styrelse har sitt säte i Helsingborg.

§ 3 Föremålet för bolagets verksamhet är att direkt eller indirekt genom dotterbolag eller intressebolag bedriva tillverkning av och handel med livsmedelsprodukter samt att driva annan därmed förenlig verksamhet.

§ 4 Aktiekapitalet skall utgöra lägst femtio miljoner (50 000 000) kronor och högst tvåhundra miljoner (200 000 000) kronor.

§ 5 Aktie skall lyda på fem (5) kronor.

§ 6 Styrelsen skall bestå av minst tre och högst tio ledamöter med högst två suppleanter. Ledamöterna och suppleanterna väljs årligen på ordinarie bolagsstämma för tiden intill dess nästa ordinarie bolagsstämma hållits.

§ 7 För granskning av bolagets årsredovisning jämte räkenskaperna samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning utses som revisor på ordinarie bolagsstämma ett registrerat revisionsbolag.

§ 8 Kallelse till bolagsstämma skall ske genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt i Svenska Dagbladet tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman. Bolagsstämma skall hållas i Stockholm, Halmstad, Tranås eller Helsingborg.

§ 9 På ordinarie bolagsstämma skall följande ärenden förekomma till behandling:

1. val av ordförande vid stämman,
2. upprättande och godkännande av röstlängd,
3. godkännande av dagordning,
4. val av två justeringsmän,
5. prövning av om stämman blivit behörigen sammankallad,
6. framläggande av årsredovisning och revisionsberättelse samt i förekommande fall koncernredovisning och koncernrevisionsberättelse,
7. verkställande direktörens redogörelse,
8. beslut i fråga
   a. om fastställelse av resultaträkning och balansräkning samt i förekommande fall koncernresultaträkning och koncernbalansräkning,
   b. om dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen,
   c. om ansvarsfrihet åt styrelseledamöterna och verkställande direktör,
9. bestämmande av antalet styrelseledamöter och styrelsesuppleanter som skall utses av stämman,
10. fastställande av arvoden åt styrelsen och revisorn,
11. val av styrelseledamöter och styrelsesuppleanter,
12. val av registrerat revisionsbolag i förekommande fall,
13. val av nomineringskommitté samt
14. annat ärende, som ankommer på stämman, enligt aktiebolagslagen (1975:1385) eller bolagsordningen.

§ 10 Aktieägare som vill delta i förhandlingarna på bolagsstämman skall dels vara upptagen i utskrift av hela aktieboken avseende förhållandena tio dagar före stämman, dels göra anmälan till bolaget senast kl 13.00 den dag som anges i kallelsen till stämman. Sistnämnda dag får inte vara söndag, annan allmän helgdag, lördag, midsommarafton, julafton eller nyårsafton och inte infalla tidigare än femte vardagen före stämman.

§ 11 Bolagets räkenskapsår skall omfatta tiden 1/1–31/12.

§12 Den som på fastställd avstämningsdag är införd i aktieboken eller i förteckning enligt 3 kap 12 § aktiebolagslagen (1975:1385) skall anses behörig att mottaga utdelning och, vid fondemission, ny aktie som tillkommer aktieägare samt utöva aktieägares företrädesrätt att deltaga i emission.

Denna bolagsordning är antagen vid bolagsstämma den 27 april 1999.

Information om bolagsstämman

Välkommen till AB Sardus (publ.) ordinarie bolagsstämma onsdagen den 28 mars 2001 kl 16.00 på IVAs Konferenscenter, Wallenbergsalen, Grev Turegatan 16, Stockholm. Inregistrering samt avsmakning av Sardus produkter från kl 15.00.

Deltagande

Rätt att delta i bolagsstämman har den aktieägare som

- dels var registrerad i den av Värdepapperscentralen VPC AB förda aktieboken fredagen den 16 mars 2001
- dels anmält sin avsikt att delta i bolagsstämman senast kl 13.00 onsdagen den 21 mars 2001

Den som låtit förvaltarregistrera sina aktier genom banks notariatavdelning eller hos enskild fondhandlare måste tillfälligt registrera aktierna i eget namn. Sådan registrering skall vara verkställd senast fredagen den 16 mars 2001.

Anmälan kan ske per brev ställt till AB Sardus, Billeplatsen 1, S-252 23 HELSINGBORG, per fax 042-13 60 09, via e-mail info@sardus.se eller per telefon 042-37 02 50. Vid anmälan skall uppges namn, personnummer (organisationsnummer), adress och telefonnummer samt registrerat aktieinnehav.

Ett stycke smörgåspålägg

Smörgåspålägg, sovel, kallskuret, smörgåsmat – medwurst, pastej, edamer och prickig korv – kärt barn har många namn och många variationer. Smörgåsen, mackan, baguetten och ciabattan med diverse fyllningar har blivit en av våra vanligaste lunchmåltider, men det vi idag tar för givet har inte alltid varit en självklarhet.

För att synliggöra den mathistoriska utveckling som ligger till grund för utseendet hos våra smörgåspålägg är det oundvikligt att även tala om påläggets oskiljaktiga följeslagare brödet, som är grunden till själva smörgåsen. Bröd har genom alla tider varit en basföda för människor och det är i dess tillbehör och motsats – sovlet – som vi kan finna grunden till dagens pålägg. Ägg, smör, ost, kött, fisk och fågel klassades redan på medeltiden under beteckningen sovel och avsåg den mat man åt till brödet. Ätandet skedde då från en sovelbräda som man hade liggandes i knät och sovlet plockades upp med en kniv där spetsen fick fungera som gaffel.

Ordet smörgås i den betydelse vi använder det idag – bröd brett med smör – återfinns i källor redan på 1500-talet. Själva ordet smörgås har dock även haft en annan betydelse som anses härstamma från de smörklickar, i folkmun kallade ”gäss”, som bildades och flöt ovanpå kärnmjölken. Klickarna, ”smörgässen” användes som brödpålägg och breddes med tummen ut över brödskivan. Även annat fett, t ex stekflott, användes för att göra brödet smakrikare, sannolikt också i syfte att få brödet mindre torrt.

Ända fram till 1900-talet är det fortfarande sällsynt med brödpålägg i form av något annat än smör. Den form av pålägg vi känner till idag, som smör, ost och korv, är en relativt ung företeelse, trots att ätandet av bröd och sovel har anor långt tillbaka i tiden. Att äta bröd med både smör och annat pålägg på ansågs som extravagant och benämndes som att man tvesovlade, d v s använde dubbla lager sovel.

Påläggets historia kan kopplas till den samhällsutveckling som skedde i början av seklet då industrialisering och urbanisering ändrade människors levnadsstandard och måltidsvanor. Borgarnas civiliserande förmaningar om bordskick med gaffel och kniv slog inte igenom på landsbygden förrän i slutet av 1800-talet. I och med detta får man anta att bruket att äta sovlet med kniv försvann, och därmed förändrades förutsättningarna för hur kombinationen bröd och sovel skulle nyttjas. En annan bidragande orsak till smörgåsens moderna utveckling är att ju bättre ställt man fick det, desto vanligare blev det med smörgåsar som innehöll både smör och annat pålägg och där brödet allt mer bara fungerade som ett underlägg för pålägget. Man får anta att även utvecklingen av det svenska kaffedrickandet har spelat en avgörande roll för smörgåsens utveckling, formalisering och utbredning. Under arbetets kafferaster utvecklades en fikakultur som innefattade medhavda och bredda smörgåsar. Således var det många faktorer som i början av 1900-talet grundlade formen för smörgåsen så som vi känner den idag.

Hasse Alfredssons kända uttalande om att man idag inte ens kan äta en korvsmörgås utan att det ska kallas kultur belyser, trots sin ironiserande ton, att våra matvanor återspeglar inte bara en mathistorisk utveckling utan även en samhällelig. Från att ha varit något som åts vid sidan om brödet, med en kniv som gaffel, har pålägget nu kommit att bli smörgåsens viktigaste ingrediens och kännetecken.

Adresser

HUVUDKONTOR

AB Sardus
Billeplatsen 1
S-252 23 HELSINGBORG
Tel: 042-37 02 50
Fax: 042-13 60 09
E-mail: info@sardus.se
Webb: www.sardus.se

DOTTERBOLAG

Pastejköket AB
Hjälmarydsvägen 2
Box 1018
S-573 28 TRANÅS
Tel: 0140-100 40
Fax: 0140-172 17

AB Carl A Carlson Charkuterier
Jädersvägen
Box 11
S-732 21 ARBOGA
Tel: 0589-128 50
Fax: 0589-162 63

Norrboda Charkuterifabrik AB
Tryckerigatan 12
S-571 34 NÄSSJÖ
Tel: 0380-169 93
Fax: 0380-153 75

Delikatess Skinkor AB
Grenvägen 1-3
S-577 39 HULTSFRED
Tel: 0495-24 96 00
Fax: 0495-24 96 09

Filos AB
Johannelundsgatan 44
Box 44069
S-506 03 BORÅS
Tel: 033-16 95 00
Fax: 033-16 95 39

Charkdelikatesser i Halmstad AB
Svetsaregatan 6
Box 540
S-301 80 HALMSTAD
Tel: 035-17 26 00
Fax: 035-17 26 01

Charkdelikatesser Produktion AB
Svetsaregatan 2
Box 540
S-301 80 HALMSTAD
Tel: 035-17 26 00
Fax: 035-17 26 61

Moheda Chark AB
Östanåkervägen
S-340 36 MOHEDA
Tel: 0472-714 25
Fax: 0472-715 05

Alf Eliassons Kött & Chark AB
Maskingatan 1, Skene
Box 214
S-511 22 KINNA
Tel: 0320-20 58 00
Fax: 0320-20 58 10

G A Carlsson AB – Gea's
Prästkragsvägen 9
Box 188
S-132 26 SALTSJÖ-BOO
Tel: 08-715 01 75
Fax: 08-747 12 20

Sardus Food Service
Hästmöllegränden 3
S-252 20 HELSINGBORG
Tel: 042-38 39 30
Fax: 042-13 88 08

Dagens Rätt Storkök AB
Hästmöllegränden 3
S-252 20 HELSINGBORG
Tel: 042-38 39 40
Fax: 042-13 88 08

3-stjernet A/S
Langmarksvej 1
DK-8700 HORSENS
Danmark
Tel: +45 76 28 25 00
Fax: +45 76 28 25 01

Grafisk form och produktion: Solberg Kommunikation AB • Tryck: Strokirk–Landströms

Sardus

Billeplatsen 1 • S-252 23 Helsingborg • Tel: 042-37 02 50 • Fax: 042-13 60 09
info@sardus.se • www.sardus.se