SARDUS
ÅRSREDOVISNING 2002



den lätta måltiden

INNEHÅLL

2 Detta är Sardus
4 Sardusaktien
6 VD har ordet
8 Sardus affärsmodell
12 Marknaden och konkurrensen
14 Trender som påverkar Sardus
15 Sardus tillverkningsprocesser

Affärsenheter
16 Pastejköket
18 Charkdelikatesser
20 Sardus Foodpartner
22 3-Stjernet
24 Falbygdens Ost

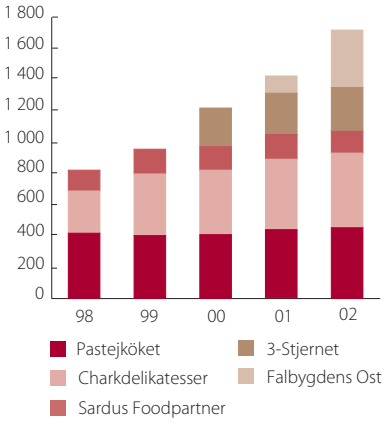
26 Miljö och kvalitet
28 Personal
29 IT och Organisation
30 Känslighets- och riskanalys
32 Corporate Governance

33 Förvaltningsberättelse
35 Resultaträkning
36 Balansräkning
38 Kassaflödesanalys
39 Tilläggsupplysningar till kassaflödesanalys
40 Noter
47 Revisionsberättelse
48 Resultat– och balansräkning 5 år
49 Nyckeltal

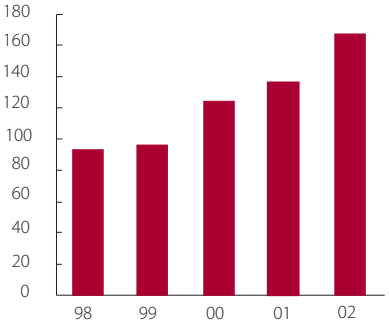
50 Styrelse
52 Företagsledning
53 Nyckeltalsdefinitioner

2002 I KORTHET

OMSÄTTNINGENS FÖRDELNING, Mkr



RÖRELSERESULTAT FÖRE GOODWILLAVSKRIVNINGAR, Mkr



EKONOMISK INFORMATION 2003

22 april	Kvartal 1
17 juli	Halvårsrapport
20 oktober	Kvartal 3

BOLAGSSTÄMMA

Välkommen till AB Sardus (publ) ordinarie bolagsstämma måndagen den 31 mars 2003 kl. 16.00 på IVAs Konferenscenter, Wallenbergsalen, Grev Turegatan 16, Stockholm.

Inregistrering samt avsmakning av Sardus produkter från kl. 15.00.

Årsredovisningen distribueras till samtliga VPC-registrerade aktieägare.

Årsredovisningen finns även tillgänglig på engelska, se **www.sardus.se**

- Omsättningen ökade med 22 procent till 1 679 Mkr (1 377). Falbygdens Ost, som förvärvades under slutet av 2001, svarade för 85 procent av försäljningsökningen. Resultatet före goodwillavskrivningar ökade från 136 Mkr till 167 Mkr. Resultatet före skatt uppgick till 102 Mkr jämfört med 84 Mkr under 2001.

- Sardus tog under våren upp ett förlagslån på 100 Mkr inom en ram på 150 Mkr med en löptid på fem år. Koncernens tidigare externa finansiering, som uppgick till cirka 570 Mkr, ersattes av ett syndikerat lån på maximalt 770 Mkr. Genom de utökade krediterna skapas ytterligare utrymme för framtida förvärv.

- Nya fettsnåla påläggsprodukter har lanserats i både Sverige och Danmark under namnet "Det lätta bordet". Lanseringen är ett led i Sardus satsning på produkter med hälsoprofil.

- Sardus affärsenhet Charkdelikatesser har inlett ett säljsamarbete med sopptillverkaren Souperb AB, vilket innebär att Charkdelikatesser svarar för försäljningen av Souperbs soppor och tillbehör till dagligvaruhandeln.

- I oktober inledde Sardus ett återköpsprogram av egna aktier genom att förvärva 81 400 aktier till en kurs av 70,65 kronor. Antalet utestående aktier i AB Sardus uppgår därmed till 9 918 600. Maximalt kan 10 procent av antalet aktier återköpas, det vill säga 1 miljon aktier.

FEM ÅR I SAMMANDRAG

	1998	1999	2000	2001	2002
Omsättning, Mkr	789	908	1 173	1 377	1 679
Rörelseresultat före goodwillavskrivningar, Mkr	93	96	124[2]	136	167
Rörelseresultat, Mkr	79	76	97[2]	109	137
Rörelsemarginal, %	10,0	8,4	8,3[2]	7,9	8,2
Resultat efter finansiella poster, Mkr	77	73	91	84	102
Anläggningsinvesteringar, exkl. förvärv, Mkr	29	49	49	58	73
Kassaflöde från den löpande verksamheten, Mkr	113	88	137	100	156
Kassaflöde per aktie, kr	11,3	8,8	13,7	10,0	15,7
Resultat per aktie, kr	5,48	5,00	6,09	5,85	6,81
dito efter utspädning	5,48	5,00	6,09	5,85	6,51
Utdelning, kr	3,75	4,00	4,25	4,25	4,50[1]
Direktavkastning, %	6,5	7,4	7,7	6,7	5,8
P/E-tal	11	11	9	11	11
Eget kapital per aktie, kr	21,9	23,2	25,8	28,5	30,2
Antal anställda	411	446	644	637	737

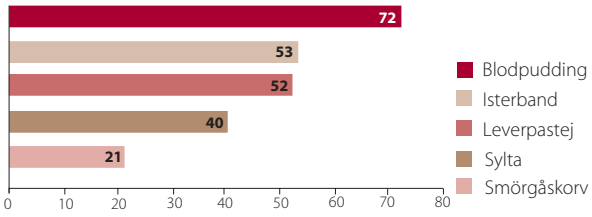
1) Föreslagen 2) Exklusive Alecta-medel

DETTA ÄR SARDUS

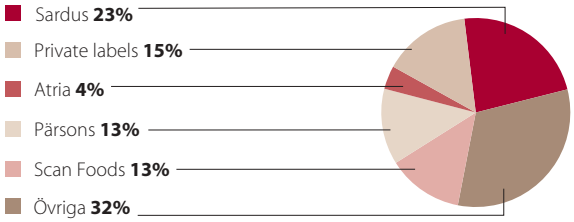
Sardus är en av Sveriges ledande tillverkare av påläggsprodukter och leverantörer av djupfrysta livsmedel för storhushåll. Produkterna marknadsförs under välkända och starka varumärken. Sardus består av fem affärsenheter.

AFFÄRSENHET		PRODUKTGRUPPER, FÖRDELNING
Pastejköket tillverkar leverpastej, skinka samt rökta korvprodukter. Pastejköket har tillverkning i Tranås, Arboga, Nässjö, Hultsfred och Borås.		Leverpastej **52%** Skinka **25%** Smörgåskorv **19%** Övrigt **4%**
Charkdelikatesser tillverkar rökta korvar, skinka, kassler, sylta, isterband och blodpudding. Tillverkningsenheter finns i Halmstad, Kinna, Moheda och Saltsjö Boo utanför Stockholm.		Smörgåsmat **36%** Kassler **24%** Sylta **14%** Blodpudding **10%** Isterband **6%** Rimmat **5%** Övrigt **5%**
Sardus Foodpartner är en ledande leverantör av djupfrysta fisk-, kött- och kycklingprodukter samt smörgåspålägg och ost till bl a personalmatsalar, restauranger, smörgåsbutiker och cateringföretag. Företaget har ingen egen tillverkning.		Fisk **40%** Kyckling* **34%** Smörgåsmat **11%** Övrigt **8%** Kött **7%** * Inklusive ej fakturerad omsättning
3-Stjernet är en av Danmarks ledande tillverkare av köttpålägg och producerar ett 40-tal produkter med tyngdpunkt på salami. Tillverkningen äger rum vid två fabriker i Horsens och Hansted på Jylland.		Hemmamarknad **74%** Export **26%**
Falbygdens Ost är ett ledande företag inom ostförädling. Företaget är specialiserat på egen långtidslagrad kvalitetsost och dessertost som i första hand är importerad. Falbygdens Ost har lagring och paketering i Falköping och Stenstorp.		Långtidslagrad kvalitetsost Importerade dessertostar

SARDUS MARKNADSANDELAR, %



MARKNADSANDELAR PÅ SARDUS SEGMENT AV CHARKMARKNADEN



VARUMÄRKEN	NYCKELFAKTA 2002
Pastejköket, Lindbergs HusmorsPastej, Norrboda, Onsala, Lönneberga, Arboga	26% Andel av koncernens **försäljning** 451 Mkr 40% Andel av koncernens **rörelseresultat** före goodwillavskrivningar 75 Mkr **Medelantal årsanställda** 200
chark DELIKATESSER, Gea's, Eliassons	28% Andel av koncernens **försäljning** 477 Mkr 20% Andel av koncernens **rörelseresultat** före goodwillavskrivningar 38 Mkr **Medelantal årsanställda** 200
Sardus foodpartner	8% Andel av koncernens **försäljning** 139 Mkr 5% Andel av koncernens **rörelseresultat** före goodwillavskrivningar 9 Mkr **Medelantal årsanställda** 23
3-STJERNET	16% Andel av koncernens **försäljning** 280 Mkr 22% Andel av koncernens **rörelseresultat** före goodwillavskrivningar 41 Mkr **Medelantal årsanställda** 182
Falbygdens OST	22% Andel av koncernens **försäljning** 367 Mkr 13% Andel av koncernens **rörelseresultat** före goodwillavskrivningar 24 Mkr **Medelantal årsanställda** 124

SARDUSAKTIEN

AKTIEKAPITALET

Den 31 december 2002 uppgick aktiekapitalet i Sardus till 50 Mkr. Antalet aktier var 10 000 000 varav 81 400 är återköpta. Det nominella beloppet är 5 kronor. Sardus har endast ett aktieslag, där alla aktier har lika röstvärde.

SARDUS – EN GOD INVESTERING

Sardus är noterat på Stockholmsbörsens A-lista sedan den 7 april 1997. Sardus aktie utvecklades mycket väl under 2002. Aktien ökade under året i värde med 23 procent. Detta kan jämföras med börsen som helhet, SAX All Share Index och Carnegie Small Cap Index, som minskade med 37 respektive 25 procent. Fri Köpenskaps Nordiska Dagligvaruindex, som är ett ovägt index, ökade med 1 procent.

Sett över en treårsperiod har Sardus utvecklats väsentligt bättre än börsen som helhet. Ett tusen kronor, som investerades i Sardus i början av 2000, hade fram till slutet av 2002 vuxit till 1 728 kronor förutsatt att lämnade utdelningar har återinvesterats jämfört med 484 kronor om investeringen hade gjorts i en aktie, som har utvecklats enligt SIX Return Index.

ÅTERKÖP AV AKTIER

I oktober inledde Sardus det återköpsprogram av egna aktier, som beslutades av bolagsstämman i april genom att 81 400 aktier förvärvades till en genomsnittlig kurs av 70,65 kronor. Antalet utestående aktier uppgår därmed till 9 918 600. Maximalt kan 10 procent av antalet aktier återköpas, det vill säga 1 miljon aktier. Syftet med återköpen är att fortlöpande kunna anpassa Sardus kapitalstruktur till kapitalbehovet och att möjliggöra finansiering, helt eller delvis, i samband med företagsförvärv.

PERSONALOPTIONSPROGRAM

Bolagsstämman 2002 beslutade om ett personaloptionsprogram med löptiden maj 2003–maj 2008. Om programmet utnyttjas fullt ut, innebär det att aktiekapitalet ökas med 460 000 aktier.

AKTIEÄGARFÖRTECKNING 2002-12-31

Aktieägare 10 största	%	Antal aktier
LRF	31,5	3 146 200
Skandia	5,1	505 000
Johan Björkman m familj	4,4	440 000
Akademiinvest AB	3,7	371 000
Alecta Pensionsförsäkring	3,7	370 746
Catella Fonder	2,7	266 700
Carl Tryggers Stiftelse för vetenskaplig forskning	2,5	250 000
Andra AP-fonden	2,4	244 553
Östersjöstiftelsen	1,9	190 000
SEB Luxemburg	1,3	128 050
TOTALT	**59,1**	**5 912 249**
ANTAL EGNA AKTIER GENOM ÅTERKÖP	*0,8*	*81 400*

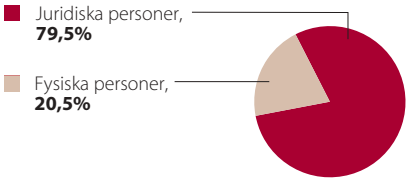
ANALYTIKER SOM FÖLJER SARDUSAKTIEN

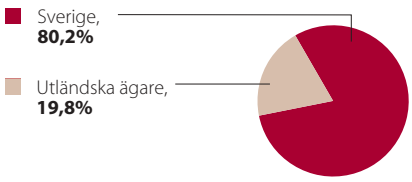
Carnegie	Thomas Johansson
Enskilda Securities	Johan Grabe
Nordea Securities	Christina Rinman
Swedbank	Niklas Henriksson

DATA PER AKTIE

	1998	1999	2000	2001	2002
Resultat efter finansiella poster	7,72	7,26	9,08	8,37	10,26
dito efter utspädning	7,72	7,26	9,08	8,37	9,80
Resultat efter full skatt	5,48	5,00	6,09	5,85	6,81
dito efter utspädning	5,48	5,00	6,09	5,85	6,51
Utdelning	3,75	4,00	4,25	4,25	4,50
Börskurs vid årets slut	58,00	54,00	55,00	63,50	78,00
P/E tal	11,00	11,00	9,00	11,00	11,00
Eget kapital per aktie	21,90	23,60	25,80	28,50	30,20
dito efter utspädning	21,90	23,60	25,80	28,50	28,82
Kassaflöde per aktie	11,30	8,80	13,70	10,00	15,70
dito efter utspädning	11,30	8,80	13,70	10,00	15,04
Direktavkastning, %	6,5	7,4	7,7	6,7	5,8
Antal utestående aktier (tusental)	10 000	10 000	10 000	10 000	9 919
Antal utestående aktier vid full utspädning (tusental)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 379
Genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)	10 000	10 000	10 000	10 000	9 987

FÖRDELNING AKTIEKAPITAL





BÖRSKURS OCH OMSÄTTNING

Kursen stod under året som högst i 81,50 kronor under april och som lägst 62,50 kronor under januari. Vid årsskiftet var kursen 78 kronor (63,50).

Sardus aktiekurs är stabil jämfört med andra företags kurser och mot index. Betavärdet (räknat för 48 månader) var vid årsskiftet 0,34, vilket innebär att Sardus aktiekurs hör till de mest stabila av alla aktier noterade på Stockholmsbörsen.

Sardus börsvärde var vid årets slut 780 (635) Mkr. Under 2002 omsattes 6,4 (2,1) miljoner Sardusaktier, motsvarande 64 (21) procent av hela aktiestocken. I genomsnitt omsattes drygt 25 000 aktier varje börsdag. Antalet avslut var i genomsnitt 15 per börsdag.

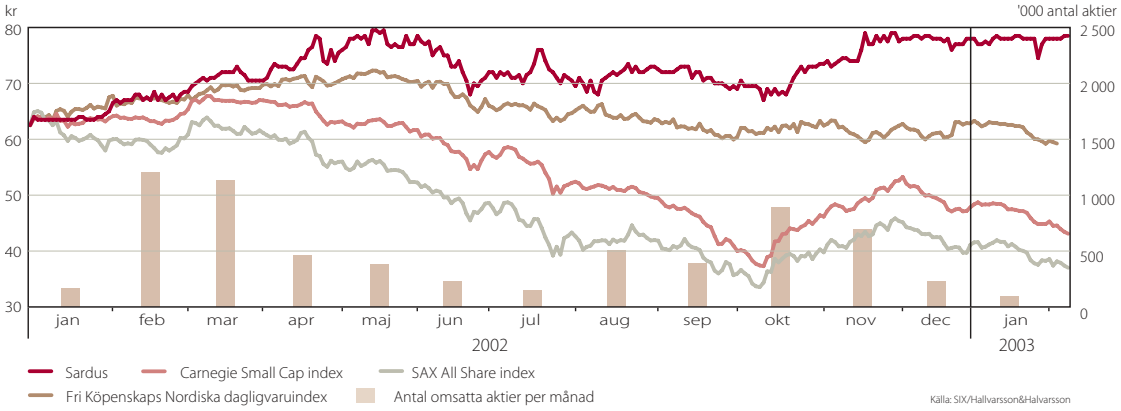
UTDELNING

Den utdelningspolitik, som styrelsen har formulerat, är att mer än 50 procent av vinsten efter schablonskatt skall delas ut. I samband med styrelsens förslag till utdelning kommer även koncernens allmänna finansiella ställning och eventuella förvärvsmöjligheter att beaktas. För 2002 föreslår Sardus styrelse en utdelning på 4,50 (4,25) kronor per aktie. Utdelningen som andel av årets resultat efter skatt uppgår därmed till 67 (73) procent.

ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Den 31 december 2002 var antalet aktieägare 3 185 jämfört med 2 220 föregående år. De tio största ägarna kontrollerar drygt 59 procent (67) av kapital och röster. Svenska juridiska personer däribland institutioner såsom försäkringsbolag och fonder ägde 80 procent. Det utländska ägandet uppgick till 20 procent.

SARDUSAKTIENS UTVECKLING UNDER 2002



AKTIEINNEHAV I STORLEKSKLASSER

Storleksklass	Antal ägare	Procent aktieägare	Äger antal aktier	Procent aktiekap	Medeltal aktier per ägare
1–500	2 271	71,3	424 659	4,2	187
501–1 000	492	15,4	433 863	4,3	882
1 001–5 000	295	9,3	717 065	7,2	2 431
5 001–10 000	63	2,0	508 131	5,1	8 066
10 001–15 000	7	0,2	95 700	1,0	13 671
15 001–20 000	12	0,4	219 700	2,2	18 308
20 001–	45	1,4	7 600 882	76,0	168 908
SAMTLIGA	**3 185**	**100,0**	**10 000 000**	**100,0**	**3 140**

ETT STARKT 2002 GER EN BRA BAS FÖR BREDDAD TILLVÄXT

2002 blev ett mycket bra år för Sardus. Vi hade den största ökningen, vad gäller omsättning och resultat sedan börsnoteringen 1997. En milstolpe, som vi nådde, var att vinsten före skatt passerade 100 miljoner. Marknadspositionerna förbättrades överlag. Våra senaste förvärv, Falbygdens Ost och 3-Stjernet, utvecklades mycket väl. En ny finansiell lösning förstärkte kapaciteten för fortsatta förvärv. En översyn av affärsidé och strategier breddar expansionsmöjligheterna inom området förädlade ingredienser till lätta måltider. Ambitionen att nå 2,5 miljarder i omsättning 2004 med bibehållen hög lönsamhet och hög utdelningsandel ligger fast.



2002 blev det bästa året hittills för Sardus som noterat bolag. Samtliga av koncernens mål uppnåddes. Avkastningen för våra ägare jämfört med Stockholmsbörsen som helhet var utomordentligt god. Sardus har därmed från börsstarten för sex år sedan visat en hög och stabil tillväxt med god lönsamhet och hög utdelning. Det är kvaliteter som uppskattas i dagens osäkra konjunktur och aktiemarknad.

Vi lyckades återigen nå en högre organisk tillväxt än våra målsättningar på en marknad med sedvanlig låg tillväxt. Förklaringen är fortsatta marknadsandelsvinster tack vare kontinuerlig utveckling av gamla och nya sortiment. Våra satsningar på "light"-produkter har varit framgångsrika. Detsamma gäller en rad nya förpackningslösningar, som lanserades under året.

Totalt ökade Sardus omsättning med 22 procent. Starkt bidragande var de båda senaste förvärven, 3-Stjernet och Falbygdens Ost, som har ökat sin tillväxt i Sardus regi. Båda hade en mycket god försäljningsökning och har, liksom för övrigt våra andra förvärv, redan första året givit nettovinsttillskott efter goodwillavskrivningar och räntekostnader. Förbättringar i produktmix och stabilare råvarupriser bidrog till att Charkdelikatessers lönsamhet förbättrades

kraftigt. Däremot utvecklades Sardus Foodpartner (storhushållssektorn) sämre än förväntat under första halvåret. Åtgärder sattes snabbt in och utvecklingen följde plan under andra halvåret.

Det gångna årets verksamhet överträffade därmed våra förväntningar. Resultatet före skatt ökade med 21 procent till 102 Mkr, vilket är den högsta vinsten sedan börsnoteringen. Kassaflödet från den löpande verksamheten ökade betydligt. Detta ger styrelsen förutsättningar att föreslå en utdelningshöjning med 6 procent.

UTVECKLING AV STRATEGIERNA

Utifrån denna styrkeposition var det naturligt för Sardus styrelse att under 2002 ta ett nytt steg i koncernens strategiska utveckling. Utgångspunkten var att än bättre tillvarata de lönsamma tillväxtmöjligheter som de allt snabbare förändringarna hos konsumenter och kunder erbjuder de kommande åren.

Strategiarbetet grundar sig på ett gediget material av marknadsundersökningar och har lett fram till en bredare definition av Sardus framtida spelplan. Än starkare i fokus står konsumenterna och deras konsumtionsupplevelser i samband med "lätta måltider".

2002 blev det bästa året hittills för Sardus som noterat bolag.

Begreppet "lätta måltider" har många dimensioner, som samspelar med viktiga trender i matvarukonsumtionen. Konsumenterna vill gärna ha fler alternativa möjligheter till måltider med kvalitet - på jobbet, i hemmet och på fritiden. Dessa måltider skall vara lätta och bekväma att laga, de skall gärna vara fettsnåla och ibland ha förberedda ingredienser och råvaror med god näringsstandard och de skall vara lätta att hantera.

VERKSAMHETEN BREDDAS

Sardus skall "tillfredsställa och utveckla aktuella konsumentbehov av förädlade ingredienser till lätta måltider". I praktiken innebär det, att Sardus utifrån styrkepositionen som en av Nordens ledande aktörer inom smörgåsmat breddar den potentialen för lönsam tillväxt enligt två strategiska linjer:

- Organisk tillväxt genom utveckling av den befintliga verksamheten. Sardus arbetar med att systematiskt skapa ett antal koncept, som är tydligt orienterade efter trender i konsumentbehoven. Vi systematiserar produktutveckling och marknadsbearbetning så att allt fler växande segment i marknaden får mer profilerade och anpassade produkter och tjänster. Vi har redan flera sådana exempel inom vår verksamhet för "light"-produkter.
- Förvärv av lönsamma och välskötta företag som kan komplettera befintliga affärsenheter och/eller utgöra nya plattformar för geografisk expansion eller sortimentsbreddning. Sådana förvärv kommer att ske i Norden, där kulturen kring lätta måltider är likartad. Strategiöversynen öppnar nya fönster mot vidare marknadsområden och innebär en rätt betydande utvidgning av förvärvsmöjligheterna.

Den finansiella förstärkning, som vi genomförde under året, ger oss resurser för det praktiska genomförandet av förvärvsverksamheten. I början av år 2002 utgav Sardus ett förlagslån på 100 Mkr inom en ram på 150 Mkr. Ungefär samtidigt ersattes tidigare externa lån av ett syndikerat lån på maximalt 770 Mkr. Därmed har Sardus förstärkt kapitalbasen och är väl rustat för nya förvärv.

UTSIKTER

Sardus marknader berörs föga av de allmänna konjunkturförändringarna. Vår bedömning är att konsumtions- och efterfrågemönstren fortsätter att vara stabila liksom konkurrensförhållandena under 2003.

Marknadspositionen är stark med en flerårig trend av marknadsandelsvinster, vilket tillsammans med den breddade strategin ger möjligheter för en fortsatt tillväxt. Det gångna årets goda utveckling ger därför, vid rådande marknadsförhållanden, förutsättningar för en forsatt resultatförbättring.

Helsingborg i mars 2003

Ragnar Bringert
Verkställande direktör

SARDUS AFFÄRSMODELL

Utifrån positionen som marknadsledare företog Sardus under året en översyn av affärsidé och strategier. Arbetet skedde enligt Total Quality Management-modellen, som bland annat också har medfört vissa terminologiändringar i affärsmodellen jämfört med tidigare.

Bakgrunden är den snabba förändringstakten i omvärlden och i branschen, som kräver fortsatt utveckling, profilering och fokusering av produktutbud, identifiering av nya konsumentbehov och framtida, lönsamma segment på marknaden. Med utgångspunkt i Sardus starka marknadspositioner och kompetens inom smörgåsnära produkter har Sardus formulerat mission och strategier, som innebär en bredare och mer konsumentorienterad inriktning.

VISION

Sardus strävar efter att bli bäst i Norden på förädlade ingredienser till "lätta måltider".

AFFÄRSIDÉ OCH MISSION

Sardus skall tillfredsställa och utveckla aktuella konsumentbehov av förädlade ingredienser till "lätta måltider". Sardus skall marknadsföra välsmakande och prisvärda produkter av hög kvalitet med starka varumärken samt ge handeln goda och långsiktigt hållbara marginaler. Detta åstadkommer vi genom effektiv, specialiserad och miljöanpassad produktion, produkt- och förpackningsutveckling och marknadsföring.

Sardus skall genom tillväxt i omsättning och vinst garantera aktieägarna konkurrenskraftig avkastning på insatt kapital.

Sardus skall genom en decentraliserad organisation bibehålla entreprenörsandan samt skapa lokalt engagemang hos motiverade medarbetare samt god arbetsmiljö.

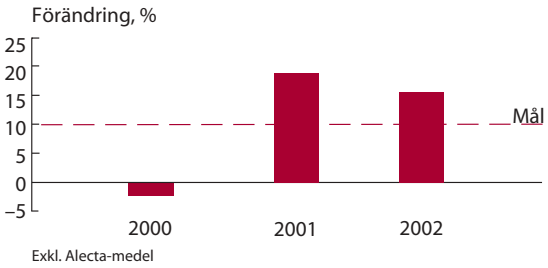
MÅL OCH MÅLUPPFYLLELSE

Den strategiska översynen har medfört preciseringar i Sardus mål för att ytterligare betona inriktningen på fortsatt lönsam tillväxt, finansiell stabilitet och hög utdelningskapacitet.

AKTIERELATERADE MÅL:

- 10 procent årlig tillväxt i resultat efter skatt per aktie över en flerårsperiod
- Dela ut minst 50 procent av årets vinst efter skatt

TILLVÄXT I RESULTAT EFTER SKATT/AKTIE

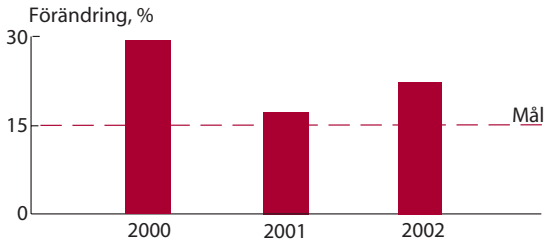


Exkl. Alecta-medel

OPERATIVA MÅL:

- Omsättningstillväxt: minst 15 procent, varav 6 procent organiskt
- Avkastning på genomsnittligt eget kapital: över 20 procent

OMSÄTTNINGSTILLVÄXT



STRATEGIER

Utifrån den starka kompetens- och marknadsbasen av chark- och ostbaserade smörgåsmåltider skall Sardus skapa lönsam tillväxt inom förädlade ingredienser till "lätta måltider" i Norden. "Lätta måltider" innebär en expansionsmöjlighet och en marknadsutvidgning för Sardus i linje med utvecklingen av konsumtionstrenderna. Denna övergripande strategi förverkligas genom att Sardus:

- expanderar den befintliga verksamheten med utveckling av sortimentet i konsumentbehovsorienterade koncept
- förvärvar lönsamma och välskötta företag, såväl inom existerande som kompletterande produktområden för en sortimentsbreddning inom "lätta måltider"
- fortsätter att bedriva verksamheten i decentraliserade affärsenheter och strävar efter att maximera synergierna mellan affärsenheterna
- strävar efter marknadsledarskap i samtliga segment som Sardus arbetar inom genom att satsa på nationella varumärken och effektiva butiksaktiviteter
- ökar fokus på chefs- och medarbetarutveckling

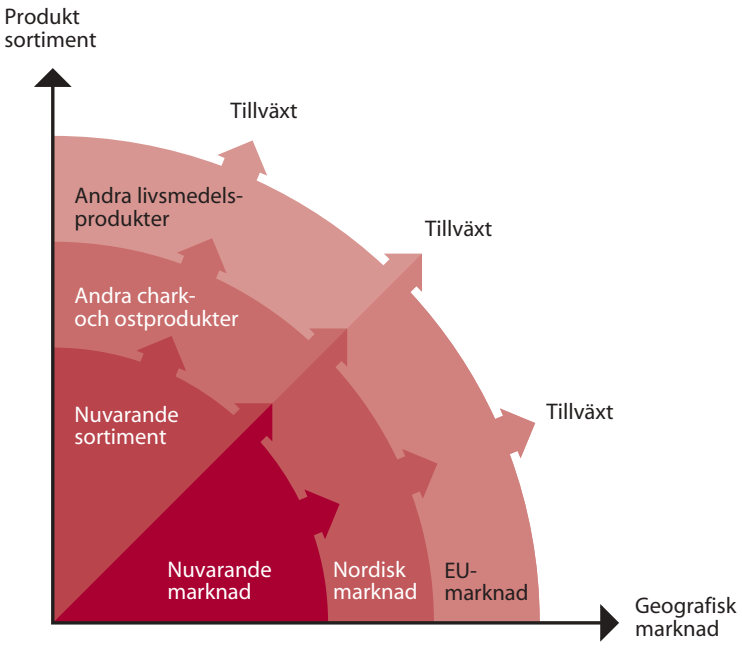
SARDUS AFFÄRSPRINCIPER

För att ytterligare tydliggöra missionens och strategiernas innebörd för medarbetare och andra viktiga intressenter har Sardus formulerat tio affärsprinciper:

- Tillväxt
- Specialiserad verksamhet
- Starka varumärken
- Decentraliserad organisation
- Konsumentorienterad produktutveckling
- Butiksfokuserad marknadsföring
- Motiverade medarbetare
- Kostnadsmedvetande
- Kvalitet
- Miljöhänsyn

Affärsprinciperna konkretiserar Sardus kärnvärden och grundläggande riktlinjer för värdeskapande. De fem principer, som här beskrivs närmare, ligger till grund för koncernens affärsmässiga plattform.

MÖJLIGA TILLVÄXTVÄGAR



Sardus kompetensbas är chark- och ostbaserade smörgåsmåltider i Norden. Sardus expanderar nu inom förädlade ingredienser till "lätta måltider". Figuren visar möjliga expansionsvägar.

TILLVÄXT

Sardus omsättning skall öka med minst 15 procent per år, det vill säga betydligt snabbare än marknaden. Kontinuerlig och hög tillväxt skapar dynamik och möjliggör förändringar. Ökad storlek bygger styrka på marknaden inte minst i ett nordiskt perspektiv och möjliggör bland annat utveckling av interna specialistresurser inom kritiska kompetensområden.

SPECIALISERAD VERKSAMHET

Sardus specialiserar sig på produkt- och marknadssegment, där koncernen har konkurrensfördelar, byggda på kompetens i tillverkning och på förtroende hos kunder och konsumenter. Produktion och annan kompetens specialiseras till ett fåtal recepturer för högförädlade, konsumentinriktade produkter.

STARKA VARUMÄRKEN

Sardus bygger värden i nationella varumärken i marknadssegment med högt förädlingsvärde. Därmed kan Sardus erbjuda handeln goda och långsiktigt hållbara marginaler. Starka varumärken i marknadsledande ställning är en förutsättning för fortsatt framgång hos kunderna.

DECENTRALISERAD ORGANISATION

Sardus bedriver verksamheten i fem affärsenheter i en starkt decentraliserad organisation. Operativa beslut skall tas nära kunder, konsumenter och konkurrenter. En liten central koncernledning svarar för övergripande strategier och mål samt tillför management- och finansiella resurser.

KONSUMENTORIENTERAD PRODUKTUTVECKLING

Genom marknadsundersökningar följer Sardus noga utvecklingen av konsumenternas matvanor och smak för ett ständigt flöde av idéer och koncept för moderna, attraktiva, välsmakande och prisvärda produkter. Sardus följer också nära den teknologiska utvecklingen i dialog med universitet och leverantörer. Produktionen och produkterna moderniseras löpande för konkurrenskraftig tillverkning och marknadsföring.

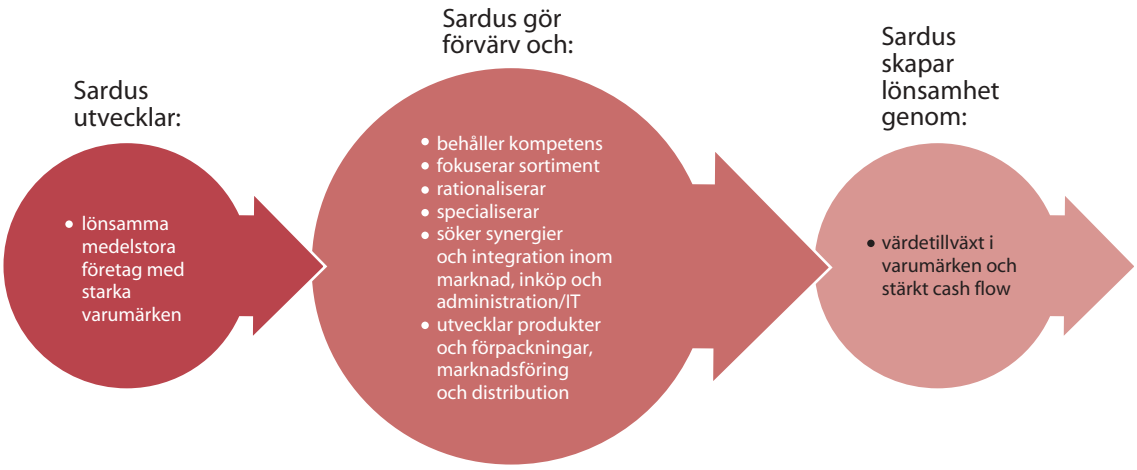
SARDUS FÖRVÄRVSMODELL

Hög tillväxt är ett viktigt mål för Sardus. Den strategiöversyn, som Sardus vidtog under året, ger koncernen en breddad marknads- och produktinriktning inom förädlade ingredienser till "lätta måltider", baserad på kompetens och position inom smörgåsprodukter. Förutom en ökad betoning på konsumentorienterad och organisk tillväxt skall huvuddelen av tillväxten komma via förvärv.

Koncernen har genomfört 13 förvärv de senaste 20 åren, varav fem sedan 1997. Samtliga har utvecklats i linje med förväntningar och långsiktiga mål. Förvärven har varit inriktade på lönsamma mindre och medelstora företag med välskötta varumärken. Fokuseringen är:

- Synergiförvärv för utveckling av befintliga plattformar inom områdena smörgåspålägg och charkuterispecialiteter. Synergierna kommer genom en ökad styrka på marknaden men också genom kostnadsbesparingar och rationaliseringar vid inköp av råvaror, förpackningar,

SARDUS FÖRVÄRVSMODELL



marknadsföring och administration. Exempel på denna typ är de senaste fyra årens förvärv av Filos AB (Onsalakorv), Delikatess Skinkor AB (Lönnebergaskinka) och Gea's (blodpudding).

- Breddningsförvärv för uppbyggnaden av nya plattformar med "smörgåsnära" eller "påläggsnära" produkter inom ramen för de måltidsupplevelser av hög kvalitet som Sardus vill ge konsumenterna. Dessa plattformar skall ge förutsättningar för fortsatt expansion via förvärv och organisk tillväxt förutom att söka kostnads-, marknads- och kvalitetsfördelar. Förvärven av 3-Stjernet år 2000 och Falbygdens Ost under 2001 är exempel på detta. De gav oss starka positioner i Danmark och inom ost i Sverige.

Sardus förvärvsexpansion skall ske inom förädlade ingredienser till "lätta måltider" i Norden, som är en någorlunda homogen smakzon. Här finns en bred smörgåskultur. Därtill finns en öppenhet och vilja till att införliva nya produkter och internationella varianter av "lätta måltider" i matvanorna.

VARUMÄRKE OCH GOODWILL VIKTIGA I KALKYLEN

Varumärket är den främsta tillgången, när Sardus förvärvar företag. Därför blir värderingen av varumärkenas styrka och goodwillvärden (se även känslighets- och riskanalysen, sid 30) en central del i förvärvskalkylen.

Allmänt sett är Sardus grundkrav, att det förvärvade företagets avkastning skall vara över genomsnittet för Sardus eller ha potential att snabbt nå dit utan alltför stora investeringar. Vinsten uttrycks då som resultat före goodwillavskrivningar. Ambitionen är att ett nytt förvärv redan år ett eller år två skall bidra positivt till koncernens nettovinst.

Det förvärvade varumärkets värde består av de "osynliga värden", som kännedom och förtroende för ett varumärke innebär. Därtill kommer den potential i långsiktig värdeökning, som Sardus affärskompetens skall tillföra. Det innebär, att en stor del av förvärvssumman omfattar goodwill. 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. Varje varumärkes värde, styrka och livslängd prövas alltid noggrant för att fastlägga en lämplig avskrivningstid vid förvärvet. Dessutom görs årligen en genomgång och en prövning av koncernens goodwillvärden.

FÖRVÄRVSHISTORIK



MARKNADEN OCH KONKURRENSEN

LIVSMEDELSKONSUMTIONEN

Dagligvarumarknaden ökade under 2001 med 2 procent i volym. Mätt i fasta priser uppgick ökningen till 3 procent. Volymökningen är något lägre än under de senaste åren främst beroende på den konjunkturavmattning, som inleddes under slutet av 2001. Ökningstakten skall dock ställas i relation till att ökningen under 2000 på 3,5 procent var den högsta på flera år. Den rena livsmedelskonsumtionen ökade under 2001 med 1,7 procent, vilket motsvarar 4,7 procent i löpande priser.

Livsmedel och alkoholfria drycker svarade för 84 procent av försäljningen inom dagligvaruhandeln, varav varugruppen kött utgjorde 14 procent eller knappt 22 miljarder kronor.

PRISUTVECKLINGEN

Livsmedelspriserna har stigit under de senaste åren. En bidragande orsak är den svaga tillgången på fisk och därmed höjda priser. Även priserna på frukt och grönsaker steg. För Sardus varugrupper har priserna förändrats i relation till råvaruprisförändringarna.

RÅVARUPRISERNA

Priserna på köttråvara var stabila under året. Stabiliseringen inleddes under andra halvåret 2001 efter en period av instabila priser som en följd av problem med BSE och mul- och klövsjuka i flera köttproducerande länder. I början av 2002 ökade tillgången på svenskt gris- och nötkött samtidigt som importen ökade. Dessa två faktorer bidrog till en stabil prisnivå.

KÖTT- OCH CHARKMARKNADEN

Försäljningen av nöt- och griskött i konsumentledet ökade år 2001 med cirka 8 procent. Sardus branschavsnitt – charkmarknaden – som innefattar både blandad och oblandad chark – var volymmässigt stabil under 2002 men uppvisade en värdemässig ökning med 3 procent. Konsumtionen uppgår till cirka 22 kg per person och år.

Olika varugrupper inom chark, där Sardus är representerat, ökade marknaden i värde för skivad smörgåsmat med 3 procent, sylta med 6 procent, isterband med 1 procent, leverpastej med 2 procent och rökt korv i bit med 3 procent medan blodpudding minskade med 4 procent.

Affärsenheterna Pastejköket och Charkdelikatesser har genomgående förstärkt sina marknadsledande positioner ytterligare.

OSTMARKNADEN

Ostmarknaden i Sverige omsatte närmare 9 miljarder kronor år 2001 och ökar med 1 procent per år. Svenskarna är med drygt 16 kg per person och år bland de största ostkonsumenterna i Europa. Mer än 13 kg av konsumtionen utgörs av hårdost, vilket betyder att svenskarna är bland världens främsta konsumenter av denna typ av ost.

FÄRDIGMAT

Varugrupper, som ökade mer än genomsnittet, var färdigmat och fågel. I Sverige uppgår konsumtionen av färdigmat mätt i värde till cirka 620 kronor per capita, vilket är den högsta siffran i Europa. Efterfrågan har ökat med cirka 20 procent per år sedan mitten av 90-talet.

En trend, som har förstärkts, är att man i allt högre utsträckning väljer fast food-serveringar, kaféer och restauranger. Detta har resulterat i att restaurangsektorns marknadsandel sedan 1995 har stigit från cirka 19 till 23 procent samtidigt som detaljhandelns marknadsandel har minskat. Sardus är genom affärsenheten Sardus Foodpartner en ledande leverantör även av varor till bland andra fast food-serveringar och storhushåll.

SARDUS MARKNADSPOSITION

Genom ett antal starka varumärken har Sardus en ledande position på marknaden för smörgåspålägg. Efter förvärvet av Falbygdens Ost i slutet av 2001 har koncernen en marknadsledande position även inom långtidslagrad kvalitetsost.

Kedjornas egna varumärken svarar för cirka 10 procent av charkmarknaden, en andel som har ökat under det senaste året, eftersom flera av kedjorna ger sina egna varumärken ökad prioritet, vilket bland annat återspeglas i marknadsföringen. Bland kedjor med egna märkesvaror (private label) kan ICA-handlarna, Coop Sverige samt Willys nämnas.

Sardus levererar vissa private label-produkter genom affärsenheterna Pastejköket, Charkdelikatesser och Falbygdens Ost.

Sardus är värdemässigt marknadsledande inom fem viktiga segment av charkuterimarknaden: leverpastej (52 procent), smörgåskorv (21 procent), blodpudding (72 procent), sylta (40 procent) och isterband (53 procent).

Sardus Foodpartner tillhör en av de ledande leverantörerna till storhushållsmarknaden. Marknadsandelen uppgår till 24 procent för fryst fisk och 30 procent för fågel. Av försäljningen går 75 procent till den offentliga sektorn och 25 procent till den privata.

KONKURRENSSITUATIONEN

Konkurrensen på charkmarknaden har varit fortsatt hård under 2002. I Sverige är en av Sardus största konkurrenter Swedish Meats genom dotterbolaget Scan Foods, vilka ägs av Slakteriförbundet. Den andra stora konkurrenten är den finländska livsmedelskoncernen Atria, som under 2002 förvärvade Samfood & Co. Inom skivad smörgåsmat är SLP-koncernen med varumärket Pärsons den största konkurrenten.

Inom Storhushåll är de största konkurrenterna på köttbaserade produkter Scan, Dafgårds och Atria. För fiskbaserade produkter är Findus/Frionor en viktig konkurrent och för de kycklingbaserade produkterna Spira/Kronfågel.

DAGLIGVARUHANDELN

Dagligvarubranschen har genomgått en kraftig koncentration och internationalisering under de senaste åren. De tre stora blocken, ICA-handlarna, Axfood-sfären och konsumentkooperationen Coop har tillsammans en marknadsandel på drygt 70 procent.

ICA Ahold och Dansk Supermarket har under året genom ett gemensamt bolag i hög takt lanserat lågprispkedjan Netto i Sverige. Kedjan finns sedan tidigare i Danmark, Tyskland, Storbritannien och Polen. ICA-handlarna har ökat sin försäljning, inte minst genom att stormarknadskonceptet Maxi har expanderat.



Även den tyska lågprispkedjan Lidl planerar etablering i Sverige. Detta har dock försenats på grund av svårigheter att finna attraktiva butikslägen men de första butikerna kommer att öppnas under 2003.

Även Axfood har expanderat inom lågprissegmentet genom bland annat Willys-butikerna och har dessutom lanserat ett närbutikskoncept under namnet Willys Hemma.

Coop Sverige var mest framgångsrikt inom stormarknadssegmentet medan företaget tappade något inom lågprishandeln.

DEN DANSKA MARKNADEN

3-Stjernet, som förvärvades av Sardus vid årsskiftet 1999/2000, är den ledande tillverkaren av salamiprodukter i Danmark med en marknadsandel för skivad smörgåskorv på 40 procent.

Den danska marknaden präglas av få men stora kunder genom tre stora daglivarukedjor samt ett antal kunder i form av mindre självständiga kedjor och ett antal grossister. 3-Stjernet's främsta konkurrenter är Göl och Tulip ägt av Danish Crown.

Den totala konsumtionen av påläggsprodukter i Danmark minskade med cirka 1 procent under 2002. Sedan 1996 har konsumtionen minskat med 12 procent. Däremot har konsumtionen av skivat pålägg ökat med 14 procent under samma period och uppgår till 46 procent av den totala försäljningen jämfört med 36 procent 1996. Denna utveckling ligger väl i fas med 3-Stjernet's satsning på skivade produkter med en hög automatiseringsgrad vid tillverkning och förpackning.

Konsumtionen av fettsnåla produkter ökar även den i linje med 3-Stjernet's produktutveckling och vidareutveckling av "Det lette bord", vilket är ett helt sortiment med fettsnåla produkter.

Den danska charkuteribranschen drabbades av kraftigt höjda råvarupriser främst under första halvåret 2001. Under 2002 har priserna ökat i väsentligt mindre omfattning.

TRENDER SOM PÅVERKAR SARDUS

En av Sardus främsta konkurrensfaktorer är förmågan att upptäcka och förstå de trender som påverkar konsumenternas efterfrågemönster. Under de senaste åren har en rad trender bidragit till en allt snabbare utveckling av sortimentet inom Sardus produktområden. Genom en effektiv omvärldsbevakning har koncernen utvecklat sina strategier för att bättre kunna reagera på förändringar i efterfrågan och därmed stärka konkurrenskraften.

BEKVÄMLIGHETSTRENDEN

Bekvämlighetstrenden skapar ett ökat krav på att måltiden i sin helhet skall vara så lätthanterlig som möjligt. Om måltiden ses som en kedja, innebär det att alla länkar skall vara så enkla som möjligt – maten skall vara lätt att införskaffa, lätt att förvara, lätt att tillaga och lätt att äta. Måltiden skall kräva så lite utrustning som möjligt.

MINDRE HUSHÅLL

Hushållsstorleken i Sverige har kontinuerligt minskat under en följd av år. År 1970 bestod det genomsnittliga hushållet av 2,6 personer. År 1999 var genomsnittet 2,0 personer. Antalet hushåll med bara en person är drygt två miljoner. Utöver allt mindre hushåll finns en trend mot att familjen på grund av olika aktiviteter allt mer sällan äter gemensamma måltider.

Båda dessa trender påverkar naturligtvis hela livsmedelsbranschen genom att det ställs nya krav på bland annat förpackningsstorlekar.

ETIKTRENDEN

Konsumenternas krav på kontroll över vad som ligger bakom produkternas tillkomst ökar. ”Den etiske konsumenten” ställer höga krav på att det man äter själv och ger sina barn inte bara skall vara tillverkat under perfekta hygieniska former utan även svara mot höga ekologiska och etiska krav. Den livsmedelsproducent, som inte håller en hög etik och inte kan påvisa att man ställer samma krav på sina leverantörer, kommer att få svårt att hävda sig på framtidens marknad.

Ett konsumentkrav, som ligger nära etiktrenden, är kravet på produktsäkerhet. Ett led i att bemöta dessa krav är att erbjuda förpackningar, som är säkra och enkla för konsumenten att hantera på ett hygieniskt sätt.

SUNDHETSTRENDEN

Denna trend har sin grund i att en allt större del av befolkningen är överviktig och att en livsstil som motverkar detta breder ut sig alltmer. Detta bekräftas av att några av Sardus mest lyckosamma lanseringar under senare år har varit produkter, där man kommunicerar en livsstil. Exempel på detta är Pastejkökets Sportpastej och Balanspastej, vilka är magra leverpastejer och 3-Stjernet’s ”Det lette bord” i Danmark, som består av ett antal magra salamiprodukter. Till flera av dessa produkter har adderats hälsomervärden genom till exempel fibrer i Sportpastejen och Omega-3 (fleromättade fettsyror) i Balanspastejen.

ÖKANDE MEDELLIVSLÄNGD

Medellivslängden stiger samtidigt som dagens pensionärer har en annan ofta aktivare och mer ifrågasättande livsstil än tidigare generationer. Det leder till nya krav på mathållningen bland annat större valfrihet och ökad variation. Nya krav kommer att ställas på storkök vid exempelvis sjukhus och servicebostäder.

SARDUS STRATEGI FÖR ATT MÖTA TRENDERNA

Sardus möter trenderna genom strategisk produkt- och förpackningsutveckling. Målet är att den produktutvecklingsbaserade årliga tillväxten skall fördubblas från tre till sex procent. Fokuserade områden är utveckling av fler produkter med hälsomervärden samt förädlade ingredienser till lätta måltider.

Även om produktutvecklingen i första hand äger rum i affärsenheterna sker en samordning på koncernnivå.

SARDUS TILLVERKNINGS-PROCESSER

Sardus charkuteriartiklar kan delas in i två huvudkategorier – blandade och oblandade produkter. Blandade produkter är pastej, sylta, blodpudding, korv samt isterband medan skinka och kassler är oblandade produkter. De huvudsakliga råvarorna är griskött och nötkött.

Grundprincipen vid tillverkning av oblandade varor är att saltlake injiceras varpå vissa produkter röks, värmebehandlas och kyls. Produkternas egenskaper avgörs bland annat av vilken råvara som används samt receptet på saltlaken. Val av rökprocess är också avgörande för kvalitet och övriga egenskaper till exempel smaken.

BLANDADE PRODUKTER

Blandade produkter består av flera råvaror, bland annat kött, mjöl, potatis och mjölk. Dessutom tillkommer kryddor och salt.

KORV

Den påläggskorv, som Sardus tillverkar, består av griskött, nötkött och fett som huvudingredienser. Korvarna är i första hand fermenterade produkter, vilket innebär att man genom att bland annat använda mjölksyrebakterier får en sänkning och stabilisering av produktens PH-värde. Fermenteringen påverkar smak, konsistens, färg och hållbarhet.

PASTEJ

Det finns tre grupper pastej: skivbar, bredbar och bakad. Huvudingredienserna vid tillverkningen är grislever, fett, mjölk och mjöl. Både den skivbara pastejen som säljs i plastförpackningar och askpastejen värmebehandlas i konsumentförpackningen, vilket ger en säker och lång hållbarhet. Den bakade pastejen packas efter kylningen.

SYLTA

Huvudingredienserna vid tillverkning av sylta är gris- och kalvkött. Syltan är varm, när den fylls i asken, som sedan försluts. Varmfyllningen motsvarar pastörisering och är avgörande för kvalitet och hållbarhet.

BLODPUDDING

Grundreceptet består av blodpulver, fett, vatten och mjöl. Val av mjölkvalitet är avgörande för produktens slutegenskaper. Blodpuddingen värmebehandlas i en form och förpackas i bit.

ISTERBAND



Huvudingredienserna i isterband är griskött och korngryn. Fermenteringen avgör smaken. Sardus isterband är rökta och har en balanserad syrlig smak.

OBLANDADE PRODUKTER

Oblandade produkter innehåller enbart en köttråvara samt saltlake och kryddor.

SKINKA

Skinkan injiceras med saltlake. Efter det att saltlaken har tillsatts tumlas skinkan för att laken skall få en jämn spridning. Tid, temperatur och hantering vid tumlingen påverkar kvaliteten på den färdiga skinkan. Efter tumlingen röks och värmebehandlas skinkan.

KASSLER

Koncernens kassler bereds huvudsakligen av benfri kotlett av griskött. Behandlingen är ungefär densamma som för skinka, det vill säga behandling med saltlake, tumling och rökning. Sardus kassler säljs huvudsakligen i bit men även skivad.

OST

Falbygdens Ost koncentrerar sig på förädling av ost, genom lagring och smaksättning med bland annat whisky. Lagringstiden varierar från fem månader till två år. En god grundkvalitet är en förutsättning för att osten skall kunna utvecklas på önskat sätt i samband med lagringen och smaksättningen.

FÖRPACKNINGSUTVECKLING

Utveckling av förpackningar, som är en viktig del av Sardus utvecklingsarbete, sker i nära samarbete med tillverkare av förpackningsmaskiner och leverantörer av förpackningsmaterial.

PASTEJKÖKET

I Pastejköketgruppens sortiment ingår bredbar, bakad och skivbar leverpastej, rökta korvprodukter samt skinka. Produkterna marknadsförs under väletablerade starka varumärken som Pastejköket, Arbogapastej, Lindbergs Husmorspastej, Norrboda, Lönneberga samt Onsala.

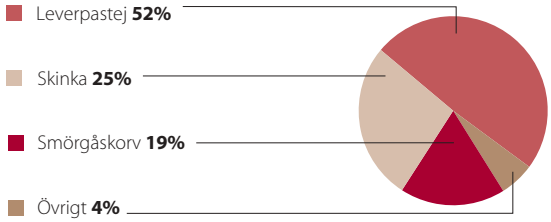
Pastejköket har 200 anställda och tillverkning i Tranås, Arboga, Nässjö, Hultsfred samt Borås.

FINANSIELL INFORMATION

Belopp i miljoner kronor	2002	2001	2000
Omsättning, exkl. intern försäljning	434	413	384
Rörelseresultat före goodwillavskrivn.	75	70	69*
Rörelsemarginal, %	17,3	16,9	17,9*
Investeringar, exkl. förvärv	24	15	13
Försäljning, ton	8 944	8 697	8 851
Medelantal årsanställda	200	201	205

* Exkl. Alecta-medel

FÖRSÄLJNING 2002 FÖRDELAD PER PRODUKTGRUPP



FÖRSÄLJNING OCH RESULTAT

Affärsenhetens försäljning ökade med 5 procent under 2002 och uppgick till 434 Mkr exklusive intern försäljning (413). Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar uppgick till 75 Mkr (70), en ökning med 7 procent.

Under 2002 befäste Pastejkökets varumärken sina starka marknadspositioner. Pastej i ask har ökat marknadsandelen från 56 procent till 60 procent. Ökningen beror till stor del på den lyckade lanseringen av den bredbara pastejen Balans samt en ny förpackningstyp 2x75 gram. Även Arbogapastej har förstärkt sin ledande position på marknaden för skivbar pastej. Pastejköketgruppen har drygt 50 procent av den totala marknaden för leverpastej.



HÄNDELSER

Under 2001 skapades en gemensam säljkår. Detta har resulterat i ökad kostnadseffektivitet under 2002.

Arbetet med att bygga en tredje tillverkningslinje vid fabriken i Tranås inleddes under året. Tillverkningslinjen, som kommer att tas i drift under 2004, innebär ett kapacitetstillskott och skapar grund för fortsatt expansion.

Under 2002 har en ny anläggning för lösfrysning av storköksprodukter tagits i drift vid fabriken i Hultsfred, där Lönnebergaskinkan produceras.

UTVECKLING

Flera av de nya produkter, som Pastejköket lanserade under 2002, svarar mot tydliga trender i konsumtionsmönstret –

VÅRA VARUMÄRKEN



hälsotrenden och den ökande andelen små hushåll. Balanspastej, som innehåller Omega-3, den fleromättade fettsyra som finns i bland annat fet fisk, är en mervärdesprodukt, som vänder sig till konsumenter, som föredrar mager kost. Den tvådelade förpackningen för bredbar pastej, som har lanserats, innebär, att hållbarheten förlängs genom att konsumenten öppnar ena halvan åt gången. Produkten är speciellt anpassad till små hushåll.

Under 2003 kommer Pastejköket att fortsätta fokuseringen på ytterligare produkter med uttalad hälsoprofil, som ger konsumenterna ett mervärde.

Medverkan i Vårruset, Sveriges största motionslopp för kvinnor, ligger väl i linje med Pastejkökets profil.

PASTEJKÖKETGRUPPENS TILLVERKNINGSENHETER

Enhet	Produkter
Tranås	Pastej i ask, skivbar pastej, bakad pastej
Arboga	Skivbar pastej
Nässjö	Kallrökt korv
Hultsfred	Skinka
Borås	Kallrökt korv och skinka

CHARKDELIKATESSER

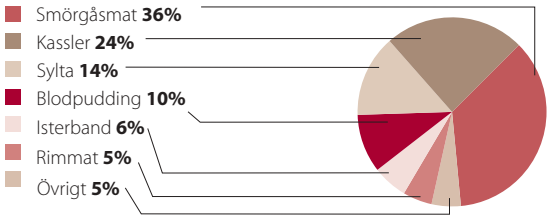
I Charkdelikatesser ingår varumärkena Charkdelikatesser med skivad smörgåsmat, rökt och kokt skinka, rökt korv, småländsk sylta och isterband, Gea's som tillverkar blodpudding samt Eliassons med kassler och rimmade produkter. Charkdelikatesser har 200 anställda och tillverkning i Halmstad, Moheda, Kinna samt Saltsjö Boo utanför Stockholm.

FINANSIELL INFORMATION

Belopp i miljoner kronor	2002	2001	2000
Omsättning, exkl. intern försäljning	460	432	395
Rörelseresultat före goodwillavskrivn.	38	28	23*
Rörelsemarginal, %	8,3	6,5	5,8*
Investeringar, exkl. förvärv	21	23	23
Försäljning, ton	11 648	11 283	11 133
Medelantal årsanställda	200	192	195

*Exkl. Alecta-medel

FÖRSÄLJNING 2002 FÖRDELAD PER PRODUKTGRUPP



FÖRSÄLJNING OCH RESULTAT

Charkdelikatessers försäljning ökade med 6 procent till 460 Mkr exklusive intern försäljning (432) och volymerna ökade med 3 procent. Resultatet uppgick före goodwillavskrivningar till 38 Mkr (28), en ökning med 36 procent.

Charkdelikatesser har stärkt sina marknadsandelar för korv i bit, isterband och blodpudding trots en svagt vikande marknad. Detta beror till stor del på bättre butikstäckning.

Marknadsandelarna på blodpudding är 72 procent, på sylta 40 procent samt på isterband 53 procent. Detta innebär, att affärsenheten är marknadsledande inom dessa tre produktområden. Positionen inom skivad smörgåsmat har förstärkts under 2002 bland annat genom lanseringen 2001 av ett sortiment med tunna påläggsskivor i en nyutvecklad förpackning med återförslutningsbart lock.



HÄNDELSER

Under 2002 vidareutvecklades den strategi, som lades fast redan under 2000 – att fokusera på produkter där Charkdelikatesser är – eller har förutsättningar att bli – marknadsledande. Detta innebar bland annat att tillverkningen av bacon avvecklades under april månad.

VÅRA VARUMÄRKEN



UTVECKLING

Under 2002 inledde Charkdelikatesser lanseringen av "Det lätta bordet" – ett nytt påläggssortiment. Det bestod vid årsskiftet av tre korvprodukter, som håller en fetthalt på max 9 procent.

Ett säljsamarbete med sopproducenten Souperb AB inleddes under slutet av året. Detta innebär att Charkdelikatessers säljkår säljer Souperbs produkter till butiker över hela landet.

Under de närmaste åren kommer Charkdelikatesser att fortsätta fokuseringsarbetet och utvecklingen av lätta måltider och produkter med hälsoprofil.

CHARKDELIKATESSERS TILLVERKNINGSENHETER

Enhet	Produkter
Halmstad	Kallrökt korv och skinka
Moheda	Sylta och isterband
Kinna	Kassler
Saltsjö Boo	Blodpudding

SARDUS FOODPARTNER

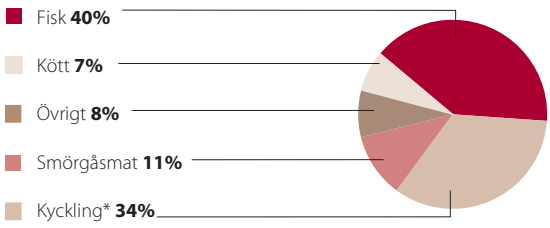
Sardus Foodpartner utgör koncernens storhushållsenhet i Sverige. Företaget är en ledande leverantör av djupfrysta fisk-, kyckling- och köttprodukter samt smörgåspålägg till personalmatsalar inom privat och offentlig sektor, restauranger, smörgåsbutiker och cateringföretag. Sardus Foodpartner har 23 anställda med huvudkontor i Helsingborg.

FINANSIELL INFORMATION

Belopp i miljoner kronor	2002	2001	2000
Omsättning, exkl. intern försäljning	139	158	150
Rörelseresultat före goodwillavskrivn.	9	9	9*
Rörelsemarginal, %	6,5	5,7	6,0*
Investeringar, exkl. förvärv	2,9	1,7	0,3
Medelantal årsanställda	23	25	26

*Exkl. Alecta-medel

FÖRSÄLJNING 2002 FÖRDELAD PER PRODUKTGRUPP



* Inkl. ej fakturerad omsättning

Sardus Foodpartner har ingen egen tillverkning, vilket innebär att kött- och påläggsprodukterna kommer från koncernens tillverkande bolag. Fiskprodukterna bereds i första hand i Danmark medan kycklingprodukterna kommer från Guldfågeln på Öland. Cirka 20 procent av omsättningen kommer från varor, som levereras av Sardus egna dotterbolag.



FÖRSÄLJNING OCH RESULTAT

Försäljningen under 2002 uppgick till 139 Mkr (158), en minskning med 12 procent. Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar uppgick till 9 Mkr (9).

Det främsta skälet till att omsättningen för 2002 inte nådde upp till 2001 års nivå är förändringar i konkurrenssituationen under första halvåret och en kraftigt minskad torskförsäljning som en följd av bristen på Östersjötorsk och därmed kraftigt höjda priser. Därtill har debatten om att torsken i Östersjön, Kattegatt och Skagerak håller på att bli utfiskad påverkat efterfrågan. Torsk svarade under 2001 för cirka 25 procent eller 40 miljoner av Sardus Foodpartners omsättning, varför försäljningsminskningen under 2002 har stor inverkan på resultatet.

Under andra halvåret övergick företaget till att sälja Ishavstorsk, som det finns stora bestånd av och som inte berörs av den för marknaden negativa debatten.

Försäljningen av kyckling ökade med 6 procent trots ökad lågpriskonkurrens från import från Sydamerika och Sydostasien.

VÅRT VARUMÄRKE



Quorn, som är ett svampbaserat vegetariskt alternativ till kött ökade i både omsättning och volym med drygt 30 procent under 2002. Produkten har utvecklats till att vara det vegetariska huvudalternativet på storköksmarknaden.

Storköksmarknaden har vuxit under de senaste åren och står för 23 procent av livsmedelsförsäljningen i Sverige. Under 2001 och 2002 ökade marknaden med 4 respektive 3 procent.

Sardus Foodpartner har en stark position inom sina huvudsegment fryst fisk och kyckling med marknadsandelar på cirka 25 procent vardera.

HÄNDELSER

Under 2002 lanserade Sardus Foodpartner ett stort antal för marknaden nya produkter. Totalt tillkom ett 50-tal artiklar varav 35 utgörs av ett sortiment med långtidslagrad kvalitetsost från affärsenheten Falbygdens Ost, vilket är ett exempel på synergifördelar inom Sarduskoncernen.

Genom att Falbygdens Ost inte har sålt produkterna till storkök tidigare, är det en för företaget helt ny marknad som har öppnats.

UTVECKLING

Under första halvåret 2003 är prioriterade mål att etablera sortimentet från Falbygdens Ost på storhushållsmarknaden samt att befästa den starka positionen på marknaden för fisk. Detta skall bland annat ske genom övergången till Ishavstorsk och import av vitfisk från södra halvklotet, vilken kan fungera som alternativ till torsk.

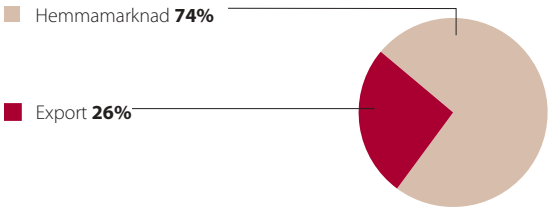
3-STJERNET

3-Stjernet är en av Danmarks ledande tillverkare av köttpålägg. Företaget producerar ett 40-tal produkter med tyngdpunkt på salami och andra smörgåskorvar. Företaget har 182 anställda vid två fabriker i Horsens och Hansted på Jyllands ostkust. 3-Stjernet förvärvades av Sardus vid årsskiftet 1999/2000 och är koncernens första utländska affärsenhet.

FINANSIELL INFORMATION

Belopp i miljoner kronor	2002	2001	2000
Omsättning, exkl. intern försäljning	279	264	247
Rörelseresultat före goodwillavskrivn	41	34	35
Rörelsemarginal, %	14,7	12,9	14,1
Investeringar, exkl. förvärv	13	15	8
Försäljning, ton	6 333	6 031	6 545
Medelantal årsanställda	182	182	211

FÖRSÄLJNING 2002 FÖRDELAD PER MARKNAD



FÖRSÄLJNING OCH RESULTAT

Under 2002 omsatte 3-Stjernet 279 Mkr exklusive intern försäljning (264), en ökning med 6 procent. Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar ökade med 21 procent och uppgick till 41 Mkr (34).

Under 2002 ökade 3-Stjernet, ett av Danmarks mest välkända varumärken, sin marknadsandel till 40 procent och är därmed överlägsen marknadsledare på skivad påläggskorv i Danmark. 26 procent av produktionen går på export till drygt 20 länder. De största exportmarknaderna är Storbritannien, Frankrike och Karibien. Exportandelen sjönk något under 2002.

Det finns goda samordningsmöjligheter mellan Sardus svenska verksamheter och 3-Stjernet, bland annat i form av inköp av köttråvara och förpackningsmaterial. Detta samarbete, som inleddes under 2000, kommer att vidareutvecklas genom åtgärder på koncernnivå för att samordna inköpen.



Under 2002 var råvarupriserna i Danmark liksom i Sverige relativt stabila, vilket var positivt för resultatutvecklingen.

HÄNDELSER

Under 2001 lanserade 3-Stjernet ”Det lette bord” ett sortiment med fettsnåla produkter. Sortimentet har vidareutvecklats under 2002 och omfattar nu sju produkter. ”Det lette bord” hade 2002 en marknadsandel på mer än 5 procent av totalmarknaden för skivad påläggskorv.

VÅRT VARUMÄRKE



3-Stjernet har även lanserat ett antal andra fettsnåla produkter, vilka har tagits emot väl av marknaden.

Arbetet med att automatisera förpackningsledet slutfördes under 2002. Det har möjliggjort en mer rationell hantering samt en förbättring av arbetsmiljön.

UTVECKLING

Satsningen på fettsnåla produkter kommer att prägla även 2003. Vidare kommer 3-Stjernet att satsa på helmuskelprodukter, det vill säga helt kött. Även leveranser till catering kommer att vara ett nytt område i fokus.

På exportmarknaden kommer 3-Stjernet bland annat att satsa på att öppna nya marknader i närområdet.

3-STJERNETS TILLVERKNINGSENHETER

Enhet	Produkter
Horsens	Salamiprodukter
Hansted	Salamiprodukter

FALBYGDENS OST

Falbygdens Ost är ett ledande företag inom ostförädling i Sverige. Företaget är specialiserat på långtidslagrad kvalitetsost, som säljs under väletablerade varumärken som Morfars Brännvinsost, St:Olofs Herrgårds, Birger Jarl samt ”1878”. Dessutom marknadsförs även dessertostar som i första hand är importerade. Affärsenheten har 124 medarbetare i Falköping och Stenstorp utanför Falköping. Sortimentet omfattar totalt cirka 300 artiklar. Förvärvet av Falbygdens Ost under hösten 2001 innebar, att koncernen breddade verksamheten inom segmentet smörgåspålägg.

FINANSIELL INFORMATION

Belopp i miljoner kronor	2002	2001/kv 4
Omsättning, exkl. intern försäljning	366	110
Rörelseresultat före goodwillavskrivn	24	9
Rörelsemarginal, %*	6,6	8,2
Investeringar, exkl. förvärv	8	2
Försäljning, ton	5 617	1 734
Årsanställda	124	118

FÖRSÄLJNING OCH RESULTAT

Under 2002 omsatte Falbygdens Ost 366 Mkr (110 Mkr 4:e kvartalet 2001). Rörelseresultatet före goodwillavskrivningar uppgick till 24 Mkr, varav 12 Mkr (9) under 4:e kvartalet.

Försäljningen uppgick under 2002 till cirka 5 600 ton, främst via butiker över hela Sverige. Företaget har även en viss export-försäljning. Därmed har Falbygdens Ost en marknadsandel på cirka 4,5 procent av den totala ostmarknaden. Osten säljs både i lösvikt och paketerad även om den paketerade ostens andel av försäljningen ökar och utgör cirka 65 procent av försäljningen.



Inom segmentet långstidslagrad kvalitetsost har Falbygdens Ost en marknadsledande ställning.

De delar av sortimentet, som uppvisade den kraftigaste försäljningsökningen under 2002, var utländska dessertostar, som ökade med cirka 40 procent och de egna märkesostarna, som ökade med cirka 15 procent. Under de senaste åren har Falbygdens Ost lanserat ett nytt koncept, som innebär, att företaget tillsammans med dagligvarukedjorna bygger upp halvmanuella ostdiskar i större butiker. Detta har utvecklats positivt under 2002.

VÅRT VARUMÄRKE



HÄNDELSER

Under 2002 flyttades ostmognadslagret i Skövde till Stenstorp. Därmed är verksamheten koncentrerad till Falköping och Stenstorp. Lagringskapaciteten ligger dock oförändrad på cirka 2 000 ton.

Under 2001 inleddes tillämpningen av kvalitets- och miljöpolicies, vilket bland annat innebar att man började arbeta enligt kvalitetssystemet HACCP (se sid 27). Detta arbete har vidareutvecklats under 2002 och har blivit en integrerad del av verksamheten.

UTVECKLING

Utvecklingen av sortimentet sker främst genom att Falbygdens Ost söker nya leverantörer av utländska dessertostar samt att sortimentet från befintliga leverantörer utvidgas.

Vidare avses samarbetet med daglivarukedjor och enskilda butiker att utvidgas genom att Falbygdens Ost kommer att börja marknadsföra produkterna tydligare mot konsumenterna bland annat genom effektivare exponering av varorna i butik. Satsningen på att utbilda butikerna i osthantering fortsätter.

FALBYGDENS ENHETER

Enhet	
Falköping	Lagring, förädling och paketering av ost
Stenstorp	Lagring, förädling och paketering av ost

MILJÖ OCH KVALITET

HÖG PRIORITET

Arbetet med att ständigt förbättra såväl den inre som yttre miljön har hög prioritet för Sardus. Koncernens miljöpolicy omfattar produktens hela livscykel – från transport av råmaterial till hantering av förbrukat förpackningsmaterial.

Målen är dels att påverka miljön så lite som möjligt på de orter där Sardus bedriver verksamhet, dels att erbjuda medarbetarna en optimal arbetsmiljö.

Under 2000 och 2001 certifierades Pastejköket samt Charkdelikatesser och Charkdelikatesser Produktion enligt miljöledningsstandarden ISO 14001. Certifieringen är en dokumentation av miljöarbetet samt ett verktyg, som säkerställer att miljöarbetet bedrivs på ett högkvalitativt och effektivt sätt. Det innebär bland annat att hänsyn tas till miljöaspekten när ett beslut fattas.

Under 2002 har inga ytterligare enheter certifierats. Arbetet har inriktats på att utveckla och förvalta de redan införda ledningssystemen.

Miljöcertifieringen har medfört ett ökat miljöengagemang hos medarbetarna, vilket är en förutsättning för att ISO 14001 skall få fullt genomslag. Det förstärkta miljömedvetandet har resulterat i att man genom miljömålen har ökat fokus på transporter, utsläpp till avlopp, vattenanvändning, avfallsminimering/optimering, förpackningar samt kemikalieanvändning vid rengöring. Koldioxidutsläppen på koncernnivå har enligt Folksams miljöindex minskat med 10 procent i förhållande till omsättningen, vilket gör Sardus till ett av de företag i konsumentvarubranschen, som har fått bäst omdömen av Folksam Miljöindex.

INKÖP OCH RÅVAROR

ISO 14001–certifieringen innebär bland annat att samma miljökrav ställs på underleverantörer som på den egna verksamheten. Detta har förstärkts ytterligare på koncernnivå genom att koncernen har infört en samordnande inköpsfunktion som bland annat innebär att Sardus miljömål på sikt kan komma att kopplas starkare till leverantörerna.

Inom den gemensamma inköpsfunktionen pågår arbetet med att identifiera inköpsområden, där det går att finna nya styrkor och samordningsfördelar. Viktiga områden utöver råvaror är emballage och förpackningsmaterial.

Inköpsrutinerna skall säkerställa, att bästa möjliga miljövillkor (det vill säga en avvägning mellan ekonomi, kvalitet, funktion, miljöpåverkan och leveranstid) uppnås vid inköp av varor och tjänster. Inköp av råvaror skall ske från leverantörer, 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 inte förekomma i fodret. Vidare ställs krav på spårbarhetssystem för att säkerställa råvarans ursprung.

KVALITET

Sardus kvalitetsbegrepp har många dimensioner och är nära förknippat med miljömedvetandet. Företagets totala kompetens är inriktad på att ge konsumenterna matglädje



och smakupplevelser, som i förhållande till priset är bättre än konkurrenternas utbud. Kunderna, det vill säga grossister och butiker, skall förses med 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 samt utbildning av personal i frågor som rör mikrobiologi, hygien, hälsa och produktionsteknologi. Förutom att följa den svenska livsmedelslagstiftningen och EU:s hygiendirektiv arbetar Sardus anläggningar sedan flera år tillbaka med HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) – en internationellt vedertagen metod för att skapa produktsäkerhet. Genom kartläggning av varje steg från råvaruleverantören till konsumenten spåras och elimineras hälsorisker. Sardus höga hygiennormer är en konkurrensfördel och minskar dessutom risken för kassationer och returer, vilket stärker lönsamhetspotentialen.

Sardus har under 2002 påbörjat arbetet med att certifiera produktionsanläggningarna enligt en teknisk standard framtagen av BRC (British Retail Consortium). Standarden fokuserar på produktsäkerhet och innehåller krav på HACCP och på anläggningens omgivning, kontroll och styrning av produkt, process och personal samt krav på ett dokumenterat kvalitetsledningssystem. Sardus danska enhet 3-Stjernet är redan certifierat enligt Efsis, vilken är en motsvarighet till BRC.

SARDUS MILJÖPOLICY

Sarduskoncernen skall långsiktigt utvecklas på ett miljöanpassat och ekonomiskt hållbart sätt bland annat genom att ständigt förbättra produktionsmetoder, produkter och förpackningar till att vara resurssnåla och så skonsamma som möjligt för såväl inre som yttre miljö.

- Vi skall ta fram konkreta miljömål och handlingsplaner och kontinuerligt revidera verksamheten med avseende på dessa.
- Miljöanpassade förpackningsmaterial skall prioriteras och förpackningarna skall utformas så att kretsloppstänkandet blir tydligt.
- Vi skall beakta miljöaspekterna i samband med upphandling i alla led och föra en öppen dialog med kunder och leverantörer.
- Vi skall inom koncernen klargöra vars och ens miljöansvar och säkerställa att kompetensen för detta finns.
- Verksamheten skall bedrivas i enlighet med gällande miljölagstiftning samt övriga krav och föreskrifter som vi berörs av.
- Företagsledningen ansvarar för att miljöpolicyn genom information blir förstådd och genomförd i alla led inom koncernen.



PERSONAL

ANTAL ANSTÄLLDA

Sarduskoncernen har totalt 737 (637) medarbetare varav 182 i Danmark. 232 är tjänstemän och cirka 500 arbetar med produktion, paketering och distribution. Av tjänstemännen har cirka 8 procent högskoleutbildning.

ANSTÄLLNINGSTID, PERSONALOMSÄTTNING OCH ANDEL KVINNOR

Den genomsnittliga anställningstiden för de som arbetar med produktion, paketering och distribution är cirka 8 år och cirka 8 år för övriga. Personalomsättningen varierar mellan olika enheter men är i genomsnitt cirka 10 procent per år. Av medarbetarna är 44 procent kvinnor och andelen kvinnliga chefer cirka 15 procent. Koncernen har jämställdhetsplaner för varje enhet.

HÄLSA

Sjukfrånvaron var under året i genomsnitt cirka 10 dagar per anställd. Under 2002 rapporterades cirka 25 olycksfall som resulterade i läkarbesök.

LÖNER OCH BONUSPROGRAM

Under året uppgick löner och andra ersättningar till personalen exklusive sociala avgifter till 216 (184) Mkr (se även not 1 sid 41). Detta motsvarar 3 procent av omsättningen.

Ett 30-tal ledande befattningshavare ingår i ett prestationsrelaterat bonusprogram, vilket innebär, att de kan få en bonus motsvarande maximalt tre månadslöner (se not 2 sid 42).

OPTIONSPROGRAM

Bolagsstämman 2002 beslutade om ett optionsprogram, som vänder sig till ledande befattningshavare. Det är ett så kallat "stock option program", vilket innebär att de som ingår i programmet erhåller optioner, som ger dem möjlighet att teckna aktier för 25 procent av optionerna år 2003, 25 procent år 2004, 25 procent år 2005 samt 25 procent år 2006 till en kurs av 84 kronor.

KOMPETENSER

En väsentlig del av värdet i de verksamheter, som Sardus har förvärvat, ligger i chefer och medarbetare med unika kunskaper om det branschavsnitt de arbetar i och en förmåga att driva och vidareutveckla verksamheten. En starkt bidragande orsak till framgången i den långa rad av förvärv, som Sardus har genomfört, är att koncernen har en företagskultur, där dessa egenskaper tas till vara och vidareutvecklas.

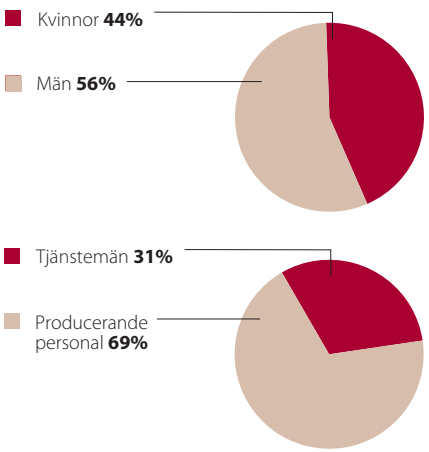
Många av Sarduskoncernens specialister är födda på 40-talet och måste på sikt ersättas av yngre personer. Under 2002 har cirka 10 chefspersoner anställts. Processen med att ersätta de medarbetare, som går i pension inom några år, har därmed inletts.

Kompetensen i koncernen har förstärkts genom att en inköpsdirektör, vars uppgift är att finna samordningsfördelar mellan olika affärsenheter, har anställts.

Ett projektledarutvecklingsprogram inleddes under 2002. Totalt omfattar programmet cirka 40 medarbetare.

I samband med att det nya koncerngemensamma affärssystemet, som implementerades hos affärsenheterna Pastejköketgruppen och Charkdelikatesser under 2002, har omfattande utbildningsinsatser gjorts i hela koncernen.

En löpande ledarskapsutvecklingsprogram, som omfattar ett 30-tal chefer inom koncernen och som inleddes under 2001, kommer att fortgå även under 2003.



IT

NYTT AFFÄRSSYSTEM INSTALLERAT

Under 2002 och början av 2003 slutfördes installationen av ASW, Sarduskoncernens nya affärssystem, hos Pastejkökets-gruppen, Charkdelikatesser, Sardus Foodpartner samt i moderbolaget. Systemet har ersatt sju olika system, vilka har övertagits i samband med förvärv. Systemet har lett till ökad samordning och standardisering av bland annat rapporter och orderrutiner. De administrativa funktioner, som ingår i systemet, är produktion, försäljning, distribution och ekonomi/finans.

Genom det nya systemet har vägen från beställning till faktura avseende koncerngemensamma order kortats väsentligt. Vidare har databaserad fullständig spårbarhet hos produkterna införts. Det innebär, att innehållet i varje enskild förpackning kan spåras ända till råvarans ursprung.

Under våren 2003 kommer förstudier som ska ligga till grund för ett beslut angående installation av ASW hos Falbygdens Ost och 3-Stjernet att inledas.

Installationen av det nya systemet har gått smidigt och varit i stort sett problemfritt. En starkt bidragande orsak är att systemet förankrades hos berörda användargrupper redan i samband med upphandlingen.

Sju projektgrupper med medarbetare från olika delar av koncernen bildades för att kravspecifikationen skulle bli så heltäckande som möjligt. De funktioner, som projektgrupperna gick igenom, var bland annat verksamhetsstyrning, kvalitets- och miljöstyrning, ekonomi, inköp/produktion, produktion/marknad samt teknik och logistik.

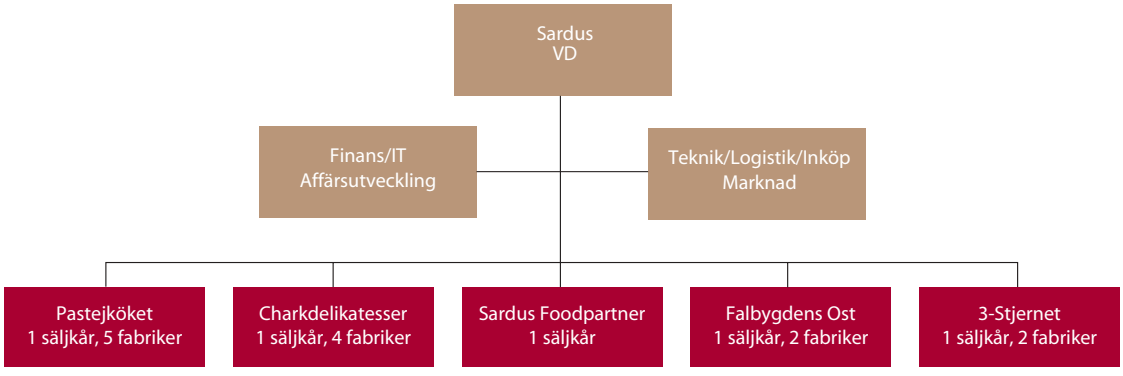
Implementeringen av ASW har krävt stora arbetsinsatser av många medarbetare, framförallt av de så kallade superanvändarna, vilka har fungerat som handledare för övriga medarbetare.

ORGANISATION

Sarduskoncernen är organiserad i fem affärsenheter. Den juridiska strukturen överensstämmer med den operativa. Ledningsfunktionen är starkt decentraliserad, vilket innebär att den operativa verksamheten styrs från affärsenheterna.

Huvudkontoret består av åtta personer med funktionerna ekonomi/finans, affärsutveckling, övergripande marknad, teknik/logistik samt övergripande inköp. Marknads- och ekonomifunktioner finns även inom affärsenheterna.

Decentraliseringen går genom hela Sarduskoncernen. Att förvärva enheter med starka ledningar och att behålla dessa efter förvärvet är en viktig del av Sardus strategi. Därigenom bevaras den entreprenörsanda som annars kan gå förlorad efter en tid samtidigt som kontinuiteten och en stor del av erfarenheten och yrkeskunnandet säkras.



KÄNSLIGHETS- OCH RISKANALYS

Sardus riskexponering var låg under 2002 jämfört med de föregående åren beroende på att råvarupriserna stabiliserades.

Livsmedelsbranschen har genomgått en strukturomvandling under de senaste åren genom att koncentrationen till de tre stora dagligvarublocken har ökat. En bidragande orsak till detta är internationaliseringen av bland annat KF och ICA. Detta i kombination med avregleringen av jordbrukspriserna 1995 har lett till en hög förändringstakt.

Sardus branschavsnitt, charkuteriprodukter och ost, är dock förhållandevis stabilt med en jämn efterfrågan.

KONSUMTIONEN

Konsumtionen av kött under 2002 var stabil och påverkades inte som under tidigare år indirekt av negativa händelser som BSE och mul- och klövsjuka i andra länder.

Däremot kan det inte uteslutas att en viss minskning av köttkonsumtionen på lång sikt kan inträffa, vilket eventuellt leder till en förskjutning av konsumtionsmönstret till andra påläggsprodukter som till exempel ost, fågel och vegetabiliska produkter.

Genom förvärvet av Falbygdens Ost under senare delen av 2001 minskade beroendet av köttpriser och köttkonsumtion, vilket på sikt kan komma att leda till en ännu jämnare resultatutveckling.

PRISFÖRÄNDRINGAR

Råvaruprisförändringarna är den risk, som främst påverkar Sardus resultat- och lönsamhetsutveckling. Prisbilden följer tillgången och efterfrågan på kött i norra Europa.

Sardus ständiga kontroll av priserna har förstärkts ytterligare genom att en koncerngemensam inköpsfunktion har inrättats. Även ledningarna i affärsenheterna arbetar löpande med att bevaka priserna.

Under en följd av år bröts det normalt stabila mönstret vid ett flertal tillfällen med hastiga prisförändringar som följd. 2002 inträffade inga sådana förändringar, vilket alltså gynnade Sardus, eftersom bolaget har svårt att kortsiktigt parera större förändringar av råvarukostnaderna genom prisjusteringar i distributions- och försäljningsleden. Skälet är att försäljningen sker genom långsiktiga kampanjer och i säljcykler med avtalade försäljningspriser.

I den allt hårdare konkurrensen och ökade prisfokuseringen, som har präglat handeln under en följd av år, kan det vara svårt att snabbt genomföra prishöjningar. Erfarenheterna visar, att råvaruprisförändringarna kortsiktigt innebär en viss belastning på Sardus resultat under en till två månader innan en utjämning sker.

LEVERANTÖRER

Sardus är beroende av ett litet antal köttleverantörer, bland vilka producentkooperativa Swedish Meats svarar för cirka 55 procent av volymen. Detta beroende delas av de flesta aktörerna i branschen. För att minska beroendet strävar Sardus efter att även arbeta med fristående leverantörer av kött och prövar ständigt nya kanaler utifrån kvalitets- och leveranssäkerhetssynpunkt.

För Falbygdens Ost är Arla den i särklass största leverantören av den ost, som sedan förädlas genom smaksättning och lagring. Ostpriserna, som bygger på mjölkpriserna,

är över en längre tidsperiod mer stabil än köttpriserna och kan ha en utjämnande effekt för Sardus del.

Leveranssituationen inom Sardus Foodpartner 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. Även här söker Sardus ständigt efter kompletterande leverantörer. Detta gäller inte minst för fisk, där efterfrågan har varit större än tillgången under de senaste åren.

AVSKRIVNINGAR AV GOODWILLVÄRDET

Tillgångarna i form av goodwill prövas årligen – liksom varumärkenas styrka och livslängd. I de svenska enheter, som förvärvades under perioden 1997 till 1999, skrivs två tredjedelar av goodwillvärdet av under fem år medan resterande tredjedel skrivs av under ytterligare en femårsperiod. Avskrivningstiden för goodwill i det danska bolaget 3-Stjernet är 20 år och i Falbygdens Ost 10 år.

För Sardus del är goodwill utan undantag kopplad till lönsamma stabila bolag till skillnad mot utvecklingsbolag, där goodwill är svårare att värdera. Goodwill i koncernen har hittills motsvarat bolagens intjäningsförmåga.

KÄNSLIGHETSANALYS

Sardus har vidtagit ett antal skyddsåtgärder mot kraftiga ränteförändringar. Genom förlagslån till fast ränta, räntetakslösningar samt swaplösningar har räntekänsligheten begränsats ytterligare från en redan tidigare låg nivå. Vid en ränteförändring på 1 procentenhet är resultatpåverkan cirka 3 Mkr till skillnad mot 5 Mkr tidigare. Med nuvarande lånebörda på 570 Mkr är resultatpåverkan 3 Mkr vid en ränteändring med 1 procentenhet. Vid större räntehöjningar blir den maximala räntekostnaden cirka 6 Mkr. En följd av den nya finansieringslösningen är att Sardus har antagit en ny finanspolicy.

Sardus exponering för förändringar i utländska valutor är begränsad. De lån, som koncernen har i utländsk valuta, är säkrade mot tillgångar i det danska dotterbolaget 3-Stjernet.

Sardus resultatutveckling är i viss utsträckning beroende av faktorer, som ligger utanför företagets egen kontroll däribland råvarupriserna. Andra faktorer, som påverkar resultatet, är det genomsnittliga försäljningspriset per kilo och volymutvecklingen. I tabellen nedan redovisas effekterna av 1 procentenhets förändring av dessa faktorer under förutsättning att övriga faktorer är konstanta. Uppgifterna avser 2002.

KÄNSLIGHETSANALYS

	Förändring	Resultatpåverkan (Mkr)
Råvarupriset	+/– 1%	+/– 9
Genomsnittspris per kilo	+/– 1%	+/– 17
Volymförändring	+/– 1%	+/– 4
Effekten av ränteförändringar	+/– 1%	+/– 3

CORPORATE GOVERNANCE

VÄRDEUTVECKLING PÅ BRED FRONT

Även om styrelsens primära uppgift är ”att på lång sikt maximera företagets värde för ägarna”, skall denna i allra högsta grad även tillgodose de anställdas, kundernas, kreditgivarnas och samhällets behov för att därmed skapa en bred bas för långsiktig värdeutveckling. Mätt med aktieägarnas måttstock har Sardus för tredje året i följd haft en aktieutveckling, som tillhör de mest gynnsamma på Stockholmsbörsen. Medan Sax Index som helhet har gått ner med cirka 37 procent under året, har Sardus aktievärde ökat med 23 procent. På motsvarande sätt har chefer och medarbetare, våra stora kundgrupper, leverantörer med flera på olika sätt uttryckt sin belåtenhet med vår tillväxt och lönsamhetsutveckling. Ett växande och lönsamt bolag är ett bra bolag sett ur alla intressentgruppers synpunkt.

STYRELSENS ROLL OCH SCORECARD

De huvudsakliga uppgifterna för Sardus styrelse är beskrivna i styrelsens scorecard eller måltal.

- Sardus aktieägare i fokus, som bland annat innefattar en öppen och transparent informationspolicy, uppföljning av aktieägarnas värdering samt strategin för bolaget.
- Ägarnas scorecard, som beskriver finansiella måltal om tillväxt, resultat per aktie, avkastning och utdelning. Vidare beskrivs förvärvsresultat per bolag, produktutveckling och operativa nyckeltal såsom marknadsandelar, konsumentattityder etc.
- Nyckelfrågor i Strategic Audit, som bland annat beskriver nuvarande strategi, nyckelfaktorer för framgång, resurser, kompetens och ägarnas förväntningar.

STYRELSENS ARBETE FRÅN PLAN TILL HANDLING

Styrelsen har liksom tidigare år arbetat med styrelsemöten varannan månad. Vid det konstituerande mötet beslutades om arbetsordning, VD-instruktion och rapportinstruktion. Bolagsstämman har utsett en nomineringskommitté med de externa ledamöterna Ulf Bergenudd, LRF och Per Johan Björnstedt, Skandia samt styrelsens ordförande Raoul Hasselgren. Styrelsen har utsett en förvärvskommitté med Rolf Lydahl och Ulf Brasen samt VD som föredragande, en kompensationskommitté med ordförande, vice ordförande och VD samt ett arbetsutskott med ordförande, vice ordförande, VD och ekonomdirektör. Arbetsutskottet har förberett styrelsemötena. Revisionskommittén har ersatts av ordförande och vice ordförande utan VD’s närvaro. Arvoden har fördelats med 250 000 kronor till ordförande, 175 000 kronor till vice ordförande och 125 000 kronor till övriga ej anställda ledamöter utöver kostnadsersättning mot verifikation.

RESULTATEFFEKT ENLIGT MÅLTAL

Styrelsen har under året ägnat betydande tid åt översyn av Sardus strategier (Strategic Audit). Resultatet beskrivs på annan plats i årsredovisningen. Även de finansiella måltalen har varit föremål för översyn. Som framgår av presentationen på sid 8, har Sardus under året uppnått samtliga styrelsens operativa och finansiella måltal.

Slutligen har Sardus placerats som nr nio i Aktiespararnas ranking avseende årsredovisningar och delårsrapporter.

Bolaget tillhör de tio bolag bland noterade bolag på Stockholmsbörsen, som har fler än 25 procent stämmovalda kvinnor i styrelsen.

Raoul Hasselgren
Styrelseordförande

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

ALLMÄNT OM VERKSAMHETEN

Koncernen

AB Sardus är moderbolag i en livsmedelskoncern omfattande underkoncernerna Pastejköket AB och Charkdelikatesser i Halmstad AB samt bolagen Sardus Foodpartner AB, Falbygdens Ostnederlag AB och danska Sardus International A/S med dotterbolaget 3-Stjernet A/S.

AB Sardus är sedan april 1997 noterat på Stockholmsbörsens A-lista. Bolagets största ägare per 2002-12-31 är LRF-sfären med cirka 32 procent av både kapital och röster.

VERKSAMHET OCH HÄNDELSER UNDER 2002

Utfall och resultat 2002

Sarduskoncernen uppvisade ett rekordår med en försäljning på 1 679 Mkr (1 377). Rörelseresultat före goodwillavskrivningar ökade till 167 Mkr (136). Fortsatta försäljningsökningar i samtliga affärsenheter med undantag av Sardus Foodpartner bidrog till resultatförbättringen. Dessutom har en gynnsammare produktmix och lansering av flera nya produkter, som tillfredsställer efterfrågan hos konsumenten, bidragit till förbättringen. Förhållandena på råvarumarknaden har varit stabila under året. Falbygdens Ost, som förvärvades under slutet av 2001, svarade för 85 procent av försäljningsökningen. De totala goodwillavskrivningarna för perioden uppgick till 30 Mkr (27) och finansnettot till –35 Mkr (–25). Resultatet före skatt ökade med 21 procent och uppgick till 102 Mkr (84). Vinsten per aktie före utspädning uppgick till 6,81 kronor (5,85). I resultatet ingår en nedskrivning av en f.d. produktionsfastighet i Helsingborg på 3 Mkr. Engångskostnader i samband med installation av det nya affärssystemet i Pastejköket och Charkdelikatesser har belastat resultatet med 4 Mkr.

Återköp av aktier

Under fjärde kvartalet inledde Sardus det återköpsprogram av egna aktier, som beslutades av bolagsstämman i april 2002 genom att 81 400 aktier förvärvades till en genomsnittlig kurs av 70,65 kronor. Antalet utestående aktier uppgår därmed till 9 918 600. Syftet med återköpen är att fortlöpande anpassa Sardus kapitalstruktur till kapitalbehovet och att möjliggöra finansiering, helt eller delvis, i samband med företagsförvärv. Maximalt kan 10 procent av antalet aktier återköpas, det vill säga 1 miljon aktier.

Nya marknadssatsningar

Nya fettsnåla påläggsprodukter har lanserats i Sverige och i Danmark. Genom etablering i Danmark av "Det lette bord" och lansering i Sverige av samma produkter under varumärket "Det lätta bordet" har Sardus tillfredsställt ett växande konsumentbehov. Dessutom har lanseringen givit positiva synergieffekter mellan de svenska och danska verksamheterna. Även inom pastejområdet har ett flertal lågfettprodukter lanserats under varumärkena Arboga, Pastejköket och Lindbergs. För att tillfredsställa ett ökat konsumentbehov av mindre förpackningar har under året lanserats pastejprodukter i tvåpack (2x75 gram). Charkdelikatesser har under året inlett ett samarbete med soppstillverkaren Souperb.

Likviditet och finansnetto

Koncernens likvida medel uppgick per 2002-12-31 till 44 Mkr (11). Därutöver finns ett outnyttjat kreditutrymme på 386 Mkr (23). Finansnettot uppgick till –35 Mkr (–25). Ökningen beror på större räntebärande lån till följd av förvärvet av Falbygdens Ost. Som ett led i AB Sardus forsatta expansion har bolaget i början på 2002 genom SEB Merchant Banking tagit upp ett förlagslån på 100 Mkr inom ramen på 150 Mkr. Lånet är noterat på Stockholmsbörsens månatliga lista för obligationslån och har en löptid på 5 år. Samtidigt har koncernens tidigare externa finansiering, som uppgick till cirka 570 Mkr, ersatts av ett syndikerat lån på maximalt 770 Mkr. Bakom lånet står SEB, Danske Bank, LB Kiel och Nykredit Bank. Genom de utökade krediterna skapas ytterligare utrymme för framtida förvärv. Tidigare lämnade säkerheter har återkallats och ersatts av ett avtal med sedvanliga "covenants".

Investeringar

Koncernens totala investeringar under 2002 uppgick till 73 Mkr (244). Föregående år inkluderar förvärvet av Falbygdens Ost.

Nytt affärssystem

Under året har ett nytt affärssystem "ASW" installerats i affärsenheterna Pastejköket och Charkdelikatesser. Installationerna har genomförts enligt plan och med framgång.

Goodwill

Sammanlagda goodwillavskrivningar för helåret 2002 uppgick till 30 Mkr (27). Då samtliga förvärv visat en god lönsamhet har inga nedskrivningar bedömts som nödvändiga. Varumärkets styrka och livslängd prövas vid varje förvärv och avskrivningstakten anpassas härtill.

Incitamentsprogram till ledande befattninghavare

Bolagstämman 2002 beslutade om ett incitamentsprogram, som riktar sig till ett 30-tal ledande befattningshavare. Innehavare av personaloptionerna får enligt förslaget rätt att teckna aktier i Sardus under perioden 6 maj 2003 till 30 maj 2008 till en kurs av 84 kronor. Programmet omfattar 460 000 optioner, varav 107 500 optioner avser täckning av sociala avgifter, vilka utgår då optionerna utnyttjas. Om samtliga optionsrätter utnyttjas, innebär det att Sardus aktiekapital ökar med maximalt cirka 2,3 Mkr, vilket motsvarar cirka 4,6 procent av aktiekapital och röster.

Miljö

Koncernen bedriver tillståndspliktig verksamhet enligt Miljöbalken. Tillståndsplikten avser charkuterianläggningar för produktion av mer än 400 ton men mindre än 15 000 ton per år. Certifiering enligt ISO 14001 har under 2001 genomförts hos Charkdelikatesser i Halmstad AB och hos Charkdelikatesser Produktion AB, Halmstad. Under 2000 genomfördes certifieringen i Pastejköket AB, Tranås.

FÖRVÄNTNINGAR AVSEENDE DEN FRAMTIDA UTVECKLINGEN

Sardus marknader berörs föga av de allmänna konjunkturförändringarna. Vår bedömning är att konsumtions- och efterfrågemönstren fortsätter att vara stabila liksom konkurrensförhållandena under 2003. Marknadspositionen är stark med en flerårig trend av marknadsandelsvinster, vilket tillsammans med den breddade strategin ger möjligheter för en fortsatt tillväxt. Det gångna årets goda utveckling ger därför, vid rådande marknadsförhållanden, föutsättningar för en forsatt resultatförbättring.

FÖRSLAG TILL DISPOSITION BETRÄFFANDE BOLAGETS VINST

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att till förfogande stående vinstmedel 79 890 kkr, disponeras enligt följande:

Utdelning, [9 918 600 * 4,50]	44 634
Balanseras i ny räkning	35 256
SUMMA, KKR	**79 890**

Av koncernens fria egna kapital, 128 533 kkr, föreslås ingen avsättning till bundna reserver.

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

RESULTATRÄKNING

		KONCERNEN		MODERBOLAGET	
Belopp i kkr	Not	2002	2001	2002	2001
Nettoomsättning	1	1 678 552	1 377 093	6 780	6 855
Kostnad för sålda varor	3	–1 197 132	–997 578	—	—
BRUTTORESULTAT		**481 420**	**379 515**	**6 780**	**6 855**
Försäljningskostnader	3	–275 990	–231 428	—	—
Administrationskostnader	3	–78 760	–54 937	–26 457	–21 425
Övriga rörelseintäkter	4	10 270	15 479	—	—
RÖRELSERESULTAT	2,3	**136 940**	**108 629**	**–19 677**	**–14 570**
Resultat från finansiella poster					
Resultat från andelar i koncernföretag		—	—	53 850	59 100
Nedskrivning aktier dotterbolag		—	—	—	–507
Ränteintäkter och liknande resultatposter	5	2 066	947	24 043	19 827
Räntekostnader och liknande resultatposter	6	–37 272	–25 886	–44 102	–27 042
RESULTAT FÖRE SKATT		**101 734**	**83 690**	**14 114**	**36 808**
Bokslutsdispositioner					
Bokslutsdispositioner, periodiseringsfond	18	—	—	–177	–622
RESULTAT FÖRE SKATT		**101 734**	**83 690**	**13 937**	**36 186**
Skatt på årets resultat	7	–34 214	–25 179	11 021	6 174
ÅRETS RESULTAT		**67 520**	**58 511**	**24 958**	**42 360**
RESULTAT PER AKTIE					
Antal utestående aktier (tusen)		9 919	10 000	—	—
Antal utestående aktier efter utspädning (tusen)		10 379	10 460	—	—
RESULTAT PER AKTIE (KRONOR)		**6,81**	**5,85**	**—**	**—**
RESULTAT PER AKTIE EFTER UTSPÄDNING (KRONOR)		**6,51**	**5,59**	**—**	**—**

BALANSRÄKNING

		KONCERNEN		MODERBOLAGET	
Belopp i kkr	Not	2002-12-31	2001-12-31	2002-12-31	2001-12-31
TILLGÅNGAR					
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR					
Immateriella anläggningstillgångar					
IT-investering	8	11 618	6 732	—	—
Koncessioner, patent, licenser, varumärken samt liknande rättigheter	9	81 847	95 675	—	—
Goodwill	10	219 019	239 885	—	—
		312 484	**342 292**	**—**	**—**
Materiella anläggningstillgångar					
Byggnader och mark	11	215 157	220 471	—	—
Maskiner och andra tekniska anläggningar	12	158 324	151 071	—	—
Inventarier, verktyg och installationer	13	39 199	31 583	662	733
Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar	14	4 846	8 003	—	—
		417 526	**411 128**	**662**	**733**
Finansiella anläggningstillgångar					
Andra långfristiga värdepappersinnehav		47	47	—	—
Andelar i koncernföretag	15	—	—	206 776	206 776
Förutbetalda lånekostnader	16	5 744	2 583	5 742	2 583
Fordringar hos koncernföretag		—	—	364 041	177 040
Andra långfristiga fordringar		1 402	5 386	—	—
		7 193	**8 016**	**576 559**	**386 399**
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR		**737 203**	**761 436**	**577 221**	**387 132**
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR					
Varulager m m					
Råvaror och förnödenheter		37 679	35 665	—	—
Varor under tillverkning		11 416	10 658	—	—
Färdiga varor och handelsvaror		122 161	101 291	—	—
		171 256	**147 614**	**—**	**—**
Kortfristiga fordringar					
Kundfordringar		148 763	154 697	—	—
Fordringar hos koncernföretag		—	—	223 302	185 076
Skattefordringar		11 026	—	163	—
Övriga fordringar		13 072	17 131	470	416
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1 078	6 256	2 491	940
		173 939	**178 084**	**226 426**	**186 432**
Kassa och bank		43 557	10 818	26 409	62
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR		**388 752**	**336 516**	**252 835**	**186 494**
SUMMA TILLGÅNGAR		**1 125 955**	**1 097 952**	**830 056**	**573 626**

BALANSRÄKNING

Belopp i kkr	Not	KONCERNEN 2002-12-31	KONCERNEN 2001-12-31	MODERBOLAGET 2002-12-31	MODERBOLAGET 2001-12-31
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
EGET KAPITAL	17				
Bundet eget kapital					
Aktiekapital (10 000 000 aktier)		50 000	50 000	50 000	50 000
Bundna reserver/Reservfond		120 531	107 386	31 001	31 001
		170 531	**157 386**	**81 001**	**81 001**
FRITT EGET KAPITAL					
Fria reserver/Balanserad vinst		61 013	68 700	54 932	32 577
Årets resultat		67 520	58 511	24 958	42 360
		128 533	**127 211**	**79 890**	**74 937**
		299 064	**284 597**	**160 891**	**155 938**
OBESKATTADE RESERVER					
Periodiseringsfonder	18	—	—	799	622
		—	**—**	**799**	**622**
AVSÄTTNINGAR					
Avsättningar för uppskjuten skatt	19	79 928	71 661	—	—
Övriga avsättningar		550	—	—	—
		80 478	**71 661**	**—**	**—**
LÅNGFRISTIGA SKULDER					
Checkräkningskredit	21	—	105 032	—	55 688
Övriga skulder till kreditinstitut	21	464 281	474 004	426 769	233 042
Förlagslån	20	100 000	—	100 000	—
		564 281	**579 036**	**526 769**	**288 730**
KORTFRISTIGA SKULDER					
Leverantörsskulder		69 234	75 904	135	294
Skatteskulder		3 121	3 175	—	—
Skulder till koncernföretag		—	—	126 261	124 275
Övriga skulder		25 009	20 720	390	328
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	22	84 768	62 859	14 811	3 439
		182 132	**162 658**	**141 597**	**128 336**
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		**1 125 955**	**1 097 952**	**830 056**	**573 626**

STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER

Belopp i kkr	Not	KONCERNEN 2002-12-31	KONCERNEN 2001-12-31	MODERBOLAGET 2002-12-31	MODERBOLAGET 2001-12-31
STÄLLDA SÄKERHETER	20, 21	Inga		Inga	
FÖR EGNA SKULDER OCH AVSÄTTNINGAR					
Fastighetsinteckningar		—	97 859	—	—
Företagsinteckningar		—	40 375	—	—
Aktier i dotterbolag		—	124 524	—	50 497
Skuldebrev		—	—	—	165 724
SUMMA STÄLLDA SÄKERHETER		**—**	**262 758**	**—**	**216 221**
ANSVARSFÖRBINDELSER				Inga	Inga
Pensionsförpliktelser utöver vad upptagits bland skulder eller avsättningar		354	354	—	—
		354	**354**	**—**	**—**

KASSAFLÖDESANALYS

Belopp i kkr	KONCERNEN 2002	KONCERNEN 2001	MODERBOLAGET 2002	MODERBOLAGET 2001
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN				
Resultat efter finansiella poster	101 734	83 690	14 114	36 808
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m.m.	81 186	62 379	–52 324	–58 224
	182 920	**146 069**	**–38 210**	**–21 416**
Betald skatt	–33 108	–32 344	–342	–23
KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN FÖRE FÖRÄNDRINGAR AV RÖRELSEKAPITAL	**149 812**	**113 725**	**–38 552**	**–21 439**
KASSAFLÖDE FRÅN FÖRÄNDRINGAR I RÖRELSEKAPITAL				
Ökning(+)/Minskning(–) av varulager	–24 173	11 789	—	—
Ökning(+)/Minskning(–) av rörelsefordringar	8 926	–27 582	56 602	73 820
Ökning(+)/Minskning(–) av rörelseskulder	21 505	2 093	13 261	31 858
KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN	**156 070**	**100 025**	**31 311**	**84 239**
INVESTERINGSVERKSAMHETEN				
Förvärv av dotterföretag	—	–187 321	—	–100
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	–6 917	–606	—	—
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	–65 098	–57 528	–204	–269
Avyttring av materiella anläggningstillgångar	6 253	41 437	—	200
Investeringar i finansiella tillgångar	–1 760	—	–193 994	—
Avyttring/minskning av finansiella tillgångar	—	—	—	34 183
KASSAFLÖDE FRÅN INVESTERINGSVERKSAMHETEN	**–67 522**	**–204 018**	**–194 198**	**34 014**
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN				
Upptagna lån	—	192 677	238 039	—
Amortering av låneskulder	–6 976	–53 740	—	–75 724
Återköpta aktier	–5 751	—	–5 751	—
Lämnad utdelning	–42 500	–42 500	–42 500	–42 500
Personaloptionsprogram	–554	—	–554	—
KASSAFLÖDE FRÅN FINANSIERINGSVERKSAMHETEN	**–55 781**	**96 437**	**189 234**	**–118 224**
ÅRETS KASSAFLÖDE	**32 767**	**–7 556**	**26 347**	**29**
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS BÖRJAN	**10 818**	**18 303**	**62**	**33**
KURSDIFFERENS I LIKVIDA MEDEL	**–28**	**71**	**—**	**—**
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT	**43 557**	**10 818**	**26 409**	**62**

TILLÄGGUPPLYSNINGAR TILL KASSAFLÖDESANALYS

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
Belopp i kkr	2002	2001	2002	2001
BETALDA RÄNTOR OCH ERHÅLLEN UTDELNING				
Erhållen utdelning	—	—	53 850	59 100
Erhållen ränta	2 066	934	24 043	19 827
Erlagd ränta	–37 272	–25 886	–44 102	–27 042
JUSTERINGAR FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET M M				
Anteciperad utdelning från dotterföretag	—	—	–53 850	–59 100
Av- och nedskrivningar av tillgångar	83 225	73 214	1 594	893
Realisationsresultat avyttring av anläggningstillgångar	–2 873	–9 835	–68	–17
Övriga avsättningar	550	–1 000	—	—
Orealiserade kursdifferenser	284	—	—	—
	81 186	**62 379**	**–52 324**	**–58 224**
FÖRVÄRV AV DOTTERFÖRETAG OCH ANDRA AFFÄRSENHETER				
FÖRVÄRVADE TILLGÅNGAR OCH SKULDER				
Immateriella anläggningstillgångar	—	63 810	—	—
Materiella anläggningstillgångar	—	38 953	—	—
Varulager	—	94 109	—	—
Rörelsefordringar	—	32 538	—	—
Likvida medel	—	46	—	—
SUMMA TILLGÅNGAR	**—**	**229 456**	**—**	**—**
Rörelseskulder	—	42 089	—	—
SUMMA AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER	**—**	**42 089**	**—**	**—**
Köpeskilling	—	187 367	—	—
Utbetald köpeskilling	—	187 367	—	—
Avgår: Likvida medel i den förvärvade verksamheten	—	–46	—	—
PÅVERKAN PÅ LIKVIDA MEDEL	**—**	**187 321**	**—**	**—**

NOTER med redovisningsprinciper och bokslutskommentarer

Belopp i kkr om inget annat anges

ALLMÄNNA REDOVISNINGSPRINCIPER

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendationer.

VÄRDERINGSPRINCIPER M M

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

IMMATERIELLA TILLÅNGAR

Immateriella tillångar som förvärvats i koncernen är redovisade till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar.

SKATT

Företaget och koncernen tillämpar Redovisningsrådets rekommendation RR 9 Inkomstskatter. Total skatt utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt.

Skatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisas direkt mot eget kapital varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i eget kapital. Temporära skillnader beaktas ej i koncernmässig goodwill och inte heller i skillnader hänförliga till andelar i dotter- och intresseföretag som inte förväntas bli beskattade inom överskådlig framtid. I juridisk person redovisas obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

VARULAGER

Varulagret, värderat enligt Redovisningsrådets rekommendation nr 2, är upptaget till det lägsta av anskaffningsvärdet enligt först in-först ut-principen, respektive verkligt värde. Därvid har inkuransrisk beaktats. I egentillverkade halv- och helfabrikat består anskaffningsvärdet av direkta tillverkningskostnader och skälig andel av indirekta kostnader.

FORDRINGAR

Fordringar har efter individuell värdering upptagits till belopp varmed de beräknas inflyta.

FORDRINGAR OCH SKULDER I UTLÄNDSK VALUTA

Fordringar och skulder i utländsk valuta har omräknats till balansdagens kurs i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation nr 8, med undantag för långfristiga monetära mellanhavande med självständig utlandsverksamhet, där anskaffningskurs används. Kursdifferenser på rörelsefordringar och rörelseskulder ingår i rörelseresultatet, medan differenser på finansiella fordringar och skulder redovisas bland finansiella poster.

I den mån fordringar och skulder i utländsk valuta har terminssäkrats omräknas de till terminskurs.

FINANSIERING

Emissionskostnader och liknande direkta transaktionskostnader för att ta upp lån periodiseras över lånets löptid. Övriga lånekostnader har redovisats i den period till vilken de hänför sig oavsett hur de upplånade medlen har använts. Swapavtal och räntetakslösningar har ingåtts för att minimera räntekostnadsrisken. För swapavtal har räntekostnader redovisats löpande enligt den ränta som följer avtalen.

AVSKRIVNINGSPRINCIPER FÖR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Avskrivningar enligt plan baseras på ursprungliga anskaffningsvärden minskat med beräknat restvärde och avskrivning sker över tillgångens beräknade nyttjandeperiod.

Följande avskrivningstider tillämpas:

	Koncernen	Moderföretaget
Immateriella anläggningstillgångar		
Varumärken	10 år	
Goodwill	10-20 år	
IT-investering	5 år	
Materiella anläggningstillgångar		
Byggnader	20-50 år	
Maskiner och andra tekniska anläggningar	3-14 år	
Inventarier, verktyg och installationer	3-14 år	5 år

För varje förvärv prövas goodwillnivån och varumärkets styrka och livslängd. Goodwill/varumärken som är kopplade till de under 1998/99 förvärvde bolagen, avskrivs offensivt på 10 år enligt degressiv plan. Principen innebär 20% årlig avskrivning på restvärdet under 5 år och 20% planenligt de resterande 5 åren.

Detta innebär att 2/3 av anskaffningsvärdet skrivs av under de första 5 åren. Goodwill hänförbart till förvärvet av 3-Stjernet A/S avskrivs linjärt på 20 år. Sardus goodwill kopplat till förvärvet av Falbygdens Ost skrivs av linjärt under en tioårsperiod.

NEDSKRIVNINGAR

Företaget och koncernen tillämpar Redovisningsrådets rekommendation RR17 Nedskrivningar. De redovisade värdena för koncernens tillgångar kontrolleras vid varje balansdag för att utröna om det finns indikation på nedskrivningsbehov. Nedskrivning görs om återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet. En nedskrivning reverseras om det har skett en förändring av beräkningarna som används för att bestämma återvinningsvärdet. En reversering görs endast i den utsträckning som tillgångens bokförda värde inte överstiger det bokförda värdet som skulle ha redovisats, med avdrag för avskrivning, om ingen nedskrivning skulle gjorts.

KONCERNREDOVISNING

Koncernredovisningen har upprättas i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation RR1:00. Koncernredovisningen omfattar de företag i vilka moderföretaget direkt eller genom dotterföretag innehar mer än 50% av röstetalet eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande enligt ÅRL 1 kap 4 §.

OMRÄKNING AV UTLÄNDSKA DOTTERFÖRETAG OCH ANDRA UTLANDSVERKSAMHETER

Valutaomräkning sker i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation nr 8. Koncernens utlandsverksamhet utgörs av självständiga verksamheter som har omräknats enligt dagskursmetoden.

Dagskursmetoden innebär att samtliga tillgångar, avsättningar och skulder omräknas till balansdagens kurs och att samtliga poster i resultaträkningen omräknas till genomsnittskurs. Uppkomna kursdifferenser förs direkt till eget kapital.

Nettoinvesteringar i utländsk valuta har säkrats via lån i motsvarande utländsk valuta. I moderbolaget tillämpas principerna för deferral hedge accounting, innebärande att lån i utländsk valuta är omräknat till kursen från det tillfälle då lånet togs. I koncernen tillämpas principerna för mark to market hedge accounting, innebärande att valutadifferensen, med beaktan av uppskjuten skatt, redovisas mot fritt eget kapital.

KONCERNBIDRAG OCH AKTIEÄGARTILLSKOTT

Företaget redovisar koncernbidrag och aktieägartillskott i enlighet med uttalandet från Redovisningsrådets Akutgrupp.

Koncernbidrag redovisas efter sin ekonomiska innebörd, nämligen att minimera koncernens totala skatt. Eftersom koncernbidraget därför inte utgör underlag för utförda prestationer, redovisas det direkt mot balanserade vinstmedel efter avdrag för dess skatteeffekt.

KONCERNUPPGIFTER
Av moderföretagets totala försäljning mätt i kronor avser 100% av försäljningen andra företag inom hela den företagsgrupp som företaget tillhör.

Not 1 *Nettoomsättning per rörelsegren och geografisk marknad*

Koncernen	2002	2001
Pastejköketgruppen	450 646	435 185
Charkdelikatesser	476 585	450 626
Sardus Foodpartner	139 055	158 098
Falbygdens Ost	367 056	110 239
Avgår internförsäljningar	–34 552	–40 851
3-Stjernet, Danmark	209 573	184 828
3-Stjernet, övriga världen	70 189	78 968
	1 678 552	**1 377 093**

Not 2 *Anställda, personalkostnader och arvoden till styrelse och revisorer*

Medelantal anställda	2002	varav män, %	2001	varav män, %
Moderföretaget Sverige	8	75	7	86
Dotterföretag Sverige	547	57	448	59
Danmark	182	50	182	56
Totalt i dotterföretag	729	56	630	58
Koncernen totalt	**737**	**56**	**637**	**59**

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	2002		2001	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Moderföretaget *(varav pensionskostnad)* [1]	8 189	4 784 (2 023)	6 992	4 991 (2 599)
Dotterföretag *(varav pensionskostnad)*	208 693	66 562 (12 322)	177 103	52 936 (13 282)
Koncernen totalt *(varav pensionskostnad)* [2]	**216 882**	**71 346** (14 345)	**184 095**	**57 927** (15 881)

1) Av moderföretagets pensionskostnader avser 637 (f.å. 599) gruppen styrelse och VD.
2) Av koncernens pensionskostnader avser 1 424 (f.å. 939) gruppen styrelse och VD. Några utestående pensionsförpliktelser till dessa föreligger ej.

Löner och andra ersättningar fördelade per land och mellan styrelseledamöter m fl och övriga anställda	2002		2001	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
Moderföretaget Sverige (varav tantiem o.d.)	2 579 (300)	5 610 (796)	2 241 (300)	5 111 (522)
Dotterföretag i Sverige (varav tantiem o.d.)	4 172 (558)	141 635 (558)	2 710 (62)	115 249 (227)
Dotterföretag utomlands Danmark (varav tantiem o.d.)	1 656 (332)	61 230 (448)	1 959 (621)	56 587 (—)
DOTTERFÖRETAG TOTALT (varav tantiem o.d.)	**5 828** (890)	**202 865** (1 006)	**4 669** (683)	**171 836** (227)
KONCERNEN TOTALT (varav tantiem o.d.)	**8 407** (1 190)	**208 475** (1 802)	**6 910** (983)	**176 947** (749)

forts not 2

LEDANDE BEFATTNINGHAVARES FÖRMÅNER

Styrelsens arvode uppgick till 925 kkr (750) under 2002, varav 250 kkr (200) till styrelsens ordförande. Utöver ovanstående ersättningar har styrelseledamöter erhållit konsultarvode uppgående till 80 kkr (100). Lön och övriga ersättningar till verkställande direktören uppgick till 1 654 kkr (1 491). Därtill kommer förmånen för fri bil. Grunderna för tantiem prövas årligen med beaktan av koncernens mål.

Pension för verkställande direktören följer gängse ITP-plan. Vid ömsesidig uppsägning utgår samtliga anställningsförmåner under tolv månader från uppsägningsdagen. Utöver lön och förmåner under uppsägningstiden skall bolaget utge ett belopp motsvarande tolv månadslöner och premie för tjänstepensionsförsäkring.

Löner och övriga ersättningar till ledningsgruppen i koncernen om totalt nio personer uppgick totalt till 8 583 kkr, varav 1 686 kkr utgjorde rörlig bonuslön. Grunderna för rörlig bonus prövas årligen med beaktan av affärsenheternas och koncernens mål.

Pension för ledningsgruppen följer gängse ITP-plan. Vid uppsägning från arbetsgivaren utgår samtliga anställningsförmåner under tolv månader från uppsägningsdagen.

INCITAMENTSPROGRAM

Sardus introducerade ett incitamentsprogram i enlighet med ett enhälligt beslut fattat på bolagsstämman den 18 april 2002. Programmet är ett personaloptionsprogram och riktades till cirka 35 ledande befattningshavare inom koncernen

Den finansiella exponeringen från personaloptionsprogrammet har säkrats genom emission av 460 000 teckningsoptioner till ett finansiellt institut, som samtidigt ingått avtal med Sardus om hanteringen av framtida teckning av aktier samt hantering av de därmed förknippade sociala avgifter.

Maximal tilldelning av personaloptioner per person är 30 000 personaloptioner för verkställande direktören, 15 000 personaloptioner för medlemmar av företagsledningen och ledande befattningshavare samt 7 500 personaloptioner för övriga anställda som omfattas av programmet. Personaloptioner kan utnyttjas med 25% årligen under perioden mellan 6 maj 2003 och 30 maj 2008. Optionerna utfärdas utan kostnad för den anställde.

Personaloptionerna har ett lösenpris som motsvarar 110% av den genomsnittliga börskursen för aktien under period i närheten av tilldelningen och detta lösenpris uppgår till 84 kronor. Vid fullt utnyttjande blir utspädningen 4,6%. De utställda personaloptionerna innebär ingen utspädning av resultatet per aktie 2002.

Arvode och kostnadsersättning till revisorer

	Koncernen	Moderföretag
KPMG		
Revisionsuppdrag	969	175
Andra uppdrag	872	512

Not 3 *Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar*

Koncernen	2002	2001
Avskrivningar enligt plan fördelade per tillgång		
IT-investering	–1 779	—
Koncessioner, patent, licenser, varumärken	–12 165	–10 024
Goodwill	–15 911	–16 970
Byggnader och mark	–12 067	–12 189
Maskiner och andra tekniska anläggningar	–28 999	–25 582
Inventarier, verktyg och installationer	–9 991	–8 449
	–80 912	**–73 214**
Avskrivningar enligt plan fördelade per funktion		
Kostnad för sålda varor	–48 692	–42 471
Försäljningskostnader	–27 852	–28 596
Administrationskostnader	–4 368	–2 147
	–80 912	**–73 214**
MODERFÖRETAGET		
Avskrivningar enligt plan fördelade per tillgång		
Inventarier, verktyg och installationer	–342	–386
Avskrivningar enligt plan fördelade per funktion		
Administrationskostnader	–342	–386

Not 4 *Övriga rörelseintäkter*

Övriga rörelseintäkter består främst av realisationsvinst för försäljning av anläggningstillgång i Charkdelikatesser 3 000 kkr, provisionsintäkter i Sardus Foodpartner 4 943 kkr och provisionsintäkter i Charkdelikatesser 536 kkr.

Not 5 *Ränteintäkter och liknande resultatposter*

Moderföretaget	2002	2001
Ränteintäkter, koncernföretag	22 699	19 786
Ränteintäkter, övriga	1 344	41
	24 043	**19 827**

Not 6 *Räntekostnader och liknande resultatposter*

Moderföretaget	2002	2001
Räntekostnader, koncernföretag	–4 058	–3 383
Valutakursdifferens	–7 874	—
Räntekostnader, övriga	–32 170	–23 659
	–44 102	**–27 042**

Valutakursdifferensen avser lösen av lån i utländsk valuta.

Not 7 *Skatt på årets resultat*

Koncernen	2002	2001
Aktuell skattekostnad (–)/skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad	–28 581	–21 609
	–28 581	**–21 609**
Uppskjuten skattekostnad (–)/skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	–5 633	–3 570
Totalt redovisad skattekostnad i koncernen	**–34 214**	**–25 179**

forts not 7

Moderföretaget	2002	2001
Aktuell skattekostnad (–) /skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad	11 021	6 174
	11 021	**6 174**
KONCERNEN		
Avstämning av effektiv skatt		
Resultat före skatt	101 734	83 690
Skatt enligt gällande skattesats för moderföretaget, %	28,0	28,0
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag, %	0,5	0,4
Avskrivning av koncernmässig goodwill,%	4,3	5,7
Andra icke avdragsgilla kostnader,%	0,8	1,8
Skattemässiga underskottsavdrag,%	—	–5,8
Redovisad effektiv skatt,%	**33,6**	**30,1**
MODERFÖRETAGET		
Avstämning av effektiv skatt		
Resultat före skatt	13 937	36 186
Skatt enligt gällande skattesats för moderföretaget,%	28,0	28,0
Ej avdragsgilla kostnader,%	3,4	0,6
Ej skattepliktiga intäkter,%	–110,5	–45,7
Redovisad effektiv skatt,%	**–79,1**	**–17,1**

Not 8 *IT-investering*

	Koncernen
Ackumulerade anskaffningsvärden	
Vid årets början	—
Nyanskaffningar	6 665
Omklassificeringar	6 732
	13 397
Ackumulerade avskrivningar enligt plan	
Årets avskrivning enligt plan	–1 779
Redovisat värde vid periodens slut	**11 618**

Not 9 *Koncessioner, patent, licenser, varumärken samt liknande rättigheter*

	Koncernen
Ackumulerade anskaffningsvärden	
Vid årets början och slut	138 658
	138 658
Ackumulerade avskrivningar enligt plan	
Vid årets början	–42 982
Årets avskrivning enligt plan	–13 829
	–56 811
Redovisat värde vid periodens slut	**81 847**

Posten avser förvärv av Filos AB och Falbygdens Ostnederlag ABs verksamhet med tillhörande varumärke.

Not 10 *Goodwill*

	Koncernen
Ackumulerade anskaffningsvärden	
Vid årets början	286 885
Årets omräkningsdifferenser	–5 790
	281 095
Ackumulerade avskrivningar enligt plan	
Vid årets början	–47 000
Årets avskrivning enligt plan	–15 911
Årets omräkningsdifferenser	835
	–62 076
Redovisat värde vid periodens slut	**219 019**

Avser förvärvet av Delikatess Skinkor AB, Hultsfred, GA Carlsson AB, (Gea's), Saltsjö Boo och 3-Stjernet A/S, Horsens, Danmark.

Not 11 *Byggnader och mark*

	Koncernen
Ackumulerade anskaffningsvärden	
Vid årets början	340 979
Nyanskaffningar	10 868
Årets omräkningsdifferenser	–2 676
	349 171
Ackumulerade avskrivningar enligt plan	
Vid årets början	–120 508
Nedskrivningar	–2 443
Årets avskrivning enligt plan	–12 067
Årets omräkningsdifferenser	1 004
	–134 014
Redovisat värde vid periodens slut	**215 157**
Taxeringsvärden, byggnader	155 403
Taxeringsvärden, mark	14 275

Not 12 *Maskiner och andra tekniska anläggningar*

	Koncernen
Ackumulerade anskaffningsvärden	
Vid årets början	391 150
Nyanskaffningar	38 447
Avyttringar och utrangeringar	–24 887
Omklassificeringar	–13 154
Årets omräkningsdifferenser	–3 900
	387 656
Ackumulerade avskrivningar enligt plan	
Vid årets början	–240 079
Avyttringar och utrangeringar	19 334
Omklassificeringar	20 371
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	–28 999
Årets omräkningsdifferenser	41
	–229 332
Redovisat värde vid periodens slut	**158 324**

Not 13 *Inventarier, verktyg och installationer*

	Koncern	Moderföretag
Ackumulerade anskaffningsvärden		
Vid årets början	118 533	2 357
Nyanskaffningar	17 546	322
Avyttringar och utrangeringar	–4 190	–250
Omklassificeringar	–231	—
	131 658	**2 429**
Ackumulerade avskrivningar enligt plan		
Vid årets början	–86 950	–1 624
Avyttringar och utrangeringar	3 025	200
Omklassificeringar	1 457	—
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	–9 991	–343
	–92 459	**–1 767**
Redovisat värde vid periodens slut	**39 199**	**662**

Not 14 *Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar*

	Koncernen
Vid årets början	14 735
Omklassificeringar	–12 368
Investeringar	2 479
	4 846

Merparten av posten avser pågående diverse ombyggnadsarbeten inom koncernen.

Not 15 *Andelar i koncernföretag*

	2002-12-31	2001-12-31
Ackumulerade anskaffningsvärden		
Vid årets början	206 776	207 183
Förvärvade dotterbolag	—	100
Nedskrivning dotterbolag	—	–507
Redovisat värde vid periodens slut	**206 776**	**206 776**

forts. not 15 Specifikation av moderbolagets och koncernens innehav av andelar i koncernföretag

Dotterföretag/ Org nr/ Säte	Antal andelar	Andel i %[1]	Bokfört värde
Pastejköket AB, 556140-9938, Tranås	1 000	100,0	50 396
AB Carl A Carlson Charkuterier AB, 556081-9608, Arboga	1 000	100,0	—
Norrboda Charkuterifabrik AB, 556116-2529, Nässjö	1 000	100,0	—
AB Sven Lindbergs Charkuterifabrik, 556218-5586, Helsingborg	10 000	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	20 000	100,0	52 875
Charkdelikatesser Produktion AB, 556154-7695, Halmstad	10 000	100,0	—
Alf Eliassons Kött & Chark AB, 556115-9947, Kinna	10 000	100,0	—
Moheda Chark AB, 556190-8210, Alvesta	1 000	100,0	—
G.A. Carlsson AB, Gea's, 556069-0876, Saltsjö Boo	14 400	100,0	—
Sardus Foodpartner AB, 556239-3545, Helsingborg	2 000	100,0	11 063
Sardus Food Service AB, 556302-8264, Helsingborg	1 000	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	1 000	100,0	100
Sardus IT AB, 556426-7085, Helsingborg	1 000	100,0	—
Falbygdens Ostnederlag AB, 556613-9266, Falköping	1 000	100,0	100
			206 776

1) Ägarandelen av kapitalet avses, vilket även överensstämmer med andelen av rösterna för totalt antal aktier.

Not 16 *Förutbetalda lånekostnader*

Avser kostnader för finansieringslösningar. Kostnaderna periodiseras över lånens löptid, fem år.

Not 17 *Eget kapital*

Koncernen	Aktiekapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital
Utgående balans enligt balansräkning föregående år	50 000	107 386	127 211
Förvärv av egna aktier	—	—	–5 751
Optionsprogram	—	—	–554
Utdelning	—	—	–42 500
Förskjutning mellan bundet och fritt eget kapital	—	19 755	–19 755
Årets resultat	—	—	67 520
Årets omräkningsdifferens	—	–6 610	2 362
Vid årets slut	**50 000**	**120 531**	**128 533**

Moderföretaget	Aktiekapital	Reservfond	Fritt eget kapital
Utgående balans enligt balansräkning föregående år	50 000	31 001	74 937
Koncernbidrag	—	—	40 000
Skatteeffekt på koncernbidrag	—	—	–11 200
Optionsprogram	—	—	–554
Förvärv av egna aktier	—	—	–5 751
Disposition enligt bolagsstämmobeslut			
Utdelning	—	—	–42 500
Årets resultat	—	—	24 958
Vid årets slut	**50 000**	**31 001**	**79 890**
Specifikation av årets kursdifferens i eget kapital:			
Årets kursdifferens i utländska dotterföretag	—	—	–6 610
Hedge valutalån	—	—	2 596
Summa periodens kursdifferens	**—**	**—**	**–4 014**
Specifikation av ackumulerad kursdifferens i eget kapital:			
Ackumulerad kursdifferens vid årets början	—	—	16 159
Årets kursdifferens i utländska dotterföretag	—	—	-6 610
Hedge valutalån	—	—	2 596
Ackumulerad kursdifferens vid årets slut	**—**	**—**	**12 145**

Not 18 *Periodiseringsfonder*

	2002-12-31	2001-12-31
Periodiseringsfond, avsatt vid taxering 2002	622	622
Periodiseringsfond, avsatt vid taxering 2003	177	—
	799	**622**

Not 19 *Avsättningar för uppskjuten skatt*

Koncernen	2002			2001		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Immateriella tillgångar	–2 228	—	–2 228	–2 281	5 050	2 769
Byggnader och mark	—	14 718	14 718	—	21 560	21 560
Maskiner och inventarier	—	13 255	13 255	—	24 251	24 251
Övriga avsättningar	—	—	—	–4 395	—	–-4 395
Finansiella anläggningstillgångar	–786	—	–786	—	—	—
Periodiseringsfond	—	28 193	28 193	—	27 476	27 476
Övrigt	–1 164	1 633	469	—	—	—
Ackumulerade överavskrivningar	—	26 307	26 307	—	—	—
Summa	**–4 178**	**84 106**	**79 928**	**—**	**—**	**—**
Kvittning	3 392	–3 392	—	—	—	—
Netto uppskjuten skatteskuld	**—**	**80 714**	**79 928**	**–6 676**	**78 337**	**71 661**

Not 20 *Förlagslån*

AB Sardus har 2002-03-05 tagit upp ett förlagslån på 100 000 kkr inom en ram på 150 000 kkr. Lånet är noterat på Stockholms-börsens månatliga lista för obligationslån och har en löptid på 5 år. Kupongräntan är 9,25%.

Not 21 *Övriga skulder till kreditinstitut, långfristiga*

	Koncern	Moderföretag
Förfallotidpunkt, 1-5 år från balansdagen	464 281	426 769

Som ett led i AB Sardus forsatta expansion har bolaget i början på året genom SEB Merchant Banking ersatt tidigare finansiering med ett syndikerat lån på maximalt 770 000 kkr. Bakom lånet står SEB, Danske Bank, LB Kiel och Nykredit Bank. Löptiden är 5 år. Samtidigt har ställda säkerheter återkallats och ersatts av ett avtal med sedvanliga "covenants". Outnyttjad kredit uppgår per 2002-12-31 till 386 Mkr. Största delen av lånen är upptagna i syfte att finansiera förvärven av Falbygdens Ost och det danska 3-Stjernet A/S.

Not 22 *Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter*

	Koncern	Moderföretag
Upplupna personalkostnader	47 533	3 136
Upplupna marknadskostnader	15 979	—
Upplupna räntekostnader	10 998	10 998
Övriga poster	10 258	677
	84 768	**14 811**

Helsingborg den 14 februari 2003

Raoul Hasselgren
Ordförande

Ragnar Bringert
Verkställande Direktör

Rolf Lydahl
Vice ordförande

Göran Havander

Lisbeth Sachs

Ulf Brasen

Elisabet Annell

Leif Andersson
Arbetstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 14 februari 2003
KPMG

Per Bergman
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 2002. 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 14 februari 2003
KPMG

Per Bergman
Auktoriserad revisor

RESULTAT- OCH BALANSRÄKNING 5 ÅR

Fem år i sammandrag, Mkr	1998	1999	2000	2001	2002
RESULTATRÄKNING KONCERNEN					
Rörelsens intäkter	788	908	1 173	1 377	1 679
Rörelsens kostnader	–709	–832	–1 060	–1 268	–1 542
Resultat före finansiella poster	79	76	113	109	137
Finansnetto	–2	–3	–22	–25	–35
RESULTAT FÖRE SKATT	**77**	**73**	**91**	**84**	**102**
BALANSRÄKNING KONCERNEN					
Immateriella tillgångar	77	296	284	342	312
Anläggningstillgångar	209	393	398	419	425
Omsättningstillgångar	99	183	172	326	345
Kassa och bank	66	46	18	11	44
SUMMA TILLGÅNGAR	**451**	**918**	**872**	**1 098**	**1 126**
Eget kapital	219	232	258	285	299
Icke räntebärande skulder	139	514	184	234	263
Räntebärande skulder	93	172	430	579	564
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	**451**	**918**	**872**	**1 098**	**1 126**

NYCKELTAL

Finansiella nyckeltal i koncernen	1998	1999	2000	2001	2002
MARGINALER					
Bruttomarginal, %	15,6	14,3	15,8	13,2	13,0
Rörelsemarginal, %	10,1	8.3	9,6	7,9	8,2
Vinstmarginal, %	9,8	8,0	7,7	6,1	6,1
AVKASTNINGSMÅTT					
Räntabilitet på operativt kapital, %	42	22	21	14	17
Räntabilitet på sysselsatt kapital,%	31	21	21	15	16
Räntabilitet på eget kapital, %	26	22	25	22	23
KAPITALSTRUKTUR					
Operativt kapital, Mkr	246	338	758	855	820
Sysselsatt kapital, Mkr	312	404	689	866	863
Eget kapital, Mkr	219	232	258	285	299
Räntebärande nettoskuld, Mkr	30	126	411	571	524
Kapitalomsättningshastighet, ggr	4,2	2,5	2,2	1,8	2,0
Nettoskuldsättningsgrad, ggr	0,1	0,5	1,6	2,0	1,7
Räntetäckningsgrad, ggr	39,5	25,3	4,7	4,2	3,8
Soliditet, %	49	25	30	26	27
KASSAFLÖDE OCH LIKVIDITET					
Kassaflöde före investeringar, Mkr	112,9	87,9	137,4	100,0	156,1
Kassaflöde efter investeringar, Mkr	–57,8	10,6	–232,3	–104,2	88,5
Likvida medel, Mkr	66,0	46,0	18,0	10,8	43,6
Självfinansieringsgrad, ggr	1,3	1,8	2,8	1,7	2,1
INVESTERINGAR					
Anläggningsinvesteringar, Mkr	84,6	49,0	48,9	56,7	73,8
Goodwill/varumärken, Mkr	90,1	239,1	9,1	64,6	—
PRODUKTIVITET					
Producerad volym, ton	21 026	24 282	30 280	31 430	35 734
Kronor/kilo	37,5	37,4	38,8	43,8	47,0
ANSTÄLLDA					
Antal anställda	411	446	644	637	737
Omsättning per anställd, kkr	1,920	2,036	1,822	2,162	2 278
Antal årston per anställd, ton	51,2	54,4	47,0	49,3	48,5

STYRELSE

LISBETH SACHS
Stockholm, född 1938
Ledamot i Sardus styrelse sedan 2000.
Antal aktier: 1 000
Lisbeth Sachs, fil.dr., docent i socialantropologi, seniorforskare/lärare vid Karolinska Institutet och Linköpings Universitet. Forskningsfrågor – kultur/näring och hälsa. 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.

ULF BRASEN
London, född 1940
Ledamot i Sardus styrelse sedan 2000.
Antal aktier: 1 600
Ulf Brasen, teknologie licentiat. Tidigare VD för Tetra Pak i Storbritannien och tidigare ledamot i Institute of Grocery Distribution (IGD). Styrelseledamot i Diffchamb, Eleksen Ltd, Peeler Systems AB, Scanagri A/S, Smedbo AB, Sokolow S.A. och Swedish Chamber of Commerce. Har arbetat inom svensk livsmedelsindustri samt varit VD för Alfa Laval Food Engineering och Alfa Laval British Isles.

RAGNAR BRINGERT
Verkställande direktör
Helsingborg, född 1943
Ledamot i Sardus styrelse sedan 1994.
Antal aktier: 5 000
Antal personaloptioner: 30 000
Ragnar Bringert, civilekonom, har arbetat i konsumentvaruindustrin sedan 1968 med inriktning på försäljning och marknadsföring. Han har tidigare arbetat i Astra, Fazer och SCA-Mölnlycke. Styrelseordförande i Sydsvenska Industri- och Handelskammarens regionstyrelse för nordvästra Skåne och styrelseledamot i Dagligvaruleverantörernas Förbund DLF, Svenska Retursystem AB, Sveriges Kött- & Charkindustriers Förening och EFL (Executive Foundation Lund).



LEIF ANDERSSON
CARINA BERGMAN
RAOUL HASSELGREN

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 erfarenhet från finans- och fastighetssektorn bl a som VD för ett finansbolag, vice VD i Nordstjernan, VD för Borgkronan inom Gota Bank-gruppen samt chef för Credit Suisse representationskontor i Stockholm. Driver egen verksamhet inom bl a jordbruks- och fastighetssektorn. Styrelseordförande i Holm & Co (försäkringsmäklare), EkoFast (fastighetsförvaltare) och IndeCap (kapitalförvaltare) samt vice ordförande i Kamratföreningen vid Handelshögskolan i Stockholm. Ledamot i Audio Video Finans, Electra Finans och Ortivus (medicinsk teknik) samt Styrelsekollegiet.

GÖRAN HAVANDER
Täby, född 1944
Ledamot i Sardus styrelse sedan 1994.
Antal aktier: 3 200
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.

ELISABET ANNELL
Stockholm, född 1945
Ledamot i Sardus styrelse sedan 2001.
Antal aktier: 3 300
Elisabet Annell, pol.mag. Koncernchef för Univero Group. Tidigare VD för SMG Consulting, Sifo Management Group samt Tönnerviks. Var dessförinnan auktoriserad revisor på KPMG. Styrelseledamot i Catella Holding, Danderyds Sjukhus, IBS, Axel Johnson International, JM och TV4.



LISBETH SACHS
ULF BRASEN
RAGNAR BRINGERT

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.

RAOUL HASSELGREN
Ordförande
Täby, född 1936
Ledamot och ordförande i Sardus styrelse sedan 1993.
Antal aktier: 6 400
Raoul Hasselgren, civilekonom och filosofie doktor h.c., har erfarenhet från industri (Unilever, Johnson&Johnson), grossist (Dagab) samt detaljhandel (NK) i företagsledande ställningar. Styrelseordförande i Barkenföretagen, KRISS och Ordning & Reda. Styrelseledamot i Amica (Fazer), Candy King Intl (Fazer), Norfoods, Onninen Sverige, SPAR Finland. Ledamot i Styrelsekollegiet och ekonomisk expert i Stockholms Tingsrätt.



ROLF LYDAHL
GÖRAN HAVANDER
ELISABET ANNELL

FÖRETAGSLEDNING



HARLEY CLAUSEN
Verkställande direktör i 3-Stjernet A/S, född 1958. Anställd i 3-Stjernet sedan 1981.
Antal personaloptioner:15 000
Harley Clausen har haft olika ledande befattningar inom 3-Stjernet bl a inköpsdirektör innan han 1999 blev verkställande direktör.

LARS CARLSSON
Marknadsdirektör, född 1942
Anställd i Sardus sedan 1986.
Antal aktier: 200
Antal personaloptioner: 15 000
Lars Carlsson har lång erfarenhet av dagligvaru- och färskvarubranschen. Han har tidigare varit verksam inom olika säljledande befattningar inom Svenska Nestlé.

RAGNAR BRINGERT
Verkställande direktör, född 1943
Anställd i Sardus sedan 1994.
Antal aktier: 5 000
Antal personaloptioner: 30 000
Ragnar Bringert har arbetat inom konsumentvaruindustrin sedan 1968 med inriktning på försäljning och marknadsföring. Han har tidigare arbetat i Astra, Fazer och SCA-Mölnlycke.



MATS JOHANSSON
Verkställande direktör i Pastejköket AB, född 1964. Anställd i Pastejköket sedan 1996.
Antal aktier: 1 200
Antal personaloptioner: 15 000
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.

PELLE HJALMARSSON
Verkställande direktör i Charkdelikatesser AB, född 1954
Anställd hos Charkdelikatesser sedan 2000.
Antal aktier: 300
Antal personaloptioner: 15 000
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 MD Foods Sverige AB.

HASSE REDESTAM
Teknisk direktör, född 1947. Anställd i Sardus sedan 1981.
Antal aktier: 100
Antal personaloptioner: 15 000
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 2000.
Antal aktier: 1 000
Antal personaloptioner: 15 000
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.

MAGNUS SELIN
Verkställande direktör i Sardus Foodpartner AB, född 1963
Anställd i Sardus Foodpartner sedan 2001.
Antal aktier: 1 000
Antal personaloptioner: 15 000
Magnus Selin har arbetat inom livsmedelsindustrin sedan 1987. Han har haft ledande befattningar inom Orklakoncernen i Sverige, Österrike och Östeuropa. Närmast kommer han från Procordia Food AB.

THOMAS BENGTSSON
Verkställande direktör i Falbygdens Ost AB, född 1967
Antal aktier: 8 000
Antal personaloptioner: 15 000
Uppväxt med Falbygdens Ost och har arbetat i familjeföretaget sedan 1993.

HENRIK LJUNG
Ekonomidirektör, född 1958
Anställd i Sardus sedan 1998.
Antal aktier: 700
Antal personaloptioner: 15 000
Henrik Ljung har arbetat som auktoriserad revisor på KPMG i Malmö och Stockholm.
Han har tidigare arbetat som ekonomichef på Malmöhus Invest (MIAB).



REVISOR

PER BERGMAN
Född 1946, auktoriserad revisor KPMG
Revisor i Sardus sedan 1985.

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 procent av latent skatt på obeskattade reserver, årets förändring) i procent av eget kapital inklusive 72 procent av obeskattade reserver.
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 procent 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.
Räntetäckningsgrad	Resultat efter finansnetto plus finansiella kostnader dividerat med finansiella kostnader.
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.
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 antalet anställda.
Antal årston per anställd	Producerad volym dividerad med antalet anställda.

ADRESSER

HUVUDKONTOR

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

DOTTERBOLAG

PASTEJKÖKET AB
Hjälmarydsvägen 2
Box 1018
S-573 28 TRANÅS
Tel: 0140-573 00
Fax: 0140-172 17
www.pastej.se

AB CARL A CARLSON CHARKUTERIER
Jädersvägen
Box 11
S-732 21 ARBOGA
Tel: 0589-128 50
Fax: 0589-162 63

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

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

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

CHARKDELIKATESSER I HALMSTAD AB
Svetsaregatan 6
Box 540
S-301 80 HALMSTAD
Tel: 035-17 26 00
Fax: 035-17 26 01
www.charkdelikatesser.se

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

ALF ELIASSONS KÖTT & CHARK AB
Maskingatan 1, Skene
Box 214
S-511 22 KINNA
Tel: 0320-20 58 00
Fax: 0320-20 58 10

MOHEDA CHARK AB
Östanåkravägen 2
S-340 36 MOHEDA
Tel: 0472-726 60
Fax: 0472-726 61

G A CARLSSON AB – GEA'S
Prästkragens väg 9
Box 188
S-132 26 SALTSJÖ-BOO
Tel: 08-715 01 75
Fax: 08-747 12 20

SARDUS FOODPARTNER AB
Hästmöllegränden 3
S-252 20 HELSINGBORG
Tel: 042-38 39 40
Fax: 042-13 88 08
www.sardusfoodpartner.se

FALBYGDENS OST AB
Göteborgsvägen 19
S-521 30 FALKÖPING
Tel: 0515-77 66 00
Fax: 0515-77 66 80
www.falbygdensost.se

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

Sardus

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

Grafisk form och produktion: Solberg • Text: Hallvarsson&Halvarsson • Tryck: Strokirk-Landström • Foto: Peter Bartholdsson, Roland Calvén, Mattias Vogel, Sven Svensson och Johnér Bildbyrå AB.