

Svenska Lantmännen

ÅRSREDOVISNING 2004



Innehåll

2004 i sammandrag	1
Ordföranden har ordet	2
Vd har ordet	4
Det här är Lantmännen	6
Fyra år i sammandrag	8
Affärsområden:	
Lantmännen Lantbruk	10
Svalöf Weibull	16
Maskin	18
Granngården	20
Energi	22
Cerealia Mills	24
Cerealia Foods & Bread	26
Cerealia Bakeries	28
Invest	30
Forskning och Utveckling	32
Personal	34
Hållbar utveckling	36
Förvaltningsberättelse	39
Resultaträkning, koncernen	43
Balansräkning, koncernen	44
Kassaflödesanalys, koncernen	46
Resultaträkning, moderföretaget	49
Balansräkning, moderföretaget	50
Kassaflödesanalys, moderföretaget	52
Bokslutskommentarer	53
Revisionsberättelse	65
Lantmännen och omvärlden	66
Så här är Lantmännen uppbyggt	70
Styrelsens arbete	71
Styrelse och revisorer	72
Koncernledning	74
Adresser	76

ORDINARIE FÖRENINGSTÄMMA HÅLLS

PÅ SVENSKT NÄRINGSLIV, STORGATAN 19,

I STOCKHOLM TORSDAGEN DEN 12 MAJ 2005, KL. 10.00

Produktion: Kerstin Öjner Förlagskonsult
Grafisk form: Anders Rinman Design
Fotograf: Åsa Pelli, sidorna 2, 4, 72–75
Repro och tryck: Printgraf, Stockholm 2005

2004 i sammandrag

- Omsättningen uppgick till 28,2 mdkr (28,0).
- Resultat efter finansnetto ökade till 720 mkr (576).
- En utdelning på sammanlagt 287 mkr (192) utgår till medlemmarna i form av lokal och central återbäring/efterlikvid, utdelning (ränta) och insatsemission.
- Lantmännen Lantbruks administrativa kostnader har sedan fusionen minskat med 50 procent och resultatet är kraftigt förstärkt.
- Maskinverksamhetens utveckling är fortsatt stark.
- Åtgärdsprogrammet för Granngården AB fortsätter för att nå lönsamhet. Tretton butiker läggs ner.
- Resultatet för Cerealia inrymmer verksamheter med bra resultat, men resultatet är mycket svagt för färskbrödsverksamheten i Sverige.
- Cerealia delas upp i tre separata affärsområden.
- Affärsområde Energi ökade omsättningen kraftigt.
- Birgitta Johansson-Hedberg tillträdde under hösten 2004 som vd och koncernchef.
- Styrelsen beslutade om förändrad koncernstruktur och ny koncernledning utsågs.



Ordföranden har ordet

Händelserikt och lyckosamt år för Lantmännen!

Förändringar fortsätter att vara ett normaltillstånd för Lantmännen. Förändringar av skilda slag – både sådana som vi själva inte har beslutat om och sådana som vi har ansvar för – har påverkat Lantmännen, dess ägare och dess anställda.

Jag är övertygad om att vi ska fortsätta förändra Lantmännen. Vi verkar på en marknad som är som ett rörligt mål, och våra ägare förändrar också sina företag och sina förväntningar på Lantmännen. Genom EU:s nya jordbrukspolitik, MTR, kommer spelreglerna för jordbruket att förändras radikalt. För många innebär det stora minskningar av EU-ersättningarna och att de måste se över förutsättningarna för att fortsätta med sin nuvarande produktion.

Många spannmålsodlare får sänkta arealbidrag. Enda möjligheten att kompensera detta är att ytterligare försöka effektivisera produktionen. Mer förädling skulle behövas för att öka efterfrågan, och naturligtvis vore en utbyggd animalieproduktion bra i många områden. Likaledes är det angeläget att hitta ett politiskt sätt att kompensera genom LBU, programmet för miljö- och landsbygdsutveckling, eller via andra former för ersättning.

Även mjölkproduktionen utsätts för följderna av reformpolitiken med en tydlig prispress på mejeriprodukter. Därmed sänks avräkningspriset, och det kompenseras inte fullt ut. Flera företag med specialiserad, intensiv köttproduktion drabbas också hårt av omfördelningseffekterna av reformen. Det är osäkert om det kommer att skapas tillräckliga övergångslösningar för de företag som drabbas hårdast.

Det är uppenbart att Lantmännen har en stor uppgift som det svenska jordbrukets bästa affärspartner. Vi ska hjälpa till att skapa den effektivitet som behövs för att våra ägare ska kunna fortsätta och utveckla sin produktion även under dagens och morgondagens tuffa förutsättningar.

Många kommer trots allt att klara sig bra, genom att de är duktiga lantbruksföretagare och har förutsättningar att anpassa och utveckla sina företag. Vi måste se till att Lantmännen är det bästa alternativet, särskilt för denna kategori ägare, och därför måste vi vara lyhörda för kraven från dem.

Vi har nu gjort fyra verksamhetsår sedan fusionsstarten och därmed är fusionsfasen avslutad. Lantmännen Lantbruk har gjort ett mycket bra jobb med att strukturera om verksamheterna i de gamla föreningarna och få ihop dem i en gemensam renodlad lantbruksverksamhet. Stora effektiviseringar är gjorda och beslut är fattade om ytterligare stora besparingar, främst inom spannmålshanteringen. Detta är positivt och nödvändigt för att Lantmännen ska kunna fullfölja sitt uppdrag gentemot sina ägare.

Positiv signal till ägarna

Det är också viktigt att resurser frigörs för satsningar på att vidareförädla ägarnas produktion och utveckla våra befintliga affärer.

I det sammanhanget är det på sin plats att tacka vår tidigare vd, Håkan Hellmo, som lämnar över en koncern som är mycket väl positionerad för att vara ägarnas redskap in i den spännande framtiden. Lantmännen har under hans ledning gjort strategiska investeringar inom bland annat bioenergi, malt, utsäde, växtbioteknik, maskinhandel, kvarnar, bagerier och konsumentvaror. Dessutom har satsningar gjorts på utvecklingsföretag som kan ge möjligheter till nya affärsområden. Samtidigt har ägarna fått en bra utdelning på sitt satsade kapital och koncernens finansiella styrka har ökat. Detta arv ska vi nu under ny operativ ledning fortsätta utveckla enligt ägarnas intentioner.

Den fas vi nu går in i innebär mer fokus på att samla de olika koncernföretagen under gemensamma funktioner. Lantbruk lyfts fram som det centrala i moderföreningen, eftersom det är här den mest ägaranknutna verksamheten, kärnverksamheten, bedrivs.

Det ekonomiska resultatet för år 2004 blev det bästa som uppnåtts hittills. Styrelsen är stolt att kunna föreslå stämman höjd utdelning. Förutom bra ränta på insatskapitalet fördubblar vi efterlikvid och återbäring och föreslår dessutom en insatsemission som i huvudsak baseras på ägarnas affärer med Lantmännen under året. Det känns bra att kunna skicka denna positiva signal till ägarna som ett kvitto på Lantmännens framgångsrika utveckling!

Thomas Bodén



Vd har ordet

Kunden och ägarna alltid i centrum

Vi kan konstatera att 2004 varit ytterligare ett stabilt år för Svenska Lantmännen. Omsättningen uppgick till 28,2 miljarder kronor (28 mdkr) och resultatet efter finansnetto till 720 miljoner kronor (576 mkr). Det är bättre än föregående år, och det är också grunden för den återbäring och efterlikvid på 2 procent som styrelsen beslutat. Vidare föreslår styrelsen en utdelning på inbetalda och emitterade insatser med 5 procent samt en insatsemission på 5 procent. Totalt innebär det att 222 miljoner kronor delas ut till Lantmännens ägare. Till detta kommer den lokala återbäringen på 65 miljoner kronor.

Inte framme än

Rent generellt utvecklas koncernens verksamheter i rätt riktning. Några områden går särskilt bra, som Lantbruks- och Maskinverksamheterna, medan några för närvarande kämpar med lönsamhetsproblem, till exempel Granngården och Cerealias färskrödsförsäljning i Sverige. Vi har inlett ett intensivt arbete i de här bolagen för att återta marknadsandelar och återupprätta lönsamhet. Vi är på rätt väg, men vi är inte framme än.

Den 1 oktober 2004 fick jag förtroendet att ta över som ny vd och koncernchef för Lantmännen. Under denna första tid har mitt huvudfokus varit att säkerställa att allt vi gör tydligt präglas av kund- och ägarintresset.

År 2004 skedde viktiga förändringar i vår omvärld. En sådan är EU:s jordbruksreform. Vi vet ännu inte hur reformen kommer att påverka det svenska produktionslantbruket i olika delar av landet. Effekterna kommer sannolikt att variera, men alla lantbrukare kommer att mer än tidigare behöva en utomordentligt professionell affärspartner för sin verksamhet. I Lantmännen arbetar vi för att vara den allra bästa affärspartnern.

Lantmännen arbetar på en konkurrensutsatt marknad och konkurrensen ökar – det ser vi exempel på i detaljhandeln. På många områden är vi stora, och vi kan vara stolta över de marknadsandelar som vi har byggt upp. Vi ska dock vara medvetna om att vi kämpar mot duktiga konkurrenter på alla områden. Men konkurrens är bra – den gör oss bättre.

Kundpreferenserna förändras hela tiden och slår om väl-

digt snabbt. I dag ser vi att våra kunder påverkas av hälsotrenden. Kunderna efterfrågar god och hälsosam mat, något som våra varumärken står för.

Lantmännens kundstruktur är komplex. Ägarna är också våra kunder, till exempel när det gäller insatsvaror, som utsäde och gödsel, eller Granngårdens sortiment. Här finns många områden som vi ska utveckla för att kunna erbjuda våra ägare sådana villkor att det är självklart att vända sig till Lantmännen.

Framgångsrika företag måste i dag arbeta med att bygga upp en relation till kunderna som är nära och långsiktig. Vår kooperativa uppbyggnad är en fördel som vi måste förvalta och utveckla, både i relationen till kunderna och till ägarna.

Att sätta kunden i centrum är en överlevnadsfråga för alla företag och särskilt för Lantmännen. Att många av våra kunder också är våra ägare stärker relationen och lojaliteten.

Lättare att förstå

Svenska Lantmännen har vuxit mycket snabbt och företags struktur har blivit splittrad och svår att överblicka både för ägarna och för medarbetarna. För att lyckas med vår kundorientering måste vi alla – ägare liksom medarbetare och ledning – bättre förstå kundens villkor, situationen på marknaden och vår egen organisation. Därför har vi förenklat vår organisation med målet att bli en tydligare och mer kundorienterad koncern.

Vår strategi grundas på förändringarna i omvärlden, både globalt och i Europa, och de effekter detta får i Sverige. Därifrån drar vi slutsatser om inom vilka affärer vi ska finnas.

Inför framtiden har vi två viktiga mål: Det första är att bli den allra bästa affärspartnern för lantbrukarna – att erbjuda de bästa villkoren och de bästa priserna. Det andra är att bli genuint kund- och marknadsorienterade. Vi måste på ett tydligare sätt än hittills sätta kunden i centrum och därigenom skapa förtroende för våra produkter och lönsamhet för Lantmännens ägare.

Birgitta Johansson-Hedberg

Det här är Lantmännen

Svenska Lantmännen är en av Sveriges största koncerner inom lantbruk- och livsmedelsindustri med en omsättning på 28,2 miljarder kronor och 11 000 anställda. Lantmännen, som koncernen benämns, ägs av cirka 50 000 svenska lantbrukare. Inom moderföretaget, Svenska Lantmännen ekonomisk förening, bedrivs kärnverksamheten Lantmännen Lantbruk. Den dagliga kontakten med lantbrukarna sker i 13 marknadsområden, som också utgör basen i den kooperativa organisationen.

Huvuduppgiften för Lantmännen är att säkerställa medlemmarnas/ägarnas tillgång till utsäde, gödsel, växtskydd och foder till hög kvalitet och låga priser samt att köpa upp, lagra, förädla, exportera eller sälja vidare den spannmål som lantbrukarna producerar. Försäljning av maskiner för jord-

bruk och entreprenad samt en omfattande butiksverksamhet i Granngården är andra viktiga delar av verksamheten. Dessutom är Lantmännen totalleverantör av byggnader till lantbruket. Forsknings- och utvecklingsarbete, med det som åkermarken producerar i fokus, sker i nära samarbete med universitet, högskolor och företag.

Med utgångspunkt i affärsrelationerna med lantbrukarna har verksamheten utvecklats med spannmålen som bas, och Lantmännen är i dag ett betydande livsmedels- och agroindustriellt företag. Koncernen består sedan våren 2005 av kärnverksamheten i Lantmännen Lantbruk och åtta affärsområden: Svalöf Weibull, Maskin, Granngården, Energi, Cerealia Mills, Cerealia Foods & Bread, Cerealia Bakeries samt Invest.

Viktiga händelser 2004

- Cerealia etablerar ett nytt bageri i Moskva, Ryssland.
- Lantmännen inleder samarbete med ett litauiskt bolag och ökar därmed sin närvaro i Baltikum.
- I april inviger Cerealia Sveriges modernaste bageri i Umeå.
- Svalöf Weibull säljer jordbruken i Landskrona och flyttar över förädlingen av stråsäd till Svalöv.
- EU godkänner den aktiva ingrediensen i BioAgris biologiska växtskyddsmedel, vilket skapar förutsättningar för att sälja det biologiskt behandlade utsädet i hela Europa.
- I ett första steg att förenkla organisationen koncentrerar Cerealia sälj- och marknadsorganisationen mot den nord-europeiska marknaden genom att samordna Cerealia Foods och Cerealia Fresh Bread till en ny affärssektor: Cerealia Foods & Bread.
- Svalöf Weibull stärker positionen på höstraps i Europa genom köpet av Danisco Seeds förädlingsprogram.
- Lantmännen Lantbruk genomför en översyn av spannmålsverksamheten. Genom att successivt stänga anläggningar kan besparingen fram till 2007 uppgå till 100 miljoner kronor.
- Projektet «Att äga Lantmännen» går in i en ny fas med koncentration på fyra huvudområden med koncernstyrelsen som styrgrupp och ett starkt engagemang från koncernledningen.
- Styrelsen beslutar att säga ja till förslag från de två marknadsområdena Jönköping och HBK att gå samman från och med 2005.
- Lantmännenägda Doggy utses av Svenskt Näringsliv och Svenska Handelskammaren till årets exportföretag.
- Ett åtgärdsprogram i tolv punkter ska resultera i en kostnadsreduktion inom utsädeshanteringen på drygt 25 miljoner kronor per år.
- Centrallagren i Norrköping och Falkenberg stängs med en beräknad kostnadsbesparing på 9 miljoner kronor.



Lantmännen

Ursprunget till Grodden som symbol för Lantmännen finns i mer än 8 000 år gamla tempelruiner. Fröet, eller all-

tings ursprung som den står för, anknyter naturligt till lantbruket. I dag symboliserar vårt varumärke affärsmässighet, pålitlighet, kompetens, kvalitet och hållbar utveckling.

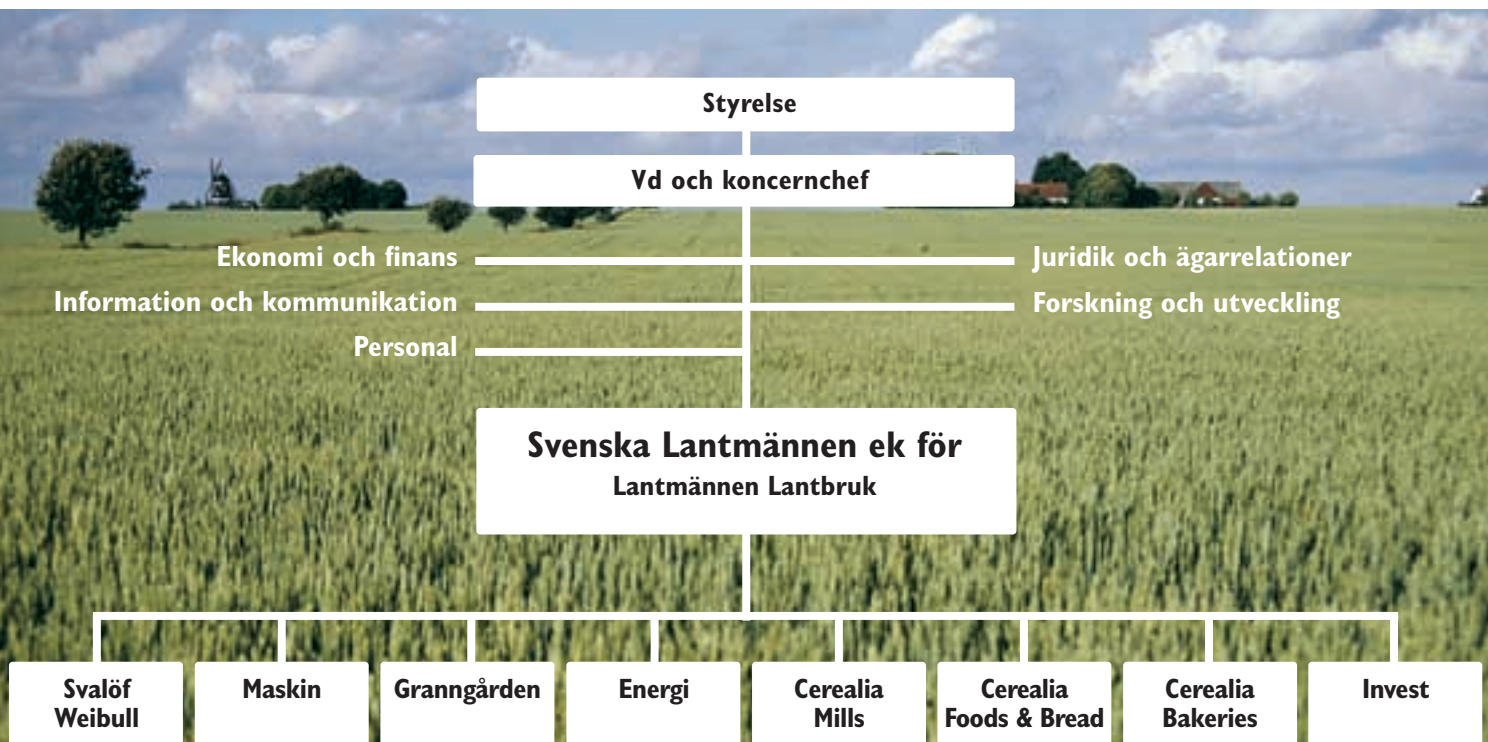
Lantmännens nya organisation

Från och med 1 mars 2005 gäller Lantmännens nya affärsorganisation. Tanken bakom denna är att åstadkomma en enkel och tydlig struktur med färre ledningsnivåer och tydliga ansvarsområden. I fortsättningen ska Lantmännen uppfattas som en sammanhållen koncern med en koncernchef som rapporterar till en koncernstyrelse. Det ger styrelsen bättre möjligheter att stimulera utvecklingen, sätta upp mål och följa resultaten inom de olika enheterna.

Moderföretaget är Svenska Lantmännen ekonomisk förening. Där ingår Lantmännen Lantbruk med kärnverksamheten som är riktad mot lantbrukarna och som omfattar inköp och försäljning av spannmål. Verksamhet med utsäde, gödsel, växtskydd och foder är andra viktiga områden.

Hos moderföretaget samlas ett antal ledningsfunktioner: ekonomi och finans, information och kommunikation, personal, juridik och ägarrelationer samt forskning och utveckling

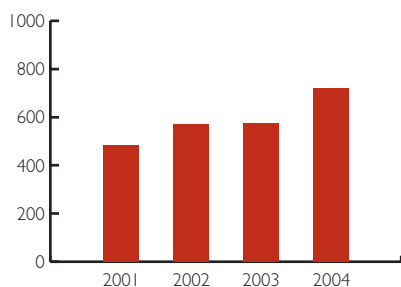
Verksamheten är i övrigt samlad i åtta affärsområden med ansvariga områdeschefer som direktrapporterar till koncernchefen. Cerealia har delats upp i tre separata affärsområden som rapporterar till koncernchefen. I Invest sammanförs ett antal bolag som förenas av en koppling till produktion på gårdarna eller vidareförädling av spannmål. Koncernledningen utgörs av koncernchefen samt cheferna för Lantmännen Lantbruk, ekonomi och finans, information och kommunikation, personal, juridik och ägarrelationer samt de åtta affärsområdena. För varje affärsområde ska en affärsområdesstyrelse utses.



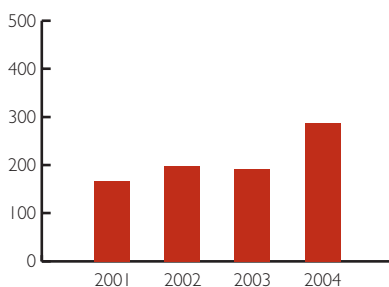
Fyra år i sammandrag

miljoner kronor	2004	2003	2002	2001
Nettoomsättning	28 197	28 038	24 469	24 820
Resultat				
Resultat före avskrivningar	2 011	1 743	1 452	1 218
Avskrivningar enligt plan	-1 233	-1 100	-807	-791
Rörelseresultat	778	643	645	427
Finansiella intäkter och kostnader	-58	-67	-75	56
Resultat efter finansnetto	720	576	570	483
Resultat efter skatt	383	333	342	239
Kapital				
Balansomslutning	22 307	22 447	18 826	18 559
Eget kapital	8 338	7 998	7 805	7 521
Investeringar	999	4 066	1 212	1 484
Räntabilitet				
Avkastning på eget kapital efter skatt	7	6	6	5
Avkastning på sysselsatt kapital	7	6	7	5
Soliditet, procent	39	37	43	42
Medlemmar, antal	49 922	52 367	53 371	55 831
Utdelning och insatsemission				
Central återbäring/efterlikvid	134	70	72	75
Lokal återbäring/efterlikvid	65	84	89	69
Insatsränta	49	38	38	23
Insatsemission	39	-	-	-
Summa utdelning och insatsemission	287	192	199	167
Antal anställda				
Svenska Lantmännen, moderföretaget	1 529	2 032	2 160	2 364
Svenska Lantmännen, koncernen	11 387	12 178	10 268	10 402

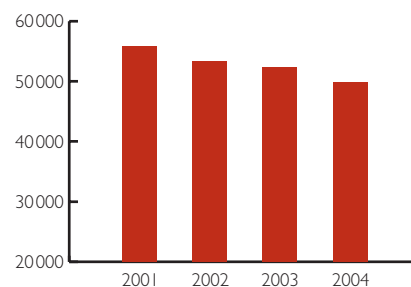
Resultat efter finansnetto, mkr



Utdelning och insatsemission, mkr



Antal medlemmar





Lantmännen Lantbruk



I Svenska Lantmännens nya organisation lyfts Lantbruk fram i egenskap av kärnverksamhet, med spannmål, foder och växtodling som huvudområden. Verksamheten riktar sig främst till animalieproducenter och växtodlare och har starkt kundfokus.

Den övervägande delen av spannmålsproduktionen avsätts till landets animalieproduktion. Av resterande volym förädlas en stor del av svenska kvarnar; men betydande kvantiteter går också till mälterier, utsäde och etanoltillverkning. Överskottet av svensk spannmålsproduktion, cirka 1 miljon ton, säljs på export.

Omsättningen uppgick till 8 838 miljoner kronor. Det ekonomiska utfallet är positivt för foder- och växtodlingsdivisionerna. Även inom spannmålsdivisionen är resultatet bättre, och de föreslagna åtgärderna förväntas ge snabbt genomslag i resultat och prissättning. Alla marknadsområden redovisade positiva resultat.

Året som gick avslutade fusionen

Det har nu gått fyra år sedan Lantmännen fusionerade. En fusion som främst har berört Lantmännen Lantbruks verksamhet. Enligt planerna var 2004 det avslutande året för förändringsarbetet. De mål som sattes upp – stabil fusion, bibehållna marknadsandelar och att klara lönsamheten – har uppfyllts inom stipulerad tid. Besparingarna som bedömdes uppgå till 300 miljoner kronor har också överträffats. Dessa vinster bidrar, tillsammans med effektivare inköp av bland annat gödsel och foderråvaror, till bättre konkurrenskraft hos våra kunder.

Den mest påtagliga effekten av fusionen är att Lantmännen har rationaliserat, samordnat och effektiviserat stora delar av administrationen. Här har under de fyra åren bemanningen halverats. Även inom produktion och logistik har sammanslagningen till ett enda företag medfört att verksamheten kunnat effektiviseras. Två logistikcentra har stängts. Därmed har antalet centrala lager reducerats från åtta till fyra.

Ökade direktleveranser av utsäde

Den genomförda förändringen i utsädesverksamheten har inneburit att direktleveranserna ökat markant med följd att omlastningskostnader och extra transportkostnader minskat. Ett exempel är att direktleveranserna från utsädesenheten i Skänninge ökat från 20 till 70 procent. Denna kostnadsbesparing ska komma kunderna till godo samtidigt som målet är att behålla en hög leveransförmåga.

Många gamla avtal på transportsidan sades upp under 2004. Det ger möjlighet till en samlad och enhetlig konstruktion av avtalen.

Foderdivisionen fortsatte att rationalisera produktionen. En utredning visar att det antal fabriker vi för närvarande har är optimalt placerade i förhållande till avstånden till kunderna och nuvarande volymer. Effektiviseringen inriktas därför på att utnyttja foderfabrikerna rationellt och höja produktiviteten.

Salmonellautbrottet i Östergötland 2003 fortsatte att kräva stort engagemang. Speciella resurser har avsatts för att bistå de drabbade lantbrukarna med att återställa produktionen till normala förhållanden. Vid utgången av

2004 fanns fortfarande ett par gårdar som inte var tillbaka i sin normala produktion. Ansvarsfrågan är fortfarande olöst, men Lantmännens inställning är att ingen enskild lantbrukare ska drabbas ekonomiskt av skadan.

Sänkta foderpriser

Råvarumarknaden för foder utvecklades dramatiskt under året. För den största proteinvaran – soja – var marknadspriset under våren mer än en krona högre per kilo än under senare delen av hösten. Tack vare framgångsrika råvaruinköp kunde prisökningarna hållas tillbaka så att Lantmännens foderkunder inte drabbades fullt ut av de höga nivåerna.

Under hösten sänkte Lantmännen priserna på stora delar av fodersortimentet. Prissänkningarna innebär att foderkostnaderna blir omkring 30 miljoner kronor lägre för animalieproducenterna. Efter anpassningen till den nya lägre nivån är priserna på foder nu de lägsta på flera år. Vår förmåga att avläsa marknadstendenser och vår beredskap inför ändrade förhållanden har givit oss en konkurrensfördel på marknaden. Och signalerna från foderkunderna är positiva, vilket också avspeglas i att marknadsandelarna ökade under senare delen av året, efter en period av svag utveckling.

Som en del i Lantmännens nya organisation kommer verksamheten i Lactamin AB att överföras till foderdivisionen.

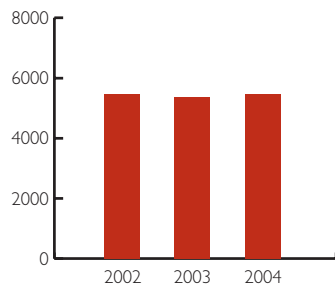
Stor utvecklingspotential för spannmål

Under våren presenterade spannmålsdivisionen en omfattande strukturplan med betydande utvecklingspotential i spannmålshantering. Den struktur vi har härstammar från 1960-talet och tillkom under regleringstiden då staten betalade ränta och lagringskostnader. En av förutsättningarna för förändringarna har varit att de förväntade besparingarna på över 100 miljoner kronor inte vältras över på spannmålsproducenterna. Förutom ren rationalisering innehåller planen också förslag till förenklad kontraktshantering och en ny prismodell.

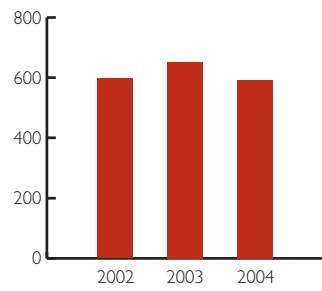
Arbetet med strukturprogrammet är redan i full gång, vilket bland annat innebär att 22 mottagningsplatser har stängts, antalet anställda minskats och spannmålsdivisionen omorganiserats. Fokus har också satts på fraktkostnaderna.

Särskilt på spannmålsområdet har vår hemsida, www.lantmannen.se, blivit allt viktigare i kontakten mellan leverantörerna och Lantmännen. Nära dubbelt så många besök gjordes på sidan jämfört med året innan.

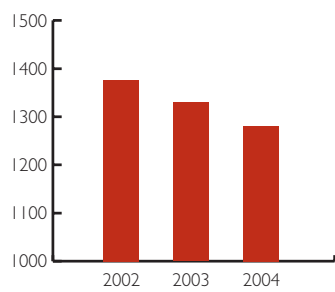
**Produktion av spannmål
i Sverige, 1000 ton**



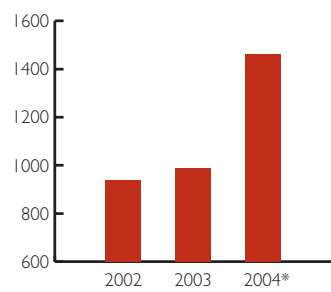
**Lantmännens försäljning
av gödsel, 1000 ton**



**Lantmännens försäljning
av foder, 1000 ton**



**Lantmännens export
av spannmål, 1000 ton**



* preliminär siffra



Intresset för att ta del av information om spannmålskontrakt och beställning av gårdshämtning av spannmål har också ökat stort.

Två marknadsområden försvinner

I början av 2004 skapades Lantmännen Skaraborg genom att Skövde och Västra Skaraborg gick samman. Från och med 2005 slås HBK och Jönköping samman till ett nytt marknadsområde under namnet Lantmännen Syd. Det finns nu 13 marknadsområden. Många av dem delar på administrativa resurser liksom på specialister inom olika områden. Det innebär att skalfördelar kan tas till vara även för små och medelstora marknadsområden.

En första kundundersökning (NKI = Nöjd Kund Index) genomfördes under 2004. Den visar hur vi uppfattas av våra kunder och inom vilka områden vi måste bli bättre. Vi får bra betyg när det gäller kundernas lojalitet, våra produkter, leveranser, Lantmännen Direkt via telefon och bemötandet från våra säljare. Förbättringar måste göras när det gäller spannmålsinköp, prisnivå och den generella synen på företaget.

Stark konkurrens på alla områden

Lantmännen Lantbruk har betydande marknadsandelar i Sverige på flera produktområden. Importen av förädlade livsmedelsvaror innebär konkurrens, både för lantbrukarna och Lantmännen. Den ökade importen av kyckling, som nu utgör mer än 30 procent av konsumtionen, är ett exempel på detta, där varje tioprocentig ökning undantränger mer än 25 000 ton spannmål eller minst lika stor volym i fodertillverkningen. Vår roll som en viktig aktör på den svenska marknaden innebär ett ansvar att medverka till att stärka konkurrenskraften hos våra kunder. Därför är Lantmännen – tillsammans med andra aktörer – engagerade i LRF-projektet «Min Mat», ett projekt som syftar till att lyfta fram den goda svenska maten.

Några blickar in i framtiden

Det gångna året präglades till viss del av osäkerhet bland våra kunder om effekterna av EU:s översyn av jordbrukspolitiken, Mid Term Review, MTR. Det har varit och är fortfarande svårt att överblicka konsekvenserna av reformen. Vi har genomfört en större undersökning för att bedöma effekterna för lantbruksföretag av olika storlek. Genom enkäter har vi också försökt pejla stämningen hos kunderna på några marknadsområden. Det allmänna intrycket är att lantbrukarna intar en avvaktande hållning. Osäkerheten om effekterna av MTR påverkar invester-

ingsviljan i lantbruket. För Lantmännen innebär det att vi måste anpassa oss till de nya förhållandena och därmed skapa goda förutsättningar för ett långsiktigt hållbart jordbruk i Sverige.

En annan faktor som i det något längre perspektivet påverkar vår verksamhet är hur de nya medlemsländerna i EU kommer att utvecklas. Flera av dessa har stor jordbruks- och livsmedelsproduktion som kommer att påverka inköps- och distributionsmönstret i många länder.

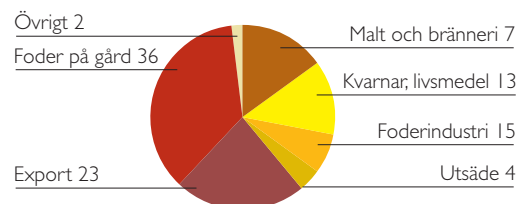


Lantmännen Lantbruk

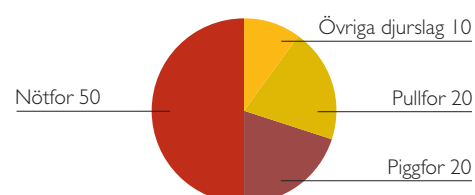
	2004	2003*
Nettoomsättning, mkr	8.838	9.059
Rörelseresultat, mkr	124	101
Rörelsemarginal, %	1	1
Avkastning på sysselsatt kapital, %	5	4
Antal anställda	1.497	1.947

* pro forma

Spannmålsanvändning, procent



Foderförsäljning, procent



Inga stora förändringar på hemmamarknaden

Under 2005 väntas bara små förändringar på hemmamarknaden. Inom animalieproduktionen fortsätter förskjutningen från färdigfoder till koncentrat och premixer, vilket kan innebära något lägre volymer i vår fodertillverkning.

På växtodlingsområdet ser vi en balans i produktionskapaciteten i gödselindustrin i världen. Överskott och prispress på gödsel kan därför inte förväntas på världsmarknaden. Det innebär samma effekt på priserna som under de senaste två åren: tidiga inköp och tidig försäljning kan också under 2005 visa sig vara gynnsamt för våra kunder.

På utsädessidan satsar vi på att, i samarbete med Svalöf Weibull, öka marknaden för certifierat utsäde. Bättre prisbild för de stora sorterna och full effekt av rationaliseringarna bäddar för detta. I ett internationellt perspektiv är våra priser konkurrenskraftiga. I den pressade situation som svenskt lantbruk befinner sig måste vi dock pröva alla vägar till lägre kostnader, så också inom utsädesproduktionen.

Spannmålshandeln är en mycket viktig fråga för oss, och vi fortsätter givetvis strukturrationaliseringen. Vi måste förbättra vår image, eftersom spannmål är en viktig profilfråga för hela Lantmännen Lantbruk.

Säljarbetet måste effektiviseras och vi kommer att genomföra en översyn av vårt försäljningsätt inom hela vårt produktområde. Samspelet mellan vår näthandel Lantmännen Direkt och marknadsområdena kommer att utvecklas ytterligare. Genom att se över kundsegmenten ska vi skapa bättre service för de olika kundgrupperna, både genom personliga kontakter och via andra kanaler. Näthandeln kommer att vidareutvecklas; vi räknar med att få ett bra genomslag under 2005.

Marknadsområden

Försäljning, mkr	2004	2003
Västerbotten	181	171
Nord	210	204
Värmland	149	166
Örebro	195	221
Aros	523	514
Gävle Dala	177	171
Odal Öst	785	776
Skaraborg	464	472
Västgöta Syd	232	231
Väst	222	228
Gotland	221	291
HBK	611	606
Jönköping	255	273
Skåne	1 362	1 377
Summa marknadsområden	5 587	5 701

Resultat efter finansnetto, mkr	2004	2003
Västerbotten	1,3	0,5
Nord	2,4	0,5
Värmland	0,0	0,1
Örebro	2,7	0,1
Aros	15,4	14,1
Gävle Dala	4,8	3,6
Odal Öst	10,6	9,9
Skaraborg	5,0	7,5
Västgöta Syd	2,1	3,7
Väst	3,0	4,6
Gotland	4,3	4,9
HBK	5,7	3,6
Jönköping	0,0	0,0
Skåne	14,8	19,2
Summa marknadsområden	72,1	72,4



Svalöf Weibull



Svalöf Weibull AB, SW, är ett av Europas ledande växtförädlings- och utsädesföretag. Företaget ägs sedan några år tillsammans med BASF.

Stråsäd, oljeväxter och vall är de viktigaste områdena på marknader som Norden, Centraleuropa, Frankrike och Storbritannien. På den nordamerikanska marknaden är det främst raps som gäller. För dotterbolaget Weibull Trädgård är både yrkes- och hobbyodlare viktiga kundgrupper i de nordiska länderna. Lantmännen Lantbruk är företagets största återförsäljare.

Under 2004 fortsatte SW att öka sina marknadsandelar i flera europeiska länder. Marknadsandelen på höstraps ökade markant, vilket till stor del beror på förvärvet av Daniscos höstrapsprogram. I Frankrike är SW marknadsledare på hybridhöstraps. Även i Tyskland har marknadsposition stärkts väsentligt. SW fortsätter också att öka på rågvete i Europa, främst i Tyskland. Det är mycket uppmuntrande att se hur en stor och långsiktig satsning nu ger utdelning.

Nya höstvetesorter för södra och mellersta Sverige har lanserats framgångsrikt. Särskilt slog sorten SW Harnesk alla rekord med att visa en avkastningspotential på över 10 ton per hektar under det odlingsmässigt ogynnsamma 2004. Arbetet fortsätter nu intensivt med att ta fram egna konkurrenskraftiga malt- och foderkornsorter, främst för de svenska och tyska marknaderna, med syfte att återta tidigare förlorade marknadsandelar.

Viktiga satsningar inom bioteknik

Lantbrukets pressade lönsamhet tenderar att öka användningen av hemma- och legorensat utsäde. På stråsäd, oljevaxter och vall är konkurrensen knivskarp, särskilt i Europa och Nordamerika. Detta gäller också trädgårdssidan. Därför har arbetet med att förändra och förbättra SW fortsatt under 2004. Satsningen inom bioteknik tillsammans med BASF är ett viktigt led i detta arbete. Parallellt pågår också ett arbete med att stärka företagets identitet.

Erfarenheterna av företagets nya marknads- och kundorienterade organisation är goda. Resultatmedvetandet har ökat på alla nivåer, inte minst tack vare ett nytt affärspåföljningssystem. Arbetet med att sätta tydliga resultatmål på olika nivåer i organisationen och att bryta ner dessa individuellt eller i grupp har startas. Samtidigt utvecklas uppföljningen och dialogen med medarbetaren i kombination med systematisk resultatvärdering.

Det ekonomiska resultatet är bättre än 2003 men innehåller betydande poster av engångskaraktär. En omfattande markförsäljning i Landskrona har genomförts i samband med att all växtförädling samlats till Svalöv samtidigt som all utsädesproduktion flyttats till Landskrona. Vidare ingår en försäkringsersättning för återuppbyggnad av nedbrunnen jordfabrik i Södala, men också betydande engångskostnader för det omfattande åtgärdsprogram som

genomförts under 2004. Exklusive dessa poster föreligger ett nollresultat. Åtgärdsprogrammet gör ändå att företaget bedöms vara på rätt väg. Målet är att väsentligt förbättra resultatet. Till detta ska fortsatt tillväxt på stråsäd medverka, liksom också oljevaxter i Europa och Nordamerika. I Norden är målet att SW ska behålla sina höga marknadsandelar. Resultatet inom trädgårdsrörelsen har de senaste åren försämrats och ska förbättras.

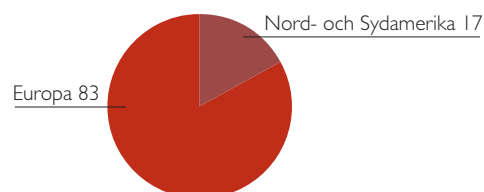


SvalövWeibull

	2004	2003*
Nettoomsättning, mkr	1.060	1.052
Rörelseresultat, mkr	59	-2
Rörelsemarginal, %	6	0
Avkastning på sysselsatt kapital, %	8	3
Antal anställda	624	675

* pro forma

Omsättningen fördelad på marknader, procent



Maskin



I affärsområde Maskin finns fyra dotterbolag som importerar, marknadsför och säljer traktorer, redskap, tröskor och entreprenadmaskiner. Service av maskiner och försäljning av reservdelar är viktiga delar av verksamheten. Det övergripande målet är att skapa nöjda kunder och därigenom åstadkomma en stark och lönsam maskinaffär.

LANTMÄNNENS MASKINIMPORT AB, LMB, importerar, marknadsför och distribuerar som generalagent traktorer och lantbruksmaskiner för de svenska, danska och norska marknaderna.

Företaget behöll under 2004 sin starka marknadsposition i alla tre länderna. Framgången för traktorerna i Sverige och den mycket positiva utvecklingen i Norge lade grunden för ett nytt omsättningsrekord för LMB. Reservdelar och tillbehör för hela Skandinavien hanteras via centrallagret i Malmö.

LANTMÄNNEN MASKIN AB säljer lantbruksmaskiner, tillbehör och reservdelar och ger en omfattande service både från verkstäder och från mobila team. Den omstrukturerad som bolaget inledde för ett par år sedan har inneburit att ett antal verksamhetsplatser har stängts och ersatts av mobil service samt att personalstyrkan har reducerats med 25 procent och nu uppgår till 600 personer. Kullenbergs Maskiner AB förvärvades under året av moderföretaget.

Nedgången på den svenska marknaden, till följd av den dåliga lönsamheten i jordbruket i kombination med osäkerheten om jordbrukspolitiken, fortsatte, även om antalet traktorregistreringar ökade jämfört med 2003. Bolaget hade under året stora framgångar på den svenska marknaden.

VALTRA TRAKTOR AB, som ägs till 56 procent, stärkte under 2004 sin ställning på den svenska marknaden. Sveriges i särklass två mest köpta traktormodeller kommer bägge från Valtra. Samarbetet med Lantmännen Maskin på eftermarknaden – reservdelar och service – utvecklades ytterligare under året.

SWECON ANLÄGGNINGSMASKINER AB, som är återförsäljare av främst Volvos anläggningsmaskiner, stärkte sin ställning på den svenska marknaden. På den tyska marknaden lyckades dotterbolaget Swecon Baumaschinen ytterligare stärka sina marknadsandelar och sin marknadsposition. I Baltikum, där företaget också är representerat, utvecklas verksamheten väl med fortsatta framgångar.

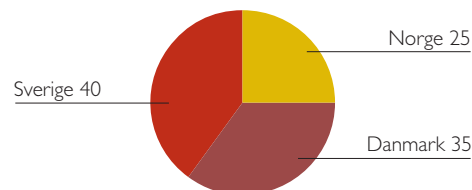


Affärsområde Maskin

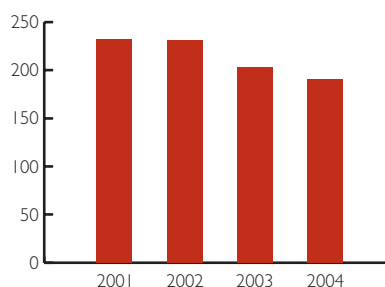
	2004	2003*
Nettoomsättning, mkr	6.182	5.231
Rörelseresultat, mkr	179	119
Rörelsemarginal, %	3	2
Avkastning på sysselsatt kapital, %	11	8
Antal anställda	1.593	1.671

* pro forma

Omsättningen fördelad på marknader, procent



Antal sålda tröskor i Sverige



Granngården



Granngården AB är Lantmännens butiksverksamhet med inriktning på hus, djur och trädgård. Butiksförsäljning sker i 131 egna butiker. Postorderverksamhet bedrivs i det helägda dotterbolaget Nordpost AB. Kunderna utgörs av lant- och skogsbrukare, konsumenter och andra företagare. Åttio procent av försäljningen sker till kundgrupper utanför Lantmännen.

Utöver de egna butikerna finns ytterligare omkring 60 butiker som drivs enligt Granngården-konceptet. En separat säljorganisation, Granngården Park & Mark, riktas mot kommuner, golfbanor, fastighetsföretag, åkerier och samfällighetsföreningar med framför allt grönyteprodukter, salt och petroleum.

Granngården verkar i en bransch med alltmer hårdnande konkurrens. Både svenska och utländska kedjor har de senaste fem åren kraftigt ökat antalet nyetableringar. Denna utveckling väntas fortsätta. Granngården tillhör de största kedjorna räknat i både omsättning och antal butiker.

Resultatet är svagt och uppgår efter finansnetto till -27 miljoner kronor (-44). Årets resultatförbättring har åstadkommit genom ett omfattande åtgärdsprogram.

Omsättningen fortsätter öka

Utvecklingen har de senaste åren varit positiv, speciellt inom djur och trädgård. Det är områden som ligger i tiden, och efterfrågan ökar kraftigt. Den kraftfulla marknadsföringen av Granngården fortsatte under 2004, och via en kundundersökning konstaterades att 89 procent av kunderna var nöjda eller mycket nöjda med bemötandet från Granngårdens medarbetare och den kunskap dessa har.

Stora förändringar

Under 2004 gjordes en översyn av bemanningen som resulterade i en minskning med drygt hundra helårstjänster. Tretton olönsamma butiker avvecklas. Arbetet med att samordna sortimentet fortsatte, och antalet artiklar minskade kraftigt. Ett nytt varuförsörjningssystem till butik infördes. Det nya systemet, som omfattas av både central-lagerleveranser och direktleveranser till butik, ska vara fullt infört under 2006.

Integrationen med postorderföretaget Nordpost fortsatte. Ytterligare samordning av sortimenten mellan Granngården och Nordpost kommer att ske för att ytterligare stärka utbudet till lant- och skogsbrukare.

Ny kundklubb bra för relationerna

Arbetet med att förbättra resultatet fortsätter. Genom effektivare inköp och logistik finns förutsättningar för såväl ökad konkurrenskraft som ökade volymer. Andelen direktimporterade produkter kommer att öka. Områdena djur och trädgård stärks ytterligare utan att övriga delar av sortimentet åsidosätts. Ett kundklubb införs med syfte att befästa relationen till kunderna ytterligare.

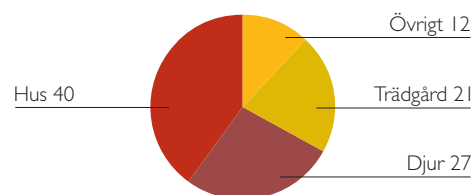


Granngården

	2004	2003*
Nettoomsättning, mkr	2.467	2.495
Rörelseresultat, mkr	-27	-44
Rörelsemarginal, %	-1	-2
Avkastning på sysselsatt kapital, %	-6	-10
Antal anställda	1.038	1.077

* pro forma

Omsättningen fördelad på hus, djur och trädgård, procent



Energi



I affärsområde Energi har Lantmännen samlat all verksamhet inom energisektorn – från utveckling till marknadsföring. En viktig uppgift är att förse lantbruket med olika former av energiprodukter och att utveckla ny affärsverksamhet baserad på förnybara råvaror från lantbruket. Efterfrågan på bioenergi förväntas öka kraftigt och den åkerbaserade bioenergin, främst spannmål och salix, kommer att få större betydelse. Den näringspolitiska bevakningen är särskilt viktig inom energiområdet för att säkerställa politiska förutsättningar för verksamheten.

SVENSK BRIKETTENERGI AB, SBE, ägs till 91 procent av Lantmännen. Här samlades under året all bioverksamhet inriktad på värme- och elsektorn. Affärsverksamheten omfattar både oförädlade produkter, till exempel flis från salix, och mer förädlade biobränslen, som pellets, briketter och pulver. Produktion av när- och fjärrvärme ingår också i verksamheten. De två större bolagen Agrobränsle AB och SBE Värme AB är båda helägda. Dessutom ingår ett antal mindre dotterbolag. Marknaden för biobränslen expanderar, och hård konkurrens råder med bland annat import från Baltikum. Viss exportverksamhet förekommer, och SBE exporterar bränsle till Storbritanniens största kraftverk för biobränsle.

AGROETANOL AB ägs till 91 procent av Lantmännen och driver landets största spannmålsbaserade etanolanläggning utanför Norrköping. Här förbrukas 140 000 ton spannmål som förädlas till etanol för inblandning i bensin. Som biprodukt erhålls en proteinrik råvara som används för utfodring av främst mjölkkor och grisar. Företagets framtid och expansion är starkt beroende av politiska beslut. Diskussioner förs om möjligheterna att etablera ytterligare en anläggning.

AGRO OIL AB är Lantmännens oljebolag med försäljning till jordbruk, skogsbruk och entreprenadsektorn. Företaget utvecklar egna drivmedel, främst med inblandning av biokomponenter som raps från svenska åkrar som råvara. Försäljning sker även av standardprodukter inom området. Agro Oil har ett fullt sortiment av smörjoljor och är marknadsledande på miljövänliga smörj- och hydrauloljor. Viktiga försäljningskanaler är Lantmännen Lantbruk, Granngården och Lantmännen Maskin.

LANTMÄNNEN ENERGI AB arbetar med affärsstöd och affärsutveckling för bolagen inom energiområdet. En viktig uppgift är att driva de näringspolitiska frågorna inom energisektorn. Företaget ansvarar också för upphandlingen av el åt hela Svenska Lantmännen-koncernen.

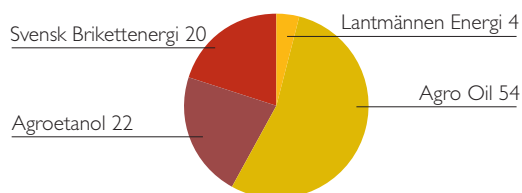


Affärsområde Energi

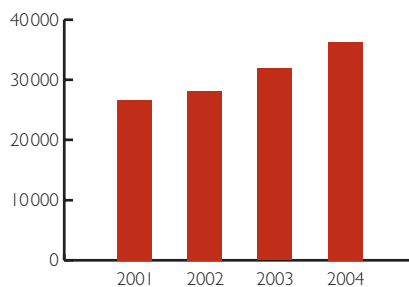
	2004	2003*
Nettoomsättning, mkr	1.822	1.409
Rörelseresultat, mkr	59	54
Rörelsemarginal, %	3	4
Avkastning på sysselsatt kapital, %	8	7
Antal anställda	217	256

* pro forma

Omsättningen fördelad på de fyra företagen, procent



Antal Agrolkort



Cerealia Mills



Cerealia Mills utvecklar, tillverkar och marknadsför mjöl, mjölmixer, frukostflingor och pasta till industri- och bagerikunder i norra Europa. Försäljningen till konsumentmarknaden sköts av affärsområde Cerealia Foods & Bread.

Cerealia Mills har anläggningar i Sverige, Danmark, Norge och Lettland. Strategiskt viktiga samarbetspartner finns i Finland och Tyskland genom delägarskap i kvarnföretagen Melia respektive VK Mühlen. Huvuddelen av affärerna görs på lokala marknader. Endast en mindre del av varuflödet går över gränserna.

Visionen är att befästa och utveckla positionen som norra Europas ledande aktör inom mjöl- och spannmålsbaserade livsmedel. Cerealia Mills har ambitionen att vara fortsatt drivande inom tillverkning, produktutveckling, kvalitet, miljö, marknadsföring och spannmålskoncept.

År 2004 präglades av en besvärlig spannmålsituation. Dåliga skördebetingelser medförde stigande råvarupriser vilket endast till viss del kunde kompenseras genom höjda priser. Speciellt besvärlig var situationen i Lettland. Ett åtgärdsprogram genomfördes och effekten av detta kunde till viss del kompensera de högre råvarupriserna. Med den nya skörden 2004 har situationen återigen normaliserats.

Skärpt konkurrens

Marknadsläget är stabilt i de nordiska länderna, men konkurrensen skärps alltmer genom detaljhandels satsning på egna varumärken och lågpris. Hälsodebatten har medfört en förskjutning mot produkter med fullkorn.

Cerealia Mills verkar från produktutveckling till försäljning. För att vårda och utveckla kundrelationerna etableras partnerskap. Det innebär ett mycket nära samarbete, där Cerealia Mills bidrar med kompetens och expertkunskap i arbetet med att utveckla nya produkter och koncept.

Miljö och kvalitet

Kvalitet, produktsäkerhet och miljötanke är hörnstenar i arbetet. Ett viktigt område är utvecklingen av olika spannmålskoncept. Exempel på detta är miljö- och kvalitetskonceptet Svenskt Sigill och den danska motsvarigheten Natur+. När det gäller livsmedelssäkerhet, en fråga som är ständigt aktuell, har Cerealia Mills ambitionen att fortsätta att ligga steget före konkurrenterna.

Kompetensutveckling, effektivisering och optimering av tillverkningen är nyckelord inför nästa verksamhetsår. Det innebär bland annat satsning på utvalda huvudanläggningar. Klara och tydliga resultatkrav ska ställas på de olika enheterna och vidare hela vägen ner i organisationen.

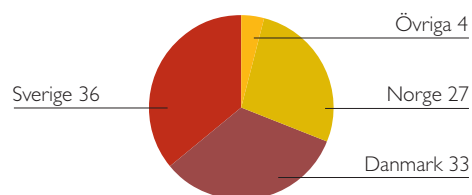


Cerealia Mills

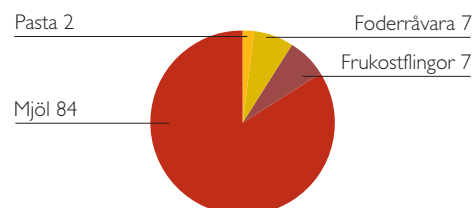
	2004	2003*
Nettoomsättning, mkr	2.320	2.394
Rörelseresultat, mkr	76	114
Rörelsemarginal, %	3	5
Avkastning på sysselsatt kapital, %	5	7
Antal anställda	834	1.005

* pro forma

Omsättningen fördelad på olika länder, procent



Omsättningen fördelad på olika typer av produkter, procent



Cerealia Foods & Bread



Affärsområde Cerealia Foods & Bread skapades hösten 2004 och samlar merparten av varumärkena inom mjöl, frukostprodukter, mixer, pasta, bröd och färdiga måltidskoncept, inklusive vegetariska rätter.

Verksamheten består av flera enheter och omfattar hela kedjan från produktutveckling och produktion till marknadsföring och försäljning. Starka varumärken är kärnan med en unik konsumentstyrd marknadsorganisation, där konsumenternas beteende och attityder är utgångspunkten.

På grund av handelns centralisering befinner sig brödbranschen i hela Nordeuropa i ett skede av förändring som kräver nya arbetssätt. Försäljningen av färsbröd i Sverige har minskat och resultatet är negativt. Avsikten är att genom den nya organisationen stärka marknadsföring och försäljning.

Omstruktureringen av verksamheten har varit omfattande och många bagerienheter har avvecklats. I Umeå har ett nytt stort bageri tagits i bruk, med ny avancerad teknik för kvalitet och hygien.

Starka internationella varumärken

Axa är det varumärke som hittills kommit längst i internationalisering. Axa finns i dag i hela Norden och dessutom i Ryssland, Ukraina, Estland, Lettland, Litauen, Turkiet och Ungern. Varumärket har breddats och finns på både frukostprodukter, pasta och bröd.

Även Kungsörnen är på väg att bli ett internationellt varumärke och har bland annat lanserats i Norge och Lettland. Varumärkena Bageri Skogaholm och Schulstad ingår också i affärsområdet. Schulstad är i Danmark marknadsledande inom färskt konsumentförpackat bröd. Även Axa har gått in i produktkategorin bröd och har genom Axa Sports Club lanserat bröd med tydlig sport- och hälsoprofil.

Mervärden för konsumenterna

Detaljhandelns stora satsning på egna varumärken och lågpris påverkar livsmedelstillverkarna starkt. Det gäller att vara rörlig och flexibel när det gäller nya koncept och mervärden för konsumenterna.

Med Axa Sports Club har Cerealia Foods & Bread en unik position på marknaden inom området hälsa, både när det gäller konsumenter och den egna personalen. I dag är Axa Sports Club Sveriges största idrotts/hälsoklubb med över 25 000 medlemmar.

Kungsörnen har byggt upp en serie fullkornsprodukter, som blivit en stor framgång och vänt stagnationen i pasta-försäljningen till uppgång. Schulstad lanserade nyligen det första brödet med testat och bevisat lågt GI (glykemiskt index). En helt ny serie vegetariska råvaror och maträtter har lanserats under varumärket GoGreen.

Men även bekvämlighet ligger högt upp på konsumenten

ternas önskelista – liksom fest och mysig gemenskap. Produkter som frysta pannkakor, plättar och exklusiv fylld pasta svarar mot dessa behov. Mums är ett helt nytt sortiment av läckra kakmixer med inriktning på barnfamiljer.



Marknadsområden inom Cerealia Foods & Bread med tillhörande varumärken

- Sport & Hälsa – Axa
- Matglädje & Underhållning – Kungsörnen
- Äventyr & Spänning – Start
- Tradition – Bageri Skogaholm, Gyllenhammars
Regal (mjöl, Norge), Amo (mjöl, Danmark)
- Etniskt – Buitoni (pasta)
- Grönt & Vegetariskt – GoGreen
- Inspiration & Innovation – Schulstad

Cerealia Foods & Bread

	2004	2003*
Nettoomsättning, mkr	4.057	4.183
Rörelseresultat, mkr	-100	-109
Rörelsemarginal, %	-2	-3
Avkastning på sysselsatt kapital, %	-3	-4
Antal anställda	2.713	2.977

* pro forma

Cerealia Bakeries



I Cerealia Bakeries är all produktion och försäljning av fastfood-bröd, bakeoff-bröd och fryst bröd samlad.

Cerealia Bakeries arbetar inom tre huvudområden: fastfood (korv- och hamburgerbröd), convenience (bland annat franskt hotdogbröd, baguetter, pitabröd, rundstycken, fyllda produkter) samt pastry (wienerbröd). Det innebär ett komplett sortiment av fryst bröd för kunder över hela världen.

Cerealia Bakeries är världens största producent av wienerbröd. Under 2004 växte exporten kraftigt, framför allt till Storbritannien och USA. Wienerbröd i ministorlek är en nyhet som haft stora försäljningsframgångar. Valuta-utvecklingen har dock påverkat lönsamheten negativt på några marknadsområden.

På bakeoff-produkter är Cerealia Bakeries en av Nord-europas största tillverkare med försäljning både till livsmedelsbutiker, bensinstationer, restauranger och catering. Bakeoff-produkten bakas klart på den plats där den säljs eller konsumeras – det kan vara i butiken, på bensinstationen, på caféet, hotellet eller i hemmet. Sortimentet innehåller allt från matbröd som rågbröd och baguetter till cafébröd som muffins och brownies. Under 2004 kunde marknadsandelarna behållas, trots växande import från de nya EU-länderna. Den något lägre försäljningen 2004 förklaras främst av att ett företag sålts och vissa sortiment avvecklats.

Även när det gäller korv- och hamburgerbröd samt fryst konsumentförpackat bröd var 2004 ett framgångsrikt år.

Genombrott i Asien

I Asien fick Cerealia Bakeries under 2004 sitt verkliga genombrott efter att ha arbetat under flera år på att bygga upp marknader i Japan och Sydkorea.

Cerealia Bakeries produkter har funnits på den stora ryska marknaden under en längre tid, och ett nytt bageri byggs i Moskva som kommer att stå klart under 2005.

I Skandinavien planeras en nylansering av Hattings produkter i ny design med fokus på olika målgrupper och konsumtionstillfällen, och med en allt tydligare hälsoprofil. Flera produkter innehåller fullkorn och fibrer. Marknadsföringen inriktas också alltmer på sunda matvanor genom att inspirera kunderna med fettsnåla recept.

Ständig produktutveckling

Cerealia Bakeries ser positivt på framtiden och siktar på att befästa den starka positionen i Skandinavien och ytterligare utveckla exportmarknaderna. Prispressen i Skandinavien förväntas öka, framför allt på baguetter och småbröd.

Ständig produktutveckling inriktad på kvalitet och med respekt för miljön är strategin för fortsatt framgång. Samtliga svenska och danska anläggningar är kvalitetscer-

tifierade. Att vårda goda kundrelationer och hålla en hög servicenivå är prioriterat. Ett omfattande ledarutvecklingsprogram har genomförts för bagerierna. Förebyggande hälsoarbete bland medarbetarna ska främjas, både när det gäller fysisk och psykisk arbetsmiljö.

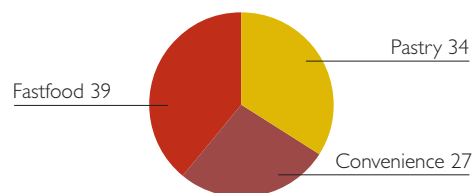


Cerealia Bakeries

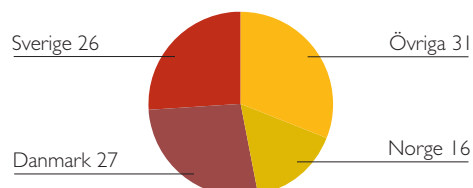
	2004	2003*
Nettoomsättning, mkr	2.838	3.088
Rörelseresultat, mkr	200	131
Rörelsemarginal, %	7	4
Avkastning på sysselsatt kapital, %	8	5
Antal anställda	1.610	1.730

* pro forma

Omsättningen per produktområde, procent



Omsättningen fördelad på marknader, procent



Invest



I affärsområde Invest ingår ett antal bolag med olika verksamheter som alla förenas av direkt eller indirekt koppling till Lantmännens ägares produktion på gårdarna och det som åkermarken producerar. Tidigare fanns huvuddelen av företagen i två affärsområden. Dessa har nu sammanförts till Invest.

En del av bolagen vidareförädlar spannmål, medan andra utvecklar, marknadsför och säljer andra typer av varor och tjänster.

BYGGLANT AB, som projekterar och marknadsför byggnader och inomgårdsutrustning till lantbruket, påverkas av den pressade lönsamheten i svenskt jordbruk. Efter succén med Sverigestallet för mjölkproduktion vidareutvecklas idéerna om prisbilliga byggnader även för köttdjur. Det ökande intresset för uppvärmning och eldning med halm, spannmål, ved och flis har medfört stort intresse för utrustning i form av bland annat olika typer av gårdspannor.

ANALYCEN NORDIC AB bedriver analyserksamhet inom livsmedel, läkemedel, bränsle, offshore, lantbruk och industri. Verksamheten är förlagd till Norden, Baltikum och Polen. Störst är den svenska marknaden. Den negativa trenden på den danska marknaden vände under 2004 vilket, tillsammans med en hårt driven kostnadsrationalisering, ledde till bättre marknadspositioner.

KLÄCKERIBOLAGET AB och **SWE-CHICK AB** producerar dagsgamla kycklingar till kycklingproducenter i Sverige och för export. Båda bolagen försvarade sina ställningar på en turbulent marknad, där ökad import av framför allt fryst kyckling och ett utbrott av fågelinfluensa i Sydostasien påverkade den inhemska kycklingproduktionen negativt.

KRAFFT HÄSTFODER AB har haft framgångar på den franska hästfodermarknaden. Dessa fortsatte och stärktes, inte minst som en följd av att segraren i Prix d'Amérique hade utfodrats med Kraffts produkter. Krafft finns nu på tio marknader i Europa, men den svenska marknaden är fortfarande den största. Även den svenska marknaden utvecklades positivt, inte minst genom ökat samarbete med djursjukhusen.

DOGGY AB tillverkar och säljer hund- och kattmat främst på den svenska marknaden. Tjugofem procent av omsättningen är export, framför allt till den tyska marknaden. Det tyska dotterbolaget Bozita fortsatte att ta marknadsandelar. Företaget fick under året Svenskt Näringslivs och Svenska Handelskammarens pris som mest framgångsrika exportföretag i klassen små- och medelstora företag.

BIOAGRI AB är ett utvecklingsbolag som utvecklar och säljer växtskyddsprodukter som ersätter kemiska preparat. Efter åtta år lyckades bolaget få produkten Cedomon registrerad i EU och har sedan ansökt om nationell registrering i respektive EU-land. Sådan registrering är en förutsättning för att kunna aktivera marknadsföringen av företagets biologiska betningsmedel Cedomon och Cerall inom hela EU.

AS FAKTOR fortsatte sitt utvecklingsarbete med peptiden AF enligt plan. Enligt en nyligen utförd studie i Pakistan gav ämnet mycket positiva resultat vid behandling av diarré hos småbarn. Företaget säljer redan i dag två olika produkter med positiv effekt på vissa mag- och tarmsjukdomar.

SOLANUM AB är Lantmännens potatisbolag med Europas största lagerhus för potatis. Solanum tillverkar även ett antal potatisbaserade produkter som marknadsförs av affärsområde Cerealia Foods & Bread.

REPPE AB tillverkar konsumtionssprit, gluten och glykos med vete som bas, till främst svensk livsmedelsindustri. Företaget är helägt sedan 2004 och har verksamhet i Lidköping och Växjö.

ÖVRIGA INNEHAV. Strategiska aktieinnehav finns främst i Karlshamn AB.



Affärsområde Invest

	2004	2003*
Nettoomsättning, mkr	1.777	1.843
Rörelseresultat, mkr	61	54
Rörelsemarginal, %	3	3
Avkastning på sysselsatt kapital, %	8	7
Antal anställda	853	890

* pro forma

Forskning och Utveckling

Forsknings- och utvecklingsarbete, som är ett prioriterat område, bedrivs inom flertalet bolag och affärsområden i hela Lantmännen inriktat mot den egna enhetens speciella behov. Det sker även ett intensivt produktutvecklingsarbete på flera fronter. Det övergripande syftet är att effektivisera ägarnas produktion och att finna avsättning för produkterna från åkermarken.

Länken mellan forskning och affärer

På koncernnivå finns funktionen Forskning och Utveckling (FoU) med uppgift att ta till vara innovativa projekt som befinner sig tidigt i utvecklingen och ligger utanför ramarna för de befintliga verksamheterna. Funktionen fungerar som en länk mellan forskningsvärlden och affärsområdena. Med hög, egen forskningskompetens är Lantmännen FoU en attraktiv partner för svensk forskning vid institut, högskolor och universitet och också utomlands.

Året har präglats av tre större projekt som samtliga förväntas nå kommersialisering under 2005. Agrodiesel 15 är en diesel baserad på förnybar råvara från åkermarken. Conniflex är ett skydd mot snyttbaggar och Termoseed en metod mot utsädesburna sjukdomar.

Flera EU-projekt

I Cerealia finns en separat forsknings- och utvecklingsenhet men också Stiftelsen Cerealia FoU. Båda arbetar nära utvecklingsfunktionerna i de affärsdrivande bolagen. Här finns experter inom livsmedelsteknologi, nutrition, mikrobiologi, kvalitet och produktsäkerhet. Målet är att fånga upp nya forskningsresultat och idéer genom att aktivt driva och delta i olika interna, nationella och europeiska forsknings- och utvecklingsprojekt. Stiftelsen har sedan starten för tio år sedan delat ut 130 miljoner kronor.

Under året har ett EU-projekt avslutats om hälsosamma kornbröd och ett startats om hälsosamma produkter för Europas ungdomar. Resultaten används bland annat i produktutvecklingen i de olika affärsområdena.

Cerealia FoU driver också egna innovativa projekt, som syftar till att öka förädlingsgraden och skapa nya produktområden. Drivkraften för utvecklingen är de ökande kraven från konsumenterna: moderna livsmedel ska vara nyttiga, säkra, goda och inte minst enkla att tillaga.

Många forskningsstiftelser

Redan tidigt grundade flera Lantmännenföreningar egna forskningsstiftelser. Sedan fusionen koordineras dessa genom Lantmännen FoU.

SL-stiftelsen och VL-stiftelsen bildades för tjugo år sedan av dåvarande Skånska Lantmännen respektive Västsvenska Lantmän som avsatte 36 miljoner kronor till forskning. Ändamålet var – och är – att gynna avsättning av jordbruksprodukter från respektive region. Hittills har stiftelserna satsat närmare 75 miljoner kronor på att bygga upp forskning främst kring cerealiernas olika användningsområden.

Huvudspåren har varit olika aspekter på havre som livsmedels- och teknisk råvara, mat och hälsa, malkorn, agrometeorologi och precisionsodling. Arbetet har resulterat i bättre odlingsteknik, nya grödor och nya kvaliteter, men också inneburit att nätverk skapats med akademiska institutioner och regionala myndigheter i respektive region.

För att öka samverkan mellan de olika stiftelserna och intressenterna arrangerades under 2004 en gemensam workshop kring antioxidanter i havre. Andra projekt under året har handlat om ny mätteknik för att bestämma kadmium i mark, kadmiumupptag i spannmålskärnan, angrepp av sjukdomsalstrande bakterier i grödor, praktisk nytta av agrometeorologi, fastläggning av kväve på lerjordar samt effektiv eldning av havre.

Kunskap om kretsloppets alla delar

AnalyCen, som ingår i affärsområde Invest, är ett laboratorieföretag med kunskap inom kretsloppets olika delar. Forsknings- och utvecklingsverksamheten är i huvudsak koncentrerad till Lidköping, Fredericia i Danmark och Moss i Norge. Ämnesområdena är kemi, biologi, mikrobiologi, molekylärbiologi och ekotoxikologi.

Utvecklingstakten är hög och AnalyCens framgångar ligger i att snabbt kunna fånga upp och omsätta marknadens behov av ny teknik och kunskap till ackrediterade analysmetoder med hög kvalitet. En viktig utgångspunkt för AnalyCens forsknings- och utvecklingsarbete är den starka kopplingen till Lantmännen och närheten till lantbruk och livsmedelsindustri.



SvalöfWeibull satsar mest

Mätt i procent av omsättningen satsar SvalöfWeibull, SW, mest på forskning och utveckling bland Lantmännens affärsområden. SW tar fram nya och bättre metoder för att odla fram vete- och kornplantor från pollen. Genmarkörer identifieras för olika egenskaper, till exempel resistens mot sjukdomar i korn och raps, planering av korsningar samt produktion av hybridutsäde.

Huvuddelen av SW:s satsningar på produktutveckling går till sortframställning som en del av verksamheten inom produktområdena stråsäd, oljeväxter och vall/övriga växtslag.

SW är delägare i BASF Plant Science, BPS, med drygt 400 medarbetare i USA, Tyskland, Kanada och Sverige. BPS bedriver grundläggande forskning som går ut på att utveckla nya egenskaper med hjälp av genmodifiering.

Omkring 200 patent och patentansökningar är aktuella. Den första produkten, potatis för industriell användning med enbart amylopektinstärkelse, väntas få marknadstillstånd under 2005.

Foderförsök på tre egna gårdar

Inom Lantmännen Lantbruk sker också ett omfattande utvecklingssamarbete. Under 2004 samordnade divisionerna för växtodling och spannmål sitt arbete än mer. Målet är att snabbare kunna omsätta resultaten i praktisk handling. En konferens, «Risk och nytta med gentekniskt modifierade grödor», genomfördes under våren.

Foderdivisionen bedriver utvecklingsarbete vid tre olika försöksgårdar för de tre stora djurslagen. Vid Nötcenter Viken sker arbetet i nära samarbete med Svensk Avel och SW.

Personal



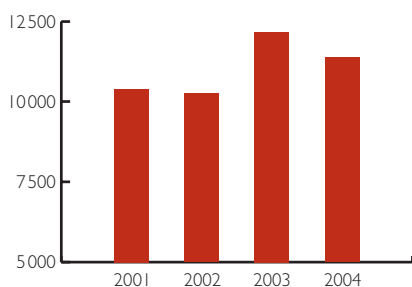
Lantmännens ambition är att leda förändringen och utvecklingen i den gröna näringen. I den processen är arbetet med personalfrågor grundläggande och ett tydligt ledarskap som engagerar och attraherar medarbetare med rätt kompetens.

Att medarbetarna har rätt kunskap och erfarenhet för sina uppgifter är centralt, men också att det finns en gemensam grund att utgå från i ledarskapet. Lantmännens nya koncernstruktur med färre ledningsnivåer och tydliga ansvarsområden ger förutsättningar för ett ökat engagemang hos medarbetarna. Vi eftersträvar ett decentraliserat beslutsfattande med ett ärligt och öppet ledarskap som skapar förtroende för chefen, stolthet över företaget och trygghet i organisationen.

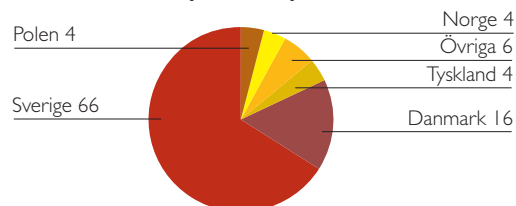
I koncernledningen ingår en nyinrättad funktion som personaldirektör med övergripande ansvar för personalfrågorna i hela Svenska Lantmännen. KompetensForum, som tidigare var en egen funktion vid huvudkontoret, ingår nu i den nya personalorganisationen. Arbetet här koncentreras till fyra huvudområden: program, uppdragsutbildning, konsultationer och nätverksbyggande. De löpande programmen omfattar ett stort antal områden, från affärsutveckling och personlig utveckling till truckförarutbildning. Uppdragsutbildningen sker i skräddarsydda program för organisationer och arbetsgrupper. De direkta konsultinsatserna har framför allt gällt styrelser och ledningsgrupper och omfattat omvärlds- och nulägesanalyser med inriktning på gruppens förmåga till konflikthantering och kommunikation. Nätverksbyggandet sker huvudsakligen bland personer med likartade yrkespositioner och ofta i samarbete med andra företag inom svenskt näringsliv.

Många av Lantmännens verksamheter är högt specialiserade och sysselsätter ett litet antal personer vid ett fåtal anläggningar. Interutbildningen är därför omfattande. Flera dotterbolag driver dessutom egna ledarskapsprogram.

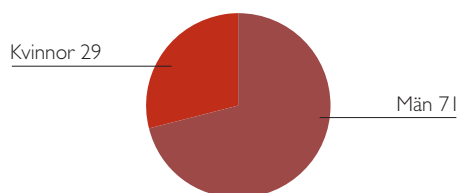
Antal anställda



Personal fördelad på länder, procent



Könsfördelning personal, procent



Sjukfrånvaron i Lantmännen Lantbruk är betydligt lägre än i jämförbara företag, 3,3 procent. Hos andra företag i branschen är den mellan 5 och 6 procent. Lantmännen bedriver ett framgångsrikt rehabiliteringsprogram för långtidsjukskrivna. Inom majoriteten av Lantmännens verksamheter genomförs regelbundna medarbetarundersökningar, där resultaten används för att genomföra förändringar som speglar medarbetarnas önsknings och förväntningar.

Topp 200 ett nybildat ledarforum

Drygt 200 ledare kommer att minst två gånger per år samlas till ett gemensamt möte med syfte att stärka gemenskapen i koncernen ytterligare och lyfta fram gemensamma värderingar. Vid ett första möte diskuterades bland annat betydelsen av kost och motion för hälsa och välbefinnande. Ett naturligt tema för ett företag inom livsmedelssektorn som bygger på hela livsmedelskedjan, från jord till bord.

Lantmännen strävar efter att ta till vara mäns och kvinnors skilda erfarenheter. Jämnare könsfördelning skapar effektivare arbetsgrupper och arbetsklimat. Det ligger självklart i Lantmännens uppdrag som arbetsgivare att bedriva kompetensutveckling för de anställda. Även de äldre medarbetarna bör få samma möjligheter som de yngre. Ett exempel från det nya bageriet i Umeå är att hälften av den nyrekryterade produktionspersonalen är kvinnor, vilket bryter mot traditionella mönster i bagerier och kvarnar. Vi strävar efter att lyfta fram fler kvinnor inom koncernen till chefsbefattningar, men på detta område är det ännu långt till vårt mål. I koncernstyrelsen är tre av de nio förtroendevalda ägarrepresentanterna kvinnor.

Hållbar utveckling



I dag förstörs våra livsuppehållande naturresurser genom att vi förorenar och tränger undan naturen på olika sätt. Samtidigt blir vi allt fler och gapet mellan rika och fattiga människor ökar. Sammantaget bidrar detta till försämrade förutsättningar för kommande generationer.

Lantmännen vill vara med och vända detta förlopp. Att ta fram hållbara livsmedel, utveckla framtidens jordbruk och ställa om energisektorn är några av de största utmaningarna för att skapa ett hållbart samhälle. Det kräver mycket nytänkande och ett öppet, förtroendefullt och långsiktigt samarbete med ägare, kunder och leverantörer.

Ingen kan med säkerhet beskriva hur framtiden kommer att se ut, och därmed inte heller hur en hållbar produktion av livsmedel och energi exakt kommer att gestalta sig. Lantmännen arbetar med fyra principer för hållbarhet, som är en principiell beskrivning. Vår övergripande strategi är att successivt närma oss hållbarhet med steg som är både möjliga att utveckla och lönsamma.

Lantmännen arbetar med hela livsmedelskedjan, från lantbrukare till konsument. Genom att tillföra kompetens redan vid forskning och utveckling av framtida grödor och att under hela produktionen söka optimala lösningar för framtiden bidrar vi till att skapa förutsättningar för en hållbar samhällsutveckling.

Gård och odling

Här arbetar Lantmännen aktivt med flera koncept och utvecklingsprojekt, det kan vara Krav eller ekologisk produktion, Svenskt Sigill eller Greppa Näringen.

Ekologisk produktion, certifierat av Krav, har olika regler som framför allt syftar till att byta ut ämnen, som riskerar att systematiskt öka i koncentration i naturen, mot andra mer hållbara produkter, ämnen eller metoder. Lantmännen började arbeta med ekologisk produktion redan 1984 och är ett av Krav:s medlemsföretag.

Svenskt Sigill, som lanserades av Lantmännen 1995, är i första hand ett kvalitetskoncept men har också kriterier som berör ekologisk hållbarhet. Regelsystemet har en basnivå som kan kompletteras med ytterligare regler och kan skräddarsys för olika produkter. Svenskt Sigill bidrar till en effektiv användning av insatsvaror och till ökad biologisk mångfald genom gröna stråk och skyddszoner som inte sprutas eller gödslas. Under 2004 var volymen Svenskt Sigill-spannmål 311 000 ton (291 000).

Livsmedel

Eftersom Lantmännen är en internationell livsmedelskoncern arbetar vi också med andra system för miljömärkning än de svenska. Det kan vara märken som Natur+ och Öko-

logiskt Statskontrolleret, som också gör det möjligt för konsumenter i andra länder att göra aktiva val och stödja stegen mot hållbarhet.

Hem och fritid

Lantmännen är en stor producent av foder för sällskapsdjur. I både hästfoder från Krafft och hundfoder från Doggy används i stor utsträckning certifierade spannmålsråvaror.

Granngården är Lantmännens riksomfattande butikskedja med 131 butiker med ett brett sortiment inom hus, djur och trädgård. För att minska transporterna införs nu ett nytt varuförsörjningssystem. Här arbetar Lantmännen aktivt för att styra konsumentens inköp till det mest miljövänliga alternativet och ge råd om hur produkten ska användas.

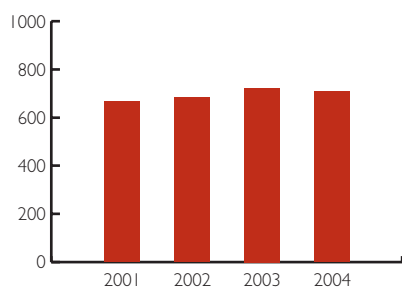
Energi

Användningen av biobränsle och biodrivmedel ökar i samhället. Lantmännen är pådrivande i denna utveckling genom att:

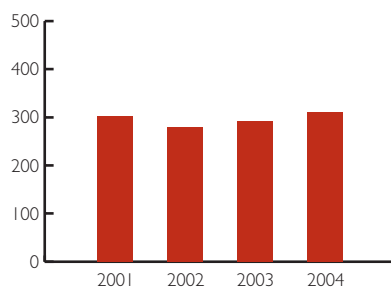
- tillverka och sälja bränsle i form av pellets, briketter, loggs och pulver
- organisera plantering, skörd och leverans av flis (salix) till värmeverk
- äga och driva panncentraler och fjärrvärmeverk
- tillverka drivmedelsetanol
- tillverka drivmedlet RME (rapsmetylester) för inblandning i diesel

Inom Lantmännen genomförs ett flertal projekt inom energieffektivisering. Flera anläggningar byggs om för att öka användningen av biobränslen. Vid Cerealia Mills kvarn i Järna tas en ny anläggning för eldning med havreskal i drift under våren 2005. Investeringen minskar antalet tunga transporter och olja till anläggningen och utnyttjar havreskal som tidigare betraktades som avfall. Oljeförbrukningen beräknas minska med 90 procent.

Antal odlare Svenskt Sigill



Kontrakterat Svenskt Sigill, 1000 ton





Förvaltningsberättelse

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Svenska Lantmännen ek för får härmed avge årsredovisning för verksamhetsåret 2004, föreningens fjärde verksamhetsår.

Svenska Lantmännen-koncernen

Bland de större företagen i Svenska Lantmännen-koncernen ingår, förutom moderföretaget Svenska Lantmännen ek för, underkoncernerna Cerealia, Svalöf Weibull, Lantmännens Maskinimport, Svenska Lantmännen Maskin, Swecon, Grangården, Agro Oil, Svensk Brikettenergi, AnalyCen Nordic, Lantmännen Invest, Lactamin, Bygglant, samt bolagen Valtra Traktor AB, Doggy AB, Agroetanol AB, Krafft Hästfoder AB, Svenska Kläckeri-bolaget AB, Swe-Chick AB samt Farm Plant Eesti AS.

Förändringar i koncernen

Samtliga värmebolag inom Lantmännen har samlats inom Svensk Brikettenergi-koncernen. Bolaget ägdes tidigare av dotterbolaget Agro Oil AB, men är nu direktägt av moderföretaget.

Lantmännen Invest AB har förvärvat ytterligare 30 procent av Reppe AB, varefter ägarandelen uppgår till 100 procent.

Omsättning och resultat

Den totala omsättningen i Svenska Lantmännen-koncernen 2004 uppgick till 28.197 mkr (28.038). Omsättningen ökade inom maskinhandeln. Swecon ökade försäljningen med 685 mkr eller 32 procent till 2.854 mkr. Lantmännens Maskinimport, LMB, och Valtra Traktor AB ökade försäljningen med vardera 140 mkr till 1.281 mkr respektive 753 mkr.

Omsättningen inom energiområdet ökade, delvis på grund av helårseffekter av företagsförvärv under 2003.

Omsättningen inom Cerealiakoncernen minskade med 4 procent till 8.037 mkr på grund av lägre färskbrödsförsäljning i Sverige, sortimentsanpassning samt avyttring av kakverksamheten.

Rörelseresultatet ökade med 21 procent till 778 mkr (643). Resultat efter finansnetto uppgick till 720 mkr (576). I resultatet ingår betydande jämförelsestörande poster, såväl intäkter som kostnader. Intäkterna avser återför-

ing av omstruktureringsreserver, ej behövlige miljöreserver, reavinster vid försäljning av aktier och fastigheter samt upplösning av negativ goodwill. De jämförelsestörande kostnaderna avser nedskrivningar av goodwill, fastigheter, silor, maskiner och inventarier, avsättningar för personalavveckling samt reservering för eventuella kostnader avseende salmonellaskada.

Investeringar

De totala investeringarna i Svenska Lantmännen-koncernen, inklusive investeringar i aktier och andelar samt företagsförvärv, uppgick till 999 mkr (4.066). Investeringarna avser främst moderföretaget och Cerealia.

Miljöinformation

Koncernen bedriver anmälnings- och tillståndspliktig verksamhet enligt miljöbalken både i moderföretaget och i flera dotterföretag. Koncernens tillstånds- och anmälningspliktiga verksamheter påverkar den yttre miljön i huvudsak genom buller, utsläpp till luft, energiförbrukning, transporter samt avfall.

Personal

Antalet anställda i Svenska Lantmännen-koncernen har under året uppgått till 11.387 (12.178), varav i Sverige 7.477 (8.217).

Omsättning och resultat i dotterföretagen

CERELIAKONCERNEN utvecklar, tillverkar och marknadsför spannmålsbaserade livsmedel och är en av Nordens större livsmedelskoncerner. Omsättningen 2004 uppgick till 8.037 mkr (8.391). Drygt 61 (60) procent avsåg fakturering utanför Sverige. Resultat efter finansnetto uppgick till 43 mkr (139). Resultatet har påverkats av svagt resultat i den svenska bageriverksamheten på grund av låg försäljning samt kostnader för strukturåtgärder.

SVALÖF WEIBULL ägs till 60 procent av Svenska Lantmännen och till 40 procent av BASF Plant Science Holding GmbH, Tyskland. Svalöf Weibulls verksamhet är inriktad på växtförädling för det kalltempererade området. Omsättningen i Svalöf Weibull-koncernen uppgick till 1.060 mkr (1.052). Resultat efter finansnetto uppgick till

64 mkr (5). I resultatet ingår reavinster på fastigheter med 79 mkr samt omstruktureringskostnader med 16 mkr.

GRANNGÅRDEN är Lantmännens rikstäckande butikskedja som vänder sig dels till lantbrukare och skogsägare, dels till övriga konsumenter med inriktning på hus, djur och trädgård. Omsättningen i Granngårdenkoncernen uppgick till 2.467 mkr (1.484) och resultat efter finansnetto till -53 mkr (-32). Från 2004 har de butiker som tidigare fanns i marknadsområdena inom Svenska Lantmännen ek för överförts till Granngården AB. År 2003 uppgick omsättningen i de överförda butikerna till 1.011 mkr och resultat efter finansnetto till -39 mkr.

LANTMÄNNENS MASKINIMPORT, LMB, importerar och distribuerar traktorer, skördetröskor, övriga lantbruksmaskiner samt reservdelar i Sverige, Danmark och Norge. Omsättningen uppgick till 1.281 mkr (1.141). Resultat efter finansnetto uppgick till 34 mkr (21).

SVENSKA LANTMÄNNEN MASKIN säljer lantbruksmaskiner inom de förutvarande föreningarnas områden exklusive Skåne. Från 2004 ingår **Kullenbergs Maskiner** som bedriver maskinverksamheten i Skåne i Svenska Lantmännen Maskin-koncernen. Omsättningen i Svenska Lantmännen Maskin-koncernen uppgick till 1.916 mkr (1.514) och resultat efter finansnetto till -17 mkr (-17). Resultatet har påverkats av strukturkostnader.

Omsättningen i Kullenbergskoncernen 2003 uppgick till 406 mkr och resultat efter finansnetto till 2 mkr.

VALTRA TRAKTOR ägs av Svenska Lantmännen till 56 procent, AGCO AB till 40 procent och övriga 4 procent. Valtra Traktor är försäljningsbolag för Valtratraktorer i Sverige. Omsättningen uppgick till 753 mkr (613). Resultat efter finansnetto uppgick till 9 mkr (0).

SWECON ANLÄGGNINGSMASKINER säljer VCE:s anläggningsmaskiner i Sverige, Baltikum och mellersta Tyskland. Svenska Lantmännen äger 94 procent. Omsättningen uppgick till 2.854 mkr (2.169). Resultat efter finansnetto uppgick till 134 mkr (100).

AGRO OIL marknadsför eldningsolja, drivmedel, smörjmedel samt pellets till lantbruket och närliggande marknader. Omsättningen i Agro Oil-koncernen uppgick till 1.132 mkr (1.117) och resultat efter finansnetto till 11 mkr (24). Från den 1 september ägs dotterbolaget Svensk Brikettenergi direkt av moderföretaget Svenska Lantmännen ek för.

SVENSK BRIKETTENERGI ägs till 91 procent av Svenska Lantmännen och 9 procent av LRF. Svensk Brikettenergi är världens största producent av pellets, briketter och träbränslepulver. Omsättningen för hela 2004 uppgick till 424 mkr och resultat efter finansnetto till 17 mkr.

AGROETANOL ägs till 91 procent av Svenska Lantmännen och 9 procent av LRF. Företaget äger en anläggning för tillverkning av etanol i Norrköping. Omsättningen uppgick till 449 mkr (402) och resultat efter finansnetto till 15 mkr (20).

LANTMÄNNEN INVESTS omsättning uppgick till 208 mkr (233) och resultat efter finansnetto till 14 mkr (2).

ANALYCEN NORDIC-KONCERNEN utför analyser inom områdena lantbruk, livsmedel och miljö. Verksamheten bedrivs förutom i Sverige även i Polen, Norge, Finland, Danmark och Estland. Omsättningen uppgick till 315 mkr (317). Resultat efter finansnetto uppgick till 3 mkr (5).

BYGGLANT ägs till 95 procent av Svenska Lantmännen och till 5 procent av DeLaval Sales AB. Företaget projekterar och säljer byggnader och inomgårdsutrustning för lantbrukets behov. Omsättningen uppgick till 403 mkr (456). Resultat efter finansnetto uppgick till 2 (4) mkr.

DOGGY tillverkar och säljer hund- och kattmat främst i Sverige, men har även export till bland annat Tyskland. Omsättningen uppgick till 374 mkr (366). Resultat efter finansnetto uppgick till 24 mkr (22).

KRAFFT HÄSTFODER bedriver produktutveckling, marknadsföring och försäljning av hästfoder. Omsättningen uppgick till 128 mkr (111) och resultat efter finansnetto till 11 mkr (9).

SWE-CHICK producerar dagsgamla föräldradjur till andra kläckerier. Omsättningen uppgick till 57 mkr (51). Resultat efter finansnetto uppgick till 3 mkr (2).

SVENSKA KLÄCKERIBOLAGET kläcker och säljer dagsgamla kycklingar till kycklinguppfödare. Omsättningen uppgick till 131 mkr (149) och resultat efter finansnetto till 1 mkr (-2).

LACTAMIN tillverkar premixer till foderindustrin samt tillverkar och marknadsför mineralfoder, vitaminprodukter och kalvnäringsämnen. Omsättningen i Lactaminkoncernen uppgick till 237 mkr (241). Resultatet efter finansnetto uppgick till 11 mkr (10).

FARM PLANT EESTI AS ägs till 85 procent av Svenska Lantmännen och till 15 procent av Yara AB. Företaget är beläget i Estland och bedriver fodertillverkning samt handel med lantbruksförnödenheter och spannmål. Omsättningen uppgick till 205 mkr (184). Resultat efter finansnetto uppgick till 5 mkr (3).

Verksamheten i intresseföretag

VIKING MALT OY ägs av Svenska Lantmännen till 37,5 procent, finska Polttime Bolagen till 50 procent och extern delägare till 12,5 procent. Viking Malt bedriver maltverksamhet i Finland, Sverige och Litauen. Omsättningen uppgick till 683 mkr (624). Resultatet efter finansnetto uppgick till -9 mkr (41).

SVENSKA FODER AB ägs av Svenska Lantmännen till 49 procent och till 51 procent av Dansk Landbruks Grovvarereselskab, DLG, Danmark. Företaget säljer egentillverkat foder och växtodlingsprodukter till lantbrukare samt bedriver spannmålshandel. Omsättningen uppgick till 1.583 mkr (1.872) och resultat efter finansnetto till 4 mkr (-21).

Verksamheten i moderföretaget

I moderföretaget bedrivs Lantmännens kärnverksamhet inom affärsområde Lantbruk. Den centrala verksamheten bedrivs i divisioner för spannmål, foder och växtodling. Den lokala verksamheten är uppdelad i marknadsområden. Varje marknadsområde har rätt att besluta hur marknadsområdets resultat ska disponeras.

Till moderföretagets uppgifter utöver att bedriva kärnverksamheten hör att utöva holdingfunktionen för Lantmännenföretagen. I moderföretaget finns även koncerngemensamma funktioner.

Omsättning

Omsättningen i moderföretaget uppgick till 8.918 mkr (10.055), en minskning med 1.137 mkr. Omsättningsminskningen beror till största delen på överföringen av butiksverksamheten i marknadsområdena till Granngården AB.

Salmonella

Under 2003 drabbades Svenska Lantmännens foderfabrik i Norrköping av salmonella med följderna att salmonellasmittat foder levererades till 48 gårdar med grisproduktion. Svenska Lantmännen och Jordbruksverket har olika uppfattningar om vilken lagstiftning som ska tillämpas när det gäller ersättningen till de drabbade lantbrukarna. Ansvarsfrågan är ännu inte löst.

Resultat

Rörelseresultatet i moderföretaget uppgår till 29 mkr (55). Försämringen hänför sig främst till kostnader för att möta eventuella krav med anledning av salmonellaskadan samt kostnader för omstruktureringar.

I rörelseresultatet ingår 52 mkr (51), som avser upplösning av den omstrukturingsreserv på 205 mkr, som avsattes för att möta kostnader i samband med fusionen.

Resultat efter finansnetto uppgick till 677 mkr (334). I finansnettot ingår utdelningar från dotterbolag med 478 mkr (146) samt reavinster vid försäljning av aktier med 110 mkr (121).

Investeringar

Årets investeringar i anläggningar, maskiner och inventarier samt aktier uppgick till 350 mkr (537).

Soliditet

Soliditeten uppgår till 47 procent (45) i moderföreningen och till 39 procent (37) i koncernen.

Finansiella risker

Svenska Lantmännen är genom sin verksamhet exponerat för olika slag av finansiella risker. Med finansiella risker avses fluktuationer i resultat och kassaflöde orsakade av förändringar i valuta- och räntenivåer, råvarupriser samt refinansierings- och kreditrisker.

Kontrollen av koncernens finansiella risker kommer att centraliseras till moderföretagets finansenhet. En riskkommitté har bildats för att fortlöpande bevaka att fastställda policies och riktlinjer följs.

Lokal återbäring och efterlikvid

Disponibelt resultat från årets resultat i marknadsområdena uppgick till 72 mkr (75). Tillsammans med sparad återbäring från föregående år kunde marknadsområdena disponera 94 mkr för lokal återbäring och efterlikvid. Av detta belopp har marknadsområdena beslutat att dela ut 65 mkr (84) i lokal återbäring och efterlikvid.

Central återbäring och efterlikvid

Styrelsen har beslutat att lämna 2 procent i central återbäring på medlemmarnas inköp av foder, gödsel, utsäde, växtskydd och spannmål samt 2 procent efterlikvid på levererad spannmål. Till detta åtgår 134 mkr (70).

Balanserade vinstmedel

Av disponibla vinstmedel den 31 december 2003, 1.663.685 tkr, överfördes 50.000 tkr till reservfonden,

lämnades som insatsutdelning 38.143 tkr samt fördes i ny räkning 1.575.542 tkr, enligt beslut av ordinarie föreningsstämma den 18 maj 2004.

Insatsutdelning

Styrelsen föreslår stämman besluta om att lämna 5 procent (5) insatsutdelning på inbetalda och emitterade insatser till direktanslutna medlemmar. För att uppnå lika behandling mellan direktanslutna medlemmar, organisationsmedlemmar och lokalföreningar föreslås att organisationsmedlemmar och lokalföreningar får en insatsutdelning på 3,6 procent (3,6). Till detta åtgår 49 mkr (38).

Insatsemission

Styrelsen föreslår stämman besluta om en insatsemission motsvarande 5 procent (0) på medlemmarnas inbetalda insatskapital. Emissionskapitalet fördelas med 25 procent baserat på medlemmarnas inbetalda insatskapital och med 75 procent på medlemmarnas omsättning 2004 med föreningen. Omsättningen beräknas enligt samma grunder som central återbäring och efterlikvid. Till detta åtgår 39 mkr.

Förslag till vinstdisposition

Fritt eget kapital i koncernen uppgår till 4.749 mkr, varav åtgår för föreslagna avsättningar till bundet eget kapital 80 mkr.

Styrelsen föreslår att moderföretagets disponibla vinstmedel 1.939.559 tkr disponeras på följande sätt:

avsätts till reservfond	80.000 tkr
insatsutdelning	48.828 tkr
insatsemission	39.266 tkr
balanseras i ny räkning	1.771.465 tkr
	<hr/>
	1.939.559 tkr

Svenska Lantmännen-koncernen

Resultaträkning

(tkr)		2004	2003
Nettoomsättning	Not 3	28.196.839	28.038.353
Avgår punktskatter		-215.206	-230.615
Förändring av lager av färdiga produkter		76.296	73.233
Övriga rörelseintäkter	Not 4	334.448	397.797
		28.392.377	28.278.768
Rörelsens kostnader			
Råvaror och förnödenheter		-7.926.469	-8.568.887
Handelsvaror		-9.866.412	-9.113.185
Övriga externa kostnader	Not 5	-3.927.519	-4.127.055
Personalkostnader	Not 1	-4.778.741	-4.793.762
Av- och nedskrivningar på materiella och immateriella anläggningstillgångar	Not 6	-1.233.433	-1.100.228
Resultatandel intresseföretag		76.154	78.716
Upplösning av negativ goodwill		49.641	-
Övriga rörelsekostnader		-7.924	-11.241
		-27.614.703	-27.635.642
Rörelseresultat		777.674	643.126
Resultat från finansiella investeringar			
Resultat från andelar i koncernföretag	Not 7	-	28.639
Resultat från andelar i intresseföretag	Not 8	22.645	-
Resultat från övriga värdepapper	Not 9	85.085	152.343
Övriga ränteintäkter		194.555	226.489
Övriga räntekostnader		-352.692	-459.791
Övriga finansiella poster		-7.328	-14.702
Resultat efter finansiella poster	Not 10	719.939	576.104
Återbäring och efterlikvid		-199.467	-154.100
Minoritetens andel i årets resultat		-24.244	2.838
Skatt på årets resultat	Not 12	-113.479	-91.804
Årets vinst		382.749	333.038

Svenska Lantmännen-koncernen

Balansräkning den 31 december

TILLGÅNGAR (tkr)		2004	2003
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar			
Patent, licenser och varumärken	Not 13	324.934	268.086
Goodwill	Not 14	1.872.231	2.007.840
Summa immateriella anläggningstillgångar		2.197.165	2.275.926
Materiella anläggningstillgångar			
Mark	Not 15	467.611	513.547
Byggnader	Not 16	2.101.419	2.214.983
Maskiner och tekniska anläggningar	Not 17	2.975.572	3.246.327
Inventarier, installationer	Not 18	476.942	500.727
Pågående nyanläggningar	Not 19	224.558	190.061
Summa materiella anläggningstillgångar		6.246.102	6.665.645
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i intresseföretag	Not 21	802.486	797.357
Andra långfristiga värdepappersinnehav	Not 22	534.231	537.955
Obligationer		10.142	46.834
Uppskjuten skattefordran	Not 26	92.130	124.841
Andra långfristiga fordringar		594.950	516.154
Summa finansiella anläggningstillgångar		2.033.939	2.023.141
Summa anläggningstillgångar		10.477.206	10.964.712
Omsättningstillgångar			
Varulager	Not 23	4.494.775	4.632.911
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		4.347.640	4.243.824
Fordringar hos intresseföretag		151.096	139.898
Skattefordran		39.916	13.386
Övriga fordringar		716.752	787.126
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		326.162	375.977
Summa kortfristiga fordringar		5.581.566	5.560.211
Kortfristiga placeringar		1.180.010	776.577
Kassa och bank		573.027	512.737
Summa omsättningstillgångar		11.829.378	11.482.436
Summa tillgångar		22.306.584	22.447.148

EGET KAPITAL OCH SKULDER (tkr)		2004	2003
Bundet eget kapital			
Insatser		993.154	989.702
Bundna reserver		2.595.433	2.620.822
Summa bundet eget kapital		3.588.587	3.610.524
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		4.366.206	4.054.182
Årets vinst		382.749	333.038
Summa fritt eget kapital		4.748.955	4.387.220
Summa eget kapital	Not 24	8.337.542	7.997.744
Minoritetsintressen		340.870	321.301
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	Not 25	1.348.671	1.277.735
Avsättningar för skatter	Not 26	620.308	682.413
Negativ goodwill		288	49.210
Övriga avsättningar	Not 27	607.779	733.821
Summa avsättningar		2.577.046	2.743.179
Långfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut	Not 28	3.885.552	4.013.571
Övriga skulder		64.812	84.380
Summa långfristiga skulder		3.950.364	4.097.951
Kortfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut		1.115.746	1.552.886
Förskott från kunder		23.675	30.191
Leverantörsskulder		2.646.146	2.428.143
Skulder till intresseföretag		–	6.019
Övriga skulder		2.107.587	2.088.587
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		1.207.608	1.181.147
Summa kortfristiga skulder		7.100.762	7.286.973
Summa eget kapital och skulder		22.306.584	22.447.148
POSTER INOM LINJEN			
Ställda säkerheter			
Fastighetsinteckningar		335.135	315.665
Företagsinteckningar		766.064	692.875
Bankmedel		31.436	20.519
Summa ställda säkerheter		1.132.635	1.029.059
Ansvarsförbindelser			
Övriga ansvarsförbindelser		370.377	269.799
Summa ansvarsförbindelser		370.377	269.799

Svenska Lantmännen-koncernen

Kassaflödesanalys

(tkr)	2004	2003
Den löpande verksamheten		
Resultat efter finansiella poster	719.939	576.104
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	856.815	712.075
Betald skatt	-151.920	-71.939
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	1.424.834	1.216.240
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		
Ökning(-)/Minskning(+) av varulager	121.114	285.438
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar	118.536	-104.779
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder	177.984	-476.779
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1.842.468	920.120
Investeringsverksamheten		
Förvärv av dotterföretag	-88.360	-2.415.676
Försäljning av dotterföretag	25.852	120.717
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	-96.632	-273.037
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-775.421	-945.882
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	192.885	384.344
Förvärv av finansiella tillgångar	-117.381	-496.362
Försäljning av finansiella tillgångar	173.494	269.809
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-685.563	-3.356.087
Finansieringsverksamheten		
Förändring av insatskapital	3.452	-6.046
Utbetald utdelning	-38.143	-37.858
Upptagna lån	-	2.529.152
Amortering av låneskulder	-661.000	-
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-695.691	2.485.248
Årets kassaflöde	461.214	49.281
Likvida medel vid årets början	512.737	468.814
Kursdifferens i likvida medel	-924	-5.358
Likvida medel vid årets slut	973.027	512.737
Tilläggsupplysningar		
Betalda räntor och erhållen utdelning		
Erhållen utdelning	21.374	52.729
Erhållen ränta	194.555	226.489
Erlagd ränta	352.692	459.791
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		
Avgår resultatandel i intresseföretag	-76.154	-78.716
Erhållen utdelning från intresseföretag	26.362	17.949
Av- och nedskrivningar av tillgångar	1.256.564	1.158.038
Rearesultat försäljning av anläggningstillgångar	-243.203	-374.648
Avsättningar	-104.385	137
Övriga ej likviditetspåverkande poster	-2.369	-10.685
	856.815	712.075

(tkr)	2004	2003
Tilläggsupplysningar, forts		
Likvida medel		
Kassa och bank	573.027	512.737
Kortfristiga placeringar, jämförbara med likvida medel	400.000	–
	973.027	512.737
Förvärv av dotterföretag och andra affärsenheter		
Förvärvade tillgångar och skulder:		
Immateriella anläggningstillgångar	87.275	
Materiella anläggningstillgångar	25	
Rörelsefordringar	581	
Likvida medel	520	
Summa tillgångar	88.401	
Minoritet	–1.647	
Avsättningar	682	
Lån	400	
Rörelseskulder	86	
Summa minoritet, skulder och avsättningar	–479	
Köpeskillning	87.799	
Utbetald köpeskillning	87.799	
Avgår: Likvida medel i den förvärvade verksamheten	–520	
Påverkan på likvida medel	87.279	
Avyttring av dotterföretag och andra affärsenheter		
Avyttrade tillgångar och skulder:		
Immateriella anläggningstillgångar	9.867	
Materiella anläggningstillgångar	4.562	
Finansiella tillgångar	15	
Varulager	9.695	
Rörelsefordringar	14.899	
Likvida medel	5.171	
Summa tillgångar	44.209	
Avsättningar	351	
Lån	11.911	
Rörelseskulder	10.697	
Summa skulder och avsättningar	22.959	
Försäljningspris	31.023	
Erhållen köpeskillning	31.023	
Avgår: Likvida medel i den avyttrade verksamheten	–5.171	
Påverkan på likvida medel	25.852	



Svenska Lantmännen ek för

Resultaträkning

(tkr)		2004	2003
Nettoomsättning	Not 3	8.918.065	10.054.546
Avgår punktskatter		-214.851	-230.144
Förändring av lager av färdiga produkter		46.334	34.956
Övriga rörelseintäkter	Not 4	19.288	30.806
		8.768.836	9.890.164
Rörelsens kostnader			
Råvaror och förnödenheter		-4.682.859	-4.999.490
Handelsvaror		-2.382.354	-3.007.987
Övriga externa kostnader	Not 5	-783.558	-797.105
Personalkostnader	Not 1	-732.181	-885.693
Av- och nedskrivningar på materiella och immateriella anläggningstillgångar	Not 6	-158.558	-145.002
		-8.739.510	-9.835.277
Rörelseresultat		29.326	54.887
Resultat från finansiella investeringar			
Resultat från andelar i koncernföretag	Not 7	456.003	156.460
Resultat från andelar i intresseföretag	Not 8	34.147	5.832
Resultat från övriga värdepapper	Not 9	98.105	101.404
Ränteintäkter från koncernföretag		77.227	80.812
Övriga ränteintäkter		102.740	104.617
Räntekostnader till koncernföretag		-26.471	-36.885
Övriga räntekostnader		-94.296	-133.461
Resultat efter finansiella poster	Not 10	676.781	333.666
Återbäring och efterlikvid		-199.467	-154.100
Bokslutsdispositioner			
Återföring av periodiseringsfond		63.521	61.535
Förändring av överavskrivningar	Not 11	37.290	-3.000
Resultat före skatt		578.125	238.101
Skatt på årets resultat	Not 12	-11.309	-17.481
Årets vinst		566.816	220.620

Svenska Lantmännen ek för

Balansräkning den 31 december

TILLGÅNGAR (tkr)		2004	2003
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar			
Patent, licenser och varumärken	Not 13	–	–
Summa immateriella anläggningstillgångar		–	–
Materiella anläggningstillgångar			
Mark	Not 15	139.101	144.693
Byggnader	Not 16	521.858	557.427
Maskiner och tekniska anläggningar	Not 17	390.574	412.508
Inventarier, installationer	Not 18	104.513	137.262
Pågående nyanläggningar	Not 19	31.019	41.520
Summa materiella anläggningstillgångar		1.187.065	1.293.410
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	Not 20	1.298.315	1.211.871
Fordringar hos koncernföretag		280.398	225.000
Andelar i intresseföretag	Not 21	274.871	294.232
Andra långfristiga värdepappersinnehav	Not 22	319.439	359.520
Obligationer		8.015	45.021
Uppskjuten skattefordran	Not 26	47.080	12.327
Andra långfristiga fordringar		71.908	80.390
Summa finansiella anläggningstillgångar		2.300.026	2.228.361
Summa anläggningstillgångar		3.487.091	3.521.771
Omsättningstillgångar			
Varulager	Not 23	1.525.213	1.918.277
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		2.152.419	2.072.594
Fordringar hos koncernföretag		1.542.010	1.668.703
Fordringar hos intresseföretag		146.881	130.008
Skattefordran		30.413	30.367
Övriga fordringar		83.583	78.964
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		70.315	118.352
Summa kortfristiga fordringar		4.025.621	4.098.988
Kortfristiga placeringar	Not 29	484.776	58.959
Kassa och bank		167.367	74.749
Summa omsättningstillgångar		6.202.977	6.150.973
Summa tillgångar		9.690.068	9.672.744

EGET KAPITAL OCH SKULDER (tkr)		2004	2003
Bundet eget kapital			
Insatser		993.154	989.702
Reservfond		1.276.215	1.226.215
Summa bundet eget kapital		2.269.369	2.215.917
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		1.372.743	1.443.065
Årets vinst		566.816	220.620
Summa fritt eget kapital		1.939.559	1.663.685
Summa eget kapital	Not 24	4.208.928	3.879.602
Obeskattade reserver			
Periodiseringsfond	Not 30	150.439	213.960
Ackumulerade överavskrivningar	Not 31	383.956	421.246
Summa obeskattade reserver		534.395	635.206
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	Not 25	636.209	647.882
Övriga avsättningar	Not 27	112.265	52.000
Summa avsättningar		748.474	699.882
Långfristiga skulder			
Skulder till koncernföretag		419	46.166
Övriga skulder		41.257	51.342
Summa långfristiga skulder		41.676	97.508
Kortfristiga skulder			
Skulder till kreditinstitut		262.778	425.688
Leverantörsskulder		972.016	1.017.454
Skulder till koncernföretag		1.120.716	1.048.481
Skulder till intresseföretag		–	2
Övriga skulder		1.480.446	1.571.481
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		320.639	297.440
Summa kortfristiga skulder		4.156.595	4.360.546
Summa eget kapital och skulder		9.690.068	9.672.744
POSTER INOM LINJEN			
Ställda säkerheter			
Fastighetsinteckningar		141.035	156.585
Bankmedel		30.100	18.124
Summa ställda säkerheter		171.135	174.709
Ansvarsförbindelser			
Övriga ansvarsförbindelser till förmån för dotterföretag		911.509	754.477
Övriga ansvarsförbindelser till förmån för övriga		104.025	189.166
Summa ansvarsförbindelser		1.015.534	943.643

Svenska Lantmännen ek för

Kassaflödesanalys

(tkr)	2004	2003
Den löpande verksamheten		
Resultat efter finansiella poster	676.781	333.666
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	134.715	11.114
Betald skatt	-1.892	-12.607
Kassaflöde från den löpande verksamheten		
före förändringar av rörelsekapital	809.604	332.173
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		
Ökning(-)/Minskning(+) av varulager	393.064	369.908
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar	-35.935	-62.155
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder	48.021	-178.736
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1.214.754	461.190
Investeringsverksamheten		
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-97.994	-98.942
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	39.574	37.541
Förvärv av finansiella tillgångar	-252.015	-784.936
Försäljning av finansiella tillgångar	377.276	257.141
Kassaflöde från investeringsverksamheten	66.841	-589.196
Finansieringsverksamheten		
Förändring av insatskapital	3.452	-6.046
Utbetald utdelning	-38.143	-37.858
Upptagna lån	-	109.374
Amortering av låneskulder	-754.286	-
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-788.977	65.470
Årets kassaflöde	492.618	-62.536
Likvida medel vid årets början	74.749	137.285
Likvida medel vid årets slut	567.367	74.749
Tilläggsupplysningar		
Betalda räntor och erhållen utdelning		
Erhållen utdelning	505.131	200.854
Erhållen ränta	179.967	185.429
Erlagd ränta	120.767	170.346
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivningar av tillgångar	182.179	205.943
Rearesultat försäljning av anläggningstillgångar	-96.056	-141.253
Avsättningar	48.592	-53.576
	134.715	11.114
Likvida medel		
Kassa och bank	167.367	74.749
Kortfristiga placeringar, jämförbara med likvida medel	400.000	-
	567.367	74.749

Redovisnings- och värderingsprinciper

Allmänna redovisningsprinciper

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen och Bokföringsnämndens allmänna råd jämte följande rekommendationer från Redovisningsrådet: RR1:00 Koncernredovisning, RR2:02 Varulager, RR4 Redovisning av extraordinära intäkter och kostnader samt upplysningar för jämförelseändamål samt RR5 Redovisning av byte av redovisningsprincip.

Från år 2004 tillämpas dessutom RR7 Redovisning av kassaflöden, RR8 Redovisning av effekter av ändrade valutakurser, RR9 Inkomstskatter, RR10 Entreprenader och liknande uppdrag, RR11 Intäkter, RR12 Materiella anläggningstillgångar, RR13 Intresseföretag, RR14 Joint ventures, RR15 Immateriella tillgångar, RR16 Avsättningar, ansvarsförbindelser och eventualtillgångar samt RR17 Nedskrivningar. De tillkommande rekommendationerna har inte haft någon effekt på Svenska Lantmännens resultat och ställning, men har inneburit en utökning av tilläggsupplysningarna.

Koncernredovisning

Koncernredovisningen har upprättats enligt Redovisningsrådets rekommendation om koncernredovisning (RR1:00).

I koncernredovisningen ingår de bolag i vilka moderföretaget direkt eller genom dotterföretag innehar mer än 50 procent av röstetalet.

I koncernens resultaträkning elimineras årets förändring av obeskattade reserver. Skatteandelen beräknas efter den förväntade skattesatsen i respektive land, i Sverige 28 procent, och redovisas tillsammans med årets skattekostnad. Resterande del betraktas som eget kapital och ingår i årets resultat. I koncernens balansräkning delas obeskattade reserver upp i uppskjuten skatt och i bundet eget kapital.

Intresseföretag

Intresseföretagens resultat redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Intresseföretag är företag där Svenska Lantmännen med dotterföretag har en ägarandel på 20–50 procent och utövar ett betydande inflytande över företaget.

Kapitalandelsmetoden innebär i korthet att redovisningen av andelen i intresseföretag tar hänsyn till de värde-

förändringar som sker efter förvärvet. En tillväxt i intresseföretagets egna kapital tillförs andelens värde. Motsvarande belopp har avsatts till kapitalandelsfond bland det bundna kapitalet. Andelen i intresseföretagets resultat före skatt upptas på egen rad i koncernens resultaträkning. Skattekostnaden redovisas som skatt på årets resultat.

I de fall intresseföretagen har liten verksamhet har företaget inte redovisats enligt kapitalandelsmetoden. Utdelningar och dylikt från dessa företag redovisas i koncernens resultaträkning som resultat från övriga värdepapper.

Omräkning av utländska dotterföretag

Vid omräkning av utländska koncernföretags bokslut till svenska kronor tillämpas som huvudprincip dagskursmetoden. Dessa koncernföretags balansräkningar omräknas efter kursen på balansdagen medan resultaträkningarna omräknas till årets genomsnittskurs. Härigenom uppkomma omräkningsdifferenser förs direkt till eget kapital.

Koncernbidrag och aktieägartillskott

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

Koncernbidrag redovisas enligt sin ekonomiska innebörd. Detta innebär att koncernbidrag i syfte att minimera koncernens totala skatt redovisas direkt mot balanserade vinstmedel efter avdrag för dess skatteeffekt.

Värderingsprinciper

Tillgångar, avsättningar och skulder har värderats till anskaffningsvärden om inget annat anges nedan. Fordringar har efter individuell värdering upptagits till belopp varmed de beräknas inflyta.

Forsknings- och utvecklingskostnader

Utgifter för forskning som syftar till att erhålla ny vetenskaplig eller teknisk kunskap redovisas som kostnad när de uppstår.

Enligt Redovisningsrådets rekommendation RR15 Immateriella tillgångar ska immateriella resurser som begreppsmässigt är en tillgång redovisas som tillgång i balansräkningen, poster som begreppsmässigt inte är en tillgång får inte redovisas i balansräkningen.

Beträffande kostnader för internt upparbetad produktutveckling är det företags uppfattning att det inte är möjligt att tillgodose kriterier för aktivering enligt rekommendationen och därmed på ett tillförlitligt sätt beräkna tillgångens värde. I konsekvens härmed har inte Svenska Lantmännen-koncernen aktiverat interna kostnader för produktutveckling.

Externt och separat förvärvade immateriella tillgångar har aktiverats till anskaffningsvärde.

Redovisning av entreprenaduppdrag och liknande

Pågående entreprenaduppdrag redovisas i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation RR10, Entreprenader och liknande uppdrag. Rekommendationen innebär att successiv vinstavräkning tillämpas på alla de uppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillfredsställande sätt. Intäkter och kostnader redovisas i resultaträkningen i förhållande till uppdragets färdigställandegrad. Färdigställandegraden bestäms på basis av nedlagda uppdragskostnader och i förhållande till beräknade uppdragskostnader för hela uppdraget. Befarade förluster kostnadsförs omedelbart.

Garantikostnader

Beräknade kostnader för garantier belastar rörelsens kostnader i samband med försäljning av produkterna.

Upplysningar för jämförelseändamål

Resultateffekter av särskilda händelser och transaktioner av väsentlig betydelse specificeras inom respektive resultatbegrepp.

Vinst vid försäljning av aktier är beräknad som skillnaden mellan bokfört värde och försäljningspris efter avdrag för mäklarprovisioner, garantiavsättningar, försäkringspremier och andra direkt till försäljningen hänförliga kostnader.

Skatt

Företaget och koncernen tillämpar Redovisningsrådets rekommendation RR9 Inkomstskatter. Den totala skatten utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt.

Skatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisas mot eget kapital varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i eget kapital. Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Hit hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder. Uppskjuten skatt beräknas med 28 procent av outnyttjade underskott vid taxeringen samt andra temporära skillnader mellan bokförda och skattemässiga restvärden. Skattevärdet av outnyttjade underskottsavdrag akti-

veras endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att medföra lägre skatteutbetalningar i framtiden.

Kurssäkring av kommersiella flöden

För säkring av kontrakterade framtida varuflöden, resultatredovisas kursdifferenser på säkringstransaktioner samma period som underliggande flöde.

Utländska valutor

I de fall upplåning skett i utländsk valuta avseende investering i samma lands valuta har kursdifferenser med beaktande av skatteeffekten kvittats mot omräkningsdifferenser.

Fordringar och skulder i utländsk valuta omräknas till balansdagens kurs. I den mån fordringar och skulder i utländsk valuta är terminssäkrade omräknas de till terminskurs.

Kursförändringar på kundfordringar och leverantörs-skulder i utländsk valuta redovisas i rörelseresultatet. Kursförändringar som är hänförliga till lånetransaktioner redovisas som finansiella poster. Terminspremier avseende valutaterminskontrakt har periodiserats över kontraktets löptid.

Varulager

Varulagret har värderats enligt RR 2:02 till det lägsta av anskaffningsvärde respektive verkligt värde. Med verkligt värde avses försäljningspris efter avdrag för beräknad försäljningskostnad. Först in först ut-principen har tillämpats. Avdrag har gjorts för erforderlig inkurans.

Avskrivningar

Avskrivningar enligt plan har baserats på anläggningstillgångarnas anskaffningsvärden och beräknade nyttjandeperiod. I huvudsak tillämpas följande avskrivningstider:

Goodwill och varumärken	5–20 år
Byggnader	14–50 år
Silor	30–33 år
Fastighetsinventarier	10–25 år
Tillverkningsutrustning	10–20 år
Bilar och truckar	5–10 år
Kontorsutrustning	5–10 år
ADB-utrustning	3–5 år

Förvärvade övervärden i dotterföretagens fastigheter avskrivs på 20 år, och motsvarande för maskiner och inventarier är 10 år. En avskrivningstid på 10–20 år används vid avskrivning av goodwill och varumärken avseende förvärv av på marknaden dominerande företag och varumärken.

Nedskrivningar

De redovisade värdena för koncernens tillgångar kontrolleras vid varje balansdag för att utröna om det finns någon indikation på nedskrivningsbehov. Om någon sådan indikation finns, beräknas tillgångens återvinningsvärde som det högsta av nyttjandevärdet och nettoförsäljningsvärdet. Nedskrivningar görs om återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden till en räntesats före skatt som är tänkt att beakta marknadens bedömning av riskfri ränta och risk förknippad med den specifika tillgången.

Noter

Not 1 Antal anställda, löner och sociala kostnader

Koncernen

Antal anställda i medeltal i koncernen, baserat på en årsarbetstid av 1.650 timmar.

Medelantal anställda	2004	2003
Moderföretaget	1.529	2.032
Dotterföretag i Sverige	5.948	6.185
Dotterföretag i utlandet	3.910	3.961
Totalt	11.387	12.178

Medelantal anställda	2004	2004	2004	2003
	kvinnor	män	totalt	totalt
Sverige	2.034	5.443	7.477	8.217
Danmark	520	1.330	1.850	1.856
Tyskland	151	308	459	442
Polen	153	297	450	472
Norge	153	253	406	440
Ukraina	133	80	213	172
Lettland	69	106	175	238
Estland	49	121	170	140
Kanada	18	35	53	65
Finland	23	25	48	50
Storbritannien	9	10	19	19
Litauen	8	9	17	15
Spanien	3	10	13	14
Frankrike	5	7	12	15
USA	3	8	11	11
Nederländerna	1	6	7	7
Japan	3	3	6	5
Ryssland	–	1	1	–
Totalt	3.335	8.052	11.387	12.178

Moderföretaget

Medelantal anställda	2004	2004	2004	2003
	kvinnor	män	totalt	totalt
Sverige	376	1.153	1.529	2.032

Not 1, forts

Löner och sociala kostnader (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Löner och arvoden	3.428.784	3.472.298	458.833	560.285
Pensionskostnader	339.231	343.159	72.676	80.593
Övriga sociala kostnader	835.395	835.213	152.654	188.973

Löner och arvoden till styrelsen och vd	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Sverige	5.933	4.801	5.933	4.801

Löner och arvoden till övriga anställda	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Sverige	2.197.398	2.225.062	452.900	555.484
Danmark	783.637	806.388	–	–
Tyskland	152.075	133.799	–	–
Polen	35.878	38.581	–	–
Norge	164.812	174.309	–	–
Ukraina	6.267	6.214	–	–
Lettland	15.310	15.902	–	–
Estland	13.655	11.546	–	–
Kanada	12.081	14.715	–	–
Finland	15.415	14.115	–	–
Storbritannien	7.607	9.980	–	–
Litauen	1.167	1.295	–	–
Spanien	3.688	3.467	–	–
Frankrike	3.295	3.075	–	–
USA	5.394	4.474	–	–
Nederländerna	2.392	1.682	–	–
Japan	3.197	2.893	–	–
Ryssland	33	–	–	–
Totalt	3.423.301	3.467.497	452.900	555.484

Löner och arvoden Totalt	3.429.234	3.472.298	458.833	560.285
--------------------------	-----------	-----------	---------	---------

Löner och arvoden till styrelse och vd

Styrelsens ordförande Thomas Bodén har för 2004 erhållit 500 tkr i ersättningar. Beloppet utgör dels de av föreningsstämman fastställda ersättningarna för Svenska Lantmännen, dels ersättning från övriga koncernföretag.

Övriga styrelseledamöter har för 2004 erhållit 2.831 tkr i ersättningar. Beloppet utgör dels de av föreningsstämman fastställda ersättningarna för Svenska Lantmännen, dels ersättning från övriga koncernföretag.

Håkan Hellmo, vd och koncernchef för Svenska Lantmännen till och med 30 september 2004, har erhållit 1.822 tkr i löner och ersättningar, inklusive styrelsearvoden i övriga koncernföretag. Därtill kommer bilförmån med 58 tkr. I pensionskostnader har företaget betalat 1.187 tkr. Håkan Hellmo har lön och pensionsförmåner från 1 oktober 2004 till och med 30 april 2006, varefter Håkan Hellmo träder i pension. Samtliga löne- och pensionskostnader är kostnadsförda.

Birgitta Johansson-Hedberg, vd och koncernchef från 1 oktober 2004, har i årslön 3.120 tkr. För 2004 har lönen uppgått till 780 tkr. Därtill kommer bilförmån med 28 tkr. Birgitta Johansson-Hedberg kan gå i pension vid 65 års ålder. Pensionspremierna ska uppgå till 25 procent av den pensionsgrundande lönen. För 2004 har företaget i pensionspremier betalat 195 tkr.

Om vd önskar frånträda sin tjänst på egen begäran gäller en uppsägningstid på 6 månader. Vid uppsägning från företags sida gäller en uppsägningstid om 12 månader samt ett avgångsvederlag om 12 månader. Ersättning från eventuell ny anställning avräknas.

Not 1 Antal anställda, löner och sociala kostnader, forts**Sjukfrånvaro, procent
Moderföretaget**

	2004-01-01 -2004-12-31	2003-07-01 -2003-12-31
Total sjukfrånvaro		
Total sjukfrånvaro, andel av ordinarie arbetstid	3	4
Andel av total sjukfrånvaro som avser sammanhängande sjukfrånvaro på 60 dagar eller mer	57	50
Sjukfrånvaro fördelad efter kön		
Män	3	3
Kvinnor	4	5
Sjukfrånvaro fördelad efter ålderskategori		
29 år eller yngre	2	2
30–49 år	3	3
50 år eller äldre	4	5

Könsfördelning i företagsledningen, procent

Moderföretaget	2004		2003	
	kvinnor	män	kvinnor	män
Styrelsen	31	69	23	77
Övriga ledande befattningshavare	20	80	14	86

Not 2 Arvode och kostnadsersättning till revisorer (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
KPMG				
Revisionsuppdrag	11.491	12.827	1.082	1.816
Andra uppdrag	7.383	6.144	1.933	1.669
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	578	801	–	–
Andra uppdrag	347	486	–	–
Övriga revisorer				
Förtroendevalda	607	612	607	612
	20.406	20.870	3.622	4.097

Not 3 Försäljning mellan koncernföretag

Nettoomsättningen har reducerats med försäljning mellan koncernföretag med 3.365.875 tkr. Av moderföretagets nettoomsättning avser 1.113.229 tkr försäljning till koncernföretag.

Not 4 Övriga rörelseintäkter

Av övriga rörelseintäkter avser 94.658 tkr (199.564) reavinst vid försäljning av fastigheter för koncernen och 15.871 tkr (16.026) för moderföretaget.

Not 5 Övriga externa kostnader

År 2000 avsattes en omstrukturingsreserv för att täcka beräknade kostnader för avveckling av personal, anläggningar m m i samband med fusion. Under 2004 har resterande belopp 52.000 tkr (51.000) återförts avseende uppkomna fusionskostnader.

Not 6 Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Patent, licenser och varumärken	33.934	30.069	–	2.272
Goodwill	205.043	197.982	–	–
Mark	6.905	5.074	4.983	3.283
Byggnader	159.846	149.293	45.847	43.866
Maskiner och tekniska anläggningar	664.756	576.376	80.264	82.237
Inventarier, installationer	162.949	141.434	27.464	13.344
	1.233.433	1.100.228	158.558	145.002

Not 7 Resultat från andelar i koncernföretag (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Utdelningar	–	–	477.712	145.766
Vinst vid försäljning av aktier	–	28.639	2.672	28.371
Förlust vid försäljning av aktier	–	–	–7.427	–
Nedskrivning av aktier	–	–	–16.954	–17.677
	–	28.639	456.003	156.460

Not 8 Resultat från andelar i intresseföretag (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Utdelningar	–	–	10.565	4.272
Vinst vid försäljning av aktier	23.946	–	23.946	49
Förlust vid försäljning av aktier	–1.301	–	–100	–395
Resultatandel i handelsbolag	–	–	–264	1.906
	22.645	–	34.147	5.832

Not 9 Resultat från övriga värdepapper (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Utdelningar	21.374	52.729	16.854	50.816
Vinst vid försäljning av aktier	84.357	154.426	83.217	92.747
Förlust vid försäljning av aktier	–4.312	–1.806	–45	–84
Nedskrivning av aktier	–21.953	–56.694	–6.667	–43.267
Övrigt	5.619	3.688	4.746	1.192
	85.085	152.343	98.105	101.404

Not 10 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2004	2004	2004
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	6.640		962	
Finansiella valutakursdifferenser	12.723		2.215	
	19.363		3.177	

Not 11 Förändring av överavskrivningar (tkr)

	Moderföretaget	
	2004	2003
Skillnad mellan skattemässig avskrivning och avskrivning enligt plan		
Markanläggningar	1.005	–
Byggnader	15.995	17.000
Maskiner och inventarier	20.290	–20.000
	37.290	–3.000

Not 12 Skatt på årets resultat (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Aktuell skatt	-161.966	-115.427	-46.062	-3.201
Uppskjuten skatt	48.487	23.623	34.753	-14.280
	-113.479	-91.804	-11.309	-17.481
	Koncernen		Moderföretaget	
	2004		2004	
Aktuell skatt				
Periodens skattekostnad	-140.934		-44.216	
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	2.524		-1.846	
Total aktuell skatt	-138.410		-46.062	
Uppskjuten skatt				
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	118.268		34.753	
Uppskjuten skatteintäkt pga under året aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	7.860		-	
Uppskjuten skattekostnad till följd av utnyttjande av tidigare aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	-83.882		-	
Total uppskjuten skatt	42.958		34.753	
Aktuell och uppskjuten skatt på andel i intresseföretags resultat	-17.315		-	
Totalt redovisad skattekostnad	-113.479		-11.309	
	Koncernen		Moderföretaget	
	2004		2004	
Avstämning av effektiv skatt				
Resultat före skatt	520.472		578.125	
Skatt enligt gällande skattesats för moderföretaget, 28%	-145.726		-161.875	
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterföretag	-350		-	
Effekt av avskrivning av koncernmässig goodwill	-41.847		-	
Effekt av andra ej avdragsgilla kostnader	-37.891		-2.734	
Effekt av ej skattepliktiga intäkter	88.084		154.796	
Effekt av underskottsavdrag	41.138		-	
Skatt hänförlig till tidigare år	-14.590		-1.846	
Övrigt	-2.297		350	
Skatt enligt resultaträkningen	-113.479		-11.309	

Not 13 Patent, licenser och varumärken (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Anskaffningsvärden				
Ingående anskaffningsvärden	449.248	217.476	22.752	16.267
Från förvärvade företag	583	2.059	-	-
Årets anskaffningar	90.674	248.763	-	-
Försäljningar/utrangeringar	-6.949	-23.510	-6.915	-
Omklassificeringar	69	6.485	-	6.485
Omräkningsdifferens	63	-2.025	-	-
Utgående ack anskaffningsvärden	533.688	449.248	15.837	22.752
Avskrivningar enligt plan				
Ingående avskrivningar	178.360	164.745	22.752	13.866
Från förvärvade företag	780	1.061	-	-
Årets avskrivningar	33.934	30.069	-	2.272
Försäljningar/utrangeringar	-6.924	-23.561	-6.915	-254
Omklassificeringar	-2	6.868	-	6.868
Omräkningsdifferens	-56	-822	-	-
Utgående ack avskrivningar	206.092	178.360	15.837	22.752
Nedskrivning				
Ingående nedskrivningar	2.802	3.094	-	-
Omräkningsdifferens	-140	-292	-	-
Utgående ack nedskrivningar	2.662	2.802	-	-
Planenligt restvärde				
Ingående balans	268.086	49.637	-	2.401
Utgående balans	324.934	268.086	-	-

Not 14 Goodwill (tkr)

	Koncernen	
	2004	2003
Anskaffningsvärden		
Ingående anskaffningsvärden	3.203.307	1.420.981
Från förvärvade företag	-	389.134
Årets anskaffningar	94.295	1.451.338
Försäljningar/utrangeringar	-13.557	-20.531
Omklassificeringar	-273	-
Omräkningsdifferens	-24.520	-37.615
Utgående ack anskaffningsvärden	3.259.252	3.203.307
Avskrivningar enligt plan		
Ingående avskrivningar	1.120.817	901.078
Från förvärvade företag	-	46.313
Årets avskrivningar	184.636	197.982
Försäljningar/utrangeringar	-3.513	-9.619
Omklassificeringar	835	2.046
Omräkningsdifferens	-10.707	-16.983
Utgående ack avskrivningar	1.292.068	1.120.817
Nedskrivning		
Ingående nedskrivningar	74.650	74.650
Årets nedskrivningar	20.407	-
Omräkningsdifferens	-104	-
Utgående ack nedskrivningar	94.953	74.650
Planenligt restvärde		
Ingående balans	2.007.840	445.253
Utgående balans	1.872.231	2.007.840

Årets nedskrivningar är en konsekvens av att värdena har prövats enligt RR17 och redovisas enligt ovan.

Not 15 Mark (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Anskaffningsvärden				
Ingående anskaffningsvärden	576.126	569.293	246.622	228.243
Tillfört vid fusion	–	–	–	35.445
Från förvärvade företag	–	57.230	–	–
Årets anskaffningar	5.264	3.784	1.765	968
Från/till nyanläggningar	55	2.576	55	321
Försäljningar/utrangeringar	–14.780	–31.851	–3.354	–8.277
Omklassificeringar	2.402	–10.963	–	–10.078
Omräkningsdifferens	–586	–13.943	–	–
Utgående ack anskaffningsvärden	568.481	576.126	245.088	246.622
Avskrivningar enligt plan				
Ingående avskrivningar	128.923	111.554	101.929	82.438
Tillfört vid fusion	–	–	–	7.246
Från förvärvade företag	–	5.266	–	–
Årets avskrivningar	6.821	4.990	4.984	3.283
Försäljningar/utrangeringar	–3.734	–2.951	–963	–1.141
Omklassificeringar	40	10.064	37	10.103
Omräkningsdifferens	–2	–	–	–
Utgående ack avskrivningar	132.048	128.923	105.987	101.929
Uppskrivning				
Ingående uppskrivningar	71.344	72.142	–	–
Från förvärvade företag	–	272	–	–
Årets uppskrivningar	–84	–84	–	–
Försäljningar/utrangeringar	–34.755	–198	–	–
Omräkningsdifferens	33	–788	–	–
Utgående ack uppskrivning netto	36.538	71.344	–	–
Nedskrivning				
Ingående nedskrivningar	5.000	5.000	–	–
Omklassificeringar	364	–	–	–
Omräkningsdifferens	–4	–	–	–
Utgående ack nedskrivningar	5.360	5.000	–	–
Planenligt restvärde				
Ingående balans	513.547	524.881	144.693	145.805
Utgående balans	467.611	513.547	139.101	144.693
Taxeringsvärden	513.239	555.235	308.221	316.043

Taxeringsvärdena avser fastigheter i Sverige.

Not 16 Byggnader (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Anskaffningsvärden				
Ingående anskaffningsvärden	4.567.598	4.013.770	1.780.642	1.571.405
Tillfört vid fusion	–	9.062	–	213.763
Från förvärvade företag	28	724.671	–	–
Årets anskaffningar	47.406	120.393	4.940	–
Från/till nyanläggningar	33.630	42.448	8.775	28.190
Försäljningar/utrangeringar	–93.904	–284.532	–20.104	–30.245
Omklassificeringar	972	6.163	–2.625	–2.471
Omräkningsdifferens	–1.308	–64.377	–	–
Utgående ack anskaffningsvärden	4.554.422	4.567.598	1.771.628	1.780.642
Avskrivningar enligt plan				
Ingående avskrivningar	2.365.275	2.172.024	1.228.902	1.062.811
Tillfört vid fusion	–	9.062	–	152.651
Från förvärvade företag	–	201.905	–	–
Årets avskrivningar	150.933	148.193	38.314	43.866
Försäljningar/utrangeringar	–47.081	–128.447	–16.598	–20.321
Omklassificeringar	–5.008	–12.238	–2.646	–10.105
Omräkningsdifferens	–2.910	–25.224	–	–
Utgående ack avskrivningar	2.461.209	2.365.275	1.247.972	1.228.902
Uppskrivning				
Ingående uppskrivningar	30.247	31.637	5.687	5.189
Tillfört vid fusion	–	–	–	498
Från förvärvade företag	–	2.083	–	–
Årets uppskrivning	5.516	–	–	–
Årets avskrivningar	–1.594	–1.100	–214	–
Försäljningar/utrangeringar	–	–928	–	–
Omklassificeringar	–1.092	–	48	–
Omräkningsdifferens	49	–1.445	–	–
Utgående ack uppskrivning netto	33.126	30.247	5.521	5.687
Nedskrivning				
Ingående nedskrivningar	17.587	18.760	–	–
Årets nedskrivningar	7.319	–	7.319	–
Omräkningsdifferens	14	–1.173	–	–
Utgående ack nedskrivningar	24.920	17.587	7.319	–
Planenligt restvärde				
Ingående balans	2.214.983	1.854.623	557.427	513.783
Utgående balans	2.101.419	2.214.983	521.858	557.427
Taxeringsvärden	2.514.058	2.623.546	1.683.297	1.650.880

Taxeringsvärdena avser fastigheter i Sverige.

Not 17 Maskiner och tekniska anläggningar (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Anskaffningsvärden				
Ingående anskaffningsvärden	9.059.775	7.350.037	2.315.494	2.235.172
Tillfört vid fusion	–	952	–	8.486
Från förvärvade företag	6.999	1.916.067	–	–
Årets anskaffningar	347.038	476.346	49.562	48.416
Från/till nyanläggningar	111.753	131.741	22.095	–
Försäljningar/utrangeringar	–449.590	–738.878	–115.744	–37.621
Omklassificeringar	34.200	33.167	2.663	61.041
Omräkningsdifferens	–35.061	–109.657	–	–
Utgående ack anskaffningsvärden	9.075.114	9.059.775	2.274.070	2.315.494
Avskrivningar enligt plan				
Ingående avskrivningar	5.810.132	4.706.525	1.902.986	1.814.714
Tillfört vid fusion	–	950	–	7.778
Från förvärvade företag	6.139	1.048.558	–	–
Årets avskrivningar	608.833	576.376	72.468	82.237
Försäljningar/utrangeringar	–357.271	–465.499	–102.167	–32.209
Omklassificeringar	150	4.276	2.413	30.466
Omräkningsdifferens	–26.610	–61.054	–	–
Utgående ack avskrivningar	6.041.373	5.810.132	1.875.700	1.902.986
Nedskrivning				
Ingående nedskrivningar	3.316	3.139	–	–
Årets nedskrivningar	55.923	1.146	7.796	–
Försäljningar/utrangeringar	–	–689	–	–
Omklassificeringar	–1.140	–	–	–
Omräkningsdifferens	70	–280	–	–
Utgående ack nedskrivningar	58.169	3.316	7.796	–
Planenligt restvärde				
Ingående balans	3.246.327	2.640.373	412.508	420.458
Utgående balans	2.975.572	3.246.327	390.574	412.508

Årets nedskrivningar är en konsekvens av att värdena har prövats enligt RR17 och redovisas enligt ovan.

Not 18 Inventarier och installationer (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Anskaffningsvärden				
Ingående anskaffningsvärden	1.989.291	1.857.075	812.506	889.255
Tillfört vid fusion	–	2.126	–	7.774
Från förvärvade företag	1.001	301.174	–	–
Årets anskaffningar	122.204	144.502	13.928	21.761
Från/till nyanläggningar	15.182	5.949	–	–
Försäljningar/utrangeringar	–218.895	–281.414	–240.094	–51.306
Omklassificeringar	17.024	–26.481	–2.837	–54.978
Omräkningsdifferens	–2.275	–13.640	–	–
Utgående ack anskaffningsvärden	1.923.532	1.989.291	583.503	812.506
Avskrivningar enligt plan				
Ingående avskrivningar	1.488.501	1.383.535	675.244	742.202
Tillfört vid fusion	–	1.713	–	6.352
Från förvärvade företag	916	225.995	–	–
Årets avskrivningar	161.596	141.434	26.284	13.344
Försäljningar/utrangeringar	–212.351	–244.734	–221.162	–49.322
Omklassificeringar	9.101	–11.107	–2.556	–37.332
Omräkningsdifferens	–2.593	–8.335	–	–
Utgående ack avskrivningar	1.445.170	1.488.501	477.810	675.244
Nedskrivning				
Ingående nedskrivningar	63	68	–	–
Årets nedskrivningar	1.353	–	1.180	–
Omräkningsdifferens	4	–5	–	–
Utgående ack nedskrivningar	1.420	63	1.180	–
Planenligt restvärde				
Ingående balans	500.727	473.472	137.262	147.053
Utgående balans	476.942	500.727	104.513	137.262

Not 19 Pågående nyanläggningar (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Anskaffningsvärden				
Ingående anskaffningsvärden	190.061	168.496	41.520	47.054
Från förvärvade företag	–	101.981	–	–
Årets anskaffningar	236.260	146.856	27.804	27.797
Från/till nyanläggningar	–161.298	–185.141	–30.926	–28.511
Försäljningar/utrangeringar	–2.252	–19.270	–7.379	–4.820
Omklassificeringar	–36.062	–23.860	–	–
Omräkningsdifferens	–2.151	999	–	–
Utgående ack anskaffningsvärden	224.558	190.061	31.019	41.520
Planenligt restvärde				
Ingående balans	190.061	168.496	41.520	47.054
Utgående balans	224.558	190.061	31.019	41.520

Not 20 Andelar i koncernföretag

	Org nr	Säte	Antal andelar	Kapitalandel, %	Bokfört värde, tkr
Hos moderföretag					
Rörelsedrivande					
Agconfas AB	556069-3441	Örebro	120.415	100	16.247
Agroetanol AB	556028-0611	Norrköping	45.500	91	203.310
Agro Oil AB	556118-3954	Stockholm	400	100	4.340
AnalyCen Nordic AB	556065-7958	Lidköping	28.380	100	13.101
Arips AB	556413-4293	Stockholm	6.111.289	100	6.111
Bygglant AB	556301-2771	Örebro	47.500	95	13.958
Cerealía AB	556012-2623	Stockholm	16.200.000	100	124.000
Conagri AB	556294-4701	Malmö	102	51	4.500
Dirual AG		Schweiz	136.097	68	15.073
Doggy AB	556055-5129	Värgårda	103.625	100	155.500
Eco Trade i Sverige AB	556450-6698	Norrköping	65	65	130
Farm Plant Eesti AS		Estland	3.400	85	1.038
Farm Plant Latvia SIA		Lettland	100	100	27
Fastighets AB					
Kungsholmsgatan 160	556071-4429	Stockholm	30.050	100	3.005
Granngården AB	556547-6172	Falkenberg	301.000	100	109.800
Gyllebo Gödning AB	556179-2911	Lidköping	2.000	67	200
Krafft Hästfoder AB	556156-4039	Falkenberg	5.000	100	600
Lactamin AB	556011-4752	Stockholm	120.000	100	13.221
Lantmännen Energi AB	556091-6354	Lidköping	455	91	3.640
Lantmännen Finans AB	556664-8118	Stockholm	1.000	100	100
Lantmännen Holding AB	556017-8443	Stockholm	3.000	100	3.600
Lantmännen Invest AB	556003-3192	Stockholm	440.000	100	94.865
Lantmännens Maskinimport AB	556005-7639	Malmö	10.000	100	10.000
Robigus AB	556578-0391	Stockholm	770	77	77
Svalöf Weibull AB	556001-5272	Svalöv	179.200	60	49.152
Svenska Kläckeribolaget AB	556033-3386	Stockholm	1.500	100	150
Svenska Lantmännen Maskin AB	556083-6248	Örebro	751.000	100	150.060
Swe-Chick AB	556190-1876	Stockholm	2.000	100	5.000
Swecon Anläggningsmaskiner AB	556575-1137	Eskilstuna	467.950	94	93.590
Svensk Brikettenergi AB	556215-0606	Jönköping	27.300	91	168.431
Valtra Traktor AB	556070-1897	Eskilstuna	136.220	56	22.653
Vilande					
Ceramyl AB	556054-7449	Lidköping	25.000	100	7.675
Mälarpotatis AB	556009-3121	Stockholm	500	100	250
Skånska Lantmännen Maskin AB	556042-8186	Malmö	240.000	100	4.791
AB Svenska Lantmännen	556424-2864	Stockholm	10.000	100	120
Totalt hos moderföretaget					1.298.315

Not 20 Andelar i koncernföretag (tkr), forts

	Moderföretaget	
	2004	2003
Anskaffningsvärden		
Ingående anskaffningsvärden	1.192.734	1.682.480
Tillfört vid fusion	–	128.389
Årets anskaffningar	247.880	194.867
Fusion av dotterföretag	–	–287.039
Nedsättning av aktiekapital i dotterföretag	–	–534.086
Försäljningar	–153.772	–91.934
Omklassificeringar	–50	100.057
Utgående ack anskaffvärden	1.286.792	1.192.734
Uppskrivning		
Ingående uppskrivningar	63.000	63.136
Fusion av dotterföretag	–	–136
Utgående ack uppskrivn netto	63.000	63.000
Nedskrivning		
Återförd nedskrivning	43.863	69.049
Årets nedskrivningar	16.954	17.677
Fusion av dotterföretag	–	–34.000
Försäljningar	–9.340	–8.863
Utgående ack nedskrivningar	51.477	43.863
Utgående bokfört värde	1.298.315	1.211.871

Not 21 Andelar i intresseföretag

	Org nr	Säte	Antal andelar	Kapital- andel, %	Bokfört värde, tkr
Hos moderföretag					
Fastighets AB Tre Skåne	556044-1031	Malmö	18.500	37,0	16.458
Maskinfinans Norr HB	916594-4571	Umeå	–	50,0	50
Matsutake AB	556571-6627	Umeå	500	27,8	50
Norrköpings Hamn & Stuveri AB	556007-2679	Norrköping	36.140	27,5	279
Plantevolution AB	556281-2049	Malmö	400	40,0	618
SweDane Crop Protection A/S		Danmark	250	50,0	300
SweDane Fertilizer A/S		Danmark	250	50,0	282
SweDanNo Trade A/S		Danmark	180	36,0	224
Svenska Foder AB	556039-6060	Lidköping	41.160	49,0	78.472
Vegolia AB	556020-6574	Stockholm	500	50,0	50
Viking Malt Oy		Finland	1.381.387	37,5	177.609
Åhus Stuveriintressenter AB	556039-8256	Åhus	5.790	48,2	479
Totalt hos moderföretaget					274.871

Specifikation av större intresseföretag hos dotterföretag

	Org nr	Säte	Kapital- andel, %
Cerealia			
Fastighetsbolaget			
Mårten Pehrson HB	916752-3654	Kristianstad	50,0
Melia Oy		Finland	25,0
Leibur AS		Estland	45,0
SvalöfWeibull			
Hydro Fritzøe AS		Norge	20,0
Satec Handelsgesellschaft GmbH		Tyskland	35,0
Lantmännen Invest			
Karlshamns AB	556478-1796	Karlshamn	21,2
Cereal Base CEBA AB	556482-2988	Lund	37,9

Kapitalandelarnas värde i koncernen uppgår till 802.486 tkr.

Not 21 Andelar i intresseföretag (tkr), forts

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Anskaffningsvärden				
Ingående anskaffningsvärden	543.566	470.226	296.034	242.296
Årets anskaffningar	–	184.241	–	163.441
Försäljningar	–26.341	–3.069	–19.411	–9.646
Omklassificeringar	–611	–107.815	50	–100.057
Omräkningsdifferens	–12	–17	–	–
Utgående ack anskaffningsvärden	516.602	543.566	276.673	296.034
Ack resultatandelar				
Ingående ack resultatandelar	259.218	215.841	–	–
Årets resultatandel	58.702	60.955	–	–
Resultat från handelsbolag	1.481	2.505	–	–
Utdelningar	–26.362	–17.949	–	–
Omklassificeringar	–4.215	–3.769	–	–
Omräkningsdifferens	–706	1.635	–	–
Utgående ack resultatandelar	288.118	259.218	–	–
Nedskrivning				
Ingående ack nedskrivningar	5.427	3.742	1.802	3.517
Årets nedskrivningar	207	3.400	–	–
Försäljningar	–3.400	–1.715	–	–1.715
Utgående ack nedskrivningar	2.234	5.427	1.802	1.802
Utgående bokfört värde	802.486	797.357	274.871	294.232

Not 22 Andra långfristiga värdepappersinnehav (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Anskaffningsvärden				
Ingående anskaffningsvärden	537.955	476.205	359.520	378.767
Årets anskaffningar	55.625	238.881	4.136	79.421
Försäljningar	–37.602	–124.139	–37.550	–55.404
Omklassificeringar	–	272	–	–
Omräkningsdifferens	–3	–	–	–
Återförd nedskrivning	2	–	–	–
Årets nedskrivningar	–21.746	–53.264	–6.667	–43.264
Utgående bokfört värde	534.231	537.955	319.439	359.520

Not 23 Varulager (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
Råvaror	1.803.849	1.731.284	1.171.133	1.181.861
Färdiga varor och handelsvaror	2.690.926	2.901.627	354.080	736.416
	4.494.775	4.632.911	1.525.213	1.918.277

Not 24 Eget kapital (tkr)

	Insats- kapital	Bundna reserver	Fria reserver	Totalt
Koncernen				
Eget kapital 2004-01-01	989.702	2.620.822	4.387.220	7.997.744
Utbetald insatsränta			-38.143	-38.143
Från insatsränta	10.014			10.014
Från återbäring och efterlikvid	21.857			21.857
Utbetalt insatskapital vid utträde	-28.419			-28.419
Omräkningsdifferens		-47.273	39.013	-8.260
Förskjutning mellan bundet och fritt eget kapital		21.884	-21.884	
Årets resultat			382.749	382.749
Eget kapital 2004-12-31	993.154	2.595.433	4.748.955	8.337.542
Moderföretaget				
Eget kapital 2004-01-01	989.702	1.226.215	1.663.685	3.879.602
Utbetald insatsränta			-38.143	-38.143
Från insatsränta	10.014			10.014
Från återbäring och efterlikvid	21.857			21.857
Utbetalt insatskapital vid utträde	-28.419			-28.419
Förskjutning mellan bundet och fritt eget kapital		50.000	-50.000	
Aktieägartillskott, lämnade			-89.100	-89.100
Koncernbidrag			-157.915	-157.915
Skatteeffekt av koncernbidrag			44.216	44.216
Årets resultat			566.816	566.816
Eget kapital 2004-12-31	993.154	1.276.215	1.939.559	4.208.928

Insatskapital på 32.000 tkr kommer att återbetalas 2005 till medlemmar som utträtt under 2004.

Not 25 Avsättningar för pensioner (tkr)

	Koncernen		Moderföretaget	
	2004	2003	2004	2003
FPG/PRI	1.275.962	1.217.884	628.383	638.764
Övriga	72.709	59.851	7.826	9.118
	1.348.671	1.277.735	636.209	647.882

Not 26 Uppskjuten skatt (tkr)

	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld
Koncernen		
Immateriella tillgångar	–	35.090
Byggnader och mark	8.455	135.107
Maskiner och inventarier	332	359.088
Finansiella anläggningstillgångar	1.493	12.421
Lager	360	1.462
Kundfordringar	8.167	1.462
Pensionsavsättningar	1.860	752
Övriga avsättningar	18.858	5.047
Periodiseringsfonder	–	64.750
Underskottsavdrag	17.668	171
Omstruktureringskostnader	22.711	–
Erättningsfond	–	4.825
Övrigt	12.226	133
	92.130	620.308
Moderföretaget		
Övriga avsättningar	14.756	–
Omstruktureringskostnader	22.711	–
Övrigt	9.613	–
	47.080	–

Not 27 Övriga avsättningar (tkr)

Övriga avsättningar avser forskningsbidrag, omstruktureringsreserv, oreglerade skador i återförsäkringsbolag, garantier m m.

Not 28 Övriga skulder till kreditinstitut, långfristiga (tkr)

	Koncernen	
	2004	2003
Förfallotidpunkt:		
1–5 år från balansdagen	3.346.711	3.408.970
senare än 5 år från balansdagen	538.841	604.601
	3.885.552	4.013.571

Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut (tkr)

	Koncernen	
	2004	2003
Fastighetsinteckningar	368.249	150.877
Företagsinteckningar	378.872	565.132
	747.121	716.009

Not 29 Kortfristiga placeringar

Kortfristiga placeringar är värderade till anskaffningsvärde med tillägg av upplupen ränta beräknad efter avtalad ränta.

Not 30 Periodiseringsfond (tkr)

	Moderföretaget	
	2004	2003
Avsättning 1998	–	63.521
Avsättning 1999	89.443	89.443
Avsättning 2000	55.146	55.146
Avsättning 2001	5.850	5.850
	150.439	213.960

Not 31 Ackumulerade överavskrivningar (tkr)

	Moderföretaget	
	2004	2003
Mark	–	1.005
Byggnader	65.956	81.951
Maskiner och inventarier	318.000	338.290
	383.956	421.246

Stockholm den 9 mars 2005

Thomas Bodén
Ordförande

Nils Orrenius
1:e vice ordförande

Bo Sundström
2:e vice ordförande

Lennart E Bengtsson

Birgitta Carlander

Kjell Eriksson

Ingrid Johnson

Monica Lindstedt

Olle Nilsson

Stig Agnåker

Gert Gustavsson

Martin Tjernberg

Birgitta Johansson-Hedberg
Verkställande direktör

Revisionsberättelse

Till föreningsstämman i Svenska Lantmännen ek för org nr 769605-2856

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Svenska Lantmännen ek för år 2004. Det är styrelsens 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 revisions sed 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 felaktigheter. 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 de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande

om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i föreningen för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot föreningen. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt handlat i strid med lagen om ekonomiska föreningar, årsredovisningslagen eller föreningens stadgar. 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 föreningens och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Stockholm den 9 mars 2005

Rolf Lindskog
Auktoriserad revisor

Stefan Älgne
Auktoriserad revisor

Torvald Carlsson

Lennart Casteryd

Thomas Magnusson

Lantmännen och omvärlden

De första Lantmännenföreningarna startade under 1800-talet och redan i början av 1900-talet bildades den första riksorganisationen. Sedan dess har verksamheten, inte minst på grund av den starka utvecklingen och strukturaliseringen inom jordbruket genomgått många och stora förändringar. Svenska Lantmännens nuvarande skepnad är resultatet av fusionen 2001 av nio lokala Lantmännenföreningar och den tidigare riksorganisationen. Fusionen är nu helt genomförd enligt planen och utvecklingen går med full kraft in i en ny fas.

Sedan tidiga år har starka resurser byggts upp som investerats i nya verksamheter, alla med koppling till kärnverksamheten. I dag ingår kärnverksamheten Lantmännen Lantbruk i Svenska Lantmännen-koncernen, som via 13 marknadsområden riktar direkt mot lantbrukarna med tyngdpunkt på spannmål, foder och växtodling, samt åtta affärsområden: Svalöf Weibull, Maskin, Granngården, Energi, Cerealia Mills, Cerealia Foods & Bread, Cerealia Bakeries samt Invest.

Målet är att tillgodose ägare och kunder

Inom alla delar av Lantmännens verksamhet ska kunderna, deras förutsättningar och önskemål stå i centrum. Lantmännen ska vara en kundorienterad koncern. Alla kunder söker den bästa affärspartner för att genomföra sina affärer. Lantmännen måste där ha de bästa villkoren och den bästa servicen. Grundläggande är att kunderna känner förtroende för Lantmännen, men det är lika viktigt att erbjuda konkurrenskraftiga villkor och hög service. I Lantmännen är kunden och ägaren ofta samma person. Att skapa långsiktig lönsamhet för ägarna och att betjäna kunderna blir då lika viktigt.

För att kunna arbeta med kunden i centrum handlar det om att kvalitetssäkra hur vi arbetar. Det betyder att vi måste ha de bästa specialisterna, att vi måste satsa mycket på utbildning, att nya tjänster måste utvecklas och att produktutvecklingsarbetet får ännu högre takt.

Flera andra kooperativa jordbruksföretag

Två av de tidigare Lantmännenföreningarna, Kalmar Lantmän och Norrbottens Lantmän, valde vid fusionen att stå utanför. De ingår nu som organisationsmedlemmar i Svenska Lantmännen med avtal om samverkan inom vissa områden. Deras sammanlagda omsättning uppgår till

över 1 miljard kronor. I Halland och Skåne finns av hävd lokala Lantmannaföreningar. Vissa av dessa har avtal med sitt marknadsområde, totalt handlar det om 35 lokalföreningar med en sammanlagd omsättning på 1,6 miljarder kronor. Dessutom finns två fristående lagerhusföreningar med en sammanlagd omsättning på 0,5 miljarder kronor. Detta kan jämföras med omsättningen i Lantmännen Lantbruk som uppgår till 8,8 miljarder kronor.

Stort antal konkurrenter

De totalt omkring 100 fristående företagen i lantbrukssektorn är i allmänhet medelstora eller små och verkar med några undantag lokalt. Omsättningsmässigt störst är Svenska Foder som också arbetar över ett större geografiskt område. Svenska Foders huvudägare är DLG, Danskt Lantbrugs Grovvarereselskab med Svenska Lantmännen som minoritetsägare. Spannex är en relativt ny konstellation som bygger på samverkan och samägande mellan de ingående företagen och är under uppbyggnad.

Omsättningen för gruppen av fristående företag inom lantbrukssektorn beräknas till 4,8 miljarder kronor.

Stark konkurrens inom alla andra områden

Konkurrensen är stark inom alla Svenska Lantmännens verksamhetsfält. På Lantmännen Lantbruks område finns ett stort antal aktörer, både privata och andra konstellationer. Den kommersiella marknaden kan variera från år till år beroende på förutsättningarna ute på gårdarna. Det kan då gälla utsäde, där lantbrukaren vissa år väljer att själv rensa sitt eget utsäde, eller spannmål som kan lagras och torkas på gårdarna beroende av bland annat vattenhalt, eller foder där animalieproducenten på grund av tillgången väljer att utfodra med eget foder i större eller mindre omfattning.

Inom livsmedelsområdet finns ett flertal starka aktörer, både inhemska och multinationella företag. På brödsidan till exempel Pågens-gruppen och finländska Fazer, lokalt finns många välrenommerade bagerier. På frukostsidan handlar det ofta om multinationella företag som Nestlé och Kellogs. Handels egna varumärken sätter också stor press på leverantörerna inom dagligvaruhandeln.

För växtförädlingsföretaget Svalöf Weibull, SW, är den internationella konkurrensen mycket hård, och hela den branschen domineras av ett fåtal multinationella företag som Monsanto och Pioneer.



För butiksverksamheten i Granngården är stormarknader starka konkurrenter. Lokalt och regionalt finns olika typer av byggvaruhus med stark förankring på den lokala marknaden.

Så skapas värde åt ägarna

Med låga priser och hög kvalitet på insatsvarorna i kombination av bra priser på den spannmål som medlemmarna levererar skapar Lantmännen förutsättningar för lönsamhet på de enskilda gårdarna där ägarna är verksamma. Det måste också finnas en acceptabel lönsamhet i Lantmännens verksamhet som riktar sig mot ägarna som garanterar nyinvesteringar och utveckling. Lönsamhetskraven är i de verksamheterna i allmänhet lägre än i de som ligger längre ifrån medlemmarnas direkta verksamheter.

För de företag i koncernen som riktar sig mot grupper utanför lantbruket är lönsamhetskraven betydligt större, och här råder snarare vinstmaximering. Även om det i flera fall kan finnas skäl till andra krav. Om produkter från den svenska åkermarken kan utnyttjas i stället för importråvaror kan det vara ett motiv till något sänkta lönsamhetskrav, eftersom detta indirekt stärker ägarnas verksamhet och säkerställer avsättningen av produkter från åkermarken.

Kraven på lönsamhet ses nu över för samtliga verksamheter inom koncernen och en första bedömning är att kraven behöver höjas i många fall för att säkerställa för fortsatt expansion och nya verksamheter. Den nya koncernstrukturen innebär bland annat en centralisering av flera administrativa funktioner vilket medför minskat dubbelarbete. Möjligheten att sätta upp mål och följa resultatutvecklingen för de olika affärsområdena ökar betydligt.

En grundfilosofi i uppbyggnaden av Svenska Lantmännen har varit att integrera framåt i livsmedelskedjan och där fokusera på att öka förädlingsvärdet på spannmålen. Ett exempel på detta är livsmedels- och kvarnverksamheten i affärsområdena Cerealia Mills, Cerealia Foods & Bread samt Cerealia Bakeries. Här mer än fyrdubblas värdet på spannmålen.

Långsiktighet, uthållighet och ett starkt kostnadsmedvetande har varit andra viktiga hörnstenar för att bygga ett starkt Lantmännen. Satsningar på forskning och utveckling, gärna tillsammans med andra för att få större utväxling på insatta resurser, är ett annat framgångskoncept.

Mindre konjunkturberoende

Generellt sett är Svenska Lantmännen förhållandevis mindre utsatt för stora variationer till följd av konjunkturer och efterfrågan än många andra företag. Lantbruk är en långsiktig verksamhet och tillsammans med livsmedels-

industrin något mindre konjunkturkänsliga. Bröd och spannmålsbaserade livsmedel är basvaror i hushållens konsumtion som inte drabbas särskilt hårt vid eventuella konjunkturedgångar.

Kortsiktigt kan en regnig sommar med dåligt skördeväder drabba de enskilda lantbrukarna med lägre skörd och sämre intäkter. Höga spannmålspriser är naturligtvis positivt för spannmålsodlarna men slår negativt mot foderindustrin, kvarnar och bagerier.

Senare års erfarenheter visar att foder- och livsmedelskandaler – salmonella, dioxin, benmjöl och BSE – kan slå hårt både mot foderindustrin och kortsiktigt mot konsumtionen av vissa livsmedel, för att inte tala om den negativa effekten för de berörda lantbrukarna. För att förebygga nya incidenter sker kvalitetssäkring enligt ett flertal olika system anpassade för de enskilda verksamheterna. Ökad spårbarhet prioriteras.

Finansiella och andra ekonomiska risker värderas och handläggs på koncernnivå och en funktion för risk management finns. Här samordnas även försäkringsfrågor för hela Lantmännen. I den nyskapade koncernstrukturen kommer valutarisker och kapitalfrågor att kunna hanteras ännu effektivare och med mindre riskexponering.

Jordbrukspolitiken påverkar Lantmännen

En analys av effekterna av EU:s förändrade jordbrukspolitik, MTR, visar att spannmålsodlingen är det område som påverkas mest. För den enskilda gården med växtodling beräknas driftresultatet minska med upp till 20 procent fram till 2007–08. Spannmålsodlingen i Svealand påverkas mest, upp till 200 000 hektar kan komma att tas ur produktion. Kortsiktigt innebär en minskning med 150 000 hektar att insatsvaror – gödsel, utsäde och växtskydd – för mer än 200 miljoner kronor försvinner.

De priser som lantbrukarna får för sina levererade produkter kommer att i det nya systemet vara än mer styrande för produktionens inriktning och omfattning. Sett mot den bakgrunden är det av vikt att ta till vara och utveckla nya användningsområden för jordbrukets produktion. Energisektorn i vid bemärkelse, baserad på spannmål och andra produkter från åkermarken, kan vara ett exempel på detta. Lantmännens forsknings- och utvecklingsresurser inriktas bland annat mot detta område och affärsområde Energi lyfts fram ytterligare.

Förutsättningarna för mjölk- och köttproduktionen i Sverige bedöms som relativt goda om EU:s produktion kommer i balans så att överskott inte pressar priserna. Produktionen av griskött, ägg och kyckling påverkas inte direkt av den förändrade jordbrukspolitiken.



Kycklingmarknaden har förändrats kraftigt under de senaste åren till följd av öppnare gränser och ökad import. Från att ha varit helt försumbar för tio år sedan svarar importen av kycklingkött i dag för mer än 30 procent av hela marknaden. Det påverkar de svenska uppfödarna med pressade priser och följd effekter för flera andra verksamheter.

Att äga Lantmännen

Projektet «Att äga Lantmännen» som startades 2003 har nu i sin första fas bearbetats i olika konstellationer bland de förtroendevalda, och 3 600 deltagare beräknas ha deltagit i krets- och marknadsområdsmöten kring projektet under första halvåret 2004. En av de väsentligaste slutsatserna är att nyttjarrollen är viktigast, men ägarrollen behöver utvecklas och stimuleras för att tydliggöra ägaransvaret för de olika verksamheterna.

Arbetet fortsätter nu inom tre huvudområden där både förtroendevalda och medarbetare från hela koncernen deltar. Koncernchefen ansvarar tillsammans med delar av styrelsen för området Strategi och organisation med totalt sex delprojekt. Målet är att arbetet ska leda fram till en uppfattning om hur hela koncernen ska utvecklas på bästa sätt,

med en strategi som på ett tydligt sätt tillgodoser ägarnas intressen och som utgår från kundens perspektiv. Information under arbetets gång prioriteras och stor öppenhet ska råda till medarbetare och ägare; internet och företagets intranät ska användas flitigt.

Ambitionen är att stora delar av projektet ska avrapporteras vid stämman 2005 så att Lantmännens unika styrka kan utvecklas vidare och ge underlag för nödvändiga förändringar. Redan i början av 2005 infördes en ny koncernstruktur och förändrad ledning för Svenska Lantmännen, bland annat som ett resultat av projektet.

Unga Lantmän ska skapa framtidsengagemang

Som ett delresultat av satsningen «Att äga Lantmännen» har projektet «Unga Lantmän» vuxit fram. Det handlar om att göra Lantmännen intressant för de unga inom lantbruksnäringen. Syftet är att främja ett tidigt engagemang i Lantmännen genom att utveckla affärs- och ägarmässiga relationer med de unga. Deltagarna i projektet kommer att få möjligheter att utveckla och forma det framtida Lantmännen. Mycket handlar också om att bygga upp nätverk för framtiden.

Så här är Lantmännen uppbyggt

Svenska Lantmännen ägs av 50 000 lantbrukare runt om i landet. Företaget är kooperativt. Varje medlem har en röst, och den ekonomiska insatsen står i relation till affärsvolymen med föreningen. De allra flesta medlemmar är lantbrukare med egna eller arrenderade gårdar där växtodling – spannmålsproduktion – har en framträdande roll. Men många har också inriktning på animalieproduktion.

Medlemskap i Lantmännen innebär flera roller som ställer olika krav och ger olika möjligheter. Det handlar om att vara ägare, kund och leverantör. Ägarrollen erbjuder ett aktivt ägarengagemang. Som kund köper man varor för växtodling, animalieproduktion eller maskiner. I rollen som leverantör säljer man främst spannmål.

I marknadsområdet sker den dagliga kontakten mellan medlemmen och föreningen i frågor som gäller inköp, försäljning och medlemskapet. En stark lokal organisation med ett decentraliserat beslutsfattande och väl definierade gemensamma resurser är den övergripande strategin.



Marknadsområdena utgör kooperativ grund

Medlemmarna är 2005 organiserade i 13 marknadsområden, som är grundstenen i den kooperativa uppbyggnaden. Varje område har en lokal styrelse med starkt delegerat beslutsfattande. Marknadsområdena är i sin tur uppbyggda av ett antal kretsar med 400–500 medlemmar i varje. Kretsarnas ledning, kretsrådet, består av valda representanter för medlemmarna/ägarna. Kretsråden i marknadsområdet utgör marknadsområdets fullmäktige och

Marknadsområdena 2005



utser också den lokala styrelsen, marknadsområdets styrelse. Varje marknadsområde utser fullmäktige till Svenska Lantmännens föreningsstämma. Antalet fullmäktige beror på antalet medlemmar i området; i dag är antalet fullmäktige i Svenska Lantmännen 113 personer. Den årliga föreningsstämman väljer bland annat styrelse för koncernen och beviljar ansvarsfrihet för det gångna året.

Styrelsens arbete

Föreningsstämman för Svenska Lantmännen ek för utser koncernstyrelse, som består av nio personer, samtliga medlemmar och aktiva i lantbruksföretag. I styrelsen ingår även verkställande direktören och koncernchefen samt tre representanter för arbetstagarerna. Av de nio stämموvalda ledamöterna är tre kvinnor. Styrelsen sammanträder enligt en fastställd sammanträdesplan, som vid behov kan kompletteras med ytterligare möten. Under året har 14 protokollförda styrelsemöten genomförts, varav 4 telefonmöten.

Den operativa ledningen sker genom den nyskapade koncernledningen. För att säkerställa en sammanhållen och tydlig koncern har koncernchefen utsetts till ordförande i samtliga affärsområden. Nya styrelser kommer att utses för samtliga affärsområden och Lantmännen Lantbruk.

Föreningsstämman är högsta beslutade organ och bestod 2004 av 113 fullmäktige som representerade de 13 marknadsområdena, lokalföreningarna och organisationsmedlemmarna Kalmar Lantmän och Norrbottens Lantmän. Stämman beslutar, som för aktiebolag, att fastställa resultat- och balansräkningar, bevilja ansvarsfrihet för styrelsen och verkställande direktören. Man utser också styrelse, valberedning och revisorer samt beslutar om ersättningar.

Valberedning

Valberedningen har bestått av tio ledamöter. Under året har 9 möten genomförts där bland annat styrelsens arbete utvärderats och förslag till nya ledamöter diskuterats.

Förvaltningsråd

Förvaltningsrådet är ett rådgivande organ till styrelsen som träffas två gånger per år och behandlar frågor som är av väsentlig betydelse för föreningen där ett bredare samråd är önskvärt. Förvaltningsrådet består av 40 ledamöter från marknadsområdena och organisationsmedlemmarna samt representanter från det nyskapade Unga Lantmännen.

Arbetsordning

Arbetet i styrelsen följer en skriftlig arbetsordning som också innehåller instruktioner om fördelningen mellan styrelsens och verkställande direktörens arbete samt vilken ekonomisk rapportering som ska delges styrelsen. Arbetsordningen uppdateras årligen.

Arbetet under 2004

Att vidareutveckla koncernens strategiska riktlinjer är ett prioriterat område för styrelsens arbete. Från arbetet med «Att äga Lantmännen» har flera projekt identifierats som bearbetats i styrelsen och resulterat i konkreta beslut. Styrelsen har under året beslutat att införa en förenklad organisations- och koncernstruktur med tydligare kundorientering. Stort arbete har lagts ner på att rekrytera en ny koncernchef samt att utse en sammanhållande koncernledning.

Utskott

Styrelsen har i februari 2005 inrättat ett revisionsutskott som består av tre ledamöter ur styrelsen samt ett ersättningsutskott som också det består av tre ledamöter.

Revisionsutskottet ska säkerställa kvaliteten på den finansiella rapporteringen samt att ändamålsenliga relationer med föreningens revisorer upprätthålls.

Ersättningsutskottet ska bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för företagsledningen inklusive verkställande direktören.

Ny koncernledning

Den operativa ledningen av Svenska Lantmännen utövas av vd och koncernledningen, som består av vd tillsammans med chefen för Lantmännen Lantbruk, cheferna för de åtta affärsområdena Svalöf Weibull, Cerealia Mills, Cerealia Foods & Bread, Cerealia Bakeries, Granngården, Maskin, Energi och Invest samt cheferna för de centrala stabsfunktionerna ekonomi och finans, information och kommunikation, personal samt juridik och ägarrelationer. Koncernchefen har utsetts till ordförande i samtliga affärsområden samt även Lantmännen Lantbruk. Den i samband med omorganisationen nybildade koncernledningen påbörjade sitt arbete i februari 2005.

Styrelse och revisorer



Thomas Bodén,
ordförande, Noraström.
Född 1947.
Övriga uppdrag:
ledamot Lantbrukarnas
Riksförbund,
ordförande LRF:s
kooperativa råd.



Nils Orrenius,
1:e vice ordförande,
Ödeshög. Född 1939.
Övriga uppdrag:
ledamot Svensk
Lantbruksforskning,
Svensk Raps AB.



Bo Sundström,
2:e vice ordförande,
Örebro. Född 1950.



Lennart E Bengtsson
Halmstad. Född 1949.
Övriga uppdrag:
Vd Wapnö AB,
ordförande Västmjölk AB.



Birgitta Carlander,
Lerdala. Född 1952.



Kjell Eriksson,
Dals Rostock. Född 1955.



Ingrid Johnson,
Kvidinge. Född 1950.
Övriga uppdrag:
ledamot Förenings-
sparbanken
Klippan/Ängelholm.



Monica Lindstedt,
Stockholm. Född 1953.
Övriga uppdrag:
ledamot Capio AB,
Uniflex AB, Attendo AB,
Handelsbanken fonder,
Hemfrid i Sverige AB.



Olle Nilsson,
Hammenhög. Född 1946.
Övriga uppdrag:
vd Bollerups Lantbruks-
institut och Naturbruks-
gymnasium, ledamot
Hushållningssällskapet i
Kristianstad, Länsförsäkr-
ingar Skåne.



Stig Agnåker,
representant HTE,
Falkenberg. Född 1943.



Gert Gustavsson,
representant Ledarna,
Falkenberg. Född 1951.



Martin Tjernberg,
representant Agrifack,
Hjo. Född 1947.



Birgitta Johansson-Hedberg,
verkställande direktör och
koncernchef, Lidingö.
Född 1947.
Övriga uppdrag:
ledamot Skandia AB,
Fortum AB, Sveaskog AB,
Oriflame AB, ordförande
Umeå universitet.



Ingemar Svensson,
styrelsens sekreterare,
Lidingö. Född 1939.
Övriga uppdrag:
ledamot Viking Malt Oy,
Svenska Malt AB,
LRF Samköp.

Revisorer

Torvald Carlsson, Gamleby
Lennart Casteryd, Uppsala
Thomas Magnusson, Tävelsås
Rolf Lindskog, aukt revisor, Stockholm
Stefan Älgne, aukt revisor, Stockholm

Revisorssuppleanter

Roland Hansson, aukt revisor, Växjö
Håkan Lindström, aukt revisor, Umeå

Svenska Lantmännen

Koncernledning



Birgitta Johansson-Hedberg,
vd, koncernchef.
Född: 1947.



Arne Rantzow,
lantbrukschef
Lantmännen Lantbruk.
Född: 1955.



Sten Moberg,
affärsområdeschef
Svalöf Weibull.
Född: 1943.



Clas Eriksson,
Vice vd och affärsområdes-
chef Maskin och Invest.
Född: 1949.



Mats Jeppsson,
affärsområdeschef
Granngården.
Född: 1957.



Bengt Håkansson,
affärsområdeschef Energi.
Född: 1956.



Reinhold Svensson,
affärsområdeschef
Ceralia Mills.
Född: 1950.



Håkan Lundstedt,
affärsområdeschef
Ceralia Foods & Bread.
Född: 1966.



Bent Pultz Larsen,
affärsområdeschef
Ceralia Bakeries.
Född: 1950.



Carl-Axel Westlund,
ekonomi och finans.
Född: 1947.



Lotta Löwhagen Lundberg,
information och
kommunikation.
Född: 1960.



Ingemar Svensson,
juridik och ägarrelationer.
Född: 1939.

Adresser

Svenska Lantmännen ek för

Vd och koncernchef
Birgitta Johansson-Hedberg
Lantbrukschef Arne Rantzow

Box 30192
104 25 STOCKHOLM
Tel: 08-657 42 00
Fax: 08-618 22 50
info@lantmannen.se
www.lantmannen.se

MARKNADSOMRÅDEN

Samtliga
info@lantmannen.se
www.lantmannen.se

Lantmännen Västerbotten

Box 1240
901 22 UMEÅ
Tel: 090-15 28 00
Fax: 090 15 28 50

Lantmännen Nord

Box 362
831 25 ÖSTERSUND
Tel: 063-14 50 00
Fax: 063-14 51 93

Lantmännen Värmland

Box 396
651 09 KARLSTAD
Tel: 054-84 46 00
Fax: 054-84 88 66

Lantmännen Örebro

Box 1743
701 17 ÖREBRO
Tel: 019-605 16 00
Fax: 019-605 16 10

Lantmännen Aros

745 84 ENKÖPING
Tel: 0171-265 00
Fax: 0171-266 70

Lantmännen Gävle Dala

Box 65
776 22 HEDEMORA
Tel: 0225-368 00
Fax: 0225-368 15

Lantmännen Odal Öst

Box 905
601 19 NORRKÖPING
Tel: 011-21 80 00
Fax: 011-21 82 00

Lantmännen Skaraborg

531 87 LIDKÖPING
Tel: 0510-885 00
Fax: 0510-885 50

Lantmännen Västgöra Syd

Balderstensgatan 5
521 43 FALKÖPING
Tel: 0515-832 00
Fax: 0515-832 10

Lantmännen Väst

Kvarnkullevägen 8
451 75 UDDEVALLA
Tel: 0522-65 30 00
Fax: 0522-65 30 10

Lantmännen Gotland

Box 1154
621 22 VISBY
Tel: 0479-40 40 00
Fax: 0479-40 40 05

Lantmännen Syd

311 83 FALKENBERG
Tel: 0346-850 00
Fax: 0346-850 76

Lantmännen Skåne

205 03 MALMÖ
Tel: 040-22 54 00
Fax: 040-94 87 62

AFFÄRSOMRÅDEN

AFFÄRSOMRÅDE SVALÖF WEIBULL
Affärsområdeschef: Sten Moberg

Svalöf Weibull

268 81 SVALÖV
Tel: 0418-66 70 00
Fax: 0418-66 71 00
svalöfweibull@svsseed.se
www.svsseed.se

AFFÄRSOMRÅDE MASKIN

Affärsområdeschef: Clas Eriksson

Svenska Lantmännen Maskin AB

311 83 FALKENBERG
Tel: 0346-850 05
Fax: 0346-850 75

Lantmännens Maskinimport AB

Box 174
201 21 MALMÖ
Tel: 040-38 64 00
Fax: 040-29 29 64

Swecon Anläggningsmaskiner AB

Box 55
631 02 ESKILSTUNA
Tel: 016-42 95 00
Tel: 016-42 95 05
www.swecon.com

Valtra Traktor AB

Box 1102
631 80 ESKILSTUNA
Tel: 016-16 25 00
Fax: 016-14 24 10
www.valtra.com

AFFÄRSOMRÅDE GRANNGÅRDEN

Affärsområdeschef: Mats Jeppsson

Granngården AB

Kvarngatan 2
311 83 FALKENBERG
Tel: 0346-850 00
Fax: 0346-850 76

Nordpost AB

Annelund
745 40 ENKÖPING
Tel: 0171-857 00
Fax: 0171-857 01

AFFÄRSOMRÅDE ENERGI

Affärsområdeschef: Bengt Håkansson

Lantmännen Energi AB

Box 30192
104 25 STOCKHOLM
Tel: 08-657 42 00
Fax: 08-657 43 18
info@lea.se
www.lea.se

Agro Oil AB

Box 30192
104 25 STOCKHOLM
Tel: 08-657 42 00
Fax: 08-618 42 88
info@agrol.se
www.agrol.se

Agroetanol AB

Box 932
601 19 NORRKÖPING
Tel: 011-15 52 02
Fax: 011-15 52 20
www.agroetanol.se

Svensk Brikettenergi AB

Box 5
561 21 HUSKVARNA
Tel: 036-38 78 00
Fax: 036-38 78 90
www.brikettenergi.se

AFFÄRSOMRÅDE CEREALIA MILLS

Affärsområdeschef: Reinhold Svensson

Cerealia Mills AB

Box 267
201 22 MALMÖ
Tel: 040-660 88 00
Fax: 040-660 88 03
www.cerealia.se

AFFÄRSOMRÅDE CEREALIA FOODS & BREAD

Affärsområdeschef: Håkan Lundstedt

Cerealia Foods & Bread

153 81 JÄRNA
Tel: 08-519 787 00
Fax: 08-519 787 05
www.cerealia.se
cerealiafoods@cerealia.se
konsumentkontakt@cerealia.se

AFFÄRSOMRÅDE CEREALIA BAKERIES

Affärsområdeschef: Bent Pultz Larsen

Cerealia Unibake A/S

Oensvej 28
DK-8700 HORSSENS
Danmark
Tel: +45 7628 5000
Fax: +45 7628 5001
mru@unibake.dk

Cerealia Frost A/S

Hjermvej 9
DK-7500 HOLSTEBRO
Danmark
Tel: +45 9611 1600
Fax: +45 9611 1610
salg@cerealiabakeoff.com

AFFÄRSOMRÅDE INVEST

Affärsområdeschef: Clas Eriksson

Lantmännen Invest AB

Box 30192
104 25 STOCKHOLM
Tel: 08-657 42 00
Fax: 08-657 22 50

AnalyCen Nordic AB

Box 905
531 19 LIDKÖPING
Tel: 0510-887 00
Fax: 0510-664 38
info@analycen.se
www.analycen.se

AS Faktor AB

Box 30192
104 25 STOCKHOLM
Tel: 08-657 42 70
Fax: 08-618 69 32
www.as-faktor.se

BioAgri AB

Box 914
751 09 UPPSALA
Tel: 018-67 49 00
Fax: 018-67 49 01
info@bioagri.se
www.bioagri.se

Bygglant AB

Box 1743
701 17 ÖREBRO
Tel: 019-605 17 00
Fax: 019-605 17 10
www.bygglant.se

Doggy AB

447 84 VÄRGÅRDA
Tel: 0322-66 65 00
Fax: 0322-66 65 80
dogpost@doggy.se
www.doggy.se

Kraft Hästfoder AB

311 83 FALKENBERG
Tel: 0346-495 90
Fax: 0346-495 81
www.krafft.nu

Reppe AB

352 20 Växjö
Tel: 0470-70 41 01
Fax: 0470-70 41 09

Solanum AB

Box 56
244 21 KÄVLINGE
Tel: 046-72 21 00
Fax: 046-73 17 34
solanum@solanum.se
www.solanum.se

Svenska Kläckeribolaget AB

Östragårdstunga 2
240 32 FLYINGE
Tel: 046-647 70
Fax: 046-527 15

Swe-Chick AB

Stålgatan 3
265 38 ÅSTORP
Tel: 042-22 51 90
Fax: 042-22 50 82