



ARLA FOODS

Hovedkontor

Arla Foods a/b
Skanderborgvej 277
DK-8260 Viby J.

telefon +45 89 38 10 00
telefax +45 86 28 16 91
e-mail arla@arlafoods.com
www.arlafoods.dk

Division Sverige

Arla Foods a/b
Torsgatan 14
S-10546 Stockholm

telefon +46 8 789 50 00
telefax +46 8 789 54 44
www.arlafoods.se

CVR-nr. 25 31 37 63

Design, produktion & tryk: Designgraf Auning AS



ARLA FOODS

Årsredovisningen 2001/02



Årsredovisningen 2001/02

Innehåll

Nyckeltal	2	Styrning av finansiella risker i Arla Foods-koncernen	39
Ordföranden har ordet	5	Årsredovisning	40
VD kommenterar	6	Tillämpade redovisningsprinciper	41
Ändringar i produktionsstrukturen	10	Resultaträkningar	45
Marknadsinformation		Balansräkningar	46
Hemmamarknaderna	13	Förändring av eget kapital	48
Europamarknaderna	17	Finansieringsanalys	49
Översjömarknaderna	20	Noter	50
Ingredienser till livsmedelsindustrin	24	Koncernöversikt	56
Medlemsförhållanden	25	Arla Foods styrelse	58
Innovation	27		
Miljö	28		
Dotterbolag	30		

Jessica Russo, 22 år, har under det senaste året arbetat som maskinoperatör på Göteborg Mejeri, där hon håller igång mejeriets produktion av bland annat mjölk och yoghurt.

Bakom Arla Foods produkter står människor. Fotografen Lars Wamberg har mött några av dem på arbetsplatserna i Sverige, England och Danmark, och här har han fotograferat dem i en typisk arbetssituation. Alla bilder är tagna i arbetsplatsbelysning.

Produktbilderna visar ett urval av de produkter, som lanserades under verksamhetsåret. Siffrorna hänvisar till årsredovisningens sista omslag där produkterna beskrivs kortfattat.



Ordföranden har ordet

Jag kan som mjölkproducent konstatera att primärproduktionens lönsamhet fortfarande är hårt pressad. Samtidigt kan vi som ägare av Arla Foods konstatera att vårt företag har lyckats uppnå ett resultat som inte många andra internationella mejeriföretag förväntas kunna överträffa under 2002.

Konkurrensen på den internationella mejerimarknaden är hård och vi måste hålla den kurs som strategiplanen stakat ut. Vi har visat att vi kan nå framgångar både i medvind (förra årets gynnsamma marknad) och i den motvind som råder i år.

Arla Foods har nu på allvar placerat sig på världskartan när det gäller den globala mejeriindustrin och beslutet att fusionera våra två företag över landsgränserna har visat sig vara ett riktigt beslut.

I mars 2002 beslutades om en ny gemensam avräkningsmodell, som kommer att träda i kraft från och med oktober 2003. Det sker som ett led i harmoniseringen av avräkningssystemet och är en anpassning till marknadens krav på mjölkens fett- och proteininnehåll. Året har i hög grad präglats av det omfattande förarbete som ska utgöra grunden för att skapa lika villkor för alla våra medlemmar. Vi har genomfört det andra året efter fusionen och tar nu sikte på den 1 oktober 2003, då företaget enligt fusionsavtalet skall övergå

till ett gemensamt mjölkpris till medlemmarna i båda länderna.

Arbetet med föreningens kapitaluppbyggnad fortskrider både i styrelsen och dess konsolideringsgrupp. Frågan om att en del av det egna kapitalet skall vara individuellt och överföras till någon form av medlemskonton är i hög grad beroende av skattekonsekvenserna. Vi avvaktar de danska och svenska skattemyndigheternas besked på den punkten. En förutsättning är att efter den 1 oktober 2003 kunna ta emot mjölken i det gemensamma företaget och betala ut samma mjölkpris därifrån i stället för från de två gamla företagen, såsom det sker idag. Att reda ut skatteförhållandena är helt avgörande för att Arla Foods ska kunna komma vidare i denna fusion över gränserna och utveckla de båda nationella företagen Arla, ekonomisk förening och MD Foods amba.

Många medlemmar har under året varit engagerade i debatten om kvalitetsprogrammet för hela kedjan från jord till bord inom Arla Foods. Det har gett oss en förståelse för vilka krav marknaden ställer på oss som mjölkproducenter. Diskussionen kommer att fortsätta tills ett beslut om det gemensamma kvalitetsprogrammet, som fått namnet Arlagården, beräknas fattas av representantskapet i juni 2003.

Den närmaste tiden kommer också att ge en bättre bild av hur

den framtida jordbrukspolitiken kommer att utvecklas. Här avses framför allt utvidgningen av EU mot öst och halvtidsöversynen av EUs jordbrukspolitik Agenda 2000. För Arla Foods kommer kommissionens förslag om en omläggning av jordbruksstödet från exportstöd till ett mer direkt stöd till jordbrukarna, som är kopplat till miljö- och landskapshänsyn, att spela en avgörande roll.

En annan viktig fråga är hur en utveckling av mjölkkvotsystemet kommer att hanteras. En utveckling utan kompensation kan leda till att mjölkpriset faller dramatiskt. Vi måste arbeta för att mjölkproducenterna i Danmark och Sverige har någorlunda samma villkor som i andra länder.

Under året har ett antal medlemmar upphört med mjölkproduktionen och nya medlemmar har tillkommit. Vi vill gärna hälsa de nya medlemmarna välkomna i företaget och bland dem, även de 106 nya mjölkproducenterna från Hellevad Omegns Andelsmejeri som gick in som medlemmar i Arla Foods den 1 oktober 2002.

För 2002/03 har vi nu fastställt en offensiv och långsiktig budget som trots osäkerheten på marknaden gör det möjligt för oss att kunna hålla ett konkurrenskraftigt mjölkpris. Vi står därför väl rustade att möta årets utmaningar.

Lars Lamberg

← På mjölkpulverfabriken Samden är praktikanten Palle Hvid Rasmussen i färd med en inspektionsrunda av spraytorn 1, där han bland annat kontrollerar att det inte finns klumpar i pulvret och att pulverlagret ser bra ut. Palle Hvid Rasmussen, som är 30 år, har tidigare arbetat på både Fredericia Mejeri och Taulov Mejeri, men i december 2001 började han på mejerit utbildningen

VD kommenterar

Trots den internationella konjunkturnedgången har Arla Foods lyckats bibehålla förra årets mjölkpris till föreningens medlemmar. Med tanke på nedgången får årets resultat betraktas som mycket tillfredsställande.

Medan andra mejeriföretag i och utanför Europa har sänkt mjölkpriset, i vissa fall så mycket som 25 procent, har Arla Foods varit mindre känsligt för de fallande priserna på världsmarknaden för mejeriprodukter, bland annat tack vare en bra balans mellan bulkprodukter och varumärkesprodukter. Två av Arla Foods viktigaste valutor, amerikanska dollar och brittiska pund, har båda fallit under det senaste halvåret.

Marknadsutvecklingen på Arla Foods två stora hemmamarknader har varit pressad och vi har sett en ökad konkurrens, inte minst på den danska marknaden där detaljhandeln är inriktad på att öka antalet egna varumärken. Därtill kommer en ökad oro för en stagnation i försäljningsutvecklingen för ekologisk mjölk. Under 2001/2002 såldes endast 30 procent av den ekologiska mjölken från Arla Foods som ekologisk – resten såldes som traditionella mjölkprodukter.

I Sverige som helhet har vi lyckats behålla vår marknadsposition och samtidigt göra ett bra resultat.

I England har vi uppnått ett gott resultat, både vad gäller lokalt pro-

ducerad mjölk och de produkter som importerats från Danmark.

Vad gäller exportmarknaderna har den europeiska marknaden varit utsatt för en ökad prispress, dels på grund av ett ökat utbud av bulkost, dels för att omställningen från de nationella valutorna till euro har resulterat i en viss återhållsamhet, särskilt hos de tyska konsumenterna. Försäljningen i USA och Mellanöstern har varit tillfredsställande. Försäljningsutvecklingen i Sydostasien, med undantag för Japan, gör att vi förväntar oss ett tillfredsställande resultat i regionen och därmed lovande framtidsutsikter.

Vad gäller marknadsvillkoren i Argentina och Brasilien har 2001/2002 varit ett bekymmersamt år. Arla Foods har därför valt att stänga försäljningskontoret i Buenos Aires. Därtill har en större omstrukturering av försäljningsorganisationen i Brasilien påbörjats.

Strategiplanen

Arla Foods har med utgångspunkt från strategiplanen 2001 genomfört ett antal åtgärder under verksamhetsåret.

Uppförandet av en argentinsk vassleproteinfabrik i samarbete med Argentinas största mejeriföretag SanCor har slutförts och fabriken invigdes i september 2002. Investeringen ska bidra till att stärka Arla Foods ledande position som global leverantör av vasslepro-

teiner till livsmedelsindustrin. Råvarubasen är redan fullt utnyttjad i Sverige och Danmark och för att kunna utveckla området ytterligare måste Arla Foods bygga upp en produktion i utlandet. Valet föll på Argentina eftersom där finns en omfattande ostproduktion och dessutom en råvarubas som till stor del är outnyttjad.

Inom området ingredienser beslutades vidare om ett samarbete med Europas femte största sockerproducent, tyska Nordzucker, beträffande produktion av sötningsmedlet Gaio tagatose. Samarbetet består i etablering av ett joint venture-företag som ägs till lika stora delar av båda parter. Produktionen beräknas komma igång sommaren 2003 på Nordzuckers anläggning i Hannover. Om produktionen utfaller väl blir nästa steg att etablera en tagatoseanläggning i anslutning till Arla Foods mejeri i Taulov.

Även för Arla Foods tredje hemmamarknad, England, har avgörande beslut fattats under året. I oktober 2002 beslutade styrelsen att bygga ett nytt konsumtionsmjölkmejeri i Leeds, eftersom Arla Foods nuvarande mejeri, som ligger centralt i staden, är svårt att bygga ut ytterligare. Mejeriet som kommer att ligga intill det nya kylagret i Stourton, förväntas kunna tas i drift i oktober 2004. Mejeriet är förberett för vidare utbyggnad och ingår i de långsiktiga planerna

på ytterligare rationalisering av den engelska mejeriproduktionen.

Samtidigt flyttades produktion och paketering av ca 35 000 ton smör och blandningsprodukter från det nyzeeländska mejeriföretaget Fonterra's engelska anläggning till Arla Foods produktionsanläggningar i Varde och Götene. Detta ingick som en del av det joint venture-avtal som Arla Foods ingick med Fonterra förra året. Det har krävts mycket resurser för att sammanlagningen av produktionsverksamheterna ska löpa så friktionsfritt som möjligt.

Slutligen har Arla Foods efter verksamhetsårets slut förvärvat ett engelskt ostimportföretag. Köpet av H.T. Webb och dess sortiment av specialostar ger en större bredd i Arla Foods sortiment på denna marknad. Det stärker också företagets position inom ett starkt växande marknadssegment.

Den 1 oktober 2002 fusionerade Hellevad Omegns Andelsmejeri med Arla Foods. De två företagen hade tidigare ett nära samarbete.

På den danska marknaden förvärvade Arla Foods den 1 mars 2002 50 procent av aktierna i Cocio Chokolademælk A/S. Arla Foods levererar sedan tidigare mjölk till företaget som nyligen tagit en ny produktionsanläggning i bruk.

På marknadsföringssidan har Arla Foods under 2002 lanserat ett gemensamt varumärke för Arla, Arla master brand, som tagits fram efter ett ökat behov av ett gemensamt varumärke på flera marknader. Arla-varumärket är rött med texten Arla i vitt och skiljer sig därmed från den gröna företagslogotypen. Syftet med Arla-varumärket är att öka medvetenheten om företagets produkter och värden.

Samtidigt har man genomfört en omfattande utrensning bland befintliga varumärken som i fortsättningen kommer att samlas under det gemensamma Arla-varumärket.

Produktkategorierna

Inom området dryckesmjölk märks en lansering på de svenska och danska marknaderna av mjölk på flaska. Lanseringen har fått en bra start och i Danmark har den inneburit en ökad försäljning av mjölk i kiosker och på bensinstationer. Därmed har Arla Mini i Danmark på allvar blivit ett sundare alternativ till läskedrycker.

I ett större perspektiv har mjölkförbrukningen stabiliserats i Sverige efter flera års tillbakagång. Det är inte minst de allt populärare caféerna, vilka säljer kaffe med mycket mjölk, som har bidragit till en ökad konsumtion. Även om kaffedryckerna inte har slagit igenom i samma utsträckning i Danmark, har lanseringen av minimjölken år 2000 ändrat danskarnas mjölkvanor till en fettsnålare inriktning.

Vad gäller ost har försäljningen påverkats av ett större utbud på den europeiska marknaden till följd av fallande priser på skummjölkspulver. Arla Foods har emellertid ökat försäljningen av skivad ost och mjukost, inte minst på den tyska marknaden.

Vad gäller smör och blandningsprodukter har Lurpak återigen visat sin styrka på den engelska marknaden. Ett matfett med ett fetthinnehåll på 60 procent lanserades på den engelska marknaden under varumärket Lurpak i början av verksamhetsåret, och försäljningen går betydligt bättre än väntat. Försäljningen av Lurpak har även ökat på den grekiska marknaden

där distributionen har förbättrats tack vare Arla Foods samarbete med grekiska Delta Foods. Även i Sydostasien har Lurpaks försäljningssiffror ökat även om de ligger på en volymmässigt lägre nivå.

Slutligen är Arla Foods i färd med att utöka utbudet inom foodservice. Under denna beteckning erbjuds produkter som alla kännetecknas av att de ska kunna ätas på stående fot. Prognosen är att allt fler kommer att inta sina måltider utanför hemmet. Det ställer inte minst krav på sortimentet av mejeriprodukter som traditionellt används i hemmet.

Strukturplanen

Som en grundläggande förutsättning för att utnyttja synergier i samband med fusionen har Arla Foods kommit en bra bit på väg i genomförandet av en mycket omfattande strukturplan för företagets anläggningar. Styrelsen har hittills godkänt 12 av de 18 projekt som omfattas av planen. Hela planen beräknas vara genomförd före utgången av 2005. Finansieringen av strukturplanen beräknas uppgå till ett något mindre belopp än de DKK 2,3 miljarder som beslutades år 2001. De investeringar som omfattas av planen ingår dock inte i den allmänna investeringsbudgeten på ca DKK 1,6 miljarder.

Beslutet att bygga en mjölkpulverfabrik i Vimmerby innebär att Arla Foods nu samlar en stor del av den svenska pulverproduktionen till den nya anläggningen som väntas bli färdig under 2004.

Vidare är utbyggnaden av svenska specialproduktmejeriet i Linköping avslutad och det nya mejeriet togs i bruk i juni 2002.

Finansiering

Arla Foods kraftiga utveckling skapar ett kapitalbehov. Kapitalsammansättningen är en blandning av eget kapital och främmande kapital. Stödet från medlemmarna för att konsolidera 5 danska öre per kg mjölk per år säkerställer en rimlig soliditet. Framdeles kommer vi även att inrikta oss på att avyttra verksamheter som inte ingår i företagets kärnverksamhet. Arla Foods sålde i september 2002 Arlas tidigare huvudkontor på Torsgatan i Stockholm och numera hyr Arla Foods kontorslokaler i fastigheten.

Utöver detta arbetar Arla Foods med lånefinansiering enligt olika modeller för ansvarigt kapital.

Pensionsåtaganden

Utvecklingen på den internationella finansmarknaden, bland annat de kraftiga fall, i aktiekurserna som inträffat under de senaste 12–18 månaderna har inneburit att det för närvarande inte finns fullständig täckning för pensionsåtaganden i flera företag med verksamhet i England och USA.

Denna utveckling har även påverkat Arla Foods i England som per den 29 september 2002 beräknar att man inte har täckning för pensionsåtaganden på GBP 38 miljoner. Liksom under tidigare år har inga avsättningar för dessa gjorts i årsredovisningena.

Företaget har även tidigare upplevt svängningar beträffande pensionsåtagandena beroende på kursfluktuationer i de aktie- och obligationsinnehav, som förvaltas av oberoende pensionsfonder och är avsedda att täcka åtagandena för företagets anställda, dock

aldrig tidigare i sådan omfattning som efter den 11 september 2001.

Räkenskapsmässigt har Arla Foods Plc fram till och med 2000/01 räknat med dessa avvikelser under flera år framåt, baserat på försäkringstekniska beräkningar vart tredje år. Denna praxis är för 2001/02 anpassad efter internationella redovisningsprinciper enligt vilka försäkringstekniska beräkningar görs varje år, men även i fortsättningen kommer eventuella avvikelser i resultatet under flera år i följd att räknas in.

Förutom i England har koncernen även pensionsåtaganden i de svenska företagen. Det svenska systemet skiljer sig från det engelska pensionssystemet såtillvida att man inte betalar in till pensionsfonder, utan åtagandet upptas i balansräkningen. Eftersom värdepapper inte ingår i det svenska systemet påverkas de svenska företagen inte direkt av börskursernas svängningar vad gäller det åtagande som beräknas aktuariellt varje år.

Ett Arla

Efter beslutet om Arla Foods organisations-, strategi- och strukturplan samt en konsolideringsplan har företaget under verksamhetsåret startat upp ett omfattande projekt för att integrera arbetsrutiner och ledningssystem från de tidigare företagen i ett nytt gemensamt system: Ett Arla. När arbetet är genomfört år 2004 kommer Arla Foods att vara en mer integrerad verksamhet med enklare och effektivare arbetssätt. Ett Arla ska skapa en mer sammanhängande organisation över divisions- och landsgränserna.

Under projektfasen krävs många extra resurser, som ett stort antal medarbetare bidrar med utöver sitt ordinarie arbete.

Personal

Med inspiration från den svenska delen av verksamheten har Arla Foods genomfört en undersökning om arbetstillfredsställelsen bland samtliga medarbetare i Danmark och Sverige. Undersökningen visar att medarbetarna i Arla Foods är relativt nöjda och resultatet är ungefär som genomsnittet för denna typ av undersökningar. Mätningen är ett sätt att utvärdera huruvida verksamheten uppnår de uppsatta målen i fråga om medarbetarna. Samtidigt är den en bra utgångspunkt för vidare förbättringar.

Utöver detta har Arla Foods arbets- och ledningsfilosofi sammanfattats i skriften Vår vardag i Arla Foods, som alla medarbetare har fått under våren. Målet är att skapa en gemensam förståelse för ledningsprinciper och värden i verksamheten.

Framtidsutsikter

För nästa verksamhetsår väntas ingen väsentlig förbättring av konjunkturen. Konsolideringen inom detaljhandeln och även inom den europeiska mejeriindustrin fortsätter. Det innebär en stor utmaning för Arla Foods att löpande anpassa verksamheten och förbättra effektiviteten.

Utsiktarna för en utvidgning av EU mot öst och en nära förestående utvärdering av jordbruksreformerna inom EU kommer att bidra till att tydliggöra framtiden och därmed göra det lättare för Arla Foods att anpassa verksamheten.

Credit Control Manager Nicola Purcell diskuterar → en utebliven betalning från en kund med chefen för kundreskontraavdelningen. Nicola Purcell, 34 år, har varit anställd på Arla Foods brittiska huvudkontor i Leeds sedan 1989.



Ändringar i produktionsstrukturen

På motstående sida visas vilka produktionsanläggningar som under 2001/02 berördes av strukturförändringar, antingen i form av nedläggning, utbyggnad eller nybyggnad. På det sista omslaget visas en samlad översikt över Arla Foods produktionsanläggningar per den 1 oktober 2002.

På de danska och svenska produktionsanläggningarna tillverkades följande volymer inom de fyra huvudområdena:

1 671 000 ton färskvaror

330 000 ton ost

145 000 ton smör och blandningsprodukter

290 000 ton ingrediens- och pulverprodukter

● Smör och blandningsprodukter

I Danmark överfördes produktionen av Lurpak smör från Varde Smørmejeri i juni 2002 till Holstebro Mejeri, som nu producerar allt Arla Foods danska smör och blandningsprodukter. Varde Smørmejeri har från den 1 oktober 2002 övertagit paketeringen av den nyzeeländska företaget Fonterras smörprodukter.

Den 1 november 2002 överfördes smörproduktionen från Hellevad Omegns Andelsmejeri till Holstebro Mejeri.

I Sverige har Götene Mejeri från den 1 oktober 2002 övertagit produktion och paketering av Fonterras matfett. Dessutom planeras en utbyggnad av Götene Mejeri, så att smörproduktionen från Göteborg Mejeri kan överföras dit i slutet av 2003.

Under året ingicks ett avtal med Skånemejerier om överflyttning av dens produktion av smör och blandningsprodukter till Götene.

● Ingredients

I Sverige planeras att bygga en ny mjölkpulveranläggning i Vimmerby med en årlig kapacitet på 380 miljoner kg, vilket motsvarar en femtedel av Arla Foods mjölmängd i Sverige. Anläggningen beräknas vara klar för produktion i slutet av 2004 och samtidigt läggs mjölkpulverfabrikerna i Mjölby och Kimstad ned. Dessutom upphör mjölkpulverproduktionen på flera ostmejerier.

I augusti 2002 påbörjades en utbyggnad av Visbymejeriet, som kommer att få en mer än fördubblad kapacitet på 16 milj. kg pulver.

I Danmark byggs mjölkpulverfabrikerna Akafa och Arinco ut och uppgraderas. När utbyggnaderna är färdiga i slutet av 2003 läggs mjölkpulverfabriken i Kjersing ned och produktionen fördelas mellan Akafa och Arinco.

● Färskvaror

I Sverige har Skövde Mejeri byggts ut för att kunna ta hand om produktionen av färskost till både den svenska och danska marknaden.

Projekt Östgöta innebär en utbyggnad av mejeriet i Linköping till produktion av yoghurt- och matlagingsprodukter. Norrköping Mejeri avvecklades sommaren 2002 och mejeriets yoghurtproduktion flyttades över till Östgöta Mejeri.

Produktionen av juice har samlats vid Alingsås Mejeri, som också byggts ut.

Under 2003 planerar man att avveckla Halmstad Mejeri.

I Danmark har den enda förändringen varit överflyttningen av färskost från Christiansfeld Mejeri till Skövde.

Översikt över produktionsanläggningar som berördes av strukturförändringar under 2001/02



● Specialost

I Danmark stängdes Farsø Mejeri i augusti 2002 och produktionen av mozzarella överfördes till Rødkærbro Mejeri, vars kapacitet ökats med 4 000 ton och där företagets hela produktion av mozzarella nu sker.

Utbyggnaden av Høgelund Mejeri, som producerar danablu, beräknas vara klar sommaren 2004. I oktober 2004 stängs Grenå Me-

jeri, sedan mejeriets produktion av danablu överförts till Høgelund, som därmed står för hela Arla Foods produktion av danablu.

I slutet av augusti såldes Grøndals Mejeri som ett led i överenskommelserna med de danska konkurrensmyndigheterna. Produktionen av feta överfördes till Bislev Mejeri.

En betydande kapacitetsökning av Holstebro Flødest har inletts.

● Hårdost

I Sverige har en utbyggnad av Kalmar Mejeri påbörjats. Den väntas vara färdig i början av 2004, varefter Borgholm Mejeri stängs.

Det har också beslutats om utbyggnad av Falkenberg Mejeri i slutet av 2003, varefter Stånga Mejeri skall läggas ned.



Hemmamarknaderna

Särskilt på de stora hemmamarknaderna i Sverige och Danmark har Arla Foods så stora marknadsandelar, att det är svårt att utöka dessa ytterligare, när det gäller traditionella mejeriprodukter. Här är strategin i stället att skapa tillväxt genom att utveckla produkter, som kan konsumeras på nya tider under dygnet och kanske även av andra än de som normalt är stora konsumenter av mejeriprodukter. Ett viktigt område är foodservice-sektorn, som i vid bemärkelse täcker en stor del av den snabbt växande andelen av mat, som äts utanför hemmet, till exempel i matserveringar, på restauranger, pizzerior, bensinstationer med mera.

England är också en mycket viktig marknad för Arla Foods produkter. Det stora engagemanget i England, särskilt för smör och färsk konsumtionsmjölk, betyder att Arla Foods här har en position, som företaget kommer att bygga vidare på.

Danmark

Försäljningen på den danska marknaden låg totalt sett i nivå med föregående år, men det finns fortfarande tydliga förskjutningar mellan enskilda kategorier.

I och med lanseringen av minimjölken och Arla Mini i portionsflaskor ökades försäljningen av dryckesmjölk. Den positiva utvecklingen kan i synnerhet tillskrivas danskarnas efterfrågan på fettsnålare pro-

dukter, ökad bekvämlighet och tillgänglighet. Som en följd av den minskade efterfrågan på produkter med högt fettinnehåll har framför allt försäljningen av smör och blandningsprodukter minskat, medan ostförsäljningen är oförändrad.

Under föregående år lanserade Arla Foods fler nya produkter än någonsin. I genomsnitt kom cirka fyra nya produkter ut på marknaden varje månad. Lanseringen av Arla Mini väckte särskilt stor uppmärksamhet i medierna och bland allmänheten tack vare en reklamkampanj. Produkterna har utfallit mycket väl och bidrar till Arla Foods ambition att öka andelen mjölk till unga konsumenter.

Även marknadsföringsinsatserna har varit intensiva och antalet besökare på hemsidan arla.dk har ökat markant efter att sidan har gjorts mer användarvänlig med fokus på mat och måltider.

Konkurrensen på den danska marknaden har hårdnat, särskilt inom området smör och blandningsprodukter, och andelen egna varumärken har ökat inom färskvaruområdet. Arla Foods kommer att fortsätta bidra till utveckling och produktion av kundernas egna varumärken. Utmaningen för Arla Foods blir att bevara en bra balans mellan kundernas egna varumärken och företagets egna varumärken.

Konsolideringen inom detaljhandeln fortsätter över gränserna. Från det gångna verksamhetsåret

bör framför allt etableringen av Coop Norden och Dansk Supermarked i Sverige framhållas.

Även vad gäller sortimentet går utvecklingen sakta men säkert mot en nordeuropeisk marknadsplats. Utmaningen blir därför att ta fram en nordisk marknadsföringsplan som med Division Danmark och Division Sverige i centrum styr företagets nordiska märkes- och sortimentutveckling under de kommande åren. Inte minst kommer introduktionen av det nya gemensamma Arla-varumärket att bli en spännande utmaning.

Konkurrenssituationen förväntas hårdna än mer. Även om effektivitetsförbättringar uppnåddes i såväl produktionen som distributionen under det föregående året kommer ytterligare fokus att riktas på resurser och effektivisering under det kommande året.

Konsumtionen av mat och dryck förväntas alltså förändras. Under de senaste åren har det varit en tydlig utveckling mot bekväms- och foodservice-sektorn. Arla Foods mål är att delta i denna utveckling genom att ta fram relevanta servicekoncept och nya produkter.

Vidare blir det naturligt att i allt högre grad betrakta mejerisortimentets konkurrenssituation i förhållande även till leverantörer av icke mjölkbaserade drycker, pålägg, frukostprodukter, matlagningsprodukter osv. Därför har vi

← Tankbilchauffören Carsten Nielsen, 42 år har hämtat mjölk på Själland sedan 1978. Han arbetar på Slagelse Mejeri och den här eftermiddagen och kvällen kör han rutt 15, en tur på 240 km, till Stevns, där han ska hämta 44 ton mjölk. Därefter kör han en kortare tur (60 km) norrut från Slagelse.

1.



2.



till uppgift att – med utgångspunkt från mjölk – fortsätta utveckla ett attraktivt sortiment som är tillgängligt för framtidens konsumenter i alla konsumtions- och inköps-situationer.

Sverige

Försäljningen på den svenska marknaden låg över den budgeterade nivån och den totala mängden sålda färskvaror var högre än under det föregående verksamhetsåret.

En varumärkesanalys i oktober 2002 visade att Arla är det populäraste varumärket i Sverige.

Volymmässigt är dryckesmjölk den största produkten men konsumtionen har minskat under flera år. Nu är dock utvecklingen inne i en stabil fas. Mjölk i kaffedrycker samt en allmänt positiv inställning till mjölk som ett välsmakande och näringsriktigt livsmedel till rimligt pris har bidragit till denna utveckling. Även filmjölks- och yoghurtprodukter har ökat i volym, inte minst tack vare den varma sommaren. Gräddförsäljningen har ökat för 18:e året i rad.

Färskostprodukterna Keso och Kesella har också utvecklats mycket positivt. Det är i synnerhet de smaksatta varianterna som ger ökad försäljningsvolym.

Även för hårdost har det varit ett bra år. Den svenska kronans svaga kurs har inneburit att konkurrensen från importerade produkter inte varit lika hård som tidigare.

Juicemarknaden har påverkats av hård konkurrens. Försäljningsvolymerna är något lägre än förra året på grund av konkurrens från lågprisprodukter.

Samtidigt som trenden bland konsumenterna går mot flera måltider utanför hemmet ökar även kraven på ett bredare sortiment. Därför arbetar vi intensivt med produkt- och emballageutveckling.

Företaget har börjat bygga upp ett sortiment som är anpassat till konsumenternas behov av sund snabbmat på väg mellan olika aktiviteter eller en bekvämt tillagad måltid i hemmet. Bland de senaste lanseringarna på detta område kan nämnas Yoggi Yalla (drickyoghurt på flaska), mjölk i portionsflaska, filmjölk i portionsflaska, Mini Meal (vaniljris med sylt) och juice på flaska. Flera nya produkter av denna typ kommer också att lanseras under det kommande året. Arbetet kommer att inriktas mer mot försäljning och distribution på denna marknad, där konkurrensen redan är hård.

Många produkter har under årets lopp bytt produktionsanläggning. Att genomföra detta och samtidigt bibehålla produktkvaliteten ställer stora krav på organisationen.

Inkörningsperioden för de nya produktionslinjerna i Linköping, Alingsås och Skövde har gått bra men har ännu inte nått upp till den förväntade produktionsnivån. Detta

har medfört störningar i form av uteblivna leveranser till marknaden. Än krävs en del arbete för att uppnå stabil leveranssäkerhet.

Leveranssäkerheten har prioriterats och flera åtgärder för att åter nå upp till en stabil nivå med 99 procents leveranssäkerhet har genomförts. Arla Foods har rykte om sig att vara den bästa distributören och så ska det förbli.

På grund av den fortsatta utökningen av sortimentet ökar platsbristen i kylagrenen. Under de kommande fyra åren kommer investeringar för utbyggnad i Jönköping, Stockholm och Göteborg att prioriteras. Inom ramen för dessa investeringar kommer företaget även att satsa på en högre grad av automatisering för att skapa en ökad trivsel på arbetsplatserna.

En fortsatt intensiv produktutveckling betyder att det finns en stark tilltro till företagets förmåga att följa med i konsumtionsutvecklingen och vara konkurrenskraftig. Resultatet för det kommande året väntas öka och därmed bidra till ett stabilt avräkningspris i Sverige.

England

På den engelska marknaden uppnåddes under 2001/02 mycket positiva resultat.

Mängden importerade produkter fortsatte att öka. Lanseringen av Lurpak Lighter Spreadable på den engelska marknaden och joint venture-avtalet med Fonterra be-



träffande smör och blandningsprodukter bidrog till att importen från Skandinavien uppgick till förväntade 84 000 ton.

Lurpak och Anchor är det näst största respektive tredje största varumärket i kategorin smör, matfett och margarin. Marknadsandelarna ökar stadigt och förväntningarna på respektive marknad är höga. Under året flyttades produktionen och paketeringen av Anchor från England till två av Arla Foods skandinaviska produktionsanläggningar varpå märket nylanserades.

På grund av omställningen i verksamheten samt överkapaciteten på den brittiska mjölkmarknaden förväntades Arla Foods plc göra en mindre förlust under verksamhetsåret. Tack vare en kraftig insats lyckades man emellertid uppnå ett blygsamt överskott.

Arla Foods har för avsikt att stärka sin närvaro i Storbritannien och är väl rustat för detta med tanke på mejerisektorns fortsatta konsolidering.

Produktutveckling är en mycket viktig faktor i företagets strategi. Liksom med Lurpak-produkterna är Cravendale PurFiltre ett exempel på värdeskapande för såväl konsumenter, detaljhandelskunder som för kategorin som helhet. Efter en marknadsföringsinsats i utvalda områden lanserades Cravendale PurFiltre i hela landet och marknaden börjar nu leva upp till sin fulla potential. Märket har vunnit

respekt hos konsumenterna och förväntas inom de närmaste två åren inta en position som en av Storbritanniens 50 ledande varumärken.

Omstruktureringen av mjölkförsäljningen via mjölkbud avslutades under året och all direktleverans av mjölk till privata konsumenter utförs nu av självständiga mjölkbud.

Under det gångna året etablerade Arla Foods UK en ny foodservice-enhet med fokus på den potential som Arla Foods produkter och varumärken har i den snabbt växande sektorn för måltider utanför hemmet.

De engelska produktionsanläggningarna erbjuder alltjämt hög kvalitet och service, något som är av stor betydelse för utvecklingen av handeln med kunderna.

Investeringarna i Oakthorpe-mejeriet i London fortsätter och bygget av det nya Stourton-mejeriet i Leeds har satts igång. Det nya distributionslagret som drivs i samarbete med distributionsfirman Wincanton öppnades i september, och efter en inkörsperiod uppfyller lagret nu alla krav. Tack vare detta lager har företaget nu full kontroll över distributionen av högförädlade produkter i Storbritannien.

Arla Foods i England tilldelades under året flera externa utmärkelser för såväl produktkvalitet som marknadsföring. Dessutom har företaget fått många lovord från

den brittiska detaljhandeln för visionen bakom det mervärde man tillfört i kategorin smör, blandningsprodukter och margarin.

7.



8.



9.



10.





Europamarknaderna

Det gångna året i Europa har påverkats av mycket hårda marknadsvillkor och kraftigt fallande priser på framför allt bulkbetonad hårdost. Priskonkurrensen beror på en ökad produktion i kombination med minskad efterfrågan på ost.

Produktionen av ost ökade till följd av mycket låga priser på mjölkpulver och smör. Orsaken till den minskade efterfrågan är däremot mer nyanserad. Köttpålägg har återvunnit konsumenternas förtroende, vilket har medfört att efterfrågan på ost är tillbaka på samma nivå som före BSE-krisen och utbrotten av mul- och klövsjukan. Övergången till euro har inneburit en viss försiktighet hos de europeiska konsumenterna som varit tvungna att vänja sig vid en ny konsumentprisnivå. Slutligen har den ekonomiska avmattningen och de osäkra framtidsutsikterna inneburit större försiktighet, framför allt hos de tyska konsumenterna. Sedan hösten 2002 har priserna dock stabiliserats på en låg nivå och de första tendenserna till små prishöjningar märks nu.

Trots de skärpta marknadsvillkoren har Arla Foods haft ett bra år med positiv försäljningsutveckling och inte minst bättre resultat på de europeiska marknaderna. Divisionen har satsat mer på förädlade produkter och märkesvaror och har på allvar visat sin styrka under en period med sjunkande priser på bulkprodukter. Därför

kommer investeringarna i produktutveckling och marknadsföring i Europa att ligga på en förhållandevis hög nivå även under det kommande året.

Koncentrationen och internationaliseringen i den europeiska detaljhandeln fortsätter och de största detaljhandelskedjorna dominerar allt mer. Arla Foods intjäningsförmåga i Europa på lång sikt beror på företagets förmåga att bygga upp fler starka marknadspositioner genom marknadsföring och produktutveckling i kombination med professionell service till detaljhandelskedjorna.

Resurser kommer dessutom att avsättas till att bygga upp försäljningen till foodservicesektorn som är på kraftig frammarsch i större delen av Europa.

Under det nya verksamhetsårets första månader kommer det nya gemensamma varumärket för Arla Foods att integreras på emballagen för ett stort antal produkter, vilket har stor strategisk betydelse för den europeiska verksamheten. Målet är att skapa ett ledande märke för mejeriprodukter och därigenom få största möjliga genomslagskraft på de enskilda europeiska marknaderna. Emballageskiftet ska enligt planen vara genomfört vid årsskiftet.

Tyskland

De senaste årens prisökningarr och kraftiga efterfrågan avlöstes

under verksamhetsåret av en minskad efterfrågan med kraftigt fallande priser som följd, i synnerhet vad gäller de bulkbetonade ost- och färskvaruprodukterna.

Förutom den minskade efterfrågan har en stor andel av de tyska konsumenterna sökt sig till lågpris-sektorn, som har haft en markant omsättningsökning medan den traditionella detaljhandeln har haft motsvarande minskning. Marknaden för ost som säljs genom delikatessavdelningar på stormarknader har minskat med mer än 20 procent. Detta har inneburit att Arla Foods har haft en mindre volymmässig tillbakagång på den tyska marknaden. Priserna har också utsatts för stor press.

Spanien

De föregående årens tillväxt inom ostförsäljningen fortsatte även under det gångna året, men i en något lugnare takt. Framför allt har konkurrensen vad gäller mozzarella till industrin hårdnat och det har varit svårt att bibehålla prisnivån. Liksom under föregående år har försäljningen direkt till detaljhandeln utvecklats särskilt positivt och den spanska detaljhandelssektorn befinner sig alltjämt i en kraftig utvecklingsfas. Arla Foods kommer därför under de kommande åren att satsa mer i Spanien för att kunna ta del av den väntade tillväxten.

← 23-åriga Christina Jensen koncentrerar sig på att ställa in en etikettmaskin på Vejle Ostelager og Pakkeri (VOP). Hon har arbetat där som förpackningsoperatör sedan våren 2002. En stor del av Arla Foods hårdost skärs upp och förpackas på VOP innan dem skickas ut till detaljhandeln.

11.



12.





Grekland

Resultatet för 2001/02 har inte levt upp till förväntningarna. Mycket kraft har lagts på att genomföra den nya företagsstrukturen i form av ett joint venture-företag med Delta. Lansering och marknadsföring av lokala och importerade produkter har försenats något vilket har påverkat resultatet negativt. Samtidigt har priskonkurrensen för hårdast varit hårdare än väntat. Försäljningen av Lurpak-smör utvecklas dock alltjämt positivt och Lurpak är i dag det ledande smörmärket i Grekland. Distributionen av Lurpak via Deltas distributionssystem har inneburit en betydligt bredare och mer finmaskig distribution, vilket har bidragit positivt till resultatet. Målet för marknaden är att bibehålla positionen som ledande leverantör av

ost och smör. Det kommande året kommer att präglas av en fortsatt hög aktivitetsnivå. Samtidigt förväntas ett väsentligt bättre ekonomiskt resultat.

Finland

Det finska dotterbolaget har haft en tillfredsställande utveckling vad gäller såväl försäljning som vinst och denna utveckling förväntas hålla i sig under de kommande åren. Den finska detaljhandeln som tidigare präglats av en viss stabilitet, kan räkna med en hårdnande konkurrens eftersom flera lågpriskedjor har gjort sitt intåg på marknaden under verksamhetsåret.

Italien

Det italienska dotterbolaget uppnådde under det gångna året ett mycket tillfredsställande resultat.

Försäljningen minskade visserligen något, eftersom Arla Foods inte anpassade sig till de fallande priserna på bulkbetonade ostar. Istället har företaget med framgång profilerat dessa produkter som produkter av högre och jämnare kvalitet och har därmed kunnat uppnå en högre prisnivå på marknaden. Även försäljningen av specialostar har gått bra under det gångna året. Smörförsäljningen har varit stabil.

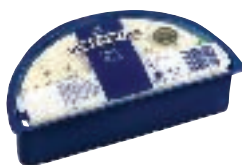
Norge

Försäljningen ökar alltjämt och marknaden har haft ett mycket bra år. Mängden ost som importerats utanför kvoten ökar stadigt. Den norska marknaden erbjuder en rad intressanta tillväxtmöjligheter som kommer att följas upp under de kommande åren.

13.



14.



15.



16.





← Arla Foods har under året slutat med direktleverans av mjölk till hemmen. Nu kör mjölkbudet i egen regi. Men det är fortfarande de anställda på Arla Foods lager i Leeds som packar mjölken. En av dem är lagerförmannen Keith Schofield, 37 år, som arbetat här i 20 år.

Frankrike

Det franska bolaget har haft en tillfredsställande utveckling av såväl försäljning som resultat. Strategin är alltså att fokusera på de stora franska detaljhandelskedjorna, som dominerar i större delen av södra Europa.

Holland

Arla Foods har under de senaste åren uppnått en stark position som utländsk leverantör av förädlade specialostar. För att säkra ytterligare tillväxt och en professionell service till detaljhandeln är en starkare närvaro på marknaden nödvändig. Under det kommande året kommer därför ökade resurser att satsas på att etablera en lokal organisation för att serva kunderna och att bygga upp en medvetenhet om Arla Foods och

företagets produkter hos de holländska konsumenterna.

Belgien

Försäljningen av i första hand specialost till detaljhandeln har under det gångna året utvecklats tillfredsställande. I Belgien säljs Arla Foods produkter av Vache Bleu som ägs av det finska mejeriföretaget Valio.

Polen

Det gångna året har påverkats av det dåliga ekonomiska klimatet och minskade köpkraften, vilket har inneburit att det totala resultatet för Arla Foods engagemang i Polen varit otillfredsställande. Det är dock inget tvivel om att den polska marknaden på sikt har mycket större potential än det gångna året.

Övriga Östeuropa

Arla Foods har i nuläget mycket små marknadsandelar på de flesta östeuropeiska marknader, men under de närmaste åren kommer utvalda marknader och produktkategorier att prioriteras. Efter ett EU-inträde är väsentliga skillnader vad gäller potential och försäljningsmöjligheter på övriga östeuropeiska marknader att vänta. Vissa av marknaderna är redan långt framme med en välutvecklad detaljhandels- och mejerisektor.

Färöarna och Grönland

Arla Foods försäljning av färskvaror, matfett och ett brett sortiment av ost har utvecklats positivt under det gångna året.



Översjömarknaderna

Förutom Europa är det även i fortsättningen starka områden som Nordamerika, Mellanöstern och Japan som är centrala i Arla Foods strategi.

Trots den globala ekonomiska nedgången och osäkerheten som följde efter terrorattacken den 11 september 2001 har Arla Foods uppnått ett mycket bra ekonomiskt resultat i dessa områden. Den totala försäljningen har volymmässigt varit tillfredsställande och på de flesta av företagets viktigaste marknader har lönsamheten bibehållits och till och med förbättrats.

Under det senaste halvåret har i synnerhet US-dollarkursen varit något svagare än förväntat, men genom bland annat prishöjningar har ett tillfredsställande resultat ändå uppnåtts. Under samma period har prispressen på mejeriprodukter i allmänhet varit hård. Arla Foods har endast till viss del påverkats av detta tack vare företagets höga andel förädlade produkter som säljs och marknadsförs under starka varumärken som Lurpak, Puck, Three Cows, Power Cow, DANO och Milex.

Saudiarabien

Trots en ihållande oro för livsmedelssäkerheten, särskilt när det gäller europeiska produkter, har företaget lyckats hålla fast vid sin tillväxtstrategi på marknaden. Nästan alla de viktigaste produkterna har under det gångna året ökat

tillfredsställande både vad gäller kvantitet och resultat. Stora resurser har krävts för att bibehålla och öka de redan stora marknadsandelar som Arla Foods varumärken har i regionen. Betydande summor har även investerats i produktionen för att utöka både process- och paketeringskapaciteten. Dessutom har viss produktion flyttats från Danmark till Saudiarabien för att kunna erbjuda konsumenterna färskare produkter. Ökande folkmängd och stabila oljepriser i kombination med Arla Foods starka varumärken gör att företaget kommer att kunna säkra och stärka sin marknadsposition ytterligare under de kommande åren.

Förenade Arabemiraten och Oman

Arla Foods har under det gångna året haft en mycket stor ökning vad gäller försäljningen av fokusprodukter till denna marknad och denna utveckling förväntas fortsätta.

Bahrain, Kuwait och Qatar

Täta kontakter med utvalda nyckelkunder har resulterat i en tillfredsställande ökning vad gäller kvantitet och resultat.

Libanon

Försäljningen av ost till denna marknad har ökat rejält och i synnerhet varumärket Puck har vunnit stora marknadsandelar.

Försäljningen av Lurpaksmör

har under verksamhetsåret påverkats av prispress från en annan leverantör på marknaden.

Jemen

Försäljningen av detaljförpackade mjölkpulverprodukter från Arla Foods Ingredients ökar stadigt och man arbetar med att utöka både distributionen och marknadsföringssatsningarna.

Nordafrika

Försäljningen till framför allt Egypten påverkades negativt av terrorattacken den 11 september 2001, medan försäljningen till Libyen har utvecklats mycket positivt.

USA

Trots en betydande försämring av marknadsvillkoren och en svag US-dollarkurs, uppnåddes en mycket tillfredsställande tillväxt under verksamhetsåret. Både exportverksamheten och den lokala licensproduktionen utvecklades gynnsamt. Tack vare fortsatt fokus på förädlade produkter bland annat av märkena Rosenborg, Dofino och Denmark's Finest, stärktes dessa märken betydligt och uppnådde dessutom ett synnerligen tillfredsställande resultat. Under det kommande året förväntas framför allt blåmögeloset och havarti fortsätta att öka.

Kanada

Under 2001/02 var tillväxten på denna marknad betydande. Köpet



av en större importkvot under 2001 möjliggjorde tillväxt i exportverksamheten. Samtidigt stärktes marknadsandelarna för feta och havarti som produceras lokalt under licens. Arla Foods kanadensiska licenspartner, Amalgamated Dairies Ltd. har garanterat en kapacitet som möjliggör framtida tillväxt inom detta verksamhetsområde. Trots en vikande kurs för den kanadensiska dollarn uppnåddes ett mycket tillfredsställande resultat och förväntningarna inför det kommande verksamhetsåret också goda.

Argentina

Till följd av den katastrofala ekonomiska utvecklingen beslutades under verksamhetsåret att lägga ned Arla Foods dotterbolag i Argentina. En distributör har utsetts, som kommer att hantera eventuell framtida export till Argentina.

Brasilien

I början av verksamhetsåret ingick Arla Foods ett avtal med partnern Dan Vigor om etablering av en helt självständig enhet, som i framtiden ska sköta både den lokala produktionen och försäljningen, samt försäljning av importerade Arla Foods produkter. Genomförandet av den nya verksamhetsplanen stötte på en hel del problem och flera korrigeringar åtgärder har krävts. Situationen är nu stabil trots ett generellt mycket svagt marknadsläge.

Årets resultat är otillfredsställande och framöver kommer betydande insatser att krävas för att uppnå ett rimligt resultat på denna marknad.

Dominikanska republiken

För denna marknad som är en av de största för detaljförpackade mjölkpulverprodukter från Arla Foods Ingredients, har resultatet varit över förväntan. Detta trots att man som en följd av kvotsystemet har haft svårigheter att säkra en fri tillgång till marknaden. Utan kvoter skulle försäljningen på denna marknad kunna öka.

Japan

Ekonomi i Japan präglas fortfarande av nolltillväxt och denna utveckling påverkar den totala ostkonsumtionen. För första gången på 10 år beräknas volymerna minska med ca 1 procent. Arla Foods försäljning av mjukost till industrin och ost till detaljhandeln är dock i stort oförändrad jämfört med föregående år. Den ekonomiska nedgången verkar inte ha drabbat konsumtionen av ost inom snabbmatssektorn där Arla Foods största export av kantfri ost sker. Däremot har den senaste sänkningen av världsmarknadspriserna på ost inneburit att Arla Foods andel av den totala importen har minskat. Förväntningen är att höjda världsmarknadspriser och oförändrade exportstöd kommer att

bidra till att försäljningen av kantfri ost ökar under det kommande året.

Korea

Ekonomi i Korea är fortfarande stram och Arla Foods export, som huvudsakligen består av mozzarella till industrin, pressas av hård konkurrens från Oceanien. Det har inneburit en relativt kraftig minskning av exporten. Det finns dock goda möjligheter att bibehålla den nuvarande nivån.

Bangladesh

Försäljningen av detaljförpackade mjölkpulverprodukter från Arla Foods Ingredients ökar stadigt och man arbetar med att utöka både distributionen och marknadsföringssatsningarna.

Australien

Under året har Arla Foods framför allt arbetat med att stötta och utöka distributionen för specialost, särskilt för märket Rosenberg. Detta har lyckats, trots ökad konkurrens från lokala producenter, i synnerhet inom området blåmögelost. Dessutom har de första initiativen tagits i samband med nästa års lansering av Lurpak-smör till detaljhandeln.

Ryssland

Det gångna årets utveckling har inte gått enligt förväntan. Den fallande US-dollar kursen har påverkat verksamheten. Dessutom har loka-

25.



26.



27.



28.





la företag producerat stora mängder ost till relativt låga priser och effekten av detta har även förstärkts av höga tullavgifter på utländsk ost. Det har medfört en priskonkurrens på ost och gjort att konsumenterna väljer de billiga produkterna.

Arla Foods position som en attraktiv leverantör av ett brett sortiment specialostar utökas alltjämt. Företaget levererar till samtliga detaljhandelskedjor i Moskva och Sankt Petersburg, och kommer att stärka positionerna under det kommande året.

Sydostasien

Försäljningen till detta område utvecklas alltjämt positivt och med en total resultatförbättring på 20 procent jämfört med föregående år överträffar årets resultat tidigare år både vad gäller volym och resultat. Detta bör ses i ljuset av att marknaderna generellt har påverkats av den ekonomiska oron på världsmarknaden. Hongkong och Singapore är fortfarande de största marknaderna och Filippinerna ligger på tredje plats. Försäljningen till Kina är alltjämt sämre än planerat, vilket i första hand beror på problem under inkörsperioden.

Under det kommande året förväntas fortsatta framgångar, men den hårda konkurrensen från Oceanien vad gäller bulkprodukter innebär att företaget satsar på att

utveckla och marknadsföra fler detaljhandelsprodukter under huvudvarumärkena Lurpak och Arla. En ökande medvetenhet om hälsa och kostvanor märks i Asien. Arla Foods har redan lanserat ekologiska produkter i flera länder och fettsnåla varianter av kända produkter kommer att lanseras på dessa marknader under det kommande året.

Pakistan

Trots att landet påverkats av situationen i Afghanistan har Arla Foods uppnått sina budgetmål på marknaden. Efter kriget har Arla Foods utvecklat tillstånd att sälja produkter i Afghanistan.

Indien

Under det gångna året har Indien utgjort en stor utmaning och försäljningen ligger långt under förväntningarna för denna marknad. Trots att Indien har blivit medlem i WTO och sänkt importtullarna läggs fortfarande stora hinder för importen.

För det kommande året har en hög men realistisk budget gjorts för Indien. Denna grundar sig inte minst på Arla Foods samarbete med den danska ambassaden i New Delhi där man närmare håller på att undersöka möjligheterna för Arla Foods att bli leverantör till de två största detaljhandelskedjorna i Indien.

← Lantbrukare Jens Åge Skipper, 37 år, driver sina kvigor hem till gården Højvang, där han även har 80 mjölkkor. Gården som ligger söder om Randers har han övertagit efter sin far.



Ingredienser till livsmedelsindustrin

Arla Foods har under verksamhetsåret stärkt sin position som ledande leverantör av högförädlade mejeribaserade ingrediensprodukter till utvalda globala kunder. Trots en hårdnande konkurrenssituation, särskilt vad gäller standardprodukterna levde resultatet upp till förväntningarna för året.

Under verksamhetsåret omsattes DKK 5 391 miljoner vilket är i nivå med föregående år. Under årets lopp har 1,7 miljarder kilo mjölk vägt in samt all vassle från koncernens ostmejerier i Danmark och förutom vasslen från Tyskland även en stor del av vasslen från Sverige. Råvarorna har förädlats till 290 000 ton ingrediens- och pulverprodukter.

Industri

Området omfattar produktion och försäljning av högförädlade ingredienser till globala industrikunder.

Hittills har råvarubrist och brist på produktionskapacitet varit ett hinder för den ökande försäljningen av mjölkproteiner med funktionella egenskaper. I och med etableringen av en mjölkproteinfabrik i Argentina, samt förädlingen av koncentrerad svensk vassle i Danmark har grunden nu lagts för ytterligare tillväxt inom mjölkproteinområdet. Säljinsatsen kommer ytterligare att förstärkas i och med etableringen av en testanläggning i Buenos Aires.

Försäljningen av specialproteiner som bland annat används till klinisk nutrition, drycker och moders-

mjölksersättning är dessutom ett område av stor betydelse. Man forskar kontinuerligt i nya produkter och möjligheter att utöka användningsområdena för befintliga specialproteiner.

Försäljningen av ostpulver utvecklas också positivt.

Företaget har en stark marknadsposition inom flera av användningsområdena och den förväntas stärkas under de närmaste åren.

Det mjölkbaseade sötningsmedlet Gaio tagatose med lågt kaloriinnehåll beräknas kunna lanseras kommersiellt under 2003, då Arla Foods har etablerat ett joint ventureföretag med en av Europas ledande sockerproducenter, tyska Nordzucker. Flera internationella kunder har under en längre tid visat intresse för produkten, som nästan har samma sötma som socker men endast en tredjedel av kalorierna. Därtill kommer det faktum att diabetiker kan ha nytta av sötningsmedlets förmåga att bibehålla en stabil blodsockernivå. Dessutom är Gaio tagatose inte skadligt för tänderna. Gaio tagatose är godkänt för användning i utvalda livsmedel i USA, där medlet fick GRAS-godkännande under 2001. Godkännanden är förestående i Japan och Australien och därefter kommer ansökan för Europa att lämnas in.

Detaljhandel

Produkterna inom detaljhandelsområdet är mjölkpulverprodukter i

konsumentförpackningar under varumärkena DANO och Milex. Produkterna används i första hand som grundnäring för barn och säljs på utvalda marknader i Latinamerika, Mellanöstern, Asien och Afrika. På de viktigaste marknaderna, Dominikanska republiken, Jemen och Bangladesh (se Översjömarknaderna) är Arla Foods Ingredients antingen marknadsledare eller nummer två.

Verksamhetsområdet utvecklas just nu positivt och denna trend förväntas hålla i sig även under det kommande året.

Legotillverkning

Arla Foods är i dag globalt ledande inom legotillverkning av mjölkbaseade näringsprodukter.

För att stärka verksamhetsområdet ytterligare görs betydande investeringar i anläggningar som kommer att öka kapaciteten och förbättra kvalitetssäkringen.

Det innebär en betydande ökning vad gäller kvantitet och resultatet förväntas hålla i sig och därefter öka under de närmaste åren.

Försäljning av ingredienser

Inom försäljningen av standardprodukter låg priserna i början av verksamhetsåret på en hög nivå, men ett väsentligt ökat utbud från framför allt Oceanien medförde att priserna under våren/sommaren 2002 sjönk. De fallande priserna uppvägdes delvis av upprepade höjningar av ersättningen från EU.



31.

32.



33.



34.



Medlemsförhållanden

Arlagårdens stora betydelse som första länk i företagets värdekedja är en central punkt i Arla Foods strategi. Mot bakgrund av kundernas och konsumenternas stigande krav på livsmedelsproducenterna om bland annat ökad livsmedelssäkerhet har det under året arbetats med ett nytt, gemensamt kvalitetsprogram för Arlagården. Programmet, som ska vara klart den 1 oktober 2003, tar sin utgångspunkt i kvalitetspolicyns fyra hörnstenar: mjölkens kvalitet, livsmedelssäkerhet, djuromsorg och miljö. Programmet ska synliggöra Arlagården och därmed bidra till att förstärka Arla-produkternas konkurrenskraft.

Samtidigt arbetar Arla Foods med att minska avståndet mellan mjölkproducenten och konsumenten genom olika åtgärder som till exempel gårdsbesök för skolbarn och konsumentarrangemang.

Nytt avräkningssystem

Den 1 oktober 2003 träder ett helt nytt gemensamt avräkningssystem i kraft, som beslutades av representantskapet våren 2002. Den gemensamma avräkningsmodellen är ett led i harmoniseringen, men den är också en anpassning till marknadernas krav, då värdeförhållandet mellan fett och protein förskjuts kraftigt till fördel för proteinet, som röner den största efterfrågan.

Färre medlemmar

Strukturutvecklingen bland Arla Foods medlemmar fortsatte även under 2001/02 så att det vid årets slut var totalt 13 642 medlemmar. I Sverige minskade antalet medlemmar med 6,4 procent till 6 539, medan minskningen i Danmark var på 10,3 procent. Det är nu 7 103 danska medlemmar. Den samlade mjölkinvägningen är i stort sett oförändrad, vilket betyder att den årliga genomsnittsliveransen per gård nu är uppe i 546 ton och 321 ton i Danmark respektive Sverige.

Den 1 oktober 2002 trädde fusionen mellan Arla Foods och Danmarks näst största andelsmejeri Hellevad Omegns Andelsmejeri i kraft. Det betyder att Arla Foods får cirka 100 nya medlemmar med en total mjölkproduktion på cirka 70 miljoner kg.

Intransporterna effektivieras

Även under detta budgetår har intransporterna av mjölk effektiviserats och rationaliserats, och det har betytt, att de samlade logistikkostnaderna har kunnat hållas nere trots ökade lönekostnader. I Danmark är man på väg att gå över till mjölkhämtning dygnet runt, vilket i kombination med övergång till större tankbilar har gett möjlighet att reducera antalet tankbilar från 190 under föregående verksamhetsår till 170 under 2001/02.

Denna utveckling har genomförts för flera år sedan i Sverige, där 75 bilar nu kör i dygnsdrift. Dessutom har pumpkapaciteten ökat i båda länderna. Slutligen har de större tankbilarna i kombination med färre leverantörer medfört en minskning i antalet körda kilometer från 39,5 miljoner km under 2000/01 till 38,6 miljoner km under detta verksamhetsår.

35.



36.



37.



38.





Innovation

Det finns väl knappast någon konsument, som kan betecknas som mer modern och mer krävande i fråga om livsmedelssäkerhet och korrekt näring än astronauter och kosmonauter. Det var därför en stor utmaning då Arla Foods Innovation i slutet av 2001 ingick ett samarbete med den amerikanska rymdorganisationen NASA om produktutveckling av mjölkbaserade livsmedel att använda vid rymdresor – alltifrån de "korta" resorna med rymdfärjor till – på sikt – expeditioner till Mars. Målet är att skapa ett värde för båda organisationerna, och den kunskap som skapas i detta projekt – inte minst om näring och hållbarhet – får stor betydelse för Arla Foods framtida utveckling av produkter för mer jordnära användning.

Denna speciella uppgift utgör dock bara en liten del av Arla Foods verksamhet inom innovationsområdet. Arla Foods utvecklar omkring 200 nya produkter varje år, och ungefär 200 medarbetare har innovation som sitt huvudområde. Cirka 0,6 procent av Arla Foods omsättning, vilket motsvarar mer än DKK 200 miljoner om året, används på innovationsområdet.

Arla Foods insats på innovationsområdet styrs av konsumenternas önskemål och behov – även de outtalade. Detta gäller såväl den långsiktiga forskningen som de snabbare produktanpassningarna. Bakgrunden till detta står att finna i Arla Foods mission: att erbjuda moderna konsumenter mjölkbaserade livsmedel, som skapar inspiration, trygghet och välbefinnande.

Arla Foods har fortlöpande cirka 400 innovationsprojekt, som genomförs via en gemensam och entydig projektmodell i tvärgående team med representanter från produktion, marknadsföring och innovation.

Forskning

Inom Arla Foods definieras forskning på följande sätt: aktiviteter med syfte att bygga upp kunskap, kompetens eller metoder som kan bilda underlag för den kommande utvecklingen av teknik och produkter. Det är helt avgörande att forskningen inriktar sig på framtidens konsumenter. I Arla Foods nya forskningsstrategi har åtta forskningsområden valts ut. De omfattar hela värdekedjan, alltifrån råvarukvalitet, ingredienser och process-teknik till kvalitetsupplevelse och livsmedelssäkerhet.

I praktiken utförs forskningsaktiviteterna först och främst hos externa samarbetspartner, till exempel universitet och andra högre läroanstalter i Danmark, Sverige och övriga Europa. Enstaka forskningsprojekt genomförs inom företaget.

Teknikutveckling

Ett annat innovationsområde är den fortlöpande teknikutvecklingen, där målet är att förbättra produktionsberäkningarna och skapa underlag för utveckling av helt nya produkter. Här ingår arbete med att utveckla, förbättra eller testa processer och tekniker som används i Arla Foods produktion. På samma sätt som för forskningsprojekten är det avgörande att ha

ett omfattande och nära samarbete med utvalda leverantörer och andra samarbetspartner.

Produktutveckling

Verksamhetens alla produktområden ska bibehållas och utvecklas. Basprodukterna ska förbättras och förnyas, och man ska överväga nya användningsområden och nya konsumentgrupper. Förändrade vanor och varierande tidpunkter för måltider, konsumenternas önskemål om produkter med färre kalorier och nya smakvarianter, samt efterfrågan på bekväm mat, ställer hela tiden krav på förnyelse av sortimentet. Framförallt på den danska och svenska marknaden krävs att Arla Foods lanserar nya produkter ofta.

I företagets strategiska överväganden om framtidens marknadsplats har foodservice en framträdande roll. Allt tyder på att tillväxten på detta område kommer att bli stor, och att helt nya typer av produkter kommer att krävas. Arla Foods har redan tagit sig in på denna marknad med en rad nya produkter som till exempel Mini-Meal-serien (mellanmål), Arla Mini (mjölk på plastflaska) och indirekt genom försäljning av ingredienser (exempelvis ost och milk shake) till de ledande snabbmatskedjorna.

Utifrån tanken att framtidens konsumenter kommer att laga allt mindre mat själva, dels för att de inte har tid, dels för att många inte kan laga mat, så finns det en god försäljningspotential när det gäller att tillgodose dessa behov med nya, anpassade produkter.

← Med en halvtimmes mellanrum tar laboratorieassistent Åsa Lindblom, 36 år, mjölkprover ute i förpackningsavdelningen på Stockholm Mejeri. I laboratoriet registrerar hon först proverna, och gör därefter bakteriologiska prover och mäter mjölkens fetthalt. Åsa Lindblom har varit anställd på mejeriet i 10 år.

39.



40.



Miljö

Produktionen av mjölk- och mejeri-produkter påverkar miljön i hela kedjan från jord till bord. Arla Foods arbetar fortlöpande med att minska miljöpåverkan och resursförbrukningen och koncernens miljöpolicy omfattar ett stort antal mål och insatsområden. Dessa områden prioriteras bland annat med utgångspunkt från en livscykelanalys (LCA), så att insatser kan göras i de länkar i kedjan från jord till bord där miljöpåverkan är störst.

Arlagården

Arlagården är den första länken i kedjan och den första plats där en insats på miljöområdet kan göras. Utgångspunkten är att mjölkproducenterna inom Arla Foods bidrar till att förvalta en viktig del av den danska och svenska naturen. Det pågår därför ett arbete med att ta fram rekommendationer inom ett flertal områden, bland annat när det gäller att skydda grundvattnet och minska klimatpåverkan exempelvis vid utsläpp av växthusgaser.

Vatten och energi

För att säkerställa optimal hygien används stora mängder vatten till rengöring på mejerierna. Under åren har en lång rad åtgärder genomförts för att minska vattenförbrukningen på koncernens produktionsanläggningar. Se tabell 1.

Målet är att minska vattenförbrukningen med ytterligare 7,5 procent fram till 2005/06.

De mest energikrävande proces-

serna är indunstning och torkning av mjölk, men även kylning och rengöring förbrukar stora mängder energi. Under en längre tid har företaget fokuserat på energiförbrukningen och uppnått väsentliga besparingar genom att införa energistyrning och energimedveten projektering. Se tabell 2.

Miljöpåverkan kan dock minskas ytterligare genom optimerad styrning av energiförbrukningen på varje enskild produktionsanläggning. På Esbjerg Mejeri arbetar man exempelvis med att ta fram ett verktyg för att styra energiförbrukningen och därmed säkerställa ett bättre utnyttjande av energin. Tidigare erfarenheter talar för liknande insatser på flera av koncernens produktionsanläggningar.

Målet på koncernnivå är att minska vattenförbrukningen med ytterligare 5 procent fram till 2005/06.

Kemikalier

Både på gårdarna och i produktionen är det nödvändigt att använda kemikalier, bland annat i samband med rengöring. Eftersom man samtidigt ska ta största möjliga hänsyn både till arbetsmiljön och den yttre miljön är det viktigt att mängden kemikalier begränsas, och att de produkter som har minst påverkan på hälsa och miljö väljs.

Målet är att alla kemiska produkter som används på koncernens produktionsanläggningar ska

utvärderas i fråga om effekterna på hälsa och miljö senast före utgången av år 2005/06.

Luftföroreningar

Arla Foods har som mål att begränsa utsläppen av koldioxid med 5 procent och av kväveoxid med 10 procent fram till 2005/06. För att uppfylla dessa mål har flera åtgärder vidtagits. Exempelvis har Götene Mejeri tagit en biobränsleanläggning i bruk. Anläggningen ersätter tre gamla oljebrännare som förbrukade ca 10 000 kubikmeter olja per år. Se tabell 3.

Lastbilstransporter av mjölk påverkar miljön i form av utsläpp av koldioxid, kväveoxid och partiklar. För att begränsa dessa utsläpp så mycket som möjligt arbetar man på koncernnivå med att ta fram gemensamma miljömål för transporter. Bland annat kan nämnas ett tvåårigt projekt på Hobro garage, där man strävar efter att minska dieselförbrukningen genom en målinriktad utbildning av chaufförerna. I takt med projektets framskridande har chaufförerna kunnat följa utvecklingen online av dieselförbrukningen, som snabbt börjat minska. Erfarenheter från liknande projekt har påvisat en besparingspotential på 5–10 procent vad gäller dieselförbrukningen och motsvarande minskning av utsläppen.

Arbetsmiljö

Parallellt med åtgärderna för att

41.



42.



43.



44.



minska påverkan på den yttre miljön arbetar företaget även med att säkra en bättre arbetsmiljö. Under flera år har man inom Arla Foods fokuserat på att minska antalet arbetsolyckor, bland annat genom att kartlägga orsakerna till dessa. Senast genomfördes en omfattande "analys av säkerhetskulturen i samarbete" med danska Mejeriindustriens Bedriftsundhjäls-tjäneste. Nio av Arla Foods produktionsanläggningar i Danmark har deltagit i analysen som bland annat består av intervjuer med medarbetare, ledning och representanter för arbetsskyddet.

Säkerhetskulturen definieras som de värden, vanor och uppfattningar som styr hur ledning och medarbetare inom en organisation förhåller sig till förebyggande, risker och olyckor. Erfarenheter visar att fokusering på organisationens säkerhetskultur bidrar till att förbättra och öka säkerheten i det dagliga arbetet.

Under föregående år deltog Arla Foods Danmark i projektet "Ned med arbetsulycker" och inom ramen för detta genomförde man en analys av säkerhetskulturen. Det har inneburit att olycksfrekvensen minskat från 34,8 under 2000/01 till 31,4 under 2001/02.

Ledningssystem

Arla Foods miljö- och arbetsmiljöledningssystem ska bidra till att säkerställa att alla medarbetare

inom företaget engagerar sig i miljöarbetet och därmed bidrar till att uppnå de uppsatta målen. Systemet bygger på ISO 14001 och arbetsmiljöstandarden OHSAS 18001. Införandet sker fortlöpande.

Målet är att alla produktionsenheter i Danmark och Sverige ska miljöcertifieras enligt ISO 14001 senast 2005/06. Under 2000 var 31 procent av produktionsanläggningarna certifierade och per 2001/02 är 40 procent certifierade enligt ISO 14001. Vidare blev Holstebro Mejeri i år den första av Arla Foods produktionsanläggningar som certifierades enligt OHSAS 18001.

Miljöutbildning

Miljöutbildning är ett viktigt redskap för att öka medvetenheten om miljöpåverkan och vad varje enskild person och funktion inom Arla Foods kan göra för att minska denna. Inom Division Sverige har medarbetare i produktionen samt chaufförer under flera år fått utbildning. Nu har fokus riktats på att utbilda divisionens sälj- och marknadsföringspersonal. Eftersom miljöpåverkan bland annat hänger ihop med typen av produkt och emballage är det viktigt att säljarna kan förmedla de åtgärder som Arla Foods vidtar inom miljöområdet medan marknadsföringspersonalen, som är med och styr produktutvecklingen, kan påverka hela värdekedjan från jord till bord.

Fig. 1 Vattenförbrukning på danska driftsplatser

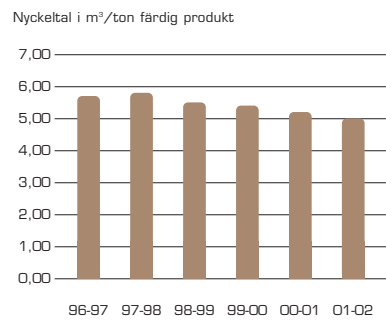


Fig. 2 Energiförbrukning på danska driftsplatser

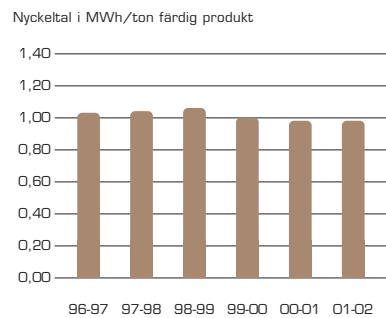
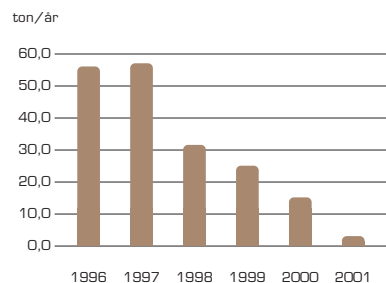


Fig. 3 Utsläpp av kväveoxid från Götene



Genom att övergå från olja till biobränsle har utsläppet av kväveoxid reducerats.



45.



46.



47.



48.

Dotterbolag

Semper AB

För Semper fortsatte den positiva utvecklingen från det föregående verksamhetsåret även under 2001/02 och försäljningen ökade med 7 procent. Omsättningen låg på SEK 1 055 miljoner, varav exporten, som ökat med 15 procent, utgjorde SEK 245 miljoner. Därmed uppgår exporten nu till mer än 20 procent av omsättningen. Rörelseresultatet ökade med SEK 21 miljoner till SEK 66 miljoner, vilket motsvarar en ökning på 40 procent.

På barnmatsområdet ökade omsättningen på den svenska marknaden med 9 procent till SEK 436 miljoner och Semper har därmed stärkt sin position som marknadsledare. De viktigaste exportmarknaderna är Finland, där Semper har bevarat sin position som den näst största leverantören, och Ryssland där marknaden har utvecklats mycket positivt. På den ryska marknaden har försäljningen ökat med mer än 50 procent och den positiva utvecklingen förväntas fortsätta.

För Friggs hälsokostprodukter ökade omsättningen med 4 procent till SEK 227 miljoner, trots en nedgång på den svenska marknaden för första gången på många år. Det innebär att Semper AB bevarar sin position som svensk marknadsledare inom dagligvaruhandeln. I Norge genomfördes en lyckad lansering av Friggs sortiment, och även i

Finland uppvisade varumärket fina resultat.

Under året såldes Anjo Sverige med dess hälsokostverksamhet till fackhandeln.

Inom nutritionsområdet utvecklar och säljer Semper dels produkter för klinisk näring – i första hand på de nordiska marknaderna – och dels glutenfria produkter. Den positiva utvecklingen för Semper Nutrition fortsatte under verksamhetsåret med en försäljningsökning på 8 procent till SEK 186 miljoner. Samtidigt förbättrades lönsamheten väsentligt.

På foodservice-området ökade omsättningen med totalt 7 procent till SEK 275 miljoner. På den svenska marknaden ökade omsättningen med 3 procent medan exportomsättningen ökade till SEK 56 miljoner, vilket innebär en ökning på 26 procent. Det är i synnerhet dryckesområdet som har ökat, men även exporten av djupfrysta pannkakor fortsätter att gå bra. Under året genomfördes ett större investeringsprogram i produktionen av pannkakor.

Sempers goda utveckling förväntas fortsätta även under det kommande verksamhetsåret.

Rynkeby Foods

Inom Rynkeby Foods kärnverksamheter, juice och saft, har marknaden utvecklats positivt även under

2001/02. Omsättningen ökade från DKK 806 miljoner under 2000/01 till DKK 823 miljoner under 2001/02, och rörelseresultatet är DKK 32 miljoner jämfört med DKK 28 miljoner föregående år. Räkenskaperna har härutöver belastats med DKK 22 miljoner för extraordinära poster.

Juice- och saftmarknaden ökade med 5–6 procent vilket innebar att omsättningen till dansk detaljhandel och cateringbranschen ökade med 5 procent, medan omsättningen på exportmarknaderna och till kunder inom industrin minskade.

Trots stigande råvarupriser på i första hand apelsinkoncentrat, förbättrades det preliminära resultatet med 14 procent. Detta berodde på en ökad bruttovinst tack vare fortsatta insatser för att förbättra lönsamheten.

Den markanta resultatminskningen efter skatt för året beror uteslutande på att räkenskaperna belastats med DKK 22 miljoner för att täcka utgifter i samband med den beslutade nedläggningen av fabriken i Rynkeby. Produktionen som utgör ca 12 procent av volymen för Rynkeby Foods kommer att upphöra senast den 1 juni 2003. Produkterna kommer antingen att flyttas till fabriken i Ringe, tas över av intressebolag eller outsourcas.

I slutet av verksamhetsåret påbörjades bygget av ett helautomatiskt höglager vid fabriken i Ringe.

49.



I arbetet som ansvarig för kontakten med den stora brittiska detaljhandelskedjan Tesco är telefonen ett oundgängligt redskap för 26-åriga Matthew Lee, Tesco Business Manager. Tesco har redan 720 stormarknader i Storbritannien och ytterligare 1 000 planeras. Matthew Lee har varit anställd på Arla Foods brittiska huvudkontor i Leeds i tre år. →





Det beräknas tas i bruk våren 2004. Genom att frigöra det gamla lagret bereder man plats för en utvidgning av produktionen.

Rynkeby Foods räknar även i fortsättningen med en god tillväxt inom kärnverksamheterna. Omsättningen för 2002/03 förväntas dock förbli på samma nivå som under 2001/02. Detta beror på målsättningen att öka företagets fokusering och konkurrenskraft, samt nedläggningen av fabriken i Rynkeby varvid vissa produkter som inte ingår i kärnverksamheten iverkställs.

Under 2002/03 beräknas råvarupriserna stiga ytterligare vilket kompenseras genom höjda försäljningspriser och fortsatta förbättringar av lönsamheten.

Den 1 februari 2002 inledde Rynkeby Foods A/S och JO Bolaget ett nära samarbete bland annat vad beträffar inköps-, utvecklings- och marknadsföringsaktiviteter samt gemensamma varumärken och produktion genom en gemensam ledning. Tillsammans blir dessa två företag Nordens största juiceproducenter med en marknadsandel på dryga 60 procent i Sverige och Danmark.

JO Bolaget

JO Bolaget, som ägs till 50 procent vardera av Arla Foods och Skånemejerier, producerar juicer,

nektar och fruktsoppor. Den totala försäljningen för verksamhetsåret var 121 miljoner liter och omsättningen ökade med SEK 6 miljoner till SEK 885 miljoner. Juice står för 92 procent av omsättningen.

Förväntningarna inför det kommande verksamhetsåret är goda. Priset på den viktigaste råvaran, apelsinjuice, förväntas fortsätta att stiga.

Danapak

Danapakkoncernen uppnådde under verksamhetsåret 2001/02 ett rörelseresultat på DKK minus 22 miljoner jämfört med DKK minus 33 miljoner i 2000/01. Den totala omsättningen på DKK 771 miljoner under verksamhetsåret påverkades av de många förändringarna inom koncernen och kan därför inte direkt jämföras med föregående budgetår. Omsättningen för kartongförpackningsverksamheten uppgick till DKK 434 miljoner under 2001/02.

Under 2001/02 fortsatte Danapak att anpassa organisationen till den alltmer konkurrensutsatta marknaden.

I maj 2002 övertog Danapak aktiemajoriteten i kartongförpackningsföretaget Westergaard & Philipson A/S (numera Danapak WP) och intog därmed positionen som den ledande kartongförpackningstillverkaren på den danska marknaden.

Utvecklingen av kartongförpackningsförsäljningen i England var otillfredsställande och Danapak har därför iverkställt sin verksamhet i Northampton.

I juli 2002 etablerade Danapak ett nordeuropeiskt joint venture-företag med österrikiska Teich AG inom området flexibelt emballage. Danapak äger 40 procent och Teich AG äger 60 procent av det nya företaget. Med en omsättning på drygt DKK 800 miljoner är företaget bland de största producenterna av flexibelt emballage i Nordeuropa. Man räknar även med betydande synergier genom rationalisering av produktion, kapacitetsutnyttjande, inköp, kundservice samt produkt- och sortimentsutveckling. Genom Teich AG är det nya företaget en del av Constantia-koncernen, som är Europas tredje största tillverkare av flexibelt emballage. Det nya företaget Danapak Flexibles A/S har sitt huvudkontor i Odense och därför har Danapak flyttat sitt huvudkontor till kartongförpackningsfabriken i Korsør.

Från och med februari 2002 drabbades Danapak av kraftigt stigande råvarupriser inom både plast och kartong. Genom målinriktade åtgärder har man i stort sett lyckats kompensera för prisökningarna genom ökade försäljningspriser. Råvarupriserna förväntas ha stabiliserat sig under hösten 2002.

Under årets lopp har man investerat i fasta tillgångar för totalt

← På Vellev Mejeri produceras dagligen 11 500 kg Grube Ost. Här lämnar Anders Kristensen, 33 år, en ost vidare till en kollega, som sveper in osten i en ostduk och lägger den i ostformen för efterpressning. Anders Kristensen praktiserar nu sitt tredje år och har varit elev på Vellev Mejeri sedan den 1 april 2002.



DKK 27 miljoner samt startat och genomfört en rad effektiviseringsprojekt.

Danapak kommer att fortsätta sina ansträngningar att öka intjäningsförmågan under 2002/03.

Inom kartongförpackningar kommer Danapak att försvara och stärka sin position som marknadsledare i Danmark. Efter förvärvet av Danapak WP tänker man fortsätta att främja och delta i en vidare konsolidering av den danska kartongförpackningsindustrin. I och med etableringen av ett nordeuropeiskt joint venture-företag inom flexibelt emballage har man förbättrat förutsättningarna för att öka sin konkurrenskraft.

Danapak förväntar sig således även under det kommande året en förbättring av det ordinarie driftresultatet.

De danske Mejeriers Fællesindkøb

De danske Mejeriers Fællesindkøb hade under verksamhetsåret 2001/02 en koncernomsättning på DKK 656 miljoner jämfört med DKK 588 miljoner under 2000/01. Denna ökning på 12 procent var bättre än väntat och samtliga dotterbolag har också haft en generellt god utveckling.



Rørelseresultatet blev DKK 15 miljoner jämfört med DKK 11 miljoner föregående år.

Medlemsomsättningen var 73 procent under 2001/02 jämfört med 71 procent av koncernomsättningen under 2000/01.

Utökningen av Handelsafdelingens globala inköpsarbete med Arla Foods på området "ingredenser" fortsatte under 2001/02, vilket även bidrog till att öka Handelsafdelingens försäljning till den övriga livsmedelsindustrin tack vare synergieffekter på bland annat inköpspriser.

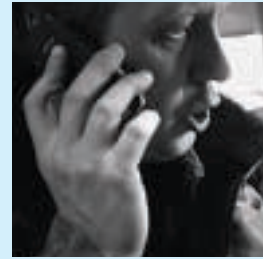
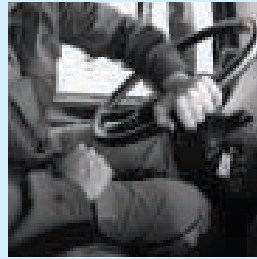
Den 1 oktober 2002 bytte Handelsafdelingen namn till Procudan.

Industriafdelingen stärkte under 2001/02 sin position på de viktigaste kundområdena, bageri- och kakindustrin, konfektyrindustrin och bryggerierna.

Omsättningen för Dairy Fruit A/S ökade med 14 procent. Ökningen berodde huvudsakligen på ett utökat samarbete med Arla Foods i Danmark och Sverige. Dairy Fruits nyetablerade och utökade utvecklingsavdelning ska bidra till att stärka företagets innovativa bas. Dairy Fruits export till nya marknader, bland annat Tyskland, väntas utvecklas positivt under 2002/03.

Med en omsättning som ökade 34 procent kunde Crispy Food även under 2001/02 bidra mycket positivt till utvecklingen inom De danske Mejeriers Fællesindkøb. Den mest positiva utvecklingen skedde på de europeiska exportmarknaderna, där intresset för Top Cup-konceptet fortfarande är stort. Dessutom har exporten till Japan varit betydande.





← Distributionschauffören Bo Thomsen, 44 år, har under de senaste fem åren arbetat för Stockholm Mejeri, där han vikarierar som chaufför på flera olika ruttor. Under en vanlig dag kör han och hans kollegor ut Arla Foods produkter till cirka 5 500 kunder i Stockholmsområdet, som stormarknader, skolor, sjukhus, restauranger osv.

Fællesindkøbets förväntningar inför verksamhetsåret 2004/05 har fastställts i en ny långsiktig plan. Även om man får räkna med en skärpt konkurrens både vad gäller pris, kvalitet och service är förväntningarna mycket positiva. Inför det kommande verksamhetsåret 2002/03 förväntas omsättningen öka, framför allt på export-sidan och resultatet förväntas bli tillfredsställande.

Frödinge Mejeri AB

Frödinge Mejeri AB producerar och säljer förutom den svenska specialiteten ostkaka även djupfrys-ta tårter samt mat- och frukt-pajer.

Under verksamhetsåret omsatte bolaget SEK 309 miljoner, vilket är 2 procent mer än under 2000/01.

Rörelseresultatet ökade till SEK 26 miljoner jämfört med SEK 22 miljoner föregående år.

På hemmamarknaden, där bolaget är marknadsledande, ökade försäljningen av ostkakor något. Försäljningen av pajer, särskilt matpajer, gick framåt medan Frödinge tappade marknadsandelar inom försäljningen av tårter. Frödinge & Hatting AB, som står för försäljningen av bolagets produkter till den svenska dagligvaruhandeln, har inlett ett samarbete med Topp (Topp ingår i den finska Chipskoncernen som framställer och säljer djupfrysade grönsaker och färdigrätter) och har därmed utvidgat utbudet av djupfrysade produkter.

Försäljningen på den engelska

marknaden, där Frödinge har en marknadsandel på ca 11 procent har utvecklats positivt trots en vikande marknad för denna typ av produkter. Affärsverksamheten har även påverkats positivt av det brittiska pundets styrka i förhållande till den svenska kronan. Den tyska marknaden utvecklades negativt efter att man förlorat en större kund. I Finland går försäljningen fortsatt framåt, och jämfört med föregående år har volymen mer än fördubblats.

Under året har större investeringar gjorts i en snabbfrys och paketeringsutrustning till den nya pajlinjen. Totalt har det investerats SEK 14 miljoner. Under nästa år förväntas produktionen öka. Särskilt räknar man med att exporten till befintliga marknader ska öka genom nya kunder.

56.



57.



58.



59.





Medipharm AB

Medipharm AB framställer bakteriekulturer till jordbruket och livsmedelsindustrin och marknadsför sina produkter både i Sverige och utomlands.

Rörelseresultatet blev för verksamhetsåret 2001/02 SEK 18 miljoner jämfört med SEK 17 miljoner föregående år.

Inom området specialkulturer och ostmognadskulturer har produkten Enzobact ökat kraftigt under året. Förnyad marknadsföring av startkulturer till salami och kefir ger nu resultat i form av nya kontakter och kunder. Bland annat har man påbörjat leveranser av kefir-kulturer till kefirens hemland, Ryssland.

På ensileringsområdet är tendensen att fler och fler väljer mikrobiologiska hjälpmedel istället för kemiska. Expertutlåtanden till fördel för mikrobiologiska hjälpmedel förväntas ytterligare öka försäljningen av Medipharms ensileringsprodukter.

Under året övertog Medipharm 100 procent (ägte tidigare 50 %) av sitt amerikanska dotterbolag. Grunden till det är utvecklingspotentialen för Medipharms samtliga produktområden på den amerikanska marknaden.

För att tillgodose den ökade efterfrågan på företagets produkter har man startat ett investeringsprogram på ca SEK 15 miljoner. Programmet omfattar bland

annat en fördubbling av frystorkningskapaciteten, ökad fermenteringskapacitet och teknik för att framställa så kallade "pelletsfrysta" produkter.

Medipharm arbetar inom tidigare obearbetade produktområden där andelen nya användare och så kallade "icke användare" är stor. Därför bedöms den fortsatta tillväxtpotentialen vara mycket god. Målet är nu att öka omsättningen med 25 procent om året.

Arla Foods Holding A/S

Företaget, som ägs till 100 procent av Arla Foods, är holdingbolag för flera av Arla Foods aktie- och andelsinnehav, däribland Medani A/S, Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd. och Rynkeby Foods A/S.

Företaget drivs som en integrerad del av Arla Foods. Årsresultatet är tillfredsställande.

Medani A/S

Företaget äger Arla Foods huvudkontor, Ravsbjerg Erhvervscenter. Vidare sköter företaget en rad finansierings- och investeringsaktiviteter. Trots att man även under 2001/02 upplevde oro på finansmarknaderna uppnådde Medani ett tillfredsställande resultat för året.

Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd.

Företaget fungerar som återförsäkringsbolag för Arla Foods-koncernen. Årets resultat är tillfredsställande.

Andelssmør A.m.b.a.

Arla Foods äger drygt 92 procent av företaget, som har hand om den övervägande delen av den danska smörexporten. Företaget drivs som en integrerad del av Arla Foods. Årsresultatet är tillfredsställande.

AM Foods

1996 etablerade det dåvarande MD Foods (67 procent) och Arla (33 procent) det gemensamma bolaget, som förenar produktion och försäljning av bland annat cappuccino- och chokladpulverprodukter för foodservice- och detaljhandelssegmenten.

Företaget är efter konsolideringsfasen nu i stark expansion och uppvisar en avsevärd resultatförbättring med cirka 40 procent. Årsresultatet är tillfredsställande.

← På Göteborg Mejeri ser maskinoperatör Jessica Russon till att mellanmjölken flyter i fyra. Under sin arbetsdag, som börjar klockan 05 och slutar klockan 13, ska hon också bland annat rengöra utrustningen och ta stickprov på förpackningarna för att kontrollera vikten. Paketerna ska väga mellan 1 054 och 1 057 gram.

60.



61.



Styrning av finansiella risker i Arla Foods-koncernen

Under verksamhetsåret har företagets styrelse beslutat om en ny finanspolicy för koncernen.

Det huvudsakliga målet med Arla Foods finanspolicy är att säkerställa ett stabilt kassaflöde i framtiden och ett finansiellt manöverutrymme i en föränderlig och instabil värld.

Den nya policyn innebär att företagets finansiella styrning siktar framåt på så sätt att policyn bygger på "best practice" för företagsledning och dessutom följer internationella redovisningsprinciper.

I enlighet med den nya finanspolicyn införs nya kvantitativa mätmetoder för den finansiella styrningen.

Arla Foods finanspolicy är uppdelad på fyra områden:

En allmän finanspolicy, som fastställer ansvarsfördelningen mellan styrelsen, ledningen och finansavdelningen. Policyn fastställer användningen av finansiella instrument och vilka samarbetspartner som kan användas. Kravet beträffande finansiella instrument är att det finns en väl fungerande marknad för dessa och att de kan värdebestämmas. Val av samarbetspartner sker utifrån önskemålet om ett långsiktigt och ömsesidigt samarbete till gagn för båda parter. Risker beträffande samarbetspartners minimeras genom att endast välja partners med en bra rating.

I finanspolicyen fastställs även företagets kreditpolicy samt vilka

system som används i den operativa driften.

En valutapolicy, som fastställer de ramar som ger koncernen den bästa långsiktiga intjäningen utifrån marknadsvillkoren. Koncernens policy är att varje enskild enhet inom företaget ansvarar för sin säkring för valutarisker. All extern säkring görs av företagets finansavdelning.

Det huvudsakliga målet med säkring för valutarisker genom finansiella instrument, är att skapa ett stabilt kassaflöde och därmed motverka risken för svängningar i mjölkpriset.

Företagets totala export utgör cirka 10 miljarder danska kronor varav cirka 40 procent är i euro, 30 procent är i dollar och 18 procent är i brittisk pund.

Syftet med säkring för valutarisker är kommersiellt baserat. För att kunna mäta säkringens effektivitet utarbetas ett valutaindex för koncernen, som mäter resultatet av kurssäkringar i förhållande till marknadsutvecklingen.

Som nytt mätverktyg införs Value-at-Risk (VaR), en internationell standard för mätning av finansiella risker, enligt vilken man månadsvis beräknar den valutarisk Arla Foods är utsatt för med 95 procents sannolikhet.

En policy för finansiering och lån, som stöder koncernens strategiplaner.

Det överordnade målet för finansieringspolicyen är att ha så

låga lånekostnader på lång sikt som möjligt, med hänsyn till att koncernen alltid har haft en lånesammansättning som minimerar refinansieringsrisken. Man tillämpar en bred spridning av lånesammansättningen både vad gäller kreditgivare och löptider.

Finansieringspolicyen fastställer de överordnade målen för koncernens totala kapitalstruktur och dessutom de interna reglerna för finansiering av koncernens enheter.

Varaktighetsmålet används även i fortsättningen för styrning av ränterisker beträffande företagets tillgångar och skulder. De långfristiga skuldernas löptid ska ligga i intervallet 0-7 år.

Den genomsnittliga återbetalningstiden på den långfristiga skulden ska vara minst 2 år.

De kraftiga internationella räntesänkningarna har inneburit att koncernen har förlängt löptiden på de totala skulderna samt upptagit flera långsiktiga lån till fast ränta.

Den genomsnittliga löptiden för de långfristiga skulderna har ökat från 2,6 år föregående år till 3,2 år.

Man har fastställt ramar för en struktur för hur företagets skulder förfaller.

Den totala räntebärande skulden utgjorde per den 29 september 2002 cirka DKK 8 019 miljoner jämfört med cirka DKK 7 876 miljoner föregående år. Den genomsnittliga återbetalningstiden för de långfristiga skulderna var



per den 29 september 2002 cirka 5,2 år.

De räntebärande skulderna var i slutet av verksamhetsåret fördelade på följande sätt: 68 procent i DKK, 23 procent i SEK, 6 procent i GBP och 3 procent i andra valutor.

Leasing används endast när det anses fördelaktigt för koncernen.

En ränte- och likviditetspolicy, som är kopplad till företagets finansieringspolicy och säkrar koncernens finansiella beredskap på sådant sätt att likviditetsrisken minimeras. Detta sker genom att man har tillräcklig likviditet för driften och likviditet för eventuella förvärv.

Likviditetsreserven består av tillgodohavanden i banker, likvida obligationer och outnyttjade krediter i banker och finansieringsinstitut.

De totala likviditetsreserverna utgjorde den 30 september 2002 DKK 4,3 miljarder.

Man har fastställt ramar för ränterisken beträffande koncernens tillgångar i form av fast förräntade fordringar.

Företagets kreditrisker på gäldenärstillgångar bedöms inte vara osedvanliga.

Övrigt

Under året har man löpande arbetat med att anpassa koncernens balansräkning i avsikt att stärka soliditeten. Arbetet med de balansreducerande åtgärderna kommer att fortsätta under det kommande verksamhetsåret.

Fig. 1 Position i procent av årsbudget

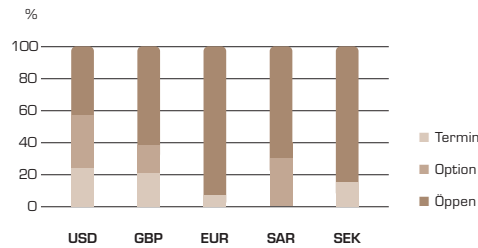
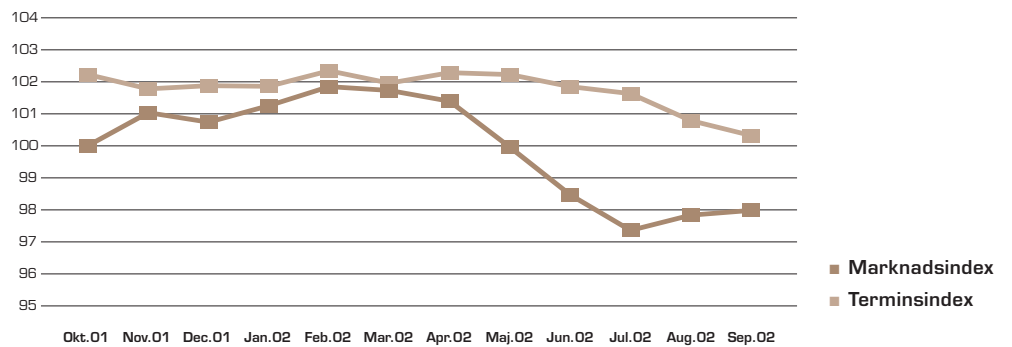


Fig. 2 Arla Foods valutaindex



66.



67.



68.



69.



Årsredovisningen 2001/02

Direktionens och styrelsens underskrifter av räkenskaperna

Århus, den 27 november 2002

Direktionen för Arla Foods amba

Jens Bigum

Verkställande direktör

Åke Modig

Vice verkställande direktör

Jørn Wendel Andersen

Ekonomidirektör

Styrelsen för Arla Foods amba

Lars Lamberg

Ordförande

Bertil Andersson

Kaj W. Christensen

Anders Ericsson

Elisabeth Gauffin

Tommy Jacobsson

Sören Kihlberg

Ove Møberg

Per Norstedt

Kaj Ole Pedersen

Pejter Andersen Søndergaard

Knud Erik Jensen

Vice ordförande

Leif Backstad

Christer Eliasson

Leif Eriksson

Åke Hantoft

Thomas Erling Johansen

Kr. Ole Kristensen

Hans Peter Nielsen

Jan Nørgaard

Søren Rasmussen

Bent Juul Sørensen

Revisionsberättelse

Vi har granskat den av styrelsen och företagsledningen framlagda koncernredovisningen och årsredovisningen för räkenskapsåret 2001/02 för Arla Foods amba.

Den utförda revisionen

Vi har planerat och genomfört revisionen i överensstämmelse med internationella revisionsstandards och god revisionssed i Danmark för att i rimlig grad övertyga oss om att räkenskaperna inte innehåller väsentliga fel eller brister. Under revisionen har vi med utgångspunkt från bedömning av väsentlighet och risk kontrollerat underlag och dokumentation av de i räkenskaperna upptagna beloppen och

övriga upplysningar. Vi har härvid tagit ställning till använda redovisningsprinciper och räkenskapsmässiga bedömningar samt bedömt om räkenskapernas information som helhet är tillfredsställande.

Revisionen har inte givit anledning till någon anmärkning.

Slutsats

Det är vår uppfattning, att koncernredovisningen och årsredovisningen har upprättats i överensstämmelse med kraven enligt dansk lagstiftning och att dessa ger en rättvisande bild av koncernens och moderföretagets tillgångar och skulder, ekonomiska ställning samt resultat.

Århus, den 27 november 2002

KPMG C. Jespersen

E. Black Pedersen
statsaut. revisor

J. Bräuner Knudsen
statsaut. revisor

PricewaterhouseCoopers

Göran Tidström
auktoriserad revisor

Jesper Lund
statsaut. revisor

Tillämpade redovisningsprinciper

Allmänt

Redovisningarna för moderföretaget, Arla Foods amba, och för Arla Foods-koncernen är upprättade i överensstämmelse med Årsredovisningslagen med de avvikelser, som beror på moderföretagets och koncernens speciella förhållande. Dessa avvikelser berör speciellt behandlingen av de icke-mejerirelaterade dotterföretagens och intresseföretagens resultat i moderföretagets resultaträkning, se vidare i nedanstående avsnitt.

De tillämpade redovisningsprinciperna är oförändrade sedan föregående år med undantag av den redovisningsmässiga behandlingen av pensionsförpliktelser, där det har gjorts en anpassning till internationella redovisningsprinciper, jämför ledningens beskrivning på sidan 8.

Den genomförda anpassningen av redovisningsprinciper avseende pensionsförpliktelser har ingen betydelse på jämförelsesiffrorna för 2000/01 och endast en obetydlig påverkan på innevarande års resultat.

Konsolidering

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods amba (moderföretaget) och de dotterföretag, se koncernöversikten på sidorna 56-57, vari moderföretaget direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av röstandelen eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande.

De räkenskaper, som använts för konsolideringen, är i allt väsentligt utarbetade i överensstämmelse med moderföretagets redovisningsprinciper.

Koncernredovisningen utarbetas genom en sammanslagning av likartade räkenskapsposter från moderföretagets och de enskilda dotterföretagens årsredovisningar. Eliminering har gjorts av koncerninterna intäkter och utgifter, aktier och andelar, mellanhavanden och utdelningar samt orealiserade vinster och förluster.

Vid köp och försäljning av dotterföretag medtages dessa företags resultat i koncernredovisningen under den del av året, som företagen har ägts av Arla Foods-koncernen. I samband med förvärv fördelas eventuella övervärden på enskilda tillgångs- och skuldposter. Härutöver uppkommen koncerngodwill aktiveras och avskrivs.

Valutaförhållanden och finansiella instrument

För utländska dotterföretag omräknas resultaträkningen till genomsnittliga valutakurser medan balansposterna omräknas till balansdagens valutakurser. De omräkningsdifferenser, som uppstår vid omräkning av de utländska företagens egna kapital till balansdagens kurser samt de omräkningsdifferenser, som uppstår som följd av omräkning av de utländska företagens resultaträkningar till genom-

snittskurser, förs direkt till eget kapital.

För utländska intresseföretag medräknas resultatandelar och andelar av eget kapital omräknade till balansdagens valutakurs. I Arla Foods Ingredients S.A., Argentina är företagens investeringar gjorda i USD, som också har använts som rapporteringsvaluta.

Finansiella instrument avser huvudsakligen valutaterminsaffärer och valutaoptioner.

För finansiella instrument, som upptagits för att säkra tillgångar och skulder i främmande valuta används säkringskursen vid värdering av den säkrade posten och dessa finansiella instrument värderas därför inte som en separat post. Valutaeffekter avseende finansiella instrument, som är upptagna för att kurssäkra kommande års intäkter och kostnader redovisas när dessa intäkter och kostnader realiserar.

Finansiella instrument, som inte har upptagits i säkringssyfte, värderas till marknadsvärdet på balansdagen. Både realiserade och orealiserade kursvinster och -förluster medtages i resultaträkningen.

Tillgångar och skulder i främmande valuta, som inte är säkrade, är upptagna till balansdagens valutakurser.

Offentliga bidrag

Bidrag från EU och andra myndigheter avseende anläggningsinveste-

ringar har reducerat anskaffningsvärdet.

Bidrag avseende produktutveckling mm intäktsförs, under andra driftsintäkter, vid den tidpunkt, då återbetalningsskyldighet inte längre föreligger.

Resultaträkningar

Nettoomsättning

Nettoomsättningen omfattar årets fakturerade försäljning av färdigvaror med avdrag för rabatter. Mottagna restitutioner och produktionsstöd från EU ingår i nettoomsättningen.

I nettoomsättningen för Arla Foods amba ingår dessutom beslutad efterbetalning från andra säljbolag inom Arla Foods-koncernen.

Produktionskostnader

Produktionskostnader omfattar varuförbrukning inklusive inköp från medlemmarna samt kostnader såsom avskrivningar, löner och ersättningar med mera, vilka är hänförliga till årets omsättning.

Utvecklingskostnader

Utvecklingsutgifter avseende nya produkter kostnadsförs i takt med att dessa upparbetas.

Resultatandelar i dotterföretag och intresseföretag

I moderföretagets resultaträkning medtages andelen av de enskilda *mejerirelaterade* verksamheternas resultat efter skatt och med av-

drag för beslutade efterbetalningar samt orealiserad internvinst.

Mejerirelaterade verksamheter definieras som verksamheter, vars *huvudsakliga* aktivitet hänför sig till förädling/försäljning av den från Arla Foods ambas medlemmar invägda mjölken och omfattar de i översikten på sidorna 56-57 angivna företagen.

Resultatandelen efter skatt för icke-mejerirelaterade verksamheter ingår inte i moderföretagets resultaträkning utan förs direkt till eget kapital under *Uppskrivningsfond*.

Den olika behandlingen i moderföretaget av resultatandelar i mejerirelaterade kontra icke-mejerirelaterade verksamheter har valts för att i moderföretagets resultaträkning skall kunna utvisa den direkta intjäningen på den mjölk, som har levererats från Arla Foods ambas medlemmar.

Företag, vari koncernen äger mellan 20% och 50% av rösträtten utan att ha ett bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag. Dessa företag ingår endast med en post i resultat- och balansräkningarna och dessa företags omsättning ingår således inte i den totala koncernomsättningen.

Finansiella poster

Ränteintäkter och -kostnader medtages i resultaträkningen med de belopp, som kan hänföras till räkenskapsåret.

Finansiella poster omfattar härutöver realiserade och orealise-

rade kursförändringar av värdepapper och utländsk valuta.

Företagsskatt

Den skattepliktiga inkomsten beräknas efter de för företagen gällande nationella reglerna. För de företag, som är sambeskattade, kostnadsförs skatt på årets resultat med aktuella skatteprocentsatser på årets resultat före skatt, korrigerat med icke skattepliktiga intäkter och kostnader. Uppskjuten skatt beräknas gemensamt för företag, som ingår i sambeskattade enheter. Uppskjuten skatt beräknas med aktuell skatteprocentsats på alla temporära skillnader mellan redovisat och skattemässigt resultat.

Balansräkningar

Allmänt avseende anläggningstillgångar

Som anskaffningsvärde för anläggningstillgångarna vid etableringen av Arla Foods-koncernen den 2000-04-17 har använts de bokförda värdena per 2000-04-16 i de bildade företagen och dessas dotterföretag, korrigerat för de värdejusteringar, som vidtagits i den ingående balansen per 2000-04-17.

Immateriella anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar.

Immateriella anläggningstillgångar omfattar goodwill vid köp av

företag, licenser, varumärken mm samt utjämningsbeloppet till tidigare medlemmar i Kløver Mælk A.m.b.A.

Dessa tillgångar avskrivs linjärt under den beräknade ekonomiska livslängden enligt nedan:

Goodwill	5 – 20 år
Licenser och varumärken mm	10 år
Utjämningsbelopp	3 år

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar.

Tillgångar avskrivs från tidpunkten för anskaffning eller ibruktage efter en bedömning av den ekonomiska livslängden enligt nedan:

Kontorsbyggnader	50 år
Produktionsbyggnader	20 - 30 år
Tekniska anläggningar och maskiner	5 - 10 år
Driftsmaterial och inventarier	3 - 7 år

Bokförda värden per 2000-04-17 för tekniska anläggningar, maskiner, driftsmaterial och inventarier skrivs dock av linjärt under 5 år från detta datum.

Avskrivning görs inte på pågående nyanläggningar.

Tillgångar med kortare livslängd, tillgångar av mindre värde samt förbättringsutgifter av mindre värde

och programvaror till datorer kostnadsförs under anskaffningsåret.

Finansiella tillgångar

Kapitalandelar i dotterföretag och intresseföretag upptas till ägarandelen av företagets egna kapital vid räkenskapsårets utgång, beräknade enligt koncernens redovisningsprinciper och efter avdrag av realiserade koncerninterna vinster.

För de andelsföretag, som ingår i koncernen, har ägarandelarna beräknats i enlighet med respektive företags stadgelsebestämmelser.

Övriga finansiella anläggningstillgångar (aktier, pantbrev och obligationsinnehav med mera) upptas till anskaffningsvärde, dock högst till marknadsvärde, om detta vedvarende är lägre på balansdagen.

Varulager

Råvaror och förbrukningsmaterial samt handelsvaror har värderats till anskaffningsvärde. Som anskaffningsvärde för den mjölk, som ingår i varulagren, har använts avräkningspriset inklusive efterbetalning till Arla Foods ambas medlemmar.

Varor under tillverkning och färdigvaror värderas till självkostnadspris, bestående av råvarors och förbrukningsmaterials anskaffningspris med tillägg av tillverknings- och andra kostnader, som direkt och indirekt kan hänföras till respektive vara.

Varulager har värderats efter FIFO-principen. I de fall, då anskaff-

nings- eller självkostnadsvärdet överstiger nettoförsäljningsvärdet, har lagret nedskrivits till detta lägre värde. Nettoförsäljningsvärdet fastställs med hänsyn tagen till varulagrets omsättningshastighet, inkurans och förväntad prisutveckling.

Kortfristiga fordringar

Kortfristiga fordringar upptas till nominella värden med avdrag för nedskrivningar för befarade förluster enligt individuell värdering.

Övriga omsättningstillgångar

Värdepapper värderas till balansdagens kurser.

Eget kapital

I enlighet med stadgarnas § 15 består företagets egna kapital av:

Kapitalkonto:

Kapitalkontot omfattar företagets kollektiva egna kapital.

Reservfond A:

Reservfond A motsvarar avsättningar på personliga konton i MD Foods amba, för vilken följande villkor gäller:

1. Representantskapet kan årligen besluta om förräntning dock maximalt med det officiella danska diskontot.
2. Beslut om eventuella utbetalningar fattas av representantskapet.
3. Utbetalning eftersträvas att ske under räkenskapsåren 2000/2001 - 2007/2008.

Det får inte ske utbetalningar till Arla Foods ambas medlemmar, som minskar det samlade beloppet av företagets Kapitalkonto och Reservfond A. Vid utbetalning från Reservfond A skall motsvarande belopp tillföras Kapitalkontot. Dessutom skall Kapitalkontot genom konsolidering och i takt med utbetalning av Reservfond A tillföras 280 MDKK. Av detta belopp har 70 MDKK tillförts kapitalkontot till och med räkenskapsåret 2001/02.

Reservfond B:

Reservfond B omfattar den vid företagets bildande gjorda avsättningen.

Uppskrivningsfond:

Kontot omfattar nettouppskrivningar till andelen av eget kapital i dotterföretag och intresseföretag, vilka inte är mejerirelaterade. Härutöver ingår orealiserade kursvinster på värdepapper, som är omsättningstillgångar.

Dotterföretagsreserver:

Kontot omfattar nettouppskrivningar avseende mejerirelaterade företag enligt det inre värdets metod.

Ansvarigt lånekapital

I enlighet med överenskommelsen att bilda företaget tillsköt Arla, ekonomisk förening 330 MSEK som ansvarigt lånekapital, vilket i händelse av konkurs är efterställt övriga fordringar. Lånet, som förräntas med samma ränta som Reservfond A, återbetalas med cirka 1/8-del per år, första gången under räkenskapsåret 2001/2002.

Avsättningar

Pensioner:

Koncernen har tecknat pensionsavtal för ett väsentligt antal av koncernens anställda.

Pensionsavtalen omfattar dels avgiftsbaserade pensioner, dels förmånsbaserade pensioner. För de avgiftsbaserade pensionerna, som används av de danska företagen, betalar koncernen löpande in fasta avgifter till oberoende pensionsfonder. Koncernen är inte skyldig att betala något ytterligare.

Förmånsbaserade pensioner, som i väsentlig omfattning används av koncernens företag i Sverige och England, kännetecknas av, att företagen är skyldiga att betala ett bestämt belopp i samband med pensionering, beroende på exempelvis den anställdes tjänsteålder.

Förpliktelser avseende förmånsbaserade pensioner beräknas årligen försäkringstekniskt med underlag av förutsättningar om den framtida utvecklingen av bland annat räntor, inflation och genomsnittlig livstid.

Det försäkringstekniskt beräknade nuvärdet med avdrag för dagsvärdet på eventuella tillgångar hos pensionsfonden medtas i balansräkningen under avsättning till pensioner.

Aktuariella vinster och förluster, som uppstår som följd av ändrade förutsättningar i beräkningen av pensionsförpliktelsen eller i redovisningen av de till pensionsfonden hörande tillgångarna, medtas i resultaträkningen under de berörda anställdas genomsnittligt förväntade kvarvarande antal arbetsår.

Om totala aktuariella vinster och förluster inte överstiger 10% av nuvärdet av pensionsförpliktelsen, tas de dock inte med i redovisningen.

Övriga avsättningar:

Omfattar huvudsakligen den kvarvarande delen av de vid företagets bildande per 2000-04-17 avsatta beloppen för strukturrationaliseringar.

Kassaflödeanalyser

Kassaflödesanalyserna har uppställts efter den indirekta metoden med utgångspunkt från koncernresultatet. Den visar koncernens kassaflöde uppdelat på löpande verksamhet, investeringar och finansiering samt hur kassaflödet har påverkat de likvida medlen.

Kassaflödet från den löpande verksamheten redovisas som koncernens resultat justerat med ej likviditetspåverkande poster, såsom av- och nedskrivningar samt förändring av rörelsekapitalet.

Kassaflödet till investeringsaktiviteten omfattar köp och försäljning av immateriella, materiella och finansiella anläggningstillgångar.

Kassaflödet från finansieringsaktiviteter omfattar upptagande och återbetalning av långfristiga och kortfristiga skulder till kreditinstitut och realkreditinstitut.

Likvida medel utgörs av kassa och bank samt börsnoterade värdepapper, vilka har upptagits bland omsättningstillgångar.

Kassaflödesanalysen kan inte härledas enbart ur koncernredovisningens siffror.

Resultaträkningar

MODERFÖRETAG				KONCERN	
00.10.02	01.10.01			01.10.01	00.10.02
- 01.09.30	- 02.09.29	MDKK	Not	- 02.09.29	- 01.09.30
24.526	25.751	Nettoomsättning	1	39.441	38.133
-21.772	-22.863	Produktionskostnader	2	-31.909	-30.919
2.754	2.888	Bruttoresultat		7.532	7.214
-1.311	-1.365	Försäljnings- och distributionskostnader	2	-4.794	-4.548
-320	-404	Administrations- och gemensamma kostnader	2/3	-1.304	-1.128
31	50	Övriga rörelseintäkter		187	156
-41	-97	Övriga rörelsekostnader		-213	-98
1.113	1.072	Rörelseresultat		1.408	1.596
76	31	Resultat från andelar i dotterföretag	4	-	-
-10	-16	Resultat från andelar i intresseföretag		-6	0
-	-	Försäljning av dotterföretag	5	111	-
-165	-82	Finansiella poster, netto	6	-307	-381
1.014	1.005	Resultat före skatt		1.206	1.215
-26	-16	Skatt på årets resultat	7	-47	-57
988	989	Årets resultat		1.159	1.158
-	-	Minoritetsintressens andel av dotterföretagens resultat		2	-1
988	989	Arla Foods ambas andel av årets resultat		1.161	1.157
Förslag till disposition av årets resultat:					
690	575	Efterbetalningar till Arla Foods medlemmar		575	690
222	383	Överföring till Kapitalkonto		383	222
76	31	Överföring till dotterföretagsreserver		-	-
-	-	Överföring till andra reserver		203	245
988	989	Totalt		1.161	1.157

Balansräkningar

MODERFÖRETAG				KONCERN	
Balance pr. 01.09.30	Balance pr. 02.09.29	MDKK	Not	Balance pr. 02.09.29	Balance pr. 01.09.30
TILLGÅNGAR					
Anläggningstillgångar					
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>					
0	0		8		
296	277	Licenser, varumärken mm		75	94
184	92	Goodwill inkl. koncerngoodwill		642	594
		Utjämningsbelopp		92	184
480	369	Summa		809	872
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>					
1.380	1.389	Mark och byggnader	8	3.199	3.659
1.682	1.898	Maskiner och andra tekniska anläggningar		3.887	3.393
60	59	Inventarier, verktyg och installationer		547	521
151	142	Pågående nyanläggningar		481	472
3.273	3.488	Summa		8.114	8.045
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>					
2.734	2.162	Andelar i koncernföretag	9	-	-
94	99	Andelar i intresseföretag		274	273
814	823	Andra värdepapper och kapitalandelar		1.053	1.324
0	0	Andra långfristiga fordringar		3	9
3.642	3.084	Summa		1.330	1.606
7.395	6.941	Summa anläggningstillgångar		10.253	10.523
Omsättningstillgångar					
<i>Varulager</i>					
428	442	Råvaror och förnödenheter		783	745
766	730	Varor under tillverkning		1.125	1.163
153	206	Färdiga varor och handelsvaror		1.852	1.575
1.347	1.378	Summa		3.760	3.483
<i>Kortfristiga fordringar</i>					
1.121	1.120	Kundfordringar		4.022	3.988
3.477	3.931	Fordringar hos koncernföretag		0	0
204	158	Fordringar hos intresseföretag		360	210
32	24	Mark och byggnader under försäljning		77	62
190	736	Andra fordringar		1.343	630
7	6	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		81	97
5.031	5.975	Summa		5.883	4.987
0	0	Värdepapper		927	560
445	502	Kassa och bank		913	1.305
6.823	7.855	Summa omsättningstillgångar		11.483	10.335
14.218	14.796	SUMMA TILLGÅNGAR		21.736	20.858

Balansräkningar

MODERFÖRETAG				KONCERN	
Balance pr. 01.09.30	Balance pr. 02.09.29	MDKK	Not	Balance pr. 02.09.29	Balance pr. 01.09.29
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital					
4.928	5.311	Kapitalkonto		5.311	4.928
649	555	Reservfond A		555	649
500	500	Reservfond B		500	500
77	284	Uppskrivningsfond		-	-
-43	-18	Dotterföretagsreserver		-	-
-	-	Andra reserver		266	34
6.111	6.632	Summa eget kapital		6.632	6.111
-	-	Minoritetsintressen	10	87	85
252	236	Ansvarigt lånekapital	11	236	252
6.363	6.868	Summa ansvarigt kapital		6.955	6.448
Avsättningar					
33	24	Uppskjuten skatt	12	240	370
0	0	Pensioner	13	699	609
193	149	Övriga avsättningar	14	694	735
226	173	Summa avsättningar		1.633	1.714
Skulder					
<i>Långfristiga skulder</i>					
1.020	1.882	Realkreditinstitut	15	2.461	1.574
1.652	1.376	Kreditinstitut med flera		2.137	2.319
2.672	3.258	Summa		4.598	3.893
<i>Kortfristiga skulder</i>					
112	383	Kortfristig del av långfristiga skulder		451	171
1.254	373	Kreditinstitut		2.036	3.040
690	575	Efterbetalning		575	690
804	1.088	Leverantörsskulder		2.676	2.292
1.432	1.492	Skulder till koncernföretag		1.156	1.074
1	0	Skulder till intresseföretag		0	7
34	29	Skatteskulder		44	60
593	524	Övriga skulder		1.579	1.432
37	33	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		33	37
4.957	4.497	Summa		8.550	8.803
7.629	7.755	Summa skulder		13.148	12.696
14.218	14.796	SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		21.736	20.858
Ansvarsförbindelser, ställda säkerheter med mera 16					

Förändring av eget kapital

MODERFÖRETAG 2001/02	MDKK	KONCERN 2001/02
	Kapitalkonto	
4.928	Belopp vid årets ingång	4.928
383	Avsatt av årets resultat	383
5.311	Belopp vid årets utgång	5.311
	Reservfond A	
649	Belopp vid årets ingång	649
-94	Utbetalt till MD Foods amba	-94
555	Belopp vid årets utgång	555
	Reservfond B	
500	Belopp vid årets ingång	500
500	Belopp vid årets utgång	500
	Uppskrivningsfond	
77	Belopp vid årets ingång	-
172	Resultat från icke-mejerirelaterade dotterföretag samt intresseföretag, netto	-
35	Omräkningsdifferenser	-
284	Belopp vid årets utgång	-
	Dotterföretagsreserver	
-43	Belopp vid årets ingång	-
31	Avsatt av årets resultat	-
-6	Omräkningsdifferenser	-
-18	Belopp vid årets utgång	-
	Andra reserver	
-	Belopp vid årets ingång	34
-	Avsatt av årets resultat	203
-	Omräkningsdifferenser	29
-	Belopp vid årets utgång	266
6.632	Summa eget kapital	6.632

Kassaflödesanalys

	KONCERN	
MDKK	2001/02	2000/01
Kassaflöde från löpande verksamhet		
Årets resultat	1.161	1.157
Avskrivningar och övriga driftsposter utan likviditetsmässig effekt	1.356	1.336
Resultatandelar från finansiella anläggningstillgångar	6	0
Förändring av avsättningar	49	-40
Förändring av varulager	-277	100
Förändring av kortfristiga fordringar	-896	-170
Förändring av leverantörsskulder och övriga skulder mm	-336	-1.118
Betalt företagsskatt	-71	-21
Kassaflöde från löpande verksamhet	992	1.244
Kassaflöde till investeringar		
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	-119	-70
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-1.110	-1.476
Investeringar i finansiella anläggningstillgångar	231	390
Kassaflöde till investeringar	-998	-1.156
Kassaflöde från finansiering		
Förändring av kortfristiga skulder till kreditinstitut och realkreditinstitut	-19	-43
Kassaflöde från finansiering	-19	-43
Förändring av likvida medel och värdepapper	-25	45
Likvida medel och värdepapper vid årets början	1.865	1.820
Likvida medel och värdepapper vid årets slut	1.840	1.865

Noter

MODERFÖRETAG		Not	KONCERN	
2000/01	2001/02		2001/02	2000/01
		MDKK		
		1 Nettoomsättning		
		<i>Fördelning på marknader:</i>		
		Sverige	10.281	10.062
		Danmark	9.353	9.248
		Övriga EU-länder	12.960	12.396
		Övriga Europa	770	782
		Mellanöstern	2.445	2.103
		Nordamerika	1.018	928
		Mellan- och Sydamerika	871	932
		Asien	1.264	1.225
		Afrika	457	430
		Övriga	22	27
		Summa	39.441	38.133
		Omsättning på marknader utanför Danmark och Sverige	19.807	18.823
		Motsvarar	50%	49%
		<i>Fördelning på varugrupper:</i>		
		Konsumtionsmjölk	15.893	15.430
		Ost	10.606	10.640
		Smör och blandningsprodukter	5.120	4.289
		Pulverprodukter	5.410	5.573
		Emballage och förbrukningsartiklar	974	1.065
		Övrig omsättning	1.438	1.136
		Summa	39.441	38.133
		2 Kostnader		
		Personalkostnader		
		Funktionsuppdelat		
-1.840	-1.901	Produktion	-3.672	-3.663
-176	-176	Försäljning och distribution	-1.582	-1.565
-191	-223	Administration och gemensam	-622	-534
-2.207	-2.300	Summa	-5.876	-5.762
		Kostnadsslagsuppdelat		
-2.083	-2.156	Löner och arvoden	-4.976	-4.926
-110	-130	Pensioner	-374	-314
-14	-14	Övriga sociala kostnader	-526	-522
-2.207	-2.300	Summa	-5.876	-5.762
6.775	6.770	Genomsnittligt antal anställda (årsanställda)	17.866	18.200

I löner och ersättningar inkl. pensioner i koncernen ingår moderföretagets direktion med 7 MDKK, (2000/2001 med 6 MDKK) och arvoden till moderföretagets styrelse och representantskap med 10 MDKK (2000/2001 med 10 MDKK).

Noter

MODERFÖRETAG		Not	KONCERN	
2000/01	2001/02		2001/02	2000/01
		MDKK		
		2 Kostnader (fortsättning)		
		Avskrivningar:		
		Funktionsuppdelat		
-92	-92	Utjämningsbelopp (produktion)	-92	-92
-433	-518	Produktion	-992	-903
-3	-2	Försäljning och distribution	-136	-128
0	0	Administration	-140	-156
		Vinst/förlust vid försäljning av immateriella och materiella anläggningstillgångar	-11	-12
4	6			
-524	-606	Summa	-1.371	-1.291
		3 Arvoden till representantskapsvalda revisorer		
		<i>Revisionsarvoden:</i>		
-4	-4	KPMG C. Jespersen		
-2	-2	PricewaterhouseCoopers		
		<i>Andra ersättningar:</i>		
-2	-3	KPMG C. Jespersen		
0	-1	PricewaterhouseCoopers		
-8	-10	Summa		
		4 Resultat från andelar i dotterföretag		
102	42	Vinster i dotterföretag efter skatt		
-26	-11	Förluster i dotterföretag efter skatt		
76	31	Summa		
		I beloppen ingår endast resultat från de mejerirelaterade dotterföretagen. I de icke-mejerirelaterade dotterföretagen och intresseföretagen redovisas netto vidstående vinst, som överförts direkt till det egna kapitalet:		
169	172			
		5 Avyttring av dotterföretag		
		Avser nettovinsten vid försäljning av Arla Foods Fastighetsförvaltning AB, som äger huvudkontorsfastigheten i Stockholm.		
		6 Finansiella poster, netto		
		<i>Kostnader</i>		
-30	-24	Räntekostnader till koncernföretag	-17	-20
-331	-201	Övriga finansieringskostnader	-426	-601
-361	-225	Summa	-443	-621
		<i>Intäkter</i>		
111	121	Ränteintäkter från koncernföretag	9	8
85	22	Övriga finansieringsintäkter	127	232
196	143	Summa	136	240
-165	-82	Finansiella poster, netto	-307	-381
		7 Företagsskatt		
-25	-33	Skatt på årets skattepliktiga inkomst	-74	-54
-1	10	Reglering av uppskjuten skatt	11	1
0	7	Justering av tidigare års skatt	16	-4
-26	-16	Summa	-47	-57
0	24	Under året betald företagsskatt (inkl. a conto-skatt)	71	21

Noter

Not

KONCERN

8 Immateriella och materiella anläggningstillgångar

MDKK	Immateriella anläggningstillgångar			Materiella anläggningstillgångar			
	Licenser, varumärken mm	Goodwill inkl. koncern goodwill	Utjämningsbelopp	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Pågående nyanläggningar
Ingående anskaffningsvärde	106	699	276	3.986	4.358	782	472
Omräkningsdifferens	-1	-1	0	82	61	2	17
Årets inköp	0	127	0	306	1.136	240	237
Omklassificeringar	0	0	0	84	161	0	-245
Årets försäljningar	-2	-13	0	-756	-248	-81	0
Utgående anskaffningsvärde	103	812	276	3.702	5.468	943	481
Ingående av- och nedskrivningar	-12	-105	-92	-327	-965	-261	0
Omräkningsdifferens	-1	1	0	-5	-1	-5	0
Årets av- och nedskrivningar	-16	-72	-92	-214	-787	-179	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	1	6	0	43	172	49	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-28	-170	-184	-503	-1.581	-396	0
Utgående planenligt restvärde	75	642	92	3.199	3.887	547	481

Årets nyanskaffningar har reducerats med bidrag från EU och andra myndigheter med 27 MDKK.

För danska fastigheter med ett bokfört värde på 1.814 MDKK utgjorde det totala taxeringsvärdet per 1 januari 2002 1.906 MDKK, vartill kommer investeringar efter detta datum.

MODERFÖRETAG

Immateriella och materiella anläggningstillgångar

MDKK	Immateriella anläggningstillgångar			Materiella anläggningstillgångar			
	Goodwill inkl. koncern goodwill	Utjämningsbelopp	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Pågående nyanläggningar	
Ingående anskaffningsvärde	323	276	1.520	2.104	78	151	
Årets inköp	0	0	88	486	22	142	
Omklassificeringar	0	0	37	114	0	-151	
Årets försäljningar	0	0	-11	-4	-10	0	
Utgående anskaffningsvärde	323	276	1.634	2.700	90	142	
Ingående av- och nedskrivningar	-27	-92	-140	-422	-18	0	
Årets av- och nedskrivningar	-19	-92	-106	-380	-15	0	
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	0	0	1	0	2	0	
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-46	-184	-245	-802	-31	0	
Utgående planenligt restvärde	277	92	1.389	1.898	59	142	

Årets nyanskaffningar har reducerats med bidrag från EU och andra myndigheter med 26 MDKK.

Det totala taxeringsvärdet för mark och byggnader utgjorde per 1 januari 2002 1.435 MDKK, vartill kommer investeringar efter detta datum.

Noter

Not **KONCERN**

9 Finansiella anläggningstillgångar

MDKK	Andelar i intresseföretag	Andra värdepapper och kapitalandelar	Andra långfristiga fordringar
Ingående anskaffningsvärde	275	1.313	9
Omräkningsdifferens	-49	10	0
Årets inköp	64	0	0
Årets försäljningar	-3	-276	-6
Utgående anskaffningsvärde	287	1.047	3
Ingående värderegleringar	-2	11	0
Årets resultat	-6	0	0
Övriga regleringar	-5	-5	0
Utgående värderegleringar	-13	6	0
Utgående planenligt restvärde	274	1.053	3

MODERFÖRETAG

Finansiella anläggningstillgångar

MDKK	Andelar i dotterföretag	Andelar i intresseföretag	Andra värdepapper och kapitalandelar
Ingående anskaffningsvärde	2.478	99	803
Omräkningsdifferens	22	0	9
Årets inköp	34	5	0
Årets försäljningar	-722	0	0
Utgående anskaffningsvärde	1.812	104	812
Ingående värderegleringar	256	-5	11
Omräkningsdifferens	6	0	0
Årets resultat	186	3	0
Förskjutning av interna vinster i varulager	-28	0	0
Övriga regleringar	-70	-3	0
Utgående värderegleringar	350	-5	11
Utgående planenligt restvärde	2.162	99	823

Noter

MODERFÖRETAG		Not	KONCERN	
00.10.02 - 01.09.30	01.10.01 - 02.09.29		01.10.01 - 02.09.29	00.10.02 - 01.09.30
		Not		
		mio. DKK		
		10 Minoritetsintressen		
		Ingående minoritetsintressen	85	89
		Andel av årets resultat	-2	1
		Förskjutning i ägarandel	4	-5
		Utgående minoritetsintressen	87	85
		11 Ansvarigt lånekapital		
288	252	Ingående ansvarigt lånekapital	252	288
-36	18	Omräkningsdifferens	18	-36
0	-34	Årets återbetalning	-34	0
252	236	Utgående ansvarigt lånekapital	236	252
		12 Uppskjuten skatt		
36	33	Ingående uppskjuten skatt	370	421
-4	1	Omräkningsdifferens	15	-50
-	-	Förändring vid försäljning av dotterföretag	-134	-
1	-10	Årets övriga förändring av uppskjuten skatt	-11	-1
33	24	Utgående uppskjuten skatt	240	370
		13 Avsättning till pensioner		
		Avsättningen omfattar förmånsbaserade pensioner i Sverige och England och beräknas enligt nedan:		
		Nuvärdet av pensionsförpliktelseerna	1.885	1.654
		Icke redovisad aktuariell förlust	-441	-219
		Marknadsvärde på förvaltningstillgångar	-745	-826
		Totalt	699	609
		De förmånsbaserade pensionerna i England administreras av oberoende pensionsfonder, som placerar de för täckning av förpliktelseerna inbetalda beloppen. Det försäkringstekniskt beräknade nuvärdet av förpliktelseerna (1.191 MDKK per den 29 september 2002 mot 1.022 MDKK per den 30 september 2001) med avdrag för marknadsvärdet på förvaltningstillgångarna (745 MDKK per den 29 september 2002 mot 826 MDKK per den 30 september 2001), utgör 446 MDKK. Denna aktuariella förlust belastar resultaträkningen under genomsnittligt förväntade kvarvarande antal arbetsår för berörda.		
		De förmånsbaserade pensionerna i Sverige är inte täckta genom inbetalningar till pensionsfonder. Det försäkringsmässigt beräknade nuvärdet av förpliktelseerna är i allt väsentligt upptaget i balansräkningen.		
		14 Övriga avsättningar		
259	193	Ingående övriga avsättningar	735	500
0	-	Omvärdering av öppningsbalansen	-	300
259	193	Korrigerade övriga avsättningar	735	800
5	0	Årets avsättningar	9	8
-71	-44	lanspråktaget under året	-50	-73
193	149	Utgående övriga avsättningar	694	735

Noter

MODERFÖRETAG		Not	KONCERN	
01.09.30	02.09.29		02.09.29	01.09.30
		Not mio. DKK		
		15 Långfristiga skulder		
		Långfristig skuld, som förfaller efter 5 år från räkenskapsårets utgång		
1.312	2.112		2.722	1.876
		16 Ansvarsförbindelser, ställda säkerheter mm		
		Ansvars- och garantiförbindelser	1.121	1.167
3.100	2.444	Leasingförpliktelser (total förbindelse)	299	310
142	114	Förbindelser i enlighet med avtal om leverans av anläggningstillgångar	475	417
219	314			
		För täckning av valuta- och ränterisker har upptagits finansiella instrument enligt nedan:		
		Valuta, köp på termin	1.262	1.777
1.521	869	Valuta, försäljning på termin	5.162	4.889
4.665	4.856	Renteswaps	1.213	0
0	1.050			
		Ställda säkerheter mm		
		Som säkerhet för skulder har deponerats:		
		Pantbrev i fast egendom	463	444
170	170	med ett bokfört värde på	1.221	1.421
468	448	Värdepapper, bokfört värde	587	0
0	0			
		Arla Foods amba har mottagit garantibevis från medlemmarna. Underlaget för dessa är den enskilde medlemmens leverans under de senaste 5 räkenskapsåren, beräknat med 20 DKK per påbörjade 1.000 kg leverans av mjölk. Av garantibevisen har 0 kronor ställts som säkerhet för skulder	590	573
573	590			
		Koncernen är part i enstaka rättsmål. Utfallet av dessa förväntas inte ha någon väsentlig betydelse för årets resultat eller vid värdering av den ekonomiska ställningen.		

Koncernöversikt

De med • markerade företagen är definierade som mejerirelaterade och resultaten ingår därför i moderföretagets resultaträkning. Övriga företag är definierade som icke-mejerirelaterade och resultaten medtas därför direkt i moderföretagets egna kapital

DOTTERFÖRETAG, som ingår i koncernredovisningen	Ägarandel
• Arla Foods AB, Sverige	100,0%
• ASM Mjölksocker AB, Sverige (100,0%)	
• Arla Ost och Smör Produktion AB, Sverige (100,0%)	
• Friggs AB, Sverige (100,0%)	
• Eterna Näringsprodukter AB, Sverige (100,0%)	
• Bregott AB, Sverige (62,4%)	
• Arla Foods Distribution amba, Danmark	100,0%
• Danos A/S, Danmark (100,0%)	
• Gredstedbro Ost A/S, Danmark (100,0%)	
• Danmark Protein A/S, Danmark (100,0%)	
• Mejerigrossisten Fyn ApS, Danmark	100,0%
• Arla Foods Holding AB, Sverige	100,0%
• Oy Arla Foods Ab, Finland (100,0%)	
• Arla Foods AS, Norge	100,0%
• Arla Foods Inc., Kanada	100,0%
• Arla Foods GmbH, Tyskland	100,0%
• Arla Foods S.r.l., Italien	100,0%
• Arla Foods Specialost AB, Sverige	100,0%
• Arla Foods Inc., USA	100,0%
• Arla Foods S.A.R.L., Frankrike	100,0%
• Andelssmør A.m.b.a., Danmark	91,9%
• AFF P/S, Danmark	75,0%
• Enigheden A/S, Danmark	51,0%
• Arla Foods Ingredients amba, Danmark	100,0%
• Arla Foods Ingredients GmbH, Tyskland (100,0%)	
• Arla Foods Ingredients Inc., USA (100,0%)	
• Arla Foods Ingredients KK, Japan (100,0%)	
• Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100,0%)	
• Arla Foods Ingredients Ltd., England (100,0%)	
• Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (70,0%)	
• AM Produktion K/B, Sverige (66,7%. De resterende 33,3% ejes af Arla Foods AB)	
• AM Foods K/S, Danmark (66,7%. De resterende 33,3% ejes af Arla Foods amba)	
• Arla Foods Sp. Z o.o., Polen	100,0%
• Arla Foods International A/S, Danmark	100,0%
• Danya Foods Ltd., Saudiarabien	
• Arla Foods Plc., England	
• Arla Foods Argentina S.A., Argentina	
• Frödinge Holding AB, Sverige	100,0%
• Frödinge Mejeri AB, Sverige (100,0%)	
• Medipharm Holding AB, Sverige	100,0%
• Medipharm AB, Sverige (100,0%)	
• Munka Invest AB, Sverige (100,0%)	
• Medipharm Investments Ltd., USA (100,0%)	
• Medipharm CZ s.r.o., Tjeckien (100,0%)	
• Medipharm Hungary Kft, Ungern (51,0%)	
• Semper Holding AB, Sverige	100,0%
• Semper AB, Sverige (100,0%)	
• Anjo Holding AB, Sverige	100,0%
• A/S Anjo, Danmark (100,0%)	

Koncernöversikt

DOTTERFÖRETAG, som ingår i koncernredovisningen (fortsättning)

	Ägarandel
Arla Foods Holding A/S, Danmark	100,0%
Medani A/S, Danmark (100,0%)	
Kingdom Food Products ApS, Danmark (100,0%)	
Arla Foods Leasing A/S, Danmark (100,0%)	
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, Danmark (100,0%)	
Rynkeby Foods A/S, Danmark (50,0%. De resterende 50,0% ägs af Kinmaco ApS)	
Kinmaco ApS, Danmark (100,0%)	
GB Finans A/S, Danmark (100,0%)	
Arla Insurance Company (Guernsey) Limited, Guernsey (100,0%)	
Kirkeby Mejeri A/S, Danmark (100,0%)	
De Danske Mejeriers Fællesindkøb Amba, Danmark	96,0%
Dairy Fruit A/S, Danmark (100,0%)	
A/S Crispy Food International, Danmark (100,0%)	
IFEG International ApS, Danmark (100,0%)	
Ejendomsselskabet Østre Gjesingvej 19 A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak A.m.b.a., Danmark	93,0%
Danapak A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak Kartonnage A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak Plast A/S, Danmark (100,0%)	
Tölkki OY, Finland (100,0%)	
Danapak Faltschachtelsysteme GmbH, Tyskland (100,0%)	
Danapak Cartons Ltd., England (100,0%)	
Danapak Leasing ApS, Danmark (100,0%)	
Finn Westergaard Holding A/S, Danmark (60,0%)	
Danapak WP A/S, Danmark (100,0%)	
Dana-Green 2000 A/S, Danmark (51,0%)	

INTRESSEFÖRETAG

• JO-Bolaget Fruktprodukter HB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	50,0%
• HB Grådö Produktion, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	50,0%
• Synbiotics AB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	50,0%
• Arla Foods Hellas S.A., Grekland	60,0%
Biolac GmbH, Tyskland	50,0%
Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ägs via Arla Foods Ingredients amba)	50,0%
Dan Vigor Ltd. Brasilien (ägs via Arla Foods International A/S)	50,0%
Matpartner R&S AB, Sverige (ägs via Semper Holding AB)	50,0%
Cocio A/S, Danmark (ägs via Danmark Protein A/S)	50,0%
Delimo A/S, Danmark (ägs via Arla Foods Distribution amba)	48,0%
Danapak Flexibles-koncernen, Danmark (ägs via Danapak A/S)	40,0%
Kronost AB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	25,0%

KAPITALANDELAR

Mejeriforeningen, Danmark	89,5%
Svensk Mjök Ekonomisk förening, Sverige	42,0%
Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige	19,0%

I enlighet med Årsregnskabslovens § 43, stk. 2 och § 22, stk. 5 i årsregnskabsbekendtgørelsen, är upplysningar om enskilda dotterföretag utelämnade, då dessa anses kunna vålla betydlig skada för dessa företag.

Dessutom ägs ett antal företag, vilka ej bedriver någon verksamhet.

Styrelse och direktion



Jens Bigum
VD



Åke Modig
VVD



Lars Lamberg
Ordförande



Knud Erik Jensen
Vice ordförande



Bertil Andersson



Leif Backstad



Kaj W. Christensen



Christer Eliasson



Anders Ericsson



Leif Eriksson



Elisabeth Gauffin



Åke Hantoft



Tommy Jacobsson



Thomas Johansen



Sören Kihlberg



Kr. Ole Kristensen



Ove Møberg



Hans Peter Nielsen



Per Norstedt



Jan Nørgaard



Kaj Ole Pedersen



Søren Rasmussen



Pejter Søndergaard



Bent Juul Sørensen

Nyckeltal MDKK

KONCERN

	2001-10-01	2000-10-02	2000-04-17
	2002-09-29	2001-09-30	2000-10-01
Resultat			
Nettoomsättning	39.441	38.133	17.453
härav utanför DK/SE	19.807	18.823	8.200
% utanför DK/SE	50 %	49 %	47 %
Nettoresultat	1.161	1.157	392
Efterlikvid	575	690	276
Konsolidering	586	467	116
Finansiering			
Balansomslutning	21.736	20.858	21.275
Anläggningstillgångar	10.253	10.523	11.055
Bruttoinvesteringar	2.046	1.877	905
Ansvarigt kapital	6.955	6.448	6.343
Soliditet	32 %	31 %	30 %
Rävarutillförsel			
Invägd milj. kg totalt i koncernen	7.041	7.085	3.344
härav i DK	3.964	3.967	1.914
härav i SE	2.157	2.167	993
härav övriga	920	951	437
Antal medlemmar/ägare	13.642	14.909	16.121
härav i DK	7.103	7.921	8.639
härav i SE	6.539	6.988	7.482
Medarbetare			
Antal årsanställda	17.866	18.200	18.622

NETTOOMSÄTTNING

2001-10-01 – 2002-09-29

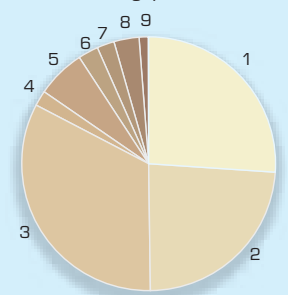
Fördelning på marknader

1. Sverige	10.281	10.062	5.060
2. Danmark	9.353	9.248	4.193
3. Övriga EU-länder	12.960	12.396	5.305
4. Övriga Europa	770	782	330
5. Mellanöstern	2.445	2.103	885
6. Nordamerika	1.018	928	412
7. Mellan- och Sydamerika	871	932	601
8. Asien	1.264	1.225	477
9. Afrika	457	430	175
10 Övriga	22	27	15
Summa	39.441	38.133	17.453

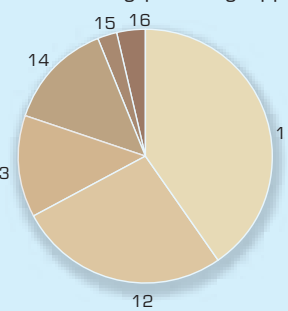
Fördelning på varugrupper

11 Färsvaror	15.893	15.430	7.061
12 Ost	10.606	10.640	4.652
13 Smör och blandningsprodukter	5.120	4.289	2.033
14 Pulverprodukter	5.410	5.573	2.574
15 Emballage och förbrukningsartiklar	974	1.065	502
16 Övrig omsättning	1.438	1.136	631
Summa	39.441	38.133	17.453

Fördelning på marknader

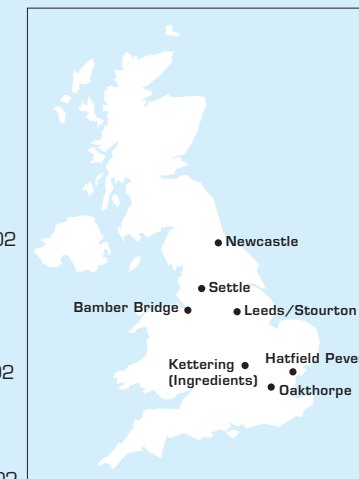


Fördelning på varugrupper



Nya produkter 2001/02

1. Kærgården 475 g, lanserad i Danmark oktober 2001.
2. Hoobs yoghurt, lanserad i England oktober 2001
3. Lurpak Lighter Spreadable, lanserad i England oktober 2001
4. A38 Naturell lätt, lanserad i Danmark oktober 2001
5. Minimjolk 1 liter, lanserad i Danmark oktober 2001
6. Buko färskost gurka med vitlök, lanserad i Danmark oktober 2001
7. Kryddsmör med chili och lime, lanserad i Sverige oktober 2001
8. Grattella Mozzarella, lanserad i Sverige januari 2002
9. Kelda mild tomatsoppa, lanserad i Sverige januari 2002
10. Minifraiche 5%, lanserad i Sverige mars 2002
11. Dexter's Laboratory yoghurt, lanserad i England januari 2002
12. Powerpuff Girls yoghurt, lanserad i England januari 2002
13. Karoline's gratineringsost, lanserad i Danmark januari 2002
14. Rosenborg Danish Blue Cheese 25 oz., lanserad i USA januari 2002
15. Yoggi peach melba, lanserad i Danmark februari 2002
16. Dano sötmjölkspulver, lanserad i Bangladesh februari 2002
17. Cheasy 13% mellanlagrad i skivor, lanserad i Danmark februari 2002
18. Høng guld danablu, lanserad i Danmark februari 2002
19. Malthe 30+ mellanlagrad i skivor, lanserad i Danmark februari 2002
20. Cheasy 6% mild i skivor, lanserad i Danmark februari 2002
21. Magré i skivor, lanserad i Sverige mars 2002
22. MiniMeal vaniljris med blåbär, lanserad i Danmark april 2002
23. Arla Mini Vanilj, lanserad i Danmark april 2002
24. Arla Mini Kakao, lanserad i Danmark april 2002
25. Riberhus 30+ mellanlagrad, lanserad i Danmark april 2002
26. Yoggi Dröm 4-pack, lanserad i Danmark april 2002
27. Bregott ekologisk, lanserad i Sverige maj 2002
28. Vitlök & gräslök kall sås, lanserad i Sverige maj 2002
29. Feta Snack, lanserad i Sverige maj 2002
30. Ost & tomat kall sås, lanserad i Sverige maj 2002
31. Kryddsmör med vitlök, lanserad i Sverige maj 2002
32. Mellanmjolk 3dl, lanserad i Sverige maj 2002
33. Mjöldryck med chokoladsmak, lanserad i Sverige maj 2002
34. Mjöldryck med jordgubbsmak, lanserad i Sverige maj 2002
35. Yoggi yalla! drickyoghurt met ny smak, lanserad i Sverige maj 2002
36. Ekologisk mjolk 2 pts. för kedja, lanserad i England maj 2002
37. Cravendale, lanserad landstäckande i England maj 2002
38. Fotboll VM yoghurt, lanserad i England maj 2002
39. Minimjolk i dunk, lanserad i Danmark juni 2002
40. Cheasy 6% färskost gräslök och lök, lanserad i Danmark juni 2002
41. Milex Kinder 1-5, lanserad i Panama juni 2002
42. Gräddost naturell, lanserad i Singapore juni 2002
43. Cheasy curry sås, lanserad i Danmark augusti 2002
44. Lillebror ostehaps, lanserad i ny förpackning i Danmark augusti 2002
45. Nalle Puh mjölkpulver, lanserad i Panama augusti 2002
46. Dano sötmjölkspulver, lanserad i Yemen augusti 2002
47. Keso&hallon/blåbär, lanserad i Sverige september 2002
48. MiniMeal vaniljris med jordgubbar, lanserad i Sverige maj 2002
49. Mild yoghurt med flingor och honung, lanserad i Sverige september 2002
50. Scooby-Doo yoghurt, lanserad i England september 2002
51. Gräddost light, lanserad i Kanada september 2002
52. Gräddost med peppar, lanserad i Kanada september 2002
53. Milex sötmjölkspulver, lanserad i Honduras september 2002
54. Rosenborg noble blue, lanserad i USA september 2002
55. Apetina feta, lanserad i Finland oktober 2002
56. Apetina feta med paprika, lanserad i Finland oktober 2002
57. M1 sötmjölkspulver lanserad i Honduras oktober 2002
58. Low fat blandprodukt, lanserad i Kuwait oktober 2002
59. Apetina feta, relanserad i Spanien, Holland och Tyskland december 2002
60. Apetina feta i tern, relanserad i Holland, Belgien, Fankrike, Italien, Norge och Sverige december 2002
61. Buko Garli med kryddörter, lanserad i Holland januari 2003
62. Buko färskost, relanserad i Tyskland januari 2003
63. Buko färskost med kryddörter, relanserad i Tyskland januari 2003
64. Finello gratängost, relanserad i Tyskland januari 2003
65. Finello pastaost, relanserad i Tyskland januari 2003
66. Finello pizzaost, relanserad i Tyskland januari 2003
67. Havarti i skivor, relanserad i Tyskland januari 2003
68. Grubeost i skivor, relanserad i Tyskland januari 2003
69. Buko ananas, lanserad i Holland januari 2003



Lantbrukare Jens Åge Skipper utfodrar sina →
cirka 80 mjölkkor efter kvällsmjölkingen.
Jens Åge Skipper var från början andelsägare
i Randers & Viborg Mejeriselskab, som
fusionerades med dåvarande MD Foods 1996.