

Årsrapport 2003/04



## Indhold

2	Formandens beretning
4	Direktionens beretning
8	Friskvarer
11	Ost
14	Smør og blandingsprodukter
16	Ingredienser
18	Innovation
20	Arla Foods' ansvar
22	Arla Foods' medarbejdere
23	Miljø og arbejdsmiljø
25	Øvrige aktiviteter
29	Regnskabsberetning
33	Påtegninger
34	Anvendt regnskabspraksis
38	Resultatopgørelse
40	Balance
42	Egenkapitalopgørelse
43	Pengestrømsopgørelse
44	Noter
54	Koncernoversigt
56	Kort

Produkter fra Arla Foods forbruges overalt i verden, på alle tider af døgnet og i vidt forskellige situationer.

Fotograf Håkan Lindgren skildrer på de store billeder i denne årsrapport, hvordan mennesker møder et lille udpluk af Arla Foods' produkter.

# Arla Foods' mission er at tilbyde moderne forbrugere mælkebaserede fødevarer, som skaber inspiration, tryghed og velvære

## Bag om Arla Foods' mission

Forbrugernes tillid er grundlaget for Arla Foods' eksistens. De traditionelle familieværdier som sikkerhed, naturlighed og stabilitet danner udgangspunkt for virksomheden, men samtidig skal vi imødekomme forbrugernes ønske om inspiration og fornyelse. Derfor bruges ordet "moderne" i missionen.

Inspiration, tryghed og velvære er begreber, som hører sammen. Først når forbrugerne føler sig trygge ved Arla Foods' produkter, er de parate til at prøve nye produkter. Kvalitet i alle henseender er derfor centralt for Arla Foods. Høje standarder for miljø, etik og produktsikkerhed skal skabe den velvære, vi bestræber os på, at forbrugerne skal opleve i kontakten med Arla Foods' produkter.

# Hoved- og nøgletal

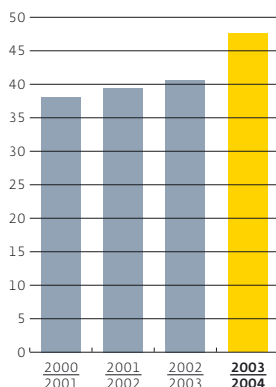
## Koncernen

mio. DKK	01.10.2003 30.09.2004	30.09.2002 30.09.2003	01.10.2001 29.09.2002	02.10.2000 30.09.2001	17.04.2000 01.10.2000
<b>Resultat</b>					
Nettoomsætning	47.608	40.647	39.441	38.133	17.453
heraf uden for DK/SE	28.137	20.781	19.807	18.823	8.200
% uden for DK/SE	59%	51%	50%	49%	47%
Resultat af primær drift	1.164	1.242	1.411	1.596	547
Resultat af finansielle poster	-394	-245	-367	-381	-159
Årets resultat	1.019	1.094	1.085	1.157	392
Efterbetaling	586	546	575	690	276
Konsolidering:					
Genkonsolidering	123	123	126	122	0
Øvrige konsolidering	310	425	384	345	116
<b>Finansiering</b>					
Balancesum	26.043	26.845	22.017	20.858	21.275
Anlægsaktiver	14.761	13.973	10.395	10.523	11.055
Investeringer i materielle anlægsaktiver	2.981	2.062	2.046	1.877	905
Ansvarlig kapital	7.541	7.399	7.101	6.448	6.343
<b>Soliditetsgrader (%)</b>					
Ansvarlig kapital	29%	28%	32%	31%	30%
Ansvarlig kapital + ansvarligt obligationslån	33%	-	-	-	-
<b>Råvaretilførsel</b>					
Indvejet mio. kg mælk i alt i koncernen	8.512	7.241	7.041	7.085	3.344
heraf i DK	4.053	4.137	3.964	3.967	1.914
heraf i SE	2.141	2.114	2.157	2.167	993
heraf øvrige	2.318	990	920	951	437
<b>Antal andelshavere</b>					
heraf i DK	5.877	6.625	7.103	7.921	8.639
heraf i SE	5.728	6.133	6.539	6.988	7.482
<b>Medarbejdere</b>					
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	20.855	17.791	17.866	18.200	18.622

Der er ikke i forbindelse med ændringen i anvendt regnskabspraksis, der blev foretaget i 2002/2003, foretaget tilpasning af sammenligningstal for årene 2000 og 2000/2001

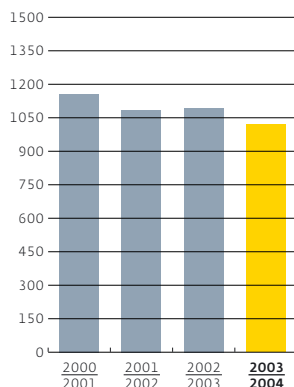
### Nettoomsætning

Mia. DKK



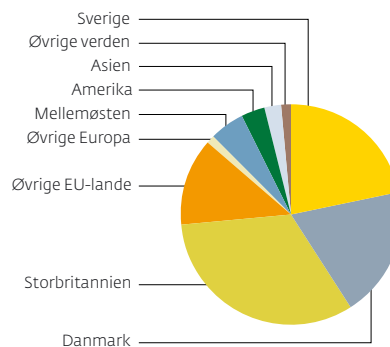
### Årets resultat

Mio. DKK



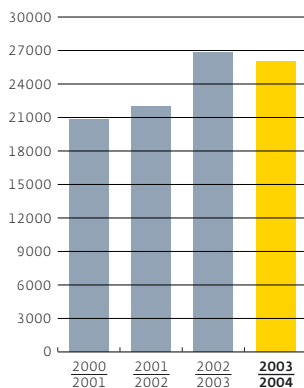
### Nettoomsætning

fordelt på markeder (%)



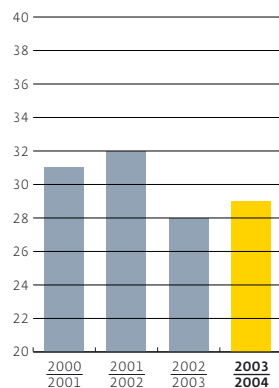
### Balance

Mio. DKK



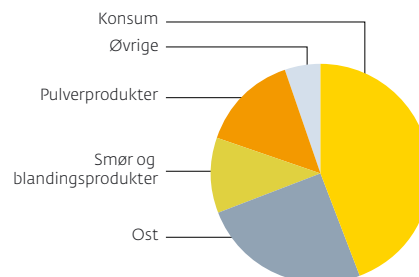
### Soliditet

Procent

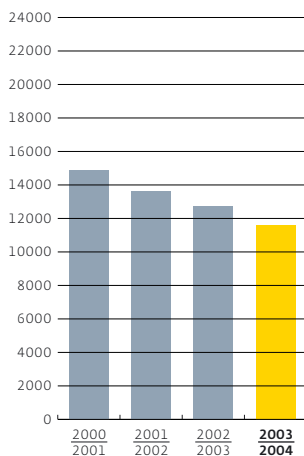


### Nettoomsætning

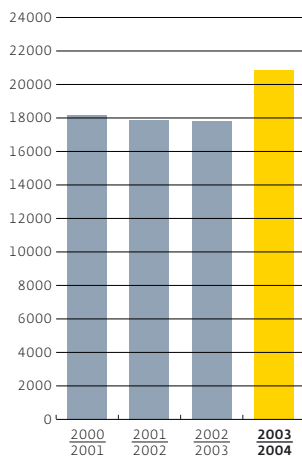
fordelt på varegrupper (%)



### Antal andelshavere

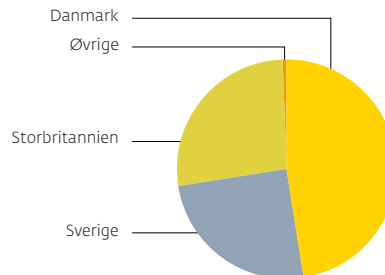


### Antal medarbejdere



### Mælkeindvejning

fordelt på markeder (%)



# Året i glimt

## Mediekritik

De danske medier langede ud efter Arla Foods i løbet af regnskabsåret. Kritikken gik på, at Arla Foods udnyttede sin dominerende stilling på markedet i forhold til de små danske mejerier. Arla Foods har taget kritikken til sig og påpeger, at virksomheden er interesseret i sammen med de mindre mejerier i Danmark at stå sammen mod den udenlandske konkurrence.

## Mejerilukninger i Sverige

Som en udløber af virksomhedens strukturplan er mange af Arla Foods' svenske mejerier blevet lukket. I løbet af regnskabsåret blev fire ostemejerier lukket, og det blev også besluttet at lukke konsummælksmejeriet i Karlskrona i 2006. Derudover vil de to mælkepulveranlæg i Kimstad og Mjölby blive lukket; produktionen herfra overflyttes til det nye mælkepulveranlæg i Vimmerby i 2005.

## Kvalitet fra starten

Kvalitetsprogrammet Arlagården trådte i kraft i oktober 2003. Arlagården stiller krav til såvel mælkenes kvalitet som til blandt andet dyrevelfærd, miljøforhold og sporbarhed.

I Danmark blev Arlagården præsenteret for pressen på et møde hos andelshaver Holger Poulsen, som fortalte, hvad Arlagården kommer til at betyde for hans arbejde og bedriften.



## Fra lokalt til nordisk

Det danske syrnede produkt Cultura var et af de produkter, der i løbet af regnskabsåret også kom på hylderne i de svenske butikker. Tre fællesnordiske produktområder er blevet udpeget: Syrnede produkter, special ost og madlavning. Et af målene er at samordne selskabets sortiment og markedsføring i Norden.

## Strukturændringer i Storbritannien

I oktober 2003 godkendte den britiske konkurrenceminister fusionen mellem Arla Foods' britiske datterselskab og mejeriselskabet Express Dairies. Siden har det nye selskab, Arla Foods UK plc, blandt andet arbejdet med at tilpasse mejeristrukturen.

Mejeriet i Bamber Bridge blev således lukket i juli 2004, og forinden var tappelinierne til mælk på glasflasker på Hatfield Peverel stoppet.

Det er yderligere besluttet, at Ruislip Mejeri i Vestlondon skal lukke i januar 2005, og fire måneder senere forventes mejeriet i Newcastle at følge efter.

Til gengæld etablerer Arla Foods UK plc et konsummælksanlæg i Skotland i et joint venture samarbejde med det landmandsejede Milk Link.

# Formandens beretning



Formand, gårdejer Knud Erik Jensen



Næstformand, gårdejer Åke Hantoft

Mælkemængden i Arla Foods er blevet større. Vi har i begyndelsen af regnskabsåret fået grønt lys for fusionen med Express Dairies i Storbritannien, og det betyder, at en fjerdedel af mælken i selskabet nu kommer fra mælkeproducenter, der ikke samtidig er andelshavere.

Vi har i årets løb haft besøg af vores britiske kolleger i Danmark, og vi ser frem til et godt samarbejde.

Samtidig er mælkeproduktionen hos andelshaverne på stadig færre hænder, lidt færre i Danmark end i Sverige. I alt er hver fjerde andelshaver, der var med ved fusionen i april 2000, stoppet som mælkeproducent.

Det er en dramatisk udvikling, som i disse år forstærkes af EU's landbrugsreform.

Da Arla Foods i oktober 2003 vedtog sit drifts- og investeringsbudget var det baseret på en indtjening på 2,37 DKK pr. kg andelshavermælk. Vi talte dengang om et niveauskifte i mælkeprisen.

Baggrunden for niveauskiftet var udmeldingen fra EU om gennemførelsen af den mest gennemgribende landbrugsreform i EU's historie.

Dermed har vi taget hul på en ny periode i svensk og dansk mejeribrug med væsentligt lavere priser, end vi har været vant til.

Reformen af mælkepolitikken trådte i kraft 1. juli 2004 med det første af en tre-trins sænkning af interventionspriserne på smør og skummetmælkspulver. Hvis disse prissænkninger slår fuldt igennem, kan det påvirke landmandens mælkepris med op til -22 pct. I Arla Foods arbejder vi på at undgå den fulde effekt blandt andet gennem vores strategiplan. EU har indført en såkaldt mælkepræmie som kompensation, som dog påvirker mælkeproducenterne forskelligt i Danmark og Sverige.

En god bred debat om konsolidering blandt vores andelshavere førte i sommer til en beslutning i repræsentantskabet om at åbne mulighe-

den for medlemskonti. Selvom mange udtrykte tilfredshed med den nuværende kollektive model, var der opbakning til denne åbning. Bestyrelsen skal nu arbejde videre med forskellige kapitaliseringsmodeller herunder også betingelser for optagelse af nye andelshavere. Vi vil præsentere en konkret model for medlemskonti, som repræsentantskabet skal tage stilling til. Den beslutning kan først tages, når der ligger et svar fra skattemyndighederne i de to lande på Arla Foods' forespørgsel.

Hver især er vi mælkeproducenter selvstændige erhvervsdrivende i et liberalt erhverv. Vi bestemmer selv, hvordan produktionen tilrettelægges, og hvordan vi vil drive vores gårde.

På gården er vi alene om beslutningerne.

Som ejere af mejeriselskabet Arla Foods har vi valgt at være fælles om beslutningerne. Vi har en demokratisk styreform, hvor flertallet træffer afgørelsen. Nøjagtigt som det har været princippet i andelsvirksomhederne siden andelsbevægelsens start.

Vi kan imidlertid konstatere, at omgivelserne har vanskeligt ved at forstå vores styreform, og at selskabets beslutninger er fælles beslutninger. Derfor skal vi fremover gøre det tydeligere, at vi er et andelsselskab ejet af andelshavere.

De fælles beslutninger, vi har truffet gennem årene, har banet vejen for et Arla Foods, som vi er stolte af. Både svenske og danske mælkeproducenter. Vi er ikke mindst stolte af at have opbygget et selskab, som kan klare sig i den hårde konkurrence.

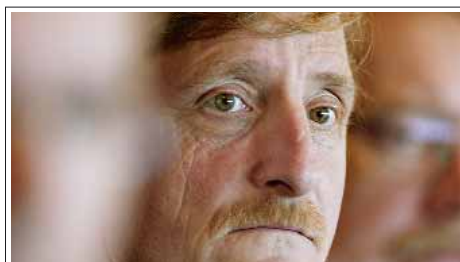
Knud Erik Jensen  
Formand



Leif Backstad (medarbejdervalgt)



Gårdejer Viggo Ø. Bloch



Steen Bolvig (medarbejdervalgt)



Bjarne Bundesen (medarbejdervalgt)



Gårdejer Christer Eliasson



Gårdejer Anders Ericsson



Leif Eriksson (medarbejdervalgt)



Gårdejer Elisabeth Gauffin



Gårdejer Thomas Johansen



Gårdejer Sören Kihlberg



Gårdejer Ove Møberg



Gårdejer Per Norstedt



Gårdejer Jan Toft Nørgaard



Gårdejer Kaj Ole Pedersen



Gårdejer Gunnar Pleijert



Gårdejer Søren Rasmussen



Gårdejer Pejter Søndergaard



Gårdejer Bent Juul Sørensen

Arla Foods bestyrelse. Arla Foods' bestyrelsesmedlemmer fotograferet under bestyrelsesmødet 5. oktober 2004.

# Direktionens beretning



Administrerende direktør Åke Modig

## Hårdere konkurrence og pressede afregningspriser

Konkurrencen på mejerimarkedene skærpes, og over hele Europa presses afregningspriserne ned. Allerede i forbindelse med fusionen mellem Arla og MD Foods i 2000 så vi tendenserne, men efter et par gode år med stærk efterspørgsel og en stærk US dollar påvirkes vores

indtjening nu negativt. Reform af EU's landbrugspolitik, WTO og nedsat eksportstøtte bidrager til et væsentligt lavere indtjeningsniveau for Europas mejeriselskaber. Samtidig gør en stærkere koncentration på kundesiden markedet mere gennemsigtigt og forstærker derigennem effekten af de politiske reformer. CAP reformen, som blev besluttet i september 2003, var forudset, men resultatet i form af fire forudbestemte nedsættelser af interventionspriserne skaber et unaturligt politisk pres på markedet.

Koncernresultatet blev på 1.019 mio. DKK, hvilket er 75 mio. DKK lavere end sidste år. Resultatet er positivt påvirket af salg af ikke-kernevirksomheder, og negativt påvirket af goodwill-nedskrivninger og hensættelser til strukturiltag i Arla Foods UK plc.

## Internationale handelsforhold

Verdensmarkedet for mejeriprodukter er styrket i 2004. Priserne i US dollar er lige så høje som i rekordåret 2001. Priseniveauet i USA er fortsat højt, og mælketilgangen til verdensmarkedet er begrænset. Tilvæksten i Oceanien er begrænset, mens mælkeproduktionen i Argentina vokser stærkt. Europas konkurrenceevne er forringet af en stærk valuta – over de sidste to år er Euroen styrket med 25 pct. over for US dollar. Inden for rammerne af CAP reformen har Kommissionen

meget aggressivt reduceret eksportstøtten med 35-40 pct. allerede i det første år af reformen (2004).

EU's 10 nye medlemslande gav ikke nyt pres på det indre marked. Mælkepriserne er steget kraftigt i de fleste nye medlemslande, og forskellen til de øvrige europæiske lande er mindsket. De nye medlemslande vil uden tvivl udvikle sig til attraktive markeder, og det er vigtigt, at Arla Foods er til stede på disse markeder.

## Strukturudvikling i Europas mejeriindustri

Strukturudviklingen i den europæiske mejeriindustri tager for alvor fart. Nu er det ikke længere kun de små andelsselskaber, som fusionerer med de store – nu fusionerer de store også med hinanden. Alt peger mod, at vi i fremtiden vil have to eller tre meget store mejeriselskaber i EU. Fusionen mellem Arla og MD Foods er nu på plads, og vi er klar til at tage en aktiv rolle i spillet om mejeri-Europas fremtid.

## Hjemmemarkederne er vigtige

Hjemmemarkederne i Danmark og Sverige er under pres. Importen af mejeriprodukter er steget væsentligt i løbet af året, og nu handler det ikke længere kun om lavpris-ost, men også om yoghurt, fløde, creme fraiche etc. Lanceringen af Danmælk på det danske marked blev tvunget frem, da flere kæder begyndte at importere tysk konsummælk. Danmælk har taget markedsandele fra Arla Ekspres mælk samtidig med, at vi har tabt markedsandele til de små danske mejerier. Det alvorligste i 2004 var dog, at en stor del af de danske forbrugere mistede tilliden til os. Vi skal genvinde tilliden, og her bliver Arlagården et af vores vigtigste argumenter for fremtiden. Vi skal fremhæve Arla Foods som et andelsselskab og give forbrugerne et billede af Arla som en virksomhed, der står for naturlig omtanke.



Viceadministrerende direktør Povl Krogsgaard



Viceadministrerende direktør Andreas Lundby



Koncerndirektør Hans Åke Hammarström



Forholdet til de små mejerier er forbedret i løbet af året, og i dag er der en fælles kraft og vilje til at forsvare dansk mejeribrug mod en stigende import.

### Lønsomhedsudviklingen

Lønsomheden er forværret på stort set samtlige markeder i forhold til sidste år. I Sverige har vi tabt markedsandele, og i Danmark er den totale volumen faldet. Men først og fremmest er det generelle prisniveau på mælk faldet i løbet af året, og det har påvirket den samlede indtjening negativt.

I Europa har vi holdt priserne, men mindre volumener på specialost har tvunget os til at kompensere med større volumener på skærest med dårligere lønsomhed.

Salget uden for EU har udviklet sig positivt, men indtjeningen i Saudi-Arabien er faldet som følge af faldende valutakurser og skærpet konkurrence fra lokale producenter. Med den nuværende udvikling bliver Arla Foods tvunget til at overveje at øge den lokale produktion. Arla Foods Ingredients' lønsomhed har været påvirket af nedsatte interventionspriser, faldende eksportstøtte og en svagere US dollar. Nedgangen i forhold til sidste år har været betydelig.

Eksporten til Storbritannien har udviklet sig meget positivt, både i relation til volumen og lønsomhed. Samarbejdet med Fonterra og adgang til varemærket Anchor har styrket stillingen på det britiske marked. Samtidig fortsætter Lurpak sin fremgang og er i dag ubestridt markedsleder inden for kategorien "branded butter and spreads". Et større engagement i Storbritannien har øget relationen til den britiske detailhandel, hvilket vil give en stærk basis for den fremtidige udvikling.

### Afregningsprisen

Vores afregningspris i 2003/04 var uden tvivl en stor skuffelse. For budgetåret 2004/05 ser den negative udvikling ud til at fortsætte, men tiltag er iværksat for i størst muligt omfang at mildne effekterne af det faldende marked. Repræsentantskabet har sat det mål, at Arla Foods' indtjening pr. kg andelshavermælk skal ligge fem procent over en sammenlignelig

gruppe (peer group) bestående af de fem største mejeriselskaber i Europa. I 2003 var indtjeningen klart over peer group, og for kalenderåret 2004 forventes den at falde noget, men dog at nå målet om de fem procent.

### Fremtidsstrategierne

Strategierne frem mod 2007 er forberedt gennem omfattende dialog, såvel med ejerne som internt i virksomheden. Hovedtemaet i dette strategiarbejde har været at skabe organisk vækst gennem øget værdiforædling. Nøglen til øget lønsomhed er at øge værdien af de produkter, som vi anvender vores råvare til. På hjemmemarkederne, hvor vi har vores naturlige kernevirksomhed, gælder det om at holde fast i vores markedsandele, fortsætte med en meget aktiv produktudvikling og udvikle vores relationer til børnefamilierne og andre forbrugergrupper. Internationalt gælder det om at skabe vækst i sortimentet af specialoste og vise, at vi er markedsledere inden for udvalgte delsegmenter: Flødeost, feta, blue, mozzarella og nationale specialoste. Vores evne til at skabe skalafordele i produktion og udvikling gennem tilstrækkelig volumen vil være en vigtig konkurrenceparameter i fremtiden. Inden for ingrediensområdet handler det om at skabe en global markedslederposition inden for funktionelle valleproteiner for at kunne levere recepter til den globale fødevarerindustri. Detail-mælkepulveret er et andet fokusområde. I Storbritannien vil selskabet udvikle den voksende eksport og søge vækst inden for friske mejeriprodukter og ost. Samtidig sættes på, at positionen inden for smør, blandingsprodukter og konsummælk udvikles.

Vores markedsinvesteringer i internationale varemærker vil fokusere på Lurpak og Arla Master brand.

### Innovation

For at gennemføre vores strategier og løbende tilpasse vores sortiment skal vi udnytte vores teknologiske kunnen og innovationskraft. For at sikre vores langsigtede udvikling skal vi samle vores innovationsressourcer yderligere og selv i en tid, hvor vi tvinges til at efterprøve alle vores ressourcer, er det helt nødvendigt at holde



Koncerndirektør Kim Nielsen



Koncerndirektør Michael Stevns



Koncerndirektør Peder Tuborgh



fast i vores innovationsbudget. Det offentlige indsats på områderne forskning, teknologi-udvikling og uddannelse er også en afgørende faktor for, at virksomheden kan fastholde kompetence på en række innovationsområder.

#### **Finansiel basis**

Finansielt er koncernen robust. Gennem optagelsen af et ansvarligt lån er soliditeten nu på niveau med vores europæiske konkurrenter. Vi kan ekspandere inden for strategiske områder, men vi har ikke ressourcer til at klare store opkøb. I forbindelse med de seneste års tunge strukturprogram har vi haft et negativt cash-flow. Vi skal tilpasse vores kapitalforbrug til omstændighederne, og en reduktion af investeringsbudgettet er et eksempel herpå. I år har vi solgt Cremo og AM Foods, og vi vil fortsætte med at fokusere på kernevirksomheden.

#### **Driftsmæssig effektivitet**

En stigende andel af vores forretning er inden for "private label". At være en effektiv virksomhed betyder, at vi sammen med vores kunder tager omkostninger ud af vores produktions-, distributions- og serviceapparat. For at opnå operationel effektivitet må vi udnytte vores samlede ressourcer, inklusive mælkeråvaren, optimalt. Store satsninger gennem de seneste år på Ett Arla-projektet og på moderne hjælpemidler til produktionsstyring har skabt forudsætningerne for en mere effektiv produktion, distribution og administration. I løbet af 2005 vil de sidste brikker falde på plads, og vi vil øge aktivitetsniveauet for at sikre, at gevinsterne bliver hentet hjem.

Tidligere har vi iværksat projekt Trim, som indebærer en reduktion på den administrative side med 600 funktionærer over tre år. Trim når sit mål. Det omfattende strukturprogram, som vedtoges i forbindelse med fusionen mellem Arla og MD Foods, er gennemført. 15 mejerier er lukket eller på vej til at blive lukket. Det oprindelige program tilsagde lukning af 18 mejerier, men vurderingen har været, at det ikke er lønsomt at afvikle de sidste tre. Lønsomhedsmæssigt vil programmet give det afkast, som repræsentantskabet fik stillet i udsigt med hensyn til investeret beløb – det vil sige ca. fem danske øre pr. kg indvejet mælk. I Danmark og i Sverige er yderligere strukturtilpasninger besluttet, hvilket indebærer lukning af to konsummælksmejerier.

#### **Engagerede medarbejdere**

Forudsætningen for at klare målene i fremtiden er, at vi har engagerede medarbejdere. Barome-

terundersøgelserne, som måler, hvordan medarbejderen oplever sit arbejde, sin arbejdsplads og sin ledelse, viser, at vi bevæger os i den rigtige retning. Der findes stadig områder, hvor vi kan blive bedre. I fremtiden vil der blive større konkurrence mellem virksomhederne om talenterne – den kamp skal vi også vinde. Det er kun ved at have de allerbedste medarbejdere, at vi kan klare den hårdere konkurrence. I løbet af 2004/05 satser vi på at forbedre kommunikationen med vores medarbejdere og på at skabe bedre instrumenter til opfølgning på og udvikling af vores ledere og øvrige medarbejdere. Det store forandringsarbejde, som ligger foran os, vil vi udføre i tæt samarbejde med vores medarbejdere og deres organisationer for at fange de idéer og tanker, som findes i organisationen.

#### **Udsigter for 2004/05**

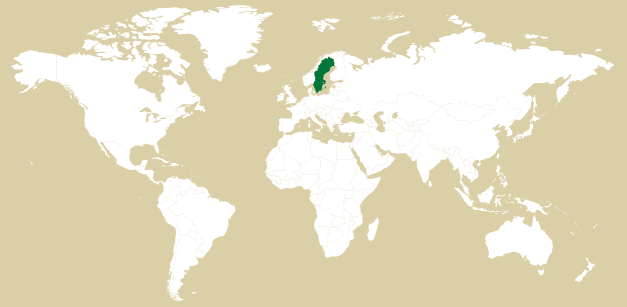
Vi regner med at øge salgsvolumen af udvalgte oste på de europæiske markeder og at stabilisere markedsudviklingen i Mellemøsten. Købet af National Cheese i Canada styrker vores strategiske position på det interessante nordamerikanske marked. Vi ser også på andre internationale muligheder for at styrke konkurrencepositionen for udvalgte oste. I 2004/05 sættes interventionspriser og eksportstøtte yderligere ned. Sammen med en svag US dollar kommer det til at indebære faldende indtjening. I forlængelse af denne udvikling har bestyrelsen besluttet at arbejde med et lavere resultatniveau ved at fastholde a conto'en på trods af lavere indtjeningsforventninger.

#### **Udfordringer i 2004/05**

Den største udfordring i Danmark for 2004/05 ligger i at genvinde tilliden hos de danske forbrugere. Det kan vi kun gøre, hvis vi med hjertet ved, at vi er til for forbrugerne. Hvis vi kan formidle, at vores virksomhed og vores andelshaveres virksomhed er til for at give forbrugerne tryghed, inspiration og velvære, kan vi nå vores ambition om at genoprette tilliden til Arla som varemærke og til Arla Foods som mejerileverandør til Danmarks fem millioner forbrugere.

I Sverige bliver udfordringen at genvinde de tabte markedsandele, og i UK bliver udfordringen at høste synergigevinsterne fra fusionen og udvikle importen fra Danmark og Sverige yderligere.

Vi skal yde en ekstraordinær indsats for at sikre, at Arla Foods stadig kan levere en af de højeste mælkepriser i Europa og leve op til målet om at ligge fem pct. over peer group.



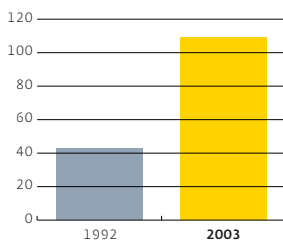
Markus Aujalay, som i dag er chefkok på restaurant Fredsgatan 12 i Stockholm, blev "Årets kock 2004" og dermed svensk mester i madlavning. Konkurrencen "Årets kock" er gennem tyve år blevet arrangeret af mejeriselskaberne i Sverige i samarbejde med blandt andre Gastronomiska Akademien. Konkurrencen er det officielle svenske mesterskab i professionel madlavning. Ud over titlen bliver vinderen tildelt Gastronomiska Akademiens mejeri-medalje.



# Friskvarer

## Discountbutikkernes omsætning inden for europæisk dagligvarehandel

Mia. Euro inkl. skat



## Rullende reklame for åbne landskaber

Som et led i en kampagne for svensk mælkeproduktion fik alle svenske distributionsbiler i sommeren 2004 en ny dekoration med budskabet om, at "svensk mælk giver åbne landskaber". Baggrunden for at bruge mælkeproducenterne og deres køer som reklame for det åbne landskab er, at store dele af Sverige er dækket af skov, og efterhånden som flere mælkeproducenter stopper, tager skoven langsomt over.

Øget konkurrence fra udenlandske mejeriprodukter og kædernes privatmærker har præget friskvareområdet i både Danmark og Sverige. Arla Foods er parat til at tage konkurrencen op med flere nye produkter og flere privatmærker.

Discountkædernes indtog på det svenske marked og detailhandelens satsninger på egne varemærker har sat sit præg på Arla Foods' salg i Sverige. Konkurrencen på markedet er blevet mærkbart øget med en vis tilbagegang i mængderne til følge. I alt er der tale om en nedgang på 2,5 pct. Målet for det nye regnskabsår er at bevare mængderne samt at kunne modstå den øgede import.

Derfor er Arla Foods begyndt at fremstille produkter – blandt andet creme fraiche, yoghurt og piskefløde – under kædernes egne mærker. Samtidig er Arla Foods' egne varemærker blevet profileret.

## Detailhandelens tillid intakt

I Danmark har importen af billig tysk drikkemælk skærpet konkurrencesituationen. For at tage konkurrencen op på prisen lancerede Arla Foods i foråret 2004 discountmælken Danmælk.

Hverken den skærpede konkurrence eller kritikken i medierne ser ud til at have påvirket detailhandelens tillid til Arla Foods. I slutningen af regnskabsåret blev Arla Foods af de danske supermarkeds kæder og grossister kåret som deres bedste leverandør. I undersøgelsen blev

leverandørerne bedømt på emner som samarbejde, tillid til virksomheden, produktudvikling, leveringssikkerhed og mærkevarernes styrke. Ca. 80 pct. af den danske detailhandel og alle betydende leverandører deltog.

## Intens sukkerdebat

I Sverige og senere også i Danmark er debatten om sukkerindholdet i mejeriprodukter blusset op. Arla Foods har i Sverige lanceret en frugt-yoghurt med lavere sukkerindhold, og på alle de sødede produkter oplyses sukkermængden. I Sverige har sukkerdebatten, som delvist afløser fedtdebatten, resulteret i et lavere salg af frugt-yoghurt. I stedet har forbrugerne i stadig højere grad valgt naturel varianter inden for de syrnede produkter. Også i Danmark arbejdes der med at mindske mængden af sukker i først og fremmest drikkeyoghurterne og kakaomælk. Til trods for debatten har drikkeyoghurt i begge lande haft en pæn fremgang.

Salget af madlavningsprodukter, som i Sverige sælges under varemærket Kelda og i Danmark under mærket Karoline's, er inde i en meget positiv udvikling, hvilket blandt andet har betydet, at produktionen på Esbjerg Mejeri er blevet udvidet til treholdsskift. Både antallet af produkter og smagsvarianter er blevet udvidet, blandt andet i form af en orientalsk suppe og en fedtfattig bearnaisesauce.

I det hele taget lancerer Arla Foods et stort antal nye produkter hvert år. Nylanceringer har således betydet vækst især inden for områderne drikkeyoghurt, madlavningsprodukter og fedtfattige oste.

## Stor ordre i Storbritannien

I Storbritannien er markedet for konsummælk i privatmærke til supermarkederne fortsat stærkt konkurrencepræget. De britiske detailkæder har i året indskrænket antallet af leverandører til deres butikker. Det lykkedes Arla Foods UK plc i maj måned at sikre en aftale med landets næststørste supermarkeds kæde, Asda, om en samlet levering på ca. 450 mio. liter mælk årligt, mens





### Nyt stormejeri taget i brug

I juli måned blev den første mælk indvejet på Stourton Mejeri uden for Leeds, og i slutningen af september blev hele produktionen fra det gamle mejeri i Leeds overflyttet.

selskabet mistede kontrakten med en anden kæde. Alt i alt har Arla Foods UK plc fastholdt sin markedsandel.

Aftalen med Asda indebærer et ønske fra kæden om et tættere samspil med Arla Foods' britiske mælkeleverandører. Derfor har Arla Foods UK plc sammen med mælkeproducent-gruppen Arla Foods Milk Partnership udpeget en kreds af mælkeleverandører af mælken til Asda. Dette giver mulighed for fuld sporbarhed fra gård til karton.

Arla Foods' mælkemængde er en af de største i Storbritannien, og gruppen af mælkeleverandører strækker sig fra det sydvestlige England til det nordøstlige Skotland.

I september 2004 blev det nye mejeri i Stourton ved Leeds taget i brug, og det gamle mejeri i Leeds blev lukket. Stourton Mejeri kan behandle 250 mio. liter mælk om året men er designet til at kunne klare en endnu større produktion. Ud over den nuværende produktion af konsummælk i kædernes egne mærker er det besluttet, at Stourton Mejeri også skal producere Arla Foods' egen mælketype, Cravendale PurFiltre. Dette mærke, som ved hjælp af en særlig filtreringsteknik har en længere holdbarhed, voksede i årets løb med 34 pct. i supermarkeds-sektoren men udgør fortsat kun 3,5 pct. af dette marked. Efterspørgslen er stigende, og derfor skal også Stourton kunne tappe denne mælketype. Dette anlæg vil stå klar til produktion i løbet af sommeren 2005. Salget gennem mælkemænd fortsætter med at falde.

## Produktion

I Sverige er der vedtaget en ny mejeristruktur for Arla Foods' sydlige område, som vil være helt gennemført i 2006: Produktionen af mælk, fløde og "fil" øges på mejeriet i Jönköping, hvor også distributionssystemet udvides. I Göteborg bygges et nyt kølerum, mens dele af produktionen flyttes til Jönköping. Karlskrona Mejeri lukkes i efteråret 2006.

I Danmark blev Århus Mejericenter lukket ved udgangen af regnskabsåret og produktionen overflyttet til mejerierne i henholdsvis Christiansfeld og Hobro.

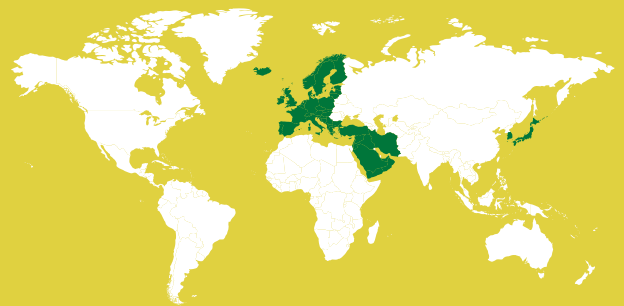


### Mælk til forskellige ønsker

I Danmark har Arla Foods taget konkurrencen op med billig tysk drickemælk ved at lancere discountmælken Danmælk. Denne mælk er længere undervejs fra ko til køler end Arla Ekspres mælken, der malkes, hentes, tappes og leveres til butikkerne inden for 24 timer. Derved kan Arla Foods efterkomme de forskellige forbrugerønsker med forskellige produkter: Danmælk, der er billig, Ekspres, der er frisk, samt den økologiske Harmonie. Der arbejdes også med at forbedre emballagen; således vil et skruelåg blive introduceret på kartonerne omkring årsskiftet.



Hjemmelavet pizza er et internationalt hit – ikke mindst blandt børn, og revet mozzarella hjælper med til at gøre den daglige madlavning lettere. Arla Foods sælger mozzarella til mere end 20 lande – først og fremmest i Europa, Mellemøsten og Fjernøsten. I Danmark sælger Arla Foods mozzarella blandt andet under navnet Karoline's, der er en serie af madlavningsprodukter.



# Ost

På det europæiske ostemarked har året været præget af en fortsat stor interesse fra detailhandlen i at sælge ost under privatmærke samt af en voksende import af lavprisost til Skandinavien. Med mange års erfaring inden for privatmærker har Arla Foods et stort potentiale inden for dette område. Arla Foods vil satse på udvalgte produktkategorier og gennem en udbygget og moderne produktionsproces skabe værdi på området for detailhandlen og for virksomheden.

På verdensmarkedet for ost har Arla Foods gennem årene opbygget markeder for ost ikke mindst i Nordamerika, hvor dansk havartioest er efterspurgt, og i Mellemøsten for feta og fløde-/smelteost i glas.

Samtidig har Arla Foods øget sin andel i salget af importeret ost til markederne i Danmark, Sverige og Storbritannien gennem opkøb af importselskaber.

Arla Foods producerede i 2003/04 ca. 335.000 tons ost, hvilket stort set er på niveau med sidste år.

## Danmark/Sverige

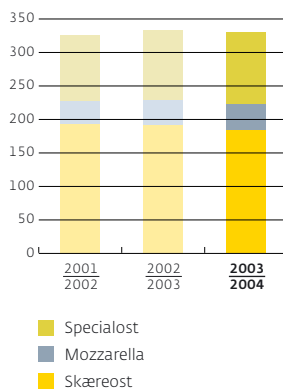
Specialost er et af de tre produktområder, der ved udgangen af regnskabsåret blev en del af Arla Foods' nye fællesnordiske marketingorganisation. Allerede i januar blev Buko flødeost lanceret i Sverige under nyt fællesnordisk design.

På det svenske marked blev salget af skæreost stærkt påvirket af øget import af især lavprisost. Der satses derfor på Arla Foods' egne varemærker; blandt andet er en række kendte ostemærker som Präst og Svecia blevet samlet under varemærket Kvibille, der i forvejen omfatter cheddarost. Der er i løbet af året kommet flere smagsvarianter af hytteost, som i Sverige sælges under varemærket Keso.

I Danmark stagnerer markedet for skæreost, og det seneste år har været præget af et øget prispres, hvor selv mærkevarer sælges til meget lave kampagnepriser. Arla Foods' brands på skæreost (Klovborg, Riberhus, Malthe, Cheasy og Den Go'e) fastholder dog en markedsandel på over 50 pct. Totalt set er det danske ostemarked i svag fremgang. Det er dessert- og madlav-

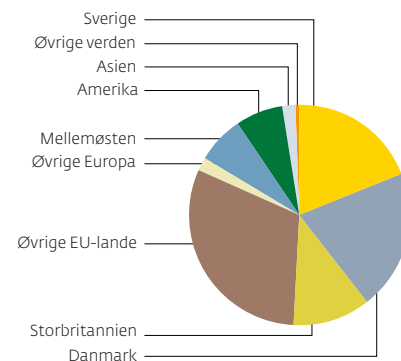
## Produktion af ost

Tusind tons



## Nettoomsætning ost

fordelt på markeder (%)



ningsost, der trækker forbruget op, og netop i disse segmenter stiger mængden af importerede oste fra det øvrige Europa.

## Europa

Arla Foods' oste til det europæiske marked er i 2003/04 gået frem på såvel afsætning som indtjening i forhold til sidste år. Sortimentet af mærkevareroste har vundet markedsandele, samtidig med at afsætningen af forædlede produkter i privatmærke er udbygget, og afsætningen af ost til industrien er øget.

Det sker på baggrund af et europæisk marked, der fortsat er præget af lavkonjunktur og svag forbrugertillid. Dette resulterer i, at discountkæderne fortsat vinder markedsandele på stort set alle europæiske markeder, og at pris konkurrencen er fortsat med uformindsket styrke det seneste år. Arla Foods' største eksportmarked, Tyskland, er det mest konkurrenceprægede, men konkurrencen er også blevet kraftigt skærpet i Holland, Italien og Frankrig som følge af discountkædernes fremmarch. Konkurrencesituationen inden for visse produktkategorier er blevet hårdere det seneste år, hvor kopiprodukter af Arla Foods' forædlede produkter stiller krav om øget hastighed i fornyelse af sortimentet.

### Skæreoost

Arla Foods' store eksport af skæreoost til de europæiske markeder – især Tyskland – er fortsat præget af privatmærkernes dominans. Arla Foods' styrke er i den forbindelse at kunne tilbyde et højere forædlingsniveau på såvel selve produktet som emballagen i forhold til standardvaren. Tilbagegang i betjeningsdiskene er også en udfordring for Arla Foods især i Tyskland, hvor selskabet har en stærk position.

I det kommende år vil der blive arbejdet på at udbygge selskabets positioner inden for skæreoost i Spanien, Grækenland og Polen. Samtidig skal afsætningen af såvel Arla Foods' mærkevarer som privatmærker på det tyske marked videreudvikles.

### Flødeost

Det europæiske marked for flødeost er fortsat præget af vækst i discountsektoren med stort prispres til følge. Desuden vokser markedet for breadspread produkter (blandingsprodukter der ligger midt imellem flødeost og margarine) og tager volumen fra flødeost; dette gælder specielt i Tyskland, der fortsat er Arla Foods' største europæiske marked på området. Som følge heraf har der været og vil også fremover blive sat fokus på produktudvikling for såvel Arla Foods' store mærkevarer, Buko, som privatmærker.

### Feta

På flere europæiske markeder har Arla Foods en høj markedsandel gennem mærket Apetina, som også i regnskabsåret udviklede sig positivt. For eksempel har mærket den absolut dominerende markedsandel i Holland og Norge. I det kommende år vil der blandt andet blive arbejdet

med at lancere produkter fra Arla Apetina-sortimentet på nye markeder, ligesom privatmærker også vil være i fokus.

### Revet ost/mozzarella

Også på revet ost/mozzarella er der øget pres fra privatmærker og discount produkter i detailsektoren – dette gælder især i Tyskland. Udfordringen er derfor at kunne udbyde produkter af høj kvalitet til konkurrencedygtige priser og herved også komme i betragtning som leverandør af privatmærker. I begyndelsen af det nye regnskabsår er der lanceret dels revet light mozzarella, som er den første af sin art på de europæiske markeder, dels Arla Finello serveringsklare bægre med flager og tern af ost. Begge produkter understreger selskabets kompetencer inden for koncept-, produkt- og emballageudvikling.

### Skimmelost

Forbruget af skimmelost stagnerer på de europæiske markeder. Udfordringen er derfor at udvikle og tilbyde nye produkttyper og emballagetyper, som appellerer til en større målgruppe eller en ny anvendelse.

## Mellemøsten

Mellemøsten, specielt Saudi-Arabien, er et vigtigt markedsområde for Arla Foods, og selskabet har en stærk position blandt andet takket være sine to mærkevarer inden for ost: Puck, der er forskellige smelteost-varianter på glas, og The Three Cows, som først og fremmest er feta på brik, men som i regnskabsåret blev udvidet med smelteost på dåse.

På det store saudi-arabiske marked, hvor Arla Foods har sit eget mejeri, lykkedes det trods vanskelige forhold (faldende US dollarkurs, faldende restitutioner og prisstigninger) at fastholde selskabets position.

På de øvrige mellemøstlige markeder har der i store træk været en positiv udvikling i salget af osteprodukterne; ikke mindst joint venture-selskabet i Forenede Arabiske Emirater/Oman har været inde i en positiv udvikling.

## Amerika

I USA har Arla Foods' licensproduktion af havarti oplevet betydelig vækst, og indtjeningen har været yderst tilfredsstillende. Selskabet har desuden en betydelig eksport af danablu til det amerikanske marked.

### Dansk blåskimmel samlet

Fra udgangen af 2004 samles Arla Foods' danske produktion af blåskimmelost på Høgelund Mejeri. Efter at være blevet moderniseret og udbygget skal mejeriet producere 11.000 tons blåskimmelost om året. Samtidig ændres selve produktionsmetoden: De tre gamle store ostetanke erstattes således af 240 små åbne kar. I de åbne kar bliver ostekornene helt ensartede i bygning, smag og konsistens, hvilket igen betyder mindre spild, større fleksibilitet og bedre ost.





I Canada blev opkøbet af National Cheese en realitet umiddelbart efter regnskabsårets afslutning. National Cheese beskæftiger ca. 250 medarbejdere og producerer specialost – mest italienske typer. Opkøbet har givet Arla Foods adgang til et landsdækkende salgs- og distributionssystem. Arla Foods får således mulighed for at servicere de canadiske detailkæder, hvilket åbner for nye muligheder og fordele for det traditionelle Arla Foods-sortiment.

I Brasilien har Arla Foods gennem sit joint venture, Dan-Vigor, en produktion af friskost. Efter nogle vanskelige år har der i 2003/04 været en meget betydelig fremgang, og selvom resultatet endnu ikke er tilfredsstillende, er det betydeligt bedre end budgetteret.

## Asien

Arla Foods' største enkeltmarked i Asien, Japan, er præget af stagnerende forbrug og dermed skærpet konkurrence på prisen. Da Arla Foods' produkter ligger i den dyre ende, har dette sat sit præg på selskabets eksport af flødeost, mozzarella, skimmelost og skærestetyper til landet.

Eksporten til Korea af primært blok mozzarella har i regnskabsåret udviklet sig negativt først og fremmest på grund af voldsom pris konkurrence fra australsk mozzarella.

Salget af specialoste til Australien og Puck smelteost til Pakistan har udviklet sig positivt i løbet af året.

## Østeuropa

En positiv udvikling i den russiske økonomi medfører en betydelig vækst i Arla Foods' eksport af specialoste til landet. Den positive udvikling betyder, at aktivitetsniveauet for Arla Foods' produkter vil blive øget betydeligt fremover.

Også på de øvrige markeder i Østeuropa er udviklingen meget positiv, og i det forløbne år har der været tale om en tre-dobling af mængderne.

## Produktion

Der er i regnskabsåret sket følgende ændringer inden for osteproduktionen:

### Sverige

- Stånga Mejeri blev lukket foråret 2004 og mejeriets produktion af skærest overflyttet til bl.a. Falkenberg Mejeri, der er blevet udvidet.
- Borgholm Mejeri blev lukket foråret 2004 og mejeriets osteproduktion overflyttet til Kalmar Mejeri, der er blevet udvidet.
- Ved udgangen af 2004 driftsstandses Åseda og Västervik mejerier. Produktionen overflyttes til henholdsvis Falkenberg Mejeri og Nr. Vium Mejeri (Danmark).

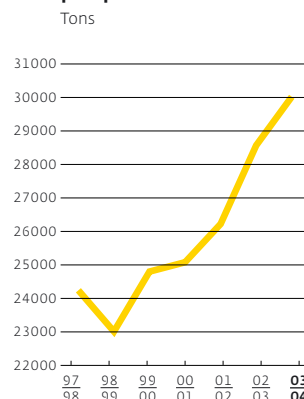
### Danmark

- Snebjerg Mejeri blev lukket ved udgangen af 2003.
- Mejerierne Glejbjerg og Vellev er lukket i løbet af 2004 og produktionen overflyttet til henholdsvis Hjørring og Taulov mejerier.
- Høgelund Mejeri er blevet udvidet, og Arla Foods' produktion af blåskimmelost vil blive samlet her. Grenå Mejeri lukkes derfor ved udgangen af 2004.
- Kapaciteten på fetamejeriet Bov udvides.
- På Holstebro Flødeost, der producerer størstedelen af flødeost til de europæiske markeder, sker der en væsentlig udbygning af kapaciteten, samtidig med at der foretages rationaliseringer.

### Polen

- Arla Foods' mejeri i Polen er i det forløbne år blevet omstillet til at producere mozzarella og edam til eksport ud af Polen.

### Udvikling i Arla Foods' fetaproduktion



Arla Foods har de senere år oplevet to-cifrede vækstrater på feta-eksporten til flere europæiske lande. Eksporten udgør i dag ca. en tredjedel af de fetamængder, der fra midten af 1980'erne og de følgende ti år blev eksporteret til først og fremmest Iran.



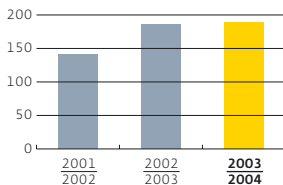
### Buko er blevet nordisk

Buko flødeost har eksisteret i Danmark siden 1952, og mærket har gennem mange år været et af Arla Foods' store eksportprodukter til især Tyskland. I januar blev Buko flødeost også lanceret i Sverige som et af de fællesnordiske produkter. Det vil sige, at marketingarbejde og udvikling af mærket går på tværs af grænserne.

# Smør og blandingsprodukter

## Produktion og pakning af smør og blandingsprodukter

Mio. kg



Forbrugernes ønske om fedtfattige produkter resulterer på de fleste markeder i et faldende forbrug af smør og blandingsprodukter.

Alligevel er det i store træk lykkedes Arla Foods at fastholde sin produktion og sit salg af gule fedtstoffer. Produktion og pakning i 2003/04 blev således på 188.300 tons, hvilket er lidt over niveauet i foregående regnskabsår.

Smør og blandingsprodukter under det verdenskendte brand Lurpak eksporteres til lande over det meste af verden.

## Nyt Lurpak produkt til Mellemøsten

Lurpak Butter Ghee blev i regnskabsåret lanceret i landene ved Den Persiske Golf og på nye nordafrikanske markeder.

Butter ghee fremstilles ved at smelte smørret og derefter centrifugere vandet ud. Resultatet bliver et kornet, halvfast produkt, der især bruges til bagning og til at stege i.

## Vækst i Storbritannien

På Arla Foods' suverænt største eksportmarked for smør og blandingsprodukter, Storbritannien, har der været en særdeles positiv udvikling. De tre produkter Lurpak, Lurpak Spreadable og Lurpak Lighter Spreadable har således opnået en vækst på 11 pct. inden for kategorien smør, blandingsprodukter og margarine, hvor mærket er nummer to. Arla Foods har desuden et samarbejde med det new zealandske mejeriselskab Fonterra om pakning og markedsføring af Fonterras smør og blandingsprodukter under mærket Anchor til det britiske marked. Også salget af Anchor er gået lidt frem.

I det øvrige Europa er Lurpak det absolut førende smørmærke i Grækenland; i regnskabsåret er Lurpak Lighter Spreadable blevet lanceret og godt modtaget i landet. I Italien var afsættningen af Lurpak i 2003/04 under pres på grund af øget konkurrence fra lavprismør.

Mellemøsten er et stort markedsområde for Lurpak. Det største marked er Saudi-Arabien, hvor efterspørgslen er forholdsvis stabil; dog bliver Lurpak presset af lokalt pakket, billigt smør.

## Nyt Lurpak produkt

I flere af landene ved Den Persiske Golf og på nye markeder i Nordafrika er et helt nyt produkt, Lurpak Butter Ghee, blevet lanceret med et positivt resultat. Butter ghee er et kornet, halvfast produkt, som i Mellemøsten anvendes til blandt andet bagning og til at stege i, og som er dyrere end almindeligt smør. I Mellemøsten køber forbrugerne omkring 20.000 tons smør om året, mens markedet for butter ghee er omkring 13.000 tons. På sigt er det også målet at sælge Lurpak Butter Ghee i europæiske storbyer.

I Danmark er det lykkedes at holde indtjeningen på smør- og blandingsprodukter på samme niveau som sidste år, men salgsmængderne er faldet. Dette skyldes blandt andet, at udenlandsk lavprismør de senere år har opnået en markedsandel på omkring 20 pct., hvilket har gjort det svært for Lurpak at holde mængderne. I september lancerede Arla Foods et new zealandsk smørprodukt på det danske marked. Produktet, Green Lea, er fremstillet af new zealandsk smør fra Fonterra, som Arla Foods i forvejen samarbejder med.

I Sverige er produktet flydende smør og rapsolie, som blev lanceret i foråret 2004, blevet en succes, og produktet var ved regnskabsårets afslutning nummer tre på markedet. Også udviklingen for Bregott og smør går i positiv retning. Der blev i regnskabsåret udviklet en ny opskrift for Lätt och Lagom, og produktet blev relanceret i regnskabsåret.

## Andelssmør A.m.b.a.

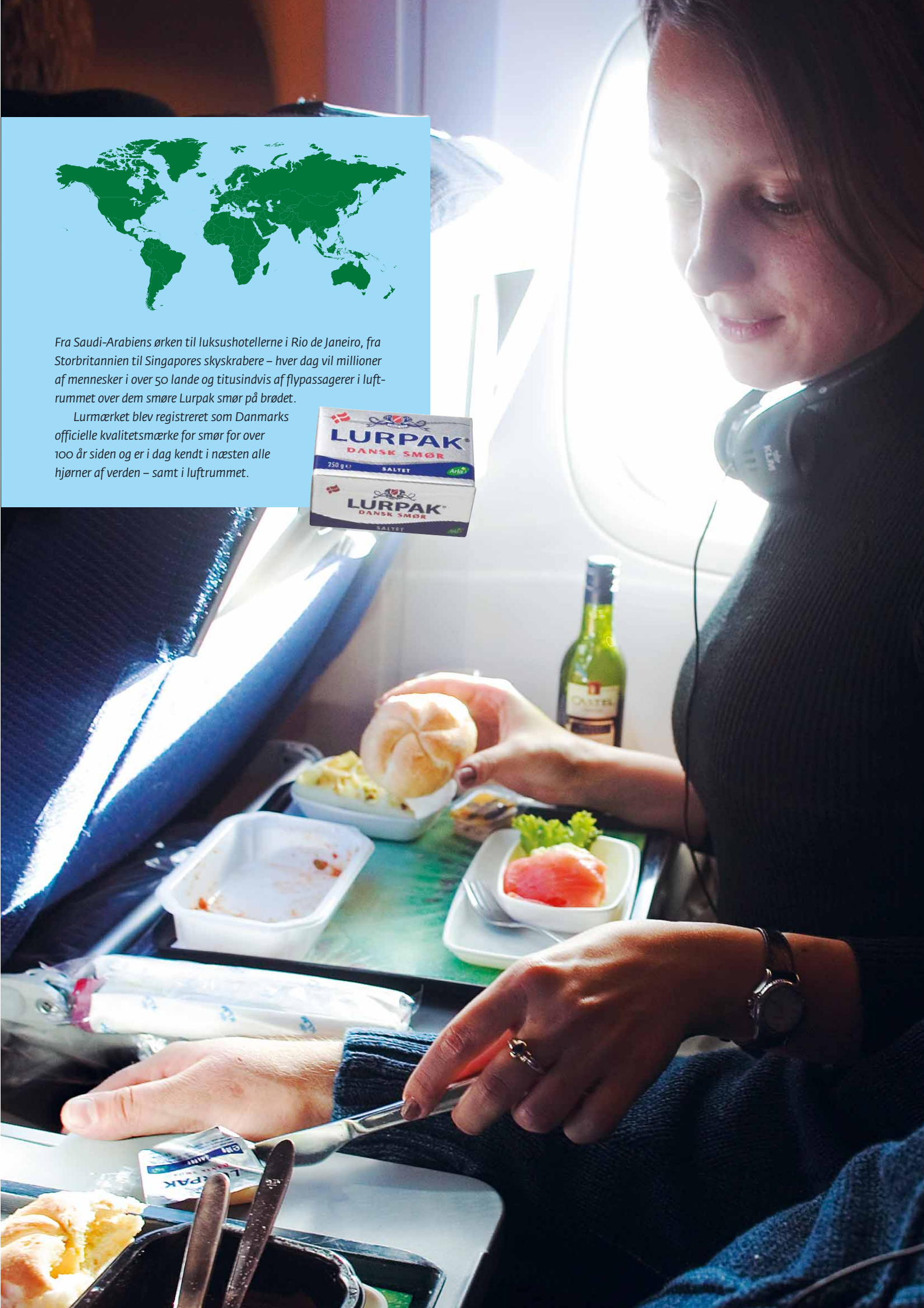
Arla Foods' eksport af smør og blandingsprodukter sker gennem Andelssmør A.m.b.a. Arla Foods har en andel af selskabet på ca. 95 pct.





Fra Saudi-Arabiens ørken til luksushotellerne i Rio de Janeiro, fra Storbritannien til Singapores skyskrabere – hver dag vil millioner af mennesker i over 50 lande og titusindvis af flypassagerer i luft- rummet over dem smøre Lurpak smør på brødet.

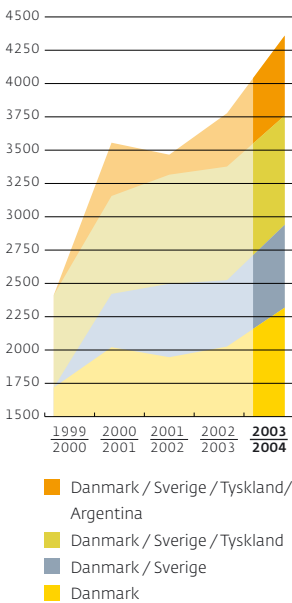
Lurmærket blev registreret som Danmarks officielle kvalitetsmærke for smør for over 100 år siden og er i dag kendt i næsten alle hjørner af verden – samt i luftrummet.



# Ingredienser

## Indvejet valle

Mio. kg



Salg af mælkebaserede ingredienser til den globale fødevarerindustri spiller en betydelig rolle for Arla Foods. Derudover forsyner virksomheden flere markeder i den tredje verden med detailpakket mælkepulver.

En fjerdedel af Arla Foods' mælk i Danmark og Sverige samt i alt 2,9 mio. kg valle forarbejdes til mælkepulver og -proteiner. Samtidig forarbejder Arla Foods valle til valleproteiner i Tyskland og Argentina gennem joint ventures. I alt omsatte Arla Foods på dette område for 5.788 mio. DKK i 2003/04, hvilket er på niveau med sidste år.

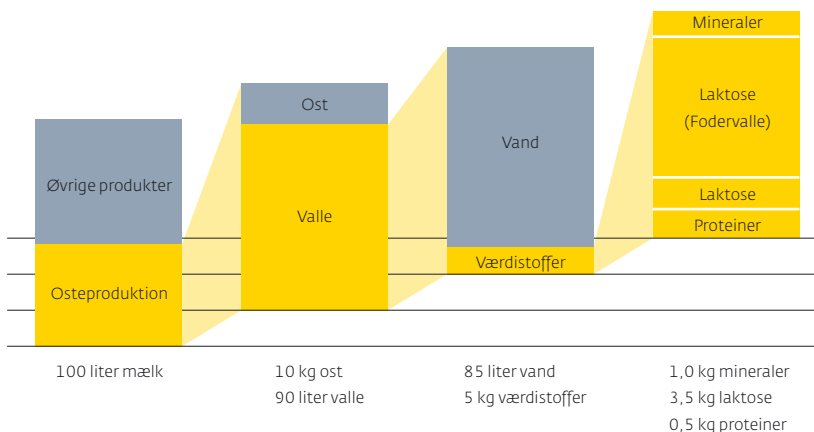
Regnskabsåret har budt på høje priser i US dollar, men faldende restitutioner og implementeringen af første fase af EU's landbrugsreform pr. 1. juli 2004 har medført, at priserne i danske kroner har været på niveau med tidligere år.

Reformen medfører, at EU-støtten sænkes frem til 2007. Samlet set vil EU's landbrugsreform, når den er fuldt gennemført, resultere i et fald i Arla Foods' ingrediensindtægter på cirka 550 mio. DKK om året set i forhold til indtjeningen før reformen.

Arla Foods' ingrediensforretning er opdelt i to forretningsområder: Industri og Ingrediens salg, som blandt andet står for salget af detailpakket mælkepulver under mærkerne Dano og Milex til detailbutikker.

## Fra mælk til proteiner

Når 100 liter mælk forarbejdes til ost vil resultatet blive 10 kg ost og 90 liter valle. Af dette restprodukt kan der udvindes 5 kg værdistoffer: Mineraler, laktose og proteiner.



## Industri

Området omfatter produktion og salg af højtforædlede ingredienser til fødevarerproducenter over hele verden.

Arla Foods er en betydelig leverandør inden for flere anvendelsesområder herunder nutrition, mejeri-, kød- og isindustrien.

I 2003/04 er der opnået positive resultater på flere markeder i Østeuropa og Mellemøsten. Gennem etableringen af et kontor i Mexico og udvidelse af repræsentationen i Kina er tilstedeværelsen på disse markeder styrket.

Anvendelse af ny teknologi forventes at medføre en øget markedsandel inden for især is-, yoghurt- og ostesegmenterne. Desuden sker der løbende en videreudvikling af mælkeproteiner, der giver en række fordele i forhold til andre lignende produkter på markedet.

Der er i regnskabsåret etableret et nyt forretningsområde, bageri, som sælger mælkeproteiner til erstatning for æggehviter i kager. Der forventes at være et stort potentiale på dette område specielt i Europa og Sydamerika.

I maj 2004 blev ostepulveraktiviteterne på Crema, Danmark, solgt til den irske mejerivirksomhed Kerry Group. Produktområdet har gennem længere tid været præget af overskudskapacitet, og en konsolidering i branchen var nødvendig for at opnå en tilfredsstillende indtjening.

På industrisiden deltager Arla Foods Ingredients i to joint ventures.

I Argentina, hvor der samarbejdes med landets største mejeri, SanCor, forarbejdes lokale råvarer til et bredt sortiment af mælkeproteiner. Siden etableringen af fabrikken i 2002 har både indvejen af valle og nettoresultatet udviklet sig positivt. Fremover skal fabrikken i Portenã producere mere forædlede produkter, som hidtil udelukkende er blevet produceret i Danmark. Den argentinske fabrik forsyner blandt andet markederne i Syd-, Mellem- og Latinamerika.

Det andet joint venture samarbejde, Sweetgredients, er med Nordzucker i Tyskland. På Sweetgredients' anlæg i Nordstemmen produceres sødemidlet tagatose. Denne produktion



**Designede mælkeproteiner**  
 Årtiers forskning i mælkens skjulte komponenter har resulteret i et bredt udbud af funktionelle mælkeproteiner, der hver især er designet til at give for eksempel is, mejeri- og kødprodukter den rigtige smag og konsistens.

Frugtdrikke med mælkeproteiner kan blandt andet bruges i forbindelse med diæter og vægtkontrol.

er verdens første (og hidtil eneste) kommercielle produktion af tagatose, og den giver Sweetgredients mulighed for at teste markedsmulighederne for produktet, inden der tages beslutning om en eventuel stor-skala produktion. De primære anvendelsesområder for det lavkalorieholdige sødestof er morgenmadsprodukter, chokolade og drikke. Ved regnskabsårets slutning er tagatose godkendt i USA, Japan, Korea, Australien og New Zealand, og produktet er endvidere godkendt af den internationale organisation JECFA (the Joint FAO/WHO Expert Committee on Food Additives). En godkendelse i Europa forventes inden for de nærmeste år.

## Produktion

Gennem de seneste tre år har Arla Foods investeret tæt på en mia. DKK i udvikling af mælkepulveranlæggene i Danmark og Sverige. Anlæggene på Arinco og Akafa i Danmark samt Visby i Sverige er således blevet kraftigt opgraderet. Dette har medført, at mælkepulveranlægget Kjersing, Danmark, blev lukket i marts 2004. I december 2004 tages et af verdens mest moderne mælkepulveranlæg i brug: Vimmerby, Sverige, med en årlig kapacitet på 380 mio. kg mælk. Herefter vil anlæggene Kimstad og Mjölby, Sverige, blive lukket i 2005, ligesom produktionen af mælkepulver på de to svenske ostemejerier Falkenberg og Kalmar standses. Når det nye anlæg i Vimmerby tages i brug, vil sortimentet i Sverige gå fra skummetmælkspul-

ver til sødmælkspulver, hvilket vil give en bedre totaløkonomi.

Kvaliteten er et stort indsatsområde, og der arbejdes meget med blandt andet mikrobiologi for at fastholde et højt, ensartet kvalitetsniveau på tværs af produktionsanlæggene i Danmark og Sverige.

### Ny pulverfabrik i Sverige

Ca. en femtedel af Arla Foods' mælkemængde i Sverige, svarende til 380 mio. kg, skal fremover behandles på den nye mælkepulverfabrik i Vimmerby. Produktionen går i gang i slutningen af 2004.



# Innovation

## Koncernstaben

### Innovation

beskæftiger 200 medarbejdere, anvender ca. 200 mio. kr. og udvikler i størrelsesordenen 200 nye produkter hvert år.

## Forbrugerbedømmelser

Produktudvikling foregår i et tæt samarbejde med forbrugere, der – som her – blandt andet laver smagsprofiler på produkterne.



## Produkter i 3-D

Arla Foods anvender de mest avancerede analysemetoder; for eksempel kan der laves tre-dimensionelle billeder af strukturen i produkterne.

Fødevarer skal både være fysiologisk sunde og samtidig appellere til alle sanserne: Syn, smag, lugt, følelse og endda hørelse. Det er beskeden fra forbrugerne til fødevarer virksomhederne.

Arla Foods Innovation arbejder som en integreret del af forretningsområderne (divisionerne) med at opfinde de bedste produkter inden for alle mejeriprodukt-kategorier. De 200 medarbejdere udvikler hvert år omkring 200 nye produkter inden for oste, drikke, smørprodukter og mælkepulvere. Alene i Sverige og Danmark lanceres der på hvert marked mellem 30 og 50 produkter årligt. Udviklingsafdelingerne er placeret forskellige steder i Sverige og Danmark.

Det ændrede kostdøgn med nye spisetider, samt forbrugernes ønsker om kaloriereducerede produkter, hyppige smagsudskiftninger og en højere grad af convenience (såsom spændende emballager, udsæringer af produkter, samt øget tilberedningsgrad), stiller konstant krav om fornyelse af sortimentet.

## Stærkt netværk

For at kunne udvikle de mest velsmagende, inspirerende, sunde og samtidig konkurrencedygtige fødevarer er det nødvendigt at have et stærkt netværk inden for viden og kompetencer på mange forskellige områder. Arla Foods Innovation samarbejder således med forbrugere og kunder for at teste idéer og forsøgsprodukter. Med kokke for at finde frem til den rigtige smag. Med leverandører af ingredienser, teknologi og emballage for at sammensætte, fremstille og indpakke idéerne. Og med forskere fra en stor del af verden for at få løst nogle af de basale vidensspørgsmål.

I det forgangne år har satsningen på forskning og produktudvikling været nogenlunde uændret målt på omkostningssiden. Men øget effektivitet i såvel udvælgelsen af projekterne som selve projektgennemførelsen har fået den reelle værdi af indsatsen til at stige.

## Teknologiudvikling og forskning

I udviklingen af procesteknologier medvirker Innovation til at skabe grundlag for, at helt nye produkter kan fremstilles, at produktionskalkulationer forbedres og ikke mindst at produktionsikkerheden konstant højnes.

Forskningsaktiviteterne dækker hele værdikæden fra mælkeproducenten til forbrugers køleskab, og tager højde for de forretningsmæssige udfordringer, som koncernen står overfor. Som eksempel herpå kan nævnes produkter med lavt kalorieindhold: I takt med at efterspørgslen efter disse produkter stiger, stilles der øgede krav dels til produkternes spisekvalitet, dels til afsætning og alternativ anvendelse af blandt andet det tiloversblevne mælkefedt.

## Ernæringspolitik

Under overskriften 'mælk er naturligt og sundt' vedtog Arla Foods i regnskabsåret en ernæringspolitik, som tager udgangspunkt i virksomhedens værdier i forhold til forbrugerne. Dermed ønsker virksomheden at tage en aktiv del i ernæringsdebatten, når det gælder mælk og mejeriprodukter.

### • Mål

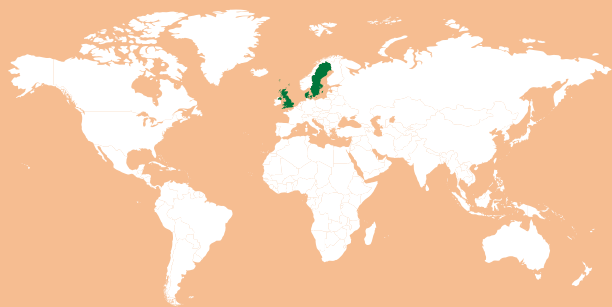
Vi vil med ernæringspolitikken sikre, at vores interessenter også fremadrettet skal kunne tilslutte sig, at "Mælk er naturligt og sundt"

### • Værdier

Tryghed  
Velvære  
Inspiration

### • Midler

Information  
Dialog  
Forskning



Cafeer og kaffebarer skyder op over alt, og kaffe er blevet mere populært end nogensinde. Mælk er imidlertid en næsten lige så vigtig ingrediens som kaffen, for på mange cafeer indgår der mælk i ca. 80 pct. af samtlige kaffedrikke så som café au lait, cappuccino og caffè latte. Faktisk bruger en typisk stor café dagligt 100-120 liter mælk.

I både Danmark og Sverige har Arla Foods flere gange været hovedsponsor for de nationale mesterskaber i Barista, det italienske ord for kaffebartender.

# Arla Foods' ansvar

## De ti globale retningslinier

- Forretningsadfærd
- Ledelsesprincipper
- Arbejdsplads
- Markedsadfærd
- Menneskerettigheder
- Samfundsrelationer
- Landbrugsdrift
- Miljøhensyn
- Fødevarerikkerhed
- Ernæring og sundhed

Arla Foods forsyner mange mennesker verden over med mejeriprodukter. Ansvaret for kvalitet og fødevarerikkerhed samt ernæring og sundhed er en naturlig del af en fødevarerikkerheds dagligdag. Også for Arla Foods.

For en virksomhed, der har samhandel med andre virksomheder i mere end hundrede lande, er Arla Foods også en del af samspillet mellem lande, mellem virksomheder og mellem mennesker. Dilemmaer og konflikter opstår og skal håndteres.

Virksomheden har 21.000 medarbejdere over hele verden. Alle har et ansvar i forhold til deres arbejde. For at skabe en fælles forståelse for virksomhedens holdninger har Arla Foods under titlen "Vort ansvar" i regnskabsåret lagt globale retningslinjer for ti områder.

"Vort ansvar" er et produkt af, at Arla Foods anerkender vigtigheden af at håndtere kvalitet og etik på en bæredygtig og ansvarsfuld måde med henblik på at opnå værdsættelse og finansiel succes.

## Arlagården

I dag tæller dyrevelfærd, sporbarhed og sikkerhed med som vigtige egenskaber for kvaliteten af fødevarer. Det gælder, hvad enten man køber ind til sig selv eller til andre, som det er tilfældet for storindkøbere i butikskæder, kantiner og restauranter.

Kvalitetsprogrammet Arlagården tager udgangspunkt i, at moderne forbrugere ønsker indsigt i fødevarernes kvalitet, som rækker ud over såvel produkternes ernæringsmæssige værdi som deres bakteriologiske kvalitet.

Programmet, der trådte i kraft oktober 2003, er rettet mod det første led i værdikæden, det vil sige mælkeproducenterne. I Arlagården stiller Arla Foods i både Danmark og Sverige krav til såvel mælkens kvalitet som dyrevelfærd, miljøforhold, fødevarerikkerhed og sporbarhed herunder krav til dokumentation.

### Klare krav

Arlagården omfatter en klar beskrivelse af, hvilke krav mælkeproducenterne skal indfri, hvis de vil levere mælk til Arla Foods. Programmet er opbygget, så det tydeligt fremgår, hvilke krav der stammer fra hvilke love – for eksempel Foderstofloven eller Dyreværnsloven, og hvilke anbefalinger eller krav som stilles af branchen eller af Arla Foods alene. Det fremgår også, hvilken form for dokumentation, mælkeproducenterne skal kunne fremvise.

Desuden er der fastlagt sanktioner, som Arla Foods kan håndhæve, hvis der konstateres alvorlige mangler på gårdene, for eksempel misrøgt af dyrene.

### Skolebørn på gårdbesøg

I Sverige tilbyder Arla Foods, at skolebørn op til 3. klasse kan komme på besøg hos en af Arla Foods' andelshavere. I ordningen, der kaldes Arla Minior, indgår også undervisningsmateriale. Besøget på gården giver børnene mulighed for at opleve, hvor mælken kommer fra, og de får også lov at smage nogle af de produkter, som mælken kan blive til.





## Skærpede krav i forhold til lovgivningen

I forvejen stilles der i svensk og dansk lovgivning større krav ikke mindst på dyrevelfærdsområdet end i de fleste andre lande.

Krav og anbefalinger i kvalitetsprogrammet er inddelt i fire hovedområder, nemlig: Mælkenes sammensætning, fødevarer sikkerhed, dyrevelfærd og miljø.

Arlagården stiller blandt andet mere vidtgående krav end lovgivningen på områderne foder, smittebeskyttelse, rengøring, overvågning af mælketanken m.m. Kravene er eksempelvis, at køernes foder skal have en høj kvalitet og stamme fra godkendte foderstofvirksomheder, der overholder de frivillige aftaler i branchen. Dertil kommer, at foderet ikke må være dyrket på marker, som er gødet med slam fra kommunale rensningsanlæg – også kaldet byslam.

Arla Foods har naturligvis også fokus på mælkenes smag og bakteriologiske kvalitet. Derfor anbefaler Arla Foods, at andelshaverne forsyner deres mælketanke med alarmfunktioner, der løbende registrerer mælkenes temperatur og rengøringsforløbet. Ved køb af nye tanker er det et krav, at der installeres tankalarmer.

Endelig er andelshavernes gårde en del af Arla Foods' ansigt udadtil, og derfor anbefales det i kvalitetsprogrammet, at gårdene skal være ryddelige og generelt gøre et godt indtryk.

## Sikkerhed og sporbarhed

Mere end nogensinde før stiller såvel kunder som forbrugere krav om såvel fødevarer sikkerhed, som at produkterne kan spores, hvis der sker uheld.

Gennem Arlagården bliver sporbarheden på alle områder mere synlig. Foderets oprindelse kan aflæses af leverandørens fakturaer og følgesedler. Kravene om, at mælkeproducenterne skal føre medicinjournal, gør det muligt at påvise, hvilke lægemidler der er brugt. Der tages løbende prøver af mælken hos hver eneste landmand. Desuden kan det ved hjælp af registreringer altid spores, fra hvilke gårde mælken er indvejet, i hvilken tankbil mælken er transporteret, og til hvilket mejeri tankbilen har leveret mælken.

## Danske og svenske kvalitetsmedarbejdere

Ved regnskabsårets udgang er ca. 60 specielt uddannede kvalitetsmedarbejdere i Danmark



og Sverige i fuld gang med første besøgsrunde til samtlige mælkeproducenter, der leverer mælk til Arla Foods. Formålet med konsulenternes besøg er at introducere kvalitetsprogrammet, hjælpe andelshaverne til at opfylde programmet og at vurdere gårdene.

Efter et besøg vil den enkelte gård enten blive "godkendt", "godkendt med handlingsplaner, som skal udbedres inden det næste ordinære besøg", eller få et "opfølgende besøg".

I forbindelse med de danske besøg udføres samtidig opfølgning på den egenkontrol for gården, som pr. 1. april overgik til branchen.

Pr. 30. september 2004 er der i alt i Sverige og Danmark gennemført ca. 1.900 besøg. Det forventes, at besøgene hos de resterende 10.000 leverandører vil være gennemført inden udgangen af april 2006.

For at udbrede kendskabet til Arlagården blandt forbrugerne er der allerede gennemført en række aktiviteter, og flere er planlagt. For eksempel er kvalitetsprogrammet og landmandens hverdag blevet præsenteret på såvel mælkekartoner som på internettet.

## Dialog med forbrugerne

I Danmark er Arlagården i løbet af 2004 blevet præsenteret ved mere end 70 arrangementer såsom dyrskuer og forbrugermesser. Det anslås, at over en halv million mennesker har deltaget i disse arrangementer. Dermed har en tiendedel af Danmarks befolkning haft mulighed for at få indblik i mælkeproduktionen og tale med nogle af Arla Foods' andelshavere.

Også i Sverige er Arlagården blevet præsenteret på forbrugervendte udstillinger. I begge lande er nøgleordene for aktiviteterne åbenhed om forholdene hos mælkeproducenterne og dialog med forbrugerne.

## Kvalitetssystemer skal harmoniseres

Kvaliteten på samtlige Arla Foods' mejerier efterlever en eller flere internationalt anerkendte standarder inden for kvalitetsstyring. Det er en forudsætning for forretningen. Der kan imidlertid forekomme mindre forskelle i udformningen af systemerne på de enkelte anlæg, som gør, at kunderne oplever forskelle i dokumentationen, der følger med produkterne.

For at harmonisere dette og skabe en ensartet dokumentation har Arla Foods i regnskabsåret udarbejdet en fælles Foods Safety Policy. I begyndelsen af 2005 påbegyndes indkøringen af de fælles systemer.

Gennem denne politik skal der skabes fælles rammer for fødevarer sikkerhed på koncernens produktionssteder – i første omgang i Storbritannien, Sverige og Danmark. Til at understøtte politikken udarbejdes der løbende fælles regelsæt, også kaldet Code of Practice. De første regelsæt inden for HACCP og personlig hygiejne ligger klar, og flere inden for maskinhygiejnisk design er under udarbejdelse.

Den samlede implementering forventes at være afsluttet i 2007.

# Arla Foods' medarbejdere



I det væsentligt hårdere konkurrenceklima skal Arla Foods' ledere ruste sig til opgaverne og tage aktivt del i de forandringer og den udvikling, der kræves. Gamle mønstre skal erstattes af nye, og her skal lederne gå forrest og være med til at



vælge nye veje. Lederne i Arla Foods har samtidig en stor veluddannet medarbejderstab, der er blandt de bedste i moderne mejeriindustri. Arla Foods har fokus rettet mod blandt andet rekruttering og udvikling af medarbejdere.

Antallet af medarbejdere i Arla Foods er siden fusionen i 2000 faldet jævnt på grund af lukninger og rationaliseringer på mejerierne. Derudover har Trim projektet i 2003/04 reduceret antallet af funktionærer med 344 fuldtidsstillinger.



Stigningen i antallet af medarbejdere i Storbritannien skyldes fusionen med Express Dairies sidste år. De to planlagte mejerilukninger i begyndelsen af 2005 vil reducere antallet af britiske medarbejdere med ca. 400.

## Image og udvikling

Virksomhedens image påvirker studerendes lyst til at søge arbejde hos Arla Foods. Blandt økonomi- og ingeniørstuderende er Arla Foods' image som arbejdsgiver gennem de seneste tre år faldet i Danmark, mens selskabet i Sverige ligger mere stabilt i disse grupper. Blandt de lidt ældre færdiguddannede økonomer og ingeniører ligger virksomheden dog væsentligt højere i begge lande.

Uden for disse grupper findes der kun få undersøgelser. Det er dog tydeligt, at industribranchen mister popularitet, og derfor vil der blive arbejdet med dette område.

Inden for kompetenceudvikling af medarbejdere har Koncern-HR flere tiltag i gang:

På mejeriområdet arbejdes der med at skabe fælles interne såvel som eksterne oplærings- og uddannelsesprogrammer. Flere områder af Arla Foods' produktion er blevet analyseret med henblik på sikring af de fremtidige kompetencer.

Arla Foods har udviklet et nyt og bredt kursustilbud til sine ledere. I løbet af 2004 har 572 ledere på alle niveauer i virksomheden deltaget i lederudviklingskurser, og 18 ledergrupper har påbegyndt eller planlagt fælles udviklingsforløb.

Arla Foods opfordrer gerne unge til at skaffe sig international erfaring og arbejder derfor aktivt med udstationering af medarbejdere. I 2003/04 var i alt 130 medarbejdere inklusiv deres familier udstationeret. Året har været præget af situationen i Mellemøsten, hvor koncernen har brugt mange kræfter på at skærpe sikkerhedsforanstaltningerne for de udstationerede og deres familier.

## Fremgang i undersøgelse

Blandt medarbejderne i Arla Foods foretages årligt en undersøgelse af medarbejdertilfredsheden.

Undersøgelsen hedder Barometer og havde i 2003 en deltagelse på 85 pct. blandt medarbejdere i Sverige, Danmark og Tyskland. På koncernniveau viste resultatet en fremgang på seks indexpoint. Til spørgsmålet, om man har haft en medarbejdersamtale svarede 72 pct. ja, hvilket svarer til en fremgang på 17 indexpoint. Barometer 2003 viste dog også, at 26 pct. af medarbejderne føler sig stresset. Det er vigtigt, at dette tal nedbringes, og arbejdspladserne er blevet bedt om at arbejde med problemet.

I den svenske del af Arla Foods er der de seneste år arbejdet for, at lønsystemet skal afspejle medarbejdernes kompetencer. Samtlige svenske mejerier erstatter derfor timeløn med månedsløn for alle faste timelønnede medarbejdere. Arla Foods er den første svenske virksomhed på levnedsmiddelområdet, der gennemfører dette. Månedsløn medfører: En mere jævn indkomst for medarbejderen, en forenkling af de administrative rutiner og øget effektivitet for selskabet, samtidig med at det er et vigtigt signal om virksomhedens syn på medarbejderens bidrag til selskabets udvikling.

# Miljø og arbejdsmiljø

Arla Foods vil fortsat reducere miljøpåvirkningerne hele vejen fra jord til bord og samtidig have fokus på et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Begge områder skal bidrage til en bæredygtig udvikling.

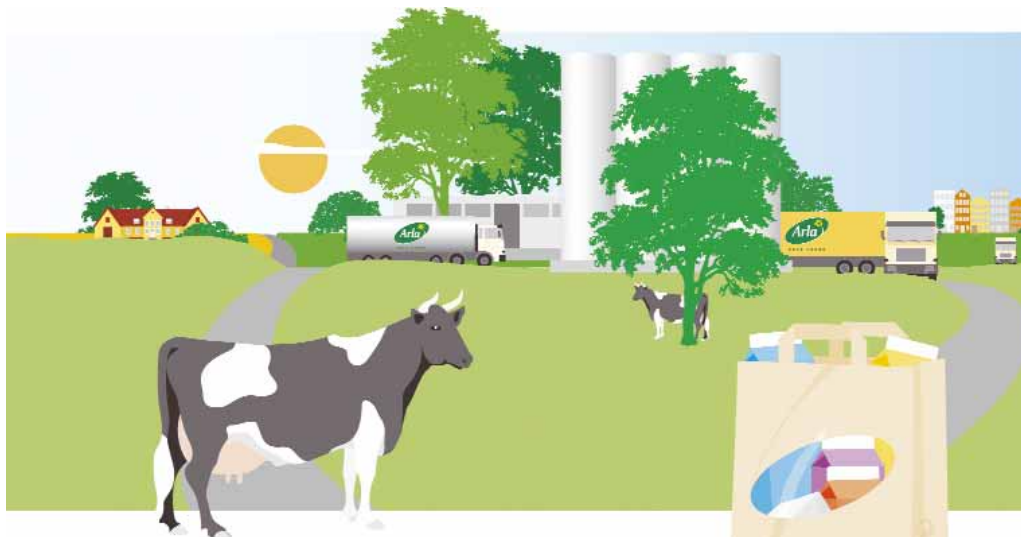
Arla Foods' miljøarbejde sker inden for rammerne af koncernens miljøledelsessystem, miljøpolitik og de tilhørende målsætninger for miljø og arbejdsmiljø. Miljømålene skal være opfyldt inden 2005/06.

Målsætningerne omfatter hele koncernen undtagen Storbritannien, hvor der er opstillet nye målsætninger inden for miljø og arbejdsmiljø efter fusionen med Express Dairies sidste år. Der bruges især mange ressourcer på at sikre, at alle produktionssteder under Arla Foods UK plc har søgt om en miljøgodkendelse (IPPC- Integrated Prevention Pollution Control) inden 1. april 2005.

Udviklingen i energiforbrug har ikke været tilfredsstillende, og der er derfor blevet iværksat energiprojekter på udvalgte driftssteder for at kortlægge mulighederne for at reducere energiforbruget. Det har givet positive resultater, og tilsvarende projekter bliver i det nye år etableret på andre driftssteder.

På området for arbejdsulykker er en risikovurdering af arbejdspladserne på mejerierne sat i gang for i højere grad at forebygge arbejdsulykker fremover. Det sker på baggrund af, at ulykkesfrekvensen ikke har haft det ønskede fald.

Egenskaberne for alle kemikalieprodukter, der anvendes på koncernens driftssteder, skal inden 2005/06 vurderes med hensyn til effekt på sundhed og miljø.



Arla Foods har fokus på at reducere miljøpåvirkningerne fra jord til bord. Allerede ude på gårdene, der i Danmark og Sverige er omfattet af kvalitetsprogrammet Arlagården, arbejdes der målrettet for at reducere miljøpåvirkninger.

Den videre transport af mælken til mejeriet og efterfølgende til butikkerne er ligesom produktionen på mejerierne omfattet af målsætninger om at reducere CO<sub>2</sub> og NO<sub>x</sub> udledningen. For produktionen er der tillige opstillet målsætninger for vandforbrug, energiforbrug og kemikalier samt for arbejdsmiljø og miljøcertificering.

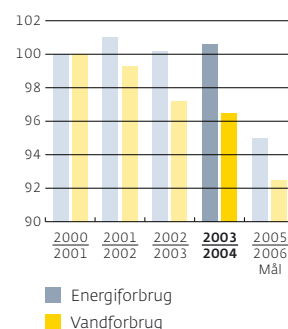
På de øvrige fokusområder – affald, emballage og produktudvikling – arbejdes der ud fra lokale målsætninger eller procedurer, der skal reducere arbejdsmiljø- og miljøpåvirkningerne. I indsatsen indgår også hensyn til etik og værdiskabelse samt styrkelse af image.

På de øvrige fokusområder – affald, emballage og produktudvikling – arbejdes der ud fra lokale

målsætninger eller procedurer, der skal reducere arbejdsmiljø- og miljøpåvirkningerne. I indsatsen indgår også hensyn til etik og værdiskabelse samt styrkelse af image.

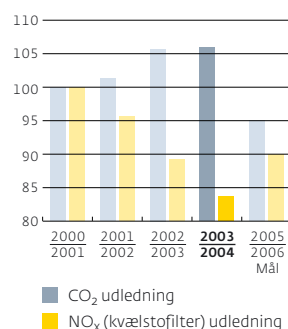
## Energi- og vandforbrug

Index i forhold til rå- og færdigvarer samt produktmix



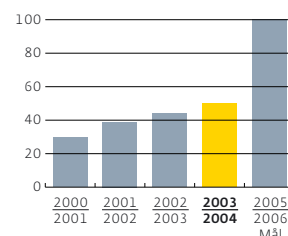
## CO<sub>2</sub> og NO<sub>x</sub> udledning

Index i forhold til rå- og færdigvarer samt produktmix



## ISO 14001 certificerede anlæg i Sverige og Danmark

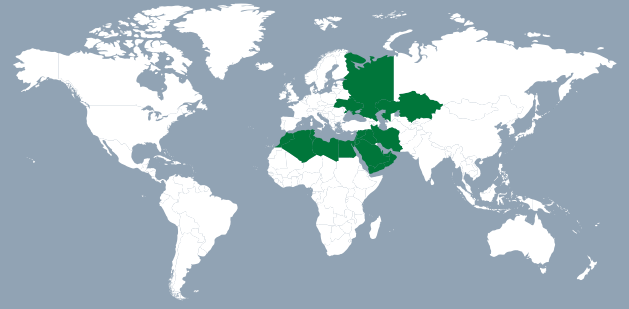
Procent



De to øverste grafer omfatter koncernens driftssteder undtagen Storbritannien.

Puck mærket har i mange år været kendt i Mellemøsten for sin hvide, milde smelteost i glas, og produktet er markedsleder i denne kategori. Puck er desuden et af Arla Foods' stærkeste internationale mærker og et af de største mejerimærker i Mellemøsten.

Mærket blev i begyndelsen af 2004 udvidet til at omfatte en cheddar-variant, som blev lanceret samtidigt på seks mellemøstlige markeder.



# Øvrige aktiviteter

## Rynkeby Foods A/S og JO Bolaget

Rynkeby Foods og JO Bolaget har et integreret samarbejde under fælles ledelse. De to selskaber er markedsledere i Danmark og Sverige inden for frugtdrikke og juice.

Generelt udvikler markederne for juice og frugtdrikke sig svagt, samtidig med at de er præget af en del udenlandske lavprisprodukter. Inden for juice vil fokus derfor være rettet mod styrkelse og innovation af frisk juice distribueret på køl.

**Rynkeby Foods** er et 100 pct. ejet Arla Foods-selskab, der producerer og markedsfører juice, saft, ice tea, vin og marmelade.

Rynkeby har oplevet en betydelig konkurrence fra især importeret lavpris-juice, hvilket har præget årets resultat.

### Rynkeby Foods A/S

Mio. DKK	<b>03/04</b>	02/03
Omsætning	<b>719</b>	790
Resultat af primær drift	<b>21</b>	36

I lighed med året før er resultatet positivt påvirket af særlige poster på 6 mio. DKK, som hidrører fra salg af fabriksbygninger.

**JO Bolaget** er et handelselskab inden for produktområderne juice, frugtdrikke samt frugt- og bærsupper med indkøb, produktudvikling og markedsføring. Selskabet er ejet 50/50 af Arla Foods og Skånemejerier, der sammen producerer, sælger og distribuerer produkterne.

Resultatet, som er stabilt og tilfredsstillende, er integreret i de to mejeriselskabers mejeriaktiviteter.

Der har i regnskabsåret været et fald i det svenske marked for drikkeklar juice og koncentreret juice blandt andet på grund af konkurrenceudviklingen, sukkerdebatten og dårligt sommervejr. Derimod er det lykkedes for JO Bolaget at fastholde salget af kølejuice, som tegner sig for 60 pct. af selskabets salg.



Rynkeby Foods vil styrke området frisk juice på køl.



Kølejuice udgør 60 pct. af JO Bolagets salg.

## Frödinge Mejeri AB

Frödinge Mejeri AB producerer og sælger ostekager, dybfrosne lagkager samt mad- og desserttærter til markederne i Norden, Storbritannien, Tyskland og Rusland. På det svenske hjemmemarked faldt det samlede salg med en pct. i forhold til 2002/03. Lanceringen af flere nyheder i den sidste del af regnskabsåret har dog forbedret udviklingen. Blandt andet inden for dessertområdet har flere lanceringer været meget positive. På området for sundere mad har virksomheden lanceret en række fedtreducerede madtærter.

Salget til det britiske marked er det seneste år gået frem. I regnskabsåret begyndte Frödinge at producere lagkager for en international fødevareraktivitet til det britiske marked.

På det tyske marked er selskabets volumen endnu ikke tilbage på det tidligere niveau. Etableringen af et nyt sælgerkorps har taget længere tid end ventet, og samtidig er det samlede marked faldet.

I Finland fortsætter den positive udvikling, og selskabets markedsandele stiger fortsat.

I 2004/05 forventes en fortsat ekspansion først og fremmest på eksportmarkederne.

### Frödinge Mejeri AB

Mio. DKK	<b>03/04</b>	02/03
Omsætning	<b>267</b>	245
Resultat af primær drift	<b>15</b>	14



Kladdkaka fra Frödinge – lanceret i 2004.

## Medipharm-koncernen

Medipharm producerer bakteriekulturer til at blande i foder, ensilage og levnedsmidler. Selskabets hovedmarkeder er hele EU og USA.

Medvirkende årsager til nedgangen i omsætningen har været et lavt salg af ostemodningskulturer og ensileringsprodukter, ligesom det har trukket ud med at få EU-myndighedernes tilladelse til salg af fodertilsætning. Den lave dollarkurs har også påvirket resultatet negativt.

Medipharm fik i juni 2004 en permanent godkendelse af produktet Enterococcus faecium M74, der tilsættes foderet til kalve og smågrise. Selskabet var først inden for EU med denne type af permanent godkendelse, hvilket forventes at påvirke det kommende års salg positivt.

Gennem Arla Foods' lancering af den probiotiske bakteriekultur F-19 er solget af denne kul-

tur steget. Der finder forhandlinger og forsøg sted med nogle større selskaber i USA og Korea om optagelse af F-19 i deres produktsortiment.

Forretningsområdet kontraktfermentering har oplevet en pæn tilvækst i årets løb, og generelt er der stor interesse for "probiotiske bakterier til humant brug".

Medipharm har datterselskaber i USA, Tjekkiet og Ungarn. Selskaberne i USA og Tjekkiet har i regnskabsåret oplevet en positiv udvikling med øget salg inden for områderne ensilering og fodertilsætninger.

### Medipharm-koncernen

Mio. DKK	03/04	02/03
Omsætning	87	96
Resultat af primær drift	4	7



Müsli i Top Cups til mejeriprodukter produceres af Crispy Foods.

## A/S Crispy Food International

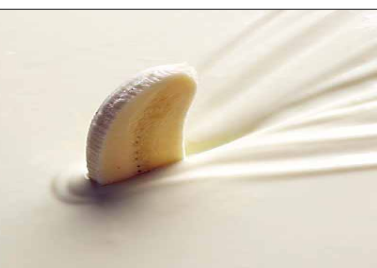
A/S Crispy Food Internationals hovedaktivitet er fyldning af Top Cups til mejeriindustrien i Europa. Desuden leverer virksomheden müsli i bulk og detailpakninger til kunder i mejeri-, brød- og detailbranchen.

Crispy Food har gennemgået en meget positiv udvikling de seneste år med høj vækst i omsætningen. I 2003/04 blev der blandt andet bygget et nyt udviklingslaboratorium, udviklingsstaben blev udvidet, virksomheden blev miljøcertificeret efter ISO 14001, og der blev investeret i organisation, IT og effektiviseringer

i produktionen. Sammen med en fortsat forbedring af virksomhedens markedsprofil giver dette en forventning om vækst i omsætning og resultat for de kommende år.

### A/S Crispy Food Intl.

Mio. DKK	03/04	02/03
Omsætning	54	53
Resultat af primær drift	5	5



Frugt til mejeriprodukter – dog i mere forarbejdet form end her – kommer fra Dairy Fruit.

## Dairy Fruit A/S

Dairy Fruit producerer frugtblandinger (fruit preps) til mejeriprodukter samt frugtgrød og marmelade.

Dairy Fruit har i regnskabsåret fokuseret på vedligeholdelse af salget på hovedmarkederne i Danmark og Sverige samt på udbygning af salget til Tyskland, Storbritannien, Holland, Island og Finland inden for virksomhedens kernekompetence, frugtblandinger. Omsætningen på de nye markeder forventes at stige i de kommende år.

Selskabets aktiviteter er blevet udvidet til at omfatte liquid spice mix segmentet (krydderi-

blandinger), hvilket forventes at medføre nye kundeområder.

Endvidere har Dairy Fruit købt naboejendommen for at sikre muligheden for udvidelse af virksomheden.

### Dairy Fruit A/S

Mio. DKK	03/04	02/03
Omsætning	212	200
Resultat af primær drift	10	7

## Procudan

Procudan er fortrinsvis et handelshus, der koncentrerer sig om salg af ingredienser og emballager til levnedsmiddel- og pharmaindustrien. Herudover producerer Procudan ostevoks.

Hovedparten af omsætningen realiseres i Danmark. Derudover har der været et tilfredsstillende salg til Island og Sverige. I foråret 2003 etablerede Procudan en filial i Sverige; her er det første hele regnskabsår forløbet tilfredsstillende, og der forventes yderligere vækst i det kommende år.

I det forløbne år er der opstartet nye forretningsområder som for eksempel salg af flavour. Desuden er produktionen af mælkefiltre fra-solgt; Procudan har til gengæld overtaget hele salgsansvaret for Danmark, Sverige og Norge.

For det kommende regnskabsår forventes vækst i såvel omsætning som resultat.

<b>Procudan</b>	
Mio. DKK	<b>03/04</b>
Omsætning	<b>196</b>
Resultat af primær drift	<b>2</b>



Ostevoks i alle farver produceres af Procudan.

## Danapak-koncernen

Danapak producerer og sælger kartonemballage. I 2003/04 blev Danapak amba omdannet til et aktieselskab under navnet Danapak Holding A/S. Det skete, efter at de øvrige andelshavere i Danapak accepterede at sælge deres andel. I dag er Danapak Holding A/S således et 100 pct. ejet selskab i Arla Foods-koncernen.

Danapak fortsatte i 2003/04 bestræbelserne på at tilpasse virksomheden til de stadig mere konkurrenceprægede markedsforhold. Fabrikken i Greve blev driftsstandset ved udgangen af 2003, og produktionen blev overflyttet til Herning og Korsør. Omfanget af innovative opgaver fortsætter med at vokse.

Markedssituationen i Tyskland, som er Danapaks største eksportmarked med produktion i Bremen, er fortsat afmattet. Generelt er der overkapacitet på markedet, og konsolide-

ringen inden for branchen er minimal. Danapak ønsker fortsat at fremme og deltage i en videre konsolidering.

Den associerede Danapak Flexible-koncern med produktion i Danmark og Storbritannien ejes af Danapak med 40 pct. og 60 pct. af Teich-Gruppen i Østrig. Koncernen er en betydende europæisk aktør inden for fleksibel emballage. For 2003/04 realiseredes et nul-resultat mod en Danapak-andel på -12 mio. DKK for 2002/03. Resultatforbedringen ventes at fortsætte i 2004/05.

<b>Danapak-koncernen</b>		
Mio. DKK	<b>03/04</b>	02/03
Omsætning	<b>383</b>	429
Resultat af primær drift	<b>-19</b>	-46



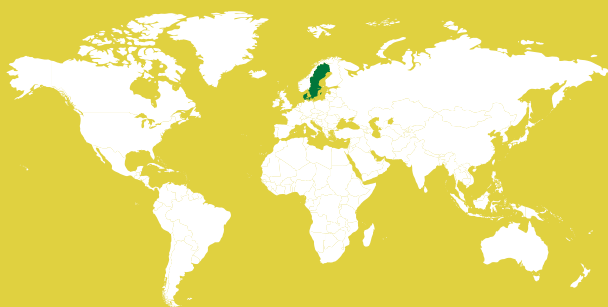
Danapak producerer kartonemballage for blandt andre Arla Foods.

## Delimo A/S

Osteimportvirksomheden Delimo A/S, som ejes 100 pct. af Arla Foods, har i regnskabsåret arbejdet intenst på at etablere sig med salg og distribution i hele Norden. I Norge varetager Arla Foods Norge nu salget af Delimo's importerede specialoste. Der er ligeledes indledt forhand-

linger med Arla Foods Finland om et lignende samarbejde på det finske marked.

Delimo A/S overtog i regnskabsåret en 51 pct. ejerandel af den svenske osteimportvirksomhed KronOst AB.



På vej fra skole til fritidsaktiviteter, fra sport til besøg hos vennerne ... Drikkeyoghurten Yoggi Yalla er specielt designet til den unge målgruppe, som ofte køber mad og drikkevarer i farten. Yoggi Yalla blev lanceret på det svenske marked i år 2001 og udviklede sig hurtigt til en af Arla Foods' største succeser i de seneste år.

I foråret 2004 blev drikkeyoghurten også lanceret i Danmark. I begge lande er drikkeyoghurt et hastigt voksende marked.





# Regnskabsberetning

## Resultatopgørelse

### Årets resultat, efterbetaling og konsolidering

Årets resultat blev på 1.019 mio. DKK mod 1.094 mio. DKK for 2002/03. Resultatet er negativt påvirket af udviklingen i valutakurser, reduktioner i restitutioner samt forværrede markedsforhold på specielt hjemmemarkedene. Resultatet er samtidig væsentligt påvirket af en lavere a conto pris for andelshavermælk, samt engangsindtægter i form af avance ved salg af virksomheder.

Arla Foods' indtjening pr. kg indvejet andelshaver mælk udgør 239,06 danske øre/293,68 svenske øre mod 256,44 danske øre/313,48 svenske øre i 2002/03. Indtjeningen pr. kg andelshavermælk afregnes nu ligeligt til svenske og danske andelshavere.

Efterbetalingen udgør 586 mio. DKK mod 546 mio. DKK i 2002/03. Af årets resultat konsolideres 433 mio. DKK, hvoraf 123 mio. DKK er genkonsolidering vedrørende egenkapital/ansvarlig lånekapital. Nettokonsolideringen er på 5,00 danske øre pr. indvejet kg. andelshavermælk mod 6,80 danske øre pr. kg for 2002/03, hvortil kommer den vedtægtsregulerede genkonsolidering på 1,98 danske øre pr. kg. mod 1,97 danske øre pr. kg for 2002/03.

### Nettoomsætning

Nettoomsætningen udgør i 2003/04 47.608 mio. DKK mod 40.647 mio. DKK i 2002/03. Stigningen skyldes i væsentligt omfang indregning af Express Dairies, hvorved koncernens nettoomsætning er øget med ca. 7,5 mia DKK. Hvis der ses bort fra dette, har koncernen oplevet et mindre fald i nettoomsætningen. Dette kan i det væsentligste henføres til, at koncernen i 2002/03 frasolgte aktiviteterne vedrørende Semper.

### Resultat af primær drift

Resultat af primær drift udgør 1.164 mio. DKK i 2003/04 mod 1.242 mio. DKK i 2002/03. I produktionsomkostninger indgår a conto betalingen til andelshavere med 13,9 mia. DKK mod 15,0 mia. DKK i 2002/03.

Resultat af primær drift er som anført i væsentligt omfang påvirket negativt som følge af eksterne forhold vedrørende valuta og EU's

landbrugspolitik. Afskrivningerne stiger med 372 mio. DKK, hvoraf den væsentligste del kan henføres til indregning af Express Dairies. Udviklingen på øvrige omkostningsposter er gennem personalereduktioner, rationaliseringer og effektivitetsforbedringer holdt på et lavt niveau.

Årets samlede indvejede mælkemængde udgør 8.512 mio. kg, hvoraf andelshavermælk udgør 6.194 mio. kg. Hovedparten af ikke-andelshavermælk vedrører Storbritannien.

### Ordinært resultat før skat

Årets resultat før skat er væsentligt påvirket af engangsindtægter i form af avance ved frasalg af virksomhederne Cremo og AM Foods, hvilket har medført en avance på i alt 404 mio. DKK.

Nettofinansieringsudgifter er steget fra 245 mio. DKK i 2002/03 til 394 mio. DKK i 2003/04. Stigningen skyldes i det væsentligste låneoptagelse i forbindelse med årets investeringer, samt indregningen af Express Dairies.

## Balance

### Anlægsaktiver

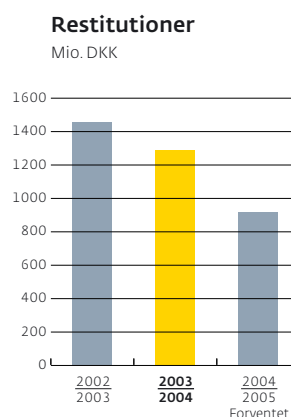
Immaterielle anlægsaktiver på 2.630 mio. DKK består i det væsentligste af koncerngoodwill opstået i forbindelse med erhvervelse af Express Dairies og af IT-udviklingsprojektet Ett Arla.

Materielle anlægsaktiver udgør 11.063 mio. DKK mod 10.039 mio. DKK pr. 30.09.2003. Stigningen på 1.024 mio. DKK kan i det væsentligste henføres til investeringer i Storbritannien (Stouton), Sverige (Vimmerby) og Danmark (Høgelund).

I forbindelse med lukning af mejerier i Danmark, Sverige og Storbritannien er der foretaget nedskrivning af disse anlæg til forventet nettosalgspris. Årets nedskrivning udgør 126 mio. DKK og kan altovervejende henføres til mejerier i Storbritannien.



Koncernøkonomidirektør Jørn Wendel Andersen



**Omsætningsaktiver**

Varebeholdninger udgør 3.471 mio. DKK pr. 30.09.2004 mod 3.805 mio. DKK pr. 30.09.2003. Tilgodehavender fra salg udgør 4.714 mio. DKK pr. 30.09.2004 og er stort set uændret i forhold til 30.09.2003, hvor beløbet udgjorde 4.604 mio. DKK.

**Egenkapital**

Egenkapital pr. 30.09.2004 udgør 7.361 mio. DKK, svarende til en stigning på 206 mio. DKK i forhold til 30.09.2003. Andel af årets resultat, der er anvendt til konsolidering, udgør 433 mio. DKK. Egenkapitalen stiger således kun med ca. halvdelen af det konsoliderede beløb, hvilket dels skyldes vedtægtsregulerede udbetalinger fra egenkapitalen (93 mio. DKK), dels regnskabs-tekniske poster.

Soliditeten målt som den ansvarlige kapital i forhold til balancesummen er 29 pct. pr. 30.09.2004 mod 28 pct. pr. 30.09.2003.

Soliditeten inkl. ansvarligt obligationslån udgør 33 pct. pr. 30.09.2004

**Hensatte forpligtelser**

Pensionsforpligtelser vedrører ordninger i Storbritannien og Sverige, hvor Arla Foods er forpligtet til at betale pensioner til tidligere medarbejdere fra deres pensioneringstidspunkt (ydelsesbaserede pensionsordninger). Pensionsforpligtelserne udgør 3.079 mio. DKK pr. 30.09.2004 mod 2.966 mio. DKK pr. 30.09.2003. Stigningen kan i det væsentligste forklares med valutakursændringer.

**Gældsforpligtelser**

Koncernen er finansieret ved realkreditlån og lån hos øvrige kreditinstitutter, samt et ansvarligt obligationslån.

## Finansielle risici og styring heraf

**Koncernens generelle politik for styring af finansielle risici**

Arla Foods' internationale aktiviteter medfører, at koncernens resultat og egenkapital påvirkes af en række finansielle risici. De overordnede mål og principper for Arla Foods' finansielle risikostyring er fastlagt i koncernens finanspolitik, der er godkendt af bestyrelsen. Hovedformålet med finanspolitikken er at sikre et stabilt cash-flow og finansiell flexibilitet.

Finanspolitikken omfatter koncernens valuta-, finansierings-, likviditet- og kreditpolitik, samt en beskrivelse af godkendte

finansielle instrumenter, rammer og finansielle modparter.

Arla Foods foretager udelukkende afdækning af kommercielle risici og indgår som konsekvens heraf ikke spekulative dispositioner. Det er koncernens politik, at de enkelte forretningsenheder er ansvarlige for afdækning, men således at al ekstern afdækning foretages centralt via finansafdelingen.

Arla Foods' egenkapital i udenlandske tilknyttede og associerede virksomheder afdækkes som udgangspunkt ikke.

**Valutakursrisici**

Valutakursrisiko er en væsentlig finansiell risiko for Arla Foods og har derfor en betydelig indvirkning på resultatopgørelse og balance.

Hovedparten af koncernens nettomsætning sker i GBP, SEK, DKK, EUR, og USD, mens størstedelen af koncernens produktions- og øvrige driftsomkostninger afholdes i GBP, DKK og SEK. Den væsentligste valutarisiko er i USD, mens valutarisikoen vedrørende EUR vurderes lav som følge af den i Danmark førte fastkurspolitik. Da koncernen aflægger regnskab i DKK, er der en betydelig valutarisiko på især GBP, idet salget i denne valuta er betydeligt større end omkostningerne i GBP.

Til afdækning af valutakursrisikoen anvendes valutatermins- og optionsforretninger med en løbetid på op til 15 måneder.

I 2003/04 er der realiseret en samlet nettoomsætning på 48 mia. DKK, hvoraf 38 mia. DKK er i anden valuta end DKK.

Indgåelse af sikringsinstrumenter vurderes at have medført en netto positiv driftseffekt på ca. 150 mio. DKK i 2003/04.

Et udsving på 5 pct. i USD og GBP vurderes at ville medføre et udsving i resultatet i niveauerne på henholdsvis 120 mio. DKK og 80 mio. DKK.

**Finansierings- og renterisici**

Formålet med Arla Foods' finansieringspolitik er at understøtte koncernens strategiplaner og reducere risikoen ved finansiell uro, samt at opnå så lave langsigtede finansieringsomkostninger som muligt under hensyn til risiko og strategi.

Koncernen er i væsentligt omfang finansieret ved lange, fastforrentede lån. Pr. 30. september 2004 udgør den samlede rentebærende lange gæld 8.924 mio. DKK mod 8.971 mio. DKK pr. 30. september 2003. Den gennemsnitlige restløbetid udgør ca. 6,5 år, mens nettofinansieringsudgiften i 2003/04 gennemsnitligt udgør 4,4 pct. af nettogælden.

Arla Foods har i 2003/04 optaget et ansvarligt obligationslån på 1.000 mio. DKK. Lånets restløbetid udgør 6,6 år med mulighed for at forlænge yderligere 3 år. Renten er 5,61 pct. i lånets første 7 år, hvilket i regnskabsåret har medført en renteudgift på 23 mio. DKK.

Herudover har Arla Foods i regnskabsåret udstedt commercial papers til delvis finansiering af koncernens svenske aktiviteter.

Den samlede rentebærende gæld fordeler sig på DKK med 62 pct., SEK med 19 pct. og øvrige valutaer med 19 pct.

Til sikring af koncernens renteudgifter er der indgået aftale om sikringsinstrumenter. Dagsværdien af disse aftaler var pr. 30. september 2004 på -38 mio. DKK, der er indregnet direkte på egenkapitalen.

Arla Foods' resultat er på mellemlang sigt væsentligt påvirket af udvikling i renten. En rentestigning på 1 pct. i det kommende regnskabsår vurderes derimod ikke at påvirke resultatet væsentligt.

#### Likviditetsrisici

Likviditetsrisikoen styres ved, at der til stadighed er tilstrækkelig driftslikviditet og likviditet til evt. opkøb.

For at sikre udligning af overskudslikviditet og gæld i koncernen er der i 2003/04 etableret centrale cashpools. Etablering af cashpools er foretaget for at sikre, at ekstern finansiering holdes på lavest muligt niveau, samt for at sikre at koncernen opnår det bedste afkast på eventuel overskudslikviditet.

Koncernens likviditetsberedskab kan pr. 30. september 2004 opgøres således:

	mio. DKK
Likvide beholdninger	873
Værdipapirer	374
Uudnyttede trækingsfaciliteter	5.925
<b>I alt samlet likviditetsberedskab</b>	<b>7.172</b>

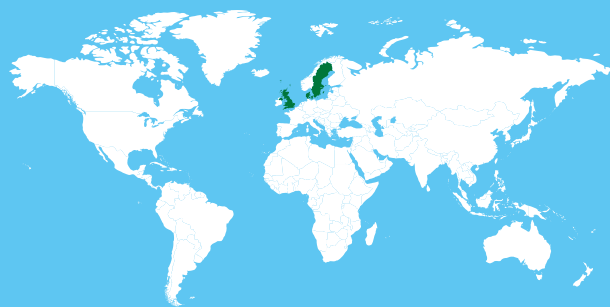
#### Kreditrisici

Arla Foods' tilgodehavender fra salg vurderes ikke som usædvanlige. Der arbejdes løbende med kreditstyring i koncernens enheder. Tab på debitorer er i 2003/04 forøget som følge af foretagne hensættelser i udenlandske datterselskaber.

For at mindske kreditrisikoen foretages løbende kreditvurderinger af koncernens modparter og kunder. På kunder hvorpå der vurderes at være risiko foretages kreditforsikring.

Stadig flere skolebørn i Storbritannien drikker mælk til deres frokost. Ca. 10 pct. af de britiske grundskoler har en skolemælksordning, men området er i vækst. Arla Foods UK plc leverer årligt ca. 80 mio. kartoner skolemælk, hvilket svarer til ca. 30 pct. af markedet. I Sverige har alle skoler en skolemælksordning, og Arla Foods leverer til 63 pct. af skolerne. Mælken leveres i poser til en drikkeautomat, og ca. ¾ af børnene vælger mælk til deres frokost.

I Danmark er ca. halvdelen af skolerne tilknyttet mejeriernes skolemælksordning, og ca. 132.000 elever – svarende til ca. 20 pct. af samtlige danske skoleelever – får hver dag en kvart liter mælk gennem denne ordning.



# Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for Arla Foods amba for regnskabsåret 1. oktober 2003-30. september 2004.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, således at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2004 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. oktober 2003-30. september 2004.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Århus, den 22. november 2004

## Direktion:

Åke Modig <i>Adm. direktør</i>	Povl Krogsgaard <i>Viceadm. direktør</i>	Andreas Lundby <i>Viceadm. direktør</i>	/ Jørn Wendel Andersen <i>Økonomidirektør</i>
-----------------------------------	---	--	--

## Bestyrelse:

Knud Erik Jensen <i>Formand</i>	Åke Hantoft <i>Næstformand</i>
------------------------------------	-----------------------------------

Leif Backstad	Anders Ericsson	Ove Møberg	Søren Rasmussen
Viggo Ø. Bloch	Leif Eriksson	Per Norstedt	Pejter Søndergaard
Steen Bolvig	Elisabeth Gauffin	Jan Toft Nørgaard	Bent Juul Sørensen
Bjarne Bundesen	Thomas Johansen	Kaj Ole Pedersen	
Christer Eliasson	Sören Kihlberg	Gunnar Pleijert	

# Revisionspåtegning

## Til andelshaverne i Arla Foods amba

Vi har revideret årsrapporten for Arla Foods amba for regnskabsåret 1. oktober 2003-30. september 2004.

Selskabets ledelse har ansvaret for årsrapporten. Vort ansvar er på grundlag af vor revision at udtrykke en konklusion om årsrapporten.

## Den udførte revision

Vi har udført vor revision i overensstemmelse med danske og internationale revisionsstandarder. Disse standarder kræver, at vi tilrettelægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation. Revisionen omfatter stikprøvevis undersøgelse af information, der understøtter de i årsrapporten anførte beløb og oplysninger. Revisionen omfatter endvidere stillingtagen til den af ledelsen anvendte regnskabspraksis og til de væsentlige skøn, som ledelsen har udøvet, samt vurdering af den samlede præsentation af årsrapporten. Det er vor opfattelse, at den udførte revision giver et tilstrækkeligt grundlag for vor konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

## Konklusion

Det er vor opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2004 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. oktober 2003-30. september 2004 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Århus, den 22. november 2004

KPMG C. Jespersen  
*Statsautoriseret Revisionsinteressentskab*

PricewaterhouseCoopers  
*Statsautoriseret Revisorinteressentskab*

E. Black Pedersen  
*statsaut. revisor*

J. Bräuner Knudsen  
*statsaut. revisor*

Göran Tidström  
*auktoriserad revisor*

Jesper Lund  
*statsaut. revisor*

# Anvendt regnskabspraksis

## Generelt

Årsrapporten for Arla Foods amba for 2003/04 er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store klasse C-virksomheder.

Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste regnskabsår.

## Konsolidering

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de dattervirksomheder, jf. koncernoversigten side 54-55, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50 pct. af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse.

Virksomheder, hvori koncernen besidder mellem 20 pct. og 50 pct. af stemmerettighederne og udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder.

Koncernregnskabet udarbejdes ved en sammenlægning af ensartede regnskabsposter fra moderselskabets og de enkelte dattervirksomheders årsrapporter. Der er foretaget eliminering af koncerninterne indtægter og udgifter, aktier og andele, mellemværender og udbytter samt urealiserede fortjenester og tab.

Ved køb og salg af dattervirksomheder medtages disse virksomheders drift i det konsoliderede regnskab for den del af året, hvor virksomhederne har været ejet af Arla Foods-koncernen.

Ved køb af virksomheder anvendes overtagelsesmetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerede aktiver og forpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Der hensættes til dækning af omkostninger ved besluttede og offentliggjorte omstruktureringer i den erhvervede virksomhed i forbindelse med købet. Der tages hensyn til skatteeffekten af de foretagne dagsværdireguleringer.

Positive forskelsbeløb (goodwill) mellem kostprisen for den erhvervede kapitalandel og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser indregnes under immaterielle anlægsaktiver og afskrives over resultatopgørelsen efter en individuel vurdering af brugstiden, dog maksimalt 20 år. Negative forskelsbeløb (bad-

will), der modsvarer en forventet ugunstig udvikling i de pågældende virksomheder, indregnes i balancen under periodeafgrænsningsposter og indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at den ugunstige udvikling realiseres.

Resultater dagsværdireguleringerne af den erhvervede virksomheds aktiver og passiver i en negativ indre værdi i den erhvervede virksomhed, indregnes en eventuel minoritetsandel heraf som en del af det positive forskelsbeløb. Den del af det positive forskelsbeløb, der kan henføres til minoritetsaktivet, afskrives indtil minoritetsinteressen igen udgør en forpligtelse. Samtidig indregnes resultatet fra den erhvervede virksomhed fuldt ud i koncernens resultat. Årets afskrivning på minoritetsaktivet fastlægges således, at indvirkningen på koncernens resultat bliver, at kun koncernens andel af resultatet indregnes.

Fortjeneste eller tab ved hel eller delvis afhændelse af dattervirksomheder opgøres som forskellen mellem salgssummen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne på salgstidspunktet inklusive ikke-afskrevet goodwill samt forventede omkostninger til salg. Fortjeneste eller tab indregnes i resultatopgørelsen.

## Minoritetsinteresser

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100 pct. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes resultat og egenkapital reguleres årligt og opføres som særskilte poster under resultatopgørelse og balance.

## Omregning af fremmed valuta

For udenlandske dattervirksomheder omregnes resultatopgørelserne til gennemsnitlige valutakurser, mens balanceposterne omregnes til statusdagens valutakurser.

For udenlandske associerede virksomheder indregnes resultatandele til gennemsnitlige valutakurser og andele af regnskabsmæssig indre værdi til statusdagens valutakurs.

De omregningsdifferencer, der opstår ved omregning af de udenlandske selskabers primoegenkapital til statusdagens valutakurser, samt de omregningsdifferencer, der opstår som følge

af omregning af de udenlandske selskabers resultatopgørelser til gennemsnitskurser, reguleres over egenkapitalen.

#### Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter indregnes første gang i balancen til kostpris og måles efterfølgende til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår i andre tilgodehavender, henholdsvis anden gæld.

Ændringer i dagsværdi af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder kriterierne for sikring af dagsværdien af et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse, indregnes i resultatopgørelsen sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse.

Ændringer i dagsværdi af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme, indregnes direkte på egenkapitalen. Indtægter og omkostninger vedrørende sådanne sikringstransaktioner overføres fra egenkapitalen ved realisation af det sikrede og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede.

For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for behandling som sikringsinstrument, indregnes ændringer i dagsværdi løbende i resultatopgørelsen.

#### Offentlige tilskud

Tilskud fra EU og andre offentlige myndigheder vedrørende anlægsinvesteringer fragår i anskaffelsessummen.

Tilskud, ydet til produktudvikling mv., indtægtsføres under andre driftsindtægter på det tidspunkt, hvor en eventuel tilbagebetalingspligt ikke længere er aktuel.

## Resultatopgørelsen

#### Nettoomsætning

Nettoomsætningen omfatter årets fakturerede salg med fradrag af salgsreduktioner. Modtagne restitutioner og produktionsstøtte fra EU indgår i nettoomsætningen.

I nettoomsætningen for Arla Foods amba indgår herudover deklareret efterbetaling fra andre salgsselskaber inden for Arla Foods-koncernen.

#### Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter vareforbrug inkl. køb fra andelshavere samt omkostninger, herunder afskrivninger, lønninger og

gager, der afholdes for at opnå årets omsætning. Køb fra andelshavere er eksklusiv efterbetalinger.

#### Resultatandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder

I moderselskabets resultatopgørelse medtages den forholdsmæssige andel af de enkelte virksomheders resultat efter skat og efter fuld eliminering af intern avance/tab samt efter fradrag af deklarerede efterbetalinger.

I både moderselskabets og koncernens resultatopgørelser indregnes den forholdsmæssige andel af de associerede virksomheders resultat efter skat og efter eliminering af forholdsmæssig andel af intern avance/tab.

#### Finansielle poster

Renteindtægter og -omkostninger medtages i resultatopgørelsen med de beløb, der kan henføres til regnskabsåret.

Finansielle poster omfatter herudover både realiserede og urealiserede kursreguleringer af værdipapirer og udenlandsk valuta.

#### Selskabsskat

Den skattepligtige indkomst opgøres efter de for virksomhederne gældende nationale regler. For de virksomheder, der er sambeskattede, udgiftsføres skat af årets resultat med de aktuelle skatteprocenter af årets resultat før skat, korrigeret for ikke-skattepligtige indtægter og udgifter. Årets regulering af udskudt skat beregnes med den aktuelle skatteprocent af alle midlertidige forskelle mellem det regnskabsmæssige og det skattemæssige resultat.

## Balancen

#### Generelt vedrørende anlægsaktiver

Anlægsaktiver nedskrives til genindvindingsværdien (nettorealisationsværdien), såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi. Der foretages årligt nedskrivningstest af hvert enkelt aktiv, henholdsvis grupper af aktiver. Vedrørende goodwill vurderes nedskrivningsbehovet i forhold til de forventede fremtidige nettoindtægter fra den virksomhed eller aktivitet, som goodwill er knyttet til.

#### Immaterielle anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver måles til anskaffelses-/kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Immaterielle anlægsaktiver omfatter goodwill ved erhvervelse af virksomheder, produkt-

udviklingsprojekter, IT-udviklingsprojektet Ett Arla, licenser og varemærker mv.

Produktudviklingsprojekter, der opfylder kriterierne for indregning i balancen, måles til kostpris inkl. indirekte afholdte omkostninger. Øvrige udviklingsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen løbende.

For IT-udviklingsprojektet Ett Arla aktiveres alene eksterne omkostninger afholdt til etablering af koncernens fremtidige IT-system. Interne systemudviklingsomkostninger indregnes løbende i resultatopgørelsen.

Aktiverne afskrives lineært over den anslåede økonomiske levetid som følger:

Goodwill	3-20 år
Licenser og varemærker mv.	10 år
Produktudviklingsprojekter	3 år
IT-udviklingsprojektet Ett Arla	5-8 år

Der afskrives på immaterielle anlægsaktiver fra erhvervelses-/ibrugtagningstidspunktet.

#### Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til brug.

Aktiverne afskrives lineært fra anskaffelses- eller ibrugtagningstidspunktet ud fra en vurdering af den økonomiske levetid som følger:

Kontorbygninger	50 år
Produktionsbygninger	20-30 år
Tekniske anlæg og maskiner	5-10 år
Driftsmateriel og inventar	3-7 år

Den bogførte værdi ved etablering af Arla Foods-koncernen pr. 17.04.2000 for tekniske anlæg, maskiner, driftsmateriel og inventar bliver dog afskrevet lineært over 5 år fra denne dato.

Der afskrives ikke på anlæg under opførelse samt på grunde.

Aktiver med kort levetid, småanskaffelser samt mindre forbedringsudgifter udgiftsføres i anskaffelsesåret.

Avance og tab ved realisation af materielle anlægsaktiver indregnes under afskrivninger.

Leasingkontrakter vedrørende materielle anlægsaktiver, hvor koncernen har alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten (finansiel leasing), måles ved første indregning i balancen til laveste værdi af dagsværdi eller nutidsværdi af de fremtidige leasingydelse.

beregning af nutidsværdien anvendes leasingaf-talens interne rentefod som diskonteringsfaktor eller en tilnærmet værdi for denne. Finansielt leasede aktiver behandles herefter som selskabets øvrige materielle anlægsaktiver.

De kapitaliserede restleasingforpligtelser indregnes i balancen som en gældsforpligtelse, og leasingydelsens rentedel indregnes over kontraktens løbetid i resultatopgørelsen.

#### Finansielle anlægsaktiver

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder måles efter den indre værdis metode.

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder måles i balancen til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes indre værdi opgjort efter moderselskabets regnskabspraksis med fradrag eller tillæg af urealiserede koncerninterne avancer og tab.

For de andelsselskaber, der indgår i koncernen, er ejerandelen, og dermed andel af indre værdi, beregnet ud fra de enkelte selskabers vedtægtsbestemmelser.

Nettoopskrivning af kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder overføres under egenkapitalen til reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode i det omfang, den regnskabsmæssige værdi overstiger anskaffelsesværdien.

Øvrige finansielle anlægsaktiver måles til dagsværdi på balancedagen.

#### Varebeholdninger

Råvarer og hjælpematerialer samt handelsvarer måles til anskaffelsespris. Som anskaffelsespris for den mælk, der indgår i varebeholdningerne, er anvendt afregningsprisen inkl. forventede efterbetalinger over for Arla Foods amba's andelshavere.

Varer under fremstilling og fremstillede færdigvarer måles til kostpris, bestående af råvarers og hjælpematerialers anskaffelsespris med tillæg af forarbejdningsomkostninger og andre omkostninger, der direkte og indirekte kan henføres til de enkelte varer. Indirekte produktionsomkostninger indeholder omkostninger vedrørende indirekte materialer og løn samt afskrivninger på produktionsudstyr.

Varebeholdninger måles efter FIFO-princippet. I de tilfælde, hvor anskaffelses- eller kostprisen overstiger nettorealisationsværdien, nedskrives der til denne lavere værdi. Nettorealisationsværdien fastsættes under hensyntagen til varebeholdningernes omsættelighed, kurans og forventning til udvikling i salgspris.



**Tilgodehavender**

Tilgodehavender indregnes til amortiseret kostpris med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af tab, opgjort på grundlag af en individuel vurdering. Amortiseret kostpris svarer i al væsentlighed til nominelle værdier.

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte udgifter vedrørende efterfølgende regnskabsår.

**Øvrige omsætningsaktiver**

Værdipapirer måles til dagskurser ultimo regnskabsåret.

**Egenkapital**

Modererskabets egenkapital pr. 30.09.2004 består af:

*Kapitalkonto:*

Kapitalkontoen omfatter selskabets ufordelte egenkapital.

*Reservefond A:*

Reservefond A omfatter henlæggelser på personlige konti oprindeligt i MD Foods amba, for hvilke der gælder følgende vilkår:

1. Repræsentantskabet kan årligt vedtage forrentning, dog maksimalt med den officielle danske diskonto.
2. Beslutning om eventuelle udbetalinger træffes af Repræsentantskabet.
3. Reservefonden tilstræbes udbetalt i regnskabsårene 2000/2001-2007/2008.

*Dispositionskonto:*

Dispositionskontoen er etableret i tilknytning til vedtægternes §20, stk. 1, nr. 3 og indeståendet på kontoen kan derfor individualiseres til de enkelte andelshavere i overensstemmelse med Repræsentantskabets eventuelle senere beslutning herom.

Der må ikke til Arla Foods amba's medlemmer ske udbetalinger, som forringer summen af selskabets Kapitalkonto, Reservefond A og Dispositionskonto. Ved udbetaling fra Reservefond A skal tilsvarende beløb tilføres Kapitalkontoen. Herudover skal Kapitalkontoen gennem konso-lidering og i takt med udbetaling af Reservefond A tilføres DKK 280 millioner. Af dette beløb er DKK 140 mio. tilført Kapitalkontoen til og med regnskabsåret 2003/2004.

*Reservefond B:*

Reservefond B omfatter den ved selskabets stiftelse foretagne henlæggelse.

*Nettoopskrivning efter indre værdis metode:*

Kontoen omfatter nettoopskrivningen efter den indre værdis metode for dattervirksomheder og associerede virksomheder.

*Sikringsinstrumenter:*

Kontoen omfatter ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme.

**Ansvarlig lånekapital, Arla ek.f.**

I henhold til stiftelsesoverenskomsten indskød Arla økonomisk förening 330 mio. SEK som ansvarlig lånekapital, der i tilfælde af konkurs er efterstillet øvrige fordringer. Lånet, der forrentes med samme rente som Reservefond A, tilbagebetales med ca.  $\frac{1}{8}$  årligt, første gang i regnskabsåret 2001/2002.

**Selskabsskat og udskudt skat**

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst, reguleret for skat af tidligere års skattepligtige indkomster samt for betalte a conto skatter.

Udskudt skat indregnes og måles af alle midlertidige forskelle mellem den regnskabsmæssige og skattemæssige værdi af aktiver og forpligtelser.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser i virksomheder inden for sambeskatningen.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser i de respektive lande, der med balancedagens lovgivning vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst.

I balancen foretages modregning mellem udskudte skatteaktiver og -forpligtelser inden for samme juridiske skatteenhed.

**Andre hensatte forpligtelser***Pensionsforpligtelse:*

Koncernen har indgået pensionsaftaler med en væsentlig andel af dens medarbejdere.

Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbase-rede ordninger, dels ydelsesbaserede ordninger.

I de bidragsbaserede pensionsordninger, der anvendes af de danske virksomheder, indbetaler koncernen løbende faste bidrag til uafhængige pensionselskaber. Koncernen har ingen forpligtelse til at betale yderligere.

Ydelsesbaserede ordninger, der i væsentligt omfang anvendes af koncernens virksomheder i Sverige og Storbritannien, er kendetegnet ved, at virksomheden er forpligtet til at betale en bestemt ydelse fra pensioneringstidspunktet, afhængig af eksempelvis medarbejdernes anciennitet.

Forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger beregnes årligt ved en aktuarmæssig opgørelse på grundlag af forudsætninger om den fremtidige udvikling i bl.a. rente, inflation og gennemsnitlige levetid.

Den aktuarmæssigt beregnede nutidsværdi med fradrag af dagsværdien af eventuelle aktiver tilknyttet ordningen indregnes i balancen under hensatte pensionsforpligtelser.

Aktuarmæssige gevinster og tab, der opstår som følge af ændrede forudsætninger i beregningen af pensionsforpligtelsen eller i opgørelsen af de til pensionsordningen knyttede aktiver, indregnes i resultatopgørelsen over de omfattede medarbejderes gennemsnitlige forventede tilbageværende antal arbejdsår.

Såfremt de samlede aktuarmæssige gevinster og tab overstiger 10 pct. af nutidsværdien af pensionsforpligtelsen, indregnes beløbene ud over de 10 pct. i resultatopgørelsen over de omfattede medarbejderes gennemsnitlige forventede tilbageværende antal arbejdsår.

#### *Øvrige hensatte forpligtelser:*

Øvrige hensatte forpligtelser omfatter hovedsageligt forpligtelser i forbindelse med virksomhedssammenslutninger og omstruktureringer.

#### **Gældsforpligtelser**

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter i øvrigt samt det ansvarlige obligationslån indregnes ved låneoptagelse til det modtagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder indregnes de finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris.

Under gæld til kreditinstitutter indregnes endvidere den kapitaliserede restleasingforpligtelse på finansielle leasingkontrakter.

Øvrige gældsforpligtelser, som omfatter efterbetaling til andelshavere, gæld til leverandører, tilknyttede og associerede virksomheder samt anden gæld, måles til amortiseret kostpris, hvilket sædvanligvis svarer til nominal værdi.

Under periodeafgrænsningsposter indregnes modtagne betalinger vedrørende indtægter i efterfølgende år.

#### **Pengestrømsopgørelse**

Pengestrømsopgørelsen er opstillet efter den indirekte metode med udgangspunkt i koncernresultatet. Den viser koncernens pengestrømme fordelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet, samt hvorledes disse pengestrømme har påvirket de likvide midler.

Pengestrøm fra driftsaktivitet opgøres som koncernens resultat reguleret for ikke-kontante driftsposter som af- og nedskrivninger og ændring i driftskapitalen.

Pengestrøm til investeringsaktivitet omfatter køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver.

Pengestrøm fra finansieringsaktivitet omfatter optagelse og tilbagebetaling af langfristet og kortfristet gæld til kreditinstitutter og realkreditinstitutter.

De likvide midler udgøres af likvide beholdninger samt børsnoterede obligationer, der er indregnet i balancen som omsætningsaktiver.

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af koncernregnskabet.

# Resultatopgørelse

## Moderselskab

## Koncern

30.09.02	01.10.03	Mio. DKK	Note	01.10.03	30.09.02
30.09.03	30.09.04			30.09.04	30.09.03
26.034	25.392	<b>Nettoomsætning</b>	1	47.608	40.647
-23.175	-22.588	Produktionsomkostninger	2	-37.951	-32.873
<b>2.859</b>	<b>2.804</b>	<b>Bruttoresultat</b>		<b>9.657</b>	<b>7.774</b>
-1.395	-1.410	Salgs- og distributionsomkostninger	2	-6.233	-4.941
-475	-581	Administrations- og fællesomkostninger	2/3	-2.066	-1.433
41	53	Andre driftsindtægter		115	125
-183	-39	Andre driftsudgifter		-309	-283
<b>847</b>	<b>827</b>	<b>Resultat af primær drift</b>		<b>1.164</b>	<b>1.242</b>
83	242	Resultat i dattervirksomheder	8	-	-
-2	-4	Resultat i associerede virksomheder	8	-29	-20
220	0	Frasalg af virksomheder		404	220
-37	-16	Finansielle poster, netto	4	-394	-245
<b>1.111</b>	<b>1.049</b>	<b>Ordinært resultat før skat</b>		<b>1.145</b>	<b>1.197</b>
-17	-30	Selskabsskat	5	-126	-106
<b>1.094</b>	<b>1.019</b>	<b>Årets resultat</b>		<b>1.019</b>	<b>1.091</b>
-	-	Minoritetsinteressernes andel af dattervirksomheders resultat	9	0	3
<b>1.094</b>	<b>1.019</b>	<b>Arla Foods amba's andel af årets resultat</b>		<b>1.019</b>	<b>1.094</b>
		<b>Årets resultat foreslås fordelt således:</b>			
546	586	Efterbetalt til Arla Foods' andelshavere		586	546
		Overført til Kapitalkonto:			
123	123	Vedtægtsreguleret genkonsolidering		123	123
344	-52	Øvrige overførsler		-52	344
467	71	I alt		71	467
-	124	Dispositionskonto		124	-
81	238	Nettopskrivning efter indre værdi's metode		-	-
-	-	Andre reserver		238	81
<b>1.094</b>	<b>1.019</b>	<b>I alt</b>		<b>1.019</b>	<b>1.094</b>

# Balance

## Moderselskab

## Aktiver

## Koncern

Balance pr. 30.09.03	Balance pr. 30.09.04	Mio. DKK	Note	Balance pr. 30.09.04	Balance pr. 30.09.03
0	0	<b>Anlægsaktiver</b>			
-	-	<i>Immaterielle anlægsaktiver</i>	6		
359	585	Licenser og varemærker mv.		44	53
		Koncerngoodwill		1.980	2.260
		Udviklingsprojekter		606	375
<b>359</b>	<b>585</b>	<b>I alt</b>		<b>2.630</b>	<b>2.688</b>
		<i>Materielle anlægsaktiver</i>	7		
1.423	1.645	Grunde og bygninger		4.378	3.906
1.948	2.016	Tekniske anlæg og maskiner		5.011	4.678
105	104	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		448	523
325	261	Anlæg under opførelse		1.226	932
<b>3.801</b>	<b>4.026</b>	<b>I alt</b>		<b>11.063</b>	<b>10.039</b>
		<i>Finansielle anlægsaktiver</i>	8		
1.977	1.711	Kapitalandele i dattervirksomheder		-	-
1.147	3.338	Ansvarlige udlån til dattervirksomheder		-	-
96	28	Kapitalandele i associerede virksomheder		195	281
833	689	Andre værdipapirer og kapitalandele mv.		873	965
<b>4.053</b>	<b>5.766</b>	<b>I alt</b>		<b>1.068</b>	<b>1.246</b>
<b>8.213</b>	<b>10.377</b>	<b>Anlægsaktiver i alt</b>		<b>14.761</b>	<b>13.973</b>
		<b>Omsætningsaktiver</b>			
		<i>Varebeholdninger</i>			
491	477	Råvarer og hjælpematerialer		704	780
682	702	Varer under fremstilling		732	1.119
256	214	Fremstillede færdigvarer og handelsvarer		2.035	1.906
<b>1.429</b>	<b>1.393</b>	<b>I alt</b>		<b>3.471</b>	<b>3.805</b>
		<i>Tilgodehavender</i>			
1.178	1.164	Tilgodehavender fra salg		4.714	4.604
3.013	1.288	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	0
119	139	Tilgodehavender hos associerede virksomheder		126	158
434	223	Andre tilgodehavender		957	1.229
-	-	Udskudt skatteaktiv	11	680	786
9	1	Periodeafgrænsningsposter		87	79
<b>4.753</b>	<b>2.815</b>	<b>I alt</b>		<b>6.564</b>	<b>6.856</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Værdipapirer</b>		<b>374</b>	<b>785</b>
<b>874</b>	<b>541</b>	<b>Likvide beholdninger</b>		<b>873</b>	<b>1.426</b>
<b>7.056</b>	<b>4.749</b>	<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		<b>11.282</b>	<b>12.872</b>
<b>15.269</b>	<b>15.126</b>	<b>Aktiver i alt</b>		<b>26.043</b>	<b>26.845</b>

Morderselskab		Passiver		Koncern	
Balance pr. 30.09.03	Balance pr. 30.09.04	Mio. DKK	Note	Balance pr. 30.09.04	Balance pr. 30.09.03
5.895	6.041	<b>Egenkapital</b>		6.041	5.895
461	368	Kapitalkonto		368	461
-	124	Reservefond A		124	-
500	500	Dispositionskonto		500	500
299	366	Reservefond B		-	-
0	-38	Nettoopskrivning efter indre værdis metode		-6	18
-	-	Sikringsinstrumenter		334	281
-	-	Andre reserver			
<b>7.155</b>	<b>7.361</b>	<b>Egenkapital i alt</b>		<b>7.361</b>	<b>7.155</b>
-	-	<b>Minoritetsinteresser</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>44</b>
<b>200</b>	<b>167</b>	<b>Ansvarlig lånekapital, Arla ek. f.</b>	<b>10</b>	<b>167</b>	<b>200</b>
<b>7.355</b>	<b>7.528</b>	<b>Ansvarlig kapital i alt</b>		<b>7.541</b>	<b>7.399</b>
		<b>Hensatte forpligtelser</b>			
22	14	Udskudt skat	11	231	342
0	0	Pensionsforpligtelser	12	3.079	2.966
127	160	Øvrige hensatte forpligtelser	13	530	575
<b>149</b>	<b>174</b>	<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>		<b>3.840</b>	<b>3.883</b>
		<b>Gældsforpligtelser</b>			
		<i>Langfristede gældsforpligtelser</i>	14		
0	1.000	Ansvarligt obligationslån		1.000	0
1.791	1.867	Realkreditinstitutter		2.544	2.423
1.624	1.630	Kreditinstitutter mv.		3.166	3.290
<b>3.415</b>	<b>4.497</b>	<b>I alt</b>		<b>6.710</b>	<b>5.713</b>
		<i>Kortfristede gældsforpligtelser</i>			
24	12	Kortfristet del af langfristet gæld		15	31
463	57	Kreditinstitutter		1.281	2.297
546	586	Efterbetaling		586	546
909	1.505	Leverandørgæld		3.706	2.930
1.413	23	Gæld til tilknyttede virksomheder		0	1.206
13	7	Gæld til associerede virksomheder		71	13
26	24	Selskabsskat		118	137
956	713	Anden gæld		2.175	2.571
0	0	Periodeafgrænsningsposter		0	119
<b>4.350</b>	<b>2.927</b>	<b>I alt</b>		<b>7.952</b>	<b>9.850</b>
<b>7.765</b>	<b>7.424</b>	<b>Gældsforpligtelser i alt</b>		<b>14.662</b>	<b>15.563</b>
		<b>Passiver i alt</b>		<b>26.043</b>	<b>26.845</b>
		Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser mv.	15		
		Nærtstående parter	16		

# Egenkapitalopgørelse

## Koncern

Mio. DKK	Saldo pr. 01.10.03	Årets resultat	Øvrige reguleringer	Årets udbetalinger	Saldo pr. 30.09.04
Kapitalkonto	5.895	71	75	0	6.041
Reservefond A	461	0	0	-93	368
Dispositionskonto	-	124	0	0	124
Reservefond B	500	0	0	0	500
Sikringsinstrumenter	18	0	-24	0	-6
Andre reserver	281	238	-185	0	334
<b>I alt</b>	<b>7.155</b>	<b>433</b>	<b>-134</b>	<b>-93</b>	<b>7.361</b>

## Moderselskab

Mio. DKK	Saldo pr. 01.10.03	Årets resultat	Øvrige reguleringer	Årets udbetalinger	Saldo pr. 30.09.04
Kapitalkonto	5.895	71	75	0	6.041
Reservefond A	461	0	0	-93	368
Dispositionskonto	-	124	0	0	124
Reservefond B	500	0	0	0	500
Nettopskrivning efter indre værdi's metode	299	238	-171	0	366
Sikringsinstrumenter	0	0	-38	0	-38
<b>I alt</b>	<b>7.155</b>	<b>433</b>	<b>-134</b>	<b>-93</b>	<b>7.361</b>

# Pengestrømsopgørelse

## Koncern

Mio. DKK	2003/04	2002/03
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>		
Årets resultat	1.019	1.094
Afskrivninger og øvrige driftsposter uden likviditetsmæssig effekt	2.140	1.796
Resultatandele i finansielle anlægsaktiver	29	20
Ændring i hensatte forpligtelser	-70	43
Ændring i varebeholdninger	334	41
Ændring i tilgodehavender	292	570
Ændring i leverandørgæld og anden gæld mv.	-1.759	-722
Betalt selskabsskat	-138	-66
<b>Pengestrøm fra driftsaktivitet</b>	<b>1.847</b>	<b>2.776</b>
<b>Pengestrømme til investeringsaktivitet</b>		
Investering i immaterielle anlægsaktiver, netto	-195	-286
Investering i materielle anlægsaktiver, netto	-2.730	-1.983
Investering i finansielle anlægsaktiver, netto	149	112
<b>Pengestrøm til investeringsaktivitet</b>	<b>-2.776</b>	<b>-2.157</b>
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		
Ændring i gæld til kreditinstitutter og realkreditinstitutter	-35	-385
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>	<b>-35</b>	<b>-385</b>
<b>Ændring i likvide midler og værdipapirer</b>	<b>-964</b>	<b>234</b>
Likvide midler og værdipapirer 01.10.2003	2.211	1.840
Tilgang likvider ved virksomhedskøb	0	137
<b>Likvide midler og værdipapirer 30.09.2004</b>	<b>1.247</b>	<b>2.211</b>

# Noter

## 1 Nettoomsætning

### Koncern

Mio. DKK	2003/04	2002/03
Mejeriaktiviteter	45.484	37.693
Øvrige	2.124	2.954
<b>Nettoomsætning i alt</b>	<b>47.608</b>	<b>40.647</b>

Fordeling af nettoomsætningen på henholdsvis varegrupper og geografiske markeder fremgår af årsrapportens omslag.

### Moderselskab

## 2 Omkostninger

### Koncern

2002/03	2003/04	Mio. DKK	2003/04	2002/03
		<b>Personaleomkostninger udgør følgende beløb:</b>		
		<i>Funktionsopdelt</i>		
-1.979	-1.989	Produktion	-4.239	-3.769
-170	-172	Salg og distribution	-2.289	-1.580
-269	-306	Administration og fællesomkostninger	-994	-671
<b>-2.418</b>	<b>-2.467</b>	<b>I alt</b>	<b>-7.522</b>	<b>-6.020</b>
		<i>Artsopdelt</i>		
-2.259	-2.302	Lønninger og vederlag	-6.334	-5.088
-144	-152	Pensioner	-522	-378
-15	-13	Andre udgifter til social sikring	-666	-554
<b>-2.418</b>	<b>-2.467</b>	<b>I alt</b>	<b>-7.522</b>	<b>-6.020</b>
<b>6.742</b>	<b>6.715</b>	<b>Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte</b>	<b>20.855</b>	<b>17.791</b>
		I lønninger og vederlag inkl. pension i koncernen indgår moderselskabets direktion med 10 mio.kr. (2002/2003: 7 mio. kr.), og honorar til moderselskabets bestyrelse og repræsentantskab med 11 mio. kr. (2002/2003: 10 mio. kr.).		
		<b>Afskrivninger:</b>		
		<i>Funktionsopdelt</i>		
-649	-629	Produktion	-1.332	-1.241
-39	-32	Salg og distribution	-348	-162
0	-104	Administration	-289	-144
3	32	Avance/tab ved salg af immaterielle og materielle anlægsaktiver	52	2
<b>-685</b>	<b>-733</b>	<b>I alt</b>	<b>-1.917</b>	<b>-1.545</b>



### 3 Honorar til repræsentantskabsvalgt revision

#### Moderselskab

#### Koncern

2002/03	2003/04	Mio. DKK	2003/04	2002/03
		<i>Revisionshonorar</i>		
-4	-4	KPMG C. Jespersen	-11	-10
-2	-2	PricewaterhouseCoopers	-7	-7
-	-	Andre	-4	-1
		<i>Andre ydelser</i>		
-3	-7	KPMG C. Jespersen	-10	-16
-1	-1	PricewaterhouseCoopers	-2	-12
0	0	Andre	-5	0
<b>-10</b>	<b>-14</b>	<b>I alt</b>	<b>-39</b>	<b>-46</b>

#### Moderselskab

### 4 Finansielle poster, netto

#### Koncern

2002/03	2003/04	Mio. DKK	2003/04	2002/03
		<i>Udgifter</i>		
-16	-15	Renteudgifter til tilknyttede virksomheder	0	-11
-234	-260	Øvrige finansieringsudgifter	-520	-415
<b>-250</b>	<b>-275</b>	<b>I alt</b>	<b>-520</b>	<b>-426</b>
		<i>Indtægter</i>		
130	189	Renteindtægter fra tilknyttede virksomheder	0	6
83	70	Øvrige finansieringsindtægter	126	175
<b>213</b>	<b>259</b>	<b>I alt</b>	<b>126</b>	<b>181</b>
<b>-37</b>	<b>-16</b>	<b>Finansielle poster, netto</b>	<b>-394</b>	<b>-245</b>

#### Moderselskab

### 5 Selskabsskat

#### Koncern

2002/03	2003/04	Mio. DKK	2003/04	2002/03
-29	-32	Skat af årets skattepligtige indkomst	-116	-95
2	0	Regulering af udskudt skat	-9	-23
10	2	Korrektion af tidligere års skat	-1	12
<b>-17</b>	<b>-30</b>	<b>I alt</b>	<b>-126</b>	<b>-106</b>

## 6 Immaterielle anlægsaktiver

## Koncern

Mio. DKK	Licenser og varemærker mv.	Koncern- goodwill	Produkt- udviklings- projekter	IT- udviklings- projekt
Anskaffelsessum 01.10.2003	79	2.467	40	341
Valutakursreguleringer	0	43	0	0
Årets tilgang	3	30	35	310
Årets afgang	0	-209	0	0
<b>Anskaffelsessum 30.09.2004</b>	<b>82</b>	<b>2.331</b>	<b>75</b>	<b>651</b>
Af- og nedskrivninger 01.10.2003	-26	-207	-6	0
Valutakursreguleringer	0	-5	0	0
Årets af- og nedskrivninger	-12	-165	-19	-95
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	0	26	0	0
<b>Af- og nedskrivninger 30.09.2004</b>	<b>-38</b>	<b>-351</b>	<b>-25</b>	<b>-95</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2004</b>	<b>44</b>	<b>1.980</b>	<b>50</b>	<b>556</b>

## Morderselskab

Mio. DKK		Produkt- udviklings- projekter	IT- udviklings- projekt
Anskaffelsessum 01.10.2003		22	341
Årets tilgang		22	310
Årets afgang		0	0
<b>Anskaffelsessum 30.09.2004</b>		<b>44</b>	<b>651</b>
Af- og nedskrivninger 01.10.2003		-4	0
Årets af- og nedskrivninger		-11	-95
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver		0	0
<b>Af- og nedskrivninger 30.09.2004</b>		<b>-15</b>	<b>-95</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2004</b>		<b>29</b>	<b>556</b>

## 7 Materielle anlægsaktiver

## Koncern

Mio. DKK	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Anskaffelsessum 01.10.2003	4.691	7.185	1.078	932
Valutakursreguleringer	10	-22	1	1
Årets tilgang	356	843	301	1.481
Overført i året	339	849	0	-1.188
Årets afgang	-173	-388	-189	0
<b>Anskaffelsessum 30.09.2004</b>	<b>5.223</b>	<b>8.467</b>	<b>1.191</b>	<b>1.226</b>
Af- og nedskrivninger 01.10.2003	-785	-2.507	-555	0
Valutakursreguleringer	2	30	2	0
Årets af- og nedskrivninger	-152	-1.176	-350	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	90	197	160	0
<b>Af- og nedskrivninger 30.09.2004</b>	<b>-845</b>	<b>-3.456</b>	<b>-743</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2004</b>	<b>4.378</b>	<b>5.011</b>	<b>448</b>	<b>1.226</b>
<b>Heraf finansielt leasede aktiver</b>	<b>9</b>	<b>237</b>	<b>22</b>	<b>0</b>

Den seneste offentlige ejendomsvurdering for danske grunde og bygninger med en regnskabsmæssig værdi på 2.128 mio. DKK er ansat til 1.966 mio. DKK.

## Moderselskab

Mio. DKK	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Anskaffelsessum 01.10.2003	1.809	3.242	185	325
Årets tilgang	232	423	42	261
Overført i året	147	178	0	-325
Årets afgang	-57	-65	-30	0
<b>Anskaffelsessum 30.09.2004</b>	<b>2.131</b>	<b>3.778</b>	<b>197</b>	<b>261</b>
Af- og nedskrivninger 01.10.2003	-386	-1.294	-80	0
Årets af- og nedskrivninger	-118	-503	-38	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	18	35	25	0
<b>Af- og nedskrivninger 30.09.2004</b>	<b>-486</b>	<b>-1.762</b>	<b>-93</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2004</b>	<b>1.645</b>	<b>2.016</b>	<b>104</b>	<b>261</b>
<b>Heraf finansielt leasede aktiver</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>0</b>

Den seneste offentlige ejendomsvurdering for grunde og bygninger er ansat til 1.493 mio. DKK.

## 8 Finansielle anlægsaktiver

## Koncern

Mio. DKK	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele mv.
Anskaffelsessum 01.10.2003	314	930
Overførsler	-64	0
Tilgang i årets løb	0	168
Afgang i årets løb	0	-277
<b>Anskaffelsessum 30.09.2004</b>	<b>250</b>	<b>821</b>
Reguleringer 01.10.2003	-33	35
Årets resultat	-29	18
Valutakursreguleringer	0	-1
Øvrige reguleringer	7	0
<b>Reguleringer 30.09.2004</b>	<b>-55</b>	<b>52</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2004</b>	<b>195</b>	<b>873</b>
<b>Heraf goodwill 30.09.2004</b>	<b>23</b>	

## Morderselskab

	Kapitalandele i datter- virksomheder	Ansvarlige udlån til datter- virksomheder	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele mv.
Anskaffelsessum 01.10.2003	1.678	1.147	103	793
Overførsler	64	0	-64	0
Tilgang i årets løb	39	2.191	0	90
Afgang i årets løb	-435	0	0	-251
<b>Anskaffelsessum 30.09.2004</b>	<b>1.346</b>	<b>3.338</b>	<b>39</b>	<b>632</b>
Reguleringer 01.10.2003	299	0	-7	40
Udlodning/udbytte	-77	0	0	0
Årets resultat	264	0	3	18
Årets goodwillafskrivninger	-17	0	-7	0
Forskydning i intern avance på varebeholdninger	-5	0	0	0
Valutakursreguleringer	-1	0	0	-1
Øvrige reguleringer	-98	0	0	0
<b>Reguleringer 30.09.2004</b>	<b>365</b>	<b>0</b>	<b>-11</b>	<b>57</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2004</b>	<b>1.711</b>	<b>3.338</b>	<b>28</b>	<b>689</b>
<b>Heraf goodwill 30.09.2004</b>	<b>106</b>		<b>23</b>	

## 9 Minoritetsinteresser

## Koncern

Mio. DKK	01.10.03 30.09.04	30.09.02 30.09.03
Minoritetsinteresser primo	44	87
Andel af årets resultat	0	-3
Forskydning i ejerandele, udtrådte minoriteter mv.	-31	-40
<b>Minoritetsinteresser ultimo</b>	<b>13</b>	<b>44</b>

## Morderselskab

## 10 Ansvarlig lånekapital, Arla ek. f.

## Koncern

30.09.02 30.09.03	01.10.03 30.09.04	Mio. DKK	01.10.03 30.09.04	30.09.02 30.09.03
236	200	Ansvarlig lånekapital primo	200	236
3	-2	Valutakursreguleringer	-2	3
-39	-31	Årets afdrag	-31	-39
<b>200</b>	<b>167</b>	<b>Ansvarlig lånekapital ultimo</b>	<b>167</b>	<b>200</b>

## Morderselskab

## 11 Udskudt skat

## Koncern

30.09.02 30.09.03	01.10.03 30.09.04	Mio. DKK	01.10.03 30.09.04	30.09.02 30.09.03
24	22	Udskudt skat primo	-444	140
0	0	Valutakursreguleringer	-14	13
-	-	Tilgang ved virksomhedskøb	-	-607
-	-	Afgang ved salg af dattervirksomhed	-	-13
-2	-8	Årets ændring i øvrigt	9	23
<b>22</b>	<b>14</b>	<b>Udskudt skat ultimo</b>	<b>-449</b>	<b>-444</b>

Udskudt skat i koncernen består af en forpligtelse på 231 mio. DKK (342 mio. DKK pr. 30.09.2003) og et udskudt skatteaktiv på 680 mio. DKK (786 mio. DKK pr. 30.09.2003). Årets ændring i øvrigt på 9 mio. DKK (2002/2003: 23 mio. DKK) udgøres af en reduktion på 113 mio. DKK (en reduktion på 3 mio. DKK i 2002/2003) vedrørende forpligtelsen og en reduktion på 122 mio. DKK (en reduktion på 26 mio. DKK i 2002/2003) vedrørende udskudt skatteaktiv.

## 12 Pensionsforpligtelser

## Koncern

Mio. DKK	30.09.04	30.09.03
<i>Hensættelsen omfatter ydelsesbaserede ordninger i Sverige og Storbritannien og kan opgøres således:</i>		
Nutidsværdi af pensionsforpligtelserne	7.166	6.750
Ikke indregnede aktuarmæssige gevinster	292	-
Markedsværdi af pensionsordningernes aktiver	-4.379	-3.784
<b>I alt</b>	<b>3.079</b>	<b>2.966</b>

Mio. DKK	01.10.03 30.09.04	30.09.02 30.09.03
<i>Udviklingen i årets hensatte forpligtelse kan specificeres således:</i>		
Primo	2.966	699
Valutakursreguleringer	81	10
Tilgang ved virksomhedskøb	0	1.690
Overført fra øvrige hensatte forpligtelser	0	531
Årets omkostninger	203	36
Årets betalinger	-171	0
<b>Ultimo</b>	<b>3.079</b>	<b>2.966</b>

De ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af forpligtelserne. Den aktuarmæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne (6.416 mio. DKK pr. 30.09.2004 mod 6.019 mio. DKK pr. 30.09.2003) med fradrag af markedsværdien af aktiverne (4.379 mio. DKK pr. 30.09.2004 mod 3.784 mio. DKK pr. 30.09.2003) udgør 2.037 mio. DKK. Som følge af anvendelse af korridormetoden har den aktuarmæssige gevinst på 292 mio. DKK ikke nedbragt hensættelsen, hvorfor nettoforpligtelsen pr. 30.09.2004 udgør 2.329 mio. DKK.

I forbindelse med erhvervelsen af 51 pct. af aktierne i Express Dairies plc. ultimo 2002/2003 er den fulde pensionsforpligtelse i både eksisterende samt tilkøbte virksomheder i Storbritannien afsat i balancen pr. 30. september 2003.

De ydelsesbaserede ordninger i Sverige er ikke afdækket ved indbetalinger til pensionsfonde. Den aktuarmæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne er optaget i balancen med 750 mio. DKK mod 731 mio. DKK pr. 30.09.2003.

Årets pensionsomkostninger vedrørende ydelsesbaserede ordninger udgør i alt 203 mio. DKK. Disse indgår i note 2.

Morderselskab		13 Øvrige hensatte forpligtelser	Koncern	
30.09.02	01.10.03	Mio. DKK	01.10.03	30.09.02
30.09.03	30.09.04		30.09.04	30.09.03
266	127	Øvrige hensatte forpligtelser, primo	575	824
-	-	Tilgang ved virksomhedskøb	0	293
-	-	Overført til pensionsforpligtelse	0	-531
51	60	Hensat i årets løb	164	184
-190	-27	Anvendt i årets løb	-209	-195
<b>127</b>	<b>160</b>	<b>Øvrige hensatte forpligtelser, ultimo</b>	<b>530</b>	<b>575</b>

Morderselskab		14 Langfristede gældsforpligtelser	Koncern	
30.09.03	30.09.04	Mio. DKK	30.09.04	30.09.03
			<i>Langfristede gældsforpligtelser, der forfalder efter 5 år fra regnskabsårets udløb</i>	
0	1.000	Ansvarligt obligationslån	1.000	0
2.526	1.351	Øvrige langfristede gældsforpligtelser	2.645	2.944
<b>2.526</b>	<b>2.351</b>	<b>I alt</b>	<b>3.645</b>	<b>2.944</b>

## 15 Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser mv.

### Moderselskab

### Koncern

Moderselskab		Mio. DKK	Koncern	
30.09.03	30.09.04		30.09.04	30.09.03
2.371	3.949	Kautions- og garantiforpligtelser	1.422	999
38	33	Operationelle leasingforpligtelser	1.430	748
476	466	Forpligtelser i henhold til aftale om levering af anlægsaktiver	1.189	1.278
		<i>Til afdækning af valuta- og renterisici er indgået finansielle instrumenter som følger:</i>		
998	130	Valuta, køb på termin	384	1.159
4.563	4.438	Valuta, salg på termin	4.950	4.613
1.050	1.650	Renteswaps	1.814	1.216
		<i>Til sikkerhed for gæld er deponeret:</i>		
170	155	Ejerpantebreve i fast ejendom med en bogført værdi på	395	375
422	458	Værdipapirer, bogført værdi	1.194	1.099
0	0		164	336
		Arla Foods amba har modtaget garantibeviser fra andelshaverne. Grundlaget for garantibeviserne er den enkelte andelshavers leverance i de seneste 5 regnskabsår, beregnet med DKK 20 pr. påbegyndt 1.000 kg mælk. Af garantibeviserne er 0 kr. stillet til sikkerhed for gæld.		
604	535		535	604

I dattervirksomheden Arla Foods UK plc. findes en række aktiebaserede aflønningsordninger (optionsordninger), hvis værdi afhænger af kursen på aktierne i Arla Foods UK plc. Disse aflønningsordninger er tildelt ledelse og medarbejdere i Arla Foods UK plc. og giver modtagerne mulighed for at købe aktier i selskabet til en forud fastsat kurs over en årrække, hvis visse betingelser opfyldes. De samlede omkostninger til aktiebaserede aflønningsordninger udgjorde 12 mio. DKK i 2003/04. De aktier, der potentielt kan erhverves af ledelse og medarbejdere ved udnyttelse af de aktiebaserede aflønningsordninger, omfatter 1,7 pct. af den samlede aktiekapital i Arla Foods UK plc. Hverken direktionen eller bestyrelsen i Arla Foods amba har modtaget aktiebaseret vederlæggelse, der giver ret til at købe aktier i Arla Foods UK plc.

Koncernen er part i enkelte retssager. Udfaldet af disse forventes ikke at have væsentlig betydning ved vurdering af den økonomiske stilling.



## 16 Nærtstående parter

Nærtstående parter omfatter repræsentantskab, bestyrelse og direktion samt tilknyttede og associerede virksomheder, jf. koncernoversigten side 54-55.

Andelshavere, der er medlemmer af repræsentantskabet og/eller bestyrelsen, afregnes for mælkeleverancer til Arla Foods a.m.b.a på lige fod med øvrige andelshavere i selskabet.

Herudover har der ikke i årets løb, bortset fra koncerninterne transaktioner, der er elimineret i koncernregnskabet, været transaktioner med nærtstående parter.

Øvrige ledelsesvederlag er særskilt oplyst i note vedrørende personaleomkostninger.

# Koncernoversigt

## Dattervirksomheder, associerede virksomheder og andre kapitalandele 30. september 2004

Ejerandel	Dattervirksomheder
100%	<b>Arla Foods AB, Sverige</b> ASM Mjölksocker AB, Sverige (100%) Arla Foods Specialost AB, Sverige (100%) Bregott AB, Sverige (62%)
100%	<b>Arla Foods Holding AB, Sverige</b> Oy Arla Foods Ab, Finland (100%)
100%	<b>Arla Foods Holding A/S, Danmark</b> Arla Foods International A/S, Danmark (100%) Danya Foods Ltd., Saudi-Arabien (75%) Arla Foods UK Holding Ltd, Storbritannien (100%) Arla Foods UK Plc., Storbritannien (51%) Arla Foods Ltd., Storbritannien (100%) Express Ltd., Storbritannien (100%) AF A/S, Danmark (100%) Arla Foods Finance A/S, Danmark (100%) Kingdom Food Products ApS, Danmark (100%) Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, Danmark (100%) Rynkeby Foods A/S, Danmark (50%. De resterende 50% ejes af Kinmaco ApS) Kinmaco ApS, Danmark (100%) GB Finans A/S, Danmark (100%) Arla Insurance Company (Guernsey) Limited, Guernsey (100%) Arla Foods Trading A/S, Danmark (100%) Arla Foods Distribution A/S, Danmark (100%) Danmark Protein A/S, Danmark (100%) Delimo A/S, Danmark (100%) Delimo AB, Sverige (100%) Rosamunda AB, Sverige (51%) Kronost AB, Sverige (100%) Økomælk A/S, Danmark (100%) Enigheden A/S, Danmark (100%) Medlemsartikler ApS, Danmark (100%) Arla Foods Ingredients GmbH, Tyskland (100%) De danske Mejeriers Fællesindkøb A/S, Danmark (100%) Dairy Fruit A/S, Danmark (100%) A/S Crispy Food International, Danmark (100%) Ejendomsselskabet Østre Gjesingvej 19 A/S, Danmark (100%) Danapak Holding A/S, Danmark (100%) Danapak A/S, Danmark (100%) Danapak Kartonnage A/S, Danmark (100%) Danapak Faltschachtelsysteme GmbH, Tyskland (100%) Danapak Cartons Ltd., Storbritannien (100%) Danapak Leasing ApS, Danmark (100%) Danapak WP A/S, Danmark (100%)
100%	Arla Foods AS, Norge
100%	Arla Foods Inc., Canada
100%	Arla Foods GmbH, Tyskland
100%	Arla Foods S.r.l., Italien
100%	Arla Foods Inc., USA
100%	Arla Foods S.A.R.L., Frankrig
100%	Arla Foods S.A., Spanien
100%	Arla Foods Hellas S.A., Grækenland

**Dattervirksomheder, associerede virksomheder og andre kapitalandele**

30. september 2004 (fortsat)

<b>Ejerandel</b>	<b>Dattervirksomheder</b>
100%	<b>Arla Foods Ingredients amba, Danmark</b> Arla Foods Ingredients Inc., USA (100%) Arla Foods Ingredients KK, Japan (100%) Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100%) Arla Foods Ingredients Ltd., Storbritannien (100%) Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (70%) AM Produktion K/B, Sverige (67%. De resterende 33% ejes af Arla Foods AB) AM Foods K/S, Danmark (67%. De resterende 33% ejes af Arla Foods amba)
100%	Arla Foods Sp. Z o.o., Polen
100%	<b>Frödinge Holding AB, Sverige</b> Frödinge Mejeri AB, Sverige (100%)
100%	<b>Medipharm Holding AB, Sverige</b> Medipharm AB, Sverige (100%) Medipharm Investments Ltd., USA (100%) Medipharm CZ s.r.o., Tjekkiet (100%) Medipharm Hungary Kft, Ungarn (51%)
95%	Andelssmør A.m.b.a., Danmark
75%	AFF P/S, Danmark

**Associerede virksomheder**

50%	JO-Bolaget Frugtprodukter HB, Sverige (ejes via Arla Foods AB)
50%	HB Grådö Produktion, Sverige (ejes via Arla Foods AB)
50%	Synbiotics AB, Sverige (ejes via Arla Foods AB)
50%	Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ejes via Arla Foods Ingredients amba)
50%	Biolac GmbH & Co. KG, Tyskland, (ejes via Arla Foods Ingredients GmbH)
50%	Sweetgredients GmbH & Co. KG, Tyskland (ejes via Arla Foods Ingredients GmbH)
50%	Dan Vigor Ltda. Brasilien (ejes via Arla Foods International A/S)
50%	Cocio A/S, Danmark (ejes via Danmark Protein A/S)
40%	Danapak Flexibles-koncernen, Danmark (ejes via Danapak A/S)
40%	Riverwood Danapak A/S, Danmark (ejes via Danapak A/S)
40%	Arla National Food Products LLC, Forenede Arabiske Emirater
35%	K/S Danske Immobilien, Danmark (ejes via Arla Foods Finance A/S)

**Andre kapitalandele**

91%	Mejeriforeningen, Danmark
42%	Svensk Mjök Ekonomisk förening, Sverige
19%	Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige

Desuden ejes en række selskaber uden erhvervmæssig aktivitet.

## Arla Foods, globalt



- |             |                  |                               |
|-------------|------------------|-------------------------------|
| 1 Canada    | 9 Storbritannien | 17 Saudi-Arabien              |
| 2 USA       | 10 Holland       | 18 Forenede Arabiske Emirater |
| 3 Brasilien | 11 Tyskland      | 19 Bangladesh                 |
| 4 Argentina | 12 Polen         | 20 Malaysia                   |
| 5 Norge     | 13 Frankrig      | 21 Kina                       |
| 6 Finland   | 14 Spanien       | 22 Korea                      |
| 7 Sverige   | 15 Italien       | 23 Japan                      |
| 8 Danmark   | 16 Grækenland    |                               |

## Arla Foods, Danmark



- |                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| 1 Hjørring Mejeri    | 18 Tistrup Mejeri              |
| 2 Akafa              | 19 Varde Smørmejeri            |
| 3 Bislev Mejeri      | 20 Vejle Ostelager og Pakkeri  |
| 4 Aars Mejeri        | 21 Taulov Mejeri               |
| 5 Høbro Mejericenter | 22 Esbjerg Mejeri              |
| 6 Hoco               | 23 Kolding Eksportterminal     |
| 7 Holstebro Flødeost | 24 Centralværkstedet           |
| 8 Holstebro Mejeri   | 25 Christiansfeld Mejericenter |
| 9 Rødkærsbro Mejeri  | 26 Høgelund Mejeri             |
| 10 Vrinners Flødeost | 27 Branderup Mejeri            |
| 11 Brabrand Mejeri   | 28 Samden                      |
| 12 Viby, Hovedkontor | 29 Bov Mejeri                  |
| 13 Arinco            | 30 Birkum Ost                  |
| 14 Nr. Vium Mejeri   | 31 Slagelse MejeriCenter       |
| 15 Danmark Protein   | 32 Ishøj Friskvareterminal     |
| 16 Trolldhede Mejeri | 33 København                   |
| 17 Klovborg Mejeri   |                                |

## Arla Foods, Sverige

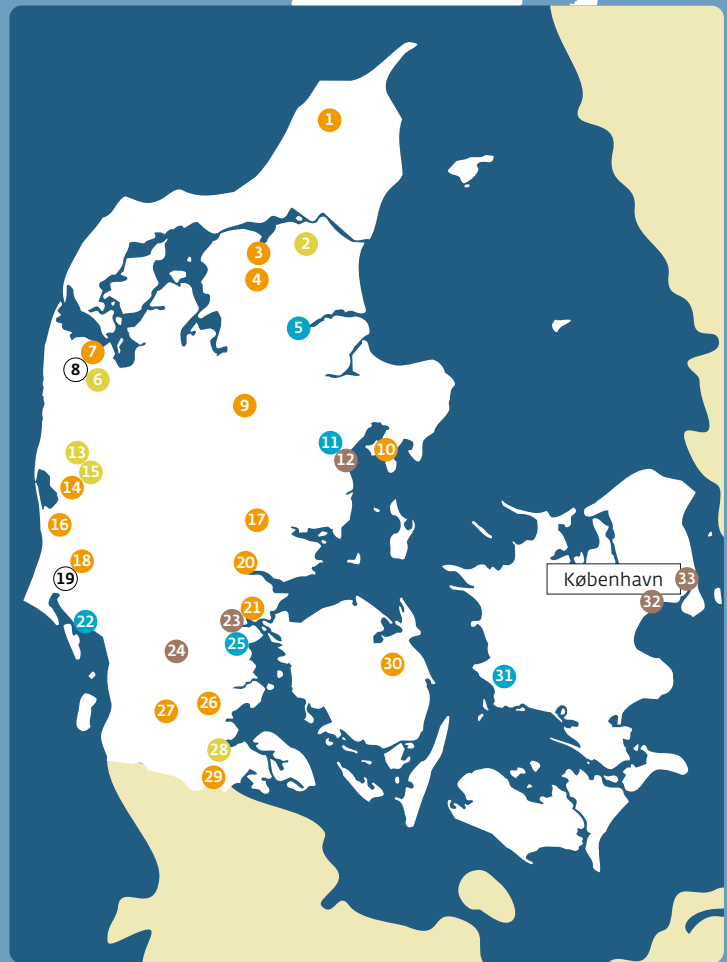
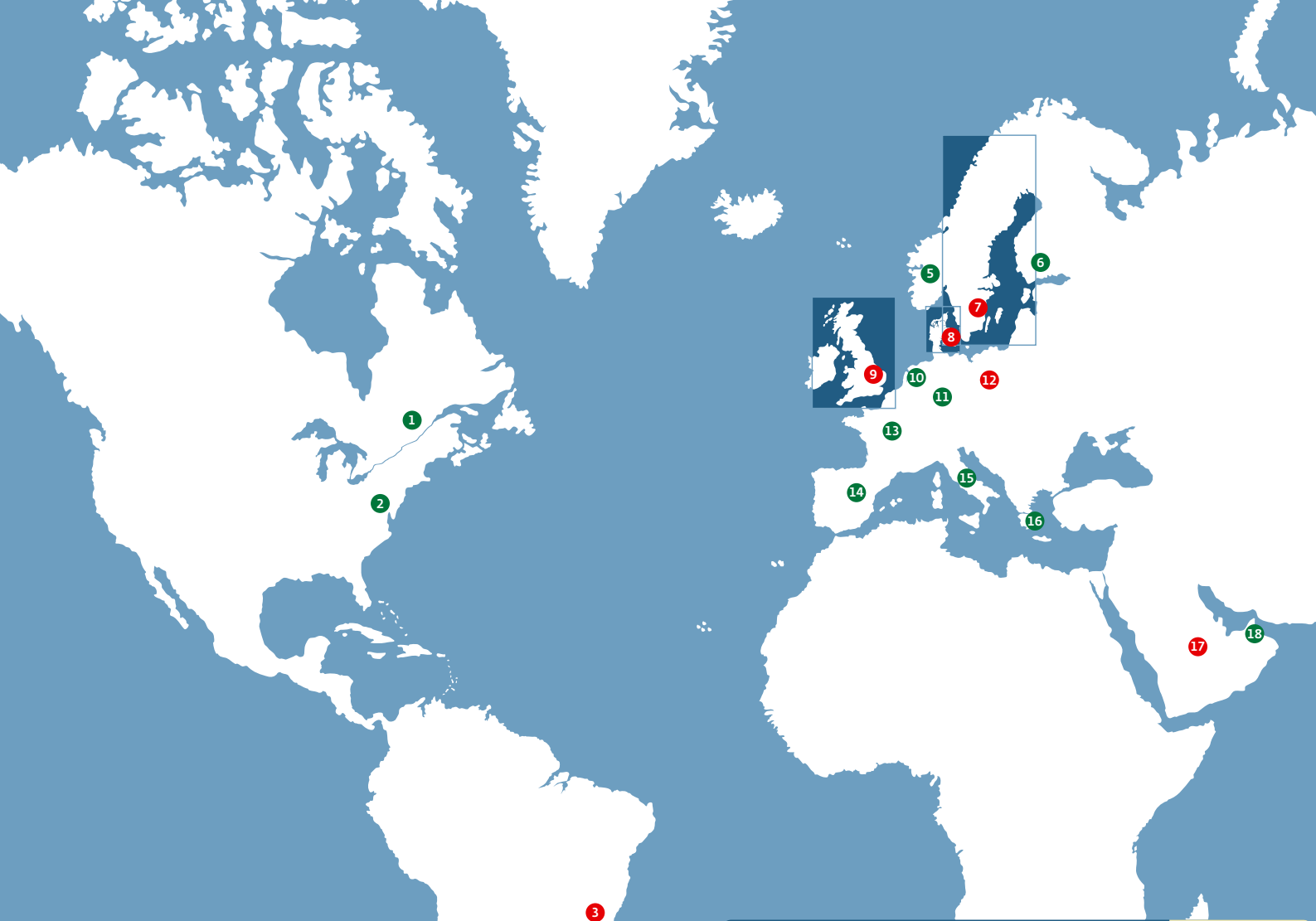


- |                                |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 34 Kvibille Mejeri             | 44 Mjölby                        |
| 35 Falkenberg Mejeri           | 45 Östgöta Mejeri                |
| 36 Åseda Mejeri                | 46 Kimstad                       |
| 37 Karlskrona Mejeri           | 47 Skövde Mejeri inkl. Hjordnära |
| 38 Kalmar Mejeri               | 48 Götene                        |
| 39 Visby Mejeri                | 49 Årsta terminal                |
| 40 Jönköping Mejeri            | 50 Stockholm, Sverigekontor,     |
| 41 Göteborg Mejeri             | 51 Stockholm Mejeri              |
| 42 Göteborg Division Medlemmar | 52 Örebro Mejeri                 |
| 43 Alingsås Mejeri             | 53 Vimmerby                      |

## Arla Foods, Storbritannien

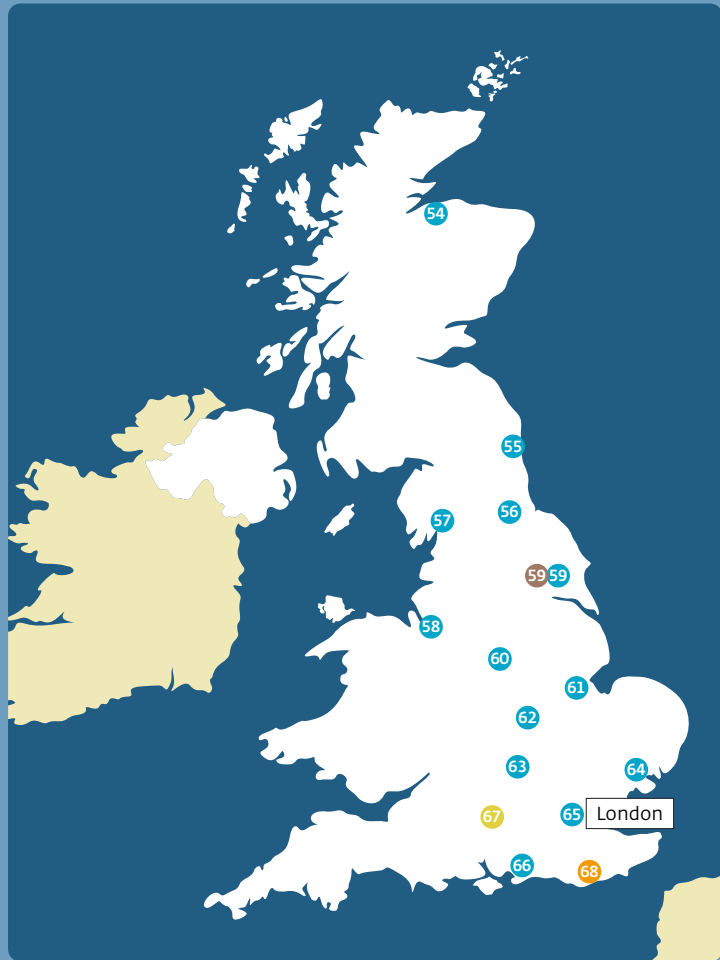
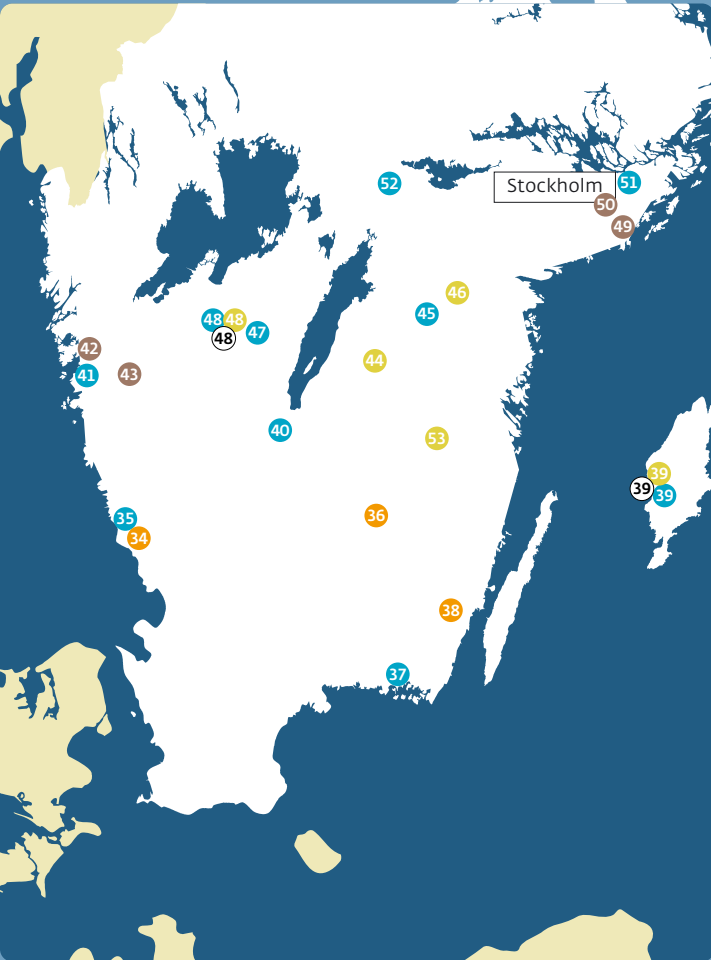


- |                   |                     |
|-------------------|---------------------|
| 54 Claymore       | 62 Ashby            |
| 55 Newcastle      | 63 Ruislip          |
| 56 Northallerton  | 64 Hatfield Peveler |
| 57 Settle         | 65 Oakthorpe        |
| 58 Liverpool      | 66 Sheffield Park   |
| 59 Leeds/Stourton | 67 Kettering        |
| 60 Manchester     | 68 HT Webb          |
| 61 Nottingham     |                     |





- Salg
- Salg/Produktion



- Konsum
- Ost
- Smør
- Pulverprodukter/Ingredienser
- Andet



Smör- & Rapsolia – lanceret i Sverige i foråret 2004 og et halvt år senere nummer tre på markedet.



Arla Apetina – kampagner sikrede i løbet af sommeren en væsentlig forøgelse af salget i Polen.



Cheasy 13% – forbedret smag styrkede salget af ostene i den danske serie af fedtreducerede mejeriprodukter.



Puck – smelteost med cheddarsmag blev i januar lanceret samtidigt på seks mellemstlige markeder.



Kvibille – et af de mest kendte ostemærker i Sverige, blev udvidet med en række lagrede skæreoste.



Islatte – siden lanceringen i Sverige i sommeren 2003 er mælkedrikken blevet mange voksnes favorit.



Cravendale – Arla Foods' egen mærkevaremælk på det britiske marked voksede i årets løb med 34 pct.



Lurpak Butter Ghee – lanceret med succes i flere mellemstlige og nordafrikanske lande i foråret.



Yoggi Yalla – den svenske succesrige drikkeyoghurt blev også lanceret til de unge i Danmark.



Buko Toscana – succesfuld lancering i Tyskland maj 2004.



Karoline's – to nye varianter i den danske serie af saucer blev lanceret i foråret med succes.



Lurpak Lighter Spreadable – omsætningen i Storbritannien steg med 50 pct. i forhold til sidste år.



ARLA FOODS

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

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

CVR-nr. 25 31 37 63

Design: Designgrafik A/S Tryk: Datagraf Auning A/S

