

ARLA FOODS:

: årsredovisning 2000 : 2001



ARLA FOODS



NYCKELTAL:

: 2000-10-02 – 2001-09-30

MDKK

: KONCERN :

: PERIODE : PERIODE
2000-10-02 2000-04-17
2001-09-30 2000-10-01

Resultat

Nettoomsättning	38.133	17.453
härav utanför DK/SE	18.823	8.200

% utanför DK/SE	49%	47%
-----------------	-----	-----

Nettoresultat	1.157	392
Efterlikvid	690	276
Konsolidering	467	116

Finansiering

Balansomslutning	20.858	21.275
Anläggningstillgångar	10.523	11.055
Bruttoinvesteringar	1.877	905
Ansvarigt kapital	6.448	6.343

Soliditet

31%	30%
-----	-----

Råvarutillförsel

Invägd milj. kg totalt i koncernen	7.085	3.344
härav i DK	3.967	1.914
härav i SE	2.167	993
härav övriga	951	437

Antal medlemmar/ägare

härav i DK	14.909	16.121
härav i SE	7.921	8.639
	6.988	7.482

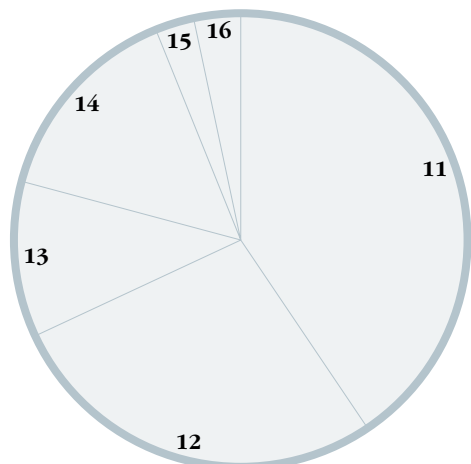
Medarbetare

Antal årsanställda	18.200	18.622
--------------------	--------	--------

Fördelning på marknader



Fördelning på varugrupper



NETTOOMSÄTTNING 2000-10-02 – 2001-09-30

Fördelning på marknader

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

Fördelning på varugrupper

11. Konsum	15.430	7.061
12. Ost	10.640	4.652
13. Smör och blandningsprodukter	4.289	2.033
14. Pulverprodukter	5.573	2.574
15. Emballage och förbrukningsartiklar	1.065	502
16. Övrig omsättning	1.136	631
Summa	38.133	17.453

INNEHÅLL:

: Arla Foods årsredovisning 2000/01



: FÖR JENNIE MEYER, 22 ÅR, ÄR MORGONEN DEN BÄSTA TIDEN PÅ DAGEN. SPECIELLT NÄR DET ÄR HELG OCH DET FINNS GOTT OM TID ATT NJUTA AV FRUKOSTEN, LÄSA TIDNINGEN OCH FILOSOFERA ÖVER TILLVARON. TILL FRUKOSTEN HÖR TIDNINGEN, YOGHURT, MÜSLI, TE, MJÖLK OCH JULIAKAKA, SOM ÄR ETT MJUKT, PLATT BRÖD. TILL VARDAGS LÄSER SINGELTJEJEN MEDIE- OCH KOMMUNIKATIONSVETENSKAP PÅ HÖGSKOLAN I TROLLHÄTTAN/ UDDEVALLA.

: DEN NYA STRATEGIN FÖR ARLA FOODS INNEBÄR ATT FÖRETAGET KOMMER ATT ARBETA FÖR ATT ÖKA ANVÄNDANDET AV MEJERIPRODUKTER PÅ ANDRA TIDER OCH PÅ ANDRA PLATSER ÄN DE TRADITIONELLA.
FOTOGRAF RASMUS BAANER HAR FÅNGAT EN DEL EXEMPEL RUNT OM I EUROPA.

0:02

Nyckeltal

0:04

Ordförande har ordet

Resultatet är bättre än väntat.

0:06

VD kommenterar

Det första hela räkenskapsåret efter fusionen.

0:12

Styrning av finansiella risker inom Arla Foods

0:14

Divisionerna

Världen runt dygnet runt i de åtta divisionerna: Division Sverige, Division Danmark, Division UK, Division Europa med genomgång av marknaderna, Division Översjö med genomgång av marknaderna, Arla Foods Ingredients med genomgång av marknaderna, Division Produktion, Division Medlemmar.

0:28

Dotterbolag

Tillväxt och framgång i dotterbolagen: Danapak, De danske Mejeriers Fællesindkøb, Rynkeby Foods, Medipharm, Semper, JO Bolaget, Frödinge, övriga företag.

0:36

Miljöberättelse

Arla Foods policy för miljö, hälsa och säkerhet (MHS)

0:41

Årsredovisning

2000.10.02 – 2001.09.30

Direktionens och styrelsens underskrift av räkenskaperne
Revisionsberättelse

0:42

Tillämpade redovisningsprinciper

Allmänt
Resultaträkningar
Balansräkningar
Finansieringsanalys

0:45

Resultaträkningar

0:46

Balansräkningar

0:48

Förändring av eget kapital

0:49

Finansieringsanalys

0:50

Noter

0:56

Koncernöversikt

0:58

Arla Foods styrelse



STYRELSEORDFÖRANDEN:

: resultatet är bättre än väntet

Målet med fusionen mellan svenska Arla och danska MD Foods var bland annat att efter tre år ha i stort sett likartade förhållanden för ägarna i de två länderna. Ett hinder för detta är att de två länderna inte fick någon gemensam valuta under den här perioden. Något som det nya företaget hoppats på. Danmark har vid en folkomröstning sagt direkt nej till att vara med i eurosamarbetet från början, men är dock bundet valutamässigt till euron. Sverige har tills vidare hållit sig helt utanför. Det har bland annat betytt att en fallande svensk krona har gjort det ekonomiskt sett något svårare att vara svensk mjölkproducent än det var före fusionen.



: ORDFÖRANDE LARS LAMBERG

Det är med tillfredsställelse som jag konstaterar att årets resultat är mycket bra och klart överträffar förväntningarna.

Det första hela verksamhetsåret i Arla Foods har präglats av samkörnings- och harmoniseringsarbete, inte minst bland Arla Foods medlemmar/ägare, som utgör flertalet av mjölkproducenterna i Danmark och Sverige.

Den demokratiskt uppbyggda ägarorganisationen, som ska fungera över landsgränserna och följa de båda ländernas lagar och traditioner, har under året arbetat med tunga och viktiga uppgifter. Det gäller inte minst arbetet med att harmonisera avräkningsmodellen som i många delar varit och är olika i de två länderna. Det har vidare handlat om att diskutera den viktiga frågan om hur det egna kapitalet ska finansieras och som kompliceras av ländernas olika företags- och skattelagstiftningar.

Kapitalanskaffningen har inte minst aktualiserats av den omfattande strategiplan, som fått medlemmarnas/ägarnas stöd, och som under de kommande åren innebär stora investeringar och därmed också krav på det egna kapitalets storlek.

Det finns stor förståelse för nödvändigheten av detta hos ägarna. Det gäller också samordningen av de organisatoriska och demokratiska spelregler som rör beslutsprocesserna i en gränsöverskridande ekonomisk förening.

Dessa grundläggande frågor har behandlats i de beslutande församlingarna – representantskapet – där det, utöver språket, också finns olikheter när det gäller stadgar, beslutsprocess och mötestradition.

I samband med fusionen fastslogs en övergångsperiod på tre år för att harmonisera olikheter. Målet är att vi i stort sett ska ha likadana förhållanden i de två länderna efter dessa tre år. Ett väsentligt hinder för detta är att de två länderna inte fick någon gemensam valuta under den här perioden, något som företaget hoppades. Danmark har i en folkomröstning sagt direkt nej till EMU-anslutning, men är dock valuta-

mässigt bundet till euron. Sverige har tills vidare ställt sig helt utanför.

En fallande svensk krona har bland annat inneburit ökade kostnader för den svenske mjölkproducenten och de svenska mejeriföretagen jämfört med läget före fusionen.

Ett annat hinder är att det inte träffats några politiska avgöranden av betydelse för att harmonisera ländernas lagstiftningar inom det kooperativa området. En europeisk lösning är naturligtvis ytterst önskvärd.

Även om strävandena att samordna medlemmarnas villkor i de två länderna inte gått helt enligt förväntningarna på alla områden så finns det en stark vilja hos de förtroendevalda medlemmarna att uppnå resultat. Trots kulturskillnaderna finns det ett starkt uttalat stöd för de ambitiösa strategierna.

Intrycket är också att huvuddelen av medlemmarna har förtroende för föreningens strävan att göra sitt yttersta för att långsiktigt kunna betala ett så högt mjölkpris som möjligt – ett mjölkpris som ligger i topp bland övriga stora europeiska mejeriföreningar.

Det råder därför heller inget tvivel om att det finns en utbredd vilja bland medlemmarna att stödja de av styrelse och ledning beslutade strategierna. Ett stöd som också omfattar mjölkgårdens del i den värdekedja, som sträcker sig från ko till konsument, och som vi har unika möjligheter att utnyttja genom vår företagsform.

Det kommande året kommer att präglas av arbetet med värdekedjan och av harmoniseringen av avräkningssystem med mera. Vi kommer också att gå vidare i processen med att finna former för att, under kortare eller längre tid på individuell eller kollektiv bas, knyta medlemskapital till föreningen.

Vi kommer också att närmare utreda hur våra mjölkleverantörer i England i en eller annan form kan ingå som delägare i företaget.

Lars Lamberg



DIREKTIONEN:

: det första hela räkenskapsåret efter fusionen

Under den första halvan av budgetåret antog Arla Foods en strategi, som bland annat betyder att företaget framöver satsar på prioriterade marknader och segment. Därtill kommer en ambitiös tillväxtstrategi, som utöver en naturlig tillväxt opererar med en betydande tillväxt i form av fusioner och uppköp av lönsam mejeriindustri på prioriterade marknader.

Målet är en genomsnittlig tillväxt av omsättningen på 10 procent om året under planeringsperioden, som totalt är på fem år. En tillväxt som ska göra att Arla Foods kan växa och utveckla sig i harmoni med tillväxttakten hos de stora internationella detaljhandelskunderna. Denna tillväxt ska ske på ett sådant sätt, att Arla Foods kan betala sina ägare, de danska och svenska mjölkproducenterna, ett mjölkpris som är på den övre halvan inom den europeiska mjölkindustrin.



: VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR JENS BIGUM

Årsberättelse

Ett resultat på 1 157 miljoner DKK är betydligt över det förväntade och budgeterade, och får därför betecknas som mycket tillfredsställande.

Vi har upplevt ett år med en god ekonomisk utveckling och gynnsamma konjunkturer. Internationellt sett har det också varit fördelaktiga valutakurser för exporten från Skandinavien.

Nedgången för den svenska kronan i förhållande till övriga europeiska valutor har reducerat Arla Foods omsättning, balans och resultat, räknat i danska kronor.

Redan under det första hela verksamhetsåret efter den stora fusionen mellan MD Foods och Arla har det varit möjligt att få synergieffekter, i synnerhet när det gäller internationell försäljning.

Synergier i form av insparade kostnader väntar efter genomförandet av den nya strukturplanen, som antogs i samband med att Arla Foods nya strategi gjordes färdig.

Den positiva tendens, som har präglat den europeiska mejerimarknaden under hela året, har slagit igenom i stort sett i hela verksamheten.

Det har samtidigt varit möjligt att genomföra en rad prishöjningar både för industri- och detaljhandelskunder, vilket betyder att Arla Foods vid utgången av året har en bättre prisstruktur än vid ingången. Dessa prisökningar har dock inte varit i takt med den höjda prisnivån på bulkprodukter, som i en marknadssituation präglats av ökad efterfrågan och därmed höger priser.

Den större efterfrågan har använts för att kraftigt prioritera råvaruförsörjningen i syfte att använda bristsituationen till att välja bort produktionsområden, produkter och marknader, där lönsamheten på lång sikt är mindre attraktiv.

Strategi

Arla Foods koncernledning genomförde under den första halvan av budgetåret ett omfattande strategi-

arbete, som innebär att företaget internationellt framöver satsar på prioriterade marknader och segment. En ambitiös tillväxtstrategi, som utöver en naturlig tillväxt opererar med en betydande tillväxt i form av fusioner och uppköp av lönsam mejeriindustri på noggrant utvalda marknader.

Målet är en genomsnittlig tillväxt av omsättningen på 10 procent om året under planläggningsperioden, som totalt är på 5 år. En tillväxt, som ska göra Arla Foods i stånd att växa och utveckla sig i harmoni med tillväxten hos företagets stora internationella detaljhandelskunder. Denna tillväxt ska ske på ett sådant sätt att Arla Foods kan betala sina ägare, de danska och svenska mjölkproducenterna, ett mjölkpris som skall vara bland de högsta i Europa.

Rubriker i den omfattande strategiplanen är:

- Utökning av marknaden för mejeriprodukter i Sverige och Danmark i form av nya produkter för nya konsumenter.
- Lönsam tillväxt på de stora exportmarknaderna med tyngdpunkt på Arla Foods omfattande sortiment av specialostar och smörprodukter.
- Att vara en globalt ledande leverantör av avancerade mjölk-baserade ingredienser och andra pulverprodukter till den internationella livsmedelsindustrin.

Den fastställda strategiplanen bildar samtidigt utgångspunkt för en strukturplan för produktionen i Danmark och Sverige. En plan som omfattar stora rationaliseringar med stängning av totalt 17 mejerier, men också extraordinära investeringar i produktionsstrukturen under planeringsperioden på 2,3 miljarder DKK (2,7 miljarder SEK).

Omkring 1 000 medarbetare blir berörda av dessa strukturförändringar med en beräknad förlust av cirka 400 arbetstillfällen. Den fortsatta förädlingen av företagets produktssortiment och den naturliga tillväxten kommer dock med all sannolikhet medföra att antalet

arbetstillfällen under perioden inte förväntas minska.

Några av dessa strategi- och strukturprojekt har redan satts igång under det avslutade budgetåret, och fler är beslutade att genomföras under innevarande år.

Anpassning av ingående balans per 17/4 2000

I samband med fusionen den 17 april 2000 företogs det i den ingående balansen för Arla Foods ambalans en likriktning av använd budgetpraxis samt vissa värderegleringar.

Som en följd bland annat av strategiarbetet är den ingående balansen per den 17 april 2000 reviderad.

Denna revidering har medfört att kapitalandelar i dotterbolag som inte är kärnverksamheter, har reglerats med 300 miljoner DKK till ett försiktigt uppgjort marknadsvärde. I motsvarande grad har det samtidigt gjorts en revidering av avsättningar för omstruktureringar med mera, vilket har medfört ytterligare avsättningar per den 17 april 2000 på 300 miljoner DKK.

Det egna kapitalet i den ingående balansen per den 17 april 2000 har således inte påverkats av de regleringar som gjorts.

Marknaderna i Sverige och Danmark

De två hemmamarknaderna i Sverige och Danmark har naturligtvis haft högsta prioritet när det gäller råvaruförsörjningen. Priserna på hemmamarknaden har inte följt med i den internationella prisutvecklingen. På hemmamarknaden prioriteras en långsiktig stabil prisbildning. Oavsett detta upplevs en ökande konkurrens och press från importerade produkter.

Utvecklingen av dansk och svensk detaljhandel, med väldiga koncentrationstendenser och inte minst gränsöverskridande fusioner och samarbete, ställer stora krav på företaget. Krav som skulle ha varit ovanligt svåra att leva upp till om inte de två stora skandinaviska mejeriföretagen hade fusionerat. Denna utveckling betyder att Arla

Foods också organisatoriskt kommer att anpassa sig till de nya kraven från detaljhandeln.

Utvidgning av marknaden för mejeriprodukter har inletts med några framgångsrika lanseringar av produkter för folk i farten, liksom produktförnyelser inom kategorier som tillmötesgår konsumentens krav på smak och underlättande av vardagen medverkar till att utvidga marknaden och tillmötesgå den moderna konsumentens behov.

Den nära kontakten med konsumenten i form av synlighet i butikerna, och genom produkter och emballage, betyder att Arla Foods har en nära dialog med konsumenterna på dessa marknader, och är därmed i stånd till att fånga upp konsumenternas önskemål och krav på ett mycket tidigt stadium.

I strävandena efter att i största möjliga omfattning tillmötesgå konsumenternas behov av variation och förnyelse kommer det mycket breda sortimentet av egna produkter därför också i viss omfattning att kompletteras med produkter som produceras av andra.

England

Det gångna budgetåret var det hittills bästa för Arla Foods i England. Det gäller både exporten från Skandinavien och driften av det engelska dotterbolaget, som hade framgång både när det gäller omsättning och nettovinst.

Det positiva resultatet bygger på ökad export från Danmark och Sverige av både märkesvaror och private labels, framgång för vissa av de engelskproducerade produkterna samt en stark fokusering på kostnaderna.

Det just godkända avtalet med det nyzeeländska mejeriföretaget Fonterra om gemensam försäljning av smörmärkena Anchor och Lurpak på den engelska marknaden kommer att få betydelse för den framtida utvecklingen av marknaden när det gäller smör och blandprodukter, liksom att samarbetet för övrigt rymmer betydande möjligheter.

Arla Foods betydande försäljning på den engelska marknaden



har skapat en intressant plattform för den framtida utvecklingen av samarbetet med den engelska detaljhandeln.

Det är Arla Foods uppfattning att den engelska marknaden för konsumtionsmjölk ännu inte har funnit sin slutliga struktur. Det är därför hög prioritet för företaget att medverka till att det finns en mer hållbar struktur för mejeriproduktionen på denna viktiga marknad för Arla Foods. Företaget har en bra utgångspunkt och ser stora möjligheter på marknaden.

Det är likaledes naturligt och har hög prioritet för ett internationellt kooperativt företag att hitta en modell, som säkrar långsiktiga relationer med de engelska mjölkproducenterna.

Europa

Försäljningen i övriga Europa har haft nytta av de generella pris-höjningarna på mejeriprodukter. Det har gett möjlighet att genomföra en kraftig prioritering av marknader och kunder med vikt på vinsten i de enskilda länderna.

På Arla Foods största exportmarknad Tyskland har det varit ett tydligt samband mellan den minskade konsumtionen av nötkött, som en följd av de olika sjukdomarna hos boskapen, och en ökad ostkonsumtion.

En betydande framgång för de koncept som gör vardagen enklare för konsumenten, som till exempel de skivade ostarna, kan ses som ett resultat av det nära samarbetet med de enskilda detaljhandelskedjorna och stämmer väl överens med de beslutade strategierna för hela företaget.

Satsningen i de enskilda länderna är för övrigt mycket differentierad. I Grekland präglas således utvecklingen starkt av ett nytt joint venture-avtal med det största grekiska mejeriet, Delta. I många av de övriga länderna fokuseras det på de av Arlas produkter, som har en internationell profil, och som Arla Foods har speciella förutsättningar för att producera.

Avlägsna marknader

Också på marknaderna utanför EU har det trots minskande export-tillskott i form av restitutioner varit en tillfredsställande utveckling.

Försäljningen i Mellanöstern har präglats av följderna av alla skrivelser i pressen när det gäller BSE och mul- och klövsjuka i Europa. Mot den bakgrunden har det varit en svår uppgift att övertyga dessa marknader om att produkterna från Arla Foods är säkra, och därigenom kunna behålla Arla Foods marknadsandelar. Nu verkar försäljningen åter vara på rätt kurs, och Arla Foods har återvunnit den position som företaget hade före BSE-utbrottet på det europeiska fastlandet förra året.

Den relativt snabba återuppbyggnaden av marknadspositionerna vittnar om företagets starka varumärkesposition och effektiva distributionssystem, särskilt i Saudiarabien.

Mot bakgrund av de positiva erfarenheterna i Saudiarabien finns det planer på att utöka engagemanget i området. I den första omgången har det skett genom att ingå ett joint venture-avtal med det lokala mejeriföretaget National Food Product Company i Förenade Arabemiraten. Förväntningarna är att uppnå en lika god marknadsposition här som i Saudiarabien. En rad andra möjligheter för att stärka Arla Foods position i Mellanöstern kommer att utvärderas under detta år.

På de nordamerikanska marknaderna har kombinationen av importerade produkter från Skandinavien och lokal legotillverkning varit en bidragande orsak till ett bra resultat, medan utvecklingen i Sydamerika varit en besvikelse.

Sydostasien med Japan som den största marknaden har infriat förväntningarna. Stabil tillväxt, speciellt på de mera lyxbetonade områdena som västerländska stormarknader och hotellkedjor, har generellt bidragit.

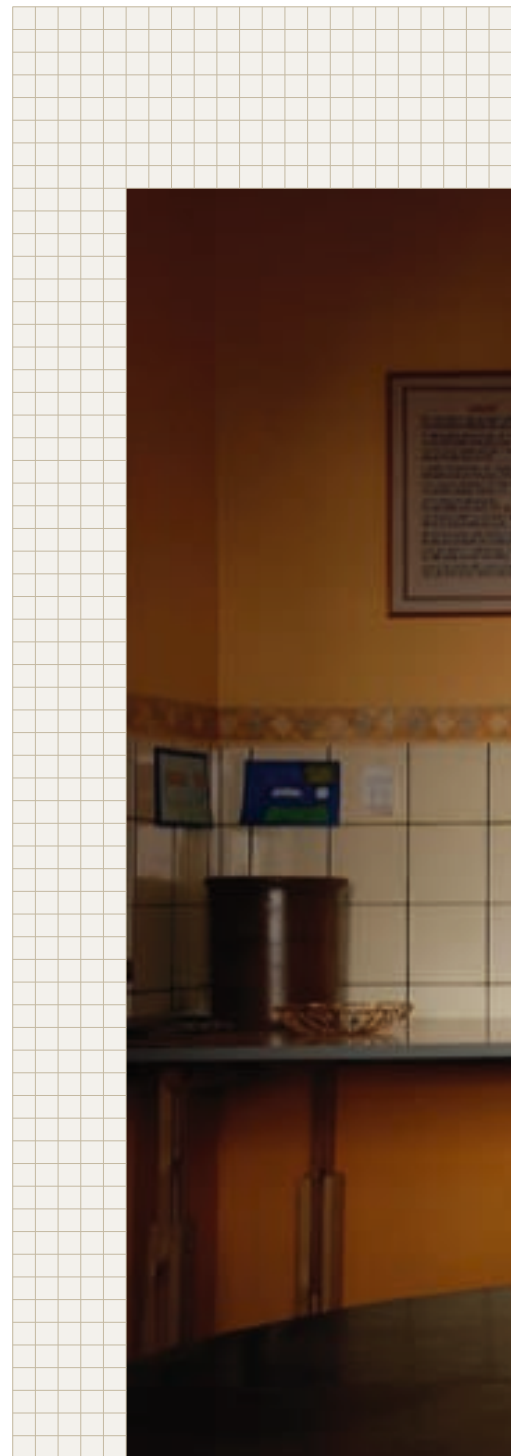
Japan intar en särställning i området. Arla Foods har här en

fortsatt god ostmarknad med tillfredsställande resultat.

Snabbt ökande konkurrens från andra internationella leverantörer och lokala producenter, samt inte minst restitutionsfall och världsmarknadspriset på ost, inger osäkerhet om i vilken omfattning det går att bibehålla den goda vinsten.

Ingredienser

Marknaden för mjölkpulver och mjölkbaserade ingredienser har



varit ovanligt positiv. Det gäller inte minst den mera bulkorienterade delen med kraftiga prishöjningar på helmjölks- och skummjörkspulver. Även den mera förädlade delen av pulverproduktionen har haft en tillfredsställande försäljning, även om prishöjningarna normalt inte direkt följer bulkprodukternas rörelser.

Den kraftiga utveckling som produktionen av vassle- och mjörkbaserade ingredienser har upplevt under senare år har generellt skapat en stor efterfrågan på dessa

pulverprodukter än produktionen och råvaruförsejningen haft möjlighet till.

Det är bland annat bakgrunden till att detta affärsområde intar en betydande plats i den beslutade strategiplanen.

Arla Foods vill inta platsen som ett av de dominerande globala företagen inom detta område.

Det betyder inte minst att Arla Foods är leverantör till några av världens största och mest framgångsrika livsmedelsföretag. Arla Foods prioriterar service till dessa

företag och ska självfällit leva upp till deras krav på kvalitet och kvantiteter.

Det är mot den bakgrunden som en kraftig uppgradering av hela Arla Foods produktionsapparat inom dessa områden ska ses. Det gäller byggandet av en ny vassleproteinfabrik i Argentina tillsammans med den största ostproducenten, SanCor, och det gäller den generella uppgraderingen av pulverfabrikerna i Sverige och Danmark, som det har beslutats om.



: PÅ AVERNAKGÅRDEN I BELLINGE, SÖDER OM ODENSE, ÄR ERNST HANSEN DEN SJÄTTE GENERATIONEN PÅ GÅRDEN. 1795 UTVANDRADE TVÅ BRÖDER, HANS OCH RASMUS HANSEN FRÅN AVERNAKØ. DE SEGLADE TILL FÅBORG OCH GICK 25 KM TILL BELLINGE, DÅR DE KÖPTE JORDEN AV GODSET STORE DANESBØ. BRÖDERNA BYGGDE VAR SIN GÅRD PÅ PLATSEN, OCH SEDAN DESS HAR PLATSEN VARIT I FAMILJENS ÄGO. ERNST HANSEN HAR DRIVIT SLÄKTGÅRDEN SEDAN 1964, DÅ HANS FAR BLEV SJUK. VARJE FÖRMIDDAG KL. 10 EFTER MJÖLKNINGEN FÅR ERNST HANSEN FÖRMIDDAGSKAFFE MED EN OSTSMÖRGÅS OCH ETT GLAS MJÖLK.





0:10



: PÅ TERRASSEN, HÖGT BELÄGEN ÖVER ATENS TRAFIK OCH TRE MILJONER INVÅNARE, NJUTER VIVI MARGARITI OCH HENNES POJKVÄN STEFANOS KARAMANOLAKIS AV FRUKOSTEN I SOLEN. VIVI ARBETAR SOM BRAND MANAGER, OCH STEFANOS HAR PRECIS ÖPPNAT EN DIGITAL PRINTSHOP I STADEN. FRUKOST PÅ DETTA SÄTT MED OST, KAKA OCH JUICE ÄR SEMESTERLYX. I VARDAGSLAG HAR KÄNSLAN ATT KUNNA SOVA EN HALVTIMME LÄNGRE HÖGRE PRIORITET ÄN FRUKOSTEN.

Konkurrensmedlet för dessa produkter är kvalitet och hög grad av produktutveckling.

Under budgetåret lyckades det slutligen att få de amerikanska myndigheternas godkännande av en ny mjölksockerprodukt, Tagatose, som med sitt låga kaloriinnehåll öppnar upp för många näringsmässiga möjligheter.

Det amerikanska godkännandet betyder att Arla Foods för ögonblicket undersöker hur, och i vilken skala, en produktion av denna nya produkt ska ske. Samtidigt undersöks det om produktionen ska ske i samarbete med en internationell partner.

De slutgiltiga besluten väntas under de kommande månaderna.

Det kommande årets utveckling inom både den mera detaljorienterade och den mera ingrediensorienterade pulverproduktionen beror i hög grad på dollarkursen. Betydande delar av denna verksamhet är också ytterst beroende av världsmarknadspriset, som nu verkar vara på väg nedåt. Det sistnämnda väntas ge en betydande minskning av vinsten på detta område redan under innevarande budgetår.

Personal

Ett modernt mejeri, med kombinationen av hantverk och avancerad teknik, ställer högre och högre krav på personalens kvalifikationer. Tillsammans med de mycket stora kraven på hygien med mera, som en modern livsmedelsproduktion ställer på medarbetarna, finns det behov för en fortsatt utveckling av medarbetarnas kunskaper.

Därför är det positivt att det har etablerats ett skandinaviskt samarbete när det gäller mejeriutbildningarna, som koncentreras till Dalum i Danmark.

Ett fortsatt omfattande internt utbildningsprogram medverkar också till att höja kompetensnivån hos medarbetarna. Under innevarande år arbetas det också med en ledningsfilosofi med tillhörande utbildningsmöjligheter.

Med undantag av enskilda sven-

ska stora städer präglas personal-situationen av en hög grad av stabilitet, liksom att det är lätt för företaget att rekrytera de medarbetare som behövs på alla utbildningsnivåer.

Innovation

Den hårda konkurrensen när det gäller att erbjuda en stor del av den enskilde konsumentens behov av matvaror i form av mejeriprodukter, kombinerat med tendensen på Arla Foods huvudmarknader att föredra upplevelser och välbefinnande i stället för att som förut bara täcka de grundläggande livsmedelsbehoven, gör produktutveckling viktigare än någonsin.

Det är Arla Foods uppfattning att endast det företag, som konstant har det optimala sortimentet till konsumenterna, får tillgång till de attraktiva hyllmetrarna i livsmedelskedjorna. Arla Foods utvecklingsmedarbetare använder, tillsammans med berörda försäljnings- och produktionsavdelningar, de senaste forskningsrönen i utvecklingen av nya attraktiva produkter.

En lanseringstakt på omkring 150 nya produkter om året till de olika marknaderna är bland branschens högsta.

Med bildandet av innovationscentra i Danmark (ost, smör och pulver) och Sverige (konsumtionsmjölk och specialnäring) satsar Arla Foods betydande belopp på kreativitet och värdeskapande genom nya produkter.

På forskningsområdet finns ett bra samarbete med ledande högre tekniska läroanstalter i Danmark och Sverige genom Mejeribrugets ForskningsFond och Svensk Mjölk FoU. Ett omfattande europeiskt nätverk har också bidragit till uppbyggnaden av ny och relevant kunskap. En ny forskningsstrategi, som gäller för de kommande sju åren, har just godkänts.

Under året har det ingåtts ett samarbetsavtal med NASA Food Technology Commercial Space Center om att inom fem år kunna utveckla mejeriprodukter för

användning i rymdfärjor på rymdstationen ISS. Arla Foods har bland annat godkänts för detta tack vare företagets kompetens när det gäller kvalitet, säkerhet, näring och välsmakande produkter.

Investeringar

Innevarande år präglas av en mycket stor investeringsbudget. Det beror först och främst på att det ovanpå den normala investeringsbudgeten har lagts ett stort investeringsbelopp som en följd av de beslutade strukturprojekten.

Strukturprojekten präglas alla av en god lönsamhet. Men de kommer naturligtvis i en viss utsträckning att belasta driftsresultatet i form av större avskrivningar under de kommande åren.

Utöver de budgeterade investeringarna kan det förväntas, att det under årets lopp blir tal om företagsuppköp, som kommer att ställa ytterligare krav på investeringskapital.

Finansiering

Arla Foods lägger vikt vid att det genom planering finns en lämplig finansiell beredskap för att fånga upp svängningar i driftsresultatet, och för att ge företaget frihet att företa större investeringar och företagsuppköp.

Denna finansiella beredskap är betydande och tillräcklig för att kunna tillmötesgå troliga behov.

De omfattande investeringarna i relation till den framtida strategin gör det nödvändigt att det finns egen kapitalbildning, som är klart politiskt förankrad.

Debatten om hur denna kapitalbildning formellt ska ske försiggår inom ägarkretsen, med syfte att få till stånd ett beslut under innevarande år.

För att säkra den finansiella friheten på längre sikt är målet en soliditetsgrad på minst 30 procent.

Framtiden

Alla indikatorer tyder på att det gynnsamma internationella läget



för priser på mejeriprodukter, som har präglat marknaden under det sista budgetåret, nu har avlösts av en tendens till fallande priser på de flesta marknader. Det finns dock inte någon förväntan om att prisfallen kommer att bli speciellt dramatiska. Men även förhållandevis små förskjutningar kan ha stor effekt på försäljningen på enskilda marknader.

På längre sikt tecknas en klar bild av att ytterligare liberalisering av världshandeln för mejeriprodukter kommer att ske i WTO:s regi. Det kommer att medföra lägre stöd för exporten från EU, vilket Arla Foods har en betydande andel av.

Marknaderna i EU kommer inte enbart att präglas av ett stort utbud av europeiskt producerade mejeriprodukter, utan i fortsatt stigande grad också av produkter från stora och professionella leverantörer utanför Europa.

Utöver den ökade liberaliseringen, och därmed internationell konkurrens, får vi alla i mejeriindustrin vara inställda på att utvidgandet mot öst och Agenda 2000 kommer att medföra ett fall av EU:s riktpriiser, och det stöd som är knutet till dessa. Vi får därför på lite längre sikt vara inställda på lägre mjölkpriser i EU och därmed generellt på fallande priser på mejeriprodukter i Europa.

Arla Foods har en förväntan om att, trots dessa något mera ogynnsamma förhållanden under innevarande driftår, någorlunda kunna bibehålla den nuvarande vinstnivån, förutsatt att världsmarknaden inte genomgår dramatiska förändringar.

Men ett resultat i nivå med årets kräver en betydande insats överallt i verksamheten.

Jens Bigum

Styrning av finansiella risker inom Arla Foods

Arla Foods internationella verksamheter medför att företagets resultat och balans påverkas av en rad finansiella risker. De huvudsakliga riskerna är likviditets-, ränte- och valutarisker. Verksamheten är endast i mindre grad påverkad av börskursrisker på obligationer och aktier.

Arla Foods styrelse har fastställt koncernens finanspolicy som bestämmer de övergripande ramarna, användningen av finansiella instrument och vilka samarbetspartner som kan användas.

Beslut om säkring för valutarisker sker i de enskilda divisionerna utifrån en marknadsmässig bedömning. Extern säkring görs av företagets finansavdelning.

Det används finansiella instrument för att säkra de kommersiella riskerna.

Likviditetsrisk

Kassaflöden balanseras genom avräkningskontoen och en central styrning av kassaflödena görs av finansavdelningen. Kassaflödet i Sverige och UK styrs lokalt.

Koncernens långfristiga finansiering görs av finansavdelningen, medan driftfinansiering sker lokalt i samarbete med finansavdelningen och med koncernens godkända samarbetspartner.

Koncernens likviditetsreserver består av tillgodohavande i banker och avtalade kreditfaciliteter.

Koncernens räntebärande nettoskuld utgjorde den 30 september 2001 7 103 MDKK mot 7 147 MDKK året dessförinnan. Den långfristiga skuldens genomsnittliga återbetalningstid är cirka fem år.

Under budgetåret har Arla Foods åmba och Arla Foods AB utfärdat ett företagscertifikatprogram i Sverige med en ram på upp till 2 500 MSEK som används i samband med koncernens driftfinansiering.

De totala likviditetsreserverna utgjorde den 30 september 2001 4,3 miljarder DKK.

Ränterisk

Ränterisken kommer från koncer-

nens räntebärande skuldposter, eftersom koncernen inte har några större ränterisker från räntebärande tillgångar.

Ränterisker balanseras genom matchning av omsättningstillgångar mot kortfristiga skulder medan de långfristiga skulderna finansieras av långfristiga tillgångar. Upptagande av långfristiga lån görs när det anses fördelaktigt för verksamheten, och ränterisken styrs med finansiella instrument.

Den 30 september 2001 var den genomsnittliga löptiden 2,6 år på den långfristiga skulden.

Finansiering sker primärt i danska och svenska kronor och matchar motsvarande tillgångar.

Fördelningen av skulder uppgick den 30 september 2001 till: 64 % i DKK, 23 % i SEK, 7 % i GBP och 6 % i övriga valutor.

Valutarisk

Valutarisker uppkommer i första hand från koncernens exportverksamhet. De viktigaste valutorna är euro, pund och dollar. Den totala varuförsäljningen i utländsk valuta uppgår till cirka 10 miljarder DKK, varav i pund cirka 1 800 MDKK och i US-dollar cirka 3 000 MDKK. Euro är koncernens största valuta och utgör cirka 3 800 MDKK.

Utifrån marknadskursernas svängningar är koncernens känslighet för valutaväxlingar betydande.

Det är koncernens policy att valutakurssäkring kan ske i upp till 15 månader av den budgeterade försäljningen, då framtida varuförsäljning kan fastställas med stor säkerhet.

Vinster och förluster bokförs i takt med att de säkrade transaktionerna realiserar.

Kreditpolicy

Kreditrisken på innehav i banker och i samband med användande av finansiella instrument har reducerats genom att endast använda finansiella motparter med hög kreditvärdighet.

Kreditrisken på debitorstillgångarna övervakas kontinuerligt av handelsenheterna och bedöms inte vara ovanlig.





: EN LYSANDE MJÖLKAUTOMATEN ÄR FYLLED MED **MELLANMJÖLK**. BARNEN PÅ NORDSKOLAN I TÄBY FYLLER SJÄLVA SINA GLAS MED **ISKALL MJÖLK** FRÅN DEN LYSANDE KON NÄR DET ÄR DAGS FÖR **MELLANMÅL**. SEXÅRIGE ABO FÅR BÅDE MUSTASCH AV MJÖLKEN OCH RÖDA KINDER AV ATT **MJÖLKA KON**.



0:13

DIVISIONERNA:

: världen runt

dygnet runt

: RESUME :

Division Sverige: Det har varit ett bra år för försäljningen av de flesta av Division Sveriges produkter. Minskningen när det gäller mjölkkonsumtionen har bromsats och yoghurtkonsumtionen har stigit. Yoghurtmarknaden präglas dock fortfarande av stark konkurrens, och även om Arla Foods försäljning har ökat har marknadsandelen minskat. Under året har divisionen påbörjat en förändring av produktionsstrukturen, så att produktionen koncentreras på färre, men större anläggningar. Samtidigt har nya lager för ost och matfettsprodukter tagits i bruk i Götene.

Division Danmark: Danskarna dricker mer mjölk, äter fler syrade produkter och använder fler ostprodukter i matlagningen. Samtidigt äter danskarna mer och mer utanför hemmet, och därför sker en betydande tillväxt inom servicehandeln. Under året har det lanserats mer än 30 nya produkter. En del av dem siktar på att öka användandet av mejeriprodukter till andra tidpunkter och andra situationer än de normala, andra siktar mot en utveckling av existerande kategorier. Den största förändringen är marknadsföringen av minimjölken med 0,5 procent fett, som först lanserades i en ekologisk och sedan i en konventionell version.

0:14

Division Sverige

Det har varit ett framgångsrikt försäljningsår för de flesta av Division Sveriges produktgrupper.

Positivt är också att nedgången i försäljningen av dryckesmjölk har stannat av. Det beror dels på att de stora barnkullarna i slutet av 1980-talet vuxit upp och blivit tonåringar med ökad mjölkkonsumtion som följd, dels på den ökande trenden att dricka kaffe med mjölk.

Den största utmaningen under nästa verksamhetsår är att placera mjölken utanför de traditionella mejeridiskarna. Mjölk i portionsförpackning kommer därför att lanseras första kvartalet 2002, med särskild inriktning på bekvämlighetstrender och den så kallade food servicesektorn.

Försäljningen av filprodukter borde ha ökat med tanke på den fina sommaren, och fortfarande är det de smaksatta produkterna som ökar mest. Konkurrensen från fruktyoghurtprodukterna har dock påverkat försäljningsutvecklingen.

Fortfarande präglas fruktyoghurtmarknaden av en stark konkurrens mellan ett antal aktörer. Utbudet av produkter är stort och totalmarknaden är i kraftig tillväxt. Division Sverige har ökat sina volymer, men sänkt sin andel något på totalmarknaden. Yoggi är det marknadsledande varumärket, och lanseringen av drickyoghurten Yoggi Yalla i portionsflaska är en mycket lyckad lansering.

De senaste 15 åren har gräddprodukterna ökat i volym. Produktutvecklingen har skett genom att lansera produkter med olika fetthalter och produkter som anpassats till matlagning. Under senare år har därför färdiga såser och smaksatta crème fraiche-produkter lanserats med stor framgång. Kelda är det varumärke som ökar mest. Totalt har gräddförsäljningen, i volym räknat, ökat med 1,5 procent. Färskost, där varumärkena Keso och Kesella ingår, har haft ett mycket bra år med försäljningsökningar på totalt sex procent.

Framförallt är det de smaksatta produkterna som ökar.

Matfettförsäljningen går tillbaka i takt med att konsumenterna i Sverige blir allt mer inriktade på att undvika fett på smörgåsen. Därför beslutades att lansera ett Lätt&Lagom med en fetthalt på 30 procent. Konkurrenten om smörgåspålägget har också ökat. Det traditionella smöret klarar sig bäst eftersom smör används mycket i matlagningen. Även Bregott håller sin position väl.

Fruktdryckerna har även de haft ett bra år. Framförallt är det de kyllda, drickfärdiga produkterna som ökar. Produkter med längre hållbarhet (ej kyllda) samt koncentrat visar en något sämre försäljningsutveckling.

Ostförsäljningen har varit mycket god under året, och Arla Foods marknadsandel i Sverige ligger nu på drygt 51 procent. De svenska klassikerna Grevé, Herrgård, Präst och Svecia, som alla säljs under varumärket Arlakon, har fått en renässans. Även försäljningen av specialostar har varit fortsatt god.

Leveranser

De flesta av divisionens produkter distribueras direkt till butikerna och till kunder inom Restaurang och Storhushåll, samt till servicehandeln. Endast en mindre del av distributionsarbetet utförs av grossistföretag.

Under året har det varit svårt att rekrytera kylrumspersonal och chaufförer till divisionen. Dessutom är personalomsättning och sjukfrånvaro hög.

Därför är arbetsmiljön i verksamheten ständigt i centrum, och förbättringsarbetet kommer att spela en central roll de närmaste åren.

Under året har verksamheten vid det nya ost- och matfettslagret i Götene tagits i drift. Här finns nu kapacitet för att lagra all den ost som tillverkas på de ystade anläggningarna i Sverige. I den nya anläggningen förädlas ostarna genom bitning och rivning innan de förpackas och prismärks. Satsningen på den nya anläggningen har ökat leveranssäkerheten betydligt och gjort det möjligt att leva

upp till konsumenternas och kundernas krav på olika typer av ostprodukter.

Produktion

De senaste årens produktutvecklingsarbete, som lett fram till nya produktlanseringar, har också givit förutsättningar för en ändrad produktionsstruktur. Det är bakgrunden till satsningen på Östgöta Mejeri.

Syftet är att åstadkomma en effektiv anläggning, anpassad för olika typer av yoghurt- och matlagingsprodukter. Bygget är i det närmaste klart, och senhösten 2001 startar produktionen av de första produkterna från den nya anläggningen. Fram till sommaren 2002 ska drygt 100 produkter från andra anläggningar successivt flyttas till Östgöta Mejeri. På anläggningen i Alingsås pågår utbyggnad för ökad produktion av juicer. Även detta projekt blir klart inom kort. Det här innebär att produktionen vid mejeriet i Norrköping är helt avvecklad i juni 2002.

Det har också beslutats att flytta produktionen vid mejeriet i Halmstad till Göteborgsmejeriet senast hösten 2003. Leveranser till kunderna i Halmstadsregionen kommer då att ske från en distributionsterminal i Halmstad. Vidare har det beslutats att bygga ut kyllagret i Jönköping, dels för att klara utökat mejerisortiment i distributionen, dels för att centralisera plockningsarbetet och få en förbättrad arbetsmiljö, bland annat genom en viss grad av automatisering. Beslut har även fattats om att utöka färskostproduktionen i Skövde genom att flytta produktion från Danmark. En utbyggnad av kyllagret i Stockholm Mejeri planeras också. För att uppnå större effektivitet i distributionsarbetet planeras även en utbyggnad i Göteborg.

Den under året dramatiskt försämrade kronkursen innebär ett ökat inflationstryck på mejeriernas kostnader. Behovet av att höja priset på vissa mejeriprodukter i nivå med inflationen i Sverige kan därför bli aktuellt.

Division Danmark

2000/2001 har varit ett bra år för Division Danmark. Försäljningen har en stabil utveckling. Danskarna dricker mer mjölk, äter fler syrade produkter och använder fler ostprodukter i matlagningen. I gengäld sparar danskarna in på fettet. Dessutom sker en tillväxt i Danmark inom servicehandeln. Danskarna äter mer och mer ute och äter fler mellanmål på väg till arbete, skola och på fritiden. Denna utveckling kommer också att påverka verksamheten i framtiden.

Under året som gått har divisionen arbetat utifrån tre strategiska huvudlinjer: utveckling och innovation, kundservice och effektivisering av driften.

Divisionen koncentrerar sitt produktutvecklingsarbete på två strategiskt viktiga riktningar. Den ena är utveckling av de existerande kategorierna av mejeriprodukter, och den andra är utveckling av nya områden, som kan utvidga användningen av mejeriprodukter vid andra tidpunkter och i andra situationer än de traditionella. Aktiviteterna på dessa områden har betytt att mer än 30 nya produkter kunde introduceras på den danska marknaden under året som gått.

Utvecklingen av de existerande kategorierna har bland annat medfört lansering av en lång rad fettsnäla produkter. Det gäller således fettsnäla versioner av Kærgården och Karoline's gräddprodukter samt nya fettsnäla Bukoprodukter, Karoline's fromage blanc & frais, och inte minst en ny Cheasy ost med endast 6 procent fett. Detta är uttryck för att arbetet i divisionen under det gångna året har varit starkt präglat av att rätta sig efter konsumenternas önskemål om fettsnäla produkter.

2000/2001 har emellertid först och främst gått i mjölkens tecken. Lanseringen av den ekologiska minimjölken 0,5 % har betytt att 37 000 fler danskar har börjat dricka mjölk. Därmed är minimjölken i den ekologiska varianten inte bara den mejeriprodukt som



har betytt mest för den ekologiska utvecklingen överhuvudtaget, utan också en produkt som är på god väg att förändra den danska befolkningens mjölkvanor. Danmark är alltså det land i världen där det säljs mest ekologisk mjölk och bland de få länder, som totalt sett upplever en tillväxt i mjölkkonsumtionen.

När det gäller strategin om konsumtionsutveckling har divisionen fokuserat på bekvämatstrenden och servicehandeln. Det ger utslag i dels förstärkt kompetens och ökad marknadsföring på dessa områden, dels i en rad lanseringar av produkter, som har skapat nya användningsområden för mejeriprodukter. Lanseringen av Matilde Café i glasflaskor och drickyoghurt i nya plastflaskor samt soppor och röror är betydelsefulla exempel på detta. Det är ett arbete som kommer att intensifieras under det kommande året och som i ökande grad genomförs i samarbete med de svenska kollegerna.

Ökad kundservice

Vid mätning av kund- och logistikservice har divisionen som målsättning att vara den bästa danska dagligvaruleverantören, samt att vara värdeskapande för kunderna. Förmågan att utveckla effektiva CRM/eBusiness-system kommer därför i framtiden att vara en väsentlig konkurrensfaktor. Första fasen i denna utveckling har varit etableringen av ett nytt centralt kundservicecenter i Vejle, vilket ska garantera kunderna en professionell, snabb och likartad kundservice.

Konkurrenssituationen i Danmark har intensifierats under det gångna året. Livsmedelsskedjorna har varit aktiva inom åtskilliga områden när det gäller att importera konkurrerande mejeriprodukter från grannländerna, liksom att kedjorna i högre och högre grad satsar på privata varumärken. Arla Foods deltar i denna konkurrens utifrån önskemålet om att bevara en förnuftig balans mellan leveranser under privata varumärken och företagets egna märkesvaror.

Det förväntas att denna konkurrens skärps under de kommande åren, detta sett inte minst i ljuset av den ökande internationaliseringen av livsmedelskedjorna. Divisionen har valt att se denna utveckling som en möjlighet för framtida affärsutveckling.

Ökad effektivisering av driften

Division Danmark står för produktion av konsumtionsprodukter. Divisionen har driftsplatser i Hobro, Århus/Enigheden, Brabrand, Tyrstrup, Esbjerg, Slagelse och Ishøj samt på logistikenheten i Vejle. Produktionsstrukturen har ytterligare konsoliderats med genomförandet av UHT-strukturplanen, där Esbjerg Mejeri har övertagit UHT-produktionen från Kimstad Mejeri i Sverige. Samtidigt har distributionen påverkats av en rad distributionsomläggningar med både tillströmning och förlust av kunder.

För produktionen och distributionen har det totalt sett skett en förbättring av driftsresultatet. Det har skett en generell effektivitetsförbättring i alla led av divisionens distributionssystem. Under det kommande året förväntas det att en fortsatt fokusering på processoptimering kommer att resultera i fortsatt effektivitet. Samtidigt förväntas en rad nya logistiksystem och nya produktionslinjer installeras, vilket ska bidra till att stärka divisionens konkurrensförmåga.

Division UK

Division UK kunde avsluta budgetåret med sin hittills största vinst. Trots besvärliga marknadsvillkor ökade försäljningen, både i form av företagets varumärken och i form av livsmedelskedjornas egna varumärken.

När det gäller konsumtionsmjölken minskade dynamiken på marknaden påfallande, och detaljhandelskedjorna fortsatte att göra nedskärningar av antalet leverantörer. Under denna process förlorade Arla Foods kunder, men samtidigt tillkom nya kunder. Det totala

resultatet blev att försäljningen av konsumtionsmjölk översteg 900 miljoner liter. Men konkurrensen om detaljhandelsleveranserna är emellertid fortfarande lika hård, och förtjänsten på konsumtionsmjölk är därför fortfarande pressad.

Mjölkbudens betydelse som försäljningskanal för konsumtionsmjölk fortsätter att minska. Arla Foods har därför beslutat att omstrukturera inom detta affärsområde, så att de perifera turerna tas bort som ett led i en ökad insats för kostnadsstyrning. En ökande kon-



Division UK: Trots svåra marknadsvillkor ökade försäljningen under budgetåret, både under företagets varumärken och under livsmedelskedjornas egna varumärken, och Division UK avslutade året med sin hittills största vinst. Den totala försäljningen av dryckesmjölk låg över 900 miljoner liter. 50 miljoner liter av dessa är Cravendale mjölk, som genom en patenterad filtreringsteknik har förlängd hållbarhet. Lurpak håller sin ledarposition, inte minst genom blandprodukten Lurpak Spreadable. Med den nyaste produkten Lurpak Lighter Spreadable har Arla Foods nu också en produkt, som riktar sig speciellt till de konsumenter som önskar ett fettsnåla alternativ.



: KÖKET PÅ TAPASBAREN "EL QUIM DE LA BOQUERIA" UTGÖR ENDAST 8 M² AV DEN 13 631 M² STORA MARKNADSPÅTSEN LA BOQUERIA I BARCELONA. HÄR SERVERAR KÖCKEN QUIM MÀRQUEL OCH HANS FRU MERCEDES RUIZ EN MÄNGD KATALANSKA SPECIALITETER I BAREN FÖR BÅDE LOKALBEFOLKNINGEN OCH ALLA TURISTER. SEÑOR SALVADOR PONS VIDAL TITTAR IN 2-3 GÅNGER I VECKAN OCH NJUTER AV EN TAPAS ELLER TVÅ INNAN HAN ÅKER HEM MED DAGENS FÄRSKA RÅVAROR UNDER ARMEN.



Europadivisionen: **Budgetåret har präglats av en ökning i tonnage och omsättning, och inte minst när det gäller vinsten. En del av förklaringen är att konsumenterna på divisionens största marknad, Tyskland, under en period har föredragit att äta ost istället för kött som pålägg, detta som en följd av galna kosjukan samt mul- och klövsjukan. En koncentrerad insats som först och främst omfattar de mer lönsamma produkterna och marknadspositionerna har bidragit till resultatet. En satsning som kommer att fortsätta under de närmaste åren.**

sumtion av mjölk och mejeriprodukter utanför hemmet har medfört att Arla Foods har inrättat ett särskilt foodservice center, som ska samla företagets aktiviteter på detta område.

Försäljningen av dryckesprodukten Cravendale, som genom den patenterade filtreringstekniken PurFilter har en förlängd hållbarhet, fortsätter att öka. Den totala försäljningen är nu uppe på över 50 miljoner liter årligen, och produkten kommer nu successivt att lanseras över hela landet.

Inom smör- och margarin-kategorin håller Lurpak sin andraplats. Blandprodukten Lurpak Spreadable har haft stor betydelse för den ökade försäljningen, och det har också beslutet att öka marknadsföringsinsatsen i den södra delen av landet. Norra England är det traditionella kärnområdet för Lurpak. Med den nyaste produkten, Lurpak Lighter Spreadable, har Arla Foods nu också en produkt som särskilt riktar sig mot de konsumenter, som vill ha ett fettreducerad alternativ. Under året har sortimentet kompletterats med Branded Yorkshire Butter från mejeriet i Settle i England, och ett matfett från Sverige, som säljs genom en stor livsmedelskedja under deras varumärke.

Efter budgetårets slut har Arla Foods ingått ett samarbetsavtal med nyzeeländska Fonterra om etablering av ett gemensamt joint venture-bolag, som ska utgöra ramen för de två företagens försäljning av matfett framöver på den brittiska marknaden. Detta joint venture har formen av ett danskt bolag, där Arla Foods äger 75 procent och Fonterra 25 procent. Bolaget ska dessutom utgöra ramen för produktutveckling för matfett.

Försäljningen av yoghurt och desserter har också varit framgångsrik. I synnerhet har det varit en ökning av försäljningen av fromage frais-produkter, som exempelvis Bob the Builder-sortimentet, som ska bygga vidare på Thomas the Tank Engine-sortimentet. Nya licensavtal är på väg om andra figurer, och det arbetas också med

planer på olika sortiment tillsammans med livsmedelskedjorna.

På ostrområdet är det speciellt det nya Discover-sortimentet, som omfattar en rad specialostar, som står för tillväxten.

De brittiska leverantörerna ingår inte som andelsägare i värdekedjan, vilket är fallet i Sverige och Danmark. Arla Foods har därför lanserat Project Equity, som strävar mot att knyta de engelska leverantörerna närmare företaget i form av ett medägarskap, och eventuellt med tiden som delägare.

Division Europa

Det gångna budgetåret var ett synnerligen bra år för Division Europa. Det har präglats av en ökning i tonnage och omsättning, och när det gäller vinsten.

En del av förklaringen är att konsumenterna på divisionens största marknad, Tyskland, under en period har föredragit att äta ost istället för kött som pålägg, detta som en följd av galna kosjukan samt mul- och klövsjukan. Denna tendens har påverkat alla producenter, inte minst de mera bulkorienterade producenterna av hårdost.

Även en koncentration av insatsen för att först och främst omfatta de mera lönsamma produkterna och marknadspositionerna har medverkat till resultatet. En insats som kommer att fortsätta under de kommande åren.

Koncentrationen och internationaliseringen av den europeiska detaljhandeln fortsätter. Samtidigt är det en tydlig tendens till fortsatt koncentration och konsolidering av den europeiska mejeribranschen. Flera av de största konkurrenterna har samtidigt ökat investeringen och marknadsföringen betydligt.

Det betyder att intjäningsförmågan i mejeribranschen även i fortsättningen är satt under press, trots förra årets gynnsamma konjunkturer.

Med konverteringen till euro i de flesta europeiska länder står Europa inför den största valutaomläggningen någonsin. Det har

medfört att detaljhandelskedjor i de flesta länderna har annonserat om ett frivilligt prisstopp fram till försommaren år 2002 för att säkerställa att omläggningen går lugnt till väga. Det kommande året kommer därför att vara präglad av en viss osäkerhet när det gäller konsumentprisnivåer för divisionens produkter.

Inom Division Europa har det genomförts ett stort strategiarbete, som ska vara ett svar på dessa utmaningar. Arbetet bygger på en fortsatt ambition när det gäller att bygga upp flera starka marknadspositioner på prioriterade geografiska marknader med ökad investering i marknadsföring och produktutveckling som följd. Totalt är målet att säkra en långsiktig, stabil och lönsam tillväxt i Europa.

Tyskland

För första gången på många år har priserna på mejeriprodukter stigit i Tyskland som en följd av en extraordinär efterfrågan på ost. Också priserna på de mera bulkpräglade konsumtionsprodukterna har således stigit med tvåsiffriga procenttal.

Arla Foods har som helhet haft ett bra år med ett bra resultat både när det gäller volymer och vinst. Året har präglats av en ökad fokusering på konceptprodukter med god lönsamhet. Trots de goda konjunkturerna är prisnivå och vinst inom tysk detaljhandel fortfarande bland de lägsta i Europa. Detta betyder att kedjornas krav på leverantörerna fortsätter att öka, och speciellt grossister och importörer är hårt drabbade. Arla Foods servar alla ledande kedjor direkt.

Målet är att om några år placera Arla Foods som den ledande leverantören av specialost.

Holland

Den holländska detaljhandeln präglas av fortsatt koncentration, och nya initiativ ser hela tiden dagens ljus. Utvecklingen av försäljningen har varit tillfredsställande och företaget har hållit fast vid positionen som den största utländska leverantören av specialostar till de holländska konsumenterna.

Belgien

Den samlade försäljningen har minskat sedan olönsamma bulkaffärer medvetet avvecklats. Arla Foods koncentrerar sig nu på försäljningen till detaljhandeln där utvecklingen har varit tillfredsställande under det gångna året.

Färöarna, Grönland och Island

Arla Foods har en stor export av UHT-produkter, yoghurt och matfetsprodukter samt ett brett sortiment av ostprodukter för de nordatlantiska marknaderna. Försäljningen har utvecklats i positiv riktning under året.

Polen

Det ekonomiska klimatet i Polen har varit mycket instabilt. Flera års ekonomisk framgång har vänt med en ökande arbetslöshet, stigande inflation och reducerad köpkraft som följd. Bristande statliga stöd-köp av pulver har betytt en kraftig överproduktion av hårdost, med fallande priser som följd. Exporten från Danmark har inte haft den förväntade utvecklingen, vilket har betytt att det totala resultatet i Polen inte varit tillfredsställande. Som en följd av detta har det i slutet av året skett en större anpassning av omkostnaderna och organisationen, och det kommande året kommer att präglas av en strategisk anpassning av Arla Foods engagemang i Polen.

Övriga Östeuropa

De nya ekonomierna i Östeuropa har blivit mera stabila, men präglas fortfarande av en viss ekonomisk osäkerhet. Arla Foods använder väletablerade importörer, som först och främst servar de västeuropeiska detaljhandelskedjorna. Även i år har företaget haft en positiv utveckling av försäljningen av specialostar och matfetsprodukter, även om köpkraften fortfarande är begränsad.

Finland

Efter fusionen mellan Arla och MD Foods har organisationen i Finland anpassats till det nya affärsunderlaget. Det finska företaget har haft

en tillfredsställande utveckling av såväl försäljning som vinst. Arla Foods är fortfarande den absolut största importören av ost till den finska marknaden. Det finns nya planer för det kommande året, vilka omfattar nya lanseringar av lönsamma specialostar och återupptagande av marknadsföringsinsatsen i full skala.

Norge

Norge har haft ett bra år med ett bra försäljningsresultat. En större volym än tidigare har importerats utanför kvoten.

Under året har Kraft sagt upp avtalet om produktion av gräddost på Disenå Mejeri för den norska marknaden. En större undersökning om alternativ produktion på anläggningen visade sig inte vara ekonomiskt försvarbart, och därför fanns inte längre något underlag för en fortsatt produktion i Norge.

Baltikum

Köpkraften i området är fortfarande ytterst begränsad, och det finns inte några tecken på att situationen kommer att väsentligt förbättras inom överskådlig tid. Arla har till och med tvingats konstatera en tillbakagång av försäljningen, och därför har det inte funnits något affärsmässigt underlag för att behålla försäljningsdotterbolaget i Estland, som stängdes våren 2001.

Italien

Det har varit ett bra resultat på den italienska marknaden, som har dragit fördel av stigande priser på bulkbetonade ostar. Även försäljningen av specialostar har varit framgångsrik.

Under året har det dessutom företagits en större anpassning av affärsstrategin och organisationen i det lokala företaget, med syfte att öka lönsamheten av aktiviteterna i Italien.

Spanien

Tillväxten av ostförsäljningen fortsätter, och mozzarella visar sig fortfarande ha den mest positiva utvecklingen. Särskilt glädjande är det att försäljningen direkt till detalj-





: OKLANDERLIGT KLÄDD HAR PETER JAMIESON SATT SIG TILLRÄTTA VID FÖNSTRET OCH TAGIT SIN LUNCH-BREAK MED EN JUST UPPHÅLLD PINT BITTER OCH EN **PLOUGHMANS LUNCH** PÅ PUBEN "**BUNCH OF GRAPES**" I HJÄRTAT AV LONDON. INTERIÖREN PÅ PUBEN, SOM JUST HAR BLIVIT RESTAURERAD, LEDER TANKEN TILL DEN TID DÅ LONDONS UPSTAIRS- AND DOWNSTAIRSKLASSER - ÅTSKILDA BAKOM FACETTSLIPADE SKILJEVÄGGAR AV MATT GLAS - TOG EN PAUS OCH EN PINT UNDER SAMMA TAK. DRUVKLASEN "**BUNCH OF GRAPES**" ÄR DET GAMLA VARUMÄRKET FÖR ETT UTSKÄNKINGSSTÄLLE, SOM GÅR ÄNDA TILLBAKA TILL ROMARNAS TID.



Division Oversjö: Året som gått har präglats av en god försäljning. Gynnsamma, stabila valutaförhållanden har bidragit till ett mycket bra nettoresultat, och det har därmed varit möjligt att kompensera för de restitutionsfall från EU som varit under året. Den ekonomiska avmattningen i USA, Japan och Sydamerika har dock påverkat försäljningen negativt. I gengäld har det konstaterats ekonomisk stabilitet på marknaderna i Mellanöstern, där Arla Foods har stärkt sin marknadsposition ytterligare genom etableringen av ett dotterbolag i Förenade Arabemiraten.

handeln ökar. Spansk detaljhandel är inne i en snabb utveckling, och i stort sett alla större europeiska detaljhandelskedjor håller på att etablera sig på marknaden. Detta kommer under de närmaste åren att höja kraven på Arla Foods engagemang på den spanska marknaden.

Frankrike

Under året har det fattats beslut om att avveckla den mer bulkbetonade delen av försäljning till industrier i Frankrike. Strategin är fortfarande att fokusera på de stora franska detaljhandelskedjorna, som dominerar det mesta i Sydeuropa. Försäljningen till kedjorna har haft en tillfredsställande utveckling under det senaste året.

Grekland

Året har präglats av etableringen av ett joint venture-företag med Greklands ledande mejeriföretag Delta. Förutom att sälja och marknadsföra Arla Foods produkter ska företaget även producera och marknadsföra genuin grekisk får- och getmjölkfeta och andra lokala specialiteter. Totalt sett ska det nya företaget tillförsäkra Arla Foods en ledande ställning när det gäller ost och smör i Grekland. Även om aktiviteter och nya lanseringar inte helt har kunnat följa de ursprungliga planerna ligger försäljningen och det ekonomiska resultatet under förra året – som helhet – mycket nära budgetnivån.

Division Oversjö

Under året som gått har Division Oversjö präglats av en god försäljning och ett mycket bra ekonomiskt resultat.

Gynnsamma, stabila valutaförhållanden har bidragit till det goda nettoresultatet, och det har varit möjligt att kompensera för de restitutionsfall från EU som har funnits under året.

En fortsatt satsning på försäljning av högförädlade produkter på bekostnad av de mera bulkpräglade produkterna har också betydelse för resultatet – inte minst för att denna satsning har varit kopplad till kontinuerliga strävanden att förstärka och bygga ut varumärkespositionerna.

Just produktförädlingen och uppbyggandet av märkesvaror har visat sig vara väsentliga beståndsdelar för att förstärka företagets konkurrensförmåga, vilket gett en positiv utveckling av marknadsandelar och vinst.

Det har under året inte varit några direkta problem i form av importstopp eller liknande handelshinder som följd av galna kosjukan och mul- och klövsvjukan. Men på vissa marknader påverkar de så kallade "europeiska livsmedelsproblemen" ändå konsumtionen i negativ riktning.

Av andra negativa faktorer kan nämnas att vissa av divisionens marknader under det gångna året

har upplevt en ekonomisk avmattning. Detta gäller således USA och Japan, och inte minst Sydamerika, där bland annat den kraftiga devalveringen i Brasilien har skapat en mycket svår situation för importerade produkter.

I gengäld har stabilitet konstaterats på marknaderna i Mellanöstern, och på den ryska marknaden är förbättringar av det ekonomiska klimatet märkbara – förstärkt av att synergier från fusionen mellan Arla och MD Foods har haft en positiv inverkan, särskilt i Ryssland.

Händelserna under de senaste månaderna kan förlänga och förstärka avmattningen på i synnerhet den amerikanska marknaden. Men detta förväntas emellertid inte påverka försäljningsmöjligheterna i någon större utsträckning.

Med den pågående etableringen av en marknadsposition i Förenade Arabemiraten, samt betydande köp av importkvoter i Kanada, har strävan efter en ökad internationalisering fortsatt under året, och dessa aktiviteter kommer också att ha hög prioritet under de kommande åren.

MELLANÖSTERN

Saudiarabien

Årets försäljning till Saudiarabien påverkades av utbrottet av mul- och klövsvjukan i Europa.

Både galna kosjukan och



mul- och klövsjukan har påverkat de saudiska konsumenternas uppfattning om, och inställning till, livsmedelssäkerheten i Europa.

Arla Foods har under året använt stora resurser på att åter skapa och bygga ut sin varumärkesposition på marknaden. Den valda strategin med fokus på prioriterade produktområden har under året visat sig vara riktig, och har samtidigt minskat efterverkningarna efter det importförbud som följde på utbrottet av galna kosjukan våren 2000.

De stora investeringarna i produktionen i Saudiarabien har fortsatt under året. Tappningskapaciteten, i synnerhet på ost i glas, har således utökats markant. De stabila oljepriserna, tillsammans med befolkningstillväxten, ger fortsatt positiva förväntningar på den ekonomiska utvecklingen i landet.

Sett i ljuset av galna kosjukan och mul- och klövsjuka i Europa har årets vinst varit tillfredsställande och skapar förväntningar på en fortsatt tillväxtstrategi.

Golfstaterna och Libanon

Fokusering och konsolidering har också under budgetåret varit nyckelorden i de övriga länderna i Mellanöstern. Genom ett mycket nära samarbete med prioriterade kunder har företaget upplevt en tillfredsställande tillväxt – inte minst i Förenade Arabemiraten. Företagets varumärken har under året upplevt ökande marknadsandelar. Denna positiva utveckling förväntas fortsätta de kommande åren.

Länderna kring Kaspiska havet

Försäljningen till området omkring Kaspiska havet fortlöper på ett tillfredsställande sätt, men präglas av den ekonomiska avmattningen. Förväntningarna på området är nära knutna till utnyttjandet av de stora olje- och gasförekomsterna samt den ekonomiska utvecklingen i Ryssland.

Nordafrika och Egypten

Försäljningen av i första hand Lurpak till Egypten har upplevt en

märkbar tillväxt. De övriga nordafrikanska länderna uppvisar en stor aktivitet, vilket skapar positiva förväntningar på framtiden.

AMERIKA

USA

I USA har budgetåret varit tillfredsställande, och den fortsatta fokuseringen på högförädlade produkter har lett till en stärkt position för Arla Foods varumärken, inte minst för grönmögelost. Alla försäljningsmöjligheter har inte kunnat utnyttjas fullt ut på grund av den stora efterfrågan på mejeriprodukter i Europa, men samtidigt har det bidragit till att hålla de amerikanska priserna på en hög och stabil nivå.

Den lokala produktionen av feta och havarti i samarbete med White Clover Dairy har likaså utvecklats positivt, trots svängningar på det amerikanska mjölkpriset.

Trots en betydande avmattning i den amerikanska ekonomin förväntas också ett gott resultat under den kommande tiden i form av nya produkter, både importerade och lokalt producerade.

Kanada

Även i Kanada hade Arla Foods under budgetåret ett bra resultat. Den lokala produktionen i samarbete med Amalgamated Dairies Ltd. har vuxit, både i fråga om volym och värde, och denna tillväxt förväntas fortsätta. Detsamma gör försäljningen av importerade produkter, då Arla Foods under året har förvärvat en betydande importkvot.

Brasilien

Den ekonomiska krisen i Brasilien, med en dramatisk devalvering av den brasilianska valutan har försämrat konkurrensförmågan för importerade mejeriprodukter kraftigt. Den besvärliga situationen beräknas fortsätta och kommer att medföra en inskränkning av vissa aktiviteter på marknaden.

Även DanVigor, som är ett joint venture mellan Arla Foods och ett

lokalt mejeriföretag, märker av den vikande privata konsumtionen. Emellertid har det under året gjorts en stor insats när det gäller produktutveckling och uppdatering av sortimentet, och det förväntas att resultaten av detta kommer att visa sig under det kommande året.

Argentina

I Argentina har Arla Foods lyckats uppnå en betydande ekonomisk tillväxt, trots den fortsatta ekonomiska krisen. Samtidigt har regeringen stramat åt importrestriktionerna ännu mer, vilket ytterligare har förvärrat konkurrenssituationen för importerade mejeriprodukter.

Under året har emellertid ett lovande samarbete inletts med två lokala producenter av specialost, vilket förväntas utökas under de kommande åren. Vidare har ett nytt samarbete inletts med en stor varumärkesproducent om distribution till servicehandeln.

EUROPA

Ryssland

Den stabiliserade ryska ekonomin har medverkat till en mycket tillfredsställande utveckling av exporten till Ryssland under året.

Nära samarbete med prioriterade partner och importörer har skapat en distribution och kontinuitet, som gör Arla Foods synligt och känt som leverantör av kvalitetsost och smör.

Arla Foods börjar på allvar att märka positiva synergieffekter av fusionen mellan den svenska och danska organisationen och deras respektive sortiment. Företaget betraktas som en attraktiv leverantör av ett brett sortiment av hela ostar till specialbutiker och delikatessaffärer, samt ett allsidigt utbud av detaljförpackad ost och smör till livsmedelsbutikernas självbetjäningsskåp.

Den positiva utvecklingen förväntas fortsätta under det kommande året, förutsatt en oförändrad stabil rysk ekonomi.





0:23



: CHORIATIKI HETER **GREKISK SALLAD** PÅ GREKISKA. HOS NEKTARIOS SARAKINOS PÅ **RESTAURANG ALGEVEVRA** ANVÄNDS ETT KILO FETA OM DAGEN. TILL HUSETS VERSION AV DEN GREKISKA KLASSIKERN ANVÄNDS, UTÖVER **FETA**, OCKSÅ TOMAT, GURKA, VITLÖK, GRÖN PAPIKA, GRÖNA OLIVER, CITRONMARINERAD ZUCCHINI OCH CHAMPINJONER, OREGANO, OLIVOLJA OCH NYPRESSAD CITRONSÅFT.

ASIEN

Japan

Den japanska ekonomin lider fortfarande av en konjunkturedgång. Den inhemska efterfrågan och detaljhandelsomsättningen är krympande och deflation råder. Detta drabbar nu också detaljhandelns efterfrågan på ost. En del av tillbakagången när det gäller denna efterfrågan får troligtvis också tillskrivas en långvarig negativ effekt efter förra årets livsmedels-skandal, som drabbade Japans största mejeriföretag.

Konjunkturedgången verkar påverka den största delen av konsumtionen i lite mindre grad, nämligen ost som ingrediens i matlagning, till pizzor, hamburgare, snacks etc. Den totala importen av ost har dock för första gången under det senaste årtiondet visat en vikande tendens. Importen av färskost, inklusive gräddost, uppvisar således ett markant fall.

Denna konsumtionsutveckling till trots har Arla Foods export till Japan uppvisat en tillfredsställande utveckling under året. Arla Foods har återvunnit något av den förlorade marknadsandelen, och importen av ost från Danmark växer. Det är speciellt kantfri ost för vidareförädling som står för den tillfredsställande utvecklingen. Trots konkurrenssituationen har försäljningen av de kantfria ostarna Samsø, Maribo och Nippon från Taulov Mejeri ökat, vilket gör att Arla Foods befäster positionen som den tredje största leverantören av ost till den japanska marknaden efter Australien och Nya Zeeland.

Om det går att undvika kraftiga förändringar i form av starkt fallande världsmarknadspriser på ost, samt drastiska restitutionsfall, finns det goda förhoppningar om att kunna hålla fast denna position och uppnå en försäljningsnivå under kommande budgetår, som trots den stagnerande konsumtionen ligger på samma nivå som innevarande år.

Sydostasien

Området präglas av en ekonomisk stagnation. Försvagningen av den

amerikanska ekonomin och efterfrågan smittar omedelbart och direkt av sig på länderna i Sydostasien.

Med hänsyn till detta betraktas året som gått som tillfredsställande, med en oförändrad försäljning av Lurpak smör, en svag ökning av försäljningen av detaljförpackad ost, samt en markant ökning av försäljningen av långtidshållbara konsumtionsprodukter.

En intensifierad direkt bearbetning av den kinesiska marknaden har påbörjats, speciellt med fokus på internationella hotell och restauranger, samt de västligt inspirerade livsmedelskedjorna som håller på att etableras.

Om inte den ekonomiska utvecklingen i området förvärras ytterligare, och världsmarknadspriset för mejeriprodukter åter utsätts för en våldsam press, eller restitutionen minskas drastiskt, väntas försäljningen under det kommande året kunna upprätthållas, kanske rentav med en svagt ökande tendens.

Pakistan

Här har divisionen haft ett bra år med en uppgång på över 30 procent, fördelat på både ost och Lurpak smör.

Indien

Indien öppnades officiellt för import av mejeriprodukter den 1 april. Protektionistiska och komplicerade tullbehandlingsprocedurer har dock gjort importen mycket besvärlig. Trots problemen har Arla Foods kommit igång bra.

Korea

Det har inte varit något lätt år. Det råder fortfarande en stram ekonomi i Korea, och man är försiktig med att spendera pengar efter den långvariga krisen. Resultatet är en mindre tillbakagång av exporten, och tyvärr går det inte att se någon ljusning för närvarande.

Arla Foods Ingredients

Divisionen befäste under budgetåret sin position som den ledande

och prioriterade leverantören av värdeförädlade mjölkbaseade ingredienser och pulverprodukter för prioriterade kunder. Resultatet har varit tillfredsställande och påverkats positivt av stigande priser och stark efterfrågan. I gengäld har drastiska reduktioner av EU:s exportstöd haft en negativ effekt.

Totalt har 1,7 miljarder kg mjölk samt all vassle från koncernens ysterier i Danmark, en stor del av vasslen från ysterierna i Sverige samt även vassle från Tyskland förädlats till 288 000 ton ingrediens- och pulverprodukter.

Arla Foods produktionskapacitet i Danmark och Sverige har utnyttjats fullt ut, och därför omfattade den nya strukturplanen för Arla Foods också en ny anläggningsstruktur för Arla Foods Ingredients. Enligt strukturplanen ska det uppföras en ny mjölkpulveranläggning i Sverige, medan två mjölkpulverfabriker läggs ned. Även pulverproduktionen på ysterierna kommer att upphöra. I enlighet med detta har det beslutats om att lägga ned en fabrik och samtidigt modernisera och utvidga två mjölkpulverfabriker i Danmark.

Med den nya produktionsstrukturen blir det möjligt att öka produktionen av högförädlade ingredienser till globala industrikunder samt detaljförpackade mjölkpulverprodukter. Det sker på bekostnad av bulkprodukter, som säljs till världsmarknadspriser.

Industri

Det finns fortsatt positiva förväntningar på utvecklingen av affärsområdet Industri, som omfattar produktion och försäljning av högförädlade ingredienser till globala industrikunder. Speciellt inom de högförädlade vassleproteinerna, där Arla Foods Ingredients är bland världens ledande, finns det stora utvecklingsmöjligheter.

Råvarubrist och bristande produktionskapacitet är för närvarande det största hindret för en växande försäljning. Därför kommer vassle från svenska ysterier, som tidigare användes till foder, att framöver koncentreras och skickas till Danmark för förädling.



I Argentina går arbetet med uppförandet av Sydamerikas första stora WPC-fabrik planerligt. Fabriken, som är ett joint venture mellan Arla Foods och det största argentinska mejeriföretaget SanCor, förväntas bli färdig sommaren 2002. Råvaran till fabriken blir vassle från SanCors ysterier och försäljningen kommer först och främst att ske till större kunder i Sydamerika. Därför görs samtidigt en förstärkning av försäljnings- och servicefunktionen i området genom uppförandet av en pilotanläggning för fermenterade produkter och ost.

De olika mjölkproteinprodukternas funktionella och näringsmässiga egenskaper och användningsmöjligheter är fortsatt det som utvecklingsarbetet koncentreras på. Det har tills vidare resulterat i en ny generation av mjölkproteiner, där de funktionella egenskaperna har ökat väsentligt. Ett exempel är alphalactalbumin, ett vassleprotein som har utvecklats speciellt för modersmjölksersättningar, och som försäljningsmässigt utvecklas mycket positivt.

Det mjölkbaserade lågkalorihaltiga sötningsämnet tagatose fick under våren det amerikanska GRAS-godkännandet och har efter budgetårets slut i enlighet med detta också blivit godkänt av amerikanska Food and Drug Administration. Det arbetas nu på att etablera produktionskapacitet – inom eller utanför Arla Foods – liksom det arbetas med att etablera avsättningskanaler, först och främst till den amerikanska marknaden. När de godkännanden som är nödvändiga också föreligger här räknar man med att introducera produkten i Europa och Japan.

Detaljhandel

Marknadspositionen för konsumentförpackade mjölkpulverprodukter har under budgetåret stärkts, inte minst genom en kraftig produktutveckling. Det har således lanserats en ny produkt för barn i åldern 1-5 år, och den visar goda försäljningssiffror på marknaderna i Latinamerika.

I Dominikanska republiken, som är en av de största marknaderna för

Arlas detaljförpackade mjölkpulverprodukter, har resultaten levt upp till förväntningarna. Det har skett trots att det – som en följd av kvotssystemet – har varit svårigheter att säkra en fri tillgång till marknaden. Försäljningen till en annan stor detaljmarknad, Bangladesh, ökar åter. Här finns fortsatt stora utvecklingsmöjligheter. Även försäljningen i Jemen har varit mycket tillfredsställande, vilket inte minst beror på utbyggnaden av distributionssystemet.

Licenstillverkning

En del av de livsmedelsproducenterna, som använder ingredienser från Arla Foods Ingredients, har också valt att outsourca sin produktion till Arla Foods Ingredients. Det rör sig bland annat om några av världens största producenter av barnmat. Detta har under budgetåret varit en stor framgång, både när det gäller antalet produkter och de volymer som producerats totalt.

Ingredients Sales

Försäljningen av bulkprodukter på världsmarknaden har överstigit förväntningarna, då det under budgetåret 2000/2001 har varit ett högt världsmarknadspris på både skummjölks- och helmjölkspulver. Men på längre sikt är marknadsutvecklingen, speciellt i Sydamerika och Asien, ett bekymmer mot bakgrund av ett förväntat ökat utbud av bulkprodukter på dessa marknader.

Division Produktion

Division Produktion ansvarar för produktionen av ost, smör och matfett i Sverige och Danmark. Produktionen sker på totalt 36 anläggningar, 12 i Sverige och 24 i Danmark.

Divisionen är organiserad i två stora produktionsgrupper. Den ena omfattar produktion av hårdost och mozzarella samt ostterminalerna. Den andra omfattar produktion av specialostar, smör och matfett.

Dessutom har divisionen aktiviteter inom bland annat supply chain, sortimentsstyrning, ekono-

Division Ingredients: **Divisionens**

resultat har varit tillfredsställande och har påverkats

positivt av stigande priser och

stark efterfrågan. Arbetet med

att uppföra Sydamerikas första

stora WPC-fabrik i Argentina i

ett joint venture-samarbete

med landets största mejeri-

företag har startat under året.

Dessutom har det mjölkbase-

rade lågkalori-sötningsämnet

tagatose fått det amerikanska

GRAS-godkännandet.

Division Produktion: **Divisionens**

arbete har under året präglats

av uppbyggnad efter fusionen,

genomförande av redan beslutade

strukturprojekt och utarbetande

och godkännande av

en ny total strukturplan. Den

strukturplanen betyder att

antalet anläggningar i Sverige

och Danmark under de kommande

fem åren ska reduceras

från 36 till omkring 21. Den

första delen av planen har

redan satts igång.

mi/IT, kvalitet och teknik. Slutligen är exportförsäljningen knuten till divisionen.

Divisionen producerar cirka 475 000 ton produkter, fördelade på 330 000 ton ost och 145 000 ton smör och matfett. Av dessa 475 000 ton produceras cirka 127 000 ton på de svenska mejerierna och 348 000 ton på mejerier i Danmark. Hela produktionen säljs primärt genom Arla Foods övriga divisioner.

I divisionen finns totalt 4 600 personer anställda.

Under budgetåret har divisionen präglats av:

- uppbyggnad av divisionen efter fusionen
- genomförande av redan beslutade strukturprojekt
- utarbetande och godkännande av en ny total strukturplan.

Det nya stormejeriet i Taulov i Fredericia på Jylland är nu i full produktion med omkring 27 500 ton per år. Det har medfört att driften på Ribe Mejeri har stoppats under våren 2001, och även Snebjerg Ostepakkeri håller på att stängas. Aktiviteterna överförs till Vejle Ostepakkeri och till Taulov. Här har dessutom ett nytt stort höglager för lagring av hårdost tagits i bruk, och driften på en rad olika lager i Danmark har kunnat stoppas.

På specialostsidan har Troldehede Mejeri utvidgats så att produktionen från Høng har kunnat överföras hit. Høng Mejeri drabbades i december 1999 av en omfattande brand och har således nu stängts helt.

Dessutom finns det beslut på att flytta produktionen av feta från Grøndal Mejeri till Bislev Mejeri. Detta kommer att ske i början av 2002. Grøndal Mejeri har som ett led i fusionsavtalen med de danska konkurrensmyndigheterna sålts. Slutligen ska produktionskapaciteten på Holstebro Flødeost utvidgas betydligt under den tid som kommer.

I Sverige har det största strukturprojektet varit färdigställande och inkörning av det nya stora ostlagret med förpackningsanläggning i

Götene. Det har medfört att ost-distribunalerna i Kalmar och Stenstorp samt ostlagren i Nyköping, Sävsjö, Lidköping och Jönköping har stängts. Det mycket stora och komplexa projektet har haft en rad inkörningsproblem. Men nu ser det ut som om produktionen är under relativ kontroll.

Under 2000/2001 har Division Produktion också utarbetat en samlad strukturplan för mejerierna i Sverige och Danmark. Planen betyder att antalet anläggningar under en femårsperiod kommer att minskas från de nuvarande 36 till omkring 21. Divisionens förslag godkändes i princip av Arla Foods styrelse i juni 2001. Planens första del är redan påbörjad, då man i september fattade ett principbeslut om utökning av Falkenberg Mejeri, så att driften på Stånga Mejeri på Gotland kan stoppas 2003. Mjölken på Gotland ska användas till en ny pulverproduktion på Visby Mejeri.

Vidare finns det ett inriktningsbeslut om att stänga Borgholm Mejeri på Öland, då produktionen av stor rund ost samlas på Kalmar Mejeri i slutet av 2003. De övriga enskilda projekten i planen kommer att behandlas löpande av Arla Foods styrelse.

Mot bakgrund av Arla Foods mål om att tillverka världens mest eftertraktade ost- och smörsortiment kommer arbetet framöver att ha följande områden som utgångspunkt:

- strukturprojekt och strukturplan
- kostnads- och effektivitetsutveckling
- sortimentsstyrning
- kvalitet – däribland nytt kvalitetsstyrningssystem
- service gentemot försäljningsdivisionerna
- nya IT- och administrativa system
- organisations- och medarbetarutveckling.

Division Medlemmar

Division Medlemmar ansvarar för att Arla Foods mejerier förses med

mjölkråvara från 14 900 mjölkbönder i Danmark och Sverige.

Strukturutvecklingen bland danska och svenska mjölkbönder fortsätter. Sålunda har medlemsantalet i Sverige minskat med sju procent till 7 000 medlemmar under verksamhetsåret. I Danmark utgör minskningen nio procent, så antalet medlemmar är nu 7 900. Under året har ekomjölksproduktionen fortsatt att öka och utgör nu 7,5 procent av den totala mjölmängden, som varit oförändrad jämfört med föregående år.

Trots kraftigt ökade dieselpreiser och lönekostnader har transportkostnaderna för att hämta mjölken på gårdarna kunnat hållas på en oförändrad nivå. Några faktorer som bidragit till detta är förbättrad pumpkapacitet på tankbilarna, färre och större gårdar samt ett bättre utnyttjande av tankbilflottan. Utbrottet av mul- och klövsjuka i Europa har i hög grad påverkat verksamheten, både på gårdarna och inom transportområdet.

En stor del av divisionens arbete har ägnats åt att få regler och verksamheter i de båda företagen så lika som möjligt, ett arbete som ska vara klart i oktober 2003. Ett viktigt harmoniseringsområde är betalningen för mjölken. Förslaget till en ny avräkningsmodell, kopplad till företagets kvalitetspolicy och framtida konsolideringsbehov, kommer därför att diskuteras ingående bland medlemmarna/ägarna.

En stor och viktig del av divisionens framtida arbete utgörs av värdekedjan "från jord till bord", som är ett av det lantbrukskooperativa företagets tillgångar. Även harmoniseringsarbetet kommer att få stor tyngd i divisionen.





: PÅ RESTAURANG VILLA KÄLLHAGEN, BARA TIO MINUTER FRÅN STOCKHOLMS CENTRUM, TROLLAR CHEFSKOCKEN FREDRIK ERIKSSON MED OST. HANS KUNNIGA HÄNDER FÖRVANDLAR OSTEN TILL FYRA SMÅ KONSTVERK PÅ HUSETS OSTALLRIK: EN SANDWICH MED KVIBILLE ÄDEL OCH HEMBAKAT MALTKNÄCKEBRÖD, ETT LITET GLAS MED RIVEN PRÄSTOST OCH KUMMIN, ETT LITET ARRANGEMANG MED KVIBILLE CHEDDAR OCH SLUTLIGEN EN "BRÖDSKÅL" MED GREVÉ OCH BLADSELLERI. FREDRIK ERIKSSON BLEV 1987 UTNÄMND TILL ÅRETS KOCK I SVERIGE.



DOTTERBOLAGEN:

: tillväxt och framgång

: RESUME :

Danapak: Omsättningen steg med sex procent efter korrigering sedan Danapak Plast sålts av, och företaget hade i år ett positivt resultat. Inom kartonnageområdet har Danapak ingått en strategisk allians med Westergaard & Philipson, och tillsammans erbjuder de två företagen ett full line-sortiment inom den största delen av kartonnagemarknaden. Inom flexibelt emballage har Danapak speciellt fokuserat på prioriterade nischområden.

De danske Mejeriers Fællesindkøb: Omsättningen steg med åtta procent, först och främst som en följd av handelsavdelningens utökade samarbete med Arla Foods om Globalt Indkøb, och 71 procent av omsättningen kan nu hänföras till de danska mejerierna, som är medlemmar i företaget, mot 62 procent året före. Dotterbolaget Kongstad A/S är sålt, medan fruktfabriken i Odense har blivit ett självständigt dotterbolag under namnet Dairy Fruit A/S.

0:28

Danapak

Danapakkoncernen uppnådde under budgetåret 2000/2001 ett överskott på 1,5 miljoner DKK. Det är en resultatförbättring med 100 miljoner DKK jämfört med föregående år, varav cirka 28 miljoner DKK utgjordes av vinsten vid försäljningen av divisionen för plastbägare.

Omsättningen blev 1 038 miljoner DKK, vilket motsvarar en ökning med 6 procent efter korrigering för att företag sålts av.

Det totala driftsresultatet har förbättrats markant i förhållande till tidigare år som en direkt konsekvens av en stram kostnadsstyrning, en hög kvalitetsnivå och stor leveranssäkerhet.

Inom kartonnageområdet har utvecklingen i resultatenheten Cartons Europe, med produktion i Tyskland och England, varit mycket positiv, och också resultatenheten Cartons Nordic, med produktion i Korsør och Herning, har haft framgång.

Inom flexibelt emballage har året varit turbulent och bland annat präglats av kapacitetsproblem, inkörning av nya maskiner samt en starkt ökande internationell konkurrens. Resultatet i Danapak Flexibel är bättre än förra året, men förbättringarna är ännu långt ifrån tillräckliga. Utvecklingen har emellertid varit positiv under den senaste delen av budgetåret, vilket tyder på att det finns möjligheter till förbättringar under det kommande året.

Tillväxt i försäljningen

Trots stora förändringar i verksamheten och en ökad internationell konkurrens har alla resultatenheter haft framgång när det gäller omsättningen bland annat på grund av en större fokusering på prioriterade nischprodukter inom flexibelt emballage. Den ökande fokuseringen på nischprodukter har således ökat dessa produkters andel av den totala försäljningen inom flexibelt emballage. Fokuseringen på nischprodukter ger dels snabbare leveranstider, dels en lugn och mindre komplicerad produktionsavveckling.

Omstrukturering inom kartonnageindustrin

I augusti 2001 ingick Danapak en strategisk allians med kartonnageverksamheten Westergaard & Philipson (WP) i Greve med syfte att samla de två företagens kompetenser inom kartonnageområdet. Danapak och WP har med alliansen uppnått en ledande position på den danska kartonnagemarknaden och har samtidigt inlett den nödvändiga omstruktureringen av kartonnageindustrin. WP är en ledande nischleverantör, och Danapak och WP har tillsammans ett heltäckande emballagesortiment inom den största delen av kartonnagemarknaden med en särdeles konkurrenskraftig produktionsapparat.

Innovation

Danapak har under året som gått ytterligare fokuserat på innovationsresurserna. Företaget belönades således under 2000 med det nordiska emballagepriset ScanStar, och i april 2001 erhöles också en WorldStar för design av emballaget till en exklusiv presentserie. I november 2000 delade det franska institutet för emballage, IFEC, ut en fransk "Oscar" för en rivstark smörfolie, som Danapak har utvecklat för ett av Europas största mejeriföretag.

Investeringar i ny teknologi

Som ett led i det treåriga investeringsprogrammet har Danapak under budgetåret investerat cirka 48 miljoner DKK. Investeringarna har till allra största delen gjorts i ny och mer effektiv teknologi, med fokusering på ökad kvalitet och lönsamhet. Dessutom har väsentliga och nödvändiga miljöinvesteringar gjorts. De största investeringarna har gjorts på kartonnagefabriken i Korsør, samt på flexibelfabriken i Slagelse.

Danapak Plast har sålts av

Danapak sålde den 10 augusti 2001 sitt minsta affärsområde, Danapak Plast, med produktion av plastbägarer och plastlock till Rexam Ltd. London för 192 miljoner DKK. Försäljningen omfattade fabriken i

Stilling och maskiner och inventarier från fabriken i Nummela i Finland. Den finska fabriken är under avveckling och fabriksbyggnaderna är till salu. Försäljningen skedde som ett naturligt led i konsolideringen inom industrin för plastbägarer och plastlock.

Framtiden

Danapak kommer att fortsätta att fokusera på tillväxtstrategin. Inom kartonnage kommer Danapak att försvara och bygga ut sin position som marknadsledande i Danmark med en internationell produktionsplattform. Samtidigt kommer Danapak även fortsättningsvis att delta i en konsolidering av industrin. Inom flexibelt emballage kommer det att fokuseras på konkurrenskraft. De pågående aktiviteterna för att skapa större effektivitet kommer att fasthållas och utvidgas, och samtidigt kommer det i ännu högre grad att fokuseras på kärnteknologi och kärnsegment. Arbetet med att bygga upp allianser med samarbetspartners i Europa, bland annat kring internationella anbud, kommer att stärkas ytterligare.

Danapak förväntar sig också betydande förbättringar av resultatet under det kommande året.

De danske Mejeriers Fællesindkøb

De danske Mejeriers Fællesindkøb hade under budgetåret 2000/2001 en koncernomsättning på 599 miljoner DKK mot 553 miljoner DKK under 1999/2000. Det är en ökning på drygt 8 procent, som i första hand kan hänföras till Fællesindkøbets handelsavdelnings utvidgade samarbete med Arla Foods när det gäller Globalt Inköp. Det har också gått mycket bra för försäljningen till den övriga livsmedelsindustrin, och även produktionsaktiviteterna i Crispy Food och Dairy Fruit kan notera en fin framgång.

Medlemsomsättningen utgjorde 2000/2001 71 procent mot 62 procent av koncernomsättningen under 1999/2000.

Resultatet före skatt och extraordinära poster blev 24,7 miljoner DKK mot 4,8 miljoner DKK föregående år. Årets resultat blev 29 miljoner DKK mot 34,4 miljoner DKK under 1999/2000.

Kongstad A/S såldes till svenska Prokurator Safemann AB i maj 2001 och ingår således inte i omsättningen.

Handelsavdelningens inköps-samarbete med Arla Foods har byggts ut ytterligare under året. Speciellt på ingrediensområdet står Fællesindkøbet för inköpsarbetet när det gäller i stort sett samtliga ingredienser, som används i samband med tillverkning av ost, smör och syrade mjölkprodukter. Samtidigt har handelsavdelningens industriavdelning, tack vare flera nya utländska agenturer, fått ett bra grepp om den övriga livsmedelsindustrin. Här är det fortfarande bageri- och kakindustrin, konfektyrindustrin och bryggerierna som utgör de viktigaste kundområdena.

I Produktionsdivisionen, som tillverkar ostvax och filter och löser blandningsuppgifter inom såväl torr- som våtblandningar, har försäljningen av ostvax inte levt upp till förväntningarna. Fællesindkøbet levererar fortfarande dessa produkter till i första hand den danska marknaden, där företaget är marknadsledande.

Produktionsdivisionens FI Blend arbetar nära ihop med industriavdelningen för att kunna erbjuda bland annat bageriindustrin totallösningar på färdiga blandningar. Med köpet av IFEG International ApS har det fokuserats ytterligare på leveranser till bageriindustrin, där det arbetas med en gemensam försäljningsstrategi.

Fællesindkøbets fruktfabrik i Odense blev i början av 2001 ett självständigt aktiebolag under namnet Dairy Fruit A/S. Omsättningen i företaget har stigit med 24 procent, och såväl försäljningen på hemmamarknaden som exporten har varit framgångsrik. Särskilt när det gäller försäljningen till den svenska marknaden har det varit en markant ökning. På grund av den relativt goda sommaren är fruktskör-





: PÅ DEN ÅTTA VÅNINGAR HÖGA ÖVERTÄCKTA ATRIUMGÅRDEN PÅ DET LUXUÖSA **THE LANDMARK HOTEL** HAR DET DUKATS FRAM FÖR **"FIVE O'CLOCK TEA"**. DET STORA URVALET AV **SCONES, SANDWICHES OCH KAKOR** PÅ SERVERINGSBORDET ÄR FRÅN HOTELETTS EGET KONDITORI. DET HEKTISKA STORSTADSLIVET GLÖMS FÖR EN STUND BORT BAKOM DE TJOCKA MURARNA. I STÄLLET HÖRS TONER FRÅN TVÄRFLÖJT OCH HARPA I RUMMET. URSPRUNGLIGEN HETTE STÄLLET "THE GREAT CENTRAL HOTEL" DÅ DET ÖPPNADE 1899 I **DROTTNING VICTORIAS LONDON**. **THE LANDMARK HOTEL** KÅRADES TILL LONDON TOURIST BOARD'S HOTEL OF THE YEAR 2001.



Rynkeby Foods A/S: Försäljningen till detaljhandeln och till cateringsektorn i Danmark steg med fyra procent, medan försäljningen på export och till industrikunder föll med tolv procent, primärt som en följd av att ett antal samarbetsavtal avvecklats. Både omsättning och överskott steg. Under året har en rad nya moderna emballage och nya smakvarianter lanserats. Även en ny logotyp, samt en relativt kraftig marknadsföring, har medverkat till att företaget har blivit mer synligt på marknaden.

den i de flesta leverantörsländerna god, vilket har medfört stabila råvarupriser. Marknaden för de syrade produkterna och desserter som frukten används i, utvecklas fortfarande positivt.

Crispy Food i Gørlev har under budgetåret haft en ökning av omsättningen på 38 procent samt ett tillfredsställande budgetresultat. På den danska marknaden har försäljningen av toppar till MiniMeal varit mycket stabil, och det har i samarbete med Arla Foods utvecklingsavdelning utvecklats en rad nya toppar till England, som ser ut att passa de engelska konsumenternas smak. I slutet av året startade exporten av müsli toppar till Japan, där det finns ett stort intresse för att kombinera müsli med syrade mjölkprodukter. Försäljningen av müsli under private labels utvecklas bra på den danska marknaden, men däremot är försäljningen till utlandet en besvikelse.

Fællesindkøbets förväntningar på det kommande året är positiva. Efter det att Kongstad sålts kommer företaget att koncentrera aktiviteterna på att vara den prioriterade leverantören av ingredienser till mejerinäringen och den övriga livsmedelsindustrin.

I produktionsverksamheterna Dairy Fruit och Crispy Food förväntas en fortsatt positiv utveckling av omsättningen, först och främst i form av export. På Fællesindkøbets Handelsavdelning är ambitionerna på mejeriområdet att utvidga samarbetet med Arla Foods om Globalt Inköp, och på industrisidan är strategin att fokus framöver kommer att ligga på basområdena.

Rynkeby Foods A/S

Mot bakgrund av marknadstillväxt och en stor marknadsföringsinsats ökade Rynkeby Foods omsättning till dansk detaljhandel och till cateringbranschen med 4 procent, medan försäljning på export och till industrikunder minskade med 12 procent, primärt som följd av att ett antal samarbetsavtal under 1999/2000 avvecklades. Omsättningen

steg från 797 miljoner DKK till 804 miljoner DKK. Resultat för extraordinära poster och skatt blev 27 miljoner DKK mot -21 miljoner föregående år, och årets resultat blev efter skatt 27 miljoner DKK mot 8 miljoner DKK året innan.

Den positiva utvecklingen i det resultatet i förhållande till föregående år beror först och främst på en ökning av bruttovinsten. Den viktigaste orsaken till denna utveckling är att världsmarknadspriserna har legat på en något lägre nivå än året innan. Denna tendens har dock delvis motverkats av en hög dollarkurs.

En annan positiv faktor har varit en målmedveten lönsamhetsförbättrande insats, som i förhållande till föregående år har medfört en mycket god produktivitetsökning.

Rynkeby Foods A/S viktigaste affärsområden är utveckling, produktion och försäljning av frukt-baserade drycker, först och främst till den danska marknaden. Den väsentligaste delen av dessa produkter tillverkas på fabriker i Ringe och Rynkeby.

Över 80 procent av den danska omsättningen ligger på juice- och fruktdrycksmarknaden, där marknadsutvecklingen för juice, i likhet med förra året, har uppvisat en bra tillväxt på cirka 10 procent, medan fruktdrycksmarknaden endast har legat ett par procent över föregående år.

I dessa två marknadssegment har Rynkeby Foods under åren skapat sig en marknadsledande position, som ytterligare har befästs under 2000/2001. Konkurrenssituationen har dock skärpts betydligt under året. Det gäller inte minst för produkter som säljs under privata varumärken. Det har medfört flera kampanjer med prispess som följd.

Ett tredje viktigt produktområde är källvatten, där Rynkeby Foods med Harilds Kilde har en stor andel av den danska marknaden. Källvattensmarknaden har fortsatt haft en god tillväxt. Men de många aktiva varumärkesaktörerna, särskilt inom området vatten på flaska, har medfört en intensiv konkurrens.

För att hålla kvar och bygga ut positionen som marknadsledande



har Rynkeby Foods under 2000/2001 lanserat en del nya moderna förpackningar och nya smakvarianter.

Rynkeby har också försökt att bli synligare på marknaden genom en ny logotyp, samt en relativt kraftig marknadsföring.

Övrigt

I juni vann Rynkeby Foods målet i danska hovrätten mot Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri, om Riktig Juice. Här fick Rynkeby Foods medhåll i att beteckningen "Riktig Juice" får betraktas som ett varumärke, och därmed inte är en vilseledande marknadsföring gentemot konsumenterna.

Rynkeby Foods interna logistik har under senare år varit starkt belastad av en för liten lagerkapacitet för färdigvaror. Detta har medfört att en stor del av färdigvarulagret har flyttat ut till externa lager med ökade kostnader och en besvärlig lagerstyrning som följd. För att avhjälpa denna situation har det under 2001 projekterats ett nytt helautomatiserat höglager, så att alla färdigvaror kan förvaras och expedieras från fabriken i Ringe. Projektet har presenterats för Ringe kommun, som har utarbetat och sänt ut ett förslag till lokalplan med syfte att kunna fatta ett slutgiltigt beslut i början av 2002.

Framtiden

Förväntningarna på budgetåret 2001/2002 är en måttlig omsättningsökning och en fortsatt positiv resultatutveckling. Ökande inköpspriser på råvaror, som redan här vid budgetårets start har slagit igenom, försöker Rynkeby Foods eliminera genom höjningar av försäljningspriserna och en fortsatt lönsamhetsförbättring internt i verksamheten.

Medipharm AB

Medipharm AB, som framställer bakteriekulturer till lantbruket och livsmedelsindustrin, marknadsför sina produkter både i Sverige och utomlands. Företaget hade en omsättning på 74 miljoner svenska

kronor (räknat på 15 månader), en väsentlig ökning. Samtidigt ökade resultatet från 5,4 miljoner svenska kronor till 10,7 miljoner.

Medipharms försäljning av ensileringshjälpmedel på den engelska marknaden ökade kraftigt, trots att landet drabbades av mul- och klöv-sjuka. Tjeckien, Tyskland, Polen och England är de länder som uppvisar den kraftigaste tillväxten, och det tjeckiska dotterbolaget, som haft en mycket stark position på hemmamarknaden, har ytterligare stärkt sin position.

Försäljningen av Enzobact, som används vid tillverkning av ostar med låg fetthalt, har återhämtat sig efter en svag nedgång. Intresset är nu mycket stort för denna produkt, och volymökningen ligger på cirka 40 procent jämfört med föregående år.

Den nedåtgående kurvan för produktområdet foderprobiotika har, tack vare EU-godkännande och ökat intresse för antibiotikafri produktion, vänt uppåt, vilket ytterligare stärkt Medipharms position.

I Kågeröd i Sverige har försäljnings- och marknadsföringsorganisationen förstärkts ytterligare. Även den tjeckiska organisationen har under året förstärkts för att mer effektivt kunna arbeta med området foderprobiotika på hela Europamarknaden. Detta är ett första steg mot den utökade samordningen av verksamheten inom de europeiska bolagen, som kommer att vara nödvändig när de centraleuropeiska staterna blir medlemsländer i EU.

Den konsumentdrivna debatten om djurhållning, som pågår över hela Europa, förväntas stärka de naturliga alternativens position på marknaden. Även efterfrågan på Enzobact för produktion av magra ostar kommer att ha positiv inverkan på företags framtid.

Semper AB

Semper AB, som i Sverige är marknadsledare inom barnmatsområdet, har under året ytterligare stärkt sina marknadsandelar. Under varumärket Friggs säljer företaget

även ett brett sortiment av hälsokostprodukter, och inom nutritionsområdet utvecklar och säljer företaget produkter till konsumenter med särskilda mat- och näringsbehov. Även inom Food Service har Semper ett brett sortiment av produkter.

För Semper överträffade verksamhetsåret 2000/01 förväntningarna både försäljnings- och resultatmässigt. Resultatet blev betydligt bättre än föregående verksamhetsår och uppgick till 32,0 miljoner svenska kronor. Försäljningen



: RESUME :

Medipharm AB: Försäljningen av mikrobiologiska ensilagehjälpmedel ökade kraftigt, först och främst i länder som Tjeckien, Tyskland, Polen och England, och samtidigt har den neråtgående kurvan för foderprobiotika vänt, inte minst tack vare ett ökat intresse för antibiotikafri produktion. Även intresset för produkten Enzobact, som används i produktionen av ost med lågt fettinnehåll, har ökat, och försäljningen steg med 40 procent.

Semper AB: Sempers totala försäljning steg med tio procent. Exporten steg med 33 procent, så att den nu utgör 19 procent av omsättningen. Bland de stora exportmarknaderna när det gäller barnmat finns Finland och Ryssland, medan Norge, England och Tyskland är de viktigaste exportmarknaderna för specialnäring-produkter. Semper har nu övertagit försäljningen i Norge, och under året ökade den med 50 procent.



: BJARNE BACHMANN OCH OLE BØCKMAN HAR FULLT UPP MED DESSERTEN, OCH OLES FRU HANNE KOMMER FÖRBI OCH HJÄLPER TILL. MAGARNA KURRAR OCH MÖRKRET HAR SÄNKT SIG ÖVER MALLING SKOLA SÖDER OM ÅRHUS, DÅR DE GARVADE FRITIDSKOCKARNA ÄR FULLT UPPTAGNA MED KVÄLLENS UPPGIFT, NÄMLIGEN FILOINBAKADE ÄPPLÉN MED CITRONKRÄM. I VARDAGSLAG ÄR OLE KRONOFÖGDE I ÅRHUS KOMMUN, OCH BJARNE ÄR LÄRARE PÅ SKOLAN. MEN I KVÄLL ÄR DE TILLSAMMANS MED PETER, HANNE, JYTTE, HENNING, JETTE, HILDA, BENT, HANS OLE OCH KNUD ELEVER PÅ KIRSTEN BØNLØKKES KVÄLLSKURS I MATLAGNING. EGENTLIGEN VAR DET BENT OCH HENNING SOM FICK IDÉN FÖR 20 ÅR SEDAN EFTER EN GYMNASIAKAVSLUTNINGSFEST.



JO Bolaget: **Den totala försäljningen av juice, fruktdrycker, fruktsoppor och krämer ökade med sju procent. En väsentlig del av förklaringen är den varma sommaren, men en rad nylanseringar och kampanjer har också bidragit på ett positivt sätt. Trots den höga dollarkursen har priset på apelsinkoncentrat varit låg under året, medan priset har stigit markant under den senaste tiden.**

Frödinge Mejeri AB: **Medan försäljningen på den svenska hemmamarknaden har minskat steg exporten med god hjälp av den svaga svenska kronan. Försäljningsvolymen steg endast marginellt, medan Frödinge Mejeris omsättning steg med tio procent. Under försommaren invigde företaget en ny produktionslinje för tårter, som har betytt en möjlig ökning av kapaciteten med 50 procent.**

ökade med 10 procent, vilket gav en omsättning på 1 064 miljoner svenska kronor. Försäljningsökningen på exportsidan blev 33 procent, vilket ger en exportandel på 19 procent.

Konsument

Sempers sortimentsförnyelse inom området barnmatsprodukter har varit lyckad under året. Omsättningen i Sverige ökade med 7 procent, trots att nativiteten bara ökade med 2 procent.

Exporten av barnmat har ökat med 18 procent, och företaget har under året huvudsakligen riktat in sig på två marknader, den finska och den ryska. I Finland har Semper uppnått en position som marknadsstjärna, och på den ryska marknaden har försäljningen kraftigt överträffat förra årets – en utveckling som förväntas fortsätta under nästa år.

En fortsatt positiv tillväxt i dagligvaruhandeln har gynnat Friggs hälsokostprodukter, samtidigt som sortimentet har renodlats. I dagligvaruhandeln är Friggs marknadsledare inom vitaminer, förkylningspreparat, Omega-3 fiskolja och riskakor. Friggs har dessutom en mycket stark utveckling inom produktområdena te, naturmedel och mineraler.

Nutrition

Inom nutritionområdet utvecklar och säljer Semper produkter för klinisk nutrition i första hand för de nordiska marknaderna. Tillväxten är god och försäljningen ökade med 17 procent under året. Ett viktigt strategiskt beslut var att Semper i slutet av 2000 övertog verksamheten i Norge i egen regi. Det har lett till en försäljningsökning på hela 50 procent på den norska marknaden. Under året har produktionen av nutritionprodukter överförts från Kimstad i Sverige till Esbjerg i Danmark.

Till nutritionområdet räknas även de glutenfria produkterna, som huvudsakligen marknadsförs i Norden. Produktområdet växer kraftigt, och under året ökade försäljningen med 22 procent. Sortimentet har utvidgats med

bland annat pastaprodukter och skorpor. I Storbritannien, där produkterna säljs under varumärket Juvel, ökade försäljningen med 39 procent. Under året har glutenfria produkter lanserats även i Tyskland.

Food Service

Inom Food Service har totalmarknaden i Sverige ökat med 2 procent, och samtidigt har Sempers omsättning på storhushållssidan i Sverige ökat med 8 procent. Det är de djupfrysta produkterna, som pannkakor och crêpes, som ökat mest. Även exporten av pannkakor har ökat med totalt 8 procent.

Försäljningen av chokladdrycken Pucko ökade med 22 procent, och när Arla Foods lanserade chokladdrycken Matilde Café i Danmark fördubblades produktionen vid anläggningen i Laholm. Denna produktionsökning, tillsammans med utökad produktion på pannkaks- och crêpeslinjerna, har medfört högt kapacitetsutnyttjande, stora förändringar och utökad personalstyrka.

Framtidsutsikter

Trots en nedåtgående konjunktur och fortsatt låg nativitet i Sverige förväntas en fortsatt positiv utveckling inom samtliga produktområden. Nya produkter kommer att lanseras, och marknadsföringsprogrammen kommer att förstärkas.

JO Bolaget

JO Bolaget, som ägs till 50 procent vardera av Arla Foods och Skånemejerier, har en verksamhet som omfattar juicer, nektar, fruktsoppor och krämer.

Under verksamhetsåret uppgick försäljningen till 123,6 miljoner liter, vilket är en ökning med 4,3 miljoner liter. Omsättningen ökade med 7 procent till 879 miljoner svenska kronor. Den varma sommaren 2001 har varit en starkt bidragande orsak. Ett flertal lanseringar och kampanjer har också bidragit mycket positivt.

Priset på äppelkoncentrat, som

är den näst största råvaran efter apelsin, har legat på oförändrad nivå medan priset på apelsinkoncentrat under perioden legat på en ovanligt låg nivå. Trots dollarkursens starka utveckling har detta sammantaget gjort att inköpskostnaderna minskat.

JO Bolaget är marknadsledare i Sverige med sitt sortiment av koncentrerad juice, drickfärdig ej kyld juice och drickfärdig kyld juice. Juice svarar för 90 procent av försäljningen och det är försäljningen av det drickfärdiga kylda juicesortimentet som ökat mest. Den kylda juicen God Morgon har ökat med över 20 procent tack vare en moderniserad dekor, införandet av skruvkork och lansering av de två nya produkterna God Morgon Florida och God Morgon+ Järn.

Förväntningarna inför verksamhetsåret 2001/02 är positiva. Försäljningen fortsätter att utvecklas positivt, och det planeras en rad lanseringar under kommande verksamhetsår. Dock har råvarupriset på apelsinkoncentrat ökat markant den senaste tiden.

Frödinge Mejeri AB

Frödinge Mejeri, i Sverige mest känt för den småländska ostkakan, producerar även djupfrysta tårter och pajer. Exporten har ökat, medan försäljningen på den svenska marknaden har minskat. Under verksamhetsåret 2000/2001 omsatte företaget 302 miljoner svenska kronor, en ökning med tio procent jämfört med motsvarande 12-månadersperiod förra året. Driftsresultatet var 22 miljoner svenska kronor.

Den totala försäljningsvolymen har ökat marginellt under året, och försäljningen på den svenska marknaden har minskat. Exporten har däremot ökat och utgör nu 40 procent. Den svaga svenska kronan har varit gynnsam för exportresultatet.

Försäljningsvolymerna till England fortsätter att utvecklas positivt, och Frödinge är nu en av de större leverantörerna av djupfrysta tårter. Kraven på leverantörerna är höga,

och utöver tidigare kvalitetscertifieringar enligt ISO har Frödinge blivit tredjepartscertifierat enligt brittisk standard.

Den tyska marknaden har ökat marginellt och konkurrensläget har skärpts ytterligare genom att den största tillverkaren gått samman med en av sina konkurrenter.

Försäljningen till Finland har utvecklats mycket bra, och Frödinge är nu väl etablerat på marknaden. På den finländska marknaden finns för närvarande fem olika produkter under Frödinges eget varumärke.

I början av sommaren 2001 invigdes en ny tillverkningslinje för tårter, som har möjliggjort en utökad kapacitet på 50 procent. Investeringen uppgår till knappt 60 miljoner svenska kronor och omfattar lagerutrymmen och hantlingsutrymmen för råvaruhantering. Genom detta projekt har flödet av varor förbättrats, kvalitet och säkerhet ökat och medarbetarna har fått en bättre arbetsmiljö.

Inför nästa verksamhetsår kommer anläggningen att effektiviseras ytterligare för att kunna möta en ökad efterfrågan på djupfrysta tårter för exportmarknaderna.

Arla Foods Holding A/S

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

Arla Foods Holdings årsresultat uppvisar ett överskott på 3 miljoner DKK mot 4 miljoner DKK 1999/2000. Resultatet har påverkats positivt av en ökad vinst i Rynkeby Foods A/S, medan resultatet i Medani A/S inte har nått upp till det budgeterade.

Medani A/S

Företaget äger Arla Foods huvudkontor, Ravsbjerg Erhvervscenter. Vidare har företaget tidigare arbetat med en rad finansierings- och investeringsuppgifter, såsom koncernintern leasing. Dessa aktivite-

ter har minskat starkt de senaste åren och är nu under avveckling.

Medani har till viss del drabbats av oron på finansmarknaderna i september månad 2001, och därför har resultatet blivit ett mindre underskott för 2000/01.

Arla Insurance Company Ltd.

Arla Insurance Company Ltd. på Cayman Island har också under 2000/01 fungerat som ett återförsäkringsbolag för Arla Foods-koncernen. Skadeförloppet har varit betydligt mera gynnsamt än året innan, och därför ligger det uppnådda nettoresultatet på 12 miljoner DKK något över budgetnivån.

För att minska administrationsomkostnaderna har det beslutats att lägga ned och likvidera företaget på Cayman Island i och med utgången av budgetåret 2000/01. Det har samtidigt etablerats ett nytt återförsäkringsbolag, Arla Insurance Co. (Guernsey) Ltd. med hemvist på Guernsey. Detta företag kommer från och med budgetåret 2001/02 att ha hand om koncernens återförsäkringsaffärer.



Andelssmør A.m.b.a.

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

AM Foods

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

Verksamheten är nu inne i en konsolideringsfas och har uppvisat betydande positiva resultat. Budgetåret 2000/01 är tillfredsställande.

MILJÖ:

: Arla Foods miljö- och arbetsmiljöpolicy

Det är Arla Foods policy att producera och tillhandahålla produkter på ett arbetsmiljömässigt säkert och hälsosamt sätt och med en strävan att minimera belastningen på den yttre miljön. Hela koncernens miljö- och arbetsmiljöpolicy utmynnar i en rad konkreta målsättningar.

0:36



: KVÄLLSMÅLTIDEN "LA CENA" HOS EN SPANSK FAMILJ. I GAVÁ-MAR UTE VID KUSTEN, SÖDER OM BARCELONA, HAR KVÄLLSMÖRKRET SÄNKT SIG. FAR ORIOL VALLÉS, MOR PATRICIA DE VILLAMORE OCH BARNEN IAN, 6 ÅR OCH PAULA, 4 ÅR HAR SAMLATS KRING BORDET FÖR ATT ÄTA MIDDAG. DEN BESTÅR I DAG AV PASTA OCH SALLAD. MED PÅ ETT HÖRN FINNS EN TV, SOM STÄNDIGT STÅR PÅ I DE FLESTA SPANSKA HEM. KLOCKAN ÄR 22 OCH BARNEN LÄGGER SINA SISTA KRAFTER PÅ ATT ÄTA MIDDAG, INNAN DET ÄR DAGS ATT SOVA.



Arla Foods policy för miljö, hälsa och säkerhet (MHS)

Arla Foods ska aktivt verka för en uthållig verksamhet i hela kedjan, från mjölkproduktion på gårdarna till tillverkning, distribution och försäljning.

Arla Foods ska bedriva verksamhet i enlighet med gällande lagstiftning och säkerställa samhällets, marknadens och den egna personalens krav på miljöhänsyn, hälsa och säkerhet. Detta ska ske genom att producera och tillhandahålla produkter på ett arbetsmiljömässigt säkert och hälsosamt sätt, och med en strävan att



minimera belastningen på den yttre miljön.

Konkret innebär det att Arla Foods ska:

- driva utvecklingen inom MHS-området (miljö, hälsa och säkerhet) genom ett systematiskt förbättringsarbete i hela kedjan
- effektivt utnyttja energi och råvaror, minimera avfallsmängderna och tillvarata möjligheterna till återanvändning och materialåtervinning
- ta hänsyn till MHS-aspekterna vid förändringar av verksamheten
- samarbeta med myndigheter och organisationer
- samarbeta med leverantörer för att säkerställa att företagets krav inom MHS-området tillgodoses
- säkerställa hög kompetensnivå bland medarbetarna, och genom utbildning och information skapa motivation för aktivt deltagande i förbättringsarbetet inom MHS-området
- utarbeta konkreta mål och handlingsplaner inom MHS-området
- löpande utvärdera och redovisa utfall av företagets MHS-arbete

Koncernmålsättningar

Ledningssystem

Arla Foods miljö- och arbetsmiljöledningssystem ska uppfylla kraven enligt ISO 14001 respektive OHSAS 18001.

Målet är att:

- Samtliga divisioner som bedriver produktion i Sverige och Danmark ska vara certifierade senast utgången av budgetår 2005/06.

Vatten och energi

Arla Foods ska minimera påverkan på den yttre miljön genom effektivt

utnyttjande av vatten- och energiresurser i produktions- och transportverksamheten.

Målet är att:

- Minska den relativa vattenförbrukningen med 7,5 procent under en femårsperiod. Basår: 2000/01.
- Minska den relativa energiförbrukningen med 5 procent under en femårsperiod. Basår: 2000/01.

Arbetsmiljö

Arla Foods ska säkerställa en god arbetsmiljö genom förebyggande åtgärder.

Målet är att:

- Utarbeta konkreta och mätbara mål senast utgången av budgetår 2001/02.

Mål för Danmark:

- Arbetsolyckorna ska minska med 25 procent under en femårsperiod.
Basår 2000/01
- Arbetsskadorna ska minska med 25 procent under en femårsperiod.
Basår 2000/01

Luftföroreningar

Arla Foods ska medverka till att begränsa klimatpåverkan och förorening genom att minska utsläppen från produktions- och transportverksamheten.

Målet är att:

- Minska de relativa koldioxidutsläppen med 5 procent under en femårsperiod. Basår: 2000/01
- Minska de relativa kväveoxidutsläppen med 10 procent under en femårsperiod. Basår: 2000/01

Kemikalier

Arla Foods ska undvika eller minimera användningen av kemikalier som kan medföra risker för människors hälsa eller den yttre miljön.

Målet är att:

- Alla kemiska produkter, som används på koncernens driftsplatser, ska bedömas med hänsyn till effekterna på hälsa och miljö senast utgången av år 2005/06.
- Minst en gång per år ska kemiska produkter som används utvärderas i syfte att ta fram mål och handlingsplaner för avveckling eller begränsning.

Utifrån miljö- och arbetsmiljöpolicy och tillhörande koncernmålsättningar kommer det framöver att arbetas med strategier och handlingsplaner, som ska säkerställa att målsättningarna uppnås inom den avtalade tidsramen. Här kommer kartläggning av jämförande data tvärs över landsgränserna vara ett väsentligt element och fungera som utgångspunkt för det fortsatta arbetet. Dessutom ska dessa data framöver kunna belysa utvecklingen på området från år till år.



Analys betyder färre arbetsolyckor

Under flera år har det i Arla Foods fokuserats på reduktion av arbetsolyckor, bland annat genom att kartlägga orsaken till arbetsolyckor på de danska anläggningarna. Antalet händelser – olyckstillbud – har blivit registrerade och analyserade. Det har dessutom utförts säkerhetsronder samt lagts vikt vid förebyggande av arbetsolyckor i samband med introduktion av nyanställda. Dessa initiativ har betytt en minskning på 11 procent när det gäller antalet arbetsolyckor på danska produktionsanläggningar under de senaste tre åren.

För att behålla den positiva utvecklingen har Arla Foods inlett ett samarbete med Mejeriindustriens Bedriftssundhedstjeneste (MB) om en gemensam handlingsplan. Det första steget är att reducera antalet arbetsolyckor i Division Danmark, som uppgår till cirka 40 procent av samtliga arbetsolyckor på de danska produktionsanläggningarna inom Arla Foods. Handlingsplanen består av tre delar, nämligen en analys av arbetsolyckor som har inträffat under mejeriåret 2000/01, utarbetande av en så kallad "säkerhetskulturanalys", samt användning av konkreta, förebyggande åtgärder.

Analysarbetet och kulturanalysen är redan igång. Kulturanalysen ska belysa säkerhetskulturen på de olika produktionsanläggningarna – alltså vilka värden, vanor och uppfattningar som har betydelse för hur ledning och medarbetare förhåller sig till förebyggande arbete, risker och olyckor. MB står för denna analys genom intervjuer och observationer på produktionsanläggningarna.

Utifrån kulturanalysen ska det beslutas om vilka konkreta åtgärder säkerhetsorganisationen kan sätta igång eller förbättra när det gäller förebyggande av olyckor.

Erfarenheterna från Division Danmark kommer senare att överföras till resten av koncernen.

Färre arbetsbetingade skador

Det finns ett samband mellan arbetsrelaterade skador och tunga lyft (TL) och ensidigt upprepat arbete (EUA). Därför har alla produktions- och terminalarbetsplatser i Danmark kartlagts tidigare vad gäller TL och EUA för att bereda väg för en målinriktad insats för att reducera antalet arbetsplatser med risk för förslitning.

Denna målinriktade insats börjar nu slå igenom när det gäller antalet anmälda arbetsrelaterade skador till Arbejdstilsynet. Som det framgår av tabellen nedan sjönk antalet EUA/TL-arbetsplatser från 1997/1998 till 1999/2000 från index 100 till index 69. Samtidigt sjönk antalet anmälda arbetsrelaterade skador från index 100 till index 61.

<i>(Indexstal)</i>	<i>EUA/TL</i>	<i>Arbetsbetingade skador</i>
1997/1998	100	100
1998/1999	85	76
1999/2000	69	61

Användningen av kemikalier begränsas

Kemikalier är nödvändiga, bland annat i samband med rengöring för att hygien ska vara god, men konsumtionen ska begränsas. Därför övervakas användningen av rengöringsmedel noga på de olika produktionsanläggningarna för att säkra bästa möjliga utnyttjande av kemikalierna. Medarbetarna får dessutom en utförlig instruktion i rätt användning av ämnena med hänsyn till arbetsmiljö och den omgivande miljön.

På mjölkpulverfabriken Akafa har man dessutom arbetat med att nanofiltrera luten som använts, så att den kan återanvändas. Detta har givit en årlig besparing på cirka 300 ton lut. Samtidigt har syreanvändningen i reningsanläggningen, liksom energiförbrukningen vid uppvärmning av basisk rengöring, också reducerats.

Ny körteknik reducerar bränsleförbrukningen

För att minska energiförbrukningen vid transporter av mjölk arbetar man i Sverige efter Heavy Eco Driving-programmet, som är utvecklat i Finland, men anpassat till svenska förhållanden. I programmet, som riktar sig till chaufförer av tunga fordon, utförs en rad mätningar med speciella färdatorer, som hjälper chaufförerna att lära sig en ny körteknik. Rutinerade lastbilschaufförer blir ofta överraskade över hur mycket det är möjligt att reducera bränsleförbrukningen utan att förlora tid. En besparing på 5-10 procent är inte ovanlig – med en motsvarande minskning av gasutsläppet.

Alla produktionsanläggningar ISO 14001-certifieras

Sedan mejeriet i Skövde 1998 certifierades enligt ISO 14001 som den första produktionsanläggningen har det gått snabbt framåt med certifieringen i Sverige. För närvarande är omkring 2/3 av Arla Foods produktionsanläggningar i Sverige ISO 14001-certifierade. Även i Danmark är certifieringen i full gång, och hittills har Akafa, och under 2001 också Kjersing, blivit certifierade. Målet är att alla produktionsanläggningar i Danmark och Sverige ska vara miljöcertifierade enligt ISO 14001.

Certifieringen är en naturlig följd av flera års systematiskt miljöarbete med nedskrivna tillvägagångssätt och klart definierade ansvarsområden. Motivationen för själva certifieringen ligger i hög grad i att det på detta sätt garanteras ett optimalt utnyttjande av både energi och råvaror.





0:40



: VAD SERVERAR MAN OVÄNTADE GÄSTER? PIZZA, NATURLIGTVIS, SOM LEVERERAS SNABBT OCH ÅNGANDE VARM FRAM TILL DÖRREN. KJELL SKÖGBERG FRÅN PIZZA EXPRESS I STOCKHOLM KÄNNER STADEN SOM SIN EGEN BAKFICKA. HÄR ÄR DET MALIN ARNESSON, 25 ÅR, OCH ANDREAS BJÖWI, 24 ÅR, SOM TAR EMOT EN AV KJELLS VARMA ITALIENSKA FRESTELSER MED **MOZZARELLAOST**.



ÅRSREDOVISNING:

: 2000-10-02 – 2001-09-30

Direktionens och styrelsens underskrift av räkenskaperna

ÅRHUS, DEN 28 NOVEMBER 2001

Direktionen för Arla Foods amba

Jens Bigum Åke Modig /Jørn Wendel Andersen
VERKSTÄLLANDE DIR. VICE VERKSTÄLLANDE DIR. EKONOMIDIREKTÖR

Styrelsen för Arla Foods amba

Lars Lamberg ORDFÖRANDE	Knud Erik Jensen VICE ORDFÖRANDE
Bertil Andersson	Leif Backstad
Niels Bøgedal	Kaj W. Christensen
Christer Eliasson	Anders Ericsson
Leif Eriksson	Elisabeth Gauffin
Åke Hantoft	Tommy Jacobsson
Sören Kihlberg	Kr. Ole Kristensen
Ove Møberg	Hans Peter Nielsen
Per Norstedt	Jan Nørgaard
Kaj Ole Pedersen	Søren Rasmussen
Peter Stoffersen	Bent Juul Sørensen

Revisionsberättelse

Vi har granskat den av styrelsen och företagsledningen framlagda koncernredovisningen och årsredovisningen för räkenskapsåret 2000/2001 för Arla Foods amba.

Den utförda revisionen

Vi har planerat och genomfört revisionen i överensstämmelse med internationella revisionsstandards och god revisionssed i Danmark för att i rimlig grad övertyga oss om att räkenskaperna inte innehåller väsentliga fel eller brister. Under revisionen har vi med utgångspunkt från bedömning av väsentlighet och risk kontrollerat underlag och dokumentation av de i räkenskaperna upptagna beloppen och övriga upplysningar. Vi har härvid tagit ställning till använda redovisningsprinciper och räkenskapsmässiga bedömningar samt bedömt om räkenskapernas information som helhet är tillfredsställande.

Revisionen har inte givit anledning till någon anmärkning.



Slutsats

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

Århus, den 28 november 2001

KPMG C. Jespersen

E. Black Pedersen

STATSAUT. REVISOR

J. Bräuner Knudsen

STATSAUT. REVISOR

PricewaterhouseCoopers

Göran Tidström

AUKTORISERAD REVISOR

Jesper Lund

STATSAUT. REVISOR

REDOVISNING:

: tillämpade redovisningsprinciper

Allmänt

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

Som angivits i årsredovisningen sida 7 har det gjorts en omvärdering av öppningsbalansen per 2000-04-17. Omvärderingen har medfört en goodwill per denna dag på 300 MDKK, vilken avskrivs under 20 år.

Vidare har det gjorts en omvärdering av avsättningar för strukturrationaliseringar, vilket medfört en ytterligare avsättning per 2000-04-17 på 300 MDKK.

Som följd härav har jämförelsesiffrorna ändrats.

Jämförelsesiffror för resultaträkningarna avser företagets första räkenskapsår från 2000-04-17 till 2000-10-01 och är därför inte direkt jämförbara.

Tillämpade redovisningsprinciper är oförändrade i jämförelse med föregående år.

Koncernredovisning

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

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

Koncernredovisningen utarbetas genom en sammanslagning av likartade räkenskapsposter från moderföretagets och de enskilda dotterföretagens årsredovisningar. Eliminering har gjorts av koncern-interna intäkter och utgifter, aktier

och andelar, mellanhavanden och utdelningar samt orealiserade vinster och förluster.

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

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

Valutaförhållanden

och finansiella instrument

Finansiella instrument avser huvudsakligen valutaterminsaffärer och valutaoptioner.

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

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

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

Offentliga bidrag

Bidrag från EU och andra myndigheter avseende anläggningsinvesteringar har reducerat anskaffningsvärdet.

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

Resultaträkningar

Nettoomsättning

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

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

Produktionskostnader

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

Utvecklingskostnader

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

Resultatandelar i dotterföretag och intresseföretag

I moderföretagets resultaträkning medtages andelen av de enskilda *mejerirelaterade* verksamheternas resultat efter skatt och med avdrag för beslutade efterbetalningar och orealiserad internvinst.

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

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



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

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

Finansiella poster

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

Finansiella poster omfattar härutöver realiserade och orealiserade kursregleringar av värdepapper och utländsk valuta.

Företagsskatt

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

Balansräkningar

Allmänt avseende anläggningstillgångar

Som anskaffningsvärde för anläggningstillgångarna har använts de bokförda värdena per 2000-04-16 i de bildande företagen och dessas dotterföretag, korrigerat för de värdejusteringar, som vidtagits i den ingående balansen per 2000-04-17.

Immateriella anläggningstillgångar

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

Immateriella anläggningstillgångar omfattar goodwill vid köp av företag, licenser, varumärken mm samt utjämningsbeloppet till tidigare medlemmar i Kløver Mælk A.m.b.A.

Dessa tillgångar skrivs av linjärt under den beräknade ekonomiska livslängden enligt nedan:

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

Materiella anläggningstillgångar

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

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

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

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

Avskrivning görs inte på pågående nyanläggningar.

Tillgångar med kortare livslängd, tillgångar av mindre värde samt förbättringsutgifter av mindre värde och programvaror till datorer kostnadsförs under anskaffningsåret.

Finansiella tillgångar

Kapitalandelar i dotterföretag och intresseföretag upptas till ägaran-

delen av företagets egna kapital vid räkenskapsårets utgång, beräknade enligt koncernens redovisningsprinciper och efter avdrag av orealiserade koncerninterna vinster.

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

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

Varulager

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

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

Varulager har värderats efter FIFO-principen. I de fall, då anskaffnings- eller självkostnadspriset överstiger nettoförsäljningsvärdet, har lagret nedskrivits till detta lägre värde. Nettoförsäljningsvärdet fastställs med hänsyn tagen till varulagrets omsättningshastighet, inkurans och förväntad prisutveckling.

Kortfristiga fordringar

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

Övriga

omsättningstillgångar

Värdepapper värderas till balansdagens kurser.

Eget kapital

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



Kapitalkonto:

Kapitalkontot omfattar företagets kollektiva egna kapital.

Reservfond A:

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

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

Det får inte ske utbetalningar till Arla Foods ambas medlemmar, som minskar det samlade beloppet av företagets Kapitalkonto och Reservfond A. Vid utbetalning från Reservfond A skall motsvarande belopp tillföras Kapitalkontot så att Reservfond A successivt avvecklas. Dessutom skall Kapitalkontot genom konsolidering och i takt med utbetalning av Reservfond A tillföras 280 MDKK.

Reservfond B:

Reservfond B omfattar den vid företagets bildande gjorda avsättningen.

Uppskrivningsfond:

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

Dotterföretagsreserver:

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

Ansvarigt lånekapital

I enlighet med överenskommelsen

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

Avsättningar

Övriga avsättningar omfattar huvudsakligen de vid företagets bildande per 2000-04-17 avsatta beloppen för strukturrationaliseringar.

Avsättningar för pensioner i Sverige baseras på försäkringsmässiga beräkningar.

Finansieringsanalyser

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

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

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

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

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

Finansieringsanalysen kan inte härledas enbart ur koncernredovisningens siffror.



RESULTAT:

: räkningar

MDKK

: DOTTERFÖRETAG :

: KONCERN :

: RESULTAT : RESULTAT
2000-04-17 2000-10-02
2000-10-01 2001-09-30

: RESULTAT : RESULTAT
2000-10-02 2000-04-17
2001-09-30 2000-10-01

NOT

11.020	24.526	1	Nettoomsättning	38.133	17.453		
-9.824	-21.772	2	Produktionskostnader	-30.919	-14.371		
1.196	2.754		Bruttoresultat	7.214	3.082		
-608	-1.311	2	Försäljnings- och distributionskostnader	-4.548	-2.028		
-154	-320	2/3	Administrations- och gemensamma kostnader	-1.128	-480		
17	31		Övriga rörelseintäkter	156	41		
-25	-41		Övriga rörelsekostnader	-98	-68		
426	1.113		Rörelseresultat	1.596	547		
7	76	4	Resultat från andelar i dotterföretag	-	-		
0	-10		Resultat från andelar i intresseföretag	0	12		
-41	-165	5	Finansiella poster, netto	-381	-159		
392	1.014		Resultat före skatt	1.215	400		
-13	-26	6	Skatt på årets resultat	-57	-13		
379	988		Årets resultat	1.158	387		
-	-		Minoritetens andel av dotterföretagens resultat	-1	5		
379	988		ARLA FOODS AMBA'S ANDEL AV ÅRETS RESULTAT	1.157	392		
276	690		Förslag till disposition av årets resultat:	690	276		
72	222		Efterbetalningar till Arla Foods medlemmar	222	72		
24	0		Överföring till Kapitalkonto	0	24		
7	76		Överföring till Reservfond A	-	-		
-	-		Överföring till Dotterföretagsreserver	245	20		
379	988		Överföring till andra reserver	1.157	392		
			Totalt				



BALANS:

: räkningar

MDKK

: MODERFÖRETAG :

: KONCERN :

: BALANCE : BALANCE
PR. PR.
2000-10-01 2001-09-30

: BALANCE : BALANCE
PR. PR.
2001-09-30 2000-10-01

NOT

TILLGÅNGAR

Anläggningstillgångar

7 Immateriella anläggningstillgångar

Licenser, varumärken mm

Goodwill inkl. koncern-goodwill

Utjämningsbelopp

Summa

7 Materiella anläggningstillgångar

Mark och byggnader

Maskiner och andra tekniska anläggningar

Inventarier, verktyg och installationer

Pågående nyanläggningar

Summa

8 Finansiella anläggningstillgångar

Andelar i koncernföretag

Andelar i intresseföretag

Andra värdepapper och kapitalandelar

Andra långfristiga fordringar

Summa

SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Omsättningstillgångar

Varulager

Råvaror och förnödenheter

Varor under tillverkning

Färdiga varor och handelsvaror

Summa

Kortfristiga fordringar

Kundfordringar

Fordringar hos koncernföretag

Fordringar hos intresseföretag

Mark och byggnader under försäljning

Andra fordringar

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

Summa

Värdepapper

Kassa och bank

SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR

SUMMA TILLGÅNGAR

0	0
317	296
276	184
593	480

1.367	1.380
1.516	1.682
58	60
74	151
3.015	3.273

2.596	2.734
33	94
843	814
0	0
3.472	3.642

7.080	7.395
--------------	--------------

389	428
724	766
172	153
1.285	1.347

1.087	1.121
4.346	3.477
0	204
17	32
102	190
16	7
5.568	5.031

0	0
----------	----------

317	445
------------	------------

7.170	6.823
--------------	--------------

14.250	14.218
---------------	---------------

94	53
594	658
184	276
872	987

3.659	3.571
3.393	3.278
521	584
472	599
8.045	8.032

-	-
273	122
1.324	1.904
9	10
1.606	2.036

10.523	11.055
---------------	---------------

745	777
1.163	1.178
1.575	1.628
3.483	3.583

3.988	4.213
0	0
210	11
62	48
630	490
97	55
4.987	4.817

560	472
------------	------------

1.305	1.348
--------------	--------------

10.335	10.220
---------------	---------------

20.858	21.275
---------------	---------------



BALANS:

: räkningar
MDKK

: MODERFÖRETAG :

: KONCERN :

: BALANCE : BALANCE
PR. PR.
2000-10-01 2001-09-30

: BALANCE : BALANCE
PR. PR.
2000-10-01 01.10.2000

NOT

EGET KAPITAL OCH SKULDER

Eget kapital

4.706	4.928
743	649
500	500
23	77
-6	-43
-	-
5.966	6.111

Kapitalkonto
Reservfond A
Reservfond B
Uppskrivningsfond
Dotterföretagsreserver
Andra reserver

4.928	4.706
649	743
500	500
-	-
-	-
34	17
6.111	5.966

Summa eget kapital

9 Minoritetsintressen

-	-
---	---

85	89
----	----

10 Ansvarigt lånekapital

288	252
-----	-----

252	288
-----	-----

SUMMA ANSVARIGT KAPITAL

6.254	6.363
--------------	--------------

6.448	6.343
--------------	--------------

Avsättningar

36	33
0	0
259	193

11 Uppskjuten skatt
12 Pensioner, Sverige
13 Övriga avsättningar

370	421
609	671
735	800

SUMMA AVSÄTTNINGAR

295	226
------------	------------

1.714	1.892
--------------	--------------

Skulder

1.035	1.020
1.675	1.652
2.710	2.672

14 Långfristiga skulder
Realkreditinstitut
Kreditinstitut med flera

1.574	1.175
2.319	3.256
3.893	4.431

Kortfristiga skulder

119	112
1.376	1.254
276	690
759	804
1.965	1.432
3	1
13	34
480	593
0	37
4.991	4.957

Kortfristig del av långfristiga skulder
Kreditinstitut
Efterbetalning
Leverantörsskulder
Skulder till koncernföretag
Skulder till intresseföretag
Skatteskulder
Övriga skulder
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

171	144
3.040	2.572
690	276
2.292	2.409
1.074	1.808
7	4
60	25
1.432	1.352
37	19
8.803	8.609

Summa

7.701	7.629
--------------	--------------

12.696	13.040
---------------	---------------

SUMMA SKULDER

14.250	14.218
---------------	---------------

20.858	21.275
---------------	---------------

SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER

15 Ansvarsförbindelser, ställda säkerheter med mera



EGET KAPITAL:

: förändring

MDKK

: DOTTERFÖRETAG :

: KONCERN :

: KAPITAL
PR.
2001-09-30

: KAPITAL
PR.
2001-09-30

4.706	Kapitalkonto	4.706
	Belopp vid årets ingång	
	Omvärdering av öppningsbalansen, se årsredovisningen s.7:	
300	Kapitalandelar	300
-300	Avsättningar till strukturrationaliseringar	-300
4.706	Korrigerat saldo 2000-10-02	4.706
222	Avsatt av årets resultat	222
4.928	Belopp vid årets utgång	4.928
	Reservfond A	
743	Belopp vid årets ingång	743
-94	Utbetalt till MD Foods amba	-94
649	Belopp vid årets utgång	649
	Reservfond B	
500	Belopp vid årets ingång	500
500	Belopp vid årets utgång	500
	Uppskrivningsfond	
30	Belopp vid årets ingång	-
-7	Omvärdering av öppningsbalansen	-
23	Korrigerat saldo 2000-10-02	-
	Resultat från icke-mejerirelaterade dotterföretag	
169	samt intresseföretag, netto	-
-115	Omräkningsdifferenser	-
77	Belopp vid årets utgång	-
	Dotterföretagsreserver	
-6	Belopp vid årets ingång	-
76	Avsatt av årets resultat	-
-113	Omräkningsdifferenser	-
-43	Belopp vid årets utgång	-
	Andra reserver	
-	Belopp vid årets ingång	24
-	Omvärdering av öppningsbalansen	-7
-	Korrigerat saldo 2000-10-02	17
-	Avsatt av årets resultat	245
-	Omräkningsdifferenser	-228
-	Belopp vid årets utgång	34
6.111	SUMMA EGET KAPITAL	6.111



FINANSIERINGS:

: analyser

MDKK

: KONCERN :

: BELOPP : BELOPP
2000-10-02 2000-04-17
2001-09-30 2000-10-01

Kassaflöde från löpande verksamhet		
Årets resultat	1.157	392
Avskrivningar och företagsskatt	1.336	546
Resultatandelar från finansiella anläggningstillgångar	0	-12
Förändring av avsättningar	-40	-188
Förändring av varulager	100	-74
Förändring av kortfristiga fordringar	-170	104
Förändring av leverantörsskulder och övriga skulder mm	-1.118	-296
Betald företagsskatt	-21	-2
Kassaflöde från löpande verksamhet	1.244	470
Kassaflöde till investeringar		
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar, netto	-70	-28
Investeringar i materiella anläggningstillgångar, netto	-1.476	-807
Investeringar i finansiella anläggningstillgångar, netto	390	112
Kassaflöde till investeringar	-1.156	-723
Kassaflöde från finansiering		
Förändring av kortfristiga skulder till kredit-/realkreditinstitut	-43	-285
Kassaflöde från finansiering	-43	-285
FÖRÄNDRING AV LIKVIDA MEDEL OCH VÄRDEPAPPER	45	-538
Likvida medel och värdepapper vid årets början	1.820	2.358
Likvida medel och värdepapper vid årets slut	1.865	1.820

0:49

NOTER:

: MDKK

: MODERFÖRETAG :

: KONCERN :

: BELOPP : BELOPP
2000-04-17 2000-10-02
2000-10-01 2001-09-30

: BELOPP : BELOPP
2000-10-02 2000-04-17
2001-09-30 2000-10-01

NOT

1 NETTOOMSÄTTNING

Fördelning på marknader:

Sverige	10.062	5.060
Danmark	9.248	4.193
Övriga EU-länder	12.396	5.305
Övriga Europa	782	330
Mellanöstern	2.103	885
Nordamerika	928	412
Mellan- och Sydamerika	932	601
Asien	1.225	477
Afrika	430	175
Övriga	27	15
Summa	38.133	17.453

Omsättning på marknader utanför Danmark och Sverige	18.823	8.200
Motsvarar (%)	49%	47%

Fördelning på varugrupper:

Konsumtionsmjölk	15.430	7.061
Ost	10.640	4.652
Smör och blandningsprodukter	4.289	2.033
Pulverprodukter	5.573	2.574
Emballage och förbrukningsartiklar	1.065	502
Övrig omsättning	1.136	631
Summa	38.133	17.453

2 Kostnader

Personalkostnader

Funktionsuppdelat

-818	-1.840	-3.663	-1.844
-74	-176	-1.565	-579
-59	-191	-534	-222
-951	-2.207	-5.762	-2.645

Kostnadsslagsuppdelat

-898	-2.083	-4.926	-2.232
-47	-110	-314	-107
-6	-14	-522	-306
-951	-2.207	-5.762	-2.645

GENOMSNIITTLIGT ANTAL ANSTÄLLDA (ÅRSANSTÄLLDA)

18.200 **18.622**

I löner och ersättningar inkl. pensioner i koncernen ingår moderföretagets direktion med 6 MDKK, (2000-04-17—10-01 med 3 MDKK) och arvoden till moderföretagets styrelse och representantskap med 10 MDKK (2000-04-17—10-01 med 3 MDKK).

0:50

NOTER:

: MDKK

: DOTTERFÖRETAG :

: KONCERN :

: BELOPP : BELOPP
2000-04-17 2000-10-02
2000-10-01 2001-09-30

: BELOPP : BELOPP
2000-10-02 2000-04-17
2001-09-30 2000-10-01

NOT

2 Kostnader (fortsättning)

Avskrivningar:

Funktionsuppdelat

Utjämningsbelopp (produktion)

Produktion

Försäljning och distribution

Administration

Vinst/förlust vid försäljning av

immateriella och materiella anläggningstillgångar

Summa

3 Arvoden till representantskapsvalda revisorer

Revisionsarvoden:

KPMG C. Jespersen

PricewaterhouseCoopers

Andra ersättningar:

KPMG C. Jespersen

PricewaterhouseCoopers

Summa

4 Resultat från andelar i dotterföretag

Vinster i dotterföretag efter skatt

Förluster i dotterföretag efter skatt

Summa

I beloppen ingår endast resultat från de mejerirelaterade dotterföretagen. I de icke-mejerirelaterade dotterföretagen och intresseföretagen redovisas netto vidstående vinst, som överförts direkt till det egna kapitalet:

5 Finansiella poster, netto

Kostnader

Räntekostnader till koncernföretag

Övriga finansieringskostnader

Summa

Intäkter

Ränteintäkter från koncernföretag

Övriga finansieringsintäkter

Summa

FINANSIELLA POSTER, NETTO

6 Företagsskatt

Skatt på årets skattepliktiga inkomst

Reglering av uppskjuten skatt

Justering av tidigare års skatt

Summa

Under året betald företagsskatt (inkl. a conto-skatt)

-	-92
-177	-433
0	-3
0	0
2	4
-175	-524

-2	-4
-2	-2
-2	-2
-2	0
-8	-8

21	102
-14	-26
7	76

13	169
----	-----

-20	-30
-114	-331
-134	-361

67	111
26	85
93	196

-41	-165
------------	-------------

-13	-25
0	-1
0	0
-13	-26

0	0
---	---

-92	-
-903	-396
-128	-71
-156	-66
-12	6
-1.291	-527

0:51

-20	-23
-601	-223
-621	-246

8	0
232	87
240	87

-381	-159
-------------	-------------

-54	-25
1	18
-4	-6
-57	-13

21	2
----	---

NOTER:

: MDKK

: KONCERN :

Note

7 IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Ingående anskaffningsvärde	57	390	276	3.689	3.574	667	599
Omvärdering av öppningsbalansen	0	300	0	0	0	0	0
Korrigerade anskaffningsvärden 2000-10-02	57	690	276	3.689	3.574	667	599
Omräkningsdifferens	-7	-5	0	-165	-142	-32	-58
Årets inköp	56	17	0	296	984	177	347
Omklassificeringar	0	0	0	305	94	17	-416
Årets försäljningar	0	-3	0	-139	-152	-47	0
Utgående anskaffningsvärde	106	699	276	3.986	4.358	782	472
Ingående av- och nedskrivningar	-4	-25	0	-118	-296	-83	0
Avskrivning på omvärderingar	0	-7	0	0	0	0	0
Korrigerade av- och nedskrivningar 2000-10-02	-4	-32	0	-118	-296	-83	0
Omräkningsdifferens	1	0	0	14	23	2	0
Årets av- och nedskrivningar	-9	-73	-92	-229	-693	-183	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	0	0	0	6	1	3	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-12	-105	-92	-327	-965	-261	0
UTGÅENDE PLANENLIGT RESTVÄRDE	94	594	184	3.659	3.393	521	472

: KONCERN :							
LICENSER, VARUMÄRKEN MM	GOODWILL INKL. KONCERN-GOODWILL	UTJÄMNINGS-BELOPP	MARK OCH BYGGNADER	MASKINER OCH TEKNISKA ANLÄGGNINGAR	INVENTARIER, VERKTYG OCH INSTALLATIONER	PÅGÅENDE NYANLÄGGNINGAR	
: IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			: MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR				
Ingående anskaffningsvärde	57	390	276	3.689	3.574	667	599
Omvärdering av öppningsbalansen	0	300	0	0	0	0	0
Korrigerade anskaffningsvärden 2000-10-02	57	690	276	3.689	3.574	667	599
Omräkningsdifferens	-7	-5	0	-165	-142	-32	-58
Årets inköp	56	17	0	296	984	177	347
Omklassificeringar	0	0	0	305	94	17	-416
Årets försäljningar	0	-3	0	-139	-152	-47	0
Utgående anskaffningsvärde	106	699	276	3.986	4.358	782	472
Ingående av- och nedskrivningar	-4	-25	0	-118	-296	-83	0
Avskrivning på omvärderingar	0	-7	0	0	0	0	0
Korrigerade av- och nedskrivningar 2000-10-02	-4	-32	0	-118	-296	-83	0
Omräkningsdifferens	1	0	0	14	23	2	0
Årets av- och nedskrivningar	-9	-73	-92	-229	-693	-183	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	0	0	0	6	1	3	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-12	-105	-92	-327	-965	-261	0
UTGÅENDE PLANENLIGT RESTVÄRDE	94	594	184	3.659	3.393	521	472

Årets nyanskaffningar har reducerats med bidrag från EU och andra myndigheter med 6 MDKK. För danska fastigheter med ett bokfört värde på 1.917 MDKK utgjorde det totala taxeringsvärdet per 1 januari 2001 1.946 MDKK, vartill kommer investeringar efter detta datum.

IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Ingående anskaffningsvärde	26	276	1.413	1.633	63	74
Omvärdering av öppningsbalansen	300	0	0	0	0	0
Korrigerade anskaffningsvärden 2000-10-02	326	276	1.413	1.633	63	74
Årets inköp	0	0	164	443	22	151
Omklassificeringar	0	0	30	44	0	-74
Årets försäljningar	-3	0	-87	-16	-7	0
Utgående anskaffningsvärde	323	276	1.520	2.104	78	151
Ingående av- och nedskrivningar	-2	0	-46	-117	-5	0
Avskrivning på omvärderingar	-7	0	0	0	0	0
Korrigerade av- och nedskrivningar 2000-10-02	-9	0	-46	-117	-5	0
Årets av- och nedskrivningar	-18	-92	-97	-308	-13	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	0	0	3	3	0	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-27	-92	-140	-422	-18	0
UTGÅENDE PLANENLIGT RESTVÄRDE	296	184	1.380	1.682	60	151

: MODERFÖRETAG :						
Ingående anskaffningsvärde	26	276	1.413	1.633	63	74
Omvärdering av öppningsbalansen	300	0	0	0	0	0
Korrigerade anskaffningsvärden 2000-10-02	326	276	1.413	1.633	63	74
Årets inköp	0	0	164	443	22	151
Omklassificeringar	0	0	30	44	0	-74
Årets försäljningar	-3	0	-87	-16	-7	0
Utgående anskaffningsvärde	323	276	1.520	2.104	78	151
Ingående av- och nedskrivningar	-2	0	-46	-117	-5	0
Avskrivning på omvärderingar	-7	0	0	0	0	0
Korrigerade av- och nedskrivningar 2000-10-02	-9	0	-46	-117	-5	0
Årets av- och nedskrivningar	-18	-92	-97	-308	-13	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	0	0	3	3	0	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-27	-92	-140	-422	-18	0
UTGÅENDE PLANENLIGT RESTVÄRDE	296	184	1.380	1.682	60	151

Årets nyanskaffningar har reducerats med bidrag från EU och andra myndigheter med 6 MDKK. Det totala taxeringsvärdet för mark och byggnader utgjorde per 1 januari 2001 1.394 MDKK, vartill kommer investeringar efter detta datum.



NOTER:

: MDKK

Not

8 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Ingående anskaffningsvärde
Omräkningsdifferens
Årets inköp
Årets försäljningar

Utgående anskaffningsvärde

Ingående värderegleringar
Årets resultat
Övriga regleringar

Utgående värderegleringar

UTGÅENDE PLANENLIGT RESTVÄRDE

Ingående anskaffningsvärde
Omvärdering av öppningsbalansen
Korrigerade anskaffningsvärden per 2000-10-02
Omräkningsdifferens
Årets inköp
Årets försäljningar

Utgående anskaffningsvärde

Ingående värderegleringar
Omräkningsdifferens
Årets resultat
Förändring av interna vinster i varulager
Övriga regleringar

Utgående värderegleringar

UTGÅENDE PLANENLIGT RESTVÄRDE

: KONCERN :

ANDELAR I INTRESSE- FÖRETAG	ANDRA VÄRDEPAPPER OCH KAPITAL- ANDELAR	ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR
-----------------------------------	---	-------------------------------------

: FINANSIELLA
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	ANDELAR I INTRESSE- FÖRETAG	ANDRA VÄRDEPAPPER OCH KAPITAL- ANDELAR	ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR
Ingående anskaffningsvärde	110	1.893	10
Omräkningsdifferens	-19	-21	0
Årets inköp	184	271	3
Årets försäljningar	0	-830	-4
Utgående anskaffningsvärde	275	1.313	9
Ingående värderegleringar	12	11	0
Årets resultat	0	0	0
Övriga regleringar	-14	0	0
Utgående värderegleringar	-2	11	0
UTGÅENDE PLANENLIGT RESTVÄRDE	273	1.324	9

: MODERFÖRETAG :

Ingående anskaffningsvärde	2.869	31	832
Omvärdering av öppningsbalansen	-300	0	0
Korrigerade anskaffningsvärden per 2000-10-02	2.569	31	832
Omräkningsdifferens	-164	0	-19
Årets inköp	83	68	0
Årets försäljningar	-10	0	-10
Utgående anskaffningsvärde	2.478	99	803
Ingående värderegleringar	27	2	11
Omräkningsdifferens	-15	0	0
Årets resultat	239	-4	0
Förändring av interna vinster i varulager	16	0	0
Övriga regleringar	-11	-3	0
Utgående värderegleringar	256	-5	11
UTGÅENDE PLANENLIGT RESTVÄRDE	2.734	94	814



NOTER:

: MDKK

: MODERFÖRETAG :

: KONCERN :

: BELOPP : BELOPP
2000-04-17 2000-10-02
2000-10-01 2001-09-30

: BELOPP : BELOPP
2000-10-02 2000-04-17
2001-09-30 2000-10-01

NOT

9 Minoritetsintressen

Ingående minoritetsintressen
Andel av årets resultat
Förändring i ägarandel

Utgående minoritetsintressen

10 Ansvarigt lånekapital

Ingående ansvarigt lånekapital
Omräkningsdifferens

Utgående ansvarigt lånekapital

11 Uppskjuten skatt

Ingående uppskjuten skatt
Omräkningsdifferens
Årets förändring av uppskjuten skatt

Utgående uppskjuten skatt

12 Pensioner, Sverige

Ingående pensioner
Omräkningsdifferens
Årets avsättning

Utgående pensioner, Sverige

13 Övriga avsättningar

Ingående övriga avsättningar
Omvärdering av öppningsbalansen
Korrigerade övriga avsättningar
Årets avsättningar
Ianspråktaget under året

Utgående övriga avsättningar

14 Långfristiga skulder

Långfristig skuld, som förfaller efter
5 år från räkenskapsårets utgång

296 288
-8 -36
288 252

37 36
-1 -4
0 1
36 33

STRUKTUR-
RATIONALI-
SERINGAR
MED MERA

257 2
0 0
257 2
5 0
-69 -2
193 0

: BELÖB : BELÖB
PR. PR.
01.10.2000 30.09.2001

1.481 1.312

FUSIONS-
KOSTNADER

2 0
2 0
0 0
-2

: BELÖB : BELÖB
PR. PR.
01.10.2000 30.09.2001

1.312

89 101
1 -5
-5 -7
85 89

288 296
-36 -8
252 288

421 453
-50 -14
-1 -18
370 421

671 673
-87 -17
25 15
609 671

FUSIONS-
KOSTNADER

2 498
0 300
2 798
0 8
-2 -71
0 735

: BELOPP : BELOPP
PR. PR.
2001-09-30 2000-10-01

1.876 1.622

STRUKTUR-
RATIONALI-
SERINGAR
MED MERA

498 300
798 8
-71

: BELOPP : BELOPP
PR. PR.
2001-09-30 2000-10-01

1.622

0:54

NOTER:

: MDKK

: MODERFÖRETAG :

: KONCERN :

: BELOPP	: BELOPP
PR.	PR.
2000-10-01	2001-09-30

: BELOPP	: BELOPP
PR.	PR.
2001-09-30	2000-10-01

NOT

15 Ansvarsförbindelser, ställda säkerheter mm

2.786	3.100
-------	-------

94	142
----	-----

272	219
-----	-----

0	1.521
---	-------

3.531	4.665
-------	-------

170	170
-----	-----

415	468
-----	-----

0	0
---	---

580	573
-----	-----

Ansvars- och garantiförbindelser

Leasingförpliktelser (total förbindelse)

Förbindelser i enlighet m. avtal om leverans
av anläggningstillgångar

För täckning av valutarisker har upptagits valutaterminsaffärer
enligt nedan:

Köp på termin

Försäljning på termin

Som säkerhet för skulder har deponerats:

Pantbrev i fast egendom

med ett bokfört värde på

Värdepapper, bokfört värde

Arla Foods amba har mottagit garantibevis från medlem-
marna. Underlaget för dessa är den enskilde medlemmens
leverans under de senaste 5 räkenskapsåren, beräknat med
20 DKK per påbörjade 1.000 kg leverans av mjölk.
Av garantibevisen har 0 kronor ställts som säkerhet för skul-
der.

Koncernen är part i enstaka rättsmål. Utfallet av dessa
förväntas inte ha någon väsentlig betydelse för årets resultat
eller vid värdering av den ekonomiska ställningen.

1.167	1.058
-------	-------

310	134
-----	-----

417	412
-----	-----

1.777	136
-------	-----

4.889	3.787
-------	-------

444	602
-----	-----

1.421	1.681
-------	-------

0	208
---	-----

573	580
-----	-----

0:55

KONCERNÖVERSIKT:

: dotterföretag, intresseföretag och kapitalandelar

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

DOTTERFÖRETAG, som ingår i koncernredovisningen

● Arla Foods AB, Sverige	100,0%
● ASM Mjölksocker AB, Sverige (100,0%)	
● Arla Ost och Smör Produktion AB, Sverige (100,0%)	
● Bregott AB, Sverige (62,4%)	
● Arla Foods Distribution amba, Danmark	100,0%
● Danos A/S, Danmark (100,0%)	
● Gredstedbro Ost A/S, Danmark (100,0%)	
● Mejerigrossisten Fyn ApS, Danmark	100,0%
● Kirkeby Mejeri A/S, Danmark	100,0%
● Arla Foods Holding AB, Sverige	100,0%
● Oy Arla Foods Ab, Finland (100,0%)	
● Arla Foods AS, Norge (100,0%)	
● Arla Foods Inc., Kanada	100,0%
● Arla Foods GmbH, Tyskland	100,0%
● Arla Foods S.r.l., Italien	100,0%
● Arla Foods Specialost AB, Sverige	100,0%
● Arla Foods Inc., USA	100,0%
● Arla Foods S.A.R.L., Frankrike	100,0%
● Andelssmør A.m.b.a., Danmark	92,4%
● Enigheden A/S, Danmark	51,0%
● Arla Foods Ingredients amba, Danmark	100,0%
● Arla Foods Ingredients GmbH, Tyskland (100,0%)	
● Arla Foods Ingredients Inc., USA (100,0%)	
● Arla Foods Ingredients KK, Japan (100,0%)	
● Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100,0%)	
● Arla Foods Ingredients Ltd., England (100,0%)	
● Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (70,0%)	
AM Produktion K/B, Sverige (66,7%. De resterande 33,3% ägs av Arla Foods AB)	
AM Foods K/S, Danmark (66,7%. De resterande 33,3% ägs av Arla Foods amba)	
Arla Foods Sp. Z o.o., Polen	100,0%
Arla Foods International A/S, Danmark	100,0%
Danya Foods Ltd., Saudiarabien	
Arla Foods Plc., England	
Arla Foods Argentina S.A., Argentina	
Frödinge Holding AB, Sverige	100,0%
Frödinge Mejeri AB, Sverige (100,0%)	
Medipharm Holding AB, Sverige	100,0%
Medipharm AB, Sverige (100,0%)	
Munka Invest AB, Sverige (100,0%)	
Medipharm Investments Ltd., USA (100,0%)	
Medipharm CZ s.r.o., Tjeckien (100,0%)	
Medipharm Hungary Kft, Ungern (51,0%)	
Semper Holding AB, Sverige	100,0%
Semper AB, Sverige (100,0%)	
Friggs AB, Sverige (100,0%)	
Eterna Näringsprodukter AB, Sverige (100,0%)	
Anjo Holding AB, Sverige	100,0%
A/S Anjo, Danmark (100,0%)	

: MODERFÖRETAG :

: ÄGAR-
ANDEL



KONCERNÖVERSIKT:

: dotterföretag, intresseföretag och kapitalandelar

: MODERSELSKAB :

DOTTERFÖRETAG, som ingår i koncernredovisningen (fortsättning)

	ÄGAR-ANDEL
Arla Foods Holding A/S, Danmark	100,0%
Medani A/S, Danmark (100,0%)	
Kingdom Food Products ApS, Danmark (100,0%)	
Arla Foods Leasing A/S, Danmark (100,0%)	
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, Danmark (100,0%)	
Rynkeby Foods A/S, Danmark (50,0%. De resterande 50,0% ägs av Kinmaco ApS)	
Kinmaco ApS, Danmark (100,0%)	
GB Finans A/S, Danmark (100,0%)	
Arla Insurance Co. Ltd., Cayman Islands	100,0%
Arla Foods Fastighetsförvaltning AB, Sverige	100,0%
De danske Mejeriers Fællesindkøb Amba, Danmark	96,1%
Dairy Fruit A/S, Danmark (100,0%)	
A/S Crispy Food International, Danmark (100,0%)	
IFEG International ApS, Danmark (100,0%)	
Ejendomsselskabet Østre Gjesingvej 19 A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak A.m.b.a., Danmark	93,1%
Danapak A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak Flexibel A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak Kartonnage A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak Plast A/S, Danmark (100,0%)	
Tölkki OY, Finland (100,0%)	
Norsk Danapak A/S, Norge (100,0%)	
Danapak Faltschachtelsysteme GmbH, Tyskland (100,0%)	
Danapak Cartons Ltd., England (100,0%)	
Danapak R&D Center A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak leasing ApS, Danmark (100,0%)	
Dana-Green 2000 A/S, Danmark (51,0%)	

Intresseföretag

● JO-Bolaget Fruktprodukter HB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	50,0%
● HB Grådö Produktion, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	50,0%
● Synbiotics AB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	49,0%
● Arla Foods Hellas S.A., Grækenland	60,0%
Biolac GmbH, Tyskland	50,0%
Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ägs via Arla Foods Ingredients amba)	50,0%
Dan Vigor Ltd. Brasilien (ägs via Arla Foods International A/S)	50,0%
Matpartner R&S AB, Sverige (ägs via Semper Holding AB)	50,0%
Medipharm USA, USA (ägs via Medipharm Holding AB)	50,0%
Delimo A/S, Danmark (ägs via Arla Foods Holding A/S)	48,0%

Kapitalandelar

Mejeriforeningen, Danmark	90,1%
Svensk Mjölk ekonomisk förening, Sverige	42,0%
Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige	19,0%

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

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



ARLA FOODS:

: styrelse
och direktion



JENS BIGUM
: VERKSTÄLLANDE DIR.



ÅKE MODIG
: VICE VERKSTÄLLANDE DIR.



LARS LAMBERG
: ORDFÖRANDE



KNUD ERIK JENSEN
: VICE ORDFÖRANDE



BERTIL ANDERSSON



LEIF BACKSTAD



NIELS BØGEDAL



KAJ W. CHRISTENSEN



CHRISTER ELIASSON



ANDERS ERICSSON



LEIF ERIKSSON



ELISABETH GAUFFIN



ÅKE HANTOFT



TOMMY JACOBSSON



SÖREN KIHMBERG



KR. OLE KRISTENSEN



OVE MØBERG



HANS PETER NIELSEN



PER NORSTEDT



JAN NØRGAARD



KAJ OLE PEDERSEN



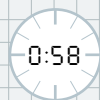
SÖREN RASMUSSEN

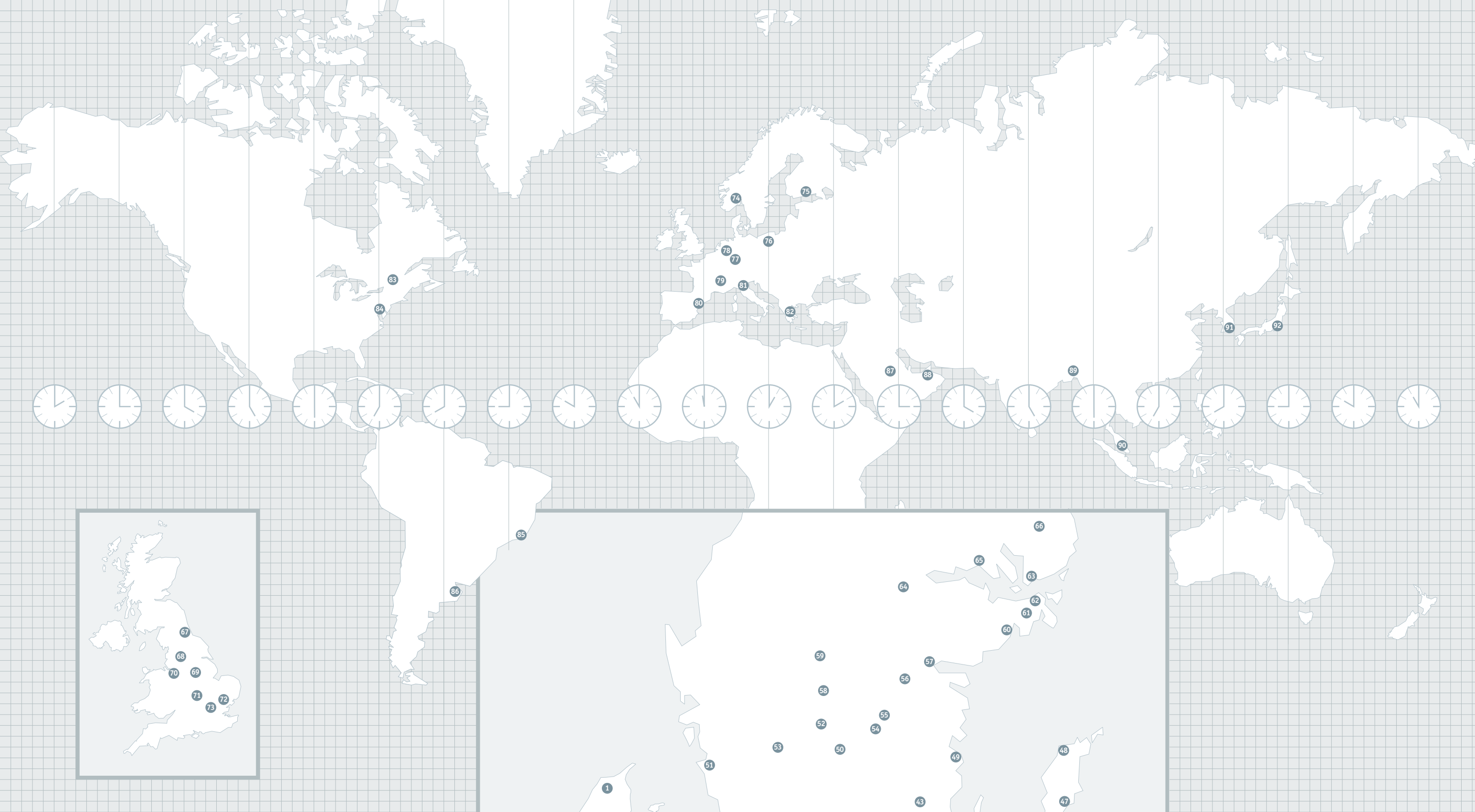


PETER STOFFERSEN



BENT JUUL SØRENSEN





Arla Foods i Danmark

- | | | |
|------------------------|--|-----------------------------|
| 1. HJØRRING MEJERI | 16. DANMARK PROTEIN NR. VIUM MEJERI ARINCO | 30. BRANDERUP MEJERI |
| 2. AKAFA | 17. TROLDHEDE MEJERI | 31. SAMDEN |
| 3. BISLEV MEJERI | 18. KLOVBORG MEJERI | 32. BOV MEJERI |
| 4. AARS MEJERI | 19. TISTRUP MEJERI | 33. GRØNDAL MEJERI |
| 5. FARSØ MEJERI | 20. VARDE SMØRMEJERI | 34. CREMO |
| 6. HOBRO MEJERICENTER | 21. VEJLE OSTELAGER OCH FÖRPACKNING | 35. BIRKUM OST |
| 7. GRENÅ MEJERI | ARLA DISTRIBUTION | 36. SLAGELSE MEJERICENTER |
| 8. VELLEV MEJERI | 22. TAULOV MEJERI | 37. ISHØJ FRISKVARETERMINAL |
| 9. HOCO | 23. KJERSING | 38. KØBENHAVN |
| HOLSTEBRO FLØDEOST | 24. ESBJERG MEJERI | |
| HOLSTEBRO SMØRMEJERI | ESBJERG EKSPORTTERMINAL | |
| 10. RØDKÆRSBRO MEJERI | 25. GLEJBJERG MEJERI | |
| 11. VRINNERS FLØDEOST | 26. KOLDING EKSPORTTERMINAL | |
| 12. ÅRHUS MEJERICENTER | 27. CENTRALVÆRKSTEDET | |
| 13. BRABRAND MEJERI | 28. TYRSTRUP MEJERICENTER | |
| INNOVATION | 29. HØGELUND MEJERI | |
| 14. VIBY | | |
| IT-CENTER | | |
| 15. SNEJBJERG MEJERI | | |

Arla Foods i Sverige

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| 39. KÅGERÖD | 55. ÖSTGÖTA MEJERI |
| 40. HALMSTAD MEJERI | LINKÖPING |
| 41. KVIBILLE MEJERI | 56. KIMSTAD |
| 42. FALKENBERG MEJERI | 57. ÖSTGÖTA MEJERI |
| 43. ÅSEDA MEJERI | NORRKÖPING |
| 44. KARLSKRONA MEJERI | 58. SKÖVDE MEJERI |
| 45. KALMAR MEJERI | 59. GÖTENE MEJERI |
| 46. BORGHOLM MEJERI | GÖTENE OST-DISTRIBUNAL |
| 47. STÅNGA MEJERI | 60. SÖDERTÄLJE |
| 48. VISBY MEJERI | TERMINAL |
| 49. VÄSTERVIK MEJERI | 61. ENSKEDE TERMINAL |
| 50. JÖNKÖPING MEJERI | 62. STOCKHOLM, |
| 51. GÖTEBORG MEJERI | TORSGATAN |
| 52. HJO UTVECKLINGS-MEJERI | 63. STOCKHOLM MEJERI |
| 53. ALINGSÅS MEJERI | 64. ÖREBRO MEJERI |
| 54. MJÖLBY | 65. VÄSTERÅS |
| | TERMINAL |
| | 66. UPPSALA TERMINAL |

Arla Foods UK

- | |
|----------------------|
| 67. NEWCASTLE |
| 68. SETTLE |
| 69. LEEDS |
| 70. BAMBER BRIDGE |
| 71. KETTERING |
| INGREDIENTS |
| 72. HATFIELD PEVEREL |
| 73. OAKTHORPE |

Arla Foods globalt

- | |
|------------------|
| 74. NORGE |
| 75. FINLAND |
| 76. POLEN |
| 77. TYSKLAND |
| 78. HOLLAND |
| 79. FRANKRIKE |
| 80. SPANIEN |
| 81. ITALIEN |
| 82. GREKLAND |
| 83. KANADA |
| 84. USA |
| 85. BRASILIEN |
| 86. ARGENTINA |
| 87. SAUDIARABIEN |
| 88. FÖRENADE |
| ARABEMIRATEN |
| 89. BANGLADESH |
| 90. MALAYSIA |
| 91. KOREA |
| 92. JAPAN |



ARLA FOODS



: PÅ NATTEN HÅLLER HANS JØRGEN JENSEN KOLL PÅ SPÄNNINGEN FÖR EN MILJON MÄNNISKOR I NESA-OMRÅDET NORR OM KÖPENHAMN. VERKET, SOM FIRAR 100-ÅRS JUBILEUM NÄSTA ÅR, GRUNDADES URSPRUNGLIGEN FÖR ATT UTNYTTJA TUBORGS ÖVERSKOTTSPRODUKTION AV ÅNGA TILL STRÖM. HANS JØRGEN JENSEN HÅLLER ORDNING PÅ SPÄNNINGEN TILL KL. 8, DÅ HAN SMYGER HEM OCH SOVER MEDAN STADEN VAKNAR.

