

Årsredovisning **2003/04**



Innehåll

2	Ordföranden har ordet
4	VD kommenterar
8	Färskvaror
11	Ost
14	Smör och matfetsblandningar
16	Ingredienser
18	Innovation
20	Arla Foods ansvar
22	Arla Foods medarbetare
23	Miljö och arbetsmiljö
25	Övriga verksamheter
29	Bokslutskommentar
33	Underskrifter
34	Tillämpade redovisningsprinciper
38	Resultaträkningar
40	Balansräkningar
42	Förändring av eget kapital
43	Kassaflödesanalyser
44	Noter
54	Koncernöversikt
56	Kartor

Produkter från Arla Foods konsumeras överallt i världen, vid alla tider på dygnet och i helt olika situationer.

Fotografen Håkan Lindgren skildrar på de stora bilderna i årsredovisningen hur människor möter ett axplock ur Arla Foods produktsortiment.

Arla Foods mission är att erbjuda moderna konsumenter mjölk-baserade livsmedel som skapar inspiration, trygghet och välbefinnande

Bakom Arla Foods mission

Förtroendet hos konsumenterna är grunden för Arla Foods existens. De traditionella familjevärderingarna som säkerhet, naturlighet och stabilitet utgör basen för verksamheten, samtidigt som vi ska tillmötesgå konsumenternas önskemål om inspiration och förnyelse. Ordet "modern" i missionen är ett uttryck för detta.

Inspiration, trygghet och välbefinnande är begrepp som hör samman. Först när konsumenterna i grunden känner trygghet med våra produkter finns viljan att pröva det nya. Kvalitet i alla avseenden är därför centralt för Arla Foods. Hög standard för miljö, etik och produktsäkerhet ska skapa det välbefinnande vi eftersträvar att konsumenten ska uppleva i kontakten med Arla Foods produkter.

Nyckeltal

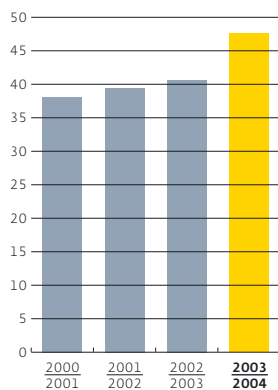
Koncern

	2003-10-01 2004-09-30	2002-09-30 2003-09-30	2001-10-01 2002-09-29	2000-10-02 2001-09-30	2000-04-17 2000-10-01
MDKK					
Resultat					
Nettoomsättning	47.608	40.647	39.441	38.133	17.453
Härav utanför DK/SE	28.137	20.781	19.807	18.823	8.200
% utanför DK/SE	59%	51%	50%	49%	47%
Rörelseresultat	1.164	1.242	1.411	1.596	547
Resultat av finansiella poster	-394	-245	-367	-381	-159
Årets resultat	1.019	1.094	1.085	1.157	392
Efterlikvid	586	546	575	690	276
Konsolidering:					
Återkonsolidering	123	123	126	122	0
Övrig konsolidering	310	425	384	345	116
Finansiering					
Balansomslutning	26.043	26.845	22.017	20.858	21.275
Anläggningstillgångar	14.761	13.973	10.395	10.523	11.055
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	2.981	2.062	2.046	1.877	905
Ansvarigt kapital	7.541	7.399	7.101	6.448	6.343
Soliditetsgrad (%)					
Ansvarigt kapital	29%	28%	32%	31%	30%
Ansvarigt kapital + ansvarigt obligationslån	33%	-	-	-	-
Invägning					
Invägd Mkg totalt i koncernen	8.512	7.241	7.041	7.085	3.344
härav i DK	4.053	4.137	3.964	3.967	1.914
härav i SE	2.141	2.114	2.157	2.167	993
härav övriga	2.318	990	920	951	437
Antal medlemmar/ägare					
härav i DK	5.877	6.625	7.103	7.921	8.639
härav i SE	5.728	6.133	6.539	6.988	7.482
Medarbetare					
Antal genomsnittligt anställda	20.855	17.791	17.866	18.200	18.622

Jämförelsetalen för 2000 och 2000/01 har inte ändrats med anledning av ny årsredovisningspraxis.

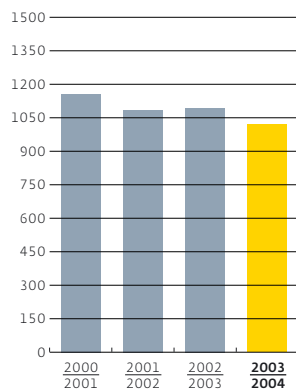
Nettoomsättning

Miljarder DKK



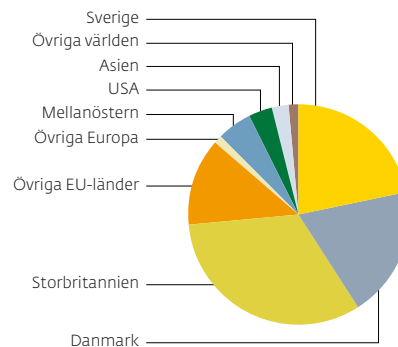
Årets resultat

MDKK



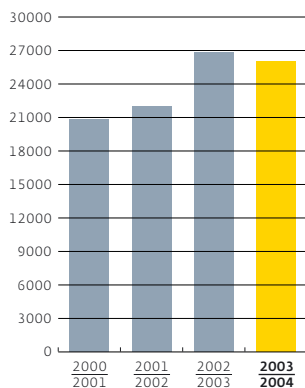
Nettoomsättning

Fördelat på marknader (%)



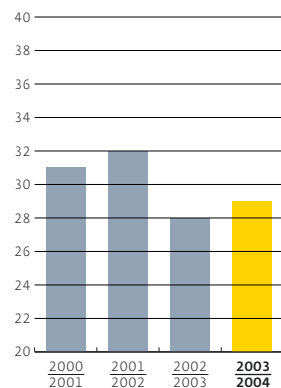
Balansomslutning

MDKK



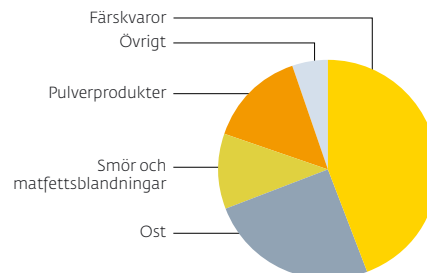
Soliditet

Procent

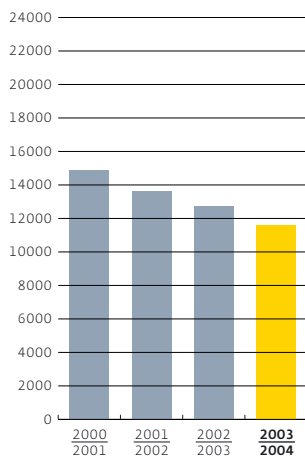


Nettoomsättning

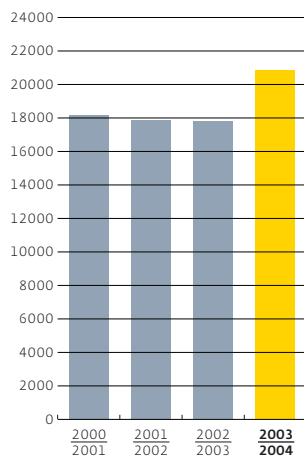
Fördelat på varugrupper (%)



Antal medlemmar/ägare

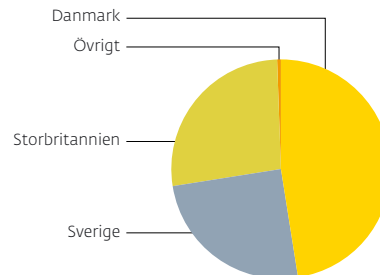


Antal årsanställda



Mjölkinvägning

Fördelat på marknader (%)



Året som gick

Mediekritik

De danska medierna kritiserade Arla Foods under verksamhetsåret. Kritiken handlade om att Arla Foods utnyttjade sin dominerande ställning på marknaden i förhållande till de små danska mejerierna. Arla Foods har tagit till sig kritiken och påpekar att företaget är intresserat av att tillsammans med de mindre mejerierna i Danmark stå enade mot den utländska konkurrensen.

Mejerinedläggningar i Sverige

Till följd av företagets strukturplan har många av Arla Foods svenska anläggningar lagts ned. Fyra ysterier lades ned under året och det fattades också beslut om nedläggningen av konsumtionsmjölkmejeriet i Karlskrona år 2006. De två mjölkpulveranläggningarna i Kimstad och Mjölby kommer också att avvecklas och tillverkningsanläggningen flyttas istället till den nya mjölkpulveranläggningen i Vimmerby under 2005.

Kvalitet från början

Kvalitetsprogrammet Arlagården trädde i kraft i oktober 2003. Arlagården ställer krav på såväl mjölkens kvalitet som bland annat djurhållning, miljö och spårbarhet.

I Danmark presenterades Arlagården för pressen på ett möte hos medlemmen Holger Poulsen som berättade vad Arlagården får för betydelse för hans arbete och för gården.



Från lokalt till nordiskt

Den syrade produkten Cultura var en av de produkter som under verksamhetsåret dök upp på hyllorna i de svenska butikerna. Tre gemensamma nordiska produktområden utsågs under året: Syrade produkter, specialost och matlagning. Ett av målen är att samordna företagets sortiment och marknadsföring i Norden.

Strukturförändringar i Storbritannien

I oktober 2003 godkände den brittiska konkurrensministern fusionen mellan Arla Foods brittiska dotterbolag och mejeriföretaget Express Dairies. Sedan dess har det nya företaget Arla Foods UK plc bland annat arbetat med att anpassa mejeristrukturen.

Det innebar att mejeriet i Bamber Bridge lades ned i juli 2004. Innan dess lades tappningslinjerna för mjölk på glasflaskor ned på Hatfield Peverel.

Det är också beslutat att Ruislip Mejeri i västra London ska läggas ner i januari 2005, och fyra månader senare förväntas mejeriet i Newcastle att följa efter.

I gengäld etablerar Arla Foods UK plc en anläggning för konsumtionsmjölk i Skottland i ett joint venture-samarbete med det bondeägda företaget Milk Link.

Ordföranden har ordet



Ordföranden Knud Erik Jensen, lantbrukare



Vice ordföranden Åke Hantoft, lantbrukare

Mjölk mängden har ökat i Arla Foods. Vi fick i början av verksamhetsåret grönt ljus för fusionen med Express Dairies i Storbritannien, och det betyder att en fjärdedel av mjölken i föreningen nu kommer från mjölkproducenter som inte är medlemmar i Arla Foods.

Under året har våra brittiska kollegor besökt oss i Danmark, och vi ser fram emot ett bra samarbete.

Samtidigt minskar antalet medlemmar i Sverige och Danmark. Totalt har var fjärde medlem som var med vid fusionen i april 2000 slutat som mjölkproducent. Det är en dramatisk utveckling som nu

också förstärks av EU:s jordbruksreform.

När Arla Foods godkände sin drifts- och investeringsbudget i oktober 2003 baserades den på en intjäning på 2,37 DKK per kilo medlemsmjölk. Vi pratade då om ett nivåskifte för mjölkpriset.

Bakgrunden var beskedet från EU om genomförandet av den mest genomgripande jordbruksreformen i EU:s historia.

Därmed har en ny era inletts i svensk och dansk mejerinäring med väsentligt lägre priser än vad vi har varit vana vid.

Reformen av mjölkpolitiken inleddes den 1 juli 2004, då det första steget togs i en tre-stegssänkning av interventionspriserna på smör och skummjölkspulver. Om dessa pris-sänkningar slår igenom fullt ut kan bondens mjölkpris sjunka med upp till 22 procent. I Arla Foods arbetar vi med att undvika den fulla effekten bland annat genom vår strategiplan. EU har infört ett så kallat mjölkbidrag som kompensation. Det påverkar dock mjölkproducenterna i Danmark och Sverige på olika sätt.

En bra och bred debatt bland våra medlemmar om konsolidering ledde i somras till ett beslut i representantskapet om att öppna möjligheten för medlemskonton. Även om många

uttryckte att de var nöjda med den nuvarande kollektiva modellen fanns det stöd för den nya möjligheten. Styrelsen ska nu arbeta vidare med olika kapitaliseringsmodeller, däribland villkor för antagande av nya medlemmar. Vi kommer att presentera en konkret modell för medlemskonton som representantskapet ska ta ställning till. Ett beslut kan fattas först när svar på Arla Foods förfrågan föreligger från skattemyndigheterna i de två länderna.

Vi mjölkproducenter är egna företagare med ett fritt yrke. Vi bestämmer själva hur produktionen ska läggas upp och hur vi ska driva våra gårdar. På gården är vi ensamma om besluten.

Som ägare av mejeriföretaget Arla Foods har vi valt att fatta besluten gemensamt. Vi har en demokratisk ägandeform där majoriteten fattar besluten. Precis som principen har varit i kooperativa företag sedan Kooperationens start.

Vi kan emellertid konstatera att omgivningen har svårt att förstå vår ägandeform och att företaget fattar beslut enligt majoritetsprincipen. Därför ska vi framöver tydliggöra att vi är en kooperativ förening som ägs av medlemmarna.

De gemensamma beslut som vi har fattat genom åren har banat väg för ett Arla Foods som vi är stolta över – både svenska och danska mjölkproducenter. Inte minst är vi stolta över att ha byggt upp ett företag som kan klara sig i den hårda konkurrensen.

Knud Erik Jensen
Ordförande



Leif Backstad, arbetstagarledamot



Viggo Ø. Bloch, lantbrukare



Steen Bolvig, arbetstagarledamot



Bjarne Bundesen, arbetstagarledamot



Christer Eliasson, lantbrukare



Anders Ericsson, lantbrukare



Leif Eriksson, arbetstagarledamot



Elisabeth Gauffin, lantbrukare



Thomas Johansen, lantbrukare



Sören Kihlberg, lantbrukare



Ove Møberg, lantbrukare



Per Norstedt, lantbrukare



Jan Toft Nørgaard, lantbrukare



Kaj Ole Pedersen, lantbrukare



Gunnar Pleijert, lantbrukare



Søren Rasmussen, lantbrukare



Pejter Søndergaard, lantbrukare



Bent Juul Sørensen, lantbrukare

Arla Foods styrelse. Arla Foods styrelsemedlemmar fotograferades under ett styrelsemöte den 5 oktober 2004.

VD kommenterar



VD och koncernchef Åke Modig

Hårdare konkurrens och pressade avräkningspriser

Konkurrensen på mejerimarknaderna blir allt hårdare och över hela Europa pressas avräkningspriserna nedåt. Vi såg tendenserna redan 2000 i samband med fusionen mellan Arla och MD Foods, men efter några goda år med stark efterfrågan och en stark dollarkurs, påverkas nu vår

lönsamhet negativt. Reformen av EU: s jordbrukspolitik, WTO, sänkta exportbidrag bidrar till en väsentligt lägre intjäningsnivå för Europas mejeriföretag. Samtidigt medför en starkare koncentration på kundsidan att effekterna av de politiska reformerna förstärks. Vi visste att CAP-reformen, som beslutades i september 2003, skulle komma, men utformningen i form av fyra förutbestämda sänkningar av interventionspriserna skapar en onaturlig politisk press på marknaden.

Koncernresultatet blev 1 019 MDDK, vilket är 75 MDDK lägre än föregående år. Försäljningen av icke-kärnverksamheter har påverkat resultatet positivt. Goodwill-avskrivningar och avsättning till strukturförändringar i Arla Foods UK plc har påverkat resultatet negativt.

Internationella handelsvillkor

Världsmarknaden för mejeriprodukter har förstärkts under 2004. Priserna i USD är lika höga som rekordåret 2001. Prisnivån i USA är fortsatt hög och tillgången på mjölk på världsmarknaden är inte så stor. Tillväxten i Oceanien är begränsad, medan mjölkproduktionen i Argentina växer starkt. Europas konkurrenskraft är försvagad av den starka valutan – under de sista 2 åren har Euron förstärkts med 25 procent gentemot USD. Inom ramen för CAP-reformen har EU-kommissionen agerat aggressivt och tagit bort 35–40 pro-

cent av exportbidragen första året av reformen (2004). EU: s 10 nya medlemsländer har inte ökat konkurrensen på den inre marknaden. Mjölpriserna har stigit kraftigt i de flesta nya medlemsländerna och därmed har skillnaden till övriga Europa minskat. Utan tvekan kommer de nya medlemsländerna att bli en attraktiv marknad och där är det viktigt att Arla Foods finns med.

Europas mejeriindustri ändras

Strukturutvecklingen inom europeisk mejeriindustri kommer att ta fart på allvar. Nu handlar det inte bara om att små kooperativa företag fusionerar med de stora utan om att de stora fusionerar med varandra. Allt pekar på att vi i framtiden kommer att ha två eller tre riktigt stora mejeriföretag i EU. Fusionen mellan Arla och MD Foods är nu på plats och vi är förberedda för att ta en aktiv roll i spelet om mejerieuropas framtid.

Hemmamarknaderna är viktiga

Konkurrensen har ökat kraftigt på hemmamarknaderna i Danmark och Sverige och importen av mejeriprodukter har ökat dramatiskt under året. Nu handlar det inte bara om ost till lågt pris utan även om yoghurt, grädde, crème fraiche etc. Tysk konsumtionsmjölk importeras också av flera kedjor, vilket har tvingat fram lanseringen av Danmælk på den danska marknaden. Danmælk har tagit marknadsandelar från Arla Ekspres, samtidigt som vi har tappat marknadsandelar till de små danska mejerierna. Mest allvarligt under 2003/04 har varit att vi förlorade en stor del av vårt förtroende hos de danska konsumenterna. Vi ska återvinna konsumenternas förtroende och här blir kvalitetsprogrammet Arlagården ett av våra viktigaste argument för framtiden. Vi ska lyfta fram Arla Foods som ett kooperativt företag och ge konsumenterna bilden av Arla som ett företag som står för naturlig



Vice vd Povl Krogsgaard



Vice vd Andreas Lundby



Koncerndirektör Hans Åke Hammarström

omtanke. Relationerna med de små mejeriföretagen har förbättrats under året och idag finns det en gemensam kraft och vilja att försvara dansk mejerinäring mot en ökande import.

Lönsamhetsutvecklingen

Lönsamheten har försämrats på i stort sett samtliga marknader i förhållande till föregående år. I Sverige har vi förlorat marknadsandelar, och i Danmark har den totala volymen minskat men framförallt har den generella prisnivån på mjölk fallit under året och påverkat den totala intjäningen negativt.

I Europa har vi bibehållit våra priser men minskande volymer på specialost har gjort att vi varit tvungna att kompensera med större volymer hårdost med sämre lönsamhet.

Försäljningen utanför EU har utvecklats positivt men lönsamheten i Saudiarabien har minskat, som en effekt av fallande valutakurser och ökad konkurrens från lokala tillverkare. Med den nuvarande utvecklingen kommer även Arla Foods vara tvungen att överväga en ökad lokal tillverkning. Arla Foods Ingredients lönsamhet har påverkats av sänkta interventionspriser, fallande exportstöd och svagare dollarkurs. Nedgången i relation till föregående år har varit betydande.

Exporten till Storbritannien har utvecklats mycket positivt, både avseende volym och lönsamhet. Samarbetet med Fonterra och tillgången till varumärket Anchor har stärkt ställningen på den brittiska marknaden. Samtidigt har Lurpak fortsatt framgångar och är idag marknadsledare inom kategorin "branded butter". Ett större engagemang i Storbritannien har lett till att relationerna med brittisk detaljhandel har förstärkts, vilket ger en bra grund för den framtida utvecklingen.

Avräkningspriset

Avräkningspriset 2003/04 var utan tvekan en stor besvikelse. För budgetåret 2004/05 ser den negativa utvecklingen ut att fortsätta, men åtgärder kommer att vidtas för att i största möjliga mån mildra effekterna av den nedåtgående marknaden. Representantskapet har satt upp som mål att Arla Foods intjäning per kg medlemsmjölk ska ligga fem procent över en

jämförelsegrupp (peer group) bestående av de fem största kooperativen inom EU. 2003 låg intjäningen väsentligt över peer group – under kalenderåret 2004 förväntas den falla något men ändå uppnå femprocentsmålet.

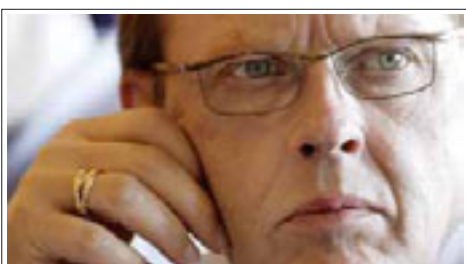
Framtidsstrategierna

Strategierna fram till 2007 har förberetts genom en omfattande dialog, såväl med ägarna, som internt inom företaget. Huvudtemat i detta strategiarbete har varit att skapa en organisk tillväxt genom ökad förädling. Nyckeln till en ökad lönsamhet är att öka värdet på de produkter som vi använder vår råvara till. På hemmamarknaderna, där vi har våra kärnverksamheter, gäller det att behålla marknadsandelarna, fortsätta med en mycket aktiv produktutveckling och utveckla våra relationer med barnfamiljerna och andra konsumentgrupper. Internationellt gäller det att skapa tillväxt inom specialostsortimentet och visa att vi är marknadsledare inom utvalda delsegment: färskost, feta, blue, mozzarella och nationella specialostar. Vår förmåga att åstadkomma skal fördelar inom tillverkning och utveckling är en viktig konkurrensparameter för framtiden. Inom ingrediensområdet handlar det om att skapa en global marknadsledarposition inom funktionella vassleproteiner för att kunna leverera recepturer till den globala livsmedelsindustrin. Detaljpulver är ett annat fokusområde. I Storbritannien kommer företaget att utveckla den växande exporten och försöka skapa tillväxt inom färska mejeriprodukter och ost samtidigt som vi satsar på att utveckla våra positioner inom smör och matfetsblandningar samt konsumtionsmjölk.

Våra marknadsinvesteringar i internationella varumärken kommer att fokuseras kring Lurpak och Arla Master brand.

Innovation

För att kunna genomföra våra strategier och anpassa vårt sortiment ska vi utnyttja vårt teknologiska kunnande och vår innovationskraft. För att trygga vår långsiktiga utveckling ska vi samla våra innovationsresurser ytterligare och även i tider där vi tvingas ompröva alla våra resurser är det helt nödvändigt att bibehålla vår



Koncerndirektör Kim Nielsen



Koncerndirektör Michael Stevns



Koncerndirektör Peder Tuborgh



innovationsbudget. Samhällets insatser på områdena för forskning, teknologiutveckling och utbildning är också en avgörande faktor för hur verksamheten ska kunna behålla kompetens på en rad innovationsområden.

Finansiell bas

Finansiellt har koncernen en stark ställning. Genom upptagandet av ett ansvarigt lån är soliditeten återställd i nivå med våra europeiska konkurrenter. Vi kan expandera inom strategiska områden, men några stora uppköp klarar vi inte av. Under de senaste årens tunga strukturprogram har vi haft ett negativt kassaflöde men vi ska anpassa vår kapitalförbrukning till omständigheterna och en sänkning av investeringsnivån är ett exempel på det. Innevarande år har vi sålt Cremo och AM Foods och vi kommer att fortsätta fokusera på kärnverksamheten.

Driftseffektivitet

En ökande andel av vår affärsverksamhet är private labels. En effektiv verksamhet innebär att vi tillsammans med våra kunder sänker kostnaderna för produktion, distribution och service. För att uppnå driftseffektivitet måste vi utnyttja våra samlade resurser inklusive mjölkråvaran på mest optimala sätt. Vi har de senaste åren gjort stora satsningar på nya moderna hjälpmedel för produktionsstyrning och genom Ett Arla-projektet har vi skapat förutsättningar för effektivare produktion, distribution och administration. Under 2005 kommer de sista pusselbitarna på plats och en ökad aktivitet för att skörda vinsterna kommer att göras.

Redan tidigare har vi satt igång projekt Trim som innebär en minskning på den administrativa sidan med 600 tjänstemän över tre år. Trim kommer att klara sitt mål. Det omfattande strukturprogram som beslutades i samband med fusionen mellan Arla och MD Foods har genomförts. 15 mejerier har lagts ned eller är på väg att läggas ned. Det ursprungliga programmet avsåg nedläggning av 18 mejerier, men tre mejerier har i dagsläget inte bedömts vara lönsamma att avveckla. Strukturprogrammet kommer att ge den avkastning som utlovades till representantskapet – det vill säga cirka fem öre per kilo invägd mjölk. Ytterligare strukturanpassningar har beslutats, vilket innebär nedläggning av ytterligare två konsumtionsmjölkmejerier i Danmark och Sverige.

Engagerade medarbetare

Förutsättningen för att vi ska nå våra mål i framtiden är att vi har engagerade medarbetare. Barometerundersökningarna som mäter hur

medarbetarna upplever sitt arbete, sin arbetsplats och sin ledning visar att vi går i rätt riktning. Fortfarande finns det områden som vi kan förbättra. I framtiden blir det en ökad konkurrens mellan företag om talangerna – den kampen ska vi också vinna. Det är bara genom att ha de allra bästa medarbetarna som vi kan klara den hårdnande konkurrensen. Under 2004/05 satsar vi på att effektivisera kommunikationen med våra medarbetare och på att skapa bättre instrument för uppföljning och utveckling av våra ledare och övriga medarbetare. Det stora förändringsarbete som ligger framför oss vill vi bedriva i nära samarbete med våra medarbetare och deras organisationer för att fånga de idéer och tankar som finns i organisationen.

Utsikter för 2004/05

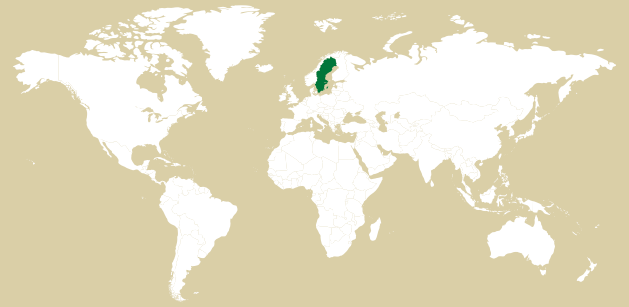
Vi räknar med att öka våra försäljningsvolymerna av speciella ostar på europamarknaden och att stabilisera marknadsutvecklingen i Mellanöstern. Förvärvet av National Cheese i Kanada stärker vår strategiska position på den intressanta nordamerikanska marknaden. Vi ser också på andra internationella möjligheter för att stärka vår konkurrensposition för speciella ostar. Under 2004/05 sänktes interventionspriser och exportbidrag. Tillsammans med en svag dollarkurs kommer det att innebära en fallande lönsamhet. Som en följd av utvecklingen har styrelsen beslutat att arbeta med en lägre resultatnivå genom att bibehålla a conto-priset trots lägre förväntningar på intjäningen.

Utmaningar 2004/05

Den största utmaningen i Danmark för 2004/05 ligger i att återvinna det förlorade förtroendet hos de danska konsumenterna. Det kan vi bara göra om vi med hjärtat känner att det är för konsumenterna vi finns till. Kan vi förmedla att vår verksamhet och våra medlemmars verksamhet är till för att ge moderna konsumenter trygghet, inspiration och välbefinnande kommer vi att lyckas i vår ambition att återupprätta förtroendet för Arla som varumärke och för Arla Foods som mejerileverantör hos Danmarks fem miljoner konsumenter.

I Sverige är utmaningen att återta de förlorade marknadsandelarna och i Storbritannien ska vi skörda synergivinsterna från fusionen och utveckla importen från Danmark och Sverige ytterligare.

Vi ska också lägga extra mycket kraft på att säkra, att Arla Foods också i fortsättningen kan leverera ett av de högsta mjölkpriserna i Europa, det vill säga ligga fem procent över peer group.

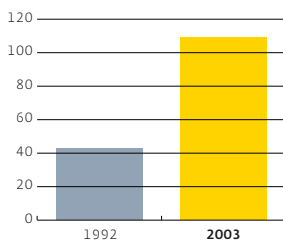


Markus Aujalay som i dag är kökschef på restaurang Fredsgatan 12 blev Årets kock 2004 och därmed svensk mästare i matlagning. Tävligen Årets Kock har i tjuo år arrangerats av Sveriges mejeriföreningar i samverkan med bland annat Gastronomiska Akademien. Tävligen är det officiella svenska mästerskapet i professionell matlagning. Utöver titeln Årets Kock får vinnaren ta emot Gastronomiska Akademiens mejerimedalj.

Färskvaror

Lågprisbutikernas omsättning inom europeisk dagligvaruhandel

Miljarder euro inkl. moms



Ökad konkurrens från utländska mejeriprodukter och butikskedjornas egna varumärken har präglat färskvaruområdet i både Danmark och i Sverige. Arla Foods är berett att ta upp konkurrensen med fler nya produkter och fler egna varumärken.

Lågpriskedjornas intåg på den svenska marknaden och detaljhandelns satsningar på egna varumärken har satt sin prägel på Arla Foods försäljning i Sverige. Konkurrensen på marknaden har ökat märkbart och lett till en viss volymminskning. Totalt rör det sig om en nedgång på 2,5 procent. Målet för det nya verksamhetsåret är att bibehålla volymerna och att möta den ökade importen.

Därför har Arla Foods börjat framställa produkter – bland annat crème fraiche, yoghurt och vispgrädde – under butikskedjornas egna varumärken. Samtidigt har Arla Foods egna varumärken profilerats.

Detaljhandelns förtroende intakt

I Danmark har importen av billig tysk konsumtionsmjölk skärpt konkurrenssituationen. För att möta priskonkurrensen har Arla Foods under våren 2004 lanserat lågprismjölken Danmælk.

Varken den skärpta konkurrensen eller kritiken i medierna ser ut att ha påverkat kundernas förtroende för Arla Foods. I slutet av verksamhetsåret utsåg de danska stormarknadskedjorna och grossisterna Arla Foods till sin bästa

leverantör. I undersökningen bedömdes leverantörerna på områden som samarbete, förtroende för företaget, produktutveckling, leveranssäkerhet och varumärkenas styrka. Cirka 80 procent av den danska detaljhandeln och alla betydande leverantörer deltog.

Intensiv sockerdebatt

I Sverige och senare också i Danmark har debatten om sockerhalten i mejeriprodukter blossat upp. Arla Foods har i Sverige lanserat en fruktyoghurt med lägre sockerhalt, och sockermängden anges på alla sötade produkter.

I Sverige har sockerdebatten, som delvis avlöst fettdebatten, resulterat i en lägre försäljning av fruktyoghurt. I stället har konsumenterna i allt högre utsträckning valt naturella varianter av syrade produkter. Även i Danmark arbetar Arla Foods med att minska mängden socker i produkterna, först och främst i drickyoghurt och chokladmjölk. Trots debatten har drickyoghurt haft fina framgångar i båda länderna.

Försäljningen av matlagningsprodukter, som i Sverige säljs under varumärket Kelda och i Danmark under märket Karoline, har en positiv utveckling vilket bland annat inneburit att produktionen på Esbjerg Mejeri har utökats till treskift. Både antalet produkter och smakvarianter har blivit flera, bland annat i form av en orientalsk soppa och en fettsnål bearnaisesås.

Arla Foods lanserar ett stort antal nya produkter varje år. Nylanseringarna har inneburit tillväxt inom områdena drickyoghurt, matlagningsprodukter och magra ostar.

Stororder i Storbritannien

I Storbritannien är marknaden för färskmjölk under egna varumärken till stormarknaderna fortfarande starkt konkurrensutsatt. De brittiska dagligvarukedjorna har under året begränsat antalet leverantörer till sina butiker. I maj säkrade Arla Foods UK plc ett avtal med landets näst största stormarknadskedja Asda om en total leverans av cirka 450 miljoner liter mjölk årligen. Samtidigt förlorade företaget kontrak-

Rullande reklam för öppna landskap

Som en del av en kampanj för svensk mjölkproduktion fick samtliga svenska distributionsbilar sommaren 2004 ny dekor med budskapet "Svensk mjölk ger öppna landskap".





Nytt stormejeri togs i bruk

I juli månad vägdes den första mjölken in på Stourton Mejeri utanför Leeds, och i slutet av september flyttades hela produktionen från det gamla mejeriet i Leeds.

tet med en annan kedja. Totalt sett har Arla Foods UK plc bibehållit sin marknadsandel.

I avtalet med Asda ingår ett önskemål från kedjan om ett närmare samarbete med Arla Foods brittiska mjölkproducenter. Därför har Arla Foods UK plc tillsammans med mjölkproducentgruppen Arla Foods Milk Partnership utsett en grupp mjölkproducenter som ska leverera mjölk till Asda. Detta möjliggör full spårbarhet från gård till mjölkkartong.

Arla Foods mjölmängd är en av de största i Storbritannien, och gruppen av mjölkproducenter sträcker sig från sydvästra England till nordöstra Skottland.

I september 2004 togs det nya mejeriet i Stourton utanför Leeds i bruk, och det gamla mejeriet i Leeds stängdes. Stourton Mejeri kan hantera 250 miljoner liter mjölk om året men är utformat för en ännu större produktion. Utöver den nuvarande produktionen av konsumtionsmjölk under butikskedjornas egna varumärken är det bestämt att Stourton Mejeri också ska producera Arla Foods egen varumärkesmjölk Cravendale PurFiltre. Produkten har längre hållbarhet tack vare en speciell filtreringsteknologi och ökade under året med 34 procent i stor marknadssektorn, men har fortfarande bara 3,5 procent av denna marknad. Efterfrågan ökar och därför ska även Stourton kunna producera denna mjölksort. Anläggningen kommer att stå klar för produktion sommaren 2005.

Försäljningen via mjölkbud fortsätter att minska.

Produktion

I Sverige har det beslutats om en ny mejeristruktur för Arla Foods södra område som ska vara helt genomförd 2006. Produktionen av mjölk, grädde och filmjölk ska öka på mejeriet i Jönköping, och där ska även distributionen utökas. I Göteborg ska ett nytt kylrum byggas, medan delar av produktionen flyttas till Jönköping. Karlskrona Mejeri läggs ner hösten 2006.

I Danmark lades Århus Mejericenter ned vid utgången av verksamhetsåret och produktionen flyttades till mejerierna i Christiansfeld och Hobro.



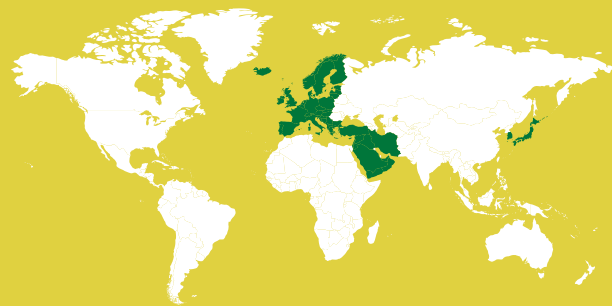
Mjölk för olika behov

I Danmark har Arla Foods tagit upp konkurrensen med billig tysk konsumtionsmjölk genom att lansera lågprismjölken Danmælk. Den har längre väg från ko till kyldisk än Arla Ekspres som mjölkas, hämtas, tappas och levereras till butikerna inom ett dygn. Därmed kan Arla tillfredsställa olika konsumenters önskemål med olika produkter: Danmælk som är en lågprisprodukt, Ekspres som är färsk och Harmonie som är ekologisk. Det arbetas också med att förbättra förpackningarna och en skruvkork kommer att introduceras på paketen kring årsskiftet.



Hemlagad pizza är en populär maträtt – inte minst bland barn – och riven mozzarella hjälper till att förenkla den dagliga matlagningen. Arla Foods säljer mozzarella till fler än 20 länder – först och främst i Europa, Mellanöstern och Fjärran östern.

I Danmark säljer Arla Foods bland annat mozzarella under namnet Karoline's som är en serie matlagningsprodukter.



Ost

På den europeiska ostmarknaden har året präglats av ett fortsatt stort intresse från dagligvaruhandeln att sälja ost under egna varumärken samt av en växande import av lågprisost till Skandinavien. Med många års erfarenhet av egna varumärken har Arla Foods stor möjlighet inom detta område. Arla Foods kommer att satsa på utvalda produktkategorier och genom en utbyggd och modern tillverkningsprocess skapa mervärde på området, både för kunden och för Arla Foods.

Arla Foods har under åren byggt upp marknader för ost i hela världen, inte minst i Nordamerika där dansk Havartioost är efterfrågad och i Mellanöstern för fetaost och färsk-/smältost i glasburk.

Samtidigt har Arla Foods ökat sin andel av försäljningen av importerad ost till marknaderna i Danmark, Sverige och i Storbritannien genom uppköp av importföretag.

Arla Foods tillverkade 2003/04 cirka 335 000 ton ost, vilket i stort sett är i nivå med föregående år.

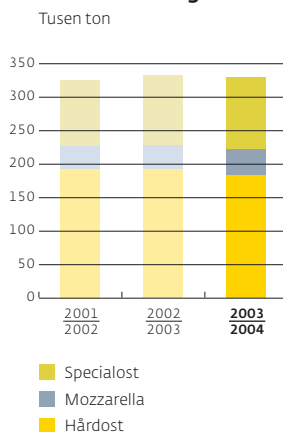
Danmark/Sverige

Specialost är ett av de tre produktområden som vid utgången av verksamhetsåret blev en del av Arla Foods nya gemensamma nordiska marknadsföringsorganisation. Redan i januari lanserades Buko färskost i Sverige med ny gemensam nordisk design.

På den svenska marknaden påverkades försäljningen av hårdost starkt av ökad import av framför allt lågprisost. Därför satsas det på Arla Foods egna varumärken, bland annat har en rad kända ostar som Präst och Svevia samlats under varumärket Kvibille som sedan tidigare omfattar Cheddarost. Under året har det tillkommit flera smakvarianter av Cottage Chese som i Sverige säljs under varumärket Keso.

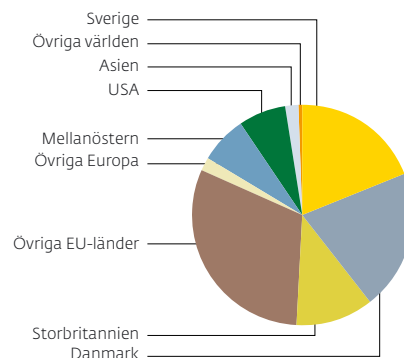
I Danmark stagnerar marknaden för hårdost, och det senaste året har präglats av en ökad prispress, där till och med märkesvaror säljs till mycket låga kampanjpriser. Arla Foods hårdost-varumärken (Kloborg, Riberhus, Malthe, Cheasy och Den Go'e) håller dock en marknadsandel på över 50 procent. Totalt sett visar den

Ostillverkning



Nettoomsättning ost

Fördelad på marknader (%)



danska ostmarknaden på en svag uppgång. Det är dessert- och matlagningsostar som drar upp konsumtionen, och i just dessa segment ökar volymen importerad ost från övriga Europa.

Europa

Arla Foods ostar till den europeiska marknaden har under 2003/04 haft framgångar vad gäller såväl försäljning som lönsamhet jämfört med föregående år. Sortimentet av varumärkesost har tagit marknadsandelar, samtidigt som försäljningen av förädlade produkter under egna varumärken har byggts ut och försäljningen av ost till industrin har ökat.

Det sker mot bakgrund av en europeisk marknad som fortfarande präglas av lågkonjunktur och svagt konsumentförtroende. Resultatet har blivit att lågpriskedjorna fortsätter att vinna marknadsandelar på i stort sett alla europeiska marknader, och att priskonkurrensen har fortsatt med oförminskad styrka under det gångna året. Arla Foods största exportmarknad Tyskland är den som är mest konkurrensutsatt, men konkurrensen har även skärpts kraftigt i Holland, Italien och Frankrike till följd av lågpriskedjornas frammarsch. Konkurrenssituationen inom vissa produktkategorier har hårdnat det gångna året och kopior på Arla Foods förädlade produkter ställer krav på snabbare förnyelse av det egna sortimentet.

Hårdost

Arla Foods stora export av hårdost till de europeiska marknaderna – speciellt Tyskland – fortsätter att präglas av dominansen från dagligvaruhandelns egna varumärken. Arla Foods styrka i detta sammanhang är att kunna erbjuda en högre förädlingsnivå såväl på själva produkten som på förpackningen jämfört med standardvaran. Tillbakagången av ostförsäljning över manuell disk är också en utmaning för Arla Foods, speciellt i Tyskland där företaget har en stark position. Under det kommande året ska man arbeta med att bygga ut företagets positioner inom hårdost i Spanien, Grekland och Polen. Samtidigt ska handeln med såväl Arla Foods märkesvaror som dagligvaruhandelns egna varumärken på den tyska marknaden vidareutvecklas.

Färskost

Den europeiska marknaden för färskost fortsätter att präglas av tillväxt i lågprissectorn med ökad konkurrens som följd. Dessutom växer marknaden för "breadspread"-produkter (blandningar som ligger mitt emellan färskost och margarin) och tar volymer från färskost. Detta gäller speciellt i Tyskland som fortfarande är Arla Foods största europeiska marknad på området. Därför fortsätter fokus att ligga på produktutveckling såväl av Arla Foods stora varumärke Buko som av dagligvaruhandelns egna varumärken.

Feta

På flera europeiska marknader har Arla Foods en hög marknadsandel genom varumärket Apetina som utvecklats positivt under verksamhetsåret.

Varumärket är dominerande i Holland och Norge. Under det kommande året ska Arla Foods bland annat arbeta med att lansera produkter ur Arla Apetina-sortimentet på nya marknader. Dagligvaruhandelns egna varumärken kommer också att ligga i fokus.

Riven ost/mozzarella

Även när det gäller riven ost/mozzarella har presen ökat från dagligvaruhandelns egna varumärken och från lågprisprodukter – detta gäller speciellt i Tyskland. Utmaningen är därför att erbjuda produkter av hög kvalitet till konkurrenskraftiga priser och därmed också bli aktuell som leverantör av dagligvaruhandelns egna varumärken. I början av det nya verksamhetsåret lanserades dels en riven lightmozzarella, som är den första i sitt slag på de europeiska marknaderna, dels Arla Finello som är serveringsklar riven och tärnad ost i bågare. Båda produkterna understryker företagets kompetens inom koncept-, produkt- och förpackningsutveckling.

Ädelost

Konsumtionen av ädelost stagnerar på de europeiska marknaderna. Utmaningen är därför att utveckla och erbjuda nya produkt- och förpackningstyper som tilltalar en större målgrupp eller som kan användas på ett nytt sätt.

Mellanöstern

Mellanöstern, speciellt Saudiarabien, är ett viktigt marknadsområde för Arla Foods. Företaget har en stark position, bland annat tack vare sina två ostmärken Puck, som är olika varianter av smältost i glasburk, och The Three Cows, som först och främst är fetaost i brikförpackning men som under verksamhetsåret utökats med smältost på burk.

På den stora saudiarabiska marknaden, där Arla Foods har ett eget mejeri, lyckades företaget trots besvärliga förhållanden (fallande dollarkurs, lägre exportstöd, prisökningar) att behålla sin position.

På de övriga marknaderna i Mellanöstern har utvecklingen av försäljningen av ostprodukter varit positiv. Speciellt joint venture-samarbetet i Förenade Arabemiraten/Oman har haft en positiv utveckling.

USA

I USA har Arla Foods licenstillverkning av Havarti vuxit betydligt och lönsamheten har varit tillfredsställande. Företaget har dessutom en betydande export av Danablu till den amerikanska marknaden.

Dansk ädelost samlas på ett ställe

Från och med utgången av 2004 samlas Arla Foods tillverkning av ädelost i Danmark på Høgelund Mejeri. Efter att ha blivit moderniserat och utbyggt ska mejeriet tillverka 11 000 ton ädelost om året. Samtidigt ändras själva tillverkningsmetoden. De tre gamla stora osttänkarna ersätts av 240 små öppna kar. I de öppna karn blir ostkornen enhetliga i uppbyggnad, smak och konsistens vilket i sin tur betyder mindre spill, större flexibilitet och bättre ost.



I Kanada blev uppköpet av National Cheese en realitet omedelbart efter verksamhetsårets slut. National Cheese sysselsätter cirka 250 medarbetare och tillverkar specialostar – mest italienska typer. Köpet har gett Arla Foods tillgång till ett rikstäckande försäljnings- och distributionssystem. Arla Foods får därmed möjlighet att leverera till de kanadensiska dagligvarukedjorna, vilket öppnar för nya möjligheter och fördelar för det traditionella Arla Foods-sortimentet.

I Brasilien tillverkar Arla Foods färskost genom joint venture-samarbetet Dan-Vigor. Efter några besvärliga år har 2003/04 varit mycket framgångsrikt, och även om resultatet ännu inte är tillfredsställande är det betydligt bättre än budgeterat.

Asien

Japan är Arla Foods största enskilda marknad i Asien, och den präglades av stagnerande konsumtion och därmed skärpt priskonkurrens. Eftersom Arla Foods produkter har en högre prisnivå har detta satt sin prägel på företagets export av färskost, mozzarella, ädelost och hårdost till landet.

Exporten till Korea av i första hand mozzarella i bit har under verksamhetsåret utvecklats negativt, först och främst på grund av våldsamt priskonkurrens från australiensk mozzarella.

Försäljningen av specialostar till Australien och Puck smältost till Pakistan har utvecklats positivt under året.

Östeuropa

En positiv utveckling av den ryska ekonomin medför en betydande tillväxt för Arla Foods export av specialostar till Ryssland. Den positiva utvecklingen betyder att marknadsaktiviteterna för Arla Foods produkter kommer att öka betydligt framöver.

Även på de övriga marknaderna i Östeuropa är utvecklingen mycket positiv, och under det gångna året har det varit fråga om en tredubbling av volymerna.

Produktion

Under verksamhetsåret har följande förändringar skett inom osttillverkningen:

Sverige

- Stånga Mejeri lades ner våren 2004 och mejeriets tillverkning av hårdost flyttades till bland annat Falkenberg Mejeri där produktionen har utökats.
- Borgholm Mejeri lades ner våren 2004 och mejeriets osttillverkning flyttades till Kalmar Mejeri där produktionen har utökats.
- Vid utgången av 2004 läggs driften på mejerierna i Åseda och Västervik ned. Tillverkningen flyttas till Falkenberg Mejeri och Norra Vium Mejeri (Danmark).

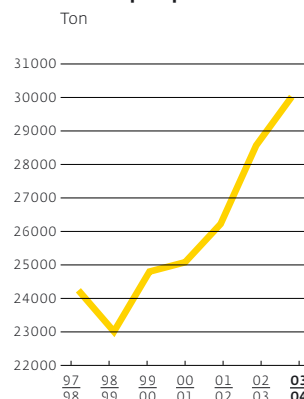
Danmark

- Snebjerg Mejeri lades ner vid utgången av 2003.
- Mejerierna i Glejbjerg och Vellev lades ner under 2004 och tillverkningen flyttades till mejerierna i Hjørring och Taulov.
- Høgelund Mejeri har utökats och Arla Foods tillverkning av ädelost kommer att samlas här. Grenå Mejeri läggs därför ner vid utgången av 2004.
- Produktionskapaciteten på fetamejeriet Bov utökas.
- På Holstebro Flødeost, där största delen av den färskost som levereras till de europeiska marknaderna tillverkas, pågår en omfattande utbyggnad av kapaciteten samtidigt som rationaliseringar genomförs.

Polen

Arla Foods mejeri i Polen har under det gångna året ställts om till att tillverka mozzarella och Edam för export.

Utvecklingen av Arla Foods fetaproduktion



Arla Foods har de senaste åren haft en tvåsiffrig tillväxttakt vad gäller fetaproduktionen till flera europeiska länder. Exporten utgör idag cirka en tredjedel av de fetavolymer som, från mitten av 1980-talet och tio år framåt, exporterades först och främst till Iran.



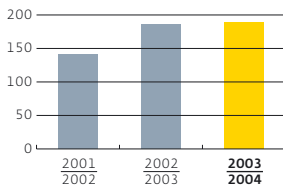
Buko har blivit nordisk

Buko färskost har funnits i Danmark sedan 1952 och varumärket har under många år varit en av Arla Foods stora exportprodukter speciellt till Tyskland. I januari lanserades Buko färskost även i Sverige som en av de gemensamma nordiska produkterna, vilket innebär att marknadsföring och utveckling av varumärket går tvärs över gränserna.

Smör och matfettsblandningar

Tillverkning och förpackning av smör och matfettsblandningar

Milj. kg



Ny Lurpak-produkt till Mellanöstern

Lurpak Butter Ghee lanserades under verksamhetsåret i länderna runt Persiska viken och på nya nordafrikanska marknader. Butter ghee framställs genom att smälta smör och därefter centrifugera bort vattnet. Resultatet blir en kornig, halvfast produkt som används speciellt till bakning och matlagning.



Konsumenternas efterfrågan på fettsnåla produkter leder på de flesta marknader till minskad konsumtion av smör och matfettsblandningar. Ändå har Arla Foods lyckats upprätthålla sin produktion och försäljning av matfetter. Produktionen 2003/04 uppgick till 188 300 ton, vilket är något bättre än föregående verksamhetsår.

Under det världsberömda varumärket Lurpak exporteras smör och matfettsblandningar till länder i större delen av världen.

Tillväxt i Storbritannien

Utvecklingen har varit särskilt positiv i Storbritannien som är Arla Foods i särklass största exportmarknad för smörprodukter. De tre produkterna Lurpak, Lurpak Spreadable och Lurpak Lighter Spreadable har haft en tillväxt på 11 procent inom kategorin smör, matfettsblandningar och margarin där märket är näst störst. Arla Foods samarbetar dessutom med det nyzeeländska mejeriföretaget Fonterra om förpackning och marknadsföring av Fonterras smör och matfettsblandningar på den brittiska marknaden under varumärket Anchor. Även försäljningen av Anchor har ökat något.

Vad gäller övriga Europa är Lurpak det absolut ledande smörmärket i Grekland. Under verksamhetsåret lanserades även Lurpak Lighter Spreadable som blev väl mottaget. Försäljningen av Lurpak i Italien var ansträngd under 2003/04 på grund av ökad konkurrens från lågpris-smör.

Ny Lurpakprodukt

Mellanöstern är ett stort marknadsområde för Lurpak. Den största marknaden är Saudiarabien där efterfrågan är förhållande-

vis stabil. Dock får Lurpak konkurrens av lokalt förpackat billigt smör.

I flera av länderna runt Persiska viken och på nya marknader i Nordafrika har en helt ny produkt, Lurpak Butter Ghee, lanserats med positivt resultat. Butter ghee är en kornig, halvfast produkt som i Mellanöstern används till bland annat bakning och matlagning. Den är dyrare än vanligt smör. I Mellanöstern köper konsumenterna omkring 20 000 ton smör om året, medan marknaden för butter ghee är omkring 13 000 ton. På sikt är målet att även sälja Lurpak Butter Ghee i europeiska storstäder.

I Danmark har lönsamheten på smör- och matfettsblandningar bibehållits på samma nivå som föregående år, men försäljningsvolymen har minskat. Det beror bland annat på att utländskt lågpris-smör på senare år har tagit en marknadsandel på omkring 20 procent, vilket har gjort det svårt för Lurpak att hålla volymerna. I september lanserade Arla Foods en nyzeeländsk smörprodukt på den danska marknaden. Produkten heter Green Lea och är framställd av nyzeeländskt smör från Fonterra som Arla Foods samarbetar med sedan tidigare.

I Sverige har den flytande smör- och rapsoljan som lanserades under våren 2004 blivit en succé, och produkten var vid verksamhetsårets slut nummer tre på marknaden. Utvecklingen för Bregott och smör går också i positiv riktning. Under verksamhetsåret utvecklades ett nytt recept för Lätt och Lagom, och produkten har återlanserats.

Andelssmør A.m.b.a

Arla Foods export av smör och matfettsblandningar sker genom Andelssmør A.m.b.a. Arla Foods äger 95 procent av företaget.



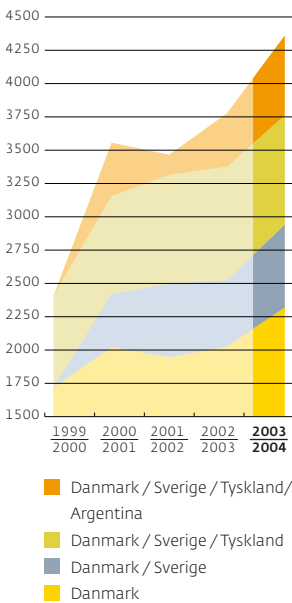
Från Saudiarabiens öken till lyxhotellen i Rio de Janeiro, från Storbritannien till Singapores skyskrapor – varje dag kommer miljontals människor i över 50 länder och tiotusentals flygpassagerare i luft- rummet ovanför dem att breda Lurpak smör på brödet. Varumärket Lurpak registrerades som Danmarks officiella kvalitetsmärke för smör för över 100 år sedan och är i dag känt i nästan varje hörn av världen – och i luften.



Ingredienser

Invägd vassle

Milj. kg



Försäljningen av mjölkbaserade ingredienser till den globala livsmedelsindustrin spelar en viktig roll för Arla Foods. Dessutom förser företaget flera marknader i tredje världen med konsumentförpackat mjölkpulver.

En fjärdedel av Arla Foods mjölk i Danmark och Sverige samt 2,9 miljarder kilo vassle omvandlas till mjölkpulver och mjölkproteiner. Samtidigt bearbetar Arla Foods vassle till vassleprotein i Tyskland och Argentina genom joint venture-samarbeten. Totalt omsatte Arla Foods 5 788 MDKK 2003/04 på det här området, vilket är i nivå med föregående år.

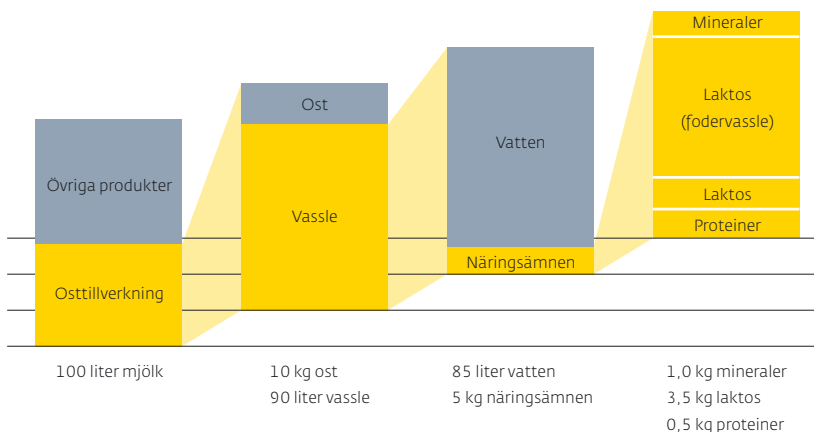
Året har bjudit på höga priser i USD, men lägre exportstöd och genomförandet av den första fasen i EU:s jordbruksreform per den 1 juli 2004 har medfört att priserna i DKK varit i nivå med tidigare år.

Reformen innebär att EU-stödet sänks fram till 2007. När EU:s jordbruksreform är genomförd i sin helhet kommer den totalt sett att medföra en minskning av Arla Foods ingrediensintäkter på cirka 550 MDKK årligen jämfört med intäkterna före reformen.

Arla Foods Ingredients är uppdelad i två affärsområden: Industri och Ingrediensförsäljning, som bland annat står för försäljningen till detaljhandeln av konsumentförpackat mjölkpulver under varumärkena Danu och Milux.

Från mjölk till proteiner

När 100 liter mjölk förädlas till ost blir resultatet 10 kg ost och 90 liter vassle. Av denna restprodukt kan 5 kg näringsämnen utvinnas: mineraler, laktos och proteiner.



Industri

Området omfattar produktion och försäljning av högförädlade ingredienser till livsmedelsproducenter över hela världen.

Arla Foods är en betydande leverantör inom flera användningsområden såsom nutrition, mejeri-, kött- och glassindustrin.

Under 2003/04 har positiva resultat uppnåtts på flera marknader i Östeuropa och Mellanöstern. Genom etableringen av ett kontor i Mexiko och utökad representation i Kina har närvaron på dessa marknader stärkts.

Användning av ny teknologi förväntas medföra ökade marknadsandelar speciellt inom glass-, yoghurt- och ostsegmenten. Dessutom sker löpande vidareutveckling av mjölkproteiner som ger en rad fördelar jämfört med andra liknande produkter på marknaden.

Under verksamhetsåret har ett nytt affärsområde etablerats inom Industri: bageri, som säljer mjölkproteiner som äggviteersättning i kakor. Potentialen inom detta område förväntas vara stor, speciellt i Europa och Sydamerika.

I maj 2004 såldes ystningspulverproduktionen på Cremo i Danmark till det irländska mejeriföretaget Kerry Group. Produktområdet har under lång tid präglats av överskotts kapacitet, och en konsolidering av branschen var nödvändig för att uppnå en tillfredsställande avkastning.

På industrisidan deltar Arla Foods Ingredients i två joint venture.

I Argentina sker samarbetet med landets största mejeri SanCor. Där förädlas lokal råvara till ett brett sortiment av mjölkproteiner. Sedan etableringen av fabriken 2002 har både invägningen av vassle och nettoresultatet utvecklats positivt. Framöver ska fabriken i Portenã producera fler förädlade produkter som hittills uteslutande har tillverkats i Danmark. Den argentinska fabriken levererar bland annat till marknaderna i Syd-, Mellan- och Latinamerika.

Det andra joint venture-samarbetet, Sweetgredients, bedrivs med Nordzucker i Tyskland. På anläggningen i Nordstemmen produceras sötningsmedlet tagatos. Detta är världens första (och hittills enda) kommersiella tillverknings-



Förädlade mjölkproteiner
Decenniers forskning i mjölkens dolda komponenter har resulterat i ett brett utbud av funktionella mjölkproteiner som var och en är förädlad att ge rätt smak och konsistens till bland annat glass, mejeri- och köttprodukter.

Fruktdrycker med mjölkprotein kan bland annat användas till dietkost och viktkontroll.

anläggning för tagatos och ger Sweetgredients möjlighet att testa produktens marknadsmöjligheter innan beslut fattas om en eventuell storskalig tillverkning. De primära användningsområdena för tagatos som har ett lågt kaloriinnehåll är frukostprodukter, choklad och drycker. Vid verksamhetsårets slut var tagatos godkänt i USA, Japan, Korea, Australien, Nya Zeeland och produkten hade dessutom godkänts av den internationella organisationen JECFA (the Joint FAO/WHO Expert Committee on Food Additives). Ett godkännande i Europa förväntas komma inom de närmaste åren.

Produktion

Under de senaste tre åren har Arla Foods investerat närmare en miljard DKK i utvecklingen av mjölkpulveranläggningarna i Danmark och Sverige. Anläggningarna på Arinco och Akafa i Danmark samt i Visby i Sverige har alltså blivit kraftigt utökade. Detta har medfört att mjölkpulveranläggningen Kjersing i Danmark lades ned i mars 2004. I december 2004 tas en av världens modernaste mjölkpulveranläggningar i bruk: Vimmerby i Sverige, med en årlig kapacitet på 380 Mkg mjölk. Därefter kommer anläggningarna i Kimstad och Mjölby i Sverige att läggas ned under 2005, likaså kommer tillverkningen av mjölkpulver på de två svenska ysterierna i Falkenberg och Kalmar att läggas ner. När den nya anläggningen i Vimmerby tas i bruk kom-

mer Arla Foods produktsortiment i Sverige att ändras från skummjölkspulver till helmjölkpulver, vilket ger en bättre totalekonomi.

Kvalitetsnivån är mycket viktig och det arbetas mycket med bland annat mikrobiologi för att bibehålla en hög och jämn kvalitetsnivå på tvärs i de svenska och danska produktionsanläggningarna.

Ny pulverfabrik i Sverige

Cirka en femtedel av Arla Foods mjölmängd i Sverige, motsvarande 380 miljoner kilo, ska behandlas på mjölkpulveranläggningen i Vimmerby. Produktionen kommer att börja i slutet av 2004.



Innovation

Koncernstaben

Innovation

sysselsätter 200 personer,
omsätter cirka 200 MDKK
och utvecklar cirka 200
nya produkter varje år.

Konsumentbedömningar

Produktutveckling sker i ett nära samarbete med konsumenter, de får bland annat, som här, delta i smakbedömningar på produkter.



Produkter i 3-D

Arla Foods använder mycket avancerade analysmetoder, till exempel kan man skapa tredimensionella bilder av en produkts struktur.

Livsmedel ska vara fysiologiskt sunda och samtidigt tilltala alla sinnen: Syn, smak, lukt, känsel och till och med hörsel. Det är konsumenternas budskap till livsmedelsföretagen.

Arla Foods Innovation arbetar som en integrerad del av affärsområdena (divisionerna) med att uppfinna de bästa produkterna inom alla kategorier av mejeriprodukter. De 200 medarbetarna utvecklar varje år runt 200 nya produkter inom ost, dryck, smörprodukter och mjölkpulver. Enbart i Sverige och Danmark lanseras det på vardera marknaden mellan 30 och 50 produkter om året. Utvecklingsavdelningarna finns på olika platser i Sverige och Danmark.

Det ändrade kostdygnet med nya mattider, konsumenternas önskemål om kalorislåga produkter, täta smakbyten och en högre grad av bekvämlighet (såsom spännande emballage, utskärning av produkter samt ökad tillagningsgrad), ställer konstant krav på förnyelse av sortimentet.

Starkt nätverk

För att kunna utveckla de mest välsmakande, inspirerande, hälsosamma och samtidigt konkurrenskraftiga livsmedlen är det nödvändigt att ha ett starkt nätverk samt kunskap och kompetens på många olika områden. Arla Foods Innovation samarbetar alltså med konsumenter och kunder för att testa idéer och nya produkter. Arla Foods samarbetar också med kockar för att hitta den rätta smaken, med leverantörer av ingredienser, teknologi och emballage för att utforma, framställa och förpacka idéerna samt med forskare från stora delar av världen för att lösa några av de grundläggande kunskapsfrågorna.

Satsningen på forskning och produktutveckling har under det gångna året varit så gott som oförändrad ur kostnadsperspektiv, men tack vare ökad effektivitet både inom urval och genomförande av projekt har det reella värdet ökat.

Teknologisk utveckling och forskning

Genom utvecklingen av processteknologi medverkar Innovation till att skapa förutsättningar för att framställa helt nya produkter, förbättra produktionskalkylerna och inte minst höja produktions säkerheten.

Forskningen täcker hela värdekedjan från mjölkproducenten till konsumentens kylskåp och tar samtidigt hänsyn till de affärsmässiga utmaningar som koncernen står inför. Som exempel kan nämnas produkter med lågt kaloriinnehåll. I takt med att efterfrågan på dessa produkter ökar ställs större krav dels på produktens kvalitet, dels på avsättning och alternativ användning av bland annat det mjölkfett som blir över.

Näringspolicy

Under rubriken "Mjölk är naturligt och hälsosamt" antog Arla Foods under verksamhetsåret en näringspolicy som har utgångspunkt i företagets värden gentemot konsumenten. Med policyn vill Arla Foods ta en aktiv roll i näringsdebatten när det gäller mjölk och mejeriprodukter.

• Mål

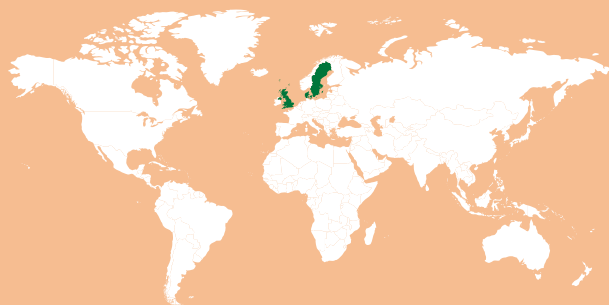
Med näringspolicyn vill vi säkerställa att våra intressenter även i framtiden ska kunna ansluta sig till att "Mjölk är naturligt och hälsosamt"

• Värden

Trygghet
Välbefinnande
Inspiration

• Medel

Information
Dialog
Forskning



Caféer och kaffebarer etableras överallt och kaffe har blivit populärare än någonsin. Mjölks är emellertid en nästan lika viktig ingrediens som kaffe, och på många caféer ingår mjölks i cirka 80 procent av alla kaffedrycker såsom café au lait, cappuccino och caffè latte. Faktum är att ett normalstort café dagligen använder 100–120 liter mjölks. I både Danmark och Sverige har Arla Foods flera gånger varit huvudsponsor för de nationella mästerskapen i baristateknik – barista är det italienska ordet för kaffebartender.

Arla Foods ansvar

De tio globala riktlinjerna

- Affärsbeteende
- Ledningsprinciper
- Arbetsplats
- Marknadsbeteende
- Mänskliga rättigheter
- Samhällsrelationer
- Jordbruksdrift
- Miljöhänsyn
- Livsmedelssäkerhet
- Näring och hälsa

Arla Foods förser många människor världen över med mejeriprodukter. Ansvaret för kvalitet och livsmedelssäkerhet liksom näring och hälsa är en naturlig del av ett livsmedelsföretags vardag. Detta gäller även för Arla Foods.

Ett företag med verksamhet i över hundra länder är också en del av samspelet mellan länder, företag och människor. Problem och konflikter uppstår och måste hanteras.

Arla Foods har 21 000 anställda över hela världen. Alla har ett ansvar för sitt arbete. För att skapa en gemensam förståelse för attityder har Arla Foods under rubriken "Vårt ansvar" under året dragit upp globala riktlinjer för tio områden som Arla Foods har tagit ställning till.

"Vårt ansvar" är ett resultat av att Arla Foods erkänner vikten av att hantera kvalitet och etik på ett bärkraftigt och ansvarsfullt sätt i syfte att vinna uppskattning och ekonomisk framgång.

Arlagården

Idag räknas djurhållning, spårbarhet och säkerhet som viktiga egenskaper för livsmedelskvaliteten. Det gäller oavsett om man handlar till sig själv eller till andra, som till exempel inköpare till butikskedjor, serveringar och restauranger.

Kvalitetsprogrammet Arlagården har som utgångspunkt att moderna konsumenter vill ha en insikt i livsmedlens kvalitet som sträcker sig längre än produkternas näringsvärde och bakteriologiska kvalitet.

Programmet trädde i kraft i oktober 2003 och är riktat mot värdekedjans första led, det vill säga föreningens medlemmar. I Arlagården ställer Arla Foods både i Danmark och i Sverige krav på såväl mjölkens kvalitet som på djurhållning, miljö, livsmedelssäkerhet och spårbarhet, däribland krav på dokumentation.

Tydliga krav

Arlagården omfattar en tydlig beskrivning av vilka krav mjölkproducenterna måste infria för att leverera mjölk till Arla Foods. Programmet är utformat så att det klart framgår vilka krav som härrör från vilka lagar – till exempel foderlagstiftningen eller djurskyddslagen – och vilka rekommendationer eller krav som ställs av branschen eller bara av Arla Foods. Det framgår också vilken typ av dokumentation mjölkproducenterna måste kunna visa fram.

Dessutom finns fastställda sanktioner som Arla Foods kan vidta om det konstateras allvarliga brister på gårdarna, till exempel vanvård av djuren.

Skolbarn på gårdsbesök

I Sverige har skolbarn upp till tredje klass möjlighet att besöka någon av Arla Foods medlemmar. Arrangemanget kallas Arla Minior och här ingår även undervisningsmaterial. Besöket på gården ger barnen möjlighet att uppleva varifrån mjölken kommer, och de får också smaka på några av Arla Foods produkter.



Skärpta krav i förhållande till lagstiftningen

Redan i förväg ställer svensk och dansk lagstiftning högre krav än de flesta andra länder, inte minst på djurskyddsområdet.

Krav och rekommendationer i kvalitetsprogrammet är indelade i fyra huvudområden: mjölkens sammansättning, livsmedelssäkerhet, djurhållning och miljö.

Arlagården ställer bland annat högre krav än lagstiftningen på områdena foder, smittskydd, rengöring, övervakning av mjölktanken med mera. Exempel på krav är att kornas foder ska vara av hög kvalitet och komma från godkända foderföretag som efterlever de frivilliga avtalen i branschen. Därtill kommer att fodret inte får vara odlat på mark som gödslats med slam från kommunala reningsverk – så kallat avlopsslam.

Arla Foods fokuserar naturligtvis också på mjölkens smak och bakteriologiska kvalitet. Därför rekommenderar Arla Foods att medlemmarna förser sina mjölktankar med larmfunktioner som löpande registrerar mjölkens temperatur och rengöringsförlopp. Vid köp av nya tankar är det ett krav att tanklarm installeras.

Slutligen är medlemmarnas gårdar en del av Arla Foods ansikte utåt, och därför rekommenderas det i kvalitetsprogrammet att gårdarna ska vara rena och snygga och göra ett allmänt gott intryck.

Säkerhet och spårbarhet

Mer än någonsin tidigare ställer kunder och konsumenter krav på såväl livsmedelssäkerhet som att produkterna ska kunna spåras om olyckan är framme.

Genom Arlagården synliggörs spårbarheten på alla områden. Fodrets ursprung kan avläsas på leverantörens fakturor och följesedlar. Kravet på att mjölkproducenterna ska föra läkemedelsjournal visar vilka läkemedel som använts. Prover på mjölken tas löpande hos varje lantbrukare. Dessutom kan det med hjälp av registreringar alltid spåras på vilka gårdar mjölken är invägd, i vilken tankbil mjölken transporterats och till vilket mejeri tankbilen har levererat mjölken.



Danska och svenska kvalitetsmedarbetare

För närvarande besöker cirka 60 specialutbildade kvalitetsmedarbetare i Danmark och Sverige samtliga mjölkproducenter som levererar mjölk till Arla Foods. Syftet med besöken är att introducera kvalitetsprogrammet, hjälpa medlemmarna att följa programmet och att bedöma gårdarna.

Efter ett besök kommer den enskilda gården antingen att bli "godkänd", "godkänd med en handlingsplan för vad som ska åtgärdas före nästa ordinarie besök" eller få ett "uppföljande besök".

I samband med besöken på de danska gårdarna görs samtidigt uppföljning av den egenkontroll som överläts till branschen den 1 april.

Fram till den 30 september 2004 har totalt 1 900 besök genomförts i Sverige och Danmark. Besöken hos de resterande 10 000 leverantörerna förväntas vara genomförda före utgången av april 2006.

Dialog med konsumenterna

I Danmark har Arlagården under 2004 presenterats vid fler än 70 evenemang såsom djurutställningar och konsumentmässor. Över en halv miljon människor beräknas ha deltagit i dessa arrangemang. Därmed har en tiondel av Danmarks befolkning haft möjlighet att få en inblick i mjölkproduktionen och prata med några av Arla Foods medlemmar.

Också i Sverige har Arlagården presenterats på konsumentmässor. I båda länderna har nyckelorden för aktiviteterna varit öppenhet om förhållandena hos mjölkproducenterna och dialog med konsumenterna.

Kvalitetssystemen ska harmoniseras

Kvalitetsarbetet på samtliga Arla Foods mejerier följer en eller flera internationellt erkända standarder för kvalitetsstyrning, vilket är en förutsättning för verksamheten. Emellertid kan det förekomma smärre skillnader i systemens utformning på de enskilda anläggningarna som gör att kunderna upplever skillnader i den dokumentation som medföljer produkterna.

För att harmonisera detta och skapa enhetlig dokumentation, har Arla Foods under året utarbetat en gemensam Foods Safety Policy. Inkörningen av de gemensamma systemen inleds i början av 2005.

Genom denna policy ska gemensamma ramar skapas för livsmedelssäkerheten på koncernens driftsplatser – i första omgången i Storbritannien, Sverige och Danmark. Till stöd för policyn utarbetas löpande gemensamma regelverk, så kallade Codes of Practice. De första regelverken för HACCP och personlig hygien ligger klara, och flera inom maskinhygienisk utformning håller på att utarbetas.

Hela genomförandet förväntas vara avslutat under 2007.

Arla Foods medarbetare



I ett väsentligt hårdare konkurrens klimat måste Arla Foods ledare rusta sig för uppgifterna och ta aktiv del i de förändringar och den utveckling som krävs. Gamla mönster ska ersättas av nya, och här måste ledarna gå i täten och

medverka till att välja nya vägar. Ledarna i Arla Foods har samtidigt en stor, välutbildad medarbetarstab som är bland de bästa i modern mejeriindustri. Arla Foods har fokus inställt på bland annat rekrytering och utveckling av medarbetare.

Antalet anställda i Arla Foods har stadigt minskat sedan fusionen 2000 på grund av nedläggningar och rationaliseringar på mejerierna. Dessutom har Trim-projektet reducerat antalet heltidsanställda tjänstemän med 344 under 2003/04. Den kraftiga ökningen av antalet medarbetare i Storbritannien beror på fusionen med Express Dairies förra året. De två planerade mejerinedläggningarna i början av 2005 kommer att minska antalet anställda med cirka 400.



Image och utveckling

Företagets image påverkar studerandes vilja att söka sig till Arla Foods. Bland danska ekonomi- och ingenjörsstuderande har Arla Foods image som arbetsgivare försämrats de senaste tre åren, medan företaget i Sverige ligger mer stabilt i de här grupperna. Bland de lite äldre färdigutbildade ekonomerna och ingenjörerna ligger företaget dock betydligt bättre till i båda länderna.

Utöver dessa grupper finns bara ett fåtal undersökningar. Det är dock tydligt att industri-sektorn minskar i popularitet, och därför kommer Arla Foods att arbeta med detta område.

Vad gäller kompetensutveckling har Koncern-HR flera aktiviteter på gång:

På mejeriområdet arbetar företaget med att skapa gemensamma interna och externa undervisnings- och utbildningsprogram. Flera områden av Arla Foods produktion har analyse-

rats i syfte att säkerställa den framtida kompetensen.

Arla Foods har utvecklat ett nytt och brett kurserbjudande för ledarna i Arla Foods. Under 2004 har 572 ledare på alla nivåer i företaget deltagit i ledarutvecklingskurser, och 18 ledningsgrupper har påbörjat eller planerar gemensamma utvecklingsförlopp.

Arla Foods uppmuntrar gärna unga att skaffa sig internationell erfarenhet och arbetar därför aktivt med utlandsstationering av personal. Under 2003/04 var totalt 130 medarbetare och deras familjer utlandsstationerade. Året har präglats av situationen i Mellanöstern, där koncernen har lagt mycket kraft på att skärpa säkerheten kring de utlandsstationerade och deras familjer.

Framgång i undersökning

Arla Foods genomför årligen en nöjdhetsundersökning, Barometern, bland medarbetarna. 2003 deltog 85 procent av medarbetarna i Sverige, Danmark och Tyskland. På koncernnivå förbättrades resultatet med 6 indexpoäng. 72 procent svarade ja på frågan om de hade haft utvecklingssamtal, vilket motsvarar en förbättring på 17 indexpoäng. Barometern 2003 visade dock även att 26 procent av medarbetarna känner sig stressade. Koncernledningen har därför satt igång aktiviteter och rekommenderat arbetsplatserna att ta tag i problemet.

Arla Foods i Sverige har de senaste åren arbetat för att lönesystemet ska avspegla medarbetarnas kompetens. Samtliga svenska mejerier ersätter därför timlönen med månadslön för alla fast anställda. Arla Foods är det första svenska företag på livsmedelsområdet som genomför detta. Månadslön medför jämnare inkomst för medarbetaren, förenklade administrativa rutiner och ökad effektivitet för företaget, samtidigt som det ger en viktig signal om företagets syn på medarbetarnas bidrag till företagets utveckling.

Miljö och arbetsmiljö

Arla Foods kommer även fortsättningsvis att minska miljöpåverkan hela vägen från jord till bord och samtidigt fokusera på en hälsosam och säker arbetsmiljö. Båda områdena ska bidra till en hållbar utveckling.

Arla Foods miljöarbete sker inom ramarna för koncernens miljöledningssystem, miljöpolicy och tillhörande miljö- och arbetsmiljömål. Miljömålen ska vara uppfyllda före 2005/06.

Målsättningarna omfattar hela koncernen med undantag för Storbritannien där nya mål för miljö och arbetsmiljö sattes upp efter fusionen med Express Dairies föregående år. Det sätts mycket resurser på att säkerställa att alla driftsplatser som tillhör Arla Foods UK plc ska ha ansökt om ett miljögodkännande (IPPC – Integrated Prevention Pollution Control) före den 1 april 2005.

Energiförbrukningen har inte utvecklats tillfredsställande, och därför har energiprojekt satts igång vid utvalda driftsplatser i syfte att kartlägga möjligheterna att minska förbrukningen. Det har gett positiva resultat och liknande projekt kommer under det nya året att inledas på andra driftsplatser.

Vad gäller arbetsolyckor har en riskbedömning av mejeriernas arbetsplatser satts igång för att bättre kunna förebygga arbetsolyckor i framtiden. Det sker mot bakgrund av att olycksfrekvensen inte har minskat i önskad omfattning.

Egenskaperna för alla kemikalier som används på koncernens driftsplatser ska före 2005/06 ha utvärderats vad gäller effekt på hälsa och miljö.



Arla Foods fokuserar på att minska miljöpåverkan från jord till bord. Redan ute på gårdarna, som i Danmark och Sverige omfattas av kvalitetsprogrammet Arlagården, arbetas det målmedvetet med att minska miljöpåverkan.

Även transporten av mjölk till mejeriet och vidare till butikerna liksom produktionen på mejerierna

omfattas av målet att minska utsläppen av koldioxid och kväveoxid. Vad gäller produktionen har dessutom mål ställts upp för vattenförbrukning, energiförbrukning och kemikalieanvändning samt för arbetsmiljö och miljöcertifiering.

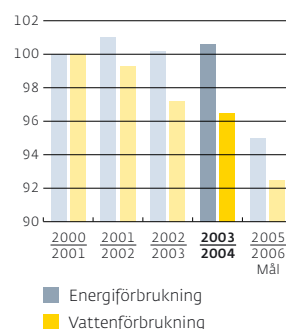
På övriga fokusområden – avfall, förpackningar och produktutveckling – arbetas det utifrån

lokala mål eller rutiner som ska minska arbetsmiljö- och miljöpåverkan.

I målet ingår även hänsyn till etik och värdeskapande samt stärkande av image.

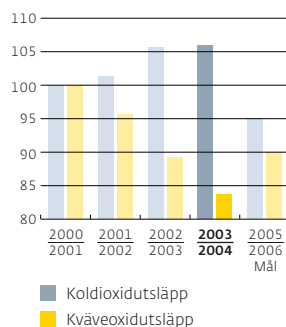
Energi- och vattenförbrukning

Index i förhållande till rå- och färdigvaror samt produktmix



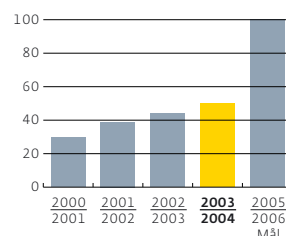
Utsläpp av koldioxid och kväveoxid

Index i förhållande till rå- och färdigvaror samt produktmix



ISO 14001-certificerade anläggningar i Sverige och Danmark

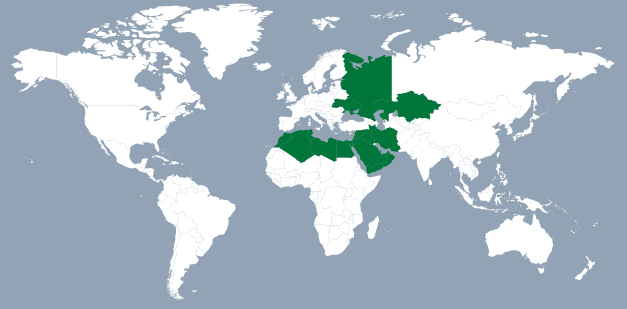
Procent



De två översta diagrammen visar koncernens driftsplatser med undantag för Storbritannien.

Varumärket Puck har i många år varit känt i Mellan-östern för sin vita, milda smältost i glasburk och produkten är marknadsledande i denna kategori. Puck är dessutom ett av Arla Foods starkaste internationella varumärken och ett av Mellan-österns största mejerimärken.

Varumärket utvidgades i början av 2004 till att omfatta en cheddar-variant som lanserades samtidigt på sex marknader i Mellanöstern.



Övriga verksamheter

Rynkeby Foods A/S och JO Bolaget HB

Rynkeby Foods och JO Bolaget har ett integrerat samarbete under gemensam ledning. De två bolagen är marknadsledande i Danmark och Sverige inom fruktdrycker och juice.

Generellt sett är utvecklingen svag på marknaderna för juice och fruktdrycker, samtidigt som de präglas av en del utländska lågprisprodukter. Inom juicesegmentet kommer fokus därför att ligga på förstärkning och innovation av färska juicer distribuerade som kylvara.

Rynkeby Foods är ett helägt Arla Foods-bolag som producerar och marknadsför juice, saft, iste, vin och marmelad. Rynkeby har upplevt en hård konkurrens från importerad lågprisjuice, vilket har präglat årets resultat.

Rynkeby Foods A/S

MDKK	03/04	02/03
Omsättning	719	790
Rörelseresultat	21	36

I likhet med föregående år har resultatet påverkats positivt av extraordinära poster på 6 MDKK som härrör från försäljning av fabriksbyggnader.

JO Bolaget är ett handelsbolag inom produktområdena juice, fruktdrycker samt frukt- och bärsockor med inköp, produktutveckling och marknadsföring. Företaget ägs till 50 procent vardera av Arla Foods och Skånemejerier som producerar, säljer och distribuerar produkterna.

Resultatet, som är stabilt och tillfredsställande, är integrerat i de två mejeriföretagens mejeriverksamheter.

Under verksamhetsåret har den svenska marknaden för drickfärdig juice och juicekoncentrat minskat, bland annat på grund av utveckling av handelns egna varumärken, sockerdebatt och dåligt sommarväder. Däremot lyckades JO Bolaget bibehålla försäljningen av kylva juicer som utgör 60 procent av bolagets försäljning.



Rynkeby Foods kommer att stärka området färsk juice som kylvara.



Frödinge Mejeri AB

Frödinge Mejeri AB tillverkar och säljer ostkåkor, djupfrysta tårter samt mat- och dessertpajer till marknaderna i Norden, Storbritannien, Tyskland och Ryssland. På den svenska hemmamarknaden sjönk den totala försäljningen med 1 procent jämfört med 2002/03. Lanseringen av flera nyheter under den senare delen av verksamhetsåret har dock förbättrat utvecklingen. Bland annat inom dessertområdet har flera lanseringar varit mycket positiva. På området för hälsosammare mat har företaget lanserat en rad matpajer med lägre fetthalt.

Försäljningen till den brittiska marknaden har ökat det senaste året. Under verksamhetsåret började Frödinge tillverka tårter för ett internationellt livsmedelsföretag till den brittiska marknaden.

På den tyska marknaden har bolagets volym ännu inte nått upp till tidigare nivå. Etableringen av en ny säljkår har tagit längre tid än väntat, samtidigt som den totala marknaden varit vikande.

I Finland fortsätter den positiva utvecklingen och bolagets marknadsandelar fortsätter att öka.

Under 2004/05 förväntas fortsatt expansion, först och främst på exportmarknaderna.

Frödinge Mejeri AB

MDKK	03/04	02/03
Omsättning	267	245
Rörelseresultat	15	14

Kylva juicer utgör 60 procent av JO Bolagets försäljning.



Kladdkaka från Frödinge – lanserades under 2004.

Medipharm-koncernen

Medipharm tillverkar bakteriekulturer som tillsätts i foder, ensilage samt livsmedel. Företagets huvudmarknader är hela EU och USA.

Bidragande orsaker till nedgången har varit en låg försäljning av ostmognadskulturer och ensileringsprodukter, och att tillståndet från EU att sälja fodertillsatser har dragit ut på tiden. Den svaga dollarkursen har också påverkat resultatet negativt.

Medipharm fick i juni 2004 ett permanent godkännande av produkten *Enterococcus faecium* M74 som tillsätts i fodret till kalvar och smågrisar. Bolaget var först inom EU att få denna typ av permanent godkännande vilket förväntas påverka nästa års försäljning positivt.

Försäljningen av den probiotiska bakteriekulturen F-19 har ökat efter Arla Foods lanse-

ring. Förhandlingar och försök pågår med några större bolag i USA och Korea om att införa F-19 i deras produktsortiment.

Affärsområdet kontraktfermentering har uppvisat god tillväxt under året, och intresset är stort för "probiotiska bakterier för humant bruk".

Medipharm har dotterbolag i USA, Tjeckien och Ungern. Bolagen i USA och Tjeckien har under verksamhetsåret haft en positiv utveckling med ökad försäljning inom områdena ensilering och fodertillsatser.

Medipharm-koncernen

MDKK	03/04	02/03
Omsättning	87	96
Rörelseresultat	4	7



Müsli i Top Cups till mejeriprodukter produceras av Crispy Foods.

A/S Crispy Food International

A/S Crispy Food Internationals viktigaste verksamhet är fyllning av Top Cups till mejerindustri i Europa. Dessutom levererar företaget müsli i bulk och i konsumentförpackningar till kunder i mejeri-, bröd och detaljhandelsbranschen.

Crispy Food har genomgått en mycket positiv utveckling de senaste åren med kraftigt ökande omsättning. Under 2003/04 byggdes bland annat ett nytt utvecklingslaboratorium, utvecklingsstaben utökades, företaget blev miljöcertifierat enligt ISO 14001 och det gjordes

investeringar i organisation och IT samt effektiviseringar i produktionen. Tillsammans med en fortsatt förbättring av företagets marknadsprofil ger detta en förväntan om högre omsättning och bättre resultat under de kommande åren.

A/S Crispy Food Int.

MDKK	03/04	02/03
Omsättning	54	53
Rörelseresultat	5	5



Frukt till mejeriprodukter – dock i mer förädlad form än här – kommer från Dairy Fruit.

Dairy Fruit A/S

Dairy Fruit tillverkar frukttillsatser, så kallade "fruit preps", till mejeriprodukter, krämer och marmelader.

Dairy Fruit har under verksamhetsåret fokuserat på att bibehålla försäljningen på huvudmarknaderna i Danmark och Sverige samt att öka försäljningen av företagets kärnprodukt frukttillsatser i Tyskland, England, Holland, Island och Finland. Omsättningen på de nya marknaderna förväntas öka under de kommande åren.

Företagets verksamhet har utvidgats till att omfatta kryddblandningar vilket förväntas ge nya kundområden.

Vidare har Dairy Fruit köpt grannfastigheten för att möjliggöra utvidgning av företaget.

Dairy Fruit A/S

MDKK	03/04	02/03
Omsättning	212	200
Rörelseresultat	10	7

Procudan

Procudan är företrädesvis ett handelshus som inriktar sig på försäljning av ingredienser och emballage till livsmedels- och läkemedelsindustrin. Dessutom tillverkar företaget ostvax.

Huvudparten av omsättningen sker i Danmark. Därutöver har försäljningen till Island och Sverige varit tillfredsställande. Under våren 2003 öppnade Procudan en filial i Sverige. Det första hela verksamhetsåret har avslöpt tillfredsställande och ytterligare tillväxt förväntas under året som kommer.

Under det gångna året har nya affärsområden startats, som till exempel försäljning av smakämnen. Tillverkningen av mjölkfilter har sålts. Procudan har övertagit hela försäljningsansvaret för Danmark, Sverige och Norge.

Under det kommande verksamhetsåret förväntas såväl omsättning som resultat att öka.

Procudan	
MDKK	03/04
Omsättning	196
Rörelseresultat	2



Ostvax i alla färger tillverkas av Procudan.

Danapak-koncernen

Danapak tillverkar och säljer kartongemballage. Under 2003/04 ombildades Danapak åtta till ett aktiebolag under namnet Danapak Holding A/S. Det skedde efter att de övriga medlemmarna i Danapak hade accepterat att sälja sina andelar. I dag är Danapak Holding A/S alltså ett helägt dotterbolag i Arla Foods.

Under 2003/04 fortsatte Danapak sin strävan att anpassa företaget till den alltmer konkurrensutsatta marknaden. Driften i fabriken i Greve lades ned i slutet av 2003, och tillverkningen flyttades till Herning och Korsør. Antalet innovativa uppgifter fortsätter att växa.

Marknadssituationen i Tyskland, som är Danapaks största exportmarknad med produktion i Bremen, är fortfarande avmattad. Generellt råder överkapacitet på marknaden

och konsolideringen inom branschen är minimal. Danapak avser att främja och delta i en vidare konsolidering.

Den tillhörande Danapak Flexible-koncernen med tillverkning i Danmark och Storbritannien, ägs till 40 procent av Danapak och till 60 procent av Teich-Gruppen i Österrike. Koncernen är en betydande europeisk aktör inom flexibelt emballage. För 2003/04 uppnåddes ett nollresultat mot Danapaks andel på -12 MDKK 2002/03. Resultatförbättringen väntas fortsätta under 2004/05.

Danapak-koncernen		
MDKK	03/04	02/03
Omsättning	383	429
Rörelseresultat	-19	-46



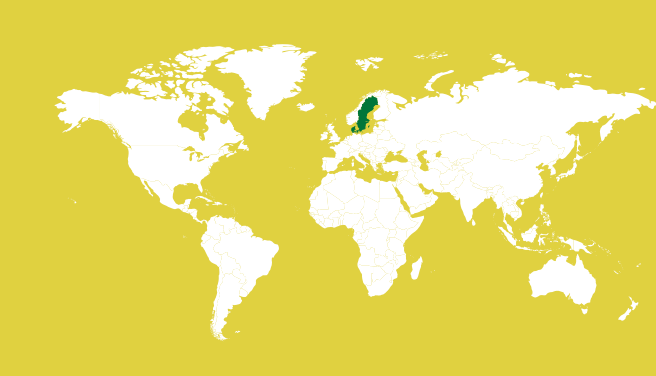
Danapak tillverkar förpackningar bland annat till Arla Foods.

Delimo A/S

Ostimportföretaget Delimo A/S, som ägs till 100 procent av Arla Foods, har under verksamhetsåret arbetat intensivt på att etablera sig med försäljning och distribution i hela Norden. I Norge sköter Arla Foods Norge numera försäljningen av Delimos importerade specialostar.

Dessutom har förhandlingar inletts med Arla Foods Finland om ett liknande samarbete på den finska marknaden.

Delimo A/S övertog under verksamhetsåret en ägarandel på 51 procent i det svenska ostimportföretaget KronOst AB.



På väg från skolan till fritidsaktiviteterna, från idrotten hem till kompisarna... Drickyoghurten Yoggi Yalla är speciellt utformad för den unga målgruppen som ofta köper mat och dryck medan de är i farten. Yoggi Yalla lanserades på den svenska marknaden 2001 och har snabbt utvecklats till en av Arla Foods största succéer under de senaste åren. Våren 2004 lanserades drickyoghurten även i Danmark. I båda länderna är drickyoghurt en snabbt växande marknad.



Bokslutskommentarer

Jämförelsesiffror för 2002/2003 anges inom parentes.

Resultaträkning

Årets resultat, efterlikvid och konsolidering

Årets resultat uppgår till 1.019 MDKK (1.094). Resultatet har påverkats negativt av utvecklingen på valutakurser, minskningar av restitutioner samt försvårade marknadsförhållanden på speciellt hemmamarknaderna. Resultatet har samtidigt påverkats väsentligt av ett lägre a contopris för medlemsmjölk samt engångsintäkter i form av vinst vid avyttring av verksamheter.

Arla Foods intjäning per kg uppgår till 239,06 danska öre (256,44) respektive 293,68 svenska öre (313,48). Intjäningen per kg medlemsmjölk avräknas lika till svenska och danska medlemmar.

Efterlikviden uppgår till 586 MDKK (546). Av årets resultat konsolideras 433 MDKK, varav 123 MDKK är återkonsolidering avseende eget kapital/ansvarigt lånekapital. Nettokonsolideringen är 5,00 öre per kg invägd medlemsmjölk (6,80), därtill kommer den stadgereglerade återkonsolideringen på 1,98 öre per kg (1,97).

Nettoomsättning

Nettoomsättningen uppgår under året till 47.608 MDKK (40.647). Ökningen beror huvudsakligen på att Express Dairies medtas, varigenom koncernens nettoomsättning ökat med cirka 7,5 Mdr DKK. Bortsett från detta har koncernen haft en mindre minskning av nettoomsättningen. Detta kan i huvudsak hänföras till, att koncernen under 2002/03 avyttrade verksamheten i Semper.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgår till 1.164 MDKK (1.242). I produktionskostnaderna ingår a conto betalning till medlemmarna med 13,9 Mdr DKK (15,0).

Rörelseresultatet har i väsentlig omfattning påverkats negativt som följd av externa förhållanden avseende valuta och EUs jordbrukspolitik. Avskrivningarna ökar med 372 MDKK, varav den största delen kan hänföras till Express Dairies. Utvecklingen av övriga kostnadsposter har genom personalminskningar, rationalise-

ringar och effektivitetsförbättringar hållits på en låg nivå.

Årets totalt invägda mjölmängd uppgår till 8.512 Mkg, varav medlemsmjölk utgör 6.194 Mkg. Huvuddelen av icke-medlemsmjölken avser Storbritannien.

Resultat före skatt

Årets resultat före skatt har påverkats väsentligt av engångsintäkter i form av vinst vid avyttring av företagen Cremo och AM Foods, vilket har inneburit en vinst på totalt 404 MDKK.

Nettot av finansiella poster har ökat från -245 MDKK under 2002/03 till -394 MDKK under 2003/04. Ökningen beror i huvudsak på upptagande av lån i samband med årets investeringar samt att Express Dairies numera ingår.

Balansräkning

Anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar på 2.630 MDKK består i huvudsak av koncerngoodwill, som uppstått i samband med förvärvet av Express Dairies, samt på IT-utvecklingsprojektet Ett Arla.

Materiella anläggningstillgångar uppgår till 11.063 MDKK (10.039). Ökningen på 1.024 MDKK kan väsentligen hänföras till investeringar i Storbritannien (Stourton), Sverige (Vimmerby) och Danmark (Høgelund).

I samband med nedläggning av mejerier i Danmark, Sverige och Storbritannien har det gjorts nedskrivningar av dessa anläggningar till förväntat nettoförsäljningspris. Årets nedskrivning uppgår till 126 MDKK och kan till största delen hänföras till mejerier i Storbritannien.

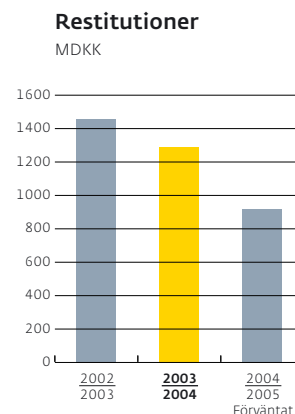
Omsättningstillgångar

Varulagret uppgår per 2004-09-30 till 3.471 MDKK (3.805).

Kundfordringar uppgår per 2004-09-30 till 4.714 MDKK, vilket i stort sett är oförändrat jämfört med 2003-09-30, då dessa uppgick till 4.604 MDKK.



Koncerneconomidirektør Jørn Wendel Andersen



Eget kapital

Koncernens egna kapital per 2004-09-30 uppgår till 7.361 MDKK, motsvarande en ökning på 206 MDKK jämfört med 2003-09-30. Andelen av årets resultat, som använts till konsolidering är 433 MDKK. Det egna kapitalet ökar alltså endast med cirka hälften av det konsoliderade beloppet, vilket dels beror på stadgeenliga utbetalningar från eget kapital (93 MDKK), dels redovisningsmässiga justeringar.

Soliditeten mätt som det ansvariga kapitalet i förhållande till balansomsättningen är 29 procent per 2004-09-30 (28).

Soliditeten inklusive ansvarigt obligationslån uppgår till 33 procent per 2004-09-30.

Avsättningar

Pensionsavsättningar avser förmånsbaserade pensioner i Storbritannien och Sverige, där Arla Foods är skyldig att betala pensioner till tidigare anställda från deras pensioneringstidpunkt. Dessa uppgår per 2004-09-30 till 3.079 MDKK (2.966). Ökningen kan i huvudsak förklaras av valutakursförändringar.

Skulder

Koncernen är finansierad med lån från realkreditinstitut och övriga kreditinstitut samt ett ansvarigt obligationslån.

Finansiella risker och styrning av dessa

Koncernens allmänna policy för styrning av finansiella risker

Arla Foods internationella verksamheter medför, att koncernens resultat och egna kapital påverkas av ett antal finansiella risker. De övergripande målen och principerna för Arla Foods finansiella riskstyrning är fastställda i koncernens finanspolicy, som är godkänd av styrelsen. Huvudsyftet med finanspolicyen är att säkerställa ett stabilt kassaflöde och finansiellt flexibilt.

Finanspolicyen omfattar koncernens valuta-, finansierings-, likviditets- och kreditpolicy samt en beskrivning av godkända finansiella instrument, ramar och finansiella partners.

Arla Foods företar uteslutande täckning av kommersiella risker och gör i konsekvens härmed inga spekulativa dispositioner. Det är koncernens policy, att de enskilda affärsenheterna är ansvariga för täckning, men samtidigt att all extern täckning görs centralt av finansavdelningen.

Arla Foods egna kapital i utländska koncern- och intresseföretag täcks i regel inte.

Valutakursrisker

Valutakursrisker är väsentliga finansiella risker för Arla Foods och har därför en betydande inverkan på resultat- och balansräkning.

Huvuddelen av koncernens nettoomsättning utgörs av GBP, SEK, DKK, EUR och USD, medan största delen av koncernens produktions- och övriga driftkostnader utgörs av GBP, DKK och SEK. Den väsentligaste valutarisken är i USD, medan valutarisken avseende EUR bedöms som låg genom den i Danmark förda politiken med fast kurs. Då koncernen redovisar i DKK finns det en betydande valutarisk på särskilt GBP, genom att försäljningen i denna valuta är betydligt större än kostnaderna.

För täckning av valutakursrisken används valutaterminsaffärer och valutaoptioner med en löptid på upp till 15 månader.

Under 2003/04 uppgår nettoomsättningen totalt till 48 miljarder DKK, varav 38 miljarder är i annan valuta än DKK.

Användning av säkringsinstrumenten bedöms ha medfört en positiv driftseffekt netto på cirka 150 MDKK under 2003/04.

En svängning på 5 procent i USD och GBP beräknas medföra en variation på resultatet i nivån 120 MDKK respektive 80 MDKK.

Finansierings- och ränterisker

Syftet med Arla Foods finansieringspolicy är att stödja koncernens strategiplaner och minska risken vid finansiell oro samt att uppnå så låga långsiktiga finansieringskostnader som möjligt med hänsyn till risk och strategi.

Koncernen är i väsentlig omfattning finansierad med långa, fast förräntade lån. Per den 30 september 2004 uppgår de totala räntebärande långa skulderna till 8.924 MDKK (8.971). Den genomsnittliga kvarvarande löptiden uppgår till cirka 6,5 år, medan nettofinansieringsutgiften under 2003/04 genomsnittligt utgör 4,4 procent av nettoskulden.

Arla Foods har under 2003/04 tagit upp ett ansvarigt obligationslån på 1.000 MDKK. Lånets kvarvarande löptid uppgår till 6,6 år med möjlighet att förlänga det ytterligare 3 år. Räntan är 5,61 procent under lånets första 7 år, vilket under räkenskapsåret har medfört en ränteutgift på 23 MDKK.

Utöver detta har Arla Foods utställt commercial papers under räkenskapsåret för delvis finansiering av koncernens svenska verksamheter.

Den totala räntebärande skulden fördelar sig på DKK med 62 procent, SEK med 19 procent och övriga valutor med 19 procent.

För säkring av koncernens ränteutgifter har det tecknats avtal om säkringsinstrument. Dagsvärdet av dessa avtal är per 30 september 2004 -38 MDKK, som ingår direkt i det egna kapitalet.

Arla Foods resultat påverkas på mellanlång sikt väsentligt av utvecklingen av räntan. En räntehöjning på 1 procent under nästa räkenskapsår bedöms däremot inte påverka resultatet väsentligt.

Likviditetsrisker

Likviditetsrisken styrs så, att det ständigt finns tillräcklig driftlikviditet och likviditet för eventuella uppköp.

För att säkerställa utjämning av överskottslikviditet och skuld i koncernen har det under 2003/04 etablerats centrala "cashpools". Etablering av dessa har gjorts för att säkerställa, att extern finansiering hålls på lägsta möjliga nivå samt för att säkra att koncernen uppnår bästa avkastning på eventuell överskottslikviditet. Koncernens likviditetsberedskap kan per den 30 september 2004 visas enligt nedan:

	MDKK
Likvida medel	873
Värdepapper	374
Outnyttjade kreditmöjligheter	5.925
Total likviditetsberedskap	7.172

Kreditrisker

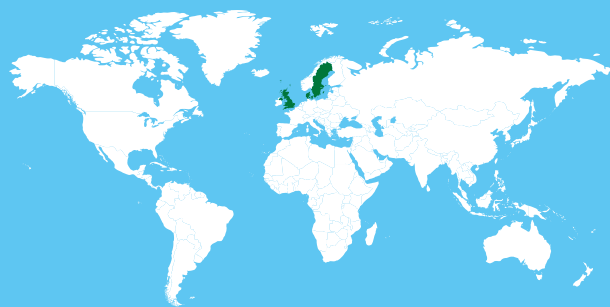
Arla Foods kundfordringar bedöms inte som osedvanliga. Det arbetas löpande med kreditstyrning i koncernens enheter. Kundförlusterna har ökat under 2003/04 som följd av gjorda avsättningar i utländska dotterföretag.

För att minska kreditrisken görs löpande kreditbedömningar av koncernens motparter och kunder. För kundfordringar, som bedöms riskabla, tas kreditförsäkringar.

Allt fler skolbarn i Storbritannien dricker mjölk till lunchen. Cirka tio procent av de brittiska grundskolorna serverar mjölk i skolan, men det är ett växande område. Arla Foods UK plc levererar årligen cirka 80 miljoner förpackningar med skolmjölk vilket motsvarar cirka 30 procent av marknaden.

I Sverige serverar alla skolor mjölk och Arla Foods levererar till 63 procent av skolorna. Mjölken levereras i påsar till dryckesautomater och cirka två tredjedelar av barnen väljer att dricka mjölk till maten.

I Danmark är cirka hälften av skolorna knutna till mejeriernas skolmjölksordning, och cirka 132 000 elever får varje dag 2,5 dl mjölk. Arla Foods står för cirka 85 procent av leveransen.



Direktionens och styrelsens underskrifter

Styrelsen och direktionen har denna dag behandlat och godkänt årsredovisningen för Arla Foods amba för räkenskapsåret 1 oktober 2003–30 september 2004.

Årsredovisningen är utformad i enlighet med årsredovisningslagen. Vi anser de tillämpade redovisningsprinciperna ändamålsenliga, så att årsredovisningen ger en rättvisande bild av koncernens och moderföretagets tillgångar, skulder och ekonomiska ställning per 30 september 2004 samt av resultat för koncernens och moderföretagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 oktober 2003–30 september 2004.

Årsredovisningen överlämnas för representantskapets godkännande.

Århus, den 22 november 2004

Direktionen för Arla Foods amba

Åke Modig	Povl Krogsgaard	Andreas Lundby	/ Jørn Wendel Andersen
Verkställande direktör	Vice verkställande direktör	Vice verkställande direktör	Ekonomidirektör

Styrelsen för Arla Foods amba

Knud Erik Jensen	Åke Hantoft
Ordförande	Vice ordförande

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

Revisionsberättelse

Till medlemmarna i Arla Foods amba

Vi har granskat årsredovisningen för Arla Foods amba för räkenskapsåret 1 oktober 2003–30 september 2004.

Det är styrelsen och företagets ledning, som har ansvaret för årsredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Den utförda revisionen

Vi har genomfört revisionen i överensstämmelse med danska och internationella revisionsstandards. Dessa standards kräver att vi planerar och genomför revisionen för att i hög grad övertyga oss om att årsredovisningen inte innehåller väsentlig felinformation. Revisionen innefattar att granska ett urval av underlagen, som understödjer belopp och annan information i årsredovisningen. Revisionen omfattar vidare ställningstagande till av styrelsen och ledningen tillämpade redovisningsprinciper och räkenskapsmässiga bedömningar samt en bedömning av den samlade informationen i årsredovisningen. Det är vår uppfattning, att den utförda revisionen ger ett tillräckligt underlag för vår slutsats.

Revisionen har inte givit anledning till någon anmärkning.

Slutsats

Det är vår uppfattning, att årsredovisningen ger en rättvisande bild av koncernens och moderföretagets tillgångar, skulder och ekonomiska ställning per den 30 september 2004 samt av resultatet av koncernens och moderföretagets verksamhet och koncernens kassaflöde för räkenskapsåret 1 oktober 2003–30 september 2004 i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Århus, den 22 november 2004

KPMG C. Jespersen
Statsautoreret Revisionsinteressentskab

PricewaterhouseCoopers
Statsautoreret Revisorinteressentskab

E. Black Pedersen
statsaut. revisor

J. Bräuner Knudsen
statsaut. revisor

Göran Tidström
auktoriserad revisor

Jesper Lund
statsaut. revisor

Redovisningsprinciper

Allmänt

Årsredovisningen för Arla Foods amba för 2003/04 är upprättad i överensstämmelse med årsredovisningslagens bestämmelser för stora klass C-företag.

Tillämpade redovisningsprinciper är oförändrade jämfört med föregående år.

Konsolidering

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods amba (moderföretaget) och de dotterföretag (se koncernöversikten på sidorna 54–55), vari moderföretaget direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av röstandelen eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Företag, vari koncernen äger mellan 20 och 50 procent av röstandelen och utövar betydande, men inte bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag.

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

Vid köp och försäljning av dotterföretag medtages dessa företags resultat i koncernredovisningen under den del av året, som företagen har ägts av Arla Foods-koncernen.

Vid förvärv av nya företag används förvärvsmetoden, varvid de nyköpta företagens identifierade tillgångar och skulder värderas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Avsättningar görs för täckande av kostnader för beslutade och offentliggjorda omstruktureringar i den förvärvade verksamheten i samband med förvärvet. Hänsyn tas till skatteeffekten av gjorda värderingar.

Positiva skillnadsbelopp (goodwill) mellan priset för den förvärvade kapitalandelen och verkligt värde på de förvärvade tillgångarna och skulderna redovisas bland immateriella anläggningstillgångar och avskrivs över resultaträkningen efter individuell bedömning av ekonomisk livslängd, dock maximalt 20 år.

Negativa skillnadsbelopp (badwill), som motsvarar en befarad negativ utveckling i de aktuella företagen, redovisas i balansräkningen under Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter och redovisas i resultaträkningen i takt med, att den negativa utvecklingen realiserar.

Om värderingar till verkligt värde resulterar i negativa nettotillgångar av det förvärvade företagens tillgångar och skulder medräknas eventuellt minoritetsandel som en del av det positiva skillnadsbeloppet. Den del av det positiva skillnadsbeloppet, som kan hänföras till minoritetstillgången, avskrivs tills minoritetsintresset utgör en skuld. Samtidigt medräknas resultatet från det förvärvade företaget fullt ut i koncernens resultat. Årets avskrivning på minoritetstillgången fastställs så att påverkan på koncernens resultat blir att endast koncernens andel av resultatet ingår.

Vinst eller förlust vid hel eller delvis avyttring av dotterföretag beräknas som skillnaden mellan försäljningsintäkten och det bokförda värdet på nettotillgångarna vid försäljningstidpunkten, inklusive ej avskriven goodwill samt förväntade kostnader för försäljningen. Vinster och förluster redovisas över resultaträkningen.

Minoritetsintressen

I koncernredovisningen medtas dotterföretagens samtliga räkenskapsposter. Minoritetsintressens andel av dotterföretagens resultat och egna kapital justeras årligen och redovisas separat i resultat- och balansräkningen.

Omräkning av utländsk valuta

För utländska dotterföretag omräknas resultaträkningen till genomsnittliga valutakurser medan balansposterna omräknas till balansdagens valutakurser.

För utländska intresseföretag medtas resultatandelarna till genomsnittliga valutakurser och nettotillgångarna till balansdagens valutakurs.

De omräkningsdifferenser, som uppstår vid omräkning av de utländska företagens ingående egna kapital till balansdagens valutakurser samt de omräkningsdifferenser, som uppstår

som följd av omräkning av de utländska företagens resultaträkningar till genomsnittskurser, förs direkt till eget kapital.

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas initialt i balansräkningen till anskaffningskostnad och värderas därefter till verkligt värde på balansdagen. Positiva och negativa förändringar i verkligt värde av finansiella instrument ingår i andra fordringar, respektive övriga skulder.

Förändringar i verkligt värde av finansiella instrument, som är klassificerade som och uppfyller kriterierna för säkring av verkligt värde på en redovisad tillgång eller skuld, redovisas i resultaträkningen tillsammans med förändringar i verkligt värde av den säkrade tillgången eller skulden.

Förändringar i verkligt värde av finansiella instrument, som är klassificerade som och uppfyller villkoren för säkring av kommande års kassaflöden, redovisas direkt i eget kapital. Intäkter och kostnader avseende sådana säkringstransaktioner överförs från eget kapital vid realisering av föremålet för säkringen och redovisas i samma post.

För finansiella instrument, som inte uppfyller villkoren för redovisning som säkringsinstrument, redovisas förändringar i verkligt värde löpande i resultaträkningen.

Offentliga bidrag

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

Bidrag avseende produktutveckling mm intäktsförs, under övriga rörelseintäkter, vid den tidpunkt, då en eventuell återbetalningsskyldighet inte längre föreligger.

Resultaträkningar

Nettoomsättning

Nettoomsättningen omfattar årets fakturerade försäljning 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 medlemmar samt kostnader såsom avskrivningar, löner och ersättningar med mera, vilka är hänförliga till

årets omsättning. Köp från medlemmar är exklusive efterlikvider.

Resultatandelar i dotter- och intresseföretag

I moderföretagets resultaträkning redovisas andelen av de enskilda verksamheternas resultat efter skatt med fullständig eliminering av internvinst/-förlust samt efter avdrag för deklarerade efterlikvider.

I både moderföretagets och koncernens resultaträkningar medtas andelen av intresseföretagens resultat efter skatt och efter eliminering av andelen av internvinst/-förlust.

Finansiella poster

Ränteintäkter och -kostnader redovisas i resultaträkningen med de belopp, som är hänförliga till räkenskapsåret. Finansiella poster omfattar härutöver realiserade och orealiserade kursförändringar av värdepapper och utländsk valuta.

Företagsskatt

Den skattepliktiga inkomsten beräknas efter företagen gällande nationella regler. 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. Årets justering av uppskjuten skatt beräknas med aktuell skatteprocentsats på alla temporära skillnader mellan redovisat och skattemässigt resultat.

Balansräkningar

Allmänt avseende anläggningstillgångar

Anläggningstillgångar nedskrivs till återvinningsvärdet (nettorealisationsvärdet), om detta är lägre än det bokföringsmässiga värdet. Årlig bedömning görs av värdet för varje enskild tillgång respektive grupper av tillgångar. Avseende goodwill bedöms nedskrivningsbehovet i förhållande till de förväntade framtida nettointäkterna från det företag eller verksamhet, som goodwillen hänför sig till.

Immateriella anläggningstillgångar

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

Immateriella anläggningstillgångar omfattar goodwill vid köp av företag, produktutvecklingsprojekt, IT-utvecklingsprojektet Ett Arla, licenser och varumärken med mera.

Produktutvecklingsprojekt, som uppfyller kriterierna för att redovisas i balansräkningen,

värderas till nedlagda kostnader inklusive indirekta kostnader. Övriga utvecklingskostnader redovisas löpande i resultaträkningen.

För IT-utvecklingsprojektet Ett Arla aktiveras endast externa kostnader som uppstått vid etablerandet av koncernens framtida IT-system. Interna systemutvecklingskostnader förs löpande till resultaträkningen.

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

Goodwill	3–20 år
Licenser och varumärken mm	10 år
Produktutvecklingsprojekt	3 år
IT-utvecklingsprojektet Ett Arla	5–8 år

Avskrivning på immateriella anläggningstillgångar görs från tidpunkten för anskaffning eller ibruktagande.

Materiella anläggningstillgångar

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

Anskaffningsvärdet innefattar inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till anskaffningen fram till den tidpunkt, då tillgången är klar att tas i bruk.

Dessa tillgångar skrivs av linjärt 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
Driftsmateriel och inventarier	3–7 år

Bokförda värden vid etableringen av Arla Foods-koncernen 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 och mark.

Tillgångar med kortare livslängd, samt förbättringsutgifter av mindre värde kostnadsförs under anskaffningsåret.

Vinst eller förlust vid realisation av materiella anläggningstillgångar redovisas bland avskrivningar.

Leasingkontrakt avseende materiella anläggningstillgångar, där koncernen bär alla väsentliga risker och förmåner hänförliga till äganderätten (finansiell leasing), värderas vid den initiala redovisningen i balansräkningen till det lägsta av verkligt värde eller nuvärdet av de

framtida leasingavgifterna. Vid beräkning av nuvärdet används leasingavtalets implicita ränta som diskonteringsfaktor eller ett närmevärde för detta. Finansiellt leasade tillgångar behandlas härefter som företagets övriga materiella anläggningstillgångar.

Det kapitaliserade värdet av kvarvarande leasingförpliktelser redovisas som en skuldpost i balansräkningen och leasingavgiftens räntedel redovisas under kontraktstiden i resultaträkningen.

Finansiella tillgångar

Kapitalandelar i dotter- och intresseföretag beräknas efter kapitalandelsmetoden.

Kapitalandelar i dotterföretag och intresseföretag beräknas som ägarandelen av företagets egna kapital vid räkenskapsårets utgång, baserat på moderbolagets redovisningsprinciper och efter avdrag av orealiserade koncerninterna vinster och förluster.

För de andelsföretag, som ingår i koncernen, har ägarandelarna och därmed andelen av nettotillgångarna beräknats i enlighet med respektive företags stadgelsebestämmelser.

Nettouppskrivning av kapitalandelar i dotterföretag och intresseföretag överförs under eget kapital till reserv för nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden i den omfattning, som det bokförda värdet överstiger anskaffningsvärdet.

Övriga finansiella anläggningstillgångar upptas till verkligt värde på balansdagen.

Varulager

Råvaror och förnödenheter samt handelsvaror värderas till anskaffningsvärde. Som anskaffningsvärde för den mjölk, som ingår i varulagren, har använts avräkningspriset inklusive förväntad efterlikvid till Arla Foods ambas medlemmar.

Varor under tillverkning och färdigvaror värderas till anskaffningsvärde, bestående av råvarors och förbrukningsmaterials anskaffningspris med tillägg av tillverknings- och andra kostnader, som direkt och indirekt kan hänföras till respektive vara. Indirekta produktionskostnader avser kostnader för indirekt material och löner samt avskrivningar på produktionsutrustning.

Varulager har värderats efter FIFO-principen. I de fall, då anskaffningsvärdet 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 redovisas till amorterat anskaffningsvärde med avdrag för nedskrivningar för befarade förluster enligt individuell värdering. Amorterat anskaffningsvärde motsvarar i all väsentlighet nominellt värde.

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter omfattar erlagda utgifter avseende kommande räkenskapsår.

Övriga omsättningstillgångar

Värdepapper värderas till balansdagens kurser.

Eget kapital

Moderföretagets egna kapital per den 30 september 2004 består av:

Kapitalkonto

Kapitalkontot omfattar företagets kollektiva egna kapital.

Reservfond A

Reservfond A omfattar avsättningar på personliga konton ursprungligen 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.

Dispositionskonto

Dispositionskontot har etablerats i anslutning till stadgarna § 20, stycke 1, punkt iii och kapitlet på kontot kan fördelas på enskilda medlemmar i enlighet med representantskapets eventuellt senare beslut om detta.

Det får inte ske utbetalningar till Arla Foods ambas medlemmar, som minskar det samlade beloppet av företagets Kapitalkonto och Reservfond A och Dispositionskonto. Vid utbetalning från Reservfond A skall motsvarande belopp tillföras Kapitalkontot. Dessutom skall Kapitalkontot genom konsolidering och i takt med utbetalning av Reservfond A tillföras 280 MDKK. Av detta belopp har 140 MDKK tillförts kapitalkontot till och med räkenskapsåret 2003/2004.

Reservfond B

Reservfond B omfattar den vid företagets bildande gjorda avsättningen.

Nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden

Kontot omfattar nettouppskrivningar till andelen av eget kapital i dotterföretag och intresseföretag.

Säkringsinstrument

Kontot omfattar förändringar av verkligt värde på finansiella instrument, som är klassificerade som och uppfyller villkoren för säkring av kommande års kassaflöden.

Ansvarigt lånekapital, Arla ek. f.

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.

Företagsskatt och uppskjuten skatt

Aktuella skatteskulder och -fordringar justerade med betalda skatter redovisas i balansräkningen.

Uppskjuten skatt beräknas och redovisas på alla temporära skillnader mellan redovisat och skattemässigt värde på tillgångar och skulder.

Uppskjutna skattefordringar, inklusive skatt på skattemässiga underskott, medtas med det värde, som de förväntas bli utnyttjade, antingen vid kvittning mot skatt på framtida vinster eller vid kvittning mot uppskjutna skatteskulder i företag med sambeskattningen.

Uppskjuten skatt beräknas efter de skatteregler och skattesatser i respektive land, som med balansdagens lagstiftning kommer att gälla, när den uppskjutna skatten förväntas bli utnyttjad.

I balansräkningen kvittas uppskjutna skattefordringar och -skulder inom samma juridiska skatteenhet.

Avsättningar*Pensioner*

Koncernen har ingått pensionsavtal för ett väsentligt antal av dess anställda.

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

Förmånsbaserade pensionsplaner, som i väsentlig omfattning används av koncernens

företag i Sverige och Storbritannien, kännetecknas av, att företagen är skyldiga att betala en bestämd ersättning från tidpunkten för pensionering, beroende på exempelvis den anställdes anställningstid.

Förpliktelser avseende förmånsbaserade pensionsplaner beräknas årligen försäkringstekniskt baserat på bedömning om den framtida utvecklingen av bland annat räntor, inflation och genomsnittlig livstid.

Det försäkringstekniskt beräknade nuvärdet med avdrag för verkligt värde på eventuella tillgångar hos pensionsfonden redovisas i balansräkningen under avsättning till pensioner.

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

Om totala aktuariella vinster och förluster överstiger 10 procent av nuvärdet av pensionsförpliktelser, redovisas beloppen överstigande 10 procent i resultaträkningen under genomsnittligt förväntade kvarvarande antal tjänsteår för berörda.

Övriga avsättningar

Övriga avsättningar omfattar huvudsakligen förpliktelser i samband med företagssammanslagningar och omstruktureringar.

Skulder

Skulder till realkreditinstitut och kreditinstitut i övrigt redovisas vid upptagandet av lånet med erhållet belopp efter avdrag för erlagda transaktionskostnader. Under kommande perioder redovisas de finansiella skulderna till lånebelopp efter amorteringar.

Bland skulder till kreditinstitut redovisas vidare kapitaliserade kvarvarande leasingförpliktelser på finansiella leasingkontrakt.

Övriga skulder, som omfattar efterlikvid till medlemmar, skuld till leverantörer, dotter- och intresseföretag samt övriga skulder, upptas till amorterat anskaffningsvärde, vilket vanligen motsvarar nominellt värde.

Bland Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter redovisas erhållna betalningar avseende intäkter för kommande år.

Kassaflödesanalyser

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

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

Kassaflödet från 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 redovisats bland omsättningstillgångar.

Kassaflödesanalysen kan inte härledas enbart ur koncernredovisningens siffror.

Resultaträkningar

Moderföretag

Koncern

02-09-30 03-09-30	03-10-01 04-09-30	MDKK	Not	03-10-01 04-09-30	02-09-30 03-09-30
26.034	25.392	Nettoomsättning	1	47.608	40.647
-23.175	-22.588	Produktionskostnader	2	-37.951	-32.873
2.859	2.804	Bruttoresultat		9.657	7.774
-1.395	-1.410	Försäljnings- och distributionskostnader	2	-6.233	-4.941
-475	-581	Administrations- och gemensamma kostnader	2/3	-2.066	-1.433
41	53	Övriga rörelseintäkter		115	125
-183	-39	Övriga rörelsekostnader		-309	-283
847	827	Rörelseresultat		1.164	1.242
83	242	Resultat från andelar i koncernföretag	8	-	-
-2	-4	Resultat från andelar i intresseföretag	8	-29	-20
220	0	Försäljning av företag		404	220
-37	-16	Finansiella poster, netto	4	-394	-245
1.111	1.049	Resultat före skatt		1.145	1.197
-17	-30	Skatt på årets resultat	5	-126	-106
1.094	1.019	Årets resultat		1.019	1.091
-	-	Minoritetsintressens andel av dotterföretagens resultat	9	0	3
1.094	1.019	Arla Foods ambas andel av årets resultat		1.019	1.094
Förslag till disposition av årets resultat:					
546	586	Efterlikvid till Arla Foods medlemmar		586	546
123	123	Överföring till Kapitalkonto		123	123
344	-52	Stadgereglerad återkonsolidering		-52	344
		Övriga överföringar			
467	71	Totalt		71	467
-	124	Dispositionskonto		124	-
81	238	Nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden		-	-
-	-	Andra reserver		238	81
1.094	1.019	Totalt		1.019	1.094

Balansräkningar

Moderföretag		Tillgångar		Koncern	
Balans per 03-09-30	Balans per 04-09-30	MDKK	Not	Balans per 04-09-30	Balans per 03-09-30
0	0	Anläggningstillgångar			
-	-	<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	6		
359	585	Licenser, varumärken mm		44	53
		Koncerngoodwill		1.980	2.260
		Utvecklingsprojekt		606	375
359	585	Summa		2.630	2.688
		<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	7		
1.423	1.645	Mark och byggnader		4.378	3.906
1.948	2.016	Maskiner och andra tekniska anläggningar		5.011	4.678
105	104	Inventarier, verktyg och installationer		448	523
325	261	Pågående nyanläggningar		1.226	932
3.801	4.026	Summa		11.063	10.039
		<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	8		
1.977	1.711	Andelar i koncernföretag		-	-
1.147	3.338	Ansvariga lån till koncernföretag		-	-
96	28	Andelar i intresseföretag		195	281
833	689	Andra värdepapper och kapitalandelar med mera		873	965
4.053	5.766	Summa		1.068	1.246
8.213	10.377	Summa anläggningstillgångar		14.761	13.973
		Omsättningstillgångar			
		<i>Varulager</i>			
491	477	Råvaror och förnödenheter		704	780
682	702	Varor under tillverkning		732	1.119
256	214	Färdiga varor och handelsvaror		2.035	1.906
1.429	1.393	Summa		3.471	3.805
		<i>Kortfristiga fordringar</i>			
1.178	1.164	Kundfordringar		4.714	4.604
3.013	1.288	Fordringar hos koncernföretag		0	0
119	139	Fordringar hos intresseföretag		126	158
434	223	Andra fordringar		957	1.229
-	-	Uppskjuten skattefordran	11	680	786
9	1	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		87	79
4.753	2.815	Summa		6.564	6.856
0	0	Värdepapper		374	785
874	541	Kassa och bank		873	1.426
7.056	4.749	Summa omsättningstillgångar		11.282	12.872
15.269	15.126	Summa tillgångar		26.043	26.845

Moderföretag		Eget kapital och skulder		Koncern	
Balans per 03-09-30	Balans per 04-09-30	MDKK	Not	Balans per 04-09-30	Balans per 03-09-30
5.895	6.041	Eget kapital		6.041	5.895
461	368	Kapitalkonto		368	461
-	124	Reservfond A		124	-
500	500	Dispositionskonto		500	500
299	366	Reservfond B		-	-
0	-38	Nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden		-6	18
-	-	Säkringsinstrument		334	281
		Andra reserver			
7.155	7.361	Summa eget kapital		7.361	7.155
-	-	Minoritetsintressen	9	13	44
200	167	Ansvarigt lånekapital, Arla ek.f.	10	167	200
7.355	7.528	Summa ansvarigt kapital		7.541	7.399
		Avsättningar			
22	14	Uppskjuten skatt	11	231	342
0	0	Pensioner	12	3.079	2.966
127	160	Övriga avsättningar	13	530	575
149	174	Summa avsättningar		3.840	3.883
		Skulder			
		<i>Långfristiga skulder</i>	14		
0	1.000	Ansvarigt obligationslån		1.000	0
1.791	1.867	Realkreditinstitut		2.544	2.423
1.624	1.630	Kreditinstitut med flera		3.166	3.290
3.415	4.497	Summa		6.710	5.713
		<i>Kortfristiga skulder</i>			
24	12	Kortfristig del av långfristiga skulder		15	31
463	57	Kreditinstitut		1.281	2.297
546	586	Efterlikvid		586	546
909	1.505	Leverantörsskulder		3.706	2.930
1.413	23	Skulder till koncernföretag		0	1.206
13	7	Skulder till intresseföretag		71	13
26	24	Skatteskulder		118	137
956	713	Övriga skulder		2.175	2.571
0	0	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		0	119
4.350	2.927	Summa		7.952	9.850
7.765	7.424	Summa skulder		14.662	15.563
15.269	15.126	Summa eget kapital och skulder		26.043	26.845
		Ansvarsförbindelser, ställda säkerheter mm	15		
		Information om närstående parter	16		

Förändring av eget kapital

Koncern

MDKK	Saldo per 2003-10-01	Årets resultat	Övriga regleringar	Årets utbetalningar	Saldo per 2004-09-30
Kapitalkonto	5.895	71	75	0	6.041
Reservfond A	461	0	0	-93	368
Dispositionskonto	-	124	0	0	124
Reservfond B	500	0	0	0	500
Säkringsinstrument	18	0	-24	0	-6
Andra reserver	281	238	-185	0	334
Totalt	7.155	433	-134	-93	7.361

Moderföretag

MDKK	Saldo per 2003-10-01	Årets resultat	Övriga regleringar	Årets utbetalningar	Saldo per 2004-09-30
Kapitalkonto	5.895	71	75	0	6.041
Reservfond A	461	0	0	-93	368
Dispositionskonto	-	124	0	0	124
Reservfond B	500	0	0	0	500
Nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden	299	238	-171	0	366
Säkringsinstrument	0	0	-38	0	-38
Totalt	7.155	433	-134	-93	7.361

Kassaflödesanalyser

MDKK	Koncern	
	2003/04	2002/03
Kassaflöde från löpande verksamhet		
Årets resultat	1.019	1.094
Avskrivningar och övriga driftsposter utan likviditetsmässig effekt	2.140	1.796
Resultatandelar från finansiella anläggningstillgångar	29	20
Förändring av avsättningar	-70	43
Förändring av varulager	334	41
Förändring av kortfristiga fordringar	292	570
Förändring av leverantörsskulder och övriga skulder mm	-1.759	-722
Betalt företagsskatt	-138	-66
Kassaflöde från löpande verksamhet	1.847	2.776
Kassaflöde till investeringar		
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	-195	-286
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-2.730	-1.983
Investeringar i finansiella anläggningstillgångar	149	112
Kassaflöde till investeringar	-2.776	-2.157
Kassaflöde från finansiering		
Förändring av skulder till kreditinstitut och realkreditinstitut	-35	-385
Kassaflöde från finansiering	-35	-385
Förändring av likvida medel och värdepapper	-964	234
Likvida medel och värdepapper vid årets början	2.211	1.840
Medräknade likvider i samband med företagsförvärv	0	137
Likvida medel och värdepapper vid årets slut	1.247	2.211

Noter

1 Nettoomsättning

Koncern

MDKK	2003/04	2002/03
Mejeriverksamhet	45.484	37.693
Övrigt	2.124	2.954
Nettoomsättning, totalt	47.608	40.647

Fördelningen av nettoomsättningen på varugrupper respektive geografiska marknader framgår av årsredovisningens omslag.

Moderföretag

2 Kostnader

Koncern

2002/03	2003/04	MDKK	2003/04	2002/03
		Personalkostnader:		
		<i>Funktionsuppdelat</i>		
-1.979	-1.989	Produktion	-4.239	-3.769
-170	-172	Försäljning och distribution	-2.289	-1.580
-269	-306	Administration och gemensamma kostnader	-994	-671
-2.418	-2.467	Summa	-7.522	-6.020
		<i>Kostnadsslagsuppdelat</i>		
-2.259	-2.302	Löner och arvoden	-6.334	-5.088
-144	-152	Pensioner	-522	-378
-15	-13	Övriga sociala kostnader	-666	-554
-2.418	-2.467	Summa	-7.522	-6.020
6.742	6.715	Genomsnittligt antal heltidsanställda	20.855	17.791
		I löner och ersättningar inkl. pension i koncernen ingår moderföretagets direktion med 10 MDKK (2002/2003 med 7 MDKK) och arvoden till moderföretagets styrelse och representantskap med 11 MDKK (2002/2003 med 10 MDKK).		
		Avskrivningar:		
		<i>Funktionsuppdelat</i>		
-649	-629	Produktion	-1.332	-1.241
-39	-32	Försäljning och distribution	-348	-162
0	-104	Administration	-289	-144
3	32	Vinst/förlust vid försäljning av immateriella och materiella anläggningstillgångar	52	2
-685	-733	Summa	-1.917	-1.545

3 Arvoden till representantskapsvalda revisorer

Moderföretag			Koncern	
2002/03	2003/04	MDKK	2003/04	2002/03
		<i>Revisionsarvoden</i>		
-4	-4	KPMG C. Jespersen	-11	-10
-2	-2	PricewaterhouseCoopers	-7	-7
-	-	Övriga	-4	-1
		<i>Andra ersättningar</i>		
-3	-7	KPMG C. Jespersen	-10	-16
-1	-1	PricewaterhouseCoopers	-2	-12
0	0	Övriga	-5	0
-10	-14	Summa	-39	-46

4 Finansiella poster, netto

Moderföretag			Koncern	
2002/03	2003/04	MDKK	2003/04	2002/03
		<i>Kostnader</i>		
-16	-15	Räntekostnader till koncernföretag	0	-11
-234	-260	Övriga finansieringskostnader	-520	-415
-250	-275	Summa	-520	-426
		<i>Intäkter</i>		
130	189	Ränteintäkter från koncernföretag	0	6
83	70	Övriga finansieringsintäkter	126	175
213	259	Summa	126	181
-37	-16	Finansiella poster, netto	-394	-245

5 Företagskatt

Moderföretag			Koncern	
2002/03	2003/04	MDKK	2003/04	2002/03
-29	-32	Skatt på årets skattepliktiga inkomst	-116	-95
2	0	Reglering av uppskjuten skatt	-9	-23
10	2	Justering av tidigare års skatt	-1	12
-17	-30	Summa	-126	-106

6 Immateriella anläggningstillgångar

Koncern

MDKK	Licenser, varumärken mm	Koncern- goodwill	Produkt- utvecklings- projekt	IT- utvecklings- projekt
Ingående anskaffningsvärde	79	2.467	40	341
Omräkningsdifferens	0	43	0	0
Årets inköp	3	30	35	310
Årets försäljningar	0	-209	0	0
Utgående anskaffningsvärde	82	2.331	75	651
Ingående av- och nedskrivningar	-26	-207	-6	0
Omräkningsdifferens	0	-5	0	0
Årets av- och nedskrivningar	-12	-165	-19	-95
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	0	26	0	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-38	-351	-25	-95
Utgående planenligt restvärde	44	1.980	50	556

Moderföretag

MDKK		Produkt- utvecklings- projekt	IT- utvecklings- projekt
Ingående anskaffningsvärde		22	341
Årets inköp		22	310
Årets försäljningar		0	0
Utgående anskaffningsvärde		44	651
Ingående av- och nedskrivningar		-4	0
Årets av- och nedskrivningar		-11	-95
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar		0	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar		-15	-95
Utgående planenligt restvärde		29	556

7 Materiella anläggningstillgångar

Koncern

MDKK	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Materiella pågående nyanläggningar
Ingående anskaffningsvärde	4.691	7.185	1.078	932
Omräkningsdifferens	10	-22	1	1
Årets inköp	356	843	301	1.481
Omklassificeringar	339	849	0	-1.188
Årets försäljningar	-173	-388	-189	0
Utgående anskaffningsvärde	5.223	8.467	1.191	1.226
Ingående av- och nedskrivningar	-785	-2.507	-555	0
Omräkningsdifferens	2	30	2	0
Årets av- och nedskrivningar	-152	-1.176	-350	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	90	197	160	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-845	-3.456	-743	0
Utgående planenligt restvärde	4.378	5.011	448	1.226
Härav finansiellt leasade tillgångar	9	237	22	0

För danska fastigheter med ett bokfört värde på 2.128 MDKK uppgår det totala taxeringsvärdet till 1.966 MDKK.

Moderföretag

MDKK	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Materiella pågående nyanläggningar
Ingående anskaffningsvärde	1.809	3.242	185	325
Årets inköp	232	423	42	261
Omklassificeringar	147	178	0	-325
Årets försäljningar	-57	-65	-30	0
Utgående anskaffningsvärde	2.131	3.778	197	261
Ingående av- och nedskrivningar	-386	-1.294	-80	0
Årets av- och nedskrivningar	-118	-503	-38	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	18	35	25	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-486	-1.762	-93	0
Utgående planenligt restvärde	1.645	2.016	104	261
Härav finansiellt leasade tillgångar	0	4	23	0

Det totala taxeringsvärde för mark och byggnader uppgår till 1.493 MDKK.

8 Finansiella anläggningstillgångar

Koncern

MDKK	Andelar i intresseföretag	Andra värde- papper och kapi- talandelar mm
Ingående anskaffningsvärde	314	930
Överföringar	-64	0
Årets inköp	0	168
Årets försäljningar	0	-277
Utgående anskaffningsvärde	250	821
Ingående värde regleringar	-33	35
Årets resultat	-29	18
Omräkningsdifferens	0	-1
Övriga regleringar	7	0
Utgående värde regleringar	-55	52
Utgående planenligt restvärde	195	873
Härav goodwill 2004-09-30	23	

Moderföretag

MDKK	Andelar i koncern- företag	Ansvariga lån till koncern- företag	Andelar i intresseföretag	Andra värde- papper och kapi- talandelar mm
Ingående anskaffningsvärde	1.678	1.147	103	793
Överföringar	64	0	-64	0
Årets inköp	39	2.191	0	90
Årets försäljningar	-435	0	0	-251
Utgående anskaffningsvärde	1.346	3.338	39	632
Ingående värde regleringar	299	0	-7	40
Utdelningar	-77	0	0	0
Årets resultat	264	0	3	18
Årets goodwillavskrivningar	-17	0	-7	0
Förskjutning av interna vinster i varulager	-5	0	0	0
Omräkningsdifferens	-1	0	0	-1
Övriga regleringar	-98	0	0	0
Utgående värde regleringar	365	0	-11	57
Utgående planenligt restvärde	1.711	3.338	28	689
Härav goodwill 2004-09-30	106		23	

9 Minoritetsintressen

Koncern

MDKK	03-10-01	02-09-30
	04-09-30	03-09-30
Ingående minoritetsintressen	44	87
Andel av årets resultat	0	-3
Förskjutning i ägarandelar, lämnade minoriteter mm	-31	-40
Utgående minoritetsintressen	13	44

Moderföretag

10 Ansvarigt lånekapital, Arla ek.f.

Koncern

Moderföretag		MDKK	Koncern	
02-09-30	03-10-01		03-10-01	02-09-30
03-09-30	04-09-30	04-09-30	03-09-30	
236	200	Ingående ansvarigt lånekapital	200	236
3	-2	Omräkningsdifferens	-2	3
-39	-31	Årets återbetalning	-31	-39
200	167	Utgående ansvarigt lånekapital	167	200

Moderföretag

11 Uppskjuten skatt

Koncern

Moderföretag		MDKK	Koncern	
02-09-30	03-10-01		03-10-01	02-09-30
03-09-30	04-09-30	04-09-30	03-09-30	
24	22	Ingående uppskjuten skatt	-444	140
0	0	Omräkningsdifferens	-14	13
-	-	Ökning vid inköp av företag	-	-607
-	-	Förändring vid försäljning av dotterföretag	-	-13
-2	-8	Årets övriga förändring	9	23
22	14	Utgående uppskjuten skatt	-449	-444

Uppskjuten skatt i koncernen består av en skuld på 231 MDKK (342 MDKK per 2003-09-30) och en fordran på 680 MDKK (786 MDKK per 2003-09-30). Årets övriga förändring på 9 MDKK (23 MDKK under 2002/2003) utgörs av minskning på 113 MDKK (-3 MDKK under 2002/2003) avseende skulden och en minskning på 122 MDKK (-26 MDKK under 2002/2003) avseende uppskjuten skattefordran.

12 Pensioner

Koncern

MDKK	04-09-30	03-09-30
<i>Avsättningen omfattar förmånsbaserade pensioner i Sverige och Storbritannien och beräknas enligt nedan:</i>		
Nuvärdet av pensionsförpliktelserna	7.166	6.750
Ej inräknat försäkringstekniskt beräknade vinster	292	-
Marknadsvärde på förvaltningstillgångar	-4.379	-3.784
Totalt	3.079	2.966

MDKK	03-10-01 04-09-30	02-09-30 03-09-30
<i>Utvecklingen av årets avsättningar framgår nedan:</i>		
Ingående avsättningar	2.966	699
Omräkningsdifferens	81	10
Ökning vid inköp av företag	0	1.690
Överfört från Övriga avsättningar	0	531
Årets kostnader	203	36
Årets utbetalningar	-171	0
Utgående avsättningar	3.079	2.966

De förmånsbaserade pensionerna i Storbritannien administreras av oberoende pensionsfonder, som placerar de för täckning av förpliktelserna inbetalda beloppen. Det försäkringstekniskt beräknade nuvärdet av förpliktelserna (6.416 MDKK per den 30 september 2004 mot 6.019 MDKK per den 30 september 2003) med avdrag för marknadsvärdet på förvaltningstillgångarna (4.379 MDKK per den 30 september 2004 mot 3.784 MDKK per den 30 september 2003) utgör 2.037 MDKK. Som följd av användning av korridormetoden har den försäkringstekniskt beräknade vinsten på 292 MDKK inte minskat avsättningen varför nettoförpliktelsen per 30 september 2004 utgör 2.329 MDKK.

I samband med förvärvet av 51 procent av aktierna i Express Dairies plc. i slutet av 2002/2003 har den fullständiga pensionsförpliktelsen i både existerande och förvärvade företag i Storbritannien avsatts i balansräkningen per 30 september 2003.

De förmånsbaserade pensionerna i Sverige är inte täckta genom inbetalningar till pensionsfonder. Det försäkringsmässigt beräknade nuvärdet av förpliktelserna är upptaget i balansräkningen med 750 MDKK mot 731 MDKK per 30 september 2003.

Årets kostnader rörande de förmånsbaserade pensioner bliver totalt 203 MDKK. Dessa ingår i not 2.

Moderföretag		13 Övriga avsättningar	Koncern	
02-09-30	03-10-01	MDKK	03-10-01	02-09-30
03-09-30	04-09-30		04-09-30	03-09-30
266	127	Ingående övriga avsättningar	575	824
-	-	Ökning vid inköp av företag	0	293
-	-	Överfört til pension	0	-531
51	60	Årets avsättningar	164	184
-190	-27	lanspråktaget under året	-209	-195
127	160	Utgående övriga avsättningar	530	575

Moderföretag		14 Långfristiga skulder	Koncern	
03-09-30	04-09-30	MDKK	04-09-30	03-09-30
0	1.000		<i>Långfristig skuld, som förfaller efter 5 år från räkenskapsårets utgång</i>	
2.526	1.351	Ansvarigt obligationslån	1.000	0
		Övriga långfristiga skulder	2.645	2.944
2.526	2.351	Utgående långfristiga skulder	3.645	2.944

15 Ansvarsförbindelser,
ställda säkerheter mm

Moderföretag

Koncern

Moderföretag		MDKK	Koncern	
03-09-30	04-09-30		04-09-30	03-09-30
2.371	3.949	Ansvars- och garantiförbindelser	1.422	999
38	33	Operationella leasingförpliktelser	1.430	748
476	466	Förbindelser i enlighet med avtal om leverans av anläggningstillgångar	1.189	1.278
		<i>För täckning av valuta- och ränterisker har upptagits valutaterminsaffärer enligt nedan:</i>		
998	130	Valuta, köp på termin	384	1.159
4.563	4.438	Valuta, försäljning på termin	4.950	4.613
1.050	1.650	Ränteswaps	1.814	1.216
		<i>Ställda säkerheter mm. Som säkerhet för skulder har deponerats:</i>		
170	155	Pantbrev i fast egendom	395	375
422	458	med ett bokfört värde på	1.194	1.099
0	0	Värdepapper, bokfört värde	164	336
		Arla Foods amba har mottagit garantibevis från medlemmarna. Underlaget för dessa är den enskilde medlemmens leverans under de senaste 5 räkenskapsåren, beräknat med 20 DKK per påbörjade 1.000 kg leverans av mjölk. Av garantibevisen har inget lämnats som säkerhet för skuld.		
604	535		535	604

I dotterföretaget Arla Foods UK plc. finns ett antal aktiebaserade löneförmåner (optionsprogram), vars värde är beroende på kursen på aktierna i Arla Foods UK plc. Dessa löneförmåner har tilldelats ledningen och medarbetare i Arla Foods UK plc. och ger mottagarna möjlighet att köpa aktier i företaget under ett antal år till en förutbestämd kurs, om vissa villkor är uppfyllda. De totala kostnaderna till aktiebaserade löner utgjorde 12 MDKK i 2003/04. De aktier, som potentiellt kan förvärfvas av ledningen och medarbetarna vid utnyttjande av dessa program omfattar 1,7 procent av det totala aktiekapitalet i Arla Foods UK plc. Varken direktionen eller styrelsen i Arla Foods amba har erhållit aktiebaserade löneförmåner, som ger rätt att köpa aktier i Arla Foods UK plc.

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

16 Närstående parter

Närstående parter omfattar representantskap, styrelse och direktion samt koncern- och intresseföretag, se koncernöversikten på sidan 54–55.

Medlemmar i representantskap och/eller styrelse erhåller betalning för mjölkleveranser till Arla Foods a.m.b.a på lika villkor som övriga medlemmar i företaget.

Utöver detta har det inte under året, bortsett från koncerninterna transaktioner, som är eliminerade i koncernredovisningen, gjorts transaktioner med närstående parter.

Särskild information har lämnats i not avseende personalkostnader avseende övriga löner och ersättningar till ledningen.

Arla Foods – Koncernöversikt

Koncernföretag, intresseföretag och andra kapitalandelar per den 30 september 2004

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

Koncernföretag, intresseföretag och andra kapitalandelar per den 30 september 2004 (fortsättning)

Ägarandel Koncernföretag

100%	Arla Foods Ingredients amba, Danmark Arla Foods Ingredients Inc., USA (100%) Arla Foods Ingredients KK, Japan (100%) Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100%) Arla Foods Ingredients Ltd., Storbritannien (100%) Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (70%) AM Produktion K/B, Sverige (67%. Resterande 33% ägs av Arla Foods AB) AM Foods K/S, Danmark (67%. Resterande 33% ägs av Arla Foods amba)
100%	Arla Foods Sp. Z o.o., Polen
100%	Frödinge Holding AB, Sverige Frödinge Mejeri AB, Sverige (100%)
100%	Medipharm Holding AB, Sverige Medipharm AB, Sverige (100%) Medipharm Investments Ltd., USA (100%) Medipharm CZ s.r.o., Tjeckien (100%) Medipharm Hungary Kft, Ungern (51%)
95%	Andelssmør A.m.b.a., Danmark
75%	AFF P/S, Danmark

Intresseföretag

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

Andra kapitalandelar

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

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

Arla Foods, globalt



- | | | |
|-------------|------------------|--------------------------|
| 1 Kanada | 9 Storbritannien | 17 Saudiarabien |
| 2 USA | 10 Holland | 18 Förenade Arabemiraten |
| 3 Brasilien | 11 Tyskland | 19 Bangladesh |
| 4 Argentina | 12 Polen | 20 Malaysia |
| 5 Norge | 13 Frankrike | 21 Kina |
| 6 Finland | 14 Spanien | 22 Korea |
| 7 Sverige | 15 Italien | 23 Japan |
| 8 Danmark | 16 Grekland | |

Arla Foods, Danmark



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

Arla Foods, Sverige

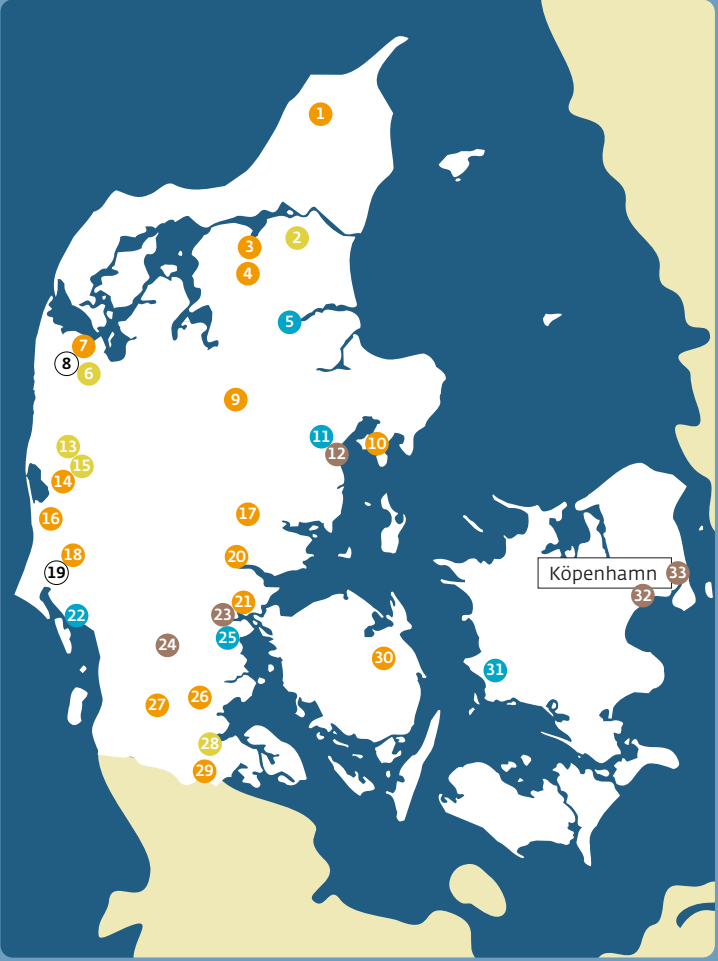
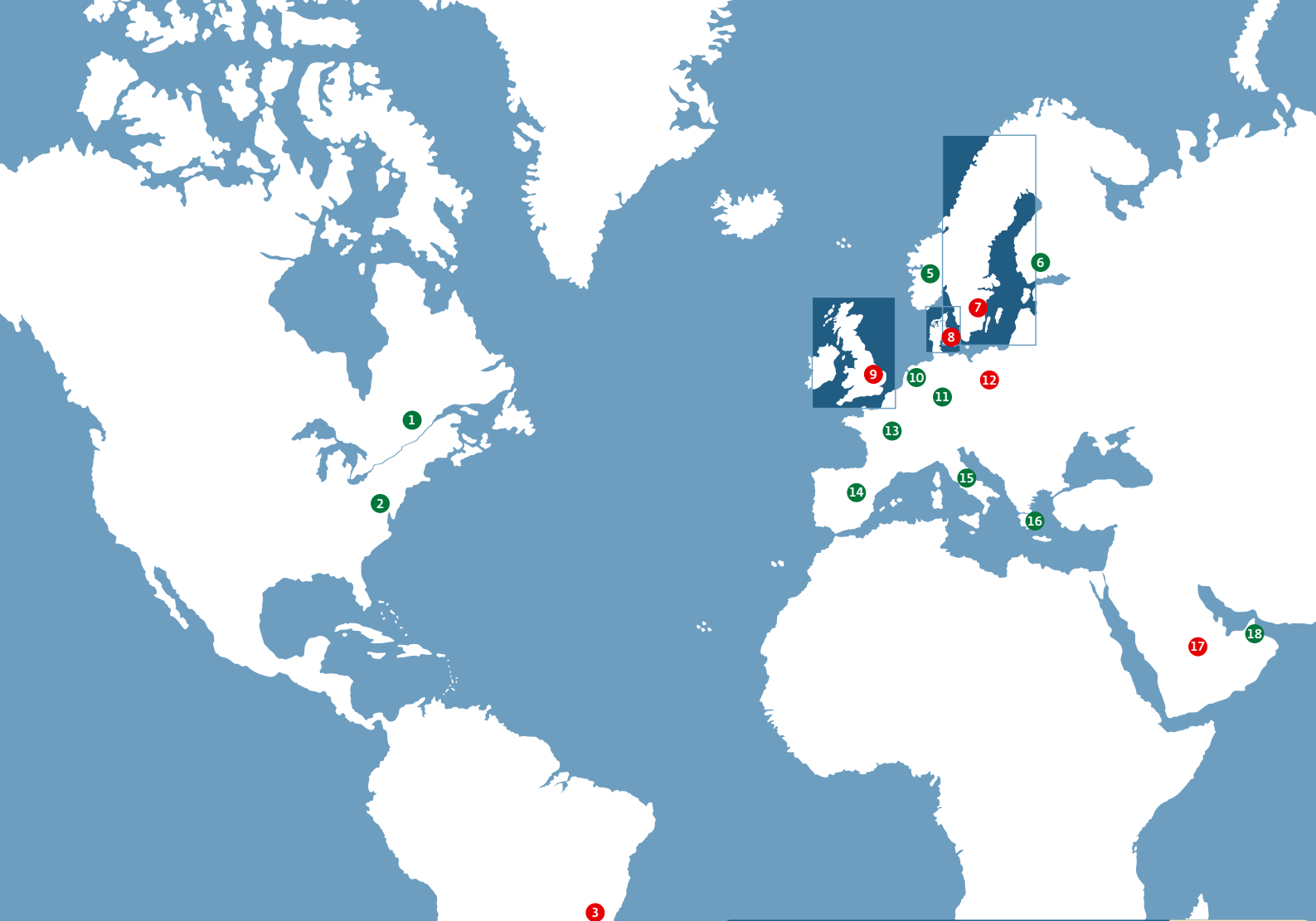


- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 34 Kville Mejeri | 44 Mjölby |
| 35 Falkenberg Mejeri | 45 Östgöta Mejeri |
| 36 Åseda Mejeri | 46 Kimstad |
| 37 Karlskrona Mejeri | 47 Skövde Mejeri inkl. Hjordnära |
| 38 Kalmar Mejeri | 48 Götene |
| 39 Visby Mejeri |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

Arla Foods, Storbritannien

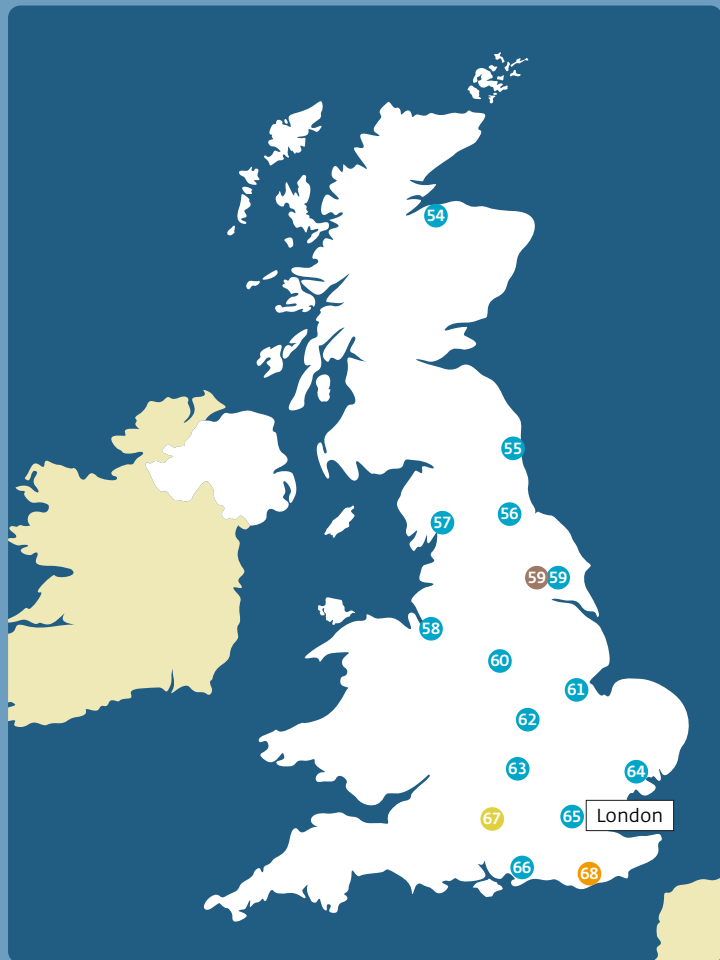
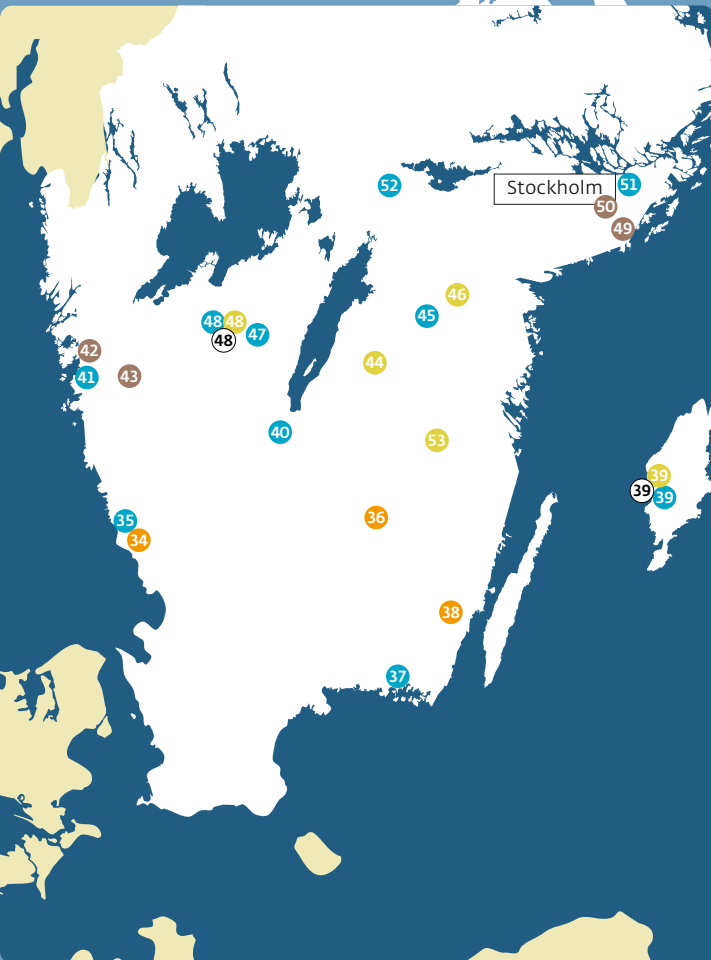


- | | |
|-------------------|---------------------|
| 54 Claymore | 62 Ashby |
| 55 Newcastle | 63 Ruislip |
| 56 Northallerton | 64 Hatfield Peveler |
| 57 Settle | 65 Oakthorpe |
| 58 Liverpool | 66 Sheffield Park |
| 59 Leeds/Stourton | 67 Kettering |
| 60 Manchester | 68 HTWebb |
| 61 Nottingham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





- Försäljningskontor
- Försäljningskontor och produktion



- Färskvaror
- Ost
- Smör
- Mjölkpulverprodukter/Ingredienser
- Övrigt



Smör- & ransolja – lanserades i Sverige våren 2004 och är ett halvår senare nummer tre på marknaden.



Arla Apetina – kampanjer under sommaren ökade väsentligt försäljningen i Polen.



Cheasy 13% – förbättrad smak stärkte försäljningen av osten som tillhör den danska serien av mejeri-produkter med lägre fetthalt.



Puck – smältost med cheddarsmak lanserades i januari samtidigt på sex marknader i Mellanöstern.



Kvibille – ett av de mest kända ostmärkena i Sverige utökades med en rad lagrade hårdostar.



Islatte – sedan lanseringen i Sverige sommaren 2003 har mjölkdrycken blivit en favorit hos många konsumenter.



Cravendale – Arla Foods eget varumärke på den brittiska mjölkmarknaden ökade under året med 34 procent.



Lurpak Butter Ghee – lanserades med framgång under våren i flera länder i Mellanöstern och Nordafrika.



Yoggi Yalla – drickyoghurten som blivit en framgång i Sverige lanserades även i Danmark.



Buko Toscana – framgångsrik lansering i Tyskland i maj 2004.



Karoline – två nya varianter i den danska serien av såser lanserades med framgång under våren.



Lurpak Lighter Spreadable – omsättningen i Storbritannien ökade med 50 procent jämfört med föregående år.



ARLA FOODS

Huvudkontor

Arla Foods amba
Skanderborgvej 277
DK-8260 Viby J.

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

Arla Foods Sverige

Arla Foods amba
Torsgatan 14
S-105 46 Stockholm

telefon +46 8 789 50 00
telex +46 8 789 54 44
e-mail info.sverige@arlafoods.com
www.arlafoods.se

CVR-nr. 25 31 37 63