

Årsredovisningen 2002/03



Nyckeltal

KONCERN	2002.09.30	2001.10.01	2000.10.02	2000.04.17
MDKK	-2003.09.30	-2002.09.29	-2001.09.30	-2000.10.01
Resultat				
Nettoomsättning	40.647	39.441	38.133	17.453
härav utanför DK/SE	20.781	19.807	18.823	8.200
% utanför DK/SE	51%	50%	49%	47%
Rörelseresultat	1.242	1.411	1.596	547
Resultat av finansiella poster	-245	-367	-381	-159
Årets resultat	1.094	1.085	1.157	392
Efterlikvid	546	575	690	276
Konsolidering:				
Återkonsolidering	123	126	122	0
Övrig konsolidering	425	384	345	116
Finansiering				
Balansomslutning	26.845	22.017	20.858	21.275
Anläggningstillgångar	13.973	10.395	10.523	11.055
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	2.062	1.919	1.804	875
Ansvarigt kapital	7.399	7.101	6.448	6.343
Soliditetsgrad	28%	32%	31%	30%
Råvarutillförsel				
Invägd Mkg totalt i koncernen	7.241	7.041	7.085	3.344
härav i DK	4.137	3.964	3.967	1.914
härav i SE	2.114	2.157	2.167	993
härav övriga	990	920	951	437
Antal medlemmar/ägare	12.758	13.642	14.909	16.121
härav i DK	6.625	7.103	7.921	8.639
härav i SE	6.133	6.539	6.988	7.482
Medarbetare				
Antal årsanställda	17.791	17.866	18.200	18.622

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

NETTOOMSÄTTNING

	2002.09.30	2001.10.01		2002.09.30	2001.10.01
MDKK	-2003.09.30	-2002.09.29	MDKK	-2003.09.30	-2002.09.29
Fördelning på marknader			Fördelning på varugrupper		
1. Sverige	10.216	10.281	11 Färsvaror	16.115	15.893
2. Danmark	9.650	9.353	12 Ost	10.784	10.606
3. Övriga EU-länder	13.694	12.960	13 Smör och blandningsprodukter	5.325	5.120
4. Övriga Europa	885	770	14 Pulverprodukter	5.812	5.410
5. Mellanöstern	2.628	2.445	15 Emballage och förbrukningsartiklar	729	974
6. Nordamerika	1.030	1.018	16 Övrig omsättning	1.882	1.438
7. Mellan- och Sydamerika	707	871	Summa	40.647	39.441
8. Asien	1.248	1.264			
9. Afrika	561	457			
10 Övriga	28	22			
Summa	40.647	39.441			

Innehåll

Nyckeltal	2	Styrning av finansiella risker	34
Ordföranden har ordet	5	Årsredovisning	38
VD kommenterar	6	Tillämpade redovisningsprinciper	40
Produktion	8	Resultaträkningar	47
Marknadsinformation		Balansräkningar	48
Hemmamarknader	10	Förändring av eget kapital	50
Övriga europeiska marknader	14	Kassaflödesanalyser	51
Översjömarknader	17	Noter	52
Ingredienser	20	Koncernöversikt	60
Medlemsförhållanden	22	Arla Foods styrelse	62
Innovation	24		
Miljö och arbetsmiljö	26		
Dotterföretag	28		

← Storbritannien har varit en av de stora frågorna under 2002/03, efter att Arla Foods den 27 mars offentliggjorde att företaget hade beslutat om fusion med Express Dairies plc. Fusionen godkändes den 15 oktober 2003 och det nya företaget, Arla Foods UK plc, blev därmed Storbritanniens ledande leverantör av mejeriprodukter. Fotograf Erik Refner har tagit alla bilder till denna årsredovisning, som illustrerar vardagen på Arla Foods tredje hemmamarknad.



Ordföranden har ordet

Representantskapet tog i september definitivt avsked av de två gamla företagen – MD Foods och Arla, ekonomisk förening. Samtidigt välkomnade man ett nytt gemensamt företag och ett gemensamt mjölkpris för danska och svenska medlemmar från den 1 oktober 2003.

Därmed har vi uppnått det mål vi satte för tre år sedan: att harmonisera alla väsentliga faktorer så att villkoren är desamma för alla medlemmar i företaget.

Vi har från oktober 2004 antagit gemensamma villkor för våra ekologiska medlemmar och de skattemässiga förhållandena kring avräkningen har klarats ut så att vi har fått en gemensam avräkning. Stadgarna har också fastställts vad gäller alla viktiga ekonomiska förhållanden, men vi har fortfarande inte kommit fram till en gemensam modell vad gäller de "mjukare" frågorna kring valbarhet och valform. Här har vi valt att behålla respektive lands demokratiska traditioner.

Debatten kring konsolidering fortsätter bland medlemmarna. Målet är att under 2004 lägga fram ett förslag till representantskapet om hur den framtida konsolideringspolicyn skall se ut.

Glädjen över att vi kommit så långt i fusionsprocessen överskuggas dock av det fallande mjölkpriset och ett försämrat resultat för mjölkproduktionen. Mot bakgrund av detta kommer troligen strukturutvecklingen bland mjölkproducenterna att fortsätta med oförminskad kraft. Vi har nu en stor uppgift framför oss med att förbättra resultatet för våra ägare.

Vi var emellertid inte oförberedda på EU-reformen. Och när vi nu känner till dess innehåll och samtidigt vet att nedskärningarna inte slutar med den, så har ramarna satts för det fortsatta arbetet.

Vi kan glädjas åt att vi under många år har investerat i att utveckla ett mejeriföretag som kan förse kunderna med förädlade produkter.

Den fortsatta utvecklingen av företaget i kombination med skärpta krav på effektivitet kommer att säkra vår överlevnad. Företagets resultat för 2002/03 är tillfredsställande sett i ljuset av den enorma prispress som vi är utsatta för.

Vidare är det med stor glädje som vi mottagit de brittiska myndigheternas godkännande av fusionsavtalet mellan Arla Foods plc och Express Dairies plc. Den brittiska mjölkmarknaden präglas av stor instabilitet och denna fusion kan bidra väsentligt till att öka stabiliteten på marknaden.

Under den kommande perioden fortsätter debatten om Arla Foods Vision 2010. Den nuvarande strategiplanen håller på att slutföras och med målsättningen att även i framtiden säkra bästa möjliga mjölkpris för mjölkproducenterna ska vi nu arbeta vidare med hur vi ska uppnå detta mål.

Till sist vill jag gärna passa på att sända ett stort tack till Arla Foods avgående VD Jens Bigum för det goda samarbetet och för hans stora insatser i vår verksamhet under 33 år.

Knud Erik Jensen
Ordförande

VD kommenterar

Fallande valutakurser, försämrade ekonomiska konjunkturer och en minskning av exportstödet har nu drabbat vår verksamhet med full kraft och prognoserna vid halvårsbokslutet i april visade sig hålla. Under så svåra förhållanden får Arla Foods resultat för 2002/03 betraktas som tillfredsställande.

Ett klarläggande för framtiden kom som väntat under året. Först och främst blev politikerna eniga om en reform av EU:s jordbrukspolitik. Det innebär att interventionspriserna för smör och skummjölkspulver sänks i etapper med början den 1 juli 2004. Därefter kom EU:s beslut om östutvidgningen, som på kort sikt kommer att skapa turbulens på marknaden, inte minst för skummjölkspulver, men som på lång sikt kommer att öppna för nya möjligheter i de nya medlemsländerna.

Marknaderna präglades under 2002/03 av en ökad press på försäljningen av bulkprodukter och en ökande tendens hos detaljhandelskedjorna att efterfråga produkter som kan säljas under handelsegna varumärken.

Hemmamarknaderna i Sverige och Danmark är utsatta för ökad konkurrens från bland annat ökande import av yoghurt till den svenska marknaden och en allmän press från importörer på den danska marknaden. Resultatet på den brittiska marknaden har varit mycket tillfredsställande, både vad gäller den lokala mjölkproduktionen

och de produkter som importeras från Danmark och Sverige.

Försäljningen i Mellanöstern och Nordamerika har utvecklats tillfredsställande, medan försäljningen i Sydostasien har påverkats av SARS-utbrotten sommaren 2003.

Devalveringar har påverkat försäljningen i Sydamerika negativt. Dock har denna ekonomiska utveckling en motsatt effekt på de lokalt producerade mjölkproteinerna, som produceras på Arla Foods proteinfabrik i Argentina. Produktionen utvecklas enligt planen och mjölkproteinerna exporteras till en rad länder i området, bland annat Mexiko.

Strategiplan

Året präglades av genombrottet på den brittiska marknaden. Arla Foods brittiska dotterbolag offentliggjorde i slutet av mars 2003 fusionen med Express Dairies plc. Fusionen, som godkändes av de brittiska konkurrensmyndigheterna i oktober 2003, innebär att det gemensamma bolaget nu är bland de tre största leverantörerna av konsumtionsmjölk på den brittiska marknaden.

Det nya företaget, Arla Foods UK plc, är noterat på Londonbörsen.

Mot slutet av verksamhetsåret startade Arla Foods representant-skap debatten om Vision 2010. Förslaget till visionen ska debatteras av Arla Foods ägare under vintern 2003/04 så att represen-

tantskapet sedan kan ta ställning till företagets vision.

Produkterna

Den låga dollarkursen har försämrat Arla Foods resultat på exporten utanför Europa. Den starka euron har satt prispress på den europeiska ostmarknaden, inte minst i Tyskland, där konsumenterna i allt högre grad väljer bort de dyrare produkterna i delikatessavdelningarna, till fördel för lågprisalternativ.

Under året utarbetades en gemensam marknadsföringsplan för Arla Foods produkter på den skandinaviska marknaden. Därtill hör en rad syrade produkter och mellanmål.

Försäljningen av smör har ökat, inte minst på den absolut viktigaste marknaden för varumärkessmör – Storbritannien. Dessutom har smörförsäljningen ökat på flera marknader i Mellanöstern, med undantag för Saudiarabien.

När det gäller ingredienser har marknaden varit hårt pressad, även för högförädlade ingredienser som säljs till livsmedelsindustrin.

Strukturplan

Företaget har under året fokuserat på en fortsatt rationalisering av produktionen och omfattande rationaliseringar inom administrationen och produktionen har satts igång. På produktionssidan har Arla Foods beslutat att lägga ned 7

mejerier enligt den strukturplan som antogs 2001.

Av de 18 projekt som fanns i strukturplanen, har 13 genomförts, två har strukits och tre är ännu inte slutligt godkända.

Strukturplanens projekt beräknas till största delen vara genomförda före utgången av 2005.

Ett Arla

Ett omfattande projekt för integration av arbetsprocesser och ledningssystem har startats under året. Målet är att få en mer integrerad verksamhet med en enkel och effektiv arbetsform. Ett Arla ska skapa ett bättre samspel mellan divisioner och länder. Vid verksamhetsårets slut kunde den första delen av projektet sättas igång, dels i den centrala administrationen, dels på flera mejerier.

Stora delar av arbetet har utförts samtidigt med de dagliga uppgifterna, och det har varit en stor arbetsbelastning för många medarbetare. Projektet kommer att få stor betydelse för vår vardag i företaget och för den framtida ledningen av företaget.

HR

En undersökning av medarbetarnas attityd gjordes under 2002. Undersökningen visade att tillfredsställelsen hos Arla Foods medarbetare är god och ligger i nivå med genomsnittet för denna typ av undersökningar. Ledningen har arbetat seriöst med undersökning-

en och en ny mätning gjordes i november 2003. Denna mätning var ännu inte avslutad vid pressläggningen.

I arbetet med att rekrytera nya mejerielever har Arla Foods även i år lyckats med att få in önskat antal elever, trots en mindre årskull.

Under året har många medarbetare även deltagit i en omfattande utbildningsaktivitet. Detta gäller på alla medarbetarnivåer. Dessutom pågår det utbildningsaktiviteter med deltagare från både Sverige, Danmark och Storbritannien.

I maj 2003 varslade företaget om en nedskärning av antalet tjänstemän med 600 under en treårsperiod. Detta sker för att uppnå en starkare integration av de två gamla företagen. Nedskärningarna sker i hela organisationen.

Framtidsutsikter

Det kommande året kommer särskilt att präglas av fyra faktorer: först och främst kommer EU-reformen att göra sig gällande och sätta ytterligare press på mjölkpriset. Det är svårt att förutsäga vilken total effekt detta kommer att ha på marknaden på kort sikt. Företaget har i budgeten för 2003/04 varnat för ett nivåskifte för mjölkpriset i negativ riktning.

För det andra kommer osäkerheten kring utvecklingen av de internationella konjunkturerna.

För det tredje kan EU:s utvidg-

ning mot öst, då 10 länder tas upp som medlemmar i maj 2004, ha en kortsiktig negativ inverkan med press på interventionstaket. Slutligen ser valutakursutvecklingen ut att medföra vissa problem för företaget.

Totalt sett innehåller framtiden stora utmaningar för företaget och dess medlemmar.

Klarläggandet omkring EU-reformen och östutvidgningen har gjort den kommande uppgiften tydlig för företaget.

*Jens Bigum
VD*

Produktion

På de danska och svenska anläggningarna producerades följande volymer inom de fyra huvudområdena:

1 645 000 ton färskvaror

330 000 ton ost

185 000 ton smör och blandningsprodukter

305 000 ton ingrediens- och pulverprodukter

Den största förändringen jämfört med föregående verksamhetsår är att volymerna för smör och blandningsprodukter har ökat betydligt i samband med att Arla Foods den 1 oktober 2002 övertog Fonterras ompaketering av smör- och blandningsprodukter för den brittiska marknaden.

Följande förändringar i produktionsstrukturen har under 2002/03 genomförts, planerats eller är under arbete:

Ost:

Hellevads Mejeri lades ned i juni 2003, och produktionen flyttades över till andra danska ysterier.

Falkenberg Mejeri byggs ut för att kunna ta över produktionen från Stånga Mejeri som ska läggas ned. Detta förväntas ske i mars 2004.

Kalmar Mejeri byggs ut för att kunna ta över produktionen från Borgholms Mejeri som ska läggas

ned. Detta förväntas ske i juni 2004.

Under försommaren 2003 påbörjades en utvidgning av Høgelunds Mejeri för att kunna ta över produktionen från Grenå Mejeri före utgången av 2004. Arla Foods totala produktion av danablu kommer därefter att vara samlad i Høgelund.

Arbetet med den omfattande kapacitetsutökningen på Holstebro Flødeost pågår fortfarande.

Snejbjergs Mejeri läggs ned i december 2003.

Glejbjergs Mejeri kommer att läggas ned den 1 april 2004, och produktionen flyttas över till Taulov Mejeri.

Vellevs Mejeri läggs ned den 1 september 2004, och produktionen flyttas över till Hjørrings Mejeri.

Ysterierna Åseda och Västervik läggs ned före utgången av 2004. Produktionen flyttas över till N. Viums Mejeri respektive Falkenberg Mejeri.

Smör:

Götene Mejeri har byggts ut för att kunna överta smörproduktionen från Göteborg Mejeri från den 1 oktober 2003.

Konsumtionsmjölk

Produktionen på Halmstads Mejeri upphörde i juni 2003, och merparten av produktionen flyttades över till Göteborgs Mejeri.

Ingredienser och mjölkpulver

I Sverige togs det första spadtaget till den nya pulveranläggningen i Vimmerby i augusti 2003. Anläggningen, som får en årlig kapacitet på 380 miljoner kg mjölk, beräknas stå färdig för testproduktion före utgången av 2004. Därefter kommer pulverfabrikerna i Mjölby och Kimstad att stängas, och pulverproduktionen på flera ysterier att upphöra.

Utbyggnaden av anläggningen i Visby är klar och anläggningen har därmed mer än fördubblat sin kapacitet till en årlig produktion av 16 miljoner kg mjölkpulver.

I Danmark är utvidgningen av mjölkpulverfabrikerna Akafa och Arinco i stort sett klar. Den 31 mars 2004 upphör produktionen på mjölkpulverfabriken i Kjersing och fördelas mellan Akafa och Arinco.

Byggare Bob och hans vänner är populära bland de yngsta konsumenterna, både när de uppträder på tv och på de små bågarna med fromage frais. Produkten tillverkas på Brabands Mejeri i Danmark och bidrar till den positiva utvecklingen när det gäller mängden av importerade märkesvaror till den brittiska marknaden. →



87p
Was 97p
every day
low price

€1.15

89

87

1.40

99

Hemmamarknaderna

Marknadsförutsättningarna förändrades gradvis under verksamhetsåret. Först och främst ökade konkurrensen för alla företag inom dagligvarubranschen som följd av att både handelns egna varumärken och lågprissektorn hade en kraftig tillväxt. Detta gäller naturligtvis även för Arla Foods.

Internationaliseringen bland Arla Foods kunder fortsätter, och detaljhandelskedjorna fortsätter att växa över gränserna. På kundsidan växer önskemålen om flera egna varumärken, vilket öppnar dörren för stora internationella konkurrenter. Framöver kommer kunderna även att efterfråga – förutom konkurrenskraftiga och låga priser – en ökad förädlingsgrad och kategoristyrning.

Konsumenternas prismedvetenhet förstärks också som en följd av det stora lågprisutbudet och den allmänna avmattningen i ekonomin. Eftersom Arla Foods bedömer att märkesvarorna även i fortsättningen kommer att vara utsatta för en ökad konkurrens – först och främst från handelns egna varumärken – innebär det en allt större utmaning för Arla Foods att stärka relationerna till konsumenterna och att få dem att välja företagets märkesvaror framför andra varor.

Konkurrensen om marknadsandelarna kommer även att medföra att Arla Foods måste uppfylla sina kunders önskemål om att produce-

ra för handelns egna varumärken inom de produktområden där företaget och kunderna anser det lämpligt.

Samarbetet och synergieffekterna mellan Danmark och Sverige har nu blivit tydliga. Det innebär att en nordisk marknadsföringsplan för 2002/03 har initierats av Division Danmark och Division Sverige. Vidare har företaget utarbetat ett helt igenom nordiskt varumärke, vilket även omfattar identisk marknadsföring och design för varumärkena Høng och Minimeal, och samma sak planeras för Buko, Yoggi och Cultura. Den nordiska marknadsföringsplanen ska styra företagets nordiska varumärkes- och sortimentsutveckling under de kommande åren, och det är även inom ramen för denna plan som det gemensamma röda Arlavarumärket, Arla Masterbrand ska utvecklas framöver. Tills vidare används Arla Masterbrand på hela mjölksortimentet i de båda länderna.

Danmark

Den totala försäljningsvolymen minskade under verksamhetsåret i första hand som en följd av prispress från handelns egna varumärken och lågpriskedjor, som nu har 30 procent av dagligvarumarknaden.

Emellertid har utvecklingen inom de enskilda kategorierna sett väldigt olika ut. Det har varit en

kraftig försäljningsökning när det gäller soppor och såser. Även syrade produkter, smaksatt mjölk, matlagningsost och krämig gräddost, smältost och skivad ost har ökat. Försäljningen av mjölk har varit stabil och detsamma gäller hårdost, men här har dock de fallande priserna på mejeriprodukter inom EU haft en viss inverkan. Försäljningen av matfetsprodukter fortsätter att minska, men Arla Foods har lyckats behålla sin marknadsandel för smör och blandningsprodukter. Slutligen har de ekologiska produkterna gått tillbaka något.

Under 2003 gav Arla Foods ekonomiskt stöd till en humanitär organisation. Genom den nyutvecklade ekologiska produkten Smoothie har Arla Foods skänkt en dansk krona per såld förpackning till danska Röda Korset.

Tillväxten inom området Foodservice fortsätter. En nysatsning inom området är ett kockprojekt där Arla Foods samarbetar med en rad välrenommerade kockar för att ta fram gourmetprodukter till landets bästa kockar.

Från och med den 1 april 2003 övertog Arla Foods Karolines Køkken från Mejeriforeningen, vilket bland annat kommer att leda till ökad produktutveckling av matlagingsprodukter.

På distributionsområdet blev Arla Foods vid årets slut tvungna att säga upp 150 anställda på

Christiansfeld Friskvareterminal till följd av att Coop återtagit distributionen av frukt och grönt. I gengäld lade Coop över all sin mjölk-distribution till Arla Foods, och förändringen var därför trots allt positiv.

Med utgångspunkt från Arla Foods starka position på mejerimarknaden är det naturligt att definiera de viktigaste konkurrenterna utanför mejerikategorin, till exempel bland utbudet av drycker, pålägg, frukostprodukter och matlagningsprodukter med mera. Arla Foods uppgift är därför att säkra att vi – baserat på mjölk – skapar ett attraktivt sortiment som är tillgängligt för framtidens konsumenter i alla konsumtions- och inköps-situationer.

Sverige

Arla-kon är fortsatt ett starkt varumärke i Sverige – kanske det starkaste. Men det ligger fortfarande en stor utmaning i att kunna erbjuda konsumenterna mejerivaror för varje måltid. Det gäller både produkter, emballage och distribution. Arla Foods försöker bygga in alltmer "service" i produkterna och öka förädlingsgraden.

Försäljningsvolymerna på den svenska marknaden är förhållandevis stabila. Under 2002/03 såldes nästa lika mycket mjölk som föregående år. De syrade produkterna utvecklades inte lika positivt som under det föregående verk-

samhetsåret. Marknaden för frukt-yoghurt påverkades särskilt av hård konkurrens och många aktörer, och Arla Foods har tappat marknadsandelar, trots en tillväxt på marknaden. Målsättningen är att vända uvecklingen. Gräddprodukterna har klarat sig särskilt bra även under 2002/03, liksom soppor, som även de haft stor framgång.

Även om importen av hårdost har ökat har Arla Foods lyckats behålla sina marknadsandelar på denna tuffa marknad. Ysteriernas kapacitet har utnyttjats optimalt och leveransprecisionen till marknaden har varit hög och stabil. Färskostprodukterna har däremot gått tillbaka en del under året. Fruktdryckerna har fått ökad konkurrens från privata varumärken, och Arla Foods har förlorat en viss volym, särskilt när det gäller produkter med lång hållbarhet.

För ett år sedan förekom en del leveransproblem inom färskvarusortimentet som en följd av de många produktionsomläggningar, som gjordes i samband med den nya strukturen för specialprodukter. Problemen kunde dock snabbt åtgärdas, och från november 2002 har leveransprecisionen varit mycket stabil.

I Jönköping har ett nytt kylrum uppförts och tagits i bruk. Ansträngningar görs dock fortfarande för att öka automatiserings-

graden – dels för att förbättra arbetsmiljön och dels för att öka effektiviteten. Under 2003/04 kommer investeringar bland annat att göras i utbyggnaden av produktionslinjen i Linköping och i Alingsås.

Arla Foods organisation i Sverige står inför en stor utmaning. Företaget ska behålla och utveckla sina marknadsandelar, samtidigt som konkurrensen hårdnar. Resultatet förväntas bli något lägre, först och främst beroende på att det inte går att fullt ut kompensera för de ökade omkostnaderna med prishöjningar. Det innebär följaktligen att man kommer att fokusera på olika åtgärder för att sänka kostnaderna.

Storbritannien

Budgetåret 2002/03 var ett mycket framgångsrikt år på den brittiska marknaden och Arla Foods uppnådde sitt bästa resultat hittills. Detta beror dels på ökad tillväxt och ett förbättrat överskott inom försäljningen av färsk mjölk, Cravendale PurFiltre och steriliserad mjölk, dels på betydligt ökade importvolymerna för märkesvaror, som för första gången översteg 100 000 ton.

Året i Storbritannien dominerades av fusionen med Express Dairies plc, där det bland annat avtalats följande:

- Arla Foods kommer ej under de närmaste 2 åren att öka sin ägarandel på 51 procent.

- Arla Foods har 3 av 7 externa styrelseposter.
- För att stärka företagets finansiering ger Arla Foods ett ansvarigt lån på 91,5 miljoner brittiska pund (cirka 1 miljard danska kronor).

Det nya, större Arla Foods UK plc, är ledande inom kategorin mjölk och grädde och ledande leverantör av smaksatt mjölk. Företaget har dessutom en stark position inom både foodservicesektorn och mjölkförsäljning via mjölkbud.

Bland de viktigare händelserna under året räknas även förvärvet av H.T. Webb & Co., Storbritanniens ledande importör av specialostar, i november 2002.

I kategorin smör, blandningsprodukter och margarin är Lurpak det näst största varumärket och fortsätter att öka tack vare succén med Lurpak Spreadable och Lurpak Lighter Spreadable. På den brittiska marknaden råder Arla Foods också över det tredje största varumärket inom smör och blandningsprodukter, Anchor. Därmed har Arla Foods en ledande position i hela denna kategori.

När det gäller ostar har Arla Foods gjort framsteg dels genom nylanseringen av Discover-sortimentet av specialostar, dels genom försäljning av bredbara ostar till brittiska detaljhandelsbutiker. Samtidigt som Anchor-sortimentet utökats med flera matlagingsostar har förvärvet av H.T

Webb inneburit ett betydande steg in på marknaden för specialostar.

Försäljningen via mjölkbud fortsätter att minska, även om Arla Foods lyckades bromsa tillbakagången genom en kombination av rationaliseringar och övertaganden av depåer. Strategin har inneburit att denna del av verksamheten har klarat tillbakagången bättre än marknaden i allmänhet.

På Oakthorpe-mejeriet i London har nya investeringar gjorts och under hösten flyttades kyldistributionen från Oakthorpe till den nya terminalen i Stratford. Bygget av det nya mejeriet i Stourton i Leeds – vilket ska tas i bruk hösten 2004 – fortgår enligt planerna. Den 1 oktober 2003 övertog Arla Foods driften av centrallagret i Stourton som dittills drivits av en distributionsfirma. Vid sidan av det nya mejeriet färdigställs det nya, hyrda huvudkontoret för Arla Foods UK plc – även det går enligt planerna.

Som konsekvens av fusionen med Express Dairies plc har i bokslutet per 2003-09-30 gjorts full konsolidering av detta företags balansräkning. Den totala påverkan på koncernens balansräkning uppgår till cirka 5 miljarder DKK.

Driftsmässigt kommer fusionen att få effekt först från oktober 2003 och resultaträkningen för 2002/03 samt koncernens egna kapital per 2003-09-30 har alltså inte påverkats.

I Arla Foods koncernbalansräkning har hänsyn tagits till pensionsförpliktelser i både tidigare och nyförvärvat företag i England. Det har även gjorts avsättningar för förväntade omstruktureringskostnader. Det totala beloppet uppgår till cirka 2,1 miljarder DKK.

Den förväntade skattemässiga effekten av dessa poster har upptagits som skattefordran i balansräkningen och kommer att utnyttjas i takt med att kostnaderna utlöses. Skattefordran har ökats med cirka 0,7 miljarder DKK.

Det har härefter upptagits en tillgång i form av goodwill, som kommer att avskrivas under 20 år.

Det kommande året kommer att präglas av samkörningen av de två ursprungliga företagen i det nya Arla Foods UK plc.

Det tidigare Express Dairies plc har åtta mejerier. På mejeriet i Ashby → produceras mjölk och juice. Före fusionen med Arla Foods plc utgjordes nästan hela Express Dairies plc verksamhetsområde av färskmjölk och grädde.



Övriga europeiska marknader

Marknadssituationen för försäljningen av smör och ost i Europa har fortsatt kännetecknats av mycket hård priskonkurrens, i synnerhet när det gäller standardostar. Denna utveckling har förstärkts av den europeiska lågkonjunkturen, som leder till att konsumenterna allt mer handlar hos lågpriskedjorna eller väljer billigare alternativ. Lågprisprodukterna har under det senaste året ökat sin samlade marknadsandel i Europa, medan delikatessprodukter och märkesvaror generellt utsatts för stor press.

Situationen varierar något mellan olika länder, men situationen på Arla Foods viktigaste europeiska marknad, Tyskland, har även i år varit mycket svår. Den europeiska ostproduktionen har varit fortsatt hög, och prisnivån har som en följd av detta varit konstant låg.

Inom den europeiska detaljhandeln har lågpriskedjorna under de senaste åren haft stor framgång och de verkar i ökande utsträckning internationellt. Likaså vinner de största detaljhandelskedjorna fortsatt marknadsandelar och dominerar marknaden allt mer.

Med hänsyn till detta har Arla Foods haft ett tillfredsställande år på de europeiska marknaderna. Förädlade produkter och märkesvaror har utgjort en ökad andel av resultatet. Fortsatt positionsförbättring för märkesvarorna samt en snabb produktutveckling kommer därför att prioriteras

mycket högt även under kommande år.

Dessutom kommer fler resurser att sättas in för att utöka den professionella servicen till detaljhandelskedjorna.

I samband med introduktionen av Arlas gemensamma varumärke har de första mer omfattande marknadsföringssatsningarna genomförts på ett antal utvalda marknader med mycket gott resultat. På de marknader där konsumentmarknadsföring används är Arla-varumärket väl känt och Arla Foods räknar med att strax under 100 miljoner europeiska konsumenter kommer att känna till varumärket inom loppet av 3–4 år.

Tyskland

Konkurrenssituationen skärptes ytterligare under året, vilket illustreras av ett fortsatt prisfall på mjölk i Tyskland. Det tyska mjölkpriset är nu på samma nivå som 1999, vilket har skärpt konkurrenssituationen på leverantörssidan väsentligt. Den ekonomiska utvecklingen i Tyskland är fortsatt svag och konsumenterna har därför i ännu högre grad valt billigare produkter. Detta har gynnat lågprissektorn och handelns egna varumärken.

Inom den traditionella dagligvaruhandeln fortsätter försäljningen av specialprodukter i butikernas delikatessavdelningar att minska. Även om minskningen har planat ut nå-

got har försäljningen inom detta område minskat med cirka 30 procent under de senaste två kalenderåren. En ökad försäljning av förädlade produkter i butikernas självbetjäningsskåp har dock kunnat kompensera för den negativa utvecklingen inom ostförsäljningen från bemannade ostdiskar.

Holland

Under det gångna året har Arla Foods förstärkt direkt servicen till detaljhandeln, och de första resultaten har visat sig mycket positiva. Detta arbete kommer att intensifieras under det kommande året.

Arla Foods har en stark position på marknaden som utländsk leverantör av specialostar.

Belgien

I Belgien samarbetar Arla Foods med Valio Vache Bleue – som är ett dotterbolag till finska Valio – när det gäller försäljning av produkter till detaljhandeln. Försäljningen har under det gångna året utvecklats tillfredsställande, i synnerhet när det gäller Apetina Feta som har haft en positiv utveckling. Försäljningen av delikatessprodukter har dock minskat.

Färöarna och Grönland

Arla Foods exporterar ett brett utbud av konsumentprodukter, matfett och ost till de nordatlantiska marknaderna. Försäljningen har utvecklats positivt under året.

Under våren 2003 blev taket på det nya stormejeriet i Stourton, söder om Leeds, → färdigt. Med en kapacitet på 250 miljoner liter mjölk om året blir Stourton ett av Arla Foods största konsumtionsmjölkmejerier. Mejeriet beräknas vara driftklart i slutet av 2004 och vid full kapacitet kommer mejeriet att sysselsätta ca 260 personer.

Polen

Det gångna året har präglats av förberedelserna för Polens inträde i EU i maj 2004. Det har bland annat inneburit att Arla Foods polska dotterbolag har påbörjat export till EU-länderna, att organisationen har förstärkts och att den lokala insatsen på den polska marknaden har förstärkts. Åtgärderna ska säkerställa att Arla Foods får så stark ställning som möjligt inför framtida tillväxt i Polen.

Köpkraften är dock fortfarande mycket låg enligt europeiska mått,

men levnadsstandarden förväntas öka som en följd av landets inträde i EU. Exporten av förädlade produkter till Polen har fördubblats under det gångna året men ligger trots det fortfarande på en förhållandevis låg nivå. Resultatet präglas av att aktiviteterna i Polen fortfarande är under uppbyggnad, samtidigt som prisnivåerna på mejeriprodukter fortfarande är mycket låga.

Övriga Östeuropa

Även om köpkraften för de nya medlemmarna och de befintliga

EU-länderna väntas skilja sig åt avsevärt ligger några av marknaderna redan långt framme med en välutvecklad detaljhandels- och mejerisektor. Arla Foods har stärkt inriktningen på dessa marknader för att ta del av de ökade tillväxtmöjligheter som förväntas under de kommande åren.

Finland

Totalt sett har Arla Foods haft ett tillfredsställande år på den finska marknaden. Året har präglats av en mycket positiv utveckling när



det gäller förädlade produkter och märkesvaror. Bland annat har företaget genomfört marknadsföringskampanjer för Apetina feta under det nya Arlavarumärket, Arla masterbrand. Däremot har försäljningen av bulkprodukter sviktat som en följd av hård konkurrens från lågprisprodukter från framför allt tyska och holländska ostproducenter.

Arla Foods stärker under det kommande året sina insatser i Finland för att utöka marknadsandelen vad gäller både märkesvaror och bulkprodukter.

Norge

Arla Foods har haft ett mycket bra år på den norska marknaden med en försäljningsökning på mer än 15 procent. Under det gångna året har kvoten mellan Norge och EU omförhandlats med resultatet att kvoten ska utvidgas. Detta förväntas medföra en ökad konkurrens på den norska marknaden, där intresset för utländsk ost ökar starkt.

Den norska kronan har under det senaste året svängt kraftigt, och den senaste svackan har satt stor press på resultatet.

Försäljningssamarbetet inom detaljhandelsområdet med det lokala företaget Synnøve Finden har upphört, och Arla Foods har etablerat en självständig försäljningsorganisation.

Italien

Resultatet har varit tillfredsställan-

de, särskilt med tanke på en väsentligt ökad priskonkurrens på hårdost. Generellt sett lyckades Arla Foods hålla en fast prispolitik när det gäller bulkprodukter. Företaget arbetar fortfarande med att utöka sortimentet och öka distributionen till detaljhandeln. Utvecklingen för Lurpak är tillfredsställande; marknadsföringen via butikerna har ökat, samtidigt som Arla har introducerat flera varianter av det välkända smörmärket.

Under året har rationalisering genomförts i det italienska dotterbolaget. Avtal har träffats om försäljning av lager- och kontorsbyggnaderna i Lomazzo och organisationen har anpassats och skurits ned.

Spanien

Försäljningen av ost på den spanska marknaden har fortsatt att öka och samtidigt har Spanien utvecklats till en viktig marknad för smör och blandningsprodukter. Resultatet är således mycket tillfredsställande, och Spanien utgör nu Arla Foods femte största marknad inom EU.

Som ett led i strategin att bearbeta delar av detaljhandeln direkt startades vid ingången av det nya verksamhetsåret ett nytt säljbolag i Madrid. Det nya bolaget, tillsammans med ytterligare marknadsföringsinvesteringar, förväntas leda till att Arla Foods på sikt får en ökad andel av tillväxten på den spanska marknaden.

Frankrike

Den franska marknaden har haft en positiv utveckling både vad gäller försäljning och resultat. Direktförsäljningen till detaljhandeln ökade med 15 procent jämfört med verksamhetsåret 2001/02, även försäljningen till industrin uppnådde en tillfredsställande volym.

Grekland

Resultatet av verksamheten i Grekland är otillfredsställande. Det beror bland annat på att den grekiska marknaden i likhet med de övriga europeiska marknaderna har präglats av ett stort utbud av mycket billiga ostprodukter från både lokala producenter och ostimportörer.

Medan resultatet på export av ost och smör till marknaden har kunnat upprätthållas har företaget inte lyckats tillfredsställande när det gäller resultatet på de lokala aktiviteterna. En omstrukturering av bolaget förväntas för att det samlade produktutbudet ska kunna bidra positivt till driften. Dessa omstrukturingskostnader har en negativ inverkan på resultatet för 2002/03.

Översjömarknader

Mellanöstern, Nordamerika och Asien tillhör fortsatt Arla Foods viktigaste områden utanför Europa när det gäller försäljning av smör- och ostprodukter. Under verksamhetsåret ökade försäljningsvolymerna generellt, och en väsentlig del av ökningen härrör från marknaderna i Mellanöstern.

Huvudparten av översjömarknaderna är beroende av dollarkursens utveckling, och eftersom denna haft en negativ utveckling under större delen av året har det präglat resultatet.

Genom kurssäkringar och prisökningar har Arla Foods lyckats motverka en del av kursfallet. I de fall då det har varit möjligt att höja priserna har det berott på att Arla Foods byggt upp ett högförädlat produktsortiment och stärkt sin marknadsposition för de etablerade märkena som Lurpak, Puck, Three Cows och Power Cow.

Under året har positionerna allmänt flyttats fram på de flesta av företagets fokusmarknader, och nya satsningar har dragits igång på viktiga marknader – bland annat i Förenade Arabemiraten och Oman, samt Ryssland.

Utvecklingen när det gäller exportstödets storlek och tilldelningen av exportlicenser har under större delen av året varit förhållandevis bra.

Saudiarabien

Alla produktgrupper – särskilt

fokusprodukterna – har under det gångna året haft en betydande ökning vad gäller volym. Resultatet har präglats av valutakursutvecklingen, som drivit på prisökningar. På Arla Foods mejeri i Riyadh har man även detta år investerat i produktionsutrustningen, för att skapa tillväxtförutsättningar även för kommande år.

Förenade Arabemiraten och Oman

Den 1 januari 2003 ingick Arla Foods ett joint ventureavtal tillsammans med vår tidigare lokala distributör National Food Product Company. Detta joint venture, som täcker både Förenade Arabemiraten och Oman, ska säkerställa nödvändigt fokus på Arla Foods märken och huvudproduktgrupper. Detaljhandeln i framförallt Förenade Arabemiraten befinner sig i en kraftig utvecklingsperiod och antalet stormarknader ökar, vilket innebär att de mindre butikerna är utsatta för press. Utvecklingen vad gäller volym och marknadsandelar för fokusprodukterna har varit mycket positiv, och med det nya joint ventureavtalet har den nödvändiga grunden för framtida tillväxt lagts.

Bahrein, Kuwait och Qatar

De mycket nära relationerna med de lokala distributörerna har stärkts ytterligare under det gångna året genom stationeringen av

en key account manager. Försäljningsutvecklingen har varit positiv, och en kombination av våra starka regionala märken och produktutveckling säkrar en fortsatt tillväxt på dessa marknader under de kommande åren.

Libanon

Under det gångna året har försäljningsökningen varit mycket god, särskilt när det gäller ost. Puck, som är Arla Foods viktigaste varumärke för ost på denna marknad, har en stor marknadsandel, och Puck-sortimentet kommer under det kommande året att utökas för att utnyttja varumärket fullt ut.

USA

Den svaga amerikanska ekonomin, dollarkursens djupa fall och historiskt låga amerikanska mjölkpriser har haft kraftig inverkan på både tillväxt och resultat. Trots detta ökade Arla Foods förädlade märkesvaror betydligt, liksom den lokalt producerade havartiosten, som hade en särskilt positiv utveckling.

Konsolideringen fortsätter inom den amerikanska detaljhandeln. Under årets lopp har Arla Foods relationer till de ledande detaljhandelskedjorna stärkts, och vi har haft särskilt stor framgång när det gäller att utöka verksamheten inom det växande segmentet "warehouse club" (inköpsförening). Marknadsföringsinsatserna har koncentrerats

kring varumärkena Lurpak och Rosenberg. Konjunkturen i USA förväntas svänga uppåt något under det kommande året, och därför räknar Arla Foods med en måttlig försäljningsökning i nästa års budget. Ett osäkerhetsmoment är den aviserade amerikanska lagstiftningen mot biologisk terror, som kan medföra icke budgeterade kostnader för företaget.

Kanada

Återigen har ett mycket tillfredsställande resultat uppnåtts på

denna marknad. Den kanadensiska dollarn har endast tappat obetydligt mot den danska kronan, och den interna prisutvecklingen har varit stabil. Under året har fokus riktats mot att skapa tillväxt inom det förädlade produktsortimentet. Utöver detta har flera nya produkter lanserats och säkrat en tillfredsställande utökning av distributionen. Den lokala produktionen har också utvecklats positivt. En ökning både vad gäller volymer och lönsamhet förväntas för den kanadensiska marknaden.

Brasilien

Den svaga ekonomin och minskande köpkraften samt en kraftig ökning av mjölkpriset har haft en starkt negativ inverkan på resultatet i Arla Foods joint venture-företag, Dan-Vigor. Under året har betydande nedskärningar genomförts i organisationen, vilket har gett goda resultat. En markant resultatförbättring förväntas för det kommande året.

Japan

Den japanska ekonomin har även



under det senaste året präglats av lågkonjunkturen, som förstärktes av liknande situationer i USA och Asien. Privatkonsumtionen har minskat och det har inneburit ett ökat fokus på priser, delvis på bekostnad av de normalt höga kvalitetskraven. Valutakursutvecklingen har bidragit till att försvaga de europeiska mejeriprodukternas konkurrenskraft. Trots den negativa utvecklingen har Arla Foods haft en bra försäljningsökning på drygt 10 procent jämfört med verksamhetsåret 2001/02.

Det finns goda förhoppningar om att ekonomin är på väg att vända uppåt och att det kommer att ge en positiv utveckling för ostkonsumtionen.

Syd Korea

Trots hård priskonkurrens har Arla Foods export till denna marknad utvecklats positivt med en markant ökning vad gäller volym jämfört med verksamhetsåret 2001/02. Den koreanska ekonomin har visat tecken på en förbättring efter de senaste årens lågkonjunktur, och ostkonsumtionen ökar svagt, även om den fortfarande ligger under ett kilo per invånare och år. Förväntningarna inför det kommande året är relativt optimistiska.

Australien

Försäljningen till Australien har ökat med drygt 30 procent jämfört med 2001/02. Exportökningen

beror på ett brett utbud av produkter, inte minst från Rosenborg, som har etablerat sig väl och nu är ett mycket välkänt varumärke.

Indien

Trots en stor efterfrågan på Arla Foods produkter ligger försäljningen till Indien lägre än förväntat. Detta beror i huvudsak på de indiska myndigheternas protektionistiska hållning när det gäller import, bland annat av mejeriprodukter, samt logistiska utmaningar, bland annat på en obruten kylkedja.

Även om Indiens samlade import av ost och smör ökar är den fortfarande mycket begränsad.

Pakistan

Trots en mycket begränsad marknadsföringsinsats har Pakistan under flera år varit en bra och stabil marknad för bland annat Lurpak och Puck. Under det kommande året kommer vi att öka fokus på Pakistan, vilket förväntas få en omedelbar effekt på försäljningen.

Sydostasien

När det gäller försäljningen till detta område – där Hongkong och Singapore fortfarande är de största marknaderna – håller de senaste årens positiva trend i sig. Trots försvårande faktorer som SARS, terrorbombdåd och dollarkursens negativa utveckling, har försäljningen ökat med 14 procent jämfört med föregående år.

Under det kommande året förväntas fortsatta framgångar i regionen, men den allt hårdare konkurrensen från Oceanien vad gäller bulkprodukter innebär att företaget satsar på att marknadsföra fler detaljhandelsprodukter under de två huvudvarumärkena, Lurpak och Arla. Baserat på det stora intresset för light-produkter räknar vi med att lansera flera produkter inom detta växande segment.

Ryssland

Med siktet inställt på den betydande potential samt ekonomiska tillväxt som den ryska marknaden uppvisat sedan krisen 1998 har vi etablerat den nya Region Öst med tyngdpunkten på Ryssland.

Arla Foods betraktar Ryssland som en framtidsmarknad med stor potential. Flera strategiska överväganden om framtiden förväntas göras under det kommande året.

Ingredienser

Arla Foods har haft ett besvärligt år inom produktområdet ingredienser och mjölkpulver, vilket har präglats av skärpt konkurrens för både special- och standardprodukter. Därtill kommer en pressad dollarkurs och minskade exportstöd. Företaget har dock försvarat sin position som ledande och uppskattad leverantör av högförädlade, mjölkbaserade ingrediensprodukter till prioriterade globala kunder.

Under verksamhetsåret omsattes 5 193 miljoner danska kronor vilket är i nivå med föregående år.

När strukturplanen för förädling av mjölkpulver i Danmark och Sverige genomförts i slutet av 2004 kommer Arla Foods att ha en av världens mest effektiva och avancerade produktionsapparater för förädling av mjölkbaserade ingredienser.

Arla Foods ingrediensverksamhet är uppdelad i 4 affärsområden: Industri, detaljhandel, mjölkpulver under private label och ingrediensförsäljning.

Industri

Området omfattar produktion och försäljning av högförädlade ingredi-

enser till globala livsmedelsproducenter. Inom mejeriindustrin finns ett starkt fokus på fettsnåla produkter och där har utvecklingen av mjölkproteiner med funktionella egenskaper varit god. Arla Foods har uppnått en världsledande position inom detta område.

När det gäller nutritionsområdet har produktionen av hydrolysater utökats under årets lopp. Några specialprodukter har dock utsatts för ökad konkurrens på världsmarknaden beroende på ett större utbud från Oceanien och USA.



Försäljningen av ostpulver har infriat de högt ställda förväntningarna.

Kina är ett område med kraftig tillväxt och under 2002/03 har Arla Foods etablerat en representation i landet.

Arla Foods joint venture med det argentiniska mejeriföretaget SanCor utvecklas väl, och särskilt i Mellanamerika säljs stora volymer av mjölkproteiner från den argentiniska fabriken.

I slutet av verksamhetsåret etablerades ett joint venture-avtal med en av Europas ledande sockerproducenter, tyska Nordzucker, avseende det mjölkbaserade lågkalori sötningsmedlet Gaio tagatose. Produkten har lanserats i USA, och används bland annat av Pepsi Company. Gaio tagatose har även godkänts i Korea. Godkännanden väntas inom kort i Japan och under de närmaste åren i EU. Produktionen av Gaio tagatose sker i Nordstemmen i Tyskland. Under förutsättning att efterfrågan blir tillräckligt stor kommer produktionskapaciteten att utökas väsentligt inom 2-3 år.

Detaljhandel

Arla Foods mjölkpulver, som säljs i detaljhandeln, har en stark position på flera marknader – bland annat i Dominikanska Republiken, Jemen och Bangladesh. Produkterna säljs i konsumentförpackningar under

varumärkena DANO och Milex. Den svaga dollarn och lokala devalveringar har gjort att det importerade mjölkpulvret blivit betydligt dyrare på huvudmarknaderna och försvagat vår konkurrenskraft.

Mjölkpulver under private label

Arla Foods är i dag globalt ledande inom produktion av mjölkbaserade näringsprodukter under handels egna varumärken. I och med genomförandet av anläggningsstrukturplanen har produktionsapparaten i Danmark uppgraderats kraftigt och säkerställt en effektiv och lönsam drift. Det har också startats en pilotanläggning för mindre specialprodukter, som sedan kan användas för kliniska tester av nya produkter för kunderna. Det finns fortfarande en stor potential inom detta verksamhetsområde tack vare att stora internationella företag söker efter möjligheter att lägga ut kontrakt på hela eller delar av sin produktion. Den redan betydande ökningen vad gäller volym och resultat förväntas öka ytterligare under det kommande året.

Ingrediensförsäljning

Inom försäljningen av standardprodukter låg priserna i början av verksamhetsåret på en rimlig nivå, men ett väsentligt ökat utbud från framför allt Oceanien i kombination

med en låg dollarkurs medförde att priserna under våren/ sommaren 2003 sjönk till en historiskt låg nivå mätt i danska kronor. Priserna för både mjölkpulver och mjölkproteiner har i slutet av året visat en svagt uppåtgående tendens.

← Med en mjölkproduktion på ca 14 miljarder kg är Storbritannien nummer tre i EU efter Tyskland och Frankrike. Det finns cirka 30 000 mjölkproducenter i landet.

Medlemsförhållanden

Tre år efter fusionen mellan Arla och MD Foods kunde företagens representantskap i september 2003 avveckla de "gamla" företagen och godkänna de nya gemensamma stadgarna för Arla Foods ambas.

Genomförandet av flera stora projekt på medlemsområdet medförde ett stort antal möten med Arla Foods medlemmar under 2002/03.

Det nya gemensamma kvalitetsprogrammet, Arlagården, utarbetades och trädde i kraft enligt plan den 1 oktober 2003. Baserat på kundernas och konsumenternas ökande krav på livsmedelsproducenterna om bland annat ökad livsmedelssäkerhet tar programmet sin utgångspunkt i kvalitetspolicens hörnstenar: mjölkens kvalitet, livsmedelssäkerhet, god djurhållning och miljö. Programmet ska synliggöra Arlagårdens stora betydelse som första led i företagets värdekedja och därmed bidra till att stärka konkurrenskraften för Arla Foods produkter.

En ny gemensam avräkningsmodell trädde också i kraft den 1 oktober 2003. Den gemensamma avräkningsmodellen är ett led i harmoniseringen av de danska och svenska medlemmarna men är samtidigt en anpassning till marknadens krav. Eftersom efterfrågan på mjölkprotein ökar på bekostnad av mjölkfett har värdeförhållandet

mellan fett och protein förskjutits kraftigt, till fördel för proteinet.

Utifrån införandet av kvalitetsprogrammet och den nya avräkningsmodellen är det – som en del av Ett Arla – utvecklat ett nytt, gemensamt och datoriserat avräkningssystem, som även det togs i bruk den 1 oktober 2003.

På det ekologiska området har företaget kommit överens om hur den ekologiska verksamheten ska harmoniseras. Som ett led i harmoniseringen kommer Danmark att anpassa den mängd ekologisk mjölk som man tar emot i förhållande till den mängd som säljs. Arla Foods har även beslutat att tillsätta en ekologisk grupp, som består av svenska och danska ekologiska medlemmar. Gruppen ska löpande behandla en rad olika frågor. I Danmark förnyades kontrakten med de ekologiska medlemmarna under hösten 2003, och motsvarande förhandlingar kommer att ske i Sverige i början av 2004.

Färre medlemmar

Även under 2002/03 minskade antalet danska och svenska medlemmar i Arla Foods, vid årets slut fanns totalt 12 758 medlemmar. I Sverige minskade antalet medlemmar med 6,3 procent till 6 133, medan minskningen i Danmark låg på 6,8 procent, vilket innebär att det nu finns 6 625 danska med-

lemmar. Utvecklingen mot färre men större gårdar fortsätter och därför var den samlade mjölkproduktionen på 6 252 Mkg 2 procent större jämfört med föregående år. Därmed är den genomsnittliga årliga leveransen per leverantör nu uppe i 615 000 kg i Danmark och 341 000 kg i Sverige.

Totalt sett har Arla Foods ca 900 ekologiska medlemmar med en samlad produktion på 490 Mkg mjölk.

Intransport

I likhet med tidigare år har intransporten av mjölk också effektiviserats och rationaliserats. I Danmark har övergången till mjölkhämtning dygnet runt fortsatt, liksom införandet av ett system med dragbil och släp. I Sverige har en snabbare tömning av gårdarnas mjölk-tankar tack vare nya biltankar med ökad pumpkapacitet medfört en effektivare hämtning och därmed en minskning av antalet tankbilar.

Under verksamhetsåret infördes nya, gemensamma avhämtningsregler.

Det finns även en särskild medlemsbilaga till årsredovisningen, där en mängd information som är av särskilt intresse för Arla Foods medlemmar finns samlad.

Rosenborg är det största blåmögelmärket på den engelska marknaden. →
För att tillmötesgå konsumenternas önskemål arbetar man med att utveckla nya emballage och bitning av osten, t.ex. i skivor och tärningar. Man gör även en stor satsning för att stärka märket i stormarknadernas delikatessavdelningar.



Innovation

Varje år utvecklar Arla Foods Innovation cirka 200 nya produkter. Utvecklingen sker i projektmiljö, där medarbetarna samarbetar i grupper som är sammansatta av representanter för produktion, marknadsföring och innovation.

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

Produktutveckling

Arbetet med att underhålla och utveckla alla koncernens produktområden pågår konstant. Basprodukterna ska förbättras och förnyas, och nya konsumtionstillfällen och konsumentsegment ska utvärderas.

Förändrade måltidssituationer, önskemål från konsumenthåll om kalorifattigare produkter, frekventa smakbyten och en högre grad av bekvämlighet – i form av bland annat nya emballage och ökad tillredningsgrad – ställer hela tiden krav på förnyelse av sortimentet.

På de danska, svenska och brittiska marknaderna, där Arla Foods måste satsa extra på frekventa lanseringar och konsumentservice, lanseras cirka 125 produkter per år. Så är fallet även för det kommande året.

Den dominerande konsumenttrenden är önskemål om produkter med färre kalorier. Därför har Arla Foods under många år utvecklat ett omfattande sortiment för att tillgodose detta önskemål: Minimjolk i Danmark med 0,5 % fett, syrade produkter med mindre än 0,1 % fett, hårdostar med 5 % fett och krämig färskost med 0,1 % fett för att nämna några. Därmed kan Arla Foods erbjuda konsumenterna de nyttiga beståndsdelarna från mjölken med ett begränsat kaloriinnehåll.

På ingrediensområdet arbetar man löpande med att hitta nya funktionella mjölkproteiner för användning inom den globala livsmedelsindustrin. Det rör sig både om produkter inom området functional food och produkter med olika konsistensgivande egenskaper.

Teknikutveckling

Genom en löpande utveckling av processteknik medverkar Innovation till att ge bättre produktionsberäkningar och lägga grunden för att framställa helt nya produkter.

I samband med genomförandet av Arla Foods strukturplan, som omfattar såväl nedläggning av mejerier som etablering av nya anläggningar och därmed överflyttning av produktioner, finns behovet av avancerat tekniskt stöd för att säkerställa att exempelvis en ost bevarar sin höga smakkvalitet. In-

novation har i detta sammanhang utvecklat användbara och avancerade tekniska metoder som bidrar till en smidig övergång och bevarar produkternas kvalitet – även vid byte av produktionsplats.

Forskning

Koncernens långsiktiga och mycket nödvändiga satsning på forskning finns beskriven i Arla Foods forskningsstrategi. De forskningsområden som man satsar på är fördelade inom tre områden: a) produktinriktade såsom mjölkfett, bioaktiva komponenter och råmjölkskvalitet, b) processinriktade såsom process-teknik, bioteknik och livsmedelsinformatik, c) konsumentinriktade såsom livsmedelssäkerhet och kvalitetsupplevelse.

Forskningen utförs i samarbete med universitet i Danmark, Sverige och övriga Europa.

Cravendale PurFiltre har gjort stora framsteg och är nu, → som förväntat, ett av Storbritanniens 100 största varumärken.



Arla

CRAVENDALE
PurFiltre®

the best tasting
Fresh Milk



Miljö och arbetsmiljö

Arla Foods miljöansvar börjar redan ute på gårdarna, som i Danmark och Sverige omfattas av ett kvalitetsprogram – Arlagården – där man bland annat fokuserar på att minska inverkningarna på miljön.

I samma ögonblick som mjölken lämnar gården övertar företaget det direkta miljöansvaret i resten av processen. Det handlar om ansvaret för transporten av mjölk från gården till mejeriet, produktionen på mejerierna, transporten av produkter till butikerna och emballeringen av produkterna. Arla Foods ansvarar även för att mjölken och övriga ingredienser som används i produktionen, är tillverkade på ett miljömässigt hållbart sätt.

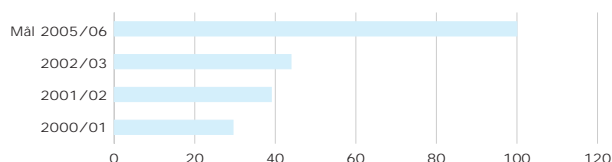
Arla Foods ambition är att stadigt minska miljöpåverkan från jord till bord och att fokusera på en hälsosam och säker arbetsmiljö för att bidra till en hållbar utveckling.

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

För närvarande har Arla Foods satt upp mål för följande: vattenförbrukning, energiförbrukning, utsläpp av CO₂ och NO_x från produktion och transport, miljöcertifiering, arbetsskador samt inom kemikalieområdet.

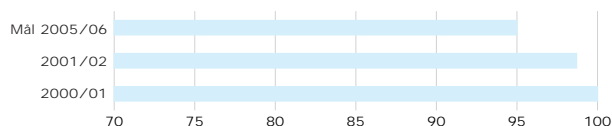
Diagrammen, som omfattar koncernen med undantag av Storbritannien, ger en överblick över status för dessa mål.

ISO 14001 certifierade enheter Arla Foods i Sverige och Danmark



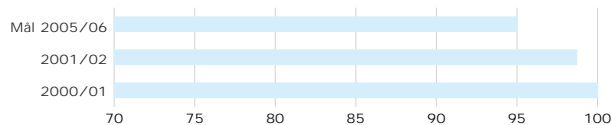
Vattenförbrukning

(index, vattenförbrukning i förhållande till råvara och färdig produkt)



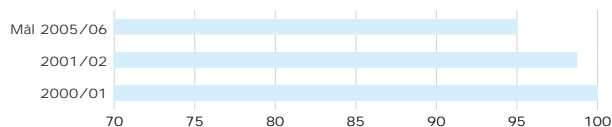
Energiförbrukning

(index, energiförbrukning i förhållande till råvara och färdig produkt)



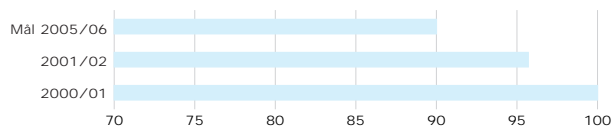
CO₂-utsläpp

(index, CO₂-utsläpp i förhållande till råvara och färdig produkt)



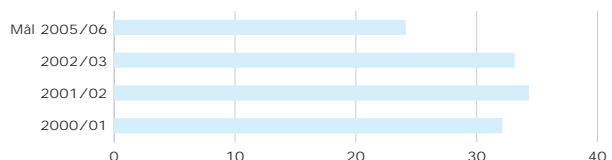
NO_x-utsläpp

(index, NO_x-utsläpp i förhållande till råvara och färdig produkt)



Olycksfrekvens - DK

(antal arbetsolyckor per 1 million arbetstimmar)



Kemikalier

Egenskaperna för alla kemikalieprodukter som används på koncernens produktionsanläggningar ska utvärderas, baserat på effekt på hälsa och miljö, före utgången av verksamhetsåret 2005/06. För närvarande har gruppen rengörings- och desinfektionskemikalier utvärderats och fördelats i följande klasser, som symboliseras av färger:

Grön: Uppfyller de allmänna miljökraven eller har miljömärkning

Gul: Uppfyller inte fullständigt miljökraven men uppfyller definierade krav och undantag

Röd: Uppfyller inte miljö- och/eller hälsokraven.

Produktionsanläggningarna kan därmed välja kemikalier ur de bästa klasserna under förutsättning att hygienkraven uppfylls.

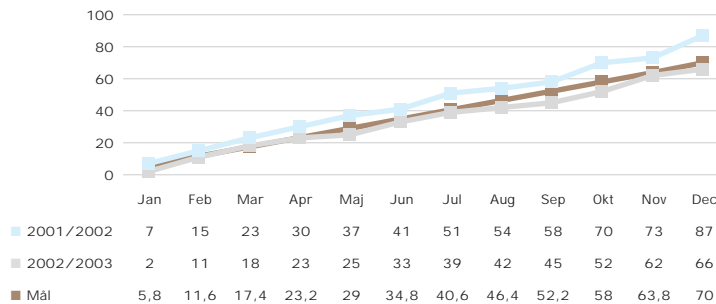
Miljöarbetet i Storbritannien

Även i Storbritannien har Arla Foods satt upp tydliga mål för miljö och arbetsmiljö. Som ett led i arbetet för att uppnå dessa mål har en säkerhets-, hälso- och miljösamordnare utsetts på varje produktionsanläggning. Arbetet styrs centralt av en grupp som ger råd om kontroll och lagstiftning på området. Den nya organisationen har under 2002/03 resulterat i ett flertal väsentliga förbättringar.

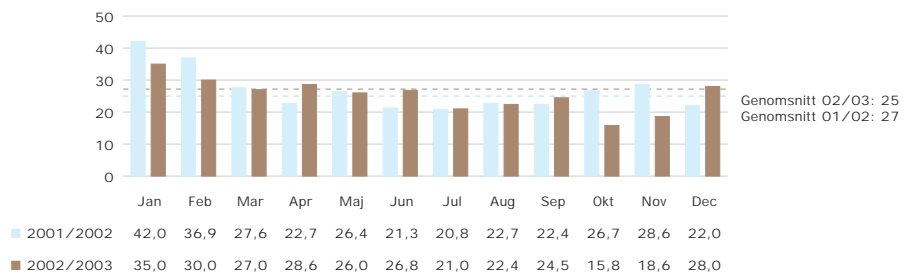
Under de senaste åren har energiförbrukningen minskat med 11 procent och vattenförbrukningen med 16 procent.

På arbetsmiljöområdet har antalet olyckor som leder till sjukfrån-

Figur 1: Totalt antal olyckor per period i Storbritannien



Figur 2: Olycksfallsfrekvens i Storbritannien



varo i mer än tre dagar minskat med 25 procent (fig. 1), och olycksfrekvensen har minskat (fig. 2).

Före den 1 april 2005 ska alla Arla Foods produktionsanläggningar i Storbritannien ha ett IPPC-godkännande (IPPC – Integrated Prevention Pollution Control – motsvarar ett miljötillstånd från länsstyrelsen), vilket för närvarande är den största utmaningen när det gäller företagens miljöarbete i landet. För att få en överblick över vilka resurser som krävs för att uppnå IPPC-godkännandet har man

kartlagt miljöförhållandena på produktionsanläggningarna. Rapporter om "best practise" diskuteras nu på anläggningarna och i relevanta arbetsgrupper.

Miljögodkännande

Företagets anläggningar i Sverige, Danmark och Storbritannien, som står för 99 procent av företagens samlade produktion, följer den gemensamma EU-regleringen. I Sverige och Danmark är dessa EU-regler om miljögodkännande genomförda.

Dotterbolag

Mejeriaktiviteter

AM Foods

AM Foods producerar och säljer mjölkbaserade automatprodukter framförallt till foodservicesektorn i Skandinavien, Central- och Östeuropa. Produkterna säljs även till detaljhandeln i Skandinavien. Om-sättningen för verksamhetsåret 2002/03 blev 260 miljoner danska kronor mot 240 miljoner dan-

ska kronor år 2001/02. Rörelse-resultatet utvecklar sig fortsatt positivt och blev 19,2 miljoner danska kronor år 2002/03, mot 14,5 miljoner danska kronor år 2001/02. De största produkt-grupperna är choklad, cappuccino och topping.

AM Foods är en ledande leverantör på den europeiska marknaden för automatprodukter med en försäljning på 14 000 ton under verksamhetsåret 2002/03. I Frankrike har AM Foods utökat sin

säljstyrka, vilket har förbättrat marknadsandelen med 15 procent.

Med tanke på den allmänna lågkonjunkturen på foodservicemarknaden och de avsevärda prisökningarna på råvaror har AM Foods uppnått ett mycket tillfredsställande resultat.

Under det kommande verksamhetsåret förväntas den positiva utvecklingen på de viktigaste marknaderna fortsätta, och företaget räknar med en tillväxt på minst 5 procent på den totala försäljningen.



Delimo A/S

Arla Foods övertog under 2003 samtliga aktier i ostimportföretaget Delimo A/S. I september 2003 köpte Delimo upp ostimportföretaget Olaf Sørensen. Delimos koncept – bitade specialostar – har uppvisat tvåsiffriga tillväxtsiffror och utvecklingen förväntas fortsätta under 2003/04. Delimo kommer under det kommande året att rikta ökat fokus på ostar från utvalda europeiska märkesleverantörer för försäljning till detaljhandeln i Danmark, medan det breda urvalet av ost även i fortsättningen kommer att säljas till delikatessbutiker och restauranger. Företaget kommer även att fokusera på att vidareutveckla försäljningen av specialostar till övriga nordiska länder.

Andelssmör A.m.b.a.

Arla Foods äger drygt 94 procent av företaget, som har hand om den övervägande delen av den danska smörexporten. Företaget drivs som en integrerad del av Arla Foods. Årsresultatet är tillfredsställande.

Övriga aktiviteter

Rynkeby Foods A/S

Under verksamhetsåret 2002/03 minskade Rynkeby Foods omsättning till 790 miljoner danska kronor jämfört med 823 miljoner danska kronor föregående år, medan rörelseresultatet blev 36 miljoner danska kronor jämfört med 32 miljoner danska kronor föregående år.

Den minskade omsättningen härrör från de produktområden som har utvecklats eller som är under utveckling i samband med stängningen av fabriken i Rynkeby.

Inom Rynkeby Foods kärnverksamheter, juice och saft, har marknaden haft en positiv utveckling även under 2002/03 och omsättningen ökade svagt. Marknaden har präglats av hård konkurrens och förändringar i handelsmönstret i och med att lågprissektorn och privata varumärken tar en allt större andel. Detta har påverkat produktsammansättningen och försäljningskostnaderna och i kombination med den minskade omsättningen har rörelseresultatet påverkats negativt.

Förklaringen till den markanta förbättringen av resultatet, från 4 miljoner danska kronor föregående år till årets resultat på 36 miljoner danska kronor, är dels ökningen av rörelseresultatet och dels de poster

som hänför sig till stängningen av fabriken i Rynkeby. Under 2001/02 kostnadsfördes således 22 miljoner danska kronor under denna post, varav 6 miljoner danska kronor har förts tillbaka under 2002/03.

Fabriken i Rynkeby stängdes enligt planen den 1 juni 2003. Produktionen utkontrakterades till viss del och utvecklades till viss del. Det sistnämnda gäller ett antal större legoproduktionsavtal.

Vid fabriken i Ringe påbörjades uppförandet av ett nytt helautomatiskt höglager i augusti 2002. Lagret ska tas i bruk i mars 2004.

På en fortsatt pressad marknad förväntas dock Rynkeby Foods omsättning öka markant inom kärnområdena under 2003/04. Detta gäller i synnerhet inom segmentet kylda juicer. Däremot kommer utvecklingen av legoproduktionsavtalen och minskningen av sortimentet som gjordes under 2002/03 att få full effekt först under 2003/04. Därför förväntas endast en svag ökning av den totala omsättningen.

JO Bolaget

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

Den totala försäljningen för verksamhetsåret 2002/03 var 117

miljoner liter och omsättningen ökade med 21 miljoner svenska kronor till 906 miljoner svenska kronor. Juicerna står för 93 procent av omsättningen, varav kylda juicer representerar 60 procent, och detta segment ökade med 9 procent under verksamhetsåret.

Förväntningarna inför det kommande verksamhetsåret är goda. Försäljningen förväntas inte öka volymmässigt, men däremot räknar man med en fortsatt positiv förskjutning från aseptiskt förpackade till kylda juicer. Bland de positiva faktorerna vid det nya verksamhetsårets ingång är dollarkursen och priset på apelsinjuicekoncentrat.

Det integrerade samarbetet mellan Rynkeby Foods A/S och JO Bolaget utvecklades positivt under 2002/03. Samarbetet fokuseras på inköp, utveckling och marknadsföring samt gemensamma varumärken och produktion genom en gemensam ledning.

Tillsammans är de två företagen den största nordiska juicetillverkaren, och visionen är fortsatt tillväxt i de båda hemländerna och expansion i övriga Norden. Vidare har samarbetet gett goda resultat när det gäller gemensamma inköp, produktutveckling och gemensamma produktplaner. Rynkeby Foods har som ett led i den gemensamma nordiska strategin inom området kylda juicer, lanserat "Riktig

Juice" i ny skandinavisk design, och – i samarbete med JO Bolaget – även den gemensamma produkten "Riktig Juice Smoothies".

De danske Mejeriers Fællesindkøb koncernen

De danske Mejeriers Fællesindkøb amba hade en koncernomsättning på 643 miljoner danska kronor under 2002/03 jämfört med 656 miljoner danska kronor under 2001/02. Rörelseresultatet för koncernen blev 6 miljoner danska kronor jämfört med 15 miljoner danska kronor under föregående år.

Under verksamhetsåret 2002/03 har antalet medlemmar minskat till en, nämligen Arla Foods amba. Övriga medlemmar fick under våren 2003 en utbetalning som motsvarade deras andel av det egna kapitalet.

Förändringarna i ägarförhållandena ingår i den strukturförändring som De danske Mejeriers Fællesindkøb håller på att genomföra. Koncernen har planenligt delats upp i tre självständiga företag: Procudan A/S, Dairy Fruit A/S och A/S Crispy Food International.

Procudans arbetsområde har därför ändrats och anpassats. Den del av verksamheten som tidigare

gjorde inköp å Arla Foods vägnar har överförs till Arla Foods Globalt Indkøb, och vissa produktionsområden har lagts ned. För att stärka exportavdelningen har en filial öppnats i Sverige, där man räknar med en försäljningsökning när det gäller ingredienser. Handelsafdelningen förväntas ombildas till Procudan A/S under det kommande verksamhetsåret.

Dairy Fruit A/S har under verksamhetsåret utökat verksamheten till att även omfatta legoproduktion av krämer och marmelad. Den fulla effekten av detta kommer att kunna utläsas först nästa verksamhetsår. Resultatet av detta förväntas – tillsammans med en ökad säljinsats på de närliggande exportmarknaderna – öka resultatet under det kommande året. En negativ faktor är dock att råvarupri serna på de viktigaste frukttyperna förväntas stiga.

A/S Crispy Food International har under det gångna året arbetat med en ökad marknadsprofilering. Resultatet av detta är en stor försäljningsökning, och åtgärderna väntas få full effekt under det kommande året och leda till en fortsatt ökning av omsättningen.

Danapak-koncernen

Emballagekoncernen Danapak uppnådde under verksamhetsåret 2002/03 ett rörelseresultat på

minus 46 miljoner danska kronor jämfört med en förlust på 22 miljoner danska kronor för 2001/02. Resultatet påverkas starkt av resultatutvecklingen inom Westergaard & Philipson A/S, som har varit mycket otillfredsställande. Omsättningen för året blev 429 miljoner danska kronor jämfört med 771 miljoner danska kronor under föregående år. Omsättningen kan dock inte direkt jämföras med föregående verksamhetsår, eftersom den påverkats av de många förändringarna inom koncernen. Omsättningen för kartongförpackningsverksamheten minskade från 434 miljoner danska kronor under 2001/02 till 429 miljoner danska kronor för 2002/03.

Under 2002/03 fortsatte Danapak strävan att anpassa verksamheten till den alltmer konkurrensutsatta marknaden.

I maj 2003 övertog Danapak de resterande 40 procenten av aktierna i Westergaard & Philipson A/S. I slutet av verksamhetsåret beslutade ledningen att överföra verksamhetens produktion till två andra produktionsanläggningar inom Danapak Kartonnage, som hädanefter har produktion i Korsør, Herning och Bremen. Avecklingen av W&P har resulterat i en förlust på 25 miljoner danska kronor.

Joint venture-företaget med Teich-Gruppen medförde en förlust för Danapak på 12 miljoner danska

kronor, vilken huvudsakligen berodde på omkostnader i samband med stängningen av fabriken i Derby.

Under 2002/03 gjordes investeringar om totalt 19 miljoner danska kronor.

Marknadssituationen i Tyskland har mattats av och svårigheterna i landets ekonomiska utveckling, förväntas fortsätta. Generellt är det fortfarande överkapacitet på den tyska marknaden, och konsolideringen inom branschen är minimal. Danapak avser både att främja och delta i en vidare konsolidering.

I och med etableringen av ett nordeuropeiskt joint venture inom flexibelt emballage har man förbättrat förutsättningarna för att öka sin konkurrenskraft inom detta område.

Danapak förväntar sig en förbättring av resultatet under det kommande året.

Frödinge Mejeri AB

Frödinge Mejeri AB producerar och säljer, förutom den svenska specialiteten ostkaka, även djupfrysta tårter och pajer till marknaderna i Sverige, övriga Norden, Tyskland och Storbritannien. Under verksamhetsåret omsatte bolaget 300 miljoner svenska kronor jämfört med 309 miljoner svenska kronor föregående år. Minskningen beror på lägre försäljning på de svenska och tyska marknaderna

och den relativt starka svenska kronkursen i förhållande till euron och det brittiska pundet. Rörelseresultatet på 17,2 miljoner svenska kronor motsvarar den budgeterade vinsten i procent av omsättningen.

På den svenska hemmamarknaden har försäljningen av ostkaka minskat marginellt och detsamma gäller för dessertpajer. Försäljningen av djupfrysta tårter utvecklas fortfarande positivt, medan försäljningen av matpajer utvecklats negativt. Detta beror på att detaljhandelskedjorna dels minskar antalet produkter i sitt sortiment, dels satsar på egna varumärken. Frödinge har emellertid valt att hålla fast vid strategin att sälja egna märkesvaror på alla produktområden.

Exportandelen av den totala produktionsmängden har ökat till cirka 42 procent.

Under året har företaget etablerat en representation i Tyskland, på Arla Foods kontor i Düsseldorf. Försäljningen på den tyska marknaden har emellertid påverkats negativt av lågkonjunkturen i landet. Försäljningen till Storbritannien ökade men nådde dock inte upp till den budgeterade nivån. I Finland fortsätter den positiva utvecklingen och i Norge har flera produkter tagits in av en av de största kedjorna.

Under året har 8 miljoner svenska kronor investerats i produktionen.

Under det kommande verksamhetsåret förväntas omsättningen fortsätta att öka och exporten – först och främst till den tyska och brittiska marknaden – stå för den största ökningen av produktionsmängden.

Medipharm AB

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

Under verksamhetsåret 2002/03 nådde försäljningen inte upp till föregående års nivå, vilket innebar en minskad omsättning från 136 miljoner svenska kronor till 126 miljoner svenska kronor, medan rörelseresultatet slutade på 9 miljoner kronor jämfört med 18 miljoner svenska kronor för 2001/02.

Minskningen beror bland annat på sommarens varma och torra väder i Syd- och Mellaneuropa, som i stort sett halverade marknaden för Medipharms ensileringsprodukter. Dessutom har valutakursutvecklingen påverkat Medipharms resultat negativt.

I gengäld har tillväxten varit fortsatt god inom produktområdena startkulturer (Kefir) samt probiotika för livsmedel och djurfoder.

Under året har Medipharm genomfört omfattande investering-

ar i bland annat ökad kapacitet inom frystorkning och fermentering. Investeringarna har rustat företaget för ytterligare expansion på marknaden.

Under året har Medipharm övertagit det fulla ansvaret för det amerikanska dotterbolaget Medipharm Investment Ltd., vilket har medfört etableringen av ett nytt affärs-system och en förstärkning av företagets organisation.

Dotterbolagen i Tjeckien och Ungern har också påverkats av värmen och torkan, vilket hade en negativ inverkan på den budgeterade tillväxten.

Under de senaste fem åren har tillväxten legat på 17 procent. Målsättningen är dock även i fortsättningen att öka omsättningen med 25 procent per år.

Semper AB

Semper har under året förstärkt sin marknadsposition ytterligare. Det gäller särskilt inom områdena barnmat i Sverige, Finland och Ryssland, samt glutenfria produkter, hälsokost och klinisk nutrition.

Eftersom Sempers verksamhetsområden inte ingår i Arla Foods framtida kärnverksamhet, såldes dotterbolaget i juli 2003 med en avans på 220 miljoner danska kronor.

Arla Foods Holding A/S

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

Årsresultatet är tillfredsställande.

Medani A/S

Företaget äger Arla Foods huvudkontor, Ravnsbjerg Erhvervscenter. Vidare sköter företaget ett antal finansierings- och investeringstillgångar. Medani uppnådde under verksamhetsåret ett tillfredsställande resultat.

Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd.

Företaget fungerar som ett återförsäkringsbolag för Arla Foods-koncernen. Ökande utgifter för ansvarsförsäkringar har medfört ett behov av att stärka reservavsättningarna. Därför redovisar företaget ett mindre, negativt resultat.

Det tidigare Express Dairies plc var både Englands största leverantör av färsk mjölk → till landets ledande supermarketkedjor och störst inom försäljning via mjölkbud (hemleverans), vilket innebar att man levererade mjölk och andra produkter till mer än en och en halv miljon privatkunder i hela landet.



Styrning av finansiella risker

Arla Foods ambas styrelse beslutade under verksamhetsåret 2001/2002 om en finanspolicy, som anger riktlinjerna för koncernens finansiella profil. Det huvudsakliga målet med Arla Foods finanspolicy är att säkerställa ett stabilt kassaflöde i framtiden och ett finansiellt manöverutrymme i en föränderlig och instabil värld.

Finanspolicyen innebär att företagets finansiella styrning siktar framåt på så sätt att policyen bygger på "best practice" för företagsledning och dessutom följer de

skärpta redovisningskrav, som ställs på stora internationella företag.

Finanspolicyen medverkar till att stödja koncernens strategiplaner.

Allmän finanspolicy

Den allmänna finanspolicyen fastställer ansvarsfördelningen mellan styrelsen, ledningen och finansavdelningen. Policyen fastställer användningen av finansiella instrument och vilka finansiella samarbetspartner som kan användas. Kravet beträffande finansiella instrument är att det finns en väl

fungerande marknad för dessa och att de kan värdebestämmas.

Val av samarbetspartner sker utifrån önskemålet om ett långsiktigt och ömsesidigt samarbete till gagn för båda parter. Med koncernens internationella strategi ställs det större och större krav på våra bankers internationalisering. Risker beträffande samarbetspartners minimeras genom att endast välja partners med en hög kreditvärdering.

I finanspolicyen fastställs även företagets kreditpolicy samt vilka



system som används i den operativa driften. I samband med styrning av koncerninterna mellanhavanden har finansavdelningen implementerat SAP R3 In House Cash, som fungerar som styrningsverktyg för koncernens interna bank. Medani A/S fungerar som intern bank för ett antal av koncernens dotterföretag.

Valutapolicy

Valutapolicyn fastställer de ramar som ger koncernen den bästa långsiktiga intjäningen utifrån marknadsvillkoren. Koncernens policy är att varje enskild enhet inom företaget ansvarar för sin säkring för valutarisker. All extern

säkring görs av koncernens centrala finansavdelning.

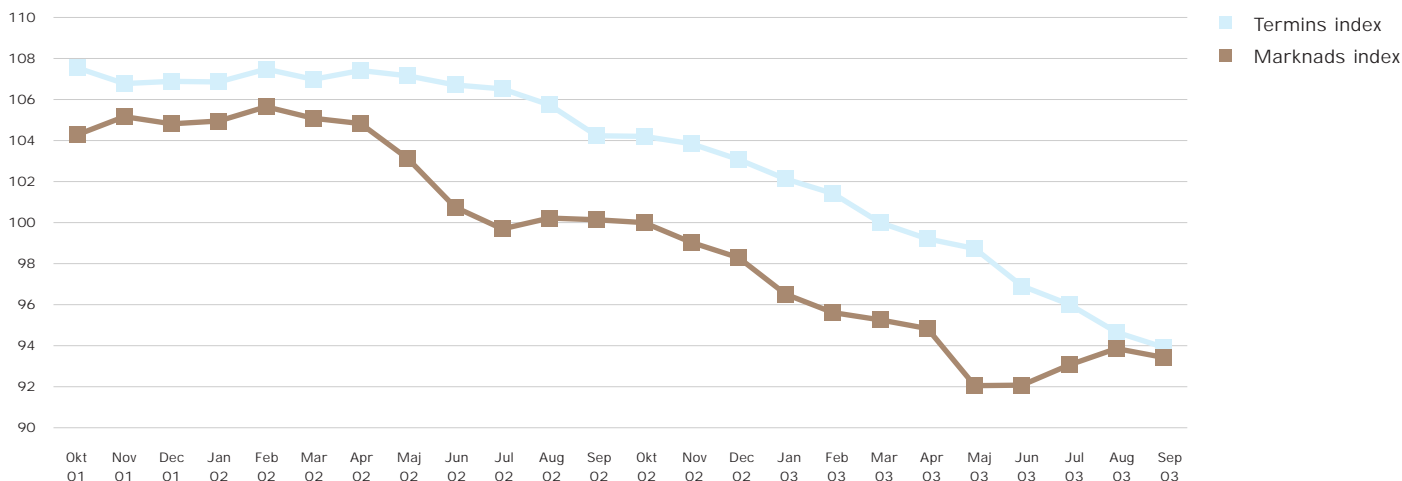
Det huvudsakliga målet med säkring för valutarisker genom finansiella instrument, är att skapa ett stabilt kassaflöde och därmed motverka risken för svängningar i mjölkpriset. För säkring av valuta använder koncernen både valutaterminsaffärer och valutoptioner för att säkerställa flexibilitet i säkringen.

Företagets totala export från Danmark och Sverige uppgår till cirka 10 miljarder DKK, varav cirka 48 procent i EUR, 26 procent i USD, 16 procent i GBP och 5 procent i SAR (Saudiara-bien).

Syftet med säkring för valutarisker är kommersiellt baserat. För att kunna mäta säkringens effektivitet i förhållande till marknaden utarbetas ett valutaindex för koncernen, som mäter resultatet av kurssäkringar i förhållande till marknadsutvecklingen. Av nedanstående figur 1 över valutaindex framgår, att koncernen med hjälp av finansiella transaktioner har lyckats minska konsekvenserna av det senaste årets valutakursfall. Marknadsindex för oktober 2002 har satts till 100.

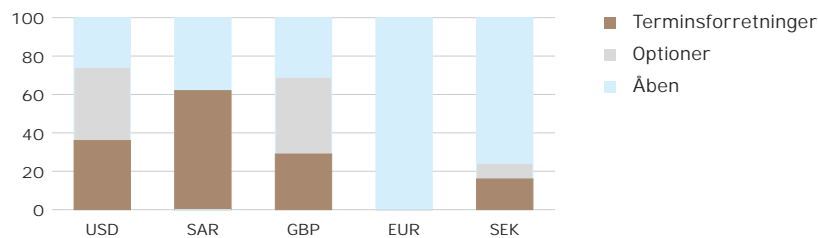
Dessutom mäts koncernens valutakursrisk med Value-at-Risk (VaR), som är en internationell

Figur 1: Valutaindex



← 1990 började dåvarande MD Foods (numera Arla Foods) att investera i den engelska mjölkindustrin. Det första förvärvet var det Leeds-baserade företaget Associated Fresh Foods, som även hade produktion i Settle och Newcastle. Därefter följde ytterligare två förvärv: 1992 köpte MD Foods mejeriet Oakthorpe i norra London från CRS och 1993 köptes mejeriet Bamber Bridge från Dairy Crest. Slutligen övertog MD Foods Hatfield Peverel från Lord Rayleigh 1996.

Figure 2: Position i procent av årsbudget



Kurssäkring av valutor bedöms löpande och för innevarande år har det gjorts ett antal kursräkringar av de känsligaste valutorna, exempelvis USD, GBP och SAR. Det framgår av figur 2 att cirka 75 procent av de mest riskabla valutorna har kursräkrats med en kombination av termins- och optionsaffärer.

standard för mätning av finansiella risker, som med 95% sannolikhet beräknar den valutakursrisk, som Arla Foods är utsatt för på en månads sikt.

Finansieringspolicy

Finansieringspolicyen stöder koncernens strategiplaner samt önskan att minimera effekten av finansiell oro.

Det övergripande målet för finansieringspolicyen är att ha så låga långsiktiga finansieringskostnader som möjligt, med hänsyn till att koncernen alltid har haft en lånesammansättning, som minimerar refinansieringsrisken.

Koncernen är konservativ i sin upplåning och tar upp lån, när

man bedömer att det kan göras till attraktiva villkor, så att finansieringen av koncernens strategiska åtgärder är analyserade i förväg.

Man tillämpar en bred spridning av lånesammansättningen både vad gäller kreditgivare och löptider. I takt med att den internationella kunskapen om koncernen blir större planeras att utnyttja de internationella kapitalmarknaderna som ett komplement till de nuvarande kreditgivarna. För närvarande har Arla Foods utställt ett Commercial Paper program i Sverige med en löptid på upp till 12 månader.

Finansieringspolicyen fastställer de övergripande målen för koncernens totala kapitalstruktur och dessutom de interna reglerna för

finansiering av koncernens enheter.

Varaktigheten är ett uttryck för hur länge räntan på gälden är fastlåst i genomsnitt.

Varaktighetsmålet används till styrning av koncernens ränterisk på företagets finansiella tillgångar och skulder. De långfristiga skuldernas löptid ska ligga i intervallet 0 - 7 år. Det har under året tagits upp flera långsiktiga lån till fast ränta, så att löptiden på skulden är bibehållen på cirka 3,2 år.

Dessutom fastställer policyn att den korta räntebärande skulden inte får utgöra större andel av den totala räntebärande skulden än motsvarande förhållande mellan omsättningstillgångar och anläggningstillgångar.

Den genomsnittliga återbetalningstiden för de långfristiga skulderna har ökat från cirka 5,2 år till cirka 5,8 år, där finanspolicyen anger minimum 2 år. Den totala räntebärande skulden utgjorde per den 30 september 2003 cirka 8.971 MDKK mot cirka 8.019 MDKK föregående år.

Ca 1250 mjölkproducenter är knutna till Arla Foods UK plc. Det tidigare Arla Foods plc hade en total invägning på 0,9 miljarder kg, varav ca 350 miljoner kg kom från drygt 400 kontrakterade lantbrukare. Knappt hälften av det tidigare Express Dairies plc invägning på 1,4 miljarder kg mjölk kom från ca 850 lantbrukare. Resten av mjölken köps genom uppsamlingsföreningar. →

Valutakursrisken på ägarandelen i utländska dotterföretag säkras normalt inte, om de är en del av koncernens långsiktiga strategi. De räntebärande skulderna var i slutet av verksamhetsåret fördelade på: 60 procent i DKK, 16 procent i SEK, 14 procent i GBP, 7 procent i USD och 3 procent i andra valutor. Leasing används endast när det anses fördelaktigt för koncernen.

Likviditetspolicy

Likviditetspolicyen är kopplad till företagets finansieringspolicy och

säkrar att likviditetsrisken minimeras. Detta sker genom att man har tillräcklig likviditet för driften och eventuella förvärv. Finansavdelningen arbetar ständigt med att optimera likviditetsflödet och behovet av trasseringsrättigheter i bankerna genom bland annat upprättandet av en intern bank samt Cashpools i Danmark, Sverige och Eurozonen.

De totala likviditetsreserverna utgjorde per 30 september 2003 cirka 4,8 miljarder DKK. Företagets kreditrisker på gäldenärstill-

gångar bedöms inte vara osedvanliga.

Under årets har man löpande arbetat med att anpassa koncernens balansräkning i avsikt att stärka soliditeten och minska behovet av arbetande kapital. Det kommer också under det kommande året att sättas fokus på balansreducerande åtgärder och åtgärder för att stärka soliditeten.



Årsredovisningen 2002/03

Direktionens och styrelsens underskrifter

Styrelsen och direktionen har denna dag behandlat och godkänt årsredovisningen för Arla Foods amba för räkenskapsåret 30 september 2002 – 30 september 2003.

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 2003 samt av resultat för koncernens och moderföretagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 30 september 2002 – 30 september 2003.

Årsredovisningen överlämnas för representantskapets godkännande.

Århus, den 26 november 2003

Direktionen för Arla Foods amba

Jens Bigum
Verkställande direktör

Åke Modig
Vice verkställande direktör

Jørn Wendel Andersen
Ekonomidirektör

Styrelsen för Arla Foods amba

Knud Erik Jensen
Ordförande

Leif Backstad

Viggo Ø. Bloch

Steen Bolvig

Bjarne Bundesen

Christer Eliasson

Anders Ericsson

Leif Eriksson

Elisabeth Gauffin

Thomas Erling Johansen

Åke Hantoft
Vice ordförande

Sören Kihlberg

Ove Møberg

Per Norstedt

Jan Toft Nørgaard

Kaj Ole Pedersen

Gunnar Pleijert

Søren Rasmussen

Pejter Andersen Søndergaard

Bent Juul Sørensen

Revisionsberättelse

Till medlemmarna i Arla Foods amba

Vi har granskat årsredovisningen för Arla Foods amba för räkenskapsåret 30 september 2002 – 30 september 2003.

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 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 2003 samt av resultatet av koncernens och moderföretagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 30 september 2002 – 30 september 2003 i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Århus, den 26. november 2003

KPMG C. Jespersen

Statsautoriseret
Revisionsinteressentskab

E. Black Pedersen

statsaut. revisor

J. Bräuner Knudsen

statsaut. revisor

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret
Revisorinteressentskab

Göran Tidström

auktoriserad revisor

Jesper Lund

statsaut. revisor

Tillämpade redovisningsprinciper

Allmänt

Årsredovisningen för Arla Foods ambas för 2002/03 är upprättad i överensstämmelse med årsredovisningslagens bestämmelser för stora klass C-företag.

Förändringar i tillämpade redovisningsprinciper

Tillämpade redovisningsprinciper är som konsekvens av den nya årsredovisningslagen förändrade på följande områden:

1. Produktutvecklingsprojekt

När vissa kriterier är uppfyllda medtas kostnader för produktutvecklingsprojekt i balansräkningen och avskrivs under 3 år. Tidigare togs alla utvecklingskostnader med i resultaträkningen. Detta görs endast framåt i tiden i enlighet med årsredovisningslagens övergångsbestämmelser.

2. Finansiell leasing

Finansiellt leasade tillgångar medtas i balansräkningen och avskrivs i enlighet med koncernens allmänna avskrivningsprinciper. Det kapitaliserade värdet av kvarvarande leasingförpliktelse tas upp som en skuldpost i balansräkningen och leasingavgiftens räntedel upptas i resultaträkningen. Tidigare togs leasingavgifterna med direkt i resultaträkningen.

3. Kapitalandelar i dotter- och intresseföretag

Andelen av de enskilda dotter- och intresseföretagens resultat medtas i moderföretagets resultaträkning. Tidigare togs resultatandelarna för icke mejerirelaterade företag inte med i moderföretagets resultaträkning, utan fördes direkt till eget kapital. Icke mejerirelaterade företag definierades som företag, vars väsentligaste verksamhet inte avser vidarebearbetning/försäljning av den från Arla Foods ambas medlemmar invägda mjölken.

4. Andra kapitalandelar

Andra kapitalandelar upptas till värdet på balansdagen. Tidigare togs andra kapitalandelar upp till anskaffningsvärdet.

5. Finansiella instrument (huvudsakligen valutaterminsaffärer och valutaoptioner)

Finansiella instrument värderas till balansdagens kurser och medtas under andra fordringar/övriga skulder. Om värdepappren har använts för säkring av framtida likviditetsflöden, förs dessas värdeförändringarna direkt till eget kapital tills det säkrade har realiserats. Tidigare blev värdet på finansiella instrument, som använts för säkring av framtida likviditetsflöden, inte medtagna i balansräkningen.

6. Uppskjutna skattefordringar

Uppskjutna skattefordringar upptas i balansräkningen till det värde, som förväntas bli utnyttjat. Tidigare upptogs inte uppskjutna skattefordringar i balansräkningen.

Jämförelsesiffror för 2001/02 har, bortsett från aktivering av produktutvecklingsprojekt, ändrats som följd av de förändrade redovisningsprinciperna.

Den ackumulerade påverkan av principförändringarna för moderföretaget innebär en ökning av årets resultat med 315 MDKK (2001/2002: 96 MDKK), varav 313 MDKK (2001/2002: 172 MDKK) kan hänföras till resultatandelar i icke mejerirelaterade företag. Balansomsättningen ökar per den 30 september 2003 med 186 MDKK (199 MDKK per den 29 september 2002) och eget kapital ökar med 149 MDKK (146 MDKK per den 29 september 2002).

Den ackumulerade påverkan av principförändringarna för koncernen innebär en ökning av årets resultat med 2 MDKK. Balansomsättningen ökar med 435 MDKK och eget kapital med 149 MDKK per den 30 september 2003.

Principförändringarna har följande effekt på koncernen:

KONCERN: mio. kr.	Resultat		Tillgångar		Eget kapital	
	2001/02	2002/03	2001/02	2002/03	2001/02	2002/03
Enligt tidigare princip	1.161	1.092	21.736	26.410	6.632	7.006
Förändringar:						
Utvecklingsprojekt	-	34	-	34	-	34
Finansiell leasing	0	0	135	286	0	0
Andra kapitalandelar	-57	-6	16	23	16	23
Finansiella instrument	0	0	30	18	30	18
Uppskjutna skattefordringar	-19	-26	100	74	100	74
Efter förändrade principer	1.085	1.094	22.017	26.845	6.778	7.155

Utöver förändring av redovisningsprinciper har det genomförts förändringar i redovisningsuppställningen på följande områden:

Goodwill avseende kapitalandelar:
Goodwill avseende kapitalandelar medtas under finansiella anläggningstillgångar. Tidigare togs goodwill med i en särskild post under immateriella anläggningstillgångar i moderföretagets balansräkning.

Övriga avsättningar:

Ett antal poster, som tidigare redovisats under Övriga skulder, har överförts till Övriga afsättningar.

Det har i samband med övergång till den nya årsredovisningslagen gjorts en precisering av beskrivningen av tillämpade redovisningsprinciper, liksom det har ändrats terminologi i överensstämmelse härmed. Detta har endast redaktionella effekter på årsredovisningen.

Konsolidering

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods amba (moderföretaget) och de dotterföretag (se koncernöversikten på sidorna 60-61), vari moderföretaget direkt eller indirekt äger mer än 50% 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 utarbetas genom en sammanslagning av likartade räkenskapsposter från moderföretagets och de enskilda dotterföretagets årsredovisningar. Eliminering har gjorts av koncerninterna intäkter och utgifter, aktier och andelar, mellanhavanden och utdelningar samt realiserade vinster och förluster.

Vid köp och försäljning av dotterföretag medtages dessa företags resultat i koncernredovis-

ningen under den del av året, som företagen har ägts av Arla Foods-koncernen.

Vid köp av nya företag används övertagandemetoden, varefter de nyköpta företagens identifierade tillgångar och skulder värderas till dagsvärdet vid övertagandetidpunkten. Avsättningar görs för täckande av kostnader för beslutade och offentliggjorda omstruktureringar i den förvärvade verksamheten i samband med köpet. Hänsyn tas till skatteeffekten av de gjorda värderingarna.

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.

Positiva skillnadsbelopp (goodwill) mellan priset för den förvärva-

de kapitalandelen och dagsvärdet på de övertagna tillgångarna och skulderna medtas under immateriella anläggningstillgångar och avskrivs över resultaträkningen efter en individuell bedömning av den ekonomiska livslängden dock maximalt 20 år. Negativa skillnadsbelopp (badwill), som motsvarar en befarad negativ utveckling i de aktuella företagen, medtas i balansräkningen under Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter och medtas i resultaträkningen i takt med, att den negativa utvecklingen realiserar.

Resulterar dagsvärderegleringarna av det förvärvade företagens tillgångar och skulder i ett negativt inre värde i det förvärvade företaget medräknas en eventuell minoritetstillgång 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.

Minoritetsintressen

I koncernredovisningen medtas dotterföretagens samtliga räkenskapsposter. Minoritetsintressenas andel av dotterföretagens resultat

och egna kapital regleras årligen och upptas som särskilda poster i resultat- och balansräkningar.

Omräkning av främmande valuta

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

För utländska intresseföretag medtas resultatandelarna till genomsnittliga valutakurser och andelarna av redovisningsmässigt inre värde till balansdagens valutakurs.

De omräkningsdifferenser, som uppstår vid omräkning av de utländska företagens 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 medtas första gången i balansräkningen till anskaffningskostnad och värderas därefter till marknadsvärdet på balansdagen. Positiva och negativa kursförändringar av finansiella instrument ingår i andra fordringar, respektive övriga skulder.

Förändringar i dagsvärdet av finansiella instrument, som är klassificerade som och uppfyller kriterierna för säkring av värdet på en

medtagen tillgång eller skuld, medtas i resultaträkningen tillsammans med förändringar i värdet av den säkrade tillgången eller skulden.

Förändringar i dagsvärdet av finansiella instrument, som är klassificerade som och uppfyller villkoren för säkring av kommande års kassaflöden, medtas direkt i eget kapital. Intäkter och kostnader avseende sådana säkringstransaktioner överförs från eget kapital vid realiseringen av det säkrade och medtas i samma redovisningspost som det säkrade.

För finansiella instrument, som inte uppfyller villkoren för behandling som säkringsinstrument, medtas förändringar i dagsvärdet 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 restitutio-

ner och produktionsstöd från EU ingår i nettoomsättningen.

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

Produktionskostnader

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

Resultatandelar i dotter- och intresseföretag

I moderföretagets resultaträkning medtages 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

Ränteutgifter och -kostnader medtages i resultaträkningen med de belopp, som kan hänföras till räkenskapsåret. Finansiella poster omfattar härutöver realiserade och orealiserade kursförändringar av värdepapper och utländsk valuta.

Företagsskatt

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

Balansräkningar

Allmänt avseende anläggningstillgångar

Anläggningstillgångar nedskrivs till återanskaffningsvärdet (nettorealisationsvärdet), om detta är lägre än det bokföringsmässiga värdet. Årligen görs bedömning av 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 mm samt utjämningsbeloppet till tidigare medlemmar i Kløver Mælk A.m.b.A.

Produktutvecklingsprojekt, som uppfyller kriterierna för att upptas i balansräkningen, värderas till nedlagda kostnader inklusive indirekta kostnader. Övriga utvecklingskostnader medtas löpande i resultaträkningen.

För IT-utvecklingsprojektet Ett Arla aktiveras endast externa kostnader som uppstått vid skapandet 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
Utjämningsbelopp	3 år
Produktutvecklingsprojekt IT-utvecklingsprojektet	3 år
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 direkta anknytta 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.

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

Vinst eller förlust vid realisation av materiella anläggningstillgångar medtas under avskrivningar.

Leasingkontrakt avseende materiella anläggningstillgångar, där koncernen bär alla väsentliga risker och fördelar förbundna med äganderätten (finansiell leasing), beräknas vid upptagandet första gången

i balansräkningen till det lägsta av dagsvärdet eller nuvärdet av de framtida leasingavgifterna. Vid beräkning av nuvärdet används leasingavtalets interna räntefot som diskonteringsfaktor eller ett närmevärde för detta. Finansiellt leaseade tillgångar behandlas här efter som företagets övriga materiella anläggningstillgångar.

Det kapitaliserade värdet av kvarvarande leasingförpliktelse tas upp som en skuldpost i balansräkningen och leasingavgiftens räntedel upptas under kontraktstiden i resultaträkningen.

Finansiella tillgångar

Kapitalandelar i dotter- och intresseföretag beräknas efter det inre värdets metod.

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

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

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

Övriga finansiella anläggningstillgångar upptas till marknadsvärdet på balansdagen.

Varulager

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

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

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

Kortfristiga fordringar

Kortfristiga fordringar upptas till amorterat anskaffningsvärde med avdrag för nedskrivningar för befärdade förluster enligt individuell värdering. Amorterat anskaffningsvärde motsvarar i allmänhet 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 30 september 2003 består av:

Kapitalkonto:

Kapitalkontot omfattar företagets kollektiva egna kapital.

Reservfond A:

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

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

Det får inte ske utbetalningar till Arla Foods ambas medlemmar, som minskar det samlade beloppet av företagets Kapitalkonto och Reservfond A. Vid utbetalning från Reservfond A skall motsvarande belopp tillföras Kapitalkontot. Dessutom skall Kapitalkontot genom

konsolidering och i takt med utbetalning av Reservfond A tillföras 280 MDKK. Av detta belopp har 105 MDKK tillförts kapitalkontot till och med räkenskapsåret 2002/03.

Reservfond B:

Reservfond B omfattar den vid företagets bildande gjorda avsättningen.

Nettouppskrivning efter inre värdeets metod:

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

Ansvarigt lånekapital

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

Företagsskatt och uppskjuten skat

Aktuella skatteskulder och -fordringar justrad med betalda à conto skatter medtas i balansräkningen.

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

Uppskjutna skattefordringar, inklusive skatt på tidigare lagda skat-

temässiga 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 utlöst.

I balansräkningen görs kvittning mellan uppskjutna skattefordringar och -skulder inom samma juridiska skatteenhet.

Avsättningar

Pensioner:

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

Pensionsavtalen omfattar dels avgiftsbaserade pensioner, dels förmånsbaserade pensioner.

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

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

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

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

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

Om totala aktuariella vinster och förluster överstiger 10% av nuvärdet av pensionsförpliktelsen, medtas beloppen över 10% i resultaträkningen under genomsnittligt förväntade kvarvarande antal arbetsår för berörda.

I samband med förvärvandet av 51 procent av aktierna i Express Dairies plc har hela pensionsförpliktelsen i både nuvarande och förvärvade företag i Storbritannien avsatts i balansräkningen per den 30 september 2003.

Övriga avsättningar:

Övriga avsättningar omfattar huvudsakligen skyldigheter i samband med företagssammanläggningar och omstruktureringar.

Skulder

Skuld till realkreditinstitut och kreditinstitut i övrigt upptas vid låneupptagandet med erhållet belopp efter avdrag för erlagda transaktionskostnader. Under kommande perioder upptas de finansiella skulderna till lånebelopp efter amorteringar.

Under skuld till kreditinstitut upptas vidare den kapitaliserade kvarvarande leasingförpliktelsen 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.

Under Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter upptas erhållna betalningar avseende intäkter för kommande år.

Kassaflödesanalyser

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

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

Kassaflödet till investeringsaktiviteten omfattar köp och försälj-

ning av immateriella, materiella och finansiella anläggningstillgångar.

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

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

Kassaflödesanalysen kan inte härledas enbart ur koncernredovisningens siffror.

Segmentinformation

Information lämnas fördelad på mejeriverksamhet och övrig verksamhet.

För de poster, som ingår i årets resultat, inklusive resultatandelar från intresseföretag och finansiella poster, görs en fördelning i den omfattning posterna direkt eller indirekt kan hänföras till respektive verksamhet. Övriga poster fördelas i relation till de övriga.

Anläggningstillgångar i segmenten omfattar de anläggningstillgångar, som direkt eller indirekt används i samband med verksamheterna.

Skulder i segmentet omfattar de skulder, som kan härledas till segmentets drift, inklusive leverantörer av varor och tjänster samt andra skulder.

Resultaträkningar

MODERFÖRETAG				KONCERN	
2001-10-01	2002-09-30			2002-09-30	2001-10-01
-2002-09-29	-2003-09-30	MDKK	Not	-2003-09-30	-2002-09-29
25.751	26.034	Nettoomsättning	1	40.647	39.441
-22.904	-23.175	Produktionskostnader	2	-32.873	-31.909
2.847	2.859	Bruttoresultat		7.774	7.532
-1.363	-1.395	Försäljnings- och distributionskostnader	2	-4.941	-4.791
-404	-475	Administrations- och gemensamma kostnader	2/3	-1.433	-1.304
50	41	Övriga rörelseintäkter		125	187
-97	-183	Övriga rörelsekostnader		-283	-213
1.033	847	Rörelseresultat		1.242	1.411
95	83	Resultat från andelar i dotterföretag	8	-	-
3	-2	Resultat från andelar i intresseföretag	8	-20	-6
111	220	Försäljning av dotterföretag		220	111
-141	-37	Finansiella poster, netto	4	-245	-367
1.101	1.111	Resultat före skatt		1.197	1.149
-16	-17	Skatt på årets resultat	5	-106	-66
1.085	1.094	Årets resultat		1.091	1.083
-	-	Minoritetsintressens andel av dotterföretagens resultat	9	3	2
1.085	1.094	Arla Foods ambas andel av årets resultat		1.094	1.085
Förslag till disposition av årets resultat:					
<u>575</u>	<u>546</u>	Efterlikvid till Arla Foods medlemmar		<u>546</u>	<u>575</u>
Överföring till Kapitalkonto:					
126	123	Stadgebunden återkonsolidering		123	126
<u>286</u>	<u>344</u>	Övriga överföringar		<u>344</u>	<u>286</u>
<u>412</u>	<u>467</u>	Totalt		<u>467</u>	<u>412</u>
<u>98</u>	<u>81</u>	Nettouppskrivning efter inre värdet metod		<u>-</u>	<u>-</u>
-	-	Andra reserver		81	98
1.085	1.094	Totalt		1.094	1.085

Balansräkningar

MODERFÖRETAG				KONCERN	
Balans per	Balans per			Balans per	Balans per
2002-09-29	2003-09-30	MDKK	Not	2003-09-30	2002-09-29
		TILLGÅNGAR			
		Anläggningstillgångar			
		<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	6		
0	0	Licenser, varumärken mm		53	75
-	-	Koncerngoodwill		2.260	642
92	0	Utjämningsbelopp		0	92
-	359	Utvecklingsprojekt		375	-
92	359	Summa		2.688	809
		<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	7		
1.389	1.423	Mark och byggnader		3.906	3.209
1.905	1.948	Maskiner och andra tekniska anläggningar		4.678	3.944
105	105	Inventarier, verktyg och installationer		523	615
142	325	Pågående nyanläggningar		932	481
3.541	3.801	Summa		10.039	8.249
		<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	8		
2.628	1.977	Andelar i koncernföretag		-	-
0	1.147	Ansvariga lån till dotterföretag		-	-
99	96	Andelar i intresseföretag		281	274
830	833	Andra värdepapper och kapitalandelar		958	1.060
0	0	Andra långfristiga fordringar		7	3
3.557	4.053	Summa		1.246	1.337
7.190	8.213	Summa anläggningstillgångar		13.973	10.395
		Omsättningstillgångar			
		<i>Varulager</i>			
442	491	Råvaror och förnödenheter		780	783
730	682	Varor under tillverkning		1.119	1.125
206	256	Färdiga varor och handelsvaror		1.906	1.852
1.378	1.429	Summa		3.805	3.760
		<i>Kortfristiga fordringar</i>			
1.120	1.178	Kundfordringar		4.604	4.022
3.871	3.013	Fordringar hos koncernföretag		0	0
158	119	Fordringar hos intresseföretag		158	360
770	434	Andra fordringar		1.229	1.459
-	-	Uppskjuten skattefordran	11	786	100
6	9	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		79	81
5.925	4.753	Summa		6.856	6.022
0	0	Värdepapper		785	927
502	874	Kassa och bank		1.426	913
7.805	7.056	Summa omsättningstillgångar		12.872	11.622
14.995	15.269	SUMMA TILLGÅNGAR		26.845	22.017

Balansräkningar

MODERFÖRETAG				KONCERN	
Balans per	Balans per			Balans per	Balans per
2002-09-29	2003-09-30	MDKK	Not	2003-09-30	2002-09-29
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital					
5.174	5.895	Kapitalkonto		5.895	5.174
555	461	Reservfond A		461	555
500	500	Reservfond B		500	500
539	299	Nettouppskrivning efter inre värdets metod		0	0
10	0	Säkringsinstrument		18	30
-	-	Andra reserver		281	519
6.778	7.155	Summa eget kapital		7.155	6.778
-	-	Minoritetsintressen	9	44	87
236	200	Ansvarigt lånekapital	10	200	236
7.014	7.355	Summa ansvarigt kapital		7.399	7.101
Avsättningar					
24	22	Uppskjuten skatt	11	342	240
0	0	Pensioner	12	2.966	699
266	127	Övriga avsättningar	13	575	824
290	149	Summa avsättningar		3.883	1.763
Skulder					
<i>Långfristiga skulder</i>					
1.882	1.791	Realkreditinstitut	14	2.423	2.461
1.376	1.624	Kreditinstitut med flera		3.290	2.238
3.258	3.415	Summa		5.713	4.699
<i>Kortfristiga skulder</i>					
383	24	Kortfristig del av långfristiga skulder		31	451
380	463	Kreditinstitut		2.297	2.070
575	546	Efterlikvid		546	575
1.088	909	Leverantörsskulder		2.930	2.676
1.538	1.413	Skulder till koncernföretag		1.206	1.156
0	13	Skulder till intresseföretag		13	0
29	26	Skatteskulder		137	44
407	956	Övriga skulder		2.571	1.449
33	0	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		119	33
4.433	4.350	Summa		9.850	8.454
7.691	7.765	Summa skulder		15.563	13.153
14.995	15.269	SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		26.845	22.017
Ansvarsförbindelser,					
ställda säkerheter med mera					
Information om närstående parter					
			15		
			16		

Förändring av eget kapital

KONCERN

MDKK	Saldo per 2002-09-29 enligt tidigare principer	Förändring av tillämpade redovisnings- principer	Saldo per 2002-09-29 enligt nya principer	Årets resultat	Övriga regleringar	Totalt
Kapitalkonto	5.311	-137	5.174	467	254	5.895
Reservfond A	555	-	555	-	-94	461
Reservfond B	500	-	500	-	-	500
Nettouppskrivning efter inre värdets metod	0	0	0	0	0	0
Säkringsinstrument	-	30	30	-	-12	18
Andra reserver	266	253	519	81	-319	281
Totalt	6.632	146	6.778	548	-171	7.155

MODERFÖRETAG

MDKK	Saldo per 2002-09-29 enligt tidigare principer	Förändring av tillämpade redovisnings- principer	Saldo per 2002-09-29 enligt nya principer	Årets resultat	Övriga regleringar	Totalt
Kapitalkonto	5.311	-137	5.174	467	254	5.895
Reservfond A	555	-	555	-	-94	461
Reservfond B	500	-	500	-	-	500
Nettouppskrivning efter inre värdets metod	266	273	539	81	-321	299
Säkringsinstrument	0	10	10	-	-10	0
Totalt	6.632	146	6.778	548	-171	7.155

Kassaflödesanalys

MDKK	KONCERN	
	2002/2003	2001/2002
Kassaflöde från löpande verksamhet		
Årets resultat	1.094	1.085
Avskrivningar och övriga driftsposter utan likviditetsmässig effekt	1.796	1.432
Resultatandelar från finansiella anläggningstillgångar	20	6
Förändring av avsättningar	43	49
Förändring av varulager	41	-277
Förändring av kortfristiga fordringar	570	-896
Förändring av leverantörsskulder och övriga skulder mm	-722	-336
Betalt företagsskatt	-66	-71
Kassaflöde från löpande verksamhet	2.776	992
Kassaflöde till investeringar		
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	-286	-119
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-1.983	-1.110
Investeringar i finansiella anläggningstillgångar	112	231
Kassaflöde till investeringar	-2.157	-998
Kassaflöde från finansiering		
Förändring av kortfristiga skulder till kreditinstitut och realkreditinstitut	-385	-19
Kassaflöde från finansiering	-385	-19
Förändring av likvida medel och värdepapper	-234	-25
Likvida medel och värdepapper vid årets början	1.840	1.865
Medräknade likvider i samband med företagsförvärv	137	0
Likvida medel och värdepapper vid årets slut	2.211	1.840

Noter

Not 3: Arvoden till representantskapsvalda revisorer

MODERFÖRETAG			KONCERN	
2001/2002	2002/2003	MDKK	2002/2003	2001/2002
		<i>Revisionsarvoden:</i>		
-4	-4	KPMG C. Jespersen	-10	-9
-2	-2	PricewaterhouseCoopers	-7	-6
-	-	Övriga	-1	-1
		<i>Andra ersättningar:</i>		
-3	-3	KPMG C. Jespersen	-15	-17
-1	-1	PricewaterhouseCoopers	-12	-2
-10	-10	Summa	-45	-35

Not 4: Finansiella poster, netto

MODERFÖRETAG			KONCERN	
2001/2002	2002/2003	MDKK	2002/2003	2001/2002
		<i>Kostnader:</i>		
-24	-16	Räntekostnader till koncernföretag	-11	-17
-260	-234	Övriga finansieringskostnader	-415	-486
-284	-250	Summa	-426	-503
		<i>Intäkter:</i>		
121	130	Ränteintäkter från koncernföretag	6	9
22	83	Övriga finansieringsintäkter	175	127
143	213	Summa	181	136
-141	-37	Finansiella poster, netto	-245	-367

Not 5: Företagskatt

MODERFÖRETAG			KONCERN	
2001/2002	2002/2003	MDKK	2002/2003	2001/2002
-33	-29	Skatt på årets skattepliktiga inkomst	-95	-74
10	2	Reglering av uppskjuten skatt	-23	-8
7	10	Justering av tidigare års skatt	12	16
-16	-17	Summa	-106	-66

Noter

Not 6: Immateriella anläggningstillgångar

	KONCERN				
	Licenser, varumärken mm	Koncern- goodwill	Utjämnings- belopp	Produkt- utvecklings- projekt	IT- utvecklings- projekt
MDKK					
Ingående anskaffningsvärde	103	812	276	-	0
Omräkningsdifferens	-1	-21	0	-	0
Ökning vid inköp av företag	0	1.978	0	0	0
Årets inköp	0	4	0	40	341
Årets försäljningar	-23	-306	-276	0	0
Utgående anskaffningsvärde	79	2.467	0	40	341
Ingående av- och nedskrivningar	-28	-170	-184	-	0
Omräkningsdifferens	2	6	0	-	0
Årets av- och nedskrivningar	-12	-93	-92	-6	0
Av- och nedskrivningar på försälda tillgångar	12	50	276	0	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-26	-207	0	-6	0
Utgående planenligt restvärde	53	2.260	0	34	341

	MODERFÖRETAG				
	Koncern- goodwill	Utjämnings- belopp	Produkt- utvecklings- projekt	IT- utvecklings- projekt	
MDKK					
Ingående anskaffningsvärde	323	276	-	0	
Överfört till kapitalandelar	-323	0	-	-	
Årets inköp	0	0	22	341	
Årets försäljningar	0	-276	0	0	
Utgående anskaffningsvärde	0	0	22	341	
Ingående av- och nedskrivningar	-46	-184	-	0	
Överfört till kapitalandelar	46	0	-	-	
Årets av- och nedskrivningar	0	-92	-4	0	
Av- och nedskrivningar på försälda tillgångar	0	276	0	0	
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	0	0	-4	0	
Utgående planenligt restvärde	0	0	18	341	

Noter

Not 7: Materiella anläggningstillgångar

MDKK	KONCERN			
	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Materiella pågående ny-anläggningar
Ingående anskaffningsvärde	3.702	5.468	943	481
Principändring, finansiell leasing	10	71	123	-
Omräkningsdifferens	-52	-46	-7	-6
Ökning vid inköp av företag	647	693	57	0
Årets inköp	348	992	80	642
Omklassificeringar	91	94	0	-185
Årets försäljningar	-55	-87	-118	0
Utgående anskaffningsvärde	4.691	7.185	1.078	932
Ingående av- och nedskrivningar	-503	-1.581	-396	0
Principändring, finansiell leasing	0	-14	-55	-
Omräkningsdifferens	7	20	4	0
Årets av- och nedskrivningar	-302	-972	-195	0
Av- och nedskrivningar på försälda tillgångar	13	40	87	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-785	-2.507	-555	0
Utgående planenligt restvärde	3.906	4.678	523	932
Härav finansiellt leasade tillgångar	9	206	49	0

Årets av- och nedskrivningar innehåller 125 MDKK avseende strukturrationaliseringsnedskrivningar. Beloppet har överförts från balansposten "Övriga avsättningar" och har därför inte påverkat resultaträkningen för 2002/03.

Årets nyanskaffningar har reducerats med bidrag från EU och andra myndigheter med 1 MDKK. För danska fastigheter med ett bokfört värde på 1.858 MDKK utgjorde det totala taxeringsvärdet per 1 januari 2003 1.890 MDKK, vartill kommer investeringar efter detta datum.

MDKK	MODERFÖRETAG			
	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Materiella pågående ny-anläggningar
Ingående anskaffningsvärde	1.634	2.700	90	142
Principändring, finansiell leasing	-	8	77	-
Årets inköp	116	462	42	325
Omklassificeringar	69	72	0	-142
Årets försäljningar	-10	0	-24	0
Utgående anskaffningsvärde	1.809	3.242	185	325
Ingående av- och nedskrivningar	-245	-802	-31	0
Principändring, finansiell leasing	0	-1	-31	-
Årets av- och nedskrivningar	-145	-491	-28	0
Av- och nedskrivningar på försälda tillgångar	4	0	10	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-386	-1.294	-80	0
Utgående planenligt restvärde	1.423	1.948	105	325
Härav finansiellt leasade tillgångar	0	5	34	0

Årets av- och nedskrivningar innehåller 72 MDKK avseende strukturrationaliseringsnedskrivningar. Beloppet har överförts från balansposten "Övriga avsättningar" och har därför inte påverkat resultat-räkningen för 2002/03.

Årets nyanskaffningar har reducerats med bidrag från EU och andra myndigheter med 1 MDKK. Det totala taxeringsvärdet för mark och byggnader utgjorde per 1 januari 2003 1.439 MDKK, vartill kommer investeringar efter detta datum.

Noter

Not 8: Finansiella anläggningstillgångar

MDKK	KONCERN		
	Andelar i intresseföretag	Andra värdepapper och kapitalandelar	Andra långfristiga fordringar
Ingående anskaffningsvärde	287	1.047	3
Omräkningsdifferens	-8	3	0
Ökning vid inköp av företag	45	0	2
Årets inköp	85	94	5
Årets försäljningar	-95	-221	-3
Utgående anskaffningsvärde	314	923	7
Ingående värderegleringar	-13	6	0
Principändring	-	7	-
Årets resultat	-20	13	-
Övriga regleringar	0	9	0
Utgående värderegleringar	-33	35	0
Utgående planenligt restvärde	281	958	7

MDKK	MODERFÖRETAG			
	Andelar i dotterföretag	Ansvariga lån till dotterföretag	Andelar i intresseföretag	Andra värdepapper och kapitalandelar
Ingående anskaffningsvärde	1.812	0	104	812
Överfört från goodwill	323	-	-	-
Omräkningsdifferens	-69	0	0	2
Årets inköp	153	1.147	66	10
Årets försäljningar	-541	0	-67	-31
Utgående anskaffningsvärde	1.678	1.147	103	793
Ingående värderegleringar	350	0	-5	11
Principändring	189	0	0	7
Överfört från goodwill	-46	-	-	-
Utdelningar	-306	0	0	0
Årets resultat	98	0	3	13
Årets goodwillavskrivningar	-15	0	-5	0
Förskjutning av interna vinster i varulager	16	0	0	0
Övriga regleringar	13	0	0	9
Utgående värderegleringar	299	0	-7	40
Utgående planenligt restvärde	1.977	1.147	96	833
Härav goodwill 30.09.2003	138	-	30	-

Noter

Not 9: Minoritetsintressen

	KONCERN	
	2002-09-30 -2003-09-30	2001-10-01 -2002-09-29
MDKK		
Ingående minoritetsintressen	87	85
Andel av årets resultat	-3	-2
Förskjutning i ägarandelar, lämnade minoriteter mm	-40	4
Utgående minoritetsintressen	44	87

Not 10: Ansvarigt lånekapital

MODERFÖRETAG			KONCERN	
2001-10-01 -2002-09-29	2002-09-30 -2003-09-30		2002-09-30 -2003-09-30	2001-10-01 -2002-09-29
		MDKK		
252	236	Ingående ansvarigt lånekapital	236	252
18	3	Omräkningsdifferens	3	18
-34	-39	Årets återbetalning	-39	-34
236	200	Utgående ansvarigt lånekapital	200	236

Not 11: Uppskjuten skatt

MODERFÖRETAG			KONCERN	
2001-10-01 -2002-09-29	2002-09-30 -2003-09-30		2002-09-30 -2003-09-30	2001-10-01 -2002-09-29
		MDKK		
33	24	Ingående uppskjuten skatt	140	370
-	-	Principändring	-	-119
1	0	Omräkningsdifferens	13	15
-	-	Ökning vid inköp av företag	-607	-
-	-	Förändring vid försäljning av dotterföretag	-13	-134
-10	-2	Årets övriga förändring	23	8
24	22	Utgående uppskjuten skatt	-444	140

Uppskjuten skatt i koncernen består av en skuld på 342 MDKK (240 MDKK per 2002-09-29) och en fordran på 786 MDKK (100 MDKK per 2002-09-29). Årets övriga förändring på 23 MDKK (8 MDKK under 2001/2002) utgörs av minskning på 3 MDKK (-11 MDKK under 2001/2002) avseende skulden och en minskning på 26 MDKK (-19 MDKK under 2001/02) avseende uppskjuten skattefordran.

Noter

Not 12: Pensioner

Avsättningen omfattar förmånsbaserade pensioner i Sverige och Storbritannien och beräknas enligt nedan:

MDKK	KONCERN	
	2003-09-30	2002-09-29
Nuvärdet av pensionsförpliktelserna	6.750	1.885
Icke redovisad aktuariell förlust	0	-441
Marknadsvärde på förvaltningstillgångar	-3.784	-745
Totalt	2.966	699
Utvecklingen av årets avsättningar framgår nedan:		
MDKK	2002.30.09	2001.10.01
	-2003.30.09	-2002.09.29
Ingående avsättningar	699	609
Omräkningsdifferens	10	39
Ökning vid inköp av företag	1.690	-
Överfört från Övriga avsättningar	531	-
Övriga justeringar, netto	36	51
Utgående avsättningar	2.966	699

De förmånsbaserade pensionerna i Storbritannien administreras av oberoende pensionsfonder, som placerar de för täckning av förpliktelserna inbetalda beloppen. Det försäkringstekniskt beräknade nuvärdet av förpliktelserna (6.019 MDKK per den 30 september 2003 mot 1.199 MDKK per den 29 september 2002) med avdrag för marknadsvärdet på förvaltningstillgångarna (3.784 MDKK per den 30 september 2003 mot 745 MDKK per den 29 september 2002) utgör 2.235 MDKK, som är upptaget i balansräkningen.

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

Not 13: Övriga avsättningar

MODERFÖRETAG		MDKK	KONCERN	
2001-10-01	2002-30-09		2002-30-09	2001-10-01
-2002-09-29	-2003-30-09		-2003-30-09	-2002-09-29
193	266	Ingående övriga avsättningar	824	748
-	-	Ökning vid inköp av företag	293	-
-	-	Överfört til pension	-531	-
117	51	Årets avsättningar	184	126
-44	-190	lanspråktaget under året	-195	-50
266	127	Utgående övriga avsättningar	575	824

Not 14: Långfristiga skulder

MODERFÖRETAG		MDKK	KONCERN	
2001-10-01	2002-09-30		2002-09-30	2001-10-01
-2002-09-29	-2003-09-30		-2003-09-30	-2002-09-29
2.112	2.526	Långfristig skuld, som förfaller efter 5 år från räkenskapsårets utgång	2.944	2.722

Noter

MODERFÖRETAG		Not 15: Ansvarsförbindelser, ställda säkerheter mm	KONCERN	
2001-10-01 -2002-09-29	2002-09-30 -2003-09-30		2002-09-30 -2003-09-30	2001-10-01 -2002-09-29
		mio. DKK		
2.444	2.371	Ansvars- och garantiförbindelser	999	1.121
46	38	Operationella leasingförpliktelser	748	269
314	476	Förbindelser i enlighet med avtal om leverans av anläggningstillgångar	1.278	475
		För täckning av valuta- och ränterisker har upptagits valutaterminsaffärer enligt nedan:		
869	998	Valuta, köp på termin	1.159	1.262
4.856	4.563	Valuta, försäljning på termin	4.613	5.162
1.050	1.050	Ränteswaps	1.216	1.213
		Som säkerhet för skulder har deponerats:		
170	170	Pantbrev i fast egendom	375	463
448	422	med ett bokfört värde på	1.099	1.221
0	0	Värdepapper, bokfört värde	336	587
		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.		
590	604		604	590

I det tidigare Express Dairies plc finns ett antal aktieoptionsprogram, som ger anställda och ledningen möjlighet att köpa aktier i företaget under ett antal år till en förutbestämd kurs. Programmen omfattar totalt 0,8 procent av det totala aktiekapitalet.

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

Not 16: **Närstående parter**

Närstående parter omfattar representantskap, styrelse och direktion samt dotter- och intresseföretag, se koncernöversikten på sidan 60-61.

Närstående parter med betydande inflytande omfattar MD Foods amba och Arla ek.f.

Ledamöter i representantskap och styrelse erhåller betalning för mjölkleveranser av MD Foods amba och Arla ek.f. på lika villkor som övriga medlemmar i dessa båda företag.

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.

Koncernöversikt

Dotterföretag, intresseföretag och andra kapitalandelar den 30 september 2003

Dotterföretag	Ägarandel
Arla Foods AB, Sverige	100,0%
ASM Mjölksocker AB, Sverige (100,0%)	
Arla Ost och Smör Produktion AB, Sverige (100,0%)	
Arla Foods Specialost AB, Sverige (100%)	
Bregott AB, Sverige (62,4%)	
Arla Foods Distribution amba, Danmark	100,0%
Danos A/S, Danmark (100,0%)	
Gredstedbro Ost A/S, Danmark (100,0%)	
Danmark Protein A/S, Danmark (100,0%)	
Delimo A/S, Danmark (100,0%)	
ØkoMælk A/S, Danmark (100,0%)	
Enigheden A/S, Danmark (100,0%)	
Arla Foods Holding AB, Sverige	100,0%
Oy Arla Foods Ab, Finland (100,0%)	
Arla Foods AS, Norge	100,0%
Arla Foods Inc., Canada	100,0%
Arla Foods GmbH, Tyskland	100,0%
Arla Foods S.r.l., Italien	100,0%
Arla Foods Inc., USA	100,0%
Arla Foods S.A.R.L., Frankrike	100,0%
Arla Foods S.A., Spanien	100,0%
Andelssmør A.m.b.a., Danmark	95,4%
AFF P/S, Danmark	75,0%
Arla Foods Ingredients amba, Danmark	100,0%
Arla Foods Ingredients GmbH, Tyskland (100,0%)	
Arla Foods Ingredients Inc., USA (100,0%)	
Arla Foods Ingredients KK, Japan (100,0%)	
Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100,0%)	
Arla Foods Ingredients Ltd., Storbritannien (100,0%)	
Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (70,0%)	
AM Produktion K/B, Sverige (66,7%. De resterande 33,3% ägs av Arla Foods AB)	
AM Foods K/S, Danmark (66,7%. De resterande 33,3% ägs av Arla Foods amba)	
Arla Foods Sp. Z o.o., Polen	100,0%
Arla Foods International A/S, Danmark	100,0%
Danya Foods Ltd., Saudi-Arabien	
Arla Foods UK Plc., Storbritannien	
Arla Foods Plc., Storbritannien	
Express Ltd., Storbritannien	
Arla Foods Holding A/S, Danmark	100,0%
Medani A/S, Danmark (100,0%)	
Kingdom Food Products ApS, Danmark (100,0%)	
Arla Foods Leasing A/S, Danmark (100,0%)	
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, Danmark (100,0%)	
Rynkeby Foods A/S, Danmark (50,0%. De resterande 50,0% ägs av Kinmaco ApS)	
Kinmaco ApS, Danmark (100,0%)	
GB Finans A/S, Danmark (100,0%)	
Arla Insurance Company (Guernsey) Limited, Guernsey (100,0%)	
Arla Foods Trading A/S, Danmark (100,0%)	

Koncernöversikt

Dotterföretag, intresseföretag och andra kapitalandelar den 30 september 2003

(fortsättning)

Dotterföretag

	Ägarandel
De Danske Mejeriers Fællesindkøb Amba, Danmark	100,0%
Dairy Fruit A/S, Danmark (100,0%)	
A/S Crispy Food International, Danmark (100,0%)	
Ejendomsselskabet Østre Gjesingvej 19 A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak A.m.b.a., Danmark	94,2%
Danapak A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak Kartonnage A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak Plast A/S, Danmark (100,0%)	
Tölkki OY, Finland (100,0%)	
Danapak Faltschachtelsysteme GmbH, Tyskland (100,0%)	
Danapak Cartons Ltd., Storbritannien (100,0%)	
Danapak Leasing ApS, Danmark (100,0%)	
Danapak WP A/S, Danmark (100,0%)	
Frödinge Holding AB, Sverige	100,0%
Frödinge Mejeri AB, Sverige (100,0%)	
Medipharm Holding AB, Sverige	100,0%
Medipharm AB, Sverige (100,0%)	
Munka Invest AB, Sverige (100,0%)	
Medipharm Investments Ltd., USA (100,0%)	
Medipharm CZ s.r.o., Tjeckien (100,0%)	
Medipharm Hungary Kft, Ungern (51,0%)	

Intresseföretag

JO-Bolaget Fruktprodukter HB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	50,0%
HB Grådö Produktion, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	50,0%
Synbiotics AB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	50,0%
Arla Foods Hellas S.A., Grekland	60,0%
Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ägs via Arla Foods Ingredients amba)	50,0%
Biolac KG, Tyskland (ägs via Arla Foods Ingredients GmbH)	50,0%
Dan Vigor Ltd. Brasilien (ägs via Arla Foods International A/S)	50,0%
Danske Immobilien K/S (ägs via Medani A/S)	35,0%
Cocio A/S, Danmark (ägs via Danmark Protein A/S)	50,0%
Danapak Flexibles-koncernen, Danmark (ägs via Danapak A/S)	40,0%
Arla National Food Products LLC, Förenade Arabemiraten	40,0%
Kronost AB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	25,0%

Andra kapitalandelar

Mejeriforeningen, Danmark	91,3%
Svensk Mjolk, ekonomisk förening, Sverige	42,0%
Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige	19,0%

I enlighet med Årsregnskabslovens § 127, stk. 4, är upplysningar om enskilda dotterföretag utelämnade, då dessa anses kunna vålla betydlig skada för dessa företag.

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

Styrelse och direktion



Jens Bigum
VD



Åke Modig
VVD



Knud Erik Jensen
Ordförande



Åke Hantoft
Vice ordförande



Leif Backstad



Viggo Ø. Bloch



Steen Bolvig



Bjarne Bundesen



Christer Eliasson



Anders Ericsson



Leif Eriksson



Elisabeth Gauffin



Thomas Johansen



Sören Kihlberg



Ove Møberg



Per Norstedt



Jan Toft Nørgaard



Kaj Ole Pedersen



Gunnar Pleijert



Søren Rasmussen

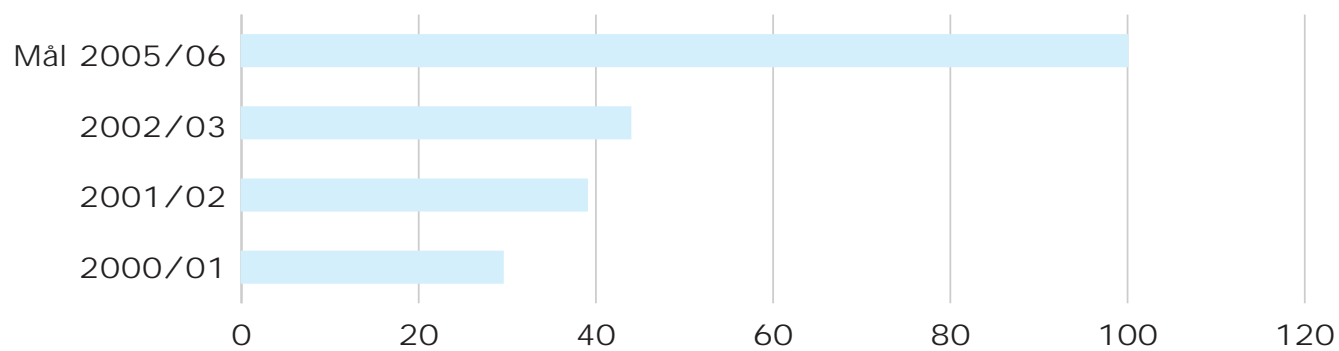


Pejter Søndergaard



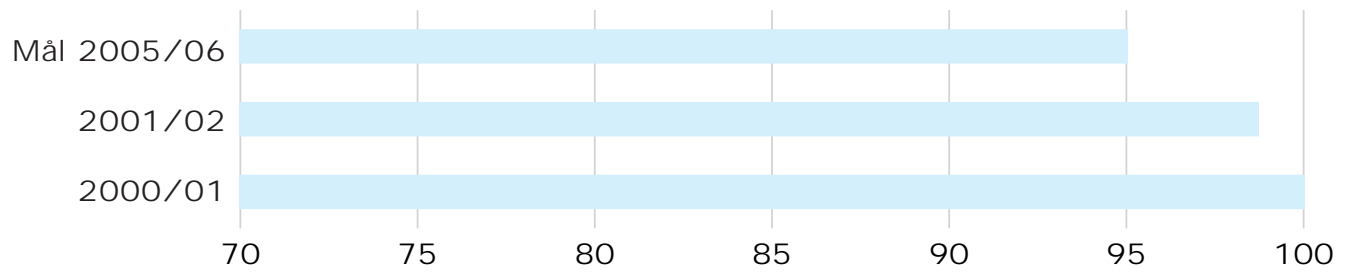
Bent Juul Sørensen

ISO 14001 certifierade enheter Arla Foods i Sverige och Danmark



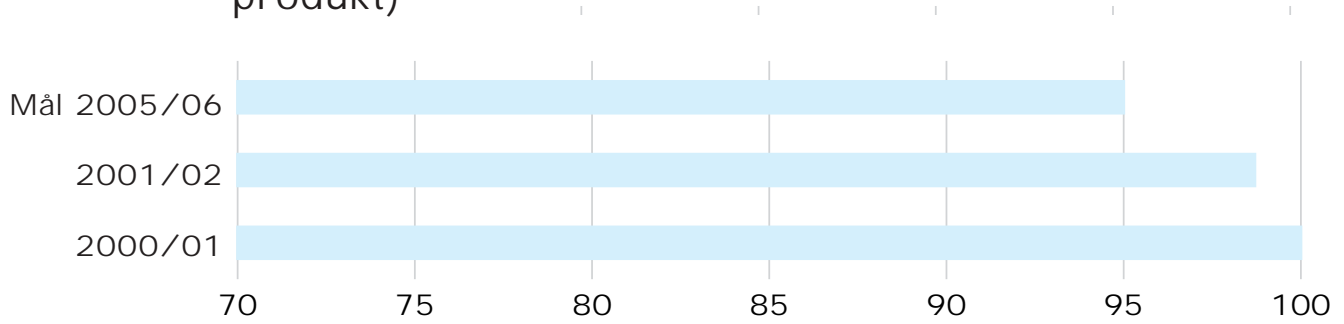
Vattenförbrukning

(index, vattenförbrukning i förhållande till råvara och färdig produkt)



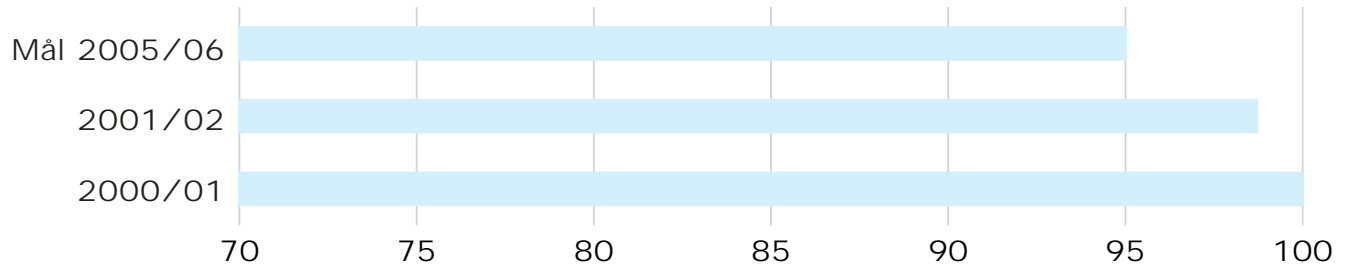
Energiförbrukning

(index, energiförbrukning i förhållande till råvara och färdig produkt)



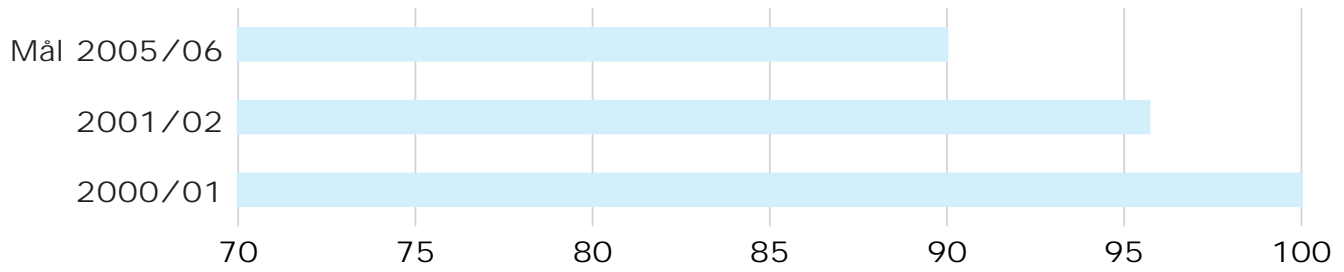
CO₂-utsläpp

(index, CO₂-utsläpp i förhållande till råvara och färdig produkt)



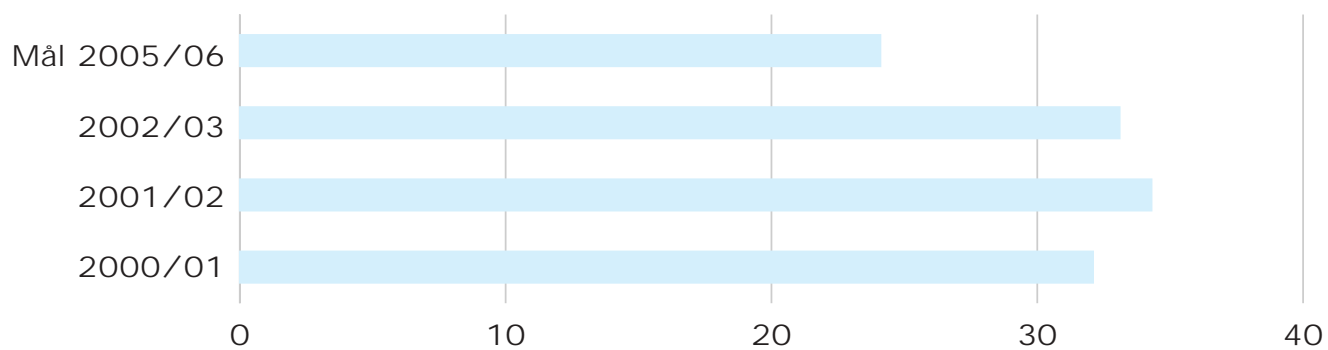
NO_x-utsläpp

(index, NO_x-utsläpp i förhållande till råvara och färdig produkt)

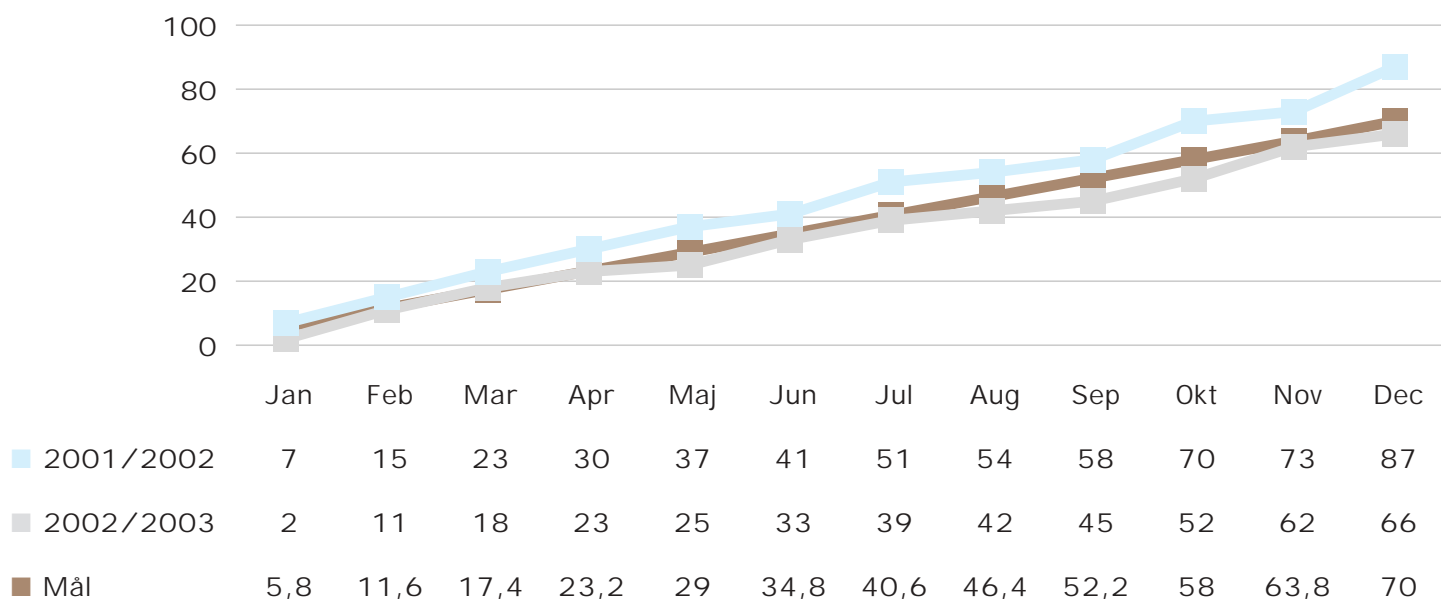


Olycksfrekvens - DK

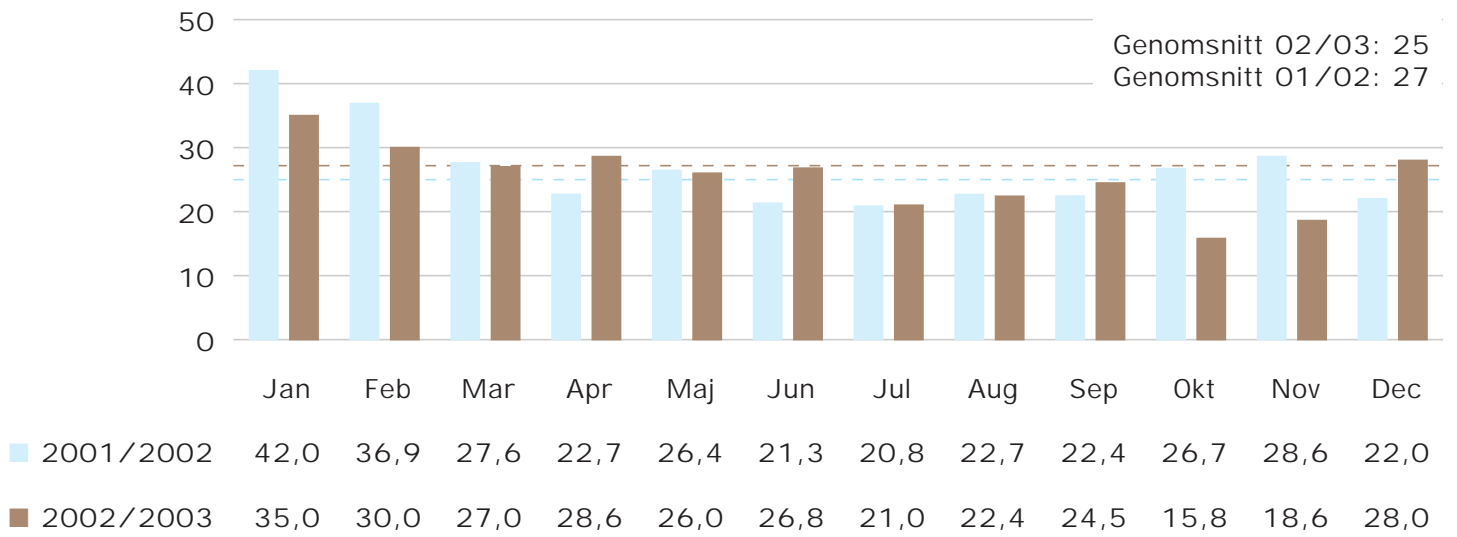
(antal arbetsolyckor per 1 million arbetstimmar)



Figur 1: Totalt antal olyckor per period i Storbritannien



Figur 2: Olycksfallsfrekvens i Storbritannien



Termins index
Marknads index

Figur 1: Valutaindex

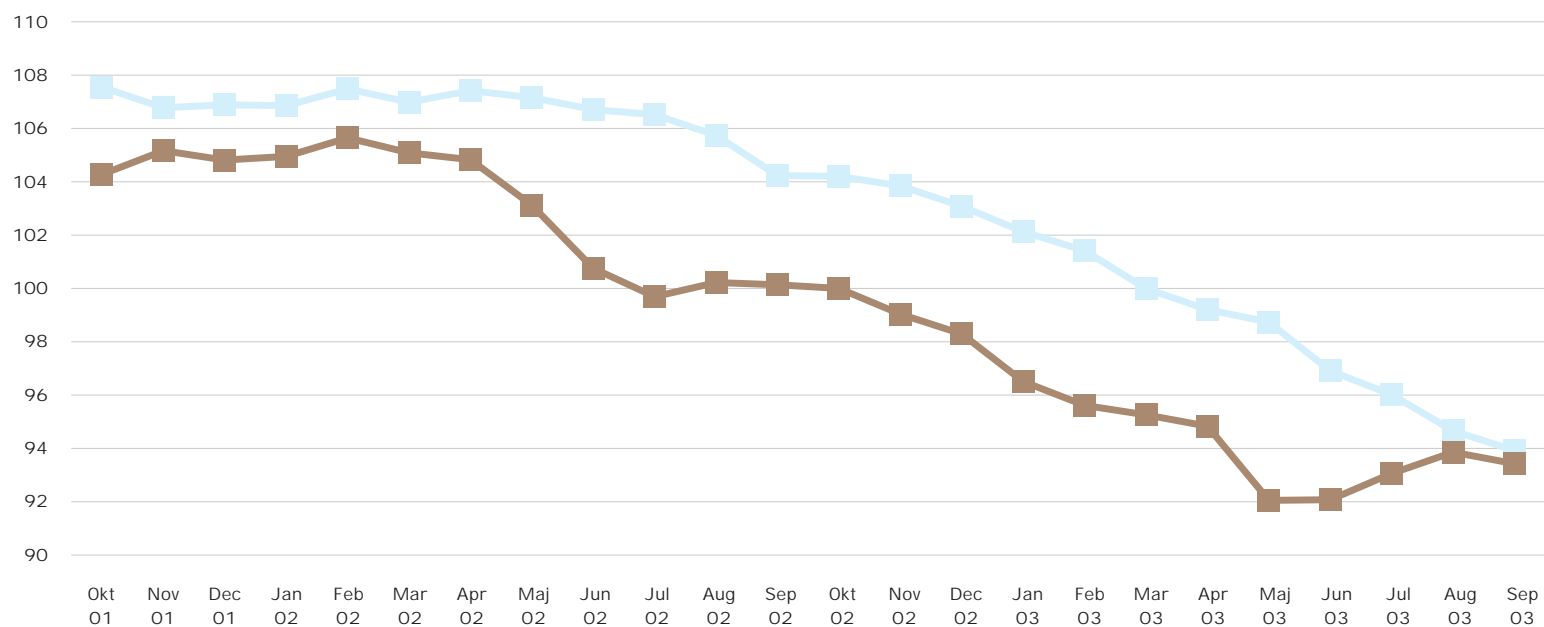
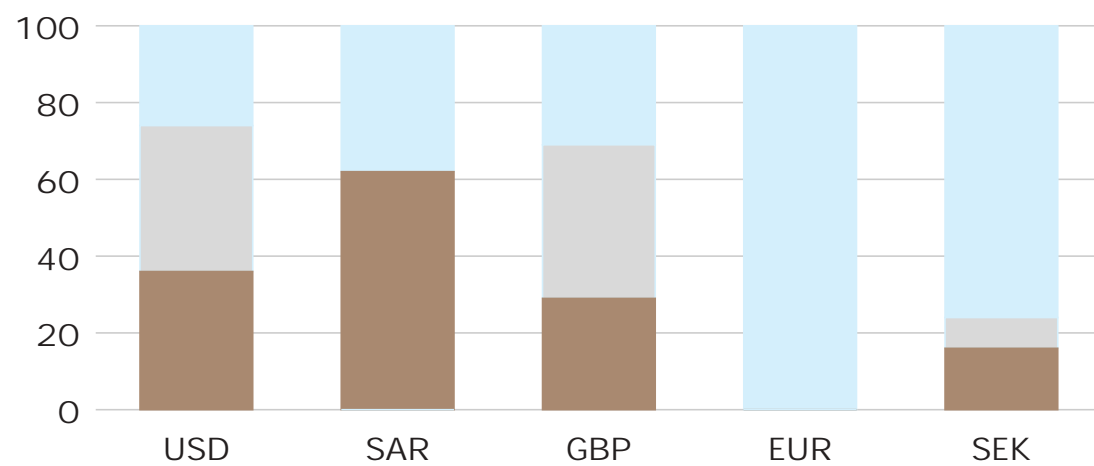


Figure 2: Position i procent av årsbudget



- Terminalsforretninger
- Optioner
- Åben