

# Årsrapport 2002/03



# Hoved- og nøgletal

<b>KONCERN</b>	30.09.2002	01.10.2001	02.10.2000	17.04.2000
mio. DKK	-30.09.2003	-29.09.2002	-30.09.2001	-01.10.2000
<b>Resultat</b>				
Nettoomsætning	40.647	39.441	38.133	17.453
heraf uden for DK/SE	20.781	19.807	18.823	8.200
% uden for DK/SE	51%	50%	49%	47%
Resultat af primær drift	1.242	1.411	1.596	547
Resultat af finansielle poster	-245	-367	-381	-159
Årets resultat	1.094	1.085	1.157	392
Efterbetaling	546	575	690	276
Konsolidering:				
Genkonsolidering	123	126	122	0
Øvrige konsolidering	425	384	345	116
<b>Finansiering</b>				
Balancesum	26.845	22.017	20.858	21.275
Anlægsaktiver	13.973	10.395	10.523	11.055
Investeringer i materielle anlægsaktiver	2.062	1.919	1.804	875
Ansvarlig kapital	7.399	7.101	6.448	6.343
<b>Soliditetsgrad</b>				
Målt i %	28%	32%	31%	30%
<b>Råvaretilførsel</b>				
Indvejet mio. kg i alt i koncernen	7.241	7.041	7.085	3.344
heraf i DK	4.137	3.964	3.967	1.914
heraf i SE	2.114	2.157	2.167	993
heraf øvrige	990	920	951	437
<b>Antal andelshavere</b>	<b>12.758</b>	<b>13.642</b>	<b>14.909</b>	<b>16.121</b>
heraf i DK	6.625	7.103	7.921	8.639
heraf i SE	6.133	6.539	6.988	7.482
<b>Medarbejdere</b>				
Antal ansatte (mandår)	17.791	17.866	18.200	18.622

Der er ikke i forbindelse med ændringen i anvendt regnskabspraksis foretaget tilpasning af sammenligningstal for årene 2000 og 2000/01.

## NETTOOMSÆTNING

	30.09.2002	01.10.2001		30.09.2002	01.10.2001
mio. DKK	-30.09.2003	-29.09.2002	mio. DKK	-30.09.2003	-29.09.2002
<b>Fordeling på markeder</b>			<b>Fordeling på varegrupper</b>		
1. Sverige	10.216	10.281	11 Konsum	16.115	15.893
2. Danmark	9.650	9.353	12 Ost	10.784	10.606
3. Øvrige EU-lande	13.694	12.960	13 Smør og blandingsprodukter	5.325	5.120
4. Øvrige Europa	885	770	14 Pulverprodukter	5.812	5.410
5. Mellemøsten	2.628	2.445	15 Emballage og hjælpestoffer	729	974
6. Nordamerika	1.030	1.018	16 Øvrige omsætning	1.882	1.438
7. Mellem- og Sydamerika	707	871	<b>I alt</b>	<b>40.647</b>	<b>39.441</b>
8. Asien	1.248	1.264			
9. Afrika	561	457			
10 Øvrige	28	22			
<b>I alt</b>	<b>40.647</b>	<b>39.441</b>			

# Indhold

<b>Hoved- og nøgletal</b> . . . . .	2	<b>Styring af finansielle risici</b> . . . . .	34
<b>Formandens beretning</b> . . . . .	5	<b>Regnskab</b> . . . . .	38
<b>Direktionens beretning</b> . . . . .	6	<b>Anvendt regnskabspraksis</b> . . . . .	40
<b>Produktion</b> . . . . .	8	<b>Resultatopgørelse</b> . . . . .	47
<b>Markedsberetninger</b>		<b>Balance</b> . . . . .	48
Hjemmemarkederne . . . . .	10	<b>Egenkapitalopgørelse</b> . . . . .	50
Øvrige europæiske markeder . . . . .	14	<b>Pengestrømsopgørelse</b> . . . . .	51
Oversøiske markeder . . . . .	17	<b>Noter</b> . . . . .	52
<b>Ingredienser</b> . . . . .	20	<b>Koncernoversigt</b> . . . . .	60
<b>Andelshaverforhold</b> . . . . .	22	<b>Arla Foods' bestyrelse</b> . . . . .	62
<b>Innovation</b> . . . . .	24		
<b>Miljø og arbejdsmiljø</b> . . . . .	26		
<b>Dattervirksomheder</b> . . . . .	28		

← Storbritannien blev et af de store emner i regnskabsåret 2002/03, efter at Arla Foods den 27. marts offentliggjorde, at selskabet havde indgået en aftale om fusion med Express Dairies plc. Fusionen blev godkendt den 15. oktober 2003, og det nye selskab, Arla Foods UK plc, blev derved Storbritanniens førende udbyder af mejeriprodukter. Fotograf Erik Refner har taget alle billederne til denne årsrapport, der illustrerer hverdagen på Arla Foods' tredje hjemmemarked.



# Formandens beretning

Repræsentantskabet tog i september endeligt afsked med de to gamle selskaber, MD Foods og Arla ek. för. og sagde samtidig velkommen til et nyt fælles selskab og til en fælles mælkepris for danske og svenske andelshavere fra 1. oktober 2003.

Dermed har vi nået det mål, vi satte os for tre år siden: At få harmoniseret alle væsentlige forhold, så vilkårene for alle andelshavere i selskabet er ens.

Vi har således fra oktober 2004 vedtaget ens vilkår for vores økologiske andelshavere, og de skattemæssige forhold omkring afregningen blev afklaret, så vi kunne få en fælles afregning. Vedtægterne kom også på plads, når det gælder alle væsentlige økonomiske forhold. Dog har vi på de blødere punkter omkring valgbarhed og valgform endnu ikke fundet en fælles model. I de to sidste spørgsmål har vi valgt at fastholde respekten for de nationale demokratiske traditioner.

Debatten om konsolidering fortsætter blandt andelshaverne. Målet er i 2004 at fremkomme med et forslag til repræsentantskabet om, hvordan den fremtidige konsolideringspolitik skal fastlægges.

Glæden ved, at vi er nået så langt i vores fusion, overskygges dog af den faldende mælkepris og en forringelse af vores indtjening som mælkeproducenter. På den baggrund må det formodes, at strukturudviklingen blandt mælkeproducenterne vil fortsætte med uformindsket styrke. Der ligger nu en stor opgave for vores mejeribrug i at skabe en øget indtjening for ejerne.

Vi var imidlertid ikke uforberedte på en EU-reform. Og nu da vi kender dens indhold og samtidig ved, at nedskæringerne ikke stopper her, så er rammerne sat for det videre forløb.

Vi skal være tilfredse med, at vi igennem mange år har investeret i udviklingen af et mejeriselskab, der kan forsyne kunderne med værdiforædlede produkter.

En fortsat udvikling af vores selskab er sammen med skærpede effektivitetskrav med til at sikre vores overlevelse. Selskabets resultat for 2002/03 er tilfredsstillende set i lyset af det store prispres, virksomheden møder.

Det er endvidere med stor tilfredshed, at vi modtog de britiske myndigheders godkendelse af fusionsaftalen mellem Arla Foods plc og Express Dairies plc. Det britiske mælke-marked er præget af manglende struktur, og denne fusion kan bidrage væsentligt til en øget stabilitet på markedet.

I den kommende tid fortsætter vi debatten om Arla Foods' Vision 2010. Den nuværende strategiplan er i færd med at blive fuldt gennemført, og med det mål for øje fortsat at sikre mælkeproducenterne den bedst mulige mælkepris skal vi nu nå til enighed om, hvordan vi når dette mål.

Endelig vil jeg gerne sige afgående adm. direktør Jens Bigum en stor tak for det gode samarbejde og for den store indsats, han har ydet for vores virksomhed gennem 33 år.

*Knud Erik Jensen*  
*Formand*



# Direktionens beretning

Faldende valutakurser, de forværrede økonomiske konjunkturer samt et fald i eksportstøtten har nu ramt virksomheden med fuld kraft, og dermed viste udsigterne ved halvårsregnskabet i april sig at holde stik. Under så vanskelige vilkår må Arla Foods' resultat for 2002/03 betegnes som tilfredsstillende.

Klarere konturer for fremtiden kom som ventet i løbet af året. Først og fremmest nåede politikerne til enighed om en reform af EU's landbrugspolitik. Det betyder, at interventionspriserne for smør og skummetmælkspulver sænkes i etaper begyndende 1. juli 2004. Dernæst kom enigheden i EU om en østudvidelse, som på kort sigt vil skabe turbulens på markedet for ikke mindst skummetmælkspulver, men som på langt sigt vil åbne for nye muligheder i de nye medlemslande.

Markederne var i 2002/03 præget af et øget pres på afsætningen af bulkprodukter samt en stigende tendens til, at detailkæderne ønsker produkter solgt under kædernes eget mærke.

Hjemmemarkederne i Sverige og Danmark er præget af en voksende konkurrence blandt andet i form af en øget import af yoghurt på det svenske marked samt et generelt pres fra importører på det danske marked. Resultatet på det britiske marked har været meget tilfredsstillende, både hvad

angår den lokale mælkeproduktion og de produkter, der importeres fra Danmark og Sverige.

Salget på markederne i Mellemøsten og i Nordamerika har udviklet sig tilfredsstillende, mens salgsudviklingen i Sydøstasien har været præget af SARS-udbruddene i sommeren 2003.

Devalueringer har præget afsætningen i Sydamerika i negativ retning. Dog har denne økonomiske udvikling den modsatte effekt på de lokalt producerede mælkeproteiner fra Arla Foods' proteinfabrik i Argentina. Produktionen udvikler sig efter planen, og mælkeproteinerne eksporteres til en række lande i området, herunder blandt andet Mexico.

## Strategiplan

Året blev præget af det strategiske gennembrud på det britiske marked. Arla Foods' britiske datterselskab offentliggjorde i slutningen af marts 2003 en fusion med Express Dairies plc. Fusionen, der blev godkendt af de britiske konkurrencemyndigheder i oktober 2003, betyder, at det fælles selskab bliver den største udbyder af konsummælk på det britiske marked.

Det fortsættende selskab, Arla Foods UK plc, er stadig noteret på børsen i London.

Mod slutningen af regnskabsåret tog Arla Foods' repræsentantskab hul på en ny visionsdebat:

Vision 2010. Oplægget til visionen skal til debat blandt Arla Foods' ejere i løbet af vinteren 2003/04, således at repræsentantskabet kan tage stilling til selskabets vision.

## Produkterne

Den lave kurs på dollar har forringet Arla Foods' indtjening på eksporten uden for Europa. Den stærke euro har således skabt et prispres på det europæiske ostemarked ikke mindst i Tyskland, hvor forbrugerne i højere grad fravælger de dyrere produkter i delikatesseafdelingerne til fordel for discountvarianter.

I løbet af året blev der udarbejdet en fælles marketingplan for Arla Foods' produkter til det skandinaviske marked. Herunder hører en række syrnede produkter og mellemmåltider.

Afsætningen af smør har været stigende, ikke mindst på det absolutte hovedmarked for dansk smør, nemlig Storbritannien. Hertil kommer en stigende afsætning af smør på en række markeder i Mellemøsten med undtagelse af Saudi-Arabien.

På ingrediensområdet har markedet været præget af et pres også på højtforædlede ingredienser, som sælges til fødevarerindustrien.

## Strukturplan

Selskabet har i løbet af året haft meget fokus på en fortsat rationa-

lisering af produktionen, og omfattende rationaliseringer inden for administration og produktion er iværksat. På produktionssiden er 7 mejerier i årets løb blevet besluttet lukket som følge af den strukturplan, der blev vedtaget i 2001.

Af de 18 projekter, der var indeholdt i strukturplanen, er 13 gennemført eller ved at blive gennemført. 2 er delvist skrinlagt, og 3 er endnu ikke endeligt vedtaget.

Strukturplanens projekter ventes i al væsentlighed at være gennemført i løbet af 2005.

### **Ett Arla**

Et omfattende projekt for integration af arbejdsprocesser og ledelsessystemer blev iværksat i løbet af året. Målet er at få en mere integreret virksomhed med en mere enkel og effektiv arbejdsform. Ett Arla skal således skabe bedre sammenhæng på tværs af divisioner og landegrænser.

Ved regnskabsårets slutning kunne første del af projektet iværksættes dels i den centrale administration, dels på en række mejerier. Store dele af arbejdet er udført samtidig med de daglige opgaver, og det har været en væsentlig belastning for mange medarbejdere. Projektet får stor betydning for vores hverdag i selskabet og for den fremtidige ledelse af virksomheden.

### **HR**

Virksomheden gennemførte i 2002

en tilfredshedsundersøgelse blandt medarbejderne. Målingen viste, at tilfredsheden blandt Arla Foods' medarbejdere er god og sammenlignelig med gennemsnittet for denne type af undersøgelser. Lederne i organisationen har arbejdet seriøst med undersøgelsen, og en ny måling blev foretaget i november 2003. Målingen var endnu ikke afsluttet ved redaktionens slutning.

I arbejdet med rekruttering af nye mejerielever er det også i år lykkedes at få det ønskede antal elever blandt de færre unge på årgangen.

Også i dette regnskabsår har mange medarbejdere deltaget i en omfattende aktivitet inden for efteruddannelse. Dette gælder på alle medarbejderniveauer. Desuden er der igangsat uddannelsesaktiviteter med deltagelse fra både Sverige, Storbritannien og Danmark.

I maj 2003 bebudede virksomheden en reduktion i antallet af administrative stillinger med 600 over tre år. Det skete for at opnå en stærkere integration af de to gamle selskaber. Tilpasningerne sker på tværs af hele organisationen.

### **Fremtiden**

Det kommende år vil især blive præget af fire forhold: Først og fremmest vil EU-reformen gøre sig gældende og lægge et yderligere pres på mælkeprisen. Det er dog vanskeligt at forudsige den fulde

markedseffekt på kort sigt. Selskabet har i budgettet 2003/04 varslet et niveauskifte for mælkeprisen i negativ retning.

For det andet er der usikkerhed omkring udviklingen i de internationale konjunkturer. For det tredje kan EU-udvidelsen mod øst med indlemmelse af 10 lande i maj 2004 have en negativ virkning på kort sigt med pres på loftet for intervention.

Endelig tegner valutakursudviklingen til at give problemer for virksomheden.

Alt i alt indeholder fremtiden store udfordringer for virksomheden og dens andelshavere. Afklaringen omkring EU-reformen og østudvidelsen har tydeliggjort den fremtidige opgave for virksomheden.

*Jens Bigum  
Adm. direktør*

# Produktion

**På de danske og svenske driftssteder blev der i regnskabsåret produceret/forarbejdet følgende mængder inden for de fire hovedområder:**

**1.645.000 tons friskvarer**

**330.000 tons ost**

**185.000 tons smør og blandingsprodukter**

**305.000 tons ingrediens- og pulverprodukter**

Den væsentligste ændring i forhold til sidste regnskabsår er, at mængden af smør- og blandingsprodukter er steget betydeligt, efter at Arla Foods pr. 1. oktober 2002 overtog Fonterras ompakning af smør- og blandingsprodukter til det britiske marked.

I løbet af 2002/03 er der arbejdet med følgende ændringer i produktionsstrukturen:

## **Ost**

Hellevad Mejeri blev driftsstandset juni 2003 og produktionen herfra overflyttet til andre danske oste-mejerier.

Falkenberg Mejeri er under udvidelse med henblik på lukning af Stånga Mejeri, hvilket forventes at være på plads marts 2004.

Kalmar Mejeri er under udvidelse med henblik på lukning af Borg-

holm Mejeri. Dette forventes at være på plads juni 2004.

I forsommeren 2003 påbegyndtes udvidelsen af Høgelund Mejeri med henblik på lukning af Grenå Mejeri ultimo 2004. Hele Arla Foods' produktion af danablu vil derefter være samlet på Høgelund.

Der arbejdes fortsat med en betydelig kapacitetsudvidelse på Holstebro Flødeost.

Snebjerg Mejeri driftsstandses december 2003.

Glejbjerg Mejeri vil blive lukket pr. 1. april 2004, og produktionen herfra overflyttes til Taulov Mejeri.

Vellev Mejeri lukkes 1. september 2004, og Hjørring Mejeri overtager mejeriets produktion.

Mejerierne Åseda og Vestervik driftsstandses ultimo 2004. Mejeriernes produktion overflyttes til henholdsvis Nr. Vium Mejeri og Falkenberg Mejeri.

## **Smør**

Götene Mejeri er blevet udvidet, således at mejeriet kunne overtage smørproduktionen fra Göteborg Mejeri pr. 1. oktober 2003.

## **Konsum**

Produktionen på Halmstad Mejeri blev stoppet i juni 2003, og hovedparten af produktionen blev overflyttet til Göteborg Mejeri.

## **Ingredients**

I Sverige blev første spadestik til det nye pulveranlæg i Vimmerby taget i august 2003. Anlægget, der får en årlig kapacitet på 380 mio. kg mælk, forventes at være klar til prøveproduktion ultimo 2004. Derefter vil pulverfabrikkerne Mjölby og Kimstad blive lukket, ligesom pulverproduktionen på en række ostemejerier indstilles.

Udvidelsen af anlægget i Visby er afsluttet, og anlægget har derved fået mere end fordoblet sin kapacitet til en årlig produktion på 16 mio. kg pulver.

I Danmark forløber udvidelsen af mælkepulverfabrikkerne Akafa og Arinco planmæssigt. Pr. 31. marts 2004 stoppes produktionen på mælkepulverfabrikken i Kjersing og fordeles mellem Akafa og Arinco.

Byggemand Bob og hans venner er populære blandt de mindste forbrugere, → både når de optræder på tv og på de små bægre med fromage frais. Produktet fremstilles på Brabrand Mejeri i Danmark, og bidrager således til den positive udvikling i mængden af importerede mærkevare til det britiske marked.





87p

Max 97,  
every day  
low price

€1.15

89

87

1.40

99

# Hjemmemarkederne

Markedsforudsætningerne ændrede sig gradvist i løbet af regnskabsåret. Først og fremmest blev konkurrencetrykket øget for alle virksomheder inden for dagligvarebranchen som følge af, at både privatmærker og discountsektoren er i stærk vækst. Dette gælder selvfølgelig også for Arla Foods.

Internationaliseringen fortsætter blandt Arla Foods' kunder, og detailhandelskæderne vokser fortsat på tværs af landegrænser. Fra kundernes side vokser ønsket om flere privatmærker, hvilket giver adgang for store internationale konkurrenter. Fremover vil kundernes krav til Arla Foods – ud over konkurrencedygtige og lave priser – også omfatte en skærpet evne til værdiforædling og kategoristyring.

Også forbrugernes prisbevidsthed styrkes som følge af det store discountudbud og generel afmatning i økonomien. Da det vurderes, at mærkevarer fortsat vil komme under voksende pres fra konkurrenter og – først og fremmest – fra privatmærker, bliver det i stigende grad en udfordring for Arla Foods at skabe stærkere forbrugerrelationer og forbrugerpræference for selskabets mærkevarer.

Konkurrencen om markedsandele vil imidlertid også medføre, at Arla Foods må efterkomme kundernes ønsker om at tage produktionen af privatmærker op inden for de produktområder, som selskabet og kunderne anser for egnede.

Samarbejde og synergier mellem Danmark og Sverige er nu blevet synlige. Således er en nordisk marketingplan i 2002/03 igangsat af Division Danmark og Division Sverige. Foreløbig er der udarbejdet et 100 pct. nordisk brand, hvilket også omfatter identisk markedsføring og design på mærkerne Høng og Minimeal, og det samme er planlagt for Buko, Yoggi og Cultura.

Den nordiske marketingplan skal styre selskabets nordiske mærke- og sortimentsudvikling i de kommende år, og det er også i dette regi, at det røde Arla master brand fremover skal udvikles. Foreløbig er Arla master brand på hele mælkesortimentet i de to lande.

## Danmark

De afsatte mængder faldt i løbet af regnskabsåret en smule primært som følge af prispres fra privatmærker og discountkæder, der nu har 30 pct. af markedet for dagligvarer.

Der har imidlertid været stor forskel på udviklingen inden for de enkelte kategorier. Således har der været kraftig vækst i salget af supper og saucer. Også de syrnede produkter, smagsat mælk, oste til madlavning samt fløde-, smelte- og skiveost har oplevet vækst. Afsætningen af mælk har været stabil, og det samme gælder skærest, men på dette område har de faldende EU-priser på mejeriprodukter dog haft en afsmittende effekt.

Salget af fedtstof fortsætter med at falde, men det er lykkedes Arla Foods at stabilisere sin markedsandel på smør- og blandingsprodukter. Endelig er de økologiske produkter gået lidt tilbage.

I 2003 gav Arla Foods økonomisk støtte til en humanitær organisation. Gennem det nyudviklede økologiske produkt Smoothie har Arla Foods givet en krone pr. solgt enhed til Røde Kors.

Området foodservice fortsætter sin vækst. Et af de nye tiltag på området er et kokke-projekt, hvor Arla Foods samarbejder med en række velrenommerede kokke om at skabe gourmetprodukter til landets top-kokke.

Med virkning fra 1. april 2003 overtog Arla Foods Karolines Køkken fra Mejeriforeningen, hvilket blandt andet skal føre til øget produktudvikling af madlavningsprodukter.

På distributionsområdet måtte Arla Foods hen imod regnskabsårets slutning afskedige 150 medarbejdere på Christiansfeld Friskvareterminal, som følge af at Coop havde taget distributionen af frugt og grønt tilbage. Til gengæld flyttede Coop al sin mælke-distribution over til Arla Foods, og ændringen var derfor trods alt positiv.

Med udgangspunkt i Arla Foods' markante position inden for mejerivarer er det naturligt at definere de primære konkurrenter uden for mejerikategorien, f.eks. blandt ud-

bydere af drikkevarer, pålæg, morgenmadsprodukter, madlavningsprodukter m.v. Opgaven er derfor at sikre, at selskabet – med basis i mælk – formår at skabe et attraktivt sortiment, der er tilgængeligt for fremtidens forbrugere i alle forbrugs- og indkøbssituationer.

### Sverige

Arla er fortsat et stærkt varemærke i Sverige – måske det stærkeste. Men der ligger fortsat en stor udfordring i at kunne tilbyde forbrugerne mejerivarer til alle måltider, det gælder både for produkter, emballage og distribution. Således arbejdes der konstant med at øge forædlingsgraden og bygge mere convenience ind i produkterne.

Salgsvolumenerne på det svenske marked ligger forholdsvis stabilt. I 2002/03 blev der således solgt næsten lige så meget drikkemælk som året før. De syrnede produkter oplevede dog ikke samme positive udvikling som i sidste regnskabsår. Især markedet for frugtyoghurt præges af hård konkurrence med mange aktører, og Arla Foods har tabt markedsandele, selv om markedet har oplevet vækst. For det kommende år er det et definitivt mål at genvinde markedsandele. Flødeprodukterne har også i 2002/03 klaret sig særdeles godt. Ligeledes skal fremgangen for supperne fremhæves.

Selv om importen af gul ost er øget, fastholder Arla Foods sine markedsandele på dette barske marked. Ostemejeriernes kapacitet er blevet udnyttet optimalt, og der er opretholdt en stabil og høj leveringssikkerhed til markedet. Friskostprodukterne er til gengæld gået en del tilbage i løbet af året. Frugtdrikkene har fået øget konkurrence fra privatmærker, og Arla Foods har mistet en vis volumen især inden for det langtidsholdbare sortiment.

For et år siden var der leveringsproblemer inden for friskvaresortimentet som følge af de mange produktionsomlægninger i forbindelse med den nye struktur for specialprodukter. Det lykkedes dog hurtigt at få løst problemerne, og fra november 2002 har leveringsikkerheden været meget stabil.

I Jönköping er et nyt kølerum blevet opført og taget i brug. Der arbejdes dog fortsat på at øge automatiseringsgraden dels for at forbedre arbejdsmiljøet, dels for at øge effektiviteten. Derudover vil der i løbet af 2003/04 bl.a. blive investeret i udbygning af pakkelinien i Linköping og en ny produktionslinie i Allingsås.

2003/04 rummer en stor udfordring for Arla Foods' organisation i Sverige. Mens konkurrencen øges, skal selskabet bevare og udvikle sine markedsandele. Det forventes, at resultatniveauet vil blive noget lavere, først og frem-

mest fordi det næppe er muligt fuldt ud at kompensere for de øgede omkostninger med prisforhøjelser. Dette medfører selvfølgelig, at fokus vil blive rettet mod omkostningsreducerende projekter.

### Storbritannien

På det britiske marked var 2002/03 et succesrigt år, hvor Arla Foods opnåede sit hidtil bedste resultat. Dette skyldtes dels øget vækst og forbedret overskud inden for salget af frisk mælk, Cravendale PurFiltre og steriliseret mælk. Dels voksede mængderne af importerede mærkevareprodukter betydeligt, således at de for første gang oversteg 100.000 tons.

Årets dominerende begivenhed i Storbritannien var fusionen med Express Dairies plc. Som et led i handlen er det bl.a. aftalt, at:

- Arla Foods-koncernen i en periode på 2 år ikke øger ejerandelen på 51%.
- Arla Foods-koncernen besætter 3 ud af 7 eksterne bestyrelsesposter.
- Arla Foods-koncernen som en styrkelse af selskabets finansiering yder et ansvarligt lån på GBP 91,5 mio. (ca. 1 mia. DKK).

Den ny og større virksomhed, Arla Foods UK plc, er kategorileder inden for drikkemælk og fløde og en ledende leverandør af smagsat mælk, ligesom den har stærke positioner inden for både foodser-

vice og salg af mælk via mælke-mænd.

Med til årets vigtigste begivenheder hører også opkøbet af H.T. Webb & Co., Storbritanniens ledende importør af specialoste, i november 2002.

I kategorien for smør, blandingsprodukter og margarine er Lurpak det næststørste brand, og mærket fortsætter sin vækst takket være succesen for Lurpak Spreadable og Lurpak Lighter Spreadable. På det britiske marked råder Arla Foods også over det tredjestørste brand, Anchor, inden for smør- og blandingsprodukter. Dermed har Arla Foods en førende position i hele kategorien.

På osteområdet har Arla Foods gjort fremskridt dels gennem relanceringen af Discover-sortimentet af specialoste, dels gennem stigende salg af smøreost til britiske detailforretninger. Samtidig er Anchor sortimentet blevet udvidet med madlavningsoste, og endelig har opkøbet af H.T. Webb betydet et afgørende skridt ind på markedet for specialoste.

Salget af konsummælk gennem mælke-mænd går fortsat tilbage, selvom det er lykkedes at bremse tilbagegangen gennem en kombination af rationaliseringer og overtager af depoter. Strategien har betydet, at denne del af forretningen har klaret tilbagegangen bedre end markedet generelt.

På Oakthorpe mejeriet ved London er der foretaget nye investeringer, og i løbet af sidste efterår flyttede køledistributionen fra Oakthorpe til den nye terminal i Stratford.

Byggeriet af det nye mejeri i Stourton ved Leeds, som tages i brug i efteråret 2004, skrider planmæssigt frem. 1. oktober 2003 overtog Arla Foods driften af centrallageret i Stourton, som indtil da blev drevet af et distributionsfirma. Ved siden af det nye mejeri færdiggøres det nye lejede hovedkontor for Arla Foods UK plc ligeledes efter planen.

Som en konsekvens af fusionen med Express Dairies plc er der i årsrapporten pr. 30.9.2003 foretaget fuld konsolidering af Express Dairies plc's balance. Den samlede balancepåvirkning er ca. 5 mia. DKK.

Driftsmæssigt vil fusionen først få effekt fra oktober 2003, og resultatopgørelsen for 2002/03 samt koncernens egenkapital pr. 30.9.2003 er således ikke påvirket.

I Arla Foods koncernbalance pr. 30.9.2003 er der taget højde for pensionsforpligtelserne i både eksisterende samt tilkøbte selskaber i England, ligesom der er hensat til forventede restruktureringsomkostninger. Det samlede beløb udgør ca. 2,1 mia. DKK.

Den forventede skattemæssige effekt af disse poster er optaget

som et skatteaktiv i balancen, og vil blive realiseret i takt med at omkostningerne afholdes. Skatteaktivet er indregnet med ca. 0,7 mia. DKK.

Der er herefter opgjort en goodwill på ca. 1,8 mia. DKK, som er aktiveret, og som vil blive afskrevet over op til 20 år.

Det kommende år vil blive præget af samkøringen af de to oprindelige selskaber i det nye Arla Foods UK plc.

Det tidligere Express Dairies plc har otte mejerier. På selskabets mejeri i Ashby produceres der mælk og juice. Før fusionen med Arla Foods plc udgjorde frisk mælk og fløde næsten hele Express Dairies plc' forretningsområde. →



# Øvrige europæiske markeder

Markedsvilkårene for afsætningen af smør- og osteprodukter i Europa har fortsat været kendetegnet ved en meget hård priskonkurrence især på standard-oste. Denne udvikling er blevet forstærket af en europæisk lavkonjunktur, som i stigende grad får forbrugerne til at købe ind i discountkæder eller vælge prisbillige alternativer. Således har lavprisprodukter det seneste år øget deres samlede markedsandel i Europa, mens delikatesserprodukter og mærkevarer generelt er under pres.

Situationen varierer en del fra land til land, men vilkårene på Arla Foods' vigtigste europæiske marked, Tyskland, har igen i år været meget vanskelige.

Den europæiske osteproduktion har fortsat været høj, og prisniveauet har som følge deraf været konstant lavt.

Inden for europæisk detailhandel har discountkæderne de seneste år oplevet fremgang, og de opererer i stigende grad internationalt. Ligeledes vinder de største detailhandelskæder fortsat markedsandele og bliver mere dominerende.

Forholdene taget i betragtning har Arla Foods haft et tilfredsstillende år på de europæiske markeder. Forædlede produkter og mærkevarer har bidraget med en øget andel af resultatet. En fortsat udbygning af mærkevarepositioner

samt høj hastighed i produktudvikling vil derfor blive prioriteret meget højt også i de kommende år.

Der vil desuden blive sat endnu flere ressourcer ind på at udbygge den professionelle betjening af detailhandelskæderne.

I forbindelse med introduktionen af Arla master brand er de første større markedsføringstiltag blevet gennemført på udvalgte markeder med et meget tilfredsstillende resultat. På de markeder, hvor forbrugermarkedsføring anvendes, har Arla master brand opnået tilfredsstillende kendskabsgrader, og det forventes, at dette brand vil være kendt af knap 100 millioner europæiske forbrugere i løbet af de kommende 3-4 år.

## Tyskland

Konkurrencesituationen blev i år skærpet yderligere, hvilket kan illustreres med et fortsat fald i den tyske mælkepris, der nu er på samme niveau som i 1999. Dette har skærpet den konkurrencemæssige situation på udbudssiden væsentligt. Den økonomiske udvikling i Tyskland er fortsat svag, og forbrugerne har derfor i endnu højere grad vendt sig mod billige produkter. Det er kommet discountsektoren og privatmærker til gode.

I den traditionelle dagligvarehandel fortsætter salget af specialprodukter i forretningernes delikates-

seafdelinger med at falde. Selvom nedgangen er fladet noget ud, er afsætningen inden for dette område faldet med ca. 30 pct. målt over de seneste to kalenderår. En øget afsætning af forædlede produkter i butikkernes selvbetjeningsdiske har dog kunnet kompensere for den negative udvikling i afsætningen af oste til den betjente ostedisk.

## Holland

I det forløbne år har Arla Foods styrket den direkte betjening af detailhandlen, og de første resultater har været meget positive. Dette arbejde vil blive intensiveret i det kommende år.

Arla Foods har en stærk position på markedet som udenlandsk udbyder af specialoste.

## Belgien

Arla Foods samarbejder i Belgien med Valio Vache Bleue, som er et datterselskab af det finske mejeriselskab Valio, omkring afsætning af produkter til detailhandlen. Afsætningen har i det forløbne år udviklet sig tilfredsstillende, specielt salget af Apetina Feta er inde i en positiv udvikling, hvorimod salget af delikatesserprodukter er gået tilbage.

## Færøerne og Grønland

Arla Foods eksporterer et bredt sortiment af konsumprodukter,

I efteråret 2003 var der kommet tag på det nye stormejeri Stourton syd for Leeds. → Med en kapacitet på 250 mio. liter konsummælk om året bliver Stourton et af Arla Foods' største konsummælksmejerier. Mejeriet skal være klar til drift i slutningen af 2004, og når det er oppe på fuld kapacitet, vil der være ca. 260 medarbejdere beskæftiget.



fedtstof samt ost til de nordatlantiske markeder. Afsætningen har udviklet sig positivt i det forløbne år.

### **Polen**

Det forgangne år har været præget af forberedelserne til Polens indtræden i EU i maj 2004. Dette har bl.a. betydet, at Arla Foods' polske datterselskab har startet en eksport til EU-lande, at organisationen er blevet styrket, og at den lokale indsats på det polske

marked er blevet forstærket. Tiltagene skal være med til at sikre det stærkest mulige udgangspunkt for fremtidig vækst i Polen.

Købekraften er stadig meget lav set i europæisk målestok, men det forventes, at levestandarden vil øges som følge af landets indtræden i EU. Eksporten til Polen af forædlede produkter er fordoblet i det forløbne år, men ligger dog stadig på et forholdsvist lavt niveau. Indtjeningen er præget af, at aktiviteterne i Polen stadig er under

opbygning, samtidig med at prisniveauet på mejeriprodukter fortsat er meget lavt.

### **Det øvrige Østeuropa**

Selvom det forventes, at der vil være en væsentlig forskel i købekraften mellem de nye medlemmer og de nuværende EU-lande nogle år frem, er nogle af markederne allerede langt fremme med en veludviklet detailhandel- og mejerisektor. Arla Foods har forstærket opmærksomheden mod disse marke-



der for at få andel i de øgede vækstmuligheder, som forventes i løbet af de kommende år.

### **Finland**

Samlet set har Arla Foods haft et tilfredsstillende år på det finske marked. Året har været præget af en meget positiv udvikling for de forædlede produkter og mærkevarerne; blandt andet er der gennemført markedsføringskampagner for Apetina Feta under det nye Arla master brand. Derimod har afsætningen på volumenprodukter svigtet som følge af hård konkurrence fra lavprisprodukter fra især tyske og hollandske osteproducenter.

Arla Foods vil i det kommende år styrke indsatsen i Finland med henblik på at udbygge markedsandelen inden for såvel mærkevarer som volumenprodukter.

### **Norge**

Arla Foods har haft et særdeles godt år på det norske marked med en stigning i afsætningen på mere end 15 pct. I det forløbne år er kvoteordningen mellem Norge og EU blevet genforhandlet med det resultat, at kvoten udvides. Dette forventes at medføre en forstærket konkurrence på det norske marked, hvor interessen for udenlandsk ost er stærkt stigende.

Den norske krone har det seneste år vist store udsving, og den seneste svækkelse har sat indtjeningen under pres.

Salgssamarbejdet på detailområdet med det lokale selskab Synnøve Finden er ophørt, og Arla Foods har etableret en selvstændig salgsorganisation.

### **Italien**

Resultatet har været tilfredsstillende specielt set i lyset af en væsentligt øget priskonkurrence på gul ost. Generelt er det lykkedes at holde en fast prispolitik på volumenprodukter. Der arbejdes fortsat på at udbygge sortimentet og øge distributionen i detailhandlen. Lurpak oplever en tilfredsstillende udvikling; markedsføringen via butik er øget, samtidig med at der er introduceret flere varianter af det velkendte smørmærke.

I løbet af året er der gennemført rationaliseringer i datterselskabet. Der er indgået aftale om salg af lager- og kontorbygningerne i Lomazzo, og organisationen er blevet tilpasset og reduceret.

### **Spanien**

Afsætningen af ost til det spanske marked er fortsat med at vokse, og samtidig er Spanien blevet et væsentligt marked for smør og blandingsprodukter. Det ordinære resultat har således været meget tilfredsstillende, og Spanien er nu Arla Foods' femtestørste marked i EU.

Som et led i strategien om at bearbejde dele af detailhandlen direkte er et nyt salgsselskab blevet

etableret i Madrid ved det nye regnskabsårs begyndelse. Det forventes, at det nye salgsselskab sammen med yderligere investering i markedsføring vil resultere i, at Arla Foods på sigt får en øget andel i væksten på det spanske marked.

### **Frankrig**

Der har været en god udvikling i både salg og indtjening på det franske marked. Det direkte salg til detailhandlen steg med 15 pct. i forhold til regnskabsåret 2001/02, ligesom industrisalget opnåede en pæn volumen.

### **Grækenland**

Resultatet af aktiviteterne i Grækenland har været utilfredsstillende. Dette skyldes blandt andet, at det græske marked i lighed med de øvrige europæiske markeder har været præget af et stort udbud af meget billige osteprodukter fra både lokale producenter og importører af ost.

Mens det har været muligt at fastholde indtjeningen på eksport af ost og smør til markedet, er det i mindre grad lykkedes at sikre tilfredsstillende indtjening på de lokale aktiviteter. Der forventes en restrukturering af selskabet, således at det samlede produktudbud vil kunne bidrage positivt til selskabets drift. Omkostninger til denne restrukturering påvirker resultatet for 2002/03 negativt.

# Øversøiske markeder

Mellemøsten, Nordamerika og Asien hører fortsat til Arla Foods' vigtigste områder uden for Europa, når det gælder afsætning af smør- og oste-produkter. I regnskabsåret er der generelt opnået en betydelig vækst i de afsatte mængder, og en væsentlig del af denne vækst stammer fra markederne i Mellemøsten.

Hovedparten af de øversøiske markeder er valutamæssigt afhængige af kursudviklingen på US dollar, og da denne har udviklet sig negativt det meste af året, har det præget det økonomiske resultat.

Gennem kurssikringer og prisstigninger er det dog lykkedes at imødegå en betydelig del af kursfaldet. Når det har været muligt at gennemføre prisstigninger, skyldes det blandt andet Arla Foods' opbygning af et højt forædlet produkt-sortiment samt stærke markedspositioner for etablerede mærker som Lurpak, Puck, Three Cows og Power Cow.

I årets løb er positionerne generelt udbygget på de fleste fokusmarkeder, ligesom der er igangsat nye tiltag på relevante markeder – herunder De Forenede Arabiske Emirater/Oman og Rusland.

Udviklingen i værdien af restitutter samt tildeling af eksportlicenser har det meste af året været forholdsvis gunstig.

## Saudi-Arabien

Alle produktgrupper – specielt selskabets fokusprodukter – har i det

forgangne år oplevet pæn vækst i tonnage. Indtjeningen har været præget af valutakursudviklingen, som har gjort det nødvendigt at gennemføre prisstigninger. På Arla Foods' mejeri i Riyadh er der også i år gennemført investeringer i produktionsfaciliteterne, så forudsætningerne for vækst også er til stede i de kommende år.

## De Forenede Arabiske Emirater/Oman

1. januar 2003 indgik Arla Foods et joint venture med selskabets hidtidige lokale distributør National Food Product Company. Dette joint venture, som dækker både Emiraterne og Oman, skal sikre den nødvendige fokus på Arla Foods' mærker og hovedproduktgrupper. Detailhandlen i specielt Emiraterne er inde i en voldsom udvikling, hvor antallet af supermarkeder vokser, og de mindre butikker er under pres. Udviklingen i tonnage og markedsandele på fokusprodukter har været meget positiv, og med det nye joint venture er det nødvendige fundament for fremtidig vækst skabt.

## Bahrain/Kuwait/Qatar

De meget tætte relationer til de lokale distributører er i det forgangne år blevet yderligere forstærket gennem udstationeringen af en key account manager. Udviklingen i afsætningen har været positiv, og en kombination af selskabets stær-

ke regionale mærker og produktudvikling sikrer en fortsat vækst på disse markeder i de kommende år.

## Libanon

Der har i det forgangne år været en pæn vækst i afsætningen specielt på ost. Puck, der på dette marked er Arla Foods' vigtigste mærke inden for ost, har høje markedsandele, og Puck-sortimentet vil i det kommende år blive udvidet for at udnytte mærkets muligheder.

## USA

En svag amerikansk økonomi, et stort og brat fald i dollarkursen samt historisk lave amerikanske mælkepriser lagde et voldsomt pres på vækst og indtjening. Alligevel opnåede Arla Foods en betydelig vækst på selskabets forædlede mærkevarer, ligesom lokalproduktionen af havarti-ost udviklede sig særdeles positivt.

Konsolideringen fortsætter i den amerikanske detailhandel. I årets løb er Arla Foods' relationer til de førende detailkæder styrket, og selskabet har især haft succes med at øge sin forretning i det voksende "warehouse club" (indkøbsforening) segment. Markedsføringsindsatsen har været koncentreret omkring Lurpak og Rosenborg mærkerne. Det forventes, at konjunkturerne i USA forbedres noget i det kommende år, og der budgetteres derfor med en moderat vækst i afsætningen. Et usikkerhedsmo-

ment er den varslede amerikanske lovgivning mod biologisk terror, der kan påføre selskabet ikke-budgetterede omkostninger.

### **Canada**

Der er igen opnået et meget tilfredsstillende resultat på dette marked. Den canadiske dollar har kun mistet beskednen styrke over for danske kroner, og den interne prisudvikling har været stabil. I årets løb har der været fokus på at skabe vækst i det forædlede produktsortiment. Derudover er

der lanceret adskillige nye produkter; der er sikret en tilfredsstillende distributionsudvidelse, og lokalproduktionen har udviklet sig positivt. Der forventes fortsat vækst i mængde og lønsomhed på det canadiske marked.

### **Brasilien**

En svag økonomi med faldende købekraft samt en voldsom stigning i mælkeprisen har haft en betydelig negativ påvirkning af resultatet i Arla Foods' joint venture Dan-Vigor. Der er i årets løb gennemført væ-

sentlige nedskæringer i organisationen med gode resultater, og der forventes en markant forbedring af resultatet i det kommende år.

### **Japan**

Den japanske økonomi har også det seneste år været præget af lavkonjunktur, som er blevet forstærket af en tilsvarende situation i USA og Asien. Privatforbruget har været faldende, og det har betydet øget fokus på prisen delvist på bekostning af de normalt høje kvalitetskrav. Udviklingen i





valutakurser har bidraget til at reducere europæiske mejeriprodukters prismæssige konkurrenceevne.

Trods den negative udvikling har Arla Foods oplevet en pæn vækst i afsætningen på godt 10 pct. i forhold til regnskabsåret 2001/02.

Der er håb om, at den økonomiske situation er på vej op, og at det vil resultere i en positiv udvikling i forbruget af ost.

### **Sydkorea**

Trods hård priskonkurrence har Arla Foods' eksport til markedet udviklet sig positivt med en markant tonnagemæssig fremgang i forhold til regnskabsåret 2001/02. Den koreanske økonomi har vist tegn på fremgang oven på de senere års lavkonjunkturer, og forbruget af ost er svagt stigende, om end det fortsat ligger under et kg pr. indbygger årligt. Forventningerne til det kommende år er relativt optimistiske.

### **Australien**

Salget til Australien er øget markant, godt 30 pct., i forhold til 2001/02. Stigningen i eksporten stammer fra en bred vifte af produkter, ikke mindst fra Rosenborg, der efterhånden er blevet et meget anerkendt mærke.

### **Indien**

Selv om Arla Foods' produkter efterspørges, ligger afsætningen til

Indien under det forventede. Dette skyldes primært de indiske myndigheders protektionistiske holdning over for import af bl.a. mejeriprodukter samt logistikmæssige udfordringer herunder krav til ubrudt kølekæde.

Selvom Indiens samlede import af ost og smør stiger, er den fortsat meget begrænset.

### **Pakistan**

Til trods for en meget begrænset markedsføringsindsats har Pakistan gennem adskillige år været et godt og stabilt marked for blandt andet Lurpak og Puck. I det kommende år vil der blive sat øget fokus på Pakistan, hvilket forventes at give en umiddelbar effekt på salget.

### **Sydstasien**

Afsætningen til området, hvor Hong Kong og Singapore fortsat er de største markeder, følger fortsat de senere års positive udvikling. På trods af vanskelige vilkår som SARS, terrorbombninger og den negative kursudvikling i den amerikanske dollar er afsætningen til området øget med 14 pct. set i forhold til sidste år.

I det kommende år forventes der fortsat fremgang for regionen, men den stadig stærkere konkurrence fra Oceanien på volumenprodukter betyder, at der skal udvikles og markedsføres endnu flere detailprodukter under de to hoved-

mærker Lurpak og Arla. På baggrund af en stor interesse for light-produkter forventer Arla Foods at skulle lancere flere produkter inden for dette voksende segment.

### **Rusland**

Med øje for det betydelige potentiale samt den økonomiske vækst siden krisen på det russiske marked i 1998 er der etableret en ny Region Øst, der lægger hovedvægten på Rusland.

Arla Foods betragter Rusland som et af fremtidens markeder med et stort potentiale. Forskellige strategiske overvejelser om fremtiden forventes afsluttet i det nye år.

← På Arla Foods' mejeri Hatfield Peverel i Essex produceres drikkemælken Cravendale PurFiltre, der ud over den obligatoriske pasteurisering også sendes gennem en speciel filtrering. Mælken bevarer derved det naturlige indhold af vitaminer og calcium, mens der stort set ikke er nogen bakterier tilbage, og Cravendale PurFiltre kan derfor holde sig længere end almindelig drikkemælk.

# Ingredienser

Arla Foods har oplevet et vanskeligt år på området for ingredienser og mælkepulver, som har været præget af skærpet konkurrence på både special- og standardprodukter. Dertil kommer en presset kurs på US dollar samt faldende restitutioner. Selskabet har dog bevaret sin position som den førende og foretrukne leverandør af højtforædlede mælkebaserede ingrediensprodukter til udvalgte globale kunder.

Der blev i regnskabsåret omsat for 5.193 mio. DKK, hvilket er på niveau med sidste år.

Når strukturplanen for forarbejdning af mælkepulver i Danmark og Sverige er gennemført ved udgangen af 2004, vil Arla Foods være i besiddelse af et af verdens mest effektive og avancerede produktionsapparater til produktion af mælkebaserede ingredienser.

Arla Foods' ingrediensforretning er opdelt i fire forretningsområder; industri, detail, private label mælkepulver og ingredienssalg.

## **Industri**

Området omfatter produktion og

salg af højtforædlede ingredienser til globale fødevarereproducenter. Der er en god udvikling i funktionelle mælkeproteiner til mejeriindustrien, hvor der er stor fokus på fedtfattige produkter. Her har Arla Foods opnået en førende position på verdensmarkedet.

Inden for området for specialernæring er produktionen af hydrolysater udvidet i årets løb. Nogle specialprodukter har dog oplevet en øget konkurrence på verdensmarkedet på grund af et større udbud fra Oceanien og USA.





Afsætningen af ostepulver har indfriet de høje forventninger, der var stillet til området.

Kina er et område i kraftig vækst, og i 2002/03 har Arla Foods etableret en repræsentation i landet.

Arla Foods' joint venture med det argentinske mejeriselskab SanCor er inde i en god udvikling, hvor særligt Mellemamerika aftager store mængder af mælkeproteiner fra fabrikken i Argentina.

I slutningen af regnskabsåret blev der etableret et joint venture med en af Europas førende sukkerproducenter, Nordzucker i Tyskland, vedrørende det mælkebase-rede lavkalorieholdige sødestof Gaio tagatose. Produktet er kommercielt lanceret i USA, hvor blandt andet PepsiCo anvender det. En godkendelse af Gaio tagatose er også opnået i Korea, i Japan er den undervejs, og i EU forventes den på plads inden for de nærmeste år. Produktionen af Gaio tagatose foregår på et stort anlæg i Nordstemmen i Tyskland. Såfremt efterspørgslen bliver tilstrækkelig stor, skal der i løbet af 2-3 år foretages en væsentlig forøgelse af produktionskapaciteten.

#### **Detail**

Arla Foods' mælkepulver, der sælges i detailbutikker, har en betydningsfuld position på flere markeder, herunder Den Dominikanske Republik, Yemen og Bangladesh.

Produkterne sælges i forbrugerpakninger under varemærkerne DANO og Milex. På hovedmarkederne har den svage USD og lokale devalueringer betydet, at importeret mælkepulver er blevet betydeligt dyrere, hvorved Arla Foods' konkurrenceevne er blevet forringet.

#### **Private label mælkepulver**

Arla Foods er i dag en globalt førende virksomhed inden for "private label" produktion af mælkebase-rede ernæringsprodukter. Med gennemførelsen af anlægsstrukturplanen er produktionsapparatet i Danmark blevet kraftigt opgraderet, så en effektiv og rentabel drift er sikret. Der er ligeledes etableret et pilotanlæg til mindre specialproduktioner, som efterfølgende kan anvendes til kliniske forsøg hos kunderne.

Der er fortsat et stort potentiale i forretningsområdet, idet store internationale virksomheder ønsker at outsource hele eller dele af deres produktion. Den betydelige vækst i tonnage og indtjening forventes udbygget i det kommende år.

#### **Ingredienssalg**

Salget af standardprodukter var i starten af regnskabsåret præget af fornuftige priser, men en væsentlig forøgelse af udbuddet især fra Oceanien kombineret med en lav kurs på US dollar medførte, at

priserne i foråret/sommeren 2003 nåede et historisk lavt niveau målt i danske kroner. Priserne for både mælkepulver og mælkeproteiner har sidst på året vist en svagt opadgående tendens.

← Med en mælkeproduktion på ca. 14 mia. kg er Storbritannien nummer tre i EU efter Tyskland og Frankrig. Der er ca. 30.000 mælkeproducenter i landet.

# Andelshaverforhold

Tre år efter fusionen mellem Arla og MD Foods kunne selskabernes repræsentantskaber i september 2003 endelig nedlægge de "gamle" selskaber samt godkende de nye fælles vedtægter for Arla Foods amba.

Gennemførelsen af flere store projekter på andelshaverområdet medførte i 2002/03 stor mødeaktivitet blandt Arla Foods' andelshavere.

Det nye fælles kvalitetsprogram, Arlagården, blev udarbejdet og trådte som planlagt i kraft pr. 1. oktober 2003. Med baggrund i kundernes og forbrugernes stigende krav til fødevarerproducenterne om blandt andet øget fødevarerikkerhed tager programmet udgangspunkt i kvalitetspolitikens hjørnesten: mælkenes kvalitet, fødevarerikkerhed, dyrevelfærd og miljø. Programmet skal synliggøre Arlagårdens store betydning som første led i selskabets værdikæde og dermed bidrage til at forstærke konkurrencekraften for Arla Foods' produkter.

Ligeledes pr. 1. oktober 2003 trådte en ny fælles afregningsmodel i kraft. Den fælles afregningsmodel er et led i harmoniseringen mellem danske og svenske andelshavere, men den er samtidig en tilpasning til markedernes krav. Da efterspørgslen efter mælkeproteinet vokser på bekostning af mælkefedtet, er værdiforholdet mellem fedt og protein således

forrykket kraftigt til fordel for proteinet.

Med baggrund i indførelsen af kvalitetsprogrammet og den nye afregningsmodel er der – som en del af Ett Arla – udviklet et nyt, fælles databaseret afregningssystem, som også blev taget i brug 1. oktober 2003.

På økologiområdet er det vedtaget, hvordan den økologiske virksomhed skal harmoniseres. Som et led i harmoniseringen vil der i Danmark ske en tilpasning af den modtagne mængde økologisk mælk i forhold til den solgte mængde. Det er ligeledes besluttet at nedsætte et økologisk udvalg, der består af svenske og danske økologiske andelshavere. Udvalget skal løbende behandle en række forskellige spørgsmål. I Danmark fornyes kontrakterne med de økologiske andelshavere i løbet af efteråret 2003, og det tilsvarende vil ske i Sverige i begyndelsen af 2004.

## Færre andelshavere

Også i 2002/03 faldt antallet af Arla Foods' danske og svenske andelshavere, således at der ved årets udgang var i alt 12.758 andelshavere. I Sverige faldt antallet af andelshavere således med 6,3 pct. til 6.133, mens faldet i Danmark var på 6,8 pct., så der nu er 6.625 danske andelshavere. Udviklingen i retning af færre men større bedrifter fortsætter, og årets samlede mælkeindvejning på

6.252 mio. kg var ca. 2 pct. større end sidste år. Dermed er den årlige gennemsnits-leverance pr. bedrift nu oppe på 615.000 kg i Danmark og 341.000 kg i Sverige.

Totalt set har Arla Foods ca. 900 økologiske andelshavere med en samlet produktion på 490 mio. kg mælk.

## Indtransport

I lighed med tidligere år er indtransporten af mælk også i år blevet effektiviseret og rationaliseret. I Danmark er overgangen til mælkeindsamling døgnet rundt fortsat ligesom indførelsen af det såkaldte trækker/trailersystem. I Sverige har en hurtigere tømning af gårdenes mælketanke ved hjælp af nye biltanke med øget pumpekapaцитet medført en mere effektiv afhentning og dermed en reduktion i antallet af tankbiler.

I regnskabsåret er der indført nye, fælles afhentningsregler.

Der er udarbejdet et særligt andelshaverbilag til årsrapporten, hvor en række informationer af speciel interesse for Arla Foods' andelshavere er samlet.

Rosenborg er det største mærke inden for blåskimmelost på det britiske marked. →  
For at imødekomme forbrugernes ønsker arbejdes med udvikling af nye emballager og udskæringer af osten, for eksempel i skiver og tern. Ligeledes gøres der en stor indsats for at styrke mærket i supermarkedernes delikatesseafdelinger.



# Innovation

Arla Foods Innovation udvikler hvert år ca. 200 nye produkter. Udviklingen sker i et projektmiljø, hvor medarbejdere arbejder sammen i teams, der er sammensat på tværs af produktion, marketing og innovation.

Satsningen på forskning og produktudvikling har i det forgangne år været nogenlunde uændret målt på omkostningssiden, men via stigende effektivitet i såvel udvælgelsen som i afviklingen af projekter har den reelle værdi af indsatsen været stigende.

## Produktudvikling

Der bliver konstant arbejdet med at vedligeholde og udvikle hvert eneste af koncernens produktområder; basisprodukterne skal forbedres og fornyes, og der skal overvejes nye forbrugsmuligheder og nye forbrugersegmenter.

Ændring af spisesituationer og -tider, forbrugernes ønsker om kaloriereducerede produkter, hyppige udskiftninger i smagsvarianter og en højere grad af convenience i form af blandt andet nye emballager og øget tilberedningsgrad stiller konstant krav til fornyelse af sortimentet.

På det danske, svenske og britiske marked, hvor Arla Foods har en særlig forpligtelse til høj lanceringshyppighed og servicering af forbrugerne, lanceres der i størrelsesordenen 125 produkter om året; dette gælder også for det kommende år.

Den altdominerende forbrugertrend er ønsket om produkter med færre kalorier. Derfor har Arla Foods gennem snart mange år udviklet et omfattende sortiment, der kan imødekomme dette ønske: Minimælk med 0,5% fedt, syrnede produkter med 0,1% fedt, gule oste med 5% fedt og flødeost med 0,1% fedt for blot at nævne nogle eksempler. Derved kan Arla Foods tilbyde forbrugerne produkter med de sunde bestanddele fra mælken, men med et begrænset kalorieindhold.

På ingrediensområdet arbejdes der løbende på at finde nye funktionelle mælkeproteiner til anvendelse i den globale fødevarerindustri. Det drejer sig både om produkter inden for det såkaldte functional food-område og om produkter med forskellige konsistensgivende egenskaber.

## Teknologiudvikling

En løbende udvikling af proces-teknologier gør det muligt at forbedre kalkulationer for produktionen og skaber grundlaget for, at helt nye produkter kan fremstilles.

I forbindelse med gennemførelsen af Arla Foods' strukturplan, som omfatter såvel mejerilukninger som etablering af nye anlæg og dermed overflytning af produktionsanlæg, er der behov for avanceret teknologisk støtte for at sikre, at for eksempel en ost bevarer sin høje smagskvalitet. I den forbin-

delse er der udviklet nyttige og højteknologiske metoder, som medvirker til en smidig overgang og bevarelse af produkternes kvalitet, selv om disse skifter produktionssted.

## Forskning

Koncernens langsigtede og helt nødvendige satsning på forskning er udtrykt i Arla Foods' forskningsstrategi. Forskningsemnerne, der satses på, fordeler sig inden for tre områder: De produktrettede såsom mælkefedt, bioaktive komponenter og råmælkskvalitet. De procesrettede såsom proces-teknologi, bioteknologi og fødevarer-informatik. Samt de forbrugerrettede såsom fødevarer-sikkerhed og kvalitetsoplevelse.

Forskningen udføres i samarbejde med universiteter i Danmark, Sverige og det øvrige Europa.

Cravendale PurFiltre har gjort store fremskridt og rangerer nu, →  
som ventet, blandt Storbritanniens 100 største brands.



Arla

CRAVENDALE  
PurFiltre®

the best tasting  
**Fresh Milk**



# Miljø og arbejdsmiljø

Arla Foods' miljøansvar starter allerede ude på gårdene, som i Danmark og Sverige er omfattet af Kvalitetsprogrammet Arlagården, hvori der blandt andet sættes fokus på reduktion af miljøpåvirkningerne.

I det øjeblik mælken forlader gården, overtager selskabet det direkte miljøansvar i det videre forløb. Det gælder ansvaret for transporten af mælk fra gård til mejeri, produktionen på mejerierne, for transporten af produkter ud til butikkerne samt for emballeringen af produkterne. Arla Foods har også ansvar for, at mælken og de øvrige ingredienser, som anvendes i produktionen, er produceret på en miljømæssig bæredygtig måde.

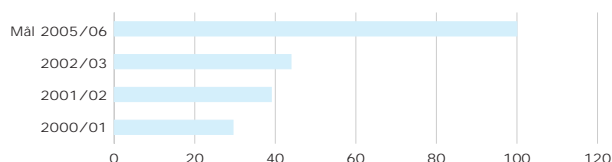
Det er Arla Foods' ambition til stadighed at reducere miljøpåvirkningen fra jord til bord og have fokus på et sundt og sikkert arbejdsmiljø for at bidrage til en bæredygtig udvikling.

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

Der er indtil videre opstillet målsætninger for: vandforbrug, energiforbrug, udledning af CO<sub>2</sub> og NO<sub>x</sub> fra produktion og transport, miljøcertificering, arbejdsulykker samt på kemikalieområdet.

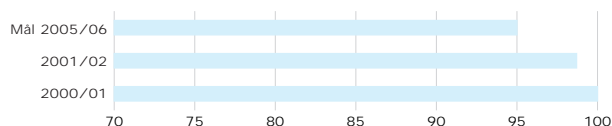
Graferne, der omfatter koncernen bortset fra Storbritannien, giver et overblik over status på målsætningerne.

## ISO 14001 certificerede enheder Arla Foods i Sverige og Danmark



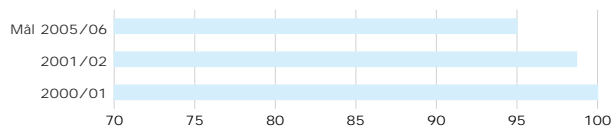
## Vandforbrug

(indeks, vandforbrug i forhold til råvarer og færdigvarer)



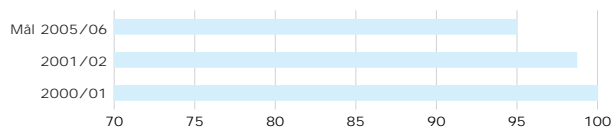
## Energiforbrug

(indeks, energiforbrug i forhold til råvarer og færdigvarer)



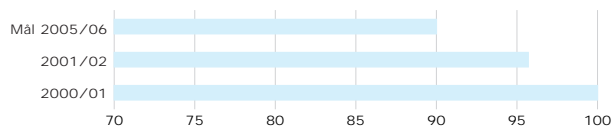
## CO<sub>2</sub>-udledning

(indeks, CO<sub>2</sub>-udledning i forhold til råvarer og færdigvarer)



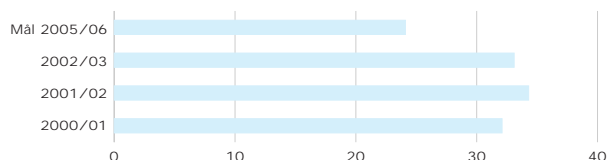
## NO<sub>x</sub>-udledning

(indeks, NO<sub>x</sub>-udledning i forhold til råvarer og færdigvarer)



## Ulykkesfrekvens - DK

(antal arbejdsulykker pr. 1 million arbejdstimer)





## Kemikalier

Egenskaberne for alle kemikalieprodukter, der anvendes på koncernens driftssteder, skal vurderes med hensyn til effekt på sundhed og miljø senest ved udgangen af regnskabsåret 2005/06. På nuværende tidspunkt er gruppen af rengørings- og desinfektionskemikalier færdigvurderet og fordelt i følgende klasser symboliseret med farver:

**Grøn:** opfylder de generelle miljøkrav eller har et miljømærke

**Gul:** opfylder ikke kravene fuldstændigt, men opfylder definerede krav og undtagelser

**Rød:** opfylder ikke miljø- og/eller sundhedskravene

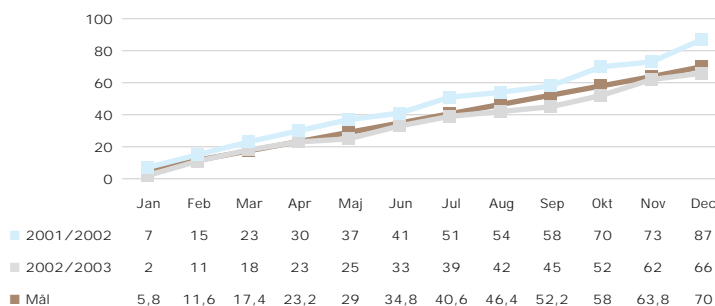
Driftsstederne kan så vælge kemikalier fra de bedste klasser under hensyntagen til, at de hygiejniske krav overholdes.

## Miljøarbejdet i Storbritannien

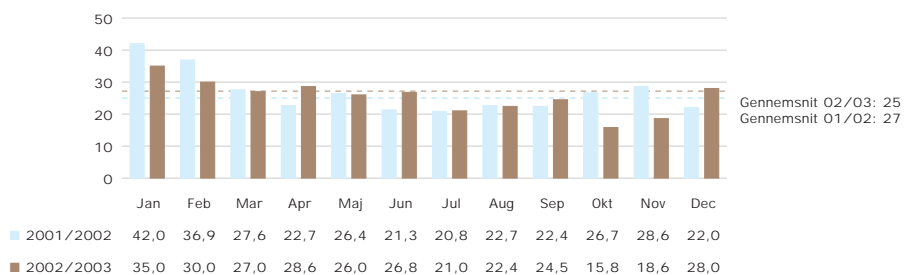
Også i Storbritannien har Arla Foods opstillet tydelige mål inden for miljø og arbejdsmiljø. Som et led i at nå disse mål er der udnævnt en koordinator inden for sikkerhed, sundhed og miljø på alle driftsstederne. Arbejdet styres centralt af en gruppe, der rådgiver om kontrol og lovgivning på området. Den nye organisering har i løbet af 2002/03 resulteret i en række væsentlige forbedringer:

I løbet af de seneste år er energiforbruget reduceret med 11 pct., mens vandforbruget er reduceret med 16 pct.

Figur 1: Akkumulerede ulykker i Storbritannien pr. periode



Figur 2: Ulykkesfrekvensrate i Storbritannien



På arbejdsmiljøområdet er antallet af ulykker, der forårsager sygefravær på mere end tre dage, faldet med 25 pct. (fig. 1), ligesom ulykkesfrekvensen er faldet (fig. 2).

Inden den 1. april 2005 skal alle Arla Foods' produktionssteder i Storbritannien have en miljøgodkendelse (IPPC – Integrated Prevention Pollution Control), hvilket aktuelt er den største udfordring for selskabets miljøarbejde i landet. For at få et overblik over, hvilke ressourcer der kræves for at opnå

IPPC-godkendelsen, er miljøforholdene på driftsstederne blevet kortlagt, og rapporter om "best practise" drøftes nu på driftsstederne samt i relevante arbejdsgrupper.

## Miljøgodkendelser

Selskabets enheder i Danmark, Sverige og Storbritannien, der dækker over 99% af selskabets samlede produktion, er underlagt fælles EU-regulering. I Danmark og Sverige er disse EU-regler om miljøgodkendelser gennemført.

# Dattervirksomheder

## Mejeriaktiviteter

### AM Foods

AM Foods producerer og sælger mælkebaserede automatprodukter til først og fremmest foodservice-sektoren i Skandinavien og Central- og Østeuropa, mens produkterne også sælges i detailhandelen i Skandinavien. Omsætningen blev i regnskabsåret 2002/03 på 260 mio. DKK mod 240 mio. DKK i 2001/02. Resultatet af primær drift udvikler sig fortsat positivt og

blev i 2002/03 på 19,2 mio. DKK mod 14,5 mio. DKK i 2001/02.

De største produktgrupper er chokolade, cappuccino og topping. Med et salg på 14.000 tons i regnskabsåret 2002/03 er AM Foods en ledende leverandør på det europæiske marked for automatprodukter. I Frankrig har AM Foods øget sin salgsstyrke, hvilket har forbedret selskabets markedsposition med 15 pct.

I betragtning af de generelle lavkonjunkturer på foodservice-markedet og væsentlige prisstigninger på råvarer har AM Foods

opnået et særdeles tilfredsstillende resultat.

For det kommende regnskabsår forventer selskabet, at den positive udvikling på de vigtigste markeder fortsætter med en vækst på mindst 5 pct. på det totale salg.

### Delimo A/S

Arla Foods overtog i 2003 samtlige aktier i osteimportvirksomheden Delimo A/S. I september 2003 opkøbte Delimo osteimportvirksom-



heden Olaf Sørensen. Delimos koncept for udskårne specialoste har vist tocifret vækst, og den udvikling forventes at fortsætte i 2003/04. Delimo øger i det kommende år fokus på ost fra udvalgte europæiske mærkevareleverandører til detailhandlen i Danmark, mens det brede udvalg af ost fortsat afsættes til delikatesseforretninger og restauranter. I det kommende år vil der endvidere være fokus på at udvikle salget af specialost til de øvrige nordiske lande.

## Andelssmør A.m.b.a.

Arla Foods har en andel på ca. 94 pct. af selskabet, der varetager den altovervejende del af den danske smørekseport. Selskabet drives som en integreret del af Arla Foods. Årsresultatet er tilfredsstillende.

## Øvrige aktiviteter

### Rynkeby Foods A/S

I regnskabsåret 2002/03 faldt Rynkeby Foods' omsætning til 790 mio. DKK mod 823 mio. DKK året før, mens resultatet af primær drift blev på 36 mio. DKK mod 32

mio. DKK sidste år.

Faldet i omsætningen kan henføres til de produktområder, som er afviklet eller er under afvikling i forbindelse med lukningen af fabrikken i Rynkeby.

Inden for Rynkeby Foods' kerneområder, juice og saft, har markedet også i 2002/03 udviklet sig positivt, og virksomheden har opnået en svagt stigende omsætning. Markedet har været præget af skarp konkurrence og ændringer i handelsmønstret, hvor discountsektoren og privatmærker tager en stadig større andel. Dette har påvirket produktsammensætningen og salgsomkostningerne i en retning, der sammen med den faldende omsætning har presset det primære resultat.

Forklaringen på den markante forbedring af årets resultat, fra 4 mio. DKK sidste år til 36 mio. DKK i år, er dels stigningen i det primære resultat og dels de poster, som relaterer sig til lukningen af fabrikken i Rynkeby. I 2001/02 blev der således udgiftsført 22 mio. DKK hertil, hvoraf de 6 mio. DKK er ført tilbage i 2002/03.

Fabrikken i Rynkeby blev – i henhold til planen – lukket pr. 1. juni 2003. Produktionen blev dels outsourcet, dels afviklet, det sidste gjaldt nogle store lønproduktionsaftaler.

Ved fabrikken i Ringe blev der i august 2002 påbegyndt opførelsen af et nyt fuldautomatisk højlag, der

der tages i brug i marts 2004.

I et fortsat presset marked forventer Rynkeby Foods i 2003/04 en pænt stigende omsætning inden for kerneområderne, hvor der især forventes en pæn vækst i kølejuicesegmentet. Til gengæld vil afviklingen af lønproduktionsaftaler og reduktionen i sortimentet i 2002/03 først få fuld effekt i 2003/04, og derfor forventes den samlede omsætning kun at stige svagt.

## JO Bolaget

JO Bolaget, som ejes af Arla Foods og Skånemejerierne med hver 50 pct., producerer juice, frugtdrikke og frugtsupper.

I regnskabsåret 2002/03 var det samlede salg på 117 mio. liter, og omsætningen steg med 21 mio. SEK til 906 mio. SEK. Juice tegner sig for 93 pct. af omsætningen, heraf står kølet juice for 60 pct., og dette segment voksede i regnskabsåret med 9 pct.

Forventningerne til det kommende regnskabsår er gode. Salget forventes ganske vist ikke at stige på mængderne, men derimod forventes der fortsat en positiv værdiforskydning fra aseptisk til kølet juice. Blandt de positive faktorer er også dollarkursen ved det nye regnskabsårs begyndelse

← Som den største producent af frisk mælk og med det næststørste brand, Lurpak, i kategorien for smør, blandingsprodukter og margarine har Arla Foods UK plc en fremtrædende rolle på mange af de britiske morgenborde.

samt prisen på appelsinjuicekoncentrat.

Det integrerede samarbejde mellem Rynkeby Foods A/S og JO Bolaget udviklede sig i 2002/03 positivt. Samarbejdet fokuserer på aktiviteter inden for indkøb, udvikling og markedsføring samt fælles brands og produktion gennem fælles ledelse.

Tilsammen er de to selskaber Nordens største juiceproducent, og visionen er fortsat vækst i de to hjemlande og ekspansion i det øvrige Norden. Samarbejdet har foreløbig vist resultater inden for fælles indkøb, produktudvikling og fælles produktplaner. Således har Rynkeby Foods, som led i en fællesnordisk strategi for kølejuiceområdet, lanceret "Rigtig Juice" i et nyt skandinavisk design, samt, i samarbejde med JO Bolaget, lanceret et fælles produkt, nemlig "Rigtig Juice Smoothies".

## De danske Mejeriers Fællesindkøbskoncernen

De danske Mejeriers Fællesindkøb amba havde i regnskabsåret 2002/03 en koncernomsætning på 643 mio. DKK mod 656 mio. DKK i 2001/02. Det primære driftsresultat for koncernen blev

på 6 mio. DKK mod 15 mio. DKK året før.

I regnskabsåret 2002/03 er antallet af andelshavere reduceret til én, nemlig Arla Foods amba. De øvrige andelshavere fik i foråret 2003 udbetalt deres andel af egenkapitalen.

Ændringen i ejerkredsen er en del af den strukturændring, som De danske Mejeriers Fællesindkøb er i færd med at gennemgå. Koncernen er planlagt delt op i tre selvstændige driftsselskaber: Procudan A/S, Dairy Fruit A/S og A/S Crispy Food International.

Handelsafdelingen Procudans arbejdsområde er således blevet ændret og justeret. Den del af virksomheden, der før foretog indkøb på vegne af Arla Foods, er blevet overført til Arla Foods Globalt Indkøb, og enkelte produktioner er blevet nedlagt. For at styrke eksportafdelingen er der åbnet en filial i Sverige, hvor selskabet derfor forventer en fremgang på salg af ingredienser. Det forventes, at handelsafdelingen omdannes til Procudan A/S i det nye regnskabsår.

Dairy Fruit A/S har i regnskabsåret udvidet aktiviteterne til også at omfatte lønproduktion af frugtgrød og marmelade. Den fulde effekt heraf vil først kunne ses i næste regnskabsår. Resultatet heraf ventes sammen med en øget salgsindsats på de nære eksportmarkeder at øge indtjeningen i det

kommende år. Det trækker dog i negativ retning, at råvarepriserne på de primære frugttyper ventes at stige.

A/S Crispy Food International har i det forgangne år arbejdet med en øget markedsprofilering. Resultatet heraf har været en pæn omsætningsfremgang, og for det kommende år forventes tiltagene at få fuld effekt med fortsat fremgang i omsætningen til følge.

## Danapak-koncernen

Emballage-koncernen Danapak fik i regnskabsåret 2002/03 et primært driftsresultat på minus 46 mio. DKK mod et minus på 22 mio. DKK i 2001/02. Resultatet er stærkt påvirket af resultatudviklingen i Westergaard & Philipson A/S, som har været helt utilfredsstillende. Omsætningen i regnskabsåret blev på 429 mio. DKK mod 771 mio. DKK året før. Omsætningen er dog ikke direkte sammenlignelig med sidste regnskabsår, idet den er præget af de mange ændringer i koncernen. Omsætningen inden for den fortsættende kartonnageforretning faldt fra 434 mio. DKK i 2001/02 til 429 mio. DKK i 2002/03.

Danapak fortsatte i 2002/03 bestræbelserne på at tilpasse virksomheden til de stadigt mere

konkurrenceprægede markedsforhold.

I maj 2003 overtog Danapak de resterende 40 pct. af aktierne i Westergaard & Philipson A/S. Ved udgangen af regnskabsåret blev det besluttet at overføre virksomhedens produktion til to andre driftssteder under Danapak Kartonnage, som herefter har produktion i Korsør, Herning og Bremen. Afviklingen af W&P har givet et tab på 25 mio. DKK.

Joint venture-selskabet med Teich-Gruppen gav Danapak et tab på 12 mio. DKK, hvilket hovedsagelig skyldes omkostninger i forbindelse med lukningen af fabrikken i Derby.

I 2002/03 udgjorde investeringsprogrammet i alt 19 mio. DKK.

Markedssituationen i Tyskland er afmattet, og der forventes fortsat vanskeligheder i landets økonomiske udvikling. Generelt er der stadig overkapacitet på det tyske marked, og konsolideringen inden for branchen er minimal. Danapak ønsker både at fremme og deltage i en videre konsolidering.

Med etableringen af et nord-europæisk joint venture inden for fleksibel emballage er forudsætningerne for at opnå øget konkurrencekraft inden for området blevet forbedret.

Danapak forventer i det kommende år at opnå en forbedring af det ordinære resultat.

## Frödinge Mejeri AB

Frödinge Mejeri AB producerer og sælger foruden den svenske specialitet ostekage også dybfrosne lagkager og tærter til markederne i Sverige, det øvrige Norden, Tyskland og Storbritannien. I regnskabsåret omsatte selskabet for 300 mio. SEK mod 309 mio. SEK året inden. Nedgangen skyldes faldende salg på det svenske og tyske marked samt den svenske kronas relativt stærke kurs i forhold til euro og britiske pund. Det primære driftsresultat på 17,2 mio. SEK svarer til den budgetterede fortjeneste i procent af omsætningen.

På det svenske hjemmemarked er salget af ostekager faldet marginalt, og det samme gælder desserttærter. Salget af dybfrosne lagkager udvikler sig fortsat positivt, mens salget af madtærter har udviklet sig negativt, fordi detailkæderne dels reducerer antallet af produkter i deres sortiment og dels tager privatmærker ind. Frödinge har imidlertid valgt at fastholde en strategi om at sælge egne mærkevarer på alle produkter.

Selskabet har øget sin eksportandel af den totale producerede mængde til ca. 42 pct.

I løbet af året har selskabet etableret egen repræsentation i Tyskland på Arla Foods' kontor i Düsseldorf. Salget på det tyske marked har imidlertid været nega-

tivt påvirket af lavkonjunkturen i landet. Salget til Storbritannien er øget, uden at det budgetterede niveau dog blev nået. I Finland fortsætter den positive udvikling, og i Norge er et antal produkter blevet listet hos en af de største kæder.

Der er i løbet af året investeret 8 mio. SEK i produktionen.

I det kommende regnskabsår forventes det, at omsætningen fortsat vil stige, og at eksporten, først og fremmest til det britiske og tyske marked, vil udgøre den største vækst i produktionsmængden.

## Medipharm AB

Medipharm AB fremstiller bakteriekulturer til landbruget og levnedsmiddelindustrien, og produkterne markedsføres både i og uden for Sverige.

I regnskabsåret 2002/03 nåede salget ikke op på sidste års niveau, idet omsætningen faldt fra 136 mio. SEK til 126 mio. SEK, mens resultatet af primær drift blev på 9 mio. SEK mod 18 mio. SEK i 2001/02.

Nedgangen skyldes bl.a. sommerens varme og tørre vejr i Syd- og Mellemeuropa, der nærmest halverede markedet for Medipharms ensileringsprodukter. Desuden har udviklingen i valutakurserne påvirket Medipharms resultat negativt.

Til gengæld er der fortsat god vækst i produktområderne starterkulturer (kefir) samt human- og foderprobiotika.

I løbet af året er der gennemført et omfattende investeringsprogram i blandt andet større kapacitet inden for frysetørring og fermentorer. Investeringerne har rustet selskabet til yderligere ekspansion på markedet.

I løbet af året har selskabet overtaget det fulde ansvar for datterselskabet Medipharm Investment Ltd. i USA, hvilket har medført etableringen af et nyt forretningsystem samt en styrkelse af selskabets organisation.

Datterselskaberne i Tjekkiet og Ungarn har også været påvirket af varmen og tørken, hvilket indvirkede negativt på den tilvækst, der var budgetteret med.

Over de seneste fem år har tilvæksten været på 17 pct., men målsætningen er fortsat at øge omsætningen med 25 pct. om året.

## Semper AB

Semper har i løbet af året forstærket sine markedspositioner yderligere. Det gælder specielt inden for områderne børnemad i Sverige, Finland og Rusland, samt glutenfri produkter, helsekost og klinisk ernæring.

Eftersom Sempers forretningsområder ikke indgår i Arla

Foods' fremtidige kernevirksomhed, blev datterselskabet solgt i juli 2003 med en avance på 220 mio. DKK.

## Arla Foods Holding A/S

Selskabet, der ejes 100 pct. af Arla Foods, er holdingselskab for en række af Arla Foods' aktie- og anpartsbesiddelser, herunder Medani A/S, Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd. og Rynkeby Foods A/S.

Årsresultatet er tilfredsstillende.

## Medani A/S

Selskabet ejer Arla Foods' hovedkontor, Ravnsbjerg Erhvervscenter. Endvidere varetager selskabet en række finansierings- og investeringsaktiviteter. Medani opnåede i regnskabsåret et tilfredsstillende resultat.

## Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd.

Selskabet fungerer som genforsikringsselskab for Arla Foods-koncernen. Stigende udgifter til ansvarsforsikringer har medført behov for at styrke reservehensættelserne, og derfor har selskabet realiseret et mindre, negativt resultat.

Det tidligere Express Dairies plc var både Storbritanniens største leverandør af frisk mælk til landets førende supermarkeds kæder og samtidig landets største inden for salg gennem mælke-mænd (doorstep levering), idet der bringes mælk og andre produkter ud til mere end halvanden million private kunder over hele landet. →





F465 LAL

To start a delivery, call  
**0800 615 715**  
24 hours call centre



express

# Styring af finansielle risici

Arla Foods amba's bestyrelse vedtog i regnskabsåret 2001/2002 en finanspolitik, der udstikker retningslinierne for koncernens finansielle risikoprofil.

Hovedformålet med Arla Foods' finanspolitik er fortsat at sikre et stabilt cashflow og finansiell manøvredegytighed i en foranderlig verden.

Finanspolitikken tilstræber at leve op til best practice og de skærpede regnskabskrav, der stilles til store internationale virksomheder.

Finanspolitikken er med til at understøtte koncernens strategiplaner.

**Den generelle finanspolitik** fastlægger ansvarsfordelingen mellem bestyrelse, direktion og finansafdeling. Desuden fastlægger den, hvilke finansielle produkter der kan anvendes, og hvilke finansielle modparter der kan samarbejdes med. Kravet til finansielle produkter er, at der er et velfungerende marked for disse, samt at de kan værdiansættes.

Valg af finansielle modparter sker ud fra et ønske om et langsigtet gensidigt forretningssamarbejde til gavn for begge parter. Med koncernens internationale strategi stilles der større og større krav til vores bankers internationalisering. Risiko på modparter minimeres ved kun at vælge modparter med en høj kreditværdighed.

Herudover fastlægger den generelle finanspolitik selskabets kreditpolitik, samt hvilke systemer der anvendes i den operationelle styring. I forbindelse med styring af



koncerninterne mellemværender har finansafdelingen implementeret SAP R3 In House Cash, der fungerer som styringsredskab for koncernens interne bank. Medani A/S fungerer som intern bank for en række af koncernens datterselskaber.

**Valutapolitikken** fastlægger de rammer, som giver koncernen den bedste indtjening ud fra markedsforholdene. Det er koncernens politik, at de enkelte forretningsenheder er ansvarlige for valutaafdækning, og at al ekstern afdæk-

ning for divisionerne foretages gennem koncernens centrale finansafdeling.

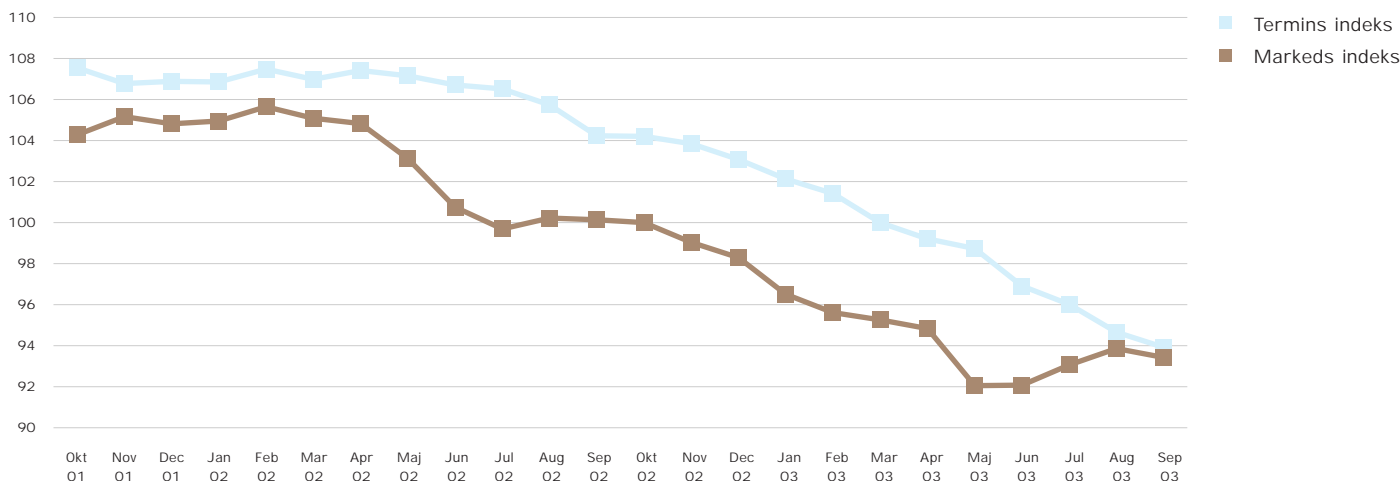
Hovedformålet med valutaafdækning med finansielle instrumenter er at skabe et stabilt cashflow for derved at reducere udsving i mælkeprisen. Til afdækning af valuta anvender koncernen både terminssikringer og optionsstrategier for at sikre fleksibilitet i afdækningen.

Selskabets samlede eksport i fremmed valuta fra Danmark og Sverige udgør ca. 10 mia. DKK, der er fordelt med ca. 48% i EUR,

26% i USD, 16% i GBP og 5% i SAR (Saudi-Arabien).

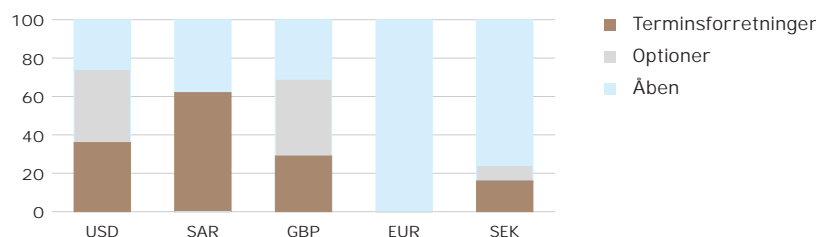
Formålet med valutaafdækningen er kommercielt begrundet. For at måle afdækningens effektivitet i forhold til markedet udarbejdes et valutaindeks for koncernen, der måler resultatet af kurssikringer i forhold til markedsudviklingen. I nedenstående figur 1 over valutaindekset ses, at det ved hjælp af finansielle transaktioner er lykkedes at mindske konsekvenserne af det seneste års valutakursfald. Markedsindeks for oktober 2002 er sat til 100.

Figur 1: Valutaindeks



← I 1990 begyndte det daværende MD Foods (nu Arla Foods) at investere i den britiske mælkeindustri. Det første opkøb var det Leeds-baserede selskab Associated Fresh Foods, som også havde produktion i Settle og Newcastle. Herefter fulgte to opkøb: I 1992 købte MD Foods Oakthorpe mejeri i det nordlige London af CRS, og i 1993 blev Bamber Bridge mejeri købt fra Dairy Crest. Endelig overtog MD Foods Hatfield Peverel fra Lord Rayleigh i 1996.

Figur 2: Afdækning i forhold til årsbudget



Kurssikring af valutapositioner vurderes løbende, og for indværende år er der foretaget en række kurssikringer af de mest følsomme valutaer som USD, GBP og SAR. Som det fremgår af figur 2, er ca. 75 pct. af de mest risikofyldte valutaer kurssikret i en kombination af termins- og optionsforretninger.

Herudover måles koncernens valutakursrisiko ved Value-at-Risk (VaR), der er en international standard for måling af finansielle risici, der med 95% sandsynlighed beregner den valutakursrisiko, som Arla Foods er udsat for på en måneds sigt.

**Finansieringspolitikken** understøtter koncernens strategiplaner og ønske om at minimere risikoen for effekten af finansiell uro.

Det overordnede mål for finansieringspolitikken er at opnå så lave langsigtede finansieringsomkostninger som muligt, under hensyntagen til at koncernen til stadighed har en lånesammensæt-

ning, der minimerer refinansieringsrisikoen.

Koncernen er konservativ i sin låneoptagelse. Der optages lån, når det vurderes at være på attraktive vilkår, således at finansieringen af de strategiske initiativer på forhånd er analyseret.

Der anvendes en spredning på både kreditgivere og på løbetider for sammensætning af gælden. I takt med at det internationale kendskab til koncernen bliver større, er det planen at udnytte de internationale kapitalmarkeder som et supplement til Arla Foods' nuværende kreditgivere. På nuværende tidspunkt har Arla Foods udstedt et Commercial Paper-pro-

gram i Sverige med en løbetid på op til 12 måneder.

Finansieringspolitikken fastsætter overordnede mål for koncernens samlede kapitalstruktur og fastlægger herudover interne regler for finansiering af koncernens enheder.

Varigheden er et udtryk for, hvor lang tid renten på gælden som et gennemsnit er låst fast.

Varighedsmålet anvendes til styring af renterisici på koncernens finansielle aktiver og passiver. Varigheden på den lange del af gælden skal ligge i intervallet 0-7 år. Der er igennem året optaget flere lange fastforrentede lån, således at varigheden på gælden er fastholdt på ca. 3,2 år.

Herudover fastlægger politikken, at den korte rentebærende gæld ikke må udgøre en større andel af den samlede rentebærende gæld end det tilsvarende forhold mellem omsætningsaktiver og anlægsaktiver.

Den gennemsnitlige tilbagebetalingstid på den lange gæld er øget fra ca. 5,2 år til ca. 5,8 år, hvor finanspolitikken angiver minimum 2 år. Den samlede rentebærende

Ca. 1250 mælkeproducenter er tilknyttet Arla Foods UK plc. Det tidligere Arla Foods plc havde →  
en total indveining på 0,9 mia. kg, hvoraf ca. 350 mio. kg kom fra godt 400 landmænd med kontrakter. Knap halvdelen af det tidligere Express Dairies plc' indveining på 1,4 mia. kg mælk kom fra ca. 850 landmænd. Resten af mælken købes gennem indsamlingsforeninger.



gæld udgjorde pr. 30.09.2003 8.971 mio. DKK mod ca. 8.019 mio. forrige år.

Valutakursrisiko på ejerandele i udenlandske datterselskaber afdækkes normalt ikke, hvis de er en del af koncernens langsigtede strategi. Fordelingen af rentebærende gæld udgjorde ved slutningen af regnskabsåret 60% i DKK, 16% i SEK, 14% i GBP, 7% i USD og 3% i andre valutaer. Leasing anvendes kun, når det skønnes attraktivt for koncernen.

**Likviditetspolitikken** hænger sammen med selskabets finansieringspolitik, der således sikrer, at likviditetsrisikoen minimeres. Dette sker, ved at der til stadighed er tilstrækkelig driftslikviditet og likviditet til eventuelle opkøb. Finansafdelingen har gennem året arbejdet og arbejder stadig med at optimere likviditetsflowet og behovet for trækningsrettigheder i bankerne bl.a. ved oprettelse af intern bank og cashpools i Danmark, Sverige og euro-zonen.

Den samlede likviditetsreserve udgjorde pr. 30. september 2003 ca. 4,8 mia. DKK. Selskabets risici på debitortilgodehavender vurderes ikke som værende usædvanlige.

I regnskabsåret er der løbende arbejdet med en tilpasning af koncernens balance med henblik på at styrke soliditeten og mindske behovet for arbejdskapital. Der vil også i det kommende år være fokus på balancereducerende tiltag, og tiltag der kan styrke soliditeten.



# Regnskab 2002/03

## Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for Arla Foods amba for regnskabsåret 30. september 2002 – 30. september 2003.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, således at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2003 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 30. september 2002 – 30. september 2003.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.  
Århus, den 26. november 2003

### **Direktionen for Arla Foods amba**

**Jens Bigum**  
Adm. direktør

**Åke Modig**  
Viceadm. direktør

**Jørn Wendel Andersen**  
Økonomidirektør

### **Bestyrelsen for Arla Foods amba**

**Knud Erik Jensen**  
Formand

**Leif Backstad**

**Viggo Ø. Bloch**

**Steen Bolvig**

**Bjarne Bundesen**

**Christer Eliasson**

**Anders Ericsson**

**Leif Eriksson**

**Elisabeth Gauffin**

**Thomas Erling Johansen**

**Åke Hantoft**  
Næstformand

**Sören Kihlberg**

**Ove Møberg**

**Per Norstedt**

**Jan Toft Nørgaard**

**Kaj Ole Pedersen**

**Gunnar Pleijert**

**Sören Rasmussen**

**Pejter Andersen Søndergaard**

**Bent Juul Sørensen**



## Revisionspåtegning

### Til andelshaverne i Arla Foods a/b

Vi har revideret årsrapporten for Arla Foods a/b for regnskabsåret 30. september 2002 - 30. september 2003.

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

#### Den udførte revision

Vi har udført vor revision i overensstemmelse med danske revisionsstandarder. Disse standarder kræver, at vi tilrettelægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation. Revisionen omfatter stikprøvevis undersøgelse af information, der understøtter de i årsrapporten anførte beløb og oplysninger. Revisionen omfatter endvidere stillingtagen til den af ledelsen anvendte regnskabsprak-

sis og til de væsentlige skøn, som ledelsen har udøvet, samt vurdering af den samlede præsentation af årsrapporten. Det er vor opfattelse, at den udførte revision giver et tilstrækkeligt grundlag for vor konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

#### Konklusion

Det er vor opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2003 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 30. september 2002 - 30. september 2003 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

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*

# Anvendt regnskabspraksis

## Generelt

Årsrapporten for Arla Foods a.m.b.a. for 2002/03 er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store klasse C-virksomheder.

## Ændring i anvendt regnskabspraksis

Anvendt regnskabspraksis er som konsekvens af den nye årsregnskabslov ændret på følgende områder:

### 1. Produktudviklingsprojekter

Når visse kriterier er opfyldt, indregnes omkostninger til produktudviklingsprojekter i balancen og afskrives over 3 år. Tidligere blev alle udviklingsomkostninger indregnet i resultatopgørelsen. Forholdet ændres alene fremadrettet i henhold til årsregnskabslovens overgangsbestemmelser.

### 2. Finansiell leasing

Finansielt leasede aktiver indregnes i balancen og afskrives i overensstemmelse med koncernens almindelige afskrivningsprincipper. Den kapitaliserede værdi af restleasingforpligtelsen opføres som en gældspost i balancen og leasingydelsens rentedel indregnes i resultatopgørelsen. Tidligere blev leasingydelse indregnet direkte i resultatopgørelsen.

### 3. Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder

Den forholdsmæssige andel af de enkelte dattervirksomheders og associerede virksomheders resultat indregnes i moderselskabets resultatopgørelse. Tidligere blev resultatandele for ikke-mejerirelaterede virksomheder ikke indregnet i moderselskabets resultatopgørelse, men overført direkte til egenkapitalen. Ikke-mejerirelaterede virksomheder blev defineret som virksomheder, hvis væsentligste aktivitet ikke knytter sig til forarbejdning/afsætning af den af Arla Foods a.m.b.a.'s andelshavere indvejede mælk.

### 4. Andre kapitalandele

Andre kapitalandele måles til dagsværdi. Tidligere blev andre kapitalandele indregnet og målt til anskaffelsessværdi.

### 5. Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter måles til dagsværdi og indregnes under andre tilgodehavender/anden gæld. Såfremt instrumenterne er indgået til sikring af fremtidige pengestrømme, indregnes værdiændringerne af sikringsinstrumenterne direkte på egenkapitalen, indtil det sikrede realiseres. Tidligere blev værdien af afledte finansielle instrumenter, indgået til sikring af fremtidige penge-

strømme, ikke indregnet i balancen.

### 6. Udskudte skatteaktiver

Udskudte skatteaktiver indregnes i balancen med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt. Tidligere blev udskudte skatteaktiver ikke indregnet i balancen.

Sammenligningstal for 2001/02 er bortset fra aktivering af produktudviklingsprojekter tilpasset den ændrede regnskabspraksis.

Den akkumulerede virkning af praksisændringerne for moderselskabet udgør en forøgelse af årets resultat på 315 mio. DKK (2001/2002: 96 mio. DKK), hvoraf 313 mio. DKK (2001/2002: 172 mio. DKK) kan henføres til resultatandele i ikke-mejerirelaterede virksomheder. Balancesummen forøges med 186 mio. DKK (199 mio. DKK pr. 29. september 2002), mens egenkapitalen pr. 30. september 2003 forøges med 149 mio. DKK (146 mio. DKK pr. 29. september 2002).

Den akkumulerede virkning af praksisændringerne for koncernen udgør en forøgelse af årets resultat på 2 mio. DKK. Balancesummen forøges med 435 mio. DKK, mens egenkapitalen pr. 30. september 2003 forøges med 149 mio. DKK.

Praksisændringerne har følgende effekt for koncernen:

KONCERN: mio. DKK	Resultat		Aktiver		Egenkapital	
	2001/02	2002/03	2001/02	2002/03	2001/02	2002/03
Efter hidtidig praksis	1.161	1.092	21.736	26.410	6.632	7.006
Ændringer:						
Udviklingsprojekter	-	34	-	34	-	34
Finansiell leasing	0	0	135	286	0	0
Andre kapitalandele	-57	-6	16	23	16	23
Afledte finansielle instrumenter	0	0	30	18	30	18
Udsudte skatteaktiver	-19	-26	100	74	100	74
Efter ændret praksis	1.085	1.094	22.017	26.845	6.778	7.155

Ud over ændring i regnskabspraksis er der gennemført ændringer i regnskabsopstillingen på følgende områder:

*Goodwill vedrørende kapitalandele:* Goodwill vedrørende kapitalandele indregnes under finansielle anlægsaktiver. Tidligere blev goodwill indregnet særskilt under immaterielle anlægsaktiver i moderselskabets balance.

*Øvrige hensatte forpligtelser:* En række beløb, der tidligere var indregnet under anden gæld, er overført til øvrige hensatte forpligtelser.

Der er i forbindelse med overgang til den nye årsregnskabslov foretaget en præcisering i beskrivelsen af den anvendte regnskabspraksis, ligesom der er ændret terminologi i overensstemmelse hermed. Dette har alene en redaktionel effekt på årsrapporten.

### Konsolidering

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de dattervirksomheder, jf. koncernoversigten side 60-61, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50% af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse. Virksomheder, hvori koncernen besidder mellem 20% og 50% af stemmerettighederne og udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder.

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

Ved køb og salg af dattervirksomheder medtages disse virksomheders drift i det konsoliderede

regnskab for den del af året, hvor virksomhederne har været ejet af Arla Foods-koncernen.

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

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

Positive forskelsbeløb (goodwill) mellem kostprisen for den erhver-

vede kapitalandel og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser indregnes under immaterielle anlægsaktiver og afskrives over resultatopgørelsen efter en individuel vurdering af brugstiden, dog maksimalt 20 år. Negative forskelsbeløb (badwill), der modsvarer en forventet ugunstig udvikling i de pågældende virksomheder, indregnes i balancen under periodeafgrænsningsposter og indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at den ugunstige udvikling realiseres.

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

#### **Minoritetsinteresser**

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100%. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes resultat og egenkapital reguleres årligt og op-

føres som særskilte poster under resultatopgørelse og balance.

#### **Omregning af fremmed valuta**

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

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

De omregningsdifferencer, der opstår ved omregning af de udenlandske selskabers primoegenkapital til statusdagens valutakurser, samt de omregningsdifferencer, der opstår som følge af omregning af de udenlandske selskabers resultatopgørelser til gennemsnitskurser, reguleres over egenkapitalen.

#### **Afledte finansielle instrumenter**

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

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

ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse.

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

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

#### **Offentlige tilskud**

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

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

## **Resultatopgørelsen**

#### **Nettoomsætning**

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

I nettoomsætningen for Arla

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

### Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter vareforbrug inkl. køb fra andelshavere samt omkostninger, herunder afskrivninger, lønninger og gager, der afholdes for at opnå årets omsætning. Køb fra andelshavere er eksklusiv efterbetalinger.

### Resultatandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder

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

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

### Finansielle poster

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

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

### Selskabsskat

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

### Balancen

#### Generelt vedrørende anlægsaktiver

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

#### Immaterielle anlægsaktiver

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

Immaterielle anlægsaktiver omfatter goodwill ved erhvervelse af

virksomheder, produktudviklingsprojekter, IT-udviklingsprojektet Ett Arla, licenser og varemærker m.v. samt udligningsbeløbet til tidligere andelshavere i Kløver Mælk A.m.b.A.

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

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

Aktiverne afskrives lineært over den anslåede økonomiske levetid som følger:

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

Der afskrives på immaterielle anlægsaktiver fra erhvervelses-/ibrugtagningstidspunktet.

#### Materielle anlægsaktiver

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

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte

tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til brug.

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

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

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

Der afskrives ikke på anlæg under opførelse samt på grunde.

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

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

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

som diskonteringsfaktor eller en tilnærmet værdi for denne. Finansielt leasede aktiver behandles herefter som selskabets øvrige materielle anlægsaktiver.

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

#### **Finansielle anlægsaktiver**

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

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

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

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

Øvrige finansielle anlægsaktiver måles til dagsværdi på balancedagen.

#### **Varebeholdninger**

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

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

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

#### **Tilgodehavender**

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



Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte udgifter vedrørende efterfølgende regnskabsår.

### **Øvrige omsætningsaktiver**

Værdipapirer måles til dagskurser ultimo regnskabsåret.

### **Egenkapital**

Moderselskabets egenkapital pr. 30.09.2003 består af:

#### *Kapitalkonto:*

Kapitalkontoen omfatter selskabets ufordelte egenkapital.

#### *Reservefond A:*

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

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

Der må ikke til Arla Foods amba's medlemmer ske udbetalinger, som forringer summen af selskabets Kapitalkonto og Reservefond A. Ved udbetaling fra Reservefond A skal tilsvarende beløb tilføres

Kapitalkontoen. Herudover skal Kapitalkontoen gennem konsolidering og i takt med udbetaling af Reservefond A tilføres DKK 280 millioner. Af dette beløb er DKK 105 mio. tilført Kapitalkontoen til og med regnskabsåret 2002/2003.

#### *Reservefond B:*

Reservefond B omfatter den ved selskabets stiftelse foretagne henlæggelse.

#### *Nettoopskrivning efter indre værdis metode:*

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

### **Ansvarlig lånekapital**

I henhold til stiftelsesoverenskomsten indskød Arla økonomisk forening 330 mio. SEK som ansvarlig lånekapital, der i tilfælde af konkurs er efterstillet øvrige fordringer.

Lånet, der forrentes med samme rente som Reservefond A, tilbagebetales med ca. 1/8 årligt, første gang i regnskabsåret 2001/2002.

### **Selskabsskat og udskudt skat**

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat reguleret for betalte acontoskatter indregnes i balancen.

Udskudt skat indregnes og måles af alle midlertidige forskelle mellem den regnskabsmæssige og

skattemæssige værdi af aktiver og forpligtelser.

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

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

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

### **Andre hensatte forpligtelser**

#### *Pensionsforpligtelser:*

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

Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede ordninger, dels ydelsesbaserede ordninger.

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

Ydelsesbaserede ordninger, der i væsentligt omfang anvendes af

koncernens virksomheder i Sverige og Storbritannien, er kendetegnet ved, at virksomheden er forpligtet til at betale en bestemt ydelse i forbindelse med pensionering, afhængig af eksempelvis medarbejdernes anciennitet.

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

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

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

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

I forbindelse med erhvervelsen af 51% af aktierne i Express Dairies plc. er den fulde pensionsforpligtelse i både eksisterende samt tilkøbte virksomheder i Storbritan-

nien afsat i balancen pr. 30. september 2003.

#### *Øvrige hensatte forpligtelser:*

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

### **Gældsforpligtelser**

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

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

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

Under periodeafgrænsningsposter indregnes modtagne betalinger vedrørende indtægter i de efterfølgende år.

### **Pengestrømsopgørelse**

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

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

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

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

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

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af koncernregnskabet.

### **Segmentoplysninger**

Der gives oplysninger fordelt på mejeriaktiviteter og øvrige aktiviteter.

For de poster, der indgår i årets resultat, herunder resultatandele af associerede virksomheder og finansielle poster, foretages en fordeling i det omfang posterne direkte eller indirekte kan henføres til aktiviteterne. Øvrige poster fordeles forholdsmæssigt.

Anlægsaktiver i segmentet omfatter de anlægsaktiver, som direkte eller indirekte anvendes i forbindelse med aktiviteterne.

Forpligtelser i segmentet omfatter de gældsforpligtelser, der er afledt af segmentets drift, herunder leverandører af varer og tjenesteydelser, samt anden gæld.

# Resultatopgørelse

MODERSELSKAB				KONCERN	
01.10.2001	30.09.2002			30.09.2002	01.10.2001
-29.09.2002	-30.09.2003	mio. DKK	Note	-30.09.2003	-29.09.2002
25.751	26.034	<b>Nettoomsætning</b>	1	40.647	39.441
-22.904	-23.175	Produktionsomkostninger	2	-32.873	-31.909
<b>2.847</b>	<b>2.859</b>	<b>Bruttoresultat</b>		<b>7.774</b>	<b>7.532</b>
-1.363	-1.395	Salgs- og distributionsomkostninger	2	-4.941	-4.791
-404	-475	Administrations- og fællesomkostninger	2/3	-1.433	-1.304
50	41	Andre driftsindtægter		125	187
-97	-183	Andre driftsudgifter		-283	-213
<b>1.033</b>	<b>847</b>	<b>Resultat af primær drift</b>		<b>1.242</b>	<b>1.411</b>
95	83	Resultat i dattervirksomheder	8	-	-
3	-2	Resultat i associerede virksomheder	8	-20	-6
111	220	Frasalg af dattervirksomhed		220	111
-141	-37	Finansielle poster, netto	4	-245	-367
<b>1.101</b>	<b>1.111</b>	<b>Ordinært resultat før skat</b>		<b>1.197</b>	<b>1.149</b>
-16	-17	Selskabsskat	5	-106	-66
<b>1.085</b>	<b>1.094</b>	<b>Årets resultat</b>		<b>1.091</b>	<b>1.083</b>
-	-	Minoritetsinteressernes andel af dattervirksomheders resultat	9	3	2
<b>1.085</b>	<b>1.094</b>	<b>Arla Foods amba's andel af årets resultat</b>		<b>1.094</b>	<b>1.085</b>
<b>Årets resultat foreslås fordelt således:</b>					
<u>575</u>	<u>546</u>	Efterbetalt til Arla Foods' andelshavere		<u>546</u>	<u>575</u>
126	123	Overført til Kapitalkonto:			
		Vedtægtsbestemt genkonsolidering		123	126
<u>286</u>	<u>344</u>	Øvrige overførsler		<u>344</u>	<u>286</u>
<u>412</u>	<u>467</u>	I alt		<u>467</u>	<u>412</u>
<u>98</u>	<u>81</u>	Nettoopskrivning efter indre værdi's metode		<u>-</u>	<u>-</u>
-	-	Andre reserver		81	98
<b>1.085</b>	<b>1.094</b>	<b>I alt</b>		<b>1.094</b>	<b>1.085</b>

# Balance

<b>MODERSELSKAB</b>				<b>KONCERN</b>	
Balance pr. 29.09.2002	Balance pr. 30.09.2003	mio. DKK	Note	Balance pr. 30.09.2003	Balance pr. 29.09.2002
		<b>AKTIVER</b>			
		<b>Anlægsaktiver</b>			
		<i>Immaterielle anlægsaktiver</i>	6		
0	0	Licenser og varemærker m.v.		53	75
-	-	Koncerngoodwill		2.260	642
92	0	Udligningsbeløb		0	92
-	359	Udviklingsprojekter		375	-
<b>92</b>	<b>359</b>	<b>I alt</b>		<b>2.688</b>	<b>809</b>
		<i>Materielle anlægsaktiver</i>	7		
1.389	1.423	Grunde og bygninger		3.906	3.209
1.905	1.948	Tekniske anlæg og maskiner		4.678	3.944
105	105	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		523	615
142	325	Materielle anlægsaktiver under opførelse		932	481
<b>3.541</b>	<b>3.801</b>	<b>I alt</b>		<b>10.039</b>	<b>8.249</b>
		<i>Finansielle anlægsaktiver</i>	8		
2.628	1.977	Kapitalandele i dattervirksomheder		-	-
0	1.147	Ansvarlige udlån til dattervirksomheder		-	-
99	96	Kapitalandele i associerede virksomheder		281	274
830	833	Andre værdipapirer og kapitalandele		958	1.060
0	0	Andre tilgodehavender		7	3
<b>3.557</b>	<b>4.053</b>	<b>I alt</b>		<b>1.246</b>	<b>1.337</b>
<b>7.190</b>	<b>8.213</b>	<b>Anlægsaktiver i alt</b>		<b>13.973</b>	<b>10.395</b>
		<b>Omsætningsaktiver</b>			
		<i>Varebeholdninger</i>			
442	491	Råvarer og hjælpematerialer		780	783
730	682	Varer under fremstilling		1.119	1.125
206	256	Fremstillede færdigvarer og handelsvarer		1.906	1.852
<b>1.378</b>	<b>1.429</b>	<b>I alt</b>		<b>3.805</b>	<b>3.760</b>
		<i>Tilgodehavender</i>			
1.120	1.178	Tilgodehavender fra salg		4.604	4.022
3.871	3.013	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	0
158	119	Tilgodehavender hos associerede virksomheder		158	360
770	434	Andre tilgodehavender		1.229	1.459
-	-	Udskudt skatteaktiv	11	786	100
6	9	Periodeafgrænsningsposter		79	81
<b>5.925</b>	<b>4.753</b>	<b>I alt</b>		<b>6.856</b>	<b>6.022</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Værdipapirer</b>		<b>785</b>	<b>927</b>
<b>502</b>	<b>874</b>	<b>Likvide beholdninger</b>		<b>1.426</b>	<b>913</b>
<b>7.805</b>	<b>7.056</b>	<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		<b>12.872</b>	<b>11.622</b>
<b>14.995</b>	<b>15.269</b>	<b>AKTIVER I ALT</b>		<b>26.845</b>	<b>22.017</b>

# Balance

<b>MODERSELSKAB</b>				<b>KONCERN</b>	
Balance pr. 29.09.2002	Balance pr. 30.09.2003	mio. DKK	Note	Balance pr. 30.09.2003	Balance pr. 29.09.2002
		<b>PASSIVER</b>			
		<b>Egenkapital</b>			
5.174	5.895	Kapitalkonto		5.895	5.174
555	461	Reservefond A		461	555
500	500	Reservefond B		500	500
539	299	Nettoopskrivning efter indre værdi's metode		0	0
10	0	Sikringsinstrumenter		18	30
-	-	Andre reserver		281	519
<b>6.778</b>	<b>7.155</b>	<b>Egenkapital i alt</b>		<b>7.155</b>	<b>6.778</b>
-	-	<b>Minoritetsinteresser</b>	<b>9</b>	<b>44</b>	<b>87</b>
<b>236</b>	<b>200</b>	<b>Ansvarlig lånekapital</b>	<b>10</b>	<b>200</b>	<b>236</b>
<b>7.014</b>	<b>7.355</b>	<b>Ansvarlig kapital i alt</b>		<b>7.399</b>	<b>7.101</b>
		<b>Hensatte forpligtelser</b>			
24	22	Udskudt skat	11	342	240
0	0	Pensionsforpligtelser	12	2.966	699
266	127	Øvrige hensatte forpligtelser	13	575	824
<b>290</b>	<b>149</b>	<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>		<b>3.883</b>	<b>1.763</b>
		<b>Gældsforpligtelser</b>			
		<i>Langfristede gældsforpligtelser</i>	14		
1.882	1.791	Realkreditinstitutter		2.423	2.461
1.376	1.624	Kreditinstitutter m.v.		3.290	2.238
<b>3.258</b>	<b>3.415</b>	<b>I alt</b>		<b>5.713</b>	<b>4.699</b>
		<i>Kortfristede gældsforpligtelser</i>			
383	24	Kortfristet del af langfristet gæld		31	451
380	463	Kreditinstitutter		2.297	2.070
575	546	Efterbetaling		546	575
1.088	909	Leverandørgæld		2.930	2.676
1.538	1.413	Gæld til tilknyttede virksomheder		1.206	1.156
0	13	Gæld til associerede virksomheder		13	0
29	26	Selskabsskat		137	44
407	956	Anden gæld		2.571	1.449
33	0	Periodeafgrænsningsposter		119	33
<b>4.433</b>	<b>4.350</b>	<b>I alt</b>		<b>9.850</b>	<b>8.454</b>
<b>7.691</b>	<b>7.765</b>	<b>Gældsforpligtelser i alt</b>		<b>15.563</b>	<b>13.153</b>
<b>14.995</b>	<b>15.269</b>	<b>PASSIVER I ALT</b>		<b>26.845</b>	<b>22.017</b>
		Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser m.v.	15		
		Nærtstående parter	16		

# Egenkapitalopgørelse

## KONCERN

mio. DKK	Saldo pr.	Ændring af	Saldo pr.	Årets	Øvrige	I alt
	29.09.2002	anvendt	29.09.2002			
	efter hidtidig	regnskabs-	efter ny	resultat	reguleringer	
	praksis	praksis	praksis			
Kapitalkonto	5.311	-137	5.174	467	254	5.895
Reservefond A	555	-	555	-	-94	461
Reservefond B	500	-	500	-	-	500
Nettoopskrivning efter indre værdi's metode	0	0	0	0	0	0
Sikringsinstrumenter	-	30	30	-	-12	18
Andre reserver	266	253	519	81	-319	281
<b>I alt</b>	<b>6.632</b>	<b>146</b>	<b>6.778</b>	<b>548</b>	<b>-171</b>	<b>7.155</b>

## MODERSELSKAB

mio. DKK	Saldo pr.	Ændring af	Saldo pr.	Årets	Øvrige	I alt
	29.09.2002	anvendt	29.09.2002			
	efter hidtidig	regnskabs-	efter ny	resultat	reguleringer	
	praksis	praksis	praksis			
Kapitalkonto	5.311	-137	5.174	467	254	5.895
Reservefond A	555	-	555	-	-94	461
Reservefond B	500	-	500	-	-	500
Nettoopskrivning efter indre værdi's metode	266	273	539	81	-321	299
Sikringsinstrumenter	0	10	10	-	-10	0
<b>I alt</b>	<b>6.632</b>	<b>146</b>	<b>6.778</b>	<b>548</b>	<b>-171</b>	<b>7.155</b>



# Pengestrømsopgørelse

mio. DKK	KONCERN	
	2002/2003	2001/2002
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet:</b>		
Årets resultat	1.094	1.085
Afskrivninger og øvrige driftsposter uden likviditetsmæssig effekt	1.796	1.432
Resultatandele i finansielle anlægsaktiver	20	6
Ændring i hensatte forpligtelser	43	49
Ændring i varebeholdninger	41	-277
Ændring i tilgodehavender	570	-896
Ændring i leverandørgæld og anden gæld m.v.	-722	-336
Betalt selskabsskat	-66	-71
<b>Pengestrøm fra driftsaktivitet</b>	<b>2.776</b>	<b>992</b>
<b>Pengestrømme til investeringsaktivitet:</b>		
Investering i immaterielle anlægsaktiver, netto	-286	-119
Investering i materielle anlægsaktiver, netto	-1.983	-1.110
Investering i finansielle anlægsaktiver, netto	112	231
<b>Pengestrøm til investeringsaktivitet</b>	<b>-2.157</b>	<b>-998</b>
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet:</b>		
Ændring i gæld til kreditinstitutter og realkreditinstitutter	-385	-19
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>	<b>-385</b>	<b>-19</b>
<b>Ændring i likvide midler og værdipapirer</b>	<b>234</b>	<b>-25</b>
Likvide midler og værdipapirer 30.09.2002	1.840	1.865
Tilgang likvider ved virksomhedskøb	137	0
<b>Likvide midler og værdipapirer 30.09.2003</b>	<b>2.211</b>	<b>1.840</b>



# Noter

## Note 3: Honorar til repræsentantskabsvalgt revision

MODERSELSKAB			KONCERN	
2001/2002	2002/2003	mio. DKK	2002/2003	2001/2002
		<i>Revisionshonorar:</i>		
-4	-4	KPMG C. Jespersen	-10	-9
-2	-2	PricewaterhouseCoopers	-7	-6
-	-	Andre	-1	-1
		<i>Andre ydelser:</i>		
-3	-3	KPMG C. Jespersen	-16	-17
-1	-1	PricewaterhouseCoopers	-12	-2
<b>-10</b>	<b>-10</b>	<b>I alt</b>	<b>-45</b>	<b>-35</b>

## Note 4: Finansielle poster, netto

MODERSELSKAB			KONCERN	
2001/2002	2002/2003	mio. DKK	2002/2003	2001/2002
		<i>Omkostninger:</i>		
-24	-16	Renteomkostninger til tilknyttede virksomheder	-11	-17
-260	-234	Øvrige finansieringsomkostninger	-415	-486
<b>-284</b>	<b>-250</b>	<b>I alt</b>	<b>-426</b>	<b>-503</b>
		<i>Indtægter:</i>		
121	130	Renteindtægter fra tilknyttede virksomheder	6	9
22	83	Øvrige finansieringsindtægter	175	127
<b>143</b>	<b>213</b>	<b>I alt</b>	<b>181</b>	<b>136</b>
<b>-141</b>	<b>-37</b>	<b>Finansielle poster, netto</b>	<b>-245</b>	<b>-367</b>

## Note 5: Selskabsskat

MODERSELSKAB			KONCERN	
2001/2002	2002/2003	mio. DKK	2002/2003	2001/2002
-33	-29	Skat af årets skattepligtige indkomst	-95	-74
10	2	Regulering af udskudt skat	-23	-8
7	10	Korrektion af tidligere års skat	12	16
<b>-16</b>	<b>-17</b>	<b>I alt</b>	<b>-106</b>	<b>-66</b>

# Noter

## Note 6: Immaterielle anlægsaktiver

mio. DKK	<b>KONCERN</b>				
	Licenser og varemærker m.v.	Koncern- goodwill	Udlignings- beløb	Produkt- udviklings- projekter	IT- udviklings- projekt
Anskaffelsessum 30.09.2002	103	812	276	-	0
Valutakursreguleringer	-1	-21	0	-	0
Tilgang ved virksomhedskøb	0	1.978	-	0	-
Tilgang i årets løb	0	4	0	40	341
Afgang i årets løb	-23	-306	-276	0	0
<b>Anskaffelsessum 30.09.2003</b>	<b>79</b>	<b>2.467</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>341</b>
Af- og nedskrivninger 30.09.2002	-28	-170	-184	-	0
Valutakursreguleringer	2	6	0	-	0
Årets af- og nedskrivninger	-12	-93	-92	-6	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	12	50	276	0	0
<b>Af- og nedskrivninger 30.09. 2003</b>	<b>-26</b>	<b>-207</b>	<b>0</b>	<b>-6</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2003</b>	<b>53</b>	<b>2.260</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>341</b>

mio. DKK	<b>MODERSELSKAB</b>				
	Goodwill	Udlignings- beløb	Produkt- udviklings- projekter	IT- udviklings- projekt	
Anskaffelsessum 30.09.2002	323	276	-	0	
Overført til kapitalandele	-323	0	-	-	
Tilgang i årets løb	0	0	22	341	
Afgang i årets løb	0	-276	0	0	
<b>Anskaffelsessum 30.09.2003</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>341</b>	
Af- og nedskrivninger 30.09.2002	-46	-184	-	0	
Overført til kapitalandele	46	0	-	-	
Årets af- og nedskrivninger	0	-92	-4	0	
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	0	276	0	0	
<b>Af- og nedskrivninger 30.09. 2003</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2003</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>341</b>	

# Noter

## Note 7: Materielle anlægsaktiver

mio. DKK	KONCERN			
	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Materielle anlægsaktiver under opførelse
Anskaffelsessum 30.09.2002	3.702	5.468	943	481
Praksisændring, finansiel leasing	10	71	123	-
Valutakursreguleringer	-52	-46	-7	-6
Tilgang ved virksomhedskøb	647	693	57	0
Tilgang i årets løb	348	992	80	642
Overført i året	91	94	0	-185
Afgang i årets løb	-55	-87	-118	0
<b>Anskaffelsessum 30.09.2003</b>	<b>4.691</b>	<b>7.185</b>	<b>1.078</b>	<b>932</b>
Af- og nedskrivninger 30.09.2002	-503	-1.581	-396	0
Praksisændring, finansiel leasing	0	-14	-55	-
Valutakursreguleringer	7	20	4	0
Årets af- og nedskrivninger	-302	-972	-195	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	13	40	87	0
<b>Af- og nedskrivninger 30.09.2003</b>	<b>-785</b>	<b>-2.507</b>	<b>-555</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2003</b>	<b>3.906</b>	<b>4.678</b>	<b>523</b>	<b>932</b>
<b>Heraf finansielt leasede aktiver</b>	<b>9</b>	<b>206</b>	<b>49</b>	<b>0</b>

I årets af- og nedskrivninger er indeholdt 125 mio. DKK vedrørende strukturrationaliseringsnedskrivninger. Beløbet er overført fra balanceposten "Øvrige hensatte forpligtelser" og har derfor ikke påvirket resultatopgørelsen for 2002/03. Årets nyanskaffelser er reduceret med tilskud fra EU og andre offentlige myndigheder på 1 mio. DKK. Den offentlige ejendomsvurdering for danske grunde og bygninger med en regnskabsmæssig værdi på 1.858 mio. DKK er pr. 01.01.2003 ansat til 1.890 mio. DKK, hvortil kommer investeringer efter denne dato.

mio. DKK	MODERSELSKAB			
	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Materielle anlægsaktiver under opførelse
Anskaffelsessum 30.09.2002	1.634	2.700	90	142
Praksisændring, finansiel leasing	-	8	77	-
Tilgang i årets løb	116	462	42	325
Overført i året	69	72	0	-142
Afgang i årets løb	-10	0	-24	0
<b>Anskaffelsessum 30.09.2003</b>	<b>1.809</b>	<b>3.242</b>	<b>185</b>	<b>325</b>
Af- og nedskrivninger 30.09.2002	-245	-802	-31	0
Praksisændring, finansiel leasing	0	-1	-31	-
Årets af- og nedskrivninger	-145	-491	-28	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	4	0	10	0
<b>Af- og nedskrivninger 30.09.2003</b>	<b>-386</b>	<b>-1.294</b>	<b>-80</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2003</b>	<b>1.423</b>	<b>1.948</b>	<b>105</b>	<b>325</b>
<b>Heraf finansielt leasede aktiver</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>34</b>	<b>0</b>

I årets af- og nedskrivninger er indeholdt 72 mio. DKK vedrørende strukturrationaliseringsnedskrivninger. Beløbet er overført fra balanceposten "Øvrige hensatte forpligtelser" og har derfor ikke påvirket resultatopgørelsen for 2002/03. Årets nyanskaffelser er reduceret med tilskud fra EU og andre offentlige myndigheder på 1 mio. DKK. Den offentlige ejendomsvurdering for grunde og bygninger er pr. 01.01.2003 ansat til 1.439 mio. DKK, hvortil kommer investeringer efter denne dato.



# Noter

## Note 8: Finansielle anlægsaktiver

mio. DKK	KONCERN		
	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele	Andre tilgodehavender
Anskaffelsessum 30.09.2002	287	1.047	3
Valutakursreguleringer	-8	3	0
Tilgang ved virksomhedskøb	45	0	2
Tilgang i årets løb	85	94	5
Afgang i årets løb	-95	-221	-3
<b>Anskaffelsessum 30.09.2003</b>	<b>314</b>	<b>923</b>	<b>7</b>
Reguleringer 30.09.2002	-13	6	0
Praksisændring	-	7	-
Årets resultat	-20	13	-
Øvrige reguleringer	0	9	0
<b>Reguleringer 30.09.2003</b>	<b>-33</b>	<b>35</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2003</b>	<b>281</b>	<b>958</b>	<b>7</b>

mio. DKK	MODERSELSKAB			
	Kapitalandele i datter-virksomheder	Ansvarlige udlån til datter-virksomheder	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele
Anskaffelsessum 30.09.2002	1.812	0	104	812
Overført fra goodwill	323	-	-	-
Valutakursreguleringer	-69	0	0	2
Tilgang i årets løb	153	1.147	66	10
Afgang i årets løb	-541	0	-67	-31
<b>Anskaffelsessum 30.09.2003</b>	<b>1.678</b>	<b>1.147</b>	<b>103</b>	<b>793</b>
Reguleringer 30.09.2002	350	0	-5	11
Praksisændring	189	0	0	7
Overført fra goodwill	-46	-	-	-
Udlodning/udbytte	-306	0	0	0
Årets resultat	98	0	3	13
Årets goodwillafskrivninger	-15	0	-5	0
Forskydning i intern avance på varebeholdninger	16	0	0	0
Øvrige reguleringer	13	0	0	9
<b>Reguleringer 30.09.2003</b>	<b>299</b>	<b>0</b>	<b>-7</b>	<b>40</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 30.09.2003</b>	<b>1.977</b>	<b>1.147</b>	<b>96</b>	<b>833</b>
<b>Heraf goodwill 30.09.2003</b>	<b>138</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>-</b>

# Noter

## Note 9: Minoritetsinteresser

		<b>KONCERN</b>	
		30.09.2002	01.10.2001
		-30.09.2003	-29.09.2002
mio. DKK			
Minoritetsinteresser primo		87	85
Andel af årets resultat		-3	-2
Forskydning i ejerandele, udtrådte minoriteter m.v.		-40	4
<b>Minoritetsinteresser ultimo</b>		<b>44</b>	<b>87</b>

## Note 10: Ansvarlig lånekapital

<b>MODERSELSKAB</b>				<b>KONCERN</b>	
01.10.2001	30.09.2002			30.09.2002	01.10.2001
-29.09.2002	-30.09.2003			-30.09.2003	-29.09.2002
mio. DKK.					
252	236	Ansvarlig lånekapital primo		236	252
18	3	Valutakursreguleringer		3	18
-34	-39	Årets afdrag		-39	-34
<b>236</b>	<b>200</b>	<b>Ansvarlig lånekapital ultimo</b>		<b>200</b>	<b>236</b>

## Note 11: Udskudt skat

<b>MODERSELSKAB</b>				<b>KONCERN</b>	
01.10.2001	30.09.2002			30.09.2002	01.10.2001
-29.09.2002	-30.09.2003			-30.09.2003	-29.09.2002
mio. DKK.					
33	24	Udskudt skat primo		140	370
-	-	Praksisændring		-	-119
1	0	Valutakursreguleringer		13	15
-	-	Tilgang ved virksomhedskøb		-607	-
-	-	Afgang ved salg af dattervirksomhed		-13	-134
-10	-2	Årets ændring i øvrigt		23	8
<b>24</b>	<b>22</b>	<b>Udskudt skat ultimo</b>		<b>-444</b>	<b>140</b>

Udskudt skat i koncernen består af en forpligtelse på 342 mio. DKK (240 mio. DKK pr. 29.09.2002) og et udskudt skatteaktiv på 786 mio. DKK (100 mio. DKK pr. 29.09.2002). Årets ændring i øvrigt på 23 mio. DKK (2001/2002: 8 mio. DKK) udgøres af en reduktion på 3 mio. DKK (en reduktion på 11 mio. DKK i 2001/2002) vedrørende forpligtelsen og en reduktion på 26 mio. DKK (en reduktion på 19 mio. DKK i 2001/02) vedrørende udskudt skatteaktiv.

# Noter

## Note 12: Pensionsforpligtelser

Hensættelsen omfatter ydelsesbaserede ordninger i Sverige og Storbritannien og kan opgøres således:

mio. DKK	KONCERN	
	30.09.2003	29.09.2002
Nutidsværdi af pensionsforpligtelserne	6.750	1.885
Ikke-indregnede aktuarmæssige tab	0	-441
Markedsværdi af pensionsordningernes aktiver	-3.784	-745
<b>I alt</b>	<b>2.966</b>	<b>699</b>

mio. DKK	KONCERN	
	30.09.2002	01.10.2001
Udviklingen i årets hensatte forpligtelser kan specificeres således:	-30.09.2003	-29.09.2002
Primo	699	609
Valutakursreguleringer	10	39
Tilgang ved virksomhedskøb	1.690	-
Overført fra øvrige hensatte forpligtelser	531	-
Øvrige bevægelser, netto	36	51
<b>Ultimo</b>	<b>2.966</b>	<b>699</b>

De ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af forpligtelserne. Den aktuarmæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne (6.019 mio. DKK pr. 30.09.2003 mod 1.199 mio. DKK pr. 29.09.2002) med fradrag af markedsværdien af aktiverne (3.784 mio. DKK pr. 30.09.2003 mod 745 mio. DKK pr. 29.09.2002) udgør 2.235 mio. DKK.

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

## Note 13: Øvrige hensatte forpligtelser

MODERSELSKAB		mio. DKK.	KONCERN	
01.10.2001	30.09.2002		30.09.2002	01.10.2001
-29.09.2002	-30.09.2003		-30.09.2003	-29.09.2002
193	266	Øvrige hensatte forpligtelser, primo	824	748
-	-	Tilgang ved virksomhedskøb	293	0
-	-	Overført til pensionsforpligtelser	-531	0
117	51	Hensat i årets løb	184	126
-44	-190	Anvendt i årets løb	-195	-50
<b>266</b>	<b>127</b>	<b>Øvrige hensatte forpligtelser, ultimo</b>	<b>575</b>	<b>824</b>

## Note 14: Langfristede gældsforpligtelser

MODERSELSKAB		mio. DKK.	KONCERN	
01.10.2001	30.09.2002		30.09.2002	01.10.2001
-29.09.2002	-30.09.2003		-30.09.2003	-29.09.2002
2.112	2.526	Langfristede gældsforpligtelser, der forfalder efter 5 år fra regnskabsårets udløb	2.944	2.722

# Noter

MODERSELSKAB		Note 15: <b>Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser m.v.</b>		KONCERN	
				30.09.2002	01.10.2001
01.10.2001	30.09.2002			30.09.2002	01.10.2001
-29.09.2002	-30.09.2003			-30.09.2003	-29.09.2002
			mio. DKK.		
2.444	2.371		Kautions- og garantiforpligtelser	999	1.121
46	38		Operationelle leasingforpligtelser	748	269
314	476		Forpligtelser i henhold til aftale om levering af anlægsaktiver	1.278	475
			Til afdækning af valuta- og renterisici er indgået finansielle instrumenter som følger:		
869	998		Valuta, køb på termin	1.159	1.262
4.856	4.563		Valuta, salg på termin	4.613	5.162
1.050	1.050		Renteswaps	1.216	1.213
			Til sikkerhed for gæld er deponeret:		
170	170		Ejerpantebreve i fast ejendom	375	463
448	422		med en bogført værdi på	1.099	1.221
0	0		Værdipapirer, bogført værdi	336	587
			Arla Foods amba har modtaget garantibeviser fra andelshaverne. Grundlaget for garantibeviserne er den enkelte andelshavers leverance i de seneste 5 regnskabsår, beregnet med DKK 20 pr. påbegyndt 1.000 kg mælk. Af garantibeviserne er 0 kr. stillet til sikkerhed for gæld.	604	590
590	604				

I det tidligere Express Dairies plc findes en række aktie options programmer, som giver medarbejdere og ledelse mulighed for at købe aktier i selskabet over en årrække til en forud fastsat kurs. Programmerne omfatter i alt 0,8% af den samlede aktiekapital.

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

## Note 16: **Nærtstående parter**

Nærtstående parter omfatter repræsentantskab, bestyrelse og direktion samt tilknyttede og associerede virksomheder, jf. koncernoversigt side 60-61.

Nærtstående parter med betydelig indflydelse omfatter MD Foods amba og Arla ek. f.

Andelshavere i repræsentantskab og bestyrelse afregnes for mælkeleverancer af MD Foods amba og Arla ek.f. på lige fod med øvrige andelshavere i disse to selskaber.

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

Øvrige ledelsesvederlag er særskilt oplyst i note vedrørende personaleomkostninger.

# Koncernoversigt

## Dattervirksomheder, associerede virksomheder og andre kapitalandele 30. september 2003

Dattervirksomheder	Ejerandel
Arla Foods AB, Sverige	100,0%
ASM Mjølksøcker 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., Frankrig	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 resterende 33,3% ejes af Arla Foods AB)	
AM Foods K/S, Danmark (66,7%. De resterende 33,3% ejes af Arla Foods amba)	
Arla Foods Sp. Z o.o., Polen	100,0%
Arla Foods International A/S, Danmark	100,0%
Danya Foods Ltd., 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 resterende 50,0% ejes af 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%)	

# Koncernoversigt

## Dattervirksomheder, associerede virksomheder og andre kapitalandele 30. september 2003

(fortsat)

### Dattervirksomheder

	Ejerandel
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., Tjekkiet (100,0%)	
Medipharm Hungary Kft, Ungarn (51,0%)	

### Associerede virksomheder

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

### Andre kapitalandele

Mejeriforeningen, Danmark	91,3%
Svensk Mjölök Ekonomisk förening, Sverige	42,0%
Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige	19,0%

I henhold til årsregnskabsloven §127 stk. 4. er oplysninger om dattervirksomheder udeladt, da oplysninger herom anses for at kunne volde disse virksomheder betydelig skade.

Desuden ejes en række selskaber uden erhvervmæssig aktivitet.



# Bestyrelse og direktion



Jens Bigum  
**Adm. direktør**



Åke Modig  
**Viceadm. direktør**



Knud Erik Jensen  
**Formand**



Åke Hantoft  
**Næstformand**



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

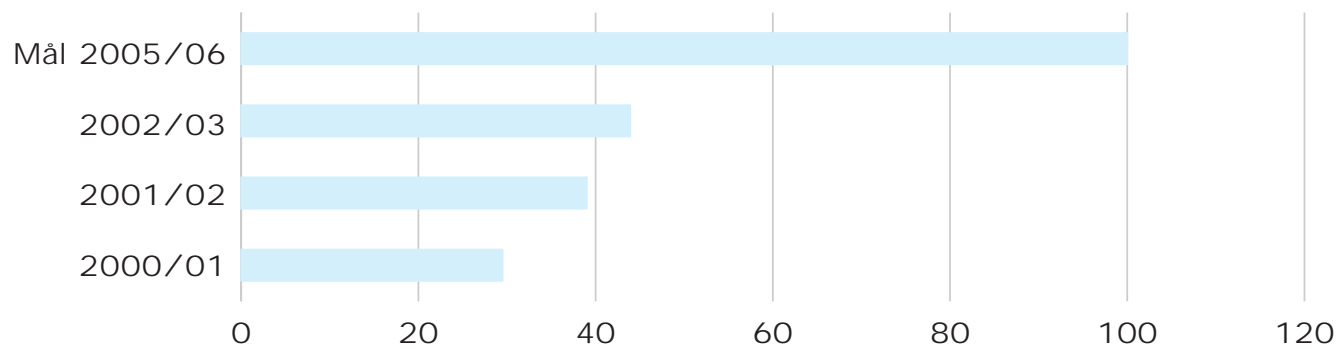


Pejter Søndergaard



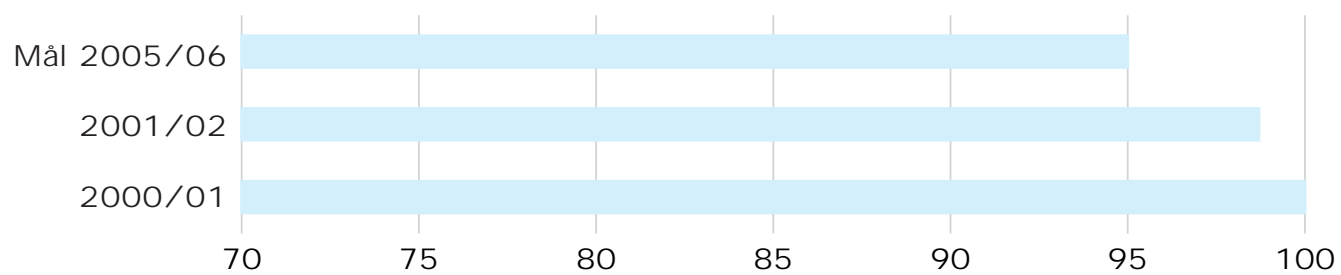
Bent Juul Sørensen

## ISO 14001 certificerede enheder Arla Foods i Sverige og Danmark



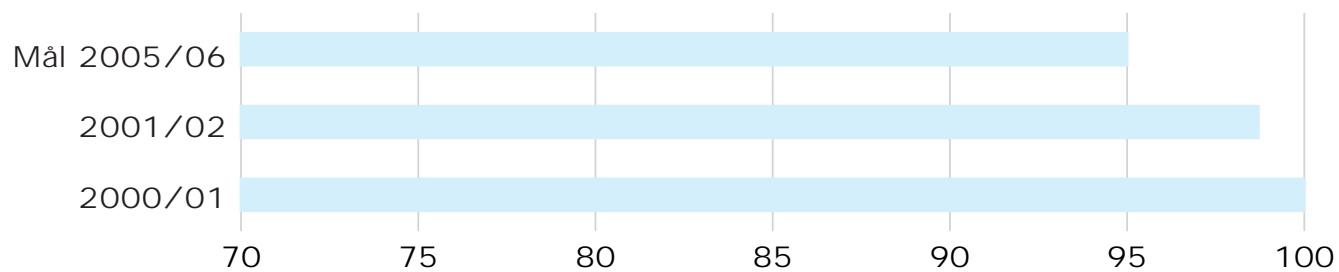
## Vandforbrug

(indeks, vandforbrug i forhold til råvarer og færdigvarer)



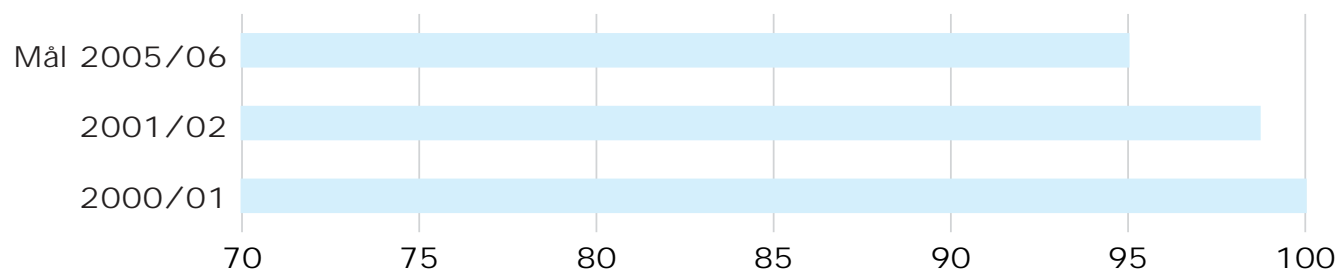
## Energiforbrug

(indeks, energiforbrug i forhold til råvarer og færdigvarer)



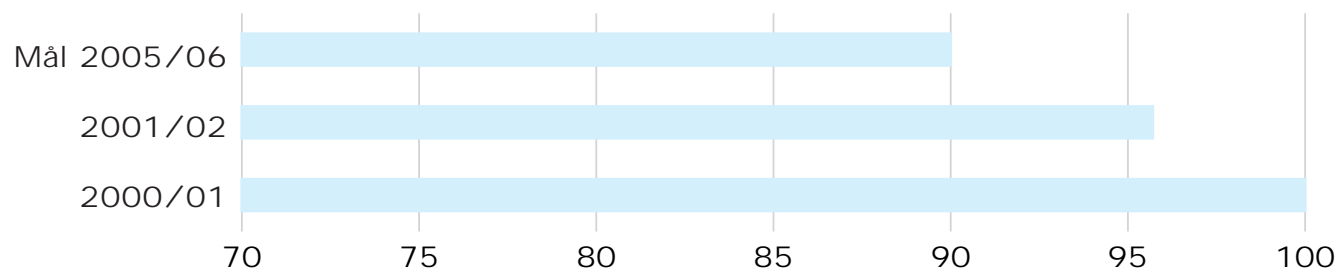
## CO<sub>2</sub>-udledning

(indeks, CO<sub>2</sub>-udledning i forhold til råvarer og færdigvarer)



## NO<sub>x</sub>-udledning

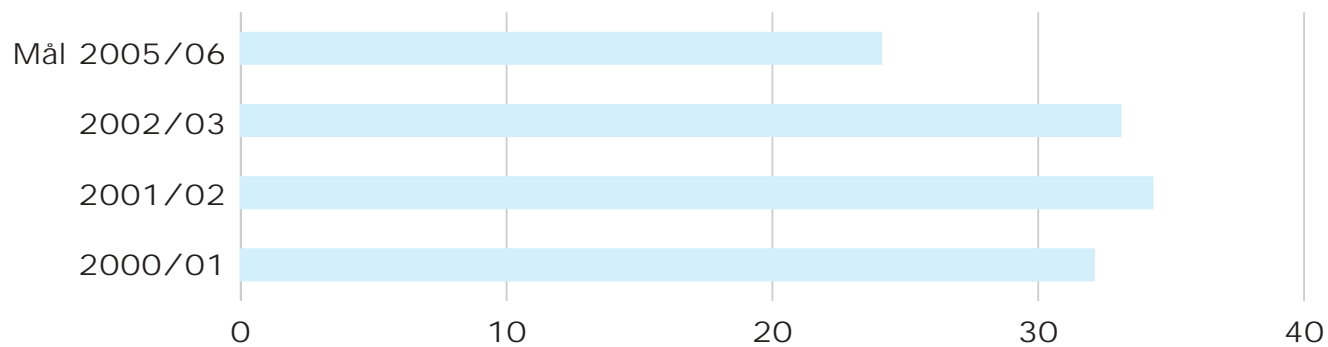
(indeks, NO<sub>x</sub>-udledning i forhold til råvarer og færdigvarer)



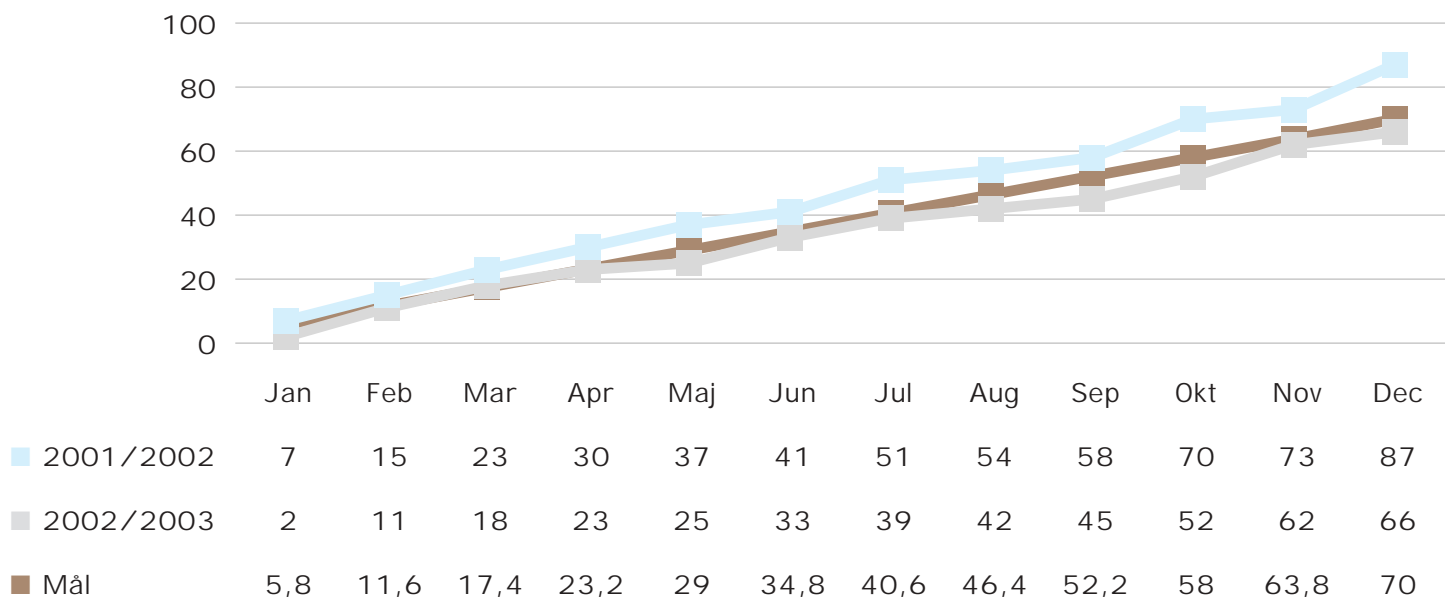


## Ulykkesfrekvens - DK

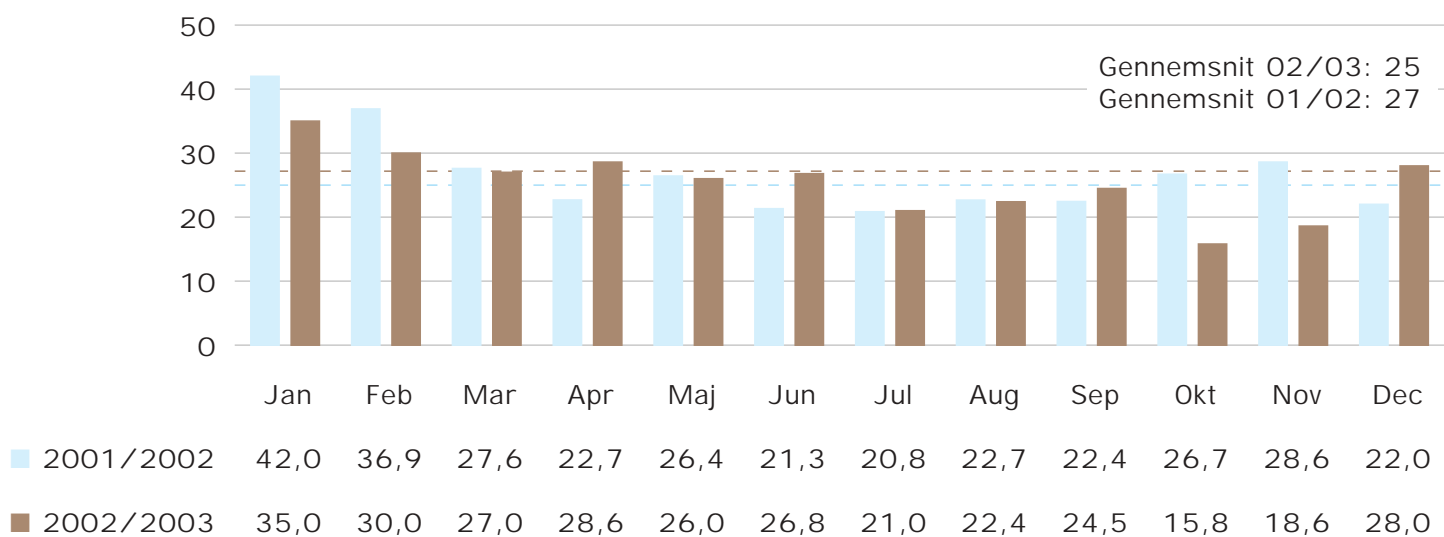
(antal arbejdsulykker pr. 1 million arbejdstimer)



**Figur 1: Akkumulerede ulykker i Storbritannien pr. periode**

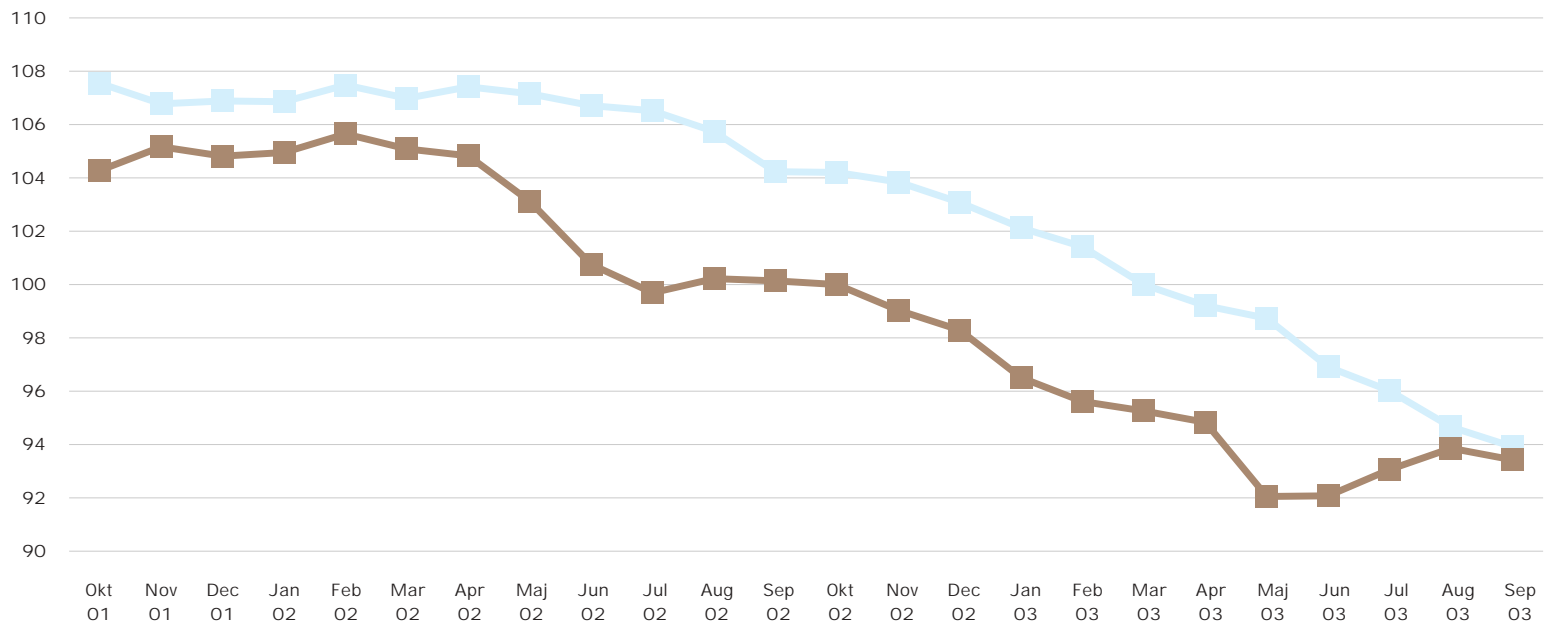


**Figur 2: Ulykkesfrekvensrate i Storbritannien**

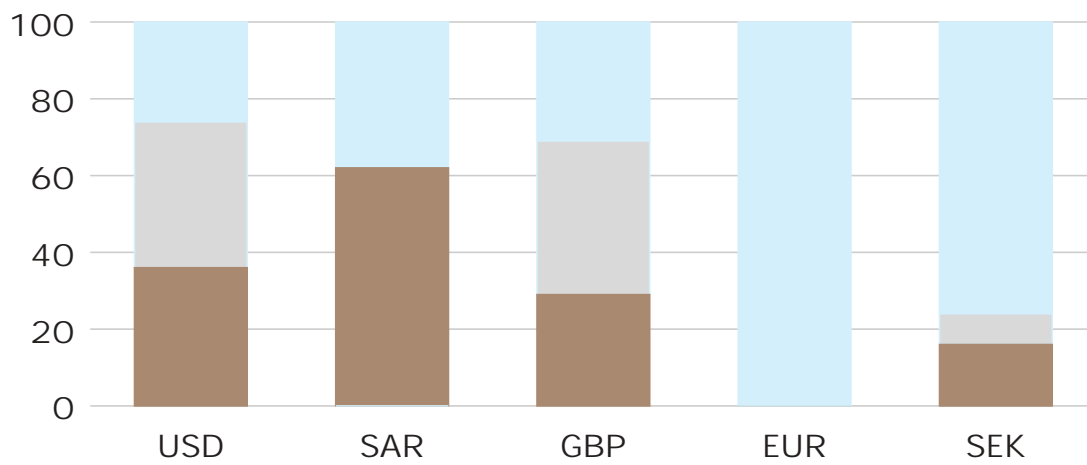


Termins indeks  
Markeds indeks

Figur 1: Valutaindeks



**Figur 2: Afdækning i forhold til årsbudget**



- Terminsforretninger
- Optioner
- Åben