



ARLA FOODS

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

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

CVR-nr. 25 31 37 63

Design, produktion & tryk: Designgraf Auning AS



ARLA FOODS

Årsberetning 2001/02



Årsberetning 2001/02

Indhold

Nøgletal	2	Styring af finansielle risici i Arla Foods koncernen	39
Formandens beretning	5	Regnskab	40
Direktionens beretning	6	Anvendt regnskabspraksis	41
Ændringer i produktionsstrukturen	10	Resultatopgørelse	45
Markedsberetninger		Balance	46
Hjemmemarkederne	13	Egenkapitalens udvikling	48
Europæiske markeder	17	Pengestrømsopgørelse	49
Oversøiske markeder	20	Noter	50
Ingredienser til fødevarerindustrien	24	Koncernoversigt	56
Andelshaverforhold	25	Arla Foods' bestyrelse	58
Innovation	27		
Miljøforhold	28		
Datterselskaber	30		

Forsiden: Jessica Russo, 22 år, har det sidste år været ansat som maskinoperatør på Göteborg Mejeri, hvor hun er med til at holde mejeriets produktion af blandt andet drikkemælk og yoghurt i gang.

Der står mennesker bag Arla Foods' produkter. Fotograf Lars Wamberg har mødt nogen af dem på arbejdspladserne i Sverige, England og Danmark, og fotograferet dem i en typisk arbejdssituation. Alle billederne er blevet optaget i det lys, der var på stedet.

Produktbillederne viser et udsnit af de nye produkter, der blev lanceret i løbet af regnskabsåret. Tallene henviser til beretningens sidste opslag, hvor der er en kort beskrivelse af produkterne.



Formandens beretning

Jeg kan som mælkeproducent konstatere, at indtjeningen i primærproduktionen fortsat er hårdt presset. Samtidig kan vi som ejere af Arla Foods konstatere, at vores selskab har formået at præstere et resultat, som ikke mange internationale mejeriselskaber ventes at kunne overgå i dette regnskabsår.

Konkurrencen på det internationale mejerimarked er hård, og vi er nødt til at holde fast i den kurs, som er blevet udstukket i strategiplanen. Vi har bevist, at vi kan opnå fremgang både i medvind (som under sidste års gunstige markedsforhold) og i dette års modvind.

Arla Foods har nu for alvor placeret sig på verdenskortet inden for den globale mejeriindustri, og beslutningen om at fusionere vores to selskaber på tværs af landegrænserne har vist sig at være rigtig.

I marts 2002 blev der truffet beslutning om en ny fælles afregningsmodel, som skal træde i kraft fra og med oktober 2003. Det sker som led i harmoniseringen af afregningssystemet og er en tilpasning til markedets krav til fedt- og proteinindhold i mælken. Året har i høj grad været præget af det omfattende forarbejde, der skal danne grundlag for at få skabt fælles vilkår for alle vores andelshavere.

Vi har afsluttet det andet år efter fusionen og retter nu sigtet mod den 1. oktober 2003, hvor selskabet ifølge fusionsaftalen skal

overgå til en fælles mælkepris for andelshaverne i begge lande.

Arbejdet med selskabets kapitalopbygning skrider frem både i bestyrelsen og konsolideringsudvalget. Spørgsmålet om, hvorvidt en del af egenkapitalen skal være individuel og overføres til en form for andelshaverkonto, er i høj grad afhængigt af de skattemæssige konsekvenser. Vi afventer de danske og svenske skattemyndigheders udspil på dette område. En forudsætning er, at det efter den 1. oktober er det fælles selskab, der modtager mælken og udbetaler en fælles mælkepris, i modsætning til i dag, hvor denne proces varetages af de to gamle selskaber. En afklaring af skatteforholdene er helt afgørende for, at Arla Foods kan komme videre i den grænseoverskridende fusion og få afviklet de to nationale selskaber Arla ek. för. og MD Foods amba.

Mange andelshavere har i årets løb været engageret i debatten om kvalitetsprogrammet for hele værdikæden fra jord til bord i Arla Foods. Det har givet os en forståelse af, hvilke krav markedet stiller til os som mælkeproducenter. Diskussionen vil komme til at forsatte frem til, at repræsentantskabet i juni 2003 forventes at træffe en beslutning om kvalitetsprogrammet.

Den kommende tid vil også give os et bedre billede af, hvordan den fremtidige landbrugspolitik kommer til at udvikle sig. Her tænkes især

på EU's udvidelse mod øst og midtvejsevalueringen af reformen af EU's landbrugspolitik. For Arla Foods vil Kommissionens forslag om en miljø- og landskabsrelateret omlægning af landbrugsstøtten fra eksportstøtte til en mere direkte støtte til landmændene komme til at spille en afgørende rolle.

Et andet vigtigt spørgsmål er, hvordan en afvikling af mælkekvotesystemet skal håndteres. En afvikling uden kompensation kan føre til et dramatisk fald i mælkeprisen. Vi må arbejde for, at mælkeproducenter i Danmark og Sverige har nogenlunde samme vilkår som kolleger i andre lande.

Arla Foods har i årets løb sagt farvel til en række andelshavere, som er stoppet med mælkeproduktionen, og nye andelshavere er kommet til. Vi vil gerne byde de nye andelshavere velkommen i selskabet, herunder også de 106 nye mælkeproducenter fra Hellevad Omegns Andelsmejeri, der startede som andelshavere i Arla Foods den 1. oktober 2002.

For 2002/03 har vi nu lagt et offensivt budget, der trods usikkerhed på markederne gør det muligt for os at kunne levere en konkurrencedygtig mælkepris. Vi står derfor godt rustede til at møde årets udfordringer.

Lars Lamberg

← På mælkepulverfabrikken Samden er voksenlærling Palle Hvid Rasmussen i gang med en inspektionsrunde på spraytårn 1, hvor han blandt andet kontrollerer, at der ikke er knolde i pulveret og at pulverlaget er i orden. Palle Hvid Rasmussen, 30 år, har tidligere arbejdet på Fredericia Mejeri og Taulov Mejeri, men i december 2001 startede han på mejeristuddannelsen.

Direktionens beretning

Trods nedgangen i de internationale konjunkturer er det lykkedes Arla Foods at fastholde sidste års mælkepris til selskabets ejere. I lyset af denne nedgang må årets resultat betegnes som meget tilfredsstillende.

Mens andre mejeriselskaber i Europa og i lande uden for Europa har nedjusteret mælkeprisen i nogle tilfælde helt op til 25 pct., har Arla Foods blandt andet takket være en god balance mellem bulkprægede produkter og mærkevare været mindre følsom over for faldende priser på verdensmarkedet for mejeriprodukter. Kursudviklingen for to af Arla Foods' hovedvalutaer amerikanske dollar og britiske pund er for begge kendetegnet ved et fald i andet halvår.

Markedsudviklingen for Arla Foods' to store hjemmemarkeder er kendetegnet ved et betydeligt pres og øget konkurrence ikke mindst i Danmark, hvor detailhandelen fortsat har fokus på at få flere produkter i privatmærke. Dertil kommer en stigende bekymring for en stagnation i udviklingen i salget af økologisk mælk. Arla Foods anvendte i 2001/02 således kun godt 30 pct. af den økologiske mælk som økologisk - resten blev solgt som konventionelle mejeriprodukter.

I Sverige som helhed er det lykkedes at fastholde markedspositionen og samtidig at oppebære en god indtjening.

For England er det lykkedes at nå et pænt resultat, både hvad angår den lokale mælkeforretning og de produkter, der importeres fra Danmark.

På eksportmarkederne har der for det europæiske marked været et øget pres på priserne dels som et resultat af et øget udbud af bulkost, og dels fordi omstillingen fra nationale valutaer til euro har givet sig udslag i en vis tilbageholdenhed hos især de tyske forbrugere. Salget i USA og Mellemøsten har været tilfredsstillende, og udviklingen i salget i Sydøstasien, med undtagelse af Japan, har givet selskabet en tro på, at der kan skabes en fornuftig indtjening i regionen, og at der er gode perspektiver for fremtiden.

2001/02 har været et særdeles vanskeligt år, når det gælder markedsvilkårene i Argentina og Brasilien, hvor Arla Foods har valgt at lukke salgskontoret i Buenos Aires. Dertil kommer en større omstrukturering for salgsselskabet i Brasilien, som er iværksat.

Strategiplanen

Arla Foods har med udgangspunkt i strategiplanen fra 2001 gennemført en række aktiviteter i regnskabsåret.

Opførelsen af en valleproteinfabrik i Argentina sammen med Argentinas største mejeriselskab SanCor er afsluttet, og fabrikken blev indviet i september 2002.

Investeringen skal bidrage til at udvikle Arla Foods' førende position som global udbyder af valleproteiner til fødevarerindustrien. Råvaregrundlaget er allerede udnyttet i Sverige og Danmark, og for at udvikle området yderligere var det nødvendigt at bygge produktion op i udlandet. Valget faldt på Argentina, fordi der her er en stor osteproduktion og samtidig et stort uudnyttet råvaregrundlag.

Inden for ingrediensområdet blev det endvidere i regnskabsåret besluttet at indgå et samarbejde med det tyske Nordzucker, der er den femtestørste sukkerproducent i Europa, om produktion af sødemidlet Gaio tagatose. Samarbejdet består i etableringen af et 50/50 joint venture-selskab, og produktionen ventes at begynde i sommeren 2003 på Nordzuckers anlæg i Hannover.

Hvis erfaringerne med denne produktion er gode, vil det næste skridt blive at etablere et tagatoseanlæg i forbindelse med Arla Foods' mejeri i Taulov.

Også for Arla Foods' tredje hjemmemarked England er der truffet afgørende beslutninger i dette regnskabsår. I oktober 2002 blev det besluttet at bygge et nyt konsummælksmejeri i Leeds, hvor Arla Foods' nuværende mejeri, der ligger i byens centrum, vanskeligt kan udbygges yderligere. Mejeriet, der placeres ved siden af det nye kølelager i Stourton, ventes at

være i drift i oktober 2004. Mejeriet vil være forberedt til udvidelse, og det kan således på længere sigt indgå i planerne om yderligere rationalisering af mejeriproduktionen i England.

Samtidig blev pakningen og produktionen af ca. 35.000 tons smør og blandingsprodukter fra det newzealandske mejeriselskab Fonterra stoppet på selskabets engelske anlæg og overflyttet til Arla Foods' produktionsanlæg i Varde og Götene. Det skete som led i den joint venture-aftale, som Arla Foods indgik med Fonterra sidste år. Indkøringen af produktionsanlægene har krævet mange ressourcer for at kunne forløbe så gnidningsfrit som muligt.

Endelig har Arla Foods efter regnskabsårets slutning købt en osteimportvirksomhed i England. Købet af H.T. Webb og dets sortiment af specialoste skaber større bredde i Arla Foods' produktportefølje på markedet og styrker selskabets position i et stærkt voksende markedssegment.

På det danske marked købte Arla Foods 50 pct. af aktierne i Cocio Chokolademælk A/S pr. 1. marts 2002. Arla Foods leverer i forvejen mælk til virksomheden, der netop har taget et nyt produktionsanlæg i brug.

1. oktober 2002 fusionerede Hellevad Omegns Andelsmejeri med Arla Foods. De to selskaber havde i forvejen tætte relationer.

På markedsføringssiden har Arla Foods i 2002 lanceret Arla master brand, der blev udviklet efter et stigende behov på en række markeder for at få et fælles produktmærke. Arla master brand er rødt og med hvidt Arla skrevet i det røde felt og adskiller sig der-

med fra det grønne virksomhedslogo. Formålet med Arla master brand er at øge kendskabet til virksomhedens produkter og dens værdier. Samtidig har der pågået en stor og omfattende sanering af eksisterende mærker, som fremover vil blive samlet under Arla master brand.

Produktkategorierne

På området for drikkemælk skal fremhæves en lancering i Danmark og Sverige af mælk på flaske. Lanceringen er kommet godt fra start og har blandt andet i Danmark medført et øget salg af mælk fra kiosker og tankstationer. Dermed er Arla Mini blevet et egentligt sundt alternativ til læskedrikke.

Overordnet er forbruget af mælk stabilt i Sverige efter flere års fald. Det er ikke mindst de populære kaffebarer, der sælger kaffe med meget mælk, der har bidraget til et merforbrug. Mens kaffedrikkene ikke i samme grad er slået igennem i Danmark, har lanceringen af minimælk i 2000 ændret danskerne mælkevaner i en mere fedtfattig retning.

For ostens vedkommende har afsætningen været præget af et større udbud af oste på det europæiske marked som følge af faldende priser for skummetmælkepulver. Arla Foods øger imidlertid salget af ost i skiver og flødeost ikke mindst til det tyske marked.

På området for smør og blandingsprodukter har Lurpak igen vist sin styrke på det engelske marked. Et blandingsprodukt med et fedtindhold på 60 pct. blev lanceret under Lurpak navnet i begyndelsen af regnskabsåret på det engelske marked, og salget ligger væsentlig over det forventede. Der er også

tale om en fortsat stigning i salget af Lurpak til det græske marked, hvor distributionen af produktet er forbedret i kraft af Arla Foods' samarbejde med det græske selskab Delta Foods. Stigende salgstal gælder også afsætningen af Lurpak smør i Sydøstasien omend på et mængdemæssigt lavere niveau.

Endelig har Arla Foods iværksat en udbygning af virksomhedens kompetencer inden for foodservice. Herunder udbydes produkter, der alle er kendetegnet ved, at de skal kunne spises undervejs. Forventningen er, at langt flere vil indtage deres måltider uden for hjemmet. Det stiller ikke mindst krav til sortimentet af mejeriprodukter, der traditionelt anvendes i hjemmet.

Strukturplanen

Som en grundlæggende forudsætning for at realisere de synergier, der opstod ved fusionen, er Arla Foods langt i gennemførelsen af selskabets meget omfattende plan for anlægsstrukturen. Bestyrelsen har foreløbig godkendt 12 ud af de 18 projekter, der er omfattet af planen. Hele forløbet ventes gennemført i løbet af 2005. Finansieringen af strukturplanen ventes at blive lidt mindre end de 2,3 mia. DKK, som blev besluttet i 2001. De investeringer, der er omfattet af planen, ligger dog uden for det almindelige investeringsniveau, der ligger på ca. 1,6 mia. DKK.

Beslutningen om opførelsen af en mælkepulverfabrik i Vimmerby betyder, at Arla Foods nu samler en stor del af sin pulverproduktion i Sverige på det nye anlæg, der ventes at stå færdigt i 2004.

Endvidere blev udvidelsen af det svenske specialproduktmejeri i

Linköping afsluttet og taget i brug i juni 2002.

Finansiering

Den kraftige udvikling i Arla Foods skaber et behov for kapital. Sammensætningen er en blanding af egenkapital og fremmed kapital. Opbakningen fra andelshaverne til at konsolidere fem danske øre pr. kg mælk pr. år sikrer en fornuftig soliditet. Fremover sættes ligeledes fokus på et frasalg af ikke-kerneaktiviteter for mejerivirksomheden. Således solgte Arla Foods i september 2002 det tidligere hovedkontor for Arla på Torsgatan i Stockholm og indgik herefter en lejeaftale om kontor-lokaler i ejendommen.

Derudover arbejder Arla Foods med lånefinansiering herunder med forskellige lånemodeller for ansvarlig kapital.

Pensionsforpligtelser

Udviklingen på de internationale finansmarkeder, herunder de voldsomme fald i aktiekurserne gennem de seneste 12-18 måneder, har betydet, at pensionsforpligtelserne i en lang række virksomheder med aktiviteter i England og USA p.t. ikke fuldt ud er afdækket.

Denne udvikling har også ramt Arla Foods i England, der pr. 29. september 2002 kan opgøre en uafdækket pensionsforpligtelse på 38 mio. GBP. I lighed med tidligere år er beløbet ikke afsat i årsregnskabet. Selskabet har også tidligere oplevet udsving i pensionsforpligtelsen herunder kursudsving i de aktie- og obligationsbeholdninger, der via uafhængige pensionsfonde afdækker forpligtelsen overfor selskabets ansatte, men ikke i

et omfang som det er set efter 11. september 2001.

Regnskabsmæssigt har Arla Foods Plc til og med 2000/01 indregnet disse afvigelser over en fremtidig årrække, baseret på aktuarmæssige opgørelser hvert 3. år. Denne praksis er for 2001/02 tilrettet international regnskabspraksis, hvorefter der hvert år foretages en aktuarmæssig opgørelse, men fortsat med indregning af eventuelle afvigelser i resultatet over en fremtidig årrække.

Ud over England har koncernen også pensionsforpligtelser i de svenske selskaber. De svenske ordninger adskiller sig fra de engelske pensionsordninger derved, at der ikke indbetales til pensionsfonde, men forpligtelsen optages i balancen. Da der ikke indgår værdipapirer i den svenske ordning, påvirkes de svenske selskaber ikke direkte af børskursudsving i den årligt aktuarmæssigt beregnede forpligtelse.

Ett Arla

Efter beslutningen om Arla Foods' organisering, strategi- og strukturplan samt en plan for konsolidering tog selskabet i regnskabsåret fat på et omfattende projekt, der skal integrere arbejdsprocesser og ledelsessystemer fra de gamle selskaber i ét nyt fælles system: Ett Arla. Når arbejdet er gennemført i 2004, vil Arla Foods være en bedre integreret virksomhed, der har opnået en mere enkel og effektiv arbejdsform. Ett Arla skal skabe en bedre sammenhæng på tværs af divisioner og landegrænser.

I projektfasen er der behov for mange ekstra ressourcer, som en lang række medarbejdere lægger

i Ett Arla ud over deres normale arbejde.

Personale

Med inspiration fra den svenske del af virksomheden har Arla Foods gennemført en tilfredshedsundersøgelse blandt samtlige medarbejdere i Danmark og Sverige. Undersøgelsen viser, at tilfredsheden blandt medarbejderne i Arla Foods er ganske god og er direkte sammenlignelig med gennemsnittet for denne type af undersøgelser. Målingen er en metode til at vurdere, hvorvidt virksomheden når de mål, den sætter sig, når det gælder medarbejderne. Den er samtidig et godt grundlag at arbejde videre ud fra.

Derudover er arbejds- og ledelsesformen i Arla Foods sammenfattet i udgivelsen Vores Hverdag, som alle medarbejdere har modtaget i foråret. Målet er at skabe en fælles forståelse for ledelsesprincipper og værdier i virksomheden.

Fremtiden

For indeværende regnskabsår forventes ingen væsentlige konjunkturmæssige forbedringer. Konsolideringen fortsætter inden for detailhandelen og også inden for den europæiske mejeriindustri. Det giver Arla Foods en stor udfordring i en løbende tilpasning fortsat at skabe effektivitetsforbedringer i virksomheden.

Udsigten til en udvidelse af EU mod øst samt en snarlig evaluering af landbrugsreformerne i EU vil bidrage til at skabe klarere konturer for fremtiden og dermed gøre det lettere for Arla Foods at tilpasse sin forretning.

Credit Control Manager Nicola Purcell diskuterer et problem → med manglende betaling fra en kunde med chefen for bogholderiet.. Nicola Purcell, 34 år, har været ansat på Arla Foods' engelske hovedkontor i Leeds siden 1989.



Ændringer i produktionsstrukturen

På kortet på modstående side ses, hvilke driftssteder der i 2001/02 blev berørt af strukturændringer i form af enten lukning, udvidelse eller nyopførelse. På beretningens sidste opslag giver kortene en samlet oversigt over Arla Foods' driftssteder pr. 1. oktober 2002.

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

1.617.000 tons friskvarer

330.000 tons ost

145.000 tons smør- og blandingsprodukter

290.000 tons ingrediens- og pulverprodukter

● Smør- og blandingsprodukter

I Danmark blev produktionen af Lurpak smør på Varde Smørmejeri i juni 2002 overført til Holstebro Mejeri, som nu producerer alle Arla Foods' danske smør- og blandingsprodukter. Varde Smørmejeri har pr. 1. oktober 2002 overtaget al pakningen af det newzealandske mejeriselskab Fonterras smørprodukter.

Smørproduktionen på Hellevad Omegns Andelsmejeri blev overført til Holstebro Mejeri pr. 1. november 2002.

I Sverige har Götene Mejeri pr. 1. oktober 2002 overtaget produktion og pakning af Fonterras blandingsprodukter. Desuden er der planlagt en udvidelse af Götene Mejeri, så smørproduktionen fra Göteborg Mejeri kan overføres hertil ultimo 2003.

Ligeledes blev der i året indgået en aftale med Skånemejerierne om overflytning af deres produktion af smør- og blandingsprodukter til Götene.

● Ingredients

I Sverige planlægges opført et nyt mælkepulveranlæg i Vimmerby med en årlig kapacitet på 380 mio. kg mælk svarende til en femtedel af Arla Foods' mælkemængde i Sverige. Anlægget forventes at være klar til produktion ultimo 2004, hvor mælkepulverfabrikkerne Mjölby og Kimstad lukkes, ligesom pulverproduktionen på en række ostemejerier indstilles.

I august 2002 påbegyndtes en udvidelse af anlægget i Visby, som derved får mere end fordoblet sin kapacitet til en årlig produktion på 16 mio. kg pulver.

I Danmark opgraderes og udvides mælkepulverfabrikkerne Akafa og Arinco. Når udvidelserne er færdige ultimo 2003, nedlægges mælkepulverfabrikken i Kjersing, og produktionen fordeles mellem Akafa og Arinco.

● Konsum

I Sverige er mejeriet i Skövde blevet udvidet, så det fremover kan varetage produktionen af hytteost til både det svenske og danske marked.

Projekt Östgöta indebar en udvidelse af mejeriet i Linköping til produktion af yoghurt- og madlavningsprodukter. Norrköping Mejeri blev afviklet sommeren 2002 og mejeriets yoghurtproduktion overflyttet til Linköping mejeri.

Produktionen af juice er blevet samlet på Alingsås Mejeri, som også er blevet udvidet.

I 2003 er det planlagt at afvikle Halmstad Mejeri.

I Danmark har den eneste ændring været overflytningen af hytteost fra Christiansfeld Mejeri til Skövde.

Oversigt over driftssteder der i 2001/02 blev berørt af strukturændringer



● Specialost

I Danmark blev Farsø Mejeri lukket i august 2002, og mejeriets produktion af mozzarella blev overført til Rødkærsbro Mejeri, hvor kapaciteten udvides med 4.000 tons, og hvor al selskabets mozzarella nu produceres.

En udvidelse af Høgelund Mejeri, der producerer danablu, ventes afsluttet i sommeren 2004. I slutningen af 2004 lukkes Grenå Mejeri, efter at mejeriets produk-

tion af danablu er overført til Høgelund, der derefter står for hele Arla Foods' produktion af danablu.

Ultimo 2001 blev Grøndal Mejeri som led i aftaler med de danske konkurrencemyndigheder solgt til anden side, og produktionen af feta overført til Bislev Mejeri.

En betydelig kapacitetsudvidelse af Holstebro Flødeost er påbegyndt.

● Gul ost

I Sverige er en udvidelse af Kalmar Mejeri igangsat. Den forventes klar primo 2004, hvorefter Borgholm Mejeri lukkes.

Ligeledes er det besluttet at udvide Falkenberg Mejeri ultimo 2003, hvorefter Stånga Mejeri lukkes.



Hjemmemarkederne

Specielt på de store hjemmemarkeder i Sverige og Danmark har Arla Foods så store markedsandele, at det bliver vanskeligt at vokse yderligere, når man taler om traditionelle mejeriprodukter. I stedet er strategien her at skabe vækst ved at udvikle produkter, der kan bruges på nye tidspunkter af døgnnet og måske også af andre befolkningsgrupper end dem, der normalt er storforbrugere af mejeriprodukter. Et vigtigt område her er foodservice-sektoren, der i vid udstrækning tegner sig for den hastigt voksende del af maden, der spises uden for hjemmet, nemlig i kantiner, på restauranter, pizzeriaer, tankstationer med mere.

England er ligeledes et yderst vigtigt marked for Arla Foods' produkter. Det store engagement i England specielt inden for smør og frisk konsummælk betyder, at Arla Foods her har en position, som selskabet vil bygge videre på.

Danmark

Afsætningen på det danske marked lå samlet set stabilt på niveau med sidste år, men der er fortsat tydelige forskydninger mellem de enkelte kategorier.

Med lanceringen af minimælken og Arla Mini portionsflasker er det lykkedes at øge salget af drikkemælk. Den positive udvikling skyldes især danskernes ønske om produkter med mindre fedt, større grad af convenience og let tilgæn-

gelighed. Som følge af den faldende efterspørgsel efter fedtrige produkter er især salget af smør og blandingsprodukter gået tilbage, mens osteafsætningen fastholdes.

I det forgangne år har Arla Foods lanceret flere nye produkter end nogensinde før. Ca. fire nye produkter er hver måned blevet sendt på markedet. Især lanceringen af Arla Mini skabte på grund af reklamerne opmærksomhed i medierne og i befolkningen som helhed. Produkterne er slået rigtig godt an, og de indfrier Arla Foods' ambition om at øge mælkens andel af forbruget hos især de unge forbrugere.

Også markedsføringsindsatsen har kørt på et højt niveau, og besøgstallet på hjemmesiden arla.dk er øget væsentligt, efter at siden er blevet sat op i en ny forbrugerrettet udformning med fokus på mad og måltider.

Konkurrencen på det danske marked er blevet skærpet især på området for smør og blandingsprodukter, ligesom andelen af privatmærker er øget inden for konsumområdet. Arla Foods vil fortsat deltage i udvikling og produktion af kundernes privatmærker; udfordringen for selskabet ligger i at bevare en fornuftig balance mellem leverancer under privatmærker og selskabets egne mærkevarer.

Koncentrationen i detailhandelen fortsætter på tværs af grænserne. Fra regnskabsåret skal især

etableringen af Coop Norden og Dansk Supermarked i Sverige fremhæves.

Også når det gælder sortimenter, går udviklingen langsomt i retning af den nordeuropæiske markedsplads. Udfordringen er derfor at skabe en nordisk marketingplan, der med Division Danmark og Division Sverige som omdrejningspunkt styrer selskabets nordiske mærke- og sortimentsudvikling i de kommende år. Ikke mindst introduktionen af det nye Arla-brand vil blive en spændende udfordring.

Det forventes, at konkurrencesituationen fortsat vil blive intensiveret. Selv om der i det forgangne år er opnået effektivitetsforbedringer i såvel produktionen som distributionen, vil der derfor i de kommende år blive sat yderligere fokus på ressourcer og effektiviseringer.

Det forudses, at mad- og drikkeforbruget fortsat vil forandre sig. I disse år opleves en tydelig udvikling inden for convenience- og foodservicesektoren. Det er Arla Foods' målsætning at deltage i denne udvikling med relevante servicekoncepter og nye produkter.

Det vil endvidere være naturligt i stadig højere grad at betragte mejerisortimentets konkurrencesituation i forhold til også de ikke-mælkebaserede udbydere af drikkevarer, pålæg, morgenmadsprodukter, madlavningsprodukter m.v. Opgaven er derfor - med

← Tankvognschauffør Carsten Nielsen, 42 år, har siden 1978 samlet mælk ind på Sjælland. Han er tilknyttet Slagelse Mejeri, og denne eftermiddag og aften kører han først rute 15, som er en tur på 240 km til Stevns, hvor han samler 44 tons mælk ind. Derefter skal han på en kort tur (60 km) nord for Slagelse.

1.



2.



basis i mælk - fortsat at udvikle et attraktivt sortiment, der er tilgængeligt for fremtidens forbrugere i alle forbrugs- og indkøbs-situationer.

Sverige

Salget på det svenske marked blev i regnskabsåret over det budgettede, og den totale mængde solgte friskvarer oversteg salget i sidste regnskabsår.

En varemærkeanalyse foretaget i oktober 2002 viste, at Arla er det mest populære varemærke i Sverige.

Det mængdemæssigt største produkt, drikkemælk, hvor forbrug pr. indbygger har været faldende gennem en årrække, er nu inde i en meget stabil udvikling. Mælk i kaffedrikke samt en generel positiv indstilling til mælk som et godt og næringsrigt levnedsmiddel til en rimelig pris bidrager til denne udvikling. Også tykmælk- og yoghurt-produkterne er steget i volumen ikke mindst takket være den varme sommer. Salget af fløde er for 18. år i træk steget.

Friskostprodukterne Keso og Kesella har også udviklet sig meget positivt. Det er især de smagsatte varianter, som giver øget volumen.

Også gul ost har haft et godt år. En svag kronekurs har betydet, at konkurrencen fra importerede produkter ikke har været lige så hård som tidligere år.

Juicemarkedet er præget af hård konkurrence. De solgte mængder er noget lavere end sidste år på grund af konkurrence fra lavprisprodukter.

Samtidig med at trenden blandt forbrugerne går i retning af flere måltider uden for hjemmet, og den individuelle efterspørgsel dermed bliver større, så øges kravet til bredde i sortimentet. Derfor bliver der arbejdet intensivt med produkt- og emballageudvikling.

Selskabet er begyndt at opbygge et sortiment, der er tilpasset forbrugernes behov for sunde hurtig-måltider på vej mellem forskellige aktiviteter eller et nemt måltid derhjemme. Blandt de seneste lanceringer på dette område kan nævnes Yoggi Yalla (drikkeyoghurt på flaske), mælk i portionsflaske, tykmælk i portionsflaske, MiniMeal (vanilleris med syltetøj) og juice på flaske.

Også i det kommende regnskabsår vil der blive lanceret mange nye produkter af denne type. Arbejdet vil dog også blive rettet mere mod salg og distribution på dette marked, hvor konkurrencen allerede er hård.

Mange produkter har i årets løb skiftet produktionssted, hvilket har stillet store krav til organisationen, samtidig med at produkternes kvalitet skulle fastholdes.

De nye produktionslinier i Linköping, Alingsås og Skövde er med succes blevet kørt ind, men er

endnu ikke oppe på det forventede produktionsniveau. Der mangler stadig en del arbejde for at opnå en stabil leveringssikkerhed. Dette har medført forstyrrelser i form af manglende leveringer til markedet. Desuden har en sortimentsudvidelse i kombination med ustabil bemanning på kølelagrene medført, at leveringstiderne i distributionen til butikkerne periodevis ikke er overholdt.

Leveringssikkerheden er blevet opprioriteret, og der er iværksat mange foranstaltninger for at komme tilbage på et stabilt niveau med 99 pct. leveringssikkerhed. Arla Foods har ry for at være den bedste distributør, og dette skal bevares.

På grund af den fortsatte ekspansion af sortimentet bliver der større og større problemer med pladsmangel på kølelagrene. I de kommende fire år vil investeringer i udvidelser i Jönköping, Stockholm og Göteborg blive prioriteret. I dette indgår også en højere grad af automatisering ud fra ønsket om at skabe bedre trivsel på arbejdspladserne.

En fortsat høj intensitet i produktudviklingen betyder, at der er stærk tiltro til, at selskabet evner at følge med i forbrugsudviklingen og være konkurrencedygtigt. Det forventes, at resultatet i det kommende år kan øges og dermed bidrage til en stabil afregningspris i Sverige.



England

På det engelske marked blev der i 2001/02 opnået særdeles positive resultater.

Mængden af importerede produkter fortsatte med at stige. Lanceringen af Lurpak Lighter Spreadable og joint ventureaftalen med Fonterra omkring smør og blandingsprodukter på det engelske marked medvirkede til, at importen fra Skandinavien nåede det forventede niveau på 84.000 tons.

Lurpak og Anchor er henholdsvis det næststørste og tredjestørste mærke i hele kategorien for smør, blandingsprodukter og margarine. Markedsandelene er for begge produkters vedkommende stigende, og der er betydelige forventninger til begge mærker. I løbet af året blev produktionen og pakningen af Anchor med succes overflyttet fra England til to af Arla Foods' skandinaviske driftssteder, og mærket blev relanceret.

På baggrund af omstillingen af forretningen samt overkapaciteten på det britiske mælke marked forventede Arla Foods plc et mindre tab i regnskabsåret. Gennem en kraftig indsats lykkedes det imidlertid at opnå et beskedent overskud.

Arla Foods ønsker at forankre sin tilstedeværelse i Storbritannien og er godt rustet i forbindelse med mejerisektorens fortsatte konsolidering.

Produktudvikling er en nøgelfaktor i selskabets strategi. På lige

fod med Lurpak produkterne er Cravendale PurFiltre et eksempel på værdiskabelse for såvel forbrugere, kunderne i detailhandelen som for kategorien som helhed. Efter en gradvis markedsføringsindsats regionalt i udvalgte områder blev Cravendale PurFiltre i løbet af året lanceret landsdækkende, og mærket begynder nu at leve op til sit fulde potentiale. Mærket har opnået betydelig forbrugerloyalitet, og det forventes, at Cravendale PurFiltre inden for de næste to år vil opnå en position som en af Storbritanniens 50 førende mærkevarer.

Omstruktureringen af mælkesalget gennem mælkemænd blev afsluttet i løbet af året, og al direkte udbringning af mælk til private forbrugere varetages nu af selvstændige mælkemænd.

I det forløbne år etablerede Arla Foods i UK en ny foodservice-enhed, som sætter fokus på Arla Foods' produkters og mærkevarers enorme potentiale i den hastigt voksende sektor for måltider uden for hjemmet.

De engelske driftssteder yder fortsat høj kvalitet og service, et forhold af stor betydning for udviklingen af samhandelen med kunderne.

Investeringerne i Oakthorpe-mejeriet i London fortsætter, og opførelsen af det nye Stourton-mejeri i Leeds er igangsat. Det nye Stourton-ekspeditionslager, der drives i

samarbejde med distributionsfirmaet Wincanton, blev åbnet i september, og efter indkøringen opfylder lageret nu alle krav. Ved hjælp af dette lager har selskabet fået fuld kontrol over distributionen af højtforædlede produkter i Storbritannien.

Arla Foods i England modtog i årets løb flere eksterne priser for såvel produktkvalitet som markedsføring. Desuden har selskabet høstet anerkendelse fra den britiske detailhandel for visionen bag tilførslen af merværdi i kategorien for smør, blandingsprodukter og margarine.

7.



8.



9.



10.





Europæiske markeder

Det forløbne år i Europa har været præget af særdeles hårde markeds-vilkår med stærkt faldende priser på især de bulkprægede gule oste. Den øgede priskonkurrence skyldes en stigende produktion samtidig med en faldende efterspørgsel efter ost.

Produktionen af ost er steget som følge af meget lave priser på mælkepulver og smør. Årsagen til faldet i efterspørgslen er derimod mere nuanceret. Dels har kødpålæg genvundet tilliden hos forbrugere, således at efterspørgslen efter ost er tilbage på samme niveau som før BSE-krisen og mund- og klovsyge. Dels har konverteringen til euro betydet en vis tilbageholdenhed hos de europæiske forbrugere, der har skullet vænne sig til et nyt forbrugerpriseniveau. Endelig har den økonomiske afmatning og de usikre fremtidsudsigter betydet, at specielt den tyske forbruger er blevet meget forsigtig. Siden begyndelsen af efteråret 2002 har priserne dog stabiliseret sig på et lavt niveau, og der har været de første forsigtige tendenser til små prisjusteringer i opadgående retning.

Trods de skærpede markedsvilkår har Arla Foods haft et godt år med en god udvikling i afsætning og ikke mindst indtjening på de europæiske markeder. Selskabets satsning på mere forædlede produkter og mærkevarer har for alvor vist sin styrke i perioder med

faldende priser på bulk-produkter. Derfor vil investering i produktudvikling og markedsføring i Europa også i det kommende år ligge på et forholdsvist højt niveau.

Koncentrationen og internationaliseringen i europæisk detailhandel fortsætter, og de største detailhandelskæder bliver stadig mere dominerende. Der er derfor ikke tvivl om, at Arla Foods' indtjenings-evne i Europa på længere sigt er afhængig af selskabets evne til at opbygge flere stærke markedspositioner via markedsføring og produktudvikling i kombination med en professionel betjening af detailhandelskæder.

Der vil desuden blive afsat ressourcer til opbygning af salg til foodservice-sektoren, som er inde i en rivende udvikling i det meste af Europa.

Inden for de første måneder af det nye regnskabsår vil det nye Arla-brand blive integreret på emballagerne for en lang række produkter, som er af stor strategisk betydning for forretningen i Europa. Målet er at skabe et førende mærke for mejeriprodukter for at få størst mulig gennemslagskraft på de enkelte europæiske markeder. Emballageskiftet skal efter planen være gennemført omkring årsskiftet.

Tyskland

Sidste års prisstigninger og efterspørgselsboom blev i regnskabsåret afløst af faldende efterspørg-

sel med stærkt faldende priser til følge især på de bulkprægede oste- og konsumprodukter.

Ud over den faldende efterspørgsel er en stor del af de tyske forbrugere søgt over i discount-sektoren, der har oplevet en markant omsætningsfremgang, mens den traditionelle detailhandel har oplevet et tilsvarende fald. Eksempelvis er markedet for ost solgt via delikatesseafdelinger i de større supermarkeder faldet med mere end 20 pct. Dette har betydet, at Arla Foods har oplevet en lille mængdemæssig tilbagegang på det store tyske marked. Der har også været et stærkt pres på priserne.

Spanien

Tidligere års vækst i osteafsætningen fortsatte i det forgangne år, men på et mere behersket niveau. Specielt er konkurrencen på mozzarella til industrien blevet væsentlig hårdere, og det har været vanskeligt at fastholde prisniveauet. Ligesom de forrige år udvikler afsætningen direkte til detailhandelen sig særdeles positivt, og udviklingen i den spanske detailhandelssektor er fortsat inde i en rivende udvikling. Arla Foods vil derfor i de kommende år øge indsatsen i Spanien for at få del i væksten.

Grækenland

Resultatet i 2001/02 har ikke levet op til forventningerne. Der har således været anvendt mange

← 23-årige Christina Jensen koncentrerer sig om at indstille en etiket maskine på Vejle Ostelager og Pakkeri (VOP), hvor hun har været ansat som pakkeoperatør siden foråret 2002. En stor del af Arla Foods' gule oste bliver transporteret til VOP for at blive skåret op og pakket, inden de sendes ud til detailhandlen.

11.



12.





kræfter på at gennemføre den nye selskabsstruktur i form af et joint-venture med Delta. Lancering og markedsføring af lokale og importerede produkter er blevet en smule forsinket, og det har påvirket resultatet i negativ retning. Samtidig har priskonkurrencen på gul ost været kraftigere end budgetteret. Afsætningen af Lurpak smør udvikler sig dog fortsat positivt, og Lurpak er i dag det førende smørmærke i Grækenland. Distributionen af Lurpak via Deltas system har betydet en væsentligt bredere og mere finmasket distribution, som har bidraget positivt til resultatet. Målsætningen for markedet er fortsat at blive den førende udbyder af ost og smør, og det kommende år vil være præget af et

fortsat højt aktivitetsniveau. Der forventes samtidig et væsentligt bedre økonomisk resultat.

Finland

Det finske datterselskab har haft en tilfredsstillende udvikling i såvel afsætning som indtjening, hvilket forventes at fortsætte i de kommende år. Den finske detailhandel, som tidligere har været præget af en vis stabilitet, må forvente at opleve en stigende konkurrence, efter at discountkæder holdt deres indtog på markedet i regnskabsåret.

Italien

Det italienske datterselskab har i det forløbne år opnået et meget tilfredsstillende resultat. Afsæt-

ningen faldt ganske vist en smule, idet Arla Foods ikke fulgte med ned i pris på de mest bulkprægede oste. I stedet har selskabet med held profileret disse produkter på en højere, stabil kvalitet og har dermed kunnet opnå en merpris i markedet. Også salget af specialoste har haft fremgang i det forløbne år. Afsætningen af smør har været stabil.

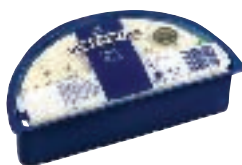
Norge

Afsætningen går fortsat frem, og markedet har igen haft et meget flot år. Mængden af ost, der importeres uden for kvoten, stiger fortsat. Det norske marked byder på en række interessante vækstmuligheder, som vil blive fulgt op i de kommende år.

13.



14.



15.



16.





← Selv om Arla Foods i løbet af regnskabsåret lod den direkte udbringning af mælk til private forbrugere overgå til selvstændige mælkmænd, pakker medarbejderne på Arla Foods' lager i Leeds stadig mælken til dem. En af dem er depot foreman Keith Schofield, 37 år, som har arbejdet på stedet i 20 år.

Frankrig

Det franske selskab har haft en tilfredsstillende udvikling i både afsætning og indtjening. Strategien er fortsat at fokusere på de store franske detailhandelskæder, der dominerer det meste af Sydeuropa.

Holland

Arla Foods har inden for de seneste år opnået en stærk position som udenlandsk leverandør af forædlede specialoste. For at sikre yderligere vækst og professionel betjening af detailhandlen er det nødvendigt med en stærkere tilstedeværelse på markedet. I det kommende år vil der derfor blive anvendt øgede ressourcer til etablering af en lokal organisation til betjening af kunderne samt opbygning af kendskab til

Arla Foods og selskabets produkter hos den hollandske forbruger.

Belgien

Afsætningen af primært specialost til detailhandlen har i det forløbne år vist en tilfredsstillende udvikling. I Belgien afsættes Arla Foods' produkter af Vache Bleu, som ejes af det finske mejeriselskab Valio.

Polen

Det forgangne år har fortsat været præget af dårligt økonomisk klima og faldende købekraft, hvilket har betydet, at det samlede resultat af Arla Foods' engagement i Polen har været utilfredsstillende. Der er dog ingen tvivl om, at det polske marked på sigt vil indeholde et meget stort potentiale.

Det øvrige Østeuropa

Arla Foods har endnu kun små markedspositioner på de fleste af disse markeder, men der vil i de kommende år blive sat særlig fokus på udvalgte markeder og produktkategorier. Selv efter en optagelse i EU må der forventes væsentlige forskelle i potentiale og afsætningsmuligheder på de øvrige østeuropæiske markeder. Nogle af markederne er allerede langt fremme med en veludviklet detail- og mejerisektor.

Færøerne og Grønland

Arla Foods' afsætning af konsumprodukter, fedtstof og et bredt sortiment af osteprodukter har udviklet sig positivt i det forløbne år.



Oversøiske markeder

Uden for Europa er det fortsat de velstående områder som Nordamerika, Mellemøsten og Japan, der har en central placering i Arla Foods' strategier.

Trods den globale økonomiske afmatning samt usikkerhed som følge af 11. september 2001 har Arla Foods opnået et særdeles godt økonomisk resultat på disse områder. Den totale mængdemæssige afsætning har været tilfredsstillende, og på de fleste fokusmarkeder er det lykkedes at fastholde og endog udbygge lønsomme positioner.

I sidste halvdel af året har specielt USD-kursen været noget svagere end forventet, men gennem bl.a. prisstigninger er det alligevel lykkedes at fastholde en tilfredsstillende indtjening. I samme periode har der været et kraftigt pres på priserne på mejeriprodukter generelt. Arla Foods er kun i ringe grad blevet påvirket af dette takket være selskabets høje andel af værdiforædlede produkter, der bliver solgt og markedsført under stærke mærker som Lurpak, Puck, Three Cows, Power Cow, DANO og Milex.

Saudi-Arabien

På trods af vedvarende bekymringer for fødevarerikkerheden, især over for europæiske produkter, er Arla Foods' vækststrategi på markedet fastholdt. Næsten alle fokusprodukter har i det forgangne år oplevet pæn vækst i tonnage

og indtjening. Der er i årets løb blevet anvendt mange ressourcer på at fastholde og udbygge de meget store markedsandele, som Arla Foods' varemærker har i regionen.

Ligeledes er der investeret betydelige summer i produktionen for at udvide både proces- og pakkekapaciteten, og produktioner er flyttet fra Danmark til Saudi-Arabien for at kunne tilbyde forbrugere friskere produkter. Med et stigende befolkningstal og stabile oliepriser sammenholdt med Arla Foods' stærke mærkevarer vil selskabet kunne sikre og udbygge sine markedspositioner yderligere i de kommende år.

UAE og Oman

Arla Foods har det forgangne år oplevet en forrygende vækst i afsætningen af fokusprodukter til dette marked, og denne udvikling forventes at fortsætte.

Bahrain, Kuwait og Qatar

Gennem tætte kontakter med udvalgte nøglekunder har selskabet oplevet en pæn vækst i tonnage og ikke mindst indtjening.

Libanon

Der har været en pæn vækst i afsætningen af ost til markedet, hvor specielt Puck varemærket har store markedsandele.

Afsætningen af Lurpak smør har i regnskabsåret været påvirket

af prispress fra en anden udbyder på markedet.

Yemen

Afsætningen af Arla Foods Ingredients' detailpakkede mælkepulverprodukter er i vækst, og der arbejdes med udbygning af både distributionen og marketingindsatsen.

Nordafrika

Afsætningen til specielt Ægypten har været negativt påvirket af 11. september 2001, hvorimod afsætningen til Libyen har udviklet sig meget positivt.

USA

Til trods for en betydelig forringelse af markedsvilkårene og en svækkelse af den amerikanske dollar, lykkedes det i regnskabsåret at skabe en meget tilfredsstillende vækst. Både eksportforretningen og den lokale licensproduktion udviklede sig favorabelt. Ved fortsat at sætte fokus på forædlede produkter i bl.a. Rosenborg, Dofino og Denmark's Finest mærkerne blev der opnået såvel en betydelig styrkelse af disse mærker som et særdeles attraktivt økonomisk resultat. I det kommende år forventes der fortsat vækst primært inden for blåskimmelost og havarti.

Canada

Der blev i 2001/02 opnået betydelig vækst på dette marked. Køb af en større importkvota i 2001



åbnede for vækst i eksportforretningen. Samtidig er markedsandelene på feta og havarti, som produceres lokalt under licensaftale, blevet styrket. Arla Foods' canadiske licenspartner, Amalgamated Dairies Ltd., har sikret selskabet en kapacitet, som tillader fremtidig vækst på dette forretningsområde. Trods en svækkelse af kursen på den canadiske dollar blev der opnået et meget tilfredsstillende resultat, og der forventes ligeledes et godt resultat i det kommende regnskabsår.

Argentina

Som følge af den katastrofale økonomiske udvikling blev det i regnskabsåret besluttet at nedlægge Arla Foods' datterselskab i Argentina. Der er udpeget en distributør, som vil tage sig af eventuel fremtidig eksport til landet.

Brasilien

I begyndelsen af regnskabsåret indgik Arla Foods en aftale med selskabets partner i Dan Vigor om etablering af en 100 pct. selvstændig forretningsenhed, som fremover skal varetage både lokalproduktion og salg samt salg af importerede Arla Foods-produkter. Gennemførelsen af den nye forretningsplan var forbundet med mange problemer, og det har efterfølgende været nødvendigt med betydelige korrigerende indgreb. Situationen er nu stabil trods en gene-

relt meget svækket markedssituation.

Resultatet for regnskabsåret er utilfredsstillende, og der vil fremover være behov for en betydelig indsats for at opnå et fornuftigt resultat på dette marked.

Den Dominikanske Republik

På dette marked, som er et af de største for Arla Foods Ingredients' detailpakkede mælkepulverprodukter, har resultaterne oversteget forventningerne. Det er sket på trods af, at der - som følge af kvotesystemet - har været vanskeligheder med at sikre en fri adgang til markedet. Uden kvoterne kunne der afsættes mere på dette marked.

Japan

Den japanske økonomi lider fortsat under manglende vækst, og denne udvikling påvirker det totale osteforbrug. For første gang i 10 år ventes et fald i volumen på omkring en pct. Imidlertid er Arla Foods' afsætning af flødeost til industrien samt oste til detail stort set uændret i forhold til året før. Den økonomiske tilbagegang ser ikke ud til at have ramt forbruget af ost til fast food, hvor den største del af Arla Foods' eksport af skorpefri ost afsættes. Derimod har den seneste nedgang i verdensmarkedspriserne på ost betydet, at Arla Foods' andel af den samlede import har været vigende. Der er håb om, at en forbedring i verdensmarkedspriser-

ne samt uændrede restitutioner vil være medvirkende til, at afsætningen af især skorpefri ost vil vise en vækst i det kommende år.

Korea

Økonomien i Korea er stadig stram, og Arla Foods' eksport, som hovedsagelig består af mozzarella til industrien, er presset af hård konkurrence fra Oceanien. Dette har medført en relativt stor tilbagegang i eksporten. Der er dog håb om, at det nuværende niveau kan fastholdes.

Bangladesh

Afsætningen af Arla Foods Ingredients' detailpakkede mælkepulverprodukter er i vækst, og der arbejdes med udbygning af både distributionen og marketingindsatsen.

Australien

I årets løb har der især været arbejdet med at støtte og udbygge distributionsniveauet for specialost især under Rosenberg mærket. Dette er lykkedes til trods for de lokale producenters stadig stigende tilstedeværelse især i området for blåskimmelost. Desuden er de første tiltag gennemført i forbindelse med næste års lancering af Lurpak smør i detailhandelen.

Rusland

Det forgangne år har ikke helt levet op til forventningerne. Året har således været præget af en

25.



26.



27.



28.





faldende kurs for den amerikanske dollar. Desuden har de lokale selskaber produceret betydelige mængder ost til ret lave priser, hvilket statslige bestemmelser om høje toldafgifter på udenlandske oste har hjulpet med til. Dette har medført en priskonkurrence på ost og fået forbrugerne til at vælge de billige produkter.

Arla Foods' position som attraktiv leverandør af et stort sortiment af specialoste udbygges fortsat. Selskabet er inde i samtlige detailkæder i Moskva og Skt. Petersborg, og disse positioner vil blive forstærket i det kommende år.

Sydøstasien

Afsætningen til området har fortsat den positive udvikling, og med en samlet positiv afvigelse i indtjeningen på godt 20 pct. i forhold til sidste år overgår resultatet på såvel volumen- som indtjeningssiden tidligere års resultat. Dette skal ses i forhold til, at markederne generelt har været præget af den økonomiske uro på verdensmarkederne. Hong Kong og Singapore er fortsat de største markeder med Filippinerne på tredjepladsen. Afsætningen til Kina ligger stadig en del under det planlagte, hvilket dog primært må tilskrives indkørvanskeligheder.

I det kommende år forventes fortsat fremgang, men den stærke konkurrence på bulkprodukter fra Oceanien betyder, at der skal

udvikles og markedsføres flere detailprodukter under hovedmærkerne Lurpak og Arla. En stigende opmærksomhed omkring helbred og kostvaner er på vej i Asien. Der er allerede introduceret økologiske produkter fra Arla Foods i flere lande, og fedtfattige varianter af kendte produkter er undervejs til markederne i det kommende år.

Pakistan

Til trods for at landet har været præget af situationen i Afghanistan, har Arla Foods nået sit budget på markedet. Efter krigen har Arla Foods' kunde fået lov at afsætte produkter i Afghanistan.

Indien

Indien har i det forgangne år været en stor udfordring, og afsætningen ligger langt under forventningerne til dette marked. På trods af at Indien er blevet optaget i WTO, og at landet har sænket importtolden, bliver der stadig lagt hindringer i vejen for importen.

For det kommende år er der sat et højt men realistisk budget for Indien. Dette skyldes ikke mindst, at Arla Foods i samarbejde med den danske ambassade i New Delhi har sat gang i en nærmere undersøgelse af mulighederne for at blive leverandør til de to største kæder i Indien.

← Gdr. Jens Åge Skipper, 37 år, driver sine kvier hjem til gården Højvang, hvor han også har ca. 80 malkekøer. Gården, der ligger lige syd for Randers, har han overtaget efter sin far.



Ingredienser til fødevarerindustrien

Arla Foods har i regnskabsåret styrket sin position som den ledende og foretrukne leverandør af højtforædlede mejeribaserede ingrediensprodukter til udvalgte globale kunder. Trods en skærpet konkurrence-situation især på standardprodukterne levede årets resultat op til forventningerne.

Der blev i regnskabsåret omsat for 5.391 mio. DKK, hvilket er på niveau med sidste år. Der er i årets løb indvejet 1,7 mia. kg mælk samt al valle fra koncernens ostemejerier i Danmark, en stor del af vallen fra Sverige foruden valle fra Tyskland. Råvarerne er blevet forarbejdet til 290.000 tons ingrediens- og pulverprodukter.

Industri

Området omfatter produktion og salg af højtforædlede ingredienser til globale fødevarerproducenter.

Hidtil har råvareknaphed og manglende produktionskapacitet været en hindring for den voksende afsætning af funktionelle mælkeproteiner. Med etableringen af en mælkeproteinfabrik i Argentina samt tilførslen af opkoncentreret svensk valle til forarbejdning i Danmark er fundamentet nu lagt for yderligere vækst på mælkeproteinområdet. Salgsindsatsen er blevet yderligere styrket med etableringen af et applikationscenter i Buenos Aires.

Afsætningen af specialproteiner, som bl.a. bruges til klinisk ernæring, drikke og modermælkserstat-

ninger er ligeledes et vigtigt område. Der forskes til stadighed i nye produkter og mulighederne for at udvide anvendelsesområderne for de eksisterende specialproteiner.

Ostepulverafsætningen udvikler sig ligeledes positivt.

Selskabet har en betydelig markedsposition inden for flere af applikationsområderne, som forventes styrket i de kommende år.

Det mælkebaserede lavkaloriesødestof Gaio tagatose forventes at blive kommercielt lanceret i 2003, idet der er etableret et joint venture med en af Europas førende sukkerproducenter, Nordzucker (Tyskland). Flere internationale kunder har gennem længere tid vist interesse for produktet, der har næsten samme sødme som sukker men kun en tredjedel af kalorierne. Dertil kommer, at diabetikere kan have fordel af sødestoffets evne til at fastholde et stabilt blodsukkerniveau. Samtidig er Gaio tagatose ikke skadeligt for tænderne. Gaio tagatose er godkendt til anvendelse i udvalgte fødevarer i USA, hvor det opnåede GRAS-godkendelse i 2001. Godkendelser er undervejs i Japan og Australien, og herefter vil der blive ansøgt i Europa.

Detail

Produkterne på dette forretningsområde er mælkepulverprodukter i forbrugerpakninger under varemærkerne DANO og Milex. Produkterne anvendes primært som basal ernæring for børn og afsættes på

udvalgte markeder i Latinamerika, Mellemøsten, Asien og Afrika. På hovedmarkederne, Den Dominikanske Republik, Yemen og Bangladesh (se under Oversøiske markeder) er Arla Foods enten markedsleder eller nummer to.

Området er inde i en god udvikling, og den positive trend forventes fastholdt i det kommende år.

Lønproduktion

Arla Foods er i dag en globalt førende virksomhed inden for lønproduktion af mælkebaserede ernæringsprodukter.

For at styrke forretningsområdet yderligere bliver der gennemført væsentlige anlægsinvesteringer, som vil øge kapaciteten og kvalitetssikringen.

Den betydelige vækst i tonnage og indtjening ventes fastholdt og udbygget i det kommende år.

Ingrediens salg

Salget af standardprodukter var i starten af regnskabsåret præget af høje priser, men en væsentlig forøgelse af udbuddet især fra Oceanien medførte, at priserne i foråret/sommeren 2002 nåede et lavt niveau. De faldende priser blev delvist opvejet af gentagne restitutionsforhøjelser fra EU. Priserne for både mælkepulver og mælkeproteiner er sidst på året blevet stabiliseret på det lavere niveau, og tendensen viser nu svagt stigende priser.



Andelshaverforhold

Arlagårdens store betydning som første led i selskabets værdikæde er et centralt punkt i Arla Foods' strategi. Med baggrund i kundernes og forbrugernes stigende krav til fødevarereproducenterne om blandt andet øget fødevarer sikkerhed er der i løbet af året blevet arbejdet med et nyt fælles kvalitetsprogram for Arlagården. Programmet, der skal være klar 1. oktober 2003, tager udgangspunkt i kvalitetspolitikens hjørnesteen: mælkenes kvalitet, fødevarer sikkerhed, dyrevelfærd og miljø. Programmet skal synliggøre Arlagården og dermed bidrage til at forstærke Arla Foods-produkternes konkurrencekraft.

Samtidig arbejder Arla Foods med at gøre afstanden mellem mælkeproducenten og forbrugeren kortere gennem forskellige tiltag som for eksempel gårdsbesøg for skolebørn og forbrugerarrangementer.

Nyt afregningssystem

1. oktober 2003 træder også det nye fælles afregningssystem i kraft, som blev vedtaget af repræsentantskabet i foråret 2002. Den fælles afregningsmodel er et led i harmoniseringen, men den er også en tilpasning til markedernes krav, idet værdiforholdet mellem fedt og protein forrykkes kraftigt til fordel for proteinet, der oplever den største efterspørgsel.

Færre andelshavere

Strukturudviklingen blandt Arla

Foods' danske og svenske andelshavere fortsatte også i 2001/02, så der ved årets udgang var i alt 13.642 andelshavere. I Sverige faldt antallet af andelshavere således med 6,4 pct. til 6.539, mens faldet i Danmark var på 10,3 pct., så der nu er 7.103 danske andelshavere. Den samlede mælkeindvejning er imidlertid stort set uforandret, hvilket betyder, at den årlige gennemsnitsleverance pr. gård nu er oppe på 546 tons og 321 tons i hhv. Danmark og Sverige.

1. oktober 2002 trådte fusionen mellem Arla Foods og Danmarks næststørste andelsmejeri Hellevad Omegns Andelsmejeri i kraft. Det betyder, at Arla Foods får ca. 100 nye andelshavere med en samlet mælkeproduktion på ca. 70 mio. kg.

Indtransport effektiviseres

Også i dette regnskabsår er indtransporten af mælk blevet effektiviseret og rationaliseret, og det har betydet, at de samlede logistikomkostninger har kunnet holdes nede til trods for øgede lønomkostninger. I Danmark er man på vej til at gå over til mælkeindsamling døgnet rundt, hvilket i kombination med udskiftning til større tankbiler har givet mulighed for at reducere antallet af tankbiler fra 190 i foregående regnskabsår til 170 i 2001/02. Denne udvikling er blevet gennemført for flere år siden i

Sverige, hvor 75 biler kører i døgndrift. Desuden er pumpekapaciteten blevet øget i begge lande. Endelig har de større tankbiler i kombination med færre leverandører betydet et fald i antallet af kørte kilometer fra 39,5 mio. km i 2000/01 til 38,6 mio. km i dette regnskabsår.

35.



36.



37.



38.





Innovation

Der findes vel næppe en forbruger, der kan betegnes som mere moderne og mere krævende omkring fødevarer og korrekt ernæring end astronauter og kosmonauter. Det var derfor en særdeles stor udfordring, da Arla Foods Innovation i slutningen af 2001 indgik et samarbejde med den amerikanske rumorganisation NASA om produktudvikling af mælkebaserede fødevarer til brug for rumrejser - lige fra de "korte" rejser med rumfærge til på sigt - missionerne til Mars. Målet er at skabe værdi for begge organisationer, og den viden, der skabes i dette projekt - ikke mindst om ernæring og holdbarhed - vil få stor betydning for Arla Foods' fremtidige udvikling af produkter til mere jordnære anvendelser.

Denne specielle opgave fylder dog kun et lille hjørne i Arla Foods' virksomhed på innovationsområdet. Arla Foods udvikler omkring 200 nye produkter hvert år, og omkring 200 medarbejdere har innovation som deres hovedarbejdsområde. Ca. 0,6 pct. af Arla Foods' omsætning, svarende til mere end 200 mio. DKK om året, anvendes på innovationsområdet.

Arla Foods' indsats på innovationsområdet er styret af forbrugernes ønsker og behov - også de uudtalte. Det gælder såvel den langsigtede forskning som de hurtige produkttilpasninger. Baggrunden herfor skal findes i Arla Foods' mission: At tilbyde moderne forbrugere mælkebaserede fødevarer, som skaber inspiration, tryghed og velvære.

Arla Foods har løbende omkring 400 innovationsprojekter, der gennemføres via en fælles og entydig projektmetode i tværgående teams med repræsentanter fra produktion, marketing og innovation.

Forskning

I Arla Foods defineres forskning som aktiviteter, der gennemføres med det formål at opbygge viden, kompetencer eller metoder, der kan danne grundlag for den efterfølgende udvikling af teknologi og produkter. Det er helt afgørende, at forskningen retter sig mod fremtidens forbruger. I Arla Foods' nye forskningsstrategi er der udvalgt otte forskningsområder, der dækker hele værdikæden, lige fra forskning i råvarekvalitet over ingredienser og processteknologi til kvalitetsoplevelse og fødevarer sikkerhed.

I praksis udføres forskningsaktiviteterne primært hos eksterne samarbejdspartnere, dvs. universiteter og andre højere læreanstalter i Danmark, Sverige og det øvrige Europa. Enkelte forskningsprojekter gennemføres i virksomheden.

Teknologiudvikling

Et andet innovationsområde er den løbende teknologiudvikling, hvor målet er at forbedre produktionsregninger og skabe grundlaget for, at helt nye produkter kan frembringes. Herunder arbejdes med at udvikle, forbedre eller teste processer og teknologier, der anvendes i Arla Foods' produktion. Ligesom for forskningsprojekterne er

det afgørende, at der finder et vidtspændende og tæt samarbejde sted med udvalgte leverandører og andre samarbejdspartnere.

Produktudvikling

Alle virksomhedens produktområder skal vedligeholdes og udvikles. Basisprodukter skal forbedres og fornyes, og der skal overvejes nye forbrugsmuligheder og nye forbrugergrupper. Det ændrede kostdøgn med varierende spisetider, forbrugernes ønsker om produkter med færre kalorier og nye smagsvarianter samt en højere grad af convenience stiller konstant krav om fornyelse af sortimentet. Specielt på det danske og svenske marked har Arla Foods en særlig forpligtelse til hyppigt at lancere nye produkter.

I selskabets strategiske overvejelser om fremtidens markedsplads har foodservice en fremtrædende rolle. Alt tyder på, at væksten på dette område vil blive stor, og at der kræves helt nye typer produkter hertil. Arla Foods er allerede inde på dette marked med en række nye produkter som f.eks. Mini-Meal serien (mellemmåltider), Arla Mini (mælk på plastflaske) og indirekte gennem salg af ingredienser (f.eks. ost og milk shake) til de ledende fast food kæder.

Med udsigt til at fremtidens forbrugere i stadig mindre grad selv vil lave mad, dels fordi de ikke har tid til det, dels fordi mange af dem ikke kan, vil der være gode afsætningsmuligheder i at efterkomme disse behov med nye tilpassede produkter.

← Med 1/2 times mellemrum henter laboratorieassistent Åsa Lindblom, 36 år, mælkeprøver ude i pakkeriet på Stockholm Mejeri. I laboratoriet skriver hun først prøverne ind, og laver derefter bakteriologiske prøver og måler fedtindholdet i mælken. Åsa Lindblom har været ansat på mejeriet i 10 år.

39.



40.



Miljøforhold

Produktionen af mælk og mejeriprodukter påvirker miljøet i hele kæden fra jord til bord. I Arla Foods arbejdes der løbende med at reducere miljøpåvirkningen og ressourceforbruget, og koncernens miljøpolitik omfatter en række mål og indsatsområder. Indsatsområderne prioriteres blandt andet ud fra LCA (livscyklusvurdering), så der kan sættes ind over for de største miljøpåvirkninger i kæden fra jord til bord.

Arlagården

Arlagården er det første led i kæden og er det første sted, en indsats på miljøområdet kan ske. Udgangspunktet er, at mælkeproducenterne i Arla Foods er med til at forvalte en vigtig del af den danske og svenske natur. Der arbejdes derfor på at opstille anbefalinger på en række områder, blandt andet om at beskytte grundvandet og reducere klimapåvirkninger, herunder udslippet af drivhusgasser.

Vand og energi

For at sikre optimal hygiejne bruges der store mængder vand på mejerierne til rengøring. Der er gennem årene iværksat en række tiltag for at reducere vandforbruget på koncernens driftssteder. Se figur 1.

Målsætningen er at reducere vandforbruget med yderligere 7,5 pct. inden 2005/06.

De mest energitunge processer er inddampning og tørring af mælk,

men også køling og rengøring kræver væsentlige mængder energi. Der har gennem længere tid været fokus på energiforbruget, og gennem blandt andet etablering af energiledelse og energibevidst projektering er der opnået væsentlige besparelser. Se figur 2.

Det er dog muligt at mindske miljøpåvirkningen yderligere ved at optimere styringen af energiforbruget på de enkelte driftssteder. Eksempelvis arbejdes der på Esbjerg Mejeri med at udvikle et værktøj til at styre energiforbruget og dermed sikre en bedre udnyttelse af energien. Erfaringen kan danne baggrund for en lignende indsats på andre af koncernens driftssteder.

Målet er på koncernplan at reducere energiforbruget med yderligere 5 pct. inden 2005/06.

Kemikalier

Det er nødvendigt at bruge kemikalier såvel på gården som i produktionen blandt andet i forbindelse med rengøring. Da der samtidig skal tages mest mulig hensyn til såvel arbejdsmiljøet som det ydre miljø, er det vigtigt, at mængden af kemikalier begrænses, og at de mest miljø- og sundhedsvenlige produkter vælges.

Målsætningen er, at alle kemikalier, der anvendes på koncernens driftssteder, skal vurderes med hensyn til effekter på sundhed og miljø senest med udgangen af 2005/06.

Udledning til luft

Arla Foods har som mål at begrænse CO₂-udledningen med 5 pct. og NO_x-udledningen med 10 pct. inden 2005/06. For at opfylde disse mål er der iværksat forskellige tiltag. For eksempel er der på Götene Mejeri indført et biobrændselsanlæg, der bruger træpiller. Anlægget erstatter tre gamle oliebrændere, der brugte ca. 10.000 kubikmeter olie om året. Se figur 3.

Transporten af mælk i lastbiler påvirker miljøet i form af udslip af CO₂, NO_x og partikler. For at begrænse dette udslip mest muligt arbejdes der på at etablere et fælles miljømål for transport på koncernplan. Der kan blandt andet nævnes et to-årigt projekt på Hobro Garage, hvor der arbejdes på at reducere dieselforbruget gennem en målrettet uddannelse af chaufførerne. Efterhånden som projektet er skredet frem, har chaufførerne on line kunnet følge udviklingen i dieselforbruget, som hurtigt begyndte at falde. Erfaringer fra lignende projekter har vist besparelsespotentialer på 5-10 pct. i dieselforbruget med en tilsvarende reduktion i udslippet.

Arbejds miljø

Sideløbende med indsatsen for at mindske påvirkningerne af det ydre miljø arbejdes der på at sikre et bedre arbejdsmiljø. Igennem flere år har der i Arla Foods været fokus på reduktion af arbejdsulyk-



ker blandt andet ved at kortlægge og analysere årsagen til arbejdsulykkerne. Senest er der blevet gennemført en omfattende "sikkerhedskulturanalyse" i samarbejde med Mejeriindustriens Bedrifts-sundhedstjeneste. Ni danske Arla Foods driftssteder har deltaget i analysen, som blandt andet består af interview med medarbejdere, ledelsen og repræsentanter fra sikkerhedsorganisationen.

Sikkerhedskulturen defineres som de værdier, vaner og opfattelser, der fortæller, hvordan ledelsen og medarbejderne på en virksomhed forholder sig til forebyggelse, risici og ulykker. Erfaringen viser, at fokus på virksomhedens sikkerhedskultur bidrager til at forbedre og højne sikkerheden i det daglige arbejde på virksomheden.

I det forløbende år har Division Danmark været med i projektet "Ned med arbejdsulykker" og herunder gennemført en sikkerhedskulturanalyse. Dette har betydet, at arbejdsulykkesfrekvensen fra regnskabsår 2000/01 til 2001/02 er faldet fra 34,8 til 31,4.

Miljø- og arbejdsmiljøledelse

Arla Foods' miljø- og arbejdsmiljøledelsessystem skal være med til at sikre, at alle medarbejdere i selskabet engagerer sig i miljøarbejdet og på den måde bidrager til, at de opstillede målsætninger nås. Systemet er opbygget i henhold til ISO 14001 og arbejdsmiljøstandarden OHSAS

18001, og implementeringen foregår løbende.

Målsætningen er, at alle producerende enheder i Danmark og Sverige miljøcertificeres efter ISO 14001 senest med udgangen af 2005/06. I 2000/01 var 31 pct. af driftsstederne certificeret, og pr. 2001/02 er 40 pct. certificeret efter ISO 14001. Endvidere er Holstebro Mejeri som det første driftssted i Arla Foods i år blevet certificeret efter OHSAS 18001.

Miljøuddannelse

Miljøuddannelse er et vigtigt redskab til at øge bevidstheden om miljøpåvirkninger, og hvad den enkelte person og funktion i Arla Foods kan gøre for at reducere miljøpåvirkningen. I Division Sverige er medarbejdere i produktionen og chaufførerne gennem flere år blevet uddannet. Nu er der sat fokus på at uddanne sælgere og marketingfolk i divisionen. Da miljøpåvirkninger blandt andet afhænger af produkt- og emballagetype, er det vigtigt, at sælgerne kan videreformidle de tiltag, Arla Foods gør på miljøområdet, mens marketingmedarbejderne, som er med til at styre produktudviklingen, kan påvirke i hele værdikæden fra jord til bord.

Fig. 1 Vandforbrug på danske driftssteder

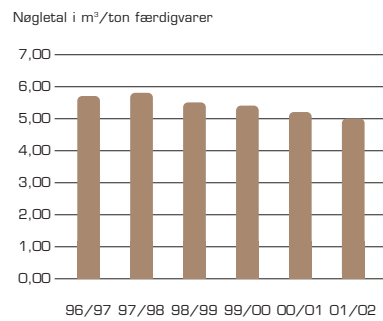


Fig. 2 Energiforbrug på danske driftssteder

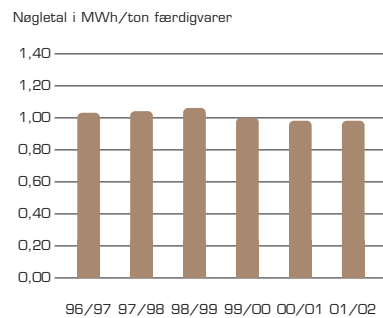
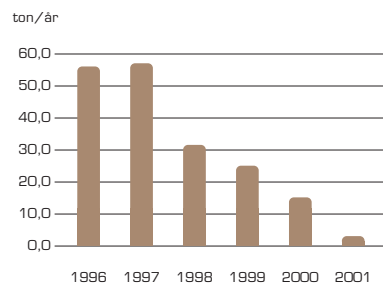


Fig. 3 Udledning af NO_x fra Götene



Ved at skifte fra olie til biobrændsel er NO_x udslippet reduceret væsentligt.

45.



46.



47.



48.



Datterselskaber

Semper AB

Semper fortsatte i 2001/02 den positive udvikling fra forrige regnskabsår. Salget steg således med syv pct. Omsætningen blev på 1.055 mio. SEK, heraf udgjorde eksporten, som steg med 15 pct., 245 mio. SEK. Dermed udgør eksporten nu mere end 20 pct. af omsætningen. Det primære driftsresultat steg med 21 mio. SEK. til 66 mio. SEK., hvilket svarer til en stigning på godt 40 pct.

Inden for børnemad steg omsætningen på det svenske marked med ni pct. til 436 mio. SEK, og Semper har dermed styrket sin position som markedsleder. De vigtigste eksportmarkeder er Finland, hvor Semper har bevaret sin position som den næststørste leverandør, og Rusland, hvor markedet har udviklet sig meget positivt. På det russiske marked er salget således steget med mere end 50 pct., og det forventes, at den positive udvikling fortsætter.

Friggs helsekostprodukter øgede omsætningen med fire pct. til 227 mio. SEK til trods for, at det svenske marked for første gang i mange år tabte i værdi. Det betyder, at Semper AB bevarer sin position som svensk markedsleder inden for dagligvarehandlen. I Norge blev Friggs-sortimentet lanceret med succes, og i Finland opnåede mærket fine resultater.

I løbet af året blev helsekostvirksomheden i Anjo Sverige solgt for i stedet at sætte fokus på dagligvarevirksomheden.

Inden for nutritionområdet udvikler og sælger Semper dels produkter til klinisk ernæring på først og fremmest de nordiske markeder, dels glutenfri produkter. Den positive udvikling for Semper Nutrition er fortsat i regnskabsåret med en stigning i salget på otte pct. til 186 mio. SEK, og samtidig blev indtjeningen væsentligt forbedret.

På foodservice-området steg omsætningen totalt med syv pct. til 275 mio. SEK. På det svenske marked steg omsætningen med tre pct., mens eksportomsætningen steg til 56 mio. SEK, hvilket er en stigning på 26 pct. Det er især drikkevarerne, der er gået frem, men også eksporten af dybfrosne pandekager fortsætter sin fremgang. Der blev i årets løb gennemført et større investeringsprogram i produktionen af pandekager.

Den gode udvikling i Semper forventes at fortsætte også i det kommende regnskabsår.

Rynkeby Foods

Inden for Rynkeby Foods' kerneområder, juice og saft, har markedet også i 2001/02 udviklet sig positivt. Omsætningen er således steget fra 806 mio. DKK i 2000/01 til 823 mio. DKK i 2001/02 med

et primært driftsresultat på 32 mio. DKK mod 28 mio. DKK året før. Regnskabet er herudover belastet med 22 mio. DKK under særlige poster.

En markedsvækst inden for juice og saft på 5-6 pct. betød, at omsætningen til dansk detailhandel og cateringbranche steg med 5 pct., mens omsætningen på eksportmarkeder og til industrikunder faldt.

Stigningen i det primære resultat udgør 14 pct. og skyldes, at der til trods for stigende råvarepriser på primært appelsinkoncentrat har været en stigende bruttoavance som følge af en fortsat indsats for at forbedre lønsomheden.

Når årets resultat efter skat er faldet så markant, skyldes det udelukkende, at der i regnskabet er udgiftsført 22 mio. DKK til at imødegå udgifter i forbindelse med den besluttede lukning af virksomhedens fabrik i Rynkeby. Produktionen, der udgør ca. 12 pct. af Rynkeby Foods' volumen, stopper senest 1. juni 2003. Produkterne vil enten blive overflyttet til fabrikken i Ringe, overtaget af tilknyttede selskaber eller outsourcet.

I slutningen af regnskabsåret blev byggeriet af et fuldautomatisk højlager ved fabrikken i Ringe påbegyndt, og det forventes taget i brug i foråret 2004. Ved at frigøre det gamle lager vil der blive skabt plads til udvidelse af produktionen.

Rynkeby Foods forventer fortsat en pæn vækst inden for kerneom-

49.



Som ansvarlig for kontakten til den store engelske detailkæde Tesco → er telefonen et uundværligt redskab for Tesco Business Manager Matthew Lee, 26 år. Tesco har allerede 720 forretninger i England, og der planlægges yderligere 1000 nye forretninger. Matthew Lee har været ansat på Arla Foods' engelske hovedkontor i Leeds i tre år.





råderne. Imidlertid forventes omsætningen for 2002/03 kun at blive på niveau med 2001/02. Dette skyldes dels målsætningen om øget fokusering og bedre konkurrenceevne, og dels lukning af fabrikken i Rynkeby, hvorved visse produkter uden for kerneområdet udmeldes.

For 2002/03 er der udsigt til fortsat stigende råvarepriser, som søges udlignet ved stigninger i salgspriserne og ved fortsatte forbedringer i lønsomheden.

Den 1. februar 2002 indledte Rynkeby Foods A/S og JO Bolaget et tæt samarbejde om blandt andet indkøbs-, udviklings- og markedsføringsaktiviteter samt fælles brands og produktion gennem en fælles ledelse. Tilsammen er de to selskaber Nordens største juiceproducent med en markedsandel på godt 60 pct. i Sverige og Danmark. Visionen er fortsat at vokse som markedsledere i de to hjemlande samt på sigt at kunne anvende erfaringerne til en ekspansion i hele Norden.

JO Bolaget

JO Bolaget, som ejes af Arla Foods og Skånemejerier med hver 50 pct., producerer juice, frugtdrikke og frugtsupper. I regnskabsåret 2001/02 var det samlede salg på

121 mio. liter, og omsætningen steg med seks mio. SEK til 885 mio. SEK. Juice tegner sig for 92 pct. af omsætningen.

Forventningerne til det kommende regnskabsår er positive. Det forventes, at prisen på den største råvare, appelsinjuice, vil fortsætte med at stige.

Danapak

Danapak-koncernen fik i regnskabsåret 2001/02 et primært driftsresultat på minus 22 mio. DKK mod minus 33 mio. DKK i 2000/01. Den samlede omsætning på 771 mio. DKK i regnskabsåret er påvirket af de mange ændringer i koncernen og kan derfor ikke sammenlignes direkte med forrige regnskabsår. Omsætningen inden for den fortsættende kartonnageforretning androg 434 mio. DKK i 2001/02.

Danapak fortsatte i 2001/02 bestræbelserne på at tilpasse organisationen til de stadigt mere konkurrenceprægede markedsforhold.

I maj 2002 overtog Danapak aktiemajoriteten i kartonnagevirksomheden Westergaard & Philipson A/S (nu Danapak WP) og er dermed blevet den førende kartonnagevirksomhed på det danske marked.

Udviklingen i kartonnagesalget i England var utilfredsstillende, og Danapak har derfor afviklet sine aktiviteter i Northampton.

I juli 2002 etablerede Danapak et nordeuropæisk joint venture inden for fleksibel emballage i samarbejde med østrigske Teich AG. Danapak ejer 40 pct. og Teich AG 60 pct. af det nye selskab. Med en omsætning på godt 800 mio. DKK er selskabet blandt de største producenter af fleksibel emballage i Nordeuropa. Det forventes, at der vil kunne opnås betydelige synergier ved rationalisering af produktion, kapacitetsudnyttelse, indkøb, kundeservice samt produkt- og sortimentsudvikling. Gennem Teich AG bliver det nye selskab en del af Constantia-koncernen, der er Europas tredjestørste producent af fleksibel emballage. Det nye selskab, Danapak Flexibles A/S, har fået hovedkontor i Odense, og som følge heraf har Danapak flyttet sit hovedkontor til sin kartonnagefabrik i Korsør.

Fra februar 2002 blev Danapak ramt af kraftigt stigende råvarepriser inden for både plast og karton. Ved en målrettet indsats er det stort set lykkedes at kompensere for prisstigningerne gennem højere salgspriser. Råvarepriserne ventes i efteråret 2002 at have stabiliseret sig.

Der er i årets løb foretaget investeringer i faste aktiver for i alt 27 mio. DKK, og der er iværksat

← På Vellev Mejeri, hvor der dagligt bliver produceret 11.500 kg Grube Ost, sender Anders Kristensen, 33 år, en ost videre til en kollega, som skal vikle osten ind i et osteklæde og lægge den ned i osteformen til efterpresning. Anders Kristensen er voksenlærling på tredje år, og har været elev på Vellev Mejeri siden 1. april 2002



og videreført en række effektiviseringsprojekter.

Danapak vil i 2002/03 fortsætte sine bestræbelser på at fremme indtjeningsevnen.

Inden for kartonnage vil Danapak forsvare og udbygge sin position som markedsleder i Danmark, og Danapak ønsker efter købet af Danapak WP fortsat at fremme og deltage i en videre konsolidering af den danske kartonnageindustri. Med etableringen af et nordeuropæisk joint venture inden for fleksibel emballage er der opnået væsentligt bedre forudsætninger for at øge konkurrencekraften.

Danapak forventer således også i det kommende år en forbedring af det ordinære driftsresultat.

De danske Mejeriers Fællesindkøb

De danske Mejeriers Fællesindkøb havde i regnskabsåret 2001/02 en koncernomsætning på 656 mio. DKK mod 588 mio. DKK i 2000/01. Denne fremgang på 12 pct. var bedre end forventet, og der har da også været en generel tilfredsstillende fremgang i samtlige selskaber.

Det primære driftsresultat blev 15 mio. DKK mod 11 mio. DKK året før.



Medlemsomsætning udgjorde i 2001/02 73 pct. mod 71 pct. af koncernomsætningen i 2000/01.

Udbygningen af Handelsafdelingens globale indkøbssamarbejde med Arla Foods for området "ingredienser" fortsatte i 2001/02, hvilket også bidrog til at styrke Handelsafdelingens salg til den øvrige fødevarerindustri i kraft af synergieffekten på bl.a. indkøbspriser.

Pr. 1. oktober 2002 skiftede Handelsafdelingen navn til Procudan.

Industriafdelingen fik i 2001/02 udbygget sin position hos de vigtigste kundeområder, bageri- og kageindustrien, konfekturindustrien og bryggerierne.

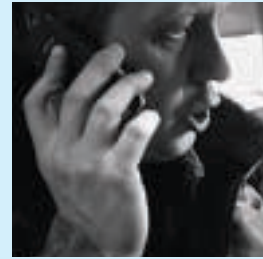
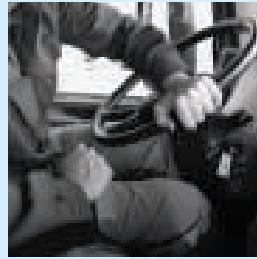
Dairy Fruit A/S' omsætning steg med 14 pct. En stigning, der hovedsageligt skyldes et udvidet samarbejde med Arla Foods i Danmark

og Sverige. En påbegyndt udvidelse og nyetablering af Dairy Fruits udviklingsafdeling skal være med til at styrke selskabets innovative grundlag. Eksport fra Dairy Fruit til nye markedsområder, bl.a. Tyskland, forventes at udvikle sig positivt i 2002/03.

Med en stigning i omsætningen på 34 pct. kunne Crispy Food også i 2001/02 bidrage meget positivt til udviklingen i De danske Mejeriers Fællesindkøb. Den mest positive udvikling fandt sted på eksportmarkederne i Europa, hvor der fortsat er interesse for Top Cup konceptet, ligesom der har været en betydelig eksport til Japan.

Fællesindkøbets forventninger frem til regnskabsåret 2004/05 er lagt fast i en ny langtidsplan. Selvom der må regnes med skær-





← Distributionschauffør Bo Thomsen, 44 år, har de sidste fem år været ansat ved Stockholm Mejeri, hvor han kører som afløser på de forskellige ruter. I løbet af dagen kører han sammen med sine kolleger Arla Foods' produkter ud til ca. 5500 kunder så som supermarkeder, skoler, sygehuse, restauranter osv. i Stockholms området.

pet konkurrence på både pris, kvalitet og service, er forventningerne meget positive. For det forestående regnskabsår 2002/03 forventes der en positiv udvikling i omsætningen, primært på eksport, ligesom regnskabsresultatet forventes at blive tilfredsstillende.

Frödinge Mejeri AB

Frödinge Mejeri AB producerer og sælger foruden den svenske specialitet ostekage også dybfrosne lagkager samt mad- og frugt-tærter. I regnskabsåret omsatte selskabet for 309 mio. SEK., hvilket er 2 pct. mere end i 2000/01. Det primære drifts-

resultat steg mere end forventet til 26 mio. SEK. mod 22 mio. SEK året før.

På hjemmemarkedet, hvor selskabet er markedsleder, steg salget af ostekager svagt. Salget af tærter, specielt madtærter, gik pænt frem, mens Frödinge mistede markedsandele på salget af lagkager. Salgsselskabet Frödinge & Hatting AB, som står for salget af selskabets produkter til den svenske dagligvarehandel, har indledt et samarbejde med Topp (Topp indgår i den finske Chips-koncern, som fremstiller og sælger dybfrosne grønsager og færdigretter), og dermed er udbudet af dybfrosne produkter blevet udvidet.

Salget til det engelske marked, hvor Frödinge har en markedsandel på ca. 11 pct., har udviklet

sig positivt til trods for et vigende salg af denne type produkter. Forretningen har dog også haft fordel af, at det engelske pund har stået stærkt i forhold til den svenske krone. Det tyske marked har udviklet sig negativt efter tabet af en større kunde. I Finland går salget fortsat frem, og i forhold til sidste år er volumen mere end fordoblet.

I løbet af året har de større investeringer omfattet en hurtigfryser og pakkeudstyr til den nye tærtelinie. Totalt er der investeret 14 mio. SEK.

I det næste regnskabsår forventes produktionsmængden at blive forøget. Især forventes det, at eksporten til eksisterende markeder vil stige gennem nye kunder.



56.



57.



58.



59.



Medipharm AB

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

Det primære driftsresultat blev 18 mio. SEK mod 17 mio. SEK året før.

Inden for specialkulturer og ostemodningskulturer har især produktet Enzobact opnået en kraftig tilvækst i årets løb. Fornyet markedsføring af starterkulturer til salami og kefir giver nu resultater i form af nye kontakter og kunder. Det er bl.a. lykkedes at starte leverancer af kefir-kulturer til kefirens hjemland Rusland.

På ensileringsområdet er tendensen, at flere og flere vælger mikrobiologiske hjælpemidler i stedet for kemiske. Ekspertudtalelser til fordel for de mikrobiologiske hjælpemidler forventes at øge salget af Medipharms ensileringsprodukter yderligere.

I løbet af året overtog Medipharm 100 pct. af datterselskabet i USA. Baggrunden er det udviklingspotentiale, som Medipharm ser for samtlige produktområder på det amerikanske marked.

For at efterkomme den øgede efterspørgsel efter selskabets produkter er der indledt et investeringsprogram til ca. 15 mio. SEK. Programmet omfatter bl.a. en

fordobling af frysetørringskapaciteten, øget fermenteringskapacitet og teknik til at fremstille "dråbefrosne" produkter.

Medipharm arbejder inden for tidligere ubearbejdede markeder, hvor andelen af nye brugere og såkaldte "ikke-brugere" er stor. Derfor bedømmes potentialet for fortsat vækst som særdeles godt. Målsætningen er nu at øge omsætningen med 25 pct. om året.

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.

Selskabet drives som en integreret del af Arla Foods. Årsresultatet er tilfredsstillende.

Medani A/S

Selskabet ejer Arla Foods' hovedkontor, Ravnsbjerg Erhvervscenter. Endvidere varetager selskabet en række finansierings- og investeringsaktiviteter. På trods af at der også i 2001/02 har været uro på finansmarkederne, opnåede Medani i regnskabsåret et tilfredsstillende resultat.

Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd.

Selskabet fungerer som genforsikringsselskab for Arla Foods-koncernen. Årets resultat er tilfredsstillende.

Andelssmør A.m.b.a.

Arla Foods har en andel på ca. 92 pct. af selskabet, der varetager den altovervejende del af den danske smørekseport. Selskabet drives som en integreret del af Arla Foods. Årsresultatet er tilfredsstillende.

AM Foods

I 1996 etablerede det daværende MD Foods (67 pct.) og Arla (33 pct.) det fælles selskab, som forener produktion og salg af bl.a. capuccino og chokolade instant produkter til foodservice og detailsegmenterne.

Virksomheden er efter konsolideringsfasen nu stærkt ekspanderende og har vist en stærk resultatforbedring på cirka 40 pct.

Årsresultatet 2001/02 er tilfredsstillende.

← På Göteborg Mejeri holder maskinoperatør Jessica Russo 4. tappekolonne med mellemjolk kørende. I løbet af hendes arbejdsdag, der varer fra kl. 5 til kl. 13, skal hun blandt andet også gøre maskinen ren og veje briketterne, som skal veje mellem 1054 og 1057 g, i stikprøvekontroller.

60.



61.



Styring af finansielle risici i Arla Foods koncernen

I regnskabsåret har selskabets bestyrelse vedtaget en ny finanspolitik for koncernen.

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

Den nye finanspolitik betyder, at selskabets finansielle styring er fremadrettet, således at politikken lever op til best practice inden for selskabsledelse og desuden lever op til internationale regnskabsstandarder.

I den nye finanspolitik indføres nye kvantitative målemetoder for den finansielle styring.

Finanspolitikken i Arla Foods er delt op i fire områder:

En generel finanspolitik, der fastlægger ansvarsfordeling mellem bestyrelse, direktion og finansafdeling. En fastlæggelse af, hvilke finansielle produkter der kan anvendes, og hvilke 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 modparter sker ud fra et ønske om langsigtet gensidigt forretnings-samarbejde til gavn for begge parter. Risiko på modparter minimeres ved kun at vælge modparter med en god rating.

Herudover fastlægger den generelle finanspolitik selskabets kreditpolitik, samt hvilke systemer

der anvendes i den operationelle styring.

En valutapolitik, der fastlægger de rammer, som giver koncernen den bedste langsigtede indtjening ud fra markedsforholdene. Det er koncernens politik, at de enkelte forretningsenheder er ansvarlige for valutaafdækning, og at al ekstern afdækning foretages af finansafdelingen.

Hovedformålet med valutaafdækning med finansielle instrumenter er at skabe et stabilt cashflow for derved at reducere udsving i målkeprisen.

Selskabets samlede eksport udgør ca. 10 mia. DKK, der er fordelt med ca. 40 pct. i euro, 30 pct. i USD og 18 pct. i GBP.

Formålet med valutaafdækning er kommercielt begrundet. For at måle afdækningens effektivitet udarbejdes et valuta indeks for koncernen, der måler resultatet af kurssikringer i forhold til markedsudviklingen.

Som et nyt måleværktøj indføres Value-at-Risk (VaR), der er en international standard for måling af finansielle risici, der med 95 pct. sandsynlighed beregner den valuta-kursrisiko, som Arla Foods er udsat for på en måneds sigt.

En politik for finansiering og låneoptagelse, der understøtter koncernens strategiplaner.

Det overordnede mål for finansieringspolitikken er at opnå så lave

langsigtede låneomkostninger som muligt, under hensyntagen til at koncernen til stadighed har en lånesammensætning, der minimerer refinansieringsrisikoen. Der anvendes en spredning både på kreditgivere og på løbetider for sammensætningen af gæld.

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

Varighedsmålet anvendes fortsat ved styring af renterisici på selskabets finansielle aktiver og passiver. Varigheden på den lange del af gælden skal ligge i intervallet 0-7 år.

Den gennemsnitlige tilbagebetalingstid skal på den lange del af gælden være minimum 2 år.

Det kraftige internationale rentefald har betydet, at koncernen har øget varigheden på den samlede gæld, ligesom der er optaget flere langfristede lån til fast rente.

Varigheden på den lange gæld er øget til ca. 3,2 år fra 2,6 år sidste år.

Der er fastlagt rammer for fordelstrukturen på selskabets gæld.

Den samlede rentebærende gæld udgjorde pr. 29.09.2002 ca. 8.019 mio. DKK mod ca. 7.876 forrige år. Den gennemsnitlige tilbagebetalingstid på den lange gæld udgjorde pr. 29.09.2002 ca. 5,2 år.



Fordelingen af rentebærende gæld udgjorde ved slutningen af regnskabsåret 68 pct. i DKK, 23 pct. SEK, 6 pct. i GBP og 3 pct. i andre valutaer.

Leasing anvendes kun, når det skønnes attraktivt for koncernen.

En rente- og likviditetspolitik, der hænger sammen med selskabets finansieringspolitik og sikrer koncernens finansielle beredskab, således at likviditetsrisikoen minimeres. Dette sker, ved at der er en tilstrækkelig driftslikviditet og likviditet til eventuelle opkøb.

Likviditetsberedskabet består af indestående på bankkonti, likvide obligationer og uudnyttede trækingsrettigheder i banker og finansieringsinstitutter.

Den samlede likviditetsreserve udgjorde pr. 29.09.2002 ca. 4,3 mia. DKK.

Der er fastlagt rammer for renterisikoen på koncernens aktivporteføljer af fastforrentede fordringer.

Selskabets risici på debitortilgodehavender vurderes ikke som værende usædvanlige.

Øvrigt

I årets løb er der løbende arbejdet med en tilpasning af koncernens balance med henblik på at styrke soliditeten. Arbejdet med balance-reducerende tiltag vil blive fortsat i det kommende regnskabsår.

Fig. 1 Position i procent af årsbudget

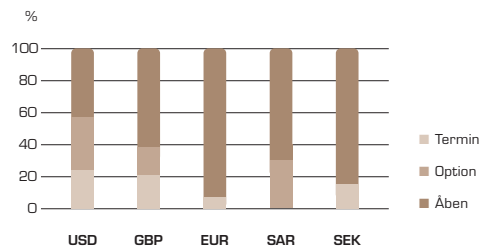
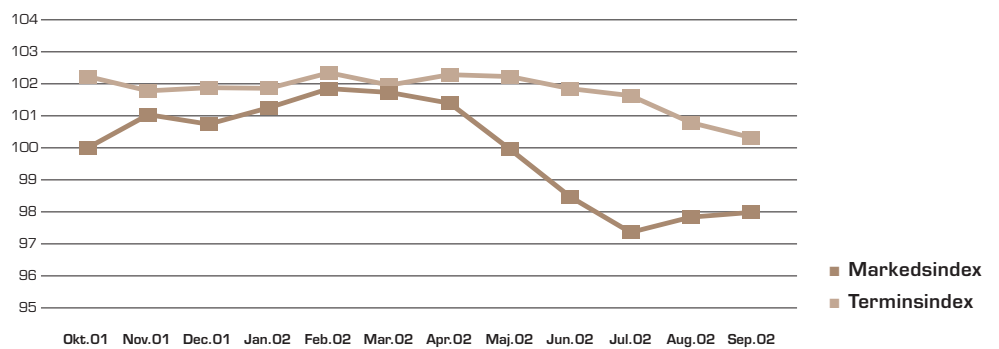


Fig. 2 Arla Foods valutaindeks



66.



67.



68.



69.

Regnskab 2001/02

Ledelsens regnskabspåtegning

Århus, den 27. november 2002

Direktionen for Arla Foods amba

Jens Bigum
Adm. direktør

Åke Modig
Viceadm. direktør

Jørn Wendel Andersen
Økonomidirektør

Bestyrelsen for Arla Foods amba

Lars Lamberg
Formand

Bertil Andersson

Kaj W. Christensen

Anders Ericsson

Elisabeth Gauffin

Tommy Jacobsson

Sören Kihlberg

Ove Møberg

Per Norstedt

Kaj Ole Pedersen

Pejter Andersen Søndergaard

Knud Erik Jensen
Næstformand

Leif Backstad

Christer Eliasson

Leif Eriksson

Åke Hantoft

Thomas Erling Johansen

Kr. Ole Kristensen

Hans Peter Nielsen

Jan Nørgaard

Søren Rasmussen

Bent Juul Sørensen

Revisionspåtegning

Vi har revideret det af ledelsen aflagte koncernregnskab og årsregnskab for 2001/02 for Arla Foods amba.

Den udførte revision

Vi har tilrettelagt og udført revisionen i overensstemmelse med internationale revisionsstandarder og danske revisionsbestemmelser med henblik på at opnå en begrundet overbevisning om, at regnskaberne er uden væsentlige fejl eller mangler. Under revisionen har vi ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko efterprøvet grundlaget og dokumentationen for de i regnskaberne anførte beløb og

øvrige oplysninger. Vi har herunder taget stilling til den anvendte regnskabspraksis og de regnskabsmæssige skøn samt vurderet, om regnskaberne indeholder informationer som helhed er fyldestgørende.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vor opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet er aflagt i overensstemmelse med dansk regnskabslovgivning, og at regnskaberne giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver og passiver, økonomiske stilling samt resultat.

Århus, den 27. november 2002

KPMG C. Jespersen

E. Black Pedersen
statsaut. revisor

J. Bräuner Knudsen
statsaut. revisor

PricewaterhouseCoopers

Göran Tidström
auktoriserad revisor

Jesper Lund
statsaut. revisor

Anvendt regnskabspraksis

Generelt

Regnskaberne for moderselskabet, Arla Foods amba, og for Arla Foods-koncernen er aflagt i overensstemmelse med Årsregnskabsloven med de afvigelser, der følger af moderselskabets og koncernens særlige forhold. Disse afvigelser knytter sig specielt til behandling af de ikke-mejerirelaterede dattervirksomheders og associerede virksomheders resultat i moderselskabets resultatopgørelse, jf. det senere afsnit herom.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år med undtagelse af den regnskabsmæssige behandling af pensionsforpligtelser, hvor der er sket en tilretning til international regnskabspraksis, jf. ledelsens årsberetning side 8.

Den gennemførte tilretning af regnskabspraksis vedrørende pensionsforpligtelser har ingen indflydelse på sammenligningstallene for 2000/01 og alene en ubetydelig indvirkning på indeværende års resultat.

Konsolidering

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de dattervirksomheder, jf. koncernoversigten side 56-57, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50% af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse.

De regnskaber, der anvendes til brug for konsolideringen, er i al væsentlighed udarbejdet i overens-

stemmelse med moderselskabets regnskabspraksis.

Koncernregnskabet udarbejdes ved en sammenlægning af ensartede regnskabsposter fra moderselskabets og de enkelte dattervirksomheders årsregnskaber. 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. I forbindelse med køb fordeles eventuelle merværdier på de enkelte aktiver og passiver, og koncerngoodwill herudover aktiveres og afskrives.

Valutaforhold og finansielle instrumenter

For udenlandske dattervirksomheder omregnes resultatopgørelserne til gennemsnitlige valutakurser, mens balanceposterne omregnes til statusdagens valutakurser. De omregningsdifferencer, der opstår ved omregning af de udenlandske selskabers primoegenkapital til statusdagens kurser, samt de omregningsdifferencer, der opstår som følge af omregning af de udenlandske selskabers resultatopgørelser til gennemsnitskurser, reguleres over egenkapitalen.

For udenlandske associerede virksomheder indregnes rapporterede resultatandele og andele af regn-

skabsmæssig indre værdi til statusdagens kurs. I Arla Foods Ingredients S.A., Argentina er selskabets investering foretaget i USD, der også er anvendt som rapporteringsvaluta.

Finansielle instrumenter omfatter især valutaterminforretninger og valutaoptioner.

For finansielle instrumenter indgået til sikring af tilgodehavende og gæld i fremmed valuta anvendes sikringskursen til værdiansættelse af den sikrede post, og disse finansielle instrumenter værdiansættes derfor ikke som selvstændig post. Kursreguleringer vedrørende finansielle instrumenter, der er indgået for at kurssikre kommende års indtægter og udgifter, udskydes, indtil disse indtægter og udgifter realiseres.

Finansielle instrumenter, som ikke er indgået med henblik på sikring, værdiansættes til markedsværdi på balancedagen. Både realiserede og urealiserede kursgevinster og -tab på disse medtages i resultatopgørelsen.

Tilgodehavender og gæld i fremmed valuta, der ikke er sikret, er optaget til statusdagens valutakurser.

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 tilbagebetalingspligten ikke længere er aktuel.

Resultatopgørelsen

Nettoomsætning

Nettoomsætningen omfatter årets fakturerede salg af færdigvarer 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.

Udviklingsomkostninger

Udviklingsomkostninger vedrørende nye produkter udgiftsføres i takt med omkostningernes afholdelse.

Resultatandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder

I moderselskabets resultatopgørelse medtages den forholdsmæssige andel af de enkelte *mejerirelaterede* virksomheders resultat efter skat og efter fradrag af deklarerede efterbetalinger samt urealiserede interne avancer.

Mejerirelaterede virksomheder defineres som virksomheder, hvis *væsentligste* aktivitet knytter sig til forarbejdning/afsætning af den af Arla Foods amba's andelshavere

indvejede mælk og omfatter de i oversigten på side 56-57 særskilt anførte selskaber.

Resultatandelene efter skat for ikke-mejerirelaterede virksomheder indgår ikke i moderselskabets resultatopgørelse, men overføres direkte til egenkapitalen under *op-skrivningshenlæggelser*.

Den forskellige behandling i moderselskabet af resultatandelene i mejerirelaterede kontra ikke-mejerirelaterede virksomheder er valgt for i moderselskabets resultatopgørelse at kunne vise den direkte indtjening på den mælk, der er leveret fra Arla Foods amba's andelshavere.

Virksomheder, hvori koncernen ejer mellem 20% og 50% af stemmerettighederne uden at have bestemmende indflydelse, betragtes som associerede. Disse virksomheder medtages alene med én post i resultatopgørelsen og balancen, og deres omsætning indgår således ikke i den samlede koncernomsætning.

Finansielle poster

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

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

Selskabsskat

Den skattepligtige indkomst opgøres efter de for virksomhederne

gældende nationale regler. For de virksomheder, der er sambeskattede, udgiftsføres skat af årets resultat med de aktuelle skatteprocenter af årets resultat før skat, korrigeret for ikke-skattepligtige indtægter og udgifter. Udskudt skat opgøres under ét for virksomheder, der indgår i sambeskatninger. Den udskudte skat beregnes med den aktuelle skatteprocent af alle tidsmæssige forskelle mellem det regnskabsmæssige og det skattemæssige resultat.

Balancen

Generelt vedrørende anlægsaktiver

Som anskaffelsessummer for anlægsaktiverne ved etableringen af Arla Foods-koncernen pr. 17.04.2000 er anvendt den bogførte værdi i de stiftende selskaber og disses dattervirksomheder pr. 16.04.2000, korrigeret for de værdireguleringer, der er foretaget i åbningsbalancen pr. 17.04.2000.

Immaterielle anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver værdiansættes til anskaffelsessummerne med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Immaterielle anlægsaktiver omfatter goodwill ved erhvervelse af selskaber, licenser og varemærker m.v. samt udligningsbeløbet til tidligere andelshavere i Kløver Mælk A.m.b.A.

Aktiverne afskrives lineært over den anslåede økonomiske levetid som følger:

Goodwill:	5 – 20 år	urealiserede koncerninterne avancer.
Licenser og varemærker m.v.:	10 år	For de andelsselskaber, der indgår i koncernen, er ejerandelen beregnet ud fra de enkelte selskabers vedtægtsbestemmelser.
Udligningsbeløb:	3 år	

Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver værdiansættes til anskaffessummerne med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

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 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.

Aktiver med kort levetid, mindre aktiver samt mindre forbedringsudgifter og edb-software udgiftsføres i anskaffelsesåret.

Finansielle anlægsaktiver

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder optages til ejerandelen af selskabernes regnskabsmæssige indre værdi ultimo regnskabsåret, opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Herudover er der foretaget fradrag for

urealiserede koncerninterne avancer.

For de andelsselskaber, der indgår i koncernen, er ejerandelen beregnet ud fra de enkelte selskabers vedtægtsbestemmelser.

Øvrige finansielle anlægsaktiver (aktier, pantebreve og obligationsbeholdninger m.v.) optages til anskaffelsværdi, dog således at der nedskrives til markedsværdi, hvis denne vedvarende er lavere.

Varebeholdninger

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

Varer under fremstilling og fremstillede færdigvarer værdiansættes til kostpris, bestående af råvarers og hjælpematerialers anskaffelsespris med tillæg af forarbejdningsomkostninger og andre omkostninger, der direkte og indirekte kan henføres til de enkelte varer.

Varebeholdninger værdiansættes 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 udvikling i forventet salgspris.

Tilgodehavender

Tilgodehavender optages til nominelle værdier med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af tab, opgjort på grundlag af en individuel vurdering.

Øvrige omsætningsaktiver

Værdipapirer værdiansættes til dagskurser ultimo regnskabsåret.

Egenkapital

I henhold til vedtægternes § 15 består selskabets egenkapital 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 Kapi-

talkontoen. Herudover skal Kapitalkontoen gennem konsolidering og i takt med udbetaling af Reservefond A tilføres 280 mio. DKK. Af dette beløb er 70 mio. DKK tilført Kapitalkontoen til og med regnskabsåret 2001/2002.

Reservefond B:

Reservefond B omfatter den ved selskabets stiftelse foretagne henlæggelse.

Opskrivningshenlæggelser:

Kontoen omfatter nettoopskrivninger til den indre værdi for dattervirksomheder og associerede virksomheder, der ikke er mejerirelaterede. Herudover indgår urealiserede kursgevinster på værdipapirer, der er omsætningsaktiver.

Dattervirksomhedsreserver:

Kontoen omfatter nettoopskrivninger vedrørende mejerirelaterede virksomheder efter den indre værdis metode.

Ansvarlig lånekapital

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

Hensættelser

Pensioner:

Koncernen har indgået pensionsaf-

taler med en væsentlig andel af koncernens 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 England, 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 blandt andet 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 ikke overstiger 10% af nutidsværdien af pensionsforpligtelsen, indregnes de ikke i regnskabet.

Øvrige hensættelser:

Omfatter især den resterende del af de i åbningsbalancen pr. 17.04.2000 hensatte beløb til strukturrationaliseringer.

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 optaget i balancen som omsætningsaktiver.

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af koncernregnskabet.

Resultatopgørelse

MODERSELSKAB				KONCERN	
02.10.00	01.10.01			01.10.01	02.10.00
- 30.09.01	- 29.09.02	mio. DKK	Note	- 29.09.02	- 30.09.01
24.526	25.751	Nettoomsætning	1	39.441	38.133
-21.772	-22.863	Produktionsomkostninger	2	-31.909	-30.919
2.754	2.888	Bruttoresultat		7.532	7.214
-1.311	-1.365	Salgs- og distributionsomkostninger	2	-4.794	-4.548
-320	-404	Administrations- og fællesomkostninger	2/3	-1.304	-1.128
31	50	Andre driftsindtægter		187	156
-41	-97	Andre driftsudgifter		-213	-98
1.113	1.072	Resultat af primær drift		1.408	1.596
76	31	Resultat i dattervirksomheder	4	-	-
-10	-16	Resultat i associerede virksomheder		-6	0
-	-	Frasalg af dattervirksomhed	5	111	-
-165	-82	Finansielle poster, netto	6	-307	-381
1.014	1.005	Resultat før skat		1.206	1.215
-26	-16	Selskabsskat	7	-47	-57
988	989	Årets resultat		1.159	1.158
-	-	Minoritetsinteressernes andel af dattervirksomheders resultat		2	-1
988	989	Arla Foods amba's andel af årets resultat		1.161	1.157
Årets resultat foreslås fordelt således:					
690	575	Efterbetalt til Arla Foods' andelshavere		575	690
222	383	Overført til Kapitalkonto		383	222
76	31	Overført til dattervirksomhedsreserver		-	-
-	-	Overført til andre reserver		203	245
988	989	I alt		1.161	1.157

Balance

MODERSELSKAB				KONCERN	
Balance pr. 30.09.01	Balance pr. 29.09.02	mio. DKK	Note	Balance pr. 29.09.02	Balance pr. 30.09.01
		AKTIVER			
		Anlægsaktiver			
		<i>Immaterielle anlægsaktiver</i>	8		
0	0	Licenser og varemærker m.v.		75	94
296	277	Goodwill inkl. koncerngoodwill		642	594
184	92	Udligningsbeløb		92	184
480	369	I alt		809	872
		<i>Materielle anlægsaktiver</i>	8		
1.380	1.389	Grunde og bygninger		3.199	3.659
1.682	1.898	Tekniske anlæg og maskiner		3.887	3.393
60	59	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		547	521
151	142	Materielle anlægsaktiver under opførelse		481	472
3.273	3.488	I alt		8.114	8.045
		<i>Finansielle anlægsaktiver</i>	9		
2.734	2.162	Kapitalandele i dattervirksomheder		-	-
94	99	Kapitalandele i associerede virksomheder		274	273
814	823	Andre værdipapirer og kapitalandele		1.053	1.324
0	0	Andre tilgodehavender		3	9
3.642	3.084	I alt		1.330	1.606
7.395	6.941	Anlægsaktiver i alt		10.253	10.523
		Omsætningsaktiver			
		<i>Varebeholdninger</i>			
428	442	Råvarer og hjælpematerialer		783	745
766	730	Varer under fremstilling		1.125	1.163
153	206	Fremstillede færdigvarer og handelsvarer		1.852	1.575
1.347	1.378	I alt		3.760	3.483
		<i>Tilgodehavender</i>			
1.121	1.120	Tilgodehavender fra salg		4.022	3.988
3.477	3.931	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	0
204	158	Tilgodehavender hos associerede virksomheder		360	210
32	24	Grunde og bygninger til afhændelse		77	62
190	736	Andre tilgodehavender		1.343	630
7	6	Periodeafgrænsningsposter		81	97
5.031	5.975	I alt		5.883	4.987
0	0	Værdipapirer		927	560
445	502	Likvide beholdninger		913	1.305
6.823	7.855	Omsætningsaktiver i alt		11.483	10.335
14.218	14.796	AKTIVER I ALT		21.736	20.858

Balance

MODERSELSKAB				KONCERN	
Balance pr. 30.09.01	Balance pr. 29.09.02	mio. DKK	Note	Balance pr. 29.09.02	Balance pr. 30.09.01
PASSIVER					
Egenkapital					
4.928	5.311	Kapitalkonto		5.311	4.928
649	555	Reservefond A		555	649
500	500	Reservefond B		500	500
77	284	Opskrivningshænlæggelser		-	-
-43	-18	Dattervirksomhedsreserver		-	-
-	-	Andre reserver		266	34
6.111	6.632	Egenkapital i alt		6.632	6.111
-	-	Minoritetsinteresser	10	87	85
252	236	Ansvarlig lånekapital	11	236	252
6.363	6.868	Ansvarlig kapital i alt		6.955	6.448
Hensættelser					
33	24	Udskudt skat	12	240	370
0	0	Pensioner	13	699	609
193	149	Øvrige hensættelser	14	694	735
226	173	Hensættelser i alt		1.633	1.714
Gæld					
<i>Langfristet gæld</i>					
1.020	1.882	Realkreditinstitutter	15	2.461	1.574
1.652	1.376	Kreditinstitutter m.v.		2.137	2.319
2.672	3.258	I alt		4.598	3.893
<i>Kortfristet gæld</i>					
112	383	Kortfristet del af langfristet gæld		451	171
1.254	373	Kreditinstitutter		2.036	3.040
690	575	Efterbetaling		575	690
804	1.088	Leverandørgæld		2.676	2.292
1.432	1.492	Gæld til tilknyttede virksomheder		1.156	1.074
1	0	Gæld til associerede virksomheder		0	7
34	29	Selskabsskat		44	60
593	524	Anden gæld		1.579	1.432
37	33	Periodeafgrænsningsposter		33	37
4.957	4.497	I alt		8.550	8.803
7.629	7.755	Gæld i alt		13.148	12.696
14.218	14.796	PASSIVER I ALT		21.736	20.858
Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser m.v. 16					

Egenkapitalens udvikling

MODERSELSKAB 2001/02	mio. DKK.	KONCERN 2001/02
	Kapitalkonto:	
4.928	Saldo 01.10.01	4.928
383	Henlagt af årets resultat	383
5.311	I alt	5.311
	Reservefond A:	
649	Saldo 01.10.01	649
-94	Udbetalt til MD Foods amba	-94
555	I alt	555
	Reservefond B:	
500	Saldo 01.10.01	500
500	I alt	500
	Opskrivningshenlæggelser:	
77	Saldo 01.10.01	-
172	Resultat i ikke-mejerirelaterede dattervirksomheder og associerede virksomheder, netto	-
35	Kursreguleringer m.v.	-
284	I alt	-
	Dattervirksomhedsreserver:	
-43	Saldo 01.10.01	-
31	Henlagt af årets resultat	-
-6	Kursreguleringer m.v.	-
-18	I alt	-
	Andre reserver:	
-	Saldo 01.10.01	34
-	Henlagt af årets resultat	203
-	Kursreguleringer m.v.	29
-	I alt	266
6.632	EGENKAPITAL I ALT	6.632

Pengestrømsopgørelse

	KONCERN	
mio. DKK	2001/02	2000/01
Pengestrømme fra driftsaktivitet:		
Årets resultat	1.161	1.157
Afskrivninger og øvrige driftsposter uden likviditetsmæssig effekt	1.356	1.336
Resultatandele i finansielle anlægsaktiver	6	0
Ændring i hensættelser	49	-40
Ændring i varebeholdninger	-277	100
Ændring i tilgodehavender	-896	-170
Ændring i leverandørgæld og anden gæld m.v.	-336	-1.118
Betalt selskabsskat	-71	-21
Pengestrøm fra driftsaktivitet	992	1.244
Pengestrømme til investeringsaktivitet:		
Investering i immaterielle anlægsaktiver, netto	-119	-70
Investering i materielle anlægsaktiver, netto	-1.110	-1.476
Investering i finansielle anlægsaktiver, netto	231	390
Pengestrøm til investeringsaktivitet	-998	-1.156
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet:		
Ændring i gæld til kreditinstitutter og realkreditinstitutter	-19	-43
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-19	-43
Ændring i likvide midler og værdipapirer	-25	45
Likvide midler og værdipapirer 30. september 2001	1.865	1.820
Likvide midler og værdipapirer 29. september 2002	1.840	1.865

Noter

MODERSELSKAB		Note	KONCERN	
2000/01	2001/02		2001/02	2000/01
		mio. DKK		
		1 Nettoomsætning		
		<i>Fordeling på markeder:</i>		
		Sverige	10.281	10.062
		Danmark	9.353	9.248
		Øvrige EU-lande	12.960	12.396
		Øvrige Europa	770	782
		Mellemøsten	2.445	2.103
		Nordamerika	1.018	928
		Mellem- og Sydamerika	871	932
		Asien	1.264	1.225
		Afrika	457	430
		Øvrige	22	27
		I alt	39.441	38.133
		Omsætning på markeder uden for Sverige og Danmark	19.807	18.823
		Svarende til	50%	49%
		<i>Fordeling på varegrupper:</i>		
		Konsum	15.893	15.430
		Ost	10.606	10.640
		Smør og blandingsprodukter	5.120	4.289
		Pulverprodukter	5.410	5.573
		Emballage og hjælpestoffer	974	1.065
		Øvrige omsætning	1.438	1.136
		I alt	39.441	38.133
		2 Omkostninger		
		Personaleudgifter udgør følgende beløb:		
		Funktionsopdelt		
-1.840	-1.901	Produktion	-3.672	-3.663
-176	-176	Salg og distribution	-1.582	-1.565
-191	-223	Administrations- og fællesomkostninger	-622	-534
-2.207	-2.300	I alt	-5.876	-5.762
		Artsopdelt		
-2.083	-2.156	Lønninger og vederlag	-4.976	-4.926
-110	-130	Pensioner	-374	-314
-14	-14	Andre udgifter til social sikring	-526	-522
-2.207	-2.300	I alt	-5.876	-5.762
6.775	6.770	Gns. antal medarbejdere (mandår)	17.866	18.200

I lønninger og vederlag inkl. pension i koncernen indgår moderselskabets direktion med 7 mio. kr. (2000/2001: 6 mio. kr.), og honorar til moderselskabets bestyrelse og repræsentantskab med 10 mio. kr. (2000/2001: 10 mio. kr.).

Noter

MODERSELSKAB			KONCERN	
2000/01	2001/02	Note mio. DKK	2001/02	2000/01
		2 Omkostninger (fortsat)		
		Afskrivninger:		
		Funktionsopdelt		
-92	-92	Udligningsbeløb (produktion)	-92	-92
-433	-518	Produktion	-992	-903
-3	-2	Salg og distribution	-136	-128
0	0	Administrations- og fællesomkostninger	-140	-156
4	6	Avance/tab ved salg af immaterielle og materielle anlægsaktiver	-11	-12
-524	-606	I alt	-1.371	-1.291
		3 Honorar til repræsentantskabsvalgt revision		
		<i>Revisionshonorar:</i>		
-4	-4	KPMG C. Jespersen		
-2	-2	PricewaterhouseCoopers		
		<i>Andre ydelser:</i>		
-2	-3	KPMG C. Jespersen		
0	-1	PricewaterhouseCoopers		
-8	-10	I alt		
		4 Resultat i dattervirksomheder		
102	42	Overskud i dattervirksomheder efter skat		
-26	-11	Underskud i dattervirksomheder efter skat		
76	31	I alt		
		I tallene indgår alene resultaterne fra de mejerirelaterede dattervirksomheder. I de ikke-mejerirelaterede dattervirksomheder og associerede virksomheder har der netto været følgende overskud, der er overført direkte til egenkapitalen:		
169	172			
		5 Frasalg af dattervirksomhed		
		Regnskabsposten omfatter udelukkende nettoavancen ved salg af Arla Foods Fastighetsforvaltning AB, som ejer domicilejendommen i Stockholm.		
		6 Finansielle poster, netto		
		<i>Udgifter:</i>		
-30	-24	Renteudgifter til tilknyttede virksomheder	-17	-20
-331	-201	Øvrige finansieringsudgifter	-426	-601
-361	-225	I alt	-443	-621
		<i>Indtægter:</i>		
111	121	Renteindtægter fra tilknyttede virksomheder	9	8
85	22	Øvrige finansieringsindtægter	127	232
196	143	I alt	136	240
-165	-82	Finansielle poster, netto	-307	-381
		7 Selskabsskat		
-25	-33	Skat af årets skattepligtige indkomst	-74	-54
-1	10	Regulering af udskudt skat	11	1
0	7	Korrektion af tidligere års skat	16	-4
-26	-16	I alt	-47	-57
0	24	Betalt selskabsskat (inkl. aconto-skat) i årets løb har udgjort	71	21

Noter

Note

KONCERN

8 Immaterielle og materielle anlægsaktiver

mio. DKK	Immaterielle anlægsaktiver			Materielle anlægsaktiver			
	Licenser og vare-mærker m.v.	Goodwill inkl. koncern-goodwill	Udlignings-beløb	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, drifts-materiel og inventar	Anlæg under opførelse
Anskaffelsessum 01.10.01	106	699	276	3.986	4.358	782	472
Valutakursreguleringer	-1	-1	0	82	61	2	17
Årets tilgang	0	127	0	306	1.136	240	237
Overført i året	0	0	0	84	161	0	-245
Årets afgang	-2	-13	0	-756	-248	-81	0
Anskaffelsessum 29.09.02	103	812	276	3.702	5.468	943	481
Af- og nedskrivninger 01.10.01	-12	-105	-92	-327	-965	-261	0
Valutakursreguleringer	-1	1	0	-5	-1	-5	0
Årets af- og nedskrivninger	-16	-72	-92	-214	-787	-179	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	1	6	0	43	172	49	0
Af- og nedskrivninger 29.09.02	-28	-170	-184	-503	-1.581	-396	0
Regnskabsmæssig værdi 29.09.02	75	642	92	3.199	3.887	547	481

Årets nyanskaffelser er reduceret med tilskud fra EU og andre offentlige myndigheder på 27 mio. DKK.

Den offentlige ejendomsvurdering for danske grunde og bygninger med en regnskabsmæssig værdi på 1.814 mio. DKK er pr. 01.01.2002 ansat til 1.906 mio. DKK, hvortil kommer investeringer efter denne dato.

MODERSELSKAB

Immaterielle og materielle anlægsaktiver

mio. DKK	Immaterielle anlægsaktiver		Materielle anlægsaktiver				
	Goodwill inkl. koncern-goodwill	Udlignings-beløb	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, drifts-materiel og inventar	Anlæg under opførelse	
Anskaffelsessum 01.10.01	323	276	1.520	2.104	78	151	
Årets tilgang	0	0	88	486	22	142	
Overført i året	0	0	37	114	0	-151	
Årets afgang	0	0	-11	-4	-10	0	
Anskaffelsessum 29.09.02	323	276	1.634	2.700	90	142	
Af- og nedskrivninger 01.10.01	-27	-92	-140	-422	-18	0	
Årets af- og nedskrivninger	-19	-92	-106	-380	-15	0	
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	0	0	1	0	2	0	
Af- og nedskrivninger 29.09.02	-46	-184	-245	-802	-31	0	
Regnskabsmæssig værdi 29.09.02	277	92	1.389	1.898	59	142	

Årets nyanskaffelser er reduceret med tilskud fra EU og andre offentlige myndigheder på 26 mio. DKK.

Den offentlige ejendomsvurdering for grunde og bygninger er pr. 01.01.2002 ansat til 1.435 mio. DKK, hvortil kommer investeringer efter denne dato.

Noter

Note **KONCERN**

9 Finansielle anlægsaktiver

mio. DKK	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele	Andre tilgodehavender
Anskaffelsessum 01.10.01	275	1.313	9
Valutakursreguleringer	-49	10	0
Tilgang i årets løb	64	0	0
Afgang i årets løb	-3	-276	-6
Anskaffelsessum 29.09.02	287	1.047	3
Reguleringer 01.10.01	-2	11	0
Årets resultat	-6	0	0
Øvrige reguleringer	-5	-5	0
Reguleringer 29.09.02	-13	6	0
Regnskabsmæssig værdi 29.09.02	274	1.053	3

MODERSELSKAB

Finansielle anlægsaktiver

mio. DKK	Kapitalandele i dattervirksomheder	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele
Anskaffelsessum 01.10.01	2.478	99	803
Valutakursreguleringer	22	0	9
Tilgang i årets løb	34	5	0
Afgang i årets løb	-722	0	0
Anskaffelsessum 29.09.02	1.812	104	812
Reguleringer 01.10.01	256	-5	11
Valutakursreguleringer	6	0	0
Årets resultat	186	3	0
Forskydning i intern avance på varebeholdninger	-28	0	0
Øvrige reguleringer	-70	-3	0
Reguleringer 29.09.02	350	-5	11
Regnskabsmæssig værdi 29.09.02	2.162	99	823

Noter

MODERSELSKAB		Note	KONCERN	
02.10.00 – 30.09.01	01.10.01 – 29.09.02		01.10.01 – 29.09.02	02.10.00 – 30.09.01
		mio. DKK		
		10 Minoritetsinteresser		
		Minoritetsinteresser primo	85	89
		Andel af årets resultat	-2	1
		Forskydning i ejerandel	4	-5
		Minoritetsinteresser ultimo	87	85
		11 Ansvarlig lånekapital		
288	252	Ansvarlig lånekapital primo	252	288
-36	18	Valutakursreguleringer	18	-36
0	-34	Årets afdrag	-34	0
252	236	Ansvarlig lånekapital ultimo	236	252
		12 Udskudt skat		
36	33	Udskudt skat primo	370	421
-4	1	Valutakursreguleringer	15	-50
-	-	Afgang ved salg af dattervirksomhed	-134	-
1	-10	Årets ændring i udskudt skat i øvrigt	-11	-1
33	24	Udskudt skat ultimo	240	370
		13 Pensioner		
		Hensættelsen omfatter alene ydelsesbaserede ordninger i Sverige og England og kan opgøres således:		
		Nutidsværdi af pensionsforpligtelserne	1.885	1.654
		Ikke-indregnede aktuariemæssige tab	-441	-219
		Markedsværdi af pensionsordningernes aktiver	-745	-826
		I alt	699	609
		De ydelsesbaserede ordninger i England administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af forpligtelserne. Den aktuariemæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne (1.191 mio. DKK pr. 29.09.2002 mod 1.022 mio. DKK pr. 30.09.2001) med fradrag af markedsværdien af aktiverne (745 mio. DKK pr. 29.09.2002 mod 826 mio. DKK pr. 30.09.2001), udgør 446 mio. DKK. Dette aktuariemæssige tab indregnes i resultatopgørelsen over medarbejdernes gennemsnitlige forventede tilbageværende antal arbejdsår.		
		De ydelsesbaserede ordninger i Sverige er ikke afdækket ved indbetalinger til pensionsfonde. Den aktuariemæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne er i al væsentlighed optaget i balancen.		
		14 Øvrige hensættelser		
259	193	Øvrige hensættelser, primo	735	500
0	-	Revurdering af åbningsbalancen	-	300
259	193	Korrigerede øvrige hensættelser primo	735	800
5	0	Hensat i året	9	8
-71	-44	Anvendt i året	-50	-73
193	149	Øvrige hensættelser ultimo	694	735

Noter

MODERSELSKAB		Note	KONCERN	
30.09.01	29.09.02		29.09.02	30.09.01
		15 Langfristet gæld		
		Langfristet gæld, der forfalder senere end 5 år fra regnskabsårets udløb	2.722	1.876
1.312	2.112			
		16 Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser m.v.		
		<i>Eventualforpligtelser</i>		
3.100	2.444	Kautions- og garantiforpligtelser	1.121	1.167
142	144	Leasingforpligtelser (samlet forpligtelse)	299	310
219	314	Forpligtelser i henhold til aftale om levering af anlægsaktiver	475	417
		Til afdækning af valuta- og renterisici er indgået finansielle instrumenter som følger:		
1.521	869	Valuta, køb på termin	1.262	1.777
4.665	4.856	Valuta, salg på termin	5.162	4.889
0	1.050	Renteswaps	1.213	0
		Til sikkerhed for gæld er deponeret:		
170	170	Ejerpantebreve i fast ejendom	463	444
468	448	med en bogført værdi på	1.221	1.421
0	0	Værdipapirer, bogført værdi	587	0
		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.	590	573
573	590			
		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.		

Koncernoversigt

Dattervirksomheder, associerede virksomheder og kapitalandele

De med • anførte selskaber er defineret som mejerirelaterede, og disse selskabers resultater indgår derfor i moderselskabets resultatopgørelse. De øvrige selskaber er defineret som ikke-mejerirelaterede, og disse selskabers resultater medtages derfor i moderselskabet direkte på egenkapitalen.

DATTERVIRKSOMHEDER, der alle indgår i koncernregnskabet	Ejerandel
• Arla Foods AB, Sverige	100,0%
• ASM Mjlksocker AB, Sverige (100,0%)	
• Arla Ost och Smör Produktion AB, Sverige (100,0%)	
• Friggs AB, Sverige (100,0%)	
• Eterna Näringsprodukter AB, Sverige (100,0%)	
• Bregott AB, Sverige (62,4%)	
• Arla Foods Distribution amba, Danmark	100,0%
• Danos A/S, Danmark (100,0%)	
• Gredstedbro Ost A/S, Danmark (100,0%)	
• Danmark Protein A/S, Danmark (100,0%)	
• Mejerigrossisten Fyn ApS, 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 Specialost AB, Sverige	100,0%
• Arla Foods Inc., USA	100,0%
• Arla Foods S.A.R.L., Frankrig	100,0%
• Andelssmør A.m.b.a., Danmark	91,9%
• AFF P/S, Danmark	75,0%
• Enigheden A/S, Danmark	51,0%
• Arla Foods Ingredients amba, Danmark	100,0%
• Arla Foods Ingredients GmbH, Tyskland (100,0%)	
• Arla Foods Ingredients Inc., USA (100,0%)	
• Arla Foods Ingredients KK, Japan (100,0%)	
• Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100,0%)	
• Arla Foods Ingredients Ltd., England (100,0%)	
• Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (70,0%)	
• AM Produktion K/B, Sverige (66,7%. De 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 Plc., England	
• Arla Foods Argentina S.A., Argentina	
• Frödinge Holding AB, Sverige	100,0%
• Frödinge Mejeri AB, Sverige (100,0%)	
• Medipharm Holding AB, Sverige	100,0%
• Medipharm AB, Sverige (100,0%)	
• Munka Invest AB, Sverige (100,0%)	
• Medipharm Investments Ltd., USA (100,0%)	
• Medipharm CZ s.r.o., Tjekkiet (100,0%)	
• Medipharm Hungary Kft, Ungarn (51,0%)	
• Semper Holding AB, Sverige	100,0%
• Semper AB, Sverige (100,0%)	
• Anjo Holding AB, Sverige	100,0%
• A/S Anjo, Danmark (100,0%)	

Koncernoversigt

DATTERVIRKSOMHEDER, der alle indgår i koncernregnskabet (fortsat)

	Ejerandel
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%)	
Kirkeby Mejeri A/S, Danmark (100,0%)	
De Danske Mejeriers Fællesindkøb Amba, Danmark	96,0%
Dairy Fruit A/S, Danmark (100,0%)	
A/S Crispy Food International, Danmark (100,0%)	
IFEG International ApS, Danmark (100,0%)	
Ejendomsselskabet Østre Gjesingvej 19 A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak A.m.b.a., Danmark	93,0%
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., England (100,0%)	
Danapak Leasing ApS, Danmark (100,0%)	
Finn Westergaard Holding A/S, Danmark (60,0%)	
Danapak WP A/S, Danmark (100,0%)	
Dana-Green 2000 A/S, Danmark (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%
Biolac GmbH, Tyskland	50,0%
Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ejes via Arla Foods Ingredients amba)	50,0%
Dan Vigor Ltd. Brasilien (ejes via Arla Foods International A/S)	50,0%
Matpartner R&S AB, Sverige (ejes via Semper Holding AB)	50,0%
Cocio A/S, Danmark (ejes via Danmark Protein A/S)	50,0%
Delimo A/S, Danmark (ejes via Arla Foods Distribution amba)	48,0%
Danapak Flexibles-koncernen, Danmark (ejes via Danapak A/S)	40,0%
Kronost AB, Sverige (ejes via Arla Foods AB)	25,0%

KAPITALANDELE

Mejeriforeningen, Danmark	89,5%
Svensk Mjölök Ekonomisk förening, Sverige	42,0%
Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige	19,0%

I henhold til Årsregnskabslovens § 43, stk. 2 og § 22, stk. 5 i årsregnskabsbekendtgørelsen, er oplysninger om enkelte dattervirksomheder udeladt, da oplysningerne herom anses for at kunne volde disse virksomheder betydelig skade.

Desuden ejes en række selskaber uden erhvervsmæssig aktivitet.

Bestyrelse og direktion



Jens Bigum
Adm. direktør



Åke Modig
Viceadm. direktør



Lars Lamberg
Formand



Knud Erik Jensen
Næstformand



Bertil Andersson



Leif Backstad



Kaj W. Christensen



Christer Eliasson



Anders Ericsson



Leif Eriksson



Elisabeth Gauffin



Åke Hantoft



Tommy Jacobsson



Thomas Johansen



Søren Kihlberg



Kr. Ole Kristensen



Ove Møberg



Hans Peter Nielsen



Per Norstedt



Jan Nørgaard



Kaj Ole Pedersen



Søren Rasmussen



Pejter Søndergaard



Bent Juul Sørensen

Nøgletal mio. DKK

KONCERN

	01.10.01	02.10.00	17.04.00
	29.09.02	30.09.01	01.10.00
Resultat			
Nettoomsætning	39.441	38.133	17.453
heraf uden for DK/SE	19.807	18.823	8.200
% uden for DK/SE	50 %	49 %	47 %
Nettoresultat	1.161	1.157	392
Efterbetaling	575	690	276
Konsolidering	586	467	116
Finansiering			
Balancesum	21.736	20.858	21.275
Anlægsaktiver	10.253	10.523	11.055
Bruttoinvestering	2.046	1.877	905
Ansvarlig kapital	6.955	6.448	6.343
Soliditetsgrad			
Målt i %	32 %	31 %	30 %
Råvaretilførsel			
Indvejet mio. kg i alt i koncernen	7.041	7.085	3.344
heraf i DK	3.964	3.967	1.914
heraf i SE	2.157	2.167	993
heraf øvrige	920	951	437
Antal andelshavere	13.642	14.909	16.121
heraf i DK	7.103	7.921	8.639
heraf i SE	6.539	6.988	7.482
Medarbejdere			
Antal ansatte (mandår)	17.866	18.200	18.622

NETTOOMSÆTNING

01.10.01 – 29.09.02

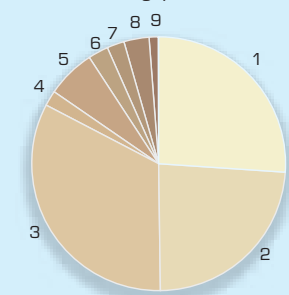
Fordeling på markeder

1. Sverige	10.281	10.062	5.060
2. Danmark	9.353	9.248	4.193
3. Øvrige EU-lande	12.960	12.396	5.305
4. Øvrige Europa	770	782	330
5. Mellemøsten	2.445	2.103	885
6. Nordamerika	1.018	928	412
7. Mellem- og Sydamerika	871	932	601
8. Asien	1.264	1.225	477
9. Afrika	457	430	175
10 Øvrige	22	27	15
I alt	39.441	38.133	17.453

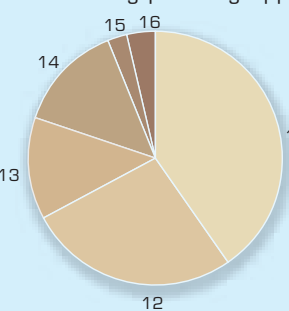
Fordeling på varegrupper

11 Konsum	15.893	15.430	7.061
12 Ost	10.606	10.640	4.652
13 Smør og blandingsprodukter	5.120	4.289	2.033
14 Pulverprodukter	5.410	5.573	2.574
15 Emballage og hjælpemidler	974	1.065	502
16 Øvrige omsætning	1.438	1.136	631
I alt	39.441	38.133	17.453

Fordeling på markeder



Fordeling på varegrupper



Nye produkter 2001/02

1. Kærgården 475 g, lanceret Danmark oktober 2001.
2. Hoobs yoghurt, lanceret England oktober 2001
3. Lurpak Lighter Spreadable, lanceret England oktober 2001
4. A38 Naturel let, lanceret Danmark oktober 2001
5. Minimælk 1 liter, lanceret Danmark oktober 2001
6. Buko frisk agurk med hvidløg, lanceret Danmark oktober 2001
7. Kryddersmør med chili og lime, lanceret Sverige oktober 2001
8. Grattella Mozzarella, lanceret Sverige januar 2002
9. Kelda mild tomatsuppe, lanceret Sverige januar 2002
10. Minifraiche 5%, lanceret Sverige marts 2002
11. Dexter's Laboratory yoghurt, lanceret England januar 2002
12. Powerpuff Girls yoghurt, lanceret England januar 2002
13. Karoline's gratineringsost, lanceret Danmark januar 2002
14. Rosenberg Danish Blue Cheese 25 oz., lanceret USA januar 2002
15. Yoggi peach melba, lanceret Danmark februar 2002
16. Dano sødmælkspulver, lanceret Bangladesh februar 2002
17. Cheasy 13% mellemlagret i skiver, lanceret Danmark februar 2002
18. Høng guld danablu, lanceret Danmark februar 2002
19. Mælthe 30+ mellemlagret i skiver, lanceret i Danmark februar 2002
20. Cheasy 6% mild i skiver, lanceret Danmark februar 2002
21. Magré i skiver, lanceret Sverige marts 2002
22. MiniMeal vaniljris med blåbær, lanceret Danmark april 2002
23. Arla Mini Vanilje, lanceret Danmark april 2002
24. Arla Mini Kakao, lanceret Danmark april 2002
25. Riberhus 30+ mellemlagret, lanceret Danmark april 2002
26. Yoggi Dröm 4-pak, lanceret Danmark april 2002
27. Bregott ekologisk, lanceret Sverige maj 2002
28. Vitløk & gråslök kall sås, lanceret Sverige maj 2002
29. Feta Snack, lanceret Sverige maj 2002
30. Ost & tomat kall sås, lanceret Sverige maj 2002
31. Kryddersmør med hvidløg, lanceret Sverige maj 2002
32. Mellanmjölk 3dl, lanceret Sverige maj 2002
33. Mælkedrik med chokoladesmag, lanceret Sverige maj 2002
34. Mælkedrik med jordbærsmag, lanceret Sverige maj 2002
35. Yoggi yalla! drikkeoghurt med ny smag, lanceret Sverige maj 2002
36. Økologisk mælk 2 pts. for kæde, lanceret England maj 2002
37. Cravendale, lanceret landsdækkende i England maj 2002
38. Fodbold VM yoghurt, lanceret England maj 2002
39. Minimælk i dunk, lanceret Danmark juni 2002
40. Cheasy 6% friskost purløg og løg, lanceret Danmark juni 2002
41. Milex Kinder 1-5, lanceret Panama august 2002
42. Flødeost naturel, lanceret Singapore juni 2002
43. Cheasy karry sauce, lanceret Danmark august 2002
44. Lillebror ostehaps, lanceret i ny emballage Danmark august 2002
45. Winnie the Pooh mælkepulver, lanceret Panama august 2002
46. Dano sødmælkspulver, lanceret Yemen august 2002
47. Keso&hindbær/blåbær, lanceret Sverige september 2002
48. MiniMeal vaniljris med jordbær, lanceret Sverige maj 2002
49. Mild yoghurt med drys og honning, lanceret Sverige september 2002
50. Scooby-Doo yoghurt, lanceret England september 2002
51. Flødeost light, lanceret Canada september 2002
52. Flødeost med peber, lanceret Canada september 2002
53. Milex sødmælkspulver, lanceret Honduras september 2002
54. Rosenberg noble blue, lanceret USA september 2002
55. Apetina feta, relanceret Finland oktober 2002
56. Apetina feta med rød peber, lanceret Finland oktober 2002
57. M1 sødmælkspulver, lanceret Honduras oktober 2002
58. Low fat blandingsprodukt, lanceret Kuwait oktober 2002
59. Apetina feta, relanceret Spanien, Holland og Tyskland december 2002
60. Apetina feta i tern, relanceret Holland, Belgien, Frankrig, Italien, Norge og Sverige december 2002
61. Buko Garli med krydderurter, lanceret Holland januar 2003
62. Buko friskost, relanceret Tyskland januar 2003
63. Buko friskost med krydderurter, relanceret Tyskland januar 2003
64. Finello gratinost, relanceret Tyskland januar 2003
65. Finello pastaost, relanceret Tyskland januar 2003
66. Finello pizzaost, relanceret Tyskland januar 2003
67. Havarti i skiver, relanceret Tyskland februar 2003
68. Grubeost i skiver, relanceret Tyskland maj 2003
69. Buko ananas, lanceret Holland januar 2003



Efter aftenmalkningen er gdr. Jens Åge Skipper, i gang med at feje foder ind til sine ca. 80 malkekøer. Jens Åge Skipper var oprindelig andelshaver i Randers & Viborg Mejeriselskab, som i 1996 fusionerede med det daværende MD Foods.