



Huvudkontor
Arla Foods amba
Skanderborgvej 277
DK-8260 Viby J.
Tel: +45 89 38 10 00
Fax: +45 86 28 16 91
e-mail: arla@arlafoods.com
www.arlafoods.com

Division Sverige
Arla Foods AB
Torsgatan 14
S-10546 stockholm
Tel: +46 8 789 50 00
Fax: +46 8 789 54 44

A
R
L
A
F
O
O
D
S
A
R
S
R
E
D
O
V
I
S
N
I
N
G
2
0
0
0

Årsredovisning 2000



JØRN MOESGÅRD AS REPORTAGEBILDER: HÅKAN LINDGREN

Innehåll

02 Nyckeltal	42 Årsredovisning 17 april - 1 oktober 2000 Ledningens attestering av räkenskaperna Revisionsberättelse
04 Ordförande har ordet Fusionen har stärkt förutsättningarna för framgång.	43 Tillämpade redovisnings- principer Allmänt Resultaträkningar Balansräkningar Finansieringsanalys
05 Vd kommenterar Resultatet är totalt sett tillfredsställande.	45 Resultaträkningar
10 Divisionerna De 8 divisionerna under året med genomgång av marknader- na: Division Sverige, Division Danmark, Division UK, Division Europa, Division Oversjö, Arla Foods Ingredients, Division Produktion, Division Medlemmar.	46 Balansräkningar
26 Dotterbolag Danapak, De danske Mejeriers Fællesindkøb, Rynkeby Foods, Medipharm, Semper AB, JO Bolaget, Frödinge, övriga företag.	48 Apporttillskottet Eget kapital
34 Innovation & Miljö Produktutveckling och miljö- arbete har samlats i den nya koncernstaben Arla Foods Innovation & Miljö.	50 Noter
36 Miljöberättelse Miljöavdelningen samkör och utnyttjar all den kompetens som finns på miljöområdet inom koncernen.	56 Koncernöversikt
	58 Finansierings- analys

Europas största mejeri *en realitet*

För första gången har en sammanslagning av två kooperativt bondeägda företag över nationsgränserna genomförts. Det som för bara ett par år sedan var en vision har nu blivit verklighet. Medlemmarna/ägarna i MD Foods och Arla hade på medlemsmöten informerats om fusionen, och i december 1999 sade så gott som hela stämman ja till en fusion.

Ambitionen var från styrelsens sida att redan från start eftersträva en gemensam syn på verksamheten i företaget. Det har också präglat styrelsens arbete under den första tiden och ska naturligtvis göra det även i fortsättningen.



Styrelseordförande
Lars Lamberg

Det nya företaget

Den 6 juni 2000 skedde det officiella namnbytet under högtidliga former, och Arla Foods som namn och begrepp har därefter snabbt blivit känt. Den 25 juni hölls det första gemensamma representationsmötet i Århus med tonvikt på att lära känna varandra. Det fortsatta viktiga arbetet med att skapa en stark och engagerad ägarorganisation diskuterades naturligtvis också.

I juli var företagets affärsorganisation på plats, och inom de åtta divisionerna bedrivs nu ett arbete för att snabbt ta till vara synergieffekterna.

Avräkningspriset

Målet är att stärka avräkningspridförmågan, vilket företagets första gemensamma budget speglar. Mjölkspriset till bonden har naturligtvis en central roll, vilket också understryks i vår gemensamma vision att långsiktigt ligga i topp i Europa.

Det är glädjande att de internationella priserna på framför allt mjölkpulver har stigit kraftigt under året. Även om effekterna på avräkningspriset begränsas av sjunkande exportstöd är den här utvecklingen naturligtvis positiv.

Samtidigt ska vi vara medvetna om de långsiktiga effekterna av EU:s CAP-reform med inriktningen att sänka mjölkpriserna. Kommande WTO-förhandlingar och EU:s östutvidgning får givetvis också betydelse för både marknad och prissättning.

Kvotssystemet ska enligt nu gällande beslut ligga kvar till år 2008, och enligt de internationella prognoserna talar en ökad efterfrågan på mejeriprodukter för att vi på sikt ska kunna avvara kvot-systemet.

Nivån på mjölkpriset blir framöver allt mer beroende av våra framgångar på marknaden hemma och internationellt. Konkurrensen hårdnar och

strukturutvecklingen inom handeln, som förutspåddes inför fusionen, har besannats snabbare än vi trodde. Satsningar på produkter anpassade till marknadernas krav och med mervärde syns allt mer angeläget. Där betyder investeringarna i de nya anläggningarna i Taulov, Götene och Linköping mycket, även om det medför kapitalkostnader, som under de närmaste åren tungt belastar vår ekonomi.

Strukturförändringen inom mjölkproduktionen fortsätter. Mjölkgårdarna blir färre och de som fortsätter satsar på större produktion. Den utvecklingen sker också i vår omvärld och kommer sannolikt att fortsätta under kommande år. De kvot-system som finns, samt handeln med kvoter har varken i Danmark eller i Sverige påverkat den här strukturförändringen.

Harmonisering

Inför fusionen konstaterade vi att det finns många likheter mellan våra två länder och våra två företag, men att det också finns väsentliga skillnader. Styrelsen var därför helt enig om att omgående starta och genomföra ett harmoniseringsarbete inom i första hand viktiga produktions- och ägarnära områden. Det gäller kvalitetsfrågor, rådgivning, service, betalningssystem, branschorganisationer och sist, men inte minst, de medlemsdemokratiska förhållandena. Olika grupper med representanter från styrelsen arbetar nu med dessa frågor. Skillnader som påverkas av lagstiftningen i de båda länderna, och som bland annat kan röra djuromsorg, kommer sannolikt att bestå under lång tid. Intentionen är dock att utnyttja det bästa från varje land/företag av gemensamma regler och system. När det gäller avräkningsprissättningen i de två länderna skulle den givetvis underlättas med en gemensam valuta.

Goda förutsättningar

Sammansmältningen av två stora företag i två länder och med olika kulturer ställer stora krav på organisationen och medarbetarna. Som ägare är vi beroende av en kompetent och väl fungerande medarbetarkår, och även om vi i styrelsen är medvetna om att det uppstår påfrestningar vid en fusion så känner vi att det runt om i företaget görs mycket goda insatser för att det nya företags mål ska uppfyllas. Förutsättningarna för framgång har stärkts genom fusionen. Nu gäller det att ta till vara möjligheterna och utnyttja vår styrka på ett sätt som bäst gagnar oss, både som ägare/medlemmar och medarbetare i företaget.

Varje silotank på
Brabrand Mejeri
rymmer 100 ton mjölk.
All mjölk används till
sytrade produkter.



Fusionen

som ingen har *prövat förut*

Den 17 april 2000 bildades ett helt nytt företag under namnet Arla Foods, bildat av två av Nordeuropas största mejeriföretag, svenska Arla och danska MD Foods. Det nya företaget är, sett till mjölkvolymen, Europas största och har ägare i två länder och produktion i ett antal länder. En sådan fusion har ingen genomfört tidigare.

Detta betyder bland annat att bokföring och årsredovisning om det nya företaget formellt endast täcker perioden 17 april till 1 oktober. Då det inte har gjorts någon årsredovisning för de två företagen kommer denna årsredovisnings olika inslag delvis också att täcka respektive företags olika perioder – ett år i MD Foods amba och 15 månader i Arla, ekonomisk förening.



Vekställande
direktör
Jens Bigum

Fusionen

Att få de två styrelsernas inställning till fusionen godkänd av medlemmarna och behandlad av myndigheterna har präglat arbetet från den 4 oktober 1999 till den 17 april 2000, då de sista godkännandena från myndigheterna kom. De två företagens stämmor godkände fusionen med överväldigande majoritet i december 1999, men fram till den 17 april pågick en omfattande och krävande offentlig godkännandeprocess, som gjorde att företagen levde i maximal osäkerhet.

Trots denna ytterst besvärande situation fortsatte arbetet med att slå ihop de två företagen på ett bra och målinriktat sätt.

De mycket stränga krav på vad som kan göras under en sådan godkännandeprocess med hänsyn till implementering av fusionen medförde att de sista godkännandena satte igång omfattande aktiviteter med hänsyn till uppbyggnaden av en ny organisation, införande av gemensamma styrsystem och identifiering av synergieffekter.

En samkörning av två så stora organisationer är under alla omständigheter resurskrävande. Detta förstärks i hög grad av att det sker mellan två olika länder och de kulturskillnader som finns i de två företag som gått ihop.

Det betyder bland annat att det kommer att ta något längre tid att förverkliga de planerade synergieffekterna än om fusionen hade skett inom ett lands gränser.

Men det förändrar inte det faktum att det finns stora fördelar med det nya företaget - fördelar som kommer att visa sig resultatmässigt på lite längre sikt.

Kapitalet

Som nämndes i styrelsens förslag till fusionen uppgick Arla Foods kapital den 17 april 2000 till 5 143 miljoner kro-

nor, där bokslutet är gjort i överensstämmelse med företagets tidigare redovisningsprinciper.

Den 17 april 2000 blev redovisningsprinciperna i företaget likadana. De beloppsmässiga konsekvenserna blev, tillsammans med annan värdering i samband med fusionen, bokförda direkt på det egna kapitalet i den ingående balansräkningen den 17 april 2000. Hänvisning till sida 48 där dessa värdejusteringar är specificerade.

Utjämningsbeloppet till Kløver Mælk amba:s tidigare andelsägare på 276 miljoner DKK hade ursprungligen planerats att avskrivas linjärt över 3 år under åren 1999/2000 - 2001/2002. Som ett villkor i fusionsavtalet mellan MD Foods och Arla har avtal skett om att skjuta fram avskrivningsperioden ett år och att beloppet avskrivs över 3 år under åren 2000/2001 - 2002/2003. Det betyder att de kommande åren belastas med att avskrivningsbelopp på 92 miljoner DKK.

Mot bakgrund av den mycket stora fusionen samt den stigande konkurrensen, får resultatet på 399 miljoner DKK för perioden 17 april - 1 oktober totalt anses vara tillfredsställande.

Resultatet

Året som helhet har utvecklats i enlighet med fastställd budget vid verksamhetsårets början. Försäljningen utvecklades generellt på ett positivt sätt med de största ökningarna inom den mer bulkpräglade delen av verksamheten.

Oavsett denna generella marknadstendens upplevde Arla Foods en skärpt konkurrens, speciellt på de marknader där företaget har en stark marknadsposition. På grund av ett enda fall av BSE i Danmark drabbades företaget av ett smärtsamt exportstopp till Saudiarabien, där företaget har en mycket betydande marknad. Detta stopp gjorde det nödvändigt att överföra

stora mängder mejeriprodukter till andra och mindre lönsamma marknader.

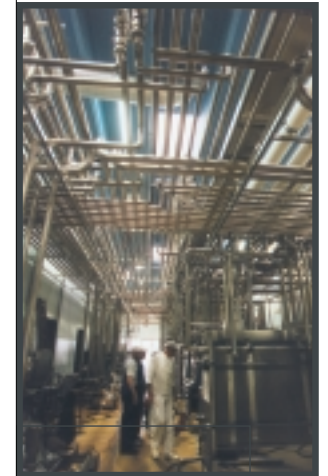
Vidare har det i perioden varit ett betydande produktionsstopp på grund av en brand på ett mejeri på Själland, vilket naturligtvis också har medverkat till att leda resultatet åt fel håll.

Början på den nya fusionen har ekonomiskt sett gynnats av bättre internationell konjunktur än vi har varit med om under de senaste åren. Dessa förbättringar har ett positivt inflytande på möjligheterna att betala ett litet högre pris för mjölken.

Omvänt kan det konstateras att EU med hjälp av fallande restitutioner löpande försöker att uppväga de prishöjningar som har skett på världsmarknaden.

Det kan också konstateras att även om ett gynnsammare förhållande mellan utbud och efterfrågan på mejeriprodukter har medfört en lite mera avbalanserad internationell konkurrenssituation så tillhör vi fortfarande en mycket konkurrensutsatt bransch. Det är således fortsatt mycket svårt att få igenom till och med mycket väldokumenterade prishöjningar. På samtliga exportmarknader har den hårda konkurrensen nästan blivit permanent, och vi känner också av en ökande konkurrens på närliggande marknader, där vi har en stark marknadsposition. Arla Foods kommer, så långt vår förmåga sträcker sig, att möta denna konkurrens. Men även här får vi acceptera att kedjorna bestämmer villkoren för denna konkurrens och att vi i stor utsträckning får anpassa oss till dessa villkor. De våldsamt stigande priserna på energi är också ett förhållande som utvecklas negativt.

Även om det totalt sett finns en grund för optimism inom hela den europeiska mejerisektorn medför Arla Foods höga förädlingsgrad att de positiva tendenser, som kan ses tydligast när det gäller mera bulkpräglade mejeri-



Kilometervis med stålrör binder ihop produktionen på Rodkærsbro Mejeri. Mejeriet producerar 28 000 ton mozzarella.

produkter, kommer att slå igenom lite långsammare hos Arla Foods än hos många av våra konkurrenter, som satsar på mera bulkpräglad produktion. Denna försening visar sig lyckligtvis också när konjunkturen är på nedgång.

Marknader

Den svenska marknaden har generellt präglats av stabilitet och positiva relationer till de svenska detaljhandelskedjorna. Glädjande är att här har man inte upplevt några betydande negativa reaktioner på fusionen.

Både på den danska och den svenska marknaden har det genomförts prishöjningar, som i stort sett kompenserar utvecklingen av omkostnader. Det finns totalt sett all anledning att understryka, att utvecklingen på både den danska och den svenska marknaden präglas av stabilitet och kontinuitet.

Arla Foods position på den engelska marknaden har också präglats av stabilitet och en totalt sett positiv förtjänst, som förväntas bli ytterligare förbättrad under det kommande året.

Företaget har på marknadsområdena smör och mjölk en framträdande placering hos de ledande detaljhandelskedjorna.

Företaget har under en längre tid målmedvetet satsat på den engelska marknaden och de resultat som uppnåtts ger en positiv grund för att fortsätta med att stärka företagets position i landet.

Mejeristruktur

Med en fusion av denna storleksordning går det naturligtvis inte att undvika att det väcker stor uppmärksamhet inom europeisk mejeriverksamhet, och fusionen har faktiskt också gett eko långt utanför de berörda länderna. Arla Foods har därmed blivit en betydligt mer synlig aktör på den europeiska mejeriscenen än de två företagen var för

sig. Det gemensamma bolaget är därmed väl förberett för att delta i skapandet av den framtida europeiska mejeristrukturen. Bildandet av det nya företaget har medfört att Arla Foods idag betraktas som en naturlig samarbetspartner för en rad andra europeiska mejeriföretag och detaljhandelskedjor.

Arla Foods kommer att förhålla sig positiv till alla sådana samarbetsmöjligheter. Men samtidigt kommer Arla att göra en kritisk värdering av hur var och en av dessa möjligheter passar in i företagets egna strategier.

Var för sig hade de två fusionerade företagen före fusionen påbörjat några av de största satsningarna som gällde investeringar i nya mejerier i företagets historia.

Arla med byggandet i Götene, och MD Foods med byggandet av mejeriet i Taulov. Dessa investeringar kommer att belasta både det innevarande och det kommande året med betydliga inkörningsomkostnader och räntor samt avskrivningar. Båda satsningarna har emellertid stor betydelse för en tillfredsställande omkostningsstruktur inom ostproduktionen på lite längre sikt.

Genomförandet av så stora investeringar ställer stora krav på företaget. Det finns klara gränser för i vilket tempo sådana omfattande strukturförändringar kan genomföras inom Arla Foods. Det kommer också, under några år framöver, att finnas ett behov av att reducera antalet driftsenheter och införa mer rationell teknologi, som kommer att ställa mycket stora krav på investeringarna.

I början av mejeriet 2000/2001 beslutades det därför att reducera investeringsbudgeten i förhållande till de senaste åren för att skapa möjlighet för att bifalla mera långsiktiga behov.

Marknadsföring

Vår strategi att producera fler

och fler högförädlade produkter och att etablera starka märkesvaror ställer stora krav på forskning, produktutveckling och marknadsföring.

Även om fusionen med sin stora volym kan sägas vara en fördel för dessa betydande utgifter, är värderingen den att vi framöver i högre grad än nu är hänvisade till att fokusera på utvalda märken, produkter och marknader för att också inom detta område realisera fördelarna med storskalighet.

Arla Foods ser mycket positivt på utvecklingen av den ekologiska delen av verksamheten. Speciellt i Danmark har vi haft en viss succé med att utveckla detta marknadsområde. En betydande överproduktion av ekologisk mjölk ställer stora krav på att öka exporten av ekologiskt tillverkade produkter. Stora ansträngningar görs i detta hänseende. Men vi saknar fortfarande klara indikationer på att våra grannländer kommer att uppleva motsvarande ökningstakt som i Danmark. Vi hoppas och tror emellertid fortfarande att en tillväxt kommer att ske och är på alla sätt förberedda på att utnyttja en sådan trend.

Vi strävar också efter att på alla andra sätt tillmötesgå konsumenternas önskemål. Här är det speciellt viktigt att Arla Foods är i stånd att möta de skiftande preferenser som konsumenterna kan tänkas ha. Ett bra exempel på detta är små mellanmål och andra former av förenklad matlagning till vardags.

Kultur

Att genomföra en fusion med 19 000 medarbetare fördelade på en rad länder ställer alldeles speciella krav på skapandet av en ny företagskultur. Under innevarande år kommer det i hela företaget att arbetas på att få så många som möjligt med i den process, som syftar till att skapa en gemensam kulturgemenskap.

För att så snabbt som möj-

ligt etablera en gemensam uppfattning om företagets strategiska grundval har det också satts igång ett strategiskt utredningsarbete förankrat i företagets ledningsgrupp. Tanken är att detta arbete ska leda till en ny framåtriktad strategi för koncernen.

Framtiden

Även det kommande året kommer att präglas av samkörningen av de två stora mejeriföretagen. Det ska skapas en gemensam arbetsgång, och de två bolagens företagskulturer ska leda till ett starkare samspel mellan varandra.

Det kommande året kommer också att präglas av identifiering och genomförande av projekt, som utlöser de synergieffekter som sammanslagningen av de två företagen ger utrymme för. Denna process befinner sig på ett mycket tidigt stadium och kommer inte i nämnvärd grad att påverka det kommande årets resultat, utan det kommer mera att vara påverkat av tidigare års verksamhet och beslut och stora omkostnader i samband med samkörningen av de två företagen.

Den generella konjunkturen inom mejeribranschen i Europa ser emellertid positiv ut för de kommande månaderna. Det indikerar totalt sett ett något förbättrat driftsresultat på koncernplan under 2000/2001 i jämförelse med förra året.

Mjölken hämtas på mjölgården. Arla Foods har 16 100 mjölkbönder i Danmark och Sverige som levererar mjölkkråvara till företaget. Karin Broström på gården Norrsund i Norrtälje norr om Stockholm är en av dem.



De åtta divisionerna under året

Division Sverige: Det tidigare Arla Mejeri heter nu Arla Foods Division Sverige. Arlakon, som är Sveriges mest kända varumärke, har efter fusionen blivit ett renodlat varumärke för Division Sveriges bassortiment. Märket står för trygghet och svensk kvalitet.

Division Danmark: Intensiv konkurrens från stora utländska mejeriföretag präglar den danska marknaden. Detta sker samtidigt som Division Danmark arbetar intensivt med att etablera det nya namnet Arla Foods hos både kunder och konsumenter. Sortimentet har förstärkts genom såväl fusionen med Kløver Mælk som med Arla, vilket har betytt ytterligare konkurrenskraft även på den danska marknaden. Stora omläggningar av produktionen, speciellt efter Klöverfusionen, har präglat divisionens mejerier, som nu uteslutande utgörs av färskvarumejerierna med tillhörande terminaler.



Kvalitetskontrollen startar när tankbilen hämtar mjölken.

◀ R E S U M É

Division Sverige

Fusionen mellan MD Foods och Arla har haft stor betydelse för omstruktureringen av verksamheten i Sverige. Det som tidigare hette Arla Mejeri heter nu Division Sverige med delvis ny ledning. Sortimentet har utökats med specialostar från Danmark, och MD Foods tidigare verksamhet i Malmö har avvecklats. Den verksamheten har till viss del integrerats med Division Sverige under namnet Arla Foods Specialostar AB med en egen säljkår.

I och med fusionen blev Arlakon ett renodlat varumärke och inte, som tidigare, en företagsymbol. Arlakon, som är ett av Sveriges mest kända varumärken, står för trygghet och svensk kvalitet och den kommer i en något modernare tappning att finnas kvar på det så kallade bassortimentet. I bassortimentet ingår mjölk, fil, vispgräddor samt ostar som Grevé, Präst, Herrgård och Svecia. Arlakon kommer också att finnas på smör.

Försäljningen av färskvaror har ökat med 1,9 procent eller 135 miljoner svenska kronor, bland annat genom en fortsatt hög mängd nylanseringar och förädling av sortimentet. Detta trots en fortsatt negativ utveckling av mjölkkonsumtionen. Det dåliga sommarvädret i Sverige har också påverkat försäljningen av filprodukter. Med varumärket Yoggi har Division Sverige, trots ökad konkurrens, haft kvar ett tydligt marknadsledarskap på fruktyoghurtmarknaden. Färskostsortimentet, där Keso och Kesella ingår, har haft fortsatt tillväxt. Det gäller även gräddor och matlagingsprodukter. Även fruktdryckerna är fortsatt populära och försäljningen ökar.

Däremot uppnådde ostförsäljningen inte önskade volymer, men andelen förädlade ostprodukter har ökat i form av nya produkter och förpackningar. Matfettsmarknaden är mycket konkurrensutsatt och marknadsandelarna för varumärkena Bregott, Lätt

& Lagom och Svenskt Smör har minskat något.

Det ekologiska sortimentet har fortsatt att växa och den ekologiska mjölkförsäljningen ökade med över 20 procent förra året. Under våren utökades det ekologiska sortimentet med Crème Fraiche.

En lyckad relansering har gjorts av Kelda-sortimentet, som var det första varumärke och produktgrupp som lanserades med företagsymbolen Arla Foods som avsändare. En ny smak i filsortimentet, blåbär/hallon, har lanserats med mycket gott mottagande och fruktyoghurtsortimentet har kompletterats med Yoggi Mild, en yoghurt med mildare smak.

Servicehandelns önskemål om mera drickvänliga förpackningar har tillmötesgått genom lansering av Bravo och Tropicana i flaska.

Under våren lanserades produkten MixMaxx, som är en vaniljyoghurt med müsli, frukt och chokladkulor. Produkten tillverkas vid bageriproduktionssavdelningen i Grådö, gemensamt med det svenska mejeriföretaget Milko.

Testförsäljningen av 2-liters mjölk med skruvkork samt 1,5-liters förpackningar har gjorts i region väst. Efter utvärdering har Division Sverige beslutat att avveckla projektet. Analyserna visar att den traditionella 2-litersförpackningen är den som de flesta föredrar.

Östgotaprojektet fortsätter enligt planen och huvuddelen av investeringen är upphandlad. Vid verksamhetsårets slut var stommen på plats och takläggning pågick. De nödvändiga besluten för att kunna avveckla mejeriet i Norrköping har fattats. Det innebär att delar av UHT-produktionen i Alingsås flyttas till Esbjerg i Danmark. Dagens juiceproduktion i Norrköping flyttas till Alingsås, som efter detta till stor del blir en renodlad juiceanläggning.

Under året har hela divisionen certifierats enligt 9001 och 14001, vilket innebär att divisionen fått ett system att

styra verksamheten som är integrerat med övrig affärsstyrning.

Arbetsmarknaden blir allt hetare, framför allt i storstäderna, vilket har gjort att vissa problem uppstått med att rekrytera personal till kyl- och distributionsarbetena.

Division Danmark

1999/2000 var ett mycket händelserikt år inom divisionen. Första halvåret präglades av en omfattande samkörning av aktiviteterna med det som tidigare var Kløver Mælk. Såväl sortiment som anläggning och IT-system lades i stor utsträckning om, så att divisionen totalt sett har stärkt sin konkurrensförmåga och sitt produktutbud.

Som en följd av fusionen med Arla Foods bildades Division Danmark under det andra halvåret. Divisionens marknadsansvar är oförändrat, men ostproduktionen har överförs till den nya Division Produktion.

Lanseringen i Danmark av det nya namnet Arla Foods, både hos kunder och konsumenter, har varit en viktig aktivitet under perioden.

Samtidigt med de strukturella förändringarna har divisionen upplevt en intensifierad konkurrens med bland annat tyska Nordmilch och holländska Campina Melkunie som viktiga aktörer på den danska marknaden.

Produkter och försäljning

Division Danmark har genom fusionen med Kløver Mælk förstärkt sitt sortiment av produkter och olika märken. Med Arlafusionen har divisionen dessutom fått tillgång till det svenska sortimentet och har därmed fått större konkurrensförmåga. Lanseringen av Yoggi är ett exempel på detta.

Inom divisionen lägger man stor vikt vid att bearbeta konsumtionsutvecklingen, dels



1. Yoggi är Sveriges mest kända varumärke för fruktyoghurt. Yoggi Mild har en mildare yoghurtkultur och en mildare smak eftersom den innehåller mindre frukt än traditionell Yoggi.

2. Skivad ost är en relativt ny produkt i svenska kyldiskar. Intresset för snabba och enkla lösningar i köket blir allt större. Därför har nu Arla skivat upp de populära ostarna Wästgöta Kloster och Billinge.

3. Kelda är ett varumärke för produkter med lång hållbarhet. I produktgruppen finns gräddor med låg fetthalt och färdiga säser.

4. Keso (cottage cheese) finns i en mängd olika smaker i Sverige och är ett led i att möta den växande marknaden för snabbmat där konsumenterna kräver snabbare och enklare mat.

genom att behålla en fortsatt stabil konsumtion av basprodukter inom mejeriområdet och dels genom utveckling av nya produkter och koncept, som ska skapa en konsumtionstillväxt inom utvalda kategorier. Ett exempel på detta är mellanmålskonceptet MiniMeal, som divisionen lanserade 1999/2000.

Under verksamhetsåret genomfördes de hittills mest massiva kampanjaktiviteterna när det gäller ekologiska mejeriprodukter, både genom kampanjer i Mejeriföreningens regi och i Arla Foods egen regi med tonvikt på varumärket Harmonie. Årets försäljningstillväxt på 1-2 procent ses som ett uttryck för att den ekologiska utvecklingen håller på att stagnera. Obalansen mellan efterfrågan och råvaruutbudet gör att man kan räkna med en intensifierad konkurrens när det gäller ekologiska produkter.

Konkurrensen på skivad fortsätter med oförminskad styrka. Samtidigt förväntas konkurrensen från utländska mejeriföretag att intensifieras eftersom detaljhandeln vill att konkurrens ska prägla den danska marknaden generellt.

Strukturutvecklingen inom detaljhandeln har gått långt i och med bildandet av tre stora inköpsorganisationer, som står för cirka 80 procent av inköpen i Danmark. Man kan räkna med att strukturutvecklingen kommer att intensifieras ytterligare genom utvidgat samarbete inom Norden. Det första steget i denna riktning har redan tagits av bland annat ICA/ISO och FDB/COOP.

I augusti upphörde Arla Foods handel med det franska företaget Danones produkter. Man förmodar att Danone kommer att stärka sin nordiska plattform genom ytterligare samarbete med svenska Skånemejerier.

Produktion och distribution

Divisionens produktion och

distribution har präglats av samkörningen med de tidigare Klöver-anläggningarna. Produktionen i Fredericia och driften av terminalen i Glostrup upphörde under våren 2000.

Således består Division Danmarks produktions- och distributionsstruktur nu av färskvarumejerierna (med tillhörande terminaler) Hobro, Enigheden A/S, Tyrstrup och Slagelse. Ishøjterminalen är ansluten till Slagelse Mejericenter. Divisionens specialmejerier består av Brabrand och Esbjerg. Esbjerg Mejeri har under 1999/2000 undergått ett omfattande investeringsprogram, som har stärkt Arla Foods UHT-produktionsplattform. Under det kommande året kommer det att investeras ytterligare i Esbjerg Mejeri, som ska överta produktionen av det svenska UHT-sortimentet.

Dessutom undersöks synergimöjligheterna mellan Brabrand Mejeri och de svenska produktionsanläggningarna.

Division UK

Under det gångna året fortsatte Arla Foods framgången i England på flera områden. Tillväxten i försäljningen fortsatte som förväntat, men på grund av skärpt konkurrens och höga oljepriser får året betecknas som ett "konsolideringsår". Resultatet under det andra halvåret pekade dock på en klar framgång, och detta avspeglas i förväntningarna på det kommande verksamhetsåret.

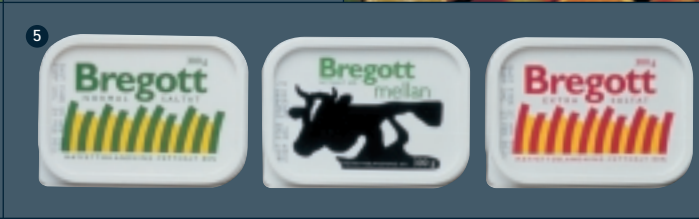
Detaljhandeln fortsatte sin rationalisering av antalet leverantörer av dryckesmjölk, och i det sammanhanget både vann och tappade Arla Foods mjölkvolym under det första halvåret. Totalt förädlade Division UK emellertid 930 miljoner liter mjölk, vilket är den högsta siffran hittills.

Lurpak fortsatte med sin framgång. Med en marknadsandel på 35 procent är Lurpak nu marknadsledande när det gäller smör, och i den

Division UK: En klar vinstökning under det sista halvåret, och stora förväntningar inför det kommande året, har präglat Division UK under ett år som annars får betecknas som ett konsolideringsår. Den engelska detaljhandels rationalisering av antalet leverantörer av dryckesmjölk har resulterat i att företaget både har tappat och fått nya kunder. Totalt har divisionen förädlat 930 miljoner kg mjölk, vilket är den största volymen någonsin. Med en marknadsandel på 35 procent är Lurpak nu marknadsledande när det gäller smör, och nummer två på den totala marknaden för matfett.



*På väg till mejeriet.
Arla Foods chaufför Svend Lykke transporterar mjölk-råvaran till mejerierna i Danmark. Här hämtar han mjölk hos Arla Foods-medlemmen Erik Johnsen på Jylland.*



Division Europa: Trots skärpt konkurrens på speciellt den tyska marknaden, och en reducerad marknadsföringsinsats som en följd av fusionen och namnbytet, steg Division Europas försäljning när det gäller volymen under det gångna året. Efter ändringarna i divisionens organisation och verksamhetsområde kommer marknadsföringsinsatsen att återupptas med förnyad styrka. Under kommande år kommer insatsen således att koncentreras på att etablera en rad starka marknadspositioner och en fortsatt professionell försäljnings- och logistikapparat, som ska vara bland de bästa i Europa.

R E S U M É

Det nya stormejeriet i Taulov, Danmark, invigdes i september 2000.



1. Det blir fler och fler ekologiska kor. I Danmark steg den ekologiska produktionen med 34 procent och i Sverige med 23 procent under verksamhetsåret.	2. Våren 2000 utökades Arla Foods ekologiska sortiment i Sverige med ekologisk Crème Fraîche.	3. Bravo säljs i Sverige både som juice, fruktdryck och stilldrink.	6. Tappningen av konsumtionsmjölk på kartonger övervakas.	7. Antalet andelsägare inom Arla Foods har minskat under verksamhetsåret med 8 procent till 8 340 i Danmark och 7 480 i Sverige.
4. Kvibille är Sveriges starkaste varumärke för ost.	5. Bregott är ett välkänt varumärke i Sverige, inte minst för de omtyckta reklamfilmerna. Bregott finns i två olika fetthalter, 80 och 60 procent.			

totala kategorin för matfett ligger Lurpak på en andra plats. Försäljningutvecklingen av Lurpak förväntas fortsätta, inte minst med stöd av ytterligare produktutveckling och nya initiativ när det gäller marknadsföring. Lurpak

Spreadable vann under verksamhetsåret the Marketing Society Award 2000 för "Brand Development of the Year" (årets varumärke).

Medan områdena matfett och ost, speciellt gräddost, pekade på en betydande framgång visade sig yoghurt och desserter ha svårare att nå fram. Mot verksamhetsårets slut lanserades två nya produktgrupper för barn: Bob the Builder, ett sortiment med färska mejeriprodukter, och Looney Tunes, en figur som tagits fram för en av Arla Foods stora kunder.

Cravendale PurFiltre, som är det första varumärket för färsk mjölk i England, visar på fortsatta framgångar både när det gäller volym och resultat, och produkten säljs nu till nästan 60 procent av Arla Foods engelska kunder. Cravendale PurFiltre vann under året Food Processing Magazine's "Best New Product of the Year" (årets bästa nya produkt).

Försäljningen genom detaljhandeln ökade ytterligare, medan försäljning genom mjölkbud fortsatte att visa en nedåtgående kurva, som kännetecknar denna försäljningsform.

Inom detaljhandeln ser man två prishållningar: Every Day Low Pricing-kedjor (lågpris varje dag) och kedjor som även i fortsättningen använder försäljningsaktiviteter för att stimulera försäljningen. Arla Foods får därför anpassa sin marknadsföring till dessa olika former för hållningar, vilket komplicerar arbetet på marknaden.

"Mjölkbuds-försäljningen" har fallit med 8,1 procent. Denna nedgång uppvägdes emellertid delvis av övertagandet av mindre distributörer, en ökad marknadsandel hos mindre supermarketers och jourbutiker.

Priset på mjölk föll under året till en rekordlåg nivå, en utveckling som ledde till protestaktioner från brittiska mjölkproducenter. Även om aktionerna inte berörde Arla Foods mejerier och egendomar, har Arla Foods förståelse för de brittiska mjölkproducenters problem. Det arbetas med att hitta en form så att Arla Foods och företagets leverantörer kan uppnå ett närmare samarbete - till fördel för båda parter.

Division UK's engelska företag bidrog till divisionens resultat med det förväntade.

De ekologiska produkterna har varit fortsatt framgångsrika, men bromsades något av brist på ekologisk mjölk i England. Harmonie-märket ger stora möjligheter för att öka antalet ekologiska produkter och en omfattande marknadsföring för varumärket har inletts.

Division UK har just börjat med en strategianalys med syfte att etablera en ny plattform för de danska och de svenska produkterna. Detta för att kunna uppfylla ambitionerna om fortsatt tillväxt när det gäller volym och marknadsandelar.

Division Europa

Det har varit ett mycket turbulent år för Division Europa. Året har varit präglad av samkörning och omorganisation av de två fusionerade bolagens export, och även det kommande året kommer att präglas av förändringar, samordning och anpassning av affärerna som helhet med syfte att säkra tillväxt när det gäller försäljning och, inte minst, vinst.

Trots att konkurrensen har skärpts - detta gäller speciellt Division Europas huvudmarknad Tyskland - kan divisionen som helhet notera en ökning i den volym som avsatts i förhållande till förra året.

Sammanläggningen och namnbytet från MD Foods till Arla Foods medförde att marknadsföringsinsatsen dämpades något, men den kommer igång

igen med förnyade krafter under det nya verksamhetsåret. Ambitionen är fortfarande att bygga upp flera starka positioner för märkesvarorna i Europa med tonvikt på Arlas varumärke.

Den ökade konkurrensen och koncentrationen inom europeisk detaljhandel kommer fortsättningsvis att öka kraven på alla leverantörer. Denna situation fordrar att Arla Foods hela tiden hänger med i utvecklingen när det gäller de behov som såväl konsumenterna som detaljhandeln kräver. Under kommande år kommer insatsen att koncentreras till att ytterligare stärka Arla Foods position på marknaden, en fortsatt professionell försäljnings- och logistikapparat, som ska vara bland de bästa i Europa samt konkurrenskraftiga produktionskostnader.

Logistik

Även på logistikområdet har det under verksamhetsåret arbetats med en rad sammanläggningar mellan de två företagen och som vi har lyckats genomföra utan några olägenheter för företagets kunder inom detaljhandeln i hela Europa.

Arla Foods mottog också under det avslutade verksamhetsåret erkännande för sitt logistikarbete i form av "Den danske logistikpris", som utdelas för en framträdande insats för att förbättra hela försörjningskedjan till gagn för ekonomi och konkurrensförmåga.

Tyskland

Den tyska marknaden präglades också under 1990/2000 av en mycket hård konkurrens. Året startade lugnt medan både handeln och leverantörerna samlade sig efter följderna av den ekonomiska kollapsen i Ryssland 1998/99. Under våren blossade emellertid priskriget upp inom den tyska detaljhandeln med förnyad styrka, vilket bland annat medförde att de tyska konkurrensmyndigheterna var tvungna att gripa in mot

handeln eftersom några konsumentpriser permanent hade legat under handelns inköpspris.

Detta har medverkat till en mycket liten vinst inom handeln, vilket tillsammans med en fortsatt koncentration inom den tyska detaljhandeln har betytt ökat krav på leverantörerna för bättre villkor. Samtidigt har kampen om marknadsandelar skärpts ytterligare och ostleverantörernas medieinvesteringar i TV har således ökat med cirka 20 procent under det första halvåret av år 2000. Även Arla Foods har märkt av den intensifierade konkurrensen med svagt minskad försäljning som följd. Mot slutet av verksamhetsåret har denna utveckling emellertid vänt, och Arla Foods är även i fortsättningen den tredje största ostleverantören till de tyska konsumenterna.

Denna positiva utveckling sammanfaller med utarbetande och implementering av en ny strategi för den tyska marknaden, som under våren/sommaren har involverat hela den tyska organisationen. Den nya strategin ska genom ökad fokusering på koncept och profilprodukter säkra en skarpare profil och en starkare position på marknaden. Målet är att om några år placera Arla Foods som marknadsledare i Tyskland.

Holland/Belgien

Försäljningen sker primärt till detaljhandeln samt grossistföretag som servar detaljhandeln. Under året lopp fokuserades det på ett urval av specialostarna, bland annat feta och gräddost, och det har varit en tillfredsställande utveckling när det gäller försäljningen. Arla Foods är således idag den största utländska leverantören av specialostar till dessa marknader.

Atlanten

(Färöarna, Grönland, Island)

Arla Foods har en stor export av såväl UHT-produkter, yoghurt, matfett som ett brett sortiment av ostprodukter till

de nordatlantiska marknaderna. Försäljningen har utvecklats positivt under det gångna året.

Polen

Lindals Mejeri i Polen ägs fortfarande till hälften vardera av MD Foods och Skånemejerier. Avsikten är dock att mejeriet övertas av Arla Foods till 100 procent. Lindals mejeri producerar hårdost för den lokala marknaden. Exporten från Danmark har under året rättat sig något efter de senaste årens problem med importlicenser och de problem som dioxinskandalen i Belgien medförde. Under året har det byggts upp en ny försäljningsorganisation med syfte att skapa tillväxt i försäljningen av såväl den lokala produktionen som importerade danska produkter.

Östeuropa (förutom Polen)

Östeuropa har under de senaste åren upplevt ett mera stabilt ekonomiskt klimat än tidigare, men köpkraften är fortfarande mycket begränsad. Arla Foods har under verksamhetsåret uppnått en positiv utveckling i försäljningen av specialostar och matfett. Produkterna säljs först och främst genom flera västeuropeiska detaljhandelskedjor, som nu håller på att etablera sig i Östeuropa.

Finland

Före fusionen hade Arla och MD Foods ett omfattande samarbete på den finska marknaden genom Arlas dotterbolag. Under året har de två företagens aktiviteter helt integrerats i Arla Foods.

Försäljningen av ost har utvecklats mycket positivt under året som gått, och Arla Foods är idag den största exportören till den finska marknaden. Speciellt försäljningen av hårdost med låg fetthalt samt en rad specialostar har haft stor framgång det senaste året.

Försäljningen av fruktyoghurt från Sverige har utvecklats som en följd av otillfredsställande resultat.

Norge

De två tidigare dotterbolagen i Norge har nu samlats i en enda enhet och försäljningssamarbetet med Synnøve Finden fortsätter i en ny konstruktion. Det totala produktsortimentet från de två tidigare bolagen har anpassats så att fruktyoghurt från Sverige har tagits bort eftersom produkterna inte gett någon vinst på grund av förändringar i restitutionerna.

Arla Foods kan också i år notera en fin framgång gällande försäljningen av specialostar. Norges ostkvot är under växande press och man importerar fortfarande mer ost utanför kvoten. Detta ses som ett bevis för att den norske konsumenten vill få ett bredare och mera varierat utbud på marknaden.

Baltikum

Det estländska dotterbolaget är nu fullt integrerat i Arla Foods. Även på denna marknad har försäljningen av fruktyoghurt från Sverige stoppats som en följd av otillfredsställande vinst.

Italien

Det har varit en stor framgång i försäljningen på den italienska marknaden, speciellt gällande gräddost till detaljhandeln, men även försäljningen till industrikunder har utvecklats på ett positivt sätt. De franska detaljhandelskedjorna har efterhand uppnått en dominerande position på den italienska marknaden, och detta har börjat sätta sina spår i form av skärpta krav på leverantörerna. Denna tendens förväntas få ökat inflytande på marknadsvillkoren under de kommande åren.

Spanien

Tillväxtkurvan fortsätter att peka uppåt, och även under verksamhetsåret har försäljningen av ost, speciellt mozzarella, utvecklats positivt. Speciellt försäljningen till industrikunder har haft framgång, men framgången gäller

också detaljhandeln. Den ekonomiska utvecklingen i Spanien är bland de mest positiva i Europa och perspektiven för de kommande åren är mycket lovande.

Frankrike

Det tre år gamla dotterbolaget har också under verksamhetsåret 1999/2000 haft framgång när det gäller försäljningen. Strategin är fortsättningsvis att fokusera på de stora franska detaljhandelskedjorna, som dominerar det mesta av Sydeuropa. Därför är det positivt att just försäljningen till dessa kedjor har uppvisat en tvåsiffrig tillväxtprocent under det gångna året.

Grekland

Resultatet på den grekiska marknaden har varit tillfredsställande rent volymmässigt och över förväntan när det gäller vinsten. Detta är speciellt tillfredsställande mot bakgrund av att det under samma period har använts stora krafter till förberedelserna av etableringen av ett joint venture-företag mellan Arla Foods och Greklands ledande mejeriföretag Delta.

Förväntningarna på det nya företaget, Arla Foods Hellas, är stora. Företaget förväntas bli ledande när det gäller försäljning av ost och smör i Grekland.

Lurpak har under årets lopp fortsatt att utvecklas positivt och har nu cirka 25 procent av den totala marknaden för smör i Grekland.

Division Översjö

Effekterna av de ekonomiska kriser, som under de senaste åren har präglat marknaderna i Sydostasien, Ryssland och Brasilien, håller på att avta och i dessa områden sker åter en tillväxt. Samtidigt har förhållandevis stabila valutaförhållanden samt en fallande eurokurs betytt ökad vinst och konkurrensförmåga, och slutligen har minskningen när det gäller EU-restitutioner inte

varit så kraftig som väntat. BSE-krisen (galna ko-sjukan) i Danmark resulterade i importförbud i Saudiarabien och Argentina, och speciellt försäljningen till Saudiarabien har tagit skada under det tre månader långa importstoppet. Importstoppet upphävdes i början av juni, och då sattes alla krafter in för att återta företagets position.

Den totala effekten av ovannämnda förhållanden har varit att resultatet när det gäller volym blev lite mindre än budgeterat, men i gengäld har vinsten totalt sett varit mycket tillfredsställande. Denna tendens väntas fortsätta under året som kommer.

Framöver väntas också en minskning av EU-restitutionerna och därför arbetar Arla Foods även i fortsättningen med att göra de viktiga varumärkena så lite beroende av EU-stöd som möjligt.

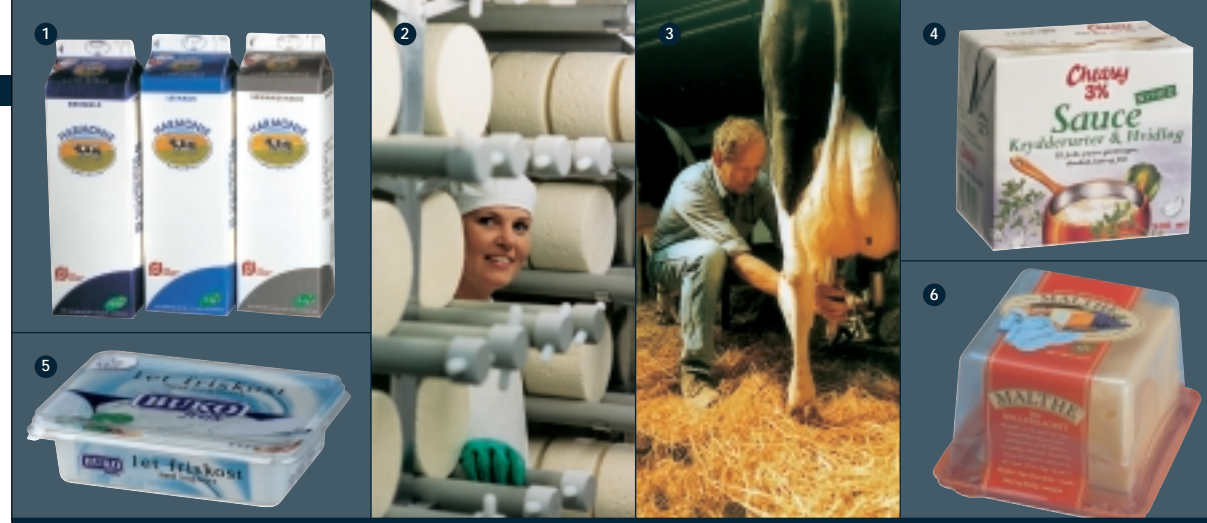
MELLANÖSTERN

Saudiarabien

Årets försäljning i Saudiarabien stördes kraftigt av BSE-fallet i Danmark. När detta konstaterats medförde det en våldsamt reaktion i Saudiarabien och konsekvensen blev ett tre månaders importförbud. Importförbudet medförde dels att Arla Foods varumärken förlorade hyllplats, dels uppstod det mycket stora logistikproblem både i Danmark och i Saudiarabien, vilket totalt sett fick allvarliga ekonomiska konsekvenser.

Efter upphävandet av importförbudet har det satts in stora resurser på att återta Arla Foods position när det gäller märkesvaror på marknaden. Företagets mycket starka varumärken gör att tilltron är stor och att detta kommer att lyckas. Dessutom kommer den strategi företaget valt, med fokusering på några få utvalda produktområden, också att gagna företagets comeback på marknaden.

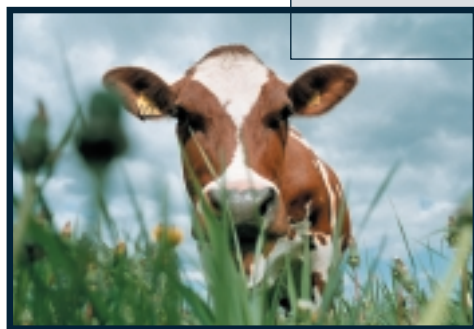
Under året som gått har det gjorts stora investeringar i



► **Division Översjö:** Lite mindre försäljning men bättre förtjänst präglade Division Översjö under det gångna året. På den positiva sidan fanns både eurons och dollarns fall, liksom att den ekonomiska krisen på en rad marknader håller på att avta. Dessutom håller EU:s restitutioner på att minska, men inte så mycket som förväntat.

Ett enda fall av BSE i Danmark påverkade däremot försäljningen på ett starkt negativt sätt.

16: Cirka 900 000 kor levererar mjölk till Arla Foods i Danmark och Sverige.



1. Den ekologiska mjölken under märket Harmonie utgör 24 procent av den totala försäljningen av konsumtionsmjölk i Danmark.	2. I Kvibille mognadslager får ädelosten mogna i 5-6 veckor.	3. En ko levererar cirka 20 liter mjölk om dagen.	4. Säs behöver inte innehålla så mycket fett: Cheasy är en serie av cirka 30 danska mejeriprodukter med lägre fettinnehåll än traditionella mejeriprodukter.
5. Buko Friskost är en ny produkt i Buko-serien, där innehållet av fett har reducerats med 50 procent.			6. Malthes är en dansk serie med hårdostar som är lättare för konsumenten att hantera då den är skorpfri.

Mjölken förpackas i mejeriet. Här förpackas mjölken i Stockholm Mejeri, som är ett av Arla Foods största färskvarumejerier i Sverige. Maskinkötaren Selina Hazra tar stickprov på mjölkpaketen som passerar en av alla förpackningslinjer.



produktionen i Saudiarabien. Produktionskapaciteten för ost i glas har utvidgats, och utrustning för rivning av mozzarella är inkörd, så att all riven mozzarella som säljs i hela Mellanöstern i dag levereras av Arla Foods saudiska dotterbolag Danya Foods på grundval av råvaror från Danmark.

Den mycket höga befolkningstillväxten betyder att befolkningen i Saudiarabien kommer att vara fördubblad inom loppet av 20 år, och detta medverkar till en positiv utveckling av saudisk konsumtion. De aktuella mycket höga oljepriserna medverkar dessutom till att skapa ett fundament för en framtida stabil ekonomisk utveckling i området.

Mot bakgrund av importförbudet har årets vinst varit tillfredsställande och skapar därmed förväntningar för en fortsatt hög tillväxt. Men den slutliga domen från konsumenterna efter BSE-förbudet kommer först riktigt till uttryck under verksamhetsårets första kvartal.

Gulfstaterna och Libanon

Konsolidering och fokusering har varit nyckelord för årets aktiviteter, och genom ett nära samarbete med de viktiga kunderna har det skapats tillväxt. Varumärkena Puck, Lurpak, Three Cows och Power Cow har under året alla upplevt stigande marknadsandelar, en utveckling som beräknas fortsätta under det kommande året.

Länderna vid Kaspiska havet

Under året som gått har försäljning av ost i glas startat i Kazakstan. Försäljningen av hel feta i Azerbajdzjan fortsätter, men den är präglad av den instabila ekonomiska situationen. Förväntningarna på området kring Kaspiska havet har ett nära samband med utnyttjandet av de stora olje- och gasförekomsterna i Kaspiska havet, samt hela situationen i Ryssland.

Nordafrika och Egypten

Försäljningen av Lurpak smör till Egypten har hamnat på en stabil nivå, och försäljning av feta har startat igen. Libyen visar också stor aktivitet, vilket skapar förväntningar på framtiden.

AMERIKA

USA

Den starka amerikanska ekonomin, och inte minst den höga dollarkursen, har bidragit till ett mycket tillfredsställande resultat, både när det gäller ekonomi och tonnage. Det har skett en fortsatt utvidgning av distributionen av förädlade produkter, vilket har medfört en förstärkning av positionen för varumärkena inom detaljhandeln.

Arla Foods lokala licensproduktion upplevde också en positiv utveckling, och den nuvarande företagsamheten i detta affärsområde kommer att stimuleras av nya initiativ under det kommande året.

Samtidigt fullföljs nya affärsmöjligheter med Arla Foods produktionspartner i Wisconsin, White Clover Dairy Inc.

Kanada

Arla Foods Kanada uppnådde verkligen ett bra resultat. Samarbetet med Arla Foods produktions- och importpartners utvecklades på ett mycket tillfredsställande sätt, och under året som gick fokuserades det först och främst på utvidgning av distributionen.

Den fortsatta konsolideringen inom den kanadensiska mejeriindustrin ger anledning till överväganden kring Arla Foods framtida position, och en analys av företagets möjligheter blir en viktig uppgift under det kommande året.

Brasilien

Det har åter varit ett besvärligt år i Brasilien, där utvecklingen av ekonomin helt enkelt har skett för långsamt. Samtidigt medför det stora intresset för den brasilianska marknaden skarp konkurrens

från många av de stora internationella mejeriföretagen. Men det råder inget tvivel om att Brasilien kommer att vara en intressant marknad på sikt, samt att en just färdigställd strategiplan kommer att öppna nya perspektiv för Arla Foods affärer under den tid som nu kommer.

Argentina

Utöver en svag ekonomi hämmades Arla Foods affärer allvarligt under året som gick av BSE-problemen, som stoppade importen till Argentina under en period. Trots detta lyckades det att uppnå de flesta av målen. Dessutom betyder nya, mindre initiativ, som är på planeringsstadiet, att det härskar optimism när det gäller framtiden på den argentinska marknaden.

ASIEN

Sydostasien

Krisen i Sydostasien är i stort sett över och konsumtionen ökar, vilket Arla Foods har kunnat utnyttja.

Vinsten har påverkats på ett positivt sätt av en svag euro, men i gengäld betyder hårdare konkurrens från Oceanien en ständig prispress. Arla Foods varumärken lyckades hålla ställningarna och speciellt gäller detta Lurpak, där de mångåriga ansträngningarna nu bär frukt.

Det finns anledning att tro att de senaste årens betydande framgång kommer att fortsätta framöver.

Japan

Den japanska ekonomin ligger fortfarande i dvala med stigande arbetslöshet, mindre säkerhet på arbetsmarknaden, ökat sparande och minskad konsumtion.

För mejeriprodukter, speciellt ost, har denna utveckling inte kunnat avläsas när det gäller volymen då konsumtionen fortfarande ökar. I gengäld har det inte skett någon motsvarande värdeökning av omsättningen.

Verksamhetsåret 1999/2000



Arla Foods Ingredients: Stigande priser och stark efterfrågan kännetecknade Arla Foods Ingredients försäljning. Dessa positiva tendenser motverkades dock av drastiska minskningar av EU:s restititioner. De senare årens starka fokusering på utveckling och försäljning av specifika mjölkproteinprodukter till den internationella livsmedelsindustrin har burit frukt och bidrar nu väsentligt till Arla Foods Ingredients goda resultat.

◀ R E S U M É



Korna inom Arla Foods levererar 7 miljarder kg mjölk om året.

1. Försäljning och teknisk support av funktionella mjölkproteiner utgör ett viktigt område för Arla Foods Ingredients.	2. Dano Hi&Low är ett mjölkpulver med speciellt låg fetthalt, som är berikat med kalcium. Produkten har med stor framgång lanserats i bl.a. Libanon och Förenade Arabemiraten.	3. Med en marknadsandel på över 50 procent har Milex en dominerande position i Dominikanska Republiken. Dessutom har Milex en betydande position på flera mellanamerikanska marknader.	4. Mjölkproteinernas näringsmässiga egenskaper är mycket viktiga för tillverkare av modersmjölk ersättningar, sjukhusnäring m.m.	5. Proven från varje enskild andelsägares mjölk tank skickas för kontroll till laboratoriet.
6. Legoproduktion omfattar en lång rad produkter, alltifrån vanligt mjölkpulver till olika former av specialnäring.				

har varit hektiskt och intensivt. För det första medförde branden på Høng Mejeri ett avbräck i leveranserna av camembert med lång hållbarhet.

För det andra har omläggningen av skorpfri ost (Samsø, Maribo och Nippon) från Nordenskov Mejeri till det nya Taulov Mejeri varit en stor utmaning, som det bara genom en mycket stor insats gått att genomföra så snabbt och planmässigt.

Slutligen har prispressen på grund av den ökande konkurrensen från Oceanien inte gjort försäljningssituationen enklare. Storkonsumenter av dansk ost har i denna situation känt sig pressade att försöka ersätta dyr dansk ost med billigare alternativ.

Mot bakgrund av dessa förhållanden ger årets resultat anledning till förhoppning om att exporten till Japan kan växa även i fortsättningen.

EUROPA

Ryssland

Årets positiva tendenser i den ryska ekonomin smittar av sig på ett positivt sätt på konsumtionen och därmed på importen av mejeriprodukter, som har kommit igång igen efter att ha avstannat helt under krisen 1998/1999. Men det är först och främst de relativt billiga smältostarna och gula ostarna som har haft framgång.

Finansiering och cash flow hos importörerna är även i fortsättningen en begränsande faktor.

Om samhällsekonomin fortsätter sin stabilisering och tillväxt, och det inte påförs ytterligare åtstramningar eller läggs hinder i vägen för importen, finns förväntningar om en positiv utveckling med förbättrad ekonomi för Arla Foods export till Ryssland under det kommande året.

Arla Foods Ingredients

Efter fusionen ingår MD Foods

Ingredients och ingrediensdelen i Semper Foods i nya Arla Foods Ingredients. Sammanslagningen har stärkt positionen som leverantör av ett brett sortiment av mjölkbase-rade ingredienser med betydande resurser och know-how inför en framtida utveckling av ingredients-konceptet.

Året gav ett tillfredsställande resultat med en total försäljning på 238 000 ton. Resultatet har på ett positivt sätt påverkats av bland annat stigande priser och en stark efterfrågan. I gengäld har drastiska reduktioner av EU:s exportstöd under året haft en negativ effekt.

Produktutveckling

Under det senaste året har det arbetats intensivt med utveckling av specifika mjölkproteinprodukter, liksom detaljerade studier av sådana produkters funktionella egenskaper och verkan. Särskilt goda resultat har uppnåtts med Lacprodan Alpha-10, som är ett vassleprotein utvecklat speciellt för modersmjölk ersättning.

Ett annat mjölkprotein med en betydande potential är Lacprodan CGMP-10. Detta mjölkprotein, som länge har varit erkänt för sin förmåga att bidra till ett balanserat matsmältningssystem och stimulera immunförsvaret, tillverkas nu kommersiellt med hjälp av Arla Foods patenterade teknologi. Produkten har stora användningsmöjligheter när det gäller modersmjölk ersättning, sjukhusnäring och andra former av functional foods.

Projektet kring sötningsmedlet tagatose, som är en lågkaloriprodukt, fortskrider också. Det amerikanska accepterandet av ett kalorivärde på 1,5 kcal per gram ger livsmedelsproducenter möjlighet att använda beteckningarna "lätt" eller "lågt kaloriinnehåll" på framtida produkter där tagatose ingår. På grund av ytterligare undersökningar har det amerikanska godkännandet av produkten för användning i matvaror blivit framflyttat - ett beslut väntas föreligga omkring årsskiftet 2000/01.

Nästa steg i projektet kommer det att beslutas om när detta godkännande föreligger.

Marknadsutveckling

I Argentina fortlöper bygandet av Sydamerikas första stora fabrik för behandling av vassle helt enligt planerna. Fabriken, som är ett joint venture-projekt mellan Arla Foods Ingredients och det argentinska mejeriföretaget Sancor, väntas vara färdig år 2001. Fabriken kommer att förädla vassle från Sancors 14 ysterier.

På de större marknaderna fortsätter detaljförsäljningen av mjölkpulver på ett tillfredsställande sätt.

I Jemen har ett nytt distributionssystem inrättats och detta förväntas stärka försäljningen.

I Dominikanska Republiken har införandet av importkvoter bromsat Arla Foods Ingredients möjligheter att öka försäljningen ytterligare och den ligger därför nu på högsta möjliga nivå.

I Libanon har mjölkpulvret DANO - Hi&Low med högt kalciuminnehåll lanserats och blivit en stor succé.

I Bangladesh utvecklades försäljningen tillfredsställande trots svåra affärsvillkor.

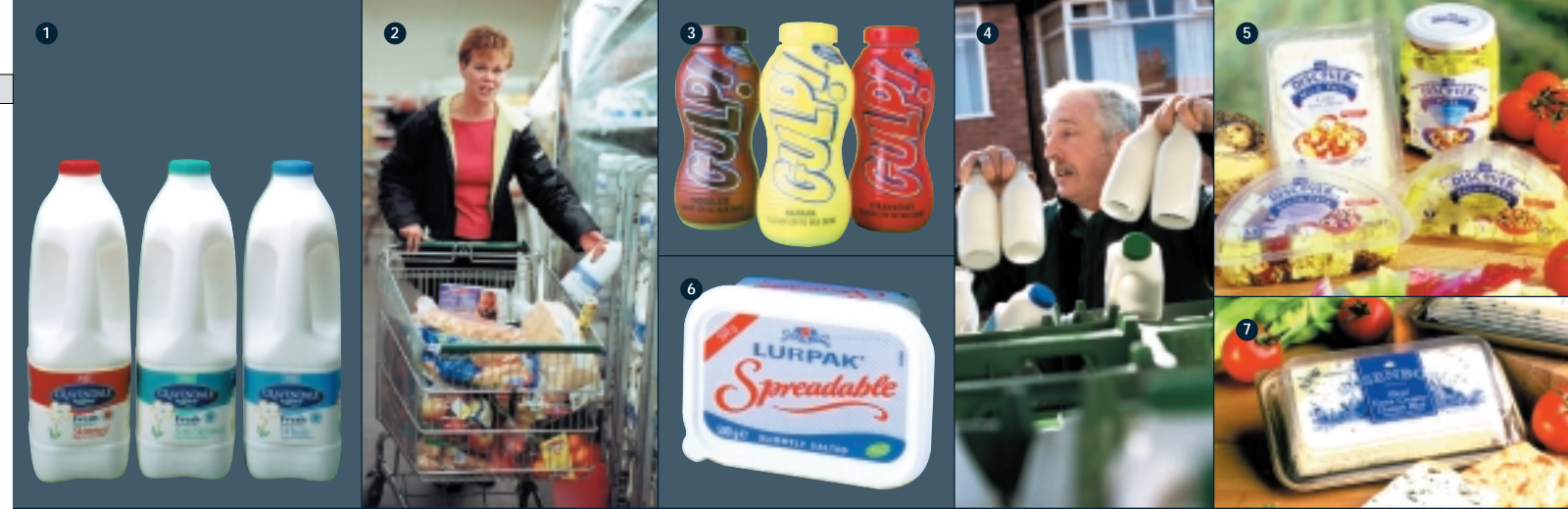
Licenstillverkning av mjölkpulverbaserade produkter för internationella kunder visade sig åter vara ett intressant område för Arla Foods. Den betydande tillväxten inom detta område förväntas fortsätta under kommande år.

Nordamerika

Försäljningen till Nordamerika utvecklas i överensstämmelse med strategin för ökad fokusering på försäljning av högförädlade produkter. Resultatet har varit tillfredsställande och denna tendens förväntas fortsätta.

Asien

Det har fortsatt skett en fokusering på funktionella mjölkproteiner och ostpulver till Japan och Korea, vilket resulterade i en ökning av försäljningen till dessa områden.



► **Division Produktion:** En helt ny division som samlade Arla Foods produktion av ost och smör var en av följderna av fusionen. Med 4 600 medarbetare och en total produktion på 460 000 ton blev Division Produktion företags största med totalt 42 mejerier, etablerad under sommarens lopp. Alla produkter säljs via Arla Foods fem marknadsdivisioner.

Den största begivenheten i den nya divisionen var invigningen av det nya stormejeriet i Taulov i Danmark. I Sverige pågår bygget av det nya ost- och smörlagret i Götene som ska vara klart våren 2001.

Division Medlemmar: Även om energipriserna har stigit väldigt mycket lyckades det för Division Medlemmar att hålla nere omkostnaderna för hämtning av mjölk, både i Sverige och Danmark. Det beror inte minst på att mjölkproducenterna fortsätter att bli färre men större, vilket medför färre stopp. Ny pumptrustning och nya bilar bidrar också.

1. Den engelske konsumtionsmjölken Cravendale Purifiltre vann under året titeln "Årets bästa nya produkt".	2. Utanför Sveriges gränser skulle kunderna vänja sig vid namnet Arla Foods. I gengäld har de fått flera produkter att välja mellan i det nya företaget.	3. I den snabbt växande bekvämssektorn har den smaksatta mjölken Gulps haft stor framgång.	4. Försäljningen av mjölk genom den s.k. mjölkmannen faller. Under 1999/2000 föll den med 8 procent.	5. I England marknadsförs ostar under det nya varumärket "Discover".
		6. I England vann Lurpak Spreadable the Marketing Society Award 2000 för "årets märkesvara".		7. På den engelska marknaden där varuhuskedjornas egna varumärken dominerar, har Rosenborg haft stor succé.

I England processade Division UK 930 miljoner liter mjölk, vilket är den största mängden någonsin.



Mjölkpulverhandeln levde åter upp till förväntningarna.

Central- och Sydamerika
Som en följd av ökad fokus på försäljning och teknisk support för funktionella mjölkproteiner till mejeriindustrin har försäljningen nästan fördubblats under det gångna året. Denna utveckling förväntas bli ytterligare förstärkt när produktionslokaler i Argentina tas i bruk.

Mellanöstern
Exporten till delar av Mellanöstern avbröts på grund av utbrottet av BSE i Danmark i början av kalenderåret. Sedan har försäljningen återupptagits i stor omfattning.

Europa
Den europeiska marknaden präglades under verksamhetsåret av en stark efterfrågan, bland annat beroende på minskade interventionslager för skummjölkspulver. Som en följd av fusionen har den skandinaviska försäljningsapparaten blivit kraftigt förstärkt. Ett fortsatt nära samarbete med ledande livsmedelsproducenter har ytterligare förstärkt positionen som leverantör av högfördädlade ingredienser.

Division Produktion

Etableringen av en produktionsdivision var en av de stora nyskapelserna i samband med fusionen. Här samlas all produktion av ost, smör och blandningsprodukter i Sverige och Danmark till en enhet med totalt 42 mejerier/anläggningar.

Grundvalen för divisionen var 18 mejerier från den tidigare Europadivisionen inom MD Foods, 8 mejerier/anläggningar från MD Foods Hemmamarknadsdivision samt 16 mejerier/anläggningar från Arla Ost och Smör.

Den nya divisionen är organiserad i tre produktionsgrupper:

- hårdost/mozzarella/distribunaler
 - smör och blandningsprodukter
 - specialost
- Dessutom består divisionen av funktioner inom planläggning/logistik, sortiments- och emballagestyrning, ekonomi/IT, inköp, kvalitet och teknik. Vidare är Eksportorsalget samt Trading Sverige anknutna till divisionen.

Organisationen etablerades under sommaren 2000 och var slutligen på plats den 1 oktober 2000. Totalt är cirka 4 600 medarbetare sysselsatta inom divisionen.

Divisionen producerar cirka 460 000 ton produkter fördelade på cirka 310 000 ton ost och cirka 150 000 ton smör och blandningsprodukter. Av dessa 460 000 ton produceras cirka 120 000 ton på de svenska mejerierna och resten i Danmark.

Alla produkter säljs genom Arla Foods fem försäljningsdivisioner.

För Division Produktion har året 1999/2000 präglats av strukturomvandlingar av mycket stor omfattning, vilket också kommer att prägla verksamhetsåret 2000/2001.

Den största händelsen på den danska sidan var inköringen och invigningen av det nya stormejeriet i Taulov, som producerar hårdost. Mejeriet var vid verksamhetsårets slut nästan uppe i full kapacitet. Öppnandet av Taulov har bland annat medfört att på mejerierna Bov och Nordenskov, som båda producerade hårdost, har driften upphört. Bov Mejeri har emellertid övertagit produktionen av all traditionell feta inom Arla Foods, och produktionen startade under våren 2000. Produktionen av traditionell feta från det tidigare Kirkeby Mejeri samt från mejerierna Grøndal och Rødkærsgård har samlats på Bov Mejeri. Denna sammanslagning kommer att vara helt slutförd vid slutet av kalenderåret 2000. Driften på Rødkærsgård Smørmejeri lades ned den 1 maj och produktio-

nen flyttades till Holstebro Smørmejeri. Det betyder att all Kærgården och Lurpak Spreadable framöver kommer att produceras i Holstebro.

På Själland har två mejerier berörts:

Vordingborg Fløedeost stängdes den 1 april och mejeriets produktion överfördes till Holstebro Fløedeost, Vrinner Mejeri och Birkum Ost. Dessutom har det fattats beslut om att stänga Høng MejeriCamembertfabrik, som den 31 december 1999 drabbades av en mycket omfattande eldsvåda som totalförstörde både lager och förpackningsavdelning. Dessa två funktioner ordnades nödtorftigt på Englevaard Mejeri så att produktionen kunde återupptas i februari/mars. Senare under året beslutades det emellertid, som en följd av branden, att stoppa produktionen i Høng den 1 maj 2001 och flytta den till Trolldhede Mejeri på Västjylland.

I Sverige har företaget under det gångna året arbetat med ett stort strukturprojekt under namnet Alexander. Projektet ska samla alla ost-distribunaler och lager i Sverige på en plats, nämligen vid sidan om Götene Mejeri. Det är ett mycket omfattande projekt, som berör 350 anställda, och det var vid verksamhetsårets slut i full gång. Överflyttningarna kommer att påbörjas under våren 2001 och omkring den 1 juli 2001 ska anläggningen vara helt inkörd. Konsekvenserna av Alexander-projektet blir att ost-distribunalerna i Kalmar och Stenstorp läggs ned samt att lagren i Nyköping, Sävsjö, Lidköping och Jönköping stängs.

Produktion Division har som mål att tillverka världens mest eftersökta ost- och smörsortiment, och därför kommer arbetet inom Division Produktion under de kommande åren att främst ha följande utgångspunkter för sin verksamhet:

- att skapa en sammanhängande produktions-

- division mellan Sverige och Danmark
- strukturutveckling
- effektivitetsutveckling
- produkt- och teknologikompetens
- kvalitet
- service till försäljningsdivisionerna
- organisations- och medarbetarutveckling.

Division Medlemmar

Arla Foods är ett lantbrukskooperativt företag ägt av 16 700 mjölkbönder i Danmark och Sverige. Division Medlemmar ansvarar för alla de frågor som rör medlemmarna i rollen som ägare och mjölkleverantör.

Divisionen säkerställer att medlemmarna får information och service för att utveckla den egna mjölkproduktionen. Det är också den division som ansvarar för att Arla Foods mejerier förses med mjölkkråvar – en mjölkkråvara som motsvarar konsumenternas krav och värderingar, både vad gäller innehåll och hur den produceras. Divisionens uppgift är att stärka mjölgårdens del i Arla Foods värdekedja, som går ut på att lyfta fram de mervärden som finns på gården. Det gäller bland annat Arla Foods skolprogram i Sverige och Danmark, som är mycket uppskattat av både skolor och elever.

Medlemsantalet i Arla Foods har det senaste året minskat med 8 procent och den 30 september 2000 hade Arla Foods i Danmark 8 639 medlemmar och i Sverige 7 482. I Danmark är det en minskning med 784 och i Sverige med 638 medlemmar. Mjölkinvägningen i de bägge länderna har dock i stort sett varit i nivå med föregående år.

Under året har den ekologiska produktionen i Danmark ökat med 34 procent till 307 miljoner kilo ekomjolk, och i Sverige med 23 procent till 71 miljoner kilo. I Danmark är pristillägget till leverantören

20 procent av baspriset, vilket i genomsnitt blev 42,9 danska öre per kilo. I Sverige är tillägget 50 svenska öre per kilo.

I Danmark säljs 24-timmarsmjölk, vilket innebär att delar av mjölken hämtas från mjölgårdarna på natten för att levereras till butikerna nästa morgon. Mjölken kommer från cirka 1 200 av Arla Foods danska gårdar.

Den genomsnittliga prisökningen på bränsle har under året gjort att kostnaderna per kilometer ökat. Trots detta stannade insamlingskostnaderna i Danmark på knappt 8 danska öre per liter mjölk, vilket är 0,16 danska öre mindre än förra året.

Det beror bland annat på att antalet mjölgårdar minskat och att djurbesättningarna ökat, vilket gör att bilarna hämtar mer mjölk per hämtningstillfälle.

Det största bidraget till den minskade insamlingskostnaden har dock uppnåtts genom att det installerats större pumpkapacitet i cirka en tredjedel av tankbilarna och genom att förbättra förutsättningarna för att tömma gårdstankarna hos ett stort antal medlemmar. Målet är att öka pumpkapaciteten ytterligare. Det finns alltså fortfarande möjligheter till förbättringar.

I tankbilsstyrkan har 14 bilar ersatts med nya bilar, av vilka en är en nyutvecklad tankbil med två axlar, som dras av en treaxlad bil. Nyttolasten är 28 ton eller cirka 10 ton mer än de fyraxlade bilarna. Den nya bilen har fungerat bra, vilket gör att troligtvis alla bilar på sikt kommer att bytas ut. Det innebär färre bilar och därmed färre körda kilometer. Totalt sett har tankbilsstyrkan minskats med 26 bilar.

Intransportkostnaderna i Sverige, inklusive ekomjolk, har uppgått till 12,1 svenska öre per kilo mjölk. Det är en ökning med 0,4 svenska öre. Kostnadsökningarna beror främst på högre dieselpriiser, högre chaufförlöner samt att det tillkommit flera ekomjölks-

leverantörer. Kostnadsökningen har dock begränsats genom transportomläggningar.

För att minska miljöbelastningen har diesel med två procents inblandning av rapsolja testats i Sverige. Under året har också samtliga tankbilchaufförer utbildats i miljöfrågor.

En av Division Medlemmars huvuduppgifter är att stödja den medlemsdemokratiska processen genom information, utbildning och mötesverksamhet i bland annat de 79 medlemskretsarna. I samband med fusionen blev det i Danmark beslutat om en sammanslagning av Region Fyn och Region Öarna.

Kretsindelningen i samtliga danska regioner har också minskat från 74 till 40 kretsar.

Hösten 1999 genomfördes i Sverige många fler medlemsträffar än vanligt på grund av fusionsarbetet, och ett stort antal förtroendevalda fick ytterligare utbildning i globala mjölkfrågor och möjligheter att diskutera och sätta sig in i bakgrunden till fusionen för att sedan informera medlemmarna.

Under året har medlemmarna i Sverige fått en egen hemsida, där alla har möjlighet att via Internet få tillgång till information som vänder sig specifikt till dem. I Danmark finns Landmandsportalen, där mjölkbonden kan få information om sin egen mjölkproduktion.

En stor framtida utmaning för Division Medlemmar är att utveckla medlemmarnas olika roller i föreningen och att tydliggöra mjölgårdarnas betydelse för Arla Foods värdekedja, för att på marknaden utnyttja de värden som skapas på gården. Alla medlemmar ska också få information om vad som händer i omvärlden och hur mjölkproduktionen påverkas av marknadens krav.

Målet är också att harmonisera medlemsfrågorna, som på sikt ska bli enhetliga inom hela Arla Foods, och att även i framtiden ge Arla Foods-bonden tillgång till kvalificerad rådgivning.



*Till konsumenten.
I England levereras fortfarande mjölken vid engelsmännens dörrar, men finns även på butikernas hyllor. Redan kl 1 på natten börjar Phil Evans sitt pass för att konsumenterna ska få sin mjölk till morgonteen. Phil Evans har jobbat som milkman i 37 år.*

Dotterbolagen

på båda sidor
av sundet

◀ R E S U M É

Danapak: Ett fortsatt otillfredsställande resultat för Danapak har påverkats av kraftigt stigande priser på alla viktiga råvaror, samt av en produktion av miljövänliga plastbägare på den finska fabriken i Nummela, som gett stort underskott. Beslut har tagits om att avveckla denna produktion. Markant förbättrade resultat uppnåddes när det gäller kartonnage och flexibelt emballage.

De danske Mejeriers Fællesindkøb: Årets resultat på 35,9 miljoner danska kronor har kraftigt påverkats av vinsten i samband med försäljningen av företaget Novodan A/S, som tidigare utgjorde cirka en tredjedel av De danske Mejeriers Fællesindkøbs omsättning. En rad nya uppgifter för Arla Foods har betytt att Fællesindkøbets Handelsavdelning har ökat sin omsättning med 15 procent.



I England kan konsumenterna fortfarande få sin mjölk levererad hem till dörren av mjölkmannen.

Danapak

Danapak-koncernen uppnådde under verksamhetsåret 1999/2000 ett ordinarie resultat på -99 miljoner danska kronor och en nettoomsättning på 1 011 miljoner danska kronor. Resultatet är fortfarande otillfredsställande.

Årets resultat präglas av den kursändring som pågår och den fortsatta strukturrationaliseringen. Resultatet påverkades negativt av kraftigt stigande råvarupriser samt av en produktion av plastbägare, som gett stort underskott. Bägarna tillverkas av det miljövänliga plastmaterialet TPR på den finska fabriken i Nummela. Beslut har tagits om att avveckla produktionen i och med utgången av år 2000. Trots en mycket hård priskonkurrens på alla marknader och kraftigt stigande råvarupriser uppnåddes markanta förbättringar av resultaten inom områdena kartonnage och flexibla emballage, som således går enligt planerna.

Ny strategi

Från början av verksamhetsåret har Danapak arbetat enligt en ny strategi för 3-5 år, som med ett treårigt investeringsprogram på drygt 340 miljoner danska kronor ska ge Danapak en lönsam tillväxt på 300 miljoner danska kronor i de existerande företagen. Den ökande fokuseringen på de stora producenterna av märkesvaror och på livsmedelsindustrin har givit resultat. Cirka hälften av den förväntade tillväxten under perioden 1999-2003 är i hamn genom nya kundorder inom kartonnage och flexibelt emballage. Däremot har marknaden för plastemballage inte utvecklats som förväntat. Försäljningen är fortfarande påverkad av bristande avsättning i Finland och Östeuropa, däribland Ryssland.

Strukturrationaliseringar

Under verksamhetsåret har den pågående strukturrationaliseringen fortsatt med målet att effektivisera och optimera pro-

duktionen. Flexibelfabriken i Odense har avvecklats, produktionen är överförd till fabriken i Slagelse och Horsens och produktionsbyggnaderna är uthyrda. Den svenska fabriken i Svedala, med produktion av plastbägare, stängdes vid utgången av 1999 och produktionen överfördes till fabriken i Nummela i Finland och Stilling i Danmark. Överflyttningen till Finland gav inte de förbättringar som väntats, och beslut har därför tagits om att stoppa den mycket förlustgivande TPR-produktionen i och med utgången av år 2000. Vidare såldes formstöpningen på fabriken i Nummela.

Innovation

Det lyckades att minska utvecklingstiden för nya strategiska produkter och åtskilliga nya produkter har kommit på marknaden, speciellt inom flexibla emballage. Det har dessutom varit en ökad fokusering på att patentera Danapaks kunskaper och nya avtal har ingåtts, som har stärkt Danapaks program kraftigt när det gäller förpackningsmaskiner.

Inom kartonnage har Danapak i samarbete med företaget GreenPack Denmark A/S etablerat ett utvecklingsföretag, Dana-Green 2000 A/S, som är baserat på en ny, patenterad förpackningsteknik. De preliminära kundreaktionerna på det nya emballaget ser mycket lovande ut.

I september mottog Danapak det prestigefyllda internationella designpriset Pro Carton/ECMA Carton Award för ett nyutvecklat multipackemballage till Carlsberg, och i slutet av året följde det skandinaviska emballagepriset Scanstar för design av emballaget till en exklusiv presentserie.

Investeringar

Som ett led i det treåriga investeringsprogrammet har Danapak under verksamhetsåret 1999/2000 investerat cirka 110 miljoner danska kronor. Investeringarna har först och

främst skett i en ny och mer effektiv teknologi med fokusering på ökad kvalitet och lönsamhet. Dessutom har väsentliga och nödvändiga miljöinvesteringar gjorts. De största investeringarna är de som gjorts på kartonnagefabriken i Bremen samt på flexibelfabriken i Slagelse.

Kvalitet och utbildning

Den ökade fokuseringen på kvalitet genom stärkta kontrollprocedurer, en systematisk och ledningsmässig uppföljning av nyckeltal samt målinriktade investeringar, har medfört en markant minskning när det gäller kvalitetsomkostnader och reklamationer. Den ökade fokuseringen på kvalitet och hygien kommer Danapak att hålla fast vid och bygga ut.

Inrättandet av en särskild funktion för medarbetarutveckling och ett Danapak Universitet syftar till att skapa ett professionellt och strukturerat utbildningsprogram och har resulterat i en omfattande ökning av både tjänstemännens och de timanställdas kompetensnivå. Medel från Danapaks Utbildningsfond har först och främst använts för utbildning av medarbetare som inte är i ledande ställning.

Framtiden

Den kursändring som pågår kommer att fortsätta med särskild fokusering på en stram styrning av omkostnaderna samt fokusering på effektivitet och kvalitet genom förbättringsprogrammet Fitness 2000.

Som en följd av fusionen mellan MD Foods och Arla har Danapak beslutat att efter verksamhetsårets slut sälja affärsområdet för plastbägare och plastlock. Fusionen har inneburit att Arla Foods har fått en förbrukning av bägare som utgör en betydande del av hela marknaden för plastbägare i Norden. Eftersom detta affärsområde är Danapaks minsta har företaget beslutat att söka en större, internationell emballagepartner, som har den storlek som behövs för att

kunna garantera en vidareutveckling av affärsområdet. Beslutet betyder att Danapak framöver kommer att kunna fokusera ytterligare på de huvudsakliga affärsområdena kartonnage och flexibla emballage. Både inom kartonnage och flexibelt emballage är Danapak bland de största i Norden och har ett solitt och brett kundunderlag.

De danske Mejeriers Fællesindkøb

Verksamhetsåret 1999/2000 har präglats av stor aktivitet på alla områden. Både omsättning och resultat påverkades emellertid av att företaget Novadan, som tillverkar rengöringsmedel, såldes. Novadans omsättning 1998/1999 utgjorde en tredjedel av Fællesindkøbets totala omsättning och bidrog till en väsentlig del av resultatet. 1999/00 blev omsättningen exklusive Novadan 553 miljoner danska kronor, vilket motsvarar en framgång på 11 procent.

Omsättningen för anslutna medlemmar steg från 58 procent till 62 procent. Framgången beror på att utvecklingen av det nära inköpsarbetet med Arla har fortsatt, och Fællesindkøbet ingår nu i den globala inköpsverksamheten inom områden som ingredienser samt vissa non food-produkter. Det förväntas att detta samarbete kommer att utökas även i fortsättningen.

Resultatet före skatt och extraordinära poster blev 6,8 miljoner danska kronor, och årets resultat på 35,9 miljoner danska kronor har kraftigt påverkats av försäljningen av Novadan A/S.

I Fællesindkøbets Handelsavdelning steg omsättningen med cirka 15 procent. Det beror inte minst på att Handelsavdelningen har fått en rad nya inköpsuppgifter från Arla Foods. Men avdelningen har också uppvisat framgångar när det gäller försäljningen till den övriga livsmedelsindustrin,

Rynkeby Foods: Rynkeby Foods övertagande av Kløver Mælks juice- och vattenfabrik i Esbjerg har tillsammans med utökningen av marknaden betytt att Rynkebys omsättning stigit med 10,6 procent till 798 miljoner danska kronor. Ett otillfredsställande resultat på minus 21 miljoner danska kronor beror först och främst på höga råvarupriser och en hög dollarkurs, kostnader som inte har kunnat täckas på en ytterst konkurrenspräglad marknad.

där bageri-, bryggeri-, läskedrycks- och konfektyrindustri är viktiga kundgrupper.

Handelsavdelningen blev i slutet av 1999 uppdelad i en Handelsdivision, som tillgodoser både mejeri- och industrikunder, och en Produktionsdivision som producerar ostvax och mjölkfilter. Till Produktionsdivisionen hör dessutom en blandningsanläggning för såväl torr- som våtblandningar. Under året som gått har det varit ett stigande intresse för att använda denna blandningsanläggning då fler och fler kunder vill lägga ut sina uppdrag.

Dairy Fruit i Odense, som bland annat tillverkar sylt, har haft en blygsam framgång när det gäller försäljningen på den danska marknaden. Exportförsäljningen stiger, och detta gäller särskilt försäljningen på den svenska marknaden, men det har även varit en ökad försäljning till Tyskland. Framgången i Tyskland infriade dock inte förväntningarna på denna marknad. På grund av en relativt mild vinter blev fruktskörden stor och kvaliteten god, vilket betydde lägre priser på frukt. Priset på jordgubbar sjönk till exempel med 25 procent i förhållande till föregående år, och jordgubbar är Dairy Fruits största råvara. Marknaden för syrade produkter och dessertprodukter har fortsatt att utvecklas i en positiv riktning, vilket har medfört en utökning av utvecklingsavdelningen.

A/S Crispy Food International, med bland annat müsliprodukter i sitt sortiment, har upplevt en positiv utveckling på den danska marknaden, där försäljningen av müsli till "MiniMeal"-serien expanderar kraftigt. Exporten har utvecklats på ett bra sätt och speciellt till Skandinavien, medan försäljningen till England och Tyskland har varit en besvikelse. Företagets försäljning av müsli som private label förväntas komma i gång till kedjor inom detaljhandeln i Skandinavien och Tyskland under det kommande året.

Kongstad A/S har under

1999/2000 haft framgång i omsättningen på drygt 20 procent. Försäljningen till livsmedelsindustrin (både mejerier och slakterier) har utökats och en större införsäljning av företagets egna märkesvaror som skor, kläder och handskar har stärkt Kongstads position både på hemmamarknaden och på exportmarknaderna. Den ökade aktiviteten, som omfattar både lansering av kunddagar och deltagande i mässor, har medfört en mycket positiv utveckling av resultatet.

Rynkeby Foods A/S

Under verksamhetsåret 1999/2000 har det fortsatt varit en god tillväxt när det gäller den danska konsumtionen av juice, ice tea och källvatten, medan efterfrågan på fruktsaft har legat på samma nivå som föregående år.

Marknaden har generellt präglats av en skärpt konkurrens, men Rynkeby Foods har kunnat bevara sin marknadsandel och sin position som marknadsledare.

Utvecklingen på marknaden har, tillsammans med Rynkeby Foods övertagande av Kløver Mælks juice- och vattenfabrik i Esbjerg den 10 maj 1999, betytt att omsättningen under verksamhetsåret har stigit med 10,6 procent till 797 miljoner danska kronor, och med ett ordinarie resultat före skatt och extraordinära poster på -21 miljoner danska kronor mot 29,5 miljoner danska kronor föregående år. Detta resultat betecknas som otillfredsställande.

Det är särskilt en markant netgång i bruttovinsten, som har påverkat resultatet negativt. Detta beror först och främst på att råvarukostnaderna har legat på en betydligt högre nivå än förutsett, och att den starkt konkurrenspräglade marknaden inte har gett någon möjlighet att få detta fullständigt täckt hos kunderna. Orsaken till den högre råvarukostnaden har bland annat varit högre världsmark-

Lockar till köp.

Att vara Arla Foods-säljare i norra Tyskland, som Frank Glöckner, innebär ansvar för 250 butiker inom det egna området. Under hösten pågår en Bukokampanj och Frank Glöckner skyltar upp för att få fart på försäljningen.





Medipharm: Ett växande intresse för mikrobiologi har bland annat betytt att Medipharm har upplevt en kraftig tillväxt på området för mikrobiologiska ensileringshjälpmedel, och det finns även ett stort intresse för probiotiska/funktionella bakterier.

Semper: Semper koncentrerar sig på den nordiska marknaden. Företagets produkter marknadsförs under två varumärken, Semper och Friggs. Semper är det ledande märket när det gäller barnmat i Sverige, och varumärket har nu också blivit känt på flera andra marknader. Friggs hälsokost har upplevt en positiv utveckling under det gångna året.

◀ R E S U M É

1. Trots hård konkurrens är Arla Foods fortfarande den tredje största ostleverantören till de tyska konsumenterna.	2. I Saudiarabien har produktionskapaciteten för Puck smältost i glas utvidgats.	3. I Tyskland säljs Arla Foods smör under namnet Arla Markenbutter.	4. I Saudiarabien har Arla Foods cirka 50 procent av marknaden för feta i Brickflirpackning	5. I större delen av Mellanöstern säljs The Three Cows, som är ett paraplymärke och där feta och mozzarella ingår.
6. Riven ost för matlagning har under det senaste halvåret blivit en av de stora exportprodukterna till i stort sett hela Europa.			7. Buko gräddost är Arla Foods största märkesvara på den tyska marknaden.	

nadspriser på apelsin- och äppelkoncentrat samt ett resultat av den stigande valutakursen på USA-dollar. Dessutom har resultatet påverkats väsentligt av att avskrivningar på anläggningstillgångar har stigit betydligt i förhållande till förra året, samt att en del omkostnader av engångskaraktär är utgiftsförda över den ordinarie driften.

I oktober 1999 såldes aktierna i Kildevandskompagniet med en vinst, som har förts som intäkt under extraordinära poster, och i mars 2000 stängdes fabriken i Esbjerg och produktionen överfördes till fabriker i Ringe och Rynkeby.

Vid slutet av verksamhetsåret har det genomförts en del organisationsförändringar i Rynkeby Foods A/S högsta ledning.

Under verksamhetsåret 2000/2001 förväntas en fortsatt tillväxt i omsättningen med en positiv utveckling av vinsten. Detta kommer bland annat att uppnås genom lansering av nya produkter, en förstärkt marknadsföringsinsats och en målinriktad insats som gäller en förbättring av lönsamheten i hela företaget.

Medipharm

Fortsatt växande intresse för mikrobiologi Medipharms mikrobiologiska ensileringshjälpmedel finns nu i 16 olika länder. Genom produktutveckling och samtidig kartläggning av nya länder märks en kraftig tillväxt av det här produktområdet. Från och med i år sker delar av försäljningen i England och Nordirland genom den egna sälj- och marknadsföringsorganisationen, Nutrimix.

På livsmedelssidan finns ett starkt intresse för probiotiska/funktionella bakterier. Förutom odling av egna bakterier står också Medipharm AB till tjänst med kontraktsodling av kundspecifika stammar inom området. Kägerödsanläggningens utbyggda kvalitets-system, samt Läkemedelsverkets godkännande av anläggningen för tillverkning

av naturläkemedel, har medfört intresse från flera av de större aktörerna på marknaden.

Produkten Enzobact, som används vid framställning av mager ost, minskade något i försäljning under fjolåret. Under året har denna trend vänts och Enzobacts popularitet vid tillverkning av ostar med låg fett-halt ökar igen.

Under året har den fermenteringslinje som 1984 installerades i Medipharm USA bytts ut mot en modern linje med betydligt högre kapacitet. Medipharm USA är därmed självförsörjande på bakteriekoncentrat, och den överkapacitet som finns tillgänglig kommer att användas för delar av den tillverkning som i dag sker i Kägeröd. Tillsammans med investeringar för förbättrat produktflöde, anpassas därmed Kägerödsanläggningen ytterligare för att tillverka funktionella bakterier för livsmedelsproduktion.

I ett nästa steg kommer tillverkningen i det tjeckiska dotterbolaget, Medipharm CZ, att moderniseras för att trygga försörjningen av funktionella bakterier för lantbruk-s användning i Europa.

Den i Medipharm CZ utvecklade produkten Imuguard erhöll pris som mest innovativa produkt år 2000 vid Tjeckiens största mässa för veterinärprodukter och foder-tillsatser. Produkten innehåller, förutom probiotiska bakterier, aktiva proteiner som verkar mot specifika sjukdomsalstrande bakterier, så kallade antikroppar. Arbetet med att lansera produkten i Väst Europa och USA pågår för fullt.

SEM PER AB

Efter de strukturförändringar som fusionen fört med sig är Semper ombildat till ett dotterbolag, som arbetar inom produktområdena Barnmat, Nutritions- och Hälsoprodukter samt Food Service.

Merparten av Sempers produkter kommer även i fortsättningen att produceras i Arla

Foods svenska anläggningar i Götene och Kimstad. Anläggningen i Laholm kommer däremot att finnas kvar i Sempers egen regi.

Semper arbetar med två huvudvarumärken, Semper och Friggs, och verksamheten kommer i första hand att vara inriktad på den nordiska marknaden.

Semper Barnmat

Semper är det ledande barnmatsmärket i Sverige. Tack vare framgångsrika kampanjer och lansering av nya produkter har Semper stärkt sin position på marknaden. Nativiteten är dock fortfarande mycket låg i Sverige, men trots det har konsumtionen av barnmat utvecklats positivt under året.

Semper har under de senaste åren genomfört stora satsningar för att etablera sitt varumärke på nya marknader. Det gäller bland annat i Finland och Ryssland. Under året har utvecklingen på dessa marknader varit positiv, och varumärket är idag etablerat på flera av marknaderna.

Friggs Hälsokost

Försäljningen av hälsokost ökar, och en allt större andel säljs genom dagligvaruhandeln. Det här gynnar Friggs och utvecklingen har varit positiv under året, även om konkurrensen på marknaden hela tiden ökar. Såväl kosttillskott som naturläkemedel och vitaminprodukter, som C-Brus, har varit mycket framgångsrika produktgrupper. Friggs Riskakor är marknadsledare inom sin kategori och uppvisar en bra utveckling i både Sverige, Finland och Norge.

Inom fackhandelsområdet har varumärket Anjo varit framgångsrikt, framför allt på Omega 3- fiskolja.

Semper Nutrition

För människor med särskilda kost- och näringsbehov marknadsför Semper ett brett sortiment på den nordiska marknaden. Produkterna, i huvudsak olika flytande kosttillskott, har haft en stark tillväxt de senaste åren.

I Brasilien håller den ekonomiska krisen på att avta, men konkurrensen om marknaden är hård från många av de stora internationella mejeriföretagen.



Satsningarna på produkter till glutenintoleranta konsumenter har fortsatt och produkterna ökar kraftigt, inte minst i England, där Semper har en marknadsledande ställning genom varumärket Juvela.

Food Service

Pannkakstillverkningen vid anläggningen i Laholm har ytterligare effektiviserats under året och marknaden utvecklas positivt både i Sverige och i övriga Norden.

Chokladprodukten Pucko fortsätter att stärka sin position på marknaden, och under året har en ny variant med kaffesmak framgångsrikt lanserats.

Samarbetet med Cerealia i säljbolaget Matpartner AB utvecklas väl, och Matpartner är idag en av de ledande säljorganisationerna på restaurang- och storköksmarknaden i Sverige.

JO Bolaget

JO Bolaget ägs med 50 procent vardera av Arla Foods och Skånemejerier. Verksamheten omfattar juicer, nektar, fruktsoppor och krämer.

Försäljningen under verksamhetsåret blev 117,7 miljoner liter, vilket är en ökning med 9,7 miljoner liter. Omsättningen ökade med 13 procent till 832 miljoner svenska kronor. Den varma sommaren 1999 var en starkt bidragande orsak, och den följdes av en högre försäljning även in på hösten. Ett antal lanseringar och kampanjer har också bidragit positivt.

Priset på apelsinkoncentrat har under större delen av året legat på en relativt hög nivå. Priset på äppelkoncentrat, som är den näst största råvaran efter apelsin, fördubblades vid årsskiftet. Dessutom har dollarkursen haft en stark utveckling. Allt detta har påverkat inköpskostnaderna negativt. För att kompensera ökade kostnader genomfördes prishöjningar på delar av sortimentet under våren.

Juice är dominerande och svarar för 90 procent av försäljningen. JO Bolaget är marknadsledare och sortimen-

tet består av koncentrerad juice, drickfärdig ej kyld juice och drickfärdig kyld juice. Det är försäljningen av det drickfärdiga kylda juicesortimentet som ökat, och då främst genom att konsumenterna väljer större förpackningar.

Under verksamhetsåret har samarbetsavtalen med Del Monte och Tropicana förlängts.

Förväntningarna inför verksamhetsåret 2000/01 är positiva då försäljningen, trots den regniga sommaren, legat kvar. Dessutom kommer snart flera spännande lanseringar inom det mest expansiva sortimentet av kylda drickfärdiga juicer.

Frödinge

Försäljningen för Frödinge har ökat kraftigt på samtliga marknader och exporten utgör nu mer än 35 procent av omsättningen.

Försäljningen av de djupfrysta produkterna på den svenska hemmamarknaden har haft en positiv utveckling med en ökning på 9 procent. Det djupfrysta sortimentet svarar nu för 70 procent av den totala omsättningen. Ostkakan behåller sin starka ställning och har ett starkt symbolvärde för varumärket. Frödinges ostkaka är fortfarande den största produkten på hemmamarknaden.

Svensk handel har fortsatt sina strukturförändringar i en allt högre takt, vilket i viss omfattning även påverkat Frödinges verksamhet. Säljkårens arbetsätt kommer nu att förändras och ett utbildningsprogram har påbörjats för att anpassa säljkåren till de nya kraven.

I England är Frödinge huvudleverantör till en av de stora livsmedelskedjorna. Detta tack vare väl utvecklade produktkvalitetssystem och en intensiv produktutveckling för en marknad där ingen produkt har funnits längre än två år på marknaden. Pundkursen har varit mycket gynnsam för företaget eftersom Frödinge fakturerar i denna valuta. Det har dock blivit ökad konkurrens och större fokus på priser efter de senaste mer interna-

tionellt prägla strukturförändringen inom detaljhandeln. Den tyska marknaden för tårter är mer konservativ, men även i Tyskland har internationaliseringen inom detaljhandeln ökat. Det har bland annat påverkat prisbildningen. Större delen av verksamhetsåret har DM-kursen varit svag i förhållande till den svenska kronan. Försäljningen sker till de flesta större aktörer, dock inte till den riktiga lågprishandeln.

För den finska marknaden har ett samarbete etablerats med Chips AB, som börjat sälja fruktpajer och tårter för Frödinges räkning. Produkterna har mottagits väl och en bra introduktionsförsäljning har uppnåtts.

Frödinge har under verksamhetsåret fått motta Exportpriset 2000 av Food From Sweden och fick därigenom mycket uppmärksamhet.

En följd av den ökade försäljningen har gjort att Frödinge utnyttjar produktionskapaciteten maximalt och alla dygnets timmar används för att klara beställningarna. Under verksamhetsåret har anläggningen byggts ut och upphandlingar av maskiner, utrustning och montage är till största delen slutförda. Utbyggnaden beräknas vara helt genomförd i april 2001.

Förutom utbyggnaden har en av de gamla snabbfrysarna ersatts med en ny maskin, som har betydligt högre kapacitet. Under våren kommer den nya processutrustningen och tårtlinjen att trimmas in, vilket gör det möjligt för Frödinge att i framtiden erbjuda sitt sortiment till nya kunder.

Företaget har under året ansökt och miljöprovats för en högre produktionskapacitet, och köldmedier i kyl- och frysanläggningar har ersatts med miljövänligare alternativ.

Arla Foods Holding A/S

Företaget, som ägs till 100 procent av Arla Foods, är ett holdingbolag för ett antal av

Arla Foods aktie- och andelsinnehav, såsom Medani A/S och Rynkeby Foods A/S. Arla Foods Holdings årsresultat är mindre tillfredsställande, då det bara uppvisar ett överskott på 4 miljoner danska kronor mot 35 miljoner 1998/1999. Den viktigaste förklaringen till tillbakagången är det minskade resultatet för Rynkeby Foods A/S.

Medani A/S

Företaget ombesörjer finansierings- och investeringsaktiviteter samt interna leasingaktiviteter. Medani äger även Arla Foods huvudkontor, Ravnsbjerg Erhvervscenter. Årsresultatet är tillfredsställande, dock inte i nivå med 1998/1999.

Arla Insurance Company Ltd.

Arla Insurance Co, Ltd. fungerar som ett återförsäkringsbolag för Arla Foods. Företaget, som har sin hemvist på Cayman Islands, ägs till 100 procent av Arla Foods.

Andelssmør A.m.b.a.

Arla Foods har en andel på drygt 93 procent av företaget, som har hand om den övervägande delen av den danska smörexporten. Företaget drivs som en integrerad del av Arla Foods. Årsresultatet är tillfredsställande.

AM Foods

Den 28 oktober 1996 bildade MD Foods (67 procent) och Arla (33 procent) det gemensamma företaget, som förenar produktion och försäljning av bland annat cappucino- och chokladpulverprodukter. Verksamheten är nu inne i en konsolideringsfas och har uppvisat betydande positiva resultat. Resultatet för verksamhetsåret 1999/2000 är tillfredsställande.



► **JO Bolaget:** Priset på apelsinkoncentrat har under året legat på en hög nivå, förstärkt av en hög dollarkurs. Äppelkoncentrat upplevde en fördubbling av priset vid årsskiftet. Detta uppvägdes till viss del av en prishöjning på en del av sortimentet under våren. JO-Bolagets totala omsättning steg med 13 procent med god hjälp av den fina sommaren 1999 samt stor lansering och olika kampanjer.

Frödinge: Exportpris 2000 från Food from Sweden var det synliga beviset på att Frödinges produkter värdesätts långt utanför Sveriges gränser. Tillväxt av exporten på samtliga marknader har betytt att den nu utgör över 35 procent av företagets produktion. Djupfrysta produkter utgör med sina cirka 70 procent den största delen av företagets totala omsättning.

Arla Foods chaufförer i Saudi-Arabien hade inte så mycket att göra under våren. På grund av BSE-krisen i Danmark infördes ett tre månaders importförbud.



- | | | | |
|--|--|--|--|
| 1. Karoline's Fromage Blanc är ytterligare ett danskt initiativ för att tillmötesgå konsumenternas önskemål om fettreducerade produkter. | 2. Det kända svenska yoghurtmärket Yoggi har också kommit på den danska marknaden i en praktisk förpackning. | 3. Hos 16 100 medlemmar i Danmark och Sverige hämtas mjölken varje eller varannan dag. | 4. MiniMeal är en ny dansk serie med mellanmålsprodukter för vuxna. |
| 5. Det är bara om kon har det bra, som hon kan producera mjölk av högsta kvalitet. | | | 6. Kærgården är det starkaste varumärket i Danmark. Blandprodukten finns nu i tre varianter: Normal, fettreducerad och som här i en ekologisk variant. |

Utveckling i Arla Foods *Innovation & Miljö*

Omkring 250 nya produkter eller produktvarianter om året. Det är i det tempo Arla Foods produktutveckling sker. Dessutom tillkommer forskning i samarbete med ett stort internationellt nätverk av forskningsinstitutioner. Hela denna insats sker efter fusionen i en ny gemensam dansk-svensk koncernstab med namnet Arla Foods Innovation & Miljö. Precis som namnet också säger är detta den centrala staben när det gäller mycket stora miljöarbeten som sker överallt i företaget.



Utveckling och förnyelse av sortimentet har alltid spelat en central roll inom Arla Foods.

Innovation och miljö

Västvärldens överflöd av produkter har ökat fokuseringen på forskning och produktutveckling för att säkra tillväxt och resultat. Målet är att skapa produkter som har en tydlig identitet och konkurrensmässig fördel, sett både ur kundernas och konsumenternas synvinkel.

Arla Foods har alltid varit uppmärksam på vikten av att utveckla och förnya sortimentet på de olika marknaderna. Under året som gått har insatsen och organisationen emellertid stärkts väsentligt på det innovativa området. Fusionen mellan Arla och MD Foods bildade underlag för att sammanföra de danska och svenska utvecklingsfunktionerna till en organisatorisk enhet med de möjligheter som följer för synergieffekter.

Den 1 juli 2000 samlades MD Foods R&D, Arla FoU, Arla Matfett/utveckling samt Arla Miljö i en ny koncernstab under namnet Arla Foods Innovation & Miljö (I&M). Enheten sysselsätter cirka 200 tekniska och administrativa medarbetare inom fem överordnade områden:

- Koncernmiljö
- Produktsupport (koordinering av egna och externa forskningsaktiviteter samt uppbyggnad och användning av utvald teknisk kompetens)
- Utveckling – konsumentprodukter (till exempel ost och färskvaror)
- Utveckling – industriprodukter (till exempel ingredienser)
- Innovationssupport (administrativa funktioner)

Organisationens medarbetare är placerade i Danmark och Sverige på sju olika platser, inklusive innovationscenter och pilot plants, som finns på förändamålet lämpliga mejerier.

Från idé till nya produkter

Arla Foods är en del av ett stort internationellt forsk-

ningsnätverk, där samarbetet sker med ledande universitet över hela världen. En väsentlig del av forskningsaktiviteterna sker genom det danska Mejeribrugets ForskningsFond och Svensk Mjolk FoU. Den kunskap som skapas genom den offentliga forskningen ger ett värdefullt bidrag till utbildning av blivande medarbetare, och används dessutom i de interna teknologiprojekten.

Med den starka konkurrensituationen på livsmedelsmarknaden har utvecklingstiden från idé till lansering blivit en mycket viktig faktor. För att också kunna vara konkurrenskraftig på den punkten krävs det dels att det finns en teknologisk beredskap, dels att många faktorer fungerar tillsammans i utvecklingsprocessen. Arla Foods har fokuserat på detta så att alla nya produkter går igenom denna bestämda process i högre eller lägre grad.

Nya produkter och projekt

Varje år lanserar Arla Foods affärsdivisioner omkring 250 produkter på en rad olika marknader. Några av dessa produkter är helt nya och innehåller en högre eller lägre grad av innovation. Andra är kända produkter, som i modifierad form lanseras på en ny marknad.

Ett nytvecklade lanseringssystem har under det nya verksamhetsåret gett en hel del spännande information om hur innovativ koncernen är.

Ett exempel på en basutveckling som har prioriterats under verksamhetsåret 1999/2000 är den så kallade funktionella livsmedelsingrediensen Lactobacillus F19.

Arla Foods var ett av de första mejeriföretagen i världen som lanserade produkter med nyttiga mjölksyrabakterier, en del av de så kallade functional foods. Först kom produkter med Acidophilus- och Bifido-kultur, som till

exempel Cultura. Nästa generation var Gaio med en kolesterolsänkande effekt, och efter 10 års forskning har Arla Foods nu utvecklat en tredje generation av nyttiga mjölksyrabakterier: Lactobacillus F19 som ger möjlighet att förbättra tarmmiljön, då den bland annat kan överleva förhållandena i magen och fästa på tarmen. Det ger Arla Foods en bas för att utveckla nya funktionella livsmedel. Bakterien är nu patentskyddad på de viktigaste marknaderna.

Miljö

i Arla Foods

internt och externt

Att arbeta med förbättring av både den interna och den externa miljön har i många år varit en naturlig del av vardagen hos de två fusionspartnerna Arla och MD Foods, och så kommer det också att vara i fortsättningen i det nya Arla Foods.

En ny organisation är nu på plats: Den centrala miljöavdelningen "Environmental Affairs" är placerad i Viby, och dessutom finns det satellitfunktioner utplacerade i Sverige och England.

Arbete sker med att samköra och utnyttja den stora kompetens inom miljöområdet som finns i koncernen, och det har redan hittats flera möjligheter till synergieffekter inom miljöområdet. De svenska erfarenheterna med införande av miljöledningssystemet ISO 14001 kan således användas i den övriga organisationen, och miljödatasystemet "Envision", som används för registrering och behandling av miljödata i Danmark, kommer med fördel att kunna implementeras på de svenska driftsplatserna.



Det nya företaget i Grekland, Arla Foods Hellas, förväntas bli ledande inom försäljningen av ost och smör i Grekland.

Danmark

Alla danska driftsplatser arbetar utifrån det överordnade miljöledningssystemet som tidigare användes i MD Foods – ett system som till stor del liknar ISO 14001. Miljöledningssystemet bygger bland annat på formulering av policy, miljömål och handlingsplaner samt en ledningsutvärdering varje halvår och en årlig miljögranskning av de olika driftsplatserna.

Miljömål

Arla Foods danska driftsplatser arbetar utifrån en rad målsättningar inom arbetsmiljö och den externa miljön, och har som utgångspunkt registreringar från verksamhetsåret 1996/1997. Målen ska ha uppnåtts senast under verksamhetsåret 2002/2003.

Arbetsmiljö

Under det gångna året har det fokuserats på registrering av olyckstillbud som ett medel att reducera antalet arbetsolyckor. Ett olyckstillbud är en händelse, där det endast har varit en slump att personen inte skadats. I samarbete med tre mejerier och Mejeriindustriens Bedriftssundhetstjäneste har det startats ett projekt, där olika metoder för registrering, analysering och uppföljning av olyckstillbud har testats. Projektet har generellt skapat en vilja och ett engagemang att arbeta med problemet, och erfarenheterna härifrån kommer att förmedlas vidare till hela organisationen.

Som det framgår av tabellen/diagrammet är antalet arbetsolyckor återigen på väg att minska. Efter att ha varit på index 117 och 115 de två föregående åren reducerades antalet 1999/2000 till index 108. Det är dock fortfarande långt till det uppställda målet, och därför kommer det även i fortsättningen att fokuseras särskilt på arbetsolyckor under de kommande åren.

I år har det återigen skett en markant minskning av ensi-

digt upprepat arbete och antalet tunga lyft. Samtidigt har det skett en mycket väsentlig reduktion av den interna ljudnivå som belastar miljön, och den är nu nere på index 64, en minskning på mer än 25 procent jämfört med förra året.

Den positiva utvecklingen beror bland annat på betydande investeringar kombinerade med en målinriktad insats på dessa områden. Men det är fortfarande en bit kvar tills målsättningen har uppnåtts. Det är därför viktigt att konsekvent ställa krav vid nyproduktion och nya anläggningar samt vid ändringar på existerande anläggningar, så att det inte tillkommer nya arbetsplatser med för hög ljudnivå, ensidigt upprepat arbete och tunga lyft.

Extern miljö

Åtgången av vatten och energi har totalt sett stigit med drygt en procent på koncernens danska driftsplatser, trots att arbete pågår för att reducera konsumtionen.

Under året som gått har det gjorts många insatser på driftsplatserna för att utnyttja energin på bästa möjliga sätt och att minimera vattenförbrukningen, vilket då också har medfört en reduktion av förbrukningen på de flesta driftsplatser. Detta har dock inte varit tillräckligt för att uppväga den ökning av vatten- och energiåtgången som har följt med strukturanpassningen, då nya driftsplatser har startats och andra mejerier har avvecklats. Förväntningarna är att det efter en inkörningsperiod åter kommer att ske en reduktion av vatten- och energikonsumtionen.

Sverige

På de svenska driftsplatserna har det arbetats målinriktat med att införa ISO 14001. Det första mejeriet blev certifierat 1996 och för närvarande är över hälften av driftsplatserna certifierade enligt ISO 14001 och resten är på god väg. Miljöarbetet är integrerat i ett

Den viktiga distributionen. I Grekland distribueras Arla Foods produkter till många av landets småbutiker som finns både i storstan och på landsbygden. Nikos Diamantopoulos, arbetar som distributionschaufför för Arla Foods Hellas i Grekland, ser till att rätt vara kommer till rätt butik.



verksamhetssystem som bland annat består av ISO 9000 och 14001. I systemet ligger det en rad miljömål med tillhörande handlingsplaner från "jord till bord".

I Sverige har Arla under flera år gett ut en miljörapport, som utförligt beskriver miljöarbetet. Miljörapporten för 1999 finns tillsammans med ytterligare miljöinformation på Arla Foods svenska hemsida, www.arla.se/miljo.

Medlemmarna

I Sverige har Arla under flera år arbetat tillsammans med medlemmarna med frågor kring miljön. Ett viktigt redskap i detta arbete är att alla mjölkproducenter har gjort en miljöhusesyn (inspektionsrund av miljön) på sina gårdar. Likaså utarbetas på en femtedel av gårdarna en näringsämnesbalans som ett led i att minimera miljöpåverkan på omgivningen.

Emballage

Utveckling sker hela tiden med att utveckla emballage, som är funktionella och tilltalande och som samtidigt belastar miljön så lite som möjligt. Arla Foods använder bland annat kretsloppsvärderingar i sin strävan att utveckla emballage med minsta möjliga miljöpåverkan.

Transport

På transportsidan har det arbetats med att minimera miljöpåverkan. Det sker bland annat genom att utbilda chaufförerna och förbättra planeringen av rutterna. Utöver detta används alternativa bränslen såsom biogas eller en blandning av rapsmetylester och diesel.

Produktion

På flera driftsplatser har det genomförts effektiviseringar på energiområdet och åtgång- en av energi per kilo råvara har minskat under de senaste åren. Det har även satts igång många aktiviteter för att minimera åtgången och för att hitta alternativa energikällor.

Arla Foods har som mål att

reducera mängden avfall som ska deponeras, och i det sammanhanget har det arbetats intensivt på att öka den andel som går till återanvändning och energiutnyttjande.

Kemikalier

I Sverige har Arla Foods utarbetat ett system för miljöbedömning av kemikalier, den så kallade "Kemlistan". I första omgången har kriterier uppställts för bedömning av kemikalier för rengöring, och vid verksamhetsårets slut var 99 procent av de använda rengöringskemikalierna miljögodkända. Arla Foods arbetar vidare med uppställning av kriterier för miljöbedömning av kemikalier för desinfektion och vattenbehandling.

Miljönätverk

Alla driftsplatser är engagerade i miljöledning. Det innebär bland annat att driftplatsens miljöpåverkan kartläggs och att de viktigaste av dessa väljs ut för att sätta igång aktiviteter, som ska reducera denna miljöpåverkan. Som hjälp har det utvecklats ett miljödatasystem (Envision) och en databas för mjölkunskap. Datasystemet används för registrering och behandling av miljödata, medan databasen används för utbyte av information och erfarenheter när det gäller miljön. Båda systemen är helt implementerade i Danmark och används flitigt på driftsplatserna och av den centrala miljöavdelningen. Nästa steg blir att anpassa systemen så att de kan införas i Sverige och på övriga driftställen utanför Danmark. Initiativ i form av miljöarbetsgrupper och erfarenhetsgrupper, temadagar och en miljödag bidrar också till att främja miljöarbetet samt att stärka utbytet av erfarenheter mellan driftsplatserna.

Framtiden

På grundval av de två ursprungliga företagens miljöstrategier utarbetas en ny strategi med tillhörande målsättning och handlingspla-

ner. Arbetet med att revidera miljöstrategin förväntas vara färdigt till våren 2001.

Varor varje dag.
På Arla Foods säljkontor i Lyon i Frankrike arbetar Martine Buiges och Ludovic Perrel. Det är de som ser till att kunderna, som framförallt är de stora kedjorna i Frankrike, får alla sina varor levererade i tid och i rätt mängd. Produkterna kommer till lagret i Lyon varje vecka med lastbil från Danmark.

**Direktion**

Verkställande direktör, **Jens Bigum**
Vice verkställande direktör, **Åke Modig**
Styrelse
Ordförande, **Lars Lamberg**
Vice ordförande, **Knud Erik Jensen**



Bertil Andersson
Niels Bøgedal
Kaj W. Christensen
Christer Eliasson



Anders Ericsson
Leif Eriksson
Elisabeth Gauffin
Åke Hantoft



Tommy Jacobsson
Kr. Ole Kristensen
Sören Kihlberg
Hans Jensen Lund



Ove Møberg
Hans Peter Nielsen
Jan Nørgaard
Arne Olsson



Kaj Ole Pedersen
Peter Stoffersen
Gunilla Svensson
Bent Juul Sørensen



Accounts

Arla Foods

17 April - 1 October 2000

Management Report

Århus, 29 November 2000

Group Management Board of Arla Foods amba

J. Bigum
Group Managing Director

Å. Modig
Deputy Group Managing Director

Supervisory Board of Arla Foods amba

Lars Lamberg
Chairman

Knud Erik Jensen
Deputy Chairman

Bertil Andersson

Niels Bøgedal

Kaj W. Christensen

Christer Eliasson

Anders Ericsson

Leif Eriksson

Elisabeth Gauffin

Åke Hantoft

Tommy Jacobsson

Kr. Ole Kristensen

Sören Kihlberg

Hans Jensen Lund

Ove Møberg

Hans Peter Nielsen

Jan Nørgaard

Arne Olsson

Kaj Ole Pedersen

Peter Stoffersen

Gunilla Svensson

Bent Juul Sørensen

Auditor's Report

We have audited the consolidated financial statements and the financial statements of Arla Foods amba for the period 17 April – 1 October 2000 presented by the Supervisory Board and Management.

Basis of opinion

We planned and conducted our audit in accordance with generally accepted auditing principles to obtain reasonable assurance that the financial statements are free from material misstatement. Based on an evaluation of materiality and risk, during the audit, we tested the basis and documentation for the amounts and disclosures in the financial statements. An audit includes an assessment of the accounting policies applied and the accounting estimates made. In addition, we evaluated the overall adequacy of the presentation in the financial statements. Our audit did not result in any qualifications.

Opinion

In our opinion, the consolidated financial statements and the financial statements of Arla Foods amba have been presented in accordance with the accounting provisions of Danish legislation and give a true and fair view of the Group's and the Parent Company's assets and liabilities, financial position and profit/loss.

Århus, 29 November 2000

KPMG C. Jespersen

E. Black Pedersen

State Authorized Public accountant

J. Bräuner Knudsen

State Authorized Public Accountant

Pricewaterhouse-
Coopers

Göran Tidström

Authorized Public Accountant

Jesper Lund

State Authorized Public Accountant

Tillämpade redovisningsprinciper

Allmänt

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

Jämförelseuppgifter omges inte i resultaträkningen eftersom det är företagets första räkenskapsår.

Jämförelsebeloppen i balansräkningen är i överensstämmelse med den ingående balansen per 2000-04-17.

De tillämpade redovisningsprinciperna är oförändrade i jämförelse med de i den ingående balansen.

Konsolidering

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

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

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

För utländska dotterföretag omräknas resultaträkningen med genomsnittliga valutakurser medan balansposterna

omräknas med balansdagens valutakurser. De omräkningsdifferenser, som uppstår vid omräkning av de utländska företagets ursprungliga egna kapital med balansdagens kurser samt de omräkningsdifferenser, som uppstår som följd av omräkning av de utländska företagets resultaträkningar med genomsnittskurser, förs direkt till egna kapitalet.

Vid köp och försäljning av dotterföretag medtages dessa företags drift i den konsoliderade redovisningen under den del av året, som företagen har ägts av Arla Foods-koncernen. I samband med förvärv fördelas eventuella övervärden på enskilda tillgångs- och skuldposter och koncerngoodwill skrivs av enligt plan.

Valutaförhållanden och finansiella instrument

Finansiella instrument avser framförallt valutaterminsaffärer och valutaoptioner.

För finansiella instrument, som upptagits för att säkra tillgångar och skulder i främmande valuta används säkringskursen vid värdering av den säkrade posten och dessa finansiella instrument värderas därför inte som en självständig post. Kursregleringar avseende finansiella instrument, som är upptagna för att kurssäkra kommande års intäkter och utgifter, uppskjuts tills dessa intäkter och utgifter realiserar.

Finansiella instrument, som inte har upptagits i säkrings-syfte, värderas till marknadsvärdet på balansdagen. Både realiserade och orealiserade kursregleringar medtages i resultaträkningen.

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

Offentliga bidrag

Bidrag från EU och andra myndigheter avseende anläggningsinvesteringar är avdragna från anskaffningsvärdet.

Bidrag avsedda för produktutveckling mm intäktsförs under andra driftsintäkter vid

den tidpunkt, då återbetalningsskyldighet inte längre är aktuell.

Resultaträkningar

Nettoomsättning

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

I nettoomsättningen för Arla Foods amba ingår dessutom deklarerad efterlikvid från andra säljbolag inom Arla Foods-koncernen.

Produktionskostnader

Produktionskostnader omfattar varuförbrukning inklusive köp från medlemmar samt kostnader såsom avskrivningar, löner och arvoden, som erfordras för att uppnå årets omsättning.

Utvecklingskostnader

Utvecklingskostnader avseende nya produkter kostnadsförs i takt med att kostnaderna betalas.

Resultatandelar i dotterföretag och intresseföretag

I moderföretagets resultaträkning medtages den proportionella andelen av de enskilda mejerirelaterade verksamheter- nas resultat efter skatt och efter avdrag av deklarerade efterlikvid och realiserade interna vinster.

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

Resultatandelarna efter skatt för icke-mejerirelaterade verksamheter ingår inte i moderföretagets resultaträkning utan förs direkt till det egna kapitalet under uppskrivningsfond.

Företag, vari koncernen äger mellan 20% och 50% av rösträtten utan att ha ett bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag.

Dessa företag ingår endast med en post i resultat- och balansräkningarna och dess företags omsättning ingår således inte i den totala koncernomsättningen.

Den skilda behandlingen i moderföretaget av resultatandelar i mejerirelaterade kontra icke-mejerirelaterade verksamheter är vald för att i moderföretagets resultaträkning kunna visa den direkta intjäningen på den mjölk, som är levererad från Arla Foods amba medlemmar.

Finansiella poster

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

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

Företagsskatt

Den skattepliktiga inkomsten beräknas efter de för företagen gällande nationella reglerna. För de företag, som är sambeskattade, kostnadsförs skatt på årets resultat med aktuella skatteprocentssatser på årets resultat före skatt, korrigerat med icke skattepliktiga intäkter och kostnader. Uppskjuten skatt beräknas gemensamt för företag, som ingår i sambeskattningar. Den uppskjutna skatten beräknas med den aktuella skatteprocentssatsen på alla tidsmässiga skillnader mellan det räkenskapsmässiga och det skattemässiga resultatet.

Balansräkningar

Allmänt avseende anläggningstillgångar

Som anskaffningsvärde på anläggningstillgångarna har använts de bokförda värdena i de bildande företagen och dessas dotterföretag per 2000-04-16, korrigerat för de värde-regleringar, som har gjorts i den ingående balansen, se sidan 48.

Årets avskrivningar på övertagna anläggningstill-

gångar har som huvudregel beräknats med de av Arla Foods ambas fastställda ekonomiska livslängderna.

De bokförda värdena per 2000-04-17 för tekniska anläggningar, maskiner, driftsmaterial och inventarier skrivs dock av under 5 år från detta datum.

Immateriella anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar har värderats till de ursprungliga anskaffningsvärdena med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar.

Beloppen omfattar i huvudsak goodwill vid köp av företag samt utjämningsbeloppen till tidigare medlemmar i Klöver Mælk A.m.b.A.

Som huvudregel avskrivs goodwill över en period på upp till 10 år. Utjämningsbeloppet avseende Klöver Mælk A.m.b.A.s tidigare medlemmar har dock inte avskrivits under innevarande räkenskapsår men kommer att avskrivas under de tre följande räkenskapsåren, se sidan 7 i årsredovisningen.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar har värderats till de ursprungliga anskaffningsvärdena med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar.

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

Kontorsbyggnader:

50 år

Produktionsbyggnader:

20 - 30 år

Tekniska anläggningar och maskiner:

5 - 10 år

Driftsmaterial och inventarier:

3 - 7 år

De bokförda värdena per 2000-04-17 för tekniska anläggningar, maskiner, driftsmaterial och inventarier skrivs dock av under 5 år från detta datum.

Avskrivning görs inte på pågående nyanläggningar.

Tillgångar med kort livslängd, smärre tillgångar samt

smärre förbättringsutgifter och programvaror till datorer kostnadsförs i samband med anskaffning.

Finansiella anläggningstillgångar

Kapitalandelarna i dotterföretag och intresseföretag upptas till ägarandelen av företagets räkenskapsmässiga inre värde vid räkenskapsårets utgång, efter avdrag av orealiserade koncerninterna vinster.

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

Övriga finansiella anläggningstillgångar (aktier, pantbrev och obligationsinnehav mm) upptas till anskaffningsvärdet, dock högst till marknadsvärdet, om detta är lägre på balansdagen.

Varulager

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

Varor under tillverkning och tillverkade färdigvaror har värderats till ett självkostnadspris, bestående av råvarors och förbrukningsmaterials anskaffningspris med tillägg av tillverkningskostnader och andra kostnader, som direkt och indirekt kan hänföras till respektive vara.

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

Kortfristiga fordringar

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

Övriga omsättningstillgångar Värdepapper har värderats till balansdagens kurser.

Eget kapital

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

Kapitalkonto:

Kapitalkontot omfattar företagets icke fördelade egna kapital.

Reservfond A:

Reservfond A motsvarar avsättningar på personliga konton i MD Foods ambas. För fonden gäller följande villkor:

1. Representantskapet kan årligen besluta om förräntning dock maximalt med det officiella danska diskontot.
2. Beslut om eventuella utbetalningar fattas av representantskapet.
3. Det kan inte göras någon utbetalning för räkenskapsåret 2000-04-17 – 10-01. Det eftersträvas därefter att göra utbetalningar för räkenskapsåren 2000/2001 – 2007/2008.

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

Reservfond B:

Reservfond B omfattar den vid företagets bildande genomförda avsättningen.

Uppskrivningsfond:

Kontot omfattar nettouppskrivningar till det inre värdet för dotterföretag och intresseföretag, som inte är mejerirelaterade. Dessutom ingår orealiserade kursvinster på värdepapper, som är omsättningstillgångar.

Dotterföretagsreserver:

Kontot omfattar nettouppskrivningar avseende mejerirelaterade dotterföretag

tag efter det inre värdets metod.

Ansvarigt lånekapital

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

Avsättningar

Övriga avsättningar omfattar i huvudsak de vid företagets bildande avsatta beloppen för namnbyte och andra fusionskostnader samt strukturrationaliseringar.

Finansieringsanalys

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

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

Kassaflödet från investeringar omfattas av köp och försäljning av immateriella, materiella och finansiella anläggningstillgångar.

Kassaflödet från finansiering omfattar upptagning och återbetalning av långfristiga och kortfristiga skulder samt betalningar avseende medlemmar.

De likvida medlen utgörs av kassa och bank samt börsnoterade värdepapper, som är upptagna bland omsättningstillgångarna i balansräkningen.

Finansieringsanalysen kan inte endast utläsas av årsredovisningen.

Resultaträkningar

17 april - 1 oktober 2000

Note

- 1 **Nettoomsättning**
- 2 Produktionskostnader

Bruttoresultat

- 2 Försäljnings- och distributionskostnader
- 2/3 Administrations- och gemensamma kostnader
- Övriga rörelseintäkter
- Övriga rörelsekostnader

Rörelseresultat

- 4 Resultat från andelar i dotterföretag
- Resultat från andelar i intresseföretag
- 5 Finansiella poster, netto

Resultat för skatt

- 6 Företagsskatt

Årets resultat

Minoritetsintressens andel av dotterföretagens resultat

ARLA FOODS AMBAS ANDEL AV ÅRETS RESULTAT

Förslag till fördelning av årets resultat:

Efterlikvid till Arla Foods ambas medlemmar
Överförs till Kapitalkonto
Överförs till Reservfond A
Överförs till dotterföretagsreserver
Överförs till andra reserver

Total

	17.453	11.020
	<u>-14.371</u>	<u>-9.824</u>
	3.082	1.196
	-2.021	-608
	-480	-154
	41	17
	<u>-68</u>	<u>-25</u>
	554	426
	-	7
	12	0
	<u>-159</u>	<u>-41</u>
	407	392
	<u>-13</u>	<u>-13</u>
	394	379
	<u>5</u>	-
	399	379

	276	276
	72	72
	24	24
	-	7
	<u>27</u>	-
	399	379

BALANSRÄKNINGAR (MDKK)		KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	Balans per 1 oktober 2000	Öppningsbalans per 17 april 2000	Balans per 1 oktober 2000	Öppningsbalans per 17 april 2000	
Balansräkningar					
1 oktober 2000					
<i>Not</i>					
TILLGÅNGAR					
Anläggningstillgångar					
7 <i>Immateriella anläggningstillgångar</i>					
Goodwill mm	418	419	24	29	
Utjämningsbelopp	276	276	276	276	
Total	694	695	300	305	
7 <i>Materiella anläggningstillgångar</i>					
Byggnader och mark	3.571	3.637	1.367	1.409	
Maskiner och andra tekniska anläggningar	3.278	3.262	1.516	1.464	
Inventarier, verktyg och installationer	584	552	58	53	
Pågående nyanläggningar	599	355	74	10	
Total	8.032	7.806	3.015	2.936	
8 <i>Finansiella anläggningstillgångar</i>					
Andelar i dotterföretag	-	-	2.896	2.849	
Andelar i intresseföretag	122	110	33	31	
Andra långfristiga värdepappersinnehav och kapitalandelar	1.904	2.039	843	835	
Andra fordringar	10	10	0	0	
Total	2.036	2.159	3.772	3.715	
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	10.762	10.660	7.087	6.956	
Omsättningstillgångar					
<i>Varulager</i>					
Råvaror och förnödenheter	777	799	389	394	
Varor under tillverkning	1.178	1.138	724	715	
Färdiga varor och handelsvaror	1.628	1.572	172	250	
Total	3.583	3.509	1.285	1.359	
<i>Kortfristiga fordringar</i>					
Kundfordringar	4.213	4.041	1.087	1.188	
Fordringar hos koncernföretag	0	0	4.346	3.483	
Fordringar hos intresseföretag	11	6	0	0	
Byggnader och mark under försäljning	48	31	17	1	
Övriga fordringar	490	777	102	200	
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	55	66	16	3	
Total	4.817	4.921	5.568	4.875	
Kortfristiga placeringar	472	566	0	0	
Kassa och bank	1.348	1.792	317	195	
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR	10.220	10.788	7.170	6.429	
SUMMA TILLGÅNGAR	20.982	21.448	14.257	13.385	

BALANSRÄKNINGAR (MDKK)		KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	Balans per 1 oktober 2000	Öppningsbalans per 17 april 2000	Balans per 1 oktober 2000	Öppningsbalans per 17 april 2000	
Balansräkningar					
1 oktober 2000					
<i>Not</i>					
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital					
Kapitalkonto	4.706	4.654	4.706	4.654	
Reservfond A	743	719	743	719	
Reservfond B	500	500	500	500	
Uppskrivningsfond	-	-	30	0	
Dotterföretagsreserver	-	-	-6	0	
Andra reserver	24	0	-	-	
Summa eget kapital	5.973	5.873	5.973	5.873	
9 Minoritetsintressen	89	101	-	-	
10 Ansvarigt lånekapital	288	296	288	296	
TOTALT ANSVARIGT KAPITAL	6.350	6.270	6.261	6.169	
Avsättningar					
11 Uppskjuten skatt	421	453	36	37	
12 Pensioner, Sverige	671	673	0	0	
13 Övriga avsättningar	500	654	259	340	
SUMMA AVSÄTTNINGAR	1.592	1.780	295	377	
Skulder					
14 <i>Långfristiga skulder</i>					
Skulder till realkreditinstitut	1.175	1.218	1.035	1.071	
Skulder till kreditinstitut med flera	3.256	3.186	1.675	1.700	
Total	4.431	4.404	2.710	2.771	
<i>Kortfristiga skulder</i>					
Kortfristig del av långfristiga skulder	144	150	119	122	
Kreditinstitut	2.572	2.855	1.376	1.259	
Efterlikvid	276	0	276	0	
Leverantörsskulder	2.409	2.956	759	771	
Skulder till koncernföretag	1.808	1.360	1.965	1.264	
Skulder till intresseföretag	4	17	3	7	
Skatteskulder	25	0	13	0	
Övriga skulder	1.352	1.646	480	645	
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	19	10	0	0	
Total	8.609	8.994	4.991	4.068	
SUMMA SKULDER	13.040	13.398	7.701	6.839	
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	20.982	21.448	14.257	13.385	
15 Ansvarsförbindelser och ställda säkerheter mm					

Apporttillskottet Eget kapital

17 april 2000

Apporttillskottet per 17.04.2000 från de två bildande företagen belöpte sig på 5.873 MDKK och framkom enligt nedan:

Apporttillskott till bokfört värde i enlighet med tidigare redovisningsprinciper:

MD Foods amba		3.509
Arla, ekonomisk förening	2.366	
"Förlagsinsatser" och "inbetalda insatser", som inte överförts	-354	
Ansvarigt lånekapital (330 MSEK), som inte överförts	-296	
Summa		5.225

Värderegleringar i samband med bildandet:

Ändrade redovisningsprinciper:

Varulager, medtagande av indirekta produktionskostnader mm	226	
Kapitalandel i Mejeriföreningen, justerad till inre värde	425	
Summa		651

Reglering till marknadsvärde:

Börsnoterade värdepapper	197	
Kontorsfastighet i Stockholm (efter avsättning till uppskjuten skatt)	350	
Summa		547

Avsättningar:

Avsatt till fusionskostnader	-100	
Avsatt till strukturrationaliseringar i mejerirelaterade verksamheter	-220	
Avsatt till omstruktureringar mm i övriga verksamheter	-230	
Summa		-550

Totalt apporttillskott

5.873

Apporttillskottet fördelar sig enligt nedan:

Kapitalkonto (ofördelat eget kapital)	4.654
Reservfond A	719
Reservfond B	500

TOTALT APPORTTILLSKOTT

5.873

Förändring av Eget kapital

17 april - 1 oktober 2000

Kapitalkonto

Tillfört vid bildande	4.654	4.654
Avsatt av årets resultat	72	72
Övriga regleringar	-20	-20
Summa	4.706	4.706

Reservfond A

Tillfört vid bildande	719	719
Avsatt av årets resultat	24	24
Summa	743	743

Reservfond B

Tillfört vid bildande	500	500
Summa	500	500

Uppskrivningsfond

Resultat från icke-mejerirelaterade dotterföretag samt intresseföretag, netto	-	20
Övriga regleringar	-	10
Summa	-	30

Dotterföretagsreserver

Avsatt av årets resultat	-	7
Övriga regleringar	-	-13
Summa	-	-6

Andra reserver

Avsatt av årets resultat	27	-
Övriga regleringar	-3	-
Summa	24	-

SUMMA EGET KAPITAL

5.973

5.973

Noter

17 april - 1 oktober 2000

Not

1 NETTOOMSÄTTNING

Fördelning på marknader:

Sverige	5.060
Danmark	4.193
Övriga EU-länder	5.305
Övriga Europa	330
Mellanöstern	885
Nordamerika	412
Mellan- och Sydamerika	601
Asien	477
Afrika	175
Övriga	15
Summa	17.453

Omsättning på marknader utanför Sverige och Danmark	8.200
Motsvarar	47%

Fördelning på varugrupper:

Konsumtion	7.061
Ost	4.652
Smör och blandningsprodukter	2.033
Pulverprodukter	2.574
Emballage och förbrukningsartiklar	502
Övriga	631
Summa	17.453

2 **Kostnader****Personalkostnader:****Funktionsuppdelat**

Produktion	-1.844	-818
Distribution	-579	-74
Administration	-222	-59
Summa	-2.645	-951

Kostnadsslagsuppdelat

Löner och arvoden	-2.232	-898
Pensioner	-107	-47
Andra utgifter för social försäkring	-306	-6
Summa	-2.645	-951

GENOMSnittligt antal anställda (årsarbetare)	18.622	6.763
--	--------	-------

I löner och arvoden inkl. pension i koncernen ingår moderföretagets direktion med 3 MDKK och arvoden till moderföretagets styrelse och representantskap med 3 MDKK.

Noter

17 april - 1 oktober 2000

Not

2 **Kostnader (fortsättning)****Avskrivningar:****Funktionsuppdelat**

Produktion	-396	-170
Distribution	-64	0
Administration	-66	0
Summa	-526	-170

Nettorealisationvinst vid försäljning av materiella anläggningstillgångar är 2 MDKK (koncernen) och 6 MDKK (moderföretaget).

3 **Arvoden till representantskapsvald revision***Revisionsarvoden:*

KPMG C. Jespersen		-2
PricewaterhouseCoopers		-2

Andra ersättningar:

KPMG C. Jespersen		-2
PricewaterhouseCoopers		-2
Summa		-8

4 **Resultat från andelar i dotterföretag**

Vinster i dotterföretag efter skatt		21
Förluster i dotterföretag efter skatt		-14
Summa		7

I beloppen ingår endast resultat från de mejerirelaterade dotterföretagen. I de icke-mejerirelaterade dotterföretagen och intresseföretagen redovisas netto en vinst på 20 MDKK, som direkt har överförts till eget kapital.

5 **Finansiella poster, netto***Kostnader*

Räntekostnader till koncernföretag	-23	-9
Räntekostnader till intresseföretag	0	0
Övriga finansiella kostnader	-223	-114
Summa	-246	-123

Intäkter

Ränteintäkter från koncernföretag	0	67
Ränteintäkter från intresseföretag	0	0
Övriga finansiella intäkter	87	15
Summa	87	82

FINANSIELLA POSTER, NETTO

-159 -41

6 **Företagsskatt**

Skatt på årets skattepliktiga inkomst	-25	-13
Reglering av uppskjuten skatt	18	0
Justering av tidigare års skatt	-6	0
Summa	-13	-13

Under året betald företagsskatt (inkl. åconto-skatt)	2	0
--	---	---

Noter

Note

7 IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	IMMATERIELLA		MATERIELLA			
	Goodwill mm inkl. koncern-goodwill	Utvärderingsbelopp	Byggnader och Mark	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Pågående nyanläggningar
Tillfört vid bildande	419	276	3.637	3.262	552	355
Omräkningsdifferens	3	0	-60	-17	-1	-6
Årets inköp	30	0	118	309	132	316
Omklassificeringar	0	0	17	49	0	-66
Årets försäljningar	-5	0	-23	-29	-16	0
Anskaffningsvärde 1 oktober 2000	447	276	3.689	3.574	667	599
Årets av- och nedskrivningar	-29	0	-118	-296	-83	0
Av- och nedskrivningar på försäljningar	0	0	0	0	0	0
Av- och nedskrivningar 1 oktober 2000	-29	0	-118	-296	-83	0
PLANENLIGT RESTVÄRDE 1 OKTOBER 2000	418	276	3.571	3.278	584	599

Årets nyanskaffningar har reducerats med bidrag från EU och andra myndigheter på 23 MDKK. De totala värderingarna avseende danska fastigheter med ett räkenskapsmässigt värde på 1.919 MDKK utgör vid årsregleringen per 1 januari 2000 2.035 MDKK. Därtill kommer investeringar efter detta datum.

IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	IMMATERIELLA		MATERIELLA			
	Goodwill mm inkl. koncern-goodwill	Utvärderingsbelopp	Byggnader och Mark	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Pågående nyanläggningar
Tillfört vid bildande	29	276	1.409	1.464	53	10
Årets inköp	0	0	26	159	13	74
Omklassificeringar	0	0	0	10	0	-10
Årets försäljningar	-3	0	-22	0	-3	0
Anskaffningsvärde 1 oktober 2000	26	276	1.413	1.633	63	74
Årets av- och nedskrivningar	-2	0	-46	-117	-5	0
Av- och nedskrivningar på försäljningar	0	0	0	0	0	0
Av- och nedskrivningar 1 oktober 2000	-2	0	-46	-117	-5	0
PLANENLIGT RESTVÄRDE 1 OKTOBER 2000	24	276	1.367	1.516	58	74

Årets nyanskaffningar har reducerats med bidrag från EU och andra myndigheter på 17 MDKK. Kontantvärdet avseende mark och byggnader per 2000-01-01 är beräknat till 1.437 MDKK, vartill kommer investeringar efter 2000-01-01.

Noter

Note

8 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Tillfört vid bildande		110	2.039	10
Omräkningsdifferens		0	24	0
Årets inköp		0	59	0
Årets försäljningar		0	-229	0
Anskaffningsvärde 1 oktober 2000	110	1.893	10	
Årets resultat		12	11	0
Förskjutning av interna vinster i varulager		0	0	0
Regleringar per 1 oktober 2000	12	11	0	
PLANENLIGT RESTVÄRDE 1 OKTOBER 2000	122	1.904	10	

Tillfört vid bildande	2.849	31	835
Omräkningsdifferens	0	0	-3
Årets inköp	20	0	0
Årets försäljningar	0	0	0
Anskaffningsvärde 1 oktober 2000	2.869	31	832
Omräkningsdifferens	-13	0	0
Årets resultat	19	-3	11
Förskjutning av interna vinster i varulager	1	0	0
Övriga regleringar	20	5	0
Regleringar per 1 oktober 2000	27	2	11
PLANENLIGT RESTVÄRDE 1 OKTOBER 2000	2.896	33	843

PLANENLIGT RESTVÄRDE 1 OKTOBER 2000

2.896 33 843

FINANSIELLE ANLÆGS AKTIVER

Andelar i dotterforetag
Andelar i interesseforetag
Andra langfristige vrdpapirsinnehav og kapitalandelar
Andra fordringer

KONCERN

MODERFÖRETAGET

Noter

Note

9 Minoritetsintressen				
Ingående minoritetsintressen		101		
Andel av årets resultat		-5		
Förskjutning i ägarandel		-7		
Utgående minoritetsintressen		89		
10 Ansvarigt lånekapital				
Tillfört vid bildande		296	296	
Omräkningsdifferens		-8	-8	
Utgående ansvarigt lånekapital		288	288	
11 Uppskjuten skatt				
Uppskjuten skatt vid bildande		453	37	
Omräkningsdifferens		-14	-1	
Årets ändring av uppskjuten skatt		-18	0	
Utgående uppskjuten skatt		421	36	
12 Pensioner, Sverige				
Pensioner vid bildande		673		
Omräkningsdifferens		-17		
Avsatt för året		15		
Utgående pensioner, Sverige		671		
13 Övriga avsättningar				
Övriga avsättningar vid bildande		100	554	
Ianspråktaget under året		-98	-56	
Utgående övriga avsättningar		2	498	
14 Långfristiga skulder				
Långfristig skuld, som förfaller efter 5 år från räkenskapsårets utgång		1 oktober 2000	17 april 2000	1 oktober 2000
		1.622	1.702	1.481
				1.496

Noter

Note

15 Ansvarsförbindelser och ställda säkerheter mm			
Ansvars- och garantiförbindelser		1.058	2.786
Leasingförpliktelser		134	94
Förbindelser i enlighet med avtal om leverans av anläggningstillgångar		412	272
För täckning av valutarisker upptagna valutaterminsaffärer enligt nedan:			
Köp på termin		136	0
Försäljning på termin		3.787	3.531
Som säkerhet för skulder har deponerats:			
Pantbrev i fast egendom		602	170
Värdepapper, bokfört värde		208	0
Arla Foods amba har mottagit garantibevis från medlemmarna. Underlaget för dessa är den enskilde medlemmens leverans under de senaste 5 räkenskapsåren, beräknat med 20 DKK per påbörjade 1.000 kg leverans av mjölk. Av garantibevisen har 0 DKK ställts som säkerhet för skulder.		580	580
Koncernen är part i enstaka rättsmål. Utfallet av dessa förväntas inte ha någon väsentlig betydelse för årets resultat eller vid värdering av den ekonomiska ställningen.			

Ö Koncern- översikt

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

DOTTERFÖRETAG, som ingår i koncernredovisningen

● Arla Foods AB, Sverige	100,0%
● ASM Mjölksocker AB, Sverige (100,0%)	
● Arla Ost och Smör Produktion AB, Sverige (100,0%)	
● Bregott AB, Sverige (62,4%)	
● Scandairy K/S, Danmark	100,0%
● Arla Foods Distribution amba, Danmark	100,0%
● Danos A/S, Danmark (100,0%)	
● Gredstedbro Ost A/S, Danmark (100,0%)	
● Kirkeby Mejeri A/S, Danmark	100,0%
● Arla Foods Holding AB, Sverige	100,0%
● Oy Arla Foods Ab, Finland (100,0%)	
● Arla Foods AS, Norge (100,0%)	
● Arla Foods AS, Estland (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 Hellas S.A., Grekland	100,0%
● Arla Foods S.A.R.L., Frankrike	100,0%
● Arla Foods Sp. Z o.o., Polen	100,0%
● Andelssmør A.m.b.a., Danmark	93,1%
● 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 Ltd., England (100,0%)	
AM Produktion K/B, Sverige (66,7%. De resterande 33,3% ägs av Arla Foods AB)	
AM Foods K/S, Danmark (66,7%. De resterande 33,3% ägs av Arla Foods amba)	
Arla Foods 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., Tjeckien (100,0%)	
Medipharm Hungary Kft, Ungern (51,0%)	
Semper Foods Holding AB, Sverige	100,0%
Semper Foods AB, Sverige (100,0%)	
Friggs AB, Sverige (100,0%)	
Eterna Näringsprodukter AB, Sverige (100,0%)	
A/S Anjo, Danmark (100,0%)	

Ö Koncern- översikt

DOTTERFÖRETAG, som ingår i koncernredovisningen (fortsättning)

Arla Foods Holding A/S, Danmark	100,0%
Medani A/S, Danmark (100,0%)	
Kingdom Food Products ApS, Danmark (100,0%)	
Arla Foods Leasing A/S, Danmark (100,0%)	
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, Danmark (100,0%)	
Rynkeby Foods A/S, Danmark (50,0%. De resterande 50,0% ejes af Kinmaco ApS)	
Kinmaco ApS, Danmark (100,0%)	
GB Finans A/S, Danmark (100,0%)	
Arla Insurance Co. Ltd., Cayman Islands	100,0%
Arla Foods Fastighetsförvaltning AB, Sverige	100,0%
De Danske Mejeriers Fællesindkøb Amba, Danmark	95,6%
A/S Crispy Food International, Danmark (100,0%)	
Perniel Konsum ApS, Danmark (100,0%)	
Kongstad A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak A.m.b.a., Danmark	92,6%
Danapak A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak Flexibel A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak Kartonnage A/S, Danmark (100,0%)	
Danapak Plast A/S, Danmark (100,0%)	
Tölkki OY, Finland (100,0%)	
Danabox (DP Emballage AB), Sverige (100,0%)	
Norsk Danapak A/S, Norge (100,0%)	
Danapak Faltschachtelsysteme GmbH, Tyskland (100,0%)	
Danapak Cartons Ltd., England (100,0%)	
Danapak R&D Center A/S, Danmark (100,0%)	

Intresseföretag

● JO-Bolaget Fruktprodukter HB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	50,0%
● HB Grädö Produktion, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	50,0%
● Synbiotics AB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)	49,0%
Biolac GmbH, Tyskland	50,0%
Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ägs via Arla Foods Ingredients amba)	50,0%
White Dairies of Scandinavia AB, Sverige	50,0%
Lindals Sp. Z o.o., Polen (100,0%)	
Dan Vigor Ltd. Brasilien (ägs via Arla Foods International A/S)	50,0%
Matpartner R&S AB, Sverige (ägs via Semper Holding AB)	50,0%
Medipharm USA, USA (ägs via Medipharm Holding AB)	50,0%
Delimo A/S, Danmark (ägs via Arla Foods Holding A/S)	48,0%
Graintec AB, Sverige (ägs via Semper Holding AB)	33,3%

Kapitalandelar

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

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

Dessutom ägs ett antal företag utan någon förvärvsmässig verksamhet.

Finansierings- analys

17 april - 1 oktober 2000

Kassaflöde från löpande verksamhet

Årets resultat	399
Avskrivningar och företagsskatt	539
Resultatandelar från finansiella anläggningstillgångar	-12
Förändring av avsättningar	-188
Förändring av varulager	-74
Förändring av kortfristiga fordringar	104
Förändring av leverantörsskulder och andra skulder mm	-296
Betald företagsskatt	-2

Kassaflöde från löpande verksamhet**470****Kassaflöde från investeringar**

Investeringar i immateriella anläggningstillgångar, netto	-28
Investeringar i materiella anläggningstillgångar, netto	-807
Investeringar i finansiella anläggningstillgångar, netto	112

Kassaflöde från investeringar**-723****Kassaflöde från finansiering**

Förändring av skulder till kreditinstitut och realkreditinstitut	-285
--	------

Kassaflöde från finansiering**-285****FÖRÄNDRING AV KASSA, BANK OCH KORTFRISTIGA PLACERINGAR****-538**

Kassa, bank och kortfristiga placeringar per 2000-04-17

2.358

Kassa, bank och kortfristiga placeringar per 2000-10-01

1.820

Nyckeltal 2000

NETTOOMSÄTTNING 17 APRIL - 1 OKTOBER 2000

Fördelning på varugrupper

Övriga	1.133
Pulverprodukter	2.574
Smör- och blandningsprod.	2.033
Ost	4.652
Konsumtion	7.061
Totalt	17.453

Fördelning på marknader

Övriga värld <i>härav: Nordamerika 412 Mellan/Sydam. 601 Asien 477 Afrika 175 Övriga 15</i>	1.680
Mellanösten <i>härav: Saudi-Arabien 461</i>	885
Övriga Europa	1.759
Tyskland	1.064
England	2.812
Danmark	4.193
Sverige	5.060
Totalt	17.453

Resultat

Nettoomsättning	17.453
härav utanför DK/SE	8.200
% utanför DK/SE	47%
Nettoresultat	399
Efterlikvid	276
Konsolidering	123
Finansiering	
Balansomslutning	20.982
Anläggningstillgångar	10.762
Bruttoinvesteringar	905
Ansvarigt kapital	6.350

Soliditet

	30%
Invägd mjölk milj. kg totalt i koncernen	3.344
härav i DK	1.914
härav i SE	993
härav övriga	437

Antal medlemmar/ägare

härav i DK	8.639
härav i SE	7.482

Medarbetare

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

Arla Foods i Danmark

- Hjørring Mejeri
- Akafa
- Bislev Mejeri
- Aars Mejeri
- Farsø Mejeri
- Hobro Mejeri och Färsvaruterminal
- Grenå Mejeri
- Vellev Mejeri
- HOCO
- Holstebro Flødeost
- Holstebro Mejericenter
- Garage Vestjylland
- Rødskær Mejeri
- Vrinner Flødeost
- Enigheden, Århus och Färsvaruterm.
- Brabrand Mejeri
- Arla Foods Innovation & Miljø
- Arla Foods huvudkontor
- IT-Center
- Snejbjerg Mejeri
- Danmark Protein
- Nr. Virum Mejeri
- Arinco
- Trolldhede Mejeri
- Kløvborg Mejeri
- Tistrup Mejeri
- Varde Smørmejeri
- Vejle Ostelager och Förpackning
- Arla Distribution
- Taulov Mejeri
- Kjersing
- Esbjerg Mejeri och Färsvaruterminal
- Glejbjerg Mejeri
- Kolding Eksportterminal
- Centralværkstedet Brændstrup
- Ribe Mejeri
- Tyrstrup Mejeri och Färsvaruterminal
- Høgelund Mejeri
- Branderup Mejeri
- Samden
- Bov Mejeri
- Grøndal Mejeri
- Crema
- Birkum Ost
- Slagelse Mejericenter och Färsvaruterminal
- Høng Mejeri
- Ishøj Färsvaruterm.
- Division Översjö

Arla Foods i Sverige

- Kägeröd
- Laholm
- Halmstad
- Kvibille
- Falkenberg
- Åseda
- Karlskrona
- Kalmar
- Borgholm
- Stånga
- Visby
- Västervik
- Frödinge
- Sävsjö
- Jönköping
- Göteborg
- Hjo
- Alingsås
- Stenstorp
- Mjölby
- Linköping
- Kimstad
- Norrköping
- Skövde
- Lidköping
- Götene
- Nyköping
- Södertälje
- Enskede
- Stockholm, Division Sverige
- Kallhäll
- Örebro
- Västerås
- Uppsala

Arla Foods UK

- Newcastle
- Settle
- Leeds
- Bamber Bridge
- Arla Foods Ingredients, Kettering
- Hatfield Peverel
- Oakthorpe

Arla Foods globalt

- Norge
- Finland
- Estland
- Polen
- Tyskland
- Holland
- Frankrike
- Spanien
- Italien
- Grekland
- Ryssland
- Canada
- USA
- Brasilien
- Argentina
- Saudi-Arabien
- Bangladesh
- Malaysia
- Japan

