



VORES ÅRSRAPPORT

2006

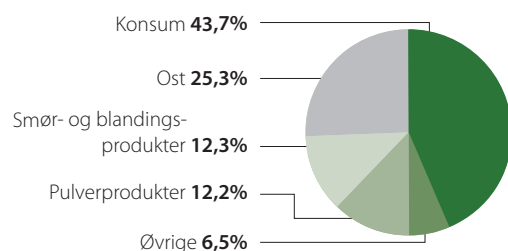
Hoved- og nøgletal¹⁾

Koncern

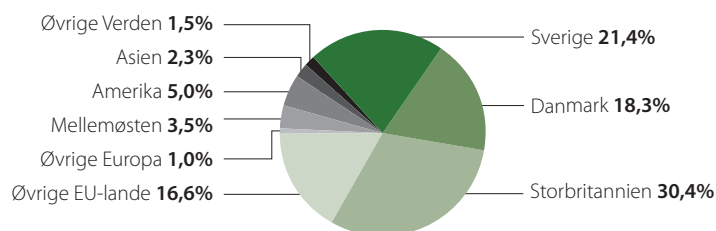
Mio. DKK	01.01.2006 31.12.2006	01.10.2005 31.12.2005	01.10.2004 30.09.2005	01.10.2003 30.09.2004	30.09.2002 30.09.2003
Resultat					
Nettoomsætning	45.491	11.487	46.351	47.263	40.647
heraf uden for DK/SE	27.393	6.955	27.784	28.137	20.781
% uden for DK/SE	60%	61%	60%	60%	51%
Resultat af primær drift	1.161	113	1.459	1.193	1.242
Finansielle poster, netto	-409	-124	-573	-423	-245
Årets resultat	933	30	755	1.019	1.094
Efterbetaling	336	75	369	586	546
Konsolidering:					
Vedtægtsreguleret genkonsolidering	122	0	247	123	123
Praksisændring	91	-45	-46	-	-
Leverancebaserede ejerbeviser	184	0	185	-	-
Strategifond	200	-	-	-	-
Konsolidering i øvrigt	0	0	0	310	425
Finansiering					
Balancesum	26.611	27.057	26.336	26.043	26.845
Anlægsaktiver	15.762	15.682	15.593	15.441	14.759
Investeringer i materielle anlægsaktiver	1.792	599	2.499	2.981	2.062
Egenkapital	7.971	7.411	7.435	7.361	7.155
Soliditetsgrader (%)					
Egenkapital	30%	27%	28%	28%	27%
Egenkapital + ansvarligt obligationslån	34%	31%	32%	32%	-
Råvaretilførsel					
Indvejet mio. kg mælk i alt i koncernen	8.592	2.063	8.415	8.512	7.241
Andelshavere i DK	4.047	970	4.058	4.053	4.137
Andelshavere i SE	2.067	499	2.114	2.141	2.114
Øvrige	2.478	594	2.243	2.318	990
Antal andelshavere					
I DK	4.591	4.987	5.197	5.877	6.625
I SE	4.817	5.288	5.360	5.728	6.133
I alt	9.408	10.275	10.557	11.605	12.758
Medarbejdere					
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	17.933	19.356	20.076	20.855	17.791

¹⁾ Fra og med 2006 er regnskabsåret omlagt til kalenderåret med perioden 1. oktober – 31. december 2005 som omlægningsperiode. Hovedtallene for dette regnskabsår omfatter derfor alene 3 måneder.

Nettoomsætning
Fordelt på varegrupper



Nettoomsætning
Fordelt på markeder



Indhold

- 2 Formandens beretning
- 4 Direktionens beretning
- 10 Regnskabsberetning
- 12 Ledelsespåtegning
- 13 Den uafhængige revisors påtegning
- 14 Anvendt regnskabspraksis
- 19 Resultatopgørelse
- 20 Balance
- 22 Egenkapitalopgørelse
- 23 Pengestrømsopgørelse
- 24 Noter
- 32 Koncernoversigt
- 34 Bestyrelse
- 36 Koncernledelse

FOTO FORSIDE:
 Arbejdsleder Søren
 Kristensen og mejerist
 Christina Josephsen
 i tapperiet på
 Brabrand Mejeri.



»VORES ÅRSRAPPORT« er Arla Foods' formelle årsrapport for virksomhedsåret 2006. For de læsere, som gerne vil vide mere om nogle af vores udvalgte varemærker og deres markeder, findes tillægget »VORES VAREMÆRKER 2006«. Tillægget kan enten bestilles hos Arla Foods eller hentes på www.arlafoods.dk.

Formandens beretning

»I bestyrelsen er vi overbeviste om, at også mælkeprisen forbedres, når vi investerer i nye markeder.«

VI STARTEDE ÅRET med megen optimisme og med en forventning om at kunne holde en uændret Arla indtjening i forhold til 2005. Desværre blev vi allerede i januar 2006 overrasket af en omfattende og uforudsigelig forbrugerboycot i Mellemøsten med betydelige tab til følge. Tab som ikke var forudset og indarbejdet i budgettet for året.

Vi nåede derfor ikke det budgetterede resultat, men vi er tilfredse med, at det er lykkedes os at komme tilbage på halv kraft på det mellemøstlige marked ved årets slutning. Der er positivt at der er udsigt til, at vi kan være tilbage på før-boycot niveau ved udgangen af 2007. Vores virksomhed viste stor styrke, og vores ansatte i Mellemøsten har arbejdet hårdt på at genskabe forretningen.

Krisen i Mellemøsten har understreget betydningen af selskabets offensive strategi, som fokuserer på at sprede afsætningen på en række vigtige markeder. Det betød, at vi i 2006 besluttede at styrke vores nordiske forretning med købet af 30 procent af det finske mejeriselskab Ingman Foods Oy. Endvidere købte vi Tholstrup Cheese i september 2006. Købet var med til at styrke vores position, når

det gælder specialoste. De langsigtede investeringer er vigtige på et hårdt konkurrencepræget mejerimarked. Derfor er vi i bestyrelsen overbeviste om, at også mælkeprisen forbedres, når vi investerer i nye markeder.

Endelig besluttede vi at undersøge mulighederne for at overtage de resterende 49 procent af aktierne i Arla Foods' britiske datterselskab Arla Foods UK plc. Tilbuddet er nu givet til de øvrige aktionærer, og en endelig afklaring ventes i april 2007.

Mindre eksportstøtte

Den direkte påvirkning af de politiske beslutninger i EU og WTO omkring handelsaftaler og landbrugsreform fik en stor indvirkning på mælkeproducenternes dagligdag i løbet af året. Eksportstøtten blev reduceret væsentligt, hvilket har haft en direkte effekt på mælkeprisen.

Omlægningen af støtten fra eksportbidrag til direkte støtte har i nogen grad kompenseret for faldet i mælkeprisen til mælkeproducenterne i Sverige og Danmark.

Vi er i virksomheden begyndt at diskutere, hvordan vi skal forholde os til afviklingen af mælkekvoterne i EU, som ventes at blive fjernet i 2015, samt hvordan det vil påvirke mælkeproduktionen i Sverige og Danmark.





I Danmark har vi set en øget kapitalisering – ikke bare af landbrugsjorden, men også af kvoterne. Den store købelyst tager jeg som et udtryk for optimisme i Danmark. Den samme udvikling ser vi ikke helt endnu i Sverige. Brancheorganisationen Svensk Mjök har taget en række initiativer for at øge investeringslysten og få mælkeproducenterne til at se mulighederne i mælkeproduktionen i Sverige i fremtiden.

Parat til nye udfordringer

Vi har også i løbet af året set på emnet god selskabsledelse, også kaldet corporate governance. Vi har diskuteret vores folkevalgte organisation, størrelse på bestyrelsen og hvilke opgaver, der ligger hvor. Det har været et inspirerende forløb, som har givet os en god fornemmelse af, at andelsejerformen også er parat til de nye udfordringer, som selskabet står overfor.

Ny strategifond vedtaget

Derudover har vi besluttet at etablere en såkaldt strategifond. Det blev besluttet på et repræsentantskabsmøde i december 2006. Formålet med fonden er at bidrage til en fortsat strategisk udvikling af selskabet, og den skal være med til at opfange negative påvirkninger af resultatet, som eventuelle opkøb kan medføre.

» Jeg ser tilbage på en spændende tid, et udfordrende arbejde og et godt samarbejde med mange spændende mennesker.«

Stopper som formand

Jeg har efter mange år i mejeribrugnet valgt at stoppe mit bestyrelsesarbejde. Det er med glæde, jeg ser tilbage på en spændende tid, et udfordrende arbejde og et godt samarbejde med mange spændende mennesker.

Arla Foods står over for nogle store udfordringer, og vi må derfor arbejde endnu mere for en god dialog med vores andelshavere og forbrugerne.

Knud Erik Jensen
Formand

Direktionens beretning

BUDGETTET FOR 2006 var ambitiøst. Med en forventet Arla Foods indtjening pr. kg indvejet andelshavermælk på 2,28 DKK/2,81 SEK lå budgettet noget over forventningerne set i forhold til de internationale konjunkturer og ikke mindst i forhold til påvirkningerne fra EU's landbrugsreform.

Resultatet af den primære drift afviger imidlertid betydeligt fra budgettet, og resultatet for 2006 er således ikke tilfredsstillende. Den væsentligste årsag til den negative afvigelse er den helt uforudsigelige boykot af danske produkter i Mellemøsten. Den negative afvigelse som følge af boykotten bliver dog i stor udstrækning opvejet af høje engangsindtægter i form af avance ved salg af virksomheder og ejendomme. Samlet set er nettoresultatet således tilfredsstillende.

»Efter en stor indsats, ikke mindst fra medarbejderne i Mellemøsten, lykkedes det sidst på foråret at reetablere noget af til salget i Mellemøsten.«

Forbrugerboykot lagde vækst i ruiner

Den omfattende forbrugerboykot i Mellemøsten overskyggede dermed hele 2006. Boykotten af danske varer var en reaktion på satiriske tegninger af profeten Muhammed bragt i en dansk avis i 2005. Inden for få dage i januar 2006 blev Arla Foods' produkter fjernet fra hylderne i mere end 50.000 butikker i Mellemøsten. Salget gik stort set i stå, og flere årtiers succes og vækst på markedet lå i ruiner. Helt konkret stoppede produktionen på flere mejerier i Danmark, og mere end 300 mio. liter mælk måtte omdirigeres til andre mejerier i koncernen. Endvidere blev 55 personer afskediget. Efter en stor indsats, ikke mindst fra medarbejderne i Mellemøsten, lykkedes det sidst på foråret at reetablere noget af distributionen. Ved udgangen af 2006 var Arla Foods' mærker tilbage med cirka 50 procent af det oprindelige salg.

Situationen i Mellemøsten vil også præge indtjeningen i 2007, idet selskabet i det mest positive scenarium forventer en normal afsætning ved udgangen af året.

Strategiske opkøb

På trods af krisen i Mellemøsten holdt både direktion og bestyrelse fast i strategiplanen og gennemførte en række strategiske opkøb. Mejeriselskabet Tholstrup Cheese blev en del af Arla Foods-koncernen og vil bidrage med kendte produkter, høj kvalitet og forædling inden for skimmeloste, som er en af koncernens strategiske produktkategorier. Dernæst fulgte købet af i første omgang 30 procent af aktierne i Ingman Foods Oy i Finland. Købet blev endelig godkendt af EU i januar 2007. Det nye Arla Ingman Oy AB vil fremadrettet være en stærk drivkraft i koncernens nordiske strategi.



I USA købte vi mejeriet White Clover, som gennem de seneste ti år har produceret oste for Arla Foods til det lokale amerikanske marked. Købet er et led i Arla Foods' strategi om at styrke sin position i Nordamerika og følger efter opkøbet af National Cheese i Canada i 2005. Fremadrettet forestår en bredere analyse af koncernens fremtidige strategiske udvikling i området.

Ved indgangen til 2006 etablerede vi joint venture selskabet Mengniu Arla i Kina, som i de kommende år skal opbygge en betydelig position inden for brugerpakket mælkepulver. Allerede otte måneder efter opstart blev det besluttet at udvide produktionen i Kina betydeligt til i alt cirka 40.000 tons mælkepulver. Udvidelsen forventes klar i 2008.

Ved udgangen af 2006 tog selskabet endvidere skridt til at erhverve de resterende 49 procent af aktierne i det børsnoterede britiske datterselskab, Arla Foods UK plc. Ved udgangen af februar 2007 havde de øvrige aktionærer endnu ikke taget endelig stilling til tilbuddet.

Sidst på året besluttede Arla Foods' repræsentantskab at etablere en strategifond, hvis formål er at bidrage til fortsat strategisk udvikling af selskabet og dermed også sikre en stabil udvikling i mælkeprisen.

Omfattende spareprogram sat i gang

I 2006 er der arbejdet intenst med at fokusere og effektivisere selskabets portefølje af aktiviteter. Flere frasalgs af ikke-kerneaktiviteter er gennemført. Blandt de væsentligste skal nævnes Frödinge Mejeri i Sverige, samt mælkemandsforretningen i Storbritannien.

Endvidere gennemførte vi i 2006 ekstraordinære omkostningsbesparelser overalt i selskabet. Vi reducerede omkostningerne betydeligt i et spareprogram, og i efteråret 2006 blev det endvidere besluttet at fortsætte effektiviseringsindsatsen i selskabets administrative funktioner.

Nyt værktøj skal give tydelig ledelse

Human Resource er organisatorisk blevet styrket i det forløbne år gennem udviklingen af en bedre og mere tydelig sammenhæng mellem medarbejdere og virksomhedens langsigtede udvikling.

I 2006 er der blevet udviklet nye ledelsesprogrammer, og eksisterende er blevet forbedret. Formålet er at hjælpe lederne med at nå deres mål gennem motivation og involvering af medarbejderne ved hjælp af tydelige ledelsesprincipper. I 2007 lanceres et værktøj til ledelsesvurdering, som skal give virksomheden et fingerpeg om, hvilke udviklingsmuligheder der er for den enkelte leder.

Ikke kun HR-afdelingen, men hele organisationen tog fat på en omfattende reorganisering, som skal styrke virksomheden i den globale konkurrence. Det arbejde vil fortsætte i de kommende år.

Virksomheden skal fortsat møde udfordringerne på det globale marked, og det kræver en stærk corporate identity. I 2006 blev der arbejdet med Arla Foods' corporate identity, der identificerer virksomhedens værdier og kæder dem sammen med vores mission, vision og strategi. Det nye værdisæt vil blive præsenteret i 2007 og skal implementeres i koncernen gennem de næste tre år.

»Allerede otte måneder efter opstart blev det besluttet at udvide produktionen i Kina.«



I 2006 gennemførte Arla Foods for fjerde gang medarbejdertilfredshedsmålingen »Barometer«. 82 procent af medarbejderne deltog, og resultatet viste, at medarbejderne samlede tilfredshed var øget i forhold til den seneste måling. Resultatet understreger – blandt meget andet – betydningen af forholdet til den nærmeste chef. Som opfølgning på Barometer har vi valgt at prioritere områderne lederskab, stress og mobning.

Produkter skal matche forbrugers ønsker

Produktudviklingen i Arla Foods er rykket tættere på vores markeder, idet funktionsområdet i 2006 fik direkte reference til forretningsområderne. Det sker for at sikre et tæt samspil mellem forbrugernes ønsker og virksomhedens prioritering i udviklingen af nye produkter.

I 2006 har vi arbejdet med at samle virksomhedens strategi på forskningsområdet i Forskningsstrategi 2012, hvor der foruden indsatsområderne fødevarer-sikkerhed, ernæring, proces og produkt også sættes helt ny fokus på differentieret produktion af rå mælk. Strategien forventes godkendt i 2007.

Sammen med det øvrige mejeribrug i Danmark har vi påtaget os opgaven at fremskaffe den nødvendige dokumentation til dansk fremstilling af ost baseret på rå mælk. Indsatsens omfang betyder, at forskningen i Arla Foods også i de kommende par år vil arbejde med området, specielt inden for de sikkerhedsmæssige aspekter.

Arla Foods er endvidere blevet part i et Højteknologifondsprojekt, der handler om udvikling af ingredienser og mælkeproteiner. Dette arbejde vil bidrage til hele virksomhedens viden om proteiner. Afdelingen Foodturum, som arbejder med radikal produktudvikling, fra ide til virkelighed ved at udforske nye teknologier og udfordre nye markeder, spiller en aktiv rolle, som kan styrke og supplere nuværende kompetencer. I tæt samarbejde med forretningsgrupperne skabes nye forretningsmuligheder ved at levere værktøjer og projektledelse til tværgående innovationsprojekter.



På transportområdet investeres i moderne lastbiler med motorer, der ikke forurener så meget, bilernes ruter planlægges, så de ikke kører overflødige kilometer, og chaufførerne uddannes til at køre mere økonomisk. En computer i hver lastbil registrerer brændstof-forbruget og hjælper den enkelte chauffør til at afpasse sin kørsel.

Nye miljømål

Arla Foods har i 2006 udarbejdet en miljøplan frem mod 2010 med det formål at mindske forbruget af vand og energi: Såvel vandforbruget som energiforbruget skal reduceres med fem procent. Desuden lægger miljøplanen op til, at antallet af arbejdsulykker skal reduceres med 25 procent og sygefraværet ligeledes med 25 procent.

Mejeriernes vandforbrug er løbende blevet reduceret dels ved at øge brugen af genbrugsvand, og dels ved at mejerierne er opmærksomme på at få bedre miljøvaner.

Energiforbruget skal mindskes både i produktionen og transporten. I produktionen har investeringer i ny teknologi og mere fokus på omkostningsbesparelser skåret omkring fem procent af energiforbruget og derved betydet en reduktion i udslippet til luften af CO₂ og NO_x.

Arla Foods har de seneste år udviklet sig til at have en næsten fuldautomatiseret drift. De arbejdspladser, der var belastet af Ensidigt Gentaget Arbejde (EGA), er stort set fjernet. Samtidig stiller automatiseringen nye krav til sikkerhedsarbejdet på maskinområdet. For at minimere risikoen for, at medarbejderne kommer til skade, er samtlige maskiner på driftsstederne i Danmark og Sverige blevet risikovurderet og udskiftet eller bygget om, hvis de ikke overholdt sikkerhedskravene.

22 mio. potentielle forbrugere i Norden

Ved årsskiftet 2005/06 trådte Arla Foods' nye fællesnordiske organisation i kraft. Arla Foods betragter nu for alvor Norden som ét samlet marked med 22 millioner potentielle forbrugere. Sammenlægningen har betydet en bedre sammenhæng i organisationen, men har også betydet en reduktion på cirka 100 stillinger.



Sammenlægningen ruster os til at møde de konkurrencemæssige udfordringer på det nordiske marked. Kampen om butikernes gunst bliver hårdere. Konkurrencesituationen i Sverige og Danmark har bevirket, at budgettet i Consumer Nordic for 2006 ikke blev nået.

Det var en glædelig begivenhed, da vi i efteråret 2006 besluttede at tage et vigtigt skridt ind på det finske marked med købet af Ingman Foods Oy. Det finske marked passer godt til vores øvrige nordiske sortiment.

I 2006 begyndte arbejdet med at reducere antallet af varemærker. Formålet er dels at sikre Arla Foods' mærker en større gennemslagskraft i hele Norden, dels at sikre en mere effektiv produktion. Samtidig besluttedes fremadrettet at etablere en bred nordisk platform for mejeribaserede madlavningsprodukter. Arla Foods ser spændende perspektiver i det nordiske køkken.

På produktionssiden fortsætter arbejdet med at rationalisere og reducere omkostningerne. Produktionsanlæggene gennemgås med henblik på at mindske svind og øge effektiviteten på de enkelte produktionslinier.

I 2006 blev Karlskrona Mejeri driftsstandset og bestyrelsen besluttede at driftsstandse Örebro Mejeri i 2007 og Alingsås Mejeri i begyndelsen af 2008. Produktionen af juice og frugtdrikke fra Alingsås Mejeri overflyttes til Rynkeby's anlæg i Danmark.

På distributionssiden tog Arla Foods fat på at sikre en landsdækkende distribution i Sverige, der på grund af landets størrelse udgør en særlig udfordring. Det er derfor glædeligt, at mejeriselskabet Norrmejerier og Arla Foods ved slutningen af 2006 kunne påbegynde et samarbejde om distribution.

» Det var en glædelig begivenhed, da vi i efteråret 2006 besluttede at tage et vigtigt skridt ind på det finske marked.«

Fuld fart på smørsalget

Afsætningen af Lurpak® og andre eksportprodukter til Storbritannien er historisk høj, og der har i 2006 været en pæn fremgang i indtjeningen på netop disse produkter.

Efter at Arla Foods UK plc i 2006 solgte sin mælkeandsforretning, har vi nu afsluttet den forretningsplan, vi lagde i forbindelse med fusionen mellem Express Dairies og Arla Foods' britiske datterselskab. Derfor var det naturligt for Arla Foods åmba at indlede drøftelser om at overtage de resterende 49 procent af aktierne i Arla Foods UK plc. I januar 2007 gav Arla Foods et bud på aktierne, som de øvrige aktionærer endnu ikke havde taget stilling til ved udgangen af februar.

Samlet set har det britiske marked indfriet forventningerne, ikke mindst når det gælder eksporten af produkter til Storbritannien.

Vores salg af smør og blandingsprodukter i Storbritannien er fortsat i stærk vækst. Lurpak® og Anchor® voksede i alt med seks procent, mens hele kategorien for smør og blandingsprodukter generelt i Storbritannien kun oplevede en samlet vækst på én procent. Salgsfremgangen for Arla Foods' Cravendale® mælk blev øget med næsten 20 procent i forhold til sidste år.

Det britiske selskab er dermed fortsat blandt de førende leverandører af frisk mælk og fløde til detailkæderne, og mængdemæssigt steg salget af frisk mælk med cirka syv procent i løbet af året.

Presset i markedet kombineret med øgede omkostninger påvirkede Arla Foods UK plc's regnskab betydeligt i første halvår, mens situationen blev

I 2006 vandt Elin kampagnen, hvor en ung landmandspige er fotograferet med sine køer og kalve, reklamebranchens pris i Sverige.



Arla Foods UK plc solgte i sommeren 2006 sin mælkeandsforretning til Dairy Crest Group plc. Baggrunden var blandt andet, at det faldende salg gennem mælkeand gør en rationalisering på området nødvendig. Salgsfremgangen for Arla Foods' Cravendale® mælk blev øget med næsten 20 procent i forhold til sidste år.



2006 bød på en succesfuld introduktion af det smørbare blandingsprodukt Kærgården på det tyske marked. Produktet sælges i mere end 30.000 butikker, og udviklingen tegner lovende.



Skimmeloste er en af de fire ostetyper, som Arla Foods har investeret kraftigt i de seneste år.

forbedret i andet halvår som følge af en række prisforhøjelser og en bedre kapacitetsudnyttelse på vores britiske mejerier.

Arla Foods UK plc solgte i sommeren 2006 sin mælkeandsforretning til Dairy Crest Group plc. Baggrunden var, at det faldende salg gennem mælkemænd direkte til husstandene gør en rationalisering på området nødvendig.

Et hårdt internationalt år

I 2006 var der store forskelle i udviklingen på de internationale markeder, og samlet set er resultaterne ikke kommet i den takt, vi havde ønsket. Årsagen var først og fremmest boykotten af Arla Foods' mejeriprodukter i Mellemøsten, men også konkurrencen på de europæiske markeder gjorde, at de økonomiske forventninger ikke blev indfriet.

I 2006 stod Tyskland for godt en fjerdedel af Consumer Internationals omsætning. Forbrugermålinger viser, at en betydelig markedsføringsindsats i løbet af året har resulteret i, at mere end hver anden tyske husstand kender Arla Foods, og at forbrugerne forbinder mærket med høj kvalitet. Trods vækst på markedet lå resultatet dog under det forventede. Afgivelsen skyldes ikke mindst en øget konkurrence på gul ost. I positiv retning trak en succesfuld introduktion på det tyske marked af det smørbare blandingsprodukt Kærgården®. Produktet sælges i mere end 30.000 butikker, og udviklingen tegner lovende.

I 2006 etablerede Arla Foods et regionskontor i Warszawa, hvorfra de samlede aktiviteter for Business Unit Eastern Europe ledes. Positionen i Polen forventes udbygget gennem såvel produktion som salg. I 2006 opnåede vi en pæn salgsmåling, som primært skyldes vækst i salget af fetaosten Apetina®.

I Nordamerika har Arla Foods i 2006 øget sin lokalproduktion af ost.

Med købet af mejeriet White Clover Dairy i Wisconsin og Tholstrup Cheese's mejeri i Michigan i 2006 har Arla Foods sikret sig lokalproduktioner, der vil udgøre en stigende andel af indtjeningen i 2007.

I 2007 planlægger vi endvidere at udbygge produktionen i Canada til også at omfatte blåskimmelost. Udviklingen på de lokale markedspolitioner skal medvirke til at fremme mulighederne for eksporten fra Sverige og Danmark.

Arla Foods har i de seneste år investeret betydeligt i produktion af flødeost, skimmelost, feta og mozzarella til de internationale markeder. Købet af Tholstrup Cheese er en yderligere styrkelse af selskabets strategi på specialostområdet. Som et led i samkøringen af de to selskaber besluttede bestyrelsen i efteråret 2006 at samle produktionen af dekorerede flødeoste på Korsvej Mejeri. Beslutningen medfører, at Arla Foods' mejeri i Vrinners driftstanses maj 2007.

I 2007 er der planlagt en betydelig udvidelse af Holstebro Smørmejeri i Danmark. Hertil kommer insourcing af produktionen af flydende madfedt til Götene Smørmejeri i Sverige.

Kina prægede Global Ingredients' forretning i 2006

Arla Foods tog i 2006 et væsentligt initiativ til at etablere sig på det kinesiske marked med produktion af detailpakket mælkepulver til forbrugere i et joint venture med en stærk kinesisk partner, China Mengniu Dairy Company. Selskabet er kommet godt fra start, og blot otte måneder efter etableringen blev det derfor besluttet at udvide produktionen i Kina med 30.000 tons til i alt 40.000 tons. Anlægget forventes at stå færdigt i 2008.

Det samlede resultat inden for mælkepulver er påvirket af boykotten i Mellemøsten, en lav dollarkurs samt EU's landbrugsreform, der i 2006 tog store skridt i retning af en afvikling af eksportstøtten. Arla Foods' mælkepulver til salg i detailledet sælges på flere markeder i Afrika, Latinamerika, Mellemøsten og i Asien under varemærkerne Danon[®] og Milex[®].

På mælkeproteinområdet har der været fremgang. Især inden for proteiner udviklet til ernæringsindustrien er fremgangen markant. Markedsmæssigt bidrager Kina også her med stadig større indtjening.

En del af råvaren til udvikling af flere mælkeproteiner skal komme sammen med den planlagte udvidelse af vores aktiviteter i Argentina, som vi ejer sammen med det argentinske selskab SanCor, og resten skal findes i strategiske samarbejder med andre større mejeriselskaber.

Resultatforventninger for 2007

Arla Foods vil ruste sig til den fortsatte liberalisering af verdensmarkedet med strategisk vækst på hovedmarkederne og inden for de strategiske produktkategorier. Samtidig fortsætter arbejdet med effektiviseringsprogrammer i hele virksomheden.

EU's landbrugsreformer har fortsat en negativ indvirkning på indtjeningssevnen for hele den europæiske mejeribranche. Arla Foods ser frem til, at branchen i løbet af få år kommer igennem reformperioden, som har betydelig deflationsvirkning på de europæiske mælkepriser. Det er endvidere væsentligt for branchen, at WTO-forhandlingerne giver positivt resultat og åbner for yderligere markedsgang.

Forventningen til 2007 er en mindre fremgang i resultatet eksklusiv avancer ved frasalg af virksomheder. Nettoresultatet for 2007 forventes i lighed med 2006 at være påvirket af både opkøbs- og frasalgsaktiviteter.



Arla Foods har etableret et joint venture selskab mellem Arla Foods (49 procent) og det førende kinesiske mejeriselskab Mengniu Dairy Company (51 procent). Etableringen i Kina var det første væsentlige skridt i styrkelsen af en øget forædling af ernæringsprodukter inden for mælkepulver, en større satsning på mærkevarer samt investering i nye vækstmarkeder, som skal modvirke bortfald af restitutionsstøtten som følge af EU's landbrugsreform.

Peder Tuborgh
Administrerende direktør

Regnskabsberetning

Resultatopgørelse

Årets resultat, efterbetaling og konsolidering

Årets resultat blev 933 mio. DKK mod 30 mio. DKK for omlægningsperioden 1.10 – 31.12.2005. Resultatet er markant negativt påvirket af den omfattende forbrugerboykot i Mellemøsten, hvilket dog i stor udstrækning er modsvaret af et højt niveau af indtægter af engangskaraktter i form af avance ved salg af virksomheder og ejendomme. Herudover har den fortsatte reduktion i restitutioner og fortsat stigende konkurrence på hjemmemarkeder påvirket negativt. Den markante udvikling i årets første måneder gav anledning til en lavere aconto-pris for andelshavermælk fra 1.04.2006, hvilket har øget koncernens nettoresultat.

Arla Foods' indtjening pr. kg indvejet andelshavermælk udgør 226,66 danske øre/281,22 svenske øre mod 216,53 danske øre/272,67 svenske øre i omlægningsperioden.

Efterbetalingen udgør 336 mio. DKK mod 75 mio. DKK for omlægningsperioden. Nettokonsolideringen er på 6,29 danske øre/7,81 svenske øre pr. indvejet kg. andelshavermælk. Denne konsolidering henlægges med 3,02 danske øre/3,75 svenske øre på leverancebaserede ejerbeviser samt 3,27 danske øre/4,06 svenske øre på en nyetableret strategifond.

Ændring i anvendt regnskabspraksis

Regnskabsmæssig behandling af minoritetsaktiver er som nærmere beskrevet i afsnittet "Anvendt regnskabspraksis" ændret. Vedrørende de beløbsmæssige konsekvenser heraf henvises hertil.

Nettoomsætning

Nettoomsætningen udgør i 2006 45.491 mio. DKK mod 11.487 mio. DKK i omlægningsperioden. Udviklingen i nettoomsætningen er påvirket af en række forhold såsom opkøb af Tholstrup Cheese-koncernen medio september samt frasalg af mælkemandforretningen i Storbritannien medio august, forbrugerboykot i Mellemøsten, restitutionsfald, valutakursudviklingen samt udviklingen i det internationale prisniveau på mejeriprodukter.

Resultat af primær drift

Resultat af primær drift udgør 1.161 mio. DKK i 2006 mod 113 mio. DKK i omlægningsperioden. I produktionsomkostninger indgår aconto-betalingen til andelshavere med 13,0 mia. DKK mod 3,2 mia. DKK i omlægningsperioden.

Resultat af primær drift er som anført i væsentligt omfang påvirket negativt som følge af forbrugerboykot i Mellemøsten, som vurderes til at have påvirket andelshavernes indtjening med ca. 450 mio. DKK, hvilket er over det beløb på 400 mio. DKK, som blev omtalt i omlægningsperiodens årsrapport. Som følge af nedsættelsen af aconto-prisen pr. 1 april er selskabets resultat negativt belastet med netto ca. 300 mio. DKK vedrørende dette forhold.

Resultat af primær drift er positivt påvirket af poster af engangskaraktter på netto 50 mio. DKK, der således

delvist har reduceret resultateffekten af forbrugerboykotten i Mellemøsten.

Af- og nedskrivningerne udviser en svagt stigende tendens, mens udviklingen på øvrige omkostningsposter gennem personalereduktioner, rationaliseringer og effektiviseringsforbedringer er holdt på et lavt niveau.

Årets samlede indvejede mælkemængde udgør 8.592 mio. kg, hvoraf andelshavermælk udgør 6.114 mio. kg. Hovedparten af ikke-andelshavermælk vedrører Storbritannien.

Ordinært resultat før skat

Avance ved salg af virksomheder udgør 364 mio. DKK mod 0 mio. DKK i omlægningsperioden.

Nettofinansieringsomkostningerne er trods stigende markedsrente holdt på et lavere niveau end i foregående år, bl.a. som følge af låneomlægninger.

Årets skatteomkostning er påvirket af et øget ordinært driftsresultat i det britiske datterselskab.

Balance

Balancetotal

Balancesummen er faldet til 26.611 mio. DKK pr. 31.12.2006 mod 27.057 mio. DKK pr. 31.12.2005.

Anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver udgør 3.068 mio. DKK mod 2.754 mio. DKK og består i det væsentligste af koncern-goodwill ved erhvervelse af Express Dairies i UK primo 2003/04, IT-udviklingsprojektet Ett Arla og goodwill ved erhvervelse af Tholstrup Cheese. Tilgangen i 2006 vedrører Tholstrup Cheese, Ett Arla og varemærket Bregott.

Materielle anlægsaktiver udgør 10.827 mio. DKK mod 11.018 mio. DKK. Årets tilgange på 1.792 mio. DKK omfatter bl.a. erhvervelse af Tholstrup Cheese samt øvrige investeringer i Storbritannien, Sverige og Danmark. Årets afgang på 689 mio. DKK kan i det væsentligste henføres til afhændelse af mælkemandforretningen i Storbritannien samt salg af ejendomme.

Finansielle anlægsaktiver udgør 1.867 mio. DKK mod 1.910 mio. DKK. Udsudte skatteaktiver er reduceret med 95 mio. DKK, primært som følge af nedbringelse af pensio-onshensættelsen i Storbritannien. Kapitalandele i associerede virksomheder er øget bl.a. som følge af investeringen i Mengniu Arla i Kina.

Egenkapital

Egenkapital pr. 31.12.2006 udgør 7.971 mio. DKK, svarende til en stigning på 560 mio. DKK i forhold til 31.12.2005. Andel af årets resultat, anvendt til konsolidering, udgør 597 mio. DKK. Heraf vedrører genkonsolidering af vedtægtsregulerede udbetalinger 122 mio. DKK.

Soliditeten målt som egenkapital i forhold til balancesummen er 30 pct. pr. 31.12. 2006, hvilket er en stigning i forhold til 27 pct ultimo 2005. Det i januar 2007 gennemførte opkøb i Finland vil – sammen med den forventede

realisering af opkøbsaktiviteterne i Storbritannien – reducere soliditetsprocenten til ca. 27.

Soliditeten inkl. ansvarligt obligationslån på 1.000 mio. DKK udgør 34 pct. pr. 31.12.2006, ligeledes en stigning i forhold til ultimo 2005, hvor procentsatsen var 31.

Hensatte forpligtelser

Pensionsforpligtelser vedrører Storbritannien og Sverige (ydelsesbaserede pensionsordninger). Forpligtelserne udgør 2.875 mio. DKK mod 3.035 mio. DKK året før. Faldet skyldes hovedsagelig øgede indbetalinger til pensionsfondene.

Gældsforpligtelser

Koncernen er primært finansieret ved realkreditlån og lån hos kreditinstitutter, samt et ansvarligt obligationslån på 1 mia. DKK.

Finansielle risici og styring heraf

Koncernens generelle politik for styring af finansielle risici

Arla Foods' internationale aktiviteter medfører, at koncernens resultat og balance påvirkes af en række finansielle risici. De overordnede mål og principper for Arla Foods' finansielle risikostyring er fastlagt i koncernens finanspolitik, der opdateres årligt og godkendes af bestyrelsen. Koncernens børsnoterede britiske datterselskab Arla Foods UK plc er dog underlagt sin egen finans- og likviditetspolitik.

Finanspolitikken omfatter rammerne for koncernens valuta-, finansierings-, likviditet-, rente- og kreditforhold samt godkendte finansielle instrumenter og modparter.

Valutarisici

Valutakursrisiko er en væsentlig faktor for Arla Foods, og den har derfor en betydelig indvirkning på resultatdannelse og balance. Arla Foods foretager i vidt omfang afdækning af kommercielle risici. Det er koncernens politik, at de enkelte forretningsenheder er ansvarlige for afdækning. Hovedparten af den eksterne afdækning foretages centralt via finansafdelingen.

Hovedparten af koncernens nettomsætning er i GBP, SEK, DKK, EUR og USD, mens produktions- og øvrige driftsomkostninger væsentligst afholdes i GBP, DKK og SEK. Der kan foretages afdækning af det forventede valutaflow i op til 15 måneder, og afdækningen sker ved indgåelse af valutatermins- og optionsforretninger med en matchende løbetid. Af koncernens samlede nettoomsætning på 45 mia. DKK er ca. 82 pct. i anden valuta end DKK.

Arla Foods' kapitalandele i udenlandske datter- og associerede virksomheder afdækkes som udgangspunkt ikke, omend der foretages en vurdering fra sag til sag.

Indgåelse af aftaler om sikringsinstrumenter vurderes netto at have medført en positiv driftseffekt i størrelsesordenen 80 mio. DKK i 2006, mens der pr. 31.12.2006 er indregnet 25 mio. DKK direkte på egenkapitalen svarende til dagsværdien af sikringsinstrumenter, der anvendes efter balancedagen.

Finansierings- og renterisici

Finanspolitikken understøtter koncernens mål og strategier og reducerer refinansieringsrisikoen. Der tilstræbes en passende lang løbetid på gældsforpligtelser og en vis spredning på deres forfaldstidspunkter.

Koncernen er i væsentligt omfang finansieret ved lange lån. Nye lån optages primært med variabel rente og

renterisikoen styres efterfølgende ved brug af renteswaps og renteoptioner, hvorved der opnås en effektiv rentestyring og større fleksibilitet. Pr. 31.12.2006 udgør den samlede rentebærende gældsforpligtelse inkl. koncernens pensionsforpligtelser i Storbritannien og Sverige 12.119 mio. DKK. Når der bortses fra pensionsforpligtelser, udgør den gennemsnitlige restløbetid på den lange rentebærende gældsforpligtelse ca. 6,5 år.

Til sikring af koncernens renteomkostninger er der indgået aftaler om sikringsinstrumenter. Dagsværdien af disse aftaler var pr. 31.12.2006 på -3 mio. DKK, der er indregnet direkte på egenkapitalen.

Arla Foods' resultat er på mellemlangt sigt påvirket af udvikling i renteniveauer. En rentestigning på 1 %-point i det kommende regnskabsår vurderes derimod ikke at påvirke resultatet væsentligt.

Likviditetsrisici

Likviditetsrisikoen styres ved, at der til stadighed er tilstrækkelig driftslikviditet og likviditet til væsentlige ændringer i koncernens balance. Lånefaciliteter til sådanne ændringer vurderes særskilt. Der er i forbindelse med det anbefalede og bindende bud på køb af de resterende 49% aktier i Arla Foods UK plc indgået en bindende låneaftale, der sikrer transaktionens gennemførelse.

Koncernen anvender en central »cash pool« ordning, hvorved der opnås et fornuftigt afkast på eventuel overskudslikviditet. Et »Commercial Paper«-program på SEK 2,5 mia kan udnyttes af Arla Foods amba og Arla Foods AB til udstedelse af papirer med løbetider på op til 1 år. Programmet er pt. ikke udnyttet. Herudover kan koncernens likviditetsberedskab pr. 31.12.2006 opgøres således:

	mio. DKK
Likvide beholdninger	601
Værdipapirer	772
Uudnyttede trækingsfaciliteter	3.201
I alt samlet likviditetsberedskab	4.574

Hovedparten af de uudnyttede trækingsfaciliteter kan med kort varsel opsiges.

Kreditrisici

Arla Foods' tilgodehavender fra salg vurderes ikke som usædvanligt risikofyldte. Der arbejdes løbende med kreditstyring i koncernens enheder. Tab på debitorer er på samme niveau som tidligere år.

For at mindske kreditrisikoen foretages løbende kreditvurderinger af koncernens kunder og samarbejdsparter. På kunder, hvorpå der vurderes at være risiko, foretages kreditforsikring. Modparter til finansielle kontrakter skal som minimum være vurderet 'investment grade' af enten Moody's eller Standard & Poors.

Begivenheder efter balancedagen

Arla Foods annoncerede 8. november 2006 opkøb af 30% af Ingman Foods Oy med forkøbsret til de resterende 70% inden for de næste 3 år. Købet blev 15. januar 2007 godkendt af konkurrencemyndighederne og vil således indgå i 2007-årsrapporten.

Arla Foods har 22. januar afgivet et anbefalet og bindende købsbud på de resterende 49% af aktiekapitalen i Arla Foods UK plc. Under forudsætning af at købet effektueres, vil 2007-årsrapporten blive påvirket af de regnskabsmæssige konsekvenser heraf.

Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2006 for Arla Foods a/b omfattende ledelsesberetning, ledelsespåtegning, anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Vi anser den valgte regnskabspraksis for

hensigtsmæssig, således at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2006 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2006.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Århus, den 28. februar 2007

Direktion

Peder Tuborgh
Adm. direktør

Povl Krogsgaard
Viceadm. direktør

Andreas Lundby
Viceadm. direktør

/ Jørn Wendel Andersen
Koncerndirektør/ CFO

Bestyrelse

Knud Erik Jensen
Formand

Åke Hantoft
Næstformand

Leif Backstad

Anders Ericsson

Steen Nørgaard Madsen Johan von Schéele

Viggo Ø. Bloch

Leif Eriksson

Torben Myrup

Pejter Søndergaard

Steen Bolvig

Thomas Johansen

Ove Møberg

Bent Juul Sørensen

Bjarne Bundesen

Erik Karlsson

Jan Toft Nørgaard

Bengt Darhult

Sören Kihlberg

Gunnar Pleijert

Den uafhængige revisors påtegning

Til andelshaverne i Arla Foods a.m.b.a

Vi har revideret årsrapporten for Arla Foods a.m.b.a for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2006, omfattende ledelsespåtegning, ledelesesberetning, anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter. Årsrapporten aflægges efter årsregnskabsloven.

Ledelsens ansvar for årsrapporten

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde og aflægge en årsrapport, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Dette ansvar omfatter udformning, implementering og opretholdelse af interne kontroller, der er relevante for at udarbejde og aflægge en årsrapport, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl, samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

Revisors ansvar og den udførte revision

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsrapporten på grundlag af vores revision. Vi har udført vores revision i overensstemmelse med danske revisionsstandarder. Disse standarder kræver, at vi lever op til etiske krav samt planlægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i årsrapporten. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i årsrapporten, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor interne kontroller, der er relevante for selskabets udarbejdelse og aflæggelse af en årsrapport, der giver et retvisende billede, med henblik på at udforme revisionshandling, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af selskabets interne kontrol. En revision omfatter endvidere stillingtagen til, om den af ledelsen anvendte regnskabspraksis er passende, om de af ledelsen udøvede regnskabsmæssige skøn er rimelige samt en vurdering af den samlede præsentation af årsrapporten.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2006 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2006 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Århus, den 28. februar 2007

KPMG C. Jespersen
Statsautoriseret Revisionsinteressentskab

KPMG Bohlins AB, Sverige

Finn L. Meyer
Statsaut. revisor

Carl Lindgren
Auktoriserad revisor

Anvendt regnskabspraksis

Generelt

Årsrapporten for Arla Foods amba for 2006 er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store klasse C-virksomheder.

Fra og med 2006 er regnskabsåret omlagt til kalenderåret med perioden 1. oktober – 31. december 2005 som omlægningsperiode. Meningsfuld tilpasning af sammenligningstal for kalenderåret 2005 har ikke været praktisk muligt, hvorfor sammenligningstallene er for omlægningsperioden.

Ændring i anvendt regnskabspraksis

Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste regnskabsår bortset fra regnskabsmæssig behandling af minoritetsaktiver.

Tidligere blev en til minoritetsinteressen svarende del af et positivt forskelsbeløb (goodwill), opstået ved erhvervelsen af en dattervirksomhed med negativ egenkapital, indregnet som immaterielt anlægsaktiv og afskrevet indtil minoritetsinteressen igen var positiv. Resultatet fra den erhvervede virksomhed blev fuldt ud indregnet i koncernens resultat indtil egenkapitalen igen var positiv. Årets afskrivning på minoritetsaktivet blev fastlagt således, at kun koncernens andel af resultatet blev indregnet. Hensigten var at opnå en hurtig afskrivning af forskelsbeløbet.

Praksis er i 2006 ændret, således at den del af det positive forskelsbeløb (goodwill), der vedrører minoriteten, fremover afskrives som anden goodwill. Sammenligningstal er tilpasset ny praksis. Balancen og egenkapital pr. 1. januar 2006 er som følge af praksisændringen reduceret med 91 mio. DKK (46 mio. DKK pr. 1. oktober 2005). Ændringen har påvirket årets resultat for 2006 positivt med 93 mio. DKK (-45 mio. DKK for perioden 1. oktober – 31. december 2005). Balance og egenkapital pr. 31. december 2006 øges med 2 mio. DKK.

Der er foretaget enkelte reklassifikationer i årsrapporten. Disse reklassifikationer påvirker hverken årets resultat eller egenkapitalen. Der er foretaget tilpasning af sammenligningstallene.

Koncernregnskabet

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

Koncernregnskabet udarbejdes ved en sammenlægning af ensartede regnskabsposter fra moderselskabets og de

enkelte dattervirksomheders årsrapporter. Der er foretaget eliminering af indtægter og omkostninger, aktier og andele, mellemværender og udbytter samt urealiserede fortjenester og tab.

Virksomhedssammenslutninger

Ved køb og salg af virksomheder medtages disses drift i det konsoliderede regnskab for den del af året, hvor virksomhederne har været ejet af Arla Foods-koncernen.

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

Positive forskelsbeløb (goodwill) mellem kostprisen for den erhvervede kapitalandel og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser indregnes under immaterielle anlægsaktiver. Resultater dagsværdireguleringerne af den erhvervede virksomheds aktiver og forpligtelser i en negativ indre værdi i den erhvervede virksomhed, indregnes en eventuel minoritetsandel heraf som en del af de positive forskelsbeløb. De positive forskelsbeløb afskrives over resultatopgørelsen efter en individuel vurdering af brugstiden, dog maksimalt 20 år.

Negative forskelsbeløb (badwill), der modsvarer en forventet ugunstig udvikling i de pågældende virksomheder, indregnes i balancen under periodeafgrænsningsposter og indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at den ugunstige udvikling realiseres.

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

Minoritetsinteresser

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100 pct. Minoritetsinteressernes forholds-mæssige andel af dattervirksomhedernes resultat og egenkapital opføres som særskilte poster i henholdsvis resultatopgørelse og balance.

Omregning af fremmed valuta

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen

på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Tilgodehavender, gældsforpligtelser og andre mone-tære poster i fremmed valuta omregnes til balancedagens valutakurs. Forskellen mellem balancedagens kurs og kursen på tidspunktet for tilgodehavendets eller forpligtelsens opståen, eller kursen i den seneste årsrapport, indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

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

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

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

Afledte finansielle instrumenter

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

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

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

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

Offentlige tilskud

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

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

Resultatopgørelsen

Nettoomsætning

Nettoomsætningen indregnes i resultatopgørelsen, når levering og risikoovergang til køber har fundet sted, og omfatter årets fakturerede salg med fradrag af salgsreduktioner. Modtagne restitutioner og produktionsstøtte fra EU indgår i nettoomsætningen.

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

Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter vareforbrug inkl. køb fra andelshavere, samt omkostninger, herunder af- og nedskrivninger på produktionsanlæg mv. samt lønninger og gager, der afholdes for at opnå årets omsætning. Køb fra andelshavere indregnes med årets aconto-priser og omfatter således ikke efterbetalinger.

Salgs- og distributionsomkostninger

I salgs- og distributionsomkostninger indregnes omkostninger afholdt til distribution af varer solgt i året, samt til årets gennemførte salgskampanjer m.v. Endvidere indregnes herunder omkostninger til salgspersonale, sponsor-, reklame- og udstillingsomkostninger samt afskrivninger.

Fællesomkostninger inkl. administration

I fællesomkostninger inkl. administration indregnes omkostninger afholdt i året til ledelse og administration, herunder omkostninger til administrativt personale, kontorlokaler og kontorholdsomkostninger samt afskrivninger.

Andre driftsindtægter og -omkostninger

Andre driftsindtægter og -omkostninger indeholder regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til virksomhedens aktiviteter. Under disse poster indgår bl.a. avancer/tab ved salg af ejendomme.

Resultatandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder

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

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

Frasalg af virksomheder

I regnskabsposten indregnes regnskabsmæssige avancer/ tab ved afhændelse af selskaber og aktiviteter.

Finansielle poster

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

Finansielle poster omfatter herudover realiserede og urealiserede kursreguleringer af værdipapirer og udenlandsk valuta samt rentedelen af finansielle leasingydelse.

Skat

Den skattepligtige indkomst opgøres efter de for virksomhederne gældende nationale regler. Skatten opgøres på baggrund af såvel kooperationsbeskatning som selskabsbeskatning. For de virksomheder, der er sambeskattede, omkostningsføres skat af årets resultat med de aktuelle skatteprocenter af årets resultat før skat, korrigeret for ikke-skattepligtige indtægter og omkostninger. Fordelingen af skatten på de sambeskattede selskaber sker efter fuld-fordelingsmetoden.

Udskudt skat og årets regulering heraf opgøres efter den balanceorienterede gælds metode som skatteværdien af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser.

Balancen

Immaterielle anlægsaktiver

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

Immaterielle anlægsaktiver omfatter goodwill ved erhvervelse af virksomheder, produktudviklingsprojekter, IT-udviklingsprojekter Ett Arla, licenser og varemærker mv.

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

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

Aktiverne afskrives lineært over den anslåede økonomiske levetid som følger:

Goodwill	3–20 år
Licenser og varemærker mv.	10 år
Produktudviklingsprojekter	3 år
IT-udviklingsprojektet Ett Arla	5–8 år

Der afskrives på immaterielle anlægsaktiver fra erhvervelses-/ibrugtagningstidspunktet.

Immaterielle anlægsaktiver vurderes løbende og der opgøres et evt. nedskrivningsbehov i forhold til de forventede fremtidige nettoindtægter fra den virksomhed eller aktivitet, som aktivet er knyttet til.

Materielle anlægsaktiver

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

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klart til brug.

Aktiverne afskrives lineært fra anskaffelses- eller ibrugtagningstidspunktet ud fra en vurdering af brugstiden, og foretages som hovedregel efter følgende principper:

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

Aktiverne nedskrives til genindvindingsværdi (nettorealisationsværdi), såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Der afskrives ikke på anlæg under opførelse samt på grunde.

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

Avance og tab ved realisation af materielle anlægsaktiver indregnes i resultatopgørelsen under henholdsvis andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger.

Leasingkontrakter vedrørende materielle anlægsaktiver, hvor koncernen har alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten (finansiel leasing), måles ved første indregning i balancen til laveste værdi af dagsværdi eller nutidsværdi af de fremtidige leasingydelse. Ved beregning af nutidsværdien anvendes leasingaftalens interne rentefod som diskonteringsfaktor eller en tilnærmet værdi for denne. Finansielt leasede aktiver behandles herefter som selskabets øvrige materielle anlægsaktiver.

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

Finansielle anlægsaktiver

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

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder måles i balancen til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes indre værdi opgjort efter moderselska-

bets regnskabspraksis med fradrag eller tillæg af urealiserede koncerninterne avancer og tab.

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

Dattervirksomheder og associerede virksomheder med negativ indre værdi måles til nul, og et eventuelt tilgodehavende hos disse virksomheder nedskrives med koncernens andel af den negative indre værdi i det omfang det vurderes uerholdeligt. Såfremt den regnskabsmæssige, negative indre værdi overstiger tilgodehavendet, indregnes det resterende beløb under hensatte forpligtelser i det omfang, koncernen har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække virksomhedens underbalance.

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

Øvrige finansielle anlægsaktiver måles til dagsværdi på balancedagen.

Varebeholdninger

Råvarer og hjælpematerialer samt handelsvarer måles til anskaffelsespris. Som anskaffelsespris for den mælk, der indgår i varebeholdningerne, anvendes afregningsprisen inkl. forventede efterbetaling til Arla Foods amba's andelshavere.

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

Varebeholdninger måles efter FIFO-metoden. I de tilfælde, hvor anskaffelses- eller kostprisen overstiger nettorealisationsværdien, nedskrives der til denne lavere værdi. Nettorealisationsværdien fastsættes under hensyntagen til varebeholdningernes omsættelighed, kurans og skøn over salgsprisen.

Tilgodehavender

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

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår.

Øvrige omsætningsaktiver

Værdipapirer måles til dagskurser på balancedagen.

Skat og udskudt skat

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst, reguleret for skat af tidligere års skattepligtige indkomster samt for betalte a conto skatter.

Udskudt skat indregnes og måles efter den balanceorienterede gælds metode af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser.

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

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

Andre hensatte forpligtelser

Pensionsforpligtelser:

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

Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede ordninger, dels ydelsesbaserede ordninger.

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

Ydelsesbaserede ordninger, der i væsentligt omfang anvendes af koncernens virksomheder i Sverige og Storbritannien, er kendetegnet ved, at virksomheden er forpligtet til at betale en bestemt ydelse fra pensioneringstidspunktet, afhængig af eksempelvis medarbejdernes anciennitet.

Forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger beregnes årligt ved aktuarmæssige opgørelser på grundlag af forudsætninger om den fremtidige udvikling i bl.a. rente, inflation og gennemsnitlig levetid mv.

Årets omkostninger i resultatopgørelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger hviler på ovennævnte aktuarmæssige beregninger.

De aktuarmæssigt beregnede nutidsværdier med fradrag af dagsværdien af eventuelle aktiver tilknyttet ordningerne indregnes i balancen under hensatte pensionsforpligtelser.

Hvis de aktuarmæssige forudsætninger ændrer sig, indregnes gevinster og tab som følge heraf dog alene i resultatopgørelsen, såfremt de overstiger 10 pct. af enten nutidsværdien af pensionsforpligtelsen eller dagsværdien af pensionsfondenes aktiver, og i så fald over de omfattede medarbejders gennemsnitlige forventede tilbageværende antal arbejdsår i koncernen (korridormetoden).

Øvrige hensatte forpligtelser:

Øvrige hensatte forpligtelser omfatter bl.a. forsikringsmæssige hensættelser og forpligtelser i forbindelse med virksomhedssammenslutninger, omstruktureringer og retssager mv.

Gældsforpligtelser

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter i øvrigt samt det ansvarlige obligationslån indregnes ved låneoptagelse til det modtagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder indregnes de finansielle forpligtelser til den kapitaliserede værdi.

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

Øvrige gældsforpligtelser, som omfatter efterbetaling til andelshavere, gæld til leverandører, tilknyttede og associerede virksomheder samt anden gæld, måles

til amortiseret kostpris, hvilket sædvanligvis svarer til de nominelle beløb.

Under periodeafgrænsningsposter indregnes modtagne betalinger vedrørende indtægter i efterfølgende år.

Pengestrømsopgørelse

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

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

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

Pengestrøm fra finansieringsaktivitet omfatter optagelse og tilbagebetaling af langfristet og kortfristet gældsforpligtelser til kreditinstitutter og realkreditinstitutter, samt udbetaling til andelshavere.

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

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af koncernregnskabet.

Resultatopgørelse

Morderselskab		Koncern			
01.10.05	01.01.06	Mio. DKK	Note	01.01.06	01.10.05
31.12.05	31.12.06			31.12.06	31.12.05
6.594	24.046	Nettoomsætning	1	45.491	11.487
-5.906	-21.620	Produktionsomkostninger	2/3	-36.374	-9.253
688	2.426	Bruttoresultat		9.117	2.234
-353	-1.339	Salgs- og distributionsomkostninger	2/3	-5.827	-1.590
-178	-697	Fællesomkostninger inkl. administration	2/3/4	-2.370	-553
44	99	Andre driftsindtægter		422	69
-26	-15	Andre driftsomkostninger		-181	-47
175	474	Resultat af primær drift		1.161	113
-104	471	Resultat i dattervirksomheder	9	-	-
0	-7	Resultat i associerede virksomheder	9	-9	0
0	0	Frasalg af virksomheder		364	0
-31	24	Finansielle poster, netto	5	-409	-124
40	962	Ordinært resultat før skat		1.107	-11
-10	-29	Skat	6	-170	41
30	933	Årets resultat		937	30
-	-	Minoritetsinteressernes andel af dattervirksomheders resultat	10	-4	0
30	933	Arla Foods amba's andel af årets resultat		933	30
		Årets resultat foreslås fordelt således:			
75	336	Efterbetalt til Arla Foods' andelshavere		336	75
		Overført til Kapitalkonto:			
0	122	Vedtægtsreguleret genkonsolidering		122	0
-45	91	Øvrige overførsler		91	-45
-45	213	I alt		213	-45
0	184	Leverancebaserede ejerbeviser		184	0
-	200	Strategifond		200	-
0	0	Nettoopskrivning efter indre værdi's metode		-	-
-	-	Andre reserver		0	0
30	933	I alt		933	30

Balance

Morderselskab		Aktiver		Koncern	
Balance pr. 31.12.05	Balance pr. 31.12.06	Mio. DKK	Note	Balance pr. 31.12.06	Balance pr. 31.12.05
		Anlægsaktiver			
		<i>Immaterielle anlægsaktiver</i>	7		
0	0	Licenser og varemærker mv.		163	152
-	-	Koncerngoodwill		2.284	1.847
713	578	Udviklingsprojekter		621	755
713	578	I alt		3.068	2.754
		<i>Materielle anlægsaktiver</i>	8		
1.726	1.628	Grunde og bygninger		4.986	4.918
2.051	2.129	Tekniske anlæg og maskiner		4.894	4.914
49	55	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		392	405
346	213	Anlæg under opførelse		555	781
4.172	4.025	I alt		10.827	11.018
		<i>Finansielle anlægsaktiver</i>	9		
1.115	1.736	Kapitalandele i dattervirksomheder		-	-
2.456	3.322	Ansvarlige udlån til dattervirksomheder		-	-
24	143	Kapitalandele i associerede virksomheder		501	288
-	-	Udskudte skatteaktiver		654	749
703	150	Andre værdipapirer og kapitalandele mv.		712	873
4.298	5.351	I alt		1.867	1.910
9.183	9.954	Anlægsaktiver i alt		15.762	15.682
		Omsætningsaktiver			
		<i>Varebeholdninger</i>			
590	569	Råvarer og hjælpematerialer		960	989
769	755	Varer under fremstilling		795	850
233	226	Fremstillede færdigvarer og handelsvarer		1.866	1.854
1.592	1.550	I alt		3.621	3.693
		<i>Tilgodehavender</i>			
995	1.074	Tilgodehavender fra salg		5.120	5.140
1.607	2.662	Tilgodehavender hos dattervirksomheder		-	-
55	6	Tilgodehavender hos associerede virksomheder		22	77
214	114	Andre tilgodehavender		566	940
77	87	Periodeafgrænsningsposter		147	163
2.948	3.943	I alt		5.855	6.320
0	276	Værdipapirer		772	644
21	74	Likvide beholdninger		601	718
4.561	5.843	Omsætningsaktiver i alt		10.849	11.375
13.744	15.797	Aktiver i alt		26.611	27.057

Morderselskab		Passiver		Koncern	
Balance pr. 31.12.05	Balance pr. 31.12.06	Mio. DKK	Note	Balance pr. 31.12.06	Balance pr. 31.12.05
		Egenkapital			
6.505	6.757	Kapitalkonto		6.757	6.505
275	183	Reservefond A		183	275
185	335	Leverancebaserede ejerbeviser		335	185
–	200	Strategifond		200	–
500	500	Reservefond B		500	500
0	0	Nettoopskrivning efter indre værdi's metode		–	–
–54	–4	Sikringsinstrumenter		22	–81
–	–	Andre reserver		–26	27
7.411	7.971	Egenkapital i alt		7.971	7.411
–	–	Minoritetsinteresser	10	62	14
		Hensatte forpligtelser			
0	0	Udskudt skat	11	302	331
0	0	Pensionsforpligtelser	12	2.875	3.035
62	38	Øvrige hensatte forpligtelser	13	394	273
62	38	Hensatte forpligtelser i alt		3.571	3.639
		Gældsforpligtelser			
		<i>Langfristede gældsforpligtelser</i>	14		
1.000	1.000	Ansvarligt obligationslån		1.000	1.000
99	66	Ansvarligt lån, Arla økonomisk forening		66	99
1.704	1.882	Realkreditinstitutter		2.946	2.659
889	870	Kreditinstitutter mv.		3.454	3.372
3.692	3.818	I alt		7.466	7.130
		<i>Kortfristede gældsforpligtelser</i>			
73	53	Kortfristet del af langfristet gæld		71	217
2	44	Kreditinstitutter		1.707	2.771
75	336	Efterbetaling		336	75
1.110	1.190	Leverandørgæld		3.287	3.396
550	1.746	Gæld til dattervirksomheder		–	–
0	0	Gæld til associerede virksomheder		3	23
26	0	Skat		47	62
743	582	Anden gæld		2.071	2.319
0	19	Periodeafgrænsningsposter		19	0
2.579	3.970	I alt		7.541	8.863
6.271	7.788	Gældsforpligtelser i alt		15.007	15.993
13.744	15.797	Passiver i alt		26.611	27.057
		Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser mv.	15		
		Nærtstående parter	16		

Egenkapitalopgørelse

Koncern

Mio. DKK	Saldo pr. 31.12.05	Årets resultat	Valutakurs- reguleringer	Øvrige reguleringer	Årets udbetalinger	Saldo pr. 31.12.06
Kapitalkonto før praksisændring	6.596	–	–	–	–	–
Effekt af ændret regnskabspraksis	–91	–	–	–	–	–
Kapitalkonto efter praksisændring	6.505	213	28	11	0	6.757
Reservefond A	275	0	0	0	–92	183
Leverancebaserede ejerbeviser	185	184	0	0	–34	335
Strategifond	–	200	0	0	0	200
Reservefond B	500	0	0	0	0	500
Sikringsinstrumenter	–81	0	0	103	0	22
Andre reserver	27	0	0	–53	0	–26
I alt	7.411	597	28	61	–126	7.971

Moderselskab

Mio. DKK	Saldo pr. 31.12.05	Årets resultat	Valutakurs- reguleringer	Øvrige reguleringer	Årets udbetalinger	Saldo pr. 31.12.06
Kapitalkonto før praksisændring	6.596	–	–	–	–	–
Effekt af ændret regnskabspraksis	–91	–	–	–	–	–
Kapitalkonto efter praksisændring	6.505	213	28	11	0	6.757
Reservefond A	275	0	0	0	–92	183
Leverancebaserede ejerbeviser	185	184	0	0	–34	335
Strategifond	–	200	0	0	0	200
Reservefond B	500	0	0	0	0	500
Nettoopskrivning efter indre værdis metode	0	0	0	0	0	0
Sikringsinstrumenter	–54	0	0	50	0	–4
I alt	7.411	597	28	61	–126	7.971

Moderselskabets egenkapital pr. 31.12.2006 består af:

Kapitalkonto:

Kapitalkontoen omfatter selskabets ufordelte egenkapital.

Reservefond A:

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

1. Repræsentantskabet kan årligt vedtage forrentning, dog maksimalt med den officielle danske diskonto.
2. Beslutning om eventuelle udbetalinger træffes af Repræsentantskabet.
3. Reservefonden tilstræbes udbetalt frem til og med regnskabsåret 2008.

Ved udbetaling fra Reservefond A skal tilsvarende beløb tilføres Kapitalkontoen. Herudover skal Kapitalkontoen gennem konsolidering og i takt med udbetaling af Reservefond A tilføres 280 mio. DKK. Af dette beløb er 210 mio. DKK tilført Kapitalkontoen til og med regnskabsåret 2006 (31.12.2005: 175 mio DKK).

Leverancebaserede ejerbeviser:

Disse er etableret i tilknytning til vedtægternes §19, stk. 1, nr. 3 og et tilhørende regulativ. Det enkelte medlems indestående på ejerbeviset vil kunne udbetales ved ophør af medlemskab af Arla Foods amba i overensstemmelse med regulativets bestemmelser, herunder at Repræsentantskabet godkender udbetalingen.

Strategifond:

Denne er i 2006 etableret i tilknytning til vedtægternes §19, stk. 1, nr. 7. Strategifonden kan af Repræsentantskabet besluttes anvendt til likviditetsmæssig udligning af væsentlige og midlertidige negative driftspåvirkninger som følge af opkøb og integrering af større virksomheder eller strategisk sikring af struktur. Et konkret regnskabsårs henlæggelse kan dog uanset ovenstående formål besluttes disponeret af Repræsentantskabet efter 5 år inklusiv det regnskabsår, hvor henlæggelsen er foretaget.

Reservefond B:

Reservefond B omfatter den ved selskabets stiftelse foretagne henlæggelse.

Nettoopskrivning efter indre værdis metode:

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

Sikringsinstrumenter:

Kontoen omfatter dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme.

Der kan ikke til Arla Foods amba's medlemmer ske udbetalinger, som forringer summen af selskabets Kapitalkonto, Reservefond A og overførsler fra de årlige resultatdisponeringer til Nettoopskrivning efter indre værdis metode.

Pengestrømsopgørelse

Mio. DKK	Koncern	
	01.01.06 31.12.06	01.10.05 31.12.05
Pengestrømme fra driftsaktivitet		
Årets resultat	933	30
Af- og nedskrivninger samt øvrige driftsposter uden likviditetsmæssig effekt	1.937	410
Resultatandele i associerede virksomheder	9	0
Avancer ved frasalg	-593	0
Ændring i udskudte skatteaktiver	108	-17
Ændring i varebeholdninger	72	-98
Ændring i tilgodehavender	465	-928
Ændring i hensatte forpligtelser	-162	-5
Ændring i leverandørgæld og anden gæld mv.	-312	-410
Betalt skat	-103	-25
Pengestrømme fra driftsaktivitet	2.354	-1.043
Pengestrømme til investeringsaktivitet		
Investering i immaterielle anlægsaktiver, netto	-696	-47
Investering i materielle anlægsaktiver	-1.792	-599
Årets salg af materielle anlægsaktiver	1.282	92
Investering i finansielle anlægsaktiver, netto	-62	23
Pengestrømme til investeringsaktivitet	-1.268	-531
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		
Efterbetaling vedrørende foregående regnskabsår	-75	-369
Udbetalt fra egenkapitalen	-126	0
Ændring i langfristede gældsforpligtelser	190	-256
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	-1.064	1.805
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-1.075	1.180
Ændring i likvide midler og værdipapirer	11	-394
Likvide midler og værdipapirer 01.01.2006	1.362	1.756
Likvide midler og værdipapirer 31.12.2006	1.373	1.362

Noter

1 Nettoomsætning

Mio. DKK	Koncern	
	01.01.06 31.12.06	01.10.05 31.12.05
Mejeriaktiviteter	43.547	11.049
Øvrige	1.944	438
Nettoomsætning i alt	45.491	11.487

Fordeling af nettoomsætningen på henholdsvis varegrupper og geografiske markeder fremgår af hoved- og nøgletalsoversigten.

2 Personaleomkostninger

Moderselskab

01.10.05 31.12.05		01.01.06 31.12.06		Mio. DKK	Koncern	
					01.01.06 31.12.06	01.10.05 31.12.05
Personaleomkostninger udgør følgende beløb:						
-560	-2.189			Lønninger og vederlag	-5.728	-1.455
-80	-154			Pensioner	-430	-162
-6	-13			Andre udgifter til social sikring	-543	-150
-646	-2.356			I alt	-6.701	-1.767
Personaleomkostninger er indeholdt i følgende regnskabsposter:						
-498	-1.901			Produktionsomkostninger	-3.796	-948
-48	-176			Salgs- og distributionsomkostninger	-2.046	-560
-100	-279			Fællesomkostninger inkl. administration	-859	-259
-646	-2.356			I alt	-6.701	-1.767
6.250	5.823			Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	17.933	19.356

I lønninger og vederlag inkl. pension i koncernen indgår moderselskabets direktion med 13 mio. kr. (01.10.2005–31.12.2005: 3 mio. kr.)
Honorar til moderselskabets bestyrelse og repræsentantskab indgår med 14 mio. kr. (01.10.2005–31.12.2005: 4 mio. kr.)

3 Af- og nedskrivninger

Moderselskab

01.10.05 31.12.05		01.01.06 31.12.06		Mio. DKK	Koncern	
					01.01.06 31.12.06	01.10.05 31.12.05
Årets af- og nedskrivninger udgør:						
-38	-188			Immaterielle anlægsaktiver	-401	-79
-135	-593			Materielle anlægsaktiver	-1.448	-355
-173	-781			I alt	-1.849	-434
Af- og nedskrivninger er indeholdt i følgende regnskabsposter:						
-133	-602			Produktionsomkostninger	-1.286	-319
-4	0			Salgs- og distributionsomkostninger	-243	-64
-36	-179			Fællesomkostninger inkl. administration	-320	-51
-173	-781			I alt	-1.849	-434

4 Honorar til repræsentantskabsvalgt revision

Moderselskab			Koncern		
01.10.05 31.12.05	01.01.06 31.12.06	Mio. DKK	01.01.06 31.12.06	01.10.05 31.12.05	
		<i>Revisionshonorar</i>			
-2	-3	KPMG	-12	-5	
-1	-	PricewaterhouseCoopers	-	-3	
		<i>Andre ydelser</i>			
-1	-20	KPMG	-25	-2	
0	-	PricewaterhouseCoopers	-	0	
-4	-23	I alt	-37	-10	

5 Finansielle poster, netto

Moderselskab			Koncern		
01.10.05 31.12.05	01.01.06 31.12.06	Mio. DKK	01.01.06 31.12.06	01.10.05 31.12.05	
		<i>Omkostninger</i>			
0	-23	Renteomkostninger til tilknyttede virksomheder	-	-	
-82	-203	Øvrige finansieringsomkostninger	-493	-152	
-82	-226	I alt	-493	-152	
		<i>Indtægter</i>			
45	211	Renteindtægter fra tilknyttede virksomheder	-	-	
6	39	Øvrige finansieringsindtægter	84	28	
51	250	I alt	84	28	
-31	24	Finansielle poster, netto	-409	-124	

6 Skat

Moderselskab			Koncern		
01.10.05 31.12.05	01.01.06 31.12.06	Mio. DKK	01.01.06 31.12.06	01.10.05 31.12.05	
-12	-32	Skat af årets skattepligtige indkomst	-93	-4	
-14	0	Regulering af udskudt skat	-82	-3	
16	3	Korrektion af tidligere års skat	5	48	
-10	-29	I alt	-170	41	

7 Immaterielle anlægsaktiver

Mio. DKK	Koncern			
	Licenser og varemærker mv.	Koncern-goodwill	Produkt-udviklingsprojekter	IT-udviklingsprojekt
Anskaffelsessum 01.01.2006 før praksisændring	217	2.361	123	936
Effekt af ændret regnskabspraksis	–	–27	–	–
Anskaffelsessum 01.01.2006 efter praksisændring	217	2.334	123	936
Valutakursreguleringer	–18	40	0	1
Årets tilgang	46	611	31	40
Årets afgang	0	–32	0	0
Anskaffelsessum 31.12.2006	245	2.953	154	977
Af- og nedskrivninger 01.01.2006 før praksisændring	–65	–423	–66	–238
Effekt af ændret regnskabspraksis	–	–64	–	–
Af- og nedskrivninger 01.01.2006 efter praksisændring	–65	–487	–66	–238
Valutakursreguleringer	3	–8	–1	1
Årets af- og nedskrivninger	–20	–175	–36	–170
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	0	1	0	0
Af- og nedskrivninger 31.12.2006	–82	–669	–103	–407
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2006	163	2.284	51	570

Morderselskab

Mio. DKK			Produkt-udviklingsprojekter	IT-udviklingsprojekt
Anskaffelsessum 01.01.2006			79	906
Årets tilgang			20	33
Årets afgang			0	0
Anskaffelsessum 31.12.2006			99	939
Af- og nedskrivninger 01.01.2006			–40	–232
Årets af- og nedskrivninger			–24	–164
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver			0	0
Af- og nedskrivninger 31.12.2006			–64	–396
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2006			35	543

8 Materielle anlægsaktiver

Koncern

Mio. DKK	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Anskaffelsessum 01.01.2006	5.863	9.326	1.374	781
Valutakursreguleringer	81	137	11	13
Årets tilgang	507	473	262	550
Overført i året	173	616	0	-789
Årets afgang	-583	-726	-298	0
Anskaffelsessum 31.12.2006	6.041	9.826	1.349	555
Af- og nedskrivninger 01.01.2006	-945	-4.412	-969	0
Valutakursreguleringer	-10	-62	-15	0
Årets af- og nedskrivninger	-300	-1.007	-141	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	200	549	168	0
Af- og nedskrivninger 31.12.2006	-1.055	-4.932	-957	0
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2006	4.986	4.894	392	555
Heraf finansielt leasede aktiver	7	133	6	0

Den seneste offentlige ejendomsvurdering for danske grunde og bygninger med en regnskabsmæssig værdi på 2.139 mio. DKK er ansat til 1.512 mio. DKK.

Moderselskab

Mio. DKK	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Anskaffelsessum 01.01.2006	2.366	4.319	91	346
Årets tilgang	36	225	25	213
Overført i året	32	314	0	-346
Årets afgang	-73	-182	-11	0
Anskaffelsessum 31.12.2006	2.361	4.676	105	213
Af- og nedskrivninger 01.01.2006	-640	-2.268	-42	0
Årets af- og nedskrivninger	-137	-441	-15	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	44	162	7	0
Af- og nedskrivninger 31.12.2006	-733	-2.547	-50	0
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2006	1.628	2.129	55	213
Heraf finansielt leasede aktiver	0	23	0	0

Den seneste offentlige ejendomsvurdering for danske grunde og bygninger med en regnskabsmæssig værdi på 1.628 mio. DKK er ansat til 1.016 mio. DKK.

9 Finansielle anlægsaktiver

Koncern

Mio. DKK		Kapitalandele i associerede virksomheder	Udskudte skatteaktiver	Andre værdipapirer og kapital- andele mv.
Anskaffelsessum 01.01.2006		368	812	815
Tilgang i årets løb		214	0	716
Afgang i årets løb		0	0	-809
Anskaffelsessum 31.12.2006		582	812	722
Reguleringer 01.01.2006		-80	-63	58
Årets resultat		-9	-108	0
Valutakursreguleringer		-3	13	2
Afgang reguleringer		0	0	-50
Øvrige reguleringer		11	0	-20
Reguleringer 31.12.2006		-81	-158	-10
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2006		501	654	712
Heraf goodwill 31.12.2006		7		

Et udskudt skatteaktiv på 90 mio. DKK er ikke indregnet, da det ikke forventes at kunne udnyttes.

Moderselskab

Mio. DKK	Kapitalandele i datter- virksomheder	Ansvarlige udlån til datter- virksomheder	Kapitalandele i associerede virksomheder	Udskudte skatteaktiver	Andre værdipapirer og kapital- andele mv.
Anskaffelsessum 01.01.2006	1.375	2.474	39	-	618
Tilgang i årets løb	512	875	127	-	8
Afgang i årets løb	0	-38	0	-	-513
Anskaffelsessum 31.12.2006	1.887	3.311	166	-	113
Reguleringer 01.01.2006 før praksisændring	-169	-18	-15	-	85
Effekt af ændret regnskabspraksis	-91	-	-	-	-
Reguleringer 01.01.2006 efter praksisændring	-260	-18	-15	-	85
Udlodning/udbytte i årets løb	-384	-	0	-	0
Årets resultat	492	-	0	-	0
Årets goodwillafskrivninger	-23	-	-7	-	0
Forskydning i intern avance på varebeholdninger	2	-	0	-	0
Valutakursreguleringer	25	-	1	-	2
Afgang reguleringer	0	29	0	-	-57
Øvrige reguleringer	-3	0	-2	-	7
Reguleringer 31.12.2006	-151	11	-23	-	37
Regnskabsmæssig værdi 31.12.2006	1.736	3.322	143	-	150
Heraf goodwill 31.12.2006	107		7		

10 Minoritetsinteresser

Koncern

Mio. DKK	01.01.06 31.12.06	01.10.05 31.12.05
Minoritetsinteresser primo	14	14
Andel af årets resultat	4	0
Til- og afgang, forskydning i ejerandele mv.	44	0
Minoritetsinteresser ultimo	62	14

11 Udskudt skat

Moderselskab			Koncern		
01.10.05	01.01.06	Mio. DKK	01.01.06	01.10.05	
31.12.05	31.12.06		31.12.06	31.12.05	
Hensat til udskudt skat					
14	0	Hensat til udskudt skat primo	331	313	
0	0	Valutakursreguleringer	10	-2	
-	-	Afgang ved frasalg af dattervirksomhed	-13	0	
-14	0	Årets ændring i øvrigt	-26	20	
0	0	Hensat til udskudt skat ultimo	302	331	

Den udskudte skat vedrører altovervejende materielle anlægsaktiver i Storbritannien og Sverige.

12 Pensionsforpligtelser

Hensættelsen omfatter ydelsesbaserede ordninger i Sverige og Storbritannien. De ydelsesbaserede ordninger sikrer de omfattede medarbejdere en pension baseret på slutløn.

Nettopensionsforpligtelsen indregnet i balancen opgøres således:

Mio. DKK	31.12.06	31.12.05
Nutidsværdi af ydelsesbaserede ordninger	8.951	8.567
Dagsværdi af ordningernes aktiver	-6.180	-5.584
Nettopensionsforpligtelse	2.771	2.983
Ikke indregnede aktuariemæssige gevinster, netto	104	52
I alt	2.875	3.035

Udviklingen i indregnet nettopensionsforpligtelse:

Mio. DKK	01.01.06	01.10.05
	31.12.06	31.12.05
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen primo	3.035	3.063
Valutakursreguleringer	84	-23
Omkostningsført i resultatopgørelsen, netto	25	75
Koncernens indbetalinger til ordningernes aktiver	-269	-80
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen ultimo	2.875	3.035

De ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af forpligtelserne. Den aktuariemæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne (8.034 mio. DKK pr. 31.12.2006 mod 7.663 mio. DKK pr. 31.12.2005) med fradrag af markedsværdien af aktiverne (6.180 mio. DKK pr. 31.12.2006 mod 5.584 mio. DKK pr. 31.12.2005) udgør 1.854 mio. DKK. Som følge af anvendelse af korridormetoden har aktuariemæssige gevinster på 197 mio. DKK ikke nedbragt hensættelsen, hvorfor nettoforpligtelsen pr. 31.12.2006 udgør 2.051 mio. DKK.

De ydelsesbaserede ordninger i Sverige er ikke afdækket ved indbetalinger til pensionsfonde.

Den aktuariemæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne er optaget i balancen med 917 mio. DKK mod 904 mio. DKK pr. 31.12.2005. Da korridorens grænseværdi pr. 01.01.06 er overskredet, er der i året omkostningsført 3 mio. DKK. Som følge af anvendelse af korridormetoden har aktuariemæssige tab på 93 mio. DKK ikke forøget hensættelsen, hvorfor nettoforpligtelsen pr. 31.12.2006 udgør 824 mio. DKK.

Årets pensionsomkostninger vedrørende ydelsesbaserede ordninger udgør i alt 25 mio. DKK. Disse indgår i note 2.

12 Pensionsforpligtelser (forts)

Pensionsaktiver sammensætter sig således:

Mio. DKK	31.12.06	31.12.05
Aktier	3.599	3.906
Obligationer	1.649	1.279
Ejendomme	708	389
Øvrige aktiver	224	10
I alt	6.180	5.584

Afkast af pensionsaktiver:

Mio. DKK	01.01.06 31.12.06	01.10.05 31.12.05
Forventet afkast på ordningernes aktiver	342	92
Årets aktuarmæssige gevinst/tab på ordningernes aktiver (ikke indregnet)	159	236
Faktisk afkast på ordningernes aktiver	501	328

Koncernen forventer at indbetale 339 mio. DKK til ydelsesbaserede pensionsordninger i 2007.

Forudsætningerne for de aktuarmæssige beregninger pr. balancedagen kan gennemsnitligt oplyses som følger:

	31.12.06	31.12.05
Diskonteringssats	5,01%	4,66%
Fremtidig lønstigningstakt	2,7-4,5%	2,7-4,15%
Forventet afkast på ordningernes aktiver	6,39%	7,02%
Forventet afkast på ordningernes aktiver er fastsat af eksterne aktuarer på grundlag af aktivernes sammensætning og generelle forventninger til den økonomiske udvikling		

13 Øvrige hensatte forpligtelser

Moderselskab			Koncern	
01.10.05 31.12.05	01.01.06 31.12.06	Mio. DKK	01.01.06 31.12.06	01.10.05 31.12.05
79	62	Øvrige hensatte forpligtelser primo	273	293
0	18	Hensat i årets løb	226	30
-17	-42	Afgang i årets løb	-105	-50
62	38	Øvrige hensatte forpligtelser ultimo	394	273
31.12.05	31.12.06	Mio. DKK	31.12.06	31.12.05
0	0	Forsikringsmæssige hensættelser	113	85
21	7	Restruktureringer	25	21
41	31	Andre hensatte forpligtelser	256	167
62	38	I alt	394	273

14 Langfristede gældsforpligtelser

Moderselskab			Koncern	
31.12.05	31.12.06	Mio. DKK	31.12.06	31.12.05
		<i>Langfristede gældsforpligtelser, der forfalder efter 5 år fra regnskabsårets udløb</i>		
1.000	1.000	Ansvarligt obligationslån	1.000	1.000
920	1.823	Øvrige langfristede gældsforpligtelser	2.380	1.920
1.920	2.823	I alt	3.380	2.920

15 Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser mv.

Moderselskab			Koncern	
31.12.05	31.12.06	Mio. DKK	31.12.06	31.12.05
4.508	3.944	Kautions- og garantiforpligtelser	667	1.043
90	127	Operationelle leasingforpligtelser	1.367	1.622
395	404	Forpligtelser i henhold til aftale om levering af anlægsaktiver	548	753
		<i>Til afdækning af valuta- og renterisici er indgået finansielle instrumenter som følger:</i>		
422	668	Valuta, køb på termin	1.551	2.094
5.883	5.247	Valuta, salg på termin	5.564	6.271
1.277	2.376	Renteswaps	3.955	2.755
		<i>Til sikkerhed for gæld er deponeret:</i>		
155	118	Ejerpantebreve i fast ejendom	1.342	1.076
544	255	med en bogført værdi på	1.199	1.045
0	0	Værdipapirer, bogført værdi	0	410

Aktiebaserede aflønningsordninger i dattervirksomhed:

I dattervirksomheden Arla Foods UK plc. findes en række aktiebaserede aflønningsordninger (optionsordninger), hvis værdi afhænger af kursen på aktierne i Arla Foods UK plc. Disse aflønningsordninger er tildelt ledelse og medarbejdere i Arla Foods UK plc. og giver modtagerne mulighed for at købe aktier i selskabet til en forud fastsat kurs over en årrække, hvis visse betingelser opfyldes. De samlede omkostninger til aktiebaserede aflønningsordninger udgjorde 5 mio. DKK i året 01.01.2006–31.12.2006 (3 mio. DKK i 01.10.05–31.12.05). De aktier, der potentielt kan

erhverves af ledelse og medarbejdere ved udnyttelse af de aktiebaserede aflønningsordninger, omfatter 1,4 pct. af den samlede aktiekapital i Arla Foods UK plc. Hverken direktionen eller bestyrelsen i Arla Foods amba har modtaget aktiebaseret vederlæggelse, der giver ret til at købe aktier i Arla Foods UK plc.

Retssager:

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

16 Nærtstående parter

Arla Foods amba har ingen nærtstående parter med bestemmende indflydelse.

Nærtstående parter med betydelig indflydelse omfatter Repræsentantskab, bestyrelse og direktion. Herudover er tilknyttede og associerede virksomheder, jf. koncernoversigten side 32–33, nærtstående parter.

Andelshavere, der er medlemmer af repræsentantskabet og/

eller bestyrelsen, afregnes for mælkeleverancer til Arla Foods amba på lige fod med øvrige andelshavere i selskabet.

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

Ledelsesvederlag er særskilt oplyst i note vedrørende personaleomkostninger.

Koncernoversigt

Dattervirksomheder, associerede virksomheder og andre kapitalandele 31. december 2006

Ejerandel	Dattervirksomheder
100%	Arla Foods AB, Sverige L&L International (Sweden) aktiebolag, Sverige (100%) Bregott AB, Sverige (98%) FRAS Integration AB, Sverige (69%)
100%	Arla Foods Holding AB, Sverige Oy Arla Foods AB, Finland (100%)
100%	Arla Foods Holding A/S, Danmark Arla Foods International A/S, Danmark (100%) Danya Foods Ltd., Saudi-Arabien (75%) Arla Foods UK Holding Ltd., Storbritannien (100%) Arla Foods UK Plc., Storbritannien (51%) Arla Foods Ltd., Storbritannien (100%) Express Ltd., Storbritannien (100%) Claymore Dairies Ltd., Storbritannien (75%) AF A/S, Danmark (100%) Arla Foods Finance A/S, Danmark (100%) Kingdom Food Products ApS, Danmark (100%) Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, Danmark (100%) Rynkeby Foods A/S, Danmark (50%. De resterende 50% ejes af Kinmaco ApS) Kinmaco ApS, Danmark (100%) Arla Foods Energy A/S, Danmark (100%) Arla Insurance Company (Guernsey) Limited, Guernsey (100%) Arla Foods Trading A/S, Danmark (100%) Arla Foods Distribution A/S, Danmark (100%) Danmark Protein A/S, Danmark (100%) Delimo A/S, Danmark (100%) Delimo Sverige AB, Sverige (100%) Rosamunda AB, Sverige (51%) Delimo AB, Sverige (100%) Medlemsartikler ApS, Danmark (100%) Arla Foods Ingredients GmbH, Tyskland (100%) Fidan A/S, Danmark (100%) Dairy Fruit A/S, Danmark (100%) A/S Crispy Food International, Danmark (100%) Procudan A/S, Danmark (51%) Danapak Holding A/S, Danmark (100%) Danapak A/S, Danmark (100%) Danapak WP A/S, Danmark (100%) Tholstrup International B.V., Holland (100%) Tholstrup Cheese Holding A/S, Danmark (99%) Tholstrup Cheese A/S, Danmark (100%) Tholstrup Cheese GmbH & Co KG, Tyskland (100%) Tholstrup Cheese USA Inc, USA (100%) Tholstrup Cheese AB, Sverige (100%) Pastella A/S, Danmark (100%) Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L., Libanon (50%)

100%	Arla Foods AS, Norge
100%	Arla Foods Inc., Canada
100%	Arla Foods GmbH, Tyskland
100%	Arla Foods S.r.l., Italien
100%	Arla Foods Inc., USA
100%	Arla Foods S.A.R.L., Frankrig
100%	Arla Foods S.A., Spanien
100%	Arla Foods Hellas S.A., Grækenland
100%	Arla Foods Ingredients amba, Danmark
	Arla Foods Ingredients Inc., USA (100%)
	Arla Foods Ingredients KK, Japan (100%)
	Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100%)
	Arla Foods Ingredients S.A. de C.V., Mexico (100%)
	Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (70%)
100%	Arla Foods Sp. Z o.o., Polen
100%	Arla Foods SA, Polen
100%	Frödinge Holding AB, Sverige
100%	Medipharm Holding AB, Sverige
	Medipharm AB, Sverige (100%)
	Medipharm Investments Ltd., USA (100%)
	Medipharm CZ s.r.o., Tjekkiet (100%)
	Medipharm Hungary Kft, Ungarn (66%)
100%	Rasmus Hansen Eksport K/S, Danmark ¹⁾
100%	Danos Eksport K/S, Danmark ¹⁾
100%	Kohave Foods Eksport K/S, Danmark ¹⁾
100%	Chesco Cheese Eksport K/S, Danmark ¹⁾
100%	Rasmus Hansen Oversøisk K/S, Danmark ¹⁾
100%	DOFO Cheese Eksport K/S, Danmark ¹⁾
100%	Danske Landmænd Eksport K/S, Danmark ¹⁾
100%	Oerum Dairies Eksport K/S, Danmark ¹⁾
100%	Boel Foods Eksport K/S, Danmark ¹⁾
100%	Marygold Trading K/S, Danmark ¹⁾
100%	Enico Trading K/S, Danmark ¹⁾
95%	Andelssmør A.m.b.a., Danmark
92%	Mejeriforeningen, Danmark
	MA PROJECT A/S, Danmark (100%)
75%	AFF P/S, Danmark
	Associerede virksomheder
50%	JO-Bolaget Fruktprodukter HB, Sverige (ejes via Arla Foods AB)
50%	HB Grådö Produktion, Sverige (ejes via Arla Foods AB)
50%	Synbiotics AB, Sverige (ejes via Medipharm AB)
50%	Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ejes via Arla Foods Ingredients amba)
50%	Biolac GmbH & Co. KG, Tyskland, (ejes via Arla Foods Ingredients GmbH)
50%	Dan Vigor Ltda., Brasilien (ejes via Arla Foods International A/S)
50%	Cocio Chokolademælk A/S, Danmark (ejes via Danmark Protein A/S)
50%	Staplemead Dairy Products Ltd., Storbritannien (ejes via Express Ltd.)
50%	Agri-Norcold A/S, Danmark (ejes via Mejeriforeningen)
49%	Mengniu Arla (inner Mongolia) Dairy Products Co., Ltd, Folkerepublikken Kina
42%	Svensk Mjölök Ekonomisk förening, Sverige
40%	Arla Foods Qatar WLL (ejet via Arla Foods Holding A/S)
40%	Danapak Flexibles-koncernen, Danmark (ejes via Danapak A/S)
40%	Arla National Food Products LLC, Forenede Arabiske Emirater
35%	K/S Danske Immobilien, Danmark (ejes via Arla Foods Finance A/S)
	Andre kapitalandele
19%	Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige

1) Disse selskaber ejes 50% / 50% af Arla Foods amba og Arla Foods Ingredients amba.

Bestyrelse

Fra venstre

Formand **Knud Erik Jensen**, født 1943
330 køer, Grenå, Danmark
Bestyrelsesmedlem siden 1981

Anders Ericsson, født 1942
195 køer, Ramdala, Sverige
Bestyrelsesmedlem siden 1988

Pejter Søndergaard, født 1947
120 køer, Vestervig, Danmark
Bestyrelsesmedlem siden 2002



Fra venstre

Næstformand **Åke Hantoft**, født 1952
220 køer, Laholm, Sverige
Bestyrelsesmedlem siden 1998

Jan Toft Nørgaard, født 1960
300 køer, Skærbæk, Danmark
Bestyrelsesmedlem siden 1998

Erik Karlsson, født 1954
75 køer, Karlskoga, Sverige
Bestyrelsesmedlem siden 2005



Fra venstre

Leif Backstad, født 1947
Ansæt på Lindhagensgatan
i Stockholm, bor i Ekerö, Sverige
Bestyrelsesmedlem siden 2001

Sören Kihlberg, født 1955
60 køer, Björkvik, Sverige
Bestyrelsesmedlem siden 1996

Bent Juul Sørensen, født 1958
283 køer, Ærøskøbing, Danmark
Bestyrelsesmedlem siden 1998





Fra venstre

Bengt Darhult, født 1945
320 køer, Heberg, Sverige
Bestyrelsesmedlem siden 2005

Viggo Ø. Bloch, født 1955
120 køer, Varde, Danmark
Bestyrelsesmedlem siden 2003

Bjarne Bundesen, født 1958
Ansæt på Christiansfeld Mejericenter,
bor i Rødekro, Danmark
Bestyrelsesmedlem siden 2003



Fra venstre

Ove Møberg, født 1948
80 køer, Hejnsvig, Danmark
Bestyrelsesmedlem siden 1992

Gunnar Plejert, født 1949
100 køer, Mörlunda, Sverige
Bestyrelsesmedlem siden 2003

Steen Nørgaard Madsen, født 1956
135 køer, Silkeborg, Danmark
Bestyrelsesmedlem siden 2005



Fra venstre

Thomas Johansen, født 1959
165 køer, Egtved, Danmark
Bestyrelsesmedlem siden 2002

Steen Bolvig, født 1956
Ansæt på pulverfabrikken Hoco,
bor i Holstebro, Danmark
Bestyrelsesmedlem siden 2003

Torben Myrup, født 1956
150 køer, Aars, Danmark
Bestyrelsesmedlem siden 2006

Johan von Schéele, født 1946
150 køer, Hasselfors, Sverige
Bestyrelsesmedlem siden 2005

Ikke til stede under fotograferingen:

Leif Eriksson, født 1951. Ansæt på pulverfabrikken i Götene, bor i Lidköping, Sverige. Bestyrelsesmedlem siden 1998.

Koncernledelse



CORPORATE CENTER
EXECUTIVE BOARD

Vice adm. direktør **Andreas Lundby**

Adm. direktør **Peder Tuborgh**

Vice adm. direktør **Povl Krogsgaard**



CORPORATE FINANCE/IT

Koncerndirektør/CFO
Jørn Wendel Andersen



CONSUMER NORDIC

Koncerndirektør
Hans-Åke Hammarström



CONSUMER UK

Koncerndirektør
Kim Nielsen



CONSUMER INTERNAT.

Koncerndirektør
**Mikael Sternberg
Christiansen**



GLOBAL INGREDIENTS

Koncerndirektør
Peter Lauritzen

Projektkoordinator Arla Foods:
Lisbeth Storgaard, Ulrika Gyllenvik og
Carsten Just Andersen
Design: Waldton
Produktion: Formalix
Projektkoordinator bureau: Anna Michélsen
Illustrationer: Martin Gradén
Foto omslag og portrætter: Niels Åge Skovbo
Foto bestyrelse: Jörgen L. Lindström
Foto øvrige: Håkan Lindgren, Fabio Galli,
Lisbeth Storgaard og Jörgen L. Lindström
Trykkeri: Scanprint A/S



Arla Foods Danmark

Arla Foods amba
Skanderborgvej 277
DK-8260 Viby J.

Telefon +45 89 38 10 00
Telefax +45 86 28 16 91

E-mail arla@arlafoods.com
Web www.arlafoods.dk

CVR-nr. 25 31 37 63