



VÅR ÅRSREDOVISNING

2006

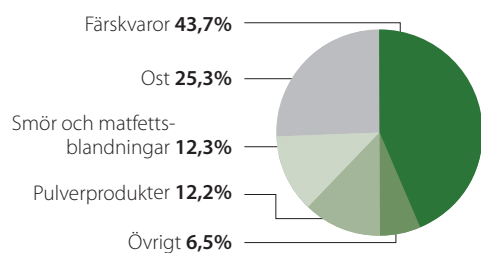
Nyckeltal¹⁾

Koncern

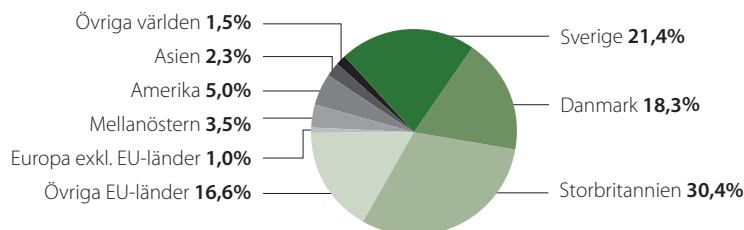
MDKK	2006-01-01 2006-31-12	2005-10-01 2005-12-31	2004-10-01 2005-09-30	2003-10-01 2004-09-30	2002-09-30 2003-09-30
Resultat					
Nettoomsättning	45.491	11.487	46.351	47.263	40.647
härav utanför DK/SE	27.393	6.955	27.784	28.137	20.781
% utanför DK/SE	60%	61%	60%	60%	51%
Rörelseresultat	1.161	113	1.459	1.193	1.242
Finansiella poster, netto	-409	-124	-573	-423	-245
Årets resultat	933	30	755	1.019	1.094
Efterlikvid	336	75	369	586	546
Konsolidering:					
Stadgereglerad återkonsolidering	122	0	247	123	123
Ändring av redovisningsprincip	91	-45	-46	-	-
Leveransbaserade ägarbevis	184	0	185	-	-
Strategifond	200	-	-	-	-
Övrig konsolidering	0	0	0	310	425
Finansiering					
Balansomslutning	26.611	27.057	26.336	26.043	26.845
Anläggningstillgångar	15.762	15.682	15.593	15.441	14.759
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	1.792	599	2.499	2.981	2.062
Eget kapital	7.971	7.411	7.435	7.361	7.155
Soliditetsgrader (%)					
Eget kapital	30%	27%	28%	28%	27%
Eget kapital + ansvarigt obligationslån	34%	31%	32%	32%	-
Invägning					
Invägt Mkg mjölk totalt i koncernen	8.592	2.063	8.415	8.512	7.241
Medlemmar i DK	4.047	970	4.058	4.053	4.137
Medlemmar i SE	2.067	499	2.114	2.141	2.114
Övriga	2.478	594	2.243	2.318	990
Antal medlemmar					
i DK	4.591	4.987	5.197	5.877	6.625
i SE	4.817	5.288	5.360	5.728	6.133
Totalt	9.408	10.275	10.557	11.605	12.758
Medarbetare					
Antal genomsnittligt anställda	17.933	19.356	20.076	20.855	17.791

1) Från och med 2006 är räkenskapsåret ändrat till kalenderår med perioden 1 oktober – 31 december 2005 som omlägningsperiod. Siffrorna för detta räkenskapsår omfattar därför endast 3 månader.

Nettoomsättning
Fördelad på varugrupper



Nettoomsättning
Fördelad på marknader



Innehåll

- 2 Ordföranden har ordet
- 4 Verkställande direktören har ordet
- 10 Bokslutskommentarer
- 12 Styrelsens och direktionens berättelse
- 13 De oberoende revisorernas berättelse
- 14 Redovisningsprinciper
- 19 Resultaträkningar
- 20 Balansräkningar
- 22 Förändringar av eget kapital
- 23 Kassaflödesanalyser
- 24 Noter
- 32 Koncernöversikt
- 34 Styrelse
- 36 Företagsledning

PÅ OMSLAGET:
Søren Kristensen och
Christina Josephsen,
Brabrand Mejeri.



»VÅR ÅRSREDOVISNING 2006« är Arla Foods formella årsredovisning för verksamhetsåret 2006. Som komplement för den läsare som vill veta mer om några av våra utvalda varumärken och marknader finns också »VÅRA VARUMÄRKEN 2006«. Den skriften finns att beställa och ladda ner från www.arlafoods.se.

Ordföranden har ordet

VI INLEDD E ÅRET med stor optimism, med en förväntan om att vi skulle kunna hålla intjäningen på samma nivå som 2005. Tyvärr överraskades vi redan i slutet av januari av en omfattande och helt oförutsägbar konsumentbojkott i Mellanöstern, som ledde till stora förluster. Förluster som inte kunnat förutses och inte var inarbetade i budgeten för 2006.

»I styrelsen är vi övertygade om att mjölkpriset förbättras när vi investerar i nya marknader.«

Vi nådde därför inte det budgeterade resultatet, men vi är glada över att vi har lyckats komma tillbaka på halv kapacitet på marknaden i Mellanöstern vid årets slut. Det är positivt att vi har utsikter att vara tillbaka på samma nivå som före bojkotten vid utgången av 2007. Vårt företag uppvisade stor styrka och våra medarbetare i Mellanöstern har arbetat hårt med att komma tillbaka på marknaden.

Krisen i Mellanöstern har understrukit vikten av företagets offensiva strategi, som fokuserar på att fördela vår försäljning på en rad viktiga marknader. Det innebar att vi under 2006 beslutade att genomföra förvärv som ska stärka vår nordiska verksamhet, med köpet av 30 procent av det finska mejeriföretaget Ingman Foods Oy. Dessutom köpte vi Tholstrup Cheese i september 2006. Köpet

bidrog till att stärka vår position när det gäller specialostar. De långsiktiga investeringarna är viktiga på en hårt konkurrensutsatt mejerimarknad. Därför är vi i styrelsen övertygade om att även mjölkpriset förbättras när vi investerar i nya marknader.

Slutligen beslutade vi oss för att undersöka möjligheterna att köpa resterande 49 procent av aktierna i Arla Foods brittiska dotterbolag Arla Foods UK plc. Erbjudandet har gått till de övriga aktieägarna och ett slutgiltigt avgörande väntas i april 2007.

Lägre exportstöd

Den direkta påverkan av de politiska besluten i EU och WTO kring handelsavtal och jordbruksreform fick stor påverkan på mjölkproducenternas vardag. Exportstödet minskades väsentligt under året och har haft en direkt påverkan på mjölkpriset. Omläggningen av stödet från exportbidrag till direktstöd har i viss utsträckning kompenserat det försämrade mjölkpriset till mjölkproducenterna i Sverige och Danmark.

Vi har nu inlett en diskussion i företaget om hur vi ska förhålla oss till avvecklingen av mjölkkvoterna i EU, som förväntas tas bort 2015, och hur detta kommer att påverka mjölkproduktionen i Sverige och Danmark.





I Danmark har vi sett en ökad kapitalisering, inte bara av jordbruksmarken utan också av mjölkkvoterna. Den stora köplusten ser jag som ett uttryck för optimism i Danmark. Samma utveckling ser vi inte ännu i Sverige. Branschorganisationen Svensk Mjök har tagit en rad initiativ för att öka investeringsviljan och få mjölkproducenterna att se möjligheterna i mjölkproduktionen i Sverige i framtiden.

Redo för nya utmaningar

Vi har också under året tittat på hur företaget ska ledas, det vill säga corporate governance. Vi har diskuterat vår medlemsorganisation, styrelsens storlek samt vilka uppgifter som finns och hur de är fördelade. Det har varit en inspirerande process som har gett oss en bra bild av att den kooperativa ägarformen också klarar de nya utmaningar som företaget står inför.

Ny strategifond

Dessutom har vi beslutat att inrätta en så kallad strategifond. Detta beslutades på ett representantskapsmöte i december 2006. Syftet med fonden är att den ska bidra till att företagets strategiska utveckling fortsätter, och motverka de negativa effekter på resultatet som eventuella uppköp kan medföra.

Slutar som ordförande

Jag har efter många år i mejerinäringen valt att avsluta mitt styrelsearbete. Det är med glädje jag ser tillbaka på en spännande tid och ett utmanande arbete samt ett gott samarbete med många intressanta människor.

Arla Foods står inför stora utmaningar framöver, och vi måste därför arbeta ännu mer för en bra dialog med våra medlemmar och med konsumenterna.

» Jag ser tillbaka på en spännande tid och ett utmanande arbete samt ett gott samarbete med många intressanta människor.«

Knud Erik Jensen
Styrelsens ordförande

Verkställande direktören har ordet

BUDGETEN FÖR 2006 var ambitiös. Med en förväntad Arlaintjäning per kilo medlemsmjölk på 2,81 svenska kronor/2,28 danska kronor låg budgeten något över förväntningarna, i förhållande till internationella konjunkturer och inte minst i förhållande till effekterna av EU:s jordbruksreform.

Rörelseresultatet för 2006 avviker emellertid ordentligt från budgeten och resultatet är således inte tillfredsställande. Den viktigaste orsaken till den negativa avvikelsen beror på den oförutsedda bojkotten av danska produkter i Mellanöstern. Den negativa avvikelsen till följd av bojkotten uppvägs dock i stor utsträckning av höga engångsintäkter, i form av vinst från försäljning av företag och fastigheter. Totalt sett är nettoresultatet alltså tillfredsställande.

»Efter en stor insats, inte minst från medarbetarna i Mellanöstern, lyckades vi på försommaren åter etablera en del av distributionen.«

Konsumentbojkott lade tillväxten i ruiner

Den omfattande konsumentbojkotten i Mellanöstern överskuggade hela 2006. Bojkotten av danska varor var en reaktion på satiriska teckningar av profeten Muhammed, publicerade i en dansk tidning 2005. Inom loppet av några få dagar i januari 2006 plockades Arla

Foods produkter bort från hyllorna i fler än 50 000 butiker i Mellanöstern. Försäljningen stannade i stort sett av och flera decenniers tillväxt och framgång på marknaden låg i ruiner. Rent konkret ledde detta till inställd produktion på flera mejerier i Danmark och mer än 300 miljoner liter mjölk måste omdirigeras till andra mejerier i koncernen. Dessutom blev 55 medarbetare uppsagda. Efter en stor insats, inte minst från medarbetarna i Mellanöstern, lyckades vi mot slutet av våren åter etablera en del av distributionen. I slutet av 2006 var Arla Foods varumärken tillbaka till cirka 50 procent av den ursprungliga försäljningen. Situationen i Mellanöstern kommer även att påverka resultatet för 2007, i och med att företaget i det mest positiva scenariot förväntar en normaliserad försäljning först vid utgången av 2007.

Strategiska företagsköp

Trots krisen i Mellanöstern höll både ledningen och styrelsen fast vid strategiplanen och genomförde ett antal strategiska förvärv.

Mejeriföretaget Tholstrup Cheese blev en del av Arla Foods-koncernen och bidrar med starka varumärken och hög kvalitet inom området mögelostar, som är en av koncernens strategiska produktkategorier.

Därefter följde förvärvet av, i första omgången, 30 procent av aktierna i Ingman Foods Oy i Finland. Köpet godkändes slutligen av EU i januari 2007. Nya Arla Ingman Oy Ab kommer framöver att vara en stark drivkraft i koncernens nordiska strategi.



I USA köpte vi mejeriet White Clover som under de senaste tio åren har producerat ostar för Arla Foods till den lokala marknaden. Förvärvet av White Clover är ett led i Arla Foods strategi att stärka sin position i Nordamerika och följde naturligt efter uppköpet av National Cheese i Kanada 2005. Framöver väntar en bredare analys av Arla Foods framtida strategiska utveckling i området.

I början av 2006 etablerade vi joint venture-företaget Mengniu Arla i Kina. Ett företag som under de kommande åren ska bygga upp en betydande position inom konsumentförpackat mjölkpulver. Redan åtta månader efter start beslutades att utöka produktionen i Kina ordentligt – till totalt cirka 40 000 ton mjölkpulver. Utökningen förväntas vara klar 2008.

Vid utgången av 2006 tog företaget ytterligare ett steg mot att förvärva de resterande 49 procenten av aktierna i det börsnoterade engelska dotterbolaget Arla Foods UK plc. I slutet av februari hade de övriga aktieägarna ännu inte slutgiltigt tagit ställning till förslaget.

I slutet av året fattade Arla Foods representantskap beslut om att inrätta en strategifond, vars syfte är att bidra till en fortsatt strategisk utveckling av företaget och därmed också säkra en stabil utveckling av mjölkpriset.

Ett omfattande sparprogram har inletts

Under 2006 har ett intensivt arbete lagts ner för att samla och effektivisera Arla Foods verksamhetsportfölj. Flera avyttringar av icke kärnverksamheter har genomförts. Bland de viktigaste kan nämnas Frödinge Mejeri i Sverige och mjölk-
budsverksamheten i Storbritannien.

Vidare genomfördes extraordinära kostnadsbesparingar överallt i företaget under 2006. Vi minskade kostnaderna kraftigt i ett sparprogram, och under hösten 2006 beslutade företaget att fortsätta med effektiviseringsinsatsen inom företagets administrativa funktioner.

Ett nytt verktyg ska ge tydligare ledning

Human Resource stärktes organisatoriskt under det gångna året genom utvecklandet av ett bättre och tydligare sammanhang mellan medarbetare och företagets långsiktiga utveckling.

Under 2006 utvecklades nya ledningsprogram och de befintliga förbättrades. Syftet är att hjälpa cheferna att nå sina mål genom att motivera och involvera medarbetarna med hjälp av tydliga principer för ledarskap. 2007 lanseras ett verktyg för utvärdering som ska ge företaget en fingervisning om vilka utvecklingsmöjligheter som finns för den enskilde ledaren.

Inte bara inom HR-avdelningen, utan i hela organisationen, påbörjades en omfattande omorganisation som ska stärka företaget i den globala konkurrensen. Det arbetet kommer att fortsätta även under kommande år.

Arla Foods kommer att fortsätta möta utmaningarna på den globala marknaden och det kräver en stark företagsidentitet. Under 2006 arbetade Arla Foods med en ny företagsidentitet som identifierar företagets värden och kopplar samman dem med vår mission, vision och strategi. De nya värderingarna presenteras under 2007 och ska implementeras i koncernen de kommande tre åren.

» Redan åtta månader efter start beslutades att utöka produktionen i Kina.«



Under 2006 genomförde Arla Foods för fjärde gången nöjdmedarbetarundersökningen Barometern. 82 procent av medarbetarna deltog och resultatet visade att den samlade nöjdheten hade ökat jämfört med föregående mätning. Resultatet underströk, bland mycket annat, vikten av relationen till den närmaste chefen. Arla Foods har valt att prioritera områdena ledarskap, stress och mobbning som en följd av Barometerundersökningen.

Produkterna ska matcha konsumenternas önskemål

Produktutvecklingen i Arla Foods närmar sig ytterligare företagets marknader i och med att området under 2006 kopplades direkt till företagets olika affärsområden. Detta skedde för att säkra samspelet mellan konsumenternas önskemål och företagets prioritering av utvecklingen av nya produkter.

Under 2006 har vi arbetat med att samla företagets strategi inom forskningsområdet i Forskningsstrategi 2012, inom vilket det förutom insatsområdena livsmedelssäkerhet, näring, process och produkt även sätts ett helt nytt fokus på differentierad produktion av råmjölk. Strategin väntas bli godkänd under 2007.

Tillsammans med övriga mejeriföretag i Danmark har vi tagit på oss uppgiften att skaffa fram nödvändig dokumentation för dansk framställning av ost baserad på råmjölk. Uppdragets storlek betyder att forskarna på Arla Foods även under de kommande två åren kommer att arbeta inom området, särskilt med de säkerhetsmässiga aspekterna.

Arla Foods har dessutom blivit en del av ett Högteknologifondprojekt som handlar om utveckling av ingredienser och mjölkproteiner. Detta arbete kommer att bidra till hela företagets kunskap om proteiner. Avdelningen Foodturum, som arbetar med avancerad produktutveckling, från idé till verklighet, genom att utforska nya teknologier och utmana nya marknader, spelar en aktiv roll som kan stärka och komplettera nuvarande kompetenser. I tätt samarbete med verksamhetsgrupperna skapas nya affärsmöjligheter genom att tillhandahålla verktyg och projektledning till tvärgående innovationsprojekt.



På transportområdet investerar Arla Foods i moderna lastbilar med motorer som förorenar mindre, bilarnas rutter planeras noga och chaufförerna utbildas för att köra mer ekonomiskt. I Danmark registrerar en dator lastbilarnas bränsleförbrukning och hjälper den enskilde chauffören att anpassa körningen.

Utvidgade miljömål

Arla Foods har under 2006 utarbetat en miljöplan fram till 2010, med syfte att minska förbrukningen av vatten och energi. Såväl vattenförbrukningen som energiförbrukningen ska minska med 5 procent. Vidare ska antalet arbetsolyckor minska med 25 procent och sjukfrånvaron med 25 procent. Mejeriernas vattenförbrukning har löpande minskat, dels genom att förbrukningen av återanvänt vatten har ökat, dels genom att mejerierna ständigt förbättrar sina miljörutiner.

Energiförbrukningen ska minska både inom produktion och transporter. I produktionen har investeringar i ny teknik och ett större fokus på besparingar av omkostnader sparat cirka 5 procent av energiförbrukningen vilket innebär minskade luftutsläpp av koldioxid och kväveoxid.

Arla Foods har under de senaste åren utvecklat en nästan helt automatiserad drift. De arbetsplatser som belastades av ensidigt upprepat arbete (EUA) är i stort sett åtgärdade. Samtidigt ställer automatiseringen nya krav på säkerhetsarbetet på maskinområdet. För att minimera risken för arbetsskador har samtliga maskiner på produktionsanläggningarna i Danmark och Sverige riskbedömts och bytts ut eller byggts om i de fall de inte har uppfyllt säkerhetskraven.

22 miljoner potentiella konsumenter i Norden

Vid årsskiftet 2005/06 trädde Arla Foods nya nordiska organisation i kraft. Arla Foods betraktar nu på allvar Norden som en samlad marknad med 22 miljoner potentiella konsumenter. Sammanslagningen har lett till en mer sammanhängande organisation, men också att vi har minskat antalet tjänster med cirka 100. Sammanslagningen rustar oss inför mötet med de konkurrensmässiga utmaningarna på den nordiska marknaden. Kampen om butikernas gunst blir allt hårdare och

konkurrenssituationen i Sverige och Danmark har medfört att budgeten i Consumer Nordic för 2006 inte har uppnåtts.

Det var en positiv händelse, när vi under hösten 2006 tog beslut om att ta ett viktigt steg in på den finska marknaden i och med köpet av Ingman Foods Oy. Den finska marknaden passar bra för vårt nordiska sortiment.

Under 2006 inleddes arbetet med att minska antalet produktvarumärken. Syftet är dels att säkerställa att Arla Foods varumärken får en större genomslagskraft i hela Norden, dels att säkerställa en effektivare produktion. Samtidigt beslutades att etablera en bred nordisk plattform för mejeribaserade matlagningsprodukter. Arla Foods ser många spännande utmaningar i de nordiska köken.

På produktionssidan fortsätter arbetet med att rationalisera och minska kostnaderna. Produktionsanläggningarna går igenom för att minska svinn och öka effektiviteten vid de enskilda produktionslinjerna. Under 2006 lades driften i Karlskrona Mejeri ner, och styrelsen beslutade att lägga ner Örebro Mejeri under 2007 och Alingsås Mejeri i början av 2008. Produktionen av juice och fruktdrycker i Alingsås flyttas till dotterbolaget Rynkeby Foods anläggning i Danmark.

På distributionssidan satte Arla Foods igång med att säkerställa en landstäckande distribution i Sverige. En distribution som på grund av landets längd utgör en speciell utmaning. Det är därför glädjande att mejeriföretaget Norrmejerier och Arla Foods i slutet av 2006 kunde påbörja sitt utökade samarbete kring distribution.

Brittisk smörförsäljning historiskt hög

Försäljningen av Lurpak® och andra exportprodukter till Storbritannien är historiskt hög, och det har under 2006 varit en bra intjäning på just dessa produkter.

Efter att Arla Foods UK plc under 2006 sålde sin mjölkbudsverksamhet har vi nu avslutat den verksamhetsplan som vi la i samband med fusionen mellan Express Dairies och Arla Foods brittiska dotterbolag. Därför var det naturligt för Arla Foods amba att inleda diskussioner om att överta de resterande 49 procenten av aktierna i Arla Foods UK plc. I januari 2007 lämnade Arla Foods ett bud på aktierna, som de övriga aktieägarna i slutet av februari ännu inte har tagit ställning till.

Totalt sett har den brittiska marknaden infriat förväntningarna, inte minst när det gäller exporten av produkter till Storbritannien.

Vår försäljning av smör och matfetsprodukter i Storbritannien har fortsatt stark tillväxt. Lurpak® och Anchor® ökade med totalt 6 procent, medan hela kategorin för smör och matfett i Storbritannien generellt hade haft en samlad tillväxt på endast 1 procent. Försäljningen för Arla Foods mjölk Cravendale® ökade med nästan 20 procent jämfört med föregående år.

Det brittiska företaget är därmed även i fortsättningen bland de ledande leverantörerna av färsk mjölk och grädde till detaljhandelskedjorna. Volymmässigt steg försäljningen av färsk mjölk med cirka 7 procent under året.

Pressen på marknaden, i kombination med ökade kostnader, påverkade Arla Foods UK plc's räkenskaper betydligt under det första halvåret, men situationen



2006 fick reklamkampanjen med bonden Elin mycket stor uppmärksamhet i svenska medier.

»Det var en positiv händelse när vi under hösten 2006 beslutade att ta ett viktigt steg in på den finska marknaden.«



Arla Foods UK plc sålde sommaren 2006 sin mjölkbudsverksamhet till Dairy Crest Group plc. Anledningen var bland annat att den fallande försäljningen genom mjölkbud gjorde en rationalisering på området nödvändig. Under året ökade detaljhandels försäljning av Arla Foods mjölk Cravendale® med nästan 20 procent jämfört med året innan.



2006 bjöd på en succé när den bredbara smörprodukten Kærgården introducerades på den tyska marknaden. Produkten säljs i mer än 30 000 butiker och utvecklingen verkar lovande.



Mögelost är en av de fyra osttyper som Arla Foods har investerat stora summor i under det senaste året.

förbättrades under andra halvåret, tack vare ett antal prishöjningar och bättre utnyttjad kapacitet på våra brittiska mejerier.

Arla Foods UK plc sålde sommaren 2006 sin mjölkbudsverksamhet till Dairy Crest Group plc. Anledningen var att den fallande försäljningen genom mjölkbud gjorde en rationalisering på området nödvändig.

Ett tufft år internationellt

Under 2006 var det stora skillnader i utvecklingen på de internationella marknaderna, och sammantaget har resultaten inte kommit i den takt vi hade önskat. Orsaken är främst bojkotten av Arla Foods mejeriprodukter i Mellanöstern, men även konkurrensen på de europeiska marknaderna gjorde att de ekonomiska förväntningarna inte infriades.

2006 stod Tyskland för cirka en fjärdedel av Consumer Internationals omsättning. Konsumentundersökningar visar att en betydande marknadsföringsinsats under året har resulterat i att mer än vartannat tyskt hushåll känner till Arla Foods och att konsumenterna förknippar varumärket med hög kvalitet. Trots tillväxt på marknaden låg resultatet dock under det förväntade. Avvikelsen beror inte minst på en ökad konkurrens inom hård ost. Ett steg i positiv riktning är den framgångsrika introduktionen av den bredbara matfettsprodukten Kærgården® på den tyska marknaden. Den säljs i mer än 30 000 butiker och utvecklingen ser lovande ut.

Under 2006 etablerade Arla Foods ett regionkontor i Warszawa, varifrån de samlade aktiviteterna för Business Unit Eastern Europe styrs. Arla Foods position i Polen förväntas utvecklas markant i såväl produktion som försäljning. 2006 uppnåddes en ordentlig försäljningsökning, som primärt beror på tillväxten i försäljningen av fetaosten Apetina®.

I Nordamerika har Arla Foods under 2006 ökat sin lokalproduktion av ost. Med köpet av mejeriet White Clover Dairy i Wisconsin och Tholstrup Cheese mejeri i Michigan under 2006 har Arla Foods säkrat sin lokala produktion, som kommer att utgöra en ökande andel av intjäningen för 2007.

Under 2007 planerar Arla Foods dessutom att utöka produktionen i Kanada till att även omfatta blåmögelost. Utvecklingen av de lokala marknaderna medverkar till att underlätta exporten av produkter från Sverige och Danmark.

Arla Foods har under de senaste åren investerat betydligt i ökad produktion av färskost, mögelost, feta och mozzarella för den internationella marknaden. Köpet av Tholstrup Cheese är ytterligare ett sätt att stärka företagets strategi inom specialostkategorin. Som ett led i sammanslagningen av de två företagen beslutade styrelsen i slutet av 2006 att samla produktionen av dekorerad färskost till danska Korsvej Mejeri. Beslutet medför att Arla Foods mejeri i Vrinnars läggs ned i maj 2007.

Under 2007 har en betydande utbyggnad planerats av Holstebro Smørmejeri i Danmark. Dessutom tillkommer insourcing av produktionen av flytande matfett till Götene i Sverige.

Global Ingredients fokuserade på Kina

Arla Foods tog 2006 ett betydande initiativ till att etablera sig på den kinesiska marknaden med produktion av konsumentförpackat mjölkpulver genom ett joint venture med en stark kinesisk partner, China Mengniu Dairy Company. Företaget har fått en bra start och bara åtta månader efter etableringen fattades beslutet att företaget skulle utöka produktionen i Kina med 30 000 ton till totalt 40 000 ton. Anläggningen förväntas vara färdig 2008.

Det samlade resultatet inom mjölkpulver har påverkats av bojkotten i Mellanöstern, en låg dollarkurs och EU:s jordbruksreform, vilken under 2006 innebar stora steg i riktning mot en avveckling av exportstödet.

Arla Foods mjölkpulver till försäljning i detaljledet saluförs på flera marknader i Afrika, Latinamerika, Mellanöstern och Asien under varumärkena Danon[®] och Milen[®].

Mjölproteinområdet har varit framgångsrikt, i synnerhet för proteiner utvecklade för näringsindustrin är framgången markant. Marknadsmässigt bidrar Kina allt mer positivt till resultatet.

En del av råvaran för utveckling av fler mjölproteinprodukter ska komma från den planerade utvidgningen av företaget i Argentina, som vi äger tillsammans med argentinska SanCor, och resten av råvaran ska komma genom strategiska samarbeten med andra stora mejeribolag.

Resultatförväntningar 2007

Arla Foods kommer att fortsätta att rusta sig för den fortsatta liberaliseringen av världsmarknaden, med strategisk tillväxt på huvudmarknaderna och inom de strategiska produktkategorierna. Samtidigt fortsätter effektiviseringsprogrammen i hela verksamheten.

EU:s jordbruksreformer inverkar fortsatt negativt på intjäningsförmågan för hela den europeiska mejeribranschen. Arla Foods ser fram mot att branschen inom några få år kommer igenom reformperioden, som har betydande deflations-effekter på de europeiska mjölkpriserna. Det är dessutom viktigt för branschen att WTO-förhandlingarna ger positivt resultat och öppnar för ytterligare marknadstillträde.

Förväntningen för 2007 är en mindre ökning av det ordinarie resultatet exklusive vinst vid försäljning av verksamheter. Nettoresultatet 2007 förväntas i likhet med 2006 påverkas av både köp och försäljning av företag.



Tillsammans med det kinesiska mejeriföretaget Mengniu Dairy Company (51 procent) har Arla Foods (49 procent) bildat ett joint venture-företag, Mengniu Arla. Etableringen i Kina var det första stora steget i satsningen på en ökad förädling av näringsrika produkter inom mjölkpulver, en ökad satsning på starka varumärken samt investeringar i tillväxtmarknader som ska motverka förlusten av exportstöd som en följd av EU:s jordbruksreform.

Peder Tuborgh
Verkställande direktör

Bokslutskommentarer

Resultaträkning

Årets resultat, efterlikvid och konsolidering

Årets resultat uppgår till 933 MDKK (30). Resultatet har påverkats mycket negativt av den omfattande konsumentbojkotten i Mellanöstern, vilket dock i stor utsträckning har motsvarats av en hög nivå på intäkter av engångskaraktär i form av vinster vid avyttring av verksamheter och fastigheter. Dessutom har den fortsatta minskningen av restitutioner samt fortsatt ökande konkurrens på hemmamarknaderna haft negativ påverkan. Den markanta utvecklingen under årets första månader gav anledning till ett lägre a conto-pris för medlemsmjölk från 2006-04-01, vilket har ökat koncernens resultat.

Arla Foods intjäning per kg invägd medlemsmjölk uppgår till 226,66 danska öre (216,53) respektive 281,22 svenska öre (272,67).

Efterlikviden uppgår till 336 MDKK (75). Nettokonsolideringen är 6,29 danska öre / 7,81 svenska öre per kg invägd medlemsmjölk. Denna konsolidering avsätts med 3,02 danska öre / 3,75 svenska öre på leveransbaserade ägarbevis samt med 3,27 danska öre / 4,06 svenska öre på en nyetablerad strategifond.

Ändring av redovisningsprinciper

Redovisningsmässig behandling av minoritetstillgångar har som närmare beskrivs under avsnittet »Redovisningsprinciper« ändrats. Avseende de beloppsmässiga konsekvenserna hänvisas till detta avsnitt.

Nettoomsättning

Nettoomsättningen uppgår under året till 45 491 MDKK (11 487). Utvecklingen av nettoomsättningen har påverkats av ett antal faktorer såsom uppköp av Tholstrup Cheese-koncernen i mitten av september, avyttring av mjölkbudsverksamheten i Storbritannien i mitten av augusti, konsumentbojkott i Mellanöstern, restitutionsminskningar, valutakursutvecklingen samt utvecklingen av den internationella prisnivån på mejeriprodukter.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgår till 1 161 MDKK (113). I produktionskostnaderna ingår a conto-betalning till medlemmarna med 13,0 Mdr DKK (3,2).

Rörelseresultatet har i väsentlig omfattning påverkats negativt av konsumentbojkotten i Mellanöstern, som bedöms ha påverkat medlemmarnas intjäning med cirka 450 MDKK, vilket är högre än det belopp på 400 MDKK, som angavs i omlägningsperiodens årsredovisning. Som följd av sänkningen av a conto-priset per 1 april har företagets resultat påverkats negativt med netto cirka 300 MDKK.

Rörelseresultatet har positivt påverkats av poster av engångskaraktär på netto 50 MDKK, som alltså delvis har eliminerat resultateffekten av konsumentbojkotten i Mellanöstern.

Av- och nedskrivningarna uppvisar en svagt stigande tendens, medan utvecklingen av övriga kostnadsposter genom personalminskningar, rationaliseringar och effektivitetsförbättringar har hållits på en låg nivå.

Årets totalt invägda mjölmängd uppgår till 8 592 Mkg, varav medlemsmjölk utgör 6 114 Mkg. Huvuddelen av den invägda icke-medlemsmjölken avser Storbritannien.

Resultat före skatt

Vinster vid avyttring av verksamheter uppgår till 364 MDKK (0).

Nettofinansieringskostnaderna har trots stigande marknadsräntor hållits på en lägre nivå än tidigare år, bland annat som följd av omläggningar av lån.

Årets skattekostnad har påverkats av ett högre driftsresultat i det brittiska dotterföretaget.

Balansräkning

Balansomslutning

Balansomslutningen har minskat till 26 611 MDKK per 2006-12-31 mot 27 057 MDKK per 2005-12-31.

Anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar uppgår till 3 068 MDKK (2 754) och består i huvudsak av koncerngoodwill, som uppstått i samband med förvärvet av Express Dairies i UK i början av 2003/04, IT-utvecklingsprojektet Ett Arla och goodwill vid förvärvet av Tholstrup Cheese. Ökningen under 2006 avser Tholstrup Cheese, IT-utvecklingsprojektet Ett Arla och varumärket Bregott.

Materiella anläggningstillgångar uppgår till 10 827 MDKK (11 018). Årets ökning på 1 792 MDKK omfattar bland annat förvärvet av Tholstrup Cheese samt övriga investeringar i Storbritannien, Sverige och Danmark. Årets minskning på 689 MDKK kan i huvudsak hänföras till avyttringen av mjölkbudsverksamheten i Storbritannien samt försäljning av fastigheter.

Finansiella anläggningstillgångar uppgår till 1 867 MDKK (1 910). Uppskjutna skattefordringar har minskats med 95 MDKK i huvudsak som följd av nedsättningen av pensionsavsättningen i Storbritannien. Kapitalandelar i intresseföretag har ökat bland annat som följd av investeringen i Mengniu Arla i Kina.

Eget kapital

Koncernens egna kapital per 2006-12-31 uppgår till 7 971 MDKK, motsvarande en ökning på 560 MDKK jämfört med 2005-12-31. Andelen av årets resultat, som använts till konsolidering är 597 MDKK. Härav avser återkonsolidering av stadgereglerade utbetalningar 122 MDKK.

Soliditeten mätt som det egna kapitalet i förhållande till balansomslutningen är 30 procent per 2006-12-31, vilket är en ökning jämfört med 27 procent i slutet av 2005. Det i januari 2007 genomförda uppköpet i Finland kommer tillsammans med den förväntade realiseringen av uppköps-

aktiviteterna i Storbritannien att minska soliditeten till cirka 27 procent.

Soliditeten inklusive ansvarigt obligationslån på 1 000 MDKK uppgår till 34 procent per 2006-12-31, vilket också är en ökning jämfört med slutet av 2005, då soliditeten var 31 procent.

Avsättningar

Pensionsavsättningar avser förmånsbaserade pensioner i Storbritannien och Sverige. Förpliktelseerna uppgår till 2 875 MDKK (3 035). Minskningen beror huvudsakligen på ökade inbetalningar till pensionsfonderna.

Skulder

Koncernen är primärt finansierad med realkreditlån och lån hos kreditinstitut samt ett ansvarigt obligationslån på 1 miljard DKK.

Finansiella risker och styrning av dessa

Koncernens allmänna policy för styrning av finansiella risker

Arla Foods internationella verksamheter medför, att koncernens resultat och egna kapital påverkas av ett antal finansiella risker. De övergripande målen och principerna för Arla Foods finansiella riskstyrning är fastställda i koncernens finanspolicy, som uppdateras varje år och godkänns av styrelsen. Koncernens börsnoterade engelska dotterföretag Arla Foods UK Plc har dock sin egen finanspolicy.

Finanspolicyn omfattar ramarna för koncernens valuta-, finansierings-, likviditets-, ränte- och kreditförhållanden samt godkända finansiella instrument och finansiella partners.

Valutakursrisker

Valutakursrisker är väsentliga risker för Arla Foods och har därför en betydande inverkan på resultat- och balansräkning. Arla Foods täcker i vid omfattning kommersiella risker. Det är koncernens policy, att de enskilda affärsenheterna är ansvariga för detta. Huvuddelen av den externa täckningen görs centralt av finansavdelningen.

Huvuddelen av koncernens nettoomsättning utgörs av GBP, SEK, DKK, EUR och USD, medan koncernens produktions- och övriga driftkostnader väsentligen utgörs av GBP, DKK och SEK. Täckning kan göras av den förväntade försäljningen i upp till 15 månader och görs med valutaterminsaffärer och valutaoptioner med en matchande löptid. Av koncernens totala omsättning på 45 Mdr DKK är cirka 82 procent i annan valuta än DKK.

Arla Foods kapitalandelar i utländska dotter- och intresseföretag täcks som regel inte, dock görs en bedömning från fall till fall.

Användning av säkringsinstrument bedöms netto ha medfört en positiv driftseffekt i storleksordningen 80 MDKK under 2006, medan det per 2006-12-31 är medtaget 25 MDKK direkt i det egna kapitalet, motsvarande dagsvärdet på valutasäkringsinstrument, som används efter balansdagen.

Finansierings- och ränterisker

Finansieringspolicyn stödjer koncernens mål och strategier och minskar refinansieringsrisken. Det eftersträvas en lämplig löptid på skulder och en viss spridning av förfallotidpunkter.

Koncernen är i väsentlig omfattning finansierad med långa lån. Nya lån upptas primärt med rörlig ränta och

ränterisken styrs därefter genom användning av ränteswaps och ränteoptioner, varvid man uppnår en effektiv räntestyrning och större flexibilitet. Per den 31 december 2006 uppgår de totala räntebärande skulderna inklusive koncernens pensionsförpliktelser i Storbritannien och Sverige till 12 119 MDKK. Den genomsnittliga kvarvarande löptiden uppgår till cirka 6,5 år, om man bortser från pensionsförpliktelseerna.

För säkring av koncernens ränteutgifter har det tecknats avtal om säkringsinstrument. Dagsvärdet av dessa avtal är per 31 december 2006 -3 MDKK, som ingår direkt i det egna kapitalet.

Arla Foods resultat påverkas på mellanlång sikt av utvecklingen av räntan. En räntehöjning på 1 procentenhet under nästa räkenskapsår bedöms däremot inte påverka resultatet väsentligt.

Likviditetsrisker

Likviditetsrisken styrs så, att det ständigt finns tillräcklig driftlikviditet och likviditet för väsentliga ändringar i koncernens balansräkning. Lånemöjligheter för sådana ändringar bedöms särskilt. Det har i samband med det rekommenderade och bindande budet på köp av de resterande 49 procent aktier i Arla Foods UK plc. tecknats ett bindande låneavtal, som säkerställer transaktionens genomförande.

Koncernen använder en central »cashpool«, varigenom det uppnås en godtagbar avkastning på eventuell över-skottslikviditet. Ett »commercial paper«-program på 2,5 Mdr SEK kan utnyttjas av Arla Foods ambå och Arla Foods AB för utställande av paper med löptider upp till ett år. Programmet är för närvarande inte utnyttjat. Därutöver kan koncernens likviditetsberedskap per den 31 december 2006 uppställas enligt nedan:

	MDKK
Likvida medel	601
Värdepapper	772
Outnyttjade kreditmöjligheter	3 201
Total likviditetsberedskap	4 574

Huvuddelen av de outnyttjade kreditmöjligheterna kan sägas upp med kort varsel.

Kreditrisker

Arla Foods kundfordringar bedöms inte som osedvanliga. Det arbetas löpande med kreditstyrning i koncernens enheter. Kundförlusterna är på samma nivå som tidigare år. För att minska kreditrisken görs löpande kreditbedömningar av koncernens kunder och motparter. För kundfordringar, som bedöms riskabla, tas kreditförsäkringar. Motparter till finansiella kontrakt skall minst vara bedömda till »investment grade« av antingen Moody's eller Standard & Poors.

Händelser efter balansdagen

Arla Foods annonserade den 8 november 2006 om ett uppköp av 30 procent av Ingman Foods Oy med förköpsrätt på de resterande 70 procenten inom de 3 kommande åren. Köpet godkändes den 15 januari 2007 av konkurrensmyndigheterna och kommer alltså att ingå i årsredovisningen för 2007.

Arla Foods har den 22 januari 2007 lämnat ett rekommenderat och bindande bud på de resterande 49 procent av aktiekapitalet i Arla Foods UK plc. Under förutsättning att köpet genomförs kommer årsredovisningen för 2007 att påverkas av de redovisningsmässiga konsekvenserna av detta.

Styrelsens och direktionens berättelse

Styrelsen och direktionen har denna dag behandlat och godkänt årsredovisningen för 2006 för Arla Foods åmba omfattande ledningens kommentarer, styrelsens och direktionens berättelse, redovisningsprinciper, resultaträkningar, balansräkningar, förändring av eget kapital, kassaflödesanalyser och noter.

Årsredovisningen är utformad i enlighet med årsredovisningslagen. Vi anser de tillämpade redovisningsprinciperna

ändamålsenliga, så att årsredovisningen ger en rättvisande bild av koncernens och moderföretagets tillgångar, skulder och ekonomiska ställning per 31 december 2006 samt av resultatet för koncernens och moderföretagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2006.

Årsredovisningen överlämnas för representantskapets godkännande.

Århus, den 28 februari 2007

Direktion

Peder Tuborgh
Verkställande direktör

Povl Krogsgaard
Vice verkst. direktör

Andreas Lundby
Vice verkst. direktör

/ Jørn Wendel Andersen
Koncerndirektör / CFO

Styrelse

Knud Erik Jensen
Ordförande

Åke Hantoft
Vice ordförande

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

De oberoende revisorernas berättelse

Till medlemmarna i Arla Foods amba

Vi har granskat årsredovisningen för Arla Foods amba för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2006, omfattande ledningens kommentarer, styrelsens och direktionens berättelse, redovisningsprinciper, resultaträkningar, balansräkningar, förändring av eget kapital, kassaflödesanalyser och noter. Årsredovisningen upprättas enligt årsredovisningslagen.

Ledningens ansvar för årsredovisningen

Det är styrelsen och företagets ledning, som har ansvaret för att upprätta och avlägga en årsredovisning, som ger en rättvisande bild i överensstämmelse med årsredovisningslagen. Detta ansvar omfattar utformning, implementering och upprätthållande av interna kontroller, som är relevanta för att upprätta och avlägga en årsredovisning, som ger en rättvisande bild utan väsentlig felinformation, oavsett om felinformationen beror på bedrägerier eller fel, samt val och användning av ändamålsenliga redovisningsprinciper och utövande av räkenskapsmässiga bedömningar, som är rimliga efter omständigheterna.

Revisorers ansvar och den utförda revisionen

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen på grundval av vår revision. Vi har genomfört revisionen i överensstämmelse med dansk revisionsstandard. Denna kräver att vi lever upp till etiska krav samt planerar och genomför revisionen med syfte att uppnå en hög grad av säkerhet så att årsredovisningen inte innehåller väsentlig felinformation.

Revisionen innefattar att granska ett urval av underlagen, som understödjer belopp och annan information i årsredovisningen. De valda granskningarna är beroende på revisorernas bedömning, inklusive bedömningen av risken för väsentlig felinformation i årsredovisningen, oavsett om felinformationen beror på bedrägerier eller fel. Vid riskbedömningen granskar revisorerna interna kontroller, som är relevanta för företagets upprättande och avläggande av en årsredovisning, som ger en rättvisande bild, med syfte att utforma en revision, som är lämplig efter omständigheterna, men inte med syftet att uttrycka en slutsats om effektiviteten i företagets interna kontroll. En revision omfattar vidare ställningstagande till av styrelsen och ledningen tillämpade redovisningsprinciper och räkenskapsmässiga bedömningar samt en bedömning av den samlade informationen i årsredovisningen.

Det är vår uppfattning, att den utförda revisionen ger ett tillräckligt underlag för vår slutsats.

Revisionen har inte givit anledning till någon anmärkning.

Slutsats

Det är vår uppfattning, att årsredovisningen ger en rättvisande bild av koncernens och moderföretagets tillgångar, skulder och ekonomiska ställning per den 31 december 2006 samt av resultatet av koncernens och moderföretagets verksamhet och koncernens kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2006 i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Århus, den 28 februari 2007

KPMG C. Jespersen
Statsautoriseret Revisionsinteressentskab

KPMG Bohlins AB, Sverige

Finn L. Meyer
Statsaut. revisor

Carl Lindgren
Auktoriserad revisor

Redovisningsprinciper

Allmänt

Årsredovisningen för Arla Foods amba för 2006 är upprättad i överensstämmelse med årsredovisningslagens bestämmelser för stora klass C-företag.

Från och med 2006 är räkenskapsåret omlagt till kalenderår med perioden 1 oktober – 31 december 2005 som omlägningsperiod. Meningsfull omräkning av jämförelsesiffror för kalenderåret 2005 har inte varit praktiskt möjligt, varför jämförelsesiffrorna är för omlägningsperioden.

Förändringar i redovisningsprinciper

Tillämpade redovisningsprinciper är oförändrade jämfört med föregående år bortsett från redovisningsmässig behandling av minoritetstillgångar.

Tidigare blev en till minoritetsintresset motsvarande del av ett positivt skillnadsbelopp (goodwill), som uppstått vid förvärv av ett dotterföretag med negativt eget kapital, redovisat som immateriell anläggningstillgång och avskrevs tills minoritetsintresset var positivt. Resultatet från det förvärvade företaget redovisades fullt ut i koncernens resultat tills det egna kapitalet var positivt. Årets avskrivning på minoritetstillgångar fastställdes så, att endast koncernens andel av resultatet medtogs. Syftet var att uppnå en snabb avskrivning av skillnadsbeloppet.

Principen för 2006 är ändrad så, att den del av det positiva skillnadsbeloppet (goodwill), som avser minoriteten, i framtiden avskrivs som annan goodwill. Jämförelsesiffror är omräknade enligt den nya principen. Balansräkning och eget kapital per den 1 januari 2006 har som följd av principändringen minskats med 91 MDKK (46 MDKK per 2005-10-01). Förändringen har påverkat resultatet för 2006 positivt med 93 MDKK (–45 MDKK för perioden 2005-10-01 – 12-31). Balans och eget kapital ökas med 2 MDKK per 31 december 2006.

Det har gjorts vissa omklassificeringar i årsredovisningen. Dessa påverkar varken årets resultat eller det egna kapitalet. Jämförelsesiffror har justerats.

Koncernredovisning

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods amba (moderföretaget) och de dotterföretag, vari moderföretaget direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av röstandelen eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Företag, vari koncernen äger mellan 20 och 50 procent av röstandelen och utövar betydande, men inte bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag.

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

Företagsköp

Vid köp och försäljning av dotterföretag medtages dessa företags resultat i koncernredovisningen under den del av året, som företagen har ägts av Arla Foods-koncernen.

Vid förvärv av nya företag används förvärvsmetoden, varvid de nyköpta företagens identifierade tillgångar och skulder värderas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Avsättningar görs för täckande av kostnader för beslutade och offentliggjorda omstruktureringar i den förvärvade verksamheten i samband med förvärvet. Hänsyn tas till skatteeffekten av gjorda värderingar.

Positiva skillnadsbelopp (goodwill) mellan priset för den förvärvade kapitalandelen och verkligt värde på de förvärvade tillgångarna och skulderna redovisas bland immateriella anläggningstillgångar. Resulterar värderingar till verkligt värde av det förvärvade företagens tillgångar och skulder i en negativ nettotillgång medräknas en eventuell minoritetsandel som en del av de positiva skillnadsbeloppen. De positiva skillnadsbeloppen avskrivs över resultaträkningen efter individuell bedömning av ekonomisk livslängd, dock maximalt 20 år.

Negativa skillnadsbelopp (badwill), som motsvarar en befarad negativ utveckling i de aktuella företagen, redovisas i balansräkningen under förutbetalda intäkter och redovisas i resultaträkningen i takt med, att den negativa utvecklingen realiserar.

Vinst eller förlust vid hel eller delvis avyttring av dotterföretag beräknas som skillnaden mellan försäljningsintäkten och det bokförda värdet på nettotillgångarna vid försäljningstidpunkten, inklusive ej avskriven goodwill samt förväntade kostnader för försäljningen. Vinster och förluster redovisas över resultaträkningen i posten försäljning av företag.

Minoritetsintressen

I koncernredovisningen medtas dotterföretagens samtliga räkenskapsposter. Minoritetsintressens andel av dotterföretagens resultat och egna kapital justeras årligen och redovisas separat i resultat- och balansräkningen.

Omräkning av utländsk valuta

Transaktioner i utländsk valuta omräknas vid första redovisning till transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferenser, som uppstår mellan transaktionsdagens kurs och kursen på betalningsdagen, redovisas över resultaträkningen under finansiella poster.

Fordringar, skulder och andra monetära poster i utländsk valuta omräknas till balansdagens valutakurs. Skillnaden mellan balansdagens kurs och kursen på tidpunkten, då fordringen eller skulden uppstod eller kursen i den senaste årsredovisningen, redovisas över resultaträkningen under finansiella poster.

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

För utländska intresseföretag medtas resultatandelarna till genomsnittliga valutakurser och nettotillgångarna till balansdagens valutakurs.

De omräkningsdifferenser, som uppstår vid omräkning av de utländska företagens ingående egna kapital till balansdagens valutakurser samt de omräkningsdifferenser, som uppstår som följd av omräkning av de utländska företagens resultaträkningar till genomsnittskurser, förs direkt till eget kapital.

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas initialt i balansräkningen till anskaffningskostnad och värderas därefter till verkligt värde på balansdagen. Positiva och negativa förändringar i verkligt värde av finansiella instrument ingår i andra förändringar, respektive övriga skulder.

Förändringar i verkligt värde av finansiella instrument, som är klassificerade som och uppfyller kriterierna för säkring av verkligt värde på en redovisad tillgång eller skuld, redovisas i resultaträkningen tillsammans med förändringar i verkligt värde av den säkrade tillgången eller skulden.

Förändringar i verkligt värde av finansiella instrument, som är klassificerade som och uppfyller villkoren för säkring av kommande års kassaflöden, redovisas direkt i eget kapital. Intäkter och kostnader avseende sådana säkringstransaktioner överförs från eget kapital vid realisering av föremålet för säkringen och redovisas i samma post.

För finansiella instrument, som inte uppfyller villkoren för redovisning som säkringsinstrument, redovisas förändringar i verkligt värde löpande i resultaträkningen.

Offentliga bidrag

Bidrag från EU och andra myndigheter avseende anläggningsinvesteringar har reducerat anskaffningsvärdet.

Bidrag avseende produktutveckling mm intäktsförs, under övriga rörelseintäkter, vid den tidpunkt, då en eventuell återbetalningsskyldighet inte längre föreligger.

Resultaträkningar

Nettoomsättning

Nettoomsättningen redovisas i resultaträkningen, när leverans och riskövertagande till köpare har ägt rum och omfattar årets fakturerade försäljning med avdrag för rabatter. Mottagna restitutioner och produktionsstöd från EU ingår i nettoomsättningen.

I nettoomsättningen för Arla Foods amba ingår dess-

utom beslutad efterlikvid från andra säljbolag inom Arla Foods-koncernen.

Produktionskostnader

Produktionskostnader omfattar varuförbrukning inklusive inköp från medlemmar samt kostnader såsom av- och nedskrivningar på produktionsanläggningar, löner och ersättningar med mera, vilka är hänförliga till årets omsättning. Köp från medlemmar redovisas med årets a conto-priser och omfattar alltså inte efterlikvider.

Försäljnings- och distributionskostnader

I försäljnings- och distributionskostnader redovisas kostnader för distribution av varor sålda under året samt försäljningskampanjer med mera, som genomförts under året. Dessutom redovisas kostnader för försäljningspersonal, sponsor-, reklam- och utställningskostnader samt avskrivningar.

Gemensamma kostnader inkl. administration

I gemensamma kostnader inkl. administration redovisas årets kostnader för ledning och administration, inklusive kostnader för administrativ personal, kontorslokaler och kontorskostnader samt avskrivningar.

Övriga rörelseintäkter och -kostnader

Övriga rörelseintäkter och -kostnader innehåller poster av sekundär karaktär i förhållande till företagets aktiviteter. Här ingår bland annat vinster/förluster vid försäljning av fastigheter.

Resultat från andelar i dotter- och intresseföretag

I moderföretagets resultaträkning redovisas andelen av de enskilda verksamheternas resultat efter skatt med fullständig eliminering av internvinst-/förlust samt efter avdrag för deklarerade efterlikvider.

I både moderföretagets och koncernens resultaträkningar medtas andelen av intresseföretagets resultat efter skatt och efter eliminering av andelen av internvinst-/förlust.

Försäljning av företag

Häri redovisas redovisningsmässiga vinster/förluster vid avyttring av företag och verksamheter.

Finansiella poster

Räntentäkter och -kostnader redovisas i resultaträkningen med de belopp, som är hänförliga till räkenskapsåret.

Finansiella poster omfattar härutöver realiserade och oraliserade kursförändringar av värdepapper och utländsk valuta samt räntedelen av finansiell leasing.

Skatt

Den skattepliktiga inkomsten beräknas efter för företagen gällande nationella regler. Skatten beräknas mot bakgrund av såväl kooperationsbeskattning som företagsbeskattning. För de företag, som är sambeskattade, kostnadsförs skatt på årets resultat med aktuella skatteprocentsatser på årets resultat före skatt, korrigerat med icke skattepliktiga intäkter och kostnader. Fördelningen av skatten på de sambeskattade företagen görs enligt fullfördelningsmetoden.

Uppskjuten skatt och årets justering av denna beräknas enligt den balansorienterade skuldmetoden som skattevärdet på alla temporära skillnader mellan redovisningsmässiga och skattemässiga värden av tillgångar och skulder.

Balansräkningar

Immateriella anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar.

Immateriella anläggningstillgångar omfattar goodwill vid köp av företag, produktutvecklingsprojekt, IT-utvecklingsprojektet Ett Arla, licenser och varumärken med mera.

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

För IT-utvecklingsprojektet Ett Arla aktiveras endast externa kostnader som uppstått vid etablerandet av koncernens IT-system. Interna systemutvecklingskostnader förs löpande till resultaträkningen.

Dessa tillgångar skrivs av linjärt under den beräknade ekonomiska livslängden enligt nedan:

Goodwill	3–20 år
Licenser och varumärken mm	10 år
Produktutvecklingsprojekt	3 år
IT-utvecklingsprojektet Ett Arla	5–8 år

Avskrivning på immateriella anläggningstillgångar görs från tidpunkten för anskaffning eller ibrukttagande.

Immateriella anläggningstillgångar värderas löpande och eventuella nedskrivningsbehov beräknas i förhållande till förväntade framtida nettointäkter från företaget eller verksamheten, som tillgången är knuten till.

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar.

Anskaffningsvärdet innefattar inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till anskaffningen fram till den tidpunkt, då tillgången är klar att tas i bruk.

Dessa tillgångar skrivs av linjärt från tidpunkten för anskaffning eller ibrukttagande efter en bedömning av den ekonomiska livslängden och görs huvudsakligen enligt följande principer:

Kontorsbyggnader	50 år
Produktionsbyggnader	20–30 år
Tekniska anläggningar och maskiner	5–10 år
Driftsmateriel och inventarier	3–7 år

Tillgångarna nedskrivs till återanvändningsvärde (nettorealisationsvärde), om detta är lägre än det räkenskapsmässiga värdet.

Avskrivning görs inte på pågående nyanläggningar och mark.

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

Vinst eller förlust vid realisation av materiella anläggningstillgångar redovisas i resultaträkningen under övriga rörelseintäkter respektive -kostnader.

Leasingkontrakt avseende materiella anläggningstillgångar, där koncernen bär alla väsentliga risker och förmåner hänförliga till äganderätten (finansiell leasing), värderas vid den initiala redovisningen i balansräkningen till det lägsta av verkligt värde eller nuvärdet av de framtida leasingavgifterna. Vid beräkning av nuvärdet används leasingavtalets implicita ränta som diskonteringsfaktor eller ett närmevärde för detta. Finansiellt leasade tillgångar behandlas här efter som företagets övriga materiella anläggningstillgångar.

Det kapitaliserade värdet av kvarvarande leasingförpliktelser redovisas som en skuldpost i balansräkningen och leasingavgiftens räntedel redovisas under kontraktstiden i resultaträkningen.

Finansiella tillgångar

Kapitalandelar i dotter- och intresseföretag beräknas efter kapitalandelsmetoden.

Kapitalandelar i dotterföretag och intresseföretag beräknas som ägarandelen av företagets egna kapital vid räkenskapsårets utgång, baserat på moderbolagets redovisningsprinciper och efter avdrag av realiserade koncerninterna vinster och förluster.

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

Dotter- och intresseföretag med negativa nettotillgångar redovisas till nollvärde och en eventuell fordran hos dessa företag nedskrivs med koncernens andel av den negativa nettotillgången i den omfattning, som det bedöms att den ej kan erhållas. Om den redovisningsmässiga negativa nettotillgången överstiger fordringen, redovisas det överskjutande beloppet under övriga avsättningar i den omfattning som koncernen har en rättslig eller faktisk förpliktelse att täcka företagets underbalans.

Nettouppskrivning av kapitalandelar i dotter- och intresseföretag överförs under eget kapital till nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden i den omfattning, som det bokförda värdet överstiger anskaffningsvärdet.

Övriga finansiella anläggningstillgångar upptas till verkligt värde på balansdagen.

Varulager

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

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

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

Kortfristiga fordringar

Kortfristiga fordringar redovisas till amorterat anskaffningsvärde med avdrag för nedskrivningar för befarade förluster enligt individuell värdering. Amorterat anskaffningsvärde motsvarar i all väsentlighet nominellt värde.

Förutbetalda kostnader omfattar erlagda utgifter avseende kommande räkenskapsår.

Övriga omsättningstillgångar

Värdepapper värderas till balansdagens kurser.

Skatt och uppskjuten skatt

Aktuella skatteskulder och -fordringar redovisas i balansräkningen som beräknad skatt på årets skattepliktiga inkomst justerat med skatt på tidigare års skattepliktiga inkomst samt betalda a conto skatter.

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

Uppskjutna skattefordringar, inklusive skatt på skattemässiga underskott, medtas med det värde, som de förväntas bli utnyttjade, antingen vid kvittning mot skatt på framtida vinster eller vid kvittning mot uppskjutna skatteskulder i företag med sambeskattnings.

Uppskjuten skatt beräknas efter de skatteregler och skattesatser i respektive land, som med balansdagens lagstiftning kommer att gälla, när den uppskjutna skatten förväntas bli utnyttjad.

Avsättningar

Pensioner

Koncernen har ingått pensionsavtal för ett väsentligt antal av dess anställda.

Pensionsavtalen omfattar dels avgiftsbaserade planer, dels förmånsbaserade planer.

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

Förmånsbaserade pensionsplaner, som i väsentlig omfattning används av koncernens företag i Sverige och Storbritannien, kännetecknas av, att företagen är skyldiga att betala en bestämd ersättning från tidpunkten för pensionering, beroende på exempelvis den anställdes anställningstid.

Förpliktelser avseende förmånsbaserade pensionsplaner beräknas årligen försäkringstekniskt baserat på bedömningar om den framtida utvecklingen av bland annat räntor, inflation och genomsnittlig livstid.

Årets kostnader i resultaträkningen avseende förmånsbaserade pensionsplaner är grundade på ovannämnda försäkringstekniska beräkningar.

De försäkringstekniskt beräknade nuvärdena med avdrag för verkligt värde på eventuella tillgångar hos pensionsfonden redovisas i balansräkningen under avsättning till pensioner.

Om de försäkringstekniska förutsättningarna ändras, tas vinster och förluster upp i resultaträkningen endast om de överstiger 10 procent av antingen nuvärdet av pensionsförpliktelsen eller verkligt värde på pensionsfondens tillgångar och i detta fall under de berörda anställdas genomsnittligt förväntade kvarvarande antal tjänsteår i koncernen (korridormetoden).

Övriga avsättningar

Övriga avsättningar omfattar bland annat försäkringsmässiga avsättningar och förpliktelser i samband med företags-sammanläggningar, omstruktureringar och rättsmål med mera.

Skulder

Skulder till realkreditinstitut och kreditinstitut i övrigt samt det ansvariga obligationslånet redovisas vid upptagandet av lånet med erhållet belopp efter avdrag för erlagda transaktionskostnader. Under kommande perioder redovisas de finansiella skulderna till det kapitaliserade värdet.

Bland skulder till kreditinstitut redovisas vidare kapitaliserade kvarvarande leasingförpliktelser på finansiella leasingkontrakt.

Övriga skulder, som omfattar efterlikvid till medlemmar, skuld till leverantörer, dotter- och intresseföretag samt övriga skulder, upptas till amorterat anskaffningsvärde, vilket vanligen motsvarar nominellt värde.

Bland förutbetalda intäkter redovisas erhållna betalningar avseende intäkter för kommande år.

Kassaflödesanalyser

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

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

Kassaflödet från investeringsaktiviteten omfattar köp och försäljning av immateriella, materiella och finansiella anläggningstillgångar.

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

Likvida medel utgörs av kassa och bank samt börsnoterade värdepapper, vilka har redovisats bland omsättnings-tillgångar.

Kassaflödesanalysen kan inte härledas enbart ur koncernredovisningens siffror.

Resultaträkningar

Moderföretag				Koncern	
05-10-01 05-12-31	06-01-01 06-12-31	MDKK	Not	06-01-01 06-12-31	05-10-01 05-12-31
6.594	24.046	Nettoomsättning	1	45.491	11.487
-5.906	-21.620	Produktionskostnader	2/3	-36.374	-9.253
688	2.426	Bruttoresultat		9.117	2.234
-353	-1.339	Försäljnings- och distributionskostnader	2/3	-5.827	-1.590
-178	-697	Gemensamma kostnader inkl. administration	2/3/4	-2.370	-553
44	99	Övriga rörelseintäkter		422	69
-26	-15	Övriga rörelsekostnader		-181	-47
175	474	Rörelseresultat		1.161	113
-104	471	Resultat från andelar i koncernföretag	9	-	-
0	-7	Resultat från andelar i intresseföretag	9	-9	0
0	0	Försäljning av företag		364	0
-31	24	Finansiella poster, netto	5	-409	-124
40	962	Resultat före skatt		1.107	-11
-10	-29	Skatt på årets resultat	6	-170	41
30	933	Årets resultat		937	30
-	-	Minoritetsintressens andel av dotterföretagens resultat	10	-4	0
30	933	Arla Foods ambas andel av årets resultat		933	30
		Förslag till disposition av årets resultat:			
75	336	Efterlikvid till Arla Foods medlemmar		336	75
		Överföring till Kapitalkonto			
0	122	Stadgereglad återkonsolidering		122	0
-45	91	Övriga överföringar		91	-45
-45	213	Summa		213	-45
0	184	Leveransbaserade ägarbevis		184	0
-	200	Strategifond		200	-
0	0	Nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden		-	-
-	-	Andra reserver		0	0
30	933	Summa		933	30

Balansräkningar

Moderföretag		Tillgångar		Koncern	
Balans per 05-12-31	Balans per 06-12-31	MDKK	Not	Balans per 06-12-31	Balans per 05-12-31
		Anläggningstillgångar			
		<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	7		
0	0	Licenser och varumärken m.m.		163	152
–	–	Koncerngoodwill		2.284	1.847
713	578	Utvecklingsprojekt		621	755
713	578	Summa		3.068	2.754
		<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	8		
1.726	1.628	Mark och byggnader		4.986	4.918
2.051	2.129	Maskiner och andra tekniska anläggningar		4.894	4.914
49	55	Inventarier, verktyg och installationer		392	405
346	213	Pågående nyanläggningar		555	781
4.172	4.025	Summa		10.827	11.018
		<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	9		
1.115	1.736	Andelar i koncernföretag		–	–
2.456	3.322	Ansvariga lån till koncernföretag		–	–
24	143	Andelar i intresseföretag		501	288
–	–	Uppskjuten skattefordran		654	749
703	150	Andra värdepapper och kapitalandelar m.m.		712	873
4.298	5.351	Summa		1.867	1.910
9.183	9.954	Summa anläggningstillgångar		15.762	15.682
		Omsättningstillgångar			
		<i>Varulager</i>			
590	569	Råvaror och förnödenheter		960	989
769	755	Varor under tillverkning		795	850
233	226	Färdiga varor och handelsvaror		1.866	1.854
1.592	1.550	Summa		3.621	3.693
		<i>Kortfristiga fordringar</i>			
995	1.074	Kundfordringar		5.120	5.140
1.607	2.662	Fordringar hos koncernföretag		–	–
55	6	Fordringar hos intresseföretag		22	77
214	114	Andra fordringar		566	940
77	87	Förutbetalda kostnader		147	163
2.948	3.943	Summa		5.855	6.320
0	276	Värdepapper		772	644
21	74	Kassa och bank		601	718
4.561	5.843	Summa omsättningstillgångar		10.849	11.375
13.744	15.797	Summa tillgångar		26.611	27.057

Moderföretag		Eget kapital och skulder		Koncern	
Balans per 05-12-31	Balans per 06-12-31	MDKK	Not	Balans per 06-12-31	Balans per 05-12-31
		Eget kapital			
6.505	6.757	Kapitalkonto		6.757	6.505
275	183	Reservfond A		183	275
185	335	Leveransbaserade ägarbevis		335	185
–	200	Strategifond		200	–
500	500	Reservfond B		500	500
0	0	Nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden		–	–
–54	–4	Säkringsinstrument		22	–81
–	–	Andra reserver		–26	27
7.411	7.971	Summa eget kapital		7.971	7.411
–	–	Minoritetsintressen	10	62	14
		Avsättningar			
0	0	Uppskjuten skatt	11	302	331
0	0	Pensioner	12	2.875	3.035
62	38	Övriga avsättningar	13	394	273
62	38	Summa avsättningar		3.571	3.639
		Skulder			
		<i>Långfristiga skulder</i>	14		
1.000	1.000	Ansvarigt obligationslån		1.000	1.000
99	66	Ansvarigt lån, Arla, ekonomisk förening		66	99
1.704	1.882	Realkreditinstitut		2.946	2.659
889	870	Kreditinstitut med flera		3.454	3.372
3.692	3.818	Summa		7.466	7.130
		<i>Kortfristiga skulder</i>			
73	53	Kortfristig del av långfristiga skulder		71	217
2	44	Kreditinstitut		1.707	2.771
75	336	Efterlikvid		336	75
1.110	1.190	Leverantörsskulder		3.287	3.396
550	1.746	Skulder till koncernföretag		–	–
0	0	Skulder till intresseföretag		3	23
26	0	Skatteskulder		47	62
743	582	Övriga skulder		2.071	2.319
0	19	Förutbetalda intäkter		19	0
2.579	3.970	Summa		7.541	8.863
6.271	7.788	Summa skulder		15.007	15.993
13.744	15.797	Summa eget kapital och skulder		26.611	27.057
		Ansvarsförpliktelser, ställda säkerheter m.m.	15		
		Information om närstående parter	16		

Förändring av eget kapital

Koncern

MDKK	Saldo per 2005-12-31	Årets resultat	Omräknings- differens	Övriga regleringar	Årets utbetalningar	Saldo per 2006-12-31
Kapitalkonto före principändring	6.596	–	–	–	–	–
Effekt av ändrad redovisningsprincip	–91	–	–	–	–	–
Kapitalkonto efter principändring	6.505	213	28	11	0	6.757
Reservfond A	275	0	0	0	–92	183
Leveransbaserade ägarbevis	185	184	0	0	–34	335
Strategifond	–	200	0	0	0	200
Reservfond B	500	0	0	0	0	500
Säkringsinstrument	–81	0	0	103	0	22
Andra reserver	27	0	0	–53	0	–26
Summa	7.411	597	28	61	–126	7.971

Moderföretag

MDKK	Saldo per 2005-12-31	Årets resultat	Omräknings- differens	Övriga regleringar	Årets utbetalningar	Saldo per 2006-12-31
Kapitalkonto före principändring	6.596	–	–	–	–	–
Effekt av ändrad redovisningsprincip	–91	–	–	–	–	–
Kapitalkonto efter principändring	6.505	213	28	11	0	6.757
Reservfond A	275	0	0	0	–92	183
Leveransbaserade ägarbevis	185	184	0	0	–34	335
Strategifond	–	200	0	0	0	200
Reservfond B	500	0	0	0	0	500
Nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden	0	0	0	0	0	0
Säkringsinstrument	–54	0	0	50	0	–4
Summa	7.411	597	28	61	–126	7.971

Moderföretagets egna kapital per den 31 december 2006 består av:

Kapitalkonto:

Kapitalkontot omfattar företagets kollektiva egna kapital.

Reservfond A:

Reservfond A omfattar avsättningar på personliga konton i ursprungliga MD Foods ambas, för vilka följande villkor gäller:

1. Representantskapet kan varje år besluta om förräntning, dock maximalt med det officiella danska diskontot.
2. Beslut om eventuella utbetalningar fattas av representantskapet.
3. Reservfonden eftersträvas att bli utbetald fram till och med räkenskapsåret 2008.

Vid utbetalning från reservfond A skall motsvarande belopp tillföras kapitalkontot. Dessutom skall kapitalkontot genom konsolidering och i takt med utbetalning av reservfond A tillföras 280 MDKK. Av detta belopp har 210 MDKK tillförts kapitalkontot till och med räkenskapsåret 2006 (175 MDKK till och med 2005–12–31).

Leveransbaserade ägarbevis:

Dessa etablerades i enlighet med stadgarnas §19, stycke 1, nr 3 och ett tillhörande regelverk. Den enskilde medlemmens inestående på ägarbeviset kan utbetalas vid upphörande av medlemskap i Arla Foods ambas i enlighet med regelverkets bestämmelser samt att representantskapet godkänner utbetalningen.

Strategifond:

Denna har etablerats 2006 i enlighet med stadgarnas §19, stycke 1, nr. 7. Strategifonden kan genom beslut av representantskapet användas för likviditetsmässig utjämning av väsentliga och tillfälliga negativa driftspåverkningar som följd av uppköp och integrering av större verksamheter eller strategiskt säkerställande av struktur. Ett konkret räkenskapsårs avsättning kan dock oavsett ovanstående ändamål genom beslut av representantskapet disponeras 5 år, inklusive det räkenskapsår, då avsättningen gjordes.

Reservfond B:

Reservfond B omfattar de vid företagets bildande gjorda avsättningar till denna fond.

Nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden:

Kontot omfattar nettouppskrivningen efter kapitalandelsmetoden för koncernföretag och intresseföretag.

Säkringsinstrument:

Kontot omfattar verkligt värde på finansiella instrument, som är klassificerade som och uppfyller villkoren för säkring av kommande års kassaflöden.

Det får inte ske utbetalningar till Arla Foods ambas medlemmar, som minskar summan av företagets Kapitalkonto, Reservfond A och överföringar från de årliga resultatdisponeringarna till Nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden.

Kassaflödesanalys

MDKK	Koncern	
	06-01-01 06-12-31	05-10-01 05-12-31
Kassaflöde från löpande verksamhet		
Årets resultat	933	30
Avskrivningar och övriga driftsposter utan likviditetsmässig effekt	1.937	410
Resultatandelar från intresseföretag	9	0
Vinster vid avyttringar	-593	0
Förändring av uppskjuten skatt	108	-17
Förändring av varulager	72	-98
Förändring av kortfristiga fordringar	465	-928
Förändring av avsättningar	-162	-5
Förändring av leverantörsskulder och övriga skulder m.m.	-312	-410
Betald företagskatt	-103	-25
Kassaflöde från löpande verksamhet	2.354	-1.043
Kassaflöde till investeringar		
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar, netto	-696	-47
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-1.792	-599
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	1.282	92
Investeringar i finansiella anläggningstillgångar, netto	-62	23
Kassaflöde till investeringar	-1.268	-531
Kassaflöde från finansiering		
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår	-75	-369
Utbetalt från eget kapital	-126	0
Förändring av långfristiga skulder	190	-256
Förändring av kortfristiga skulder	-1.064	1.805
Kassaflöde från finansiering	-1.075	1.180
Förändring av likvida medel och värdepapper	11	-394
Likvida medel och värdepapper vid årets början	1.362	1.756
Likvida medel och värdepapper vid årets slut	1.373	1.362

Noter

1 Nettoomsättning

	Koncern	
	06-01-01 06-12-31	05-10-01 05-12-31
MDKK		
Mejeriverksamhet	43.547	11.049
Övrigt	1.944	438
Nettoomsättning, totalt	45.491	11.487

Fördelningen av nettoomsättningen på varugrupper respektive geografiska marknader framgår av nyckeltalsöversikten.

2 Personalkostnader

Moderföretag			Koncern	
05-10-01 05-12-31	06-01-01 06-12-31	MDKK	06-01-01 06-12-31	05-10-01 05-12-31
		Personalkostnader uppgår till följande belopp:		
-560	-2.189	Löner och arvoden	-5.728	-1.455
-80	-154	Pensioner	-430	-162
-6	-13	Övriga sociala kostnader	-543	-150
-646	-2.356	Summa	-6.701	-1.767
		Personalkostnader ingår i följande räkenskapsposter:		
-498	-1.901	Produktionskostnader	-3.796	-948
-48	-176	Försäljnings- och distributionskostnader	-2.046	-560
-100	-279	Gemensamma kostnader inkl. administration	-859	-259
-646	-2.356	Summa	-6.701	-1.767
6.250	5.823	Genomsnittligt antal heltidsanställda	17.933	19.356

I löner och ersättningar inkl. pension i koncernen ingår moderföretagets direktion med 13 MDKK (2005-10-01 – 2005-12-31: 3 MDKK). Arvoden till moderföretagets styrelse och representantskap ingår med 14 MDKK (2005-10-01 – 2005-12-31: 4 MDKK).

3 Av- och nedskrivningar

Moderföretag			Koncern	
05-10-01 05-12-31	06-01-01 06-12-31	MDKK	06-01-01 06-12-31	05-10-01 05-12-31
		Årets av- och nedskrivningar uppgår till:		
-38	-188	Immateriella anläggningstillgångar	-401	-79
-135	-593	Materiella anläggningstillgångar	-1.448	-355
-173	-781	Summa	-1.849	-434
		Av- och nedskrivningar ingår i följande räkenskapsposter:		
-133	-602	Produktionskostnader	-1.286	-319
-4	0	Försäljnings- och distributionskostnader	-243	-64
-36	-179	Gemensamma kostnader inkl. administration	-320	-51
-173	-781	Summa	-1.849	-434

4 Arvoden till representantskapsvalda revisorer

Moderföretag			Koncern		
05-10-01 05-12-31	06-01-01 06-12-31	MDKK	06-01-01 06-12-31	05-10-01 05-12-31	
		<i>Revisionsarvoden</i>			
-2	-3	KPMG	-12	-5	
-1	-	PricewaterhouseCoopers	-	-3	
		<i>Andra ersättningar</i>			
-1	-20	KPMG	-25	-2	
0	-	PricewaterhouseCoopers	-	0	
-4	-23	Summa	-37	-10	

5 Finansiella poster, netto

Moderföretag			Koncern		
05-10-01 05-12-31	06-01-01 06-12-31	MDKK	06-01-01 06-12-31	05-10-01 05-12-31	
		<i>Kostnader</i>			
0	-23	Räntekostnader till koncernföretag	-	-	
-82	-203	Övriga finansiella kostnader	-493	-152	
-82	-226	Summa	-493	-152	
		<i>Intäkter</i>			
45	211	Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	
6	39	Övriga finansiella intäkter	84	28	
51	250	Summa	84	28	
-31	24	Finansiella poster, netto	-409	-124	

6 Skatt

Moderföretag			Koncern		
05-10-01 05-12-31	06-01-01 06-12-31	MDKK	06-01-01 06-12-31	05-10-01 05-12-31	
-12	-32	Skatt på årets skattepliktiga inkomst	-93	-4	
-14	0	Reglering av uppskjuten skatt	-82	-3	
16	3	Justering av tidigare års skatt	5	48	
-10	-29	Summa	-170	41	

7 Immateriella anläggningstillgångar

MDKK	Koncern			
	Licenser, varumärken m.m.	Koncern- goodwill	Produkt- utvecklings- projekt	IT- utvecklings- projekt
Ingående anskaffningsvärde	217	2.361	123	936
Effekt av ändrad redovisningsprincip	–	–27	–	–
Ingående anskaffningsvärde efter principändring	217	2.334	123	936
Omräkningsdifferens	–18	40	0	1
Årets inköp	46	611	31	40
Årets avgångar	0	–32	0	0
Utgående anskaffningsvärde	245	2.953	154	977
Ingående av- och nedskrivningar	–65	–423	–66	–238
Effekt av ändrad redovisningsprincip	–	–64	–	–
Ingående av- och nedskrivningar efter principändring	–65	–487	–66	–238
Omräkningsdifferens	3	–8	–1	1
Årets av- och nedskrivningar	–20	–175	–36	–170
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	0	1	0	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	–82	–669	–103	–407
Utgående planenligt restvärde	163	2.284	51	570

Moderföretag

MDKK	Produkt- utvecklings- projekt		IT- utvecklings- projekt	
Ingående anskaffningsvärde			79	906
Årets inköp			20	33
Årets försäljningar			0	0
Utgående anskaffningsvärde			99	939
Ingående av- och nedskrivningar			–40	–232
Årets av- och nedskrivningar			–24	–164
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar			0	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar			–64	–396
Utgående planenligt restvärde			35	543

8 Materiella anläggningstillgångar

Koncern

MDKK	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Materiella pågående ny-anläggningar
Ingående anskaffningsvärde	5.863	9.326	1.374	781
Omräkningsdifferens	81	137	11	13
Årets inköp	507	473	262	550
Omklassificeringar	173	616	0	-789
Årets försäljningar/utrangeringar	-583	-726	-298	0
Utgående anskaffningsvärde	6.041	9.826	1.349	555
Ingående av- och nedskrivningar	-945	-4.412	-969	0
Omräkningsdifferens	-10	-62	-15	0
Årets av- och nedskrivningar	-300	-1.007	-141	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	200	549	168	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-1.055	-4.932	-957	0
Utgående planenligt restvärde	4.986	4.894	392	555
Härav finansiellt leasade tillgångar	7	133	6	0

För danska fastigheter med ett bokfört värde på 2.139 MDKK, uppgår det totala taxeringsvärdet till 1.512 MDKK.

Moderföretag

MDKK	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Materiella pågående ny-anläggningar
Ingående anskaffningsvärde	2.366	4.319	91	346
Årets inköp	36	225	25	213
Omklassificeringar	32	314	0	-346
Årets försäljningar	-73	-182	-11	0
Utgående anskaffningsvärde	2.361	4.676	105	213
Ingående av- och nedskrivningar	-640	-2.268	-42	0
Årets av- och nedskrivningar	-137	-441	-15	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	44	162	7	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-733	-2.547	-50	0
Utgående planenligt restvärde	1.628	2.129	55	213
Härav finansiellt leasade tillgångar	0	23	0	0

För danska fastigheter med ett bokfört värde på 1.628 MDKK, uppgår det totala taxeringsvärdet till 1.016 MDKK.

9 Finansiella anläggningstillgångar **Koncern**

MDKK		Andelar i intresse- företag	Uppskjuten skattefordran	Andra värdepapper och kapital- andelar m.m.
Ingående anskaffningsvärde		368	812	815
Årets inköp		214	0	716
Årets avgång		0	0	-809
Utgående anskaffningsvärde		582	812	722
Ingående värderegleringar		-80	-63	58
Årets resultat		-9	-108	0
Omräkningsdifferens		-3	13	2
Borttagna regleringar		0	0	-50
Övriga regleringar		11	0	-20
Utgående värderegleringar		-81	-158	-10
Utgående planenligt restvärde		501	654	712
Härv goodwill 2006-12-31		7		

En uppskjuten skattefordran på 90 MDKK är inte medtagen, då den inte förväntas kunna bli utnyttjad.

Moderföretag

MDKK	Andelar i koncern- företag	Ansvariga lån till koncern- företag	Andelar i intresse- företag	Uppskjuten skattefordran	Andra värdepapper och kapital- andelar m.m.
Ingående anskaffningsvärde	1.375	2.474	39	-	618
Årets inköp	512	875	127	-	8
Årets avgång	0	-38	0	-	-513
Utgående anskaffningsvärde	1.887	3.311	166	-	113
Ingående värderegleringar	-169	-18	-15	-	85
Effekt av ändrad redovisningsprincip	-91	-	-	-	-
Ingående värderegleringar efter principändring	-260	-18	-15	-	85
Utdelningar	-384	-	0	-	0
Årets resultat	492	-	0	-	0
Årets goodwillavskrivningar	-23	-	-7	-	0
Förskjutning av interna vinster i varulager	2	-	0	-	0
Omräkningsdifferens	25	-	1	-	2
Borttagna regleringar	0	29	0	-	-57
Övriga regleringar	-3	0	-2	-	7
Utgående värderegleringar	-151	11	-23	-	37
Utgående planenligt restvärde	1.736	3.322	143	-	150
Härv goodwill 2006-12-31	107		7		

10 Minoritetsintressen

Koncern

MDKK	06-01-01 06-12-31	05-10-01 05-12-31
Ingående minoritetsintressen	14	14
Andel av årets resultat	4	0
Till- & avgångar, förskjutning i ägarandelar m.m.	44	0
Utgående minoritetsintressen	62	14

11 Uppskjuten skatt

Moderföretag			Koncern		
05-10-01	06-01-01	MDKK	06-01-01	05-10-01	
05-12-31	06-12-31		06-12-31	05-12-31	
Avsatt till uppskjuten skatt					
14	0	Ingående uppskjuten skatt	331	313	
0	0	Omräkningsdifferens	10	-2	
-	-	Minskning vid avyttring av dotterföretag	-13	0	
-14	0	Årets övriga förändringar	-26	20	
0	0	Utgående uppskjuten skatt	302	331	

Den uppskjutna skatten avser till allra största delen materiella anläggningstillgångar i Storbritannien och Sverige.

12 Pensioner

Koncern

Avsättningen omfattar förmånsbaserade pensioner i Sverige och Storbritannien. De förmånsbaserade pensionerna säkerställer en pension för de berörda medarbetarna baserad på slutlön.

Nettopensionsförpliktelsen medräknad i balansräkningen beräknas enligt nedan:

MDKK	06-12-31	05-12-31
Nuvärdet av pensionsförpliktelse	8.951	8.567
Marknadsvärde på förvaltningstillgångar	-6.180	-5.584
Nettopensionsförpliktelse	2.771	2.983
Ej inräknat försäkringstekniskt beräknade vinster, netto	104	52
Summa	2.875	3.035

Utvecklingen av medräknad nettopensionsförpliktelse:

MDKK	06-01-01	05-10-01
	06-12-31	05-12-31
Ingående medräknad nettopensionsförpliktelse	3.035	3.063
Omräkningsdifferens	84	-23
Kostnadsfört i resultaträkningen, netto	25	75
Koncernens inbetalningar till förvaltningstillgångar	-269	-80
Utgående medräknad nettopensionsförpliktelse	2.875	3.035

De förmånsbaserade pensionerna i Storbritannien administreras av oberoende pensionsfonder, som placerar de för täckning av förpliktelse inbetalda beloppen. Det försäkringstekniskt beräknade nuvärdet av förpliktelse (8.034 MDKK per 2006-12-31 mot 7.663 MDKK per 2005-12-31) med avdrag för marknadsvärdet på förvaltningstillgångarna (6.180 MDKK per 2006-12-31 mot 5.584 MDKK per 2005-12-31) utgör 1.854 MDKK. Som följd av användning av korridormetoden har den försäkringstekniskt beräknade vinsten på 197 MDKK inte minskat avsättningen, varför nettopensionsförpliktelsen per 2006-12-31 utgör 2.051 MDKK.

De förmånsbaserade pensionerna i Sverige är inte täckta genom inbetalningar till pensionsfonder.

Det försäkringsmässigt beräknade nuvärdet av förpliktelse är upptaget i balansräkningen med 917 MDKK mot 904 MDKK per 2005-12-31. Då korridorens gränsvärde per 2006-01-01 är överskridet, har det under året kostnadsförts 3 MDKK. Genom användning av korridormetoden har den försäkringstekniskt beräknade förlusten på 93 MDKK inte ökat avsättningen, varför nettopensionsförpliktelsen per 2006-12-31 utgör 824 MDKK.

Årets kostnader rörande de förmånsbaserade pensionerna är totalt 25 MDKK. Dessa ingår i not 2.

12 Pensioner (forts)

Förvaltningstillgångarna är sammansatta enligt nedan:

MDKK	06-12-31	05-12-31
Aktier	3.599	3.906
Obligationer	1.649	1.279
Fastigheter	708	389
Övriga tillgångar	224	10
Summa	6.180	5.584

Avkastning på förvaltningstillgångarna:

MDKK	06-01-01 06-12-31	05-10-01 05-12-31
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna	342	92
Årets försäkringstekniska vinster/förluster på förvaltningstillgångarna (inte inräknat)	159	236
Faktisk avkastning på förvaltningstillgångarna	501	328

Koncernen beräknar att inbetala 339 MDKK till förmånsbaserade pensioner under 2007.

Förutsättningarna för de försäkringstekniska beräkningarna per balansdagen är i genomsnitt enligt nedan:

	06-12-31	05-12-31
Diskonteringsränta	5,01%	4,66%
Framtida löneökningstakt	2,7–4,5%	2,7–4,15%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna	6,39%	7,02%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna är fastställd av externa aktuarier med underlag av tillgångarnas sammansättning och allmänna förväntningar på den ekonomiska utvecklingen.		

13 Övriga avsättningar

Moderföretag

Koncern

05-10-01 05-12-31	06-01-01 06-12-31	MDKK	06-01-01 06-12-31	05-10-01 05-12-31
79	62	Ingående övriga avsättningar	273	293
0	18	Årets avsättningar	226	30
-17	-42	lanspråktaget under året	-105	-50
62	38	Utgående övriga avsättningar	394	273
05-12-31	06-12-31	MDKK	06-12-31	05-12-31
0	0	Försäkringsmässiga avsättningar	113	85
21	7	Omstruktureringar	25	21
41	31	Andra avsättningar	256	167
62	38	Summa	394	273

14 Långfristiga skulder

Moderföretag

Koncern

05-12-31	06-12-31	MDKK	06-12-31	05-12-31
		<i>Långfristiga skulder, som förfaller efter 5 år från räkenskapsårets utgång</i>		
1.000	1.000	Ansvarigt obligationslån	1.000	1.000
920	1.823	Övriga långfristiga skulder	2.380	1.920
1.920	2.823	Summa	3.380	2.920

15 Ansvarsförbindelser, ställda säkerheter m m

Moderföretag			Koncern	
05-12-31	06-12-31	MDKK	06-12-31	05-12-31
4.508	3.944	Ansvars- och garantiförbindelser	667	1.043
90	127	Operationella leasingförpliktelser	1.367	1.622
395	404	Förbindelser i enlighet med avtal om leverans av anläggningstillgångar	548	753
		<i>För täckning av valuta- och ränterisker har upptagits valutaterminsaffärer enligt nedan:</i>		
422	668	Valuta, köp på termin	1.551	2.094
5.883	5.247	Valuta, försäljning på termin	5.564	6.271
1.277	2.376	Ränteswaps	3.955	2.755
		<i>Som säkerhet för skulder har deponerats:</i>		
155	118	Pantbrev i fast egendom	1.342	1.076
544	255	med ett bokfört värde på	1.199	1.045
0	0	Värdepapper, bokfört värde	0	410

Aktiebaserade löneförhöjningar i dotterföretag

I dotterföretaget Arla Foods UK plc. finns ett antal aktiebaserade löneförhöjningar (optionsprogram), vars värde är beroende av kursen på aktierna i Arla Foods UK plc. Dessa löneförhöjningar har tilldelats ledningen och medarbetare i Arla Foods UK plc. och ger mottagarna möjlighet att köpa aktier i företaget under ett antal år till en förutbestämd kurs, om vissa villkor är uppfyllda. De totala kostnaderna för aktiebaserade löneförhöjningar utgjorde 5 MDKK under året 2006 (3 MDKK under 2005-10-01 – 12-31). De aktier, som potentiellt kan förvärfvas av ledningen och medarbetare vid utnyttjande

av dessa program omfattar 1,4 procent av det totala aktiekapitalet i Arla Foods UK plc. Varken direktionen eller styrelsen i Arla Foods ambas har erhållit aktiebaserade löneförhöjningar, som ger rätt att köpa aktier i Arla Foods UK plc.

Rättsmål

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

16 Närstående parter

Arla Foods ambas har inga närstående parter med bestämmande inflytande.

Närstående parter med betydande inflytande omfattar representantskap, styrelse och direktion. Dessutom är koncern- och intresseföretag, se koncernöversikten på sidorna 32–33, närstående parter.

Medlemmar, som är ledamöter i representantskapet och/eller

styrelsen, erhåller betalning för mjölkleveranser till Arla Foods ambas på lika villkor som övriga medlemmar i företaget.

Utöver detta har det inte under året, bortsett från koncern-interna transaktioner, som är eliminerade i koncernredovisningen, gjorts transaktioner med närstående parter.

Särskild information avseende övriga löner och ersättningar till ledningen har lämnats i not om personalkostnader.

Koncernöversikt

Koncernföretag, intresseföretag och andra kapitalandelar per 31 december 2006

Ägarandel	Koncernföretag
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 resterande 50% ägs av 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., Frankrike
100%	Arla Foods S.A., Spanien
100%	Arla Foods Hellas S.A., Grekland
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., Tjeckien (100%)
	Medipharm Hungary Kft, Ungern (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
	Intresseföretag
50%	JO-Bolaget Fruktprodukter HB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)
50%	HB Grådö Produktion, Sverige (ägs via Arla Foods AB)
50%	Synbiotics AB, Sverige (ägs via Medipharm AB)
50%	Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ägs via Arla Foods Ingredients amba)
50%	Biolac GmbH & Co. KG, Tyskland, (ägs via Arla Foods Ingredients GmbH)
50%	Dan Vigor Ltda., Brasilien (ägs via Arla Foods International A/S)
50%	Cocio Chokolademælk A/S, Danmark (ägs via Danmark Protein A/S)
50%	Staplemead Dairy Products Ltd., Storbritannien (ägs via Express Ltd.)
50%	Agri-Norcold A/S, Danmark (ägs via Mejeriforeningen)
49%	Mengniu Arla (Inre Mongoliet) Dairy Products Co., Ltd, Folkrepubliken Kina
42%	Svensk Mjölök Ekonomisk förening, Sverige
40%	Arla Foods Qatar WLL (ägs via Arla Foods Holding A/S)
40%	Danapak Flexibles-koncernen, Danmark (ägs via Danapak A/S)
40%	Arla National Food Products LLC, Förenade Arabemiraten
35%	K/S Danske Immobilien, Danmark (ägs via Arla Foods Finance A/S)
	Andra kapitalandelar
19%	Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige

¹⁾ Dessa företag ägs med 50% / 50% av Arla Foods amba och Arla Foods Ingredients amba.

Styrelse

Från vänster

Ordförande **Knud Erik Jensen**,
född 1943
330 kor, Grenå, Danmark
Styrelsemedlem sedan 1981

Anders Ericsson, född 1942
195 kor, Ramdala, Sverige
Styrelsemedlem sedan 1988

Pejter Søndergaard, född 1947
120 kor, Vestervig, Danmark
Styrelsemedlem sedan 2002



Från vänster

Vice ordförande **Åke Hantoft**,
född 1952
220 kor, Laholm, Sverige
Styrelsemedlem sedan 1998

Jan Toft Nørgaard, född 1960
300 kor, Skærbæk, Danmark
Styrelsemedlem sedan 1998

Erik Karlsson, född 1954
75 kor, Karlskoga, Sverige
Styrelsemedlem sedan 2005



Från vänster

Leif Backstad, född 1947
Medarbetarrepresentant,
Lindhagensgatan i Stockholm.
Bor på Ekerö, Sverige
Styrelsemedlem sedan 2001

Sören Kihlberg, född 1955
60 kor, Björkvik, Sverige
Styrelsemedlem sedan 1996

Bent Juul Sørensen, född 1958
283 kor, Ærøskøbing, Danmark
Styrelsemedlem sedan 1998





Från vänster

Bengt Darhult, född 1945
320 kor, Heberg, Sverige
Styrelsemedlem sedan 2005

Viggo Ølgaard Bloch, född 1955
120 kor, Varde, Danmark
Styrelsemedlem sedan 2003

Bjarne Bundesen, född 1958
Medarbetarrepresentant,
Christiansfeld Mejericenter.
Bor i Rødekro, Danmark
Styrelsemedlem sedan 2003



Från vänster

Ove Møberg, född 1948
80 kor, Hejnsvig, Danmark
Styrelsemedlem sedan 1992

Gunnar Plejert, född 1949
100 kor, Mörlunda, Sverige
Styrelsemedlem sedan 2003

Steen Nørgaard Madsen, född 1956
135 kor, Silkeborg, Danmark
Styrelsemedlem sedan 2005



Från vänster

Thomas Johansen, född 1959
165 kor, Egtved, Danmark
Styrelsemedlem sedan 2002

Steen Bolvig, född 1956
Medarbetarrepresentant, Hoco.
Bor i Holstebro, Danmark
Styrelsemedlem sedan 2003

Torben Myrup, född 1956
150 kor, Aars, Danmark
Styrelsemedlem sedan 2006

Johan von Schéele, född 1946
150 kor, Hasselfors, Sverige
Styrelsemedlem sedan 2005

Inte på plats dagen för fotografering:

Leif Eriksson, född 1951. Medarbetarrepresentant, Götene. Bor i Lidköping, Sverige. Styrelsemedlem sedan 1998.

Ledning



CORPORATE CENTER
EXECUTIVE BOARD

Vice vd **Andreas Lundby**

Verkställande direktör **Peder Tuborgh**

Vice vd **Povl Krogsgaard**



CORPORATE FINANCE/IT

Koncerndirektör/CFO
Jørn Wendel Andersen



CONSUMER NORDIC

Koncerndirektör
Hans-Åke Hammarström



CONSUMER UK

Koncerndirektör
Kim Nielsen



CONSUMER INTERNAT.

Koncerndirektör
**Mikael Sternberg
Christiansen**



GLOBAL INGREDIENTS

Koncerndirektör
Peter Lauritzen

Projektkoordination Arla Foods:
Lisbeth Storgaard, Ulrika Gyllenvik och
Carsten Just Andersen
Design: Waldton
Produktion: Formalix
Projektkoordinator byrå: Anna Michélsen
Illustrationer: Martin Gradén
Foto: omslag och porträtt Niels Åge Skovbo,
styrelsen Jörgen Lindström, övriga Håkan Lindgren,
Fabio Galli, Lisbeth Storgaard och Jörgen Lindström.
Tryckeri: Scanprint A/S



Arla Foods Sverige

Arla Foods AB
SE-105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126

Telefon +46 8 789 50 00
Telefax +46 8 789 54 44

E-mail info.sverige@arlafoods.com
Web www.arlafoods.se

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