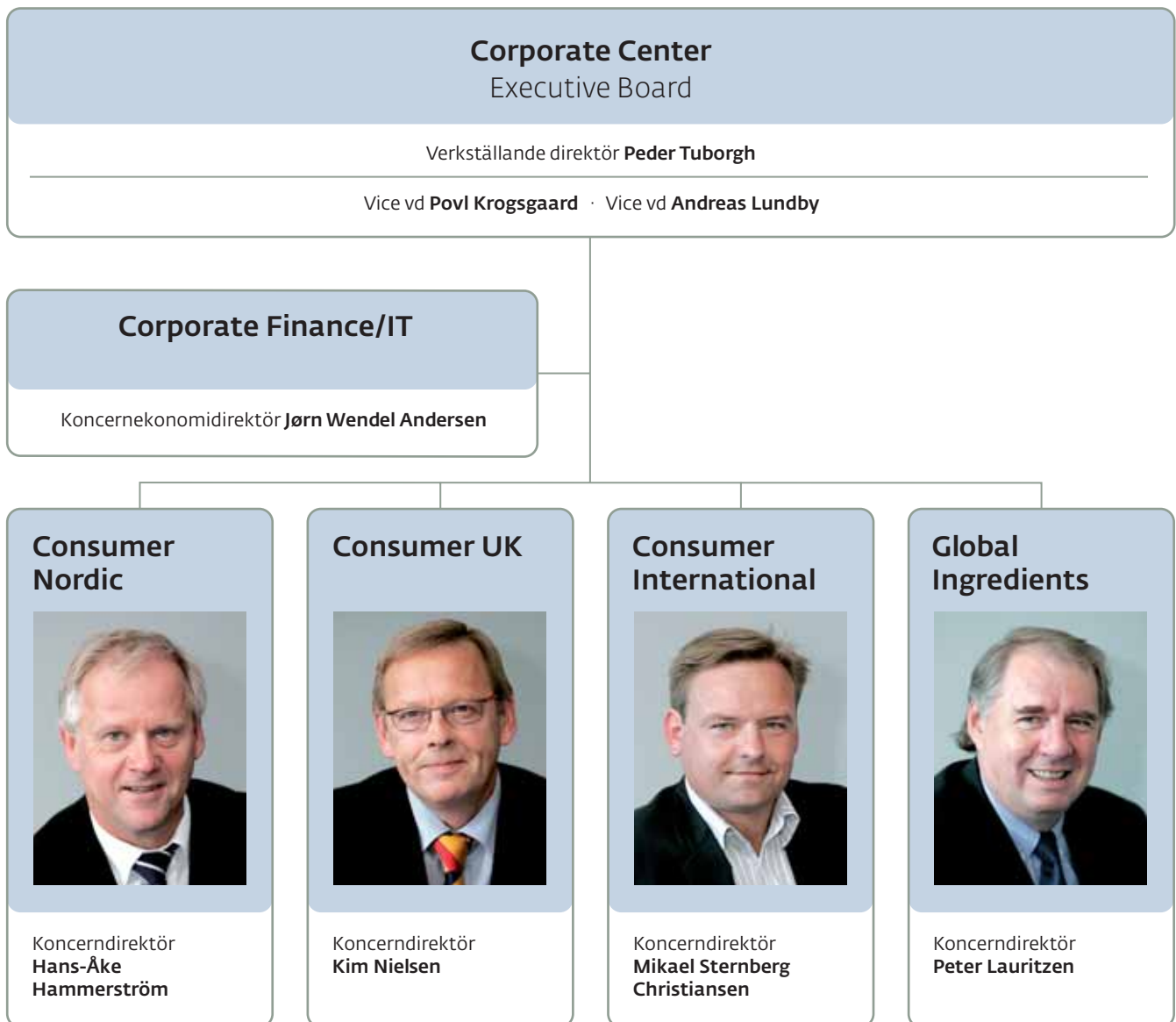


“VI VILL ATT ARLA FOODS SKA ERBJUDA GODA  
OCH NYTTIGA MEJERIPRODUKTER OCH  
SAMTIDIGT VÄRNA OM DJUREN OCH MILJÖN”



# Arla Foods' organisation



## Innehåll



2	Ordföranden har ordet	27	Bokslutskommentar
4	VD kommenterar	32	Underskrifter
8	Färsvaror	34	Tillämpade redovisningsprinciper
11	Ost	39	Resultaträkningar
14	Smör och matfettblandningar	40	Balansräkningar
16	Ingredienser	42	Förändring av eget kapital
18	Innovation	43	Kassaflödesanalyser
20	Arlagården	44	Noter
22	Arla Foods medarbetare	54	Koncernöversikt
23	Miljö och arbetsmiljö	56	Kartor
25	Övriga verksamheter		

# Nyckeltal

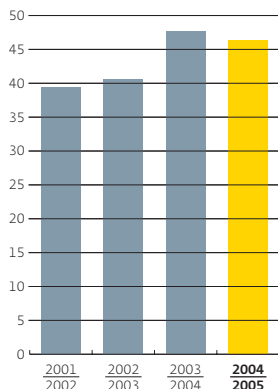
## Koncern

MDKK	2004-10-01 2005-09-30	2003-10-01 2004-09-30	2002-09-30 2003-09-30	2001-10-01 2002-09-29	2000-10-02 2001-09-30
<b>Resultat</b>					
Nettoomsättning	46.351	47.263	40.647	39.441	38.133
härav utanför DK/SE	27.784	28.137	20.781	19.807	18.823
% utanför DK/SE	60%	60%	51%	50%	49%
Rörelseresultat	1.505	1.193	1.242	1.411	1.596
Finansiella poster, netto	-573	-423	-245	-367	-381
Årets resultat	801	1.019	1.094	1.085	1.157
Efterlikvid	369	586	546	575	690
Konsolidering:					
Återkonsolidering (utb. från ansvarigt kapital)	247	123	123	126	122
Övrig konsolidering	185	310	425	384	345
<b>Finansiering</b>					
Balansomslutning	26.382	26.043	26.845	22.017	20.858
Anläggningstillgångar	14.901	14.761	13.973	10.395	10.523
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	2.499	2.981	2.062	2.046	1.877
Ansvarigt kapital	7.624	7.541	7.399	7.101	6.448
<b>Soliditetsgrad (%)</b>					
Ansvarigt kapital	29%	29%	28%	32%	31%
Ansvarigt kapital + ansvarigt obligationslån	33%	33%	–	–	–
<b>Invägning</b>					
Invägd Mkg totalt i koncernen	8.415	8.512	7.241	7.041	7.085
härav i DK	4.058	4.053	4.137	3.964	3.967
härav i SE	2.114	2.141	2.114	2.157	2.167
övriga	2.243	2.318	990	920	951
<b>Antal medlemmar</b>					
härav i DK	5.197	5.877	6.625	7.103	7.921
härav i SE	5.360	5.728	6.133	6.539	6.988
Summa	10.557	11.605	12.758	13.642	14.909
<b>Medarbetare</b>					
Antal genomsnittligt anställda	20.076	20.855	17.791	17.866	18.200

Jämförelsetalen för 2000/01 har inte ändrats med anledning av ny årsredovisningspraxis 2002/03.

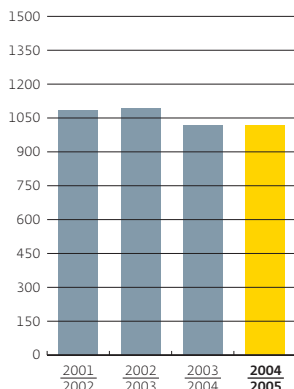
### Nettoomsättning

Mdr. DKK



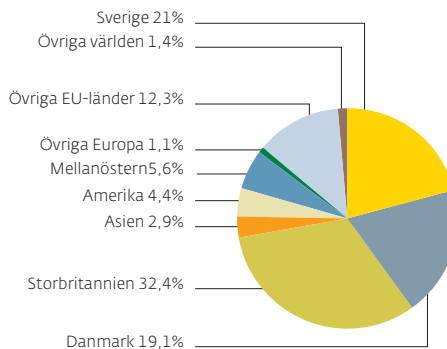
### Årets resultat

MDKK



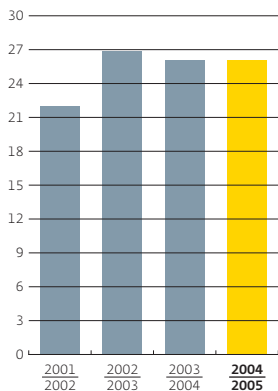
### Nettoomsättning

Fördelad på marknader (%)



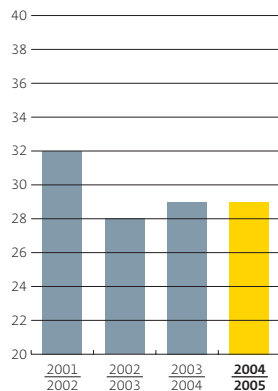
### Balansomslutning

Mdr. DKK



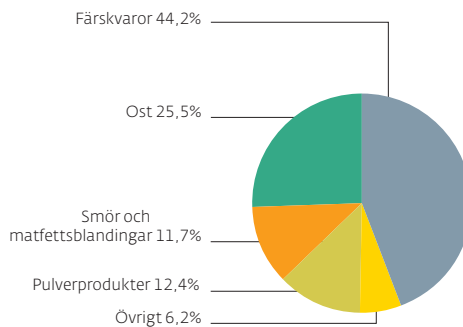
### Soliditet

Procent

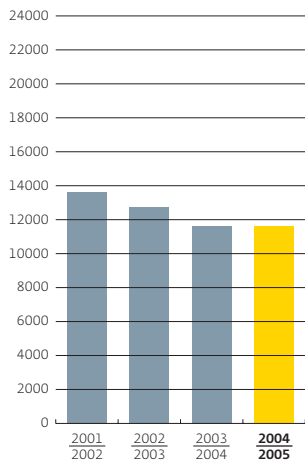


### Nettoomsättning

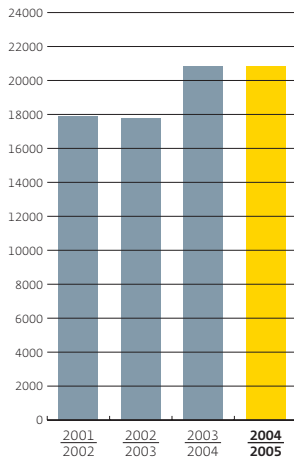
Fördelad på varugrupper (%)



### Antal medlemmar

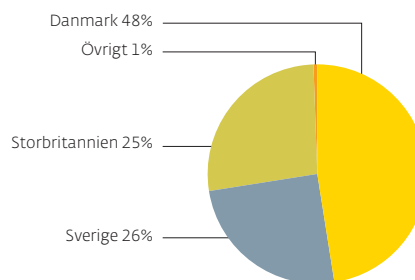


### Antal årsanställda



### Mjölkinvägning

Fördelad på marknader (%)







## ARLA FOODS VERKAR FÖR GOD MILJÖ OCH DJUROMSORG. FRISKA KOR OCH EN MILJÖVÄNLIG PRODUKTION PÅ GÅRDARNA SKA SÄKRA KONSUMENTERNA BÄSTA TÄNKBARA MJÖLK

Arla Foods ägare, medlemmarna, har tillsammans beslutat att gemensamma regler ska gälla för mjölkproduktionen ute på gårdarna.

Reglerna är samlade i kvalitetsprogrammet Arlagården.

Genom Arlagården kan Arla Foods nu redogöra för samtliga steg i

mjölkproduktionen – från jord till bord. Det ger oss möjlighet att skapa trygghet och säkerhet för konsumenterna som köper våra produkter.

Peder Tuborgh  
*Verkställande direktör*

# Ordföranden har ordet

Arla Foods har tidigare visat prov på en god förmåga att stå emot under svåra tider. Den styrkan ska också hjälpa oss igenom den kommande tiden. Pressen på vårt företag ökar och precis som övriga europeiska mejeriföretag känner Arla Foods av följderna av EU:s jordbruksreform. Utmaningen för vårt företag består i att kunna hantera den här pressen. Företaget har viljan, och ledningen har stakat ut vägen framåt. Under åren har vi genomfört långsiktiga investeringar som gör att vi idag står med ett starkt företag. Styrelsen arbetar också målmedvetet för att kunna hålla medlemmarnas mjölkpris på en oförändrad nivå 2006.

Det gångna året har fört med sig stora uppgifter som även inneburit en utmaning för styrelsen i dess arbete. Jag måste i ärlighetens namn medge att arbetet inte har gått lika friktionsfritt som tidigare år. En utebliven fusion, fallande mjölkpriser och medlemmar som har svårt att känna framtidstro har satt sin prägel på vårt arbete.

Det var med stor besvikelse som vi tillsammans med Campina i maj tvingades meddela att

vi inte kunnat enas om en fusion mellan de båda företagen. Styrelsen hade lagt mycket energi på att nå fram till en lösning som vi ansåg var den rätta för Arla Foods. Vår inställning är fortfarande att Campina kan vara en tänkbar fusionspartner, och vi kommer inte att avvisa möjligheten till fusion med Campina eller andra företag i framtiden. Som en konsekvens av den uteblivna fusionen valde dåvarande verkställande direktör, Åke Modig, att sluta sin anställning i Arla Foods. Han var kvar som vd i ytterligare två månader, tills styrelsen utsåg företagets nye vd, Peder Tuborgh.

Under verksamhetsåret har vi fortsatt arbetet enligt vår strategiplan för att hindra mjölkpriset från att sjunka ytterligare.

EU:s jordbruksreform innebär bland annat att det exportstöd som hittills utbetalats för produkter som exporteras till tredje land gradvis försvinner. Reformen av jordbruksstödet har lett till en betydlig sänkning av mjölkpriset.

De sjunkande priserna gör det svårt för våra medlemmar att känna tillförsikt inför framtiden. Minskningen av antalet medlemmar blev ungefär lika stor som året innan. I Danmark har medlems-

Styrelsen, oktober 2005

Följande styrelsemedlemmar var frånvarande vid fotograferingen:

Thomas Johansen  
Leif Backstad, arbetstagarledamot

Erik Karlsson

Jan Toft Nørgaard

Åke Hantoft, vice ordförande

Ove Møberg

Anders Ericsson

Pejter Søndergaard

Johan von Schéele

Steen Nørgaard Madsen

Kaj Ole Pedersen



antalet minskat med cirka 11,5 procent, medan minskningen i Sverige har varit 6,5 procent.

Vi ska givetvis ha fokus på mjölkpriset i alla delar av vår verksamhet, och ledningen har satt upp ett entydigt mål om att bibehålla intjäningen. Det målet kan bidra till att ge medlemmarna ny tillförsikt att fortsätta produktionen. Vi tror att det bland våra ägare finns en vilja att investera för framtiden, som är viktigt för företaget för att bevara en stabil mjölkförsörjning till våra mejerier.

Den undersökning som genomfördes bland medlemmarna i maj 2005 visade att tillfredsställelsen bland Arlas medlemmar minskat.

Det är bland annat besvikelsen över den utelivna fusionen och missnöjet med gårdarnas minskade intjäning har påverkat resultatet. Men vi i styrelsen tar till oss resultatet av undersökningen och kommer i samarbete med regionstyrelserna att verka för att stärka den lokala medlemsdemokratin och arbetet ute i kretsarna. Undersökningen visar att ju närmare medlemmarna företaget finns, desto högre är tillfredsställelsen.

Ett annat led i att stärka kopplingen mellan medlemmarna och företaget är genom beslutet att införa individuellt kapital. Många av Arla Foods medlemmar har begärt att delar av företagets kapital framöver ska fördelas på de enskilda medlemmarna och kunna medföras av dessa när de slutar eller lämnar företaget. Formen har dis-

kuterats och ett förslag om leveransbaserade ägarbevis presenteras för Arla Foods representantskap i december 2005 då beslut också fattas.

Under verksamhetsåret har större delen av medlemmarna fått kontrollbesök av rådgivare inom kvalitetsprogrammet Arlagården, som ska hjälpa medlemmarna att ta aktivt ansvar för kvalitetsprogrammet. Som väntat har en klar majoritet av besöken resulterat i mycket få eller inga anmärkningar. I de fall då anmärkningar gjorts har medlemmarna aktivt medverkat till att åtgärda problemen. Bara i ett enda fall har det varit nödvändigt att utesluta en medlem ur företaget.

Översynen av programmet har inletts och styrelsen räknar med medlemmarnas stöd till det fortsatta arbetet med Arlagården.

Arlagården är ett outhärligt verktyg i kontakten med konsumenter och kunder, eftersom programmet gör det möjligt att dokumentera djuromsorg och miljö på gårdarna.

Under 2006 kommer styrelsen och ledningen att fortsätta sin strävan för att bibehålla mjölkpriset på nuvarande nivå. Samtidigt kommer vi att arbeta aktivt för att återskapa framtidstron bland våra medlemmar.

Leif Eriksson, arbetstagarledamot

Bent Juul Sørensen

Bengt Darhult

Sören Kihlberg

Gunnar Pleijert

Viggo Ø. Bloch

Bjarne Bundesen, arbetstagarledamot

Steen Bolvig, arbetstagarledamot

Knud Erik Jensen, ordförande



# VD kommenterar

Årets resultat på 801 miljoner danska kronor är bättre än förväntat och måste ses som tillfredsställande. Det är särskilt det andra halvåret som har bidragit positivt.

EU:s jordbruksreform har under året kraftigt påverkat förutsättningarna för Arla Foods verksamhet. EU:s snabba genomförande av reformerna har satt en stram dagordning för företaget och medfört att intjäningen för företagets ägare minskat kraftigt under de senaste två åren. Samtidigt har Arla Foods inte heller kunnat dra fördel av de relativt gynnsamma världsmarknadspriserna på mejeriprodukter i amerikanska dollar, eftersom dollarkursen har varit mycket låg under största delen av 2004/05.

På världsmarknaden har Arla Foods märkt av en stabilare prisnivå än året innan, i synnerhet på märkesvaror, och särskilt under verksamhetsårets sista del har utvecklingen varit bättre än förväntat.

Ostförsäljningen har kunnat ökas på flera europeiska marknader så att både omsättning och intjäning på området har utvecklats positivt.

På hemmamarknaderna i Sverige och Danmark ökar konkurrensen från utländsk mjölk och därför introducerade Arla Foods under året en lågprismjölk i Sverige. I Danmark råder fortsatt

hård konkurrens på mejeriområdet, tvärs över både mejeri- och landsgränser. Det ökar kraven på Arla Foods att kunna erbjuda kunderna ett differentierat och innovativt utbud av mejeriprodukter i olika prisklasser.

## Konsumentdialog

I Danmark tog dialogen med konsumenterna ett kliv framåt under året i och med att Arla Forum startades. Ett hundratal konsumenter hör varje dag av sig via e-post, telefon eller brev för att lämna synpunkter eller ställa frågor till Arla Foods.

I Sverige har Arla Forum fungerat som nav för dialogen med de svenska konsumenterna i över 30 år, och danska Arla Forum drar nytta av dessa erfarenheter.

Större öppenhet mot omvärlden är ett av de önskemål som förts fram från konsumenthåll och inte minst från de 8 500 danska medarbetare i Arla Foods som under året har deltagit i en rad workshops där de kunnat diskutera den kritik som riktats mot företaget i Danmark.

Dialogen utvecklas hela tiden, och i oktober 2005 införde Arla Foods så kallade webbbliggs på den danska hemsidan. Här kan konsumenterna läsa om tre medarbetares och en ägares tankar och upplevelser i dagboksform. Det finns också möjlighet att debattera direkt med dem.

Executive board, oktober 2005  
(från vänster)

Vice vd. Povl Krogsgaard  
Vd. Peder Tuborgh  
Vice vd. Andreas Lundby





### Strategiplan: "Vår framtid"

I arbetet med strategiplanen för 2008 kom Arla Foods ledning till slutsatsen att det fanns två möjliga vägar framåt: Arla kunde antingen välja att fortsätta sin egen väg eller att fusionera. Ledningen var av den bestämda uppfattningen att det holländska mejeriföretaget Campina var Arla Foods bästa fusionspartner. Efter att en dialog inletts med Campina på hösten 2004 kunde de båda företagens styrelser i december 2004 presentera fusionsförslaget för ägarna. Efter genomförd due diligence och en rad tuffa förhandlingsomgångar enades de båda företagen dock i maj om att avbryta fusionsförhandlingarna.

Därefter stod företaget åter med möjligheten att fortsätta sin egen väg.

I Arla Foods strategiplan "Vår framtid" är företagets utveckling fastlagd tillsammans med en tydligare prioritering av verksamhetens olika områden. För det första avser vi att utvidga de nordiska marknaderna genom att utveckla nya mejeriprodukter för konsumenterna i hela Norden. Under kalenderåret 2005 har vi därför lanserat cirka 100 nya produkter på den nordiska marknaden. För det andra kommer vi att arbeta målinriktat för att skaffa oss en marknadsledande ställning inom vissa produktkategorier på valda marknader, exempelvis på området för färskost/smältost, där vi har genomfört investeringar för att möjliggöra en fördubbling av ostproduktionen på vårt mejeri i Saudiarabien. Utvidgningen av produktionen i Riyadh ska ses mot bakgrund av den övergripande satsningen att stärka Arla Foods närvaro i Mellanöstern. För det tredje kommer Arla Foods att bearbeta nya marknader, något som beslutet att investera i kinesisk mjölkproduktion är ett exempel på. Arla Foods beslutade i augusti att ingå ett joint venture-avtal med Mengnui Dairies om produktion och försäljning av mjölkpulver på den snabbväxande kinesiska konsumentmarknaden. Ett annat exempel är förvärvet av det kanadensiska ostföretaget National Cheese i november 2004. Genom affären utökades Arla Foods importkvot för ost, och företaget har under året kunnat konstatera att den totala försäljningen på marknaden har ökat.

Under verksamhetsåret har förenkling och globalisering av produktportföljen stått i fokus, inte minst på den europeiska marknaden. Det arbetet kommer att fortsätta på alla Arla Foods marknader, och genom en ny varumärkesstrategi kommer vi att utveckla våra globala varumärken. Detta kräver en ökad marknadsföringsinsats på utvalda marknader.

### Ny organisation

För att omsätta strategiplanen i praktiken infördes en ny organisation från och med den 1 oktober 2005. Verksamheten är nu indelad i fyra stora affärsområden: Consumer Nordic, Consumer UK, Consumer International och Global Ingredients. De ansvarar för allt från produktion till försäljning, produktutveckling och marknadsföring inom sina respektive områden. Bakgrunden till förändringen är att vi är övertygade om att det är en fördel om verksamheten ligger så nära marknaderna som möjligt. Konsekvensen blir att flera tvärgående stabsfunktioner kommer att skötas inom affärsområdena istället för av centrala tvärgående funktioner (Corporate Center).

### Innovation

Att ta fram fler nya, spännande mejeriprodukter inom de olika priskategorierna blir utmaningen för Arla Foods produktutveckling också under nästa år. Vi ska satsa på näringsriktiga produkter med lågt fett- och sockernehåll. Samtidigt ska vi ligga längst fram inom utvecklingen av framför allt specialost och mejeriprodukter för matlagning. Produktutveckling decentraliseras, så att en del av utvecklingsavdelningen flyttar närmare de enskilda affärsområdena. Denna organisatoriska förändring genomförs för att minska avståndet till marknaden och därmed till konsumenten.

### Human Resource

Den ökade internationaliseringen gör att en viktig uppgift för Arla Foods ledning nu är att inspirera medarbetarna till ökad rörlighet och uppmana dem att ta chansen att arbeta i andra kulturer och andra länder. Samtidigt avser företaget att öka fokus på nästa generations chefer genom att införa en mer målmedveten ledarskapsutbildning där framtidens chefer får delta i en målinriktad process. Den medarbetarundersökning som regelbundet genomförs har gjort att Arlas ledning kunnat identifiera stress och mobbning som två viktiga områden som kräver ett samordnat koncernövergripande arbete.

### Ökat fokus på kostnader

Mot bakgrund av det fallande mjölkpriset satte Arla Foods i juni upp målet att skära ner driftskostnaderna med fem procent utöver inflationen. Det motsvarar kostnadsnedskärningar på 500-600 miljoner danska kronor för 2006.

De ambitiösa besparingsåtgärderna omfattar en allmän återhållsamhet inom företaget, en hårdare prioritering av utvecklingsprojekt samt att lågprioriterade projekt skjuts på framtiden.

Besparingarna har god hjälp på vägen av de effektiviseringsprogram som har genomförts sedan 2001. Det gäller bland annat strukturplanen, som har bidragit till rationalisering av mejerierna och att skapa en modern, rationell produktionsapparat. Dessutom kommer vi nu att kunna skörda frukterna av projektet Ett Arla, som under de senaste tre åren samlat Arla Foods olika affärs-system i ett enda gemensamt IT-system. Därtill kommer en minskning av investeringsnivån för 2006.

Slutligen minskas antalet tjänstemän med 600 under treårsperioden 2003-2006, vilket också ger besparingar.

Kravet på besparingar har tvingat hela verksamheten att söka efter alternativa lösningar på samtliga fackområden.

Arla Foods externa leverantörer har ombetts komma med förslag på möjliga besparingar. Tillsammans med leverantörerna ska vi framöver hitta bättre och billigare lösningar för företaget.

#### **Finansiell bas**

Företaget har en god soliditet som är på nivå med våra europeiska konkurrenters. Vi har möjlighet att expandera inom strategiska områden och kan klara större investeringar.

Under året har vi arbetat med att lägga en del av företagets kommande konsolidering på individuellt kapital. Efter verksamhetsårets slut ska representantskapet ta ställning till om vi ska införa individuellt kapital i form av leveransbase-  
rade ägarbevis.

Den fortsatta konsolideringen från ägarna sker utifrån en önskan om att fasthålla en finansieringsram som möjliggör fortsatt strategiutveckling.

#### **Utmaningar för 2006**

Samtidigt som vi under 2006 ska sänka våra kostnader kraftigt ska vi även i fortsättningen kunna utveckla våra marknader och vårt produktutbud. Utmaningen för Arla Foods blir att både uppnå effektiviseringsmålet och samtidigt fortsätta satsa på produktutveckling och marknadsföring. Vårt åtagande gentemot medlemmarna är att försöka hålla mjölkpriset på samma nivå som under verksamhetsåret 2004/05, trots de negativa effekterna av EU:s jordbruksreform.

Sett till marknadsvillkoren påminner det kommande året om det som nyss avslutats: den allmänna lågpristrenden i detaljhandeln fortsätter och konkurrensen ökar, inte minst på hemmamarknaderna där pressen från utländsk mjölk tilltar.

EU har visat att man har viljan att genomföra jordbruksreformen och i WTOs regi arbeta för en fortsatt liberalisering av världsmarknaden.

Vi tror på liberaliseringen och ska nu anta den enorma utmaningen att skapa lönsamhet åt våra ägare – även efter jordbruksreformen.



## VAR LIGGER “ARLAGÅRDEN”?

Arlagården ligger i norr, syd, öst och väst.

Arlagården är namnet på Arla Foods kvalitetsprogram, som gäller för alla medlemmar och deras gårdar. Arlagården infördes den 1 oktober 2003, och sedan dess har namnet blivit en gemensam beteckning för alla gårdar i Arla Foods.

Kvalitetsprogrammet bygger på fyra hörnstenar: mjölkens sammansättning, livsmedelssäkerhet, djuromsorg och miljöhänsyn.



Mellanmjölk



Harmonie ekologisk  
lättmjölk



Arla Ekspres minimjölk



Ekologisk skolmjölk  
- lättmjölk



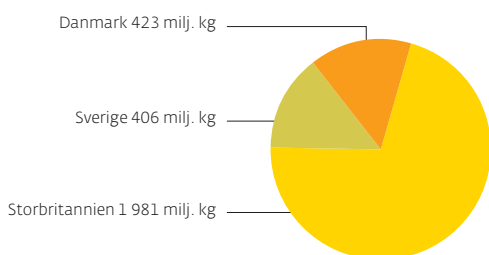
Café Met mochalatte



# Färskvaror

## Produktion av dryckesmjölk

Totalt 2 810 milj. kg.



Den ökade konkurrensen i kyldisken fortsatte under verksamhetsåret 2004/05. I både Danmark och Sverige ökar lågpriskedjorna sina marknadsandelar, vilket sätter press på resten av dagligvaruhandeln som i stigande grad säljer produkter under eget märke. Snart sagt alla aktörer på mejerimarknaden är aktiva och konkurrerar med varandra om att få kontrakt med kedjorna på produkter som säljs under handelns egna varumärken. Samtidigt ökar importen av lågprisprodukter från övriga Europa.

Arla Foods arbetar med två huvudstrategier på färskvaruområdet: dels att bibehålla sina marknadsandelar på basprodukterna genom att erbjuda detaljhandeln mervärde i samtliga pris-klasser, dels att utveckla näringsriktiga bekväma produkter.

I Danmark har övriga mejerier vunnit terräng och Arla Foods har tappat marknadsandelar. Likväl har Arla Foods genom ökat fokus på produktutveckling och ett stigande antal lanseringar lyckats hålla sina märkesvarupositioner på marknaden. Arla Foods har utvecklat en rad nya produkter som säljs i mjölkkylen, till exempel lokalproducerad mjölk, jersey mjölk, mjölk i förpackning med skruvlock och laktosfri mjölk.

Arla Foods har också prioriterat samarbetet med övriga danska mejerier under det gångna året. Framför allt har man samarbetat med ekologiska mejerier om lansering av nya produkter, gemensamma eko-kampanjer m.m., och det arbetet kommer att fortsätta nästa år.

I Sverige har Arla Foods marknadsandelar trots utvecklingen varit stabila. Företaget har valt att tillverka produkter under kedjornas egna märken och erbjuda kunderna lågprisprodukter. Ett exempel på detta är Arla Foods lansering av mjölk under varumärket Klöver. Klövermjölken har något längre hållbarhet än mjölk med Arla-kon och säljs dessutom genom ett annat distributionssystem. Därmed sänks kostnaderna och Arla Foods kan erbjuda ett lägre pris. Förhoppningen är att Klövermärket ska minska de svenska kon-

sumenternas behov av att köpa mjölk från utlandet.

summenternas behov av att köpa mjölk från utlandet.

Ett annat mjölkprojekt är lanseringen av en så kallad 24-timmarsmjölk från mejeriet i Hjordnära mejeri, där både medlemmarna som levererar mjölken och kunderna finns i området kring mejeriet. Också på Gotland framgår det lokala ursprunget på mjölkförpackningarna. Syftet med projekten är att stärka kopplingen mellan Arla-kon, mejeriet och närmarknaden.

Både i Sverige och Danmark fortsätter arbetet med att utveckla ännu sundare produkter (fett-snålt, lågt sockernehåll, nyttiga bakterier osv.) med oförminskad kraft. Målet är först och främst att ge konsumenterna större valfrihet. Fortfarande gäller dock att oavsett hur sunda egenskaper en produkt har måste den smaka gott om den ska bli accepterad och populär. Ett exempel på detta är den i Sverige lanserade Yoggi Mini, som är helt utan tillsatt socker.

I Danmark har en rad nya sockerreducerade produkter lanserats både i yoghurtkategorin och i chokladmjölkssegmentet. Det arbetas också på att minska sockerhalten i fler utvalda produkter. I mjölk-kategorin kommer en laktosreducerad mjölk att lanseras i slutet av 2005.

I Sverige har en mjölk med extra kalcium lanserats under året.

Förutom sunda produkter går utvecklingen också fortsatt i riktning mot nya bekvämlighetsprodukter som exempelvis förenklar matlagningen i hemmet eller gör det möjligt att äta "i farten". Konsumtionen av mat som äts utanför hemmet ökar i takt med att antalet enpersonshushåll stiger. Produkterna i Arla Foods matlagningsserier "Arla-köket" i Sverige och "Karolines køkken" i Danmark syftar just till att göra det lättare för konsumenterna att förenkla och förbättra matlagningen både till vardags och till fest.

## Produktion/distribution

Utbyggnaden av mejeriet i Jönköping beräknas avslutas under sommaren 2006. Därefter kommer produktionen i Karlskrona att läggas ner, liksom delar av produktionen i Göteborg. I Göteborg pågår en utbyggnad av distributionsterminalen som beräknas stå klar till årsskiftet 2005/06.

Mejeriet har då anpassats till området i och runt Göteborg.

Under det senaste året har Arla Foods i Sverige satsat stora utvecklingsresurser på att skapa riktäckande distributionsnät för alla Arlas specialprodukter. Bakgrunden är att detaljhandelskedjorna är rikstäckande och vill ha ett enhetligt sortiment och enhetliga villkor för sina butiker.

## Konsumentkontakt

Arla Foods i Danmark har hämtat inspiration i Sverige, där bolaget i 30 års tid har använt Arla Forum som kanal för dialogen med konsumenterna. Varje dag är cirka 200 konsumenter i Danmark och Sverige i kontakt med Arla Forum för att ställa frågor eller ge synpunkter.

Dessutom går cirka 22 000 konsumenter om dagen i de båda länderna in på företagets hemsidor för att hitta recept och uppslag till matlagningen.

## Storbritannien

Arla Foods UK plc är fortsatt den ledande mjölkleverantören på den engelska marknaden. Företaget har under det gångna året lyckats bibehålla sin marknadsandel. Inom UHT-mjölk och ekologiska produkter har nya avtal ingåtts med stormarknadskedjorna, och detsamma gäller för gräddprodukter.

Medan merparten av Arla Foods mjölk i Storbritannien säljs under handelns egna varumärken har Arla Foods UK plc lyckats väl i marknadsföringen av sitt eget varumärke för mjölk, Cravendale. Mjölken tappas med hjälp av en speciell filtreringsteknik som gör att den får dubbelt så lång hållbarhet som vanlig mjölk. I början av verksamhetsåret blev det nödvändigt att ransonera försäljningen av Cravendalemjölk, eftersom den nya tappningsanläggningen på Stourton-mejeriet i Leeds inte stod klar förrän sommaren 2005.

Totalt har Arla Foods UK plc 35 procent av den brittiska marknaden för färsk mjölk, och företaget har dagliga leveranser till 2 200 stormarknader över hela landet.

Det rationaliseringsprogram för mejeristrukturen som Arla Foods UK plc inledde i samband med fusionen med Express Dairies 2003 fullbordades vid verksamhetsårets slut.

Effektiveringsvinsterna urholkades dock av den fortsatt hårda konkurrensen i stormarknadssektorn och under den senare delen av året också i andra sektorer. Kostnadsutvecklingen ledde dock mot slutet av året till att företagets resultatförväntningar justerades ned.

Under årets lopp höjdes priserna i ett försök att kompensera för de högre och fortsatt stigande kostnaderna för framställning och distribution.

Företaget lade under året ner verksamhet som gick med förlust, exempelvis Pakkepost. Cateringverksamheten i Londonområdet såldes till Dairy Crest och grossistverksamheten i H.T. Webb avvecklades under årets första hälft. Ett samarbete med Milk Link om produkter med lång hållbarhet gick mot förväntan också med förlust under 2004/05. Däremot bidrar färskmjölkverksamheten i Skottland nu positivt och ny kapacitet i Lockerbie tas i drift i december 2005.

Arla Foods Milk Partnerships mjölkleveranser stod under året för 70 procent av mjölkinkväningen, och andelen väntas öka ytterligare. Antalet medlemmar är nu uppe i 1 600.



**Arla Foods UK plc har ett eget varumärke, Cravendale, som tappas med hjälp av en speciell filtreringsteknik. Den gör att Cravendale har dubbelt så lång hållbarhet som vanlig mjölk.**



## HUR KAN ARLA LÄMNA EN GARANTI FÖR MJÖLK SOM KOMMER FRÅN 10 500 OLIKA LEVERANTÖRER?

Kvalitetsprogrammet Arlagården är en garanti för att mjölken från Arla Foods medlemmar håller en hög standard. Samtidigt ger kvalitetsprogrammet kunderna – bland annat butikskedjorna – en garanti för att produkterna kan spåras tillbaka till den enskilda gården.



Kvibille Cheddar



Dofino, skivad ost



Höhlenkäse



Klovborg



Esrom skivad ost



# Ost

Lågpriskedjornas framgångar i den europeiska detaljhandeln har skärpt konkurrensen om att erbjuda ost till lägre pris. Butikskedjornas intresse för att sälja ost under egna varumärken har därför ökat, liksom intresset för att importera lågprisost till Arla Foods hemmamarknader i Danmark och Sverige. På övriga europeiska marknader har Arla Foods dock lyckats stärka både omsättningen och intjäningen på ost.

Genomförandet av EU:s jordbruksreform har haft stor effekt på Arla Foods ostförsäljning utanför Europa. Inte minst det faktum att reformen sammanföll med en svag dollar har påverkat Arla Foods intjäning. Därför har företaget försökt att kompensera sig genom att höja priserna.

Mellanöstern är en av Arla Foods största marknader för bland annat smältost och feta. Regionen har identifierats som fokusområde, vilket bland annat innebär att mejeriet i Saudiarabien kommer att byggas ut.

Arla Foods totala ostproduktion under verksamhetsåret uppgick till 330 000 ton och låg därmed på i stort sett samma nivå som året innan.

## Norden

Målet är att öka den totala ostförsäljningen i Norden – främst i Norge och Finland.

I Danmark har försäljningen av ost stagnerat. Inom hårdost sker en fortsatt övergång från ost i bit till färdigskivad och riven ost som är lättare att hantera. Arla Foods tre främsta märkesvaror på området, Riberhus, Klovsborg och Cheasy, har en fortsatt stark ställning på marknaden. För att bibehålla denna krävs dock konstant utveckling. Strax efter verksamhetsårets slut lanserades en serie ostar med starkare, mer markant smak från Tistrup Mejeri. Det är en populär osttyp bland ostälskarna.

I Sverige har man på kort tid kunnat se en markant förändring i försäljningen av hårdost. Där det förr var butikerna som svarade för att bita och förpacka osten ombesörjs dessa uppgifter nu i allt högre grad av mejerierna. Hos Arla Foods sköts detta i den fyra år gamla förädlingsanläggningen Alexander i Götene. Under verksamhetsåret har Arla Foods börjat producera goudaost, som ska ta

upp kampen med holländska och tyska ostar. All lagrad ost i Sverige är nu samlad under Kvibille-märket för att göra det lättare för konsumenten att hitta önskad produkt.

På specialostområdet har Arla Foods tre samnordiska varumärken:

**Hong**, som omfattar mögelostar, upplever generellt sett hård konkurrens från lågprismärken.

**Buko** som är varumärket för smältost och färskost. Under verksamhetsåret har smältostprodukterna, som kan placeras utanför kylmontrarna i butiken, noterat en mycket god utveckling på den danska marknaden.

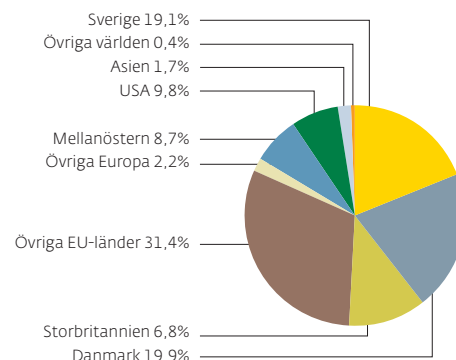
**Apetina**, som omfattar fetaostprodukterna. Arla Foods, är marknadsledande på feta i Norge, där konkurrensen dock väntas öka. I Sverige och Finland har Arla Foods omkring halva marknaden för fetaost. Namnet Apetina ska nu introduceras också i Danmark, efter EG-domstolens beslut i oktober att beteckningen feta bara får användas på fetaost tillverkad i Grekland efter oktober 2007.

## Övriga Europa

Totalt sett har försäljningen av ost på de europeiska marknaderna ökat väsentligt jämfört med föregående år. Marknadsandelarna har ökat i de flesta kategorier och en stor del av tillväxten kommer från de förädlade produkterna och märkesvaror. Samtidigt har konsumenternas kännedom om Arla Master Brand ökat väsentligt på utvalda marknader.

Detta bör ses i ljuset av att marknadsvillkoren i Europa varit i stort sett desamma som året innan. Efterfrågan präglas alltså fortsatt av en svag konjunktur och minskad köplust bland konsumenterna. Den priskonkurrens som först och främst beror på lågprissektorns frammarsch har fortsatt med oförminskad kraft, särskilt på Arla Foods största exportmarknad, Tyskland, men också i Holland, Italien och Frankrike. Den tuffa konkur-

**Nettoomsättning ost**  
Fördelad på marknader (%)



rensen ställer krav på förnyelse och marknadsföring.

På marknaden för mer bulkbetonade produkter har det rått en bra balans mellan utbud och efterfrågan. Prisutvecklingen har därför varit stabilare än de senaste åren, men nivån är fortsatt mycket låg.

Som helhet har året varit tillfredsställande för hårdost med stabil efterfrågan och positiv utveckling för förädlade hårdostprodukter, i synnerhet i Sydeuropa. Försäljningen över disk har fortsatt att minska, framför allt i Tyskland, Holland och nu också Spanien. Detta ställer stora krav på nya försäljningsstrategier. Samtidigt är kampen om hyllutrymmet i självbetjäningsskivan mycket hård. "Silk-cut" (ultratunna) skivor är en nyhet som har lanserats i Tyskland, Spanien och Belgien.

Mejeriet i Polen har nu helt ställts om till mozzarellaproduktion. Precis som på övriga europeiska marknader är det svårt att uppnå goda resultat på de mest bulkbetonade produkterna. Arla Foods bibehåller dock en hög marknadsandel inom riven ost/mozzarella av hög kvalitet i ett antal europeiska länder. Marknaden för industrimozzarella till pizzaproducenter fortsätter växa, och Arla Foods har ökat sin försäljning väsentligt efter att produktionen i Polen etablerades.

Konsumtionen av färskost ökar på de flesta europeiska marknader, och Arla Foods försäljning har varit mycket tillfredsställande i både Nord- och Sydeuropa. Den tyska marknaden är fortfarande den i särklass viktigaste, och här har försäljningen

av Arla Buko satt nya rekord. Även försäljning av färskost under eget varumärke har utvecklats på ett tillfredsställande sätt, men prispressen fortsätter.

Fetaostmarknaden i Europa fortsätter att växa. Arla Foods har en ledande ställning på en rad europeiska marknader och omfattande försäljning till Europas största detaljhandelskedjor med egna varumärken. Arla Foods har stor framgång med feta i tärningar, men även light-varianter och feta i olja ökar mycket kraftigt. Eftersom kapacitetsutnyttjandet var nästan 100 procent under högsäsongen har marknadsföringen inte varit lika omfattande som året innan. Som följd av EG-domstolens beslut om feta-namnet blir det mycket viktigt att stärka medvetenheten hos konsumenterna om varumärket Arla Apetina kommande år.

Konsumtionen av ädelost stagnerar och minskar på vissa europeiska marknader, men Arla Foods har bibehållit sin marknadsandel på samtliga marknader. Generellt sett är det fortfarande de mjuka och mildare sorterna blå- och vitmögelsest som vinner mark. Arla Foods arbetar målmedvetet med att utveckla nya produkter som tillmötesgår konsumentens önskan om mildare och mjukare sorter, men också produkter som förenar modern teknik med gammal hantverkstradition. Utmaningen är fortsatt att utveckla och erbjuda nya produkttyper och förpackningslösningar som tilltalar en större målgrupp och kan inspirera till nya användningsområden.

**Arla Foods har en ledande ställning på en rad europeiska fetamarknader och generellt ökar europeernas konsumtion av feta.**



## Mellanöstern

Mellanöstern är ett viktigt marknadsområde för Arla Foods, och under verksamhetsåret beslöts att området ska ges högre prioritet genom omfattande investeringar och en fördubbling av produktionen i Saudiarabien under de närmaste fem åren. Arla Foods har dessutom ingått tre joint venture-samarbeten med lokala samarbetspartners i Libanon, Qatar och Kuwait. Därmed förögar företaget numera över ett helt integrerat affärssystem i Saudiarabien, Förenade Arabemiraten, Oman, Kuwait, Libanon och Qatar.

Trots prisökningar har försäljningen stigit i hela regionen, och ökningen överträffar både befolkningsökningen och den ekonomiska tillväxten. Arla Foods starka position beror framför allt på de båda ostvarumärkena Puck (olika smältostar i glasburk) och The Three Cows (främst fetast ost i brikförpackning).

Arla Foods största marknad, Saudiarabien, har under året präglats av kraftig konkurrens på några av de viktigaste produktområdena. Arla Foods har dock lyckats antingen bibehålla eller öka sina marknadsandelar, och en god tillväxt kunde noteras jämfört med fjolåret. Särskilt ost har uppnått en mycket tillfredsställande marknadsposition.

## Amerika

I USA har Arla Foods trots den svaga amerikanska dollarn på nytt lyckats nå upp till det budgeterade resultatet. Satsningen på förädlade produkter har framför allt stärkt danablu- och havarti-sortimenten, och de ledande stormarknadskedjorna har lagt nya stororder. Arla Foods licensproduktion av havarti har också utvecklats mycket positivt, både med avseende på volym och intjäning. Den ekonomiska tillväxten i USA är fortfarande betydligt större än i Europa, och möjligheterna är därför mycket goda.

I Kanada blev förvärvet av National Cheese i november 2004 och den efterföljande integrationen av företaget mycket tillfredsställande. Det nya företaget har dessutom fått ytterst positiva reaktioner bland intressenterna. Det första årets resultat är helt i linje med affärsplanen, och synergieffekterna blir allt tydligare.

I Brasilien har det precis som i fjol gått bra för Arla Foods joint venture-företag Dan-Vigor. Resultatet är i linje med budget, vilket är tillfredsställande.

## Asien

Japan är Arla Foods största marknad i Asien. En fortsatt svag konjunktur och sjunkande livsmedelspriser sätter press på dansk ost, som prismässigt ligger i topp. Kvalitet, service och många års satsningar och samarbeten gör dock att kunderna är lojala mot dansk ost, så omsättningsminskningen har blivit marginellt.

I Sydkorea lyckades vi under verksamhetsåret bromsa och vända föregående års negativa försäljningsutveckling på främst mozzarella i bit men även detaljhandelsprodukter.

## Östeuropa

Möjligheterna att exportera till Ryssland har förbättrats kraftigt, och även om det krävs en hel del resurser för att utnyttja potentialen kommer Arla Foods att prioritera den ryska marknaden högt framöver.

På övriga östeuropeiska marknader har utvecklingen varit mycket positiv och försäljningen har mer än fördubblats under året. Precis som i Ryssland är det också på dessa marknader avgörande att Arla Foods kan erbjuda ett brett sortiment av specialost för den växande, moderna detaljhandelssektorn.

## Produktion

Under verksamhetsåret har följande förändringar skett eller planerats inom osttillverkningen i Danmark:

Utbyggnaden av Høgelund Mejeri har avslutats, så att Arla Foods danablutillverkning nu är samlad på ett enda ställe.

Kring maj 2006 stängs Vejle Ostelager och Pakkeri. Produktionen flyttas till Taulov, N. Vium, Hjørring och Polen.

Arbetet med den omfattande kapacitetsökningen på Holstebro Flødest pågår fortfarande.

Ökningen av produktions- och förpackningskapaciteten på Bov Mejeri (fetaproduktion) med cirka 40 procent väntas bli klar under 2006.

Smältostproduktionen vid Bislev Mejeri ska flyttas till Danya i Saudiarabien. Flytten är planerad till i början på 2007.

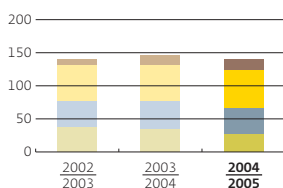
I Sverige har ysteriernas organisation trimmats under de senaste åren. Idag är produktionen av rund hårdost (Grevé, Präst, Svecia och Herrgård) samlad i Kalmar, medan all hushållsost produceras i Falkenberg, filéost i Götene samt dessertost och Cheddar i Kvibille.



# Smör och matfettsblandningar

## Tillverkning och förpackning av smör och matfettsblandningar (exkl. legoproduktion)

Tusen ton



- Matfettsblandningar light
- Matfettsblandningar normal
- Konsumentförpackat smör
- Industrismör

Konsumenterna på de flesta av Arla Foods marknader världen över efterfrågar fler fettsnåla produkter. Detta är den största utmaningen på produktområdet smör och matfettsblandningar. Mot den bakgrunden är det ovärderligt att ha ett märke som Lurpak, som idag är känt i nästan alla världens hörn. Arla Foods har höjt priserna kraftigt på flera marknader på grund av den svaga amerikanska dollarn, men trots det har försäljningen av Lurpak ökat på många håll.

Under 2004/05 producerades och förpackades 185 000 ton smör och matfettsblandningar, vilket är nästan lika mycket som under föregående verksamhetsår.

Försäljningen av smör och matfettsblandningar på den viktiga brittiska marknaden fortsätter att öka tack vare de två starka varumärkena Lurpak och Anchor. Omsättningen för smör och matfettsblandningar i Storbritannien ökade med 15 procent under året. Försäljningen av Lurpak har dessutom ökat i en produktkategori där alla de större konkurrenternas varumärken har tappat terräng. Det är framför allt Lurpak Spreadable och Lurpak Lighter Spreadable som svarar för framgången. Produkterna får nu sällskap av Lurpak Unsalted Spreadable, som lanseras på marknaden i början på nästa år.

Anchor-produkterna har också sålt bra och kunnat ta marknadsandelar från de närmaste konkurrenterna, bland annat till följd av att produkten Anchor Lighter Spreadable lanserats.

Mellanöstern är ett annat stort och viktigt marknadsområde för Lurpak. Saudiarabien är den största marknaden i regionen, och här är efterfrågan relativt stabil. Lurpak får dock fortsatt konkurrens från lokalt förpackat billigt smör. Det fyra år gamla joint venture-företaget i Förenade Arabemiraten/Oman har haft en kraftig ökning av Lurpakförsäljningen. Förväntningarna är också höga på försäljningen i Kuwait, Qatar och Libanon, där etableringen av joint venture-företag pågick vid verksamhetsårets slut. Försäljningen av Lurpak Butter Ghee, som lanserades förra året i bland annat flera av länderna runt Persiska viken, går planenligt.

I Sydostasien har försäljningen ökat tack vare en kraftigare fokusering på Lurpak, bland annat genom försäljning av miniförpackningar till stora flygbolag och hotellkedjor i regionen. Den totala försäljningsvolymen ökade således med 13 procent jämfört med året innan. Försäljningen av Lurpak till Kina fördubblades ännu en gång (från en låg utgångspunkt) och förväntningarna inför nästa år är höga.

I Danmark präglas kategorin av fortsatt hård konkurrens, både från andra märkesvaror och butikernas egna märken. Den sjunkande konsumtionen av matfett innebär dels att prispressen ökar, dels att det är nödvändigt att utveckla nya konsumtionsområden där nya produkter kan introduceras, till exempel Kærgården sandwich som lanserades i våras. Många spännande nischprodukter gör dock att smörsegmentet växer. Till exempel fortsätter Lurpak med Læsøsalt sin frammarsch. Dessutom väljer konsumenterna i allt högre grad billigt smör framför margarin, så volymtappet för margarin är större än för smör.

På den svenska marknaden har Arla Foods smör- och matfettsblandningar en mycket stabil ställning. Flytande Smör- & rapsolja har varit den mest framgångsrika produkten under verksamhetsåret och har på kort tid lyckats förskaffa sig en säker andraplats inom sin kategori.

### Andelssmør A.m.b.a.

Arla Foods export av smör och matfettsblandningar från Danmark sker genom Andelssmør A.m.b.a.

Konsumtionen har under senare år gått från smör mot fettsnåla matfettsblandningar.





# HAR LANTBRUKARNA ÖVERHUVUDTAGET RÅD ATT TÄNKA PÅ MILJÖN?

De har inte råd att låta bli!

Idag ställer konsumenterna höga krav på livsmedlen och att de ska produceras med hänsyn till bland annat miljö och djuromsorg.

En miljövänlig produktion på gårdarna bidrar till att ge bästa möjliga mjölk. Därför är miljön ett av de områden där Kvalitetsprogrammet Arlagården ställer krav.



Bregott



Lurpak Butter  
Ghee



Lurpak med Läsesalt



Lurpak spreadable



Smör- & rapsolja

# Ingredienser

Öppnandet av en ny mjölkpulverfabrik i Vimmerby och beslutet om etablering av ett joint venture i Kina är två exempel på positiva händelser inom Arla Foods Ingredients under verksamhetsåret. Samtidigt blev årets resultat bättre än förväntat, men med stora avvikelser från budget, bland annat till följd av det fortsatt sjunkande exportstödet och den svaga amerikanska dollarkursen. Dessa negativa faktorer har dock uppvägs av löpande effektivitetsförbättringar och prishöjningar.

## Mjölkpulver

Under vintern 2005/06 väntas Arla Foods och det ledande kinesiska mejeriföretaget Mengniu starta ett samägt företag (med ägarandelar på 49 respektive 51 procent). Företaget får ett eget sälj- och distributionssystem och ska producera och sälja konsumentförpackat mjölkpulver på den kinesiska marknaden. Fokus kommer att ligga på två områden: ett högkvalitetsmärke och ett lokalt varumärke.

Konsumentförpackat mjölkpulver används framför allt som baslivsmedel för barn i länder där den lokala produktionen inte kan täcka behovet av mjölk. Arla Foods konsumentförpackade mjölkpulver säljs under varumärkena Dano och Milex på flera marknader, bland annat i Dominikanska republiken, Jemen och Bangladesh.

I Dominikanska republiken har ekonomin förbättrats kraftigt och köpkraften har återhämtat sig med stigande försäljning och marknadsandel som följd. Marknadsvillkoren i Jemen är alltjämt svåra och tillväxten är något lägre än förväntat. I Bangladesh öppnades under 2004/05 en lokal förpackningsanläggning i samarbete med Arla Foods distributör, och produkten Vitakids lanserades med stor framgång.

Under det närmaste året kommer fler nya produkter att lanseras, i synnerhet i Mellanöstern och Latinamerika.

Arla Foods är i dag globalt ledande inom licensproduktion av mjölkbaserade näringsprodukter. Det finns fortfarande en stor potential inom detta



**Mjölkpulver kan vara lösningen i de delar av världen där det inte finns tillgång till färsk lokalproducerad mjölk eller där den lokala produktionen inte täcker befolkningens behov.**



verksamhetsområde, eftersom stora internationella företag söker efter möjligheter att utkontraktera hela eller delar av sin produktion.

Världsmarknadspriserna i amerikanska dollar har legat högt under året, men fallande restititioner har medfört att priserna i kronor har varit stabila eller något högre än tidigare år. Särskilt under andra halvåret har priserna dock varit tillfredsställande.

CAP-reformen innebär att EU-bidraget sänks fram till 2007. När reformen är helt genomförd kommer Arla Foods intäkter på ingrediensområdet att ha minskat kraftigt.

## Mjolkproteiner

Området omfattar produktion och försäljning av högförädlade ingredienser till globala livsmedelsproducenter, och Arla Foods har en ledande ställning på världsmarknaden för funktionella mejeriingredienser. Inom livsmedelsindustrin har man generellt sett ökat fokus på att sänka produktionskostnaderna. För att leva upp till livsmedelsindustrins krav har Arla Foods Ingredients utvecklat nya former av funktionella mjolkproteiner. De nya mjolkproteinprodukter för kött- och mejeriindustrin som lanserats har fått ett positivt mottagande. Dessutom har försäljningen av mjolkproteiner till glassindustrin uppvisat en lönsam utveckling. Under 2004 etablerade Arla Foods ett nytt affärsområde som ska fokusera på mjolkproteiner för bageriindustrin. Konzeptutveckling och insäljning har gått planenligt, och förväntningarna på området är höga.

Generellt sett är försäljningstrenden för förädlade specialprodukter positiv och intjäningen tillfredsställande.

Under året har ett dotterbolag etablerats i Mexiko, vilket redan lett till en försäljningsframgång.

## Produktion

Den nya fabriken i Vimmerby är en av världens modernaste mjolkpulveranläggningar och togs i drift under 2004/05. Samtidigt lades de svenska anläggningarna i Kimstad och Mjölby ner, liksom mjolkpulverproduktionen på de två svenska ysterierna i Falkenberg och Kalmar. Arla Foods varusortiment i Sverige går från skummjolkpulver till helmjolkpulver, vilket ger en bättre total ekonomi.

Efter verksamhetsårets slut fattade man beslutet att den danska pulverfabriken Samden ska läggas ner sommaren 2006.

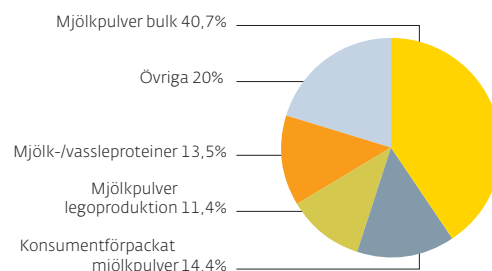
På mjolkproteinområdet har Arla Foods anläggningar i både Sverige, Danmark, Tyskland och Argentina. För att kunna leva upp till de expansiva strategierna på industriområdet kommer man att undersöka möjligheterna att öka vasslevolymer under de närmaste ett till två åren.

För att säkra en effektiv och rationell drift inleddes under 2001/02 arbetet med en strukturplan för förädling av mjolkpulver i Danmark och Sverige. Planen fullbordades 2005 när en ny anläggning invigdes i Vimmerby. Dessutom har anläggningarna i Visby samt Arinco och Akafa i Danmark moderniserats väsentligt. Investeringarna inom ramen för strukturplanen uppgår totalt till cirka en miljard danska kronor.

Arla Foods har nu en av världens effektivaste och mest avancerade produktionsapparater för förädling av mjolkbaserade ingredienser.

## Ingrediensproduktion

Fördelat på produktgrupper



# Innovation

Hälsa, bekvämlighet och välbefinnande är de tre stora, övergripande trender som Arla Foods Innovation anpassar sin produktutveckling till.

Hälsa handlar först och främst om att minska mängden fett och socker i produkterna. Konsumenterna kan idag välja en socker- och/eller fettsnålare variant av de allra flesta produkter. På sistone har också flera mjölkvarianter lanserats där innehållet av naturligt mjölksocker reducerats. Det handlar också om att tillföra mejeriprodukterna olika vitaminer, mineraler och bioaktiva ämnen. Under året har ett intensivt arbete pågått med att ytterligare dokumentera den probiotiska mjölksyrabakterien F19 samt kalcium som en möjlighet till viktminskning.

Bekvämlighet – eller convenience – är den andra stora trenden. Arla Foods har vidgat sitt utbud på området och produkterna har tagits väl emot på marknaden. Några exempel är Smör & rapsolja som anpassats till stekning, spreadprodukter som gör det enkelt att breda smörgåsar samt fetaprodukter som innehåller kryddor, grönsaker och olja så att de kan blandas ner direkt i salladen.

Den sista stora trenden är välbefinnande. Här kan bland annat nämnas Lurpak smör med Læsøsalt, Kelda ädelostsås och Crème fraiche i olika smakvarianter samt utvecklingen av en hel serie nya gourmetmejeriprodukter som levereras till flera av Danmarks bästa restauranger under namnet "Arla Innovation". Serien har utvecklats i nära samarbete med danska stjärnkockar. Förväntningarna på området är höga inför det kommande året.

Under verksamhetsåret inrättades en liten avdelning där man arbetar med idéer som antingen är långsiktiga eller inte passar in i fokusområdena. Ett av avdelning-

ens projekt är samarbetet med NASA om utveckling av mejeriprodukter att användas i rymden. Under det senaste året har astronauterna fått de första yoghurtleveranserna från Arla Foods. Innovation har också fortsatt sitt nära forskningssamarbete med universitet både hemma och i utlandet inom tre strategiska områden: produkt, konsument och process.

Några av de nya forskningsområden som Innovation också har börjat ägna sig åt är nutrigenomik och nanoteknologi. Nutrigenomik är en ny vetenskaplig disciplin där man tittar på sambandet mellan kost och gener. Forskningsresultaten kommer bland annat att kunna användas när man utvecklar nya skräddarsydda produkter för att förebygga sjukdomar. Nanoteknologi handlar om forskning i extremt små enheter. På livsmedelsområdet kan forskningen exempelvis göra det möjligt att framställa fettfria produkter och ännu bättre produktionsutrustning.

Satsningarna på R&D kommer att ligga kvar på samma nivå nästa år. Men genom en skarp prioritering av projekten förväntas de investerade medlen ge ännu bättre avkastning.

**En laktosfri mjölk lanserades 2005 på den svenska och danska marknaden för konsumenter som inte tål laktos, mjölkens naturliga socker.**





## VARFÖR PRODUCERAR ARLA INTE ENBART EKOLOGISKT?

Konsumenterna ställer olika krav på mejeriprodukterna. För vissa konsumenter är det viktigaste att varan är färsk, för andra är det priset och för några är ekologi avgörande för valet av mejeriprodukt.

Arla Foods ska kunna uppfylla alla dessa olika krav. Därför har företaget både ekologiska och icke ekologiska mejeriprodukter. Arla Foods producerar ekologiska mejeriprodukter i Danmark, Sverige och Storbritannien.



Apetina Feta



Høng Bellablu



Finello mozzarella



Puck cream cheese spread



Rosenborg Danish Blue



# Arlagården

Genom kvalitetsprogrammet Arlagården har Arla Foods medlemmar givit konsumenterna en god inblick i hur mjölken produceras ute på gården och hur korna har det. Medlemmarna står tillsammans bakom en samling gemensamma regler för den mjölk de levererar till Arla Foods. Ute på gårdarna finns därför mycket tydliga regler för djuromsorg, miljö och livsmedelssäkerhet.

Reglerna finns samlade i kvalitetsprogrammet Arlagården. Programmet infördes hösten 2003 och innehåller en tydlig beskrivning av de krav medlemmarna måste uppfylla om de vill leverera mjölk till Arla Foods.

Konsumenterna ställer ständigt högre krav på produktionen på gårdarna. Många konsumenter har fokus på miljö, djuromsorg och livsmedelssäkerhet, och därför har Arlagården stor betydelse för försäljningen.

Arlagården har under 2005 använts aktivt i marknadsföringen på många olika områden. Bland annat nämns programmet på mjölkförpackningarna i Sverige och Danmark. Arlagården ingick också i konceptet för Arla Foods monter på världens största livsmedelsmässa, Anuga, i oktober. Under våren 2005 fick Arlagården sin egen hemsida i Danmark, där ett internetspel för barn med Arlagården som tema blev en stor succé.

Specialutbildade kvalitetsmedarbetare har sedan april 2004 genomfört en första besöksrunda hos samtliga medlemmar i Sverige och Danmark. Senast i april 2006 ska alla Arla Foods medlemmar ha fått ett introduktionsbesök och i samband med detta ha fått sin gård utvärderad.

I juni 2005 påbörjades en utvärdering och revidering av kvalitetsprogrammet som ska medföra förbättringar för kunder, konsumenter och medlemmar. Revideringen är också nödvändig till följd av nya EU-lagar om hygienregler som träder i kraft den 1 januari 2006.



## Kvalitetsprogrammet Arlagården

Med Kvalitetsprogrammet Arlagården har Arla Foods fått ett verktyg som kan bidra till att synliggöra vägen från färsk mjölk till färdig produkt i butiken.

Arla Foods försäljningsavdelningar runtom i världen börjar nu använda Arlagården som ett säljargument när Arla Foods produkter ska konkurrera med ett stort antal andra mejeriprodukter. Tack vare Arlagården kan Arla Foods garantera kunderna att företagets produkter är gjorda på råvaror som håller hög kvalitet när det gäller näringsinnehåll, hygien, säkerhet, smak och spårbarhet. Detta är en viktig tillgång med hänsyn till konsumenternas ökade medvetande om livsmedelssäkerhet och hälsa.

Kvalitetsprogrammet Arlagården har utvecklats i nära samarbete med företagets medlemmar och omfattar samtliga danska och svenska medlemmar i Arla Foods. Det gör programmet unikt i en jämförelse med andra mejeriföretags kvalitetsprogram.

Arlagårdens krav och regler går på vissa punkter längre än gällande lagstiftning. Exempelvis ställer Arla högre krav på mjölkproducenterna när det gäller djuromsorg och miljö än både svensk och dansk lagstiftning, trots att lagarna i de båda länderna är strängare än i många andra länder.

Ett exempel är att kornas foder inte får odlas på mark där slam från kommunala reningsanläggningar har spridits. Fodret ska också hålla en hög kvalitet och komma från godkända foderproducenter som följer frivilliga branschöverenskommelser.

Utgångspunkten för Arlagården är Arla Foods kvalitetspolicy för gårdarna i Danmark och Sverige. Den bygger på följande fyra hörnstenar:

### Mjölakens sammansättning

Mjölken ska ha en naturlig sammansättning av fett, protein, mineraler och andra viktiga ämnen, och mjölken ska ha en god, frisk smak. Mjölken ska dessutom ha en sådan sammansättning att de färdiga mejeriprodukterna lever upp till konsumenternas krav och önskemål om trygghet och välbefinnande.

### Livsmedelssäkerhet

Tack vare kvalitetsprogrammet Arlagården kan mjölken spåras hela vägen från kon till den färdiga produkten. Spårbarheten ger säkra mjölkbaserade livsmedel och skapar trygghet för konsumenten. Mjölken får således inte innehålla oönskade ämnen, och god hygien är en självklarhet längs hela mjölkens väg från ko och ladugård till mejeri.

### Djuromsorg

Friska kor är en förutsättning för hälsosam mjölk och djurens trivsel prioriteras högt hos Arla Foods. Mjölkproduktionen ska ske på ett sätt som främjar djurens hälsa och trivsel. Rena och välskötta djur är således ett av de krav som ställs i Kvalitetsprogrammet Arlagården. Djurtrivsel omfattar också avelsarbetet, behandling av sjuka djur med mera.

### Miljöhänsyn

Arla Foods arbetar för att hänsyn ska tas till miljön och naturen när mjölken produceras. Produktionen på gården ska vara miljövänlig och ske med respekt för naturen. Det betyder bland annat att gården ska värna om den omgivande miljön och kulturlandskapet. Gården ska också optimera utnyttjandet av näringsämnen och arbeta för en reducerad kemikalieanvändning.



# Arla Foods medarbetare

Arla Foods är ett företag som ständigt anpassar sig till marknader och konsumentkrav världen över. Det ställer stora krav på att ledarna är tydliga med hänsyn till sina mål och förväntningar, tar ett personligt ansvar och hela tiden har resultatet för ögonen. Arla Foods lägger vikt vid ett ledarskap, där ledaren är en aktiv medspelare i arbetsgruppen. Därför behöver Arla Foods moderna ledare med god inlevelseförmåga, ett öppet sätt och som är bra på att lyssna och kommunicera.

Det finns ett tydligt samband mellan bra ledarskap och nöjda medarbetare. Därför utvecklas Arla Foods ledare kontinuerligt med ledarskapskurser och andra aktiviteter för att de ska bli ännu bättre på att nå resultat genom medarbetarna med personligt engagemang, energi och utveckling.

Under de två senaste åren har cirka 800 ledare på alla nivåer inom företaget deltagit i kurser i ledarskapsutveckling, och många ledningsgrupper har genomgått gemensamma utvecklingsprogram.

Under verksamhetsåret har ekonomi- och teknikstuderande i både Danmark och Sverige placerat Arla Foods betydligt högre än tidigare på listan över attraktiva arbetsplatser, och bland färdigutbildade ekonomer och ingenjörer med arbetslivserfarenhet ligger företaget fortsatt högt. Arla Foods fortsätter arbetet med att göra tjänsterna mer attraktiva, eftersom industrisektorns popularitet alltjämt minskar.

Med syftet att säkra den framtida kompetensen arbetar man på att stärka internutbildningen och vidareutveckla kurser och utbildningar på mejeriområdet i samarbete med olika utbildningsinstitutioner.

Från ledningens sida har man vidtagit åtgärder för att öka rörligheten inom företaget. Arla Foods vill ha en öppen intern arbetsmarknad där alla lediga tjänster först ska annonseras internt, så att alla medarbetare ges möjlighet att vidareutvecklas i arbetet. Dessutom uppmuntrar Arla Foods sina medarbetare att skaffa sig internationell erfarenhet och arbetar därför aktivt med utstationering av personal.

Under 2004/05 var 125 medarbetare (inklusive deras familjer) stationerade utomlands.

Arla Foods har de senaste tre åren genomfört en medarbetarundersökning, Barometern. 2004 besvarades den av 89 procent av medarbetarna i Sverige, Danmark och Tyskland. På koncernnivå märktes en tydlig förbättring av arbetstillfredsställelsen, som stigit med fyra indexpunkter. Samtidigt pågår ett engagerat arbete med att förbättra de enskilda arbetsplatserna. Arla Foods ledning gick också framåt med fyra indexpunkter.

Barometern 2004 visade dock att 4,5 procent av medarbetarna känner sig mobbade och att många fortfarande upplever stress. Koncernledningen kommer därför även i fortsättningen att fokusera på dessa problem. Nästa Barometerundersökning genomförs våren 2006.

Sedan fusionen år 2000 har antalet anställda i Arla Foods fortsatt att minska som en följd av omstrukturering och effektivisering. Dessutom har antalet heltidsanställda tjänstemän sedan 2003 minskat med 510. Under 2004/05 har antalet anställda minskat med cirka 780, dels som en följd av effektiviseringar, dels på grund av företagsförsäljningar inom Arla Foods.





# Miljö och arbetsmiljö

Arla Foods tar ansvar för att miljö och arbetsmiljö ska hålla samma höga kvalitetsnivå som företagets produkter. På så sätt lever företaget upp till konsumenters och andra intressenters förväntningar också på miljö och arbetsmiljöområdet.

Arla Foods miljö- och arbetsmiljöpolicy med tillhörande mål är en del av koncernens samlade policies från jord till bord som ska säkra en ansvarsfull hantering, såväl lokalt som på nationell och global nivå. Detta ansvar blir stadigt allt viktigare i takt med att produktionen koncentreras till färre och större produktionsanläggningar. I Arla Foods etiska program, Vårt Ansvar, finns de olika policies/riktlinjerna beskrivna.

Koncernens aktuella målsättningar för vatten, energi, CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, ISO 14001-miljöcertifiering, olyckor på arbetsplatsen samt kemikalier gäller hela koncernen, med undantag för Storbritannien

Målen måste vara uppfyllda före den 1 oktober 2006. Redan nu har arbetet med att se över de nuvarande målsättningarna inletts. I arbetet tas hänsyn till var miljöpåverkan från jord till bord är störst, liksom till etik, värdeskapande och image. Områdena avfall, förpackning och produktutveckling har hittills inte omfattats av koncernmålen men kommer att ingå i översynen.

Arla Foods driftsplatser i Danmark, Sverige och Storbritannien, som står för mer än 99 procent av koncernens samlade produktion, omfattas av gemensamma EU-regler om miljögodkännande. I Danmark och Sverige har miljögodkännandet genomförts, medan de sista ansökningarna från driftsplatserna i Storbritannien väntas bli godkända av myndigheterna före 2005 års slut.

## Extern miljö

**VATTEN:** Ökad återanvändning av vatten från produktionen och större uppmärksamhet bland medarbetarna när det gäller vattenanvändningen har lett till en kraftig minskning av koncernens vattenförbrukning.

**ENERGI:** Det är framför allt transporten som bidragit till att minska NO<sub>x</sub>-utsläppet. Orsakerna är flera. Löpande investeringar görs i moderna lastbilar som är mindre förorenande, bilarnas rutter planeras så att de inte kör onödiga kilometer,

chaufförerna utbildas i bränslesnålare körsätt och i många bilar har man installerat datorer som bland annat visar dieselförbrukningen.

Projekt på flera av koncernens produktionsanläggningar har visat att kylanläggningar och tryckluft är områden där det går att spara energi och därmed reducera utsläppet av koldioxid. Kylanläggningar och tryckluft har därför ringats in som nya insatsområden. Medarbetarna kommer också i högre grad att involveras i arbetet med att hitta nya sätt att minska energiförbrukningen. På den nya mjölkpulveranläggningen i Vimmerby har man även investerat i en biobränsleanläggning som också bidrar till att minska koldioxidutsläppen.

**KEMIKALIER:** Vid verksamhetsårets slut hade miljö- och hälsoeffekterna av de flesta kemikalier som används i produktionen utvärderats. De sista kemikalierna ska enligt planerna utvärderas under 2006.

**ISO 14001:** Målet är att alla driftsplatser i Danmark och Sverige ska vara miljöcertifierade vid utgången av 2006. ISO 14001 bidrar till att säkra att alla relevanta miljöaspekter beaktas och att förbättringar görs löpande.

## Arbetsmiljö

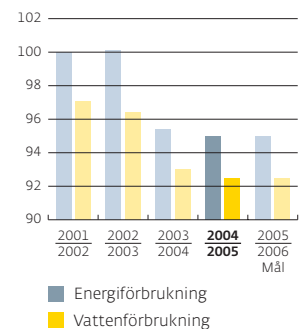
Samtliga maskiner i Danmark och Sverige har genomgått riskbedömning. Erfarenheter på området visar att olyckor vid maskinerna bäst förebyggs genom inköp och ny- eller ombyggnad av maskiner samt fortbildning av medarbetarna.

I Danmark deltar Arla Foods i branschprojektet "Sikkernek?" som ska minska antalet arbetso-lyckor i mejeribranschen. Handlingsplaner utarbetas för de berörda driftsplatserna, och medarbetarna informeras löpande om hur olyckor kan förebyggas. Syftet är att minska olycksfrekvensen, som inte har sjunkit i önskad utsträckning.

Vid det danska arbetsmiljöinstitutets kontroll placerades 89 procent av Arla Foods danska driftsplatser i den bästa gruppen.

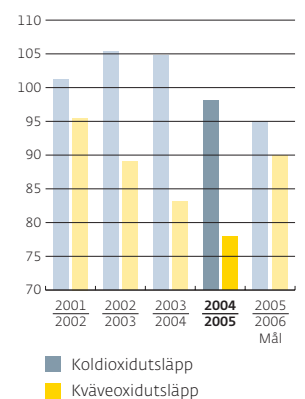
## Energi- och vattenförbrukning

Index i förhållande till rå- och färdigvaror samt produktmix. 2000/2001 = Index 100



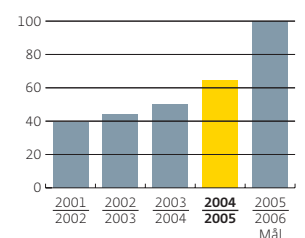
## Utsläpp av koldioxid och kväveoxid

Index i förhållande till rå- och färdigvaror samt produktmix. 2000/2001 = Index 100



## ISO 14001-certificerade anläggningar i Sverige och Danmark

Procent



De två översta diagrammen visar koncernens driftsplatser med undantag för Storbritannien.



## ÄR DET ETT PROBLEM ATT ARLAS ÄGARE OCKSÅ ÄR LEVERANTÖRER?

Tvärtom – det är en fördel för båda parter.

För mejeriet är det bland annat en fördel att råvaran – mjölken – har en tydlig spårbarhet.

För medlemmarna är det en fördel att företaget åtar sig att säkra dem ett så högt mjölkpris som möjligt. Medlemmarna är också intresserade av att företaget ska existera under lång tid framöver.



Kelda Thaisoppa



Kærgården  
Sandwich



Arla Köket Vispgräde



Karolines Køkken  
Creme Fraiche



Karolines Køkken  
Mornay Sauce

# Övriga verksamheter

## Rynkeby Foods A/S och JO Bolaget

Rynkeby Foods och JO Bolaget är marknadsledande inom juice och fruktdrycker i Danmark och Sverige. De båda företagen har ett nära samarbete under gemensam ledning.

Utvecklingen på marknaden för juice och fruktdrycker har varit svag också under 2004/05, samtidigt som konkurrensen från utländska lågprisprodukter hårdnat. Fokus har därför legat på förstärkning och innovation av färska juicer distribuerade som kylvara.

**Rynkeby Foods** är ett helägt Arla Foodsföretag som producerar och marknadsför juice, saft, iste, vin och marmelad.

Under verksamhetsåret har omsättningen minskat till följd av konkurrensläget och arbetet med att åter bygga upp lönsamheten. Intjäningen ökade dock kraftigt under 2004/05, främst till följd av effektivisering, innovation och förstärkning av Rynkeby-märket.

Nästa år kommer företaget att ha fokus på att öka lönsamheten och exporten, men mot bakgrund av konkurrensläget och stigande råvaru-

priser väntas omsättning och resultat hamna på samma nivå som det avslutade verksamhetsåret 2004/05.

**JO Bolaget** är ett handelsbolag inom produktområdena juice, fruktdrycker samt frukt- och bär-soppor med inköp, produktutveckling och marknadsföring. Bolaget ägs till 50 procent vardera av Arla Foods och Skånemejerier som producerar, säljer och distribuerar produkterna.

JO Bolaget har förlorat ytterligare marknadsandelar, framför allt till följd av konkurrens från handelns egna varumärken. Tillbakagången gäller dock bara det aseptiska sortimentet. Försäljningen av kyld färsk juice har tvärtom ökat, vilket uppväger nedgången. Eftersom råvarupriserna samtidigt har legat på en bra, stabil nivå är JO Bolagets resultat tillfredsställande.

Under det kommande året lär konkurrensen från egna varumärken och högre råvarupriser sätta press på bolaget. Resultatet förväntas likväl hamna på samma nivå som det senaste verksamhetsåret.

## Frödinge Mejeri AB

Frödinge Mejeri AB tillverkar och säljer ostkakor, djupfrysta tårtor samt mat- och dessertpajer till marknaderna i Norden, Storbritannien, Tyskland och Ryssland.

Försäljningen på den svenska hemmamarknaden har haft en mycket positiv utveckling under året. Särskilt bra har de djupfrysta tårtorna och desserterna gått. Också på de finska och brittiska marknaderna har försäljningen haft en positiv utveckling. Däremot har företaget inte lyckats att återta de tidigare förlorade volymerna i Tyskland.

Utvecklingstakten av nya produkter har varit hög. Sammanlagt har 15 nya produkter lanserats på de olika marknaderna. Nya produkter som lan-

serats de senaste två åren står för mer än en fjärdedel av företagets omsättning.

För nästa år gäller att fokusera ytterligare på kostnader och effektivitet samtidigt som företagets marknadsposition måste utvecklas.



## Medipharm

Medipharm tillverkar bakteriekulturer som tillsetts i foder, ensilage samt livsmedel. Huvudmarknader är USA och EU.

En nedåtgående försäljningskurva har vänt och årets försäljning har ökat jämfört med föregående år. Bland annat har tidigare satsningar i

USA gett utdelning under året i form av nya kunder och därmed ökad försäljning. Generellt har företagets produkter inom området biologiska ensileringmedel uppvisat en mycket bra tillväxt under året. Företaget förväntar fortsatt god tillväxt inom de olika produktområdena.

## A/S Crispy Food International

A/S Crispy Food Internationals kärnverksamhet är fyllning av Top Cups för mejeriindustrin i Europa. Dessutom levereras müsli i bulk- och konsumentförpackningar till kunder i mejeri-, bröd- och detaljhandelsbranschen.

Under det gångna året har Crispy Foods nästan lyckats kompensera förlusten av en stor kund

genom nya order. Företaget har effektiviserat produktionen och utvidgat produktmöjligheterna. 60 procent av Crispy Foods omsättning under verksamhetsåret kom från export, medan 29 procent hade koppling till Arla Foods. För det kommande året, förväntas både omsättning och resultat uppvisa en god utveckling.

## Dairy Fruit A/S

Dairy Fruit är marknadsledande inom smaktillsatserna "fruit preps" och flytande kryddmixer för mejeriindustrin i Sverige och Danmark samt legotillverkare av kräm och marmelad till cateringindustrin i Danmark.

Dairy Fruit har under verksamhetsåret bibehållit försäljningsvolymerna på huvudmarknaderna i Danmark och Sverige. Dessutom har företaget byggt upp nätverk i Tyskland, Island,

Holland och Finland med målet att bygga ut exporten. En ny produktionsavdelning för flytande kryddblandningar har tagits i drift.

Omsättningen har minskat något jämfört med föregående trots att den totala försäljningsvolymen haft en liten ökning. Resultatet är tillfredsställande.

## Procudan A/S

Procudan är i första hand ett handelshus inriktat på försäljning av ingredienser och emballage till livsmedels- och läkemedelsindustrin. Dessutom tillverkar företaget ostvax.

Trots ökad konkurrens fortsatte den positiva utvecklingen för Procudan under 2004/05. Aktivitetsnivån steg på samtliga marknader, och försäljningen är jämnt fördelad på de tre produktområdena.

Merparten av omsättningen finns fortsatt i Danmark. Tillväxten i Sverige och Norge har dock varit mycket tillfredsställande och bidragit till att stärka Procudan A/S ställning som stark skandinavisk leverantör.

Nästa år väntas såväl omsättning som resultat fortsätta öka.

## Delimo A/S

Delimo A/S importerar specialost åt kunder i hela Norden.

Under verksamhetsåret har förhandlingar förts med den svenska detaljhandeln om ett nytt företag, Delimo AB, som bättre ska kunna förse de största kunderna med importerad specialost. Delimo AB, som etablerades under verksamhetsåret 2003/04, ska sköta alla uppgifter inom Key

Account Management och marknadsföring. I företaget ingår det svenska ostimportföretaget KronOst, som till 51 procent ägs av Delimo.

I övrigt har året präglats av utmaningar till följd av butikskedjornas egna inköp av importerad specialost. Delimo har dock visat prov på sin förmåga att hålla konkurrenskraftiga priser och service.

# Bokslutskommentarer

Jämförelsesiffror för 2003/04 anges inom parentes.

## Resultaträkning

### Årets resultat, efterlikvid och konsolidering

Årets resultat uppgår till 801 MDKK (1 019). Resultatet har även under 2004/05 påverkats negativt av utvecklingen på valutakurser, minskningar av restitutioner samt försvårade marknadsförhållanden på speciellt hemmamarknaderna samt att engångsintäkter i form av vinst vid avyttring av verksamheter var väsentligt lägre 2004/05 än föregående år. Resultatet har där-  
emot påverkats positivt av ett lägre a contopris för medlemsmjölk.

Arla Foods intjäning per kg invägd medlemsmjölk uppgår till 228,08 danska öre (239,06) respektive 280,89 svenska öre (293,68).

Efterlikviden uppgår till 369 MDKK (586).

Nettokonsolideringen är 3,00 danska öre per kg invägd medlemsmjölk (5,00) och avsätts fullt ut på leveransbaserade ägarbevis.

### Nettoomsättning

Nettoomsättningen uppgår under året till 46 351 MDKK (47 263). Som följd av ändrad teknik för eliminering av koncernintern omsättning har jämförelsesiffran justerats. Koncernens omsättning har minskat med 912 MDKK under 2004/05. Uppköp av ett företag i Kanada i början av 2004/05 har ökat omsättningen med cirka 400 MDKK, medan avyttring av verksamheter har medfört en minskning med cirka 800 MDKK. Slutligen har den internationellt sjunkande prisnivån på mejeriprodukter gett en minskning på cirka 500 MDKK.

### Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgår till 1 505 MDKK (1 193). I produktionskostnaderna ingår a contobetaling till medlemmarna med 13,4 Mdr DKK (13,9).

Rörelseresultatet har i väsentlig omfattning påverkats negativt som följd av externa förhållanden avseende valuta och EUs jordbrukspolitik. Avskrivningarna minskar med cirka 100 MDKK. Utvecklingen av övriga kostnadsposter har genom personalminskningar, rationaliseringar

och effektivitetsförbättringar hållits på en låg nivå.

Årets totalt invägda mjölmängd uppgår till 8 415 Mkg, varav medlemsmjölk utgör 6 172 Mkg. Huvuddelen av den invägda ickemedlemsmjölken avser Storbritannien.

### Resultat före skatt

Vinster vid avyttring av verksamheter uppgår till 39 MDKK (404), medan nettot av finansiella poster har ökat från -423 MDKK under 2003/04 till -573 MDKK under 2004/05. Årets netto har väsentligt påverkats av refinansieringskostnader och ökade investeringar under räkenskapsåret. Dessutom hade resultatet under 2003/04 påverkats av engångsvinster vid försäljning av värdepapper.

## Balansräkning

### Anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar uppgår till 2 838 MDKK (2 630) och består i huvudsak av koncerngoodwill, som uppstått i samband med förvärvet av Express Dairies i början av 2003/04 samt på IT-utvecklingsprojektet Ett Arla. Årets ökning kan i första hand hänföras till förvärvet av verksamhet i Kanada och IT-utvecklingsprojektet Ett Arla.

Materiella anläggningstillgångar uppgår till 10 879 MDKK (11 063). Årets ökning på 2 499 MDKK kan väsentligen hänföras till förvärv av verksamhet i Kanada samt investeringar i Storbritannien (Stourton), Sverige (Vimmerby) och Danmark (Høgelund). Årets minskning på 1 062 MDKK kan i huvudsak hänföras till tecknandet av ett avtal om försäljning och återförhyrning i Storbritannien (Stourton) samt avyttring av Danapak Kartonnagedivisionen.

### Omsättningstillgångar

Varulagret uppgår per 2005-09-30 till 3 595 MDKK (3 471).

Kundfordringar uppgår per 2005-09-30 till 4 497 MDKK jämfört med 4 714 MDKK per 2004-09-30.



Jørn Wendel Andersen



## ÄR MJÖLK EN DRÖCK ENBART FÖR BARN?

Mjök är naturens smartaste dröck med 14 av 18 viktiga vitaminer och mineraler som alla människor behöver under hela livet. Danska Födevaremyndigheter och svenska Livsmedelsverket rekommenderar en halv liter mager mjök eller motsvarande mängd mejeriprodukter om dagen.

I Arla Foods sortiment finns ett stort urval av mjök – från laktosfri till kalciumberikad och mjök med olika halter fett – för att passa smak och önskemål hos konsumenter i alla åldrar.



Yoggi Yalla  
tranbär/jordgubb/litchi



Cultura  
Vanilj



Yoggi lätt&Jättsockrad  
blåbär/banan/vanilj



Cheasy Peach Melba



Postman Pat  
Yoghurt



### Eget kapital

Koncernens egna kapital per 2005-09-30 uppgår till 7 481 MDKK, motsvarande en ökning på 120 MDKK jämfört med 2004-09-30. Andelen av årets resultat, som använts till konsolidering är 432 MDKK. Det egna kapitalet ökar alltså endast med cirka en fjärdedel av det konsoliderade beloppet, vilket dels beror på minskning med 217 MDKK avseende stadgeenliga utbetalningar och utbetalning av dispositionskontot, dels negativa redovisningsmässiga justeringar.

Soliditeten mätt som det ansvariga kapitalet i förhållande till balansomsättningen är 29 procent per 2005-09-30, vilket är oförändrat jämfört med föregående år.

Soliditeten inklusive ansvarigt obligationslån uppgår till 33 procent per 2005-09-30, vilket också är oförändrat jämfört med 2004-09-30.

### Avsättningar

Pensionsavsättningar avser förmånsbaserade pensioner i Storbritannien och Sverige, där Arla Foods är skyldig att betala pensioner till tidigare anställda från deras pensioneringstidpunkt. Dessa uppgår per 2005-09-30 till 3 063 MDKK (3 079).

### Skulder

Koncernen är finansierad med lån från realkreditinstitut och övriga kreditinstitut samt ett ansvarigt obligationslån.

## Finansiella risker och styrning av dessa

### Koncernens allmänna policy för styrning av finansiella risker

Arla Foods internationella verksamheter medför, att koncernens resultat och balans påverkas av ett antal finansiella risker. De övergripande målen och principerna för Arla Foods finansiella riskstyrning är fastställda i koncernens finanspolicy, som revideras varje år och godkänns av styrelsen.

Koncernens börsnoterade brittiska dotterföretag Arla Foods UK Plc har dock sin egen finans- och likviditetspolicy.

Finanspolicyen omfattar ramarna för koncernens valuta-, finansierings-, likviditets- 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 valuta-terminsaffärer och valutaoptioner med en matchande löptid. Av koncernens totala omsättning på 46 Mdr DKK är cirka 80 procent i annan valuta än DKK.

Arla Foods kapitalandelar i utländska dotterföretag och intresseföretag täcks som regel inte.

Användning av säkringsinstrument bedöms ha medfört en positiv driftseffekt netto på cirka 15 MDKK under 2004/05, medan det per 2005-09-30 är medtaget -19 MDKK direkt i det egna kapitalet, motsvarande dagsvärdet på valutasäkringsinstrument, som används efter balansdagen.

### Finansierings- och ränterisker

Finansieringspolicyen 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, fast förräntade lån. Per den 30 september 2005 uppgår de totala räntebärande långa skulderna inklusive koncernens pensionsförpliktelser i Storbritannien och Sverige till 10 376 MDKK. Den genomsnittliga kvarvarande löptiden uppgår till cirka 5,1 år, om man bortser från pensionsförpliktelserna.

För säkring av koncernens ränteutgifter har det tecknats avtal om säkringsinstrument. Dagsvärdet av dessa avtal är per 30 september 2005 -68 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 driftslikviditet och likviditet för väsentliga ändringar i koncernens balansräkning. Lånemöjligheter för sådana ändringar bedöms särskilt.

Koncernen använder en central "cashpool", varigenom det uppnås en godtagbar avkastning på eventuell överskottslikviditet. Ett "commercial

paper” program på 2,5 Mdr SEK kan utnyttjas av Arla Foods a/b och Arla Foods AB för utställande av papper med löptider upp till ett år. Programmet är för närvarande inte utnyttjat. Därutöver kan koncernens likviditetsberedskap per den 30 september 2005 uppställas enligt nedan:

	<b>MDKK</b>
Likvida medel	1 142
Värdepapper	614
Outnyttjade kreditmöjligheter	6 319
<b>Total likviditetsberedskap</b>	<b>8 075</b>

Huvuddelen av de outnyttjade kreditmöjligheterna kan uppsägas med kort varsel.

#### **Kreditrisk**

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 & Pools.



## KAN JAG BESÖKA "ARLAGÅRDEN"?

Flera av Arla Foods medlemmar i både Danmark och Sverige tar emot besök på sina gårdar och berättar om hur de producerar mjölk. De flesta besökarna har hittills varit skolelever, men andra grupper är också välkomna.



Dano mjölkpulver



Milex Choco



Milex mjölkpulver



# Direktionens och styrelsens underskrifter

Styrelsen och direktionen har denna dag behandlat och godkänt årsredovisningen för Arla Foods åmba för räkenskapsåret 1 oktober 2004 - 30 september 2005.

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 30 september 2005 samt av resultat för koncernens och moderföretagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 oktober 2004 - 30 september 2005.

Årsredovisningen överlämnas för representantskapets godkännande.

Århus, den 5 december 2005

## Direktion:

Peder Tuborgh Verkställande direktör	Povl Krogsgaard Vice verkställande direktör	Andreas Lundby Vice verkställande direktör	/ Jørn Wendel Andersen Ekonomidirektör
---	--	---	---

## Bestyrelse:

Knud Erik Jensen Ordförande	Åke Hantoft Vice ordförande		
Leif Backstad	Anders Ericsson	Steen Nørgaard Madsen	Johan von Schéele
Viggo Ø. Bloch	Leif Eriksson	Ove Møberg	Pejter Søndergaard
Steen Bolvig	Thomas Johansen	Jan Toft Nørgaard	Bent Juul Sørensen
Bjarne Bundesen	Erik Karlsson	Kaj Ole Pedersen	
Bengt Darhult	Sören Kihlberg	Gunnar Pleijert	

# Revisionsberättelse

## Til medlemmarna i Arla Foods a/b

Vi har granskat årsredovisningen för Arla Foods a/b för räkenskapsåret 1 oktober 2004-30 september 2005, som upprättas enligt årsredovisningslagen.

Det är styrelsen och företagets ledning, som har ansvaret för årsredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

## Den utförda revisionen

Vi har genomfört revisionen i överensstämmelse med danska och internationella revisionsstandards. Dessa standards kräver, att vi planerar och genomför revisionen för att i hög grad övertyga oss om, att årsredovisningen inte innehåller väsentlig felinformation. Revisionen innefattar att granska ett urval av underlagen, som understödjer belopp och annan information i årsredovisningen. Revisionen 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 30 september 2005 samt av resultatet av koncernens och moderföretagets verksamhet och koncernens kassaflöde för räkenskapsåret 1 oktober 2004-30 september 2005 i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Århus, den 5 december 2005

KPMG C. Jespersen  
Statsautoriseret Revisorinteressentskab

PricewaterhouseCoopers  
Statsautoriseret Revisorinteressentskab

E. Black Pedersen  
statsaut. revisor

J. Bräuner Knudsen  
statsaut. revisor

Göran Tidström  
auktoriserad revisor

Jesper Lund  
statsaut. revisor

# Redovisningsprinciper

## Allmänt

Årsredovisningen för Arla Foods amba för 2004/05 är upprättad i överensstämmelse med årsredovisningslagens bestämmelser för stora klass C-företag.

Tillämpade redovisningsprinciper är oförändrade jämfört med föregående år, dock har vissa omklassificeringar gjorts i årsredovisningen. Dessa påverkar inte årets resultat eller det egna kapitalet. Jämförelsesiffror har justerats.

## Konsolidering

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods amba (moderföretaget) och de dotterföretag (se koncernöversikten på sidorna 54–55), 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 orealiserade vinster och förluster.

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 och 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 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter och redovisas i resultaträkningen i takt med, att den negativa utvecklingen realiserar.

Om värderingar till verkligt värde resulterar i negativa nettotillgångar av det förvärvade företagens tillgångar och skulder medräknas eventuell minoritetsandel som en del av de positiva skillnadsbeloppen (goodwill). Den del av det positiva skillnadsbeloppet, som kan hänföras till minoritetstillgången, avskrivs tills minoritetsintresset utgör en skuld. Samtidigt medräknas resultatet från det förvärvade företaget fullt ut i koncernens resultat. Årets avskrivning på minoritetstillgången fastställs så att påverkan på koncernens resultat blir att endast koncernens andel av resultatet ingår.

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.

## 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

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 resul-



taträkningar 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 fordringar, 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 omfattar årets fakturerade försäljning med avdrag för rabatter. Mottagna restitutioner och produktionsstöd från EU ingår i nettoomsättningen.

I nettoomsättningen för Arla Foods amba ingår dessutom beslutad efterbetalning från andra säljbolag inom Arla Foods-koncernen.

### Produktionskostnader

Produktionskostnader omfattar varuförbrukning inklusive inköp från medlemmar samt kostnader såsom avskrivningar, löner och ersättningar med mera, vilka är hänförliga till årets omsättning. Köp från medlemmar är exklusive efterlikvider.

### Resultatandelar 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 intresseföretagens resultat efter skatt och efter eliminering av andelen av internvinst/-förlust.

### Finansiella poster

Ränteintäkter och -kostnader redovisas i resultaträkningen med de belopp, som är hänförliga till räkenskapsåret. Finansiella poster omfattar härutöver realiserade och orealiserade kursförändringar av värdepapper och utländsk valuta.

### Företagsskatt

Den skattepliktiga inkomsten beräknas efter för företagen gällande nationella regler. 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. Årets justering av uppskjuten skatt beräknas med aktuell skatteprocentsats på alla temporära skillnader mellan redovisat och skattemässigt resultat.

## Balansräkningar

### Allmänt avseende anläggningstillgångar

Anläggningstillgångar nedskrivs till återvinningsvärdet (nettorealisationsvärdet), om detta är lägre än det bokföringsmässiga värdet. Årlig bedömning görs av värdet för varje enskild tillgång respektive grupper av tillgångar. Avseende goodwill bedöms nedskrivningsbehovet i förhållande till de förväntade framtida nettointäkterna från det företag eller verksamhet, som goodwillen hänför sig till.

### 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 framtida 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 ibruktagande.

#### 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 ibruktagande efter en bedömning av den ekonomiska livslängden enligt nedan:

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

Bokförda värden vid etableringen av Arla Foods-koncernen per 2000-04-17 för tekniska anläggningar, maskiner, driftsmaterial och inventarier skrivs dock av linjärt under 5 år från detta datum.

Avskrivning görs inte på pågående nyanläggningar och mark.

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

Vinst eller förlust vid realisation av materiella anläggningstillgångar redovisas bland avskrivningar.

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 lea-

singavtalets implicita ränta som diskonteringsfaktor eller ett närmevärde för detta. Finansiellt leasade tillgångar behandlas härfter 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.

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

Övriga finansiella anläggningstillgångar upp-  
tas 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 anskaffningsværdi motsvarer i all væsentlighed nominelt værdi.

Førutbetalte kostnader og opplupna inntekter omfattar erlagde utgifter avseende kommande rækningsår.

### Övriga omsättningstillgångar

Værdepapper værdas till balansdagens kurser.

### Eget kapital

Moderföretagets egne kapital per den 30 september 2005 består av:

#### Kapitalkonto:

Kapitalkontot omfattar företagets kollektive egne kapital.

#### Reservefond A:

Reservefond A omfattar avsættninger på personlige konton ursprungligen i MD Foods amba, for vilken følgende villkor gæller:

1. Representantskapet kan årligen beslute om förræntning, dock maksimalt med det officielle danske diskontot.
2. Beslut om eventuelle utbetalninger fattas av representantskapet.
3. Reservefonden efterstrævas att utbetales till och med rækningsåret 2008.

Vid utbetaling från Reservefond A skall motsvarande belopp tillføres Kapitalkontot. Dessutom skall Kapitalkontot genom konsolidering og i takt med utbetaling av Reservefond A tillføres 280 MDKK. Av dette belopp har 175 MDKK tillført kapitalkontot till og med rækningsåret 2004/2005.

#### Leveransbaserade ägarbevis

Dessa har skapats enligt stadgarnas §20, stykke 1, punkt 3 og ett dærtill hørande regelverk. Den enskilde medlemmens tillgodohavande på ägarbeviset kan utbetales i samband med uttræde ur Arla Foods amba enligt regelverkets bestæmmelser og att representantskapet godkæner utbetalingen.

#### Reservefond B

Reservefond B omfattar den vid företagets bildande gjorda avsættningen. Nettoupskrivning efter kapitalandelsmetoden. Kontot omfattar nettoupskrivninger till andelen av eget kapital i dotterföretag og intresseföretag.

#### Sækringsinstrument

Kontot omfattar verkligt værdi på finansielle instrument, som er klassifiserede som og oppfyller villkoren for sækring av kommande års kassafloeden.

Det får inte ske utbetalninger till Arla Foods amba medlemmer, som minsker summan av företagets Kapitalkonto, Reservefond A og øverføringar från de årlige resultatdisponeringarna till Nettoupskrivning efter kapitalandelsmetoden.

### Ansvarigt lånekapital, Arla, økonomisk forening

I enlighet med øverenskommelsen att bilde företaget tillskøt Arla, økonomisk forening 330 MSEK som ansvarigt lånekapital, vilket i hændelse av konkurs er efterstællt øvrige fordringer. Lånet, som förræntas med samme rænta som Reservefond A, återbetales med cirka 1/8-del per år, første gången under rækningsåret 2001/2002.

### Företagsskatt og uppskjuten skatt

Aktuelle skatteskulder og -fordringer justerede med betalte skatter redovisas i balansræknningen.

Uppskjuten skatt beræknas og redovisas på alle temporære skillnader mellem redovisat og skattemæssigt værdi på tillgångar og skulder.

Uppskjulte skattefordringer, inklusive skatt på skattemæssige underskott, medtas med det værdi, som de forventas bli utnyttet, antingen vid kvittning mot skatt på framtida vinster eller vid kvittning mot uppskjulte skatteskulder i företag med sambeskattingen.

Uppskjuten skatt beræknas efter de skatteregler og skattesatser i respektive land, som med balansdagens lagstiftning kommer att gælle, når den uppskjulte skatten forventas bli utnyttet.

### Avsættninger

#### Pensioner

Koncernen har ingått pensionsavtal for ett væsentligt antal av dess anstællte.

Pensionsavtalen omfattar dels avgiftsbaserede planer, dels förmånsbaserede planer. For de avgiftsbaserede pensionsplanerne, som anvænds av de danske företagen, betaler koncernen løpende in faste avgifter till øberoende pensionsföretag. Koncernen er inte skyldig att betale noget ytterligere.

Förmånsbaserede pensionsplaner, som i væsentlig omfættning anvænds av koncernens företag i Sverige og Storbritannien, kænnetecknas av, att företagen er skyldige att betale en bestæmt ersættning från tidspunkten for pensioner-



ring, 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 nuvärdet av pensionsförpliktelsen och i detta fall under de berörda anställdas genomsnittligt förväntade kvarvarande antal tjänsteår.

#### *Övriga avsättningar*

Övriga avsättningar omfattar bland annat förpliktelser i samband med företagssammanläggningar och omstruktureringar.

#### **Skulder**

Skulder till realkreditinstitut och kreditinstitut i övrigt redovisas vid upptagandet av lånet med erhållet belopp efter avdrag för erlagda transaktionskostnader. Under kommande perioder redovisas de finansiella skulderna till lånebelopp efter amorteringar.

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 Upplupna kostnader och 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 uppdelad 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.

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

Kassaflödesanalysen kan inte härledas enbart ur koncernredovisningens siffror.

## Resultaträkningar

Moderföretag				Koncern	
03-10-01 04-09-30	04-10-01 05-09-30	MDKK	Not	04-10-01 05-09-30	03-10-01 04-09-30
25.047	24.803	<b>Nettoomsättning</b>	1	46.351	47.263
-22.243	-21.933	Produktionskostnader	2	-36.486	-37.459
<b>2.804</b>	<b>2.870</b>	<b>Bruttoresultat</b>		<b>9.865</b>	<b>9.804</b>
-1.410	-1.362	Försäljnings- och distributionskostnader	2	-6.087	-6.380
-581	-612	Administrations- och gemensamma kostnader	2/3	-2.137	-2.066
53	83	Övriga rörelseintäkter		181	115
-39	-98	Övriga rörelsekostnader		-317	-280
<b>827</b>	<b>881</b>	<b>Rörelseresultat</b>		<b>1.505</b>	<b>1.193</b>
242	26	Resultat från andelar i koncernföretag	8	-	-
-4	-3	Resultat från andelar i intresseföretag	8	-57	-29
0	0	Försäljning av företag		39	404
-16	-70	Finansiella poster, netto	4	-573	-423
<b>1.049</b>	<b>834</b>	<b>Resultat före skatt</b>		<b>914</b>	<b>1.145</b>
-30	-33	Skatt på årets resultat	5	-113	-126
<b>1.019</b>	<b>801</b>	<b>Årets resultat</b>		<b>801</b>	<b>1.019</b>
-	-	Minoritetsintressens andel av dotterföretagens resultat	9	0	0
<b>1.019</b>	<b>801</b>	<b>Arla Foods ambas andel av årets resultat</b>		<b>801</b>	<b>1.019</b>
		<b>Förslag till disposition av årets resultat:</b>			
586	369	Efterlikvid till Arla Foods medlemmar		369	586
		Överföring till Kapitalkonto			
123	123	Stadgereglad återkonsolidering		123	123
-52	101	Övriga överföringar		101	-52
71	224	Summa		224	71
124	0	Dispositionskonto		0	124
-	185	Leveransbaserade ägarbevis		185	-
238	23	Nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden		-	-
-	-	Andra reserver		23	238
<b>1.019</b>	<b>801</b>	<b>Summa</b>		<b>801</b>	<b>1.019</b>

## Balansräkningar

Moderföretag		Tillgångar		Koncern	
Balans per 04-09-30	Balans per 05-09-30	MDKK	Not	Balans per 05-09-30	Balans per 04-09-30
		<b>Anläggningstillgångar</b>			
		<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	6		
0	0	Licenser, varumärken mm		153	44
-	-	Koncerngoodwill		1.949	1.980
585	700	Utvecklingsprojekt		736	606
<b>585</b>	<b>700</b>	<b>Summa</b>		<b>2.838</b>	<b>2.630</b>
		<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	7		
1.645	1.610	Mark och byggnader		4.690	4.378
2.016	1.943	Maskiner och andra tekniska anläggningar		4.575	5.011
104	66	Inventarier, verktyg och installationer		406	448
261	477	Pågående nyanläggningar		1.208	1.226
<b>4.026</b>	<b>4.096</b>	<b>Summa</b>		<b>10.879</b>	<b>11.063</b>
		<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	8		
1.711	1.248	Andelar i koncernföretag		-	-
3.338	2.569	Ansvariga lån till koncernföretag		-	-
28	24	Andelar i intresseföretag		308	195
689	710	Andra värdepapper och kapitalandelar med mera		876	873
<b>5.766</b>	<b>4.551</b>	<b>Summa</b>		<b>1.184</b>	<b>1.068</b>
<b>10.377</b>	<b>9.347</b>	<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>14.901</b>	<b>14.761</b>
		<b>Omsättningstillgångar</b>			
		<i>Varulager</i>			
477	542	Råvaror och förnödenheter		903	704
702	723	Varor under tillverkning		799	732
214	227	Färdiga varor och handelsvaror		1.893	2.035
<b>1.393</b>	<b>1.492</b>	<b>Summa</b>		<b>3.595</b>	<b>3.471</b>
		<i>Kortfristiga fordringar</i>			
1.164	1.019	Kundfordringar		4.497	4.714
1.288	2.658	Fordringar hos koncernföretag		-	-
139	48	Fordringar hos intresseföretag		120	126
223	80	Andra fordringar		713	957
-	-	Uppskjutna skattefordran	11	738	680
1	0	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		62	87
<b>2.815</b>	<b>3.805</b>	<b>Summa</b>		<b>6.130</b>	<b>6.564</b>
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Värdepapper</b>		<b>614</b>	<b>374</b>
<b>541</b>	<b>121</b>	<b>Kassa och bank</b>		<b>1.142</b>	<b>873</b>
<b>4.749</b>	<b>5.418</b>	<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>11.481</b>	<b>11.282</b>
<b>15.126</b>	<b>14.765</b>	<b>Summa tillgångar</b>		<b>26.382</b>	<b>26.043</b>

Moderföretag		Eget kapital och skulder		Koncern	
Balans per 04-09-30	Balans per 05-09-30	MDKK	Not	Balans per 05-09-30	Balans per 04-09-30
		<b>Eget kapital</b>			
6.041	6.596	Kapitalkonto		6.596	6.041
368	275	Reservfond A		275	368
124	0	Dispositionskonto		0	124
-	185	Leveransbaserade ägarbevis		185	-
500	500	Reservfond B		500	500
366	0	Nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden		-	-
-38	-75	Säkringsinstrument		-87	-6
-	-	Andra reserver		12	334
<b>7.361</b>	<b>7.481</b>	<b>Summa eget kapital</b>		<b>7.481</b>	<b>7.361</b>
-	-	<b>Minoritetsintressen</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>13</b>
<b>167</b>	<b>129</b>	<b>Ansvarigt lånekapital, Arla, ek.för.</b>	<b>10</b>	<b>129</b>	<b>167</b>
<b>7.528</b>	<b>7.610</b>	<b>Summa ansvarigt kapital</b>		<b>7.624</b>	<b>7.541</b>
		<b>Ansvariga lån till koncernföretag</b>			
14	14	Uppskjuten skatt	11	313	231
0	0	Pensioner	12	3.063	3.079
160	79	Övriga avsättningar	13	293	581
<b>174</b>	<b>93</b>	<b>Summa avsättningar</b>		<b>3.669</b>	<b>3.891</b>
		<b>Skulder</b>			
		<i>Långfristiga skulder</i>	14		
1.000	1.000	Ansvarigt obligationslån		1.000	1.000
1.867	1.856	Realkreditinstitut		2.861	2.544
1.630	891	Kreditinstitut med flera		3.323	3.166
<b>4.497</b>	<b>3.747</b>	<b>Summa</b>		<b>7.184</b>	<b>6.710</b>
		<i>Kortfristiga skulder</i>			
12	289	Kortfristig del av långfristiga skulder		291	15
57	7	Kreditinstitut		966	1.281
586	369	Efterlikvid		369	586
1.505	1.663	Leverantörsskulder		3.618	3.706
23	118	Skulder till koncernföretag		-	-
7	0	Skulder till intresseföretag		25	71
24	31	Skatteskulder		92	118
713	838	Övriga skulder		2.544	2.124
0	0	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		0	0
<b>2.927</b>	<b>3.315</b>	<b>Summa</b>		<b>7.905</b>	<b>7.901</b>
<b>7.424</b>	<b>7.062</b>	<b>Summa skulder</b>		<b>15.089</b>	<b>14.611</b>
<b>15.126</b>	<b>14.765</b>	<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>26.382</b>	<b>26.043</b>
		Ansvarsförbindelser, ställda säkerheter mm	15		
		Information om närstående parter	16		



## Förändring av eget kapital

## Koncern

MDKK	Saldo per 2004-10-01	Årets resultat	Övriga regleringar	Årets utbetalningar	Saldo per 2005-09-30
Kapitalkonto	6.041	224	331	0	6.596
Reservfond A	368	0	0	-93	275
Dispositionskonto	124	0	0	-124	0
Leveransbaserade ägarbevis	-	185	0	0	185
Reservfond B	500	0	0	0	500
Säkringsinstrument	-6	0	-81	0	-87
Andra reserver	334	23	-345	0	12
<b>Summa</b>	<b>7.361</b>	<b>432</b>	<b>-95</b>	<b>-217</b>	<b>7.481</b>

## Moderföretag

MDKK	Saldo per 2004-10-01	Årets resultat	Övriga regleringar	Årets utbetalningar	Saldo per 2005-09-30
Kapitalkonto	6.041	224	331	0	6.596
Reservfond A	368	0	0	-93	275
Dispositionskonto	124	0	0	-124	0
Leveransbaserade ägarbevis	-	185	0	0	185
Reservfond B	500	0	0	0	500
Nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden	366	23	-389	0	0
Säkringsinstrument	-38	0	-37	0	-75
<b>Summa</b>	<b>7.361</b>	<b>432</b>	<b>-95</b>	<b>-217</b>	<b>7.481</b>

## Kassaflödesanalyser

	<b>Koncern</b>	
MDKK	2004/05	2003/04
<b>Kassaflöde från löpande verksamhet</b>		
Årets resultat	801	1.019
Avskrivningar och övriga driftsposter utan likviditetsmässig effekt	1.882	2.140
Resultatandelar från finansiella anläggningstillgångar	57	29
Förändring av avsättningar	-228	-70
Förändring av varulager	-124	334
Förändring av kortfristiga fordringar	434	292
Förändring av leverantörsskulder och övriga skulder mm	-610	-1.759
Betalt företagsskatt	-96	-138
<b>Kassaflöde från löpande verksamhet</b>	<b>2.116</b>	<b>1.847</b>
<b>Kassaflöde till investeringar</b>		
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	-503	-195
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-1.363	-2.730
Investeringar i finansiella anläggningstillgångar	-176	149
<b>Kassaflöde till investeringar</b>	<b>-2.042</b>	<b>-2.776</b>
<b>Kassaflöde från finansiering</b>		
Förändring av skulder till kreditinstitut och realkreditinstitut	435	-35
<b>Kassaflöde från finansiering</b>	<b>435</b>	<b>-35</b>
<b>Förändring av likvida medel och värdepapper</b>	<b>509</b>	<b>-964</b>
Likvida medel och värdepapper vid årets början	1.247	2.211
<b>Likvida medel och värdepapper vid årets slut</b>	<b>1.756</b>	<b>1.247</b>

# Noter

## 1 Nettoomsättning

Koncern

MDKK	2004/05	2003/04
Mejeriverksamhet	44.479	45.139
Övrigt	1.872	2.124
<b>Nettoomsättning, totalt</b>	<b>46.351</b>	<b>47.263</b>

Fördelningen av nettoomsättningen på varugrupper respektive geografiska marknader framgår av årsredovisningens omslag.

Moderföretag

## 2 Kostnader

Koncern

2003/04	2004/05	MDKK	2004/05	2003/04
		<b>Personalkostnader:</b>		
		<i>Funktionsuppdelat</i>		
-1.989	-1.962	Produktion	-3.827	-4.239
-172	-184	Försäljning och distribution	-2.409	-2.289
-306	-338	Administration och gemensamma kostnader	-991	-994
<b>-2.467</b>	<b>-2.484</b>	<b>Summa</b>	<b>-7.227</b>	<b>-7.522</b>
		<i>Kostnadsslagsuppdelat</i>		
-2.302	-2.313	Löner och arvoden	-6.073	-6.334
-152	-158	Pensioner	-529	-522
-13	-13	Övriga sociala kostnader	-625	-666
<b>-2.467</b>	<b>-2.484</b>	<b>Summa</b>	<b>-7.227</b>	<b>-7.522</b>
<b>6.715</b>	<b>6.274</b>	<b>Genomsnittligt antal heltidsanställda</b>	<b>20.076</b>	<b>20.855</b>
		I löner och ersättningar inkl. pension i koncernen ingår moderföretagets direktion med 23 MDKK (2003/2004 med 10 MDKK). I 2004/05 ingår det totala beloppet avseende lön och fullt täckta pensionsbetalningar till en avgången direktör. Arvoden till moderföretagets styrelse och representantskap ingår med 14 MDKK (2003/2004 med 11 MDKK).		
		<b>Avskrivningar:</b>		
		<i>Funktionsuppdelat</i>		
-629	-649	Produktion	-1.304	-1.332
-32	-9	Försäljning och distribution	-297	-348
-104	-131	Administration	-285	-289
32	10	Vinst/förlust vid försäljning av immateriella och materiella anläggningstillgångar	74	52
<b>-733</b>	<b>-779</b>	<b>Summa</b>	<b>-1.812</b>	<b>-1.917</b>

3 Arvoden till representantskaps-  
valda revisorer

Moderföretag			Koncern	
2003/04	2004/05	MDKK	2004/05	2003/04
		<i>Revisionsarvoden</i>		
-4	-4	KPMG C. Jespersen	-11	-11
-2	-3	PricewaterhouseCoopers	-7	-7
-	-	Övriga	-5	-4
		<i>Andra ersättningar</i>		
-7	-27	KPMG C. Jespersen	-28	-10
-1	-10	PricewaterhouseCoopers	-10	-2
0	0	Övriga	-2	-5
<b>-14</b>	<b>-44</b>	<b>Summa</b>	<b>-63</b>	<b>-39</b>

## 4 Finansiella poster, netto

Moderföretag			Koncern	
2003/04	2004/05	MDKK	2004/05	2003/04
		<i>Kostnader</i>		
-15	-18	Räntekostnader till koncernföretag	-	-
-260	-262	Övriga finansieringskostnader	-601	-549
<b>-275</b>	<b>-280</b>	<b>Summa</b>	<b>-601</b>	<b>-549</b>
		<i>Intäkter</i>		
189	191	Ränteintäkter från koncernföretag	-	-
70	19	Övriga finansieringsintäkter	28	126
<b>259</b>	<b>210</b>	<b>Summa</b>	<b>28</b>	<b>126</b>
<b>-16</b>	<b>-70</b>	<b>Finansiella poster, netto</b>	<b>-573</b>	<b>-423</b>

## 5 Företagskatt

Moderföretag			Koncern	
2003/04	2004/05	MDKK	2004/05	2003/04
-32	-41	Skatt på årets skattepliktiga inkomst	-100	-116
0	0	Reglering av uppskjuten skatt	-35	-9
2	8	Justering av tidigare års skatt	22	-1
<b>-30</b>	<b>-33</b>	<b>Summa</b>	<b>-113</b>	<b>-126</b>



## 6 Immateriella anläggningstillgångar

## Koncern

MDKK	Licenser, varumärken mm	Koncern- goodwill	Produkt- utvecklings- projekter	IT- utvecklings- projekt
Ingående anskaffningsvärde	82	2.331	75	651
Omräkningsdifferens	9	9	0	0
Årets inköp	122	116	35	241
Årets försäljningar	0	-54	0	0
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>213</b>	<b>2.402</b>	<b>110</b>	<b>892</b>
Ingående av- och nedskrivningar	-38	-351	-25	-95
Omräkningsdifferens	-4	0	0	0
Årets av- och nedskrivningar	-19	-144	-31	-115
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	1	42	0	0
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-60</b>	<b>-453</b>	<b>-56</b>	<b>-210</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>153</b>	<b>1.949</b>	<b>54</b>	<b>682</b>

## Moderföretag

MDKK		Produkt- utvecklings- projekter	IT- utvecklings- projekt
Ingående anskaffningsvärde		44	651
Årets inköp		25	214
Årets försäljningar		0	0
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>		<b>69</b>	<b>865</b>
Ingående av- och nedskrivningar		-15	-95
Årets av- och nedskrivningar		-19	-105
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar		0	0
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>		<b>-34</b>	<b>-200</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>		<b>35</b>	<b>665</b>

## 7 Materiella anläggningstillgångar

## Koncern

MDKK	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Materiella pågående ny-anläggningar
Ingående anskaffningsvärde	5.223	8.467	1.191	1.226
Omräkningsdifferens	-13	-51	-6	-16
Årets inköp	535	491	366	1.107
Omklassificeringar	288	821	0	-1.109
Årets försäljningar	-384	-902	-208	0
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>5.649</b>	<b>8.826</b>	<b>1.343</b>	<b>1.208</b>
Ingående av- och nedskrivningar	-845	-3.456	-743	0
Omräkningsdifferens	14	24	4	0
Årets av- och nedskrivningar	-223	-1.001	-353	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	95	182	155	0
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-959</b>	<b>-4.251</b>	<b>-937</b>	<b>0</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>4.690</b>	<b>4.575</b>	<b>406</b>	<b>1.208</b>
<b>Härav finansiellt leasade tillgångar</b>	<b>0</b>	<b>130</b>	<b>10</b>	<b>0</b>

För danska fastigheter med ett bokfört värde på 2.002 MDKK uppgår det totala taxeringsvärdet till 1.961 MDKK.

## Moderföretag

MDKK	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Materiella pågående ny-anläggningar
Ingående anskaffningsvärde	2.131	3.778	197	261
Årets inköp	121	300	10	350
Omklassificeringar	6	128	0	-134
Årets försäljningar	-41	-80	-51	0
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>2.217</b>	<b>4.126</b>	<b>156</b>	<b>477</b>
Ingående av- och nedskrivningar	-486	-1.762	-93	0
Årets av- och nedskrivningar	-144	-495	-26	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	23	74	29	0
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-607</b>	<b>-2.183</b>	<b>-90</b>	<b>0</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>1.610</b>	<b>1.943</b>	<b>66</b>	<b>477</b>
<b>Härav finansiellt leasade tillgångar</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>14</b>	<b>0</b>

Det totala taxeringsvärde för mark och byggnader uppgår till 1.541 MDKK.

## 8 Finansiella anläggningstillgångar

## Koncern

MDKK	Andelar i intresse- företag	Andra värde- papper och kapitalandelar mm
Ingående anskaffningsvärde	250	821
Årets inköp	142	36
Årets försäljningar	-22	-50
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>370</b>	<b>807</b>
Ingående värderegleringar	-55	52
Årets resultat	-57	17
Omräkningsdifferens	0	-3
Övriga regleringar	50	3
<b>Utgående värderegleringar</b>	<b>-62</b>	<b>69</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>308</b>	<b>876</b>
Härav goodwill 2005-09-30	16	

## Moderföretag

MDKK	Andelar i koncern- företag	Ansvarliga lån till koncern- företag	Andelar i intresse- företag	Andra värde- papper och kapitalandelar mm
Ingående anskaffningsvärde	1.346	3.338	39	632
Årets inköp	16	148	0	14
Årets försäljningar	-3	-907	0	-25
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>1.359</b>	<b>2.579</b>	<b>39</b>	<b>621</b>
Ingående värderegleringar	365	0	-11	57
Utdelningar	-377	0	0	0
Årets resultat	43	0	4	31
Årets goodwillavskrivningar	-23	0	-7	0
Förskjutning av interna vinster i varulager	6	0	0	0
Omräkningsdifferens	-22	-10	-1	-3
Övriga regleringar	-103	0	0	4
<b>Utgående värderegleringar</b>	<b>-111</b>	<b>-10</b>	<b>-15</b>	<b>89</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>1.248</b>	<b>2.569</b>	<b>24</b>	<b>710</b>
Härav goodwill 2005-09-30	135		16	

## 9 Minoritetsintressen

## Koncern

MDKK	04-10-01	03-10-01
	05-09-30	04-09-30
Ingående minoritetsintressen	13	44
Andel av årets resultat	0	0
Förskjutning i ägarandelar, lämnade minoriteter mm	1	-31
<b>Utgående minoritetsintressen</b>	<b>14</b>	<b>13</b>

## Moderföretag

## 10 Ansvarigt lånekapital, Arla, ek.för.

## Koncern

03-10-01	04-10-01	MDKK	04-10-01	03-10-01
04-09-30	05-09-30		05-09-30	04-09-30
200	167	Ingående ansvarigt lånekapital	167	200
-2	-5	Omräkningsdifferens	-5	-2
-31	-33	Årets återbetalning	-33	-31
<b>167</b>	<b>129</b>	<b>Utgående ansvarigt lånekapital</b>	<b>129</b>	<b>167</b>

## Moderföretag

## 11 Uppskjuten skatt

## Koncern

03-10-01	04-10-01	MDKK	04-10-01	03-10-01
04-09-30	05-09-30		05-09-30	04-09-30
22	14	Ingående uppskjuten skatt	-449	-444
0	0	Omräkningsdifferens	-11	-14
-8	0	Årets övriga förändring	35	9
<b>14</b>	<b>14</b>	<b>Utgående uppskjuten skatt</b>	<b>-425</b>	<b>-449</b>

Uppskjuten skatt i koncernen består av en skuld på 313 MDKK (231 MDKK per 2004-09-30) och en fordran på 738 MDKK (680 MDKK per 2004-09-30). Årets övriga förändring på 35 MDKK (9 MDKK under 2003/2004) utgörs av ökning på 87 MDKK (en minskning på 113 MDKK under 2003/2004) avseende skulden och en ökning på 52 MDKK (en minskning på 122 MDKK under 2003/2004) avseende uppskjuten skattefordran.



## 12 Pensioner

## Koncern

MDKK	05-09-30	04-09-30
<i>Avsättningen omfattar förmånsbaserade pensioner i Sverige och Storbritannien och beräknas enligt nedan:</i>		
Nuvärdet av pensionsförpliktelserna	8.281	7.166
Ej inräknat försäkringstekniskt beräknade vinster	93	292
Marknadsvärde på förvaltningstillgångar	-5.311	-4.379
<b>Summa</b>	<b>3.063</b>	<b>3.079</b>
MDKK	04-10-01 05-09-30	03-10-01 04-09-30
<i>Utvecklingen av årets avsättningar framgår nedan:</i>		
Ingående avsättningar	3.079	2.966
Omräkningsdifferens	-5	81
Årets kostnader	184	203
Årets utbetalningar	-195	-171
<b>Utgående avsättningar</b>	<b>3.063</b>	<b>3.079</b>

De förmånsbaserade pensionerna i Storbritannien administreras av oberoende pensionsfonder, som placerar de för täckning av förpliktelserna inbetalda beloppen. Det försäkringstekniskt beräknade nuvärdet av förpliktelserna (7.286 MDKK per den 30 september 2005 mot 6.416 MDKK per den 30 september 2004) med avdrag för marknadsvärdet på förvaltningstillgångarna (5.311 MDKK per den 30 september 2005 mot 4.379 MDKK per den 30 september 2004) utgör 1.975 MDKK. Som följd av användning av korridormetoden har den försäkringstekniskt beräknade vinsten på 320 MDKK inte minskat avsättningen varför nettoförpliktelsen per 30 september 2005 utgör 2.295 MDKK.

De förmånsbaserade pensionerna i Sverige är inte täckta genom inbetalningar till pensionsfonder. Det försäkringsmässigt beräknade nuvärdet av förpliktelserna är upptaget i balansräkningen med 768 MDKK mot 750 MDKK per 30 september 2004. Genom användning av korridormetoden har den försäkringstekniskt beräknade förlusten på 227 MDKK inte ökat avsättningen per den 30 september 2005.

Årets kostnader rörande de förmånsbaserade pensioner är totalt 184 MDKK. Dessa ingår i not 2.

Moderföretag		13 Övriga avsättningar	Koncern	
03-10-01 04-09-30	04-10-01 05-09-30	MDKK	04-10-01 05-09-30	03-10-01 04-09-30
127	160	Ingående övriga avsättningar	581	575
60	18	Årets avsättningar	86	215
-27	-99	lanspråktaget under året	-374	-209
<b>160</b>	<b>79</b>	<b>Utgående övriga avsättningar</b>	<b>293</b>	<b>581</b>

Moderföretag		14 Långfristiga skulder	Koncern	
04-09-30	05-09-30	MDKK	05-09-30	04-09-30
		<i>Långfristig skuld, som förfaller efter 5 år från räkenskapsårets utgång</i>		
1.000	1.000	Ansvarigt obligationslån	1.000	1.000
1.351	852	Övriga långfristiga skulder	2.575	2.645
<b>2.351</b>	<b>1.852</b>	<b>Utgående långfristiga skulder</b>	<b>3.575</b>	<b>3.645</b>

15 Ansvarsförbindelser,  
ställda säkerheter mm

## Moderföretag

## Koncern

Moderföretag			Koncern	
04-09-30	05-09-30	MDKK	05-09-30	04-09-30
3.949	4.004	Ansvars- och garantiförbindelser	799	1.422
33	64	Operationella leasingförpliktelser	1.614	1.430
466	360	Förbindelser i enlighet med avtal om leverans av anläggningstillgångar	851	1.189
		<i>För täckning av valuta- och ränterisker har upptagits valutaterminsaffärer enligt nedan:</i>		
130	226	Valuta, köp på termin	1.108	384
4.438	5.875	Valuta, försäljning på termin	6.612	4.950
1.650	800	Ränteswaps	2.768	1.814
		<i>Ställda säkerheter mm. Som säkerhet för skulder har deponerats:</i>		
155	155	Pantbrev i fast egendom	1.147	395
458	495	med ett bokfört värde på	1.111	1.194
0	0	Värdepapper, bokfört värde	0	164

I dotterföretaget Arla Foods UK plc. finns ett antal aktiebaserade löneförmåner (optionsprogram), vars värde är beroende på kursen på aktierna i Arla Foods UK plc. Dessa löneförmåner 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 till aktiebaserade löner utgjorde 12 MDKK i 2004/05 (12 MDKK i 2003/04). De aktier, som potentiellt kan förvärvas av ledningen och medarbetarna vid utnyttjande av dessa program omfattar 1,5 procent av det totala aktiekapitalet i Arla Foods UK plc. Varken direktionen eller styrelsen i Arla Foods amba har erhållit aktiebaserade löneförmåner, som ger rätt att köpa aktier i Arla Foods UK plc.

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

## 16 Närstående parter

Närstående parter omfattar representantskap, styrelse och direktion samt koncern- och intresseföretag, se koncernöversikten på sidan 54–55.

Medlemmar, som är ledamöter i representantskap och/eller styrelse, erhåller betalning för mjölkleveranser till Arla Foods amba på lika villkor som övriga medlemmar i företaget.

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

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



# Arla Foods – Koncernöversikt

## Koncernföretag, intresseföretag och andra kapitalandelar per den 30 september 2005

Ägarandel	Koncernföretag
100%	<b>Arla Foods AB, Sverige</b> ASM Mjölksocker AB, <i>Sverige (100%)</i> Bregott AB, <i>Sverige (62%)</i>
100%	<b>Arla Foods Holding AB, Sverige</b> Oy Arla Foods Ab, <i>Finland (100%)</i>
100%	<b>Arla Foods Holding A/S, Danmark</b> Arla Foods International A/S, <i>Danmark (100%)</i> Danya Foods Ltd., <i>Saudi-Arabien (75%)</i> Arla Foods UK Holding Ltd., <i>Storbritannien (100%)</i> Arla Foods UK Plc., <i>Storbritannien (51%)</i> Arla Foods Ltd., <i>Storbritannien (100%)</i> Express Ltd., <i>Storbritannien (100%)</i> Claymore Dairies Ltd., <i>Storbritannien (75%)</i> AFA/S, <i>Danmark (100%)</i> Arla Foods Finance A/S, <i>Danmark (100%)</i> Kingdom Food Products ApS, <i>Danmark (100%)</i> Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, <i>Danmark (100%)</i> Rynkeby Foods A/S, <i>Danmark (50%. Resterande 50% ägs av Kinmaco ApS)</i> Kinmaco ApS, <i>Danmark (100%)</i> Arla Foods Energy A/S, <i>Danmark (100%)</i> Arla Insurance Company (Guernsey) Limited, <i>Guernsey (100%)</i> Arla Foods Trading A/S, <i>Danmark (100%)</i> Arla Foods Distribution A/S, <i>Danmark (100%)</i> Danmark Protein A/S, <i>Danmark (100%)</i> Delimo A/S, <i>Danmark (100%)</i> Delimo AB, <i>Sverige (100%)</i> Rosamunda AB, <i>Sverige (51%)</i> Kronost AB, <i>Sverige (100%)</i> Enigheden A/S, <i>Danmark (100%)</i> Medlemsartikler ApS, <i>Danmark (100%)</i> Arla Foods Ingredients GmbH, <i>Tyskland (100%)</i> Fidan A/S, <i>Danmark (100%)</i> Dairy Fruit A/S, <i>Danmark (100%)</i> A/S Crispy Food International, <i>Danmark (100%)</i> Ejendomsselskabet Østre Gjesingvej 19 A/S, <i>Danmark (100%)</i> Procudan A/S, <i>Danmark (100%)</i> Danapak Holding A/S, <i>Danmark (100%)</i> Danapak A/S, <i>Danmark (100%)</i> Danapak Leasing ApS, <i>Danmark (100%)</i> Danapak WP A/S, <i>Danmark (100%)</i>
100%	Arla Foods AS, <i>Norge</i>
100%	Arla Foods Inc., <i>Canada</i>
100%	Arla Foods GmbH, <i>Tyskland</i>
100%	Arla Foods S.r.l., <i>Italien</i>
100%	Arla Foods Inc., <i>USA</i>
100%	Arla Foods S.A.R.L., <i>Frankrike</i>
100%	Arla Foods S.A., <i>Spanien</i>
100%	Arla Foods Hellas S.A., <i>Grekland</i>

**Koncernföretag, intresseföretag och andra kapitalandelar  
per den 30 september 2005 (fortsättning)**

**Ägarandel Koncernföretag**

100%	<b>Arla Foods Ingredients amba, Danmark</b> 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%	<b>Frödinge Holding AB, Sverige</b> Frödinge Mejeri AB, Sverige (100%)
100%	<b>Medipharm Holding AB, Sverige</b> Medipharm AB, Sverige (100%) Medipharm Investments Ltd., USA (100%) Medipharm CZ s.r.o., Tjeckien (100%) Medipharm Hungary Kft, Ungarn (51%)
95%	Andelssmør A.m.b.a., Danmark
75%	AFF P/S, Danmark

**Intresse företag**

50%	JO-Bolaget Fruktprodukter HB, Sverige (ägs av Arla Foods AB)
50%	HB Grådö Produktion, Sverige (ägs av Arla Foods AB)
50%	Synbiotics AB, Sverige (ägs av Arla Foods AB)
50%	Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ägs av Arla Foods Ingredients amba)
50%	Biolac GmbH & Co. KG, Tyskland, (ägs av Arla Foods Ingredients GmbH)
50%	Sweetgredients GmbH & Co. KG, Tyskland (ägs av Arla Foods Ingredients GmbH)
50%	Dan Vigor Ltda., Brasilien (ägs av Arla Foods International A/S)
50%	Cocio A/S, Danmark (ägs av Danmark Protein A/S)
50%	Staplemead Dairy Products Ltd., Storbritannien (ägs av Express Ltd.)
40%	Danapak Flexibles-koncernen, Danmark (ägs av Danapak A/S)
40%	Arla National Food Products LLC, Förenade Arabemiraten
35%	K/S Danske Immobilien, Danmark (ägs av Arla Foods Finance A/S)

**Andra kapitalandelar**

91%	Mejeriforeningen, Danmark
42%	Svensk Mjölk Ekonomisk förening, Sverige
19%	Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige

Dessutom ägs ett antal företag, vilka ej bedriver någon verksamhet.

## Arla Foods, globalt



- |                  |                          |               |
|------------------|--------------------------|---------------|
| 1 Kanada         | 11 Tyskland              | 20 Kuwait     |
| 2 USA            | 12 Polen                 | 21 Libanon    |
| 3 Brasilien      | 13 Frankrike             | 22 Bangladesh |
| 4 Argentina      | 14 Spanien               | 23 Malaysia   |
| 5 Norge          | 15 Italien               | 24 Kina       |
| 6 Finland        | 16 Grekland              | 25 Korea      |
| 7 Sverige        | 17 Saudiarabien          | 26 Japan      |
| 8 Danmark        | 18 Förenade Arabemiraten |               |
| 9 Storbritannien | 19 Qatar                 |               |
| 10 Holland       |                          |               |

## Arla Foods, Danmark



- |                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| 1 Hjørring Mejeri    | 18 Tistrup Mejeri              |
| 2 Akafa              | 19 Varde Smørmejeri            |
| 3 Bislev Mejeri      | 20 Vejle Ostelager og Pakkeri  |
| 4 Aars Mejeri        | 21 Taulov Mejeri               |
| 5 Hobro Mejericenter | 22 Esbjerg Mejeri              |
| 6 Hoco               | 23 Kolding Eksportterminal     |
| 7 Holstebro Flødeost | 24 Centralværkstedet           |
| 8 Holstebro Mejeri   | 25 Christiansfeld Mejericenter |
| 9 Rødkærsbro Mejeri  | 26 Høgelund Mejeri             |
| 10 Vrinners Flødeost | 27 Branderup Mejeri            |
| 11 Brabrand Mejeri   | 28 Samden                      |
| 12 Viby, hovedkontor | 29 Bov Mejeri                  |
| 13 Arinco            | 30 Birkum Ost                  |
| 14 Nr. Vium Mejeri   | 31 Slagelse MejeriCenter       |
| 15 Danmark Protein   | 32 Ishøj Friskvareterminal     |
| 16 Troldhede Mejeri  | 33 København, kontor           |
| 17 Klovborg Mejeri   |                                |

## Arla Foods, Sverige



- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| 34 Kvibille Mejeri                           | 43 Linköping Mejeri              |
| 35 Falkenberg Mejeri                         | 44 Skövde Mejeri inkl. Hjordnära |
| 36 Karlskrona Mejeri                         | 45 Götene                        |
| 37 Kalmar Mejeri                             | 46 Årsta terminal                |
| 38 Visby Mejeri                              | 47 Stockholm, Sverigekontor,     |
| 39 Jönköping Mejeri                          | 48 Stockholm Mejeri              |
| 40 Göteborg Mejeri                           | 49 Örebro Mejeri                 |
| 41 Göteborg Division Medlemmar<br>och Teknik | 50 Vimmerby                      |
| 42 Alingsås Mejeri                           |                                  |

## Arla Foods, Storbritannien



- |                   |                     |
|-------------------|---------------------|
| 51 Claymore       | 59 Ashby            |
| 52 Newcastle      | 60 Hatfield Peverel |
| 53 Northallerton  | 61 Oakthorpe        |
| 54 Settle         | 62 Sheffield Park   |
| 55 Liverpool      | 63 Surrey           |
| 56 Leeds/Stourton |                     |
| 57 Manchester     |                     |
| 58 Nottingham     |                     |



Läs mer om **Arla Foods**  
- på nätet!

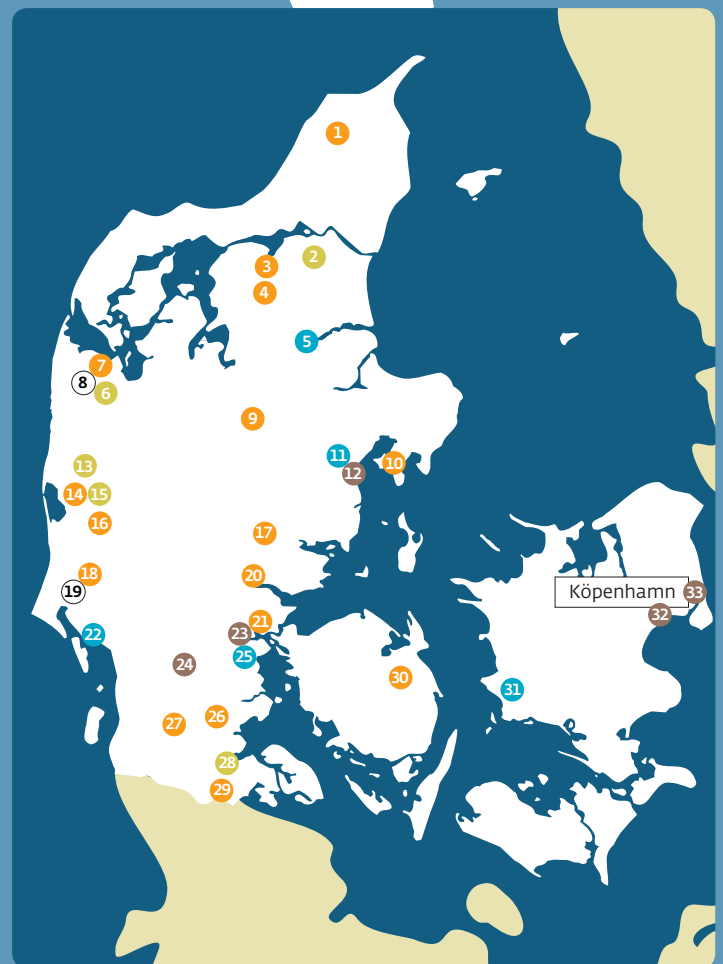
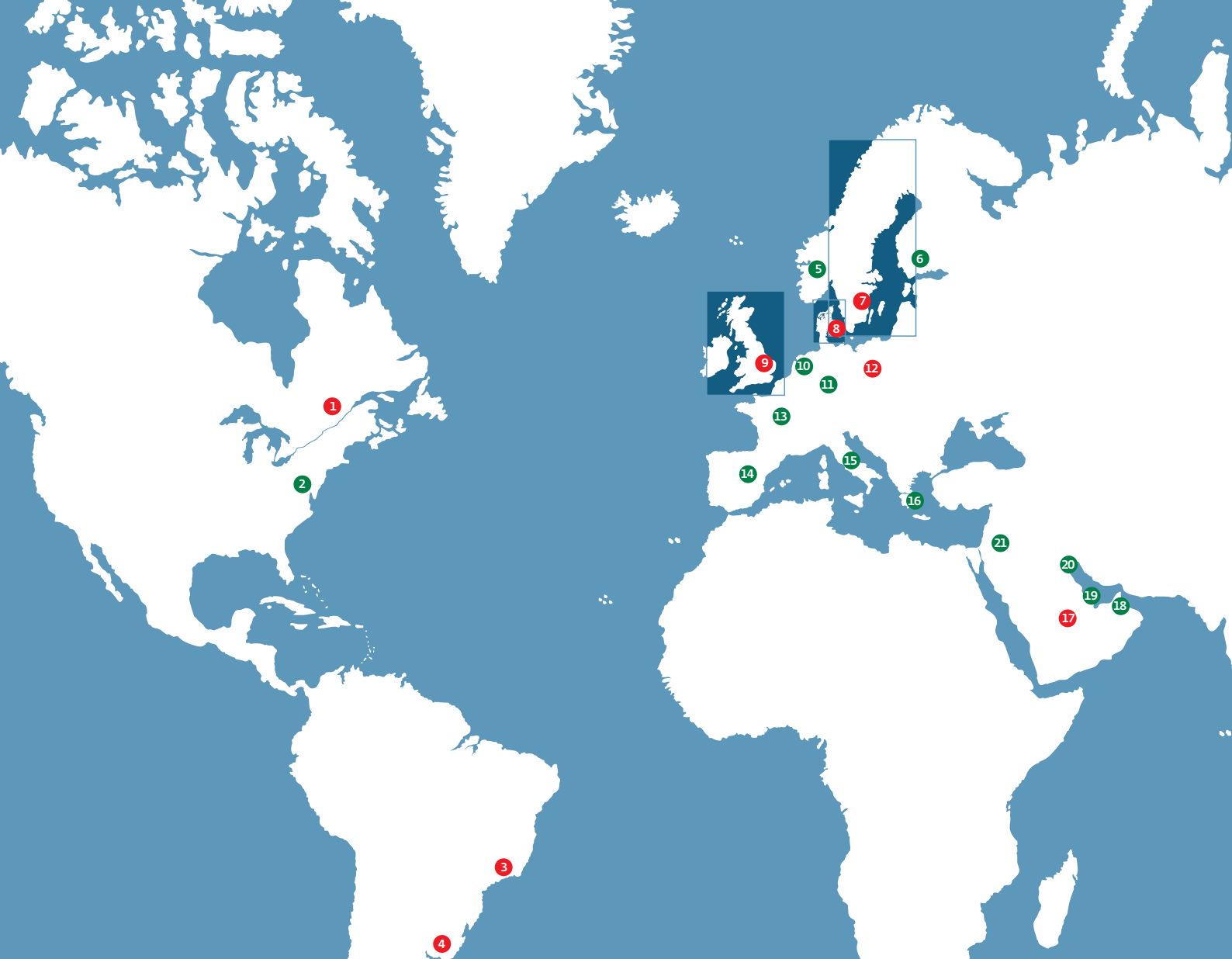
[www.arla.se](http://www.arla.se)

[www.arla.dk](http://www.arla.dk)

[www.arlafoods.se](http://www.arlafoods.se)

[www.arlafoods.dk](http://www.arlafoods.dk)

[www.arlafoods.com](http://www.arlafoods.com)



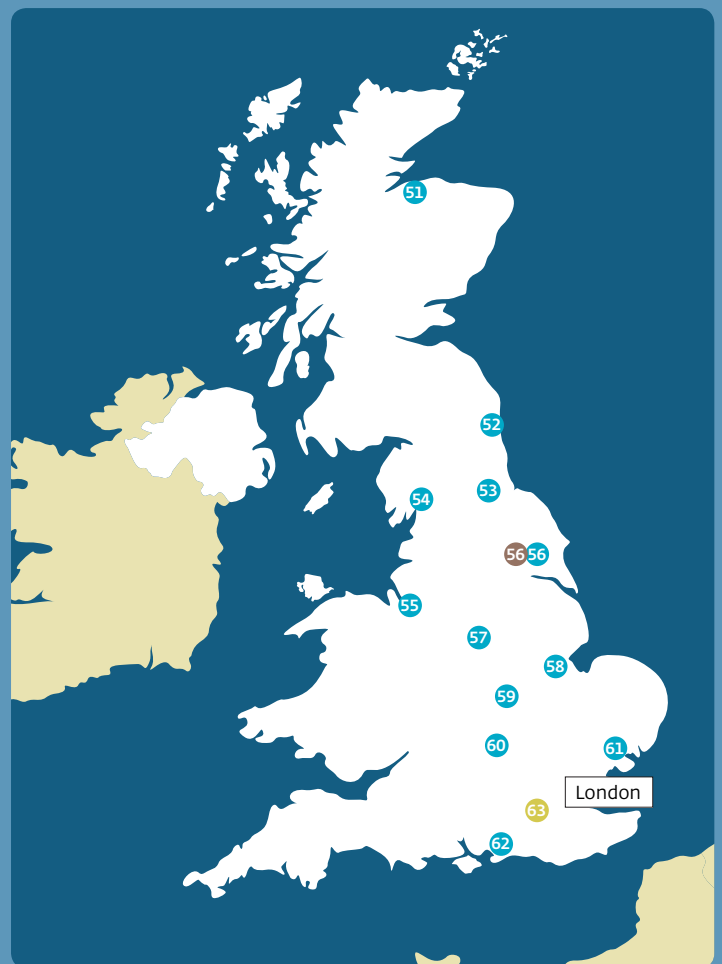
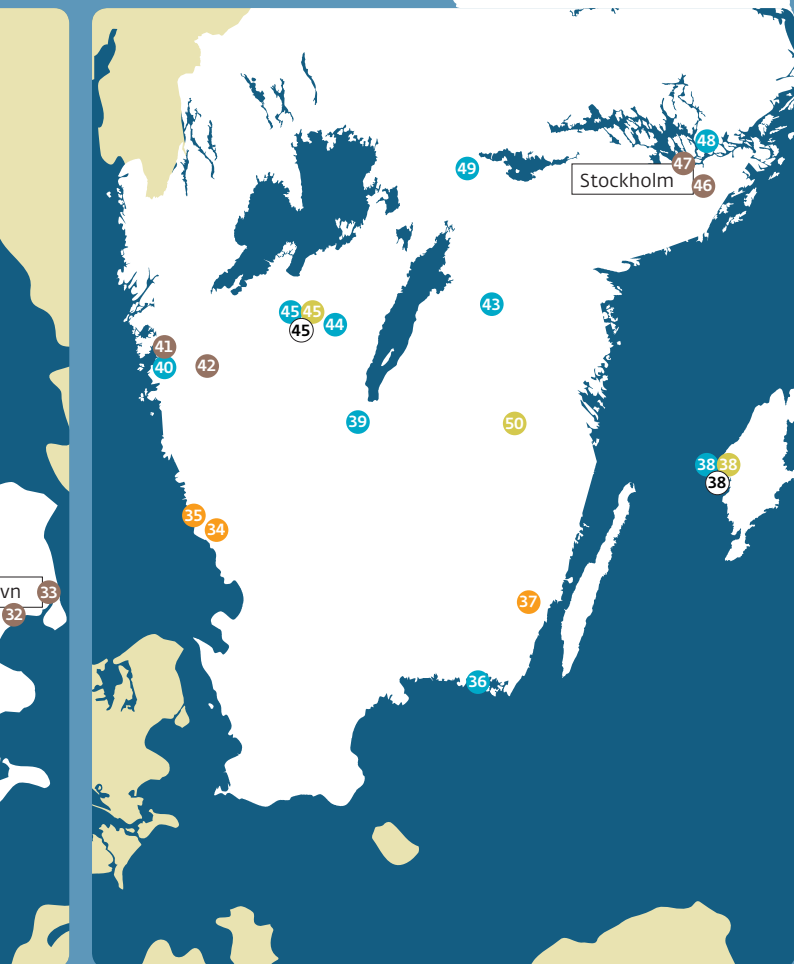


# Arla Foods

## Försäljning och produktion 2005

- Försäljningskontor
- Försäljningskontor och produktion

- Färsvaror
- Ost
- Smör
- Mjölkpulverprodukter/Ingredienser
- Övrigt





## Arla Foods Danmark

Arla Foods a/s  
Skanderborgvej 277  
DK-8260 Viby J.

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

## Arla Foods Sverige

Arla Foods a/s  
Lindhagensgatan 126  
S-105 46 Stockholm

telefon +46 8 789 50 00  
telex +46 8 789 54 44  
e-mail info.sverige@arlafoods.com  
web www.arlafoods.se

CVR-nr: 25 31 37 63



**Design:**  
Designgrafik A/S

**Foto:**  
Lars Ardarve  
Dennis Rosenfeldt  
Kristian Granquist

**Tryck:**  
Scanprint A/S

