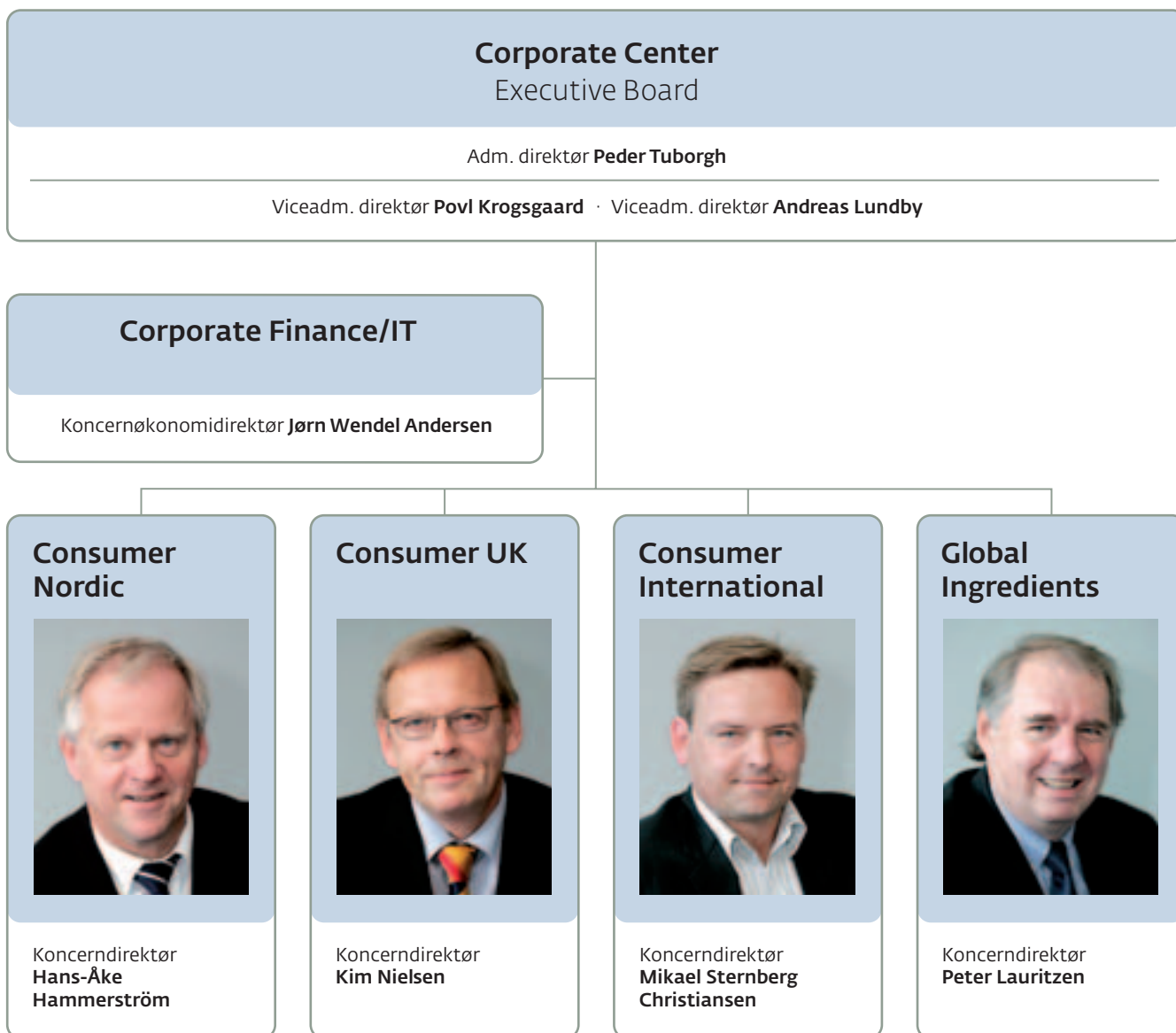


**“ARLA SKAL LAVE GODE OG SUNDE
MEJERIPRODUKTER OG TAGE
HENSYN TIL DYRENE OG MILJØET”**



Arla Foods' organisation



Indhold



| | | | |
|----|----------------------------|----|--------------------------|
| 2 | Formandens beretning | 27 | Regnskabsberetning |
| 4 | Direktionens beretning | 32 | Påtegninger |
| 8 | Friskvarer | 34 | Anvendt regnskabspraksis |
| 11 | Ost | 39 | Resultatopgørelse |
| 14 | Smør og blandingsprodukter | 40 | Balance |
| 16 | Ingredienser | 42 | Egenkapitalopgørelse |
| 18 | Innovation | 43 | Pengestrømsopgørelse |
| 20 | Arlagården | 44 | Noter |
| 22 | Arla Foods' medarbejdere | 54 | Koncernoversigt |
| 23 | Miljø og arbejdsmiljø | 56 | Kort |
| 25 | Øvrige aktiviteter | | |

Hoved- og nøgletal

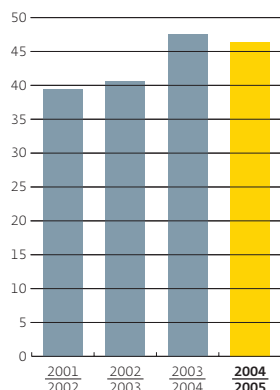
Koncernen

| mio. DKK | 01.10.2004 30.09.2005 | 01.10.2003 30.09.2004 | 30.09.2002 30.09.2003 | 01.10.2001 29.09.2002 | 02.10.2000 30.09.2001 |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Resultat | | | | | |
| Nettoomsætning | 46.351 | 47.263 | 40.647 | 39.441 | 38.133 |
| heraf uden for DK/SE | 27.784 | 28.137 | 20.781 | 19.807 | 18.823 |
| % uden for DK/SE | 60% | 60% | 51% | 50% | 49% |
| Resultat af primær drift | 1.505 | 1.193 | 1.242 | 1.411 | 1.596 |
| Finansielle poster, netto | -573 | -423 | -245 | -367 | -381 |
| Årets resultat | 801 | 1.019 | 1.094 | 1.085 | 1.157 |
| Efterbetaling | 369 | 586 | 546 | 575 | 690 |
| Konsolidering: | | | | | |
| Genkonsolidering (udb. fra ansvarlig kapital) | 247 | 123 | 123 | 126 | 122 |
| Øvrige konsolidering | 185 | 310 | 425 | 384 | 345 |
| Finansiering | | | | | |
| Balancesum | 26.382 | 26.043 | 26.845 | 22.017 | 20.858 |
| Anlægsaktiver | 14.901 | 14.761 | 13.973 | 10.395 | 10.523 |
| Investeringer i materielle anlægsaktiver | 2.499 | 2.981 | 2.062 | 2.046 | 1.877 |
| Ansvarlig kapital | 7.624 | 7.541 | 7.399 | 7.101 | 6.448 |
| Soliditetsgrader (%) | | | | | |
| Ansvarlig kapital | 29% | 29% | 28% | 32% | 31% |
| Ansvarlig kapital + ansvarligt obligationslån | 33% | 33% | - | - | - |
| Råvaretilførsel | | | | | |
| Indvejet mio. kg mælk i alt i koncernen | 8.415 | 8.512 | 7.241 | 7.041 | 7.085 |
| heraf i DK | 4.058 | 4.053 | 4.137 | 3.964 | 3.967 |
| heraf i SE | 2.114 | 2.141 | 2.114 | 2.157 | 2.167 |
| øvrige | 2.243 | 2.318 | 990 | 920 | 951 |
| Antal andelshavere | | | | | |
| I DK | 5.197 | 5.877 | 6.625 | 7.103 | 7.921 |
| I SE | 5.360 | 5.728 | 6.133 | 6.539 | 6.988 |
| I alt | 10.557 | 11.605 | 12.758 | 13.642 | 14.909 |
| Medarbejdere | | | | | |
| Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte | 20.076 | 20.855 | 17.791 | 17.866 | 18.200 |

Der er ikke i forbindelse med ændringen i anvendt regnskabspraksis, der blev foretaget i 2002/2003, foretaget tilpasning af sammenligningstal for året 2000/2001

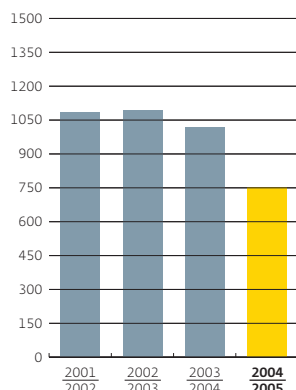
Nettoomsætning

Mia. DKK



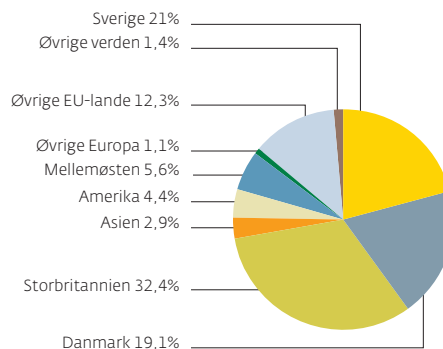
Årets resultat

Mio. DKK



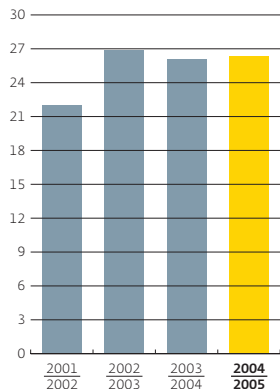
Nettoomsætning

Fordelt på markeder (%)



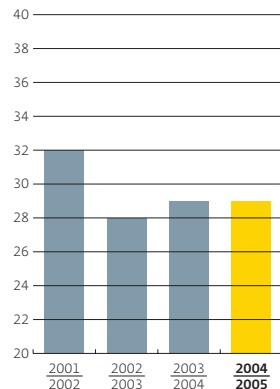
Balance

Mia. DKK



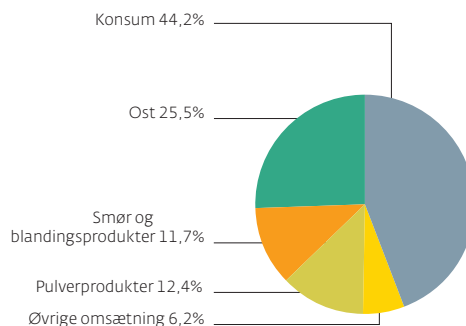
Soliditet

Procent

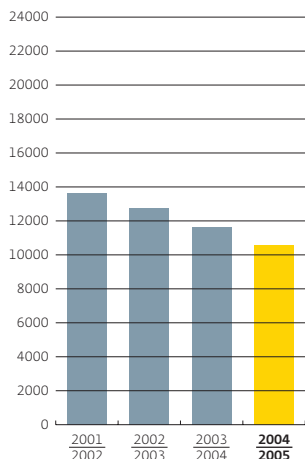


Nettoomsætning

Fordelt på varegrupper



Antal andelshavere

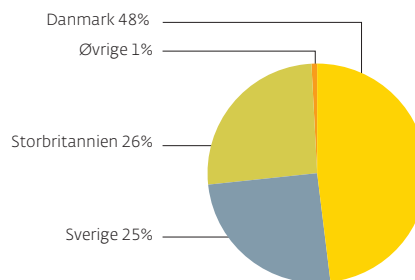


Antal medarbejdere



Mælkeindvejning

Fordelt på markeder (%)





ARLA FOODS GØR NOGET VED MILJØ OG DYREVELFÆRD. SUNDE KØER OG EN MILJØVENLIG DRIFT PÅ GÅRDEN SKAL SIKRE FORBRUGERNE DEN BEDSTE MÆLK

Andelshaverne i Arla Foods har sammen besluttet, at der skal gælde fælles regler for mælkeproduktionen ude på alle gårdene. Reglerne er samlet i Kvalitetsprogrammet Arlagården. Gennem Arlagården kan Arla Foods nu redegøre for samtlige trin i

mælkeproduktionen fra jord til bord.

Det giver os mulighed for at skabe tryghed og sikkerhed for forbrugerne, når de køber vores produkter.

Peder Tuborgh
Adm. direktør

Formandens beretning

Arla Foods har før vist robusthed i svære tider. Denne robusthed skal også bære os igennem den kommende tid.

Presset på vores selskab øges, og Arla Foods mærker effekten af EU's landbrugsreform på samme måde som de øvrige europæiske mejeriselskaber. Udfordringen for vores virksomhed er at kunne håndtere dette pres.

Selskabet har viljen, og ledelsen har afstukket vejen, ad hvilken vi skal komme videre. Vi har gennem årene foretaget langsigtede investeringer, som gør, at vi i dag står med et stærkt selskab. Bestyrelsen arbejder målrettet efter at kunne bevare mælkeprisen til andelshaverne på et uændret niveau for 2006.

Året har budt på store opgaver, hvor bestyrelsen også er blevet udfordret i sit arbejde. Jeg skal ærligt indrømme, at arbejdet ikke er gledet så let i år, som det har været tilfældet andre år. En forlist fusion, faldende mælkepriser og andelshavere, som har svært ved at finde troen på fremtiden, har præget vores arbejde.

Det var med stor skuffelse, at vi sammen med Campina i maj måtte meddele, at vi ikke kunne nå til enighed om en fusion mellem vores to selskaber. Bestyrelsen havde lagt meget energi i at nå frem til den løsning, som vi mente var den rette for Arla Foods. Vores holdning er fortsat, at Campina kunne være en mulig fusionspartner, og at vi heller ikke i fremtiden vil afvise fusion med hverken Campina eller andre selskaber.

Som en konsekvens af den forliste fusion valgte daværende adm. direktør Åke Modig at fratræde sin stilling. Han blev dog på posten i yderligere to måneder, indtil bestyrelsen kunne præsentere selskabets nye adm. direktør, Peder Tuborgh.

I regnskabsåret har vi gennem vedtagelsen af vores strategiplan arbejdet efter at undgå yderligere fald i mælkeprisen.

Virkningerne af EU's landbrugsreform er en gradvis fjernelse af de beløb, der udbetales som eksportstøtte til produkter, der bliver eksporteret til tredjelande. Reformen af landbrugsstøtten har medført en betydelig sænkning af mælkeprisen.

Bestyrelsen, oktober 2005

Ved fotooptagelsen var følgende bestyrelsesmedlemmer ikke til stede:

Thomas Johansen
Leif Backstad, medarbejdervalgt

Erik Karlsson

Jan Toft Nørgaard

Åke Hantoft, næstformand

Ove Møberg

Anders Ericsson

Pejter Søndergaard

Johan von Schéele

Steen Nørgaard Madsen

Kaj Ole Pedersen

De faldende priser betyder, at det kniber med optimismen blandt flere af vores andelshavere. Faldet i antallet af andelshavere ligger på niveau med sidste år. I Danmark er antallet af andelshavere faldet med ca. 11,5 pct. i forhold til sidste år, mens det i Sverige er faldet med ca. 6,5 pct.

Vi skal naturligvis holde fokus på mælkeprisen i alt, hvad vi gør, og ledelsen har sat sig et utvetydigt mål om at fastholde indtjeningen. Målet er medvirkende til at give andelshaverne fornyet mod på at fortsætte produktionen. Vi tror på, at der blandt vores ejere er en investeringslyst for fremtiden, som er vigtig for selskabet i forhold til at bevare en stabil mælkeforsyning til vores mejerier.

Medlemstilfredshedsundersøgelsen, der blev gennemført i maj 2005, viste et fald i tilfredsheden blandt Arlas Foods' andelshavere.

Blandt andet skuffelsen over en forlist fusion og utilfredsheden med den faldende indtjening på gårdene har spillet ind på resultatet. Men i bestyrelsen tager vi naturligvis resultatet af undersøgelsen til os, og sammen med regionsbestyrelserne vil vi i det kommende år styrke det nære medlemsdemokrati og arbejdet ude i kredsene. Undersøgelsen viser, at jo tættere andelshaveren er på selskabet, jo større er tilfredsheden.

Et andet element i at skabe en tættere tilknytning mellem andelshaverne og selskabet er beslutningen om at oprette individuel kapital. Mange andelshavere i Arla Foods har ønsket, at dele af selskabets kapital fremover skal fordeles på den enkeltes opsparing, som andelshaveren

kan tage med sig, når han eller hun stopper eller træder ud af selskabet. Formen har været diskuteret, og et forslag om leverancebaserede ejerbesidder bliver lagt frem for Arla Foods' repræsentantskab i december 2005 til endelig godkendelse.

I løbet af regnskabsåret har størstedelen af andelshaverne fået et kontrolbesøg af en rådgiver fra Kvalitetsprogrammet Arlagården, som støtter andelshaveren i at tage aktivt ejerskab i forhold til kvalitetsprogrammet. Som ventet er langt hovedparten af besøgene gennemført uden eller med meget få bemærkninger. I de tilfælde, hvor der er foretaget anmærkninger, har andelshaveren spillet aktivt med for at få rettet op på forholdene. Kun i et enkelt tilfælde har det været nødvendigt helt at udelukke en andelshaver fra selskabet.

Revideringen af kvalitetsprogrammet er påbegyndt, og bestyrelsen forventer opbakning fra andelshaverne til at gennemføre den videre proces i Arlagården.

Arlagården er et uundværligt redskab i forhold til forbrugere og kunder som dokumentation for blandt andet dyrevelfærd og miljøforhold på gårdene.

I 2006 vil bestyrelsen og ledelsen fortsætte sine bestræbelser på at bevare det nuværende niveau for mælkeprisen. Samtidig vil vi arbejde aktivt for at genskabe troen på fremtiden blandt vores andelshavere.

Leif Eriksson, medarbejdervalgt

Bent Juul Sørensen

Bengt Darhult

Sören Kihlberg

Gunnar Pleijert

Viggo Ø. Bloch

Bjarne Bundesen, medarbejdervalgt

Steen Bolvig, medarbejdervalgt

Knud Erik Jensen, formand



Direktionens beretning

Årets resultat på 801 mio. DKK er bedre end forventet og må betegnes som tilfredsstillende. Det er især andet halvår, der har bidraget positivt.

EU's landbrugsreform har i løbet af året haft en kraftig indvirkning på forudsætningerne for Arla Foods' virksomhed. Hastigheden, hvormed EU gennemfører reformerne, har sat en barsk og stram dagsorden for selskabet, og det har medført en kraftig nedgang i indtjeningen for selskabets ejere i løbet af de seneste to år. Nedsættelserne kommer samtidig med, at de relativt gode verdensmarkedspriser på mejeriprodukter målt i US dollar ikke er kommet Arla Foods til gode i samme omfang, fordi valutakursen har ligget meget lavt i størstedelen af 2004/05.

På verdensmarkedet har Arla Foods oplevet mere stabile priser i forhold til året før især på mærkevarerne, og særligt den sidste del af regnskabsåret har udviklet sig bedre end forventet.

Det er lykkedes at øge salget af ost til en række europæiske markeder, så både omsætningen og indtjeningen på dette område har udviklet sig positivt.

På hjemmemarkedet i Sverige og Danmark øges konkurrencen fra udenlandsk mælk, og i året introducerede Arla Foods også i Sverige en lavpris-mælk til sine kunder som en konsekvens af den

øgede konkurrence. I Danmark er der fortsat en intens konkurrence på mejeriområdet på tværs af mejerier og landegrænser. Det øger behovet for, at Arla Foods kan tilbyde kunderne et differentieret udbud af mejeriprodukter i forskellige pris-kategorier.

Forbrugerdialog

I Danmark er dialogen med forbrugerne blevet udviklet i løbet af året gennem etableringen af Arla Forum, hvor ca. 100 forbrugere hver dag henvender sig enten via mail, telefon eller brev for at give deres mening til kende eller stille spørgsmål til Arla Foods.

Gennem mere end 30 år har Arla Forum i Sverige været omdrejningspunktet for dialogen med de svenske forbrugere, og det er ikke mindst erfaringerne herfra, det danske Arla Forum drager nytte af.

Mere åbenhed over for omverdenen har været et ønske fra danske forbrugere og ikke mindst fra Arla Foods' 8.500 danske ansatte, som i årets løb deltog i en workshop, hvor de sammen fik diskuteret den kritik, som har været rejst mod selskabet i Danmark.

Dialogen udvikler sig hele tiden, og i oktober 2005 oprettede Arla Foods såkaldte weblogs på

Executive Board, oktober 2005
(fra venstre)

Viceadm. direktør Povl Krogsgaard
Adm. direktør Peder Tuborgh
Viceadm. direktør Andreas Lundby



den danske hjemmeside. Her kan forbrugerne læse tre medarbejders og en andelshavers oplevelser og tanker i dagbogsagtig form, og der er mulighed for at debattere direkte med skribenterne.

Strategiplan: „Vores Fremtid“

I arbejdet med strategiplanen for 2008 var Arla Foods' ledelse kommet til den konklusion, at der var to farbare veje at gå: Arla Foods kunne vælge at fortsætte ad egen vej, eller selskabet kunne vælge fusion. Det var samtidig ledelsens overbevisning, at det hollandske mejeriselskab Campina ville være den bedste fusionspartner for Arla Foods. Efter at der var blevet skabt en dialog med Campina henover efteråret 2004, kunne bestyrelserne for de to selskaber i december 2004 præsentere andelshaverne for ideen om en fusion mellem de to selskaber. Efter gennemførelsen af due diligence samt en række intense forhandlinger blev de to selskaber imidlertid i maj måned enige om at aflyse fusionsforhandlingerne.

Derefter stod virksomheden derfor atter med de muligheder, der ligger i at gå videre ad egen vej.

I strategiplanen „Vores Fremtid“ er udviklingen af selskabet fastlagt sammen med en skarpere prioritering af aktiviteterne. For det første ønsker vi at udvide de nordiske markeder gennem innovation af nye mejeriprodukter til forbrugerne i hele Norden. I kalenderåret 2005 har vi således lanceret ca. 100 nye produkter på det nordiske marked.

For det andet vil vi arbejde målrettet efter at opnå et markedslederskab på udvalgte produkter på udvalgte markeder, eksempelvis inden for området fløde-/smelteost, hvor vi har iværksat investeringer for at muliggøre en fordobling af osteproduktionen på vores mejeri i Saudi-Arabien. Udvidelsen af produktionen i Riyadh skal ses i sammenhæng med en generel styrkelse af Arla Foods' tilstedeværelse i Mellemøsten.

For det tredje vil Arla Foods udvikle nye markeder, som beslutningen om at investere i kinesisk mælkeproduktion er et eksempel på. Arla Foods besluttede i august at indgå en joint venture-aftale med China Mengniu Dairy Company om produktion og salg af mælkepulver til det hurtigt voksende kinesiske detailmarked. Et andet eksempel er købet af den canadiske ostevirksomhed National Cheese i november 2004. Med købet fulgte en udvidelse af Arla Foods' importkvote for ost, og virksomheden har i løbet af året kunnet konstatere fremgang i det totale salg på markedet.

I løbet af regnskabsåret har der ikke mindst på det europæiske marked været fokus på at forenkle og globalisere vores produktportefølje. Det fokus skal videreføres på samtlige Arla Foods' markeder, hvor vi gennem en ny mærkevarestrategi skal udvikle vores globale brands. Det vil kræve en øget markedsføringsindsats på nærmere udvalgte markeder.

Ny organisation

Til at føre strategiplanen ud i livet er en ny organisation oprettet fra 1. oktober 2005, hvor forretningen er samlet inden for fire store forretningsområder: Consumer Nordic, Consumer UK, Consumer International og Global Ingredients. De får ansvaret for alt fra produktion til salg, produktudvikling og markedsføring på hvert deres område. Det sker ud fra en overbevisning om, at drivkraften i selskabet ligger i forretningen tæt på markederne, og som en konsekvens heraf vil flere tværgående stabsopgaver rykke ud i forretningsområderne, og færre vil være tilbage i de centrale, tværgående funktioner, benævnt Corporate Center.

Innovation

Flere nye, spændende mejeriprodukter inden for de forskellige priskategorier er udfordringen for Arla Foods' produktudvikling også i det kommende år. Vi skal satse på ernæringsrigtige produkter med lavt fedt- og sukkerindhold. Samtidig skal vi være forrest i udviklingen inden for især specialost og mejeriprodukter til madlavning.

Udviklingsarbejdet decentraliseres, således at dele af udviklingsfunktionen flytter tættere på de enkelte forretningsområder. Denne organisationsændring gennemføres for at komme tættere på markedet og dermed på forbrugeren.

HR

Med baggrund i en øget internationalisering har ledelsen i Arla Foods en stor opgave i at inspirere medarbejderne til øget mobilitet og i højere grad opfordre til at udnytte chancen for at arbejde i andre kulturer og andre lande. Samtidig vil virksomheden sætte øget fokus på at udvikle sin næste generation af ledere gennem etablering af en mere målrettet lederudvikling, hvor fremtidige ledere gennemgår et målrettet forløb i jobbet. Gennem en løbende medarbejdertilfredshedsmåling har ledelsen i Arla Foods identificeret stress og mobning som to områder, der kræver en mere koordineret indsats i hele virksomheden.

Øget fokus på omkostninger

Med baggrund i den faldende mælkepris satte Arla Foods sig i juni et mål om at spare fem procent på driften udover inflationen. Det svarer til en omkostningsbesparelse på mellem 500 og 600 mio. DKK i 2006.

De ekstraordinære fremadrettede besparelser omfatter en generel tilbageholdenhed i selskabet og en hårdere prioritering af udviklingsprojekter, herunder udskydelse af lavtprioriterede projekter.

Besparelserne bliver hjulpet godt på vej af de effektiviseringsprogrammer, som er gennemført siden 2001. Det gælder blandt andet strukturplanen, som har medvirket til at få rationaliseret på mejerierne og skabt et moderne, effektivt produktionsapparat. Desuden skal vi nu til at høste de fordele, der skabes af Ett Arla, som gennem de seneste tre år har samlet Arla Foods' forretnings-systemer under ét fælles system.

Dertil kommer en reduktion af investeringsniveauet for 2006.

Endelig leveres der besparelser gennem nedskæringerne i funktionærstaben med 600 medarbejdere fra 2003 til 2006.

Kravene om besparelser har tvunget hele virksomheden til at tænke i alternative løsninger inden for alle fagområder.

Også Arla Foods' eksterne leverandører er blevet bedt om at komme med løsningsforslag til besparelser. Sammen med leverandørerne skal der også fremover findes bedre og billigere løsninger for virksomheden.

Finansiel basis

Virksomheden har en fornuftig soliditet, som ligger på niveau med vores konkurrenter i Europa. Vi har mulighed for at ekspandere inden for strategiske områder og har en vis robusthed i forhold til større investeringer.

I året har der været arbejdet med at lægge en del af virksomhedens fremadrettede konsolidering på individuel kapital. Efter regnskabsårets afslutning skal repræsentantskabet tage stilling til indførelse af individuel kapital i form af leverancebaserede ejerbeviser.

Behovet for en fortsat konsolidering fra ejerkredsen sker ud fra ønsket om at fastholde en finansieringsramme, der muliggør fortsat strategisk udvikling.

Udfordringer for 2006

Samtidig med at virksomheden i 2006 skal skære dybt i sine omkostninger, skal vi bevare evnen til fortsat at udvikle vores markeder og sortiment. Udfordringen for Arla Foods bliver at nå sit mål i forhold til effektiviseringer samt fortsat at udvikle

og satse inden for markedsføring og produktudvikling. Målet i forhold til vores andelshavere er at fastholde mælkeprisen på niveauet i regnskabsåret 2004/05, på trods af de negative effekter af EU's landbrugsreform.

Markedsvilkårene for det kommende år ligner det netop afsluttede: Fortsættelse af den generelle discountbølge i detailhandelen og hårdere konkurrence ikke mindst på hjemmemarkedene, hvor presset fra udenlandsk mælk øges.

EU har vist viljen til at gennemføre landbrugsreformen og i WTO-regi at arbejde for en yderligere liberalisering af verdensmarkedet.

Vi tror på liberaliseringen og skal nu tage den enorme udfordring op at skabe lønsomhed for vores ejere – også efter en landbrugsreform.

HVOR LIGGER “ARLAGÅRDEN”?

“Arlagården” ligger i nord, syd, øst og vest.

Arlagården er nemlig navnet på Arla Foods’ kvalitetsprogram, som gælder for alle andelshavere og deres gårde. Arlagården blev indført 1. oktober 2003, og siden er navnet blevet til en fællesbetegnelse for alle gårde i Arla Foods.

Kvalitetsprogrammet bygger på fire hjørneste: mælkens sammensætning, fødevarerikkerhed, dyrevelfærd og miljøhensyn.



Mellanmjølk



Harmonie
økologisk letmælk



Arla Ekspres minimælk



Økologisk skolemælk

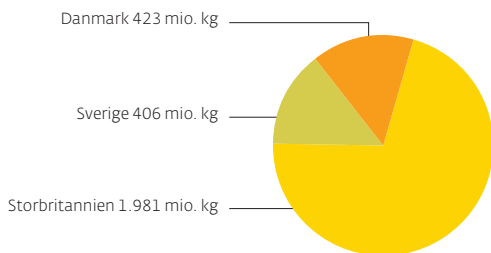


Café Met mochalatte

Friskvarer

Produktion af drikkemælk

Ialt 2.810 mio. kg.



Den øgede konkurrence i køledisken fortsatte i regnskabsåret 2004/05. Både på det danske og svenske marked øger discountsektoren sine markedsandele, og det lægger pres på den øvrige dagligvarehandel, der i stigende grad sælger produkter under eget mærke. Stort set alle aktører på mejerimarkedet er aktive og konkurrerer med hinanden om at få kontrakter med kæderne på produkter i privatmærke.

Samtidig stiger importen af lavprisprodukter fra det øvrige Europa.

Arla Foods arbejder ud fra to hovedstrategier på området for friskvarer: dels at fastholde markedsandele på sine basisprodukter ved at tilbyde detailhandelen en merværdi inden for alle prisniveauer, og dels at udvikle produkter med fokus på ernæring og convenience.

I Danmark har de øvrige mejerier vundet yderligere frem, og Arla Foods har tabt markedsandele. Alligevel er det gennem øget fokus på produktudvikling og et stigende antal lanceringer lykkedes at holde fast i mærkevarernes positioner på markedet. Til mælkekøleren har Arla Foods udviklet en række nye produkter som egnsmealk, jersey-mælk, mælk i kartoner med skruelåg og laktosefri mælk.

Arla Foods' samarbejde med de øvrige danske mejerier har også i det forgangne år haft høj prioritet. Der er især blevet samarbejdet med de økologiske mejerier om lancering af nye produkter, fælles øko-kampagner m.v., og dette arbejde vil fortsætte i det kommende år.

I Sverige har Arla Foods' markedsandele til trods for udviklingen været stabile, men det har været nødvendigt at gå ind i produktion af privatmærker samt tilbyde lavprisprodukter til selskabets kunder. Et eksempel på dette er Arla Foods' lancering af drikkemælk under Klöver-varemærket. Klöver-mælken har en noget længere holdbarhed end mælk under mærket Arla-koen og sælges desuden i et andet distributionssystem. Derved reduceres omkostningerne, og Arla Foods kan tilbyde en lavere pris. Håbet er, at Klöver-

mærket vil mindske svenske forbrugeres interesse i at købe mælk fra udlandet.

Et andet projekt inden for drikkemælk er lanceringen af en såkaldt 24-timers friskmælk fra Hjordnära Mejeri, hvor såvel de andelshavere, der leverer mælken, som kunderne er placeret i området omkring mejeriet. Også på Gotland har Arla Foods tydeliggjort den lokale oprindelse på mælkekartonerne. Formålet med projekterne er at forstærke koblingen mellem Arla-koen, mejeriet og det nære marked.

Både i Sverige og Danmark fortsætter arbejdet med at udvikle endnu sundere produkter (fedtfattigt, sukkerreduceret, nyttige bakterier osv.) med uformindsket styrke. Målet er først og fremmest at give forbrugerne valgfrihed. Det ligger dog fast, at et produkt – uanset dets sunde egenskaber – skal smage godt, hvis det skal blive accepteret og få succes. Et eksempel på, at det kan lykkes, er lanceringen i Sverige af Yoggi Mini, som er helt uden tilsat sukker.

I Danmark blev en række nye sukkerreducerede produkter både inden for yoghurtkategorien og kakaomælk lanceret, og der arbejdes med at reducere sukkerindholdet yderligere i udvalgte produkter. I mælke-kategorien vil en laktosereduceret drikkemælk blive lanceret i slutningen af 2005. I Sverige blev en mælk med ekstra kalcium lanceret i regnskabsåret.

Ud over sunde produkter går udviklingen også fortsat i retning af convenience-produkter, som f.eks. forenkler madlavningen i hjemmet eller gør det muligt at spise „på farten“. Forbruget af mad, der spises uden for hjemmet, stiger i takt med, at antallet af enpersons-husholdninger øges. Produkterne i Arla Foods' madlavningsserier, „Arla-köket“ i Sverige og „Karolines Køkken“ i Danmark, har netop som mål at gøre det muligt for forbrugerne at forenkle og forbedre deres madlavning både til hverdag og fest.

Produktion / distribution

Udbygningen af Jönköping Mejeri i Sverige forventes afsluttet i sommeren 2006, og herefter vil produktionen i Karlskrona samt dele af produktionen i Göteborg blive nedlagt. I Göteborg udbygges distributionsterminalen, som forventes at stå

klar til årsskiftet 2005/06. Mejeriet vil da være tilpasset området i og omkring Göteborg.

I Sverige er der i løbet af det seneste år lagt mange udviklingsressourcer i at skabe et landsdækkende distributionsnet for alle Arla Foods' specialprodukter. Baggrunden er, at detailkæderne er landsdækkende, og at de efterspørger ensartede sortimenter og vilkår for deres butikker.

Forbrugerkontakt

Arla Foods i Danmark har hentet inspiration i Sverige, hvor selskabet igennem 30 år har anvendt Arla Forum som kanal for dialogen med forbrugerne. Hver dag kontakter ca. 200 forbrugere i Danmark og Sverige Arla Forum med spørgsmål eller kommentarer.

Derudover klikker ca. 22.000 forbrugere i de to lande sig hver dag ind på selskabets hjemmesider for at finde opskrifter og ideer til madlavningen.

Storbritannien

Arla Foods UK plc er fortsat den førende udbyder af konsummælk på det britiske marked. Selskabet har i det forløbne år fastholdt sin markedsandel. Inden for UHT-mælk og på det økologiske område er der indgået nye aftaler med supermarkeds-kæderne, og dette gælder også for flødeprodukterne.

Hovedparten af Arla Foods' mælk i Storbritannien sælges under privat mærke. Arla Foods UK plc har dog succes med at markedsføre sit eget varemærke inden for mælk, nemlig Cravendale. Mælken tappes ved hjælp af en særlig filtreringsteknik, som betyder, at mælken får dobbelt så lang holdbarhed som almindelig mælk. I begyndelsen af regnskabsåret blev det nødvendigt at rationere salget af Cravendale, fordi det nye tappeanlæg til Cravendale-mælk på Stourton mejeriet i Leeds først stod klar i sommeren 2005.

Samlet har Arla Foods UK plc 35 pct. af det britiske marked for frisk mælk, og selskabet leverer dagligt til 2200 supermarkeder over hele landet.

Arla Foods UK plc's program for rationalisering af mejeristrukturen, som blev iværksat efter fusionen med Express Dairies i 2003, blev gjort færdigt i slutningen af regnskabsåret.

Rationaliseringsgevinsterne blev imidlertid udhulet af en fortsat hård konkurrence i supermarkedssektoren,

og i den sidste del af året også i andre sektorer. Omkostningsudviklingen førte i årets løb til en nedjustering af resultatforventningerne i selskabet.

I årets løb blev der gennemført en prisforhøjelse for at dække de stigende omkostninger til fremstilling og distribution, som i øvrigt er fortsat med at stige.

Selskabet har i årets løb lukket tabsgivende aktiviteter som pakkepost, og cateringaktiviteter i London-området er solgt fra til Dairy Crest, ligesom engrosaktiviteterne i H.T. Webb blev afsluttet i første halvdel af året. Et samarbejde med Milk Link omkring langtidsholdbare produkter har imod forventning også været tabsgivende i 2004/05, hvorimod friskmælksaktiviteterne i Skotland nu bidrager positivt, samtidig med at ny kapacitet tages i brug i Lockerbie i december 2005.

Leverancerne fra Arla Foods Milk Partnership nåede i årets løb op på 70 pct. af mælkeindvejinngen og ventes at udvikle sig yderligere. Antallet af medlemmer er nu oppe på 1600.



Cravendale mælk – Arla Foods UK plc's eget varemærke – tappes ved hjælp af en særlig filtreringsteknik, der giver den dobbelt så lang holdbarhed som almindelig mælk.



HVORDAN KAN ARLA FOODS GIVE EN GARANTI FOR MÆLK FRA 10.500 FORSKELLIGE MÆLKELEVERANDØRER?

Kvalitetsprogrammet Arlagården giver sikkerhed for, at mælken fra Arla Foods' andelshavere har en høj standard. Samtidig giver kvalitetsprogrammet kunderne – bl.a. butikskæderne – sikkerhed for, at produkterne kan spores tilbage til den enkelte gård.



Kvibille Cheddar



Dofino,
skiveskåret



Höhlenkäse



Klovborg



Esrom skiveskåret

Ost

Discountkædernes fremgang i den europæiske detailhandel øger konkurrencen om at tilbyde ost til lavere pris. Detailkæderne ønsker derfor i højere grad at kunne sælge ost i kædernes eget mærke, og de viser en øget interesse for at importere lavprisost til Arla Foods' hjemmemarkeder i Danmark og Sverige. På det øvrige europæiske marked er det dog lykkedes Arla Foods både at øge omsætningen og indtjeningen på ost.

Gennemførelsen af EU's landbrugsreform har haft en væsentlig indflydelse på Arla Foods' salg af ost til de oversøiske markeder. Ikke mindst reformens sammenfald med en svag US dollar har påvirket Arla Foods' indtjening. Derfor har selskabet forsøgt at kompensere gennem prisstigninger.

Mellemøsten, der er et af Arla Foods' store markedsområder for blandt andet smelteost og feta, er udpeget til fokusområde, hvilket blandt andet indebærer en udbygning af mejeriet i Saudi-Arabien.

Selskabets samlede produktion af ost nåede i 2004/05 op på 330.000 tons, hvilket stort set er på niveau med sidste år.

Norden

Målet er totalt set at øge salget af ost i Norden – primært i Finland og Norge.

I Danmark stagnerer det samlede salg af ost. Inden for skæreost flytter forbruget sig fortsat fra pakkeost til skiveost og revet ost, der begge er lettere at håndtere. Arla Foods' tre primære mærkevarer på området, Riberhus, Klovborg og Cheasy, har fortsat stærke positioner på markedet, men for at fastholde disse positioner er konstant udvikling nødvendig. Umiddelbart efter regnskabsårets afslutning blev en serie oste med mere markant og stærk smag fra Tistrup Mejeri lanceret. En populær ostype blandt osteelskere.

I Sverige er der på kort tid sket en markant ændring i salget af skæreost. Hvor det tidligere var butikkerne, der tog sig af opskæring og pakning af osten, overtager mejerierne nu i stigende grad denne opgave, der i Arla Foods klares af det fire år gamle forædlingsanlæg Alexander i Götene. I regnskabsåret er Arla Foods begyndt at produ-

cere gouda ost, som skal tage konkurrencen op med hollandske og tyske oste. I Sverige er al lagret ost nu samlet under Kvibille mærket for at gøre det lettere for forbrugeren at finde frem til det ønskede produkt.

På specialostområdet har Arla Foods tre fællesnordiske mærker: **Høng**, der omfatter skimmeloste, presses generelt af lavprisudbydere.

Buko er mærket for smelteost og flødeost. I regnskabsåret har smelteostprodukterne, der kan placeres uden for kølemontrene i supermarkederne, oplevet en særdeles positiv udvikling på det danske marked.

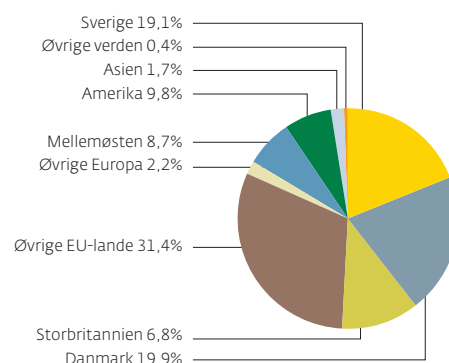
Apetina omfatter fetaprodukterne. Arla Foods er markedsleder på feta i Norge, hvor der dog forventes øget konkurrence. I Sverige og Finland har Arla Foods omkring halvdelen af fetamarkedet. I Danmark skal Apetina navnet nu også introduceres, efter at EF-domstolen i oktober 2005 afsagde den dom, der betyder, at kun feta fremstillet i Grækenland må kaldes feta efter oktober 2007.

Øvrige Europa

Samlet set er afsætningen af ost til de europæiske markeder gået væsentligt frem i forhold til sidste år. Der er vundet markedsandele i de fleste kategorier, og en væsentlig del af væksten er hentet på de forædlede produkter og mærkevarer. Samtidig er forbrugernes kendskab til Arla Master Brand øget væsentligt på udvalgte markeder.

Dette skal ses i lyset af, at markedsvilkårene i Europa stort set har været uændrede i forhold til året før. Således er efterspørgslen stadig præget af en svag økonomisk udvikling og mindre købelyst blandt forbrugerne. Priskonkurrencen, der først og fremmest skyldes discountsektorens fremgang, er fortsat med uformindsket styrke især på Arla Foods' største eksportmarked Tyskland, men også i Holland, Italien og Frankrig. Denne konkurrence stiller krav om fornyelse og markedsføring.

Nettoomsætning ost
Fordelt på markeder (%)



Udbud og efterspørgsel på markedet for de mere bulkprægede produkter har været i rimelig balance. Prisudviklingen har derfor været mere stabil end de senere år, men niveauet er fortsat meget lavt.

Inden for skæreost har året totalt set været tilfredsstillende med stabil efterspørgsel og god fremgang i de forædlede produkter, særligt i Sydeuropa. Salget fra betjeningsdiskene går fortsat tilbage specielt i Tyskland, Holland og nu også Spanien, hvilket stiller store krav om ændringer i afsætningen. Samtidig er kampen om hyldepladsen i selvbetjeningsdisken meget hård. "Silkcut" (ultratynde) skiver er som noget nyt lanceret i Tyskland, Spanien og Belgien.

Mejeriet i Polen er nu helt omstillet til mozzarella-produktion. Her som på de øvrige europæiske markeder er indtjeningen på de mest bulkprægede produkter under pres.

Arla Foods fastholder imidlertid en høj markedsandel inden for revet ost/mozzarella af høj kvalitet i en række europæiske lande. Markedet for industrimozzarella til pizzaproducenter vokser fortsat, og Arla Foods har øget sin afsætning væsentligt, efter at produktionen i Polen er etableret.

På de fleste europæiske markeder vokser forbruget af flødeost, og Arla Foods' salg har været meget tilfredsstillende i såvel Nord- som Sydeuropa. Tyskland er fortsat langt det væsent-

ligste marked, og her har afsætningen af Arla Buko sat ny rekord. Også salget af flødeost under privatmærke har udviklet sig tilfredsstillende, dog er prisniveauet fortsat under pres.

Feta markedet i Europa er fortsat i vækst. Arla Foods har en ledende position inden for feta på en række europæiske markeder samt et stort salg af privatmærker til de største detailhandelskæder i Europa. Arla Foods har stor succes med feta i tern, men også light varianter og feta i olie oplever ekstraordinær vækst. Som følge af at kapaciteten næsten var udnyttet 100 pct. i højsæsonen, har markedsføringen ikke været helt på niveau med året før. Som følge af EF-domstolens afgørelse vedrørende feta navnet vil det blive meget væsentligt at få Arla Apetina stærkt placeret i forbrugernes bevidsthed i de kommende år.

Forbruget af blåskimmelost stagnerer og er på visse europæiske markeder i tilbagegang. Arla Foods har dog fastholdt sine markedsandele på alle markeder. Generelt er det fortsat de bløde og mere milde typer inden for blå/hvidskimmelost, der vinder frem. Arla Foods arbejder målrettet på at udvikle nye produkter, som imødekommer forbrugernes ønsker om bl.a. mildere og blødere typer, men også produkter, der forbinder moderne teknologi og gammelt håndværk. Opgaven er fortsat at udvikle og tilbyde nye produkttyper og emballageløsninger, som appellerer til en større målgruppe og giver inspiration til nye anvendelsesmuligheder.

Arla Foods har en ledende position inden for feta på en række af de europæiske markeder, og generelt vokser europæernes forbrug af feta.



Mellemøsten

Mellemøsten er et vigtigt markedsområde for Arla Foods, og i regnskabsåret blev det vedtaget, at området skal opprioriteres gennem væsentlige investeringer og en fordobling af produktionen i Saudi-Arabien over de næste fem år. Arla Foods har desuden indgået tre joint venture samarbejder med sine lokale partnere i Libanon, Qatar og Kuwait. Selskabet råder herefter over et fuldt integreret forretningssystem i Saudi-Arabien, Forenede Arabiske Emirater, Oman, Kuwait, Libanon og Qatar.

Trods prisstigninger er afsætningen alligevel styrket på tværs af hele regionen, og væksten overgår såvel befolkningstilvæksten som den økonomiske vækst. Det er især Arla Foods' to mærkevarer inden for ost, Puck (forskellige smelteosttyper på glas) og The Three Cows (først og fremmest feta i brikemballage), der har givet selskabet en stærk position.

På Arla Foods' største marked, Saudi-Arabien, har året været præget af kraftig konkurrence inden for nogle af de vigtigste produktområder. Det er dog lykkedes enten at fastholde eller udbygge Arla Foods' markedsandele, og der har været pæn vækst i forhold til året før. Især har ost opnået meget tilfredsstillende markedspositioner.

Amerika

I USA er det til trods for en svag US dollar igen lykkedes at nå det budgetterede resultat. Selskabets satsning på forædlede produkter har især styrket danablu- og havartisortimenterne, og der er sikret nye, betydelige ordrer hos de førende supermarkeds kæder. Arla Foods' licensproduktion af havarti har ligeledes udviklet sig meget positivt både på mængder og indtjening. Den økonomiske vækst er stadig væsentligt større i USA end i Europa, og mulighederne er derfor betydelige.

I Canada er opkøbet af National Cheese i november 2004 og den efterfølgende integration af selskabet forløbet særdeles tilfredsstillende, og det nye selskab har fået en meget positiv modtagelse af alle interessenter. Resultatet for det første år følger fuldt ud forretningsplanen, og synergiene bliver mere og mere tydelige.

I Brasilien har Arla Foods' joint venture selskab Dan-Vigor ligesom det foregående år haft fremgang. Resultatet er på budget, hvilket er tilfredsstillende.

Asien

I Japan, som er Arla Foods' største marked i Asien, lægger en fortsat svag økonomi og faldende fødevarepriser pres på dansk ost, som prismæssigt ligger i top. Imidlertid betyder kvalitet, service samt mange års indsats og samarbejde, at kunderne er loyale mod dansk ost, og derfor er der kun mistet marginale mængder.

I Sydkorea lykkedes det i løbet af regnskabsåret at få bremsset og vendt de foregående års negative udvikling i salget af først og fremmest blokmozzarella, men også detailhandelsprodukter.

Østeuropa

Mulighederne for eksport til Rusland udvikler sig kraftigt i positiv retning, og til trods for at markedet kræver en del ressourcer for at udnytte potentialet, vil det have høj prioritet hos Arla Foods fremover.

De øvrige østeuropæiske markeder har igen i år oplevet en meget betydelig vækst, og afsætningen er mere end fordoblet i det forløbne år. Ligesom i Rusland er det også på disse markeder en væsentlig faktor, at Arla Foods kan tilbyde et bredt sortiment inden for specialost til den voksende, moderne detailhandelssektor.

Produktion

Der er i regnskabsåret sket eller planlagt følgende ændringer inden for osteproduktion i Danmark:

Udbygningen af Høgelund Mejeri er afsluttet, således at Arla Foods' danabluproduktion nu er samlet ét sted.

Omkring maj 2006 lukkes Vejle Ostelager og Pakkeri, og produktionen overflyttes til Taulov, Nr. Vium, Hjørring og Polen.

Der arbejdes fortsat med en betydelig kapacitetsudvidelse af Holstebro Flødeost.

Udvidelse af produktions- og pakkekapacitet på Bov Mejeri (fetaproduktion) med ca. 40 pct. forventes færdig i 2006.

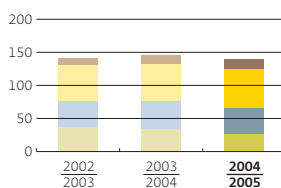
Overflytningen af smelteostproduktionen fra Bislev Mejeri til Danya i Saudi-Arabien forventes at ske i begyndelsen af 2007.

I Sverige er strukturen inden for ostemejerier de seneste år blevet trimmet. I dag er al produktion af rund skæreost (Grevé, Präst, Svecia og Herrgård) således samlet i Kalmar, al hushållsost produceres i Falkenberg, filéost i Götene og desertsost og cheddar i Kvibille.

Smør og blandingsprodukter

Produktion af smør, blandings- og lightprodukter (ekskl. lønproduktion)

Tusind tons



- Blandingsprodukt light
- Blandingsprodukt normal
- Pakkesmør
- Industri smør

Forbrugerne efterspørger flere fedtfattige produkter på de fleste af Arla Foods' markeder verden over. Det er den store udfordring for produktområdet smør og blandingsprodukter. I denne situation er det altafgørende at have et mærke som Lurpak, der i dag er kendt i næsten alle hjørner af verden. På grund af den svage US dollar har Arla Foods gennemført markante prisstigninger på flere markeder, og alligevel er salget af Lurpak mange steder vokset.

Produktion og pakning af smør og blandingsprodukter blev i 2004/05 på 185.000 tons, hvilket næsten er på niveau med sidste regnskabsår.

Salget af smør og blandingsprodukter på det vigtige britiske marked er i fortsat fremgang båret af de to stærke varemærker Lurpak og Anchor. Omsætningen i Storbritannien for smør og blandingsprodukter er vokset med 15 pct. i årets løb. Afsætningen af Lurpak har i særlig grad vist fremgang i en produktkategori, hvor alle større konkurrenters mærker har tabt terræn. Det er især Lurpak Spreadable og Lurpak Lighter Spreadable, der tegner sig for fremgangen. Produkterne får følgeskab af Lurpak Unsalted Spreadable, som lanceres på markedet i begyndelsen af 2006.

Anchor-produkterne har også haft fremgang og taget andele fra de nærmeste rivaler bl.a. som følge af lanceringen af et Anchor Lighter Spreadable produkt.

Mellemøsten er et andet stort og vigtigt markedsområde for Lurpak. Saudi-Arabien er det største marked, og her er efterspørgslen relativt stabil. Dog presses Lurpak fortsat af lokalt pakket, billigt smør. Det fire år gamle joint venture selskab i Forenede Arabiske Emirater/Oman har oplevet en høj vækst bl.a. i salget af Lurpak. Der stilles også store forventninger til afsætningen i Kuwait, Qatar og Libanon, hvor etableringen af joint venture selskaber ved regnskabsårets afslutning var i fuld gang. Salget af Lurpak Butter Ghee, der blev lanceret sidste år bl.a. i flere af landene ved Den Persiske Golf, forløber efter planen.

I Sydøstasien har øget fokus på Lurpak, bl.a. gennem salg af Lurpak minicup til store lokale flyselskaber og hotelkæder, ført til et større salg; således voksede den samlede tonnage til området med 13 pct. i forhold til året før. Afsætningen af Lurpak smør til Kina blev endnu engang fordoblet (dog fra et lavt udgangspunkt), og der stilles store forventninger til det kommende år.

I Danmark er konkurrencen i kategorien fortsat hård på grund af både konkurrerende mærkevarer og privatmærker. Det faldende forbrug af fedtstof betyder dels et pres mod priserne, dels er det nødvendigt at opdyrke nye forbrugssituationer, hvor nye produkter kan introduceres som for eksempel Kærgården Sandwich, der blev lanceret i foråret. Imidlertid får mange spændende nicheprodukter smørområdet til at vokse. Blandt andet er Lurpak med Læsø-salt fortsat i fremgang. Hertil kommer, at forbrugerne i stigende grad ser ud til at vælge billigt smør frem for margarine, således at volumenfaldet er større på margarine end smørfedt.

På det svenske marked har Arla Foods' smør og blandingsprodukter en meget stabil position. I regnskabsåret har flydende Smør- og rapsolie været det mest fremgangsrige produkt, og det har på kort tid opnået en klar andenplads inden for denne kategori.

Andelssmør A.m.b.a.

Arla Foods' eksport af smør og blandingsprodukter fra Danmark sker gennem Andelssmør A.m.b.a.

Forbruget af smør har de senere år flyttet sig fra smør til blandingsprodukter med reduceret fedtindhold.





HAR LANDMÆNDENE OVERHOVEDET RÅD TIL AT TÆNKE PÅ MILJØET?

De har ikke råd til at lade være!

I dag stiller forbrugerne store krav til fødevarerne, og om de produceres under hensyntagen til blandt andet miljø og dyrevelfærd. En miljøvenlig drift på gården er med til at give den bedste mælk. Derfor er miljøet et af de områder, der stilles krav til i Kvalitetsprogrammet Arlagården.



Bregott



Lurpak
Butter Ghee



Lurpak med Læsøsalt



Lurpak spreadable



Smør- & rapsolja

Ingredienser

Åbningen af en ny mælkepulverfabrik i Vimmerby i Sverige samt beslutningen om at etablere et joint venture i Kina er nogle af regnskabsårets positive begivenheder i Arla Foods Ingredients. Samtidig blev årets resultat bedre end forventet, men der har været store afvigelser i forhold til budget blandt andet som følge af den fortsat faldende eksportstøtte og en fortsat lav US dollar-kurs. Disse negative forhold er blevet opvejet af løbende effektiviseringer og prisforhøjelser.

Mælkepulver

I løbet af vinteren 2005/06 forventes et joint venture mellem Arla Foods (49 pct.) og det førende kinesiske mejeriselskab Mengniu Dairy Company (51 pct.) at blive etableret. Selskabet, der får sit eget salgs- og distributionssystem, skal producere og afsætte detailmælkepulver til det kinesiske marked, og det vil fokusere på to områder – et høj kvalitetsmærke og et lokalt varemærke.

Detailmælkepulver anvendes især som basal ernæring til børn i lande, hvor den lokale produktion

ikke dækker behovet for mælk. Arla Foods' detailmælkepulver sælges i forbrugerpakninger under varemærkerne Dano og Milex på flere markeder, herunder Den Dominikanske Republik, Yemen og Bangladesh.

I Den Dominikanske Republik er der sket en væsentlig forbedring af økonomien, og købekraften er vendt tilbage med stigende salg og markedsandel til følge. Markedsvilkårene i Yemen er fortsat vanskelige, og væksten sker lidt langsommere end forventet. I Bangladesh blev der i 2004/05 åbnet et lokalt pakkeri i samarbejde med Arla Foods' distributør, og produktet Vitakids blev lanceret med stor succes.

I det kommende år vil flere nye produkter blive lanceret specielt i Mellemøsten og Latinamerika.

Arla Foods er i dag en globalt førende virksomhed inden for mælkebaserede ernæringsprodukter i privatmærke. Der er fortsat et stort potentiale i forretningsområdet, fordi store internationale virksomheder er interesserede i at outsource hele eller dele af deres produktion.



Mælkepulver kan være løsningen først og fremmest i de egne af verden, hvor der enten ikke er adgang til frisk, lokalproduceret mælk, eller hvor den lokale produktion ikke dækker befolkningens behov.

Verdensmarkedspriserne har ligget højt målt i US dollar, men faldende restitutioner – herunder CAP-reformen – har medført, at priserne i DKK har været på niveau med eller lidt over tidligere år. Især i den sidste halvdel af året har priserne dog været tilfredsstillende.

CAP-reformen, der medfører, at EU-støtten sænkes frem til 2007, vil, når den er fuldt gennemført, resultere i et væsentligt fald i Arla Foods' indtægter fra ingrediensaktiviteterne.

Mælkeproteiner

Området omfatter produktion og salg af højtforædledede ingredienser til globale fødevarerproducenter, og Arla Foods har en førende position på verdensmarkedet for funktionelle mejeriingredienser. I fødevarerindustrien er der generelt øget fokus på at reducere produktionsomkostningerne, og for at leve op til fødevarerindustriens krav har Arla Foods Ingredients udviklet nye typer af funktionelle mælkeproteiner. Lanceringen af nye mælkeproteinprodukter til kød- og mejeriindustrien er blevet positivt modtaget, og derudover har der været en lønsom udvikling i salget af proteiner til is-industrien. I 2004 etablerede Arla Foods et nyt forretningsområde, som skulle fokusere på mælkeproteiner til bageriindustrien. Udviklingen af konceptet og indsalget er forløbet planmæssigt, og der er store forventninger til området.

Generelt er der pæn fremgang i salget af forædledede specialprodukter, og indtjeningen er tilfredsstillende.

I årets løb blev der etableret et datterselskab i Mexico, som allerede har resulteret i en fremgang i salget.

Produktion

Den nye fabrik i Vimmerby i Sverige, som er et af verdens mest moderne mælkepulveranlæg, blev taget i brug i 2004/05. Samtidig blev de svenske anlæg i Kimstad og Mjölby lukket, ligesom produktionen af mælkepulver på de to svenske ostemejerier Falkenberg og Kalmar blev standset. Arla Foods' varesortiment i Sverige går fra skummetmælkspulver til sødmælkspulver, hvilket vil give en bedre totaløkonomi.

Omkring regnskabsårets afslutning blev det besluttet at lukke den danske pulverfabrik Samden i sommeren 2006.

På mælkeproteinområdet har Arla Foods anlæg i både Sverige, Danmark, Tyskland og Argentina. For at kunne leve op til de ekspansive strategier på industriområdet vil mulighederne

for at øge vallemængden blive undersøgt i de kommende 1-2 år.

For at sikre en effektiv og rationel drift blev der i 2001/02 taget hul på en strukturplan for forarbejdningen af mælkepulver i Danmark og Sverige.

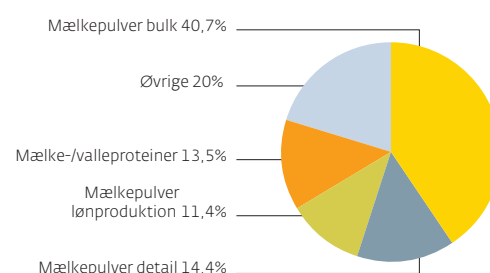
Planen blev fuldført i 2005 med indvielsen af det nye anlæg i Vimmerby. Herudover er anlæggene i Visby i Sverige samt Arinco og Akafa i

Danmark blevet væsentligt opgraderet. Den samlede investering for strukturplanen er på ca. en mia. DKK.

Arla Foods står nu med et produktionsapparat, der er blandt de mest effektive og avancerede i verden, når det gælder forarbejdning af mælke-baserede ingredienser.

Ingrediensproduktion

Fordelt på produktgrupper



Innovation

Sundhed, bekvemmelighed og forkælelse er de tre store, overordnede trends, som Arla Foods Innovation retter sin produktudvikling ind efter.

Sundhed handler for det første om at skære i produkternes indhold af fedt og sukker. Forbrugere kan i dag vælge en sukker- og/eller fedtreduceret variant af langt de fleste produkter, og senest er der lanceret flere mælkevarianter, hvor indholdet af det naturlige mælkesukker er mindsket. For det andet drejer det sig om at tilføje mejeriprodukterne forskellige vitaminer, mineraler og bioaktive komponenter. Der er i årets løb arbejdet intensivt med yderligere dokumentation for den probiotiske syrningskultur F19, samt calcium som kilde til vægtreduktion.

Bekvemmelighed – eller convenience – er den anden store trend. Arla Foods' sortimenter på dette område er blevet udvidet, og markederne har taget godt imod produkterne. Eksempler herpå er Smør og rapsolie, som er tilpasset stegning, sandwichspread, der gør det nemt at smøre en sandwich, og fetaprodukter, der er blandet med krydderier, grøntsager og olie, således at de kan blandes direkte i salaten.

Den sidste store trend er „forkælelse“. Her skal bl.a. nævnes Lurpak smør med Læsø salt, Kelda skimmelostsovs, creme fraiche i forskellige smagsvarianter, samt udviklingen af en hel serie af nye gourmet mejeriprodukter, der under navnet "Arla Innovation" afsættes til en række af de bedste restauranter i Danmark. Serien er udviklet i et tæt samarbejde med danske topkokke. Der forventes også i det kommende år meget af denne trend.

I regnskabsåret blev en lille afdeling etableret, hvor der arbejdes med ideer, der enten er langsigtede eller ikke passer ind i fokusområderne. Et af afdelingens pro-

jekter er samarbejdet med NASA om udvikling af mejeriprodukter til brug i rummet; i 2004/05 har astronauterne fået de første leverancer af yoghurt fra Arla Foods.

I det forløbne år har Innovation fortsat tilrettet forskningssamarbejde med universiteter i ind- og udland på de tre strategiske områder: Produkt, forbruger og proces.

Nogle af de nye forskningsområder, Innovation også er begyndt at beskæftige sig med, er nutrigenomics og nanoteknologi. Nutrigenomics er en ny disciplin inden for videnskaben, hvor man ser på sammenhængen mellem kost og gener. Denne viden vil for eksempel kunne bruges i forbindelse med udvikling af nye skræddersyede produkter til forebyggelse af sygdomme. Nanoteknologi drejer sig om forskning i ekstremt små enheder. Inden for fødevarer kunne forskningen for eksempel føre til udvikling af nulfedt-produkter samt endnu bedre produktionsudstyr.

For det kommende år vil den økonomiske indsats på R&D-siden være uændret. Men med en skarpere prioritering af projekterne forventes de investerede midler dog at give et endnu bedre afkast.

I 2005 lancerede Arla Foods en laktosefri mælk på både det svenske og danske marked. Mælken kan drikkes af de forbrugere, der ikke kan tåle mælkens naturlige sukker, laktose.





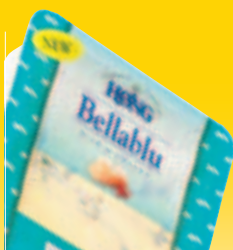
HVORFOR PRODUCERER ARLA IKKE UDELUKKENDE ØKOLOGISK?

Forbrugerne stiller forskellige krav til mejeriprodukterne. For nogle forbrugere er det vigtigste friskhed, for andre er det prisen, og for atter andre er økologien afgørende for valget af mejeriprodukt.

Arla Foods skal kunne opfylde disse forskellige krav. Derfor har selskabet både økologiske og ikke-økologiske mejeriprodukter. Arla Foods producerer økologiske mejeriprodukter i Danmark, Sverige og Storbritannien.



Apetina feta



Høng Bellablu



Finello mozzarella



Puck cream cheese
spread



Rosenborg Danish Blue

Arlagården

Arla Foods' andelshavere har med Kvalitetsprogrammet Arlagården sikret forbrugeren indsigt i, hvordan mælken produceres ude på gården, og hvordan køerne trives. Andelshaverne står sammen bag en samling af fælles regler, som stilles til den mælk, de leverer til Arla Foods. Ude på gården er der derfor helt klare regler for dyrevelfærd, miljø og fødevarer sikkerhed.

Reglerne er samlet i Kvalitetsprogrammet Arlagården, der blev indført i efteråret 2003. Programmet omfatter en klar beskrivelse af, hvilke krav andelshaverne skal indfri, hvis de vil levere mælk til Arla Foods.

Forbrugerne stiller stadig højere krav til produktionen på gårdene. Mange forbrugere har fokus på miljø, dyrevelfærd og fødevarer sikkerhed, og derfor har Arlagården stor betydning for afsætningen.

Arlagården er i 2005 brugt aktivt i markedsføringen på mange forskellige områder. Blandt andet bliver programmet omtalt på mælkekartonerne i Sverige og Danmark, og det var en del af konceptet for Arla Foods' stand på verdens største fødevareremse, Anuga, i oktober. I foråret 2005 fik Arlagården også sin egen hjemmeside i Danmark, og et internetspil for børn med Arlagården som tema blev en stor succes.

Specielt uddannede kvalitetsmedarbejdere har siden april 2004 været i gang med første besøgsrunde til samtlige andelshavere i Sverige og Danmark, og senest til april 2006 vil alle andelshavere i Arla Foods have modtaget et introduktionsbesøg, hvor deres gård er blevet vurderet.

I juni 2005 blev en evaluering og revidering af kvalitetsprogrammet påbegyndt. Ændringerne skal give forbedringer i forhold til kunder, forbrugere og andelshavere. Revideringen er dog også nødvendig, fordi en ny lovgivning fra EU om hygiejneregler træder i kraft 1. januar 2006.



Kvalitetsprogrammet Arlagården

Med Kvalitetsprogrammet Arlagården har Arla Foods fået et værktøj, der kan være med til at synliggøre den sammenhæng, der er mellem koens mælk og det færdige produkt ude i butikkerne.

Arla Foods' salgsafdelinger rundt omkring i verden begynder nu at bruge Arlagården som et salgsgargument, når Arla Foods' produkter skal konkurrere med et utal af andre mejeriprodukter. Med Arlagården kan Arla Foods garantere over for kunderne, at selskabets produkter er lavet af råvarer, som er af høj kvalitet i forhold til ernæring, hygiejne, sikkerhed, smag og sporbarhed, hvilket også er et aktiv i forbindelse med forbrugernes stigende bevidsthed omkring fødevarer sikkerhed og sundhed.

Kvalitetsprogrammet Arlagården er udviklet i et tæt samarbejde med selskabets andelshavere, og det omfatter samtlige danske og svenske andelshavere i Arla Foods, hvilket gør det ret unikt sammenlignet med kvalitetsprogrammer i andre mejeriselskaber.

Kravene og reglerne i Arlagården går på nogle punkter længere end lovgivningen. F.eks. er Arla Foods' krav til mælkeproducenterne om dyrevelfærd og miljø højere end kravene i både den svenske og danske lovgivning, selvom de lovgivningsmæssige krav i disse to lande er høje i forhold til andre lande.

Et eksempel er, at køernes foder ikke må være dyrket på marker, som er gødet med slam fra kommunale rensningsanlæg. Foderet skal i øvrigt have en høj kvalitet og stamme fra godkendte foderstofvirksomheder, der overholder de frivillige aftaler i branchen.

Udgangspunktet for Arlagården er Arla Foods' kvalitetspolitik for gårdene i Danmark og Sverige, som bygger på følgende fire hjørneste:

Mælkens sammensætning

Mælken skal have en naturlig sammensætning af fedt, protein, mineraler og andre vigtige bestanddele, og mælken skal have en god, frisk smag.

Mælken skal desuden være af en sådan sammensætning, at de færdige mejeriprodukter lever op til forbrugernes krav og ønsker om tryghed og velvære.

Fødevarer sikkerhed

Med Kvalitetsprogrammet Arlagården kan mælken spores hele vejen fra koen til det færdige produkt. Sporbarheden skaber sikre, mælkebaserede fødevarer og tryghed hos forbrugeren. Mælken må således ikke indeholde uønskede stoffer, og god hygiejne er en selvfølge på hele mælkens vej fra ko og stald til mejeri.

Dyrevelfærd

Sunde køer er forudsætningen for sund mælk, og dyrenes trivsel står højt hos Arla Foods. Mælkeproduktionen skal foregå på en måde, der fremmer dyrenes sundhed og trivsel. Rene og velplejede dyr er således et krav i Kvalitetsprogrammet Arlagården. Dyretrivsel omhandler også avlsarbejdet, behandling af syge dyr m.v.

Miljøhensyn

Arla Foods arbejder for, at miljøet og naturen respekteres, når mælken produceres. Produktionen på gården skal foregå miljøvenligt og med respekt for naturen. Det betyder bl.a., at gården skal værne om det omgivende miljø og kulturlandskabet. Endvidere skal gården optimere udnyttelsen af næringsstofferne og arbejde for en reduceret anvendelse af kemikalier.



Arla Foods' medarbejdere

Arla Foods er en virksomhed i konstant tilpasning til markeder og forbrugerkrav verden over. Det stiller store krav til lederne, som skal være tydelige med hensyn til deres mål og forventninger, tage et personligt ansvar og hele tiden have fokus rettet mod resultaterne. Arla Foods lægger vægt på et involverende lederskab - det vil sige, at lederen skal indgå i sit team som en aktiv medspiller. Derfor har Arla Foods brug for moderne ledere, der besidder indlevelsesevne, åbenhed og evnen til at lytte og kommunikere.

Der er en tydelig sammenhæng mellem høj tilfredshed blandt medarbejderne og et godt lederskab. Derfor videreuddannes Arla Foods' ledere kontinuerligt gennem kurser og anden udviklingsaktivitet, så de gennem personligt engagement, gejst og udvikling har succes med at skabe resultater gennem medarbejderne.

I løbet af de seneste to år har ca. 800 ledere på alle niveauer i selskabet deltaget i lederudviklingskurser, og mange ledergrupper har været igennem fælles udviklingsforløb.

I regnskabsåret har både danske og svenske økonomi- og ingeniørstuderende placeret Arla Foods meget højere end tidligere på listen over attraktive arbejdspladser, og blandt færdiguddannede økonomer og ingeniører med erhvervs erfaring ligger virksomheden fortsat højt. Alligevel skal Arla Foods arbejde med at gøre disse stillinger mere attraktive, fordi industrisektorens popularitet fortsat falder.

Med det formål at sikre den fremtidige kompetence i produktionen arbejdes der med at styrke både den interne oplæring og at videreudvikle mejerifaglige kurser og uddannelser i samarbejde med uddannelsesinstitutioner.

Fra ledelsens side er der blevet sat fokus på mobilitet. Arla Foods arbejder for at skabe et åbent internt jobmarked, hvor alle ledige stillinger først skal annonceres internt, for at alle medarbejdere kan få mulighed for at videreudvikle sig i jobbet. Desuden opmuntrer Arla Foods sine medarbejdere til at skaffe sig international erfaring, og derfor arbejdes der aktivt med udstationering af personale. I 2004/05 var 125 medarbejdere (inklusive deres familier) udstationeret.

Arla Foods har de seneste tre år gennemført en holdningsundersøgelse, "Barometer", blandt medarbejderne. I 2004 deltog 89 pct. af medarbejderne i Sverige, Danmark og Tyskland. På koncernniveau var der en klar forbedring af arbejdstilfredsheden med fire indexpoint, og der arbejdes engageret med at videreudvikle de enkelte arbejdspladser. Ledelsen i Arla Foods gik ligeledes frem med fire indexpoint. Barometer 2004 viste dog også, at 4,5 pct. af medarbejderne føler sig mobbet, og at mange medarbejdere fortsat føler sig stressede. Koncernledelsen vil derfor blive ved med at fokusere på disse problemer.

Næste Barometer-undersøgelse gennemføres i forsommeren 2006.

Siden fusionen i 2000 er antallet af ansatte i Arla Foods løbende faldet som følge af strukturændringer og rationaliseringer. Desuden er antallet af fuldtidsansatte funktionærer reduceret med 510 siden 2003.

I 2004/05 er antallet af medarbejdere reduceret med ca. 780 dels som følge af effektiviseringer, dels som følge af frasalg af virksomheder.



Miljø og arbejdsmiljø

Arla Foods tager ansvar for, at kvaliteten af miljø og arbejdsmiljø er på samme høje niveau som selskabets produkter, således at selskabet også her kan leve op til kunders og andre interessenters forventninger.

Arla Foods' miljø- og arbejdsmiljøpolitik med tilhørende mål er en del af koncernens samlede politikker fra jord til bord, der skal sikre høj ansvarlighed såvel lokalt som nationalt og globalt. En ansvarlighed der bliver stadig mere aktuell i takt med, at produktionen samles på færre og større driftssteder. Politikkerne er beskrevet i Arla Foods' etiske program „Vores Ansvar“.

Koncernmålsætningerne for vand, energi, CO₂, NO_x, ISO 14001 miljøcertificering, arbejdsulykker samt for kemikalier gælder hele koncernen med undtagelse af Storbritannien.

Koncernmålene skal være opfyldt inden 1. oktober 2006. Allerede nu er arbejdet med at revidere de eksisterende målsætninger sat i gang. I dette arbejde vil der blive taget hensyn til, hvor miljøpåvirkningen fra jord til bord er størst, samt til etik, værdiskabelse og image. Områderne affald, emballage og produktudvikling, der hidtil ikke har været omfattet af koncernmålsætningerne, vil indgå i revideringen.

Arla Foods' driftsenheder i Danmark, Sverige og Storbritannien, der dækker over 99 pct. af koncernens samlede produktion, er underlagt fælles EU regulering om miljøgodkendelser. I Danmark og Sverige er miljøgodkendelsen gennemført, mens de sidste ansøgninger fra driftsstederne i Storbritannien forventes godkendt af myndighederne inden udgangen af 2005.

Eksternt miljø

VAND: Øget brug af genbrugsvand fra produktionen har sammen med større opmærksomhed blandt medarbejderne om brug af vand betydet en væsentlig reduktion af vandforbruget i koncernen.

ENERGI: Det er primært transporten, der har bidraget til at reducere NO_x udslippet. Dette skyldes flere forhold: Der investeres løbende i moderne lastbiler, der forurener mindre; bilernes ruter planlægges, så der ikke køres overflødige

kilometer; chaufførerne uddannes i at køre mere økonomisk, og i mange biler er der installeret en computer, der bl.a. viser dieselforbruget.

Projekter på flere af koncernens driftssteder har vist, at køleanlæg og trykluft er områder, hvor der vil kunne spares energi og dermed reducere udslippet af CO₂. Køleanlæg og trykluft er derfor udpeget som nye indsatsområder. Medarbejderne vil også i højere grad blive involveret i arbejdet med at finde yderligere energibesparelser. Derudover er der på det nye svenske pulveranlæg Vimmerby investeret i et biobrændselsanlæg, som er med til at reducere udslippet af CO₂.

KEMIKALIER: Størstedelen af alle kemikalier er ved regnskabsårets udgang vurderet for effekt på sundhed og miljø. I løbet af 2006 forventes de sidste kemikalier at være vurderet.

ISO 14001: Målet er, at alle driftssteder i Danmark og Sverige skal være miljøcertificerede ved udgangen af 2006. ISO 14001 er med til at sikre, at alle relevante miljøforhold er tænkt igennem, og at der løbende opnås forbedringer.

Arbejdsmiljø

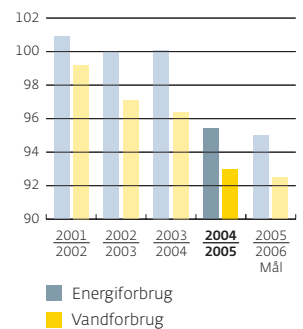
Samtlige maskiner i Danmark og Sverige er risikovurderet. Erfaringer fra dette arbejde har vist, at der skal være fokus på indkøb og ny- og ombygning af maskiner samt på instruktion af medarbejderne for at forebygge ulykker ved maskiner.

I Danmark deltager Arla Foods i brancheprojektet „Sikker nok?“, der går ud på at nedbringe antallet af arbejdsulykker i mejeribranchen. Der udarbejdes handlingsplaner med målrettede aktiviteter på de involverede driftssteder, og medarbejderne informeres løbende om forebyggelse af ulykker. Det skulle gerne medvirke til at nedbringe ulykkesfrekvensen, der hidtil ikke har haft det ønskede fald.

I Danmark er 89 pct. af Arla Foods' driftssteder blevet placeret i bedste klasse i forbindelse med Arbejdstilsynets tilpassede tilsyn.

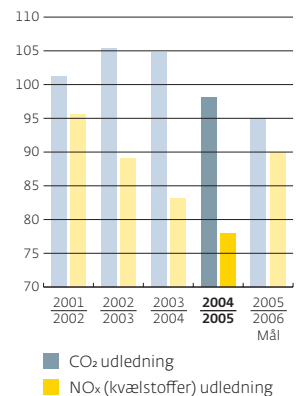
Energi- og vandforbrug

Index i forhold til rå- og færdigvarer samt produktmix. 2000/2001 = Index 100



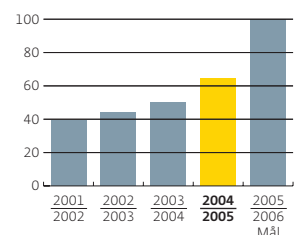
CO₂ og NO_x udledning

Index i forhold til rå og færdigvarer samt produktmix. 2000/2001 = Index 100



ISO 14001 certificerede anlæg i Sverige og Danmark

Procent



De to øverste grafer omfatter koncernens driftssteder undtagen Storbritannien



ER DET IKKE ET STORT PROBLEM, AT ARLA FOODS' EJERE OGSÅ ER LEVERANDØRER?

Tværtimod – det er en fordel for begge parter.

For mejeriet er det blandt andet en fordel, at råvaren – mælken – har en tydelig sporbarhed.

For ejerne, andelshaverne, er det en fordel, at selskabet påtager sig at sikre dem en så høj mælkepris som muligt. Andelshaverne er også interesserede i, at selskabet skal eksistere i lang tid fremover.



Kelda Thaisuppe



Kærgården
Sandwich



Arla Köket
Vispgrädd



Karolines Køkken
Cremefraiche



Karolines Køkken
Mornay Sauce

Øvrige aktiviteter

Rynkeby Foods A/S og JO Bolaget

Rynkeby Foods og JO Bolaget er markedsledere i Danmark og Sverige inden for juice og frugtdrikke. Under fælles ledelse har selskaberne et tæt samarbejde.

Markedet for juice og frugtdrikke har også i 2004/05 udviklet sig svagt, samtidig med at konkurrencen fra udenlandske lavprisprodukter er skærpet. Fokus har derfor været rettet mod en styrkelse og innovation af frisk juice distribueret på køl.

Rynkeby Foods, der er 100 pct. ejet af Arla Foods, producerer og markedsfører juice, saft, ice tea, vin og marmelade.

Der er i regnskabsåret sket et fald i omsætningen som følge af dels konkurrencesituationen, dels arbejdet med at genoprette lønsomheden. Indtjeningen i 2004/05 er imidlertid væsentligt forbedret først og fremmest som resultat af effektivisering, innovation og en styrkelse af Rynkeby-mærket.

I det kommende år vil virksomheden have fokus på øget lønsomhed og øget eksport, men

på baggrund af konkurrencesituationen samt stigende råvarepriser forventes omsætning og resultat at blive på niveau med 2004/05.

JO Bolaget er et handelsselskab inden for produktområderne juice, frugtdrikke samt frugt- og bærsupper, med indkøb, produktudvikling og markedsføring. Selskabet er ejet 50/50 af Arla Foods og Skånemejerier, der sammen producerer, sælger og distribuerer produkterne.

Især øget konkurrence fra handlens egne varemærker har taget yderligere markedsandele fra JO Bolaget. Tilbagegangen gælder imidlertid kun det aseptiske sortiment, mens salget af kølejuice er steget, og dette opvejer tilbagegangen. Da råvaresituationen samtidig har været god og stabil, er JO Bolagets resultat tilfredsstillende.

I det kommende år vil konkurrencen fra privatmærker og højere råvarepriser sætte økonomien under pres; alligevel forventes resultatet at blive på samme niveau som sidste regnskabsår.

Frödinge Mejeri AB

Frödinge Mejeri AB producerer og sælger ostekager, dybfrosne lagkager samt mad- og desserttærter til markederne i Norden, Storbritannien, Tyskland og Rusland.

Salget på det svenske hjemmemarked har i regnskabsåret udviklet sig meget positivt. Især er salget af dybfrosne lagkager og desserterne gået godt. Også salget på det finske og britiske marked har udviklet sig positivt, hvorimod det ikke er lykkedes at generobre de tidligere tabte mængder i Tyskland.

Udviklingstakten af nye produkter har været høj. Sammenlagt er 15 nye produkter blevet lanceret på de forskellige markeder. Nye produkter, som er blevet lanceret inden for de seneste to år,

udgør mere end en fjerdedel af selskabets omsætning.

I det nye år vil der blive fokuseret yderligere på omkostninger og effektivitet, samtidig med at selskabets markedsposition skal udvikles.

Medipharm-koncernen

Medipharm producerer bakteriekulturer som til-sættes foder, ensilage og fødevarer. Hovedmar-kederne er USA og EU.

En nedadgående salgskurve er i løbet af året vendt, og salget er øget sammenlignet med fore-gående år. Bl.a. har tidligere satsninger i USA

givet udbytte i form af nye kunder og dermed øget salg, og generelt har selskabets produkter inden for området biologiske ensileringsmidler opnået en særdeles god tilvækst i løbet af året.

Selskabet forventer fortsat vækst inden for de forskellige produktområder.

A/S Crispy Food International

A/S Crispy Food Internationals hovedaktivitet er fyldning af Top Cups til mejeriindustrien i Europa. Desuden leveres müsli i bulk og detailpakninger til kunder i mejeri-, brød- og detailbranchen.

I det forgangne år lykkedes det næsten Crispy Foods at kompensere tabet af en stor kunde med nye ordrer. Virksomheden har effektiviseret pro-duktionen og udvidet produktmulighederne med

bl.a. højhygiejnisk fyldning af våde produkter i Top Cups (fx sovse) samt formet müsli (fx til kiks).

60 pct. af Crispy Food's omsætning i regn-skabsåret stammede fra eksport, mens 29 pct. var relateret til Arla Foods. I det kommende år for-ventes en fornuftig udvikling i såvel omsætning som resultat.

Dairy Fruit A/S

Dairy Fruit er markedsleder inden for smagstil-sætningerne fruit preps og liquid spice mix (frugt- og krydderiblandinger) til mejeriindustrien i Sverige og Danmark samt lønproducent af frugt-grød og marmelade til catering industrien i Danmark.

Dairy Fruit har i regnskabsåret fastholdt ton-nagerne på hovedmarkederne Danmark og Sverige. Derudover har virksomheden opbygget

netværk i Tyskland, Island, Holland og Finland med henblik på udbygning af eksporten. En ny produktionsafdeling for liquid spice mix er taget i brug.

Omsætningen viser et mindre fald i forhold til sidste år på trods af, at den afsatte mængde steg en smule.

Resultatet er tilfredsstillende.

Procudan A/S

Procudan er fortrinsvis et handelshus med salg af ingredienser og emballager til fødevarer- og phar-mainindustrien. Herudover producerer selskabet ostevoks.

Procudan fortsatte i 2004/05 den positive udvikling på trods af øget konkurrence. Aktivitets-niveauet er således øget på alle markeder, og sal-get fordeler sig jævnt på de tre produktområder.

Hovedparten af omsætningen realiseres fort-sat i Danmark, men en tilfredsstillende vækst i Sverige og Norge har styrket målsætningen om at blive en stærk skandinavisk leverandør.

Der er i årets løb investeret i bl.a. IT og yderli-gere effektivisering af produktionen af ostevoks.

Forventningerne til de kommende år er en fortsat vækst i såvel omsætning som resultat.

Delimo A/S

Delimo A/S importerer specialost til kunder i hele Norden. Regnskabsåret har været præget af for-handlinger med detailhandelen i Sverige omkring det nye selskab, Delimo AB, der i højere grad skal kunne servicere de største kunder med importe-ret specialost. Delimo AB, der blev etableret i regnskabsåret 2003/04, skal løfte alle opgaver

inden for Key Account Management og marke-ting. I selskabet indgår den svenske osteimport-virksomhed Kron Ost, som Delimo ejer 51 pct. af.

Derudover har året været præget af udfordrin-ger i forhold til kædernes eget indkøb af importe-ret specialost, hvor Delimo dog har bevist sin kon-kurrencedygtighed på service og pris.

Regnskabsberetning

Resultatopgørelse

Årets resultat, efterbetaling og konsolidering

Årets resultat blev på 801 mio. DKK mod 1.019 mio. DKK for 2003/04. Resultatet er også i 2004/05 negativt påvirket af udviklingen i valutakurser, reduktion i restitutioner og forværrede markedsforhold på specielt hjemmemarkederne, lige som engangsindtægter i form af avance ved salg af virksomheder er væsentlig lavere i 2004/05 end året før. Resultatet er modsat positivt påvirket af en lavere a conto pris for andelshavermælk.

Arla Foods' indtjening pr. kg indvejet andelshavermælk udgør 228,08 danske øre/280,89 svenske øre mod 239,06 danske øre/293,68 svenske øre i 2003/04.

Efterbetalingen udgør 369 mio. DKK mod 586 mio. DKK i 2003/04. Nettokonsolideringen er på 3,00 danske øre pr. indvejet kg. andelshavermælk mod 5,00 danske øre pr. kg for 2003/04. Denne konsolidering henlægges fuldt ud på leverancebaserede ejerbeviser.

Nettoomsætning

Nettoomsætningen udgør i 2004/05 46.351 mio. DKK mod 47.263 mio. DKK i 2003/04. Som følge af ændret procedure for eliminering af koncernintern omsætning er der foretaget tilpasning af sammenligningstal. Koncernen har i 2004/05 haft et fald i nettoomsætningen på 912 mio. DKK. Tilkøb af et selskab i Canada primo 2004/05 har forøget omsætningen med ca 400 mio. DKK, mens frasalg af virksomheder i 2003/04 har medført et omsætningsfald på ca 800 mio. DKK. Endelig har det internationalt faldende prisniveau på mejeriprodukter givet fald i omsætningen på ca 500 mio. DKK.

Resultat af primær drift

Resultat af primær drift udgør 1.505 mio. DKK i 2004/05 mod 1.193 mio. DKK i 2003/04. I produktionsomkostninger indgår a conto betalingen til andelshavere med 13,4 mia. DKK mod 13,9 mia. DKK i 2003/04.

Resultat af primær drift er som anført i væsentligt omfang påvirket negativt som følge af eksterne forhold vedrørende valuta og EU's landbrugspolitik. Afskrivningerne falder med ca 100

mio. DKK. Udviklingen på øvrige omkostningsposter er gennem personalereduktioner, rationaliseringer og effektivitetsforbedringer holdt på et lavt niveau.

Årets samlede indvejede mælkemængde udgør 8.415 mio. kg, hvoraf andelshavermælk udgør 6.172 mio. kg. Hovedparten af ikke-andelshavermælk vedrører Storbritannien.

Ordinært resultat før skat

Avance ved salg af virksomheder udgør 39 mio. DKK mod 404 mio. DKK i 2003/04, mens nettofinansieringsomkostninger er steget fra 423 mio. DKK i 2003/04 til 573 mio. DKK i 2004/05. Årets nettofinansieringsomkostninger er væsentligt påvirket af refinansieringsomkostninger og øgede investeringer i regnskabsåret. Desuden var resultatet i 2003/04 påvirket af engangsavancer fra salg af værdipapirer.

Balance

Anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver udgør 2.838 mio. DKK mod 2.630 mio. DKK og består i det væsentligste af koncerngoodwill opstået i forbindelse med erhvervelse af Express Dairies primo 2003/04 og af IT-udviklingsprojektet Ett Arla. Årets tilgang kan primært henføres til erhvervelse af virksomhed i Canada og IT-udviklingsprojektet Ett Arla.

Materielle anlægsaktiver udgør 10.879 mio. DKK mod 11.063 mio. DKK pr. 30.09.2004. Årets tilgang på 2.499 mio. DKK kan i det væsentligste henføres til erhvervelse af virksomhed i Canada samt investeringer i Storbritannien (Stourton), Sverige (Vimmerby) og Danmark (Høgelund). Årets afgang på 1.062 mio. DKK kan i det væsentligste henføres til indgåelse af en aftale om salg og tilbageleasing i Storbritannien (Stourton) samt frasalg af Danapak Kartonnage-divisionen.

Omsætningsaktiver

Varebeholdninger udgør 3.595 mio. DKK pr. 30.09.2005 mod 3.471 mio. DKK pr. 30.09.2004. Tilgodehavender fra salg udgør 4.497 mio. DKK pr. 30.09.2005 sammenlignet med 4.714 mio. DKK pr. 30.09.2004.



Jørn Wendel Andersen



ER DET IKKE KUN BØRN, SOM BØR DRIKKE MÆLK?

Mælk indeholder vitaminer og mineraler, som alle mennesker har brug for gennem hele livet. Faktisk indeholder mælk 14 ud af de 18 vigtigste vitaminer og mineraler. Både de danske fødevarermyndigheder og det svenske Livsmedelsverket anbefaler, at man får en halv liter mager mælk og mejeriprodukter om dagen.

Arla Foods tilbyder et bredt udvalg af drikkemælk. Ud over de traditionelle typer med varierende fedtindhold har Arla Foods også lanceret laktosefri og kalciumberiget mælk, for at kunne opfylde behov og ønsker hos forbrugere i alle aldre.



Yoggi Yalla
tranebær/jordbær/litchi



Cultura
vanilledrik



Yoggi lätt&Jättsockrad
blåbær/banan/vanille



Cheasy peach melba



Postman Pat
Yoghurt

Egenkapital

Egenkapital pr. 30.09.2005 udgør 7.481 mio. DKK, svarende til en stigning på 120 mio. DKK i forhold til 30.09.2004. Andel af årets resultat, der er anvendt til konsolidering, udgør 432 mio. DKK. Egenkapitalen stiger således kun med ca. ¼ af det konsoliderede beløb, hvilket dels skyldes, at der er fragået 217 mio. DKK vedrørende vedtægtsregulerede udbetalinger og udbetaling af dispositionskonto, dels negative regnskabstekniske poster.

Soliditeten målt som den ansvarlige kapital i forhold til balancesummen er 29 pct. pr. 30.09.2005, hvilket er uændret i forhold til sidste år.

Soliditeten inkl. ansvarligt obligationslån udgør 33 pct. pr. 30.09.2005, hvilket ligeledes er uændret i forhold til 30.09.2004.

Hensatte forpligtelser

Pensionsforpligtelser vedrører ordninger i Storbritannien og Sverige, hvor Arla Foods er forpligtet til at betale pensioner til tidligere medarbejdere fra deres pensioneringstidspunkt (ydelsesbaserede pensionsordninger). Pensionsforpligtelserne udgør 3.063 mio. DKK pr. 30.09.2005 mod 3.079 mio. DKK pr. 30.09.2004.

Gældsforpligtelser

Koncernen er primært finansieret ved realkreditlån og lån hos øvrige kreditinstitutter, samt et ansvarligt obligationslån.

Finansielle risici og styring heraf**Koncernens generelle politik for styring af finansielle risici**

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

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

Valutarisici

Valutakursrisiko er en væsentlig risiko for Arla Foods, og den har derfor en betydelig indvirkning på resultatopgørelse og balance. Arla Foods foretager i vidt omfang afdækning af kommercielle risici. Det er koncernens politik, at de enkelte forretningsenheder er ansvarlige for afdækning.

Hovedparten af den eksterne afdækning foretages centralt via finansafdelingen.

Hovedparten af koncernens nettomsætning er i GBP, SEK, DKK, EUR og USD, mens produktions- og øvrige driftsomkostninger væsentligst afholdes i GBP, DKK og SEK. Der kan foretages afdækning af det forventede salg i op til 15 måneder, og afdækningen sker ved indgåelse af valutatermins- og optionsforretninger med en matchende løbetid. Af koncernens samlede nettoomsætning på 46 mia. DKK er ca. 80 pct. i anden valuta end DKK.

Arla Foods' kapitalandele i udenlandske datter- og associerede virksomheder afdækkes som udgangspunkt ikke.

Indgåelse af aftaler om sikringsinstrumenter vurderes at have medført en netto positiv driftseffekt på 15 mio. DKK i 2004/05, mens der pr. 30. september 2005 er indregnet -19 mio. DKK direkte på egenkapitalen svarende til dagsværdien af valutasikringsinstrumenter, der anvendes efter balancedagen.

Finansierings- og renterisici

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

Koncernen er i væsentligt omfang finansieret ved lange, fastforrentede lån. Pr. 30. september 2005 udgør den samlede rentebærende lange gæld inkl. koncernens pensionsforpligtelser i Storbritannien og Sverige 10.376 mio. DKK. Når der bortses fra pensionsforpligtelser udgør den gennemsnitlige restløbetid ca. 5,1 år.

Til sikring af koncernens renteudgifter er der indgået aftaler om sikringsinstrumenter. Dagsværdien af disse aftaler var pr. 30. september 2005 på -68 mio. DKK, der er indregnet direkte på egenkapitalen.

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

Likviditetsrisici

Likviditetsrisikoen styres ved, at der til stadighed er tilstrækkelig driftslikviditet og likviditet til væsentlige ændringer i koncernens balance. Lånefaciliteter til sådanne ændringer vurderes særskilt.

Koncernen anvender en central 'cash pool' ordning, hvorved der opnås et fornuftigt afkast på eventuel overskudslikviditet. Et 'Commercial Paper' program på SEK 2,5 mia kan udnyttes af

Arla Foods a/b og Arla Foods AB til udstedelse af papirer med løbetider på op til 1 år. Programmet er pt. ikke udnyttet. Herudover kan koncernens likviditetsberedskab pr. 30. september 2005 opgøres således:

| | mio. DKK |
|-----------------------------------|-----------------|
| Likvide beholdninger | 1.142 |
| Værdipapirer | 614 |
| Uudnyttede trækingsfaciliteter | 6.319 |
| I alt samlet likviditetsberedskab | 8.075 |

Hovedparten af de uudnyttede trækingsfaciliteter kan med kort varsel opsiges.

Kreditrisici

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

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



KAN MAN BESØGE “ARLAGÅRDEN”?

En række af Arla Foods' andelshavere i både Danmark og Sverige modtager besøg på deres gård og fortæller om, hvordan de producerer mælk.

De fleste gæster har hidtil været skoleelever, men andre grupper er også velkomne.



Dano mælkepulver



Milex Choco



Milex mælkepulver

Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for Arla Foods a.m.b.a. for regnskabsåret 1. oktober 2004-30. september 2005.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, således at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2005 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. oktober 2004-30. september 2005.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Århus, den 5. december 2005

Direktion:

Peder Tuborgh
Adm. direktør

Povl Krogsgaard
Viceadm. direktør

Andreas Lundby
Viceadm. direktør

/ Jørn Wendel Andersen
Økonomidirektør

Bestyrelse:

Knud Erik Jensen
Formand

Åke Hantoft
Næstformand

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

Revisionspåtegning

Til andelshaverne i Arla Foods amba

Vi har revideret årsrapporten for Arla Foods amba for regnskabsåret 1. oktober 2004-30. september 2005, der aflægges efter årsregnskabsloven.

Selskabets ledelse har ansvaret for årsrapporten. Vort ansvar er på grundlag af vor revision at udtrykke en konklusion om årsrapporten.

Den udførte revision

Vi har udført vor revision i overensstemmelse med danske og internationale revisionsstandarder. Disse standarder kræver, at vi tilrettelægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation. Revisionen omfatter stikprøvevis undersøgelse af information, der understøtter de i årsrapporten anførte beløb og oplysninger.

Revisionen omfatter endvidere stillingtagen til den af ledelsen anvendte regnskabspraksis og til de væsentlige skøn, som ledelsen har udøvet, samt vurdering af den samlede præsentation af årsrapporten. Det er vor opfattelse, at den udførte revision giver et tilstrækkeligt grundlag for vor konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vor opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2005 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. oktober 2004-30. september 2005 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

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

Anvendt regnskabspraksis

Generelt

Årsrapporten for Arla Foods amba for 2004/05 er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store klasse C-virksomheder.

Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste regnskabsår. Der er foretaget enkelte reklassifikationer i årsrapporten. Disse reklassifikationer påvirker ikke årets resultat eller egenkapital. Der er foretaget tilretning af sammenligningstal.

Konsolidering

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de dattervirksomheder, jf. koncernoversigten side 54-55, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50 pct. af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse. Virksomheder, hvori koncernen besidder mellem 20 pct. og 50 pct. af stemmerettighederne og udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder.

Koncernregnskabet udarbejdes ved en sammenlægning af ensartede regnskabsposter fra moderselskabets og de enkelte dattervirksomheders årsrapporter. Der er foretaget eliminering af koncerninterne indtægter og udgifter, aktier og andele, mellemværender og udbytter samt urealiserede fortjenester og tab.

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

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

Positive forskelsbeløb (goodwill) mellem kostprisen for den erhvervede kapitalandel og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser indregnes under immaterielle anlægsaktiver og

afskrives over resultatopgørelsen efter en individuel vurdering af brugstiden, dog maksimalt 20 år. Negative forskelsbeløb (badwill), der modsvarer en forventet ugunstig udvikling i de pågældende virksomheder, indregnes i balancen under periodeafgrænsningsposter og indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at den ugunstige udvikling realiseres.

Resultater dagsværdireguleringerne af den erhvervede virksomheds aktiver og forpligtelser i en negativ indre værdi i den erhvervede virksomhed, indregnes en eventuel minoritetsandel heraf som en del af de positive forskelsbeløb (goodwill). Den del af det positive forskelsbeløb, der kan henføres til minoritetsaktivet, afskrives indtil minoritetsinteressen igen udgør en forpligtelse. Samtidig indregnes resultatet fra den erhvervede virksomhed fuldt ud i koncernens resultat. Årets afskrivning på minoritetsaktivet fastlægges således, at indvirkningen på koncernens resultat bliver, at kun koncernens andel af resultatet indregnes.

Fortjeneste eller tab ved hel eller delvis afhængelse af dattervirksomheder opgøres som forskellen mellem salgssummen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne på salgstidspunktet inklusive ikke-afskrevet goodwill samt forventede omkostninger til salg. Fortjeneste eller tab indregnes i resultatopgørelsen.

Minoritetsinteresser

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100 pct. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes resultat og egenkapital reguleres årligt og opføres som særskilte poster i resultatopgørelse og balance.

Omregning af fremmed valuta

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

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

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

Afledte finansielle instrumenter

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

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

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

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

Offentlige tilskud

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

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

Resultatopgørelsen

Nettoomsætning

Nettoomsætningen omfatter årets fakturerede salg med fradrag af salgsreduktioner. Modtagne restitutioner og produktionsstøtte fra EU indgår i nettoomsætningen.

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

Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter vareforbrug inkl. køb fra andelshavere samt omkostninger, herunder afskrivninger, lønninger og gager, der afholdes for at opnå årets omsætning. Køb fra andelshavere er eksklusiv efterbetalinger.

Resultatandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder

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

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

Finansielle poster

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

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

Selskabsskat

Den skattepligtige indkomst opgøres efter de for virksomhederne gældende nationale regler. For de virksomheder, der er sambeskattede, udgiftsføres skat af årets resultat med de aktuelle skatteprocenter af årets resultat før skat, korrigeret for ikke-skattepligtige indtægter og udgifter. Årets regulering af udskudt skat beregnes med den aktuelle skatteprocent af alle midlertidige forskelle mellem det regnskabsmæssige og det skattemæssige resultat.

Balancen

Generelt vedrørende anlægsaktiver

Anlægsaktiver nedskrives til genindvindingsværdien (nettorealisationsværdien), såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi. Der foretages årligt nedskrivningstest af hvert enkelt aktiv, henholdsvis grupper af aktiver. Vedrørende goodwill vurderes nedskrivningsbehovet i forhold til de forventede fremtidige nettoindtægter fra den virksomhed eller aktivitet, som goodwill er knyttet til.

Immaterielle anlægsaktiver

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

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

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

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

Aktiverne afskrives lineært over den anslåede økonomiske levetid som følger:

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

Der afskrives på immaterielle anlægsaktiver fra erhvervelses-/ibrugtagningstidspunktet.

Materielle anlægsaktiver

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

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

Aktiverne afskrives lineært fra anskaffelses- eller ibrugtagningstidspunktet ud fra en vurdering af den økonomiske levetid som følger:

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

Den bogførte værdi ved etablering af Arla Foods-koncernen pr. 17.04.2000 for tekniske anlæg, maskiner, driftsmateriel og inventar bliver dog afskrevet lineært over 5 år fra denne dato.

Der afskrives ikke på anlæg under opførelse samt på grunde.

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

Avance og tab ved realisation af materielle anlægsaktiver indregnes under afskrivninger.

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

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

Finansielle anlægsaktiver

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

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder måles i balancen til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes indre værdi opgjort efter moderselskabets regnskabspraksis med fradrag eller tillæg af urealiserede koncerninterne avancer og tab.

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

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

Øvrige finansielle anlægsaktiver måles til dagsværdi på balancedagen.

Varebeholdninger

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

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

Varebeholdninger måles efter FIFO-princippet. I de tilfælde, hvor anskaffelses- eller kostprisen overstiger nettorealisationsværdien, nedskrives der til denne lavere værdi. Nettorealisationsværdien fastsættes under hensyntagen til varebeholdningernes omsættelighed, kurans og forventning til udvikling i salgspris.

Tilgodehavender

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

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte udgifter vedrørende efterfølgende regnskabsår.

Øvrige omsætningsaktiver

Værdipapirer måles til dagskurser ultimo regnskabsåret.

Egenkapital

Moderselskabets egenkapital pr. 30.09.2005 består af:

Kapitalkonto:

Kapitalkontoen omfatter selskabets ufordelte egenkapital.

Reservefond A:

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

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

Ved udbetaling fra Reservefond A skal tilsvarende beløb tilføres Kapitalkontoen. Herudover skal Kapitalkontoen gennem konsolidering og i takt med udbetaling af Reservefond A tilføres DKK 280 millioner. Af dette beløb er DKK 175 mio. tilført Kapitalkontoen til og med regnskabsåret 2004/2005.

Leverancebaserede ejerbeviser:

Disse er etableret i tilknytning til vedtægternes §20, stk. 1, nr. 3 og et tilhørende regulativ. Det enkelte medlems indestående på ejerbeviset vil kunne udbetales ved ophør af medlemskab af Arla

Foods amba i overensstemmelse med regulativets bestemmelser, herunder at Repræsentantskabet godkender udbetalingen.

Reservefond B:

Reservefond B omfatter den ved selskabets stiftelse foretagne henlæggelse.

Nettoopskrivning efter indre værdis metode:

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

Sikringsinstrumenter:

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

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

Ansvarlig lånekapital, Arla ek.f.

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

Selskabsskat og udskudt skat

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

Udskudt skat indregnes og måles af alle midlertidige forskelle mellem den regnskabsmæssige og skattemæssige værdi af aktiver og forpligtelser.

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

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

Andre hensatte forpligtelser

Pensionsforpligtelser:

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

Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede ordninger, dels ydelsesbaserede ordninger.

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

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

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

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

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

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

Øvrige hensatte forpligtelser:

Øvrige hensatte forpligtelser omfatter bl. a. forpligtelser i forbindelse med virksomhedssammenlutninger og omstruktureringer.

Gældsforpligtelser

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

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

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

anden gæld, måles til amortiseret kostpris, hvilket sædvanligvis svarer til de nominelle beløb.

Under periodeafgrænsningsposter indregnes modtagne betalinger vedrørende indtægter i efterfølgende år.

Pengestrømsopgørelse

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

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

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

Pengestrøm fra finansieringsaktivitet omfatter optagelse og tilbagebetaling af langfristet og kortfristet gæld til kreditinstitutter og realkreditinstitutter.

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

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af koncernregnskabet.

Resultatopgørelse

| Morderselskab | | | Koncern | | |
|----------------------|----------------------|--|---------|----------------------|----------------------|
| 01.10.03 30.09.04 | 01.10.04 30.09.05 | Mio. DKK | Note | 01.10.04 30.09.05 | 01.10.03 30.09.04 |
| 25.047 | 24.803 | Nettoomsætning | 1 | 46.351 | 47.263 |
| -22.243 | -21.933 | Produktionsomkostninger | 2 | -36.486 | -37.459 |
| 2.804 | 2.870 | Bruttoresultat | | 9.865 | 9.804 |
| -1.410 | -1.362 | Salgs- og distributionsomkostninger | 2 | -6.087 | -6.380 |
| -581 | -612 | Fællesomkostninger inkl. administration | 2/3 | -2.137 | -2.066 |
| 53 | 83 | Andre driftsindtægter | | 181 | 115 |
| -39 | -98 | Andre driftsudgifter | | -317 | -280 |
| 827 | 881 | Resultat af primær drift | | 1.505 | 1.193 |
| 242 | 26 | Resultat i dattervirksomheder | 8 | - | - |
| -4 | -3 | Resultat i associerede virksomheder | 8 | -57 | -29 |
| 0 | 0 | Frasalg af virksomheder | | 39 | 404 |
| -16 | -70 | Finansielle poster, netto | 4 | -573 | -423 |
| 1.049 | 834 | Ordinært resultat før skat | | 914 | 1.145 |
| -30 | -33 | Selskabsskat | 5 | -113 | -126 |
| 1.019 | 801 | Årets resultat | | 801 | 1.019 |
| - | - | Minoritetsinteressernes andel af dattervirksomheders resultat | 9 | 0 | 0 |
| 1.019 | 801 | Arla Foods amba's andel af årets resultat | | 801 | 1.019 |
| | | Årets resultat foreslås fordelt således: | | | |
| 586 | 369 | Efterbetalt til Arla Foods' andelshavere | | 369 | 586 |
| | | Overført til Kapitalkonto: | | | |
| 123 | 123 | Vedtægtsreguleret genkonsolidering | | 123 | 123 |
| -52 | 101 | Øvrige overførsler | | 101 | -52 |
| 71 | 224 | I alt | | 224 | 71 |
| 124 | 0 | Dispositionskonto | | 0 | 124 |
| - | 185 | Leverancebaserede ejerbeviser | | 185 | - |
| 238 | 23 | Nettoopskrivning efter indre værdis metode | | - | - |
| - | - | Andre reserver | | 23 | 238 |
| 1.019 | 801 | I alt | | 801 | 1.019 |

Balance

| Morderselskab | | Aktiver | | Koncern | |
|-------------------------|-------------------------|--|------|-------------------------|-------------------------|
| Balance pr. 30.09.04 | Balance pr. 30.09.05 | Mio. DKK | Note | Balance pr. 30.09.05 | Balance pr. 30.09.04 |
| | | Anlægsaktiver | | | |
| | | <i>Immaterielle anlægsaktiver</i> | 6 | | |
| 0 | 0 | Licenser og varemærker mv. | | 153 | 44 |
| - | - | Koncerngoodwill | | 1.949 | 1.980 |
| 585 | 700 | Udviklingsprojekter | | 736 | 606 |
| 585 | 700 | I alt | | 2.838 | 2.630 |
| | | <i>Materielle anlægsaktiver</i> | 7 | | |
| 1.645 | 1.610 | Grunde og bygninger | | 4.690 | 4.378 |
| 2.016 | 1.943 | Tekniske anlæg og maskiner | | 4.575 | 5.011 |
| 104 | 66 | Andre anlæg, driftsmateriel og inventar | | 406 | 448 |
| 261 | 477 | Anlæg under opførelse | | 1.208 | 1.226 |
| 4.026 | 4.096 | I alt | | 10.879 | 11.063 |
| | | <i>Finansielle anlægsaktiver</i> | 8 | | |
| 1.711 | 1.248 | Kapitalandele i dattervirksomheder | | - | - |
| 3.338 | 2.569 | Ansvarlige udlån til dattervirksomheder | | - | - |
| 28 | 24 | Kapitalandele i associerede virksomheder | | 308 | 195 |
| 689 | 710 | Andre værdipapirer og kapitalandele mv. | | 876 | 873 |
| 5.766 | 4.551 | I alt | | 1.184 | 1.068 |
| 10.377 | 9.347 | Anlægsaktiver i alt | | 14.901 | 14.761 |
| | | Omsætningsaktiver | | | |
| | | <i>Varebeholdninger</i> | | | |
| 477 | 542 | Råvarer og hjælpematerialer | | 903 | 704 |
| 702 | 723 | Varer under fremstilling | | 799 | 732 |
| 214 | 227 | Fremstillede færdigvarer og handelsvarer | | 1.893 | 2.035 |
| 1.393 | 1.492 | I alt | | 3.595 | 3.471 |
| | | <i>Tilgodehavender</i> | | | |
| 1.164 | 1.019 | Tilgodehavender fra salg | | 4.497 | 4.714 |
| 1.288 | 2.658 | Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder | | - | - |
| 139 | 48 | Tilgodehavender hos associerede virksomheder | | 120 | 126 |
| 223 | 80 | Andre tilgodehavender | | 713 | 957 |
| - | - | Udskudt skatteaktiv | 11 | 738 | 680 |
| 1 | 0 | Periodeafgrænsningsposter | | 62 | 87 |
| 2.815 | 3.805 | I alt | | 6.130 | 6.564 |
| 0 | 0 | Værdipapirer | | 614 | 374 |
| 541 | 121 | Likvide beholdninger | | 1.142 | 873 |
| 4.749 | 5.418 | Omsætningsaktiver i alt | | 11.481 | 11.282 |
| 15.126 | 14.765 | Aktiver i alt | | 26.382 | 26.043 |

| Moderselskab | | Passiver | | Koncern | |
|-------------------------|-------------------------|---|-----------|-------------------------|-------------------------|
| Balance pr. 30.09.04 | Balance pr. 30.09.05 | Mio. DKK | Note | Balance pr. 30.09.05 | Balance pr. 30.09.04 |
| | | Egenkapital | | | |
| 6.041 | 6.596 | Kapitalkonto | | 6.596 | 6.041 |
| 368 | 275 | Reservefond A | | 275 | 368 |
| 124 | 0 | Dispositionskonto | | 0 | 124 |
| - | 185 | Leverancebaserede ejerbeviser | | 185 | - |
| 500 | 500 | Reservefond B | | 500 | 500 |
| 366 | 0 | Nettoopskrivning efter indre værdi's metode | | - | - |
| -38 | -75 | Sikringsinstrumenter | | -87 | -6 |
| - | - | Andre reserver | | 12 | 334 |
| 7.361 | 7.481 | Egenkapital i alt | | 7.481 | 7.361 |
| - | - | Minoritetsinteresser | 9 | 14 | 13 |
| 167 | 129 | Ansvarlig lånekapital, Arla ek. f. | 10 | 129 | 167 |
| 7.528 | 7.610 | Ansvarlig kapital i alt | | 7.624 | 7.541 |
| | | Hensatte forpligtelser | | | |
| 14 | 14 | Udskudt skat | 11 | 313 | 231 |
| 0 | 0 | Pensionsforpligtelser | 12 | 3.063 | 3.079 |
| 160 | 79 | Øvrige hensatte forpligtelser | 13 | 293 | 581 |
| 174 | 93 | Hensatte forpligtelser i alt | | 3.669 | 3.891 |
| | | Gældsforpligtelser | | | |
| | | <i>Langfristede gældsforpligtelser</i> | 14 | | |
| 1.000 | 1.000 | Ansvarligt obligationslån | | 1.000 | 1.000 |
| 1.867 | 1.856 | Realkreditinstitutter | | 2.861 | 2.544 |
| 1.630 | 891 | Kreditinstitutter mv. | | 3.323 | 3.166 |
| 4.497 | 3.747 | I alt | | 7.184 | 6.710 |
| | | <i>Kortfristede gældsforpligtelser</i> | | | |
| 12 | 289 | Kortfristet del af langfristet gæld | | 291 | 15 |
| 57 | 7 | Kreditinstitutter | | 966 | 1.281 |
| 586 | 369 | Efterbetaling | | 369 | 586 |
| 1.505 | 1.663 | Leverandørgæld | | 3.618 | 3.706 |
| 23 | 118 | Gæld til tilknyttede virksomheder | | - | - |
| 7 | 0 | Gæld til associerede virksomheder | | 25 | 71 |
| 24 | 31 | Selskabsskat | | 92 | 118 |
| 713 | 838 | Anden gæld | | 2.544 | 2.124 |
| 0 | 0 | Periodeafgrænsningsposter | | 0 | 0 |
| 2.927 | 3.315 | I alt | | 7.905 | 7.901 |
| 7.424 | 7.062 | Gældsforpligtelser i alt | | 15.089 | 14.611 |
| 15.126 | 14.765 | Passiver i alt | | 26.382 | 26.043 |
| | | Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser mv. | 15 | | |
| | | Nærtstående parter | 16 | | |

Egenkapitalopgørelse

Koncern

| Mio. DKK | Saldo pr. 01.10.04 | Årets resultat | Øvrige reguleringer | Årets udbetalinger | Saldo pr. 30.09.05 |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kapitalkonto | 6.041 | 224 | 331 | 0 | 6.596 |
| Reservefond A | 368 | 0 | 0 | -93 | 275 |
| Dispositionskonto | 124 | 0 | 0 | -124 | 0 |
| Leverancebaserede ejerbeviser | - | 185 | 0 | 0 | 185 |
| Reservefond B | 500 | 0 | 0 | 0 | 500 |
| Sikringsinstrumenter | -6 | 0 | -81 | 0 | -87 |
| Andre reserver | 334 | 23 | -345 | 0 | 12 |
| I alt | 7.361 | 432 | -95 | -217 | 7.481 |

Moderselskab

| Mio. DKK | Saldo pr. 01.10.04 | Årets resultat | Øvrige reguleringer | Årets udbetalinger | Saldo pr. 30.09.05 |
|--|-----------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kapitalkonto | 6.041 | 224 | 331 | 0 | 6.596 |
| Reservefond A | 368 | 0 | 0 | -93 | 275 |
| Dispositionskonto | 124 | 0 | 0 | -124 | 0 |
| Leverancebaserede ejerbeviser | - | 185 | 0 | 0 | 185 |
| Reservefond B | 500 | 0 | 0 | 0 | 500 |
| Nettoopskrivning efter indre værdis metode | 366 | 23 | -389 | 0 | 0 |
| Sikringsinstrumenter | -38 | 0 | -37 | 0 | -75 |
| I alt | 7.361 | 432 | -95 | -217 | 7.481 |

Pengestrømsopgørelse

| Mio. DKK | Koncern | |
|---|---------------|---------------|
| | 2004/05 | 2003/04 |
| Pengestrømme fra driftsaktivitet | | |
| Årets resultat | 801 | 1.019 |
| Afskrivninger og øvrige driftsposter uden likviditetsmæssig effekt | 1.882 | 2.140 |
| Resultatandele i finansielle anlægsaktiver | 57 | 29 |
| Ændring i hensatte forpligtelser | -228 | -70 |
| Ændring i varebeholdninger | -124 | 334 |
| Ændring i tilgodehavender | 434 | 292 |
| Ændring i leverandørgæld og anden gæld mv. | -610 | -1.759 |
| Betalt selskabsskat | -96 | -138 |
| Pengestrøm fra driftsaktivitet | 2.116 | 1.847 |
| Pengestrømme til investeringsaktivitet | | |
| Investering i immaterielle anlægsaktiver, netto | -503 | -195 |
| Investering i materielle anlægsaktiver, netto | -1.363 | -2.730 |
| Investering i finansielle anlægsaktiver, netto | -176 | 149 |
| Pengestrøm til investeringsaktivitet | -2.042 | -2.776 |
| Pengestrømme fra finansieringsaktivitet | | |
| Ændring i gæld til kreditinstitutter og realkreditinstitutter | 435 | -35 |
| Pengestrømme fra finansieringsaktivitet | 435 | -35 |
| Ændring i likvide midler og værdipapirer | 509 | -964 |
| Likvide midler og værdipapirer 01.10.2004 | 1.247 | 2.211 |
| Likvide midler og værdipapirer 30.09.2005 | 1.756 | 1.247 |

Noter

1 Nettoomsætning

Koncern

| Mio. DKK | 2004/05 | 2003/04 |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| Mejeriaktiviteter | 44.479 | 45.139 |
| Øvrige | 1.872 | 2.124 |
| Nettoomsætning i alt | 46.351 | 47.263 |

Fordeling af nettoomsætningen på henholdsvis varegrupper og geografiske markeder fremgår af årsrapportens omslag.

Moderselskab

2 Omkostninger

Koncern

| 2003/04 | 2004/05 | Mio. DKK | 2004/05 | 2003/04 |
|---------------|---------------|---|---------------|---------------|
| | | Personaleomkostninger udgør følgende beløb: | | |
| | | <i>Funktionsopdelt</i> | | |
| -1.989 | -1.962 | Produktion | -3.827 | -4.239 |
| -172 | -184 | Salg og distribution | -2.409 | -2.289 |
| -306 | -338 | Fællesomkostninger inkl. administration | -991 | -994 |
| -2.467 | -2.484 | I alt | -7.227 | -7.522 |
| | | <i>Artsopdelt</i> | | |
| -2.302 | -2.313 | Lønninger og vederlag | -6.073 | -6.334 |
| -152 | -158 | Pensioner | -529 | -522 |
| -13 | -13 | Andre udgifter til social sikring | -625 | -666 |
| -2.467 | -2.484 | I alt | -7.227 | -7.522 |
| 6.715 | 6.274 | Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte | 20.076 | 20.855 |
| | | I lønninger og vederlag inkl. pension i koncernen indgår moderselskabets direktion med 23 mio.kr. (2003/2004: 10 mio. kr.). I 2004/05 indgår det samlede beløb vedrørende løn og fuldt afdækkede pensionsbetalinger til en fratrådt direktør. Honorar til moderselskabets bestyrelse og repræsentantskab indgår med 14 mio. kr. (2003/2004: 11 mio. kr.). | | |
| | | Afskrivninger: | | |
| | | <i>Funktionsopdelt</i> | | |
| -629 | -649 | Produktion | -1.304 | -1.332 |
| -32 | -9 | Salg og distribution | -297 | -348 |
| -104 | -131 | Fællesomkostninger inkl. administration | -285 | -289 |
| 32 | 10 | Avance/tab ved salg af immaterielle og materielle anlægsaktiver | 74 | 52 |
| -733 | -779 | I alt | -1.812 | -1.917 |

3 Honorar til repræsentantskabsvalgt revision

| Morderselskab | | | Koncern | |
|---------------|------------|-------------------------|------------|------------|
| 2003/04 | 2004/05 | Mio. DKK | 2004/05 | 2003/04 |
| | | <i>Revisionshonorar</i> | | |
| -4 | -4 | KPMG C. Jespersen | -11 | -11 |
| -2 | -3 | PricewaterhouseCoopers | -7 | -7 |
| - | - | Andre | -5 | -4 |
| | | <i>Andre ydelser</i> | | |
| -7 | -27 | KPMG C. Jespersen | -28 | -10 |
| -1 | -10 | PricewaterhouseCoopers | -10 | -2 |
| 0 | 0 | Andre | -2 | -5 |
| -14 | -44 | I alt | -63 | -39 |

4 Finansielle poster, netto

| Morderselskab | | | Koncern | |
|---------------|-------------|--|-------------|-------------|
| 2003/04 | 2004/05 | Mio. DKK | 2004/05 | 2003/04 |
| | | <i>Omkostninger</i> | | |
| -15 | -18 | Renteomkostninger til tilknyttede virksomheder | - | - |
| -260 | -262 | Øvrige finansieringsomkostninger | -601 | -549 |
| -275 | -280 | I alt | -601 | -549 |
| | | <i>Indtægter</i> | | |
| 189 | 191 | Renteindtægter fra tilknyttede virksomheder | - | - |
| 70 | 19 | Øvrige finansieringsindtægter | 28 | 126 |
| 259 | 210 | I alt | 28 | 126 |
| -16 | -70 | Finansielle poster, netto | -573 | -423 |

5 Selskabsskat

| Morderselskab | | | Koncern | |
|---------------|------------|---------------------------------------|-------------|-------------|
| 2003/04 | 2004/05 | Mio. DKK | 2004/05 | 2003/04 |
| -32 | -41 | Skat af årets skattepligtige indkomst | -100 | -116 |
| 0 | 0 | Regulering af udskudt skat | -35 | -9 |
| 2 | 8 | Korrektion af tidligere års skat | 22 | -1 |
| -30 | -33 | I alt | -113 | -126 |

6 Immaterielle anlægsaktiver

Koncern

| Mio. DKK | Licenser og varemærker mv. | Koncern- goodwill | Produkt- udviklings- projekter | IT- udviklings- projekt |
|--|----------------------------------|----------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| Anskaffelsessum 01.10.2004 | 82 | 2.331 | 75 | 651 |
| Valutakursreguleringer | 9 | 9 | 0 | 0 |
| Årets tilgang | 122 | 116 | 35 | 241 |
| Årets afgang | 0 | -54 | 0 | 0 |
| Anskaffelsessum 30.09.2005 | 213 | 2.402 | 110 | 892 |
| Af- og nedskrivninger 01.10.2004 | -38 | -351 | -25 | -95 |
| Valutakursreguleringer | -4 | 0 | 0 | 0 |
| Årets af- og nedskrivninger | -19 | -144 | -31 | -115 |
| Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver | 1 | 42 | 0 | 0 |
| Af- og nedskrivninger 30.09.2005 | -60 | -453 | -56 | -210 |
| Regnskabsmæssig værdi 30.09.2005 | 153 | 1.949 | 54 | 682 |

Moderselskab

| Mio. DKK | | Produkt- udviklings- projekter | IT- udviklings- projekt |
|--|--|--------------------------------------|-------------------------------|
| Anskaffelsessum 01.10.2004 | | 44 | 651 |
| Årets tilgang | | 25 | 214 |
| Årets afgang | | 0 | 0 |
| Anskaffelsessum 30.09.2005 | | 69 | 865 |
| Af- og nedskrivninger 01.10.2004 | | -15 | -95 |
| Årets af- og nedskrivninger | | -19 | -105 |
| Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver | | 0 | 0 |
| Af- og nedskrivninger 30.09.2005 | | -34 | -200 |
| Regnskabsmæssig værdi 30.09.2005 | | 35 | 665 |

7 Materielle anlægsaktiver

Koncern

| Mio. DKK | Grunde og bygninger | Tekniske anlæg og maskiner | Andre anlæg, driftsmateriel og inventar | Anlæg under opførelse |
|--|---------------------|----------------------------|---|-----------------------|
| Anskaffelsessum 01.10.2004 | 5.223 | 8.467 | 1.191 | 1.226 |
| Valutakursreguleringer | -13 | -51 | -6 | -16 |
| Årets tilgang | 535 | 491 | 366 | 1.107 |
| Overført i året | 288 | 821 | 0 | -1.109 |
| Årets afgang | -384 | -902 | -208 | 0 |
| Anskaffelsessum 30.09.2005 | 5.649 | 8.826 | 1.343 | 1.208 |
| Af- og nedskrivninger 01.10.2004 | -845 | -3.456 | -743 | 0 |
| Valutakursreguleringer | 14 | 24 | 4 | 0 |
| Årets af- og nedskrivninger | -223 | -1.001 | -353 | 0 |
| Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver | 95 | 182 | 155 | 0 |
| Af- og nedskrivninger 30.09.2005 | -959 | -4.251 | -937 | 0 |
| Regnskabsmæssig værdi 30.09.2005 | 4.690 | 4.575 | 406 | 1.208 |
| Heraf finansielt leasede aktiver | 0 | 130 | 10 | 0 |

Den seneste offentlige ejendomsvurdering for danske grunde og bygninger med en regnskabsmæssig værdi på 2.002 mio. DKK er ansat til 1.961 mio. DKK.

Moderselskab

| Mio. DKK | Grunde og bygninger | Tekniske anlæg og maskiner | Andre anlæg, driftsmateriel og inventar | Anlæg under opførelse |
|--|---------------------|----------------------------|---|-----------------------|
| Anskaffelsessum 01.10.2004 | 2.131 | 3.778 | 197 | 261 |
| Årets tilgang | 121 | 300 | 10 | 350 |
| Overført i året | 6 | 128 | 0 | -134 |
| Årets afgang | -41 | -80 | -51 | 0 |
| Anskaffelsessum 30.09.2005 | 2.217 | 4.126 | 156 | 477 |
| Af- og nedskrivninger 01.10.2004 | -486 | -1.762 | -93 | 0 |
| Årets af- og nedskrivninger | -144 | -495 | -26 | 0 |
| Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver | 23 | 74 | 29 | 0 |
| Af- og nedskrivninger 30.09.2005 | -607 | -2.183 | -90 | 0 |
| Regnskabsmæssig værdi 30.09.2005 | 1.610 | 1.943 | 66 | 477 |
| Heraf finansielt leasede aktiver | 0 | 31 | 14 | 0 |

Den seneste offentlige ejendomsvurdering for grunde og bygninger er ansat til 1.541 mio. DKK.

8 Finansielle anlægsaktiver

Koncern

| Mio. DKK | Kapitalandele i associerede virksomheder | Andre værdipapirer og kapital- andele mv. |
|---|--|--|
| Anskaffelsessum 01.10.2004 | 250 | 821 |
| Tilgang i årets løb | 142 | 36 |
| Afgang i årets løb | -22 | -50 |
| Anskaffelsessum 30.09.2005 | 370 | 807 |
| Reguleringer 01.10.2004 | -55 | 52 |
| Årets resultat | -57 | 17 |
| Valutakursreguleringer | 0 | -3 |
| Øvrige reguleringer | 50 | 3 |
| Reguleringer 30.09.2005 | -62 | 69 |
| Regnskabsmæssig værdi 30.09.2005 | 308 | 876 |
| Heraf goodwill 30.09.2005 | 16 | |

Moderselskab

| Mio. DKK | Kapitalandele i datter- virksomheder | Ansvarlige udlån til datter- virksomheder | Kapitalandele i associerede virksomheder | Andre værdipapirer og kapital- andele mv. |
|---|--|--|--|--|
| Anskaffelsessum 01.10.2004 | 1.346 | 3.338 | 39 | 632 |
| Tilgang i årets løb | 16 | 148 | 0 | 14 |
| Afgang i årets løb | -3 | -907 | 0 | -25 |
| Anskaffelsessum 30.09.2005 | 1.359 | 2.579 | 39 | 621 |
| Reguleringer 01.10.2004 | 365 | 0 | -11 | 57 |
| Udlodning/udbytte | -377 | 0 | 0 | 0 |
| Årets resultat | 43 | 0 | 4 | 31 |
| Årets goodwillafskrivninger | -23 | 0 | -7 | 0 |
| Forskydning i intern avance på varebeholdninger | 6 | 0 | 0 | 0 |
| Valutakursreguleringer | -22 | -10 | -1 | -3 |
| Øvrige reguleringer | -103 | 0 | 0 | 4 |
| Reguleringer 30.09.2005 | -111 | -10 | -15 | 89 |
| Regnskabsmæssig værdi 30.09.2005 | 1.248 | 2.569 | 24 | 710 |
| Heraf goodwill 30.09.2005 | 135 | | 16 | |

9 Minoritetsinteresser

Koncern

| Mio. DKK | 01.10.04 30.09.05 | 01.10.03 30.09.04 |
|--|----------------------|----------------------|
| Minoritetsinteresser primo | 13 | 44 |
| Andel af årets resultat | 0 | 0 |
| Forskydning i ejerandele, udtrådte minoriteter mv. | 1 | -31 |
| Minoritetsinteresser ultimo | 14 | 13 |

Moterselskab

10 Ansvarlig lånekapital, Arla ek. f.

Koncern

| 01.10.03 30.09.04 | 01.10.04 30.09.05 | Mio. DKK | 01.10.04 30.09.05 | 01.10.03 30.09.04 |
|----------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------|----------------------|
| 200 | 167 | Ansvarlig lånekapital primo | 167 | 200 |
| -2 | -5 | Valutakursreguleringer | -5 | -2 |
| -31 | -33 | Årets afdrag | -33 | -31 |
| 167 | 129 | Ansvarlig lånekapital ultimo | 129 | 167 |

Moterselskab

11 Udskudt skat

Koncern

| 01.10.03 30.09.04 | 01.10.04 30.09.05 | Mio. DKK | 01.10.04 30.09.05 | 01.10.03 30.09.04 |
|----------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|----------------------|
| 22 | 14 | Udskudt skat primo | -449 | -444 |
| 0 | 0 | Valutakursreguleringer | -11 | -14 |
| -8 | 0 | Årets ændring i øvrigt | 35 | 9 |
| 14 | 14 | Udskudt skat ultimo | -425 | -449 |

Udskudt skat i koncernen består af en forpligtelse på 313 mio. DKK (231 mio. DKK pr. 30.09.2004) og et udskudt skatteaktiv på 738 mio. DKK (680 mio. DKK pr. 30.09.2004). Årets ændring i øvrigt på 35 mio. DKK (2003/2004: 9 mio. DKK) udgøres af en forøgelse på 87 mio. DKK (en reduktion på 113 mio. DKK i 2003/2004) vedrørende forpligtelsen og en forøgelse på 52 mio. DKK (en reduktion på 122 mio. DKK i 2003/2004) vedrørende udskudt skatteaktiv.

12 Pensionsforpligtelser

Koncern

| Mio. DKK | 30.09.05 | 30.09.04 |
|--|----------------------|----------------------|
| <i>Hensættelsen omfatter ydelsesbaserede ordninger i Sverige og Storbritannien og kan opgøres således:</i> | | |
| Nutidsværdi af pensionsforpligtelserne | 8.281 | 7.166 |
| Ikke indregnede aktuariemæssige gevinster, netto | 93 | 292 |
| Markedsværdi af pensionsordningernes aktiver | -5.311 | -4.379 |
| I alt | 3.063 | 3.079 |
| Mio. DKK | 01.10.04 30.09.05 | 01.10.03 30.09.04 |
| <i>Udviklingen i årets hensatte forpligtelse kan specificeres således:</i> | | |
| Primo | 3.079 | 2.966 |
| Valutakursreguleringer | -5 | 81 |
| Årets omkostninger | 184 | 203 |
| Årets betalinger | -195 | -171 |
| Ultimo | 3.063 | 3.079 |

De ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af forpligtelserne. Den aktuariemæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne (7.286 mio. DKK pr. 30.09.2005 mod 6.416 mio. DKK pr. 30.09.2004) med fradrag af markedsværdien af aktiverne (5.311 mio. DKK pr. 30.09.2005 mod 4.379 mio. DKK pr. 30.09.2004) udgør 1.975 mio. DKK. Som følge af anvendelse af korridormetoden har den aktuariemæssige gevinst på 320 mio. DKK ikke nedbragt hensættelsen, hvorfor nettoforpligtelsen pr. 30.09.2005 udgør 2.295 mio. DKK.

De ydelsesbaserede ordninger i Sverige er ikke afdækket ved indbetalinger til pensionsfonde. Den aktuariemæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne er optaget i balancen med 768 mio. DKK mod 750 mio. DKK pr. 30.09.2004. Som følge af anvendelse af korridormetoden har det aktuariemæssige tab på 227 mio. DKK ikke forøget hensættelsen pr. 30.09.2005.

Årets pensionsomkostninger vedrørende ydelsesbaserede ordninger udgør i alt 184 mio. DKK. Disse indgår i note 2.

| Morderselskab | | 13 Øvrige hensatte forpligtelser | Koncern | |
|----------------------|----------------------|---|----------------------|----------------------|
| 01.10.03 30.09.04 | 01.10.04 30.09.05 | Mio. DKK | 01.10.04 30.09.05 | 01.10.03 30.09.04 |
| 127 | 160 | Øvrige hensatte forpligtelser primo | 581 | 575 |
| 60 | 18 | Hensat i årets løb | 86 | 215 |
| -27 | -99 | Anvendt i årets løb | -374 | -209 |
| 160 | 79 | Øvrige hensatte forpligtelser ultimo | 293 | 581 |

| Morderselskab | | 14 Langfristede gældsforpligtelser | Koncern | |
|---------------|--------------|---|--------------|--------------|
| 30.09.04 | 30.09.05 | Mio. DKK | 30.09.05 | 30.09.04 |
| | | <i>Langfristede gældsforpligtelser, der forfalder efter 5 år fra regnskabsårets udløb</i> | | |
| 1.000 | 1.000 | Ansvarligt obligationslån | 1.000 | 1.000 |
| 1.351 | 852 | Øvrige langfristede gældsforpligtelser | 2.575 | 2.645 |
| 2.351 | 1.852 | I alt | 3.575 | 3.645 |

15 Eventualforpligtelser,
sikkerhedsstillelser mv.

Morderselskab

Koncern

| 30.09.04 | 30.09.05 | Mio. DKK | 30.09.05 | 30.09.04 |
|----------|----------|--|----------|----------|
| 3.949 | 4.004 | Kautions- og garantiforpligtelser | 799 | 1.422 |
| 33 | 64 | Operationelle leasingforpligtelser | 1.614 | 1.430 |
| 466 | 360 | Forpligtelser i henhold til aftale om levering af anlægsaktiver | 851 | 1.189 |
| | | <i>Til afdækning af valuta- og renterisici er indgået finansielle instrumenter som følger:</i> | | |
| 130 | 226 | Valuta, køb på termin | 1.108 | 384 |
| 4.438 | 5.875 | Valuta, salg på termin | 6.612 | 4.950 |
| 1.650 | 800 | Renteswaps | 2.768 | 1.814 |
| | | <i>Til sikkerhed for gæld er deponeret:</i> | | |
| 155 | 155 | Ejerpantebreve i fast ejendom | 1.147 | 395 |
| 458 | 495 | med en bogført værdi på | 1.111 | 1.194 |
| 0 | 0 | Værdipapirer, bogført værdi | 0 | 164 |

I dattervirksomheden Arla Foods UK plc. findes en række aktiebaserede aflønningsordninger (optionsordninger), hvis værdi afhænger af kursen på aktierne i Arla Foods UK plc. Disse aflønningsordninger er tildelt ledelse og medarbejdere i Arla Foods UK plc. og giver modtagerne mulighed for at købe aktier i selskabet til en forud fastsat kurs over en årrække, hvis visse betingelser opfyldes. De samlede omkostninger til aktiebaserede aflønningsordninger udgjorde 12 mio. DKK i 2004/05 (12 mio. DKK i 2003/04). De aktier, der potentielt kan erhverves af ledelse og medarbejdere ved udnyttelse af de aktiebaserede aflønningsordningsordninger, omfatter 1,5 pct. af den samlede aktiekapital i Arla Foods UK plc. Hverken direktionen eller bestyrelsen i Arla Foods amba har modtaget aktiebaseret vederlæggelse, der giver ret til at købe aktier i Arla Foods UK plc.

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

16 Nærtstående parter

Nærtstående parter omfatter repræsentantskab, bestyrelse og direktion samt tilknyttede og associerede virksomheder, jf. koncernoversigten side 54-55.

Andelshavere, der er medlemmer af repræsentantskabet og/eller bestyrelsen, afregnes for mælkeleverancer til Arla Foods amba på lige fod med øvrige andelshavere i selskabet.

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

Øvrige ledelsesvederlag er særskilt oplyst i note vedrørende personaleomkostninger.

Koncernoversigt

Dattervirksomheder, associerede virksomheder og andre kapitalandele 30. september 2005

| Ejerandel | Dattervirksomheder |
|-----------|---|
| 100% | Arla Foods AB, Sverige ASM Mjølksøcker AB, <i>Sverige (100%)</i> Bregott AB, <i>Sverige (62%)</i> |
| 100% | Arla Foods Holding AB, Sverige Oy Arla Foods Ab, <i>Finland (100%)</i> |
| 100% | Arla Foods Holding A/S, Danmark 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%. De resterende 50% ejes af 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>Frankrig</i> |
| 100% | Arla Foods S.A., <i>Spanien</i> |
| 100% | Arla Foods Hellas S.A., <i>Grækenland</i> |

**Dattervirksomheder, associerede virksomheder og andre kapitalandele
30. september 2005 (fortsat)**

Ejerandel Dattervirksomheder

| | |
|------|---|
| 100% | Arla Foods Ingredients amba, Danmark Arla Foods Ingredients Inc., USA (100%) Arla Foods Ingredients KK, Japan (100%) Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100%) Arla Foods Ingredients S.A. de C.V., Mexico (100%) Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (70%) |
| 100% | Arla Foods Sp. Z o.o., Polen |
| 100% | Frödinge Holding AB, Sverige Frödinge Mejeri AB, Sverige (100%) |
| 100% | Medipharm Holding AB, Sverige Medipharm AB, Sverige (100%) Medipharm Investments Ltd., USA (100%) Medipharm CZ s.r.o., Tjekkiet (100%) Medipharm Hungary Kft, Ungarn (51%) |
| 95% | Andelssmør A.m.b.a., Danmark |
| 75% | AFF P/S, Danmark |

Associerede virksomheder

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

Andre kapitalandele

| | |
|-----|--|
| 91% | Mejeriforeningen, Danmark |
| 42% | Svensk Mjölök Ekonomisk förening, Sverige |
| 19% | Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige |

Desuden ejes en række selskaber uden erhvervs-mæssig aktivitet.

Arla Foods, globalt



- | | | |
|------------------|-------------------------------|---------------|
| 1 Canada | 11 Tyskland | 20 Kuwait |
| 2 USA | 12 Polen | 21 Libanon |
| 3 Brasilien | 13 Frankrig | 22 Bangladesh |
| 4 Argentina | 14 Spanien | 23 Malaysia |
| 5 Norge | 15 Italien | 24 Kina |
| 6 Finland | 16 Grækenland | 25 Korea |
| 7 Sverige | 17 Saudi-Arabien | 26 Japan |
| 8 Danmark | 18 Forenede Arabiske Emirater | |
| 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 | 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 | |



Læs mere om **Arla Foods**
- på nettet!

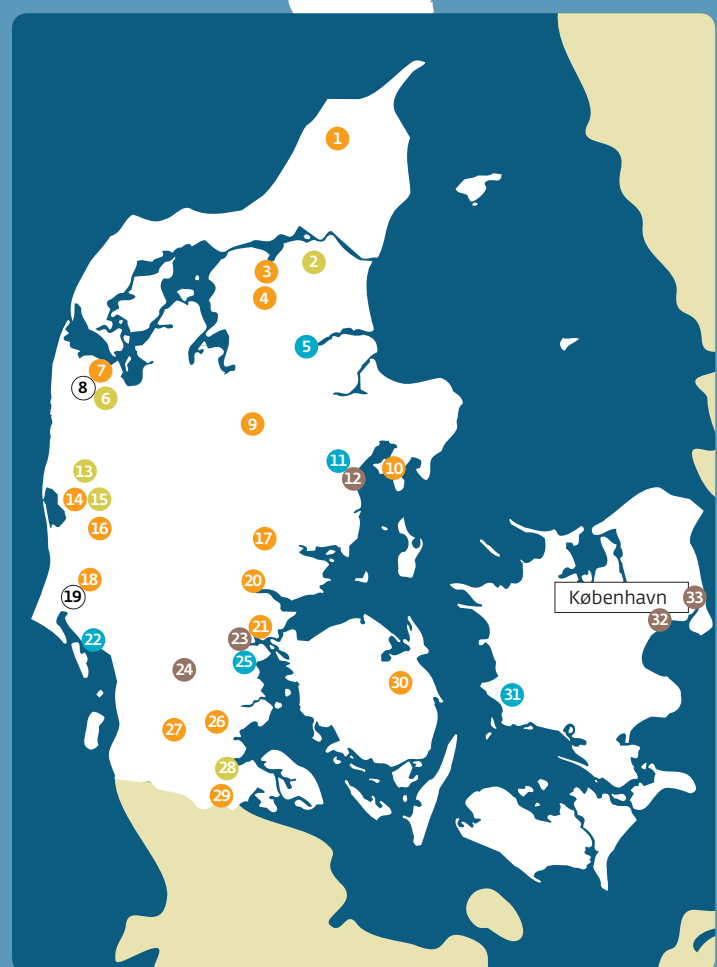
www.arla.dk

www.arla.se

www.arlafoods.dk

www.arlafoods.se

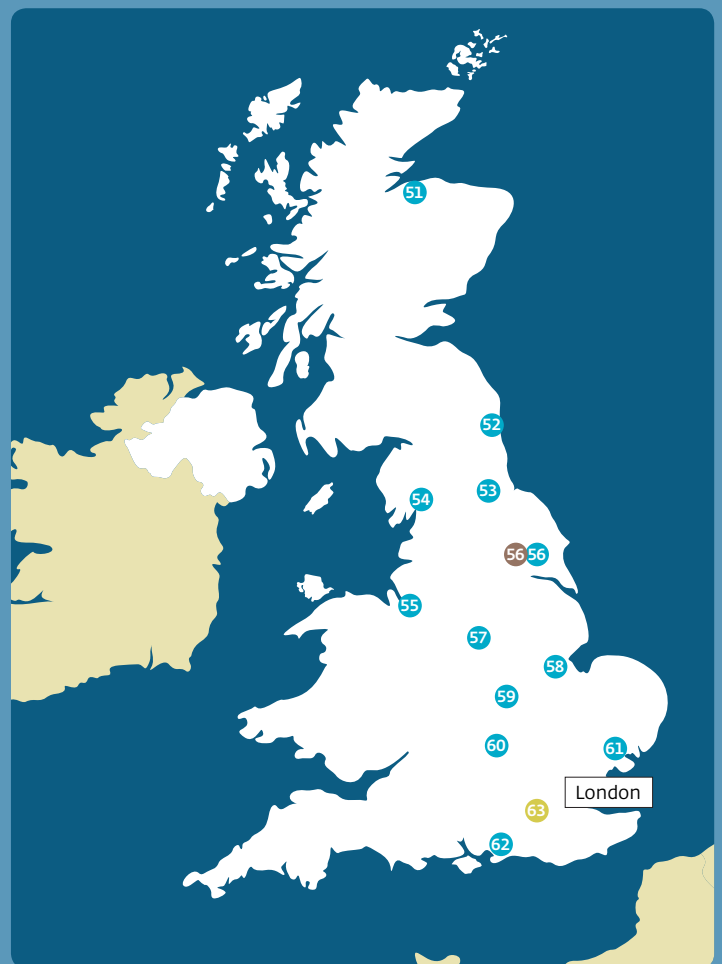
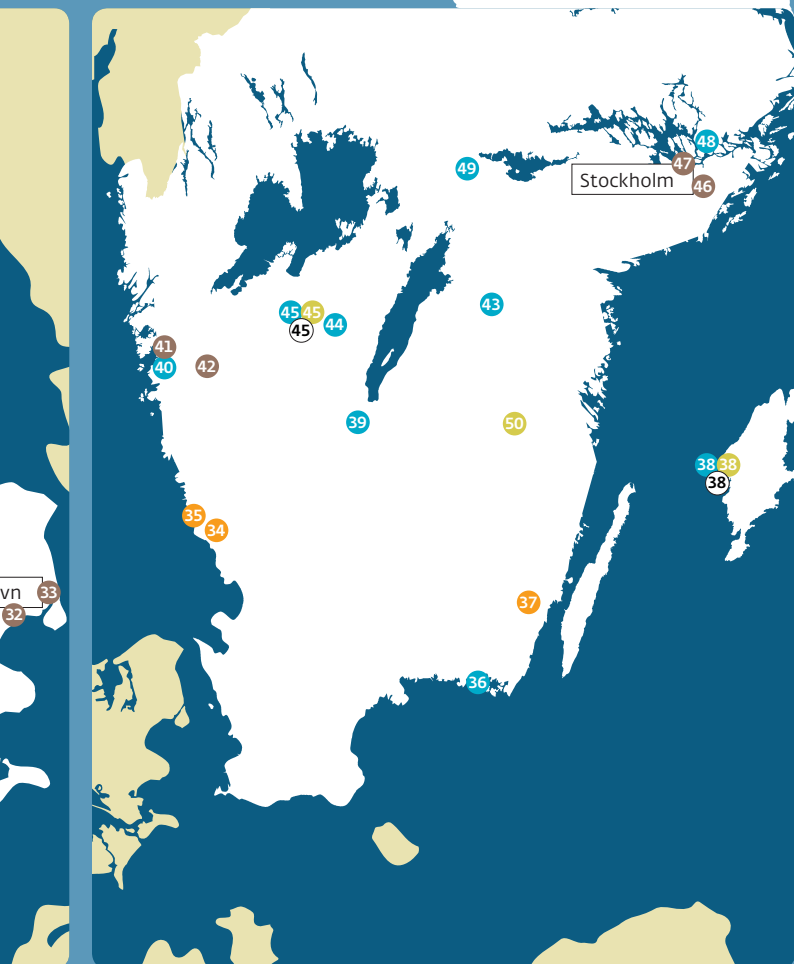
www.arlafoods.com



Arla Foods salg og produktion 2005

- Salg
- Salg/Produktion

- Konsum
- Ost
- Smør
- Pulverprodukter/Ingredienser
- Andet





ARLA FOODS

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

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

CVR-nr. 25 31 37 63



Design:
Designgrafik A/S

Foto:
Lars Ardarve
Dennis Rosenfeldt
Kristian Granquist

Tryk:
Scanprint A/S

