

*Arla Foods' opgave er at opfylde forbrugernes ønsker og behov. Derved skaber vi størst mulig værdi på markedet og kan betale vores ejere den højest mulige pris for mælken.*

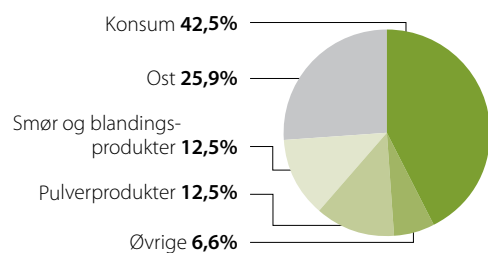
# Hoved- og nøgletal

## Koncern

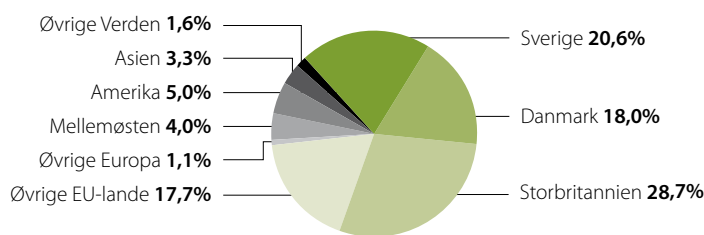
Mio. DKK	01.01.2007 31.12.2007	01.01.2006 31.12.2006	01.10.2005 <sup>1)</sup> 31.12.2005	01.10.2004 30.09.2005	01.10.2003 30.09.2004
<b>Resultat</b>					
Nettoomsætning	47.742	45.491	11.487	46.351	47.263
heraf uden for DK/SE	29.339	27.393	6.955	27.784	28.137
% uden for DK/SE	61%	60%	61%	60%	60%
Resultat af primær drift	1.520	1.161	113	1.459	1.193
Finansielle poster, netto	-562	-409	-124	-573	-423
Årets resultat	938	933	30	755	1.019
Efterbetaling	503	336	75	369	586
Konsolidering:					
Vedtægtsreguleret genkonsolidering	121	122	0	247	123
Praksisændring	0	91	-45	-46	-
Leverancebaserede ejerbeviser	174	184	0	185	-
Strategifond	140	200	-	-	-
Konsolidering i øvrigt	0	0	0	0	310
<b>Finansiering</b>					
Balancesum	30.725	26.611	27.057	26.336	26.043
Anlægsaktiver	17.473	15.762	15.682	15.593	15.441
Investeringer i materielle anlægsaktiver	1.895	1.792	599	2.499	2.981
Egenkapital	8.145	7.971	7.411	7.435	7.361
<b>Soliditetsgrader (%)</b>					
Egenkapital	27%	30%	27%	28%	28%
Egenkapital + ansvarligt obligationslån	30%	34%	31%	32%	32%
<b>Råvaretilførsel</b>					
Indvejet mio. kg mælk i alt i koncernen	8.360	8.592	2.063	8.415	8.512
Andelshavere i DK	3.976	4.047	970	4.058	4.053
Andelshavere i SE	1.957	2.067	499	2.114	2.141
Øvrige	2.427	2.478	594	2.243	2.318
<b>Antal andelshavere</b>					
I DK	4.170	4.591	4.987	5.197	5.877
I SE	4.352	4.817	5.288	5.360	5.728
I alt	8.522	9.408	10.275	10.557	11.605
<b>Medarbejdere</b>					
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	16.559	17.933	19.356	20.076	20.855

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

Nettoomsætning  
Fordelt på varegrupper



Nettoomsætning  
Fordelt på markeder



# Det andelsejede selskab

## Arla Foods amba

### EJERFORHOLD

Arla Foods er en af de stærkeste aktører i den internationale mejeriverden. Det skyldes i høj grad, at visionære og engagerede mælkeproducenter i Danmark og Sverige gik sammen i år 2000. Ved indgangen til 2008 er det 8522 danske og svenske andelshavere, der ejer andelsselskabet Arla Foods amba.

### DEMOKRATI

Hver dag leverer andelshaverne Arla Foods' vigtigste råvare: komælk. Samtidig er de gennem et demokratisk system med til at vælge de andelshavere, som skal sidde i såvel selskabets bestyrelse som i det øverst besluttende organ, repræsentantskabet.

### ANDELSTANKE

Begge de oprindelige selskaber – svenske Arla og danske MD Foods – bygger på andelstanken, som går mere end 100 år tilbage. Dengang gik bønderne sammen for at kunne producere og sælge mejeriprodukter på den bedste måde. Det udgangspunkt gælder stadig, selv om Arla Foods nu er et globalt selskab.

### VORES MISSION

Arla Foods' mission er at tilbyde moderne forbrugere mælkebaserede fødevarer, som skaber inspiration, tryghed og velvære.

### GLOBALT SELSKAB

Arla Foods har salgskontorer i 27 lande og produktion i 12 lande: Danmark, Sverige, Storbritannien, Finland, USA, Canada, Argentina, Brasilien, Polen, Tyskland, Saudi-Arabien og Kina. Selskabets mejeriprodukter eksporteres til store dele af verden, og mange af produkterne sælges under velkendte varemærker.

### MILJØ OG KLIMA

I forbindelse med fødevarerproduktion og transport kan det ikke undgås, at miljøet bliver påvirket. Arla Foods' ambition er at minimere CO<sub>2</sub> udslippet og konstant forbedre miljøindsatsen i hele produktionskæden for på den måde at bidrage til en økologisk bæredygtig udvikling.

# Indhold

2 FORMANDEN HAR ORDET

4 DIREKTØREN HAR ORDET

8 ARLA FOODS PÅ VERDENSKORTET



10 GÅRDEN

*Der bliver færre gårde, som til gengæld producerer mere mælk, både konventionel og økologisk. Kvalitetsprogrammet Arlagården er med til at sikre, at vi kan garantere kvaliteten. Vores landmænd oplevede en stigning i mælkeprisen på næsten 40 procent. I dette kapitel ser vi også nærmere på de vigtigste miljøfaktorer på gården.*



14 MÆLKEN

*Konkurrencen om mælken blev skærpet, og verdensmarkedspriserne steg. Som råvare er mælk blevet en international handelsvare. Produktionen bliver mindre reguleret, og kvoterne er på vej til at forsvinde. Klimaet påvirkes af, hvordan vi henter vores mælk ude på gårdene - og det kan vi gøre noget ved.*



18 FORÆDLINGEN

*På mejerierne forædler vi den rå mælk. I løbet af året købte vi de resterende aktier i det britiske Arla Foods UK og 30 procent i det finske Ingman Foods. Vi er vokset i Kina og Argentina. Sammen fortsætter vi med at udvikle nye spændende produkter. Det sker under ansvar og hensyn til social, økonomisk og miljømæssig bæredygtighed.*



24 KUNDEN

*Gennem et godt samarbejde med vores kunder kan vi tilbyde forbrugerne sunde og inspirerende produkter. Apetina, Cultura og Lurpak er nogle af de varemærker, som både skaber og følger trenden på vores markeder. Vores kunder er også vores samarbejdspartner i kampen for miljøet.*



30 FORBRUGEREN

*Inspiration, tryghed og velvære. Det er det allervigtigste, vi tilbyder vores forbrugere, blandt andet gennem forbrugerkontakt, forskning, madglæde og viden – viden om alt fra økologi til opskrifter, nyttige bakterier og emballage.*

35 ØKONOMI

58 KONCERNOVERSIGT

60 BESTYRELSE

62 KONCERNLEDELSE

63 INDEX

64 ARLA FOODS' HJEMMEMARKEDER

# Arla Foods' formand om året, der blev det første i et nyt kapitel af mælkens historie

*2007 var et år, der var kendetegnet af ekspansion på vækstmarkederne, fornyelse både inden for organisationen og i vores relationer til andelshaverne og mælkeproducenterne samt en stor indsats for at effektivisere hele værdikæden. Men de absolut mest spændende begivenheder var de enorme forandringer, som i høj grad påvirkede forudsætningerne for mejeribranchen, og at mælkeprisen blev forhøjet med næsten 40 procent. De ekstraordinære forhold stillede dog også store krav til os og gav os spændende udfordringer.*

**DER ER ENDNU IKKE GÅET** et helt år, siden jeg overtog posten som formand for bestyrelsen, men den første tid har været mere spændende og lærerig, end jeg havde turdet håbe på. Starten på året var præget af fortsat fokus på såvel effektivisering som på strategien om at forarbejde mælk på eksisterende og nye markeder med stort vækstpotentiale.

Nogle af de største begivenheder i løbet af året var købet af dele af Ingman Foods i Finland og købet af de resterende aktier i Arla Foods UK samt efterfølgende satsninger på flere vækstmarkeder som Kina og Rusland.

Men midt på året ændrede vilkårene for mælkeproduktionen sig hurtigt. For første gang i femten år var der mangel på mælk i verden. Alt, hvad vi tog for givet, er forandret. Nu er der kamp om mælken. En kamp, som vi er overbeviste om, at vi nok skal vinde. Vi har allerede i 2007 taget

hul på de ændringer, der er nødvendige, for at vores selskab skal klare udfordringen. Samtidig medfører forandringerne en særdeles gunstig situation for andelshaverne.

## Åbenhed over for nye leverandører

Kampen om mælken medfører, at vi skal finde nye måder at knytte leverandører til Arla Foods uden for Sverige og Danmark. Det er vigtigt, at vi har en høj grad af kontrol over hele værdikæden, eftersom sporbarhed er en vigtig merværdi for kunder og forbrugere. I Storbritannien er vi gået i dialog med vores mælkeleverandørforening. Hensigten er at finde en løsning på medejerskab af vores britiske selskab i 2008. Det skal blive spændende at lægge en fælles kurs fremad sammen med vores britiske venner, og jeg håber, at løsningen kan danne grundlag for lignende dialoger på andre markeder.

Strukturforandringerne fortsætter,



Arla Foods' indsats for miljøet og klimaet vil bidrage til at styrke selskabet.

og vi har i dag færre andelshavere end tidligere. Færre og større gårde producerer mere. Men i takt med at efterspørgslen på vores markeder stiger, vil der være et stort potentiale i at rekruttere flere andelshavere. Vi har stærke varemærker, som der er stor efterspørgsel efter, og vi er aktive inden for en branche med fremtid i. Den voldsomme prisudvikling i andet halvår var en nødvendig korrektion, men det er også nødvendigt, at vi er parate til at ændre vilkårene for mælkeleverancer til Arla Foods. I 2007 blev der taget hul på den proces, som skal vise, hvilken slags selskab Arla Foods fremover skal være, hvordan vi kan være til størst nytte for mælkeproducenterne og hvordan vi skal rekruttere nye mælkeleverandører.

## Stærke gennem forædling

I regnskabsåret har vi mærket en voksende interesse fra omverdenen for



Forudsætningerne på gårdene er ændret, og konkurrencen er hårdere end nogensinde. Det stiller høje krav men skaber også nye muligheder.

Arla Foods, mælkeproducenternes vilkår og den internationale mejeriverden. Det er vigtigt, at vi på tydelig vis kan redegøre for, hvad vi mener, der vil ske i den nærmeste fremtid. Da EU besluttede at nulstille eksportstøtten, skete det hurtigere end ventet. Det handler om, at vi tilpasser os den nye situation. Med vores strategi om forædling og stærke varemærker, som skaber merværdi, kan vi tilbyde markederne fødevarer af høj kvalitet, hvilket styrker selskabet og dermed gavner ejerne.

### Miljø og klima i fokus

Vi har også mærket den stadigt stigende interesse for miljø- og klimaspørgsmål og vores rolle som fødevarereselskab. Vores ambition er at være det selskab, der driver miljøspørgsmåler i mejeribranchen. Ved hjælp af en effektiv produktion og høje krav skal vi kunne tilbyde kunder og forbrugere merværdi, samtidig med at vi er et selskab som andelshavere og medarbejdere er stolte af. Vores indsats for miljøet og klimaet vil styrke selskabet og resultere i den bedste betaling til vores andelshavere og leverandører.

### Modernisering og forbedring

Vi skal fortsætte med at udvikle os til et selskab, der reagerer hurtigere og er mere åbent og markedsorienteret end tidligere. Vi skal undersøge alle muligheder for at skabe effektivitet i organisationen og udnytte alle de chancer, vi får, for at skaffe mælk til forædling. Konkurrencesituationen er hårdere end nogensinde, og den udvikling er sund. Vores evne til at tilpasse os forandringer er afgørende for, at vi når vores ambition om at være blandt de allerbedste mejeriselskaber i verden – for forbrugere, kunder, andelshavere, leverandører og medarbejdere.

Bestyrelsens arbejde har været præget af enighed og en god stemning. Diskussionerne har været livlige og engagerede, hvilket er naturligt i betragtning af de udfordringer, vi har stået overfor. Jeg synes, at diskussionerne har drevet processen fremad og medvirket til, at vi har fået en bedre indsigt i problemerne, og hvad vi skal gøre for at forbedre situationen for Arla Foods' andelshavere i fremtiden.



I begyndelsen af 2007 købte vi 30 procent af aktierne i Finlands næststørste mejeriselskab Ingman Foods Oy Ab. Umiddelbart derefter blev de første produkter fra det nye fælles selskab Arla Ingman lanceret.

Diskussionerne om Arla Foods' fremtid vil jeg mindes med særlig stolthed. Vi befandt os i en helt ny situation og indså, at det var nødvendigt at sætte spørgsmålstegn ved gamle sandheder.

### Kritik sætter dagsordenen

I 2007 blev der gennemført en undersøgelse af andelshavernes syn på selskabet. Selv om den negative udvikling vedrørende tilliden tilsyneladende er stoppet, og Arla Foods får gode karakterer for blandt andet den daglige drift og kommunikationen, så får selskabet alt for dårlige karakterer på vigtige områder som økonomi, ledelse og demokrati. Vi har taget kritikken til os, og diskussionen om, hvordan Arla Foods skal moderniseres, har blandt andet som mål at involvere andelshaverne i endnu højere grad. Der arbejdes fortløbende med forbedringer, og alle folkevalgte har en opgave og et ansvar.

### Et stærkere Arla Foods vokser frem

Bestyrelsen er allerede kommet et godt stykke fremad i arbejdet med at udvikle det nye Arla Foods. Vi har taget en række principielle beslutninger, som øger vores markedsorientering og åbenhed over for andelshaverne. Flere forbedringer vil følge i 2008.

### JEG ER TAKNEMMELIG

for at have fået lov til at være med i et historisk og spændende år, og jeg vil

gerne udtrykke en varm tak for det gode arbejde, der er blevet udført af bestyrelse, folkevalgte og Arla Foods' medarbejdere. Jeg er sikker på, at vi kommer til at mindes 2007 som det første år i et helt nyt kapitel i Arla Foods' historie.

Ove Møberg, *Formand*



# Den adm. direktør om verdensmarkedernes påvirkning både inden for og uden for selskabet

*2007 var et år med store omvæltninger, med ekstreme prisændringer – både internationalt og i Arla Foods. Vores kunder kom til at mærke prisforhøjelser på grund af ændringerne på verdensmarkedet, og det samme gjorde vores andelshavere. Mælkeprisen til vores svenske og danske ejere steg med næsten 40 procent i løbet af året, men trods det oplever vi en stadigt faldende mælkeindvejning. Desuden købte vi de resterende aktier i selskabet på vores største hjemmemarked – Storbritannien – og udvidede koncernen mod øst: i Finland gennem Ingman Foods og med et joint venture i Rusland.*

**2007 SKULLE HAVE VÆRET ET ÅR,** hvor vi fortsatte på den fastlagte kurs, med fokus på vores kernevirkksomhed, udvikling af eksisterende markeder og identificering af nye vækstmarkeder. 2007 omfattede da også sådanne aktiviteter, men intet kunne have forbedret os på de enestående begivenheder,

vi skulle komme til at opleve. Vi har før oplevet høje verdensmarkedspriser, men aldrig tidligere er de slået så kraftigt igennem. Udviklingen var totalt uventet, selv for de mest erfarne landbrugseksperter. Alt tyder på, at vi i 2007 oplevede et paradigmeskifte for mælkeproduktionen i verden, og min vurdering er, at det højere prisniveau vil fortsætte, selv om vi kommer til at opleve betydelige svingninger i råvarepriserne som en konsekvens af, at verdensmarkedet direkte påvirker prisdannelsen inden for EU.

## Efterspørgslen stiger globalt

Lønsomheden har længe været under pres hos mælkeproducenterne i Sverige og Danmark, som i den seneste tid også har været ramt af store omkostningsstigninger, ikke mindst i form af kraftigt stigende foderpriser. Konsekvensen har været en faldende mælkeindvejning det seneste år, noget som også har kunnet mærkes i andre europæiske lande. Samtidig faldt produktionen af mælk på verdensplan, fordi tørke i Australien og oversvømmelser i Argentina førte til akut

fodermangel. Men interessen for mælk faldt ikke. Efterspørgslen efter mælk, yoghurt og ost er steget kraftigt takket være en stadig højere velstand i vækstlande som Kina, Indien og Rusland.

Overskuddet af mejeriprodukter i verden blev afløst af mangel, da efterspørgslen steg.

EU's lagre med smør og mælkepulver blev tømt og kunne ikke længere fungere som buffer i mangelsituationer. Effekten slog omgående igennem på prisen.

## Kamp om producenterne

Ubalancen mellem udbud og efterspørgsel pressede betalingen til de europæiske mælkeproducenter op på niveauer, der oversteg Arla Foods' betaling. I begyndelsen af september stod det klart, at to procent af vores andelshavere havde ansøgt om udmeldelse af selskabet. Flere var blevet tiltrukket af en hurtig fortjeneste på de høje mælkepulverpriser i Tyskland. Forandringerne på verdensmarkedet muliggjorde prisforhøjelser til kunderne, som igen førte til, at vores andelshavere fik en bedre betaling. Flere andelshavere, som havde ansøgt om udmeldelse, valgte at blive i Arla Foods, og derudover meldte et antal nye andelshavere sig ind i slutningen af 2007. Nedgangen i mæl-



Peder Tuborgh, administrerende direktør.

keindvejningen har dog resulteret i, at osteproduktionen er faldet. Men aldrig tidligere i Arla Foods' lange historie har vi oplevet et lignende kraftigt og positivt signal til vores ejere og leverandører.

### Forædlingsstrategien er rigtig

Vi er sikre på, at det giver den bedste, langsigtede indtjening at satse på forædlede produkter og fortsat udvikle vores kunderelationer, også når der er højkonjunktur og høje priser på bulkprodukter. Det nye, dynamiske marked kræver, at vi har stærke varemærker og er et selskab, der kan reagere hurtigt med finansiell styrke og møde den hårde konkurrence. Uden de voldsomme prisstigninger i andet halvår havde vi samlet set ikke haft en omsætningsstigning i regnskabsåret, eftersom flere opkøb blev opvejet af modsvarende frasalg. Det overbeviser mig om, at vi fortsat skal satse på vækstmarkeder, identificere strategiske opkøb og fortsætte arbejdet med at styrke vores varemærker. Flere initiativer vil blive videreført for at sikre tilgangen af mælk på lang sigt – en udfordring, som vi skal klare, og som kan resultere i en barsk prioritering af mælken mellem forskellige produktkategorier. Mælkekvoterne inden for EU blev ikke udnyttet fuldt ud i 2007, og i Sverige faldt den totale mælkeproduktion kraftigt.

### Et godt år lægger op til et bedre

2007 var præget af store forandringer, som bidrog negativt til nettoresultatet. Vi mistede betydelige indtægter, da EU's eksportstøtte blev nulstillet, en svag US-dollar reducerede indtægterne fra eksportmarkederne, og på vo-

## OUR IDEA OF A READY MEAL



Storbritannien er Arla Foods' største marked og Lurpak det førende varemærke inden for smør.

res hjemmemarkeder fortsatte mælkeforbruget den faldende tendens, som vi har set de seneste år. Men den grundliggende lønsomhed for Arla Foods er den betalingsevne, vi har i forhold til vores ejere og leverandører. I takt med at verdensmarkedet udviklede sig hurtigt, og vi havde succes med at gennemføre prisstigninger på de fleste af vores markeder, så steg betalingen til ejerne og leverandørerne væsentligt hen imod slutningen af året. 2008 ser ud til at blive et år med betydeligt bedre indtjening for Arla Foods' andelshavere. Virkningerne af prisforhøjelserne vil i starten påvirke resultatet for 2008 positivt. Hvordan indtjeningen bliver for hele året er usikkert, fordi markedet ændres så hurtigt lige nu.

### Britisk fremgang

Storbritannien er Arla Foods' største marked. Arla Foods købte de resterende aktier i det britiske selskab i april. Derefter tog en ny ledelse over, og der blev udviklet en ny strategi og vision for selskabet. Vi indledte forhandlinger med mælkeproducenterne i Arla

Foods Milk Partnership for at finde en løsning på medejerskab i det britiske selskab i 2008.

Vi har med succes effektiviseret og investeret i nye, moderne anlæg og moderniseret eksisterende anlæg. Vi har opnået betydelige markedsfremgange i løbet af året. Eksempelvis blev Lurpak i juni Storbritanniens førende varemærke inden for kategorien smør, blandingsprodukter og margarine.

### Strategiske opkøb og satsninger

I løbet af året gennemgik vi alle aktiviteter for at identificere, hvor vi har de bedste udviklingsmuligheder. Bestræbelserne blev indledt på vores tyske eksportmarked – hvor vi allerede havde en stærk position inden for dessertost – med lanceringen af Castello som et globalt varemærke for dessertost. Sammen med en lokal partner startede vi salg og markedsføring af ost og smør på det spændende russiske marked, der er i hastig udvikling. Vi investerede også i udbygning og ny teknologi for at forbedre lønsomheden i vores pulveranlæg i Argentina yderligere.

### Øget produktion i verden

Mengniu Arla i Kina kørte på fuldt tryk i årets løb. Det er vort joint venture med det ledende mejeriselskab på verdens mest folkerige marked. I april påbegyndtes arbejdet med at bygge en ny mælkepulverfabrik. Målet med investeringen er, at produktionskapaciteten skal være firdoblet i sommeren 2008.

Fremgangen i Kina styrker os i vores satsning på mælkepulver i Algeriet, et vækstmarked med 33 mio. indbyggere. Med varemærket Milex som



Foder er i fokus, både når det gælder lønsomhed og miljø.

udgangspunkt etablerede vi et salgskontor i Vietnam, som måske er det hurtigst voksende marked i Asien.

Satsningerne på vækstmarkeder falder i tråd med vores strategi om så vidt muligt at anvende mælken til lønsomme varemærkeprodukter frem for bulkprodukter. I 2007 fortsatte vi også med at frasælge virksomheder, som ikke længere passede ind i vores strategi for selskabet.



Puck er et af Arla Foods' mest kendte varemærker i Mellemøsten.

### Vending i Mellemøsten

Vi har endnu ikke nået vores mål om at være tilbage på samme niveau som før boykotten mod danske produkter i 2006, men vi er nu tilbage på 95 procent af vores tidligere markedsandel i Mellemøsten. 2008 vil vise om vores tiltag med nye produktlançeringer og mere synlige kampagner vil give yderligere resultater fremover.

### Medarbejderne i fokus

I begyndelsen af året gennemførte vi anden del af vores organisationsændring, hvor vi tydeliggjorde de forskellige forretningsområders roller. Desuden etablerede vi en koncernfunktion, som fik til opgave at udvikle såvel koncernens strategi som fælles processer og værktøjer for selskabet. Det turbulente år har også indebåret store udfordringer for vores medarbejdere. Vi har foretaget rationaliseringer inden for alle dele af virksomheden – på mejerierne, i salgsorganisationen, administrationen og vores kundeorganisation. Store forandringer kræver meget af medarbejderne, og jeg er imponeret over, hvor godt alting har fungeret.

### En ny karakter

Der har været gjort et stort stykke arbejde for tydeligt at kommunikere koncernens kerneværdier – Lead, Sense og Create. Projektet går under navnet Our Character. Vi satses også på udvikling af lederskabet og prioriterer udvikling og forbedring samt nye kompetenceområder. Arbejdet er centralt i hele koncernen, og jeg anser det for afgørende for vores fortsatte fremgang og

udvikling. For at sikre at Arla Foods' centrale værdier bliver formidlet til alle medarbejdere, er værktøjer og processer inden for Human Resources blevet globaliseret, og derudover er der taget en række nationale initiativer i selskabet. Siden maj har koncerndirektøren med ansvar for Human Resources haft plads i koncernens ledelsesgruppe.

Den seneste medarbejderundersøgelse blandt cirka 14.500 medarbejdere viser en fortsat god udvikling, stort engagement og stadig større tilfredshed med arbejdspladserne og lederne. I 2008 skal vi arbejde med at fortsætte den positive udvikling; det skal blandt



Arla Foods har særdeles aktive medarbejdere uanset om det gælder maraton i et af vores kølelager eller udviklingen af nye produkter.

andet ske ved at udvide samarbejdet mellem forskellige afdelinger og lande samt øge vores fokus på kreativitet og innovation.

### Sverige – satsning på økologi

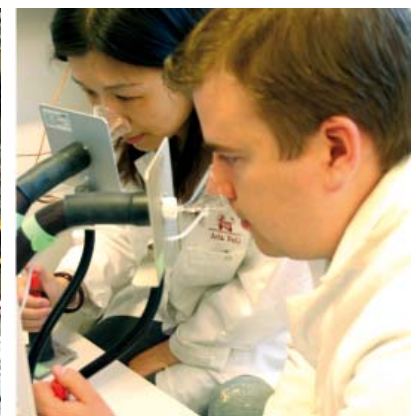
I Sverige, vores næststørste hjemmemarked, oplevede vi et fald i forbruget af drikkemælk på tre procent, blandt andet fordi flere spiser ude, samt fortsat hård konkurrence fra både svenske mejeriselskaber og internationale varemærkeselskaber. Salget af økologiske produkter steg både inden for den offentlige sektor og dagligvarehandelen.

Ved udgangen af 2007 besluttede vi os for at øge vores mål for mængden af økologisk mælk kraftigt. I Sverige skal mængden af økologisk mælk mere end fordobles frem til og med 2011. Målsætningen er meget ambitiøs, og sammen med betydelige prisforhøjelser til vores økologiske producenter er den udtryk for, at vi er optaget af at kunne tilbyde forbrugerne de produkter, de efterspørger.

Vi fortsatte arbejdet med effektiviseringer og strukturrationaliseringer, hvilket også omfattede lukningen af mejeriet i Örebro, og at flytningen af juiceproduktionen fra Alingsås til Ringe blev indledt. I Sverige er mejeristrukturen fortsat for omfattende i forhold til den mængde mælk, der produceres. En af de vigtigste udfordringer i 2008 bliver at finde en løsning på dette.

### Danmark – klarer konkurrencen

Forbruget af mejeriprodukter generelt var relativt stabilt, men vi oplevede en stærk stigning i efterspørgslen efter økologiske produkter, og vi blev mødt af ny konkurrence fra store internationale fø-







I gennemsnit har en dansk gård 102 køer, en britisk 98, en svensk 48 og en finsk 22.

devarerelskaber. Alligevel lykkedes det os i 2007 at fastholde markedsandelen inden for næsten alle produktkategorier, til trods for at andelen af privatmærker fortsætter med at stige inden for de allerfleste mejerikategorier.

I 2007 fortsatte Arla Foods det langsigtede arbejde med at styrke selskabets image på det danske marked. Det arbejde er fortsat en af de vigtigste udfordringer for organisationen i de kommende år.

### Finland – nyt hjemmemarked

I begyndelsen af året fik vi grønt lys for at købe 30 procent af aktierne i Finlands næststørste mejeriselskab Ingman Foods Oy Ab. Købet er et led i Arla Foods' satsning på det nordiske marked. De kommende tre år har Arla Foods ret til at opkøbe de resterende 70 procent af aktierne.

Det nye selskab hedder Arla Ingman Oy Ab og omsætter for godt 250 mio. euro. Den nye fælles organisation begyndte at fungere i foråret 2007, og nye fælles arbejdsmetoder og processer for markedsføring og salg blev taget i brug. Vores kampagne for det nye Arla Ingman blev indledt i april, og der blev taget godt imod det nye selskab.

### Miljøarbejde med nye mål

Et stort antal driftssteder i Arla Foods har gennemført et forbilledligt arbejde for at sikre vigtige værdier for såvel kunder som forbrugere samt et godt arbejdsmiljø for medarbejderne. I Storbritannien er vi for eksempel det første mejeriselskab, som opfylder kravene til både miljø- og arbejdsmiljøstandarder. Lastbilerne på vores hjemmemarkeder opgraderes løbende for at sikre driftsøkonomi og miljøvenlighed.

Et tilbageblik på 2007 viser klart, at selskabet i flere lande har skabt betydelige fremgange på miljøområdet, som andre kan lære af og blive inspireret af. Det gælder inden for energiforbrug, CO<sub>2</sub>-udslip, vandforbrug, affald og genbrug. Nu fortsætter vi arbejdet sammen med vores underleverandører for at få skabt yderligere reduktioner inden udgangen af 2008.

Vi skal fortsat deltage aktivt i klimadebatten og sørge for, at vi kan levere de produkter med den sundhedsprofil og den lavere klimapåvirkning, som kunder og forbrugere efterspørger. Koncernens tidligere miljømål er allerede nået, og i 2007 blev der taget hul på arbejdet med at sikre, at vi når nye, ambitiøse målsætninger.

Miljøet er i fokus i denne årsrapport. Senere i år offentliggør vi vores klimastrategi og en bæredygtighedsrapport på koncernniveau. I slutningen af 2007 tilsluttede vi os FN's Global Compact – et initiativ til etisk virksomhed, som stemmer godt overens med vores egne retningslinjer.

### Fortsat fuld fart fremad

Det har været et utroligt spændende år med udfordringer på såvel nye som gamle markeder. Arla Foods har påbegyndt et arbejde med at modernisere ejerformen i selskabet, så vi står stærkere i den hårde kamp om mælken. Med tydelige spilleregler for 2008 og en bedre indtjening er jeg overbevist om, at vi er godt rustede til at nå vores ambition om at give vores ejere en velfortjent, bedre lønsomhed i 2008 ved fortsat at tilbyde inspirerende produkter til vores kunder og forbrugere.

Peder Tuborgh, Administrerende direktør

# Arla Foods i verden

*Arla Foods er en verdensomspændende mejerikoncern. Selskabets produkter sælges i alle verdensdele og findes i over 100 lande. Vi har produktion i 12 lande og salgskontorer i 27 lande. I Danmark og Sverige bor vores ejere. Disse to lande, plus Storbritannien og Finland, betragter vi som vores hjemmemarkeder.*

## USA

Det opdyrkede areal med majs ventes at blive det største siden anden verdenskrig, hvilket er på bekostning af mælkeproduktionen. Majs anvendes i stor udstrækning til ethanol.

## TYSKLAND/EU

Bulkprisen på mælkepulver steg i Tyskland i takt med at efterspørgslen voksede. Eksportstøtten blev afskaffet i juni på grund af de høje verdensmarkedspriser.

## SALGSKONTOR

- 1 Norge, Oslo
- 2 Tyskland, Düsseldorf
- 3a Holland, Lelystad
- 3b Holland, Wageningen
- 4a Frankrig, Lyon
- 4b Frankrig, Paris
- 5 Spanien, Madrid
- 6 Italien, Cerimido
- 7 Grækenland, Athen
- 8a Polen, Warszawa
- 8b Polen, Tychowo
- 9a Rusland, St Petersburg
- 9b Rusland, Moskva
- 10 Argentina, Buenos Aires
- 11 Brasilien, São Paulo
- 12 USA, New Jersey
- 13 Canada, Concord, Ontario
- 14 Mexico, Leon
- 15 Dominikanske Rep, Santa Domingo
- 16 Algeriet, Alger
- 17 Libanon, Beirut
- 18 Forenede Arabiske Emirater, Sharjah
- 19 Qatar, Doha
- 20 Kuwait, Safat
- 21 Saudi-Arabien, Riyadh
- 22 Bangladesh, Dhaka
- 23 Malaysia, Kuala Lumpur
- 24 Vietnam, Ho Chi Minh City
- 25 Korea, Seoul
- 26 Kina, Beijing
- 27 Japan, Tokyo

## SYDAMERIKA

Oversvømmelser i Sydamerika har medvirket til mælkemanglen. Flere hundrede tusinde køer døde i 2007.

## PRODUKTION

- 1 Storbritannien (se kort side 66)
- 2 Danmark (se kort side 66)
- 3 Sverige (se kort side 66)
- 4 Finland (se kort side 66)
- 5 Tyskland, Harbarnsen
- 6 Polen, Goscino
- 7 Argentina, Portena
- 8 Brasilien, Cruzeiro
- 9a USA, Hollandtown, Wisconsin
- 9b USA, Muskegon, Michigan
- 10a Canada, Atwood, Ontario
- 10b Canada, Concord, Ontario
- 10c Canada, Prince Edward Island
- 11 Saudi-Arabien, Riyadh
- 12 Kina, Hohhot



**ASIEN**  
 Regionens vækst har fået forbruget af mælk til at stige kraftigt, og områdets egen produktion slår ikke til. Størstedelen af den importerede mælk kommer fra EU og New Zealand.

**AUSTRALIEN**  
 Australien var ramt af tørke, hvilket satte landet ud af spillet på det globale mælke marked.



GÅRDEN



MÆLKEN



FORÆDLINGEN



KUNDEN



FORBRUGEREN

Arla Foods' værdikæde strækker sig hele vejen fra jord til bord. I år har vi valgt også at lade årsrapporten følge denne kæde. Vi har tilføjet teksterne et vigtigt element – information om hvordan vi forholder os til vores grønne miljø. Velkommen til Arla Foods' rejse gennem 2007. (Søger du specifik information, kan du kigge i vores indeks på side 63.)

# GÅRDEN





**UDEN GÅRDE, INGEN MÆLK.** En af Arla Foods' største udfordringer er at have mælk nok. Den igangværende strukturforandring inden for svensk og dansk landbrug betyder i øjeblikket, at to mælkeproducenter hver dag ophører med deres produktion. Til gengæld stiger antallet af køer og den mængde mælk, de giver, på de gårde der er tilbage.

Den totale mælkemængde, vi indvejer i Danmark og Sverige, er faldet noget, og vi har vedtaget en række tiltag for at sikre, at vi også i fremtiden har tilstrækkeligt med mælk ved blandt andet at modtage mælk på kontrakt fra ikke-andelshavere. Vi har også styrket vores indsats for at øge selskabets andel af økologisk mælk.

For Arla Foods er det afgørende at kunne give mælkeproducenterne en langsigtet, stabil betaling. En god lønsomhed på gården styrker mælkeproducentens tro på fremtiden.

En fordel for Arla Foods er, at vi har kontrol over hele værdikæden, fra jord til bord. Vi er desuden specielle på grund af vores andelsbaserede selskabsform – et af verdens største fødevarerelskaber styres af mælkeproducenterne selv.

#### FOKUS MILJØ

Al mælk produceres på gårdene, og det er også der, den største miljøpåvirkning finder sted. Udover myndighedernes krav kan Arla Foods ved hjælp af selskabets eget kvalitetsprogram og aftaler med mælkeleverandørerne i forskellige lande sikre, at der i arbejdet på gården tages hensyn til miljøet.





# PRISEN TIL LANDMANDEN OP MED 40 PROCENT FALDENDE MEDLEMSTAL ØGET EFTERSPØRGSEL EFTER ØKO-PRODUKTER

## Færre gårde producerer mere mælk

Arla Foods er et andelsselskab. Det vil sige, at det ejes af 8.522 danske og svenske mælkeproducenter, som også er andelshavere i selskabet. Selskabet styres af 140 folkevalgte mælkeproducenter i det øverst besluttende organ, repræsentantskabet, og af de 14 folkevalgte mælkeproducenter i selskabets bestyrelse. Derudover indgår 10 medarbejderrepræsentanter i repræsentantskabet, valgt af medarbejderne i Danmark og Sverige, samt 4 i bestyrelsen.



Arla Foods' danske og svenske mælkeproducenter er både ejere af selskabet og leverandører af cirka 6 mia. kg mælk om året. Den andelsbaserede selskabsform giver mælkeproducenterne indflydelse efter princippet en mand, en stemme.

I regnskabsåret er antallet af andelshavere faldet med 9 procent. Mængden af mælk er dog kun faldet med 3 procent, fordi mange gårde vælger at udvide bedriften med flere køer og modernisere driften. Tendensen er den samme i Danmark og Sverige, selv om de danske gårde stadig har flere køer i gennemsnit end de svenske. At udvide produktionen på gården kræver store investeringer og forudsætter, at mælkeproducenten har en stærk tro på fremtiden.

## Mangel på økologiske leverandører

Arla Foods er samlet set den største leverandør af økologiske produkter i Danmark og Sverige, og verdens største leverandør af økologiske mejeriprodukter. Antallet af økologiske landmænd stiger, og i dag er godt 7 procent af vores mælk økologisk.

I efteråret 2007 var efterspørgslen på økologiske produkter stor i Danmark og Sverige – i Sverige oversteg den vores lokale produktion. Manglen skyldtes både den øgede efterspørgsel og en naturlig sæsonnedgang i mælkeproduktionen. Arla Foods gør en stor indsats for at rekruttere flere øko-leverandører for at kunne imødekomme efterspørgslen. Vores mål frem til 2011 er

at øge mængden af økologisk mælk i Danmark og fordoble den i Sverige – til cirka 650 mio. kg i de to lande tilsammen.

På de økologiske gårde anvendes der hverken sprøjtemidler eller kunstgødning, og dyrene får økologisk foder. Der kræves mere jord for at kunne producere økologisk mælk, og det kan være en hindring for at lægge om til økologisk produktion.

## Arlagården sikrer kvaliteten

Sammen med de svenske og danske andelshavere har vi udarbejdet kvalitetsprogrammet Arlagården med regler for arbejdet på gården. Vi tager dermed ansvar for, at mælken, ligesom andre råvarer, er af høj kvalitet og produceret på en ansvarlig måde. Cirka hvert tredje år får andelshaverne besøg af eksterne kvalitetsrådgivere, som kontrollerer, at kvalitetsprogrammet efterleves.

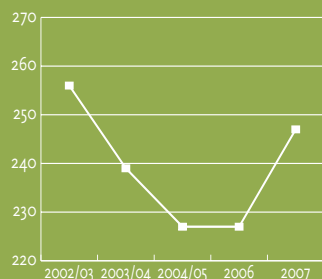
I Finland følger mælkeleverandørerne Mejeribranchens nationale model for kvalitetsarbejde i primærproduktionen, som minder om Arlagården. I Storbritannien følger alle mælkeproducenter de fælles kvalitetssikringsregler, Assured Farm Standards, samtidig med, at et antal gårde får ekstra betaling for at opfylde særlige krav fra butikskæder.

## Historisk forhøjelse af mælkeprisen

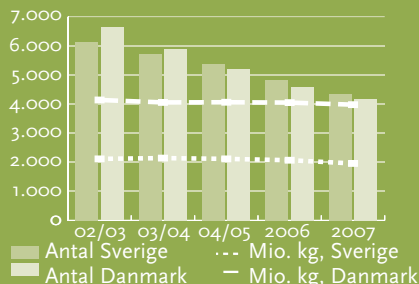
I 2007 er den pris, som Arla Foods betaler til andelshaverne i Danmark og Sverige pr. kg mælk, blevet forhøjet med i alt 78,6 øre. Baggrunden for denne forhøjelse, som er den største nogensinde, er, at efterspørgslen efter mælk på verdensmarkedet var meget stor i anden halvdel af året. Samtidig var tilgangen af mælk begrænset blandt andet på grund af tørke i Austra-



Arlagårdens fire hjørnestein er mælkens sammensætning, fødevarer-sikkerhed, dyrevelfærd og miljøhensyn.



Mælkeprisen i Danmark og Sverige de seneste fem år. Danske øre.



Antal andelshavere/leverandører og mio. kg indvejet mælk i Danmark og Sverige de seneste fem år.



Arla Foods, et demokratisk andelsselskab.



**Troen på fremtiden** mærkes blandt andet gennem en øget investeringslyst i både Danmark og Sverige. Et eksempel er, at hollandske bønder – som gennem mange år har været tiltrukket af Danmark – nu også flytter til Sverige på grund af konkurrencedygtige priser både på mælk og landbrugsjord.

lien og oversvømmelser i Sydamerika. Desuden er produktionen i USA faldet, fordi mange landmænd i stedet satses på majs til fremstilling af ethanol.

For Arla Foods er det vigtigt at fastholde mælken fra vores andelshavere og leverandører. Ved at tilbyde en konkurrencedygtig mælkepris mener vi at kunne gøre det. Vores mål er at betale en af de højeste priser i Europa.

Mælkeleverandørerne i Danmark og Sverige er selskabets ejere. Den demokratiske organisation, som virksomheden bygger på, giver til en vis grad garanti for, at beslutningerne om selskabets fremtid er langsigtede, samtidig med at vi tilstræber at være konkurrencedygtige på kort sigt. For Arla Foods er det vigtigt, at ejerne fortsat er stolte af, at de sammen har opbygget et af verdens største mejeriselskaber.

## Gårdens miljøpåvirkning – på godt og ondt

For at kunne producere mælk kræves der en række produkter – foder til køerne, diesel til maskinerne og gødning til markerne – som påvirker miljøet. Under selve mælkeproduktionen forekommer der også en hel del udslip, som påvirker miljøet: markerne afgiver kvælstof, køerne slipper metangas ud, når de bøvser og prutter, og traktorerne bruger diesel.

Men køerne på gården har også mange positive indvirkninger på miljøet. Blandt andet øger græsmarkerne den biologiske mangfoldighed og bidrager til flere insekter og planter. Der er også gode muligheder for at udvinde energi fra kredsløbet på gården. Blandt andet kan biogas udvindes af staldgødning og anvendes til opvarmning og brændstof.

## De vigtigste miljøspørgsmål på gården

**FODER.** Transport, markbrug og sprøjtemidler er de vigtigste miljøspørgsmål at tage hensyn til, når det gælder foder til

køerne. Lange transporter af kraftfoder er årsag til høje energiomkostninger og udslip af drivhusgasser. Nogle steder i verden dyrkes kraftfoder på en måde, der fører til jorderosion og forstyrrer øko-systemerne, blandt andet på grund af mængden af sprøjtemidler. Det er dog kun en meget lille del af foderet, der importeres til vores hjemmemarkeder, da det meste foder dyrkes hjemme på gården.

Græs som er det mest almindelige foder på Arlas gårde, høstes flere gange om året og vokser tæt, hvilket forhindrer ukrudtet i at sprede sig. Græsset er heller ikke særlig interessant for svamp eller insekter, hvilket alt i alt begrænser behovet for sprøjtemidler på disse marker.

**GØDNING.** Ved at udnytte staldgødningen effektivt kan anvendelsen af kunstgødning mindskes. Både af økonomiske og miljømæssige årsager er der grund til at begrænse anvendelsen af kunstgødning. Kvælstoffet i kunstgødningen produceres med ammoniak som råvare, en energikrævende proces der også forårsager udslip af drivhusgasserne kuldioxid og kvælstofilte. På moderne fabrikker er udslippet i forbindelse med produktionen dog betydeligt lavere, og nationale initiativer til at øge udnyttelsen af staldgødning har sammen med en stram lovgiv-



**Ejerindkøb blev i regnskabsåret 2007** indført for de svenske og danske andelshavere. Gennem fælles indkøb får vi bragt priserne ned på olie, diesel og el og kan samtidig tilbyde rengøringsmidler m.m., som er godkendte inden for rammerne af vores kvalitetsprogram Arlagården.

ning (først og fremmest i Danmark) bidraget til, at mængden af gødning på markerne begrænses til det, afgrøderne forbruger. I økologisk mælkeproduktion er det ikke tilladt at bruge kunstgødning. I stedet tilstræbes en så god anvendelse af staldgødningen som muligt.

**DIESELFORBRUG.** Det varierer, hvor stort dieselforbruget er, afhængigt af hvordan arbejdet på gården udføres, for eksempel hvor meget foder landmanden selv dyrker, og hvor meget staldgødning, der anvendes. Hvis landmanden køber en stor del af foderet, er miljøpåvirkningen i stedet sket det pågældende sted.

## ANDELSHAVERUNDERSØGELSE

I slutningen af 2007 blev der gennemført en andelshaverundersøgelse i Danmark og Sverige. Vores kerneområder økonomi, ledelse og demokrati får de dårligste karakterer, mens vi får ros for blandt andet den daglige drift. Andelshaverundersøgelsen diskuteres nu i selskabet, og konklusionerne skal indgå i arbejdet med moderniseringen af selskabet, Det Nye Arla.

## NATURLIGE KREDSLØB PÅ GÅRDEN

Mange mælkeproducenter forsøger at begrænse gårdens miljøpåvirkning gennem

yderligere foranstaltninger. Eksempelvis anvendes overskudsvarme fra stalden til at opvarme stuehuset, kølevand genanvendes, og vaskevand anvendes nogle steder til rengøring udendørs.

## GÅRDE MED ET GODT EKSEMPEL

I Sverige har mejeriselskaberne længe sagt nej til at anvende slam fra kommunale rensningsanlæg på markerne, fordi det blandt andet kan indeholde skadelige tungmetaller. Da MD Foods i Danmark og Arla i Sverige fusionerede, blev denne begrænsning også pålagt vores danske mæl-

keproducenter som et punkt i Arlagården. Mejeriforeningen i Danmark fulgte efter med et forbud mod slam på markerne for alle tilsluttede mejeriselskaber – og Arla Foods har dermed bidraget til at sætte en mere sikker fødevarer- og miljøstandard.

## ARLA FOODS' KLIMASTRATEGI

Indsatsområder inden for Mælkeproduktion:

- Fodersammensætning
- Udnytte værdistoffer i gødningen
- Biogasproduktion af affaldsstoffer



# MÆLKEN







**VORES VIGTIGSTE RÅVARE ER MÆLK.** Tilgangen af mælk er såvel et lokalt som globalt spørgsmål. Lokalt på den måde at vi vil købe mælk fra gårde så tæt på vores forbrugere som muligt. Globalt på grund af vores store eksport af mejeriprodukter og at tilgangen af mælk i høj grad påvirkes af internationale begivenheder og tendenser.

I det forløbne år er meget forandret. I Danmark og Sverige er den mængde mælk, som vi modtager, faldet, samtidig med at der for tiden er mangel på mælk i verden. Det er grunden til, at vi har lavet flere tiltag for at sikre tilgangen af mælk.

Den stadigt stigende efterspørgsel efter mejeriprodukter indebærer dog, at vi har mulighed for at øge vores lønsomhed. Dette sker gennem vores satsning på højtforædlede produkter kombineret med muligheden for hurtigt at kunne omstille dele af produktionen til de produkter, der for tiden er mest lønsomme. Det lykkedes for eksempel for os i efteråret, da priserne på mælkepulver var usædvanligt høje.

En følge af de høje pulverpriser – samt forhøjede priser til detailhandlen – var, at vi kunne hæve betalingen kraftigt til mælkeleverandørerne i Danmark og Sverige.

#### FOKUS MILJØ

Arla Foods er ikke alene et af verdens største mejeriselskaber, vi er også en stor transportør. Året rundt, døgnet rundt, henter vi mælk med tankbiler fra gårdene og kører den til mejerierne. Derfor arbejder vi også hårdt på at optimere kørselsruterne og mindske CO<sub>2</sub>-udslippet fra transporten.





# MÆLKEMANGEL I VERDEN

## LØNSOMT MED FLEKSIBILITET I PRODUKTIONEN

### EU'S EKSPORTSTØTTE NULSTILLET

#### Faldende indvejsning i Arla Foods

I regnskabsåret var den samlede mængde indvejet mælk i Arla Foods på 8.360 mio. kg, hvilket er et fald på 3 procent i forhold til foregående år. Reduktionen skyldes først og fremmest, at Arla Foods i Storbritannien solgte sin mælkebrandsforretning fra i 2006, hvilket slog igennem i 2007. Faldet blev dog delvist udlignet med næsten 300 mio. kg mælk, eftersom vi nu er medejere af Arla Ingman i Finland.

Indvejsningen fra vores danske og svenske mælkeleverandører er også faldet med 3 procent, hvilket er et problem. Der er flere forklaringer på nedgangen. Blandt andet har lønsomheden inden for mælkeproduktion gennem flere år været lav, ligesom mælkeproducenternes loyalitet mod andelsselskabet i den seneste tid. Konkurrencen om mælken steg i efteråret 2007, da priserne på verdensmarkedet steg eksplosivt, og i dag har mælkeproducenterne flere mulige købere til deres mælk – lige fra lokale gårdmejerier til det nordeuropæiske spotmarked.

#### Foranstaltninger for at sikre leverancerne

For at råde bod på den reducerede tilgang af mælk har Arla Foods vedtaget en række foranstaltninger i Danmark og Sverige.



Tørke i Australien og oversvømmelser i Sydamerika medvirkede til mælkemanglen i 2007.

I oktober 2007 besluttede repræsentantskabet at indføre et logistiktillæg til de store producenter. Tillægget finansieres gennem reducerede omkostninger i forbindelse med indsamlingen fra de store gårde. Reglerne for udbetaling af de leverancebaserede ejerbeviser ved ejerskifter og genindbetaling af beløb ved genindtræden i selskabet er ændret. Det forventes dog også, at udviklingen vender, efter at mælkeprisen og



Den øgede efterspørgsel efter mælk i verden gælder først og fremmest bulkpulver. Men interessen for miljøet og klimaet medvirker også til en øget efterspørgsel efter økologiske og lokalt producerede produkter.

betalingen til andelshaverne blev forhøjet med næsten 40 procent i løbet af året som følge af de gunstige konjunkturer. Også i Storbritannien og Finland er betalingen til mælkeleverandørerne steget.

For at sikre loyale leverandører, høj mælke kvalitet og tilgang af mælkeråvare i Storbritannien har vi indledt diskussioner med de britiske mælkeleverandører i Arla Foods Milk Partnership (AFMP) om de fremtidige muligheder for at blive medejere af den britiske del af Arla Foods. På hjemmemarkederne har vi også åbnet for muligheden for at købe mælk fra leverandører, som ikke er andelshavere i Arla Foods, forudsat at de opfylder vores kvalitetskrav.

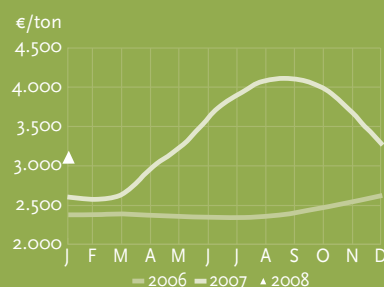
#### På verdensmarkedets vilkår

Der er global mangel på mejeriprodukter med høje verdensmarkedspriser til følge. Som en konsekvens heraf har EU nulstillet eksportstøtten. For Arla Foods indebar det en nedgang på cirka 170 mio. kr. i forhold til budgettet 2007. I regnskabsåret kom 15 procent af omsætningen fra markeder uden for EU.

Stadigt flere regler for mælkeproduktionen bliver ophævet, og EU planlægger gradvist at forhøje de enkelte landes mælkekvoter frem til 2015. Hensigten er at øge muligheden for en større produktion, inden kvoterne afvikles. Efterspørgslen efter mælkekvoter – som altid har været større i Danmark end i Sverige – faldt i forbindelse med novemberbørsen 2007. Den danske kvotepris var 2,81 kr. (efter at have ligget på omkring 4 kr. gennem flere år) og i Sverige var prisen rekordlave 6 svenske øre i efteråret 2007, da prisforhøjelserne til landmændene endnu ikke var slået igennem.



Grafikken til venstre viser, hvordan prisbilledet ser ud, når vi lykkes med vores forædlingsstrategi. Den til højre viser udfordringen i 2007, da lønsomheden for ikke-forædlede produkter steg kraftigt. Takket være de merværdier, som vores forædlede produkter tilfører, har vi kunnet gennemføre prisforhøjelser, som har ført til, at kurven vendte tilbage til den rigtige form.



I august 2007 var pulverprisen blevet fordoblet på ét år, men senere på året faldt den igen noget.

## Mælk – en international handelsvare

Som følge af ændringerne på verdensmarkedet har vi kunnet gennemføre store prisjusteringer til både kunder og mælkeleverandører. Ved at blive endnu hurtigere til at tilpasse dele af produktionen til de for tiden mest lønsomme produkter kan vi også opnå større lønsomhed. I efteråret øgede vi for eksempel produktionen af mælkepulver på grund af de høje priser. Dette bidrog til, at forretningsområdet Global Ingredients fik sit hidtil bedste resultat. Vores overordnede strategi er dog, at højtforædlede produkter som gulost, dessertost og frugtyoghurt skal sikre concernens lønsomhed på lang sigt.

## Mælkens vej fra gård til mejeri

Arla Foods er en stor transportør, blandt andet fordi vi henter mælken på gårdene og kører den til mejerierne. At vi inden for de seneste år har nedlagt mejerier har betydet, at tankbilerne skal køre længere strækninger, selv om koncentrationen af produktionen totalt set har miljømæssige fordele. Vi arbejder på at gøre ruterne så korte som muligt, og vi vil undgå at køre med halvtomme tanke. Vi har GPS-udstyr i bilerne, hvilket fremmer en nøjagtig ruteplanlægning og reducerer antallet af kørte kilometer.



Mælken afhentes mindst hver anden dag på gårdene. Når tankbilen kommer, bliver der taget prøver af mælken. Hver uge får landmanden også aktuel information i form af blandt andet et nyhedsbrev fra os. Tankbilchaufføren er i mange tilfælde en vigtig kontakt mellem Arla Foods og andelshaverne.

## Nye tankbiler mindsker udledningen

Arla Foods' tankbiler indsamler mælk i næsten alle døgnets timer og kører mange kilometer hvert år. For at Arla Foods kan opnå maksimal driftssikkerhed og lønsomhed udskiftes tankbilerne efter 3–5 år. Uanset om vi køber, leaser eller anvender transportfirmaer på de markeder, hvor vi henter mælk, har tankbilerne omtrent samme standard. Når bilerne udskiftes regelmæssigt bliver det også muligt at investere i biler med moderne og mere miljøvenlige motorer. Nye køretøjer

**Buffertanke på gårdene** skaber fleksibilitet både for landmanden og for Arla Foods. Vi kan hente mælken døgnet rundt og gøre ruterne endnu kortere, og landmanden kan lettere planlægge sit arbejde. Desuden får landmanden en lidt højere betaling for mælken.



reducerer automatisk udledningen af kvælstof og partikler, mens CO<sub>2</sub>-udslippet kun påvirkes i mindre grad.

## Uddannelse reducerer dieselforbruget

Udledningen af kuldioxid fra transport er en vigtig faktor for klimapåvirkningen. Ud over at køre så korte strækninger som muligt forsøger vi at begrænse forbruget af brændstof. Blandt andet er vores chauffører uddannet i brændstofbesparende kørsel. I Danmark er brændstofforbruget reduceret med næsten 6 procent i forhold til budgettet for 2007 gennem nedsat hastighed og øget fokus på udkobling og tomgang. I Sverige har vi reduceret forbruget af fossil energi ved at blande 5 procent rapsmetyl ester i tankene. Også i Storbritannien testes diesel iblandt biobrændsel.

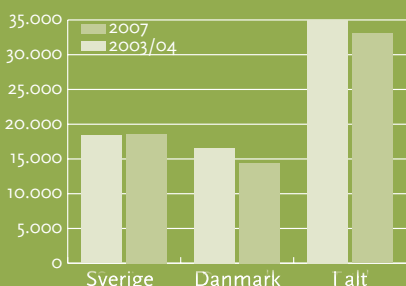
Vi følger med i, hvad der sker på det internationale marked for bæredygtige brændstoffer og nedsættelse af støjniveauet.

## De vigtigste miljøspørgsmål ved indsamling

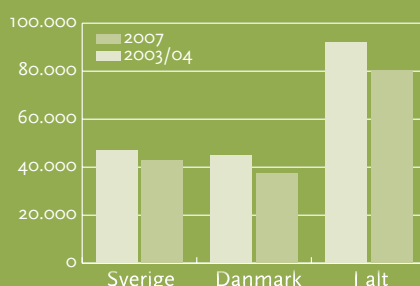
- Benytte biler med **MODERNE** motorer
- Køre med **FULDTLASTEDE** biler ad nøje planlagte ruter
- Køre **BRÆNDSTOFBESPARENDE**
- Anvende **BIOBÆNDSEL**



**Tankvognene vaskes**, når de kommer tilbage til mejeriet. Eftersom bilerne har været ude i trafikken, indeholder vaskevandet tungmetaller fra vejsnavs. På blandt andet Stockholm Mejeri har vi bygget et rensningsanlæg, så tungmetallerne ikke kommer til at belaste det kommunale rensningsanlæg. Alle brønde på mejeriet er desuden mærkede med farver, så alle tydeligt kan se, om de leder ud til søen Mälaren eller til rensningsanlægget.



Arla Foods' dieselforbrug i Danmark og Sverige. 1.000 liter. Regnskabsåret 2003/04 sammenlignet med 2007. (Indsamling og distribution).



Arla Foods' udslip af kuldioxid i Danmark og Sverige. Ton. Regnskabsåret 2003/04 sammenlignet med 2007. (Indsamling og distribution).

## ARLA FOODS' KLIMASTRATEGI

Indsatsområder inden for Transport:

- Anvende biobrændsel
- Uddannelse i miljøvenlig køreteknik
- Øget effektivitet/bedre planlægning af ruter



# FORÆDLINGEN

The background image is a blurred industrial setting, likely a factory or processing plant. A prominent feature is a green conveyor belt that runs diagonally across the frame. Above the belt, there are various mechanical structures, including what appears to be a large cylindrical component. The lighting is dramatic, with bright, out-of-focus light sources creating a bokeh effect. The overall color palette is dominated by blues, greys, and the vibrant green of the conveyor belt.



**MEJERIET ER HJERTET I VORES VIRKSOMHED.** Det er på mejerierne, at forædlingen af mælken finder sted, og det er her, vi har de fleste af vores medarbejdere. Alle medarbejdere i Arla Foods skal have det godt med deres job, uanset hvor man er ansat. Derfor tilstræber vi hele tiden at forbedre arbejdsmiljøet, både det fysiske og det psykiske.

Alle vores medarbejdere skal også føle, at de arbejder i ét og samme globale selskab. Det skaber vores nye værdier Lead, Sense, Create grundlag for.

Arla Foods har totalt set 16.559 medarbejdere, et fald på 8 procent siden sidste år.

Vi har opkøbt dele af Ingman Foods i Finland og ejer nu det britiske Arla Foods UK 100 pct. Vi fortsætter også vores ekspansion på nogle udvalgte vækstmarkeder som for eksempel Kina og Argentina.

Ved at gå den samlede struktur på mejerierne efter og hele tiden arbejde med effektiviseringer og omkostningsbesparelser kan vi være sikre på, at vi altid har en rationel produktion. I årets løb har vi taget yderligere et skridt i omstruktureringen af produktionen i Sverige.

Som et af verdens førende mejeriselskaber fortsætter vi også med at udvikle nye, innovative produkter. Et eksempel er vores rummyoghurt, som har fået meget opmærksomhed, efter at den fungerede som populær morgenmad for astronauterne på NASA's rumfærge Discovery.

#### FOKUS MILJØ

På Arla Foods' mejerier græder vi over spildt mælk. Selv om vores vigtigste råvare kan erstattes, så passer vi på hver dråbe, eftersom mælken allerede har belastet miljøet, da den blev produceret. Desuden forsøger vi at reducere det totale energi- og vandforbrug.



# FORTSAT STRUKTURARBEJDE OG NY NORDISK ORGANISATION

## OPKØB AF HELE BRITISKE ARLA OG 30 PROCENT AF FINSKE INGMAN

### SATSNINGEN PÅ VÆKSTMARKEDER FORTSÆTTER

#### PRODUKTION

##### Stor koncern på globalt marked

Arla Foods er et af verdens førende mejeriselskaber med produktion i 12 lande. Vores strategi er at vokse på udvalgte markeder, og i løbet af året er virksomheden blevet udvidet gennem opkøbet af de resterende 49 procent af det britiske selskab Arla Foods UK plc og 30 procent af finske Ingman Foods Oy. Vi har også øget vores investeringer i Kina og Argentina.

Produktionen af friskvarer i Consumer Nordic, det vil sige Danmark, Sverige og Finland, er blevet lagt sammen. Som stor aktør har vi mulighed for at optimere markedsføringen, produktionen og anvendelsen af råvaren, hvilket er en stor fordel.

Som et led i at koncentrere selskabets aktiviteter omkring kernevirkomheden, mejeriproduktion, er produktionen af vælling, grød og modermælkserstatninger i Götene, med 160 medarbejdere, solgt til Semper AB, som frem til 2003 var et datterselskab i Arla Foods koncernen.



Arla Foods ejer nu hele det britiske selskab Arla Foods UK plc og 30 procent af det finske Arla Ingman.

##### Fokus på effektivisering i produktionen

På vores nordiske mejerier fortsætter den allerede påbegyndte rationaliseringsproces. I juni lukkede svenske Örebro Mejeri, og produktionen blev flyttet til Jönköping, Stockholm og Linköping mejerier. Af de 187 medarbejdere er det indtil videre lykkedes os at tilbyde 73 medarbejdere nye stillinger, blandt andet på en ny friskvareterminal i Örebro. En ny terminal er også taget i brug i Ronneby, Sverige. Ledelsen har desuden truffet en principbeslutning om at flytte produktionen af konsummælk fra Linköping til Jönköping.

På grund af mælkemanglen skar vi produktionen af gulost ned med 6.200 ton i efteråret (til fordel for mælkepulver), hvilket blandt andet resulterede i, at 63 medarbejdere på de danske ostemejerier Branderup, Hjørring, Nr. Vium og Taulov samt tolv weekendarbejdere i Falkenberg mistede deres arbejde. Også ostemejeriet Aars Mejeri med 70 medarbejdere blev lukket i efteråret. En overflytning af juiceproduktionen fra Alingsås, Sverige, til det 100 pct. ejede datterselskab Rynkeby Foods i Danmark er påbegyndt og afsluttes i foråret 2008. Flytningen berører omkring 120 svenske medarbejdere.

##### Arla Foods i Finland

I januar 2007 godkendte konkurrencemyndighederne Arla Foods' køb af 30 procent af det finske Ingman Foods. Arla Foods har en option på den resterende del af selskabet i en treårig periode. Arla Ingman, som selskabet nu hedder, fremstiller friskvarer, mælk og ost på fire mejerier, omsætter for 2,5 mia. kroner, har 400 medarbejdere og forarbejder næsten 300 mio. kg mælk om året.

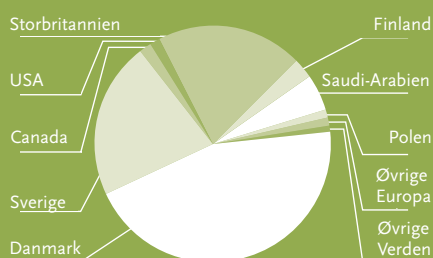
I foråret begyndte Arla Ingman at lancere produkter under sit nye selskabsnavn, og selskabet er med succes integreret i den nordiske organisation.

##### Arla Foods i Storbritannien

I april erhvervede Arla Foods de resterende 49 procent af aktierne i Arla Foods UK, og selskabet blev afnoteret på børsen. Efter købet har det britiske selskab udnævnt en ny ledergruppe samt udarbejdet en ny strategi og vision. Det nye ejerforhold medfører et tættere samarbejde mellem datter- og moderselskab blandt andet omkring innovation og indkøb.

I Storbritannien har Arla Foods ni mejerier og cirka 3.350 medarbejdere. Selskabet står for 29 procent af koncernens omsætning og har en indvejning på cirka 1.900 mio. kg mælk om året. Arla Foods UK er den største leverandør af mælk til britiske supermarkeder.

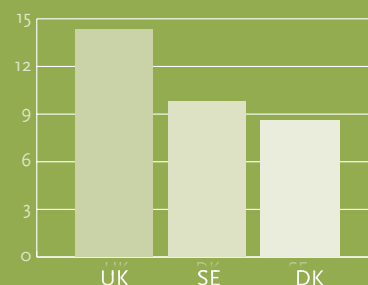
Ligesom 2006 har 2007 været et fremgangsrigt år i Storbritannien. Priserne over for kunderne er blevet forhøjet, og det har været muligt for selskabet at disponere mælken optimalt. Tidligere investeringer i vækst og effektivisering har givet resultat. Selskabet har fået flere udmærkelser og er blandt andet blevet valgt som Årets fødevarereseelskab i Storbritannien i den såkaldte The Food Manufacture Magazine Award.



Antal ansatte pr. land.  
Arla Foods har totalt set 16.559 medarbejdere.



Nr. Vium Mejeri, et af Danmarks største gulostmejerier, fyldte 100 år i oktober. Jubilaren producerer cirka 35.000 ton Havarti, Esrom og Port salut om året. Det meste eksporteres.



Omsætningen på de største markeder.  
Mia. DKK.



**Hensyn til naturens kredsløb i nye anlæg.** På mælkepulverfabrikken i Vimmerby har Arla Foods anlagt vådmarker til rensning af let-snavset vand, og 80 procent af varmen kommer fra flis af grene, trætoppe og bark fra skove i nærheden. Asken sendes tilbage til skoven for at skabe et kredsløb for kuldiioxid og næringsstoffer. Også på søsterfabrikken i Kina vil der være fokus på miljø med et energiforbrug, som er 20 procent lavere end på tilsvarende kinesiske fabrikker.

## Fortsat store satsninger på vækstmarkeder

At øge produktionen på vækstmarkederne er et af Arla Foods' overordnede mål. Joint ventureselskabet, Mengniu Arla, som Arla Foods og China Mengniu Dairy startede i **Kina** i 2006, er derfor gået i gang med at bygge en ny mælkepulverfabrik i Kina. Den nye fabrik får fire gange så stor kapacitet i forhold til den nuværende og bliver det største og mest avancerede mælkepulveranlæg i Kina. Landet er verdens største marked for mælkepulver med en årlig tilvækst på 10–15 procent. Mengniu Arla har i øjeblikket cirka 750 medarbejdere, og en del af organisationen er flyttet fra det Indre Mongoliet til Beijing.

Omsætningen i **Polen** er steget med cirka 30 procent til 120 mio. kr. sammenlignet med 2006, blandt andet takket være en styrket salgsorganisation. Vi finder det også positivt, at Arla Foods, trods hård konkurrence, har kunnet beholde sine lokale leverandører af mælk til mozzarellaproduktionen.

Der er foretaget yderligere investeringer i udvidelse og teknologi på anlægget i **Argentina**, som fremstiller valleproteinpulver til mejeri- og bageribranchen. Fabrikken, som vi driver sammen med det lokale mejeriselskab SanCor, har givet overskud i regnskabsåret, blandt andet på grund af de høje verdensmarkedspriser på proteinpulver.

Også i **Brasilien** har 2007 været et godt år for Arla Foods' joint ventureselskab Dan-Vigor, med en stigning i volumen på mellem 3 og 5 procent og nye produkter. I Brasilien har vi investeret i et anlæg, som opkoncentrerer det såkaldte permeatpulver fra osteproduktionen, hvilket giver væsentligt lavere transportomkostninger.

Vores virksomhed i **USA** har fortsat haft fremgang både for lokalt fremstillet og importeret ost. Vi har samlet varemærkerne for gulost under ét varemærke: Dofino®. Denne ændring har været succesrig takket være en stor kommunikationsindsats i

forhold til kunder og forbrugere. Distributionen har fået et eftersyn, og vi har tilpasset os til det amerikanske system med fødevareremaglere og national distribution.

I **Canada** har efterspørgslen efter vores produkter været stor, og vi blev i 2007 det første mejeriselskab, der producerer blåskimmelost i landet. Høj kvalitet var medvirkende til, at 90 procent af kunderne gik over til det nye produkt i 2007. Til trods for prisstigninger var der også andre vellykkede lanceringer. Flere nye varianter af friskost under varemærket Buko® samt den hvide ost, Apetina®, i smuldret variant. På mejeriet i Concord er der foretaget tekniske investeringer, og omkostningerne til at forbedre distributionskæden generelt inden for Arla Foods Canada blev højere end budgetteret, hvilket resulterede i et negativt resultat.

## NYE OG SIKRE PRODUKTER Innovation for fremtidig vækst

Forskning og produktudvikling er afgørende for fortsat vækst. Vores overordnede fokus inden for området er udvikling af metoder til at optimere anvendelsen af mælkeråvaren, samt at produkterne skal give forbrugeren merværdi ud fra et sundhedssynspunkt. Vi skal for eksempel udvikle flere laktosereducerede mejeriprodukter.

**Arla Foods' rummyoghurt** fik stor opmærksomhed i regnskabsåret, efter at den svenske astronaut Christer Fuglesang i slutningen af 2006 var på sin første rumfærd, hvor han spiste yoghurten hver dag. Den sælges via vores svenske hjemmeside og er et godt eksempel på vores innovative produkter. En mere jordnær anvendelse – af yoghurten eller andre rumprodukter – kan være under polarekspeditioner eller ekstrem bjergklatring.



Innovationsarbejdet foregår først og fremmest i Danmark og Sverige. En ny forskningsstrategi gør det lettere for forskellige dele af selskabet at bidrage til forskningsarbejdet, eksempelvis for at fremskynde forskellige projekter og fremme kontakten til eksterne institutioner. I løbet af året er afdelingen Foodturum desuden blevet betroet at fortsætte sit arbejde med at tage vare på vilde og finurlige idéer, som kommer fra medarbejdere og andelshavere.

## Sikre produkter er Alfa og Omega

Arla Foods har påtaget sig den nye, internationale standard for fødevarer sikkerhed ISO 22000, og alle mejerier i Danmark og Sverige er revideret efter den. Vores mål er, at samtlige mejerier skal opfylde kravene. Fødevarer sikkerhed er i øjeblikket et af de seks prioriterede forskningsområder i Arla Foods.



### ARLA FOODS I MELLEMOESTEN

Efter boykotten mod Arla Foods i 2006 er vi nu nået op på 95 procent af den tidligere volumen i Mellemøsten. Nogle markeder går i dag bedre end tidligere, mens det har været svært at generobre markedsandelene i Saudi-Arabien, som er selskabets vigtigste marked i regionen. Her ligger salget i dag på 83 procent af den tidligere volumen.

I løbet af året er flere markedsaktiviteter blevet gennemført i området. Blandt andet en stor reklamekampagne for Lurpak® og lanceringen af en smørbar, hvid ost, som er den første af sin art i Mellemøsten. Prisstigninger på grund af blandt andet en lav dollarkurs kan påvirke salget fremover.

### ARLA FOODS' KLIMASTRATEGI

Indsatsområder inden for Fødevarerproduktion:

- Anvende ny teknologi
- Vælge CO<sub>2</sub>-neutrale brændstoffer frem for fossile
- Øget effektivitet





## Leverandørerne følger Code of Conduct

Vi stiller krav til vores leverandører af ingredienser, emballager, kemikalier og transportere, når det gælder kvalitet, miljø og socialt ansvar. De leverandører, som vi indgår aftale med, skriver under på den såkaldte Code of Conduct.

## MEDARBEJDERE

### Fortsat prioritering af motivation

Arla Foods' medarbejdere og deres udvikling er afgørende for vores fortsatte fremgang. For bedre at kunne støtte organisationen og medarbejderne er Human Resources afdelingen blevet omstruktureret, tildelt flere ressourcer og repræsenteret i den øverste ledelse. Medarbejderne har også fået fælles kommunikationskanaler. På mange driftssteder og kontorer er der nu intranet og nyhedsbreve på svensk, dansk og engelsk.

I et voksende, globalt selskab er det nødvendigt med en fælles referenceramme, hvor alle bliver behandlet på samme måde uanset kultur, historie og tradition. Gennem et nyt sæt værdier – Our Character, som omfatter ordene Lead, Sense, Create – har vi sat os for, at alle ledere og medarbejdere i løbet af 1.000 dage skal have et fælles billede af Arla Foods, og at selskabet dermed skal opfattes på samme måde, uanset hvor i verden vi befinder os. I Storbritannien påbegyndes arbejdet med at implementere Our Character i 2008.



Arla Foods' karakter Lead, Sense, Create skal gennemsyre arbejdet i selskabet.

I Arla Foods prioriterer vi især motivation og arbejdsglæde, og vi opmuntrer medarbejderne til at søge stillinger i andre lande inden for koncernen for at øge den geografiske mobilitet. Our Leadership er en særlig indsats for godt lederskab, som blev påbegyndt i 2007. I løbet af året blev der for eksempel sat fokus på kompetencerne Envision, Engage og Deliver.

### Forandringer skaber pres

Flere samvirkende faktorer har været årsag til, at mange af vores medarbejdere blev sat under et stort pres i årets løb. Den igangværende strukturrationalisering med lukning af mejerier og afskedigelser til følge er et eksempel. Samtidig er organisationen for den nordiske virksomhed blevet ændret, hvilket har

indebåret forandringer og usikkerhed for mange medarbejdere inden for blandt andet personale, økonomi og marketing. Forandringerne på verdensmarkedet har samtidig krævet ekstra opmærksomhed fra især produktions- og salgsorganisationerne.

Arbejdet med at skabe et mere effektivt og forenklet Arla Foods har medført, at 145 administrative stillinger er forsvundet, 75 i Sverige og 70 i Danmark.

Med det mål at effektivisere salgsorganisationen er salgsafdelingerne blevet omorganiseret. Der er også blevet oprettet et nyt centralt kundecenter til de medarbejdere, som håndterer ordrer i Sverige. Ændringen påvirkede cirka 100 personer og førte til 35 færre stillinger. Kundeservicestrukturen findes allerede på andre hjemmemarkeder.

Arbejdet med at nedbringe antallet af arbejdsulykker fortsætter inden for koncernen, og de seneste år har vi vedtaget en række foranstaltninger for at udvikle og forbedre sikkerheden. Et andet prioriteret område har været at løse problemerne med tunge løft og ensidigt gentaget arbejde først og fremmest på terminaler, kølelagre og pakkerier. Vi arbejder også med at øge bevidstheden omkring stressens negative indvirkning på mennesket.



### Barometer tager temperaturen

De seneste fire år er medarbejdernes opfattelse af arbejdspladsen og selskabets ledere blevet stadig mere positiv. Resultatet af den medarbejderundersøgelse, der blev gennemført i 2007, er det bedste nogensinde – 64 procent er positive, 22 procent neutrale og 14 procent negative i forhold til arbejdspladsen og den nærmeste chef.

Et andet glædeligt resultat er, at færre medarbejdere oplever negativ stress. Nye indsatsområder for 2008 – parallelt med en fortsat indsats mod stress – er at øge samarbejdet mellem forskellige afdelinger og lande samt større fokus på kreativitet og innovation.

Årets undersøgelse blev gennemført på ni forskellige sprog og blev delt ud til i alt 14.513 medarbejdere. Svarfrekvensen på hele 90 procent vidner om et stort engagement hos kontaktpersoner, tillidsrepræsentanter, ledere og medarbejdere.

## BÆREDYGTIGHED

### Bæredygtighed fra jord til bord

En afgørende forudsætning for Arla Foods' virksomhed er, at kunder, forbrugere, medarbejdere og ejere har tillid til selskabet. Vi mener, at vi kan skabe den tillid ved at optræde på en ansvarlig måde. For nogle år siden samlede vi vores retningslinjer for, hvordan vi arbejder med etisk, socialt og miljømæssigt ansvar i pjecen Vores ansvar – Arla Foods' retningslinjer.

Fra årsskiftet 2007/08 er selskabet også tilsluttet FN's ini-

### BIOBOOSTER RENSER VANDET

På Hobro Mejericenter anvender vi nye tekniske løsninger for at rense afløbsvandet og kan derved anvende produktrester og snavs til fremstilling af biogas. Anlægget som kaldes en Bio-Booster er verdens første i denne størrelse og tiltrækker besøgende fra hele verden.



### ARLA FOODS YOUNG SCIENTIST AWARD

Arla Foods' nyindstiftede forskerpris, gik til Janne Kunchel Lorenzen fra Institutet for Human Ernæring på Københavns Universitet. Den unge forsker fik prisen for sin forskning i sammenhængen mellem indtagelse af calcium og vægtregulering hos mennesker.



### NYE UDDANNELSER

Food Production er en uddannelse, som Arla Foods har udviklet for at sikre fremtidens mejerikompetencer og lette rekrutteringen af produktionsmedarbejdere. Uddannelsen gennemføres i Danmark med to års praktik i Sverige eller Danmark. Arla Foods har også iværksat en toårig efter-gymnasial uddannelse til mejeritekniker.







I løbet af to år har danske terminaler udpeget 50 varer, som medførte problematiske løft. 49 af disse områder er bragt i orden, og det sidste vil blive det inden længe. I samme periode er udstyr, som letter arbejdet med osthåndtering, blevet installeret i Kalmar, og forbedrede trucks anvendes til vareplukningen i Jönköping.

tiativ til etisk virksomhed – Global Compact. De ti grundlæggende principper, som Global Compact omfatter, stemmer fint overens med vores retningslinjer.

I 2008 udkommer Vores ansvar i en opdateret version, og vi vil også udgive en bæredygtighedsrapport, som beskriver, hvor langt vi er nået inden for de forskellige områder på koncernniveau. I Storbritannien og Sverige er vi allerede kommet lidt længere i arbejdet med bæredygtighed, og området er blevet fulgt op og fremlagt nationalt gennem flere år.

### Vigtigt at udnytte mælkeråvaren

Ud fra et miljømæssigt synspunkt er det vigtigste på mejeriet at mindske spildet af mælkeråvaren, eftersom mælken allerede har påvirket miljøet ude på gården og under transporten til mejeriet. Vi arbejder i overensstemmelse med kredsløbstanken om, at så lidt som muligt skal gå til spilde. Det gælder frem for alt råvarer, energi og vand.

En højere koncentration af mælkeprodukterne, som for eksempel valleproteinpulver i Sydamerika, giver også miljøfordele i form af mindre mængder, der skal nedkøles, opbevares og transporteres.

Eftersom vi har produktion i flere forskellige lande, og disse lande har forskellige love og systemer på miljøområdet, giver det os mulighed for at lære af hinanden. I Storbritannien er vi for eksempel langt fremme i forhold til klimaspørgsmålene, mens vi i Sverige er kommet langt inden for miljøkonsekvensudredninger og i Danmark inden for energibesparende arbejde.

### Færre mejerier mindsker miljøpåvirkningen

I de senere år er flere af vores mejerier blevet lukket, og produktionen er blevet flyttet. Med færre og mere moderne mejerier har det været muligt at mindske vores miljøpåvirkning, selv om vi producerer mere. Vores overordnede mål er nu at reducere det totale energi- og vandforbrug med 5 procent inden år 2010.

På mejerierne bruges der meget vand til vask og rengøring. På forskellige måder forsøger vi dog at genanvende det vand, vi bruger, for eksempel til opvarmning. I Storbritannien er vandforbruget faldet med 21 procent det seneste år, og forbruget er nu 20 procent lavere end i 2004.

Flere mejerier i Arla Foods har anlagt såkaldte vådmarker, som er en slags naturlige rensningsanlæg med damme, hvor vandet bliver rensset uden kemikalier.

Valle og kærnemælk er biprodukter, som ikke altid kan forædles fuldt ud til fødevarer. I flere lande bliver biprodukterne til biogas, som derefter omdannes til el, varme eller brændstof til biler.

### Struktureret miljøarbejde

At certificere mejerierne efter forskellige standarder er én måde at sikre, at miljøarbejdet foregår på en struktureret måde. Af vores 61 mejerier er 27 i dag certificerede efter ISO 14001 miljøledelsessystem, og yderligere 20 mejerier vil blive certificeret i løbet af 2008. Desuden har alle mejerier deres egne miljømål og handlingsplaner, som er i overensstemmelse med lokale forudsætninger. Vores anlæg i Storbritannien har desuden certificerede ledelsessystemer for arbejdsmiljøet.

### Mindre affald fra mejerierne

Arla Foods' mål er, at den totale mængde af affald fra mejerierne skal reduceres, mens den del af materialerne, som går til genbrug, skal stige. I de forskellige lande findes der imidlertid forskellige love og systemer for affaldsområdet. Fælles for alle vores anlæg er, at der tages hånd om affaldet, som ud fra lokale forudsætninger sorteres og udnyttes. I Sverige, hvor man gennem lovgivning i princippet har forbudt at affaldet deponeres, er mængden reduceret væsentligt.

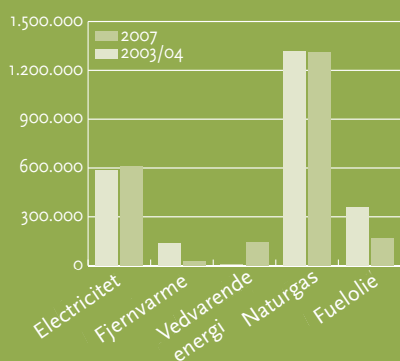
### De vigtigste miljøspørgsmål på mejeriet:

- Reducere **ENERGIFORBRUGET**
- Reducere andelen af **FOSSIL ENERGI**
- Udvikle **KREDSLØBSLØSNINGER**
- Reducere **PRODUKTSPILDET**
- Reducere **VANDFORBRUGET**

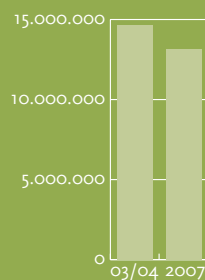


**Plastflasker tager form** på mejeriet. Ved selv at producere plastflaskerne på mejerierne, såkaldt on-site blowmoulding, slipper Arla Foods i Storbritannien for 340 tons indpakningsmateriale, og 13.500 leveringer af beskyttende emballage blev overflødige.

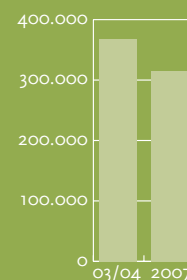
Energiforbrug pr. energikilde, totalt Arla Foods, regnskabsåret 2003/04 sammenlignet med 2007. Energiforbruget er faldet med 6 procent på fire år, og andelen af fossil energi er faldet med 12 procent.



- Affald til genanvendelse
- Affald til forbrænding
- Farligt affald
- Affald til deponi



Vandforbrug på Arla Foods' driftssteder, totalt hele verden. Kubikmeter.



Direkte CO<sub>2</sub>-udledning fra Arla Foods' driftssteder, totalt hele verden. Ton.

# KUNDEN





**KUNDEN HAR ALTID RET.** På et stadig mere konkurrencepræget marked er gode relationer til kunderne en forudsætning for, at vi kan sælge vores mejeriprodukter. Gennem et godt samarbejde kan vi sammen med vores kunder tilbyde sunde og inspirerende produkter, som er produceret på en bæredygtig måde.

Vores kunder stiller krav til os og motiverer os til at blive bedre til alt – fra miljøarbejde og service til produktudvikling. På visse områder er vi allerede kommet langt, hvilket betyder, at vi på vores side kan hjælpe kunderne til at blive bedre.

På hjemmemarkederne Danmark, Sverige og Storbritannien er vi en førende aktør, og vi råder over nogle af mejeriverdenens mest velkendte varemærker. Nu lader vi nogle udvalgte varemærker få endnu større opmærksomhed ved at gøre dem til mærker for en global kategori eller en større gruppe produkter.

I takt med at mejerimarkedet bliver mere globalt, etableres Arla Foods' produkter også nye steder i verden. Dansk friskmælk eksporteres nu eksempelvis til Tyskland og Holland og mælkepulveret Milex til Vietnam.

#### FOKUS MILJØ

Vi er ikke ene om at tage hensyn til miljøet. Vores kunder kræver også af os, at vi skal agere på en miljømæssig ansvarsfuld måde. Lige nu er der mest fokus på udledning af CO<sub>2</sub> og emballage. Vi tager hensyn til dette, men fortsætter også vores eget normale arbejde for et bæredygtigt miljø på langt sigt.





## DETAILKÆDERNE STILLER STØRRE KRAV PRISFORHØJELSER PÅ HJEMMEMARKEDERNE HURTIG UDVIKLING PÅ NYE MARKEDER

### Internationale kæder med ansvarsfølelse

Arla Foods har salgskontorer i 27 lande, og vores produkter sælges i mere end 100 lande. Vores kunder findes inden for detailkæder og -butikker, restauranter og storkøkkener samt sygehuse, kommuner og skoler. Selv om vores samarbejde med kunderne tilpasses hver enkelt kunde og det enkelte marked, er der nogle tendenser, som påvirker arbejdet lige nu. En af de vigtigste er, at de i forvejen store detailkæder bliver stadig større, mere centraliserede og i højere grad internationale.

Som store indkøbere har kæderne mulighed for at kræve, at vi skal opfylde deres vilkår, når det gælder spørgsmål som økologiske produkter, miljøhensyn, fødevarersikkerhed og emballage. Et eksempel er Storbritannien, hvor vi sammen med et par af vores kunder arbejder på at øge mælkenes sporbarhed. Den stigende efterspørgsel efter økologiske produkter på hjemmemarkederne har også været bemærkelsesværdig. Samarbejdet med kæderne motiverer os til at blive en endnu bedre leverandør.

Vores kvalitetsprogram Arlagården giver os en stor fordel i kontakten med kunder i hele verden. I eksempelvis Japan og Vietnam har Arlagården været afgørende for fremgangen. Programmet gør desuden vores eget arbejde lettere – hvis ikke Arlagården fandtes, var vi nødt til at tilpasse os mange forskellige kvalitetsprogrammer fra forskellige kunder. Nu er vi et skridt foran, når det gælder for eksempel sporbarhed og kvalitet. Læs mere om Arlagården på side 12.

af produkter med en særlig sundhedsfunktion, for eksempel et højt indhold af fibre eller særligt gavnlige bakteriekulturer.

For at tilgodese mange kæders ønsker er fremstillingen af mejeriprodukter i kundens eget varemærke, de såkaldte privatmærker, steget. I Norden er stigningen sket fra et lavt niveau, i andre lande fra et betydeligt højere niveau. I for eksempel Storbritannien har vi cirka 44 procent af mælkemarkedet i de syv største detailkæder, men langt det meste sælges under kædernes egne privatmærker.



**Feta blev til Apetina®** fra og med oktober. Betegnelsen feta må nu kun anvendes om den hvide ost, der er lavet på mælk fra græske får og geder. På samme måde er danske Danablu® og Esrom® geografisk beskyttede betegnelser. Succesrige Apetina® er i dag et af vores mest globale varemærker, og det sælges i omkring 35 lande. Apetina® findes i mange varianter: i tern, smuldret, smørbar med mere.



**Caffè Latte** er blevet en folkedrik. I for eksempel Sverige hældes 27 pct. af drikkemælken i kaffe. Arla Foods' specialmælk Barista® – som i første omgang kun blev solgt til branchefolk – kan nu også købes af svenske forbrugere.

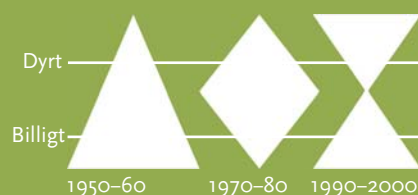
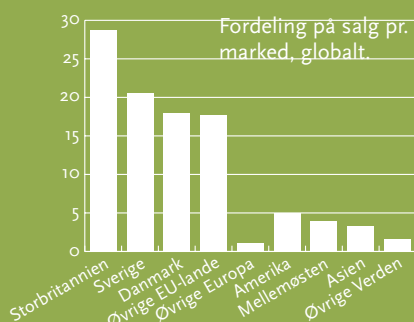
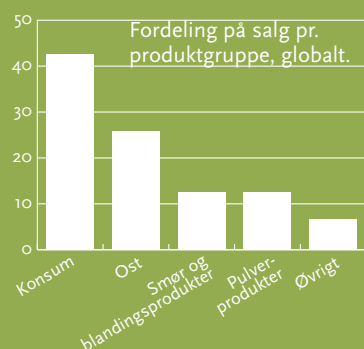
### Færre, men stærkere varemærker

Arla Foods' varemærkestrategi er at satse på færre og stærkere varemærker for derved at få mere ud af investeringerne i markedsføring og udvikling. Eksempelvis overtager Castello® mere og mere rollen som det globale varemærke for dessertost og Cultura® for vores sundhedsprodukter i Norden. I 2007 blev Norden også for alvor et fælles marked for koncernen, med et fælles syn på de nordiske forbrugere og i større udstrækning samme varemærker.

Vi arbejder også med at etablere varemærke kategorier, som har til formål at øge kendskabet til bredden i vores udbud. Et eksempel er Dofino® i Nordamerika, som nu er varemærket for kategorien gulost. Vi videreudvikler også de værdier, som de enkelte vare-

### Nye tendenser skaber nye forudsætninger

En anden tendens, som motiverer os, er kundernes øgede interesse for produkter i forskellige prisklasser og fortsat udvikling



### INDKØBSMØNSTERET FORANDRES

Indkøbsmønsteret er ændret gennem årene. I 1950'erne solgtes flest basisvarer, i 1970'erne varer i mellemprisklassen, og i dag går forbrugerne efter både lavprisvarer og produkter med en merværdi.



Jordans U20-landshold i fodbold støttes af Arla Foods og kamptrøjerne er prydet med Puck®.



Algeriske busser kører med en reklame for Danone®. Algeriet er et af verdens største markeder for mælkepulver.

mærker repræsenterer; dette øger antallet af varianter under et mærke og giver mulighed for flere prisklasser. I Danmark fik for eksempel minimælk under varemærket Ekspres® en ny variant, "Lærkevang", med den merværdi at køerne kommer ud på marken og æder mere græs.

### Pristigninger til handlen i efteråret

De seneste år har der generelt været et særdeles stort udbud af fødevarerprodukter på vores hjemmemarkeder med prispress til følge. Dette ændrede sig dog væsentligt midt i 2007. På grund af mælkemanglen og stigende verdensmarkedspriser blev priserne til handlen i efteråret forhøjet med mellem 10 og 15 procent på flere af vores markeder.

### HJEMMEMARKEDER Et godt år i Storbritannien

Arla Foods UK har haft et særdeles fremgangsrigt år. De stærkeste varemærker er Lurpak® og Anchor® (smør og blandingsprodukter) samt Cravendale® (mælk), som alle er vokset med cirka 10 procent. I løbet af året har Lurpak® desuden taget føringen i kategorien gule fedtstoffer. Der er blandt andet gjort en særlig markedsføringsindsats for varemærket Cravendale®, som i regnskabsåret kom op på en imponerende omsætning på 100 mio. pund. Vi har også opnået mange fine udmærkelser, blandt andet som bedste mejeriproduktleverandør af vores egne varemærker og bedste fødevarerleverandør af privatmærke-produkter.

Interessen for produkter med mindre sukker og fedt stiger, og vi har især gået indholdet efter i de produkter, der henvender sig til børn, eksempelvis mælk med smag og yoghurt. Desuden er mængden af salt i smør og ost reduceret.

Med det mål at højne vidensniveauet om mælken ernæringsindhold bruger Arla Foods emballagerne som

informationsværktøj. Arla Foods UK's mælkeemballage viser nu tydeligt fedtindholdet i mælken, og har vundet prisen for "Årets produkt 2007" i mælke kategorien.

### Uændret salgsniveau i Danmark

Salget i Danmark er relativt uændret sammenlignet med sidste år. Forbruget af mejeriprodukter er stabilt, om end noget faldende for smør og blandingsprodukter, og priserne på fødevarer stiger langsomt. Efterspørgslen efter økologiske produkter stiger generelt.

Konkurrencen mellem discountkæderne kan stadig mærkes, og det samme gælder internationale aktører inden for madlavningskategorien. Discountsektoren fik en svag start på året, men gik efterhånden frem, først og fremmest på grund af etableringen af nye butikker. Lavprisprodukter har i mange kategorier en markedsandel på over 30 procent.

Til trods for at stadig flere detailkæder vil sælge mejeriprodukter under privatmærker, lykkedes det Arla Foods i Danmark at bevare sine markedsandele inden for næsten alle kategorier. Vi har også fået nye kontrakter i løbet af året.

Alt i alt er de danske volumener vokset i 2007, først og fremmest på grund af de nye kontrakter på butikernes privatmærke-produkter og den stigende eksport til Tyskland af både konventionel og økologisk mælk med lidt længere holdbarhed. Omsætningen af ost er faldet på grund af omlægninger i produktionen til fordel for pulver.



Rynkeby Foods er Arla Foods' 100 pct. ejede datterselskab for juice og saft. På et år flyder der mere end 150 mio. liter saft og juice gennem anlægget i Ringe. Antallet af økologiske varianter øges, blandt andet under Rynkebys egne varemærker.

### Sverige møder national og international konkurrence

Salgsudviklingen har været stabil i årets løb. Flere kategorier har oplevet en positiv udvikling, for eksempel fløde og smør og blandingsprodukter. Vi har derimod konstateret et vist fald inden for frugtyoghurt på grund af øget konkurrence. Et faldende mælkeforbrug har fået det totale salg i Sverige til at falde med cirka 1 procent sammenlignet med 2006.



### STORE PÅ PROTEINER

Arla Foods Ingredients er en førende global leverandør af valleproteiner, der anvendes i modernælkserstatning. Produktet Lacprodan® alpha-10 bidrager til et øget næringsindhold i modernælkserstatninger, og salget til kunder over hele verden stiger konstant. I 2007 øgede vi produktionskapaciteten på anlægget Danmark Protein i Nr. Vium med 50 procent for at imødekomme efterspørgslen.

### MEST POPULÆR

En undersøgelse fra Lunds universitet viser, at Arla er Sveriges suverænt mest populære varemærke inden for fødevarer. Svenskerne placerer Arla højere end velkendte varemærker som Coca-Cola, Carlsberg og Nestle.





**Transport med distributionsbiler i byområder** kræver almen hensyntagen til den øvrige trafik. Mange biler har også partikelfilter for at begrænse CO<sub>2</sub>-udledningen. Eftersom det er friskvarer, der transporteres, skal lastrummet holdes koldt, og det kræver energi. I Sverige er vi begyndt at anvende kulde fra gassen kuldioxid, hvilket giver et lavere energiforbrug, mindre støj og ingen udslip til luften. Distributionsbilernes størrelse tilpasses også til de omgivelser, de kører i. I Gamla Stan i Stockholm er der specielle krav om, at biler ikke må være længere end otte meter, og det har vi tilpasset distributionsbilen efter (billedet ovenfor).

Arla Foods er Sveriges absolut største leverandør af økologiske produkter, og efterspørgslen efter disse er steget både fra dagligvarehandlen og den offentlige sektor. Da der i en kortere periode i efteråret var mangel på svensk økologisk mælk, blev kunder inden for den offentlige sektor tilbudt at vælge mellem dansk øko-mælk og konventionel svensk mælk.

Den generelle øko-trend fremmes af, at forbrugere er villige til at betale for en merværdi som eksempelvis økologi, sundhed og specielle smagsoplevelser. Det ses også hos vores kunder, som i stadig større udstrækning har et vareudbud, der både repræsenterer lavpris produkter og forbrugernes vilje til at betale for en merværdi.

### Finland det nye hjemmemarked for Arla Foods

I Finland kom de første produkter med det fælles Arla Ingman-logo ud i butikkerne i begyndelsen af 2007, og produkterne er blevet godt modtaget. Især yoghurten og Apetina® er vokset meget, mens mælken har mødt hård konkurrence. Salget har været påvirket af manglen på ost til import.

Arla Ingman har cirka 20 procent af det finske marked, og tilvæksten sker både inden for dagligvarehandlen og restauranter/storkøkkener. Salget inden for friskvaregruppen er i alt steget med cirka 10 procent. Den samlede omsætning i Finland var 2,5 mia. kroner.

### EKSPORTMARKEDER

#### Ekspansion på eksportmarkeder

Takket være den geografiske placering i forhold til Danmark og sine 80 mio. forbrugere er Tyskland et af vores vigtigste



Varemærket Dofino® samler al gul ost i USA. At have et bredt lokalt sortiment ved siden af de importerede oste gavner begge kategorier.

### FORSKNINGEN BAG VORES SUNDHEDSYOGHURT

Cultura® er Arla Foods' nordiske varemærke for produkter med probiotiske mælkesyrebakterier. Cultura® indeholder tre bakterier, hvoraf en er Arlas egen L. casei F19. Undersøgelser viser, at bakterierne kan stabilisere tarmfloraen under kortvarig ubalance, for eksempel under anvendelse af antibiotika, og at F19 kan mindske



behovet for at give antibiotika til små børn (sandsynligvis fordi den påvirker immunsystemet). En undersøgelse udført på mus indikerer, at F19 kan påvirke fedtomsætningen og reducere risikoen for bugfedme. Resultatet er så interessant, at Arla Foods har søgt og fået et nyt patent godkendt i Sverige.

### KØB MÆLK FRA GÅRDE NÆR VED DIG

Mange steder gør vi en særlig indsats for at understrege, at vi leverer mælk,



der er lokalt produceret og dermed ikke er blevet transporteret over længere strækninger. Fra marskområdet kommer økologisk Marskmælk under varemærket Harmonie®. Mælkekartonen fra den svenske vestkyst er udsmykket med bølgerne striber i stedet for lige striber på kartonen fra Arla Ko®.



**På kort tid har Kærgården®** erobret Tyskland. Det er det første smør-bare blandingsprodukt baseret på smør, der er kommet på det tyske marked, og kombinationen af smag og smørbarhed tiltaler forbrugerne – mere end halvdelen af alle dem, der har købt Kærgården, siden det blev lanceret i 2006, vælger at købe det igen. I 2008 fortsætter markedsføringen af en usaltet og saltet variant.

eksportmarkeder i Europa. Siden slutningen af 2007 har vi kunnet levere frisk mælk til Tyskland og **Holland**, efter at investeringer på Hobro Mejeri har givet os mulighed for at producere en ny mælk med forlænget holdbarhed. Et andet interessant marked er **Rusland**. Landet har 140 mio. indbyggere, mejeriprodukter udgør traditionelt en del af deres kost, og den økonomiske udvikling går hurtigt. Sammen med en lokal partner har vi startet et joint venture omkring salg af ost og smør i Rusland. Det nye Arla Foods Artis LLC havde i begyndelsen af 2008 cirka 150 medarbejdere.

Til trods for den urolige situation i **Libanon** har Arla Foods' salg oversteget budgettet. I Libanon er Danø® det næststørste varemærke inden for mælkepulver. I årets løb er der skabt opmærksomhed gennem en kampagne, der bygger på vores status som officiel leverandør til NASA's rumprojekt. I det øvrige Mellemøsten er Puck® det store paraplyvaremærke for Arla Foods' oste og sterilflødeprodukter.

Siden oktober er mælkepulver blevet solgt i **Vietnam** under varemærket Milex®. Produktet indeholder probiotikabakterier, som styrker immunforsvaret, og er specielt udviklet til det vietnamesiske marked. Arla Foods har syv medarbejdere i Ho Chi Minh City og Hanoi, og samarbejds-partneren America Trading's cirka 120 sælgere tager sig af det daglige salg.

## Kunderne stiller miljøkrav

De seneste år har Arla Foods' kunder på hjemmemarkederne stillet stadig større krav om, at vi skal mindske vores miljøbelastning og kunne gøre rede for, hvilke miljømål vi har, samt hvad vi gør for at nå dem. I Storbritannien er de store kæder særligt langt fremme, idet de stiller konkrete krav om, at vi skal reducere vores CO<sub>2</sub>-udledning, nedbringe transportstrækningerne for mælken og produkterne samt øge anvendelsen af genbrugsegnete emballagematerialer. Arla Foods

hilser disse krav velkomne, for de er helt i tråd med vores eget miljøarbejde og vores egne ambitioner.

En anden måde at møde kundernes (og forbrugernes) krav om miljøvenlige produkter er ved at øge andelen af økologiske mejeriprodukter yderligere, et område hvor vi allerede er verdens største leverandør.

## Transport fra mejeri til butik

På samme måde som det gælder for transporterne til mejeriet, gennemfører vi distributionen fra mejeriet så optimalt som muligt ud fra et miljøsynspunkt. Fra mejerierne transporteres størstedelen af mejeriprodukterne i distributionsbiler til butikker, restauranter og storkøkkener. Ruterne planlægges nøje, og nogle produkter distribueres sammen med produkter fra andre leverandører.

Hvis der er langt fra mejeriet til butikken, sendes varerne først til en friskvareterminal, hvor de lastes om og samles op af en distributionsbil. På den måde skånes miljøet, der spares penge, og hele distributionskæden gøres mere effektiv.



**En af vores andelshavere.** På Lovö Prästgård i Sverige arbejder Elin Rydström og hendes familie. Elin er ikke bare en af Arla Foods' 4.400 svenske andelshavere, men også en landskendt øko-landmand fra vores annoncer og reklamefilm i Sverige.

## Genanvendelige returkasser

Størstedelen af Arla Foods' produkter på hjemmemarkederne leveres i såkaldte returkasser. Det er forskellige former for kasser og bakker samt rullebure, som genbruges gang på gang. Fordelen ved returkasserne er, at de har en lav miljøbelastning, eftersom de kan anvendes igen og igen i mange år. Ofte bruges de også til at præsentere produkterne i butikkerne. Ulempen er, at det medfører en hel del håndtering og transport, når de skal hentes tilbage fra butikkerne, vaskes og repareres. Når returkasserne til sidst går i stykker, kan materialet dog genbruges og blive til helt andre, nye produkter.

## CARBON FOOTPRINT - CO<sub>2</sub>-MÆRKEDE PRODUKTER

Klimaspørgsmålet har været på alles læber i årets løb. I Storbritannien tilstræber de store detailhandelskæder at indføre en mærkning af produkternes klimapåvirkning (CO<sub>2</sub>-udledning), og nogle produkter er allerede blevet mærket, dog ingen mejeriprodukter endnu.

## ARLA FOODS' KLIMASTRATEGI

Indsatsområder inden for Emballage:

- Minimere mængden af emballage
- Anvende materiale, der belaster miljøet så lidt som muligt
- Anvende flere materialer som kan genbruges



# FORBRUGEREN







**VI ER I TÆT KONTAKT MED VORES FORBRUGERE.** De har tillid til vores produkter og er vores vigtigste dommere. Vi tager vores ansvar som producent meget alvorligt og ved, at vi tilbyder sikre fødevarer.

Dagens moderne forbrugere ændrer hurtigt deres leve- og spisevaner, og vi vil kunne tilbyde dem attraktive produkter. Særligt populære lige nu er mejeriprodukter med sundhedseffekter og produkter, som gør det hurtigere at lave mad.

Vi gør meget ud af at opbygge langsigtede relationer, og derfor satser vi også meget på viden. Vi vil især udbrede information om naturlige råvarer og om forholdet mellem dyr, mennesker og natur. Vi mener også, at forskning er vigtigt, og vi giver blandt andet økonomisk støtte til undersøgelser af sammenhængen mellem kost og sundhed.

Noget, vi er særligt stolte over, er den omfattende dialog, vi har med vores forbrugere, via forskellige kontaktformer. Det er ikke kun os, som synes, det er sjovt at tale om mad!

#### FOKUS MILJØ

Forbrugerne kan selv vælge, i hvor høj grad de vil tage ansvar for miljøet, når det gælder vores produkter. Det, vi kan gøre – udover at tilbyde mejeriprodukter som er fremstillet på en miljømæssig forsvarlig måde – er at informere om, hvordan produkterne bør håndteres for at minimere belastningen af miljøet.





# VI FORVALTER FORBRUGERNES TILLID

## SUNDE PRODUKTER TIL BEVIDSTE MENNESKER

### FORBRUGERNES VALG ER AFGØRENDE FOR MILJØET

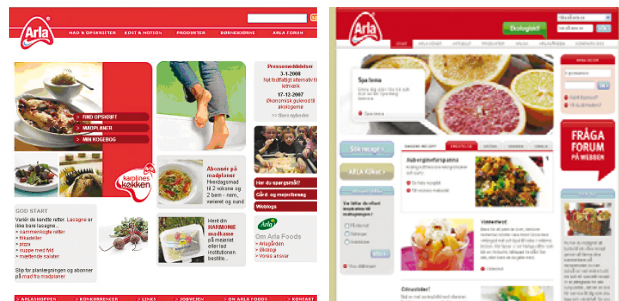
#### Tryghed, inspiration og velvære

Vores produkter sælges til forbrugere over hele verden. Naturligvis ser hverdagen meget forskellig ud, afhængigt af hvor vores forbrugere befinder sig. Vores mission er alligevel, at alle, som forbruger Arla Foods' mejeriprodukter, skal opleve, at produkterne giver dem tryghed, inspiration og velvære.

#### Produkter til moderne forbrugere

Som en følge af at flere spiser ude og flere lever livet som single, ser vi en tendens til et faldende forbrug af mejeriprodukter på vores hjemmemarkeder, først og fremmest i Sverige. Samtidig stiger forbruget af mælk i skolerne blandt andet i Sverige. Et vækstmarked er ubetinget Kina, hvor premierministeren har udtrykt et ønske om, at alle kinesiske børn skal have mulighed for at drikke en halv liter mælk om dagen. Efterspørgslen efter mejeriprodukter i Kina vokser i takt med den stigende velstand i landet.

På vores hjemmemarkeder stiger forbrugernes efterspørgsel efter økologiske produkter. Tidligere købte mange forbrugere økologiske produkter for miljøets skyld, men nu er der også en sundhedsdimension i valget af øko-produkter. Mejeriprodukter, som har positive sundhedseffekter på immunforsvar og fordøjelse, kaldes "functional foods" eller helseprodukter. Efterspørgslen efter disse specielle produkter stiger også.



Vores hjemmesider er under konstant udvikling. I fremtiden vil kontakten med vores forbrugere blive styrket med flere såkaldte communities og weblogs.

En ny tendens er, at forbrugere er villige til at betale mere for smagsoplevelser og produkter med tydelig oprindelse. Færdige supper og saucer er også eksempler på efterspurgte produkter, fordi de gør hverdagen lettere for den moderne forbruger.

#### Troværdighed gennem forbrugerdialog

Ved at optræde ansvarsfuldt og kommunikere åbent med kunder og forbrugere mener vi at kunne bevare vores allerede høje troværdighed. Vi prioriterer dialogen med forbrugere på alle markeder, men er ikke kommet lige langt i realiseringen. I Danmark og Sverige har vi for eksempel en meget veludbygget forbrugerkontakt, Arla Forum, med i alt 55.000 telefon-,



Scooby Doo og Sham the Sheep er nogle af de kendte figurer, som Arla Foods i Storbritannien har ret til at anvende på for eksempel yoghurtemballagerne.

mail- og brevkontakter i 2007. At Arla Foods i Sverige blev udpeget til landets bedste selskab i telefon- og mailhåndtering viser, at medarbejderne tager deres opgave alvorligt. I forbindelse med udnævnelsen blev en af medarbejderne desuden kåret som Sveriges dygtigste forbrugerrådgiver.

I Danmark har vi seks populære weblogs med emner som miljø, madglæde og arbejdspladsen. Siden Arla Foods' weblogs blev startet i 2005 har de haft mere end 110.000 unikke deltagere. I løbet af året blev en automatisk service, en såkaldt webassistent, installeret på den svenske hjemmeside, og i løbet af de første seks måneder besvarede den 9.000 spørgsmål med positiv respons.

Et eksempel, hvor forbrugernes tillid forsvandt henover en nat, var boykotten i Mellemøsten i 2006, der opstod, efter at en dansk avis bragte karikaturtegninger af profeten Muhammed. Selv om salget i regionen nu næsten er tilbage på niveauet for 2005, er der stadig forbrugere som ikke er villige til at købe vores produkter, selv om vi har været til stede i regionen i mere end 40 år.

Arla Foods' kommunikationsafdeling har opnået flest point i en undersøgelse blandt danske erhvervsjournalister blandt

#### MILEXDÅSER GENBRUGES

På markederne i Asien sælges mælkepulveret Milex<sup>®</sup> i dåser af aluminium. Metallet er ressourcekrævende og materialen anvendelse er mange steder ikke eksisterende. I visse områder er Milexdåserne dog uundværlige til opbevaring.



#### SATSNING PÅ FORSKNING

Arla Foods giver økonomisk støtte til en række forskellige forskningsprojekter, først og fremmest inden for områderne kostvaner og sundhed. Sammen med Mejeribrugets Forskningsfond i Danmark har vi desuden skabt et samlingspunkt for internationale mejeriforskere inden for sundhed - Arla Foods Research Seminar.



#### STRIBEDE KARTONER FIK OPMÆRKSOMHED

De svenske, sribede mælkekartoner har i løbet af året fået megen international opmærksomhed for deres særpregede og funktionelle design, hvor bredden på striberne indikerer fedtindholdet.





**Konkurrencen Årets kok** i Sverige har til formål at stimulere interessen for madlavning med naturlige råvarer. Arla Foods er hovedsponsor for konkurrencen i professionel madlavning. Vi sponsorerer også et dansk kokkeprojekt, KOKKE, og den internationale kokkekampagne Nordic Challenge, som prioriterer nordiske råvarer.

andet på grund af kommunikationen i forbindelse med boykotten i Melleløsten, som vakte stor medieopmærksomhed.

### Madglæde, opskrifter og kagebøger

At inspirere til madlavning og madglæde er også en form for dialog med forbrugerne. Hvert år udarbejder vi tusindvis af opskrifter og udgiver kagebøger, som skal inspirere i madlavningen. I Danmark og Sverige besøges vores websteder med opskrifter af mere end 15 mio. forbrugere hvert år, hvilket gør dem til Nordens mest besøgte og værdsatte opskriftsamlinger på internettet. Det kan også lade sig gøre at downloade opskrifter direkte på mobiltelefonen – en service som lige nu er klar i Sverige, og som også snart bliver tilgængelig for vores danske forbrugere, som har brug for hurtig madinspiration ved køledisken i butikken.

### Viden om gården og mælken

På vores hjemmemarkeder har vi aktiviteter, der har til formål at øge kendskabet til naturlige råvarer og forholdet mellem mennesker, dyr og natur. Blandt andet inviterer vi hele befolkningen til den såkaldte Øko-dag, hvor køerne lukkes ud på græs om foråret; dette arrangement satte i 2007 ny publikumsrekord både i Danmark og Sverige.

I Danmark findes der flere besøgsmejerier, som formidler viden omkring forædlingsprocessen; her får vi besøg af mange forskellige grupper: lige fra skolebørn til udenlandske gæster. I Sverige tilbyder vi i samarbejde med skolerne bondegårdsbesøg for børn i 0.-3. klasse via et program, som vi kalder Arla Minior. Bagsiden af mælkekartoner bruges også til at udbrede viden. Her tager vi især aktuelle emner op, som engagerer, inspirerer og opmuntrer til aktiviteter for børn og unge i alderen 9-16 år. Desuden informeres der både i Danmark og Sverige om Arla Foods' produkter, aktiviteter og almen madinspiration på kartonerne.

### Forbrugers ansvar for produktet

Det vigtigste – ud fra et miljøsynspunkt, er at de mejeriprodukter, som forbrugerne køber, bliver anvendt. Det gælder i hele produktionskæden. Hvis forbrugeren er nødt til at smide produkter væk, er det indirekte ensbetydende med, at al den energi og alle de ressourcer, som er blevet anvendt til produktionen og distributionen, er gået til spilde. Arla Foods tilbyder derfor mejeriprodukter, som er pakket på forskellige måder, så forbrugeren kan vælge ud fra sit behov, eksempelvis små mængder eller produkter med lang holdbarhed.

Et andet vigtigt miljøspørgsmål i forhold til forbrugeren er transporten af mejeriprodukter fra butikken til hjemmet. At køre nogle kilometer i bil for at købe en liter mælk er for eksempel årsag til et betydeligt større CO<sub>2</sub>-udslip, end der er brugt til hele produktionen af den samme mængde mælk.

### Emballager bør genanvendes

Når Arla Foods vælger emballager, ser vi først og fremmest på energiforbruget og de klimapåvirkende udledninger. Men en emballage skal ikke kun være miljøvenlig, den skal også passe til produktet. Generelt tilstræber vi at mindske materia-

**At smide produkter ud**, som har stået for længe i køleskabet, er det værste for miljøet. Da er al energi og alle ressourcer blevet brugt forgæves.

**Vores mest almindelige** emballage består af 80 procent genanvendelig karton og 20 procent plast.



lemængden i emballagerne og øge andelen af genanvendelige materialer. Det seneste år er udviklingen dog til dels gået i den modsatte retning; mængden af materiale er steget på visse produkter, fordi forbrugerne eksempelvis har efterspurgt skruelåg på nogle emballager samt mindre emballagestørrelser.

På alle de markeder, hvor der er emballageindsamling, står der på Arla Foods' emballager, hvordan de skal sorteres, men reglerne for genanvendelse er forskellige fra land til land. I den sidste ende er det forbrugerne, som afgør, hvad der sker med emballagen, afhængigt af hvilke forudsætninger der gælder i det respektive land.



### ARLA FORUM HOLDER KONTAKTEN

Hvert år er Arla Foods i personlig kontakt med et stort antal forbrugere. Arla Forum får 55.000 samtaler, mails og breve om året. I 2007 var nogle af de mest almindelige emner i de danske og svenske henvendelser:

- Forskellige synspunkter på emballager, især skarpe kommentarer til skruelåg.
- Tilbagekaldelse af produkter med kvalitetsafvigelser, for eksempel frugtyoghurt som gærer eller emballager, som er svære at åbne.
- En stavfejl var årsag til mange samtaler, da m'et manglede, og Lättmjölk

(minimælk) blev til "Lättjök".

- Der kom også mange henvendelser, da mælken Lærkevang blev lanceret, og Gaio skiftede navn til Cultura.
- Ønsker om nye produkter, for eksempel flere laktosefri produkter eller flere sauce-varianter.

### VORES FORBRUGERE HOLDER AF SMØRBARHED



Lurpak® Spreadable, Kærgården® og Bregott® har opnået store salgsmængder. Den i Sverige velkendte reklamekampagne Bregottfabriken (med køer på græs) blev i 2007 desuden belønnet med "Bedste kampagne gennem tiderne".



*Arbejdet med at skabe værdi for den moderne forbruger  
begynder allerede på gården, hvor råvaren produceres.*



# Regnskabsberetning

## Resultatopgørelse

### Årets resultat, efterbetaling og konsolidering

Årets resultat blev 938 mio. DKK mod 933 mio. DKK i 2006. Resultatet er markant positivt påvirket af de stigende priser på mejeriprodukter i andet halvår, mens bortfald af restitutioner, faldende valutakurser samt nedskrivninger vedrørende strukturforhold i Danmark og Storbritannien trækker i modsat retning. Den øgede indtjening i andet halvår gav anledning til flere forhøjelser af aconto-prisen for andelshavermælk, hvilket også har reduceret koncernens nettoresultat.

Arla Foods' indtjening pr. kg. indvejet andelshavermælk udgør 247,0 danske øre/306,6 svenske øre mod 226,7 danske øre/281,2 svenske øre i 2006.

Efterbetalingen udgør 503 mio. DKK mod 336 mio. DKK året før. Nettokonsolideringen er på 5,3 danske øre/6,6 svenske øre pr. indvejet kg. andelshavermælk. Denne konsolidering henlægges med 3,0 danske øre/3,7 svenske øre på leverancebaserede ejerbeviser samt 2,3 danske øre/2,9 svenske øre på strategifonden.

### Nettoomsætning

Nettoomsætningen udgør i 2007 47.742 mio. DKK mod 45.491 mio. DKK i 2006. Udviklingen i nettoomsætningen er positivt påvirket, primært af de gennemførte salgssprisstigninger, men også af helårseffekten af opkøb af Tholstrup Cheese-koncernen i september 2006 samt Arla Ingman i Finland fra januar 2007. I modsat retning trækker helårseffekten af frasalg af mælke-mandsforretningen i Storbritannien (frasolgt august 2006) samt øvrige frasalg, restitutionsbortfald samt endelig valutakursudviklingen på primært USD og USD-relaterede valutaer.

### Resultat af primær drift

Resultat af primær drift udgør 1.520 mio. DKK i 2007 mod 1.161 mio. DKK i 2006. I produktionsomkostninger indgår aconto-betaling til andelshavere med 13,9 mia. DKK mod 13,0 mia. DKK året før.

Resultat af primær drift er som anført i væsentligt omfang påvirket positivt af de stigende priser på mejeriprodukter, som vurderes at have påvirket resultat af primær drift med ca. 950 mio. DKK. Samtidig er aconto-prisen forhøjet fire gange i løbet af andet halvår, hvilket har betydet en samlet mer-udbetaling på 1,2 mia. DKK i forhold til det oprindeligt budgetterede.

De øgede salgspriser og forhøjelsen af aconto-prisen til andelshaverne har netto øget resultat af primær drift med ca. 100 mio. DKK.

Af- og nedskrivningerne udviser en stigende tendens som følge af, at investeringsomfanget og de foretagne opkøb har forøget afskrivningerne på specielt goodwill. I modsat retning trækker ændring i de regnskabsmæssige skøn på visse materielle anlægsaktivers levetider, som isoleret set har reduceret afskrivningerne med 102 mio. DKK. Årets nedskrivninger på immaterielle og materielle anlægsaktiver udgør 150 mio. DKK.

Udviklingen på øvrige omkostningsposter er gennem personalereduktioner, rationaliseringer og effektivitetsforbedringer holdt på et lavt niveau, hvortil kommer effekten af frasalget

af mælke-mandsforretningen i Storbritannien, som havde et omfattende distributions- og administrations setup.

Årets samlede indvejede mælkemængde udgør 8.360 mio. kg. (8.592 mio. kg. i 2006), hvoraf andelshavermælk udgør 5.932 mio. kg. (6.114 mio. kg. i 2006). Hovedparten af ikke-andelshavermælk vedrører Storbritannien og Finland.

### Ordinært resultat før skat

Det ordinære resultat før skat udgør 1.161 mio. DKK mod 1.107 mio. DKK i 2006. Avance ved salg af virksomheder udgør 184 mio. DKK mod 364 mio. DKK året før.

Nettofinansieringsomkostningerne er, hovedsagelig som følge af opkøb af de resterende 49% aktier i Arla Foods UK Plc, Tholstrup Cheese- og Arla Ingman-koncernerne samt en stigende markedsrente, 562 mio. DKK mod 409 mio. DKK i 2006.

Årets skatteomkostning på 222 mio. DKK vedrører især det britiske datterselskab. Dette selskabs skat er som følge af ændring i skatteprocenten forøget med 25 mio. DKK.

## Balance

### Balancesum

Balancesummen er øget til 30.725 mio. DKK pr. 31. december 2007 mod 26.611 mio. DKK pr. 31. december 2006.

### Anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver udgør 5.152 mio. DKK mod 3.068 mio. DKK og består i det væsentligste af goodwill ved erhvervelse af det britiske datterselskab Arla Foods UK Plc, Tholstrup Cheese og Arla Ingman samt IT-udviklingsprojekter. Tilgangen i 2007 vedrører primært Arla Foods UK Plc samt Arla Ingman.

Materielle anlægsaktiver udgør 10.663 mio. DKK mod 10.827 mio. DKK. Årets tilgange på 1.895 mio. DKK omfatter bl.a. erhvervelse af Arla Ingman samt øvrige investeringer i Storbritannien, Sverige og Danmark.

Finansielle anlægsaktiver udgør 1.658 mio. DKK mod 1.867 mio. DKK. Udsudte skatteaktiver er reduceret med 161 mio. DKK, primært som følge af nedgang i pensionshensættelsen og nedsættelse af skatteprocenten i Storbritannien samt udviklingen i GBP-kursen.

### Omsætningsaktiver

Varebeholdninger udgør 4.081 mio. DKK pr. 31. december 2007 mod 3.621 mio. DKK året før. Stigningen kan væsentligst henføres til den forøgede værdi af mælkekomponenterne.

Tilgodehavender udgør 5.994 mio. DKK mod 5.855 mio. DKK året før og er således på et uændret niveau.

Værdipapirer og likvide beholdninger udgør tilsammen 3.177 mio. DKK mod 1.373 mio. DKK året før. Stigningen skyldes væsentligst placering af hjemtagene realkreditlån i værdipapirer.

### Egenkapital

Egenkapital pr. 31. december 2007 udgør 8.145 mio. DKK, svarende til en stigning på 174 mio. DKK i forhold til 31. december 2006.

Andel af årets resultat, anvendt til konsolidering, udgør 435 mio. DKK. Heraf vedrører vedtægtsreguleret genkonsolidering 121 mio. DKK. De faldende valutakurser har givet anledning til en netto regulering på -153 mio. DKK direkte på egenkapitalen.

Soliditeten målt som egenkapital i forhold til balancesummen er 27 pct. pr. 31. december 2007, hvilket er et fald i forhold til 30 pct. pr. 31. december 2006.

Soliditeten inkl. ansvarligt obligationslån på 1.000 mio. DKK udgør 30 pct. pr. 31. december 2007, hvilket ligeledes er et fald i forhold til pr. 31. december 2006, hvor soliditeten var 34 pct.

### *Hensatte forpligtelser*

Pensionsforpligtelser vedrører Storbritannien og Sverige (ydelsesbaserede pensionsordninger). Forpligtelserne udgør 2.369 mio. DKK mod 2.875 mio. DKK året før. Faldet skyldes hovedsageligt øgede indbetalinger til pensionsfondene samt fald i valutakurserne.

Øvrige hensatte forpligtelser udgør 386 mio. DKK pr. 31. december 2007 mod 394 mio. DKK pr. 31. december 2006. Disse vedrører primært forsikringsmæssige hensættelser til arbejdsskade og hensættelser til tvister mv.

### *Gældsforpligtelser*

Koncernen er primært finansieret ved realkreditlån og lån hos kreditinstitutter, samt et ansvarligt obligationslån på 1.000 mio. DKK.

## **Finansielle risici og styring heraf**

### *Koncernens generelle politik for styring af finansielle risici*

Arla Foods' internationale aktiviteter medfører, at koncernens resultat og balance påvirkes af en række finansielle risici. De overordnede mål og principper for Arla Foods' finansielle risikostyring er fastlagt i koncernens finanspolitik, som er godkendt af bestyrelsen.

Finanspolitikken omfatter rammerne for koncernens valuta-, finansierings-, likviditet-, rente- og kreditforhold samt godkendte finansielle instrumenter og modparter. Det er i 2007 besluttet, at koncernens finansielle risici samles og styres centralt.

### *Valutarisici*

Valutakursrisici er en væsentlig faktor for Arla Foods, og de har derfor en betydelig indvirkning på resultatdannelse og balance. Arla Foods foretager i vidt omfang afdækning af kommercielle risici. Centralisering af styringen af finansielle risici betyder en konsolidering af koncernens valutaflow, hvorved den samlede eksterne valutarisiko reduceres.

Hovedparten af koncernens nettomomsætning er i GBP, SEK, DKK, EUR og USD, mens produktions- og øvrige driftsomkostninger væsentligst afholdes i GBP, DKK, USD og SEK. Der er løbende fokus på, at indkøb foretages i valutaer, der reducerer koncernens samlede valutaeksponering. Der kan foretages

afdækning af det forventede valutaflow i op til 15 måneder, og afdækningen sker ved indgåelse af valutatermins- og optionsforretninger med en matchende løbetid. Af koncernens samlede nettoomsætning på 47.742 mio. DKK er ca. 82 pct. i anden valuta end DKK.

Valutaafdækning med finansielle instrumenter af afsætning og indkøb i fremmed valuta vurderes netto at have medført en positiv effekt i niveauet 175 mio. DKK i 2007. På koncernens egenkapital er der pr. 31. december 2007 direkte indregnet 34 mio. DKK (25 mio. DKK pr. 31. december 2006), svarende til dagsværdien af finansielle sikringsinstrumenter, der anvendes efter balancedagen.

Koncernens egenkapital er eksponeret for valutarisici relateret til omregning af investeringer i udenlandske datterselskaber. Disse valutarisici afdækkes ud fra en konkret vurdering selskab for selskab. Pr. 31. december 2007 er valutarelateret omregningsrisiko på nettoinvesteringerne i Storbritannien og Finland henholdsvis delvist og helt afdækket.

### *Finansierings- og renterisici*

Finanspolitikken understøtter koncernens mål og strategier, og et af målene er at reducere refinansieringsrisikoen. Der tilstræbes en passende lang løbetid på gældsforpligtelser og en vis spredning på deres forfaldstidspunkter.

Koncernen er i væsentligt omfang finansieret ved lange lån. Nye lån optages primært med variabel rente, og renterisikoen styres efterfølgende ved brug af renteswaps og renteoptioner, hvorved der opnås en effektiv rentestyring og større fleksibilitet. For at reducere rentekostninger og opnå større fleksibilitet i likviditetsstyringen anvendes koncernens obligationsbeholdning aktivt som finansieringskilde via salgs- og genkøbsforretninger. Pr. 31. december 2007 udgør den samlede rentebærende gæld inkl. koncernens pensionsforpligtelser i Storbritannien og Sverige 14.934 mio. DKK (12.119 mio. DKK pr. 31. december 2006). Når der bortses fra pensionsforpligtelser, udgør den gennemsnitlige restløbetid på den lange rentebærende gældsforpligtelse ca. 5 år.

Koncernens nettorentebærende gæld udgør 11.757 mio. DKK pr. 31. december 2007 mod 10.746 mio. DKK pr. 31. december 2006.

Til sikring af koncernens rentekostninger er der indgået aftaler om sikringsinstrumenter. Dagsværdien af disse aftaler var pr. 31. december 2007 på 22 mio. DKK (-3 mio. DKK pr. 31. december 2006), der er indregnet direkte på egenkapitalen.

Arla Foods' resultat er påvirket af udvikling i renteniveauer. En renteændring på 1 %-point i det kommende regnskabsår vurderes pr. 31. december 2007 at påvirke resultatet med ca. 100 mio. DKK.

### *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.

Styringen af det daglige likviditetsflow foregår i stor udstrækning gennem koncernens finansieringsselskab Arla

Foods Finance A/S via cashpool-ordninger hos koncernens bankforbindelser. Selskaber med overskudslikviditet finansierer selskaber med likviditetsunderskud, hvorved de enkelte selskaber og koncernen som helhed opnår en bedre forrentning. Et »Commercial Paper«-program på 2,5 mia. SEK kan udnyttes af Arla Foods amba og Arla Foods AB til udstedelse af papirer med løbetider på op til 1 år. Programmet er pt. ikke udnyttet. Herudover kan koncernens likviditetsberedskab pr. 31. december 2007 opgøres således:

	mio. DKK
Likvide beholdninger	1.179
Værdipapirer (frie)	549
Uudnyttede trækingsfaciliteter	4.661
<b>I alt samlet likviditetsberedskab</b>	<b>6.389</b>

Hovedparten af de uudnyttede trækingsfaciliteter kan opsiges med kort varsel.

#### *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 beskedne niveau som tidligere år.

For at mindske kreditrisikoen foretages løbende kreditvurderinger af koncernens kunder og samarbejdsparter. På kunder, hvorpå der vurderes at være risiko, foretages kreditforsikring.

#### *Råvarerisici*

Tilgang af råmælk udgør koncernens største råvarerisiko. Udover mælk er koncernen eksponeret for en række andre råvarerisici. Den største risiko vedrører energi, hvor indkøbet afdækkes direkte hos leverandørene med fastpris aftaler. Formålet med afdækningen er at sikre forudsigelighed i priserne.

#### **Begivenheder efter balancedagen**

Arla Foods annoncerede 8. januar 2008 opkøb af de resterende 50% af Cocio Chokolademælk A/S, som herefter med virkning fra 1. januar 2008 er 100% ejet. Ostegrossistvirksomheden J. Hansen Group er købt pr. 1. marts 2008.

Bestyrelsen godkendte 8. januar 2008 salget af Medipharm AB-koncernen, der er sket med avance.

De regnskabsmæssige konsekvenser af handlerne vil indgå i 2008-årsrapporten.

# Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2007 for Arla Foods a.m.b.a.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, således, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncer-

nens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2007 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2007.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Århus, den 22. februar 2008

## Direktion

Peder Tuborgh  
Adm. direktør

Povl Krogsgaard  
Viceadm. direktør

Andreas Lundby  
Viceadm. direktør

/ Jørn Wendel Andersen  
Koncerndirektør/ CFO

## Bestyrelse

Ove Møberg  
Formand

Åke Hantoft  
Næstformand

Leif Backstad

Bengt Darhult

Steen Nørgaard Madsen

Johan von Schéele

Viggo Ø. Bloch

Leif Eriksson

Torben Myrup

Ingela Svensson

Steen Bolvig

Thomas Johansen

Jan Toft Nørgaard

Pejter Søndergaard

Bjarne Bundesen

Erik Karlsson

Gunnar Pleijert

Bent Juul Sørensen



# Den uafhængige revisors påtegning

## *Til andelshaverne i Arla Foods a/b*

Vi har revideret årsrapporten for Arla Foods a/b for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2007, omfattende ledelsespåtegning, ledelsesberetning, anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter for såvel koncernen som moderselskabet samt pengestrømsopgørelse for koncernen. Årsrapporten aflægges efter årsregnskabsloven.

## *Ledelsens ansvar for årsrapporten*

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

## *Revisors ansvar og den udførte revision*

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

En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i årsrapporten. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder

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

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

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

## *Konklusion*

Det er vores opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2007 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2007 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Århus, den 22. februar 2008

**KPMG C. Jespersen**

Statsautoriseret Revisionsinteressentskab

**KPMG Bohlins AB, Sverige**

Finn L. Meyer  
Statsaut. revisor

Carl Lindgren  
Auktoriserad revisor

# Anvendt regnskabspraksis

## Generelt

Årsrapporten for Arla Foods amba for 2007 er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store klasse C-virksomheder.

Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til 2006.

### *Ændring af regnskabsmæssige skøn*

Anvendte regnskabsmæssige skøn vedrørende brugstider for visse kategorier af mejeriudstyr er ændret (forlænget fra 7-10 år til 12 år).

Ændringen har i 2007 medført en positiv resultatpåvirkning på 102 mio. DKK.

### *Grundlag for udarbejdelse*

Aktiver indregnes i balancen når det, som følge af en tidligere begivenhed, er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde koncernen, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen når koncernen, som følge af en tidligere begivenhed, har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå koncernen, og at forpligtelsens værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Måling efter første indregning sker som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

Ved indregning og måling tages hensyn til forudsigelige risici og tab, der fremkommer inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterede på balancedagen.

I resultatopgørelsen indregnes indtægter i takt med, at de indtjenes, mens omkostninger indregnes med de beløb, der vedrører regnskabsåret. Værdireguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser indregnes i resultatopgørelsen som finansielle indtægter eller finansielle omkostninger.

### *Koncernregnskabet*

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

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

### *Virksomhedssammenslutninger*

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

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

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

### *Minoritetsinteresser*

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

### *Omregning af fremmed valuta*

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta. Den funktionelle valuta er den valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Transaktioner i andre valutaer end den funktionelle valuta er transaktioner i fremmed valuta.

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

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

For udenlandske dattervirksomheder omregnes resultatopgørelserne til gennemsnitlige valutakurser pr. måned i det omfang dette ikke giver et væsentligt anderledes billede end ved anvendelse af transaktionsdagens kurs. Balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser.

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

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

Kursreguleringer af mellemværender med selvstændige udenlandske dattervirksomheder, hvor mellemværendet anses for en del af den samlede investering i den pågældende virksomhed, indregnes direkte på egenkapitalen. Tilsvarende indregnes valutakursreguleringer af lån og afledte finansielle instrumenter, der er indgået til kurssikring af nettoinvesteringer i udenlandske virksomheder, direkte på egenkapitalen.

### *Afledte finansielle instrumenter*

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra aftaletidspunktet og måles ved første indregning i balancen til kostpris og efterfølgende til dagsværdi. Disse afledte finansielle instrumenter indregnes under 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 sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse, for så vidt angår den del der er sikret.

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 under finansielle poster.

### *Offentlige tilskud*

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

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

## **Resultatopgørelsen**

### *Nettoomsætning*

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

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

### *Produktionsomkostninger*

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

### *Salgs- og distributionsomkostninger*

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

### *Fællesomkostninger inkl. administration*

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

### *Andre driftsindtægter og -omkostninger*

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

### *Avance ved frasalg af virksomheder*

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

### *Resultatandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder*

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

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

### *Finansielle poster*

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

Renter af pensionsforpligtelser og forventet afkast af pensioensaktiver indregnes under finansielle poster.

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

### Skat

Den skattepligtige indkomst opgøres efter de for virksomhederne gældende nationale regler. Skatten opgøres på baggrund af enten kooperationsbeskatning eller selskabsbeskatning. Fordeling af skatten mellem sambeskattede selskaber sker efter fuld-fordelingsmetoden.

### Balancen

#### Immaterielle anlægsaktiver

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

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

For IT-udviklingsprojekter aktiveres alene eksterne omkostninger afholdt til etablering af koncernens IT-systemer. Interne systemudviklingsomkostninger indregnes løbende i resultatopgørelsen.

Immaterielle aktiver afskrives lineært over den anslåede økonomiske levetid som følger:

Goodwill	op til 20 år
Licenser og varemærker mv.	10 år
Produktudviklingsprojekter	3 år
IT-udviklingsprojekter	5–8 år

Der afskrives på immaterielle anlægsaktiver fra erhvervelses-/ibrugtagningstidspunktet.

Immaterielle anlægsaktiver vurderes løbende og nedskrives til genindvindingsværdi, såfremt den regnskabsmæssige værdi overstiger de forventede fremtidige nettoindtægter fra den virksomhed eller aktivitet, som aktivet er knyttet til.

#### Materielle anlægsaktiver

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

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

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

Kontorbygninger	50 år
Produktionsbygninger	20–30 år
Tekniske anlæg og maskiner	7–12 år
Driftsmateriel og inventar	3–7 år

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

Der afskrives ikke på anlæg under opførelse, grunde og på lukkede anlæg, der er nedskrevet til nettorealisationsværdi.

Aktiver med kort levetid, småanskaffelser samt mindre forbedringsudgifter, der enkeltvis og samlet er uvæsentlige, omkostningsføres i anskaffelsesåret.

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

Leasingkontrakter vedrørende materielle anlægsaktiver, hvor koncernen har alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten (finansiel leasing), måles ved første indregning i balancen til laveste værdi af dagsværdi eller nutidsværdi af de fremtidige leasingydelsers. 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.

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

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

Ansvarlige udlån til dattervirksomheder måles til amortiseret kostpris. Eventuelle valutakursreguleringer til balancedagens kurs føres på egenkapitalen.

Andre værdipapirer og kapitalandele mv. måles til dagsværdi på balancedagen. Ændringer i dagsværdien føres under finansielle poster.

### Varebeholdninger

Råvarer og hjælpematerialer samt handelsvarer måles til anskaffelsespris med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Som anskaffelsespris for andelshaverleveret mælk, der indgår i varebeholdningerne, anvendes afregningsprisen inkl. en forventet efterbetaling til Arla Foods amba's andelshavere.

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

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

### Tilgodehavender

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

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår.

### Øvrige omsætningsaktiver

Værdipapirer måles til dagskurser på balancedagen. Ændringer i dagsværdien indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

### Skat og udskudt skat

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

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

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 samskatning.

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.

Ændring i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen.

### Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser indregnes, når koncernen som følge af en begivenhed indtruffet før eller på balancedagen har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at der må afgives økonomiske fordele for at indfri forpligtelsen.

#### Pensionsforpligtelser:

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

Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede ordninger, dels ydelsesbaserede ordninger.

I de *bidragsbaserede ordninger* indbetaler koncernen løbende faste bidrag til uafhængige pensionselskaber. 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 og slutløn.

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

Årets omkostninger vedrørende ydelsesbaserede ordninger hviler på ovenanførte aktuarmæssige beregninger.

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

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

#### Øvrige hensatte forpligtelser:

Øvrige hensatte forpligtelser omfatter bl.a. forsikringsmæssige hensættelser og forpligtelser i forbindelse med virksomheds-sammenslutninger, omstruktureringer, tabsgivende kontakter, garantiforpligtelser og retssager mv.

### Gældsforpligtelser

#### Gæld til kreditinstitutter m.v.:

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter mv. samt ansvarlige lån indregnes ved låneoptagelse til det modtagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder indregnes de finansielle forpligtelser til den kapitaliserede værdi ved anvendelse af den effektive rentes metode.

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

*Efterbetaling til andelshaverne:*

Under efterbetaling indregnes den del af årets resultat som via resultatdisponeringen foreslås udbetalt til andelshaverne.

*Øvrige gældsforpligtelser:*

Øvrige gældsforpligtelser, som omfatter gæld til leverandører, dattervirksomheder og associerede virksomheder samt anden gæld, måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til de nominelle beløb.

*Periodeafgrænsningsposter:*

Periodeafgrænsningsposter indregnet under gældsforpligtelser omfatter modtagne betalinger vedrørende indtægter i de efterfølgende år. Periodeafgrænsningsposter måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominelle beløb.

### **Pengestrømsopgørelse**

Pengestrømsopgørelsen for koncernen præsenteres efter den indirekte metode med udgangspunkt i koncernresultatet. Der er ikke udarbejdet særskilt pengestrømsopgørelse for moderselskabet, da denne er indeholdt i pengestrømsopgørelsen for koncernen.

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømmene fordelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet, samt hvorledes disse pengestrømme har påvirket de likvide midler.

Pengestrøm fra driftsaktiviteter opgøres som koncernens resultat, reguleret for ikke-kontante driftsposter som af- og nedskrivninger samt ændringer i driftskapitalen.

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

Pengestrøm fra finansieringsaktivitet omfatter optagelse og tilbagebetaling af langfristede og kortfristede gældsforpligtelser til kreditinstitutter, realkreditinstitutter, efterbetaling til andelshaverne vedrørende det forudgående regnskabsår og udbetalinger fra egenkapitalen.

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

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af koncernregnskabet.

### **Segmentoplysninger**

Der gives oplysninger på forretningssegmenter og geografiske markeder for så vidt angår omsætningens fordeling. Segmentoplysningerne følger koncernens regnskabspraksis og interne økonomistyring.

# Resultatopgørelse

Morderselskab		Koncern			
01.01.06	01.01.07	Mio. DKK	Note	01.01.07	01.01.06
31.12.06	31.12.07			31.12.07	31.12.06
24.046	25.763	<b>Nettoomsætning</b>	1	47.742	45.491
-21.620	-22.747	Produktionsomkostninger	2/3	-38.730	-36.374
<b>2.426</b>	<b>3.016</b>	<b>Bruttoresultat</b>		<b>9.012</b>	<b>9.117</b>
-1.339	-1.436	Salgs- og distributionsomkostninger	2/3	-5.370	-5.827
-697	-731	Fællesomkostninger inkl. administration	2/3/4	-2.124	-2.370
99	42	Andre driftsindtægter		174	422
-15	-57	Andre driftsomkostninger		-172	-181
<b>474</b>	<b>834</b>	<b>Resultat af primær drift</b>		<b>1.520</b>	<b>1.161</b>
0	66	Avance ved frasalg af virksomheder		184	364
471	8	Resultat i dattervirksomheder	9	-	-
-7	-23	Resultat i associerede virksomheder	9	19	-9
24	85	Finansielle poster, netto	5	-562	-409
<b>962</b>	<b>970</b>	<b>Ordinært resultat før skat</b>		<b>1.161</b>	<b>1.107</b>
-29	-32	Skat	6	-222	-170
<b>933</b>	<b>938</b>	<b>Årets resultat</b>		<b>939</b>	<b>937</b>
-	-	Minoritetsinteresser	10	-1	-4
<b>933</b>	<b>938</b>	<b>Arla Foods amba's andel af årets resultat</b>		<b>938</b>	<b>933</b>
		<b>Årets resultat foreslås fordelt således:</b>			
336	503	Efterbetaling til Arla Foods amba's andelshavere		503	336
		Overføres til egenkapitalen:			
		Kapitalkonto:			
122	121	Vedtægtsreguleret genkonsolidering		121	122
91	0	Øvrige overførsler		0	91
184	174	Leverancebaserede ejerbeviser		174	184
200	140	Strategifond		140	200
<b>933</b>	<b>938</b>	<b>I alt</b>		<b>938</b>	<b>933</b>

# Balance

Morderselskab		Aktiver	Koncern		
Balance pr. 31.12.06	Balance pr. 31.12.07	Mio. DKK	Note	Balance pr. 31.12.07	Balance pr. 31.12.06
		<b>Anlægsaktiver</b>			
		<i>Immaterielle anlægsaktiver</i>	7		
0	0	Licenser og varemærker mv.		154	163
0	0	Goodwill		4.502	2.284
35	36	Produktudviklingsprojekter		53	51
543	425	IT-udviklingsprojekter		443	570
<b>578</b>	<b>461</b>	<b>Immaterielle anlægsaktiver i alt</b>		<b>5.152</b>	<b>3.068</b>
		<i>Materielle anlægsaktiver</i>	8		
1.628	1.648	Grunde og bygninger		4.973	4.986
2.129	2.264	Tekniske anlæg og maskiner		4.677	4.894
55	69	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		373	392
213	390	Anlæg under opførelse		640	555
<b>4.025</b>	<b>4.371</b>	<b>Materielle anlægsaktiver i alt</b>		<b>10.663</b>	<b>10.827</b>
		<i>Finansielle anlægsaktiver</i>	9		
1.736	1.590	Kapitalandele i dattervirksomheder		–	–
3.322	4.452	Ansvarlige udlån til dattervirksomheder		–	–
143	135	Kapitalandele i associerede virksomheder		517	501
–	–	Udskudte skatteaktiver		493	654
150	132	Andre værdipapirer og kapitalandele mv.		648	712
<b>5.351</b>	<b>6.309</b>	<b>Finansielle anlægsaktiver i alt</b>		<b>1.658</b>	<b>1.867</b>
<b>9.954</b>	<b>11.141</b>	<b>Anlægsaktiver i alt</b>		<b>17.473</b>	<b>15.762</b>
		<b>Omsætningsaktiver</b>			
		<i>Varebeholdninger</i>			
569	562	Råvarer og hjælpematerialer		1.029	960
755	750	Varer under fremstilling		861	795
226	239	Fremstillede færdigvarer og handelsvarer		2.191	1.866
<b>1.550</b>	<b>1.551</b>	<b>Varebeholdninger i alt</b>		<b>4.081</b>	<b>3.621</b>
		<i>Tilgodehavender</i>			
1.074	1.116	Tilgodehavender fra salg		4.873	5.120
2.662	3.742	Tilgodehavender hos dattervirksomheder		–	–
6	5	Tilgodehavender hos associerede virksomheder		92	22
114	228	Andre tilgodehavender		800	566
87	151	Periodeafgrænsningsposter		229	147
<b>3.943</b>	<b>5.242</b>	<b>Tilgodehavender i alt</b>		<b>5.994</b>	<b>5.855</b>
<b>276</b>	<b>647</b>	<b>Værdipapirer</b>		<b>1.998</b>	<b>772</b>
<b>74</b>	<b>73</b>	<b>Likvide beholdninger</b>		<b>1.179</b>	<b>601</b>
<b>5.843</b>	<b>7.513</b>	<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		<b>13.252</b>	<b>10.849</b>
<b>15.797</b>	<b>18.654</b>	<b>Aktiver i alt</b>		<b>30.725</b>	<b>26.611</b>



Morderselskab		Passiver		Koncern	
Balance pr. 31.12.06	Balance pr. 31.12.07	Mio. DKK	Note	Balance pr. 31.12.07	Balance pr. 31.12.06
		<b>Egenkapital</b>			
6.757	6.739	Kapitalkonto		6.707	6.757
183	91	Reservefond A		91	183
335	451	Leverancebaserede ejerbeviser		451	335
200	340	Strategifond		340	200
500	500	Reservefond B		500	500
-4	24	Værdireguleringer af sikringsinstrumenter		56	22
-	-	Andre reserver		0	-26
<b>7.971</b>	<b>8.145</b>	<b>Egenkapital i alt</b>		<b>8.145</b>	<b>7.971</b>
-	-	<b>Minoritetsinteresser</b>	10	<b>147</b>	<b>62</b>
		<b>Hensatte forpligtelser</b>			
0	0	Udskudt skat	11	406	302
0	0	Pensionsforpligtelser	12	2.369	2.875
38	50	Øvrige hensatte forpligtelser	13	386	394
<b>38</b>	<b>50</b>	<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>		<b>3.161</b>	<b>3.571</b>
		<b>Gældsforpligtelser</b>			
		<i>Langfristede gældsforpligtelser</i>	14		
1.000	1.000	Ansvarligt obligationslån		1.000	1.000
66	32	Ansvarligt lån, Arla økonomisk forening		32	66
1.882	1.772	Realkreditinstitutter		3.573	2.946
870	622	Kreditinstitutter mv.		2.603	3.454
<b>3.818</b>	<b>3.426</b>	<b>Langfristede gældsforpligtelser i alt</b>		<b>7.208</b>	<b>7.466</b>
		<i>Kortfristede gældsforpligtelser</i>			
53	87	Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser		99	71
44	2.227	Kreditinstitutter mv.		5.258	1.707
336	503	Efterbetaling til andelshaverne		503	336
1.190	1.632	Leverandørgæld		3.624	3.287
1.746	1.947	Gæld til dattervirksomheder		-	-
0	2	Gæld til associerede virksomheder		67	3
0	0	Skat		12	47
582	618	Anden gæld		2.437	2.071
19	17	Periodeafgrænsningsposter		64	19
<b>3.970</b>	<b>7.033</b>	<b>Kortfristede gældsforpligtelser i alt</b>		<b>12.064</b>	<b>7.541</b>
<b>7.788</b>	<b>10.459</b>	<b>Gældsforpligtelser i alt</b>		<b>19.272</b>	<b>15.007</b>
<b>15.797</b>	<b>18.654</b>	<b>Passiver i alt</b>		<b>30.725</b>	<b>26.611</b>
		Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser mv.	15		
		Nærtstående parter	16		
		Andelshavernes hæftelse	17		

# Egenkapitalopgørelse

## Koncern

Mio. DKK	Saldo pr. 01.01.07	Årets resultat	Valutakurs- reguleringer	Øvrige reguleringer	Årets udbetalinger	Saldo pr. 31.12.07
Kapitalkonto	6.757	121	-153	-18	0	6.707
Reservefond A	183	0	0	0	-92	91
Leverancebaserede ejerbeviser	335	174	0	0	-58	451
Strategifond	200	140	0	0	0	340
Reservefond B	500	0	0	0	0	500
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter	22	0	0	34	0	56
Andre reserver	-26	0	0	26	0	0
<b>Egenkapital i alt</b>	<b>7.971</b>	<b>435</b>	<b>-153</b>	<b>42</b>	<b>-150</b>	<b>8.145</b>

## Moderselskab

Mio. DKK	Saldo pr. 01.01.07	Årets resultat	Valutakurs- reguleringer	Øvrige reguleringer	Årets udbetalinger	Saldo pr. 31.12.07
Kapitalkonto	6.757	121	-153	14	0	6.739
Reservefond A	183	0	0	0	-92	91
Leverancebaserede ejerbeviser	335	174	0	0	-58	451
Strategifond	200	140	0	0	0	340
Reservefond B	500	0	0	0	0	500
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter	-4	0	0	28	0	24
<b>Egenkapital i alt</b>	<b>7.971</b>	<b>435</b>	<b>-153</b>	<b>42</b>	<b>-150</b>	<b>8.145</b>

### Kapitalkonto:

Kapitalkontoen omfatter selskabets ufordelte egenkapital.

### Reservefond A:

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

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

Ved udbetaling fra Reservefond A skal tilsvarende beløb tilføres Kapitalkontoen. Herudover skal Kapitalkontoen gennem konsolidering og i takt med udbetaling af Reservefond A tilføres 280 mio. DKK. Af dette beløb er 245 mio. DKK tilført Kapitalkontoen til og med regnskabsåret 2007 (31. december 2006: 210 mio DKK).

### Leverancebaserede ejerbeviser:

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

### Strategifond:

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

### Reservefond B:

Reservefond B omfatter den ved selskabets stiftelse foretagne henlæggelse og kan efter bestyrelsens forslag af repræsentantskabet besluttes anvendt til dækning af ekstraordinære tab eller nedskrivninger, men alene vedrørende sådanne aktiviteter eller virksomheder, der ikke primært baserer sig på den fra andelshaverne indvejede mælkemængde, og kun såfremt sådanne tab ikke dækkes af andre reserver under egenkapitalen.

### Værdireguleringer af sikringsinstrumenter:

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

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

# Pengestrømsopgørelse

Mio. DKK	Koncern	
	01.01.07 31.12.07	01.01.06 31.12.06
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>		
Årets resultat	938	933
Af- og nedskrivninger	2.042	1.849
Øvrige driftsposter uden likviditetsmæssig effekt	27	88
Resultatandele i associerede virksomheder	-19	9
Avance ved frasalg af virksomheder og ejendomme mv.	-241	-593
Ændring i udskudte skatteaktiver	113	108
Ændring i varebeholdninger	-460	72
Ændring i tilgodehavender	-139	465
Ændring i hensatte forpligtelser	-206	-162
Ændring i leverandørgæld og anden gæld mv.	1.324	-312
Betalt skat	-94	-103
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>	<b>3.285</b>	<b>2.354</b>
<b>Pengestrømme til investeringsaktivitet</b>		
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-2.990	-727
Salg af immaterielle anlægsaktiver	55	31
Investering i materielle anlægsaktiver	-1.895	-1.792
Salg af materielle anlægsaktiver	483	1.282
Investering i finansielle anlægsaktiver, netto	49	-62
<b>Pengestrømme til investeringsaktivitet</b>	<b>-4.298</b>	<b>-1.268</b>
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		
Efterbetaling vedrørende det forudgående regnskabsår	-336	-75
Udbetaling fra egenkapitalen	-150	-126
Ændring i langfristede gældsforpligtelser	-258	190
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	3.579	-1.064
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>	<b>2.835</b>	<b>-1.075</b>
<b>Ændring i likvide midler og værdipapirer</b>	<b>1.822</b>	<b>11</b>
Likvide midler og værdipapirer 1. januar	1.373	1.362
Kursregulering af likvider	-18	0
<b>Likvide midler og værdipapirer 31. december</b>	<b>3.177</b>	<b>1.373</b>

# Noter

## 1 Nettoomsætning

		Koncern	
Mio. DKK		01.01.07	01.01.06
		31.12.07	31.12.06
Consumer Nordic		19.233	17.306
Consumer UK		13.723	14.306
Consumer International		8.133	7.306
Global Ingredients		5.691	5.382
Øvrige		962	1.191
<b>Nettoomsætning i alt</b>		<b>47.742</b>	<b>45.491</b>

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

## 2 Personaleomkostninger

Moderselskab			Koncern	
01.01.06	01.01.07	Mio. DKK	01.01.07	01.01.06
31.12.06	31.12.07		31.12.07	31.12.06
-2.189	-2.312	Lønninger og vederlag	-5.519	-5.728
-154	-165	Pensioner	-384	-430
-13	-13	Andre udgifter til social sikring	-566	-543
<b>-2.356</b>	<b>-2.490</b>	<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>-6.469</b>	<b>-6.701</b>
		<i>Personaleomkostninger er indeholdt i følgende regnskabsposter:</i>		
-1.901	-2.013	Produktionsomkostninger	-3.797	-3.796
-176	-193	Salgs- og distributionsomkostninger	-1.884	-2.046
-279	-284	Fællesomkostninger inkl. administration	-788	-859
<b>-2.356</b>	<b>-2.490</b>	<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>-6.469</b>	<b>-6.701</b>
		<i>Heraf:</i>		
-8	-8	Vederlag til moderselskabets repræsentantskab	-8	-8
-6	-6	Vederlag til moderselskabets bestyrelse	-6	-6
-13	-13	Vederlag til moderselskabets direktion	-13	-13
<b>5.823</b>	<b>5.594</b>	<b>Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte</b>	<b>16.559</b>	<b>17.933</b>

## 3 Af- og nedskrivninger

Moderselskab			Koncern	
01.01.06	01.01.07	Mio. DKK	01.01.07	01.01.06
31.12.06	31.12.07		31.12.07	31.12.06
-188	-207	Immaterielle anlægsaktiver	-533	-401
-593	-627	Materielle anlægsaktiver	-1.509	-1.448
<b>-781</b>	<b>-834</b>	<b>Af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>-2.042</b>	<b>-1.849</b>
		<i>Af- og nedskrivninger er indeholdt i følgende regnskabsposter:</i>		
-602	-692	Produktionsomkostninger	-1.433	-1.286
0	0	Salgs- og distributionsomkostninger	-141	-243
-179	-142	Fællesomkostninger inkl. administration	-468	-320
<b>-781</b>	<b>-834</b>	<b>Af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>-2.042</b>	<b>-1.849</b>

Årets nedskrivninger i koncernen udgør 17 mio. DKK på immaterielle anlægsaktiver og 133 mio. DKK på materielle anlægsaktiver.

#### 4 Honorar til repræsentantskabsvalgt revision

Morderselskab			Koncern		
01.01.06 31.12.06	01.01.07 31.12.07	Mio. DKK	01.01.07 31.12.07	01.01.06 31.12.06	
		<i>KPMG:</i>			
-3	-3	Revision	-14	-12	
-20	-7	Andre ydelser	-9	-25	
<b>-23</b>	<b>-10</b>	<b>Honorar i alt</b>	<b>-23</b>	<b>-37</b>	

Andre ydelser omfatter bl.a. honorar vedrørende due diligence i forbindelse med opkøb og honorar i forbindelse med skatterådgivning.

#### 5 Finansielle poster, netto

Morderselskab			Koncern		
01.01.06 31.12.06	01.01.07 31.12.07	Mio. DKK	01.01.07 31.12.07	01.01.06 31.12.06	
		<i>Finansielle omkostninger:</i>			
-23	-63	Renteomkostninger til dattervirksomheder	-	-	
-203	-295	Øvrige finansieringsomkostninger	-641	-493	
<b>-226</b>	<b>-358</b>	<b>Finansielle omkostninger i alt</b>	<b>-641</b>	<b>-493</b>	
		<i>Finansielle indtægter:</i>			
211	390	Renteindtægter fra dattervirksomheder	-	-	
39	53	Øvrige finansieringsindtægter	79	84	
<b>250</b>	<b>443</b>	<b>Finansielle indtægter i alt</b>	<b>79</b>	<b>84</b>	
<b>24</b>	<b>85</b>	<b>Finansielle poster, netto</b>	<b>-562</b>	<b>-409</b>	

#### 6 Skat

Morderselskab			Koncern		
01.01.06 31.12.06	01.01.07 31.12.07	Mio. DKK	01.01.07 31.12.07	01.01.06 31.12.06	
-32	-32	Skat af årets skattepligtige indkomst	-55	-93	
0	0	Regulering af udskudt skat	-138	-82	
0	0	Ændring af skatteprocent	-25	0	
3	0	Korrektion af tidligere års skat	-4	5	
<b>-29</b>	<b>-32</b>	<b>Skat i alt</b>	<b>-222</b>	<b>-170</b>	

Ændring af skatteprocent kan henføres til nedsættelse af skatteprocenten i Storbritannien fra 30 til 28 pct.

## 7 Immaterielle anlægsaktiver

Mio. DKK	Koncern			
	Licenser og varemærker mv.	Goodwill	Produktudviklingsprojekter	IT-udviklingsprojekter
Kostpris 1. januar 2007	245	2.953	154	977
Valutakursreguleringer	7	-325	-2	-3
Årets tilgang	11	2.877	38	64
Årets afgang	-2	-86	-40	0
<b>Kostpris 31. december 2007</b>	<b>261</b>	<b>5.419</b>	<b>150</b>	<b>1.038</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar 2007	-82	-669	-103	-407
Valutakursreguleringer	-2	5	1	1
Årets af- og nedskrivninger	-25	-284	-35	-189
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	2	31	40	0
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2007</b>	<b>-107</b>	<b>-917</b>	<b>-97</b>	<b>-595</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2007</b>	<b>154</b>	<b>4.502</b>	<b>53</b>	<b>443</b>

Mio. DKK	Moderselskab			
	Licenser og varemærker mv.	Goodwill	Produktudviklingsprojekter	IT-udviklingsprojekter
Kostpris 1. januar 2007	0	0	99	939
Årets tilgang	0	0	26	64
Årets afgang	0	0	-22	0
<b>Kostpris 31. december 2007</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>103</b>	<b>1.003</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar 2007	0	0	-64	-396
Årets af- og nedskrivninger	0	0	-25	-182
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	0	0	22	0
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2007</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-67</b>	<b>-578</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2007</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>425</b>

## 8 Materielle anlægsaktiver

## Koncern

Mio. DKK	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Kostpris 1. januar 2007	6.041	9.826	1.349	555
Valutakursreguleringer	-221	-259	-49	-14
Årets tilgang	608	491	165	631
Overført i året	43	489	0	-532
Årets afgang	-195	-391	-203	0
<b>Kostpris 31. december 2007</b>	<b>6.276</b>	<b>10.156</b>	<b>1.262</b>	<b>640</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar 2007	-1.055	-4.932	-957	0
Valutakursreguleringer	30	137	36	0
Årets af- og nedskrivninger	-351	-993	-165	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	73	309	197	0
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2007</b>	<b>-1.303</b>	<b>-5.479</b>	<b>-889</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2007</b>	<b>4.973</b>	<b>4.677</b>	<b>373</b>	<b>640</b>
Heraf finansielt leasede aktiver	4	106	5	0

Den seneste offentlige ejendomsvurdering for danske grunde og bygninger med en regnskabsmæssig værdi på 2.092 mio. DKK er ansat til 1.486 mio. DKK.

## Moderselskab

Mio. DKK	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Kostpris 1. januar 2007	2.361	4.676	105	213
Årets tilgang	194	354	52	390
Overført i året	3	210	0	-213
Årets afgang	-30	-49	-4	0
<b>Kostpris 31. december 2007</b>	<b>2.528</b>	<b>5.191</b>	<b>153</b>	<b>390</b>
Af- og nedskrivninger 1. januar 2007	-733	-2.547	-50	0
Årets af- og nedskrivninger	-166	-425	-36	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	19	45	2	0
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2007</b>	<b>-880</b>	<b>-2.927</b>	<b>-84</b>	<b>0</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2007</b>	<b>1.648</b>	<b>2.264</b>	<b>69</b>	<b>390</b>
Heraf finansielt leasede aktiver	110	93	6	0

Den seneste offentlige ejendomsvurdering for danske grunde og bygninger med en regnskabsmæssig værdi på 1.648 mio. DKK er ansat til 1.037 mio. DKK.

## 9 Finansielle anlægsaktiver

## Koncern

Mio. DKK		Kapitalandele i associerede virksomheder	Udskudte skatteaktiver	Andre værdipapirer og kapital- andele mv.
Kostpris 1. januar 2007		582	812	722
Årets tilgang		31	0	158
Årets afgang		-3	0	-190
<b>Kostpris 31. december 2007</b>		<b>610</b>	<b>812</b>	<b>690</b>
Reguleringer 1. januar 2007		-81	-158	-10
Udbytte i årets løb		-6	0	0
Årets resultat		19	-80	0
Valutakursreguleringer		-15	-48	-3
Afgang reguleringer		-8	0	9
Ændring af skatteprocent		0	-33	0
Øvrige reguleringer		-2	0	-38
<b>Reguleringer 31. december 2007</b>		<b>-93</b>	<b>-319</b>	<b>-42</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2007</b>		<b>517</b>	<b>493</b>	<b>648</b>
Heraf goodwill		5		

Et udskudt skatteaktiv på 105 mio. DKK er ikke indregnet, da det ikke forventes at kunne udnyttes.

## Moderselskab

Mio. DKK	Kapitalandele i datter- virksomheder	Ansvarlige udlån til datter- virksomheder	Kapitalandele i associerede virksomheder	Udskudte skatteaktiver	Andre værdipapirer og kapital- andele mv.
Kostpris 1. januar 2007	1.887	3.311	166	-	113
Årets tilgang	67	2.081	21	-	8
Årets afgang	-86	-763	0	-	-17
<b>Kostpris 31. december 2007</b>	<b>1.868</b>	<b>4.629</b>	<b>187</b>	<b>-</b>	<b>104</b>
Reguleringer 1. januar 2007	-151	11	-23	-	37
Udbytte i årets løb	-55	-	0	-	0
Årets resultat	13	-	-16	-	0
Årets goodwillafskrivninger	-23	-	-7	-	0
Forskydning i intern avance på varebeholdninger mv.	18	-	0	-	0
Valutakursreguleringer	-94	-184	-6	-	-3
Afgang reguleringer	54	-4	0	-	0
Øvrige reguleringer	-40	-	0	-	-6
<b>Reguleringer 31. december 2007</b>	<b>-278</b>	<b>-177</b>	<b>-52</b>	<b>-</b>	<b>28</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2007</b>	<b>1.590</b>	<b>4.452</b>	<b>135</b>	<b>-</b>	<b>132</b>
Heraf goodwill	150		0		

## 10 Minoritetsinteresser

## Koncern

Mio. DKK	01.01.07 31.12.07	01.01.06 31.12.06
Minoritetsinteresser 1. januar	62	14
Andel af årets resultat	1	4
Til- og afgang, forskydning i ejerandele mv.	84	44
<b>Minoritetsinteresser 31. december</b>	<b>147</b>	<b>62</b>



## 11 Udskudt skat

Morderselskab			Koncern		
01.01.06 31.12.06	01.01.07 31.12.07	Mio. DKK	01.01.07 31.12.07	01.01.06 31.12.06	
0	0	Udskudt skat 1. januar	302	331	
0	0	Valutakursreguleringer	-10	10	
-	-	Frasalg af virksomheder	0	-13	
0	0	Ændring af skatteprocent	-8	0	
0	0	Tilkøb af virksomheder	64	0	
0	0	Årets ændring i øvrigt	58	-26	
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Udskudt skat 31. december</b>	<b>406</b>	<b>302</b>	

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

## 12 Pensionsforpligtelser

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

Den opgjorte nettopensionsforpligtelse, der er indregnet i balancen, opgøres således:

Mio. DKK	Koncern	
	31.12.07	31.12.06
Nutidsværdi af ydelsesbaserede ordninger	7.784	8.951
Dagsværdi af ordningernes aktiver	-5.959	-6.180
Nettopensionsforpligtelse	1.825	2.771
Ikke indregnede aktuarmæssige gevinster, netto	544	104
<b>Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen</b>	<b>2.369</b>	<b>2.875</b>

Udviklingen i indregnet nettopensionsforpligtelse:

Mio. DKK	01.01.07 31.12.07	01.01.06 31.12.06
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen 1. januar	2.875	3.035
Valutakursreguleringer	-189	84
Omkostningsført i resultatopgørelsen, netto	81	25
Koncernens indbetalinger til ordningerne	-398	-269
<b>Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen 31. december</b>	<b>2.369</b>	<b>2.875</b>

De ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af forpligtelserne. Den aktuarmæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne (6.875 mio. DKK pr. 31. december 2007 mod 8.034 mio. DKK pr. 31. december 2006) med fradrag af markedsværdien af aktiverne (5.959 mio. DKK pr. 31. december 2007 mod 6.180 mio. DKK pr. 31. december 2006) udgør 916 mio. DKK.

Som følge af anvendelse af korridormetoden har aktuarmæssige gevinster på 652 mio. DKK ikke nedbragt hensættelsen, hvorfor nettoforpligtelsen pr. 31. december 2007 udgør 1.568 mio. DKK.

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

Den aktuarmæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne er optaget i balancen med 909 mio. DKK mod 917 mio. DKK pr. 31. december 2006. Da korridorens grænseværdi pr. 1. januar 2007 er overskredet, er der i året omkostningsført 2 mio. DKK. Som følge af anvendelse af korridormetoden har aktuarmæssige tab på 108 mio. DKK ikke forøget hensættelsen, hvorfor nettoforpligtelsen pr. 31. december 2007 udgør 801 mio. DKK.

## 12 Pensionsforpligtelser (fortsat)

Aktiver indskudt i pensionsfondene består af:

Mio. DKK	%	Koncern	
		31.12.07	31.12.06
Aktier	49	2.894	3.599
Obligationer	32	1.938	1.649
Ejendomme	11	647	708
Øvrige aktiver	8	480	224
<b>Pensionsfondenes aktiver i alt</b>	<b>100</b>	<b>5.959</b>	<b>6.180</b>

Afkast af pensionsfondenes aktiver:

Mio. DKK	01.01.07		01.01.06	
	31.12.07		31.12.06	
Forventet afkast på ordningernes aktiver	420		342	
Årets aktuarmæssige gevinst/tab på ordningernes aktiver (ikke indregnet)	-97		159	
<b>Faktisk afkast på ordningernes aktiver</b>	<b>323</b>		<b>501</b>	

Koncernen forventer at indbetale 471 mio. DKK til ydelsesbaserede pensionsordninger i 2008.

Forudsætningerne for de aktuarmæssige beregninger pr. balancedagen er:

	31.12.07	31.12.06
Diskonteringsats	5,70%	5,01%
Fremtidig lønstigningstakt	3,50–4,65%	2,70–4,50%
Forventet gennemsnitligt afkast på ordningernes aktiver	6,66%	6,39%

Forventet afkast på ordningernes aktiver er fastsat af eksterne aktuarer på grundlag af aktivernes sammensætning og generelle forventninger til den økonomiske udvikling.

## 13 Øvrige hensatte forpligtelser

Moderselskab

Moderselskab			Koncern	
01.01.06	01.01.07	Mio. DKK	01.01.07	01.01.06
31.12.06	31.12.07		31.12.07	31.12.06
62	38	Øvrige hensatte forpligtelser 1. januar	394	273
0	0	Valutakursreguleringer	-5	0
18	22	Hensat i årets løb	127	226
-42	-10	Forbrugt i årets løb	-130	-105
<b>38</b>	<b>50</b>	<b>Øvrige hensatte forpligtelser 31. december</b>	<b>386</b>	<b>394</b>
31.12.06	31.12.07	Mio. DKK	31.12.07	31.12.06
0	0	Forsikringsmæssige hensættelser	147	113
7	0	Restruktureringer	13	25
31	50	Andre hensatte forpligtelser	226	256
<b>38</b>	<b>50</b>	<b>Øvrige hensatte forpligtelser i alt</b>	<b>386</b>	<b>394</b>

## 14 Langfristede gældsforpligtelser

Moderselskab			Koncern	
31.12.06	31.12.07	Mio. DKK	31.12.07	31.12.06
		<i>Langfristede gældsforpligtelser, der forfalder efter 5 år fra regnskabsårets udløb:</i>		
1.000	1.000	Ansvarligt obligationslån	1.000	1.000
1.823	1.804	Øvrige langfristede gældsforpligtelser	4.179	2.380
<b>2.823</b>	<b>2.804</b>	<b>Langfristede gældsforpligtelser i alt</b>	<b>5.179</b>	<b>3.380</b>

## 15 Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser mv.

Moderselskab			Koncern	
31.12.06	31.12.07	Mio. DKK	31.12.07	31.12.06
3.944	4.994	Kautions- og garantiforpligtelser	517	667
127	162	Operationelle leje- og leasingforpligtelser	1.145	1.367
404	405	Forpligtelser i henhold til aftale om køb af anlægsaktiver	623	548
		<i>Til afdækning af valuta- og renterisici er indgået finansielle instrumenter som følger:</i>		
668	198	Valuta, køb på termin (nominel)	552	1.551
5.247	6.064	Valuta, salg på termin (nominel)	6.321	5.564
2.376	1.181	Renteswaps	2.090	3.955
		<i>Til sikkerhed for gæld er deponeret:</i>		
118	118	Ejerpantebreve	1.956	1.342
255	224	i fast ejendom med en bogført værdi på	1.400	1.199
0	648	Værdipapirer, bogført værdi	1.449	0

### Retssager:

Koncernen er part i enkelte retssager, tvister m.v. Det er ledelsens opfattelse, at udfaldet af disse retssager ikke vil have en væsentlig negativ betydning for koncernens finansielle stilling, ud over hvad der er indregnet i balancen eller oplyst i årsrapporten.

## 16 Nærtstående parter

Arla Foods amba har ingen nærtstående parter med bestemmende indflydelse.

Nærtstående parter med betydelig indflydelse omfatter repræsentantskab, bestyrelse og direktion.

Herudover er dattervirksomheder og associerede virksomheder, jf. koncernoversigten side 58–59, nærtstående parter.

Andelshavere, der er medlemmer af repræsentantskabet og/eller

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

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

Ledelsesvederlag er særskilt oplyst i note vedrørende personaleomkostninger.

## 17 Andelshavernes hæftelse

Ingen andelshavere hæfter personligt for moderselskabets forpligtelser.

# Koncernoversigt

## Dattervirksomheder, associerede virksomheder og andre kapitalandele 31. december 2007

### Ejerandel

100%

### Dattervirksomheder

#### Arla Foods AB, Sverige

- L&L International (Sweden) aktiefbolag, Sverige (100%)
- Bregott AB, Sverige (100%)
- Arla Foods Russia Holding AB, Sverige (75%)
  - Arla Foods Artis Ltd., Rusland (100%)
- Arla Ingman Oy Ab, Finland (30%)<sup>1)</sup>
  - Oy Arla Foods Ab, Finland (100%)
  - Ranuan Meijeri Oy, Finland (100%)
  - Kiteen Meijeri Oy, Finland (100%)
  - Halkivahan Meijeri Oy, Finland (100%)
  - Massby Facility & Services Oy, Finland (60%)
  - Jk Juusto Kaira Oy, Finland (58%)
- FRAS Integration Ab, Sverige (69%)
- Arla Foods UK Holding Ltd, Storbritannien (33%. De resterende 67% ejes af Arla Foods International A/S)

100%

#### Arla Foods Holding A/S, Danmark

- Arla Foods International A/S, Danmark (100%)
  - Danya Foods Ltd., Saudi-Arabien (75%)
  - Arla Foods UK Holding Ltd., Storbritannien (67%)
    - Arla Foods UK Plc., Storbritannien (100%)
      - Arla Foods Finance Limited, Storbritannien (100%)
      - Arla Foods Holdings Co. Limited, Storbritannien (100%)
        - Arla Foods UK Services Limited, Storbritannien (100%)
        - Claymore Dairies Ltd., Storbritannien (75%)
      - Arla Foods Limited, Storbritannien (100%)
      - Arla Foods UK Property Co. Ltd., Storbritannien (100%)
- AF A/S, Danmark (100%)
  - Arla Foods Finance A/S, Danmark (100%)
    - Kingdom Food Products ApS, Danmark (100%)
    - Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, Danmark (100%)
  - Rynkeby Foods A/S, Danmark (50%. De resterende 50% ejes af Kinmaco ApS)
  - Kinmaco ApS, Danmark (100%)
    - Arla Foods Energy A/S, Danmark (100%)
  - Arla Insurance Company (Guernsey) Limited, Guernsey (100%)
  - Arla Foods Trading A/S, Danmark (100%)
- Arla Foods Distribution A/S, Danmark (100%)
  - Danmark Protein A/S, Danmark (100%)
- Medlemsartikler ApS, Danmark (100%)
- Arla Foods Ingredients GmbH, Tyskland (100%)
- Fidan A/S, Danmark (100%)
  - Dairy Fruit A/S, Danmark (100%)
- Procudan A/S, Danmark (51%)
- Danapak Holding A/S, Danmark (100%)
  - Danapak A/S, Danmark (100%)
- Tholstrup International B.V., Holland (100%)
  - Tholstrup Cheese Holding A/S, Danmark (100%)
    - Tholstrup Cheese A/S, Danmark (100%)
      - Arla Foods GmbH, Tyskland (100%)
      - Tholstrup Cheese USA Inc, USA (100%)
      - Tholstrup Cheese TC Sverige AB, Sverige (100%)
- Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L., Libanon (50%)

100%	Arla Foods AS, Norge
100%	Arla Foods Inc., Canada
100%	Arla Foods S.r.l., Italien
100%	Arla Foods Inc., USA
100%	Arla Foods S.A.R.L., Frankrig
100%	Arla Foods S.A., Spanien
100%	Arla Foods Hellas S.A., Grækenland
100%	<b>Arla Foods Ingredients amba, Danmark</b>
	Arla Foods Ingredients Inc., USA (100%)
	Arla Foods Ingredients KK, Japan (100%)
	Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100%)
	Arla Foods Ingredients S.A. de C.V., Mexico (100%)
	Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (70%)
100%	Arla Foods Sp. Z o.o., Polen
100%	Arla Foods SA, Polen
100%	<b>Medipharm Holding AB, Sverige</b>
	Medipharm AB, Sverige (100%)
	Medipharm Investments Ltd., USA (100%)
	Medipharm CZ s.r.o., Tjekkiet (100%)
	Medipharm Hungary Kft, Ungarn (100%)
100%	Rasmus Hansen Eksport K/S, Danmark <sup>2)</sup>
100%	Danos Eksport K/S, Danmark <sup>2)</sup>
100%	Kohave Foods Eksport K/S, Danmark <sup>2)</sup>
100%	Chesco Cheese Eksport K/S, Danmark <sup>2)</sup>
100%	Rasmus Hansen Oversøisk K/S, Danmark <sup>2)</sup>
100%	DOFO Cheese Eksport K/S, Danmark <sup>2)</sup>
100%	Danske Landmænd Eksport K/S, Danmark <sup>2)</sup>
100%	Oerum Dairies Eksport K/S, Danmark <sup>2)</sup>
100%	Boel Foods Eksport K/S, Danmark <sup>2)</sup>
100%	Marygold Trading K/S, Danmark <sup>2)</sup>
100%	Enico Trading K/S, Danmark <sup>2)</sup>
95%	Andelssmør A.m.b.a., Danmark
92%	Mejeriforeningen, Danmark
75%	AFF P/S, Danmark
	<b>Associerede virksomheder</b>
50%	JO-Bolaget Frugtprodukter HB, Sverige (ejes via Arla Foods AB)
50%	HB Grådö Produktion, Sverige (ejes via Arla Foods AB)
50%	Restaurangakadamien AB, Sverige (ejes via Arla Foods AB)
50%	Synbiotics AB, Sverige (ejes via Medipharm AB)
50%	Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ejes via Arla Foods Ingredients amba)
50%	Biolac GmbH & Co. KG, Tyskland (ejes via Arla Foods Ingredients GmbH)
50%	Dan Vigor Ltda., Brasilien (ejes via Arla Foods International A/S)
50%	Cocio Chokolademælk A/S, Danmark (ejes via Danmark Protein A/S)
50%	Staplemead Dairy Products Ltd., Storbritannien (ejes via Arla Foods UK Services Limited.)
50%	Agri-Norcold A/S, Danmark (ejes via Mejeriforeningen)
49%	Mengniu Arla (inner Mongolia) Dairy Products Co., Ltd, Folkerepublikken Kina
49%	Arla Foods Kuwait Company LLC, Kuwait (ejes via Arla Foods Holding A/S)
42%	Svensk Mjolk Ekonomisk förening, Sverige
40%	Arla Foods Qatar WLL, Qatar (ejes via Arla Foods Holding A/S)
40%	Danapak Flexibles-koncernen, Danmark (ejes via Danapak A/S)
40%	Arla National Food Products LLC, Forenede Arabiske Emirater
35%	K/S Danske Immobilien, Danmark (ejes via Arla Foods Finance A/S)
	<b>Andre kapitalandele</b>
19%	Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige

1) Der er indgået call/put optioner vedrørende de resterende 70% af aktierne.

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

Desuden ejes en række selskaber uden væsentlig erhvervs-mæssig aktivitet.

# Bestyrelse



**Ove Møberg**  
Formand  
Født 1948, 80 køer,  
Hejnsvig, Danmark.  
Bestyrelsesmedlem siden  
1992.



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

FOLKEVALGTE:



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



**Steen Nørgaard Madsen**  
Født 1956, 135 køer,  
Silkeborg, Danmark.  
Bestyrelsesmedlem siden  
2005.



**Torben Myrup**  
Født 1956, 150 køer,  
Aars, Danmark.  
Bestyrelsesmedlem siden  
2006.



**Jan Toft Nørgaard**  
Født 1960, 300 køer,  
Skærbæk, Danmark.  
Bestyrelsesmedlem siden  
1998.



**Pejter Søndergaard**  
Født 1947, 120 køer,  
Vestervig, Danmark.  
Bestyrelsesmedlem siden  
2002.



**Bent Juul Sørensen**  
Født 1958, 330 køer,  
Ærøskøbing, Danmark.  
Bestyrelsesmedlem siden  
1998.

MEDARBEJDERREP.:



**Leif Backstad**  
Født 1947, Ansat på  
Lindhagensgatan i Stock-  
holm, bor på Ekerö, Sverige.  
Bestyrelsesmedlem siden  
2001.



**Bengt Darhult**

Født 1945, 320 køer,  
Heberg, Sverige.  
Bestyrelsesmedlem siden  
2005.



**Thomas Johansen**

Født 1959, 165 køer,  
Egtved, Danmark.  
Bestyrelsesmedlem siden  
2002.



**Erik Karlsson**

Født 1954, 75 køer,  
Karlskoga, Sverige.  
Bestyrelsesmedlem siden  
2005.



**Gunnar Pleijert**

Født 1949, 100 køer,  
Mörlunda, Sverige.  
Bestyrelsesmedlem siden  
2003.



**Johan von Schéele**

Født 1946, 150 køer,  
Hasselfors, Sverige.  
Bestyrelsesmedlem siden  
2005.



**Ingela Svensson**

Født 1957, 70 køer,  
Gamleby, Sverige.  
Bestyrelsesmedlem siden  
2007.



**Steen Bolvig**

Født 1956, Ansat på  
pulverfabrikken Hoco, bor i  
Holstebro, Danmark.  
Bestyrelsesmedlem siden  
2003.



**Bjarne Bundesen**

Født 1958, Ansat på  
Christiansfeld Mejericenter,  
bor i Rødekro, Danmark.  
Bestyrelsesmedlem siden  
2003.



**Leif Eriksson**

Født 1951, Ansat på  
Götene Mejeri, bor i  
Lidköping, Sverige.  
Bestyrelsesmedlem siden  
1998.

# Koncernledelse

## CORPORATE CENTRE, Executive Board



*Povl Krogsgaard*  
Vice adm. direktør



*Peder Tuborgh*  
Adm. direktør



*Andreas Lundby*  
Vice adm. direktør



*Jørn Wendel Andersen*  
Koncerndirektør/CFO  
**CORPORATE FINANCE/IT**



*Ola Arvidsson*  
Koncerndirektør/HR  
**CORP. HUMAN RESOURCES**



*Hans-Åke Hammarström*  
Koncerndirektør  
**CONSUMER NORDIC**

Consumer Nordic har ansvaret for salg af ost, smør og friskvarer i Sverige, Danmark, Finland og Norge. Consumer Nordic har også det overordnede ansvar for produktion, innovation og markedsføring, når det gælder friskvarer. Medarbejdere: 4.950  
Omsætning: 19,2 mia. DKK



*Peter Lauritzen*  
Koncerndirektør  
**CONSUMER UK**

Consumer UK omfatter datterselskabet Arla Foods UK plc og produktionen af drikkemælk, smør og flødeprodukter i Storbritannien. Ud over den lokale produktion håndterer Consumer UK eksporten fra Danmark og Sverige til Storbritannien. Medarbejdere: 3.350  
Omsætning: 13,7 mia. DKK



*Tim Ørting Jørgensen*  
Koncerndirektør  
**CONS. INTERNATIONAL**

Consumer International har det overordnede ansvar for produktion, innovation og markedsføring af ost og fedtstof i Arla Foods samt salg af ost og fedtstof uden for Danmark, Sverige og Storbritannien. Medarbejdere: 5.650  
Omsætning: 8,1 mia. DKK



*Jais Valeur*  
Koncerndirektør  
**GLOBAL INGREDIENTS**

Global Ingredients har ansvaret for produktion og salg af mælkepulver og mælkebase-rede ingrediensprodukter i hele Arla Foods. Medarbejdere: 1.500  
Omsætning: 5,7 mia. DKK

### CORPORATE CENTRE

I Corporate Centre samles globale opgaver, som går på tværs af hele organisationen.

**Corporate Commerce** omfatter blandt andet koncernmarketing, tværgående forskning og udvikling.

**Corporate Supply Chain** omfatter mælkeforsyning, teknik, globalt indkøb og investering.

**Corporate Finance & IT** varetager forhold vedrørende finans, økonomi, IT samt jura.

**Corporate Affairs** omfatter ejerkontakt, Koncern HR, kommunikation og Koncernudvikling.

Derudover har Arla Foods fire forretningsområder:

- Consumer Nordic
- Consumer UK
- Consumer International
- Global Ingredients



<b>A</b>									
Administrerende direktørs ord	4	Ejerforhold	1	Kort – hjemmemarkeder	64	Regnskabsprincipper	40		
Affald på mejerierne	23	Ejerindkøb	13	Kort – verden	8	Repræsentantskabet	12		
Algeriet	27	Eksportmarkeder	28	Kredsløb på gården	13	Restaurant- og storkøkkener	26		
Alingsås Mejeri	20	Eksportstøtte	16	Kredsløb på mejeriet	23	Resultatopgørelse	45		
America Trading	29	Ekspres	27	Kuldioxid – mejerierne	23	Returemballage	29		
Anchor	27	Elin	29	Kuldioxid – transport	17	Ronneby Terminal	20		
Andelshavere	12	Emballage	29, 33	Kunden	24, 25	Rumyoghurt	21		
Andelshaverundersøgelse	13	Emballagemateriale	33	Kundernes miljøkrav	29	Rusland	29		
Andelstanken	1	EMV	26	Kvalitetsprogram	12	Ruter	17		
Ansatte	20	Energiforbrug	23	Kærgården	33	Rynkeby Foods	20, 27		
Anvendt regnskabspraksis	40	EU	16	Køb af virksomheder	20				
Apetina	26, 28	<b>f</b>				<b>S</b>			
Arbejds miljø	22	F19	28	<b>I</b>		Salg	27		
Arbejdspladsen 22		Falkenberg Mejeri	20	Lacprodan	27	Salgskontor	8, 26		
Argentina	21	Fedt	27	Lavpris	27	Salt	27		
Arla – populært varemærke	27	Feta	26	Lead, Sense, Create	22	Samarbejde	26		
Arla Foods Milk Partnership		Finland	20, 28	Ledelsepåtegning	38	SanCor	21		
– AFMP	16	Foder	13	Lederskab	22	Saudi-Arabien	21		
Arla Foods Research		Food Production	22	Leverandører	22	Scooby Doo	32		
Seminar	32	Forbrugerdialog	32	Libanon	29	Selskabsledelse	62		
Arla Foods UK plc	20, 27	Forbrugeren	30	Linköping Mejeri	20	Semper	20		
Arla Forum	32, 33	Forbrugernes miljøansvar	33	Logistiktillæg	16	Shaun the Sheep	32		
Arla Ingman	20, 28	Formandens ord	2	Lokalt produceret	28	Sikre produkter	21		
Arla Ko	28	Forretningsområder	62	Lurpak	21, 27, 33	Skolebørn	33		
Arla Mengniu	21	Forskning	22, 32	Lærkevang	27	Smagsoplevelser	32		
Arla Minior	33	Forædling	16, 18	<b>m</b>		Smørbart	33		
Arlagården	12	Fossil energi	23	Madglæde	33	Storbritannien	20, 27		
Artis LLC	29	Fuglesang	21	Madopskrift	33	Stribede kartoner	32		
Assured Farm Standards	12	Functional food	32	Medarbejdere	20, 22	Strukturrationalisering	22		
		Fødevarer sikkerhed	21	Medarbejderundersøgelse	22	Strukturændring – mejerier	20		
<b>b</b>		<b>g</b>		Mejerierne	19	Strukturændring – mælkeproducenter	12		
Balance	46	Genbrug	29	Mellemøsten	21, 32	Sukker	27		
Barista	26	Genvinding	33	Mengniu Dairy	21	Sunde produkter	26, 28, 32		
Barometer	22	Global Compact	23	Milex	29, 32	Sverige	27		
Bestyrelsen	60	Globalt selskab	1	Miljø og klima	1	<b>t</b>			
Bestyrelsens og direktionens beretning	38	Gødning	13	Miljøarbejde på mejerierne	23	Tankbiler	17		
Besøgsmejerier	33	Götene	20	Mission	1	Taulov Mejeri	20		
Biobooster	22	Gården	10	Moderne forbrugere	32	Telefon- og mailkontakt	32		
Biogas	22	<b>h</b>		Mælkekartonen	33	Tillid	32		
Blogs	32	Hjemmemarkeder	27, 64	Mælkekvoter	16	Transport – butik	29		
Branderup Mejeri	20	Hjemmesider	32	Mælken lokalt og globalt	14, 15	Transport – generelt	17		
Brasilien	21	Hjørring Mejeri	20	Mælkeprisen til mælkeproducenten	12	Transport – mælk	15		
Bregott	33	Hobro Mejeri center	22, 29	Mælkepulverpris	16	Trends	26, 32		
Buffertanke	17	Holdbarhed	22	<b>n</b>		Troværdighed	32		
Byggemand Bob	32	Holland	29	Nasa	21	Tryghed	32		
Børn – aktiviteter	33	Human Resources	22	Nordic Challenge	33	Tyskland	28		
Børn – produkter	27	<b>i</b>		Nordisk omorganisation	22	<b>u, v</b>			
<b>c</b>		Indtransport	17	Noter	50	Uddannelser	22		
Caffè Latte	26	Indvejet mælk	12, 16	Nr. Vium Mejeri	20	USA	21		
Canada	21	Ingman Foods	20, 28	Næringsindhold	27	Vandforbrug	23		
Carbon Footprint	29	Ingredienser	27	Nær-produceret	28	Varemærker	25, 26		
Castello	26	Innovation	21	<b>o</b>		Verdenskort	8		
Code of Conduct	22	ISO-certificering	21	Offentlig sektor	28	Verdensmarkedet	15		
Cravendale	27	<b>j</b>		Omsætning – Marked	20, 26	Vietnam	29		
Cultura	26, 28	Jordan	27	Omsætning – Produktgrupper	26	Vimmerby	21		
<b>d</b>		Juice	27	Organisation	12	Vores ansvar	22		
Danmark Protein	27	Jönköping Mejeri	20	Our Character	22	Værdikæde	9		
Danmark	27	<b>k</b>		<b>p</b>		Webben	32		
Dano	27, 29	Karakter	22	Pengestrømsopgørelse	49	<b>y, æ</b>			
Dan-Vigor	21	Kina	21	Plastflasker	23	Young Scientist Award	22		
Datterselskaber	58	Klimastrategi Emballage	29	Polen	21	Ændring af egenkapital	48		
Demokratisk organisation	1, 13	Klimastrategi		Prisdifferentiering	26	<b>ø, å</b>			
Den uafhængige revisors påtegning	39	Klimastrategi		Prisforhøjelse i butikken	26	Øko-dag	33		
Design	32	Fødevarer sikkerhed	21	Prisforhøjelse til mælkeproducenten	12	Økologiske mælkeproducenter	12		
Detailhandelen	26	Klimastrategi		Prispres	27	Økologiske produkter	28		
Dialog	32	Mælkeproduktion	13	Probiotiske bakterier	28	Økonomi	35		
Dieselforbrug	13, 17	Klimastrategi Transport	17	Produktionen	19	Ørebro Mejeri	20		
Distribution	28	Kogebøger	33	Protein	27	Årets Kok	33		
Dofino	21, 26, 28	Kokke	33	Puck	27, 29	Aars Mejeri	20		
Driftsteder	8	Kommunikationsafdelingen	32	Pulverfabrikker	21				
<b>e</b>		Koncernledelse	62	<b>r</b>					
Efterspørgslen efter mælk	12	Koncernoversigt	58	Regionsbestyrelser	12				
Ejere	12	Konkurrence – mælk	15	Regnskabsberetning	35				
		Konkurrence – produkter	27						
		Konkurrencer	33						

# Arla Foods hjemmemarkeder

- x Konsum
- x Ost
- x Smør- og blandingsprodukter
- x Pulverprodukter/Ingredienser
- x Terminal
- x Kontor

## STORBRITANNIEN

- 1 Claymore Mejeri
- 2 Lockerbie Mejeri
- 3 Appleby Terminal
- 4 Northallerton Mejeri
- 5 Settle Mejeri
- 6 Manchester Mejeri
- 7 Stourton Mejeri
- 8 Stourton Terminal
- 9 Stourton, Arla Foods UK hovedkontor
- 10 Ashby Mejeri
- 11 Frome Terminal
- 12 Oakthorpe Mejeri
- 13 Hatfield Pevel Mejeri
- 14 Sheffield Park Terminal

## DANMARK

- 1 Hjørring Mejeri
- 2 Akafa, pulverfabrik
- 3 Bislev Mejeri
- 4 Hobro Mejericenter<sup>1)</sup>
- 5 Hoco, pulverfabrik
- 6 Holstebro Flødeost
- 7 Holstebro Mejeri
- 8 Rødkærsbro Mejeri
- 9 Brabrand Mejeri
- 10 Viby, hovedkontor
- 11 Arinco, pulverfabrik
- 12 Nr. Vium Mejeri
- 13 Danmark Protein, pulverfabrik
- 14 Trøldhede Mejeri
- 15 Kløvborg Mejeri
- 16 Tistrup Mejeri
- 17 Varde Smørmejeri
- 18 Esbjerg Mejeri
- 19 Taulov Mejeri
- 20 Vejle Eksportterminal
- 21 Christiansfeld Mejericenter<sup>1)</sup>
- 22 Høgelund Mejeri
- 23 Branderup Mejeri
- 24 Bov Mejeri
- 25 Birkum Ost
- 26 Slagelse Mejericenter<sup>1)</sup>
- 27 Ishøj Friskvareterminal
- 28 København, kontor
- 29 Gjesing Mejeri
- 30 Korsvej Mejeri
- 31 Lillebælt Mejeri

<sup>1)</sup> inkl. terminal

## SVERIGE

- 1 Halmstad Terminal
- 2 Kvibille Mejeri
- 3 Falkenberg Mejeri
- 4 Ronneby Terminal
- 5 Kalmar Mejeri
- 6 Visby Mejeri<sup>1)</sup> og mælkepulverfabrik
- 7 Vimmerby, mælkepulverfabrik
- 8 Växjö kontor
- 9 Jönköping Mejeri<sup>1)</sup>
- 10 Göteborg Mejeri<sup>1)</sup> och Member Service
- 11 Alingsås Mejeri (juice)<sup>2)</sup>
- 12 Götene, smør- og bl.-produkter samt ost
- 13 Skövde Mejeri
- 14 Linköping Mejeri<sup>1)</sup>
- 15 Örebro Terminal
- 16 Eskilstuna Terminal
- 17 Södertälje Terminal
- 18 Årsta Terminal
- 19 Stockholm, Sverigekontor
- 20 Stockholm Mejeri<sup>1)</sup>
- 21 Västerås Terminal
- 22 Uppsala Terminal

<sup>1)</sup> inkl. terminal

<sup>2)</sup> Alingsås flytter produktionen til danske Ringe i 2008.

## FINLAND

- 1 Söderkulla, Arla Ingman hovedkontor
- 2 Sibbo Mejeri
- 3 Lapinjärvi Mejeri
- 4 Kuusamo Mejeri
- 5 Urjala, Friskost
- 6 Kitee, Mælkepulverfabrik



Projektledeelse, redigering, layout: Ulrika Gyllenvik.

Projektledeelse økonomi: Carsten Just Andersen.

Tekst: Anna Michélsen, Tobias Wåhlén.

Oversættelser: Ulla Kjer (dansk), Katie Schwarck (engelsk),

Gerth Johansson (svensk regnskabsdel).

Grafisk grund: Waldton. Produktion regnskabsdel: Formalix.

Illustrationer: Anna Ahlbom Sundqvist. Kort: Aftonbladet bild.

Fotos: Joachim Ladefoged (omslag, indledende kapitel, flere nøglebilleder),

Nicky Bonne (portræt af bestyrelsen og selskabets ledelse),

Arla Foods arkivbilleder (øvrige).

Trykkeri: Scanprint A/S.



**Arla Foods amba**

Skanderborgvej 277  
DK-8260 Viby J.

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

E-mail [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)  
Web [www.arlafoods.dk](http://www.arlafoods.dk)

CVR-nr. 25 31 37 63