



ARLA FOODS



ÅRSREDOVISNING

2007

Arla Foods uppgift är att uppfylla konsumenternas önskningar och behov. Därigenom skapar vi största möjliga värde på marknaden och kan betala ägarna högsta möjliga pris för mjölkråvaran.

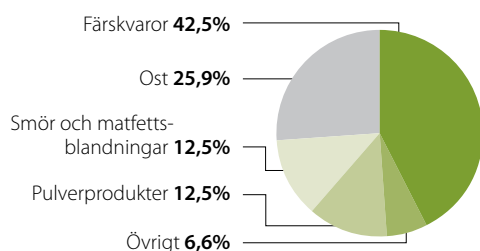
Nyckeltal

Koncern

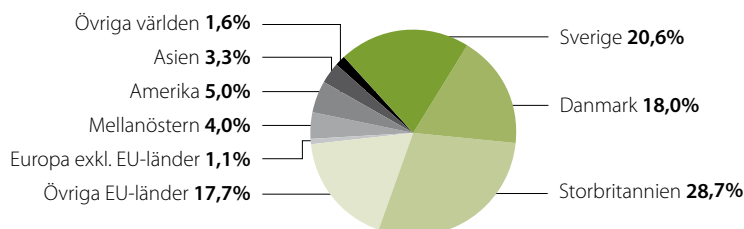
MDKK	2007-01-01 2007-12-31	2006-01-01 2006-12-31	2005-10-01 ¹⁾ 2005-12-31	2004-10-01 2005-09-30	2003-10-01 2004-09-30
Resultat					
Nettoomsättning	47 742	45 491	11 487	46 351	47 263
härav utanför DK/SE	29 339	27 393	6 955	27 784	28 137
% utanför DK/SE	61%	60%	61%	60%	60%
Rörelseresultat	1 520	1 161	113	1 459	1 193
Finansiella poster, netto	-562	-409	-124	-573	-423
Årets resultat	938	933	30	755	1 019
Efterlikvid	503	336	75	369	586
Konsolidering:					
Stadreglerad återkonsolidering	121	122	0	247	123
Ändring av redovisningsprincip	0	91	-45	-46	-
Leveransbaserade ägarbevis	174	184	0	185	-
Strategifond	140	200	-	-	-
Övrig konsolidering	0	0	0	0	310
Finansiering					
Balansomslutning	30 725	26 611	27 057	26 336	26 043
Anläggningstillgångar	17 473	15 762	15 682	15 593	15 441
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	1 895	1 792	599	2 499	2 981
Eget kapital	8 145	7 971	7 411	7 435	7 361
Soliditetsgrader (%)					
Eget kapital	27%	30%	27%	28%	28%
Eget kapital + ansvarigt obligationslån	30%	34%	31%	32%	32%
Invägning					
Invägt Mkg mjölk totalt i koncernen	8 360	8 592	2 063	8 415	8 512
Medlemmar i DK	3 976	4 047	970	4 058	4 053
Medlemmar i SE	1 957	2 067	499	2 114	2 141
Övriga	2 427	2 478	594	2 243	2 318
Antal medlemmar					
i DK	4 170	4 591	4 987	5 197	5 877
i SE	4 352	4 817	5 288	5 360	5 728
Totalt	8 522	9 408	10 275	10 557	11 605
Medarbetare					
Antal genomsnittligt anställda	16 559	17 933	19 356	20 076	20 855

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

Nettoomsättning
Fördelad på varugrupper



Nettoomsättning
Fördelad på marknader



Den kooperativa föreningen

Arla Foods amba

ÄGARFÖRHÅLLANDE

Arla Foods är en av de starkaste aktörerna i den internationella mejerivärlden. Det beror i hög grad på att visionära och engagerade mjölkproducenter i Danmark och Sverige gick ihop år 2000. I början av 2008 var det 8 522 danska och svenska medlemmar som ägde den kooperativa föreningen Arla Foods amba.

DEMOKRATI

Varje dag levererar medlemmarna Arla Foods viktigaste råvara: komjölk. Samtidigt är de genom ett demokratiskt system med och väljer vilka medlemmar som ska sitta i såväl föreningens styrelse som i det högsta beslutande organet, representantskapet.

ANDELSTANKE

Båda de ursprungliga föreningarna – svenska Arla och danska MD Foods – bygger på den kooperativa tanken. För mer än 100 år sedan gick bönderna samman för att kunna producera och sälja mejeriprodukter på bästa sätt. Den utgångspunkten gäller fortfarande för det numera globala Arla Foods.

VÅR MISSION

Arla Foods mission är att erbjuda moderna konsumenter mjölkbaserade livsmedel som skapar inspiration, trygghet och välbefinnande.

GLOBALT FÖRETAG

Arla Foods har försäljningskontor i 27 länder och produktion i 12 länder: Danmark, Sverige, Storbritannien, Finland, USA, Kanada, Argentina, Brasilien, Polen, Tyskland, Saudiarabien och Kina. Företagets mejeriprodukter exporteras till större delen av världen, och många av produkterna säljs under välkända varumärken.

MILJÖ OCH KLIMAT

Vid livsmedelsproduktion och transport är det oundvikligt att miljön påverkas. Arla Foods ambition är att minimera utsläppen och ständigt förbättra miljöprestandan i hela produktionskedjan för att på så sätt bidra till en ekologiskt hållbar utveckling.

Innehåll

2 ORDFÖRANDEN HAR ORDET

4 VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN HAR ORDET

8 VÄRLDSKARTA



10 GÅRDEN

Våra gårdar blir färre till antalet men producerar allt mer mjölk, både konventionell och ekologisk. Kvalitetsprogrammet Arlagården ser till att vi kan garantera kvaliteten. Våra bönder upplevde en historisk höjning av mjölkpriset – nästan 40 procent. I detta kapitel tittar vi också närmare på gårdens viktigaste miljöfaktorer.



14 MJÖLKEN

Konkurrensen om mjölken ökade och världsmarknadspriserna steg. Som råvara har mjölk blivit en internationell handelsvara. Produktionen går mot en ökad avreglering och kvoterna är på väg att försvinna. Klimatet påverkas av hur vi hämtar vår mjölk på gårdarna – och det kan vi påverka.



18 FÖRÄDLINGEN

På mejerierna finns våra medarbetare och det är här förädlingen av mjölkråvaran sker. Under året har vi köpt resterande aktier i brittiska Arla Foods UK och 30 procent i finska Ingman Foods. Vi har vuxit i Kina och Argentina. Tillsammans fortsätter vi att utveckla nya spännande produkter. Det sker med ansvar och hänsyn till social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet.



24 KUNDEN

Genom ett gott samarbete med våra kunder kan vi erbjuda konsumenterna hälsosamma och inspirerande produkter. Apetina, Cultura och Lurpak är några av de varumärken som både skapar och följer trender på våra marknader. Våra kunder är också våra partner i kampen för miljön.



30 KONSUMENTEN

Inspiration, trygghet och välbefinnande. Det är det viktigaste vi vill erbjuda våra konsumenter, bland annat genom konsumentkontakt, forskning, matglädje och kunskap. Kunskap om skiftande ämnen – som ekologi, härliga recept, nyttiga bakterier och förpackningsmaterial.

35 EKONOMI

58 KONCERNÖVERSIKT

60 STYRELSE

62 KONCERNLEDNING

63 INDEX

64 ARLA FOODS HEMMAMARKNADER

Arla Foods ordförande om året som blir det första i en helt ny mjölkhistoria

2007 var ett år som präglades av expansion på tillväxtmarknader, förnyelse inom organisationen och i våra relationer med medlemmar och mjölkproducenter samt en kraftfull satsning för att effektivisera hela värdekedjan. Och kanske det mest spännande hittills var de enorma förändringar som i grunden påverkade förutsättningarna för mejeribranschen och innebär att mjölkpriset höjdes med närmare 40 procent. Men exceptionella förhållanden ställde stora krav på oss och det gav oss spännande utmaningar.

ÄNNU HAR INTE ett helt år gått sen jag tog över som styrelsens ordförande, men den första tiden har varit mer spännande och lärorik än jag hade vågat hoppas på. Årets inledning präglades av fortsatt fokus på effektivisering och satsningar på strategin att förädla mjölk på befintliga och nya marknader med god tillväxtpotential.

De kanske största händelserna under året var förvärvet av delar av Ingman Foods i Finland och köpet av resterande aktier i Arla Foods UK samt fördjupade satsningar på flera tillväxtmarknader som Kina och Ryssland.

Men under mitten av året förändrades villkoren för mjölkproduktionen snabbt. För första gången på femton år råder mjölkbrist i världen. Allt vi tagit för givet är förändrat. Nu är det en kamp om mjölken. En kamp som vi är övertygade om att vi ska klara av och vi har redan under 2007 påbörjat de föränd-

ringar som behövs för att vårt företag ska lyckas med sin utmaning. Samtidigt leder förändringarna till en mycket god situation för medlemmarna.

Öppenhet för nya leverantörer

Kampen om mjölken innebär att vi måste hitta nya sätt att knyta leverantörer till oss utanför Sverige och Danmark. Det är viktigt att vi har bra kontroll över hela värdekedjan, eftersom spårbarhet är ett viktigt mervärde för kunder och konsumenter. I Storbritannien etablerade vi en dialog med vår mjölkleverantörsförening. Avsikten är att finna en lösning för delägande i vårt brittiska bolag under 2008. Det ska bli spännande att finna en gemensam väg framåt med våra brittiska vänner och jag hoppas att en lösning kan ligga till grund för liknande dialoger på andra marknader.

Strukturomvandlingen på mejeri-marknaderna fortsätter. Vi har i dag



Arla Foods insatser för miljön och klimatet kommer att bidra till att stärka företaget.

färre medlemmar än tidigare. Färre och större gårdar producerar mer. Men i takt med att efterfrågan stiger på våra marknader ser vi en stor potential i att rekrytera fler medlemmar. Vi har starka varumärken med en stor efterfrågan och vi är verksamma i en framtidsbransch.

Den kraftiga prisförändringen under andra halvåret var en nödvändig korrigerande, men det krävs också att vi är beredda att förändra villkoren för leveranser till Arla Foods.

Under 2007 inleddes processen som ska slå fast vilket slags företag Arla Foods ska vara framöver, hur vi ska vara till störst nytta för mjölkproducenterna och hur ska vi rekrytera nya leverantörer till mjölkproduktionen.

Starka genom förädling

Under året har vi noterat ett växande intresse från omvärlden för Arla Foods,



Förutsättningarna på gårdarna har förändrats och konkurrensen är hårdare än någonsin. Det ställer höga krav, men ger också nya möjligheter.

mjölkproducenternas villkor och den internationella mejerivärlden. Det är viktigt att vi på ett tydligt sätt förmår att berätta hur vi tror att den närmaste framtiden kommer att utvecklas. När EU bestämde sig för att nollställa exportstöden så skedde det snabbare än väntat. Det gäller att vi anpassar oss till den verkligheten. Vår strategi för förädling och starka varumärken som erbjuder mervärden ger oss bra livsmedel för marknaden och det kommer att göra företaget starkt och därmed gynna ägarna.

Miljö och klimat i fokus

Vi har även märkt av det ständigt stigande intresset för miljö- och klimatfrågor och vår roll som livsmedelsproducent. Vår ambition är att vara det företag som driver miljöfrågan i mejeribranschen. Genom en bra produktion och höga krav ska vi kunna erbjuda kunder och konsumenter mervärden samtidigt som vi är ett företag som medlemmar och medarbetare är stolta över. Våra insatser för miljön och klimatet kommer att stärka företaget och erbjuda den bästa ersättningen till våra medlemmar och leverantörer.

Modernisering och förbättring

Vi behöver fortsätta att utvecklas till ett mer snabbrörligt, öppet och marknadsorienterat företag än tidigare. Vi måste se över alla möjligheter för att skapa en effektivitet i organisationen och tillvarata alla chanser i företaget för att skaffa mjölk som vi kan förädla. Konkurrenssituationen är hårdare än någonsin och den utvecklingen är sund. Vår förmåga till förändring är avgörande för att vi ska nå vår ambition att vara bland de allra bästa mejeriföretagen i världen – för konsumenter, kunder, medlemmar, leverantörer och medarbetare.

Styrelsens arbete har präglats av samsyn och en god stämning. Diskussionerna har varit livliga och engagerade, vilket är naturligt med tanke på de utmaningar vi har diskuterat. Jag känner att diskussionerna har drivit processen framåt och gjort att vi kommit till en bättre insikt om problemen och vad vi behöver göra för att stärka situationen för Arla Foods medlemmar i framtiden. Diskussionerna om fram-



I början av 2007 köpte vi 30 procent av aktierna i Finlands näst största mejeriföretag, Ingman Foods Oy Ab. Strax därefter lanserades de första produkterna från det nya gemensamma företaget Arla Ingman.

tiden för Arla Foods kommer jag att minnas med särskild stolthet. Vi befann oss i en helt ny situation och förstod att gamla sanningar var tvungna att ifrågasättas.

Kritik sätter dagordningen

Under 2007 genomfördes en undersökning av medlemmarnas syn på företaget. Även om nedgången i förtroende tycks ha stannat och Arla Foods får ett gott betyg för bland annat den dagliga driften och kommunikationen, så får företaget ett alltför lågt betyg på viktiga områden som ekonomi, ledning och demokrati. Vi har tagit kritiken till oss och diskussionen om hur Arla ska moderniseras syftar bland annat till att tydligare involvera medlemmarna i arbetet. Förbättringsarbetet är kontinuerligt och alla förtroendevalda har en uppgift och ett ansvar.

Ett starkare Arla Foods växer fram

Styrelsen har redan kommit en god bit framåt i arbetet med att utveckla det nya Arla Foods. Vi har tagit en rad principiella beslut som ökar vår marknadsorientering och öppenheten för medlemmarna. Fler förbättringar kommer att följa under 2008.

JAG ÄR TACKSAM för att ha fått vara med under ett historiskt och spännande år, och jag vill rikta ett varmt tack för det goda

arbete som utförts av styrelse, förtroendevalda och Arla Foods medarbetare. Jag är säker på att vi kommer att minnas 2007 som det första året i ett helt nytt kapitel i Arla Foods historia.

Ove Moberg, styrelsens ordförande



Verkställande direktören om världsmarknadens genomslag både inom och utanför företaget

2007 var ett omvälvande år med extrema prisförändringar – både internationellt och inom Arla Foods. Våra kunder fick uppleva prishöjningar på grund av den förändrade världsmarknaden, likaså våra medlemmar. Mjölkkrisen till våra svenska och danska ägare gick upp med nästan 40 procent under året. Trots det ser vi en allt mindre invägning. Vi köpte dessutom resterande aktier i bolaget på vår största hemmamarknad – Storbritannien – och breddade koncernen österut: till Finland genom Ingman Foods och med ett joint venture i Ryssland.

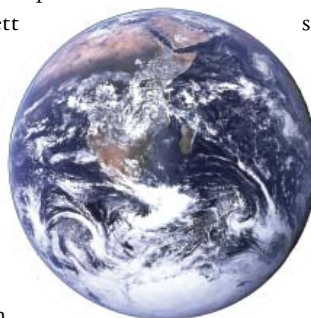
2007 SKULLE VARA ETT ÅR när vi fortsatte på den inslagna vägen, med fokus på vår kärnverksamhet, utveckling av befintliga marknader, och identifiering av nya tillväxtmarknader. 2007 kom också att bjuda på sådana förändringar, men inget kunde förbereda oss för det

unika som vi skulle få uppleva. Höga världsmarknadspriser har vi upplevt förut, men aldrig tidigare har de slagit igenom så kraftigt. Utvecklingen var totalt oväntad, även för de mest insatta jordbruksexperterna. Allt tyder på att vi under 2007 upplevde ett paradigmskifte för mjölkproduktionen i världen, och min bedömning är att den högre prisnivån kommer att hålla i sig, även om vi kommer att få uppleva betydande svängningar av råvarupriserna som en konsekvens av att världsmarknaden direkt påverkar prisbildningen inom EU.

Efterfrågan stiger globalt

Lönsamheten har länge varit pressad hos mjölkproducenterna i Sverige och Danmark. Under senare tid har de även drabbats av stora kostnadshöjningar, inte minst från kraftigt ökande foderpriser. Konsekvensen har blivit en vikande mjölkinvägning det senaste året, något som även märkts i andra europeiska länder. Samtidigt minskade produktionen när torka i

Australien och översvämningar i Argentina ledde till akut foderbrist. Men intresset för mjölk har inte minskat. Efterfrågan på mjölk, yoghurt och ost har stigit kraftigt tack vare ett allt högre välbefinnande i tillväxtländer som Kina, Indien och Ryssland. Överskott på mejeriprodukter i världen förbyttes till brist när efterfrågan steg. EU:s lager med smör och mjölkpulver tömdes och kunde inte längre fungera som buffert vid bristsituationer. Priseffekten var omedelbar.



Kamp om producenterna

Obalansen mellan utbud och efterfrågan drev upp ersättningen till mjölkproducenterna i Europa till nivåer som översteg de som Arla Foods betalade. I början av september stod det klart att 2 procent av våra medlemmar ansökt om utträde ur företaget. Flera lockades att snabbt dra nytta av de goda priserna på mjölkpulver i Tyskland. Förändringen på världsmarknaden möjliggjorde prishöjningar till kunderna, som i sin tur gjorde att medlemmarna fick bättre betalt. Flera medlemmar



Peder Tuborgh, verkställande direktör.

som ansökt om utträde valde att stanna kvar i Arla Foods och därutöver tillkom ett antal nya medlemmar i slutet av 2007. Mjölkkrisen har dock gjort att produktionen av ost minskat. Men aldrig tidigare i Arla Foods långa historia har vi upplevt en liknande kraftig och positiv signal till våra ägare och leverantörer.

Förädlingsstrategin är rätt

Vi är säkra på att det ger den bästa långsiktiga intjäningen att satsa på förädlade produkter och att fortsätta utveckla våra kundrelationer, även i högkonjunkturer och vid höga priser på bulkprodukter. Den nya dynamiska marknaden kräver att vi har starka varumärken och är ett företag som kan agera snabbt med finansiell styrka och möta den hårda konkurrensen. Utan andra halvårets våldsamma prisstegringar hade vi inte haft en omsättningsökning totalt för året, eftersom flera förvärv balanseras av motsvarande försäljningar. Det övertygar mig om att vi ska fortsätta att satsa på tillväxtmarknader, identifiera strategiska uppköp och fortsätta arbetet med att stärka våra varumärken. Ett flertal initiativ kommer att fortsätta i avsikt att säkerställa långsiktig tillgång på mjölkråvara – en utmaning som vi måste klara av och som kan leda till en tuff prioritering av mjölken mellan olika produktkategorier. Mjölkkvoterna inom EU utnyttjades inte fullt ut under 2007 och i Sverige minskade den totala mjölkproduktionen kraftigt.

Ett bra år bäddar för ett bättre

2007 präglades av stora förändringar som bidrog negativt till nettoresultatet. Vi tappade betydande intäkter när EU:s exportstöd nollställdes, en svag US-

OUR IDEA OF A READY MEAL



Storbritannien är Arla Foods största marknad och Lurpak det ledande varumärket inom smör.

dollar minskade intäkterna från exportmarknaderna och på våra hemmamarknader sjönk mjölkkonsumtionen i linje med den trend som vi sett de senaste åren. Men den relevanta lönsamheten för Arla Foods är den ersättningsförmåga vi har gentemot våra ägare och leverantörer. I takt med att världsmarknaden utvecklats starkt och vi framgångsrikt lyckats genomföra prishöjningar på de flesta av våra marknader har ersättningen till ägarna och leverantörerna stigit väsentligt under årets slutskede. 2008 ser ut att bli ett år med betydligt bättre intjäning för Arla Foods medlemmar. Effekterna av prishöjningarna kommer inledningsvis att påverka 2008 års resultat positivt. Hur intjäningen blir för hela året är osäkert eftersom marknaden förändras så snabbt just nu.

Brittiska framgångar

Storbritannien är Arla Foods största marknad. Arla Foods köpte de återstående aktierna i den brittiska verksamheten under april. Därefter tog en ny ledning över och en ny strategi och vision för verksamheten utvecklades.

Vi inledde samtal med mjölkproducenterna i Arla Foods Milk Partnership för att hitta en lösning för delägande i den brittiska verksamheten under 2008.

Vi har framgångsrikt effektiviserat och investerat i nya moderna anläggningar och moderniserat befintliga anläggningar. Vi har haft betydande marknadsframgångar under året. Exempelvis blev Lurpak i juni Storbritanniens ledande varumärke inom kategorin smör och matfett.

Strategiska förvärv och satsningar

Under året såg vi över alla verksamheter för att identifiera var vi har bäst utvecklingsmöjligheter. Satsningen inleddes på vår tyska exportmarknad – där vi redan hade en stark position inom dessertostar – med lanseringen av Castello som ett globalt varumärke för dessertost. Tillsammans med en lokal partner startade vi försäljning och marknadsföring av ost och smör på den spännande och snabbt utvecklande ryska marknaden. Vi investerade också i utbyggnad och ny teknologi för att ytterligare förbättra lönsamheten i vår pulveranläggning i Argentina.

Ökad produktion i världen

Mengniu Arla i Kina gick för högtryck under året. Det är vårt joint venture med det ledande mejeriföretaget på världens folkrikaste marknad. I april påbörjades arbetet med att bygga en ny mjölkpulverfabrik. Målet med investeringen är att fördubbla produktionskapaciteten till sommaren 2008.

Framgångarna i Kina stärkte oss i vår satsning på mjölkpulver i Algeriet, en tillväxtmarknad med 33 miljoner invånare. Med varumärket Milex etable-



Foder är i fokus, både när det gäller lönsamhet och miljö.

rade vi ett försäljningskontor i Vietnam, vilket är den kanske snabbast växande marknaden i Asien.

Satsningarna på tillväxtmarknader är i linje med vår strategi att i så hög utsträckning som möjligt använda mjölk till lönsamma varumärkesprodukter snarare än till bulk. Under 2007 fortsatte vi också att avyttra verksamheter som inte längre låg i linje med vår strategi för verksamheten.



Puck är ett av Arla Foods mest kända varumärken i Mellanöstern.

Vändning i Mellanöstern

Vi har ännu inte nått vårt mål att fullt ut komma tillbaka till samma nivåer som före bojkotten mot danska produkter 2006, men vi har nu nått tillbaka till 95 procent på marknaderna i Mellanöstern. 2008 kommer att visa om våra nuvarande initiativ med nya produktansättningar och synliga kampanjer kommer att ge ytterligare resultat framöver.

Medarbetarna i fokus

I början av året genomfördes andra delen av vår organisationsförändring där vi tydliggjorde de olika affärsområdenas roller. Dessutom etablerade vi en koncernfunktion med uppgift att utveckla koncernens strategi, samt företagsgemensamma processer och verktyg. Det turbulenta året har också inneburit stora utmaningar för våra medarbetare. Vi har gjort rationaliseringar inom alla delar av verksamheten – på mejerierna, inom försäljningsorganisationen, administrationen och vår kundorganisation. Stora förändringar kräver mycket av medarbetarna och jag är imponerad över hur väl allt har fungerat.

En ny karaktär

Ett stort arbete har gjorts med att tydligt kommunicera koncernens kärnvärden – Lead, Sense och Create. Projektet går under namnet Our Character. Vi satsar också på utveckling av ledarskapet och nya kompetensområden. Arbetet är centralt i hela koncernen och jag anser att det är avgörande för vår fortsatta framgång och utveckling. För att lyckas förmedla Arla

Foods centrala värderingar till alla medarbetare har verktyg och processer inom Human Resources globaliserats och därtill har en rad nationella initiativ tagits inom företaget. Sedan maj ingår koncerndirektören med ansvar för Human Resources i koncernens ledningsgrupp.

Den senaste medarbetarundersökningen bland cirka 14 500 medarbetare visar på en fortsatt god utveckling, stort engagemang och allt större tillfredsställelse med arbetsplatserna och ledarna. Under 2008 kommer vi att arbeta för att fortsätta den positiva utvecklingen, genom att lägga energi på att öka samarbetet mellan olika av-



Arla Foods har mycket aktiva medarbetare oavsett om det gäller maraton i ett av våra kyllager eller utvecklingen av nya produkter.

delningar och länder, och öka vår fokus på kreativitet och innovation.

Sverige – satsning på ekologi

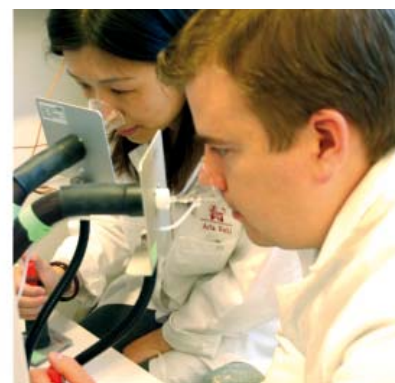
I Sverige, vår näst största hemmamarknad, upplevde vi en minskad konsumtion av dryckesmjölk på 3 procent, bland annat på grund av ökat uteätande, samt fortsatt hård konkurrens från både svenska mejeriföretag och internationella varumärkesföretag. Ekologiska produkter ökade i tillväxt, både inom offentlig sektor och inom dagligvaruhandel.

I slutet av 2007 bestämde vi oss för att kraftigt öka våra mål för mängden ekologisk mjölk. I Sverige ska mängden ekologisk mjölk mer än fördubblas fram till och med 2011. Målet är mycket ambitiöst och tillsammans med betydande prishöjningar till våra ekologiska producenter visar den att vi är engagerade i att erbjuda konsumenterna produkterna de efterfrågar.

Vi fortsatte arbetet med effektiviseringar och strukturrationaliseringar, vilket även omfattande nedläggning av mejeriet i Örebro och att produktionsflytten av juice från Alingsås till danska Ringe inleddes. Mejeristrukturen är fortfarande för omfattande i förhållande till den mjölk som produceras på den svenska marknaden. En av de viktigaste utmaningarna för 2008 blir att finna en lösning på detta.

Danmark – vi klarar konkurrensen

Konsumtionen var relativt stabil för mejeriprodukter generellt, men vi upplevde stark ökning i efterfrågan på ekologiska produkter och vi möttes av ny konkurrens från stora internationella livsmedelsföretag. Men ändå lyckades vi bibehålla marknadsandelen





I genomsnitt har en dansk gård 102 kor, en brittisk 92, en svensk 48 och en finsk 22.

inom nästan alla produktkategorier under 2007, trots att andelen egna varumärken fortsätter att stiga inom de allra flesta mejerikategorier.

Under 2007 fortsatte Arla Foods det långsiktiga arbetet med att förstärka företagets anseende på den danska marknaden. Detta arbete är även i fortsättningen en av de viktigaste utmaningarna för organisationen de närmsta åren.

Finland – ny hemmamarknad

I början av året fick vi klartecken att köpa 30 procent av aktierna i Finlands näst största mejeriföretag Ingman Foods Oy Ab. Köpet är ett led i Arla Foods satsning på den nordiska marknaden. Under den kommande treårsperioden har Arla Foods rätt att förvärva resterande 70 procent av aktierna.

Det nya bolaget heter Arla Ingman Oy Ab och omsätter drygt 250 miljoner euro. Den nya gemensamma organisationen började fungera under våren 2007 och nya gemensamma arbetsmetoder och processer för marknadsföring och försäljning togs i bruk. Vår kampanj för det nya Arla Ingman startades i april och togs väl emot.

Intensivt miljöarbete med nya mål

Ett stort antal anläggningar i Arla Foods har genomfört ett föredömligt arbete för att säkerställa viktiga värden för såväl kunder och konsumenter som en god arbetsmiljö för medarbetarna. I Storbritannien är vi exempelvis det första mejeriföretaget som uppfyllt kraven för både miljö- och arbetsmiljöstandarder. Transportfordonen på våra hemmamarknader uppgraderas kontinuerligt för att säkerställa driftekonomi och miljövänlighet.

När vi summerar året är det tydligt att verksamheten i flera länder har åstadkommit betydande miljöframgångar som övriga delar kan inspireras och lära sig av. Detta gäller inom energiförbrukning, koldioxidutsläpp, vattenförbrukning, avfall och återvinning. Nu går arbetet vidare, tillsammans med våra underleverantörer, för att åstadkomma ytterligare reduktion innan utgången av 2008.

Vi ska fortsätta att aktivt delta i klimatdebatten och se till att vi kan leverera de produkter med en god hälsoprofil och den lägre klimatpåverkan som kunder och konsumenter efterfrågar. Koncernens tidigare miljömål har redan uppnåtts och under 2007 påbör-

jades arbetet med att säkerställa att vi når nya ambitiösa målsättningar.

Miljön är i fokus i denna årsredovisning. Under första halvan av 2008 publicerar vi vår klimatstrategi och en hållbarhetsredovisning på koncernnivå. I slutet av året anslöt vi oss till FN:s Global Compact – ett initiativ för etiskt företagande som stämmer väl överens med våra egna riktlinjer.

Fortsatt full fart framåt

Det har varit ett otroligt spännande år med utmaningar på såväl nya som gamla marknader. Arla Foods har påbörjat ett arbete med att modernisera ägandet i företaget så att vi står starkare inför den hårda kampen om mjölken. Med tydliga spelregler för 2008 och en bättre intjäning är jag övertygad om att vi är väl rustade att lyckas med vår ambition att ge våra ägare en välförtjänt bättre lönsamhet under 2008 genom att fortsätta erbjuda inspirerande produkter till våra kunder och konsumenter.

Peder Tuborgh, verkställande direktör

Arla Foods i världen

Arla Foods är en världsomspännande mejerikoncern. Företagets produkter säljs i alla världsdelar och finns i över 100 länder. Vi har produktion i tolv länder och försäljningskontor i 27 länder. I Danmark och Sverige finns våra ägare. Dessa två länder, plus Storbritannien och Finland, räknar vi som våra hemmamarknader.

USA

Åkerarealen med majs väntas bli den största sedan andra världskriget, vilket sker på bekostnad av mjölkproduktionen. Majs används i stor utsträckning till etanol.

TYSKLAND/EU

Bulkpriset på mjölkpulver steg i Tyskland i takt med att efterfrågan ökade. Exportstöden avskaffades i juni med anledning av de höga världsmarknadspriserna.

FÖRSÄLJNINGSKONTOR

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

SYDAMERIKA

Översvämningar i Sydamerika har bidragit till mjölkbristen. Flera hundra tusen kor dog under 2007.

PRODUKTION

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



ASIEN

Regionens tillväxt har fått konsumtionen av mjölk att öka kraftigt och den lokala produktionen räcker inte till. Den största delen av den importerade mjölken kommer från EU och Nya Zeeland.

AUSTRALIEN

Australien drabbades av torka vilket satte landet ur spel på den globala mjölkmarknaden.



GÅRDEN



MJÖLKEN



FÖRÄDLINGEN



KUNDEN



KONSUMENTEN

Arla Foods värdekedja sträcker sig hela vägen från jord till bord. I år har vi valt att även låta årsredovisningen följa den kedjan. Vi har tillfogat texterna en viktig bit - information om hur vi förhåller oss till vår gröna miljö. Välkommen att följa resan som Arla Foods gjorde under 2007. (Letar du efter specifik information, titta i vårt index på sid 63.)

GÅRDEN





UTAN GÅRDAR, INGEN MJÖLK. En av Arla Foods största utmaningar är att ha tillräckligt med mjölkråvara. Den pågående strukturomvandlingen inom svenskt och danskt lantbruk innebär för närvarande att två mjölkbönder per dag upphör med sin produktion. Samtidigt ökar dock antalet kor, och mängden mjölk de ger, på de gårdar som finns kvar.

Den totala mängden mjölk vi tar emot i Danmark och Sverige har minskat något och vi har vidtagit en rad åtgärder för att säkra att vi även i framtiden har tillräckligt med mjölk, bland annat genom att även ta emot mjölk från dem som inte är medlemmar genom individuella kontrakt. Vi har även förstärkt arbetet med att öka andelen ekologisk mjölk till företaget.

För Arla Foods är det avgörande att kunna ge mjölkbönderna en långsiktigt stabil ersättning. Med en god lönsamhet på gården ökar självklart mjölkbondens framtidstro.

En fördel för Arla Foods är att vi har kontroll över hela värdekedjan, från jord till bord. Vi är också speciella genom vår kooperativa företagsform – ett av världens största livsmedelsföretag styrs av mjölkbönderna själva.

FOKUS MILJÖ

All mjölkråvara produceras på gårdarna och det är också där den största miljöpåverkan sker. Utöver myndigheternas krav kan Arla Foods med hjälp av kvalitetsprogram och avtal med mjölkleverantörerna i olika länder säkerställa att arbetet på gården sker med hänsyn till miljön.





PRISSET TILL BONDEN UPP 40 PROCENT

SJUNKANDE MEDLEMSANTAL

ÖKAD EFTERFRÅGAN PÅ EKOPRODUKTER

Färre gårdar producerar mer mjölk

Arla Foods är en kooperativ förening som ägs av 8 522 danska och svenska mjölkbönder, som också är medlemmar i kooperativet. Föreningen styrs av 140 förtroendevalda mjölkbönder i det högsta beslutande organet representantskapet och av 14 förtroendevalda mjölkbönder i företagets styrelse. Dessutom ingår tio arbetstagarledamöter i representantskapet, valda av medarbetarna i Danmark och Sverige samt fyra i styrelsen.



Arla Foods svenska och danska mjölkbönder är både ägare till företaget och leverantörer av cirka 6 miljarder kilo mjölk årligen. Den kooperativa företagsformen ger mjölkbönderna inflytande enligt principen en medlem, en röst.

Under året har antalet medlemmar minskat med 9 procent. Mängden mjölkråvara har dock bara minskat med 3 procent, eftersom många gårdar väljer att utöka sin verksamhet med fler kor och en moderniserad drift. Trenden är likartad i Danmark och Sverige, även om de danska gårdarna fortfarande i medeltal har fler kor än de svenska. Att utöka produktionen på gårdarna förutsätter stora investeringar och kräver en stark framtidstro från mjölkbondens sida.

Brist på ekologiska bönder

Arla Foods är totalt sett den största leverantören av ekologiska produkter i Danmark och Sverige, och världens största leverantör av ekologiska mejeriprodukter. Antalet ekobönder ökar och i dag är drygt 7 procent av vår mjölk ekologisk.

Under hösten 2007 var efterfrågan på ekologiska produkter stor i Danmark och Sverige – i Sverige större än vad vi kunde producera lokalt. Bristen berodde både på en ökad efterfrågan och på en naturlig säsongsnedgång. Arla Foods arbetar hårt för att rekrytera fler ekobönder för att möta efterfrågan. Vårt mål

till 2011 är att öka mängden ekologisk mjölk i Danmark och att fördubbla den i Sverige – till cirka 650 miljoner kilo totalt i de båda länderna.

På de ekologiska gårdarna används inte bekämpningsmedel och handelsgödsel och djuren äter ekologiskt foder. Det krävs mer mark för att producera ekologisk mjölk, vilket kan vara ett hinder för gårdar som vill ställa om till ekologisk produktion.

Arlagården säkrar kvaliteten

Vi har tillsammans med de svenska och danska medlemmarna tagit fram kvalitetsprogrammet Arlagården med de regler som gäller för arbetet på gården. Vi tar därmed ansvar för att mjölken, liksom andra råvaror, har hög kvalitet och har producerats på ett ansvarsfullt sätt. Ungefär vart tredje år får medlemmarna besök av externa gårdsbesökare som kontrollerar att kvalitetsprogrammet efterlevs.

I Finland följer mjölkleverantörerna Mejeribranschens nationella verksamhetsmodell för kvalitetsarbete inom primärproduktionen, som liknar Arlagården. I Storbritannien följer alla mjölkproducenter gemensamma Assured Farm Standards samtidigt som ett antal gårdar får extra betalt för att uppfylla specialkrav från olika butikskedjor.

Historisk höjning av mjölkpriset

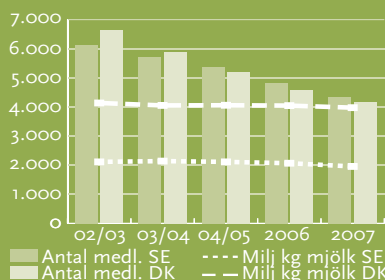
Under 2007 har det pris som Arla Foods betalar till medlemmarna i Danmark och Sverige per kilo mjölk höjts med totalt 97 svenska öre. Bakgrunden till denna största höjning någonsin är att efterfrågan på mjölk på världsmarknaden under an-



Arlagårdens hörnstenar är mjölkens sammansättning, livsmedelssäkerhet, djuromsorg och miljöhänsyn.



Mjölkpriset i Danmark och Sverige under de senaste fem åren. Svenska öre.



Antal medlemmar/leverantörer och miljoner kilo invägd mjölk i Danmark och Sverige de senaste fem åren.

8522 ägare/medlemmar i 50 kretsar

50 kretsråd

7 regionstyrelser

Representantskapet 140 ledamöter plus 10 medarbetarrepresentanter

Styrelsen 14 ledamöter plus 4 medarbetarrepresentanter

Arla Foods, ett demokratiskt lantbrukskooperativ.



Framtidstron bland mjölkbönderna märks bland annat genom en ökad investeringsvilja i både Danmark och Sverige. Ett exempel är att holländska bönder – som sedan länge lockats till Danmark – nu även flyttar till Sverige på grund av konkurrenskraftiga priser, både på mjölk och jordbruksmark.

dra hälften av året var mycket stor. Samtidigt var tillgången på mjölk begränsad bland annat på grund av torka i Australien och översvämningar i Sydamerika. Dessutom har produktionen i USA minskat när många bönder i stället satsar på majs för tillverkning av etanol.

För Arla Foods är det viktigt att behålla mjölken från våra medlemmar och leverantörer. Genom att erbjuda ett konkurrenskraftigt mjölkpris tror vi oss kunna göra det. Vårt mål är att betala ett av de högsta priserna i Europa.

Mjölkleverantörerna i Danmark och Sverige är företagets ägare. Den demokratiska organisation som verksamheten är byggd kring ger i viss mån garantier för långsiktighet i beslut kring företagets framtid samtidigt som vi strävar efter att vara konkurrenskraftiga på kort sikt. För Arla Foods är det viktigt att ägarna fortsätter att känna stolthet över att tillsammans ha byggt upp ett av världens största mejeriföretag.

Gårdens miljöpåverkan – på gott och ont

För att producera mjölk krävs en rad varor – foder till korna, diesel till maskinerna och gödsel till åkrarna – som påverkar miljön. Under mjölkproduktionens gång sker sedan en hel del miljöpåverkande utsläpp: åkermarken ger ifrån sig kväve, korna släpper ut metangas när de rapar och dieseln i traktorerna ger upphov till utsläpp av koldioxid.

Men korna på gården har också många positiva effekter för miljön. Bland annat ökar betandet den biologiska mångfalden och bidrar till fler insekter och växter. Det finns också stora möjligheter att återvinna energi från kretsloppet på gården. Bland annat kan biogas utvinnas från stallgödsel och användas för uppvärmning och bränsle.

De viktigaste miljöfrågorna på gården

FODER. Transporter, markanvändning och bekämpningsmedel är de viktigaste miljöfrågorna att ta hänsyn till när det gäller foder till korna. Långväga transporter av kraftfoder innebär höga energikostnader och utsläpp av växthusgaser. På vissa ställen i världen odlas kraftfoder på ett sätt som skapar jorderosion och stör ekosystemen, bland annat på grund av mängden bekämpningsmedel. En mycket liten del av fodret importeras dock på våra hemmamarknader, det mesta odlas hemma på gården.

Vall, som är det vanligaste fodret på Arlas gårdar, skördas flera gånger om året och växer tätt, vilket gör att ogräset inte hinner förökas. Vallarna är inte heller särskilt intressant för svamp eller insekter, vilket minskar behovet av bekämpningsmedel.

GÖDSEL. Genom att på ett effektivt sätt ta hand om stallgödseln kan användningen av handelsgödsel minskas. Både av ekonomiska och miljömässiga skäl finns det anledning att begränsa användningen av handelsgödsel. Kvävet i handelsgödseln produceras med ammoniak som råvara, en energikrävande process som även ger utsläpp av växthusgaserna koldioxid och dikväveoxid. Moderna fabriker ger dock betydligt lägre utsläpp vid tillverkningen och nationella initiativ för att öka utnyttjandet av stallgödsel, samt den hårda lagstiftningen (i framför allt Danmark), bidrar till att mängden gödsel på åkrarna begränsas



Ågarinköp infördes för de svenska och danska medlemmarna under året. Genom gemensamma inköp får vi ned priserna på olja, diesel och el och kan samtidigt erbjuda rengöringsmedel med mera som är godkända inom ramarna för vårt kvalitetsprogram Arlagården.

till det grödan förbrukar. I ekologisk mjölkproduktion tillåts inte handelsgödsel. I stället eftersträvas en så bra användning av stallgödseln som möjligt.

DIESELFÖRBRUKNING. Hur mycket diesel som går åt varierar beroende på hur arbetet utförs på gården, till exempel hur mycket foder bonden odlar själv och hur mycket stallgödsel som används. Om bonden köper in en stor del av fodret har miljöpåverkan skett där i stället.

MEDLEMSENKÅT GER KRITIK

I slutet av 2007 genomfördes en medlemsundersökning i Danmark och Sverige. Våra kärnområden ekonomi, ledning och demokrati får sämst betyg, medan vi får beröm bland annat för den dagliga driften. Medlemsenkäten diskuteras nu inom föreningen och slutsatserna kommer att ingå i arbetet med moderniseringen av företaget, Det Nya Arla.

NATURLIGA KRETSLOPP PÅ GÅRDEN

Många mjölkbönder försöker minska gårdens miljöpåverkan genom ytterligare

åtgärder. Exempelvis används överskottsvarme från ladugården till att värma upp boningshus, kylvatten återvinns och diskvatten används för rengöring utomhus.

GÅRDAR MED GOTT EXEMPEL

I Sverige har mejeriföretagen sedan länge sagt nej till att använda rötslam från kommunala reningsverk på åkrarna eftersom det bland annat kan innehålla skadliga tungmetaller. När MD Foods i Danmark och Arla i Sverige fusionerades infördes begränsningen även för våra danska mjölkproducenter som en punkt i Arlagården.

Den danska Mejeriföreningen följde efter med förbud mot rötslam på åkrarna för alla anslutna mejeriföreningar – och Arla Foods har därmed bidragit till att sätta en mer säker livsmedels- och miljöstandard.

ARLA FOODS KLIMATSTRATEGI

Insatsområden inom Mjölkproduktion:

- Fodersammansättning
- Ta vara på näringsämnen i gödseln
- Utnyttja avfall till biogasproduktion



MJÖLKEN





VÅR VIKTIGASTE RÅVARA ÄR MJÖLK. Tillgången på mjölkråvara är såväl en lokal som världsomspännande fråga. Lokal på så sätt att vi vill köpa mjölk från gårdar så nära våra konsumenter som möjligt. Världsomspännande tack vare vår stora export av mejeriprodukter och att tillgången på mjölk i hög grad påverkas av internationella händelser och trender.

Under det gångna året har mycket förändrats. I Danmark och Sverige har mängden mjölk som vi tar emot minskat samtidigt som det numera råder brist på mjölk i världen. Det är anledningen till att vi har gjort flera insatser för att säkra tillgången på mjölkråvara.

Den allt större efterfrågan på mejerivaror innebär dock att vi har möjlighet att öka vår lönsamhet. Detta genom vår satsning på högfärdlade produkter i kombination med möjligheten att snabbt kunna ställa om delar av produktionen till de för tillfället mest lönsamma produkterna. Det lyckades vi till exempel med i höstas när priserna på mjölkpulver var osedvanligt höga.

Ett resultat av de höga pulverpriserna – samt höjda priser till handeln – var att vi kraftigt kunde höja ersättningen till våra mjölkleverantörer i Danmark och Sverige.

FOKUS MILJÖ

Arla Foods är inte bara ett av världens största mejeriföretag, vi är en stor transportör också. Året om, dygnet runt, hämtar vi mjölk med tankbilar från gårdarna och kör till mejerierna. Därför arbetar vi även hårt med att optimera körsträckorna och minska utsläppen från transporter.





MJÖLKBRIST I VÄRLDEN

LÖNSAMT MED FLEXIBEL PRODUKTION

EU:S EXPORTSTÖD NOLLSTÄLLT

Minskad invägning i Arla Foods

Under året uppgick den totala mängden invägd mjölk i Arla Foods till 8 360 miljoner kilo, vilket är en minskning med 3 procent sedan föregående år. Minskningen beror främst på att Arla Foods i Storbritannien sålde mjölkbudsvksamheten under 2006, vilket fick genomslag under 2007. Minskningen har dock mildrats med närmare 300 miljoner kilo eftersom vi numera är delägare i Arla Ingman i Finland.

Invägningen från våra danska och svenska bönder har också minskat med 3 procent, vilket är ett problem. Minskningen har flera förklaringar. Bland annat har lönsamheten inom mjölkproduktionen sedan flera år varit låg, liksom på senare tid mjölkböndernas lojalitet med kooperativet. Konkurrenterna om mjölken ökade under hösten 2007, när priserna på världsmarknaden steg explosivt, och i dag har mjölkproducenterna flera möjliga köpare av mjölken – allt från lokala gårdsmejerier till den nord-europeiska spotmarknaden.

Åtgärder för att säkra leveranserna

För att råda bot på den minskade tillgången på mjölkkråvara har Arla Foods vidtagit en rad åtgärder i Danmark och Sverige. I



Torka i Australien och översvämningar i Sydamerika bidrog till mjölkbristen 2007.

oktober 2007 beslutade representantskapet att införa ett logistiktillägg till stora producenter. Tillägget möjliggörs av minskade kostnader vid mjölkinsamlingen från stora gårdar. Reglerna för utbetalning av leveransbaserade ägarbevis vid ägarskifte och inbetalning vid återinträde i föreningen har ändrats. Att mjölkpriset och ersättningen till bönderna har höjts med närmare 40 procent under året, till följd av den för-



Den ökade efterfrågan på mjölk i världen gäller främst bulkpulver. Men intresset för miljö och klimat bidrar också till en ökad efterfrågan på ekologiskt och närproducerat.

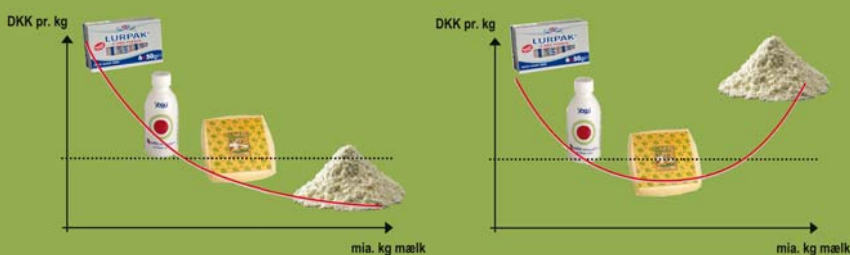
månliga konjunkturen, förväntas också vända utvecklingen. Även i Storbritannien och Finland har ersättningen till mjölkleverantörerna ökat något.

För att säkra lojala leverantörer, hög mjölk kvalitet och tillgången på mjölkkråvara i Storbritannien har vi inlett diskussioner med de brittiska mjölkleverantörerna inom Arla Foods Milk Partnership (AFMP) om framtida möjligheter till ett delägarskap i den brittiska delen av Arla Foods. På hemmamarknaderna har vi även öppnat för möjligheten att köpa mjölk från leverantörer som inte är medlemmar i Arla Foods, förutsatt att de uppfyller våra kvalitetskrav.

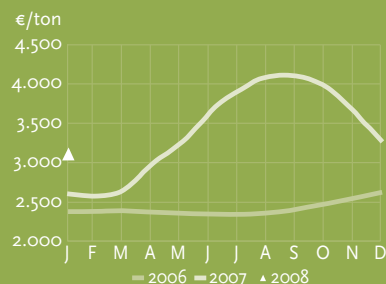
På världsmarknadens villkor

Det råder en global brist på mejeriprodukter med höjda världsmarknadspriser som följd. Som en konsekvens har EU nollställt exportstöden. För Arla Foods innebar det en minskning med cirka 170 miljoner danska kronor jämfört med budget 2007. Under året kom 15 procent av omsättningen från marknader utanför EU.

Mjölkproduktionen går mot en ökad avreglering och EU planerar att gradvis höja mjölkkvoterna som varje land tilldelas fram till 2015. Avsikten är att öka möjligheten till en större produktion innan kvoterna nollställs. Efterfrågan på mjölkkvoter – som alltid varit större i Danmark än i Sverige – föll i samband med novemberbörsen 2007. Det danska kvotpriset var 2,81 danska kronor (efter att legat på omkring 4 danska kronor i flera år) och rekordlåga 6 svenska öre i Sverige under hösten 2007, när prishöjningarna till bönderna ännu inte hade fått genomslag.



Grafiken till vänster visar hur prisbilden ser ut när vi lyckas med vår förädlingsstrategi. Den till höger visar utmaningen under 2007, när lönsamheten för icke förädlade produkter ökade kraftigt. Tack vare de mervärden som våra förädlade produkter erbjuder har vi kunnat genomföra prishöjningar som har lett till att kurvan återtog rätt form under slutet av 2007.



I augusti 2007 hade pulverpriset fördubblats på ett år, men under senare delen av året sjönk det åter något.

Mjölken en internationell handelsvara

Som en effekt av den förändrade världsmarknaden har vi kunnat genomföra stora prisjusteringar till både kunder och mjölkleverantörer. Genom att bli ännu snabbare på att anpassa delar av produktionen till den för tillfället mest lönsamma produkten kan vi också nå ökad lönsamhet. Under hösten ökade vi till exempel produktionen av mjölkpulver på grund av de höga priserna. Detta bidrog till att affärsområdet Global Ingredients gjorde sitt bästa resultat någonsin. Vår övergripande strategi är dock att högförädlade produkter, som hårdost, dessertost och fruktyoghurt, ska säkra koncernens lönsamhet på lång sikt.

Mjölakens väg från gård till mejeri

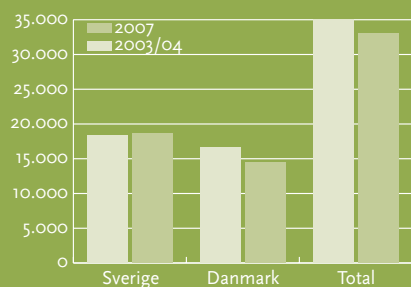
Arla Foods är en stor transportör, eftersom vi bland annat hämtar mjölken från gårdarna och kör den till mejerierna. Att vi på senare år har lagt ned mejerier har medfört längre körsträckor, även om koncentrationen av produktionen totalt sett har miljömässiga fördelar. Vi arbetar för att körsträckorna ska bli så korta som möjligt och vi vill undvika att köra med halvtomma tankar. Vi har GPS-utrustning i bilarna, vilket underlättar en noggrann ruttplanering och minskar antalet körda mil.



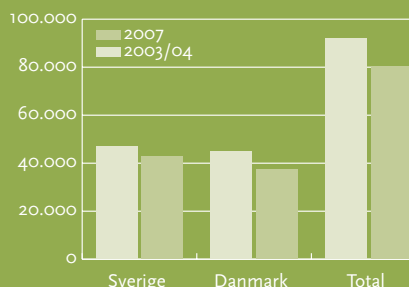
Mjölken hämtas minst varannan dag från gårdarna. När tankbilen kommer tas prover på mjölken. Varje vecka får bonden också aktuell information i form av nyhetsbrev med mera från oss. Tankbilschauffören är i många fall en viktig kontakt mellan Arla Foods och medlemmarna.

Nya tankbilar minskar utsläppen

Arla Foods tankbilar samlar mjölk nästan alla dygnets timmar och kör många mil varje år. För att Arla Foods ska uppnå maximal driftsäkerhet och lönsamhet byts tankbilarna ut efter 3–5 år. Oavsett om vi köper, leasar eller använder åkerier på de marknader där vi hämtar mjölk har mjölkbilarna ungefär samma standard. Att bilarna byts regelbundet gör det också möjligt att investera i bilar med moderna och mer miljövänliga motorer. Nya fordon ger automatiskt mindre kväveoxid- och partikelutsläpp, men påverkar obetydligt koldioxidutsläppen.



Arla Foods dieselförbrukning i Danmark och Sverige. 1 000 liter. Räkenskapsåret 2003/04 jämfört med 2007. (Insamling och distribution.)



Arla Foods utsläpp av koldioxid i Danmark och Sverige. Ton. Räkenskapsåret 2003/04 jämfört med 2007. (Insamling och distribution.)

Bufferttankar på gårdarna skapar flexibilitet för bonden och för Arla Foods. Vi kan hämta mjölken dygnet runt och göra rutterna ännu kortare, och bonden kan lättare planera sitt arbete. Dessutom får bonden lite högre ersättning för mjölken.



Utbildning minskar dieselförbrukningen

Koldioxidutsläppen från transporter är en viktig klimatpåverkande faktor. Förutom att köra så korta sträckor som möjligt försöker vi hålla förbrukningen av drivmedel nere. Bland annat har våra chaufförer utbildats i bränslesnål körning. I Danmark har drivmedelsförbrukningen minskat med närmare 6 procent jämfört med budget under 2007 genom sänkt hastighet och mer fokus på frikoppling och tomgång. I Sverige har vi minskat förbrukningen av fossil energi genom att blanda 5 procent rapsmetylester i tankarna. Även i Storbritannien testas diesel med en inblandning av biobränsle.

Vi följer vad som händer på den internationella marknaden för förnyelsebara drivmedel och sänkta bullernivåer.

De viktigaste miljöfrågorna för insamlingen

- Använda bilar med **MODERNA** motorer
- Köra **FULLASTADE** bilar enligt välplanerade rutter
- Köra **BRÄNSLESNÅLT**
- Utnyttja **FÖRNYELSEBARA** drivmedel



Tankbilarna tvättas när de kommer tillbaka till mejeriet. Eftersom bilarna har varit ute i trafiken innehåller tvättvattnet tungmetaller från vägsmut. På exempelvis Stockholm Mejeri har vi byggt en reningsanläggning så att tungmetallerna inte behöver belasta det kommunala reningsverket. Alla brunnar på mejeriet är dessutom färgmärkta så att alla tydligt ser om de leder till sjön Mälaren eller till reningsverket.

ARLA FOODS KLIMATSTRATEGI

- Insatsområden inom Transport:
- Använda biobränslen
 - Utbildning i miljövänlig körteknik
 - Ökad effektivitet/bättre planering av rutter



FÖRÄDLINGEN





MEJERIET ÄR HJÄRTAT I VÅR VERKSAMHET. Det är på mejerierna och ysterierna som förädlingen av mjölken sker och det är här vi har våra flesta medarbetare. Alla som arbetar på Arla Foods ska må bra på sitt jobb, oavsett var man är anställd. Därför satsar vi ständigt på att förbättra arbetsmiljön, både den fysiska och den psykiska.

Alla våra medarbetare ska också känna att de är verk-samma i ett och samma globala företag. Vår nya företags-karaktär Lead, Sense, Create skapar förutsättningar för det.

Vi har totalt 16 559 medarbetare, en minskning med när-mare 8 procent sedan förra året.

Arla Foods har förvärvat delar av Ingman Foods i Finland och är numera ensam ägare till brittiska Arla Foods UK. Vi fortsätter även vår expansion på några utvalda tillväxt-marknader, exempelvis Kina och Argentina.

Genom att se över den totala strukturen på mejerierna och ständigt arbeta med effektiviseringar och kostnads-besparingar kan vi försäkra oss om att alltid ha en ända-målsenlig produktion. I år har vi tagit ytterligare ett steg i omstruktureringen av produktionen i Sverige.

Som världsledande aktör fortsätter vi också att ta fram nya, innovativa produkter. Ett exempel är vår rymdyoghurt som har fått mycket uppmärksamhet efter att ha fungerat som populär frukost till astronauterna på NASAs rymdfärja Discovery.

FOKUS MILJÖ

På Arla Foods mejerier gråter vi över spilld mjölk. Även om vår viktigaste råvara är förnyelsebar gäller det att vi tar vara på varje droppe, eftersom mjölken redan har belastat miljön när den producerades. Dessutom försöker vi minska den totala energi- och vattenförbrukningen.



FORTSATT STRUKTURARBETE OCH NY NORDISK ORGANISATION FÖRVÄRV AV HELA BRITTISKA ARLA OCH 30 PROCENT AV FINSKA INGMAN SATSNINGEN PÅ TILLVÄXTMARKNADER FORTSÄTTER

PRODUKTION

Stor koncern på global marknad

Arla Foods är ett av världens ledande mejeriföretag med produktion i tolv länder. Vår strategi är att växa på utvalda marknader och under året har verksamheten utvidgats genom förvärvet av resterande 49 procent av Arla Foods UK plc och 30 procent av finska Ingman Foods Oy. Vi har också ökat våra investeringar i Kina och Argentina.

Produktionen av färskvaror inom Consumer Nordic, det vill säga Danmark, Sverige och Finland, har samordnats och specialistkunskaper från de olika nordiska mejerierna har tagits tillvara. Som stor aktör har vi möjlighet att optimera marknadsföringen, produktionen och användningen av råvaran, vilket är en viktig fördel.

Som ett led i att renodla verksamheten till mejeriprodukter har produktionen av välling, gröt och modersmjölksersättningar i Götene, med 160 medarbetare, sålts till Semper AB som fram till 2003 var ett dotterbolag i Arla Foods-koncernen.



Arla Foods är numera ägare till hela brittiska Arla Foods UK plc och 30 procent av finska Arla Ingman.

Effektivisering i fokus inom produktionen

På våra nordiska mejerier fortsätter den redan påbörjade rationaliseringsprocessen. I juni lades Örebro Mejeri ner och verksamheten flyttades till Jönköping, Stockholm och Linköping. Av de 187 medarbetarna har vi hittills lyckats erbjuda 73 medarbetare nya anställningar, bland annat på en ny färskvarucentral i Örebro. En ny terminal har också startats i Ronneby. Ledningen har dessutom fattat ett inriktningsbeslut att flytta produktionen av konsumtionsmjölk från Linköping till Jönköping.

På grund av mjölkbristen minskade vi produktionen av

hårdost med 6 200 ton under hösten (till förmån för mjölkpulver), vilket bland annat resulterade i att 63 medarbetare på ysterierna i danska Branderup, Hjørring, Nr. Vium och Taulov samt tolv helgarbetare i Falkenberg förlorade arbetet. Även ysteriet i danska Aars, med 70 medarbetare, avvecklades under hösten. En flytt av juicetillverkningen i Alingsås till det helägda dotterbolaget Rynkeby Foods i Danmark har påbörjats och avslutas under våren 2008. Flytten berör närmare 120 svenska medarbetare.

Arla Foods i Finland

I januari 2007 godkände konkurrensmyndigheterna Arla Foods köp av 30 procent av finska Ingman Foods. Arla Foods har en option på den resterande delen under en treårsperiod. Arla Ingman, som företaget numera heter, tillverkar färsk mejeriprodukter, mjölk och ost i fyra mejerier, omsätter 2,5 miljarder danska kronor, har 400 medarbetare och använder nästan 300 miljoner kilo mjölk per år.

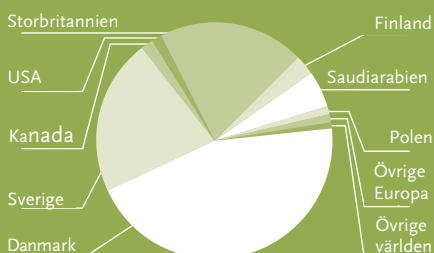
Under våren började Arla Ingman lansera produkter under sitt nya företagsnamn och företaget är framgångsrikt integrerat i den nordiska organisationen.

Arla Foods i Storbritannien

I april förvärvade Arla Foods resterande 49 procent i Arla Foods UK och bolaget avnoterades från börsen. Det brittiska företaget har utsett en ny ledningsgrupp samt arbetat fram en ny strategi och vision. Det nya ägarförhållandet innebär ett närmare samarbete mellan dotter- och moderbolag när det gäller bland annat innovation och inköp.

Inom Arla Foods i Storbritannien finns nio mejerier och cirka 3 350 medarbetare. Bolaget svarar för 29 procent av koncernens omsättning och har en invägning på cirka 1 900 miljoner kilo mjölk per år. Arla Foods UK är den största leverantören av mjölk till brittiska stormarknader.

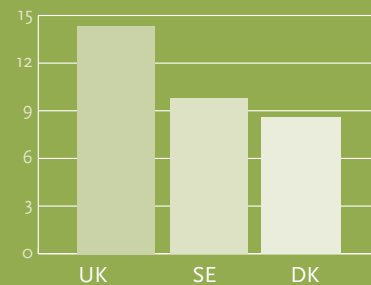
Liksom år 2006 har 2007 varit ett framgångsrikt år i Storbritannien. Priserna gentemot handeln har höjts och bolaget har haft möjlighet att disponera mjölkråvaran optimalt. Tidigare investeringar i tillväxt och effektivisering har gett resultat. Företaget har fått flera utmärkelser och har bland annat utsetts till Årets livsmedelsföretag i landet genom det så kallade The Food Manufacture Magazine Award.



Fördelning av anställda per land. Arla Foods har totalt 16 559 medarbetare.



Nr. Vium, ett av Danmarks största hårdostmejerier, fyllde 100 år i oktober. Den pigga jubilaren producerar cirka 35 000 ton Havarti, Esrom och Port Salut per år. Det mesta exporteras.



Omsättningen på de största marknaderna. Miljarder danska kronor.



Kretsloppstänkande i nya anläggningar. I mjölkpulverfabriken i Vimmerby har Arla Foods anlagt våtmarker för rening av lätt smutsat vatten. 80 procent av värmen kommer från flis av grenar, trädtoppar och bark från närbelägna skogar. Askan återförs till skogen för att skapa ett kretslopp för koldioxid och näringsämnen. Även Vimmerbys systerfabrik i Kina kommer att få fokus på miljö med en energiförbrukning som är 20 procent lägre än kinesiska motsvarigheter.

Fortsatta storsatsningar på tillväxtmarknader

Att öka produktionen på tillväxtmarknader är ett av Arla Foods övergripande mål. Det joint venture som Arla Foods och China Mengniu Dairy startade i **Kina** 2006, Mengniu Arla, har därför inlett arbetet med att bygga en ny mjölkpulverfabrik. Den nya fabriken kommer att få fyrdubbel kapacitet och blir den största och mest avancerade mjölkpulveranläggningen i Kina. Landet är världens största marknad för mjölkpulver, med en årlig tillväxt på 10–15 procent. Mengniu Arla har för närvarande cirka 750 medarbetare och en del av organisationen har flyttat från Inre Mongoliet till Peking.

Omsättningen i **Polen** har ökat med cirka 30 procent, till 120 miljoner danska kronor, jämfört med 2006, bland annat tack vare en förstärkt säljorganisation. Vi är också nöjda med att Arla Foods, trots hård konkurrens, har fått behålla sina lokala mjölkproducenter som leverantörer till mozzarellaproduktionen.

Ökade investeringar i utbyggnad och teknologi har gjorts i anläggningen på Pampas i **Argentina** som tillverkar vassleproteinpulver till mejeri- och bagerinärigen. Anläggningen, som vi driver tillsammans med det lokala mejeriföretaget San-Cor, har varit lönsam under året, bland annat tack vare de höga världsmarknadspriserna på proteinpulver.

Även i **Brasilien** har 2007 varit ett bra år för Arla Foods joint ventureföretag Dan-Vigor, med ökade volymer på mellan 3 och 5 procent och nya produkter. I Brasilien har vi investerat i en anläggning som gör så kallat permeatpulver från ostproduktionen mer koncentrerat, vilket leder till väsentligt sänkta transportkostnader.

Vår verksamhet i **USA** har haft fortsatt framgång med både lokalt tillverkad ost och den som importeras. Vi har koncentrerat antalet varumärken för hårdost under varumärket Dofino®. En övergång som har gått mycket bra tack vare en

stor satsning på kommunikation till kunder och konsumenter. Distributionen har fått en översyn och vi har anpassat oss till det amerikanska systemet med livsmedelsmäklare och inhemsk distribution.

I **Kanada** har efterfrågan på våra produkter varit stor och vi var det första mejeriföretaget som producerade blåmögelse i landet. Hög kvalitet bidrog till att 90 procent av kunderna gick över till den nya produkten under 2007. Andra lyckade lanseringar, trots prishöjningar, är flera nya varianter av färskost under varumärket Buko® samt den vita osten Apetina® i smulad version. Tekniska investeringar har gjorts i mejeriet i Concord och kostnaderna för att förbättra distributionskedjan generellt inom Arla Foods i Kanada blev högre än budgeterat, vilket medförde ett negativt resultat.

NYA OCH SÄKRA PRODUKTER

Innovation för framtida tillväxt

Forskning och produktutveckling är avgörande för en fortsatt tillväxt. Vårt övergripande fokus inom området är utveckling av metoder för att optimera användningen av mjölkkråvaran samt att produkterna ska ge konsumenten mervärden ur hälsosynpunkt. Vi kommer exempelvis att utveckla fler mejeriprodukter inom det laktosreducerade området.

Innovationsarbetet sker till stor del i Danmark och Sverige. En ny forskningsstrategi gör det lättare för olika delar av företaget att bidra i forskningsarbetet, exempelvis för att påskynda olika projekt och främja kontakten med externa

Arla Foods rymdyoghurt fick stor publicitet under året efter att astronauten Christer Fuglesang gjorde sin första rymdfärd i slutet av 2006 och åt yoghurten varje dag. Den säljs via vår svenska hemsida och är ett bra exempel på våra innovativa produkter. En mer jordnära användning – för yoghurten eller andra rymdprodukter – kan vara vid polarexpeditioner eller extrem bergsklättring.



institutioner. Under året har också avdelningen Foodtuum fått förtroendet att fortsätta sitt arbete med att tillvarata vilda och finurliga idéer som initieras av medarbetare och medlemmar.

Säkra produkter är A och O

Arla Foods har antagit den nya, internationella standarden för livsmedels säkerhet ISO 22000 och alla mejerier i Danmark och Sverige är reviderade enligt den. Vårt mål är att samtliga mejerier ska uppfylla kraven. Livsmedels säkerhet är för närvarande ett av de sex prioriterade forskningsområdena inom Arla Foods.



ARLA FOODS I MELLANÖSTERN

Efter bojkotten mot Arla Foods under 2006 har vi nu nått 95 procent av den tidigare volymen i Mellanöstern. Några marknader går i dag bättre än tidigare, medan det har varit svårt att återta marknadsandelar i Saudiarabien som är företagets viktigaste marknad i regionen. Här ligger försäljningen i dag på 83 procent av tidigare volym.

Under året har flera marknadsaktiviteter genomförts i området. Bland annat en stor reklamkampanj för Lurpak® och lanseringen av en bredbar, vit ost som är den första i sitt slag i Mellanöstern. Prishöjningar på grund av bland annat en låg dollarkurs kan påverka den framtida försäljningen.

ARLA FOODS KLIMATSTRATEGI

Insatsområden inom Livsmedelsproduktion:

- Använda ny teknologi
- Välja CO₂-neutrala bränslen framför fossila
- Ökad effektivitet





Leverantörerna följer uppförandekoden

Vi ställer krav på våra leverantörer av ingredienser, förpackningar, kemikalier och transporter när det gäller kvalitet, miljö och socialt ansvarstagande. De leverantörer som vi har avtal med skriver under vår uppförandekod, så kallad Code of Conduct.

MEDARBETARE

Fortsatt satsning på motivation

Arla Foods medarbetare och deras utveckling är avgörande för våra fortsatta framgångar. För att bättre kunna stödja organisationen och medarbetarna har avdelningen för Human Resources omstrukturerats, tilldelats mer resurser och fått plats i högsta ledningen. Medarbetarna har också fått gemensamma kanaler för kommunikation. På många driftsplatser och kontor finns nu intranät och nyhetsbrev på svenska, danska och engelska.

I ett växande, globalt företag krävs ett gemensamt förhållningssätt där alla bemöts på samma sätt oavsett kultur, historia och tradition. Genom en ny företagskaraktär – Our Character, som omfattar orden Lead, Sense, Create – har vi föresatt oss att alla ledare och medarbetare inom loppet av 1 000 dagar ska ha en gemensam bild av Arla Foods och att företaget därmed ska uppfattas på samma sätt oavsett var i världen vi befinner oss. I Storbritannien inleds arbetet med att implementera Our Character under 2008.



Arla Foods karaktär Lead, Sense, Create ska genomsyra arbetet i hela företaget.

Inom Arla Foods prioriterar vi särskilt motivation och arbetsglädje samt uppmuntrar medarbetarna att söka tjänster internationellt inom koncernen för att öka den geografiska rörligheten. Our Leadership är en särskild satsning på gott ledarskap som har påbörjats 2007. Under året fanns till exempel fokus på kompetenserna Envision, Engage och Deliver.

Förändringar lägger press

Flera samverkande faktorer har bidragit till att sätta stor press på många av våra medarbetare under året. Den pågående strukturaliseringen med nedläggningar av ett antal mejerier och uppsägningar som följd är ett exempel. Parallellt har organisa-

tionen för den nordiska verksamheten gjorts om, vilket har inneburit förändringar och osäkerhet för många medarbetare inom bland annat personal, ekonomi och marknad. Förändringarna på världsmarknaden har samtidigt krävt extra uppmärksamhet från främst produktions- och försäljningsorganisationerna.

Arbetet med att skapa ett mer effektivt och förenklat Arla Foods har medfört att 145 administrativa tjänster har försvunnit, 75 i Sverige och 70 i Danmark.

I syfte att effektivisera den egna säljorganisationen har försäljningsavdelningarna omorganiserats. Ett nytt centralt kundcenter har också skapats för de medarbetare som hanterar beställningar inom Sverige. Förändringen påverkade ungefär 100 personer och ledde till 35 färre tjänster. Kundservicestrukturen finns redan på andra hemmamarknader.

Arbetet med att minska antalet arbetsolyckor fortsätter inom koncernen och de senaste åren har vi vidtagit en rad åtgärder för att utveckla och förbättra säkerheten. Ett annat prioriterat område har varit att lösa problem med tunga lyft och ensidiga arbetsuppgifter, i första hand inom terminaler, kyllager och förpackningsarbete. Vi arbetar även med att öka medvetenheten kring stressens negativa inverkan för individen.



Barometern tar tempen

De senaste fyra åren har medarbetarnas uppfattning om arbetsplatsen och företagets ledare blivit allt mer positiv. Resultatet i den medarbetarundersökning som genomfördes under 2007 var det bästa någonsin – 64 procent är positiva, 14 procent negativa och 22 procent neutrala till sin arbetsplats och närmaste chef.

Ett annat glädjande resultat är att färre medarbetare upplever negativ stress. Nya insatsområden för 2008 – parallellt med fortsatt arbete mot stress – är att öka samarbetet mellan olika avdelningar och länder samt större fokus på kreativitet och innovation.

Årets undersökning genomfördes på nio olika språk och delades ut till totalt 14 513 medarbetare. Svarefrekvensen på hela 90 procent visar på ett stort engagemang hos kontaktpersoner, fackombud, ledare och medarbetare.

HÅLLBARHET

Hållbarhet från jord till bord

En grundförutsättning för Arla Foods verksamhet är att kunder, konsument, medarbetare och ägare har förtroende för företaget. Vi tror att vi kan skapa det förtroendet genom att agera på ett ansvarsfullt sätt. Sedan några år har vi samlat våra riktlinjer för hur vi arbetar med etiskt, socialt och miljömässigt ansvar i skriften Vårt ansvar – Arla Foods riktlinjer.

BIOBOOSTER RENAR VATTNET

Vid danska Hobro Mejericenter använder vi nya tekniska lösningar för att rena avloppsvattnet och kunna använda produktrester och föroreningar till biogasframställning. Anläggningen som kallas BioBooster är världens första i den här storleken och lockar besökare från hela världen.



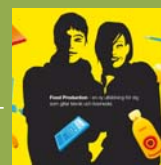
ARLA FOODS YOUNG SCIENTIST AWARD

Arla Foods nyinstiftade forskarpris, gick till Janne Kunchel Lorenzen på Institutet för mänsklig föda vid Köpenhamns universitet. Den unga forskaren fick utmärkelsen för sin forskning kring sambandet mellan intag av kalcium och viktreglering hos människor.



NYA UTBILDNINGAR

Food Production är en gymnasieutbildning som Arla Foods har tagit fram för att säkra framtida mejerikompetens och underlätta rekryteringen av produktionspersonal. Utbildningen genomförs i Danmark med två års praktik i Sverige eller Danmark. Arla Foods har också initierat en eftergymnasial utbildning till Mejeritekniker. Utbildningen leder till ett yrkesbevis från Livsmedelsföretagen.





Under en tvåårsperiod har danska terminaler identifierat 50 problematiska lyft. 49 är åtgärdade och det sista blir åtgärdat inom kort. Under samma period har Kalmar fått utrustning som underlättar vid ostanteringen och Jönköping förbättrade truckar vid varuplockningen.

Sedan årsskiftet 2007/08 är företaget också anslutet till FN:s initiativ för etiskt företagande – Global Compact. De tio grundläggande principer som Global Compact omfattar stämmer väl överens med våra riktlinjer.

Vi arbetar kontinuerligt med att utveckla våra riktlinjer och säkerställa att vi lever upp till dem. Under 2008 ger vi ut en hållbarhetsredovisning som beskriver hur långt vi har nått inom de olika områdena på koncernnivå. I Storbritannien och Sverige har vi redan kommit lite längre med hållbarhetsarbetet och området har följts upp och redovisats nationellt under flera år.

Viktigt ta vara på mjölkråvaran

Ur miljösynpunkt är det viktigaste på mejeriet att minska svinnet av mjölkråvaran, eftersom mjölken redan har påverkat miljön på gården och under transporten till mejeriet. Vi arbetar enligt kretsloppstanken att så lite som möjligt ska gå till spillo. Det gäller framför allt råvaror, energi och vatten.

En högre koncentration av mjölkprodukterna, som exempelvis vassleproteinpulver i Sydamerika, ger också miljöförde- lar genom mindre volymer att kyla, förvara och transportera.

Eftersom vi har produktion i flera olika länder och länderna sinsemellan har olika lagar och system inom miljöområdet ser vi möjligheter att lära av varandra inom företaget. I Storbritannien är vi till exempel bra på klimatfrågan, medan vi i Sverige har kommit långt inom miljökonsekvensutredningar och i Danmark inom energibesparande arbete.

Färre mejerier minskar miljöpåverkan

På senare år har flera av våra mejerier lagts ned och produktionen har flyttats. Med färre och modernare mejerier har det varit möjligt att minska vår miljöpåverkan, även om vi producerar mer.

Vårt övergripande mål är för närvarande att minska den totala energi- och vattenförbrukningen med 5 procent före år 2010.

I mejerierna används mycket vatten till disk och rengöring. På olika sätt försöker vi dock återanvända det vatten vi förbrukar, exempelvis för uppvärmning. I Storbritannien minskade vattenförbrukningen med cirka 21 procent det senaste året och förbrukningen är nu 20 procent lägre än 2004.

Flera av Arla Foods mejerier har anlagt så kallade våtmarker som är en sorts naturliga reningsverk med dammar där vattnet kan renas utan kemikalier.

Vassle och kärnmjolk är biprodukter som inte fullt ut kan förädlas till livsmedel. I flera länder blir biprodukterna biogas som sedan omvandlas till el, värme eller bilbränsle.

Strukturerat miljöarbete

Att certifiera mejerierna mot olika standarder är ett sätt att säkerställa att miljöarbetet sker på ett strukturerat sätt. Av våra 61 mejerier är i dag 27 certifierade enligt ISO 14001 miljöledningssystem och ytterligare 20 mejerier kommer att certifieras under 2008. Dessutom har alla mejerier egna miljömål och handlingsplaner, enligt lokala förutsättningar. Våra anläggningar i Storbritannien har dessutom certifierade ledningssystem för arbetsmiljö.

Mindre avfall från mejerierna

Arla Foods mål är att den totala mängden avfall från mejerierna ska minska och att den del som går till materialåtervinning ska öka. I olika länder finns dock olika lagar för och system på avfallsområdet. Gemensamt för alla våra anläggningar är att avfall tas om hand och utifrån lokala förutsättningar sorteras och tas till vara. I Sverige, där man genom lagar i princip har förbjud- dit att avfall läggs på deponi, har mängden minskat radikalt.

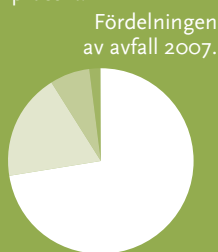
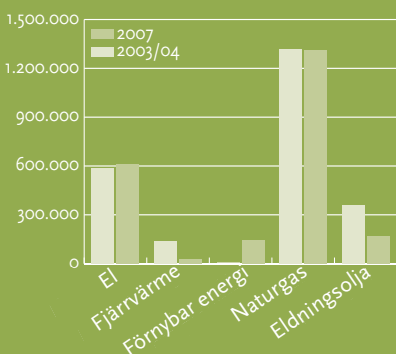
Viktigaste miljöfrågorna för mejeriet:

- Minska **ENERGIFÖRBRUKNINGEN**
- Minska andelen **FOSSIL ENERGI**
- Utveckla **KRETSLOPPSLÖSNINGAR**
- Minska **PRODUKTFÖRLUSTERNA**
- Minska **VATTENFÖRBRUKNINGEN**

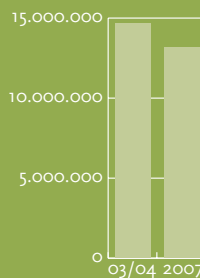


Plastflaskor tar form. Genom att tillverka plastflaskorna för mjölken själva – så kallad on-site blowmoulding – undviker Arla Foods i Storbritannien 340 ton ytterförpackningar och 13 500 leveranser av dessa.

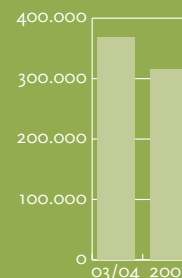
Energiförbrukning per energislag, totalt Arla Foods. 2007 jämfört med 2003/04. Energiförbrukningen har minskat med 6 procent under fyra år och andelen fossil energi har minskat med 12 procent.



- Avfall till materialåterv.
- Avfall till energiåterv.
- Farligt avfall.
- Material till deponi.



Vattenförbrukning på Arla Foods driftsplatser, totalt i världen. Kubikmeter.



CO₂-utsläpp från Arla Foods driftsplatser, totalt i världen. Ton.

KUNDEN





KUNDEN HAR ALLTID RÄTT. På en allt mer konkurrensutsatt marknad är goda relationer till kunderna en förutsättning för att vi ska kunna sälja våra mejeriprodukter. Genom ett gott samarbete kan vi tillsammans med våra kunder erbjuda hälsosamma och inspirerande produkter som har producerats på ett hållbart sätt.

Våra kunder ställer krav på oss och stimulerar oss att bli bättre på allt från miljöarbete och service till produktutveckling. På vissa områden har vi redan kommit långt, vilket gör att vi i vår tur kan hjälpa kunderna att bli bättre.

På hemmamarknaderna Danmark, Sverige och Storbritannien är vi en ledande aktör och vi förvaltar några av mejerivärldens mest välkända varumärken. Nu låter vi några utvalda varumärken få ännu större uppmärksamhet genom att göra dem till märken för en global kategori eller en större grupp produkter.

I takt med att mejerimarknaden blir mer global etableras även Arla Foods produkter på nya platser i världen. Dansk färsk mjölk exporteras nu exempelvis till Tyskland och Holland och mjölkpulvret Milex till Vietnam.

FOKUS MILJÖ

Vi är inte ensamma om att måna om miljön. Våra kunder ställer också krav på oss att vi ska agera på ett miljömässigt ansvarsfullt sätt. Just nu är koldioxidutsläpp och förpackningsmaterial mest i blickfånget. Vi tar hänsyn till detta, men fortsätter även vårt eget övergripande arbete för en långsiktigt hållbar miljö.





LIVSMEDELSKEDJORNA STÄLLER HÖGRE KRAV PRISÖKNINGAR PÅ HEMMAMARKNADERNA SNABB UTVECKLING PÅ NYA MARKNADER

Globala kedjor med ansvars känsla

Arla Foods har försäljningskontor i 27 länder och våra produkter säljs i över 100 länder. Våra kunder finns inom livsmedelskedjor och -butiker, restauranger och storkök samt sjukhus, kommuner och skolor. Även om vårt samarbete med kunderna anpassas till varje enskild kund och marknad finns det ett antal trender som påverkar arbetet just nu. En av de viktigaste är att redan stora livsmedelskedjor blir allt större, mer centraliserade och i högre grad internationella.

Som stora köpare har kedjorna möjlighet att ställa krav på att vi ska uppfylla deras villkor när det gäller frågor som ekologiska produkter, miljöhänsyn, livsmedelssäkerhet och förpackningar. Ett exempel är Storbritannien där vi tillsammans med ett par av våra kunder arbetar för att öka mjölkens spårbarhet. Den ökade efterfrågan på ekologiska produkter på hemmamarknaderna har också varit påfallande. Samarbetet med kedjorna sporrar oss att bli en ännu bättre leverantör.

Vårt kvalitetsprogram Arlagården är en stor fördel vid kontakten med kunder i hela världen. I exempelvis Japan och Vietnam har det varit en avgörande framgångsfaktor. Programmet underlättar dessutom vårt eget arbete – om inte Arlagården fanns skulle vi behöva anpassa oss till en mängd olika kvalitetsprogram från olika kunder. Nu ligger vi steg för steg när det gäller exempelvis spårbarhet och kvalitet. Läs mer om Arlagården på sid 12.



Caffè Latte har blivit en folkdryck. I exempelvis Sverige hälls 27 procent av dryckesmjölken i kaffet. Arla Foods specialmjölk Barista® – som först bara erbjöds branschfolk – finns numera att köpa för svenska konsumenterna.

Nya trender skapar nya förutsättningar

En annan trend som stimulerar oss är kundernas ökade intresse för produkter i olika prisklasser och fortsatt utveckling av produkter med särskild hälsofunktion, exempelvis

hög fiberhalt eller särskilt nyttiga bakteriekulturer.

För att tillgodose många kedjors önskemål har tillverkningen av mejeriprodukter under kundens eget varumärke ökat, så kallat EMV. I Norden har ökningen skett från en låg nivå, i andra länder en betydligt högre. I exempelvis Storbritannien har vi cirka 44 procent av marknaden för mjölk hos de sju största detaljhandelskedjorna, men det allra mesta säljs under kedjornas egna namn.

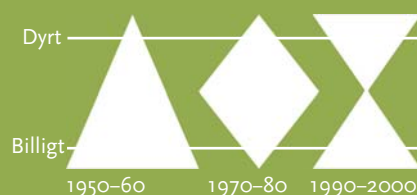
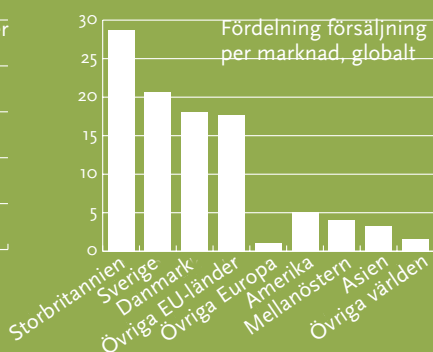
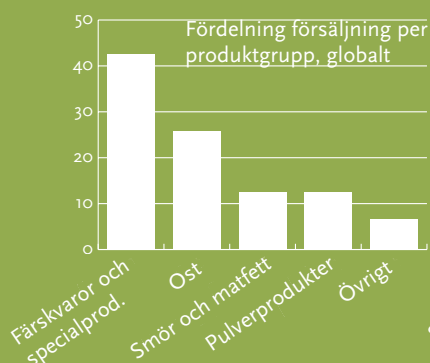


Feta blev Apetina® från och med oktober. Benämningen feta får numera bara användas för den vita osten från grekiska får och getter. På samma sätt är danska Danablu® och Esrom® geografiskt skyddade beteckningar. Apetina® är i dag ett av våra mest globala varumärken och säljs i omkring 35 länder. Apetina® finns i en mängd sorter: i bit, smulad, bredbar med mera.

Färre varumärken, men starkare

Arla Foods varumärkesstrategi är att satsa på färre och starkare varumärken och därmed få ut mer av investeringar i marknadsföring och utveckling. Exempelvis övertar Castello® allt mer rollen som det globala varumärket för dessertost och Cultura® för våra hälsoprodukter i Norden. Under 2007 blev Norden också på allvar en gemensam marknad för koncernen, med en samlad syn på konsumenterna och i större utsträckning samma varumärken.

Vi arbetar även med att etablera varumärkeskategorier som syftar till att öka kännedomen om bredden i vårt utbud. Ett exempel är Dofino® i Nordamerika som nu är kategorivarumärket för hårdost. Vi vidareutvecklar också de värden som de enskilda varumärkena representerar, vilket ökar antalet varianter under ett märke och ger möjligheter till fler prisklasser. I



INKÖPSMÖNSTRET FÖRÄNDRAS

Inköpsmönstret har förändrats över åren. På 1950-talet handlades främst basprodukter, under 1970 produkter i mellanprisklassen. I dag efterfrågar konsumenterna i stor utsträckning både lågprisvaror och mervärdesprodukter.



Jordaniens Uzo-landslag i fotboll stöds av Arla Foods och Puck® syns på matchtröjorna.



Algeriska bussar bär reklam från Danone®. Algeriet är en av världens största marknader för mjölkpulver.

Danmark fick exempelvis lättmjölk under varumärket Ekspres® en ny variant, »Lærkevang«, med mervärdet att korna går på bete och äter mer gräs.

Prishöjningar till handeln under hösten

De senaste åren har livsmedelsprodukterna på våra hemmamarknader varit utsatta för ett generellt överutbud och därmed följande prispress. Den stora förändringen skedde i mitten av 2007. På grund av mjölkbristen och ökande världsmarknadspriser höjdes priserna till handeln med mellan 10 och 15 procent på flera av våra marknader under hösten.

HEMMAMARKNADER

Ett utmärkt år i Storbritannien

Arla Foods UK har haft ett mycket framgångsrikt år. De starkaste varumärkena i Storbritannien är Lurpak® och Anchor® (smör och matfett) samt Cravendale® (mjölk) som samtliga har vuxit med cirka 10 procent. Lurpak® har under året dessutom tagit täten inom kategorin matfett. Särskilda marknadsföringsåtgärder har bland annat gjorts för varumärket Cravendale® som under året nådde en imponerande omsättning på 100 miljoner pund. Vi har också fått många fina utmärkelser, bland annat Bästa mejerivaruleverantör för våra egna varumärken och bästa livsmedelsleverantör av EMV-produkter.

Intresset för produkter med mindre socker och fett ökar och vi har särskilt sett över innehållet i de produkter som riktar sig till barn, exempelvis smaksatt mjölk och yoghurt. Dessutom har saltmängden i smör och ost minskats.

I syfte att höja kunskapsnivån om mjölkens näringsinnehåll använder Arla Foods förpackningarna som informationskanal. Det har under året framförts åsikter om att

annonsering av fet mjölk skulle förbjudas på grund av mjölkens fetthalt, men när mjölkens näringsvärde kunde styrkas av oberoende organisationer tystnade kritiken.

Danmark håller konkurrenterna stängna

Försäljningen i Danmark är relativt oförändrad jämfört med förra året. Konsumtionen av mejerivaror är stabil, om än något vikande för matfett, och priserna på livsmedel stiger sakta. Efterfrågan på ekologiska produkter ökar generellt.

Konkurrensen mellan lågpriskedjorna är fortfarande märkbar, liksom från internationella aktörer inom matlagingskategorin. Lågpris-sektorn hade en svag inledning på året men växte efter hand, främst på grund av etableringen av nya butiker. Marknadsandelen för lågprisprodukter är i många kategorier över 30 procent.

Trots att allt fler kedjor vill sälja mejerivaror under egna varumärken lyckades Arla Foods i Danmark bibehålla sina marknadsandelar inom nästan alla kategorier. Vi har också fått nya kontrakt under året.

Sammanlagt har de danska volymerna vuxit under 2007, främst tack vare de nya kontraktet för butikernas egna märkesvaror och den ökande mjölkexporten till Tyskland, både av konventionell och ekologisk mjölk med lite längre hållbarhet. Omsättningen på ost har sjunkit på grund av produktionsomläggningar till fördel för pulver.



Rynkeby Foods är Arla Foods helägda dotterbolag för juice, soppa och saft. På ett år flyter det mer än 150 miljoner liter saft och juice genom anläggningen i Ringe. De ekologiska varianterna utökas, bland annat under Rynkebys eget varumärke.

Sverige möter inhemsk och internationell konkurrens

Försäljningsutvecklingen har varit stabil under året. Flera kategorier har haft en positiv utveckling, exempelvis gräddor och matfett. Vi har däremot noterat en viss minskning inom fruktyoghurt på grund av ökad konkurrens. Med anledning av en minskad mjölkkonsumtion har den totala försäljningen i Sverige minskat med cirka 1 procent jämfört med 2006.



STORA PÅ PROTEINER

Arla Foods Ingredients är en ledande global leverantör av vassleproteiner som används i modersmjölksersättning. Produkten Lacprodan® alpha-10, bidrar till ett ökat näringsinnehåll i modersmjölksersättningar, och försäljningen till kunder över hela världen ökar konstant. Under 2007 ökade vi produktionskapaciteten på anläggningen i danska Nr. Vium med 50 procent för att möta efterfrågan.

POPULÄRAST

En undersökning från Lunds universitet visar att Arla är landets i särklass mest populära varumärke inom livsmedel. Svenskarna rankar Arla högre än välkända varumärken som Coca-Cola, Carlsberg och Nestlé.





Transporter med distributionsbilar i stadsmiljö kräver allmän hänsyn till övrig trafik. Många bilar har också partikelfilter för att begränsa utsläppen. Efter som det är färskvaror som transporteras måste lastutrymmet hållas kallt, vilket kräver energi. I Sverige har vi börjat använda kyla från gasen koldioxid, vilket leder till en lägre energiförbrukning, lägre buller och inga utsläpp i luften. Distributionsbilarnas storlek anpassas även till den miljö de kör i. I Gamla Stan i Stockholm finns specialkrav på att bilar inte får vara längre än åtta meter och vi har anpassat distributionsbilen efter det (bilden ovan).

Arla Foods är Sveriges enskilt största leverantör av ekologiska produkter och efterfrågan på dessa har ökat både från dagligvaruhandeln och den offentliga sektorn. När det under hösten tillfälligt rådde brist på svensk ekologisk mjölk erbjöds kunder inom den offentliga sektorn att välja mellan dansk ekomjölk eller konventionell svensk.

Den allmänna ekotrenden drivs på av att konsumenterna är villiga att betala för mervärden som exempelvis ekologi, men även hälsa och speciella smakupplevelser. Det syns också hos våra kunder som i allt större utsträckning har ett utbud som både representerar lågpris och konsumenternas vilja att betala för mervärden.

Finland, den nya hemmamarknaden

I Finland kom de första produkterna med den gemensamma Arla Ingman-logotypen ut i butikerna i början av 2007 och produkterna har fått ett bra mottagande. Särskilt yoghurten och Apetina® har ökat stort, medan mjölken har mött hård konkurrens. Bristen på ost att importera har påverkat försäljningen.

Arla Ingman har cirka 20 procent av den finska marknaden och tillväxten sker både inom dagligvaruhandeln och restauranger/storhushåll. Försäljningen inom färskvarugruppen har totalt ökat med cirka 10 procent. Den totala omsättningen i Finland var 2,5 miljarder danska kronor, oförändrad jämfört med 2006.

EXPORTMARKNADER

Expansion på exportmarknader

Tack vare den geografiska närheten till Danmark och sina 80 miljoner konsumenter är Tyskland en av våra viktigaste



Varumärket Dofino® samlar all hårdost i USA. Att ha ett brett lokalt sortiment, vid sidan av de importerade ostarna, gynnar båda kategorierna.

FORSKNINGEN BAKOM VÅR HÄLSOYOGHURT

Cultura® är Arla Foods nordiska varumärke för produkter med probiotiska mjölksyrebakterier. Den innehåller tre bakterier varav en är Arlas egen L. casei F19. Studier visar att bakterierna kan stabilisera tarmfloran vid tillfällig störning, exempelvis vid antibiotikaanvändning, och att F19 kan minska behovet



av att ge antibiotika till små barn (sannolikt genom att den påverkar immunsystemet). En undersökning på möss indikerar att F19 kan påverka fettomsättning och minska risken för bukfetma. Resultatet är så intressant att Arla Foods har sökt och fått ett nytt patent godkänt i Sverige.

KÖP MJÖLK FRÅN GÅRDAR NÄRA DIG

På många platser gör vi särskilda satsningar för att poängtera att vi levererar mjölk som är lokalt produce-



rad och alltså inte har transporterats några längre sträckor. Från det danska marsklandet kommer ekologisk Marskmælk under varumärket Harmonie®. Mjölkpaketen från den svenska västkusten pryds av vågiga ränder i stället för raka på paketen från Arla Ko®.



På kort tid har Kærgården® erövrat Tyskland. Det är det första bredbara matfettet baserat på smör på marknaden och kombinationen av smak och bredbarhet tilltalar konsumenterna – mer än hälften av alla som köpt Kærgården sedan den lanserades 2006 väljer att köpa den igen. Under 2008 fortsätter marknadsföringen av en osaltad och saltad variant.

exportmarknader i Europa. Sedan slutet av 2007 kan vi leverera färsk mjölk till hela Tyskland och **Holland**, tack vare investeringar i Hobro Mejeri som möjliggör en ny mjölk med förlängd hållbarhet. En annan intressant marknad är **Ryssland**. Landet har 140 miljoner invånare med en tradition att konsumera mejeriprodukter och den ekonomiska utvecklingen går snabbt. Tillsammans med en lokal partner har vi startat ett joint venture för försäljning av ost och smör i Ryssland. Det nya Arla Foods Artis LLC har för närvarande cirka 150 medarbetare.

Trots det oroliga tillståndet i **Libanon** har Arla Foods försäljning överträffat budget. I Libanon är Dano® det näst största varumärket för mjölkpulver. Under året har en uppmärksam kampanj genomförts som bygger på vår status som officiell leverantör till NASAs rymdprojekt. I övriga Mellanöstern är Puck® det stora paraplyvarumärket för Arla Foods ostar och sterila gräddprodukter.

Sedan oktober säljs mjölkpulver i **Vietnam** under varumärket Milex®. Produkten innehåller probiotikabakterier som stärker immunförsvaret och är särskilt utvecklad för den vietnamesiska marknaden. Arla Foods har sju medarbetare i Ho Chi Minh City och Hanoi och den dagliga försäljningen sköts av samarbetspartnern America Tradings cirka 120 säljare.

Kunderna ställer miljökrav

De senaste åren har Arla Foods kunder på hemmamarknaderna ställt allt högre krav på att vi ska minska vår miljöbelastning och kunna redovisa vilka miljömål vi har och vad vi gör för att uppnå dem. I Storbritannien ligger de stora kedjorna särskilt långt framme genom att ställa konkreta krav på att vi ska minska våra koldioxidutsläpp, minska transportsträckorna för mjölken och produkterna samt öka användningen av återvinningsbara förpackningsmaterial. Arla

Foods välkomnar dessa krav som ligger helt i linje med vårt eget miljöarbete och våra egna ambitioner.

Ett annat sätt att möta kundernas (och konsumenternas) krav på miljövänliga produkter är att ytterligare öka andelen ekologiska mejeriprodukter, ett område där vi redan är världens största leverantör.

Transporter från mejeri till butik

På samma sätt som för transporter till mejeriet sköter vi distributionen från mejeriet så optimalt som möjligt ur miljösynpunkt. Från mejerierna transporteras merparten av mejerivarorna i distributionsbilar till butiker, restauranger och storkök. Rutterna planeras noga och vissa varor samdistribueras med andra leverantörer.

Om det är stora avstånd från mejeriet till butiken skickas varorna först till en färskvaruterminial där de lastas om och hämtas upp av en distributionsbil. Det är ett sätt att spara både miljö och pengar, och göra hela distributionskedjan mer effektiv.



En av våra bönder. På Lovö Prästgård utanför Stockholm arbetar Elin Rydström och hennes familj. Elin är inte bara en av Arla Foods 4 400 svenska mjölkbönder utan också en riksbekant ekobonde från våra annonser och reklamfilmer.

Återvinningsbara lastbärare

Den största delen av Arla Foods produkter på hemmamarknaderna levereras i så kallade returlastbärare. Det är backar, tråg och vagnar på hjul som återanvänds gång på gång. Fördelen med returlastbärarna är att de har låg miljöbelastning eftersom de kan användas om och om igen under många år. Ofta fungerar de även som ett sätt att exponera varorna i butikerna. Nackdelen är att det innebär en hel del hantering och transport när de tas tillbaka från butikerna, diskas och lagas. När returlastbärarna till sist går sönder kan materialet dock återvinnas och bli helt andra, nya produkter.

CARBON FOOTPRINT – KOLDIOXIDMÄRKTA VAROR

Klimatfrågan har varit på allas läppar under året. I Storbritannien strävar de stora livsmedelskedjorna tillsammans efter att införa en märkning av varornas klimatpåverkan (koldioxidutsläpp) och några produkter har redan blivit märkta, dock inga mejerivaror ännu.

ARLA FOODS KLIMATSTRATEGI

Insatsområden inom Emballage:

- Minimera mängden emballage
- Använda material som belastar miljön så lite som möjligt
- Använda fler material som kan återvinnas



KONSUMENTENTEN





VI HAR EN NÄRA RELATION till våra konsumenter. De har förtroende för det vi tillverkar och är våra viktigaste bedömare. Vi tar vårt producentansvar på största allvar och vet att vi erbjuder säkra livsmedel.

Dagens moderna konsumenter ändrar snabbt sitt sätt att leva och äta, och vi vill kunna erbjuda dem attraktiva produkter. Särskilt populärt just nu är mejerivaror med hälsoeffekter och smaksatta produkter som gör att det går fortare att laga mat.

Vi är måna om att bygga långsiktiga relationer och därför satsar vi även mycket på kunskap. Speciellt vill vi sprida information om naturliga råvaror och om sambandet mellan djur, människa och natur. Forskning tycker vi också är viktigt och vi ger bland annat ekonomiskt bidrag till studier om kopplingen mellan kost och hälsa.

Något vi är särskilt stolta över är den omfattande dialogen vi har med våra konsumenter, framförallt via olika kanaler för konsumentkontakt. Det är inte bara vi som tycker att det är roligt att prata om mat!

FOKUS MILJÖ

Konsumenterna kan välja i hur hög grad de vill ta ansvar för miljön när det gäller våra produkter. Det vi kan göra – förutom att erbjuda mejerivaror som har tillverkats på ett miljömässigt hållbart sätt – är att informera om hur produkterna bör hanteras för att minimera belastningen på miljön.





VI FÖRVALTAR KONSUMENTERNAS FÖRTROENDE HÄLSOSAMMA PRODUKTER FÖR MEDVETNA MÄNNISKOR KONSUMENTERNAS VAL AVGÖRANDE FÖR MILJÖN

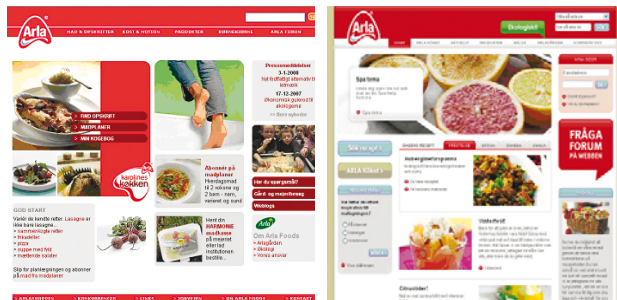
Trygghet, inspiration och välbefinnande

Våra produkter säljs till konsumenter över hela världen. Naturligtvis ser vardagen mycket olika ut beroende på var våra konsumenter befinner sig. Vår mission är ändå att alla som konsumerar Arla Foods mejeriprodukter ska uppleva att de ger dem inspiration, trygghet och välbefinnande.

Produkter för moderna konsumenter

Som en följd av ökat uteätande och fler singelhushåll ser vi en tendens mot sjunkande konsumtion av mejerivaror på våra hemmamarknader, framförallt i Sverige. Samtidigt ökar konsumtionen av mjölk i skolan bland annat i Sverige. En tillväxtmarknad är definitivt Kina där premiärministern har uttryckt en önskan om att alla kinesiska barn ska kunna dricka en halv liter mjölk om dagen. Efterfrågan på mejerivaror i Kina växer i takt med den ökade välfärden i landet.

På våra hemmamarknader ökar konsumenternas efterfrågan på ekologiska produkter. Tidigare köpte många ekologiska produkter för miljöns skull, men nu finns det även en hälsodimension i valet av ekoprodukter. Mejerivaror som visar positiva hälsoeffekter på immunförsvaret och matsmältningen kallas »functional foods« eller hälsoprodukter. Efterfrågan på dessa speciella produkter ökar också.



Våra hemsidor är under konstant utveckling. I framtiden kommer kontakten med våra konsumenter att förstärkas med fler så kallade communities och bloggar.

En ny trend är att konsumenterna är villiga att betala mer för smakupplevelser och produkter med ett tydligt ursprung. Färdiga soppor och smaksatta såser är också exempel på efterfrågade produkter, eftersom de bidrar till ett enklare vardagsliv för den moderna konsumenten.

Trovärdighet genom konsumentdialog

Genom att agera ansvarsfullt och kommunicera på ett öppet sätt med kunder och konsumenter tror vi oss kunna behålla vår redan höga trovärdighet. Vi prioriterar dialogen med konsumenterna på alla marknader, men har kommit olika långt i genomförandet. I Danmark och Sverige har vi exempelvis



Scooby Doo, Shaun the Sheep med flera kända figurer har Arla Foods i Storbritannien rätt att använda på exempelvis yoghurtförpackningarna.

en mycket väl utbyggd konsumentkontakt, Arla Forum, med sammanlagt 55 000 telefon-, mejl- och brevkontakter under 2007. Att Arla Foods i Sverige blev utsett till landets bästa företag i telefon- och mejlhantering visar att medarbetarna tar sitt uppdrag på allvar. En av dem utsågs dessutom i samband med utnämningen till Sveriges duktigaste konsumentrådgivare.

I Danmark har vi sex populära bloggar i ämnen som miljö, matglädje och arbetsplatsen. Sedan bloggarna startades 2005 har de fått fler än 110 000 unika deltagare. Under året installerades en automatisk tjänst, en så kallad webbassistent, på den svenska hemsidan. Den besvarade närmare 9 000 frågor de första sex månaderna och fick positiv respons.

Ett exempel, där förtroendet från konsumenterna försvann över en natt, var bojkotten i Mellanöstern 2006 som uppstod efter att en dansk dagstidning publicerade karikatyrer av profeten Muhammed. Även om försäljningen i regionen nu nästan har återkommit till nivåerna för år 2005, finns det fortfarande konsumenter som inte är beredda att köpa våra produkter, trots att vi har funnits i regionen i mer än 40 år.

Arla Foods kommunikationsavdelning har fått högsta

MILEXBURKAR ÅTERANVÄNDS

På marknader i Asien säljs mjölkpulvret Milex i burkar av aluminium. Metallen är resurskrävande och materialåtervinningen är på många håll obefintlig. I vissa områden kommer dock Milexburkarna till användning som förvaringskärl.



SATSNING PÅ FORSKNING

Arla Foods ger ekonomiskt bidrag till en rad olika forskningsprojekt, främst inom områdena kostvanor och hälsa. Tillsammans med danska Mejeribrugets Forskningsfond har vi dessutom skapat en samlingspunkt för internationella mejeriforskare inom hälsa - Arla Foods Research Seminar.



UPPMÄRKSAMMADE RANDIGA PAKET

De svenska, randiga mjölkpaketen har fått mycket internationell uppmärksamhet under året för sin särpräglade och funktionella design där bredden på ränderna indikerar fetthalt.





Tävlingen Årets kock i Sverige syftar till att stimulera intresset för matlagning med naturliga råvaror. Arla Foods är huvudsponsor för tävlingen i professionell matlagning. Vi sponsrar också danska KOKKEprojektet och den internationella kocktävlingen Nordic Challenge som prioriterar nordiska råvaror.

poäng i en undersökning bland danska näringslivsjournalister, bland annat på grund av rapporteringen av bojkotten i Mellanöstern som väckte stor medial uppmärksamhet.

Matglädje, recept och kokböcker

Att inspirera till matlagning och matglädje är också en form av dialog med konsumenten. Varje år skapar vi tusentals recept och ger ut kokböcker som ska inspirera till matlagning. I Danmark och Sverige besöks våra webbplatser med recept av över 15 miljoner konsumenter varje år, vilket gör dem till Nordens mest välbesökta och uppskattade receptsamlingar på Internet. Det går också att ladda ned recept direkt till mobilen – en tjänst som nu är tillgänglig i Sverige, men snart även finns för våra danska konsumenter som behöver snabb matinspiration framför kyldisken i butiken.

Kunskap om gården och mjölken

På våra hemmamarknader har vi aktiviteter som syftar till att öka kunskapen om naturliga råvaror och sambandet mellan människa, djur och natur. Att bjuda in allmänheten till så kallade betessläpp, när korna släpps ut på bete på våren, är en satsning som i år har slagit publikrekord både i Danmark och Sverige.

I Danmark finns flera besöksmejerier som förmedlar kunskap kring förädlingsprocessen till allt från skolbarn till utländska besökare. I Sverige erbjuder vi bondgårdsbesök för barn i årskurs 0–3, Arla Minior, i samarbete med skolorna. En annan form av kunskapsspridning är baksidan av mjölkpaketet. Där tar vi speciellt upp aktuella ämnen som engagerar, inspirerar och lockar till aktiviteter för barn och ungdomar i åldern 9–16 år. Dessutom presenteras information kring Arla Foods produkter, aktiviteter och allmän matinspiration.

ARLA FORUM HÅLLER KONTAKTEN

Varje år har Arla Foods personlig kontakt med ett stort antal konsumenter. Arla Forum får 55 000 samtal, mejl och brev per år. Några av de vanligaste ärendena i Sverige och Danmark under 2007:

- Olika synpunkter på förpackningar, främst skarpa kommentarer kring skruvkork.
- Återkallelse av produkter med kvalitetsavvikelse, till exempel fruktyoghurt som jäser eller förpackningar som är svåra att öppna.
- En felstavning som orsakade många

samtal var när met saknades och Lättmjölk blev "Lättjolk".

- Likaså produktanseringen av mjölken Lærkevang® och namnbytte Gaio® till Cultura®.
- Önskemål om nya produkter, exempelvis fler laktosfria produkter eller fler sässmaker.

VÅRA KONSUMENTER GILLAR BREDBART



Lurpak® Spreadable, Kærgården® och Bregott® har haft stora försäljningsframgångar. Den i Sverige välkända reklamkampanjen Bregottfabriken (med kor på grönbete) blev dessutom belönad med »Bästa kampanj genom tiderna«.



Konsumentens ansvar för produkten

Det viktigaste ur miljösynpunkt att de mejerivaror som konsumenterna köper går åt. Det gäller i hela produktionskedjan. Om konsumenter tvingas slänga produkter innebär det indirekt att all energi och alla resurser som har använts till produktion och distribution, har gått till spillo. Arla Foods erbjuder därför mejerivaror som är förpackade på olika sätt så att konsumenterna ska kunna välja efter behov, exempelvis små förpackningar eller produkter med lång hållbarhet.

En annan viktig miljöfråga för konsumenten är transporten av mejerivaror från butiken, till hemmet. Att köra bil i några kilometer för att köpa en liter mjölk ger exempelvis upphov till betydligt större koldioxidutsläpp än produktionen av samma mängd mjölk.

Förpackningar bör återvinnas

När Arla Foods väljer förpackningar tittar vi framförallt på energianvändning och klimatpåverkande utsläpp. Men en förpackning ska inte bara vara miljövänlig, den ska passa produkten också. Generellt strävar vi efter att minska materialmängden i förpackningarna och öka andelen återvin-

Att slänga produkter som har blivit stående för länge i kylan är det sämsta för miljön. Då har all energi och alla resurser använts i onödan.

Vår vanligaste förpackning består av 80 procent återvinningsbar kartong och 20 procent plast.



ningsbara material. Det senaste året har utvecklingen dock till viss del gått i motsatt riktning; materialmängden har ökat på vissa produkter eftersom konsumenterna exempelvis har efterfrågat skruvkorkar på yoghurtförpackningar samt mindre förpackningsstorlekar.

På alla marknader som har en förpackningsinsamling står det på Arla Foods förpackningar hur de ska sorteras, men reglerna för återvinning skiljer sig från land till land. I slutändan är det konsumenten som avgör vad som händer med förpackningen, beroende på vilka förutsättningar som finns i respektive land.



Arbetet att skapa värde för den moderna konsumenten börjar redan på gården där råvaran produceras.



Bokslutskommentarer

Jämförelsesiffror för 2006 anges inom parentes.

Resultaträkning

Årets resultat, efterlikvid och konsolidering

Årets resultat uppgår till 938 MDKK (933). Resultatet har påverkats mycket positivt av de stigande priserna på mejeriprodukter under andra halvåret, medan borttagna restitutioner, fallande valutakurser samt nedskrivningar avseende strukturförhållanden i Danmark och Storbritannien drar i motsatt riktning. Den ökade intjäningen under andra halvåret gav anledning till flera höjningar av a conto-priset för medlemsmjölk, vilket också har minskat koncernens nettoresultat.

Arla Foods intjäning per kg invägd medlemsmjölk uppgår till 247,0 danska öre (226,7) respektive 306,6 svenska öre (281,2).

Efterlikviden uppgår till 503 MDKK (336). Nettokonsolideringen är 5,3 danska öre/6,6 svenska öre per kg medlemsmjölk. Denna konsolidering avsätts med 3,0 danska öre/3,7 svenska öre på leveransbaserade ägarbevis samt med 2,3 danska öre/2,9 svenska öre på strategifonden.

Nettoomsättning

Nettoomsättningen uppgår under året till 47 742 MDKK (45 491). Utvecklingen av nettoomsättningen har påverkats positivt primärt av de genomförda prishöjningarna samt av helårseffekten av uppköpet av Tholstrup Cheese-koncernen i september 2006 och Arla Ingman i Finland i januari 2007. I motsatt riktning drar helårseffekten av avyttringen i augusti 2006 av mjölkbudsvksamheten i Storbritannien (avyttrat i augusti 2006) samt övriga avyttringar, restitutionsminskningar och slutligen valutakursutvecklingen på i huvudsak USD och USD-relaterade valutor.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgår till 1 520 MDKK (1 161). I produktionskostnaderna ingår a conto-betalning till medlemmarna med 13,9 Mdr DKK (13,0).

Rörelseresultatet har i väsentlig omfattning påverkats av de stigande priserna på mejeriprodukter, som bedöms ha påverkat medlemmarnas intjäning med cirka 950 MDKK. Samtidigt har a conto-priset höjts fyra gånger under andra halvåret, vilket har betytt en total merutbetalning på 1,2 Mdr DKK jämfört med den ursprungligen budgeterade.

De ökade försäljningspriserna och det höjda a conto-priset till medlemmarna har ökat rörelseresultatet med netto cirka 100 MDKK.

Av- och nedskrivningarna uppvisar en stigande tendens som följd av att omfattningen av investeringarna och de genomförda uppköpen har ökat avskrivningarna på speciellt goodwill. I motsatt riktning drar ändring av de räkenskapsmässiga bedömningarna av vissa materiella anläggningstillgångars ekonomiska livslängd, som i sig har reducerat avskrivningarna med 102 MDKK. Årets nedskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgår till 150 MDKK.

Utvecklingen av övriga kostnadsposter har hållits på en låg nivå genom personalminskningar, rationaliseringar och effektivitetsförbättringar. Därtill kommer effekten av avyttringen av mjölkbudsvksamheten i Storbritannien, som hade en omfattande distributions- och administrationsapparat.

Årets totalt invägda mjölmängd uppgår till 8 360 Mkg (8 592), varav medlemsmjölk utgör 5 932 Mkg (6 114). Huvuddelen av den invägda icke-medlemsmjölken avser Storbritannien och Finland.

Resultat före skatt

Resultatet före skatt uppgår till 1 161 MDKK (1 107). Vinster vid avyttring av verksamheter utgör 184 MDKK (364).

Nettofinansieringskostnaderna är 562 MDKK (409) som följd av uppköpen av de resterande 49 procent av aktierna i Arla Foods UK Plc, Tholstrup Cheese- och Arla Ingman-koncernerna samt stigande marknadsräntor.

Årets skattekostnad på 222 MDKK avser framför allt det brittiska dotterföretaget. Detta företags skatt har som följd av ändrad skattesats ökat med 25 MDKK.

Balansräkning

Balansomslutning

Balansomslutningen har ökat till 30 725 MDKK per 2007-12-31 mot 26 611 MDKK per 2006-12-31.

Anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar uppgår till 5 152 MDKK (3 068) och består i huvudsak av goodwill, som uppstått i samband med förvärven av det brittiska dotterföretaget Arla Foods UK Plc, Tholstrup Cheese och Arla Ingman samt IT-utvecklingsprojekt. Ökningen under 2007 avser i huvudsak Arla Foods UK Plc samt Arla Ingman.

Materiella anläggningstillgångar uppgår till 10 663 MDKK (10 827). Årets inköp på 1 895 MDKK omfattar bland annat förvärv av Arla Ingman samt övriga investeringar i Storbritannien, Sverige och Danmark.

Finansiella anläggningstillgångar uppgår till 1 658 MDKK (1 867). Uppskjutna skattefordringar har minskats med 161 MDKK i huvudsak som följd av minskningen av pensionsavsättningen och nedsättningen av skattesatsen i Storbritannien samt utvecklingen av GBP-kursen.

Omsättningstillgångar

Varulagret uppgår per 2007-12-31 till 4 081 MDKK (3 621). Ökningen kan i huvudsak hänföras till ökade värden på mjölkens beståndsdelar.

Kortfristiga fordringar uppgår till 5 994 MDKK (5 855), vilket innebär i stort sett oförändrad nivå.

Värdepapper samt kassa och bank uppgår tillsammans till 3 177 MDKK (1 373). Ökningen beror huvudsakligen på placering av upptagna realkreditlån i värdepapper.

Eget kapital

Det egna kapitalet per 2007-12-31 uppgår till 8 145 MDKK, motsvarande en ökning på 174 MDKK jämfört med 2006-12-31.

Andelen av årets resultat, som använts till konsolidering är 435 MDKK. Härav avser stadgereglad återkonsolidering 121 MDKK. De fallande valutakurserna har givit anledning till en nettoreglering på -153 MDKK.

Soliditeten mätt som det egna kapitalet i förhållande till balansomslutningen är 27 procent per 2007-12-31, vilket är en minskning jämfört med 30 procent per 2006-12-31.

Soliditeten inklusive ansvarigt obligationslån på 1 000 MDKK uppgår till 30 procent per 2007-12-31, vilket också är en minskning jämfört med 2006-12-31, då soliditeten var 34 procent.

Avsättningar

Pensionsavsättningar avser Storbritannien och Sverige (förmånsbaserade pensioner). Förpliktelseerna uppgår till 2 369 MDKK (2 875). Minskningen beror huvudsakligen på ökade inbetalningar till pensionsfonder samt lägre valutakurser.

Övriga avsättningar uppgår till 386 MDKK (394). Dessa avser primärt försäkringsmässiga avsättningar till arbetsskador samt avsättningar för tvister med mera.

Skulder

Koncernen är primärt finansierad med realkreditlån och lån hos kreditinstitut samt ett ansvarigt obligationslån på 1 000 MDKK.

Finansiella risker och styrning av dessa

Koncernens allmänna policy för styrning av finansiella risker

Arla Foods internationella verksamheter medför, att koncernens resultat och egna kapital påverkas av ett antal finansiella risker. De övergripande målen och principerna för Arla Foods finansiella riskstyrning är fastställda i koncernens finanspolicy, som godkänts av styrelsen.

Finanspolicyen omfattar ramarna för koncernens valuta-, finansierings-, likviditets-, ränte- och kreditförhållanden samt godkända finansiella instrument och finansiella partners. Under 2007 är det beslutat, att koncernens finansiella risker samlas och styrs centralt.

Valutakursrisker

Valutakursrisker är väsentliga risker för Arla Foods och har därför en betydande inverkan på resultat- och balansräkning. Arla Foods täcker i vid omfattning kommersiella risker. Centralisering av styrningen av finansiella risker innebär en konsolidering av koncernens valutaflöde, varigenom den totala externa risken minskas.

Huvuddelen av koncernens nettoomsättning utgörs av GBP, SEK, DKK, EUR och USD, medan produktions- och övriga driftkostnader väsentligen utgörs av GBP, DKK och SEK. Löpande fokuseras på att inköp görs i valutor, som minskar koncernens totala valutaexponering. Täckning kan göras av det förväntade valutaflödet i upp till 15 månader och görs med valutaterminsaffärer och valutoptioner med en matchande löptid. Av koncernens totala omsättning på 47 742 MDKK är 82 procent i annan valuta än DKK.

Valutatäckning med finansiella instrument av försäljning och inköp i främmande valuta bedöms netto ha medfört en positiv driftseffekt i storleksordningen 175 MDKK under 2007. I koncernens egna kapital per 2007-12-31 är direkt medtaget 34 MDKK (25), motsvarande dagsvärdet på finansiella valuta-säkringsinstrument, som används efter balansdagen.

Koncernens egna kapital är exponerat för valutarisker avseende omräkning av investeringar i utländska dotterföretag. Dessa valutarisker täcks utifrån en konkret bedömning företag för företag. Per 2007-12-31 är valutarelaterade omräkningsrisker på nettoinvesteringarna i Storbritannien och Finland delvis respektive helt täckta.

Finansierings- och ränterisker

Finansieringspolicyen stödjer koncernens mål och strategier och ett av målen är att minska refinansieringsrisken. Det eftersträvas en lämplig löptid på skulder och en viss spridning av förfalltidpunkter.

Koncernen är i väsentlig omfattning finansierad med långa lån. Nya lån upptas primärt med rörlig ränta och ränterisken styrs därefter genom användning av ränteswaps och ränteoptioner, varvid man uppnår en effektiv räntestyrning och större flexibilitet. För att minska räntekostnaderna och uppnå större flexibilitet i likviditetsstyrningen används koncernens obligationsinnehav aktivt som finansieringskälla genom försäljnings- och återköpsaffärer. Per den 31 december 2007 uppgår de totala räntebärande skulderna, inklusive koncernens pensionsförpliktelser i Storbritannien och Sverige, till 14 934 MDKK (12 119). Den genomsnittliga kvarvarande löptiden uppgår till cirka 5 år, om man bortser från pensionsförpliktelserna.

Koncernens räntebärande nettoskuld uppgår till 11 757 MDKK (10 746).

För säkring av koncernens ränteutgifter har det tecknats avtal om säkringsinstrument. Dagsvärdet på dessa avtal per 31 december 2007 är 22 MDKK (-3), som ingår direkt i det egna kapitalet.

Arla Foods resultat påverkas av utvecklingen av räntenivåer. En ränteändring på 1 procentenhet under nästa räkenskapsår bedöms påverka resultatet med cirka 100 MDKK.

Likviditetsrisker

Likviditetsrisken styrs så, att det ständigt finns tillräcklig driftslikviditet och likviditet för väsentliga ändringar i koncernens balansräkning. Lånemöjligheter för sådana ändringar bedöms särskilt.

Styrningen av det dagliga likviditetsflödet utförs i stor utsträckning av koncernens finansieringsföretag Arla Foods Finance A/S genom "cashpool"-avtal hos koncernens bankförbindelser. Företag med överskottslikviditet finansierar företag med likviditetsunderskott, varigenom de enskilda företagen och koncernen som helhet uppnår en bättre förräntning. Ett "Commercial Paper"-program på 2,5 Mdr SEK kan utnyttjas av

Arla Foods amba och Arla Foods AB för utställande av papper med löptider upp till ett år. Programmet är för närvarande inte utnyttjat. Därutöver kan koncernens likviditetsberedskap per 31 december 2007 uppställas enligt nedan:

	MDKK
Likvida medel	1 179
Värdepapper	549
Outnyttjade kreditmöjligheter	4 661
Total likviditetsberedskap	6 389

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

Kreditrisker

Arla Foods kundfordringar bedöms inte som osedvanligt riskfyllda. Det arbetas löpande med kreditstyrning i koncernens enheter. Kundförlusterna är på samma låga nivå som tidigare år.

För att minska kreditrisken görs löpande kreditbedömningar av koncernens kunder och motparter. För kundfordringar, som bedöms riskabla, tas kreditförsäkringar.

Råvarurisker

Tillgång till helmjölk utgör koncernens störste råvarurisk. Utöver mjölken är koncernen exponerad för ett antal andra råvarurisker. Den största risken avser energi, där inköpet täcks direkt hos leverantörerna med fastprisavtal. Syftet med täckningen är att säkerställa förutseende avseende priserna.

Händelser efter balansdagen

Arla Foods annonserade den 8 januari 2008 om ett uppköp av de resterande 50 procent av Cocio Chokolademælk A/S, som därefter med verkan från den 1 januari 2008 är 100 procent ägt. Ostgrossistföretaget J. Hansen Group är uppköpt per den 1 mars 2008.

Styrelsen godkände den 8 januari 2008 avyttringen av Medipharm-koncernen, som har gjorts med vinst.

De räkenskapsmässiga konsekvenserna av affärerna kommer att ingå i årsredovisningen 2008.

Styrelsens och direktionens berättelse

Styrelsen och direktionen har denna dag behandlat och godkänt årsredovisningen för 2007 för Arla Foods a.m.b.a.

Årsredovisningen är utformad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi anser de tillämpade redovisningsprinciperna ändamålsenliga, så att årsredovisningen ger en rättvisande bild av

koncernens och moderföretagets tillgångar, skulder och ekonomiska ställning per 31 december 2007 samt av resultatet av koncernens och moderföretagets verksamhet och koncernens kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2007.

Årsredovisningen överlämnas för representantskapets godkännande.

Århus, den 22 februari 2008

Direktion

Peder Tuborgh
Verkställande direktör

Povl Krogsgaard
Vice verkst. direktör

Andreas Lundby
Vice verkst. direktör

/ Jørn Wendel Andersen
Koncerndirektör/ CFO

Styrelse

Ove Møberg
Ordförande

Åke Hantoft
Vice ordförande

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

De oberoende revisorernas berättelse

Till medlemmarna i Arla Foods amba

Vi har granskat årsredovisningen för Arla Foods amba för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2007, omfattande ledningens kommentarer, styrelsens och direktionens berättelse, redovisningsprinciper, resultaträkningar, balansräkningar, förändring av eget kapital och noter för såväl koncernen som moderföretaget samt kassaflödesanalys för koncernen. Årsredovisningen är upprättad enligt årsredovisningslagen.

Ledningens ansvar för årsredovisningen

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

Revisorers ansvar och den utförda revisionen

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

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

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

Revisionen har inte givit anledning till någon anmärkning.

Slutsats

Det är vår uppfattning, att årsredovisningen ger en rättvisande bild av koncernens och moderföretagets tillgångar, skulder och ekonomiska ställning per den 31 december 2007 samt av resultatet av koncernens och moderföretagets verksamhet och koncernens kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2007 i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Århus, den 22 februari 2008

KPMG C. Jespersen

Statsautoreret Revisionsinteressentskab

KPMG Bohlins AB, Sverige

Finn L. Meyer
Statsaut. revisor

Carl Lindgren
Auktoriserad revisor

Redovisningsprinciper

Allmänt

Årsredovisningen för Arla Foods ambå för 2007 är upprättad i överensstämmelse med årsredovisningslagens bestämmelser för stora klass C-företag.

Redovisningsprinciperna är oförändrade jämfört med 2006.

Förändring av redovisningsmässiga bedömningar

Tillämpade redovisningsmässiga bedömningar avseende den ekonomiska livslängden för vissa kategorier av mejeritrustning är ändrad (förlängd från 7–10 år till 12 år).

Förändringen har under 2007 medfört en positiv resultatpåverkan på 102 MDKK.

Underlag för upprättande

Tillgångar redovisas i balansräkningen när det, som följd av en tidigare händelse, är sannolikt, att framtida ekonomiska tillgångar kommer att tillföras koncernen och tillgången kan åsättas ett tillförlitligt värde.

Skulder redovisas i balansräkningen när koncernen, som följd av en tidigare händelse, har en rättslig eller faktisk skuld och det är sannolikt, att framtida ekonomiska tillgångar kommer att lämna koncernen och att skulden kan åsättas ett tillförlitligt värde.

Vid första redovisningen värderas tillgångar och skulder till anskaffningsvärde. Värdering vid kommande redovisningar sker som beskrivits nedan för varje enskild redovisningspost.

Vid redovisning och värdering tas hänsyn till förutsebara risker och förluster, som framkommer innan årsredovisningen avläggs och som bekräftar förhållanden, som existerade på balansdagen.

I resultaträkningen redovisas intäkter i takt med, att de tjänas in, medan kostnader redovisas med de belopp, som avser räkenskapsåret. Värdejusteringar av finansiella tillgångar och skulder intas i resultaträkningen som finansiella intäkter eller finansiella kostnader.

Koncernredovisning

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

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

Företagsköp

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

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

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

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

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

Minoritetsintressen

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

Omräkning av utländsk valuta

För varje rapporterade företag i koncernen fastställs en funktionell valuta. Den funktionella valutan är den valuta, som används i den primära ekonomiska miljö, där det enskilda rapporterade företaget opererar. Transaktioner i andra valutor än den funktionella valutan är transaktioner i utländsk valuta.

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

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

För utländska dotterföretag omräknas resultaträkningarna till genomsnittliga valutakurser per månad i den omfattning, som detta inte ger en väsentligt annan bild än vid användning av transaktionsdagens kurs. Balansposterna omräknas till balansdagens valutakurser.

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

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

Kursregleringar av mellanhavanden med självständiga utländska dotterföretag, då mellanhavandet anses vara en del av den totala investeringen i det aktuella företaget, förs direkt till eget kapital. På motsvarande sätt redovisas valutakursregleringar av lån och finansiella instrument, som har anskaffats för säkring av nettoinvesteringar i utländska företag, direkt i eget kapital.

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas från avtalstidpunkten och värderas initialt i balansräkningen till anskaffningspris och därefter till verkligt värde på balansdagen. De finansiella instrumenten redovisas under andra fordringar, respektive övriga skulder.

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

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

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

Offentliga bidrag

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

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

Resultaträkningar

Nettoomsättning

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

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

Produktionskostnader

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

Försäljnings- och distributionskostnader

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

Gemensamma kostnader inkl. administration

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

Övriga rörelseintäkter och -kostnader

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

Vinst vid avyttring av verksamheter

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

Resultat från andelar i dotter- och intresseföretag

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

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

Finansiella poster

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

Räntor på pensionsförpliktelser och förväntad avkastning av pensionstillgångar redovisas under finansiella poster.

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

Skatt

Den skattepliktiga inkomsten beräknas efter för företagen gällande nationella regler. Skatten beräknas mot bakgrund av antingen kooperationsbeskattning eller företagsbeskattning. Fördelningen av skatten mellan sambeskattade företag görs enligt fullfördelningsmetoden.

Balansräkningar

Immateriella anläggningstillgångar

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

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

För IT-utvecklingsprojekt aktiveras endast externa kostnader, som uppstått vid etableringen av koncernens IT-system. Interna systemutvecklingskostnader förs löpande till resultaträkningen.

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

Goodwill	upp till 20 år
Licenser och varumärken mm	10 år
Produktutvecklingsprojekt	3 år
IT-utvecklingsprojekt	5–8 år

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

Immateriella anläggningstillgångar värderas löpande och nedskrivs till återanskaffningsvärde, om det bokförda värdet överstiger förväntade framtida nettointäkter från företaget eller verksamheten, som tillgången är knuten till.

Materiella anläggningstillgångar

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

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

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

Kontorsbyggnader	50 år
Produktionsbyggnader	20–30 år
Tekniska anläggningar och maskiner	7–12 år
Driftsmateriel och inventarier	3–7 år

Tillgångarna nedskrivs till återanvändningsvärde (netto-realiseringsvärde), om detta är lägre än det bokförda värdet.

Avskrivning görs inte på pågående nyanläggningar, mark eller nedlagda anläggningar, som är nedskrivna till nettorealiseringsvärde.

Tillgångar med kortare livslängd, inventarier med litet värde samt förbättringsutgifter av mindre värde, som enskilt och samlat är oväsentliga, kostnadsförs under anskaffningsåret.

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

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

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

Finansiella anläggningstillgångar

Kapitalandelar i dotter- och intresseföretag beräknas efter kapitalandelsmetoden.

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

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

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

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

Ansvariga lån till dotterföretag beräknas till amorterat värde. Eventuella valutakursdifferenser till balansdagens kurs förs till eget kapital.

Andra värdepapper och kapitalandelar mm upptas till verkligt värde på balansdagen. Förändringar av detta redovisas under finansiella poster.

Varulager

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

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

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

Kortfristiga fordringar

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

Förutbetalda kostnader omfattar erlagda utgifter avseende kommande räkenskapsår.

Övriga omsättningstillgångar

Värdepapper värderas till balansdagens kurser. Förändringar i värdet redovisas i resultaträkningen under finansiella poster.

Skatt och uppskjuten skatt

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

Uppskjuten skatt och årets justering av denna redovisas enligt den balansorienterade skuldmetoden som skattevärdet på alla temporära skillnader mellan redovisat och skattemässigt värde på tillgångar och skulder.

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

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

Förändring av uppskjuten skatt som följd av ändringar i skattesatser redovisas i resultaträkningen.

Avsättningar

Avsättningar redovisas, när koncernen som följd av en händelse, som inträffat före eller på balansdagen har en rättslig eller faktisk skuld och det är sannolikt, att man måste lämna ekonomisk ersättning för att betala skulden.

Pensioner

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

Pensionsavtalen omfattar dels avgiftsbaserade planer, dels förmånsbaserade planer.

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

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

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

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

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

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

Övriga avsättningar

Övriga avsättningar omfattar bland annat försäkringsmässiga avsättningar och förpliktelser i samband med företagsammanslagningar, omstruktureringar, förlustbringande kontakter, garantiförpliktelser och rättsmål med mera.

Skulder

Skuld till kreditinstitut m m:

Skuld till realkreditinstitut och kreditinstitut i övrigt samt ansvariga lån redovisas vid upptagandet med erhållet belopp efter avdrag för erlagda transaktionskostnader. Under kommande perioder redovisas de finansiella skulderna till det kapitaliserade värdet med användning av den effektiva räntans metod.

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

Efterlikvid till medlemmarna

Under efterlikvid redovisas den del av årets resultat, som genom resultatdisponeringen föreslås att betalas ut till medlemmarna.

Övriga skulder

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

Förutbetalda intäkter

Förutbetalda intäkter redovisas under skulder och omfattar erhållna betalningar avseende intäkter för kommande år. Förutbetalda intäkter upptas till amorterat anskaffningsvärde, vilket vanligen motsvarar nominellt värde.

Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen för koncernen har uppställts efter den indirekta metoden med utgångspunkt från koncernresultatet. Det har inte utarbetats någon särskild kassaflödesanalys för moderföretaget, då denna omfattas av kassaflödesanalysen för koncernen.

Kassaflödesanalysen visar kassaflödena uppdelat på löpande verksamhet, investeringar och finansiering samt hur dessa kassaflöden har påverkat de likvida medlen.

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

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

Kassaflödet från finansieringsaktiviteten omfattar upptagande och återbetalning av långfristiga och kortfristiga skulder till kreditinstitut och realkreditinstitut, efterlikvid till medlemmarna avseende föregående räkenskapsår samt utbetalningar från det egna kapitalet.

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

Kassaflödesanalysen kan inte härledas enbart ur koncernredovisningens siffror.

Segmentupplysningar

Upplysningar lämnas avseende affärssegment och geografiska marknader angående omsättningens fördelning. Segmentupplysningarna följer koncernens redovisningsprinciper och interna ekonomistyrning.

Resultaträkningar

Moderföretag				Koncern	
06-01-01 06-12-31	07-01-01 07-12-31	MDKK	Not	07-01-01 07-12-31	06-01-01 06-12-31
24 046	25 763	Nettoomsättning	1	47 742	45 491
-21 620	-22 747	Produktionskostnader	2/3	-38 730	-36 374
2 426	3 016	Bruttoresultat		9 012	9 117
-1 339	-1 436	Försäljnings- och distributionskostnader	2/3	-5 370	-5 827
-697	-731	Gemensamma kostnader inkl. administration	2/3/4	-2 124	-2 370
99	42	Övriga rörelseintäkter		174	422
-15	-57	Övriga rörelsekostnader		-172	-181
474	834	Rörelseresultat		1 520	1 161
0	66	Vinst vid avyttring av verksamheter		184	364
471	8	Resultat från andelar i koncernföretag	9	-	-
-7	-23	Resultat från andelar i intresseföretag	9	19	-9
24	85	Finansiella poster, netto	5	-562	-409
962	970	Resultat före skatt		1 161	1 107
-29	-32	Skatt på årets resultat	6	-222	-170
933	938	Årets resultat		939	937
-	-	Minoritetsintressens andel av dotterföretagens resultat	10	-1	-4
933	938	Arla Foods ambas andel av årets resultat		938	933
		Förslag till disposition av årets resultat:			
336	503	Efterlikvid till Arla Foods ambas medlemmar		503	336
		Överföring till eget kapital			
		Kapitalkonto			
122	121	Stadgereglad återkonsolidering		121	122
91	0	Övriga överföringar		0	91
184	174	Leveransbaserade ägarbevis		174	184
200	140	Strategifond		140	200
933	938	Summa		938	933

Balansräkningar

Moderföretag		Tillgångar		Koncern	
Balans per 06-12-31	Balans per 07-12-31	MDKK	Not	Balans per 07-12-31	Balans per 06-12-31
		Anläggningstillgångar			
		<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	7		
0	0	Licenser och varumärken m m		154	163
0	0	Goodwill		4 502	2 284
35	36	Produktutvecklingsprojekt		53	51
543	425	IT-utvecklingsprojekt		443	570
578	461	Immateriella anläggningstillgångar, totalt		5 152	3 068
		<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	8		
1 628	1 648	Mark och byggnader		4 973	4 986
2 129	2 264	Maskiner och andra tekniska anläggningar		4 677	4 894
55	69	Inventarier, verktyg och installationer		373	392
213	390	Pågående nyanläggningar		640	555
4 025	4 371	Materiella anläggningstillgångar, totalt		10 663	10 827
		<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	9		
1 736	1 590	Andelar i koncernföretag		–	–
3 322	4 452	Ansvariga lån till koncernföretag		–	–
143	135	Andelar i intresseföretag		517	501
–	–	Uppskjuten skattefordran		493	654
150	132	Andra värdepapper och kapitalandelar m m		648	712
5 351	6 309	Finansiella anläggningstillgångar, totalt		1 658	1 867
9 954	11 141	Anläggningstillgångar, totalt		17 473	15 762
		Omsättningstillgångar			
		<i>Varulager</i>			
569	562	Råvaror och förnödenheter		1 029	960
755	750	Varor under tillverkning		861	795
226	239	Färdiga varor och handelsvaror		2 191	1 866
1 550	1 551	Varulager, totalt		4 081	3 621
		<i>Kortfristiga fordringar</i>			
1 074	1 116	Kundfordringar		4 873	5 120
2 662	3 742	Fordringar hos koncernföretag		–	–
6	5	Fordringar hos intresseföretag		92	22
114	228	Andra fordringar		800	566
87	151	Förutbetalda kostnader		229	147
3 943	5 242	Kortfristiga fordringar, totalt		5 994	5 855
276	647	Värdepapper		1 998	772
74	73	Kassa och bank		1 179	601
5 843	7 513	Omsättningstillgångar, totalt		13 252	10 849
15 797	18 654	Tillgångar, totalt		30 725	26 611

Moderföretag		Eget kapital och skulder		Koncern	
Balans per 06-12-31	Balans per 07-12-31	MDKK	Not	Balans per 07-12-31	Balans per 06-12-31
		Eget kapital			
6 757	6 739	Kapitalkonto		6 707	6 757
183	91	Reservfond A		91	183
335	451	Leveransbaserade ägarbevis		451	335
200	340	Strategifond		340	200
500	500	Reservfond B		500	500
-4	24	Värderegleringar av säkringsinstrument		56	22
-	-	Andra reserver		0	-26
7 971	8 145	Eget kapital, totalt		8 145	7 971
-	-	Minoritetsintressen	10	147	62
		Avsättningar			
0	0	Uppskjuten skatt	11	406	302
0	0	Pensioner	12	2 369	2 875
38	50	Övriga avsättningar	13	386	394
38	50	Avsättningar, totalt		3 161	3 571
		Skulder			
		<i>Långfristiga skulder</i>	14		
1 000	1 000	Ansvarigt obligationslån		1 000	1 000
66	32	Ansvarigt lån, Arla, ekonomisk förening		32	66
1 882	1 772	Realkreditinstitut		3 573	2 946
870	622	Kreditinstitut med flera		2 603	3 454
3 818	3 426	Långfristiga skulder, totalt		7 208	7 466
		<i>Kortfristiga skulder</i>			
53	87	Kortfristig del av långfristiga skulder		99	71
44	2 227	Kreditinstitut med flera		5 258	1 707
336	503	Efterlikvid till medlemmarna		503	336
1 190	1 632	Leverantörsskulder		3 624	3 287
1 746	1 947	Skuld till koncernföretag		-	-
0	2	Skuld till intresseföretag		67	3
0	0	Skatteskulder		12	47
582	618	Övriga skulder		2 437	2 071
19	17	Förutbetalda intäkter		64	19
3 970	7 033	Kortfristiga skulder, totalt		12 064	7 541
7 788	10 459	Skulder, totalt		19 272	15 007
15 797	18 654	Eget kapital och skulder, totalt		30 725	26 611
		Ansvarsförbindelser, ställda säkerheter m m	15		
		Information om närstående parter	16		
		Medlemmarnas ansvar	17		

Förändring av eget kapital

Koncern

MDKK	Saldo per 2006-12-31	Årets resultat	Omräknings- differens	Övriga regleringar	Årets utbetalningar	Saldo per 2007-12-31
Kapitalkonto	6 757	121	-153	-18	0	6 707
Reservfond A	183	0	0	0	-92	91
Leveransbaserade ägarbevis	335	174	0	0	-58	451
Strategifond	200	140	0	0	0	340
Reservfond B	500	0	0	0	0	500
Värderegleringar av säkringsinstrument	22	0	0	34	0	56
Andra reserver	-26	0	0	26	0	0
Eget kapital, totalt	7 971	435	-153	42	-150	8 145

Moderföretag

MDKK	Saldo per 2006-12-31	Årets resultat	Omräknings- differens	Övriga regleringar	Årets utbetalningar	Saldo per 2007-12-31
Kapitalkonto	6 757	121	-153	14	0	6 739
Reservfond A	183	0	0	0	-92	91
Leveransbaserade ägarbevis	335	174	0	0	-58	451
Strategifond	200	140	0	0	0	340
Reservfond B	500	0	0	0	0	500
Värderegleringar av säkringsinstrument	-4	0	0	28	0	24
Eget kapital, totalt	7 971	435	-153	42	-150	8 145

Kapitalkonto:

Kapitalkontot omfattar företagets ofördelade egna kapital.

Reservfond A:

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

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

Vid utbetalning från Reservfond A skall motsvarande belopp tillföras Kapitalkontot. Dessutom skall Kapitalkontot genom konsolidering och i takt med utbetalning av Reservfond A tillföras 280 MDKK. Av detta belopp har 245 MDKK tillförts Kapitalkontot till och med räkenskapsåret 2007 (210 MDKK till och med 2006-12-31).

Leveransbaserade ägarbevis:

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

Strategifond:

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

Reservfond B:

Reservfond B omfattar de vid företagets bildande gjorda avsättningarna och kan efter styrelsens förslag genom beslut av representantskapet användas för täckning av extraordinära förluster eller nedskrivningar, men endast avseende sådana aktiviteter eller verksamheter, som inte primärt baserar sig på den från medlemmarna invägda mjölmängden och endast om sådana förluster inte täcks av andra reserver under det egna kapitalet.

Värderegleringar av säkringsinstrument:

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

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

Kassaflödesanalys

MDKK	Koncern	
	07-01-01 07-12-31	06-01-01 06-12-31
Kassaflöde från löpande verksamhet		
Årets resultat	938	933
Av- och nedskrivningar	2 042	1 849
Övriga driftsposter utan likviditetsmässig effekt	27	88
Resultatandelar från intresseföretag	-19	9
Vinst vid avyttringar av verksamheter och fastigheter m m	-241	-593
Förändring av uppskjuten skattefordran	113	108
Förändring av varulager	-460	72
Förändring av kortfristiga fordringar	-139	465
Förändring av avsättningar	-206	-162
Förändring av leverantörsskulder och övriga skulder m m	1 324	-312
Betald företagsskatt	-94	-103
Kassaflöde från löpande verksamhet	3 285	2 354
Kassaflöde till investeringar		
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-2 990	-727
Försäljning av immateriella anläggningstillgångar	55	31
Investering i materiella anläggningstillgångar	-1 895	-1 792
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	483	1 282
Investering i finansiella anläggningstillgångar, netto	49	-62
Kassaflöde till investeringar	-4 298	-1 268
Kassaflöde från finansiering		
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår	-336	-75
Utbetalt från eget kapital	-150	-126
Förändring av långfristiga skulder	-258	190
Förändring av kortfristiga skulder	3 579	-1 064
Kassaflöde från finansiering	2 835	-1 075
Förändring av likvida medel och värdepapper	1 822	11
Likvida medel och värdepapper vid årets början	1 373	1 362
Kursreglering av likvider	-18	0
Likvida medel och värdepapper vid årets slut	3 177	1 373

Noter

1 Nettoomsättning

	Koncern	
	07-01-01 07-12-31	06-01-01 06-12-31
MDKK		
Consumer Nordic	19 233	17 306
Consumer UK	13 723	14 306
Consumer International	8 133	7 306
Global Ingredients	5 691	5 382
Övriga	962	1 191
Nettoomsättning, totalt	47 742	45 491

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

2 Personalkostnader

Moderföretag			Koncern	
06-01-01 06-12-31	07-01-01 07-12-31	MDKK	07-01-01 07-12-31	06-01-01 06-12-31
-2 189	-2 312	Löner och arvoden	-5 519	-5 728
-154	-165	Pensioner	-384	-430
-13	-13	Övriga sociala kostnader	-566	-543
-2 356	-2 490	Personalkostnader, totalt	-6 469	-6 701
		<i>Personalkostnader ingår i följande räkenskapsposter:</i>		
-1 901	-2 013	Produktionskostnader	-3 797	-3 796
-176	-193	Försäljnings- och distributionskostnader	-1 884	-2 046
-279	-284	Gemensamma kostnader inkl. administration	-788	-859
-2 356	-2 490	Personalkostnader, totalt	-6 469	-6 701
		<i>Härav:</i>		
-8	-8	Arvoden till moderföretagets representantskap	-8	-8
-6	-6	Arvoden till moderföretagets styrelse	-6	-6
-13	-13	Löner och ersättningar till moderföretagets direktion	-13	-13
5 823	5 594	Genomsnittligt antal heltidsanställda	16 559	17 933

3 Av- och nedskrivningar

Moderföretag			Koncern	
06-01-01 06-12-31	07-01-01 07-12-31	MDKK	07-01-01 07-12-31	06-01-01 06-12-31
-188	-207	Immateriella anläggningstillgångar	-533	-401
-593	-627	Materiella anläggningstillgångar	-1 509	-1 448
-781	-834	Av- och nedskrivningar, totalt	-2 042	-1 849
		<i>Av- och nedskrivningar ingår i följande räkenskapsposter:</i>		
-602	-692	Produktionskostnader	-1 433	-1 286
0	0	Försäljnings- och distributionskostnader	-141	-243
-179	-142	Gemensamma kostnader inkl. administration	-468	-320
-781	-834	Av- och nedskrivningar, totalt	-2 042	-1 849

Årets nedskrivningar i koncernen uppgår till 17 MDKK på immateriella anläggningstillgångar och 133 MDKK på materiella anläggningstillgångar.

4 Arvoden till representantskapsvald revision

Moderföretag			Koncern		
06-01-01 06-12-31	07-01-01 07-12-31	MDKK	07-01-01 07-12-31	06-01-01 06-12-31	
		<i>KPMG:</i>			
-3	-3	Revision	-14	-12	
-20	-7	Andra ersättningar	-9	-25	
-23	-10	Arvoden, totalt	-23	-37	

Andra ersättningar omfattar bland annat arvoden för due diligence i samband med uppköp och för skatterådgivning.

5 Finansiella poster, netto

Moderföretag			Koncern		
06-01-01 06-12-31	07-01-01 07-12-31	MDKK	07-01-01 07-12-31	06-01-01 06-12-31	
		<i>Kostnader:</i>			
-23	-63	Räntekostnader till koncernföretag	-	-	
-203	-295	Övriga finansiella kostnader	-641	-493	
-226	-358	Finansiella kostnader, totalt	-641	-493	
		<i>Intäkter:</i>			
211	390	Ränteintäkter från koncernföretag	-	-	
39	53	Övriga finansiella intäkter	79	84	
250	443	Finansiella intäkter, totalt	79	84	
24	85	Finansiella poster, netto	-562	-409	

6 Skatt

Moderföretag			Koncern		
06-01-01 06-12-31	07-01-01 07-12-31	MDKK	07-01-01 07-12-31	06-01-01 06-12-31	
-32	-32	Skatt på årets skattepliktiga inkomst	-55	-93	
0	0	Reglering av uppskjuten skatt	-138	-82	
0	0	Förändring av skattesats	-25	0	
3	0	Justering av tidigare års skatt	-4	5	
-29	-32	Skatt, totalt	-222	-170	

Förändring av skattesats beror på nedsättningen av densamma i Storbritannien från 30 till 28 procent.

7 Immateriella anläggningstillgångar

Koncern

MDKK	Licenseer, varumärken m m	Goodwill	Produkt- utvecklings- projekt	IT- utvecklings- projekt
Ingående anskaffningsvärde	245	2 953	154	977
Omräkningsdifferens	7	-325	-2	-3
Årets inköp	11	2 877	38	64
Årets avgångar	-2	-86	-40	0
Utgående anskaffningsvärde	261	5 419	150	1 038
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-82	-669	-103	-407
Omräkningsdifferens	-2	5	1	1
Årets av- och nedskrivningar	-25	-284	-35	-189
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	2	31	40	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-107	-917	-97	-595
Utgående planenligt restvärde	154	4 502	53	443

Moderföretag

MDKK	Licenseer, varumärken m m	Goodwill	Produkt- utvecklings- projekt	IT- utvecklings- projekt
Ingående anskaffningsvärde	0	0	99	939
Årets inköp	0	0	26	64
Årets avgångar	0	0	-22	0
Utgående anskaffningsvärde	0	0	103	1 003
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	0	0	-64	-396
Årets av- och nedskrivningar	0	0	-25	-182
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	0	0	22	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	0	0	-67	-578
Utgående planenligt restvärde	0	0	36	425

8 Materiella anläggningstillgångar

Koncern

MDKK	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Materiella pågående ny-anläggningar
Ingående anskaffningsvärde	6 041	9 826	1 349	555
Omräkningsdifferens	-221	-259	-49	-14
Årets inköp	608	491	165	631
Omklassificeringar	43	489	0	-532
Årets försäljningar / utrangeringar	-195	-391	-203	0
Utgående anskaffningsvärde	6 276	10 156	1 262	640
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-1 055	-4 932	-957	0
Omräkningsdifferens	30	137	36	0
Årets av- och nedskrivningar	-351	-993	-165	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	73	309	197	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-1 303	-5 479	-889	0
Utgående planenligt restvärde	4 973	4 677	373	640
Härav finansiellt leasade tillgångar	4	106	5	0

För danska fastigheter med ett bokfört värde på 2 092 MDKK, uppgår det totala taxeringsvärdet till 1 486 MDKK.

Moderföretag

MDKK	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Materiella pågående ny-anläggningar
Ingående anskaffningsvärde	2 361	4 676	105	213
Årets inköp	194	354	52	390
Omklassificeringar	3	210	0	-213
Årets försäljningar / utrangeringar	-30	-49	-4	0
Utgående anskaffningsvärde	2 528	5 191	153	390
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-733	-2 547	-50	0
Årets av- och nedskrivningar	-166	-425	-36	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	19	45	2	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-880	-2 927	-84	0
Utgående planenligt restvärde	1 648	2 264	69	390
Härav finansiellt leasade tillgångar	110	93	6	0

För danska fastigheter med ett bokfört värde på 1 648 MDKK, uppgår det totala taxeringsvärdet till 1 037 MDKK.

9 Finansiella anläggningstillgångar

Koncern

MDKK		Andelar i intresse- företag	Uppskjuten skattefordran	Andra värdepapper och kapital- andelar mm
Ingående anskaffningsvärde		582	812	722
Årets inköp		31	0	158
Årets avgångar		-3	0	-190
Utgående anskaffningsvärde		610	812	690
Ingående värderegleringar		-81	-158	-10
Utdelningar		-6	0	0
Årets resultat		19	-80	0
Omräkningsdifferens		-15	-48	-3
Borttagna regleringar		-8	0	9
Förändring av skattesats		0	-33	0
Övriga regleringar		-2	0	-38
Utgående värderegleringar		-93	-319	-42
Utgående planenligt restvärde		517	493	648
Härav goodwill		5		

En uppskjuten skattefordran på 105 MDKK är inte medtagen, då den inte förväntas kunna bli utnyttjad.

Moderföretag

MDKK	Andelar i koncern- företag	Ansvariga lån till koncern- företag	Andelar i intresse- företag	Uppskjuten skattefordran	Andra värdepapper och kapital- andelar mm
Ingående anskaffningsvärde	1 887	3 311	166	-	113
Årets inköp	67	2 081	21	-	8
Årets avgångar	-86	-763	0	-	-17
Utgående anskaffningsvärde	1 868	4 629	187	-	104
Ingående värderegleringar	-151	11	-23	-	37
Utdelningar	-55	-	0	-	0
Årets resultat	13	-	-16	-	0
Årets goodwillavskrivningar	-23	-	-7	-	0
Förskjutning av interna vinster i varulager mm	18	-	0	-	0
Omräkningsdifferens	-94	-184	-6	-	-3
Borttagna regleringar	54	-4	0	-	0
Övriga regleringar	-40	-	0	-	-6
Utgående värderegleringar	-278	-177	-52	-	28
Utgående planenligt restvärde	1 590	4 452	135	-	132
Härav goodwill	150		0		

10 Minoritetsintressen

Koncern

MDKK	07-01-01 07-12-31	06-01-01 06-12-31
Ingående minoritetsintressen	62	14
Andel av årets resultat	1	4
Till- och avgångar, förskjutning i ägarandelar mm	84	44
Utgående minoritetsintressen	147	62

11 Uppskjuten skatt

Moderföretag			Koncern		
06-01-01	07-01-01	MDKK	07-01-01	06-01-01	
06-12-31	07-12-31		07-12-31	06-12-31	
0	0	Ingående uppskjuten skatt	302	331	
0	0	Omräkningsdifferens	-10	10	
-	-	Minskning vid avyttring av dotterföretag	0	-13	
0	0	Förändring av skattesats	-8	0	
0	0	Uppköp av verksamheter	64	0	
0	0	Årets övriga förändringar	58	-26	
0	0	Utgående uppskjuten skatt	406	302	

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

12 Pensionsförpliktelser

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

Nettopensionsförpliktelsen medräknad i balansräkningen beräknas enligt nedan:

	Koncern	
MDKK	07-12-31	06-12-31
Nuvärdet av pensionsförpliktelserna	7 784	8 951
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-5 959	-6 180
Nettopensionsförpliktelse	1 825	2 771
Ej inräknat försäkringstekniskt beräknade vinster, netto	544	104
Utgående medräknad nettopensionsförpliktelse	2 369	2 875

Utvecklingen av medräknad nettopensionsförpliktelse:

MDKK	07-01-01	06-01-01
	07-12-31	06-12-31
Ingående medräknad nettopensionsförpliktelse	2 875	3 035
Omräkningsdifferens	-189	84
Kostnadsfört i resultaträkningen, netto	81	25
Koncernens inbetalningar till förvaltningstillgångar	-398	-269
Utgående medräknad nettopensionsförpliktelse	2 369	2 875

De förmånsbaserade pensionerna i Storbritannien administreras av oberoende pensionsfonder, som placerar de för täckning av förpliktelserna inbetalda beloppen. Det försäkringstekniskt beräknade nuvärdet av förpliktelserna (6 875 MDKK per 2007-12-31 mot 8 034 MDKK per 2006-12-31) med avdrag för verkligt värde på förvaltningstillgångarna (5 959 MDKK per 2007-12-31 mot 6 180 MDKK per 2006-12-31) utgör 916 MDKK.

Som följd av användningen av korridorometoden har den försäkringstekniskt beräknade vinsten på 652 MDKK inte minskat avsättningen, varför nettoförpliktelsen per 2007-12-31 utgör 1 568 MDKK.

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

Det försäkringstekniskt beräknade nuvärdet av förpliktelserna är upptaget i balansräkningen med 909 MDKK mot 917 MDKK per 2006-12-31. Då korridorens gränsvärde 2007-01-01 är överskridet, har det under året kostnadsförts 2 MDKK. Genom användning av korridorometoden har den försäkringstekniskt beräknade förlusten på 108 MDKK inte ökat avsättningen, varför nettoförpliktelsen per 2007-12-31 utgör 801 MDKK.

12 Pensionsförpliktelser (forts)

Förvaltningstillgångar tillskjutna i pensionsfonderna består av:

		Koncern			
		07-12-31		06-12-31	
	%		%		
MDKK					
Aktier	49	2 894	58	3 599	
Obligationer	32	1 938	27	1 649	
Fastigheter	11	647	11	708	
Övriga tillgångar	8	480	4	224	
Förvaltningstillgångar, totalt	100	5 959	100	6 180	

Avkastning på förvaltningstillgångarna:

		07-01-01 07-12-31		06-01-01 06-12-31	
MDKK					
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna		420		342	
Årets försäkringstekniska vinster / förluster på förvaltningstillgångarna (inte inräknat)		-97		159	
Faktisk avkastning på förvaltningstillgångarna		323		501	

Koncernen beräknar att inbetala 471 MDKK till förmånsbaserade pensioner under 2008.

Förutsättningarna för de försäkringstekniska beräkningarna per balansdagen är:

	07-12-31	06-12-31
Diskonteringsränta	5,70%	5,01%
Framtida löneökningstakt	3,50-4,65%	2,70-4,50%
Förväntad genomsnittlig avkastning på förvaltningstillgångarna	6,66%	6,39%

Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna är fastställd av externa aktuarier med tillgångarnas sammansättning och allmänna förväntningar på den ekonomiska utvecklingen som underlag.

13 Övriga avsättningar

Moderföretag

			Koncern	
			07-01-01 07-12-31	
06-01-01 06-12-31	07-01-01 07-12-31	MDKK	07-01-01 07-12-31	06-01-01 06-12-31
62	38	Ingående övriga avsättningar	394	273
0	0	Omräkningsdifferens	-5	0
18	22	Årets avsättningar	127	226
-42	-10	Ianspråktaget under året	-130	-105
38	50	Utgående övriga avsättningar	386	394
06-12-31	07-12-31	MDKK	07-12-31	06-12-31
0	0	Försäkringsmässiga avsättningar	147	113
7	0	Omstruktureringar	13	25
31	50	Andra avsättningar	226	256
38	50	Övriga avsättningar, totalt	386	394

14 Långfristiga skulder

Moderföretag			Koncern	
06-12-31	07-12-31	MDKK	07-12-31	06-12-31
		<i>Långfristiga skulder, som förfaller efter 5 år från räkenskapsårets utgång:</i>		
1 000	1 000	Ansvarigt obligationslån	1 000	1 000
1 823	1 804	Övriga långfristiga skulder	4 179	2 380
2 823	2 804	Långfristiga skulder, totalt	5 179	3 380

15 Ansvarsförbindelser, ställda säkerheter m m

Moderföretag			Koncern	
06-12-31	07-12-31	MDKK	07-12-31	06-12-31
3 944	4 994	Ansvars- och garantiförbindelser	517	667
127	162	Operationella hyres- och leasingförpliktelser	1 145	1 367
404	405	Förbindelser i enlighet med avtal om leverans av anläggningstillgångar	623	548
		<i>För täckning av valuta- och ränterisker har upptagits valutaterminsaffärer enligt nedan:</i>		
668	198	Valuta, köp på termin	552	1 551
5 247	6 064	Valuta, försäljning på termin	6 321	5 564
2 376	1 181	Ränteswaps	2 090	3 955
		<i>Som säkerhet för skulder har deponerats:</i>		
118	118	Pantbrev i fast egendom	1 956	1 342
255	224	med ett bokfört värde på	1 400	1 199
0	648	Värdepapper, bokfört värde	1 449	0

Rättsmål:

Koncernen är part i enstaka rättsmål, tvister m m. Det är ledningens uppfattning, att utfallet av dessa inte kommer att få någon väsentlig negativ betydelse för koncernens finansiella ställning, utöver vad som är medtaget i balansräkningen eller uppgivits i årsredovisningen.

16 Närstående parter

Arla Foods amba har inga närstående parter med bestämmande inflytande.

Närstående parter med betydande inflytande omfattar representantskap, styrelse och direktion.

Dessutom är koncern- och intresseföretag, se koncernöversikten på sidorna 58–59, närstående parter.

Medlemmar, som är ledamöter i representantskapet och/eller

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

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

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

17 Medlemmarnas ansvar

Ingen medlem har personligt ansvar för moderföretagets förpliktelser.

Koncernöversikt

Koncernföretag, intresseföretag och andra kapitalandelar per 31 december 2007

Ägarandel

100%

Koncernföretag

Arla Foods AB, Sverige

- L&L International (Sweden) aktiebolag, 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%)¹⁾
 - 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 resterande 67% ägs av 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 resterande 50% ägs av Kinmaco ApS)
 - Kinmaco ApS, Danmark (100%)
 - Arla Foods Energy A/S, Danmark (100%)
 - Arla Insurance Company (Guernsey) Limited, Guernsey (100%)
 - Arla Foods Trading A/S, Danmark (100%)
- Arla Foods Distribution A/S, Danmark (100%)
 - Danmark Protein A/S, Danmark (100%)
- Medlemsartikler ApS, Danmark (100%)
- Arla Foods Ingredients GmbH, Tyskland (100%)
- Fidan A/S, Danmark (100%)
 - Dairy Fruit A/S, Danmark (100%)
- Procludan 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%	Arla Foods Ingredients amba, Danmark
	Arla Foods Ingredients Inc., USA (100%)
	Arla Foods Ingredients KK, Japan (100%)
	Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100%)
	Arla Foods Ingredients S.A. de C.V., Mexico (100%)
	Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (70%)
100%	Arla Foods Sp. Z o.o., Polen
100%	Arla Foods SA, Polen
100%	Medipharm Holding AB, Sverige
	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 ²⁾
100%	Danos Eksport K/S, Danmark ²⁾
100%	Kohave Foods Eksport K/S, Danmark ²⁾
100%	Chesco Cheese Eksport K/S, Danmark ²⁾
100%	Rasmus Hansen Oversøisk K/S, Danmark ²⁾
100%	DOFO Cheese Eksport K/S, Danmark ²⁾
100%	Danske Landmænd Eksport K/S, Danmark ²⁾
100%	Oerum Dairies Eksport K/S, Danmark ²⁾
100%	Boel Foods Eksport K/S, Danmark ²⁾
100%	Marygold Trading K/S, Danmark ²⁾
100%	Enico Trading K/S, Danmark ²⁾
95%	Andelssmør A.m.b.a., Danmark
92%	Mejeriforeningen, Danmark
75%	AFF P/S, Danmark
	Intresseföretag
50%	JO-Bolaget Fruktprodukter HB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)
50%	HB Grådö Produktion, Sverige (ägs via Arla Foods AB)
50%	Restaurangakadamien AB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)
50%	Synbiotics AB, Sverige (ägs via Medipharm AB)
50%	Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ägs via Arla Foods Ingredients amba)
50%	Biolac GmbH & Co. KG, Tyskland (ägs via Arla Foods Ingredients GmbH)
50%	Dan Vigor Ltda., Brasilien (ägs via Arla Foods International A/S)
50%	Cocio Chokolademælk A/S, Danmark (ägs via Danmark Protein A/S)
50%	Staplemead Dairy Products Ltd., Storbritannien (ägs via Arla Foods UK Services Limited.)
50%	Agri-Norcold A/S, Danmark (ägs via Mejeriforeningen)
49%	Mengniu Arla (inner Mongolia) Dairy Products Co., Ltd, Folkerepublikken Kina
49%	Arla Foods Kuwait Company LLC, Kuwait (ägs via Arla Foods Holding A/S)
42%	Svensk Mjölk Ekonomisk förening, Sverige
40%	Arla Foods Qatar WLL, Qatar (ägs via Arla Foods Holding A/S)
40%	Danapak Flexibles-koncernen, Danmark (ägs via Danapak A/S)
40%	Arla National Food Products LLC, Forenede Arabiske Emirater
35%	K/S Danske Immobilien, Danmark (ägs via Arla Foods Finance A/S)
	Andra kapitalandelar
19%	Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige

1) Man har en call/put option avseende de resterande 70% av aktierna.

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

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

Styrelse



Ove Moberg
Ordförande
Född 1948. 80 kor,
Hejnsvig, Danmark.
Styrelsemedlem sedan
1992.



Åke Hantoft
Vice ordförande
Född 1952. 220 kor,
Laholm, Sverige.
Styrelsemedlem sedan
1998.

FÖRTROENDEVALDA:



Viggo Ø. Bloch
Född 1955. 120 kor,
Varde, Danmark.
Styrelsemedlem sedan
2003.



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



Torben Myrup
Född 1956. 150 kor,
Aars, Danmark.
Styrelsemedlem sedan
2006.



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



Pejter Søndergaard
Född 1947. 120 kor,
Vestervig, Danmark.
Styrelsemedlem sedan
2002.



Bent Juul Sørensen
Född 1958. 330 kor,
Ærøskøbing, Danmark.
Styrelsemedlem sedan
1998.

MEDARBETARREP:



Leif Backstad
Född 1947. Arbetar på
Lindhagensgatan i Stock-
holm, bor på Ekerö, Sverige.
Styrelsemedlem sedan
2001.



Bengt Darhult
Född 1945. 320 kor,
Heberg, Sverige.
Styrelsemedlem sedan
2005.



Thomas Johansen
Född 1959. 165 kor,
Egtved, Danmark.
Styrelsemedlem sedan
2002.



Erik Karlsson
Född 1954. 75 kor,
Karlskoga, Sverige.
Styrelsemedlem sedan
2005.



Gunnar Pleijert
Född 1949. 100 kor,
Mörlunda, Sverige.
Styrelsemedlem sedan
2003.



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



Ingela Svensson
Född 1957. 70 kor,
Gamleby, Sverige.
Styrelsemedlem sedan
2007.



Steen Bolvig
Född 1956. Arbetar på
pulverfabriken Hoco, bor i
Holstebro, Danmark.
Styrelsemedlem sedan
2003.



Bjarne Bundesen
Född 1958. Arbetar på
Christiansfeld Mejericenter,
bor i Rødekro, Danmark.
Styrelsemedlem sedan
2003.



Leif Eriksson
Född 1951. Arbetar på
Götene Mejeri, bor
i Lidköping, Sverige.
Styrelsemedlem sedan
1998.

Koncernledning

CORPORATE CENTRE, Executive Board



Povl Krogsgaard
Vice vd



Peder Tuborgh
Verkställande direktör



Andreas Lundby
Vice vd



Jørn Wendel Andersen
Koncerndirektör/CFO
CORPORATE FINANCE/IT



Ola Arvidsson
Koncerndirektör/HR
CORP. HUMAN RESOURCES



Hans-Åke Hammarström
Koncerndirektör
CONSUMER NORDIC

Consumer Nordic har ansvaret för försäljningen av ost, smör och färskvaror i Sverige, Danmark, Finland och Norge. Consumer Nordic har också det överordnade ansvaret för produktion, innovation och marknadsföring när det gäller färskvaror. Medarbetare: 4 950
Omsättning: 19,2 miljarder DKK



Peter Lauritzen
Koncerndirektör
CONSUMER UK

Consumer UK omfattar dotterbolaget Arla Foods UK plc och producerar mjölk, smör och gräddprodukter i Storbritannien. Förutom den lokala produktionen hanterar Consumer UK exporten från Danmark och Sverige till Storbritannien. Medarbetare: 3 350
Omsättning: 13,7 miljarder DKK



Tim Ørting Jørgensen
Koncerndirektör
CONS. INTERNATIONAL

Consumer International har det överordnade ansvaret för produktion, innovation och marknadsföring av ost och matfett i Arla Foods och försäljning av ost och matfett utanför Danmark, Sverige och Storbritannien. Medarbetare: 5 650
Omsättning: 8,1 miljarder DKK



Jais Valeur
Koncerndirektör
GLOBAL INGREDIENTS

Global Ingredients har ansvaret för produktion och försäljning av mjölkpulver och mjölkbase-erade ingrediensprodukter i hela Arla Foods. Medarbetare: 1 500
Omsättning: 5,7 miljarder DKK

CORPORATE CENTRE

I Corporate Centre samlas globala uppdrag som går tvärs över hela organisationen.

Corporate Commerce omfattar bland annat koncernmarknadsföring och tvärgående forskning och utveckling.

Corporate Supply Chain arbetar med mjölkförsörjning, teknik, globalt inköp och investering.

Corporate Finance & IT tar hand om frågor som handlar om ekonomi, IT och juridik.

Corporate Affairs omfattar ägarkontakt, koncern-HR, kommunikation och koncernutveckling.

Därutöver har Arla Foods fyra affärsområden:

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

A	
Affärsområden	62
Algeriet	27
Alingsås Mejeri	20
America Trading	29
Anchor	27
Andelstanken	1
Anställda	20
Apetina	26, 28
Arbetsmiljö	22
Arbetsplatsen	22
Argentina	21
Arla – populärt varumärke	27
Arla Foods Milk Partnership – AFMP	16
Arla Foods Research Sem.	32
Arla Foods UK plc	20, 27
Arla Forum	32, 33
Arla Ingman	20, 28
Arla Ko	28
Arla Mengniu	21
Arla Minior	33
Arlagården	12
Artis LLC	29
Assured Farm Standards	12
Avfall på mejerierna	23

b	
Balansräkningar	46
Barista	26
Barn – aktiviteter	33
Barn – produkter	27
Barometer	22
Besöksmejerier	33
Betessläpp	33
Biobooster	22
Biogas	22
Bloggar	32
Bokslutskommentarer	35
Branderup Mejeri	20
Brasilien	21
Bredbart	33
Bregott	33
Buffertankar	17

C	
Caffè Latte	26
Carbon Footprint	29
Castello	26
Code of Conduct	22
Cravendale	27
Cultura	26, 28

d	
Danmark Protein	27
Danmark	27
Dano	27, 29
Dan-Vigor	21
Demokratisk organisation 1,	13
Design	32
Detaljhandeln	26
Dialog	32
Dieselförbrukning	13, 17
Distribution	28
Dofino	21, 26, 28
Dotterbolag	58

e	
Efterfrågan på mjölk	12
Ekologiska mjölkbönder	12
Ekologiska produkter	28
Ekonomi	35
Ekspres	27
Elin	29
Emballage	29, 33
EMV	26

Energiförbrukning	23
EU	16
Exportmarknader	28
Exportstöd	16

f	
F19	28
Falkenberg Mejeri	20
Feta	26
Fett	27
Finland	20, 28
Foder	13
Food Production	22
Forskning	22, 32
Fossil energi	23
Fuglesang	21
Functional food	32
Företagsledning	62
Förpackningsmaterial	33
Försäljning	27
Försäljningskontor	8, 26
Förädlingen	16, 18
Förändring av eget kapital	48

g	
Global Compact	23
Globalt företag	1
Gödsel	13
Götene	20
Gården	10

h	
Hemmamarknader	27, 64
Hemsidor	32
Hjørring Mejeri	20
Hobro Mejericenter	22, 29
Holland	29
Human Resources	22
Hälsoprodukter	26, 32
Hälsoyoghurt	28
Hållbarhet	22

i, j	
Ingman Foods	20, 28
Ingredienser	27
Innovation	21
Intransporter	17
Invägd mjölk	12, 16
ISO-certifiering	21
Jordanien	27
Juice	27
Jönköping Mejeri	20

k	
Kanada	21
Karaktär	22
Karta – hemmamarknader	64
Karta – världen	8
Kassaflödesanalys	49
Kina	21
Klimatstrat. Emballage	29
Klimatstrat. Livsmedelssä.	21
Klimatstrat. Mjolkprod.	13
Klimatstrat. Transport	17
Kokböcker	33
Kokke	33
Koldioxid – mejerierna	23
Koldioxid – transport	17
Kommunikationsavd.	32
Koncernledning	62
Koncernöversikt	58
Konkurrens – mjölkråvara	15
Konkurrens – produkter	27
Konsumentdialog	32
Konsumenten	30

Konsumentens miljöansvar	33
Kretslopp på gården	13
Kretslopp på mejeriet	23
Kunden	24, 25
Kundernas miljökrav	29
Kvalitetsprogram	12
Kærgården	33
Köp av verksamheter	20

l	
Lacprodan	27
Lead, Sense, Create	22
Ledarskap	22
Leverantörer	22
Libanon	29
Linköping Mejeri	20
Livsmedelssäkerhet	21
Logistiktillägg	16
Lokalt producerat	28
Lurpak	21, 27, 33
Lærkevang	27
Lågpris	27

m	
Matglädje	33
Medarbetare	20, 22
Medarbetarundersökning	22
Medlemmar	12
Medlemsundersökning	13
Mejerierna	19
Mellanöstern	21, 32
Mengniu Dairy	21
Milex	29, 32
Miljö och klimat	1
Miljöarbete på mejerierna	23
Mission	1
Mjölken lokalt och globalt	14, 15
Mjölkkvoter	16
Mjölkpaketen	33
Mjölkspris till bonden	12
Mjölkpulverpris	16
Moderna konsumenter	32

n	
Nasa	21
Nordic Challenge	33
Nordisk omorganisation	22
Noter	50
Nr. Vium Mejeri	20
Nyckeltal	Andra omslag
Näringsinnehåll	27
Närproducerat	28

o	
Offentlig sektor	28
Oms. – Marknad	20, 26
Oms. – Produktgrupper	26
Ordförandens ord	2
Organisation	12
Our Character	22

p	
Plastflaskor	23
Polen	21
Prisdifferentiering	26
Prishöjning till bonden	12
Prishöjningar i butik	26
Prispress	27
Probiotiska bakterier	28
Produktionen	19
Produktionsplatser	8
Protein	27
Puck	27, 29
Pulverfabriker	21

r	
Randiga kartonger	32
Recept	33
Redovisningsprinciper	40
Regionstyrelser	12
Representantskapet	12
Restaurang- och storhush.	26
Resultaträkningar	45
Returemballage	29
Revisorernas berättelse	39
Ronneby Terminal	20
Rutter	17
Rymdyoghurt	21
Rynkeby Foods	20, 27
Ryssland	29

s	
Salt	27
Samarbete	26
SanCor	21
SaudiArabien	21
Scooby Doo	32
Semper	20
Shaun the Sheep	32
Skolbarn	33
Smakupplevelser	32
Socket	27
Storbritannien	20, 27
Struktur – mejerier	20
Struktur – mjölkbönder	12
Strukturrationalisering	22
Styrelsen	60
Styrelsens och direktionens berättelse	38
Sverige	27
Säkra produkter	21

t	
Tankbilar	17
Taulov Mejeri	20
Telefon- och mejlkontakt	32
Tillit	32
Transporter – butik	29
Transporter – generellt	17
Transporter – mjölk	15
Trender	26, 32
Trovärdighet	32
Trygghet	32
Tyskland	28
Tävlingar	33

u, v	
USA	21
Utbildningar	22
Varumärken	25, 26
Vattenförbrukning	23
Verkställande dir. ord	4
Vietnam	29
Vimmerby	21
Värdekedja	9
Världskarta	8
Världsmarknaden	15
Vårt ansvar	22

w, y, å	
Webben	32
Young Scientist Award	22
Årets Kock	33
Aars Mejeri	20
Återanvändning	29
Återvinning	33

ä, ö	
Ägare	12
Ägarförhållande	1
Ägarinköp	13
Örebro Mejeri	20

Arla Foods hemmamarknader



- x Färsvaror och specialprodukter
- x Ost
- x Smör- och matfettsprodukter
- 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 huvudkontor
- 10 Ashby Mejeri
- 11 Frome Terminal
- 12 Oakthorpe Mejeri
- 13 Hatfield Peverel Mejeri
- 14 Sheffield Park Terminal

DANMARK

- 1 Hjørring Mejeri
- 2 Akafa, pulverfabrik
- 3 Bislev Mejeri
- 4 Hobro Mejericenter¹⁾
- 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 Trolldhede Mejeri
- 15 Klovborg Mejeri
- 16 Tistrup Mejeri
- 17 Varde Smørmejeri
- 18 Esbjerg Mejeri
- 19 Taulov Mejeri
- 20 Vejle Eksportterminal
- 21 Christiansfeld Mejericenter¹⁾
- 22 Høgelund Mejeri
- 23 Branderup Mejeri
- 24 Bov Mejeri
- 25 Birkum Ost
- 26 Slagelse Mejericenter¹⁾
- 27 Ishøj Friskvareterminal
- 28 København, kontor
- 29 Gjesing Mejeri
- 30 Korsvej Mejeri
- 31 Lillebælt Mejeri

¹⁾ inkl. terminal

SVERIGE

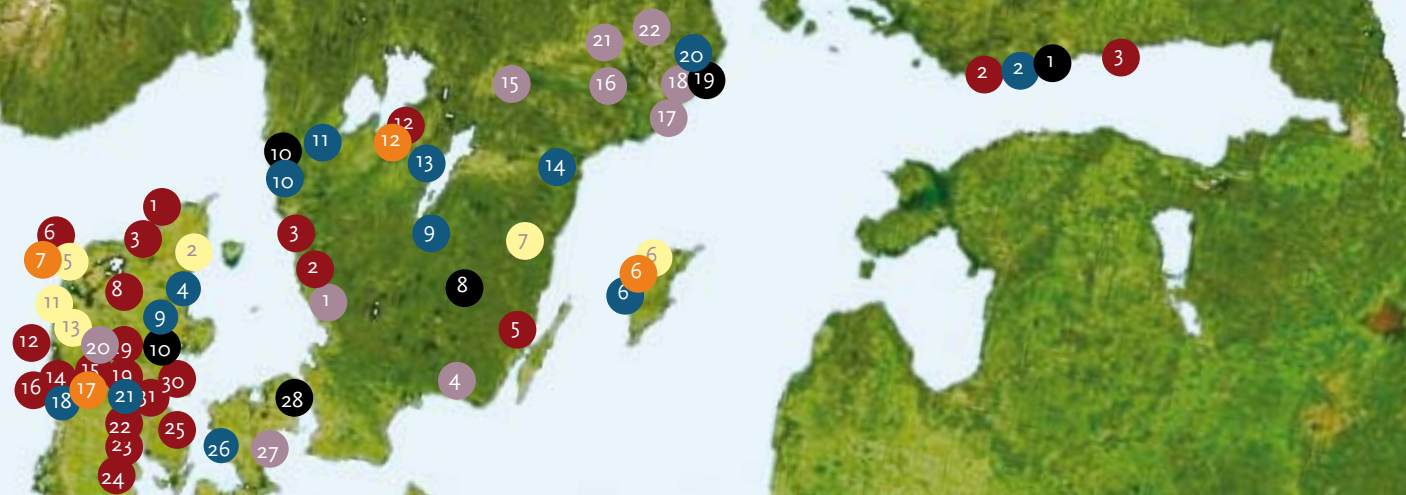
- 1 Halmstad Terminal
- 2 Kville Mejeri
- 3 Falkenberg Mejeri
- 4 Ronneby Terminal
- 5 Kalmar Mejeri
- 6 Visby Mejeri¹⁾ och mjölkpulverfabrik
- 7 Vimmerby, mjölkpulverfabrik
- 8 Växjö kontor
- 9 Jönköping Mejeri¹⁾
- 10 Göteborg Mejeri¹⁾ och Member Service
- 11 Alingsås Mejeri (juice)²⁾
- 12 Götene, smör- och matfetsprodukter samt ost
- 13 Skövde Mejeri
- 14 Linköping Mejeri¹⁾
- 15 Örebro Terminal
- 16 Eskilstuna Terminal
- 17 Södertälje Terminal
- 18 Årsta Terminal
- 19 Stockholm, Sverigekontor
- 20 Stockholm Mejeri¹⁾
- 21 Västerås Terminal
- 22 Uppsala Terminal

¹⁾ inkl. terminal

²⁾ Alingsås flyttar produktionen till danska Ringe under 2008.

FINLAND

- 1 Söderkulla, Arla Ingman huvudkontor
- 2 Sibbo Mejeri
- 3 Lapinjärvi Mejeri
- 4 Kuusamo Mejeri
- 5 Urjala, Färskost
- 6 Kitee, Mjölkpulver



Projektledning, redigering, layout: Ulrika Gyllenvik.

Projektledning ekonomi: Carsten Just Andersen.

Texter: Anna Michélsen, Tobias Wåhlén.

Översättningar: Ulla Kjer (danska), Katie Schwarck (engelska),

Gerth Johansson (svensk ekonomidel).

Grafisk grund: Waldton. Produktion finansiella sidor: Formalix.

Illustrationer: Anna Ahlbom Sundqvist. Kartor: Aftonbladet bild.

Foton: Joachim Ladefoged (omslag, inledande kapitel, med flera huvudbilder),

Nicky Bonne (porträtt styrelse och företagsledning),

Arla Foods arkivbilder (övriga).

Tryckeri: Scanprint A/S.



ARLA FOODS SVERIGE

Arla Foods AB
SE-105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126

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

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

ARLA FOODS DANMARK

Arla Foods amba
Skanderborgvej 277
DK-8260 Viby J.

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

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

CVR-nr. 25 31 37 63