

Vår mission
är att erbjuda moderna
konsumenter naturliga mjölk-
baserade livsmedel som skapar
inspiration, trygghet och
välbefinnande. Därigenom
skapar vi också högsta möjliga
mjölkpris till våra ägare.

årsredovisning 2008





Nyckeltal

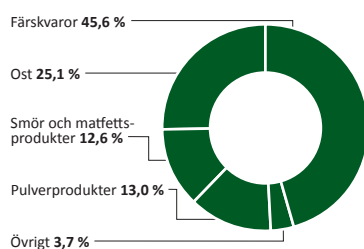
Koncern

MDKK	2008-01-01 2008-12-31	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
Resultat					
Nettoomsättning	49 469	47 742	45 491	11 487	46 351
härav utanför DK/SE	29 766	29 339	27 393	6 955	27 784
% utanför DK/SE	60%	61%	60%	61%	60%
Rörelseresultat	1 149	1 520	1 161	113	1 459
Finansiella poster, netto	-862	-562	-409	-124	-573
Årets resultat	556	938	933	30	755
Efterlikvid	137	503	336	75	369
Konsolidering:					
Stadgereglerad återkonsolidering	121	121	122	0	247
Ändring av redovisningsprincip	0	0	91	-45	-46
Leveransbaserade ägarbevis	176	174	184	0	185
Strategifond	122	140	200	-	-
Finansiering					
Balansomslutning	29 280	30 725	26 611	27 057	26 336
Anläggningstillgångar	15 205	17 473	15 762	15 682	15 593
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	1 539	1 895	1 792	599	2 499
Eget kapital	7 797	8 145	7 971	7 411	7 435
Soliditetsgrader (%)					
Eget kapital	27%	27%	30%	27%	28%
Eget kapital + ansvarigt obligationslån	30%	30%	34%	31%	32%
Invägning					
Invägt Mkg mjölk totalt i koncernen	8 243	8 360	8 592	2 063	8 415
Medlemmar i DK	3 911	3 976	4 047	970	4 058
Medlemmar i SE	1 943	1 957	2 067	499	2 114
Övriga	2 389	2 427	2 478	594	2 243
Antal medlemmar					
i DK	3 906	4 170	4 591	4 987	5 197
i SE	4 090	4 352	4 817	5 288	5 360
Totalt	7 996	8 522	9 408	10 275	10 557
Arlaintjäning					
DKK per kilo medlemsmjölk	2,82	2,47	2,27	2,17	2,27
Medarbetare					
Antal genomsnittligt anställda	15 927	16 559	17 933	19 356	20 076

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.

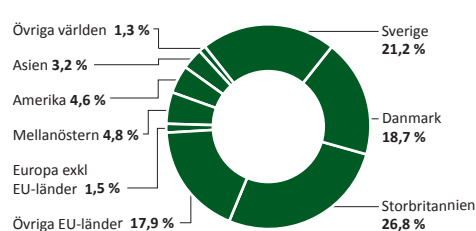
NETTOOMSÄTTNING

Fördelad på varugrupper



NETTOOMSÄTTNING

Fördelad på marknader



Innehåll

- 2 Inledning
- 4 Ordföranden har ordet
- 6 Verkställande direktören har ordet
- 10 Gården – mjölkproducenter och demokrati
- 14 Mjölken – råvaran, lokalt och globalt
- 18 Förädlings – medarbetare och investeringar
- 24 Kunden – försäljning och exportmarknader
- 28 Konsumenten – matglädje och dialog
- 32 Världskarta
- 34 Karta över kärnmarknader
- 37 Bokslutskommentarer
- 40 Styrelsens och direktionens berättelse
- 41 De oberoende revisorernas berättelse
- 42 Redovisningsprinciper
- 47 Resultaträkningar
- 48 Balansräkningar
- 50 Förändring av eget kapital
- 51 Kassaflödesanalys
- 52 Noter
- 60 Koncernöversikt
- 62 Styrelsen
- 64 Koncernledningen
- 65 Index





DEN KOOPERATIVA FÖRENINGEN ARLA FOODS AMBA

Ägarförhållande

Arla är en av de starkaste aktörerna i den internationella mejerivärlden. Det beror i hög grad på visionära och engagerade mjölkproducenter. Grunden till föreningen lades för mer än 100 år sedan och år 2000 gick svenska Arla och danska MD Foods samman. I början av 2009 ägde 7 996 danska och svenska medlemmar den kooperativa föreningen.

Demokrati

Varje dag levererar ägarna vår viktigaste råvara: mjölken. Samtidigt är de genom ett demokratiskt system bland annat med och väljer vilka som ska sitta i såväl föreningens styrelse som i det högsta beslutande organet, representantskapet.

Naturliga produkter

Arlas mission är att erbjuda moderna konsumenter naturliga mjölkbaserade livsmedel som skapar inspiration, trygghet och välbefinnande. Därigenom skapar vi största möjliga värde på marknaden, och högsta möjliga mjölkpris till våra ägare.

Globalt företag

Vi har produktion i 12 länder och försäljningskontor i ytterligare 20 länder. Företagets mejeriprodukter exporteras till stora delar av världen, och många av produkterna säljs under välkända varumärken. Till våra kärnmarknader räknar vi numera Danmark, Sverige, Storbritannien, Finland, Tyskland och Polen.

Miljö och klimat

Vid livsmedelsproduktion och transport är det oundvikligt att miljön påverkas. Vår ambition är att minimera utsläppen och ständigt förbättra miljöprestandan i hela produktionskedjan. Vi ska exempelvis minska utsläppen av växthusgaser med 25 procent inom transport, produktion och förpackningar mellan 2005 och 2020.



Från jord till bord med medarbetare i hela världen

Arlas värdekedja

Från jord till bord beskriver vår värdekedja och processen för hur våra produkter tillverkas och säljs på marknaden. Det är också så vi har valt att presentera verksamheten i denna årsredovisning.



På **Gården** produceras vår viktigaste råvara, och där finns också våra ägare och andra mjölkleverantörer.



Tillgången på mjölk är såväl en lokal som världsomspännande fråga – läs mer i avsnittet **Mjölken**.



Tack vare ett stort antal medarbetare tillverkar vi efterfrågade mejeriprodukter, det kallar vi **Förädlingen**.



I nära samarbete med **Kunden** säljs våra produkter vidare under Arlas kända varumärken – eller ibland kundens eget.



Konsumenten har förtroende för oss och våra produkter. Det förtroendet är vi måna om att vårda.

Våra medarbetare

Arlas medarbetare gör denna globala verksamhet möjlig. Utan deras engagemang och kunskaper skulle vi inte ha den position vi har i dag. Därför har vi i år valt att presentera ett axplock av Arlas medarbetare på olika platser i världen.

Världen är vårt arbetsfält

På sidorna 32–35 finns kartor över våra kärnmarknader och övriga världen som visar var våra anläggningar och försäljningskontor ligger.

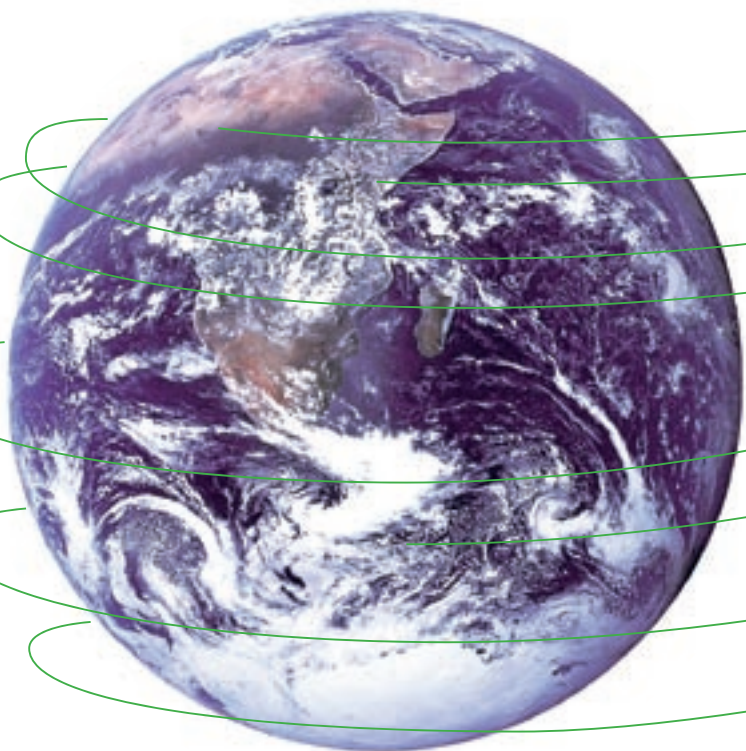
Mycket har hänt på den internationella marknaden som vände från mjölkunderskott till överskott under 2008.

Ökad mjölkproduktion i USA och Nya Zeeland bidrog till att skapa ett överskott på mjölk i världen.

Det fanns också ett generellt stort överskott på råvara i Europa som påverkade priset på nästan alla kategorier. Den ekonomiska krisen världen över får konsumenter att välja billigare och färre produkter, och en fri marknad med nollställda exportstöd inom EU under hela 2008 påverkade i hög grad konkurrensen.

Välkommen att följa med på Arlas spännande färd från jord till bord, jorden runt, under 2008.

- **ROSA, är en värdefull producent av mjölk till oss och våra konsumenter.**
- *På bilden ses hon som en jerseyko, men ännu vanligare inom Arla är de svartvita korna som i Sverige heter SLB, Svensk låglandsboskap. Rosa och hennes släktingar har levererat mjölk till Arla i mer än 100 år.*
- **Vad är det här för en sorts faktaruta med prickar?**
- Det är en form i vilken vi ger några i Arla chansen att berätta om just sitt arbete längs mjölkens väg från Gården till Konsumenten. Se flera exempel inne i rapporten.





ORDFÖRANDEN HAR ORDET

Ett bra år, men med stora svängningar

Ännu ett år med kraftiga svängningar på världsmarknaden är till ända. Denna gång började det i dur men avslutades i moll. Vi har lagt grunden till ett mer snabbriktigt företag, med tätare dialog med medlemmarna och med rätt fokus för framtiden och tydliga och viktiga prioriteringar.

FÖRÄNDERLIGA TIDER

2008 blev ännu ett år då det var en utmaning att vara mjölkbonde. Det första halvåret präglades av ett bra mjölkpris, som en konsekvens av den historiska prisuppgången under 2007.

Mot slutet av året blev dock den bekymmersamma ekonomiska situationen alltmer påtaglig, särskilt inom den delen av verksamheten som säljer bulkprodukter. Vid två tillfällen var vi tvungna att sänka mjölkpriset till ägarna. Trots nedgången har mjölkpriset varit högt totalt sett under 2008. Men med tanke på den goda inledningen på året så hade vi räknat med ett ännu bättre resultat.

Vi avslutar ännu ett omvälvande år med en svårtolkad bild av framtiden. Min förhoppning är att vi snart kommer att landa i en balans där den rekordartade prisuppgången för mejeriprodukter under 2007 och den allmänna ekonomiska djupdykningen under andra halvan av 2008 kan stabiliseras till en mer långsiktigt hållbar nivå. Vårt mål är att skapa stabilitet, men utmaningen just nu är hur mycket vi själva kan påverka detta när omvärlden präglas av instabilitet och kraftiga prissvängningar.



TYDLIGA OCH SNABBA

För att ge medlemmarna bästa möjliga förutsättningar är det också viktigt att Arla fortsätter på den inslagna vägen mot mer tydlighet och öppenhet om de marknadsvillkor som styr vår verksamhet idag. För det är helt andra villkor än för bara ett par år sedan. Arbetet med det nya Arla startade i slutet av 2007 och fortsatte under 2008. Resultatet har blivit en modern modell med större öppenhet både inom företaget och till våra intressenter i samhället. Vi har ökat snabbheten i vår omvärldsanalys och blivit ett mer vältrimmat företag. Tillsammans med ägarna har vi skapat en större flexibilitet och styrka i företaget.

I dag kan alla också få en tydligare bild av vad det aktuella mjölkpriset är jämfört med tidigare och vår Arlanotering har skapat en bättre insikt bland medlemmarna om hur de kan arbeta mot bättre betalning för mjölken. Vi har blivit mer snabbriktiga och effektiva i organisationen till glädje för både medlemmar och medarbetare i företaget. Vi har kommit väldigt långt på kort tid. I dag har vi ett mejeriföretag som står väl rustat för att klara sig på marknaden i en extremt föränderlig tid, där svängningar på världsmarknaden slår igenom direkt.

RÄTT FOKUS FÖR EN NY TID

Vi har en ny strategi för de kommande fem åren som har tagits emot väl av medlemmarna. Strategi 2013 ger oss mer fokus, tydligare prioriteringar inom företaget, bättre effektivitet i produktutveckling och produktion samt starkare varumärken. Arla ska dessutom vara känt som ett företag med de mest naturliga produkterna. Något som bland annat möjliggörs av vår värdekedja från jord till bord och vårt värdenummerade kvalitetsprogram. Under året inledde vi det spännande arbetet med att hitta en kapitalstruktur som gör det möjligt för oss att med full kraft finansiera den tillväxtplan som ingår som en del i den framtida strategin. Det kan bli aktuellt att starta ett holdingbolag där medlemmar och externa investerare kan satsa i företaget. Arbetet fortsätter under 2009.

Fördubblad utveckling. Arla ska fördubbla sin produktutveckling fram till 2013. Huvudområdena är hälsa, smak och ekologi.





KONSUMENTEN I FOKUS

Vi ska navigera i en helt ny värld med fria marknadskrafter. Den globala produktionsökningen och de högre konsument-



Förädling och inspiration. Förädling av medlemmarnas mjölk och produktutveckling som skapar inspiration är fortfarande rätt väg för företaget.

priserna ledde till en minskad konsumtion. Nu har vi en situation med obalans mellan tillgång på mjölk och efterfrågan på mejeriprodukter. Vår nya strategi är rätt väg framåt för oss. Men inget har förändrats i ett längre perspektiv, det är fortfarande rätt att satsa på förädling

av medlemmarnas mjölk och produktutveckling som skapar inspiration för konsumenterna.

Det ger oss starka varumärken som bäst kan försvara intjäningen till företaget och medlem-

marna. Långsiktigt kommer efterfrågan på mjölk att stiga och det blir en spännande tid framöver för alla mjölkbönder som är medlemmar i starka företag som kan fungera som en trygg hamn i oroliga tider

Samtidigt arbetar vi fortfarande efter beprövade ledstjärnor för verksamheten: Det är fortfarande lika viktigt att lyssna på konsumenternas önskemål kring användarvänlighet, inspiration, smak, miljö och hälsa. Vår förmåga att svara på konsumenternas önskemål avgör vår styrka och därmed betalningen till medlemmarna. Och det är fortfarande lika viktigt att föra en ansvarsfull prispolitik så att företagets handlingsfrihet inte kompromissas. Vi måste kunna klara av svängningar och gripa de möjligheter som uppstår på marknaden. Och vår förmåga


att agera avgörs delvis av hur väl vi kan finansiera olika beslut, vilket i sin tur kräver att vi har finansmarknadens förtroende. Allt hänger ihop.

RUSTADE FÖR FRAMTIDEN

Året som gått var viktigt inte bara för vår verksamhet utan även för hela mejeribranschen. Jag vet inte hur den ekonomiska kris som stegrades under året kommer att påverka villkoren för Arla, våra kunder, ägare och andra mjölkleverantörer långsiktigt, och jag vet inte hur lång tid det tar innan priset till medlemmarna vänder uppåt igen. Men helt klart är att de kommer att stiga igen, och vi ska inte skrämmas av det som är utan agera med eftertanke och klokhet.

Avslutningsvis vill jag särskilt uttrycka min uppskattning över det fina samarbete som vi haft under det första året med våra nya delägare i Storbritannien och med mjölkbönderna i det nu helägda finska Arla Ingman. Det har varit en positiv tid och med vår nya strategi och de nya kärnmarknader som vi identifierat ska det bli spännande att se hur vi kan öppna upp delar av Arla för andra samägandeformer i framtiden. Jag vill också välkomna de mjölkproducenter som har sökt sig till Arla under året. Vi ska visa er alla att Arla är det bästa företaget att leverera mjölk till.

2008 har varit ett otroligt spännande arbetsår i styrelsen. 2009 kommer att vara ett år med pressad ekonomi och stor osäkerhet inför framtiden. Både Arla och ägarna har en väldigt stor utmaning framför sig och den ska vi arbeta tillsammans med under 2009.


Ove Møberg, styrelsens ordförande



Från naturen till konsumenten. Tack vare vår värdekedja från jord till bord är det möjligt att genomföra vår ambition – att bli kända som mejeriföretaget med de mest naturliga produkterna.



VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN HAR ORDET

Rekordår med stora förändringar

2008 var ett resultatmässigt rekordår, eftersom Arla-intjäningen per kilo medlemsmjölk var 2,82 danska kronor jämfört med 2,47 under 2007. Nyckeltalen i Arla Foods bokslut visar dock en nedgång på flera områden. Som ett medlemsägt företag har vi beslutat att hålla en löpande hög utbetalning till ägarna. Mot slutet av året möttes vi dock av allt mer pressade priser. Världsmarknaden för mjölk vände från underskott till överskott, konkurrensen hårdnade och våra medlemmar fick uppleva sänkningar av sina rekordhöga mjölkpriser som ett resultat av den allt djupare finanskrisen.

Vi har tagit tydliga steg mot en stabil framtid. En ny strategi underlättar företagets fokus och vårt nya varumärke betonar Arlas naturliga produkter och gör Arlas profil tydligare mot konsumenterna. Med hjälp av engagerade medarbetare ska Arla bli ännu starkare både på våra kärnmarknader och på utvalda platser i världen.

OPTIMISM VÄNDES TILL RAS

Inledningen av 2008 var full av nyvunnen optimism. Mjölk och mejerivaror var starkt efterfrågade världen över och Arla kunde slå fast en ambitiös men realistisk budget för året där vi utgick från den nya balansen på världsmarknaden. I början av hösten trodde vi fortfarande att vi skulle klara vår resultatbudget genom en sänkning av betalningen för mjölken, även om vi sett inledande tecken på en avmattning på några exportmarknader. Men under

årets sista månader rasade de internationella mejeripriserna i en takt som ingen kunnat förutspå. Plötsligt var det överskott på mjölk i världen, och vi såg skummjölkspulver som såldes till rekordlåga priser. De senaste 18 månaderna har prissvängningarna varit extremt kraftiga. Vi har upplevt ett spann från de högsta priserna till de lägsta på mycket länge.

Finanskrisen påverkar konsumenterna och därmed också Arlas resultat för helåret på ett mer negativt sätt än vad vi kunde förvänta oss. Samtidigt fick de nya högre prisnivåerna flera konsumenter på våra exportmarknader att söka sig till billigare alternativ, och på vissa exportmarknader slutade de helt att köpa mejeriprodukter. Framförallt drabbades försäljningen av bulkprodukter av lägre priser.

Vi arbetar ständigt med att effektivisera och spara pengar och vi har åstadkommit mycket de senaste åren. Produktionskostnaderna i Sverige, Danmark och Storbritannien är lägre i dag än vad de var 2004, vilket är särskilt anmärkningsvärt med tanke på att priserna på bland annat emballage, diesel och el har stigit. Detta arbete hade vi stor nytta av under året, och det kommer även att gynna oss framöver.

NY STRATEGI VISAR VÄGEN FRAM

Trots nedgången under det andra halvåret kan Arla ändå summera en rekordhög betalning för den mjölk som ägarna levererar till föreningen. Paradoxen blir att vi trots ett starkt resultat måste utgå från att det fortsatta arbetet under 2009 kommer att präglas av en svår situation på många av våra marknader. Vägen fram innebär att vi fokuserar på våra styrkor så att lönsamheten blir så god som möjligt. Det är syftet med *Strategi 2013* som är företagets riktning framåt under de kommande fem åren. Utmaningarna är många, men med korrekta risk- och marknadsanalyser, ständiga effektiviseringar och investeringar där lönsamheten är bäst



Lurpak® leder. Lurpak®, ett av våra prioriterade varumärken, är inte bara ledande i Storbritannien, vår reklamkampanj utsågs också till bäst i världen i kategorin mejeriprodukter.

Peder Tuborgh, verkställande direktör.



kan Arla fortsätta att vara det bästa företaget för såväl ägare och medarbetare som kunder och konsumenter.

FOKUS...

I dag är Arlas kärnmarknader Sverige, Danmark, Storbritannien och Finland. Framöver kommer även Tyskland och Polen att betraktas som kärnmarknader. Det innebär att Arla nu på allvar uppgraderar sina aktiviteter i dessa två länder. Vi finns redan idag på dessa marknader och vi har en fördel genom vår geografiska närhet. Vår närvaro på mer än 80 marknader över hela världen ska stramas åt. Fokus läggs på marknaderna i USA, Kina och Ryssland, där vi ser goda tillväxtpotentialer om vi gör rätt investeringar. En rad andra marknader kommer att definieras som taktiska marknader. På dessa ska den existerande verksamheten fortsätta där det finns goda chanser till lönsamhet genom ett gott marknadsarbete. Andra marknader kommer att ges en lägre prioritet.

...OCH PRODUKTUTVECKLING

Genom fördubblade investeringar i produktutveckling under den kommande femårsperioden ska vi se till att konsumenterna möts av fler nya produkter som förmedlar sundhet, naturlighet och ekologi. Arbetet kommer att ge oss möjligheter till tillväxt genom bättre kvalitet och mervärden i produkterna. Så har vi arbetat även under 2008 och så ska vi fortsätta att arbeta. Men hittills har tillväxten i Arla i alltför stor utsträckning drivits genom förvärv av andra mejeriföretag. Vi behöver bli ännu bättre på att växa av egen kraft.

Vår strategi innebär också att vårt marknadsarbete kommer att bli mer slagkraftigt genom att vi bygger upp och investerar målinriktat i tre starka globala varumärken: Castello® för ostar,

Lurpak® för smör, och den nya logotypen för Arla som sedan november ska stå

för både företaget och på alla produkter förutom Castello® och

Lurpak®. De flesta av dagens

varumärken kommer att finnas kvar, men genom

att använda en tydligare struktur med över-

gripande varumärken kan vi få större

utväxling på de investeringar vi gör i marknadsbearbetningen.



Vassleprotein växer. Fram till 2013 ska vi fördubbla vår verksamhet inom vassleproteiner, ett område där vi redan är en ledande aktör. Vassleprotein används bland annat till bakverk och proteinrika mellanmål.



Ny trend för bulkprodukter. Under 2008 drabbades bulkprodukterna av lägre intäkter när världsmarknaden vände från underskott till överskott. Vår nya strategi underlättar företagets fokus och närvaron på mer än 80 marknader ska stramas åt.

LÖNSAMT VASSLEPROTEIN

Försäljningen av vassleprotein var en lönsam verksamhet för oss under året och vi är en ledande aktör i världen inom området. Målet är att vi under den kommande femårsperioden ska fördubbla vår verksamhet inom vassleproteiner globalt och detta kommer att bli en viktig strategisk del i arbetet för att uppnå det bästa mjölkpriset till medlemmarna. De första stegen togs under 2008 i och med att samarbeten inleddes med norska Tine och franska Euroserum. Dessutom har vi beslutat att öka kapaciteten vid vår anläggning i Argentina och vi ser över möjligheterna för produktion i USA. Den kunskap som vi har när det gäller att öka värdet på vassle- och mjölkpulver genom teknik, kunskap om nutrition och kundservice kommer att utgöra en allt viktigare drivkraft för Arlas lönsamhet framöver.

VIKTIGA INVESTERINGAR

Samtidigt med alla dessa satsningar och investeringar måste vi vara lyhörda för hur marknaderna utvecklas och fortsätta det viktiga arbete som vi gjorde under 2008 med att effektivisera vår organisation inom alla områden. Några av årets viktiga beslut inkluderar flytten av produktionen från mejeriet i Manchester, investeringar för att öka kapaciteten vid mejeriet i Stourton, den lyckade lanseringen av crème fraiche i Storbritannien, en ny organisation för våra internationella konsumentmarknader som ger oss större lokal närhet. Därtill kommer flytten av delar av ekonomifunktionen till Gdansk i Polen, där tillgången på medarbetare med hög kompetens är god. Allt detta är en naturlig fortsättning av det arbete som redan gjorts för att effektivisera mejeristrukturen i Danmark och Sverige. Vi arbetar hela tiden med att vässa vår organisation och vårt utbud till konsumenterna.

Året har också inneburit flera viktiga steg i vår strategi att bli en allt viktigare aktör på våra nuvarande kärnmarknader. Vi stärkte banden till de brittiska mjölkproducenterna i Arla Foods Milk Partnership genom att skapa ett samägt företag som äger en andel i den brittiska verksamheten. Resterande 70 procent



av aktierna i Arla Ingman i Finland förvärvades under sensomarmaren och verksamheten blev ett helägt dotterbolag med fortsatt fokus på marknadsbearbetningen. Även här är avsikten att stärka banden till de lokala mjölkproducenterna. I Sverige togs ett betydande steg mot ett bättre helhetserbudande till kunder och konsumenter genom att öppna upp hela marknaden för distribution direkt från Arla. Avsikten är att alla ska kunna få tillgång till hela vårt breda sortiment, vår höga servicenivå och våra konkurrenskraftiga priser. Det är ett viktigt steg för marknadsutvecklingen i Sverige.



Smaksatt klassiker. Smaksatt mjölk upplever tillväxt och under året köpte Arla resterande aktier i Cocio Chokolademælk A/S som bland annat tillverkar den kultförklarade svenska klassikern Pucko®.

en bra plattform för framtida satsningar inom olika kategorier för smaksatta mjölkdrycker. I Sverige delades ägarskapet av juicevarumärken upp. Från februari 2009 har Arla 100 procent kontroll över JO Bolaget, vilket ger juiceverksamheten en tydligare ägare och bättre förutsättningar för fortsatt utveckling och tillväxt för några av de största juicevarumärkena på den svenska marknaden.

I Danmark kunde Arla välkomna medlemmar från två andra mejeriföreningar. Borup Andelsmejeri meddelade i juni och Hirthals Andelsmejeri i slutet av december att de önskade att bli delar av Arla. Båda mejeriföreningarna saknade nödvändiga resurser för att kunna fortsätta med verksamheterna på ett lönsamt sätt, samtidigt som de nya produkterna innebär spännande och passande tillskott till Arlas breda sortiment.

KRIS I KINA

I september var det tänkt att vår nya utbyggnad av anläggningen i Kina skulle tas i drift. Men landet drabbades av en stor kris när det visade sig att kinesiska myndigheter hittat spår av kemikalien melamin i produkter från flera kinesiska mejeriföretag. Även Arlas kinesiska partner Mengniu Dairy drabbades av bedrägeriet som gjorde tusentals kinesiska barn sjuka och som även ledde till ett antal dödsfall. Utöver de omedelbara insatser som vi gjorde för att säkerställa konsumenternas hälsa och mjölkens kvalitet, som att stoppa produktionen i vårt joint venture Mengniu Arla tillfälligt, arbetade Arla och Mengniu Dairy intensivt tillsammans för att återskapa förtroendet för företagets produkter. Rutiner för flera provtagningar av den mjölk som används i tillverkningen har skapats och införts.

Konsumenternas förtroende för mejeriprodukter fick helt naturligt en rejäl törn i regionen och verksamheten drabbades av ett betydande intäktsbortfall när försäljningen föll dramatiskt. Men det viktiga är att hela mejerinäringen nu tar de långsiktiga steg som krävs för att visa konsumenter och kunder att våra produkter är bra. Arla arbetar genom den lokala verksamheten och internationella mejeriorganisationer för att driva på detta arbete. Mot slutet av året stod det klart att vår verksamhet i Kina behövde ett kapitaltillskott för att klara av den uppkomna situationen tills mejeriproduktionen återigen kan visa upp de senaste årens tillväxt.

KLIMAT, NATUR OCH ANSVAR

Under året inleddes också flera långsiktiga arbeten för att ytterligare stärka Arlas varumärke och hänsyn mot miljön. I början av året presenterade vi vår klimatstrategi, som innebär att vi ska reducera de växthusgaser som de olika delarna av produktionen ger upphov till. Målet är att vi inom transporter, produktion och förpackningar ska minska utsläppen med minst 25 procent fram till år 2020, jämfört med nivån för 2005. Arbetet har kommit igång bra på alla marknader och innebär en verklig



Kornas miljöpåverkan. Det blir allt fler kor på våra gårdar och gårdarna blir mer effektiva. Korna står dock för en stor del av mejeriprodukternas klimatpåverkan. Våra investeringar i miljö och klimat har nästan fördubblats under året och det pågår många initiativ både på gårdarna och inom Arla.



Närmare naturen™. Under 2008 har Arla fått en ny logo och tillägget Closer to nature™. Företaget ska dessutom bli bättre på att växa av egen kraft.

utmaning för oss alla. Men vi kan redan under det första året se resultat. Till exempel belönades Arla UK som det första mejeriföretag i Storbritannien med Carbon Trust utmärkelse för det arbete som företaget gjort för miljön. Våra investeringar i klimat och miljö har nästan fördubblats under året, så vi förväntar oss ytterligare goda resultat framöver.

I november presenterade vi Closer to Nature™ – vårt löfte till konsumenterna att komma närmare naturen. Detta kommer att vägleda oss i allt arbete, inte minst inom produktutveckling. Det kommer att styra våra prioriteringar och det innebär ett löfte att vi ska göra allt vi kan för att omkring 250 miljoner moderna konsumenterna på våra nuvarande och framtida kärnmarknader ska få inspirerande och goda produkter som tar dem närmare naturen. På vissa marknader har vi redan kommit långt i detta arbete, men ännu inte lyckats berätta om allt som vi redan har gjort. På andra marknader har vi mer kvar att göra och bevisa. Men vi har alla förutsättningar att vara det mejeriföretag som konsumenterna tycker är allra bäst på att verka i samklang med naturen och behålla naturligheten genom hela produktionen ända fram till matbordet. Det kommer att bli ett spännande och viktigt arbete för oss alla.

Våra etiska riktlinjer – *Arla Foods Code of Conduct* – har uppdaterats, och för första gånger har vi också rapporterat hur väl vi lyckats följa reglerna. Rapporten visar att mycket är bra, men naturligtvis finns det utrymme för förbättringar. Vår ambition är att på ett öppet och uppriktigt sätt berätta hur vi sköter vår verksamhet. Nästa rapport kommer under våren 2009. Vi ska se till att vi kan fortsätta att kalla oss för det mest konsumentmedvetna och öppna mejeriföretaget i världen och det bästa mejeriföretaget som mjölkproducenter kan vara ägare till. Arla har anslutit sig till Global Compact, FN:s initiativ för etiska regler. Våra etiska riktlinjer är i god överensstämmelse med FN:s tio principer.

ENGAGERADE MEDARBETARE

Att vi nu kan summera ett så positivt resultat och så många strategiskt viktiga beslut och satsningar under ett år som i hög grad präglats av förändringar och utmaningar säger mig väl-

digt mycket om alla de engagerade och kompetenta medarbetare som finns inom Arla. Rekordmånga medarbetare – 91 procent – har deltagit i Arlas medarbetarundersökning och resultatet är väldigt positivt, vilket visar att engagemanget är stort och starkt i hela organisationen.

För att ytterligare stärka det interna arbetet satsade vi bland annat på företagets ledare genom ett utbildningsprogram som ytterligare ska stärka det fokus som krävs för ett satsande och globalt företag. Flera projekt genomfördes också för att förbättra arbetsmiljön på olika platser i koncernen. Flera av dessa initierades av tidigare års medarbetarundersökningar. Kvalitetsarbetet pågår hela tiden. Vi hoppas att vår nya strategi och Closer to Nature™ ytterligare kan stärka vår attraktionskraft hos både nuvarande och framtida medarbetare.



Ett företag med ansvar. Vid förra årsskiftet anslöt vi oss till Global Compact, FN:s initiativ för etiskt företagande. Under våren 2008 publicerade vi också vår första koncernrapport för ansvarstagande: Vårt Ansvar – Arla Foods Corporate Social Responsibility. Under våren 2009 kommer en uppdaterad version.

REDO FÖR FLER UTMANINGAR

2008 är till ända och återigen kan jag summera ett spännande år. Även om jag inte i min vildaste fantasi kunde förutse allt som skulle hända på alla våra marknader runt om i världen så ser jag att Arla är ett mejeriföretag med rätt strategi, rätt ambitioner, rätt kompetenser och rätt inställning för att ta oss an alla de utmaningar som året har bjudit på. Och jag är övertygad om att vi kommer att kunna fortsätta ta oss an framtidens utmaningar på ett lika bra sätt. Den närmaste framtiden ser mycket besvärlig ut för hela mejeriindustrin, och därmed även för Arlas intjäningsförmåga.

Peder Tuborgh, verkställande direktör



Gården

- **FÄRRE GÅRDAR PRODUCERAR MER MJÖLK.** Antalet medlemmar i Arla fortsätter att minska, men de som är kvar expanderar och producerar mer mjölk. Trenden är densamma inom hela lantbruket.
- **NY STRATEGI ÖPPNAR FÖR NYA ÄGARE.** Det krävs kapital för att genomföra den nya strategi som styrelsen beslutade om under hösten, vilket kan komma att innebära att Arla erbjuder medlemmar och externa investerare delägarskap i bolag utanför Danmark och Sverige.
- **OMFATTANDE KVALITETSARBETE.** En genomgång av de kvalitetsprogram som används för arbetet på gårdarna i Danmark, Sverige, Storbritannien och Finland visar att programmen är i princip likvärdiga, även om de skiljer sig åt när det gäller detaljnivån.

BÖNDERNAS EGEN MEJERIKONCERN

Arla är en kooperativ förening som ägs av 7 996 danska och svenska mjölkbönder som är medlemmar i kooperativet. Under året har antalet medlemmar minskat med 6 procent, och mängden mjölkkråvara med drygt 1 procent. Många gårdar väljer att utöka sin verksamhet med fler kor och till en moderniserad drift, vilket är resultatet av den sedan länge pågående strukturomvandlingen inom lantbruket.

I Storbritannien minskar både antalet mjölkproducenter och mängden mjölk. Under året skapades ett joint venture mellan Arla och medlemmarna i Arla Foods Milk Partnership (AFMP). Anledningen är att knyta medlemmarna i AFMP, som levererar cirka 80 procent av mjölken till Arla i Storbritannien, närmare företaget, skapa större insyn samt få en ökad trygghet för tillgången till mjölkkråvara i Storbritannien.

Efter köpet av resterande aktier i finländska Arla Ingman Oy Ab planeras även hur samarbetet med de finländska mjölkproducenterna ska utvecklas.

NY STRATEGI KAN PÅVERKA ÄGARSTRUKTUREN

Under hösten fattade styrelsen beslut om en förändrad strategi för den kommande femårsperioden. Nästa steg är att lösa frågan om hur strategin ska finansieras. Arlas styrelse diskuterar bland annat att inrätta ett aktiebolag för den internationella verksamheten. Det som redan nu står klart är att den nya företagskonstruktionen ska genomföras med respekt för den kooperativa föreningen.



En välkänd röd Arla Ko®. Arla Ko® lanserades som varumärke redan 1975, men har anor så långt tillbaka som 1887. Produkter under varumärket Arla Ko® är tillverkade av svensk mjölk och i dag finns ett brett utbud av mjölk, fil, yoghurt och ost samt Arlas bredaste sortiment av ekologiska produkter. Det senaste tillskottet i sortimentet är flera laktosfria mjölk- och yoghurtprodukter som framgångsrikt lanserats under hösten 2008.

LARS PEDERSEN, mjölkproducent från Klovborg på Jylland i Danmark. Lars har 500 jerseykor i ett lösdrifts-stall med mjölkrobotar. Korna ger 3 miljoner kilo mjölk om året. Han har varit medlem i Arla i 19 år.

Hur är det att vara bonde hos Arla?

Jag tycker att det är bra. Arla är ett företag med principer och det tycker jag om. Dessutom känns det som att Arla lyssnar på mig och att jag får möjlighet att framföra mina åsikter. För mig är det även viktigt med den garanti som Arla ger för att min mjölk blir hämtad. Men man kan alltid diskutera om priset är rätt.

Hur driver du din gård?

Jag har ett bolag ihop med två andra unga bönder och tillsammans har vi 1 000 kor. Jag tror att det är det som är lantbrukets framtid. Den största utmaningen är att vi måste lära oss att vara företagare och inte bara bönder.

Har det blivit annorlunda att vara medlem i Arla efter det att Storbritannien och Finland kom med och verksamheten blev mer global?

Nej, det tycker jag inte. Det är spännande med de nya länderna. Vi måste alltid vidga våra vyer för att se var möjligheterna finns.



7 996 ägare/medlemmar i 50 kretsar

50 kretsråd

7 regionstyrelser

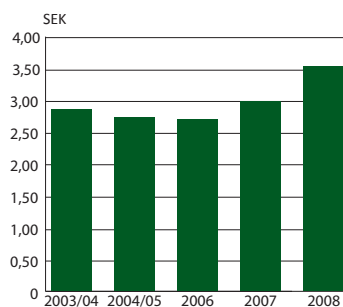
Representantskapet 140 ledamöter
plus 10 medarbetarrepresentanter

Styrelsen 14 ledamöter
plus 4 medarbetarrepresentanter

Ägarstruktur/organisation. Föreningen styrs av förtroendevalda danska och svenska mjölkbönder, och medarbetarrepresentanter, i det högsta beslutande organet representantskapet och i företagets styrelse.

MJÖLKPRISET

Mjölket till medlemmarna sjönk två gånger under 2008, med totalt cirka 15 procent. Anledningen är att utbudet på världsmarknaden svängde från underskott till överskott.



STORA SVÄNGNINGAR I MJÖLKPRISET

Under 2008 ökade utbudet av mjölk på världsmarknaden samtidigt som efterfrågan dämpades till följd av prishöjningar på mejerivaror och den inträdande lågkonjunkturen. Totalt sjönk mjölkpriset till medlemmarna med cirka 15 procent under året, men helåret 2008 gav ändå en betydligt bättre betalning till medlemmarna än året innan och tillägget för ekologisk mjölk har ökat. De snabba förändringarna på världsmarknaden gör det svårt att förutse utvecklingen, men Arlas ambition är att alltid erbjuda medlemmarna högsta möjliga mjölkpris.

VÄRLDENS STÖRSTA LEVERANTÖR AV EKOMEJERIPRODUKTER

Arla är totalt sett den största leverantören av ekologiska produkter i Danmark och Sverige, och den största leverantören av ekologiska mejeriprodukter i världen. Efterfrågan på ekologiska produkter ökar generellt i Europa och i världen i övrigt.

I Sverige har vi brist på ekologisk mjölk delar av året. Vårt mål till 2011 är att den ekologiska mjölken ska stå för 11 procent av produktionen i Danmark och Sverige, vilket för Sveriges del innebär närmare en fördubbling jämfört med dagens nivå. För att nå upp till målet uppmuntrar vi på olika sätt våra mjölkproducenter att ställa om till ekologisk produktion, exempelvis högre ersättning för mjölken (det vill säga fullt ekotillägg) under en del av omställningstiden. Förutsättningarna för bönderna att gå över till ekologisk produktion är dock väldigt skiftande.

KVALITETSPROGRAM FÖR ARBETET PÅ GÅRDEN

I Danmark och Sverige följer mjölkbönderna kvalitetsprogrammet Arlagården som omfattar de regler som ska gälla för arbetet på gården. I Storbritannien följer alla mjölkproducenter Assured Farm Standards. Vissa gårdar i Storbritannien uppfyller även specialkrav från olika butikskedjor, vilket ger extra betalt. De finska mjölkleverantörerna följer den nationella mejeribranschens arbetsmodell för kvalitetsarbete. De olika kvalitetsprogrammen är i princip likvärdiga, men skiljer sig åt när det gäller detaljnivån för olika områden.

GÅRDENS MILJÖPÅVERKAN

Sett till vår hela produktionskedja står verksamheten på gården för cirka 80 procent av de totala koldioxidutsläppen. Därför arbetar vi tillsammans med våra



Populär mjölk i alla läger. Efterfrågan ökar på den nya danska mjölken Lærkevang® och under 2009 lanseras ännu fler varianter. Mjölken kommer från kor som går på bete och med speciella krav på fodret. Många bönder vill leverera till Lærkevang®, bland annat eftersom de nya kraven kommer att ge ett högre pris för mjölken.



Störst gårdar i Danmark. En dansk gård har i medeltal 132 kor per gård, medan en brittisk har 100, en svensk 51 och en finsk 24.



Betessläpp publikdragare. Under året slog vi rekord med totalt 71 000 besökare i Danmark och Sverige på betessläppet – när korna släpps ut på våren.

medlemmar, andra mjölkleverantörer samt branschorganisationer och universitet för att få mer kunskap om hur det är möjligt att minska gårdens utsläpp av växthusgaser, dels från djuren, dels från dieselförbrukningen.

Vi har tillsatt en miljöansvarig i Storbritannien som tillsammans med medlemmarna i AFMP arbetar för att hitta de bästa lösningarna för gårdarnas miljöarbete. Vi har dessutom startat forskningsprojekt, gemensamma för Danmark, Sverige och

Storbritannien, som med hjälp av så kallad livscykelanalys ska leda till att vi kan göra beräkningar av mjölkprodukternas miljöpåverkan, från jord till bord.

Men korna på gården har också många positiva effekter för miljön. Bland annat finns det stora möjligheter att återvinna energi från kretsloppet på gården. Värme kan återvinnas från kyltankar för mjölk och biogas kan utvinna från stallgödsel. Många gårdar gör investeringar för att spara energi och minska miljöbelastningen. Dessutom ökar djurens betande den biologiska mångfalden och bidrar till fler insekter och växter.



Näst störst på mjölk i Finland. Arla Ingman är Finlands näst största mejeriföretag och har ett brett sortiment av mejeriprodukter. Det finska sortimentet kompletteras med Arlas större varumärken, av dessa har bland annat Kelda® och varumärkets soppor blivit populära.



Utmärkelser av högsta kvalitet. Varje år delas pris ut till de mjölkleverantörer som levererar mjölk av högsta kvalitet, bland annat Sverige och Storbritannien. Ovan skålar en glad blivande AFMP-medlem – i mjölk så klart.

BERNT ANDERSSON, kvalitetssamordnare på Medlemsservice, administrerar uppföljningen av kvalitetsprogrammet Arlagården i Sverige. Bernt har arbetat 22 år inom Arla.

Vad tycker bönderna om Arlagården?

Generellt tycker jag att de är positiva. De förstår ju varför kvaliteten på gården är viktig, men det är klart att det är mänskligt att känna sig lite obehag när man blir granskad. Å andra sidan får ju alla en chans att rätta till eventuella brister.

Hur vet du att gårdsbesökarna som kontrollerar de svenska gårdarna gör ett bra jobb?

Vi tar hjälp av en fristående organisation som granskar alla gårdsbesökare, på samma sätt som om vi är certifierade. På så sätt kan bönderna känna sig säkra på att de blir rättvist behandlade och vi vet att våra gårdsbesökare använder samma grund för bedömningen.

Hur skiljer sig Arlagården från andra kvalitetsprogram inom Arla?

Vi har jämfört Arlas program i Finland och Storbritannien med Arlagården och alla bygger i grunden på liknande kvalitetsområden och gemensam lagstiftning, så det är främst detaljer som skiljer.



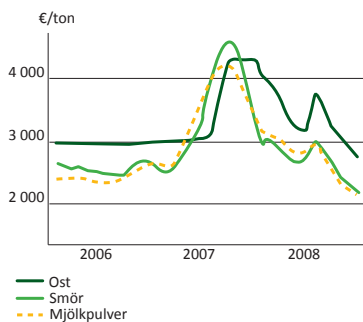




Helägt i Finland. Under året köpte Arla de resterande aktierna i det finländska Arla Ingman. Totalt levererar cirka 1 100 gårdar mjölk till Arla i Finland, varav flera genom mindre mejeriföreningar. Av konkurrensskäl är också det större mejeriföretaget Valio ålagda att sälja mjölk till Arla Ingman vilket motsvarar cirka 30 procent av vår finska mjölk.

BULKPRISERNA

Priset för bulkprodukter som mjölkpulver, ost och smör har varierat kraftigt på den internationella marknaden de senaste åren. Från de högsta nivåerna under 2007 föll priset under 2008 med närmare 50 procent. Siffrorna till vänster i diagrammet visar euro per ton.



FLER LEVERANTÖRER TILL ARLA

På kärnmarknaderna har vi bland annat nu möjlighet att köpa mjölk från leverantörer som inte är medlemmar i Arla, förutsatt att de uppfyller våra kvalitetskrav. De brittiska bönderna har genom delägarskap knutits närmare Arla och diskussioner pågår om hur vi kan utveckla samarbetet med våra finska mjölkleverantörer och samarbetspartners.

Under 2007 – när efterfrågan och tillgång på mjölk vändes upp och ned – valde ett antal medlemmar att gå ur kooperativet och i stället sälja sin mjölk på den så kallade spotmarknaden som utvecklades explosivt. Av de 187 medlemmar som begärde utträde 2007 har majoriteten återvänt till föreningen under 2008, bland annat på grund av Arlas mer stabila och långsiktigt högre priser och det moderniseringsarbete som genomförts. Två danska mejeriföreningar har anslutit sig till Arla under året – Borup i juli och Hirtshals, med start från januari 2009, med sammanlagt 74 nya medlemmar, varav sex ekologiska. De nya medlemmarna motiverade anslutningen med ekonomiska problem orsakade av finanskrisen.

HÖGSTA MÖJLIGA MJÖLKPRIS TILL BÖNDERNA

Arlas vision är att vara det ledande mejeriföretaget i Europa och genom ett aktivt ledarskap på marknaden ska vi uppnå högsta möjliga mjölkpris till våra mjölkleverantörer. Att vår mission under året har formulerats om mot ökad naturlighet sätter också fokus på den naturliga råvaran mjölk. Arla är redan i dag det åttonde största mejeriföretaget i världen.

EU:s exportstöd återinförs 2009 men mjölkproduktionen går generellt mot en ökad avreglering och EU planerar att höja mjölkkvoterna som varje land tilldelas fram till 2015 då de helt ska försvinna. På lång sikt är det bra för oss med en obegränsad tillgång på mjölk och vi förbereder oss för att stå väl rustade när produktionen blir fri. I Danmark har producenterna hållits tillbaka under lång tid,

Elva poäng av tolv möjliga. Kvibille® är ett av Arlas äldsta varumärken och lanserades redan 1928. I dag är det ett brett utbud av både hård- och grönsmörgelost. I sortimentet ingår bland annat cheddar och Kvibille® Ädel samt de mer klassiska Präst®, Svecia och Greve®. Under hösten 2008 lanserades 24 månaders lagrad Kvibille® Herrgård och Svecia. På en tolvgradig skala för smakstyrka uppnår de hela tio respektive elva grader.



KENT DAHLQVIST, ruttplanerare på Medlemsservice i Sverige, ser till att tankbilarna kör så korta sträckor som möjligt. Han har arbetat 37 år inom Arla, både som kollektivanställd och som tjänsteman.

Vad är utmaningen i ditt jobb?

Min åsikt är att man alltid kan hitta nya och smartare lösningar på problem och den inställningen har jag nytta av i mitt jobb. Antalet gårdar minskar ju och behovet av mjölk på mejerierna varierar, så vi måste hela tiden optimera tankbilarnas körsträckor. Jag måste tänka nytt och våga bryta mönster.

Tänker du logistik även på fritiden?

Ja, med fyra barn och ett boende på landet har det varit en självklarhet för att få livet att gå ihop.

Varför är det så viktigt med ruttplanering?

I Sverige har vi 68 bilar som kör intransport, vassle och grädde nästan dygnet runt. Det blir 750 km per bil och dygn, så naturligtvis har vi mycket att vinna på att använda bilarna så effektivt som möjligt.

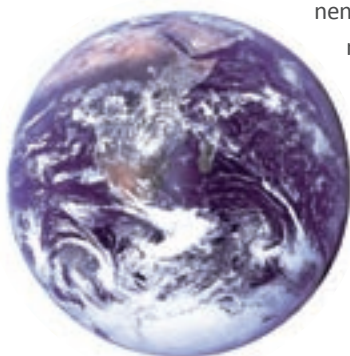


men i Sverige, Storbritannien och Finland finns det redan i dag utrymme att producera mer mjölk. EU-kommissionen beräknar att mjölkproduktionen i världen kommer att öka med 20 procent inom 10 år.

VÄRLDSMARKNADEN PÅVERKAR PRODUKTIONEN

Arlas förädlingsstrategi innebär att det är högfärdlade produkter inom alla produktkategorier, från mjölkpulver till dessertost, som ska säkra koncernens lönsamhet på lång sikt. Samtidigt har vi möjlighet att anpassa produktionen till den för tillfället mest lönsamma produkten. Under 2008 har prisförhållandet mellan förädlade varor och bulkproduktion återskapats och intresset för ekologiska produkter ökar.

Under det första halvåret lyckades Arla anpassa produktionen väl och lönsamheten ökade tack vare de prishöjningar mot kund som genomfördes under slutet av 2007. Vi började även märka effekten av våra interna besparingsprogram. Under andra halvan av 2008 ökade dock pressen åter, påskyndad av den ekonomiska nedgången i världen, då köpkraften minskade och efterfrågan på lågprisprodukter ökade.

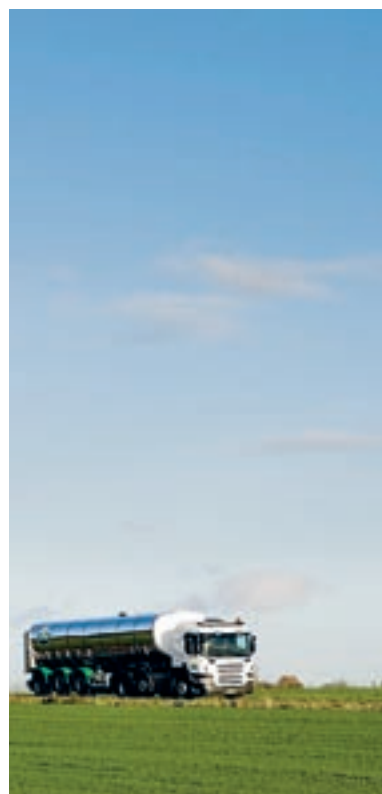


NYTT KLIMATMÅL MINSKAR UTSLÄPPEN

Arla är en stor transportör, både av mjölkråvara till mejerierna och av färdiga produkter till butiker, restauranger och storkök. Enligt det klimatmål som företaget presenterade i början av året ska vi minska våra utsläpp av koldioxid från transporter med 25 procent fram till år 2020, från 2005 års nivå.

Vi har vidtagit en rad åtgärder för att kunna nå målet och fler är på gång. Framförallt försöker vi minska förbrukningen av diesel och köra så korta sträckor som möjligt. Andra exempel på hur vi försöker minska utsläppen från transporter är att:

- Investera i nya bilar med modernare motorer.
- Köra fullastade bilar enligt noggrant planerade rutter.
- Utbilda chaufförerna i bränslesnål körning och utrusta bilarna med GPS.
- Sänka hastigheten.
- Utnyttja förnyelsebart bränsle.



Lägre dieselförbrukning. I Danmark har ett övervakningssystem i tankbilarna hjälpt chaufförerna att komma fram till den mest bränslesnåla körtekniken, vilket har minskat drivmedelsförbrukningen med cirka 6 procent.



Arlanoteringen – ny modell för mjölkpriset. Syftet med vår nya prismodell är att tydligt visa det högsta belopp som en medlem kan uppnå genom att leverera sin mjölk till Arla i Danmark och Sverige. I Arlanotering ingår bland annat kvalitetstillägg, ekotillägg, ägarbevis och konsolidering i Arla.





Förädlingen

- **NY STRATEGI.** För att möta den fortsatta hårda konkurrensen på mejerimarknaden har Arla beslutat om en ny strategi för företagets varumärken, produktutveckling, prioriterade marknader och tillväxt.
- **NÄRMARE NATUREN™.** Arlas nya inriktning Närmare naturen™ påverkar hela företaget och alla produkter. Utvecklingsavdelningen arbetar med att ta fram de mest naturliga mejeriprodukterna.
- **STORT ENGAGEMANG.** Arlas medarbetare hjälper till att göra företaget ännu bättre. Hela 91 procent deltog i årets medarbetarundersökning. Den generella nöjdheten med arbetet ligger på 82, en ökning med 6 enheter.

ARLA VÄLJER ATT SATSA

Arla är ett av världens ledande mejeriföretag med produktion i tolv länder. Konkurrensen om mjölkråvaran, kunderna och konsumenterna i mejeribranschen är hård. Dessutom förändras branschens förutsättningar mot en allt mindre reglerad marknad, där ett exempel är de nollställda exportstöden inom EU under 2008. Detta är en av anledningarna till att Arla under hösten 2008 beslutade om en ny strategi för åren fram till 2013.

Den nya strategin innebär att vi kommer att minska antalet varumärken, prioritera de marknader där vi redan är starka samt öka tillväxttakten kraftigt. Målet är att omsätta 75 miljarder danska kronor om fem år, vilket motsvarar en ökning med ungefär 50 procent. Dessutom ska vi öka produktionen av högförädlade vassleproteiner. Anledningen till den stora förändringen är vårt mål att betala högsta möjliga mjölkpris till våra medlemmar.

FORTSATT EXPANSION PÅ KÄRNMARKNADERNA

Under året har den sedan tidigare påbörjade expansionen på kärnmarknaderna fortsatt, liksom renodlandet av ägandet i ett antal företag.

I augusti förvärvade vi de resterande 70 procenten i det finländska Arla Ingman.

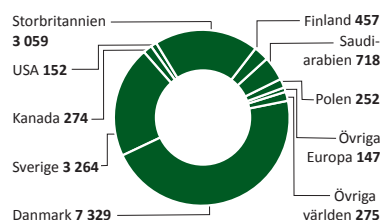
Förvärvet ligger i linje med vår strategi att vara en av marknadsledarna i **Finland**, där vi kommer att fortsätta att utveckla den lokala verksamheten i kombination med import av förädlade specialprodukter.

I **Danmark** har vi förvärvat de resterande 50 procenten av Cocio Chokolademælk A/S. Efterfrågan på chokladmjölk stiger och vi kommer att fortsätta att investera i dotterbolaget för att

Globalt osthantverk. Arla säljer hårdostar över hela världen. För mer än tio år sedan började vi producera den danska Havarti i Nordamerika efter Arlas recept. I dag är osten en av de största delikatessostarna i USA, både importerad och lokalt tillverkad. Under 2008 har vi upplevt störst tillväxt på den lokalt tillverkade Havarti under varumärket Arla Dofino®.



MEDARBETARE PER LAND



Arla har totalt 15 927 anställda över hela världen.

ARLAS NYA STRATEGI

Strategin för 2013 kan beskrivas i följande fem strategiska satsningar:

- **Utvidgade kärnmarknader.** Vi ska vara marknadsledande i Danmark, Sverige och Storbritannien samt nummer två i Finland. Till nya kärnmarknader räknar vi Tyskland och Polen där vi ska vara bland de tre ledande aktörerna. Dessutom satsar vi på tillväxtmarknaderna Ryssland, USA och Kina.
- **Tre globala varumärken.** De varumärken som ska lyftas fram är Arla®, Lurpak® och Castello®. Arla® är logotypen för företaget och det varumärke som ska synas på alla Arlas produkter utom Lurpak®, som är ledande för smör, och Castello®, som står för förstklassiga ostar.
- **Fördubblad budget för produktutveckling.** Utvecklingsarbetet kommer främst att ske inom naturliga ingredienser, hälsa, smak och ekologi.
- **Satsning på vassleproteiner.** Vi ska fördubbla försäljningen av vassleproteiner i pulverform och vara världsledande inom området. Vi köper vassle från andra stora osttillverkare och har förädlingsanläggningar på flera platser i världen.
- **Minska utsläppet av koldioxid.** Arla ska minska koncernens utsläpp av växthusgaser inom transport, produktion och förpackningar med 25 procent fram till år 2020 (från 2005). Tillsammans med medlemmarna, forskningsinstitutioner och branschföreningar ska vi även försöka minska koldioxidutsläppet inom jordbruket.



Engagerade medarbetare. På Danmarks största hårdostysteri, Nr. Vium, besvarade 100 procent medarbetarundersökningen. I slutet av januari 2009 presenteras resultatet för avdelningarna som kan påbörja förbättringsarbetet.

DIANE C. GADOW, är certifierad laboratorietekniker på Arlas mejeri i Hollandtown, Wisconsin i USA. Hon har arbetat på företaget i 30 år.

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter hos Arla?

Mitt arbete inkluderar kvalitets tester av mjölk och ost och jag testar även det spillvatten som leds ut. Jag står också för kontrollen av våra hållbarhetsprover – när bäst före-datum har passerat på en produkt undersöker jag dess skick. Alla laboratorietekniker är tränade att lösa många olika uppgifter, så att vi kan lösa av varandra vid ledigheter och motsvarande.

Vad har du för syn på Arla som ett globalt företag?

Sedan jag började arbeta inom ost- och mejeribranschen har jag upplevt en stor bredd av marknadspositioner. Efter att vi blev en del av Arla har jag haft nöjet att få vara med om nya och spännande erfarenheter inom mejeribranschen. Jag är säker på att företagets framgångar i dag beror på Arlas globala affärsidé. Principerna, varumärkesjusteringen och målet att skapa naturligare ostprodukter till konsumenterna är alla fantastiska saker att vara med och jobba för. Vi hålls uppdaterade på en mängd olika sätt, till exempel genom möten, nyhetsbrev och öppna och uppriktiga samtal med företagsledningen. Jag är otroligt glad för alla de förbättringar som sker, och jag ser fram emot att vara med om att genomföra dem.



kunna exportera till bland annat Norden, Tyskland och USA. I Danmark har vi vidare övertagit de två mejerierna Hirtshals och Borup. Borup Mejeri kommer att vara öppet för besökare och en mötesplats för kockar och mejeribranschen.

I **Sverige** har en uppdelning av ägarskapet av vissa juicevarumärken genomförts. Parterna enades under 2008 och samägandet med Skånemejerier upphörde helt i februari 2009. Arla blir ensam ägare till varumärkena God Morgon®, JO® och Sago-lika® samt har kvar säljuppdraget för Tropicana®. Det gör oss till fortsatt marknadsledare på den svenska marknaden för juiceprodukter.

Arla har även gjort ett antal investeringar i den befintliga verksamheten. Exempelvis har vi installerat världens största tappningsmaskin för mjölk på Stourton mejeri i **Storbritannien**.

Från en redan stark position i **Tyskland**, med varumärket Buko® inom färskost, den bredbara Kærgården® samt mjölk under kedjornas egna varumärken, ska vi fortsätta att växa både organiskt och genom uppköp och samarbeten.

Polen är ett land med starka mejeritraditioner där vi ser stora möjligheter att erbjuda ett brett sortiment. Arla tillverkar redan mozzarella i landet, och konsolideringen i branschen sker i ett högt tempo, vilket kan leda till ytterligare satsningar.

FORTSATT EFFEKTIVISERING

Vi har uppnått ett bra kapacitetsutnyttjande under året, men fortsätter att arbeta med effektivisering och energibesparande åtgärder. Genom att jämföra våra anläggningar med varandra kan vi förbättra arbetssätt och kvalitet.

Effektiviseringsarbetet har lett till en rad förändringar på olika platser i världen, vilket även har påverkat ett stort antal medarbetare. På vissa platser väljer vi att bygga ut verksamheten och på andra att minska den. Läs mer om förändringarna i marginalen till höger.

Färskost med naturens egna örter. 1932 började Arla Buko® tillverkas i små lokaler i Köpenhamn. I dag är färskosten en av Arlas största produkter och smaksatt enbart med naturens egna ingredienser och örter. Tyskland är i dag den största marknaden och försäljningen ökar bland annat tack vare nya smaker och fettsnåla alternativ.



SPIRANDE MARKNADER

Arla ser även stora tillväxtpotentialer i USA, Ryssland och Kina som vi i den nya strategin har kallat spirande marknader. I **USA** kommer vi på sikt att fördubbla produktionen av hårdost samt starta produktion av vassleprotein. Även i **Argentina** gör vi stora satsningar på att öka produktionen av vassleprotein.

Försäljningen i **Ryssland** har drabbats hårt av nedgången i konjunkturen under hösten 2008, men på lång sikt betraktar vi landet som en mycket intressant marknad.

Kina är världens snabbast växande marknad och under året invigdes den nya mjölkpulverfabriken som vi äger tillsammans med det kinesiska Mengniu Dairy. Skandalen med det hälsovådliga ämnet melamin, som på vissa ställen i landet hade blandats i mjölken, stoppade produktionen i tre veckor under hösten tills analysystem hade installerats. Alla mejeriföretag i Kina drabbades av skandalen, även Mengniu Arla. Vår försäljning av mjölkpulver minskade till 30 procent under hösten. Under andra halvåret 2009 förväntas produktionen åter vara enligt plan.

Hela mejerinäringen, inklusive Arla och internationella mejeriorganisationer, tar nu långsiktiga steg för att se till att skandalen inte upprepas och för att visa konsumenterna och kunderna att våra produkter är hälsosamma och säkra.



Magkultur. Under hösten 2008 lanserades en av Arlas största produktnyheter för den nordiska marknaden. Det är en så kallad shot, under varumärket Cultura®. Den har en hög koncentration av tre probiotiska bakterier, varav en är den av Arla patenterade *Lactobacillus casei* F19®, samt extra fiber. Produkten hjälper till att balansera magen och kan därmed bidra till att stärka kroppens välbefinnande.

FÖRDUBBLAD PRODUKTUTVECKLING

Forskning och utveckling är avgörande för vår fortsatta tillväxt och Arla ska vara ledande när det gäller kunskap om mejeriprodukter. Den nya strategin och inriktningen Närmare naturen™ har även satt ljuset på vår produktutveckling. Området behöver förstärkas vilket kräver en fördubblad budget fram till 2013. För att leva upp till budskapet Närmare naturen™ har vi gjort en genomgång av hela produktsortimentet och analyserat alla ingredienser och tillsatser för att utvärdera om det finns naturligare val att göra.

Liksom tidigare fortsätter vi att utveckla produkter som ska ge konsumenten mervärden ur hälsosynpunkt, exempelvis Cultura®, med nyttiga bakteriekulturer, och laktosfri mjölk, för personer som är känsliga för mjölksocker. Vi arbetar även mycket med utvecklingen av ekologiska produkter och kommer att lansera ett trettio-tal nya ekoprodukter under 2009.

Arlas forsknings- och innovationsaktiviteter utförs vid tre stora innovationscenter i Danmark och Sverige samt vid center i Storbritannien och Finland. För att ytterligare förstärka vår forskningskompetens har vi inrättat tre så kallade Center of Excellence med specialister inom olika områden. Arla stöder dessutom direkt och genom branschorganisationer en rad forskningsprojekt som på ett övergripande plan har en koppling till vår kärnverksamhet. På så sätt skapar vi kunskap som kan komma hela mejeribranschen till godo.

SATSNING PÅ LEDARE

Vårt fokus på att Arla ska vara en attraktiv arbetsplats och att våra medarbetare ska trivas och utvecklas är starkare än någonsin. Under året har en stor satsning på ledarna inletts med ett kursprogram som de 300 högsta cheferna har påbörjat. Syftet är att utveckla ledarna och därmed arbetsplatserna. Alla med medarbetaransvar inom företaget ska så småningom delta i utbildningen.

Under 2008 startade Arlas tvååriga traineeprogram Future 15. Syftet med programmet är att säkra den framtida tillgången på medarbetare till nyckelpositioner.

I ett växande, globalt företag krävs ett gemensamt förhållningssätt där alla bemöts på samma sätt oavsett kultur, historia och tradition. Med hjälp av vår företagskaraktär och ledorden Lead, Sense, Create försöker vi uppnå detta. I Storbritannien, där vi har kombinerat vår karaktär med den lokala brittiska strategin, har arbetet drivits med särskilt stort engagemang under året.

REETTA HEIMO, mejeritekniker på processavdelningen på mejeriet i Sibbo, Finland. Reetta har arbetat på mejeriet i 17 år.

Hur kom det sig att du valde att arbeta på mejeriet i Sibbo?

Jag har arbetat där sedan 1991, direkt efter att jag slutat skolan. Det var egentligen en ren slump att det blev mejeribranschen för jag har ingen erfarenhet alls av lantbruk eller bönder.

Märks det någon skillnad efter att Ingman blev Arla Ingman?

Ja, det är stor skillnad. Ingman Foods var ju ett gammalt familjeföretag medan Arla är stort och modernt, och det tycker jag är bra.

Vad gör att du och dina kolleger trivs på jobbet?

Vi har arbetat här länge tillsammans och känner varandra väl. Och det känns tryggt att arbeta på ett företag som tillverkar produkter som alla människor behöver. Mjölk slutar folk aldrig att köpa.

NÄRMARE NATUREN™ I KORTHET

- Vi baserar alla våra mejeriprodukter på vår naturliga råvara från kon – mjölk.
- Vi strävar efter att använda så naturliga ingredienser som möjligt, utan konstgjorda färg- och smakämnen.
- Vi tar hänsyn till naturen och miljön – både på gårdarna, på mejerierna och när produkterna transporteras ut till kunderna.
- Vi använder förpackningar som är miljövänliga, men också funktionella.

FORTSATT EFFEKTIVISERING

Exempel på effektiviserande förändringar som genomförts under året:

- Flytten av juicetillverkningen från Alingsås i Sverige till dotterbolaget Rynkeby Foods i Danmark påverkade 126 medarbetare. Rynkeby är nu koncernens enda tillverkare av juice i Europa.
- I juni stängde distributionscentralen i Sheffield Park i Storbritannien, vilket innebar att cirka 90 medarbetare förlorade jobbet. Beslutet har också fattats om att stänga mejeriet i Manchester i Storbritannien i januari 2009 och flytta produktionen till Stourton, Ashby och Hatfield Peveler, vilket berör cirka 300 medarbetare.
- Större delen av företagets finansiella servicecenter har flyttat till Gdansk i Polen, vilket berör totalt 140 personer i Danmark, Sverige och Storbritannien. Bakgrunden till beslutet är att ett globalt servicecenter bedöms kunna arbeta mer effektivt, flexibelt och framåttriktat.
- Till följd av vår nya strategi i Mellanöstern, med fokus på kärnkategorier och ledande detaljhandelskunder, har antalet medarbetare i regionen minskats med cirka 270 personer. Den minskade efterfrågan i regionen har också lett till att vi har minskat antalet medarbetare på Akafa i Danmark med 10 personer. Som ett led i den nya strategin har ledningen för Mellanöstern flyttat från Köpenhamn till Dubai. Kontorsflytten och den nya organisationen inom Consumer International har inneburit att det nu är 25–30 färre tjänster i Köpenhamn.



LISA BREMER, produktutvecklare för mjölk och mjölkdrycker inom Milk Group, Nordic Innovation, Stockholm, Sverige. Lisa har arbetat i Arla i två år.

Vad gör du?

Jag arbetar med produktvård för att upprätthålla kvaliteten på våra produkter, och med att ta fram och utveckla nya produkter. Jag har bland annat varit med om att ta fram laktosfri lätt- och mellanmjölk.

Det sätts av mer pengar till förädling i budgeten – kommer de din avdelning till godo?

Det hoppas och tror jag. När företaget satsar på att få ut nya produkter kommer vi med i bilden. Det är jättekul att det går åt det hållet.

Vilket område var i fokus 2008, och vilka trender är på väg?

Naturlighet, både under 2008 och framöver. Lokalt, närproducerat och ekologiskt kommer att växa ännu starkare. Hälsotrenden kommer att gå lite mer åt njutningshållet, med spännande smakkombinationer och starka färger.

Vad tycker du vore den ultimata produkten?

En produkt som kombinerar något väldigt hälsosamt, gott, nyttigt och näringsrikt med naturlighet. En produkt som är lätt att ta med sig och som är god även på resa.



Cykling och nypressad juice. I höstas installerade Arlas dotterbolag Rynkeby Foods i danska Ringe en ny fruktpress för nypressad juice. En premiumprodukt som säljs under varumärket God Morgon® i Sverige och Rynkeby i Danmark.

Genom ett cykelarrangemang, som lockar både medarbetare och rikskändisar, har Rynkeby Foods bidragit med 1,9 miljoner svenska kronor till den danska Barncancerfonden.

BAROMETERN TAR TEMPEN

Medarbetarundersökningen Barometern genomfördes under året i 26 länder och av fler medarbetare och på fler språk än tidigare. Nästan 15 000 personer svarade på undersökningen och svarsfrekvensen var den högsta någonsin: totalt 91 procent.

Resultatet för 2008 var en framgång med 7 enheter över förra årets index – en ökning av positiva svar från 64 till 71. Medarbetarnas generella nöjdhet med arbetet ligger på 82, en ökning med 6 enheter. Ökningen märktes inom alla områden och arbetet med Lead, Sense, Create värderas ha en stor del i detta. Fokus för 2009 är att forstsätta arbetet med att utveckla ledarna och att förbättra arbetet med – och genomförandet av – medarbetarnas utvecklingsplaner.

STÄNDIGT FÖRBÄTTRAD ARBETSMILJÖ

Vi strävar ständigt efter att förebygga och minska antalet arbetsplatsolyckor. De senaste åren har vi framgångsrikt drivit flera olika projekt som syftar till att förändra kulturen och beteendet kring säkerhetsarbetet, genom att medarbetarna själva ska ta ett ökat ansvar för sin egen och kollegornas säkerhet. Arlas transportcentral Vestjylland i Dan-



Miljöpris för sparad energi. Arla i Storbritannien har som första mejeriföretag fått ta emot ett miljöpris från The Carbon Trust för sina energibesparande åtgärder.

Certifierade mejerier. Av våra 64 mejerier är i dag 39 certifierade enligt ISO 14001 miljöledningssystem.



mark fick ta emot ett arbetsmiljöpris av danska arbetsmiljørådet för de förändringar som genomförts för att förbättra chaufförernas arbetsmiljö och inflytande.

VÅRT ANSVAR – ARLAS ARBETE FÖR HÅLLBARHET

Under 2008 presenterade vi en reviderad version av Vårt ansvar – Arla Foods Code of Conduct, som innehåller företagets riktlinjer för hur vi arbetar med etiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande. För första gången publicerade vi även en rapport på koncernnivå om hur långt vi har kommit i arbetet med att leva upp till riktlinjerna. En ny rapport publiceras årligen och finns bland annat på vår hemsida. Sedan ett drygt år är vi också anslutna till FNs initiativ för etiskt företagande – Global Compact.

När det gäller frågor om mänskliga rättigheter har vi en kontinuerlig dialog med andra företag genom Amnesty International forum för företag. Vi får stöd och hjälp att hantera dilemman som kan uppstå i eller i anslutning till vår globala verksamhet.

MILJÖ PÅ MEJERIET

Under våren presenterade vi vårt nya klimatmål att minska koncernens utsläpp av växthusgaser inom transport, produktion och förpackningar med 25 procent fram till år 2020. Vi har nu börjat arbeta mot målet och tagit fram en modell för att beräkna och följa upp våra utsläpp av koldioxid inom de olika områdena. Modellen kommer att göra det möjligt att identifiera vilka delar av vårt varuflöde som bidrar mest till växthuseffekten, och vilka metoder eller material som är lämpligast att använda med hänsyn till miljön.

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. Ett annat exempel på minimerat svinn är att omvandla biprodukter från produktionen till el, värme eller biobränsle. Vanliga mejeriprodukter som av någon anledning inte går att distribuera säljs ibland vidare till närliggande svingårdar för att användas som foder.

En fråga som på sikt kommer att få allt större betydelse är hur vi hanterar vatten på våra mejerier där det bland annat används till disk och rengöring. På olika sätt försöker vi minska vår vattenförbrukning och att återanvända det vatten vi förbrukar, exempelvis för uppvärmning.



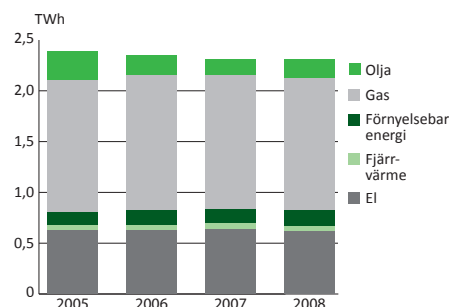
Yoggi® utvecklas vidare. Under 2008 har en ny yoghurtprodukt med namn Yoggi® 3-korn lanserats i Sverige och Danmark. Den är genom en unik kombination av extra mjölkprotein och tre olika fullkorn både god och mättande.

Sortimentet av produkter för barn, Yoggi® Yangster (bilden), har konverterats till ekologiskt under året. Nya säsongsmaker har tagits fram med hjälp av rösterna från 12 000 personer på rikstäckande event.

Varumärket Yoggi® lanserades 1971 i Sverige och finns i dag i en mängd varianter i Danmark, Sverige och Finland.

ENERGIFÖRBRUKNING

Trots en ökad/oförändrad produktion har energiförbrukningen på våra anläggningar minskat något under året.



SUE STEVENSON, 29, är personalchef på Lockerbie Mejeri i Storbritannien. Sue ansvarar för personalsupport vad gäller drift och logistik inom området Supply Chain. Hon har arbetat på Arla i 2 år.

Vad har varit högsta prioritet för HR när det gäller arbetsmiljö inom drift och logistik?

Vi måste alltid ifrågasätta det vi gör för att se till att det skapar värde för vår arbetsplats och bidrar till koncernens övergripande strategi. Här på Lockerbie är vi stolta över att ha skapat de första kombinerade målen för både mejeriproduktionen och distributionen. De inkluderar vår strävan efter enhetlighet inom koncernen och vår företagskaraktär Lead, Sense och Create.

Har införandet av personalundersökningen Barometern i Storbritannien lett till några förändringar?

Definitivt! Det är jätteroligt att arbeta för ett företag där man är så engagerade i en sådan process. Genom att identifiera viktiga lokala problem och omvandla resultaten till handlingsplaner kan vi fokusera på områden som förhoppningsvis har stor betydelse för våra medarbetare, på alla nivåer.

Vad är nästa stora projekt på mejeriet när det gäller arbetsmiljö?

HR-teamet står inför många utmaningar. För tillfället håller vi på att lära oss mer om Lean, som är en del av vår globala strategi för att förbättra effektiviteten internt. Avsikten är att säkerställa att vi har god förståelse för hur vi kan bidra till processen när den implementeras här i Storbritannien.







Kunden

- **ARLA – ETT GLOBALT VARUMÄRKE.** Vår nya strategi innebär att vi ska skapa ett starkt, globalt varumärke som täcker alla kategorier och marknader.
- **ÖKAD KONKURRENS OCH PRISPRESS.** På våra kärnmarknader hårdnar konkurrensen och vi utsätts för allt högre prispress från kunderna på våra produkter.
- **SATSNING PÅ VASSLEPROTEINER.** I vår nya strategi ingår att öka försäljningen av vassleproteiner till livsmedelsindustrin över hela världen.

STOR AKTÖR PÅ GLOBAL MARKNAD

Arla har försäljningskontor i mer än 30 länder och våra produkter säljs i över 100. Våra kunder finns inom livsmedelskedjor och -butiker, restauranger och storkök samt inom livsmedelsindustrin. På den mycket konkurrensutsatta mejerimarknaden är goda relationer till kunderna en förutsättning för att vi ska kunna sälja våra produkter. Liksom Arla blir kunderna allt mer globala och vi samarbetar med många över landsgränserna. Genom en god samverkan kan vi tillsammans med våra kunder erbjuda hälsosamma och inspirerande produkter som har producerats på ett hållbart sätt.

Våra kunder ställer höga krav på oss när det gäller kvalitet, produktutveckling, logistik med mera. Ett exempel är intresset för våra gedigna kvalitetsprogram, bland annat Arlagården. En annan trend är att efterfrågan på lågprisprodukter ökar liksom livsmedelskedjornas vilja att sälja våra produkter under sina egna varumärken. I Storbritannien levererar vi redan i dag cirka 44 procent av mjölken till de sju största detaljhandelskedjorna, men det allra mesta säljs under kedjornas egna varumärken. Konsumenternas efterfrågan på naturliga produkter, utan onödiga tillsatser, ökar också, vilket ligger väl i linje med vår satsning på Närmare naturen™.

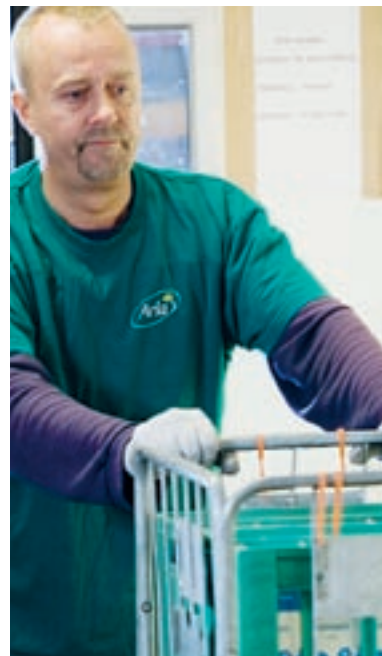
FOKUS PÅ NATUREN

I samband med den tidigare nämnda strategiförändringen presenterades även Arlas nya varumärke som bland annat omfattar logotyp och image. Med tillägget Närmare naturen™ vill vi positionera oss som det mejeriföretag som erbjuder de mest naturliga produkterna. Genom att ha samma logotyp för företaget och produkterna blir vi tydligare och minskar på sikt våra kostnader. Bytet av logotyp inleddes under hösten 2008 och fortsätter successivt på företagsmaterial och produkter under 2009.

Den nya inriktningen kommer att göra det lättare att prioritera och att kommunicera vad Arla står för. Kunder och konsumenterna ska veta att när de köper en produkt med Arlas gröna logotyp så köper de



Castello® rymmer mer. Castello® blir Arlas varumärke för premiumostar världen över. Flera av Arlas specialostar ska samlas under varumärket som i dag är välkänt för sina mögelostar.



Mjölken är spårbar. Tack vare datorsystemen i våra tankbilar, som bland annat testar kvalitet, är mjölken spårbar till varje enskild gård, vilket är en konkurrensfördel på många marknader.



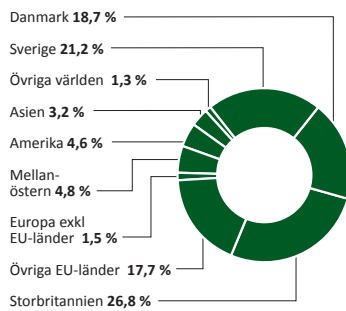
Professionella tävlingar. Arla är sponsor för Bocuse d'Or, världens mest prestigefulla mat-tävling. I samma syfte, att stimulera intresset för matlagning, är vi också huvudpresentatörer för de svenska mästerskapstävlingarna Årets kock (bilden) och Årets konditor. I Sverige uppmärksammar vi särskilda insatser inom butik och restaurang & storkök genom Arla Foods Guldko för att inspirera och driva utvecklingen inom exempelvis mat och miljö.



Arlas nya logotyp. Bytet till den nya logotypen sker successivt under 2009, med hänsyn till miljö, ekonomi och anpassning av produkter.

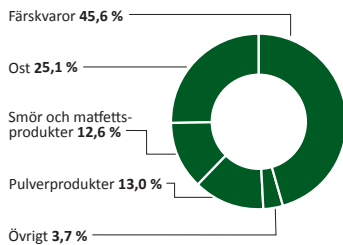
NETTOOMSÄTTNING

Storbritannien är vår enskilt största marknad. Här är vi stora inom mjölk och matfett, men relativt små inom ost och yoghurt.



NETTOOMSÄTTNING

Färsvaror är vår största kategori. Den inkluderar mjölk, yoghurt, gräddor och matlagningsprodukter.



varor som är så naturliga som möjligt, i förpackningar som tar hänsyn till naturen och från ett företag som arbetar med klimatförbättringar inom produktion och transport. På detta sätt vill vi skapa ett långsiktigt mervärde för kunder och konsumenter.

NÖJDA KUNDER MED HÖGA KRAV

Det är i nära samarbete med kunderna som Arla möter konsumenterna och det är naturligtvis viktigt att allt fungerar – från färska produkter på hyllorna till kommunikationen i butiken. Utöver den dagliga dialogen mellan Arla och butiksmedarbetarna genomför vi regelbundet undersökningar, på våra största marknader, av vad kedjekunderna tycker om oss som leverantör av kyl- och mejerivaror.

I **Danmark** har Arla åter tagit ledningen som bästa leverantör. Vi får bland annat högsta betyg för vår roll som strategisk samarbetspartner och för vår logistik. I **Sverige** anses Arla vara trea i branschen och vår marknadsföring och utveckling av produktkategorier bidrar till en hög kundlojalitet. De bästa omdömena överlag får Arla i **Storbritannien** där vi rankas som nummer ett för andra året i rad. Bland styrkorna märks särskilt kategoriutveckling, affärsrelationer och kundstöd. I **Tyskland** har vår ranking försämrats från förstaplatsen 2006 till en femteplats i år och i **Finland** ligger vi oförändrat på tolfte plats. På dessa marknader är vi särskilt angelägna att hitta vägar att förbättra kundernas uppfattning om oss.

HÅRD KONKURRENS PÅ KÄRNMARKNADERNA

Till följd av mjölkbristen i världen under 2007 höjdes priserna till kunderna under slutet av 2007 och inledningen av 2008. Detta resulterade tillfälligt i en svag volymnedgång, men vid halvårsskiftet följde försäljningen åter budget. Under sommaren hade tillgången på mjölk i världen ökat så mycket att produktpriserna började pressas. Under senare delen av året har alla våra marknader känt av en ökad prispress.

I **Sverige** har det tidigare distributionssamarbetet med andra mejeriföretag upphört. Arlas produkter säljs numera i hela landet och konkurrensen har hårdnat. Arlas volymer växer och marknadsandelarna har ökat inom flera kategorier samtidigt som en tilltagande prispress noterats mot slutet av 2008.

Under andra halvåret var konsumtionen av mejeriprodukter lägre än på flera år i **Danmark**. Konsumenterna har i allt högre grad valt lågprisprodukter vilket har påverkat Arlas varumärkesprodukter inom alla kategorier. Efter sommaren ökade även konkurrensen från tysk mjölk. Generellt har de ekologiska mejeriprodukterna påverkats mindre än de konventionella.

TRAN DU Y TRI, 46 år och säljchef i Vietnam, arbetar på kontoret i Ho Chi Minh City men reser runt och har bland annat hand om kundkontakter och försäljningsstöd i hela landet. Han har arbetat på Arla i drygt ett och ett halvt år.

Vad är det viktigaste för kunderna i ditt område?

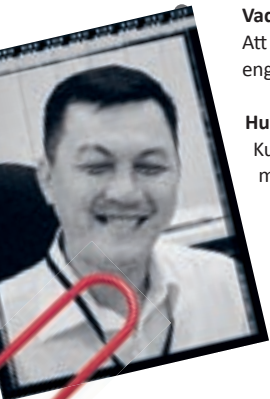
Att vi förstår och respekterar dem och levererar en tjänst som är till nytta för deras verksamhet. De vill känna att vi verkligen engagerar oss.

Hur har försäljningen i Vietnam påverkats av melaminskandalen i Kina?

Kunderna blev skeptiska mot vårt varumärke Milex(r), och de gjorde inga nya beställningar förrän vi bevisade, och skickade ut ett meddelande om, att det inte fanns melamin i våra produkter. Efter det kom vi starkt tillbaka med en ökad försäljning.

Vad är det som kunderna tycker om hos Arla?

Nordeuropeiska företag är kända för att hålla en hög standard med högsta kvalitet och service. Även om många av våra kunder inte vet så mycket om Norden och Europa så står den delen av världen för något bra.





Smaken för filtrerad mjölk växer. Cravendale® är det bäst säljande mjölkvarumärket i Storbritannien. Den filtreras innan den pastöriseras vilket gör att den håller längre men ändå behåller sin friska smak. Cravendale® är också det snabbast växande varumärket i brittiska livsmedelsbutiker.

Vårt köp av hela Arla Ingman i **Finland** har varit framgångsrikt. Företaget har en stark ställning som tvåa på den finska mejerimarknaden och vi kan erbjuda ett fullödigt alternativ för de finska kunderna och konsumenterna. Trots prishöjningar och lågkonjunktur har vi kunnat behålla vår säljvolym under 2008.

I **Storbritannien** har vi behållit vår starka position inom mjölk under kundernas egna varumärken och under Cravendale® samt för Lurpak® och Anchor® inom smörkategorin. Vi har lyckats hålla en god prisnivå i **Tyskland** och vunnit marknadsandelar med det bredbara smöret Kærgården®. I **Polen** har vi fokuserat på att växa inom matfett och genomfört en viktig lansering av Kærgården®.



Registrerade varumärken. Den lilla symbolen ® betyder registrerat varumärke. För att inte Arlas varumärken ska användas som allmänna beteckningar för produkttyper, och för att försäkra oss om att våra varumärkesrättigheter hanteras på bästa sätt, kommer vi att bli mer noga med märkningen av våra varumärken. Symbolen ™ betyder att vi uppfattar varumärket eller orden som vårt varumärke eller motsvarande utan att det nödvändigtvis är registrerat.

STADIG TILLVÄXT PÅ TAKTISKA MARKNADER

På vissa marknader har vi beslutat att fortsätta utveckla försäljningen inom befintliga ramar och växa organiskt. Exempel på sådana marknader är **Algeriet** och **Vietnam**, som är stora på mjölkpulver, där vi under året har lanserat flera näringsberikade varianter av mjölkpulver under varumärkena Danone® respektive Milex®. Andra exempel är **Bulgarien** och **Rumänien** där vår försäljning av ost har ökat markant de senaste åren. **Japan** är också en intressant marknad där vår färskost Buko® är mycket populär.

STOR SATSNING PÅ VASSLEPROTEINER

Till livsmedelsindustrin säljer vi vassleproteiner som bland annat används i glass, yoghurt, bakverk, modersmjölksersättning och kosttillskott för idrottare. Efterfrågan på denna förädlade produkt fortsätter att öka över hela världen. Av den anledningen har vi stärkt försäljningsorganisationen och förbättrat styrningen av produktionen som sker i flera länder. Vi har dessutom inlett ytterligare partnerskap för produktion och försäljning under 2008, med franska Euroserum och norska Tine.

KUNDERNA STÄLLER MILJÖKRAV

De senaste åren har våra kunder på kärnmarknaderna ställt allt högre krav på att vi ska minska vår miljöbelastning och på att vi ska kunna redovisa vilka miljömål vi har och vad vi gör för att uppnå dem. Kundernas krav ligger helt i linje med våra egna ambitioner. Kommunikationen kring detta har underlättats sedan Arla under året presenterade sitt klimatmål och den nya inriktningen Närmare naturen™ som båda syftar till att minska företagets miljöbelastning.

Lurpak® leder. Lurpak® ska vara det ledande varumärket för smör inom Arla. Varumärket finns redan i en rad länder, och ska lanseras i ännu fler. Lurpak® är numrerat ett i Danmark, Storbritannien och Grekland.



Vassleprotein ger goda muffins. Förutom att vara prisvärt och praktiskt kan vassleprotein vara en bra ersättningsprodukt för äggallergiker.

ASH AMIRAHMADI, är chef för gruppen som ansvarar för marknadsföring av mjölk- och gräddprodukter. Ash sitter i Leeds, Storbritannien, och är även kundansvarig för Asda, en av de största dagligvarukedjorna. Ash har arbetat i Arla sedan januari 2004.

Vilka är dina främsta prioriteringar?

Vår vision inom affärsområdet Consumer UK är att vara den främsta leverantören av mejerivaror, att våra konsumenter älskar oss och att våra kunder värdesätter oss. Vårt mål är att uppnå en strategisk position hos de fem största kedjorna i Storbritannien, vilka sammanlagt står för 80 procent av livsmedelsmarknaden i Storbritannien.

Vad förväntar sig kunderna av Arla?

Detaljhandeln i Storbritannien är en av de mest konkurrensutsatta och utmanande att arbeta med. Våra kunder har höga krav och vi måste arbeta hårt för att vara säkra på att vi levererar enligt deras önskemål. I en oberoende undersökning under 2008 utsåg kunderna Arla till den bästa leverantören av mejerivaror. Arla anses erbjuda en service i världsklass, expertkunskap inom de olika kategorierna, högsta standard inom hela leverantörsledet och de menar att vi ökar försäljningen mer än vad deras generella tillväxt gör.

Vilken av produkterna säljer bäst?

Vi har en god balans hos våra strategiska kunder – mellan deras egna varumärken och våra egna, fantastiska varumärken. Exempelvis är Lurpak® det ledande varumärket både inom smör och övriga varumärken för mejeriprodukter.

Vilken produkt är din favorit?

Cravendale®. Mjölk ger mervärde till en kategori med basvaror. Den smakar fantastiskt och den erbjuder konsumenterna något alldeles extra.





Konsumenten

- **DAGENS KONSUMENTER.** Konsumenterna ändrar snabbt sitt sätt att leva och äta, och vi vill kunna erbjuda dem attraktiva livsmedel. Särskilt populärt just nu är naturliga produkter och produkter som underlättar matlagningen.
- **OMFATTANDE KONSUMENTDIALOG.** Via en mängd olika kanaler upprätthåller vi en kontinuerlig och viktig dialog med konsumenterna, framförallt i Danmark, Sverige och Storbritannien.
- **KUNSKAP OM HÄLSA OCH NATUR.** Eftersom Arla erbjuder produkter som kommer från naturen ligger det också i vårt intresse att förmedla kunskap om sambandet mellan människans hälsa, djur och natur.



Arla Köket® är känt för sina recept. Under 2008 firades i Danmark Arla Karolines Køkken® 50 år, genom att en ny kokbok lanserades. Boken såldes både på www.arla.dk och i bokhandeln, och blev under sensommaren Danmarks mest sålda bok inom fackbokhandeln. I Sverige heter det Arla Köket® och är starkt förknippat både med den receptservice som finns på www.arla.se, och med den receptbroschyr som distribueras i dagligvaruhandeln. Sortimentet är såväl i Danmark som i Sverige basprodukter för vardag och fest, främst grädde och crème fraiche.

TRYGGHET, INSPIRATION OCH VÄLBEFINNANDE

Konsumenterna är våra viktigaste bedömare och vi är beroende av att de har förtroende för oss och våra produkter. Undersökningar på våra kärnmarknader visar att konsumenterna i allt högre grad efterfrågar produkter som är så naturliga som möjligt, utan onödiga tillsatser. Med den nya inriktningen Närmare naturen™ har vi förtydligat vårt löfte till konsumenterna att vi ska vara det mejeriföretag som erbjuder de mest naturliga mejeriprodukterna. Därför har vi också ändrat vår mission till: Vi ska erbjuda moderna konsumenter naturliga mjölkbaserade livsmedel som skapar inspiration, trygghet och välbefinnande.

ALLT STÖRRE UTBUD AV MEJERIPRODUKTER

På våra kärnmarknader ökar även konsumenternas intresse för ekologiska produkter. Redan i dag finns ekologiska alternativ för många produkter och vi fortsätter att utöka det ekologiska sortimentet. En annan kategori som växer är produkter med positiva hälsoeffekter, exempelvis den laktosfria mjölken Lactofree® och sortimentet under Cultura® som innehåller nyttiga bakteriekulturer.

I danska skolor har mjölkkonsumtionen sjunkit en aning i takt med att antalet elever blir färre. Konsumtionen i hemmen ökar dock lite till skillnad från tidigare år. I Sverige är utvecklingen den motsatta, fortsatt hög konsumtion i skolan men sjunkande i hemmen. En anledning till minskande mjölkkonsumtion är fler restaurangbesök och att konsumenterna i dag har ett mycket stort utbud av produkter att välja mellan och i stället för enbart mjölk dricker exempelvis latte, drickyoghurt och smoothies. Livsmedelsmyndigheterna i Danmark och Sverige rekommenderar fortfarande en halv liter lätt mjölkprodukt om dagen.



Med smak av Medelhavet. Arla Apetina® är en mild, salt Medelhavsinspirerad ost som är gjord på färsk mjölk. Den är känd i både Öst- och Västeuropa och konsumtionen stiger. Bland de senaste lanseringarna märks Apetina® Snack med smak av tranbär och tryffel.

KONSUMENTERNA GILLAR ARLA

Undersökningar visar att konsumenterna generellt är positiva till Arla. Särskilt höga betyg får vi i Sverige där Arla är det mest populära livsmedelsföretaget och det företag som har högst anseende i dagligvarubranschen. I Sverige hamnar Arla också i





Mejeribesök i Danmark. Brabrand Mejeri nära Århus är ett av Arlas tre danska besöksmejerier. Sammanlagt har de ungefär 20 000 besökare per år, bland annat skolbarn, företag och privata grupper. Mejeriet producerar specialprodukter som yoghurt och creme fraiche.



CHRISTINA BRÖTHLIN, arbetar på Arlas konsumentkontakt Arla Forum i Sverige och har arbetat i Arla i 25 år.

Hur många frågor får du om dagen?

Jag får omkring 40 frågor om dagen som är ganska jämnt fördelade mellan e-post och telefonsamtal. Det kan vara alla möjliga ämnen, men ofta handlar det om hållbarhet, om man kan frysa en produkt eller hur man använder den i matlagningen. Jag tycker att det är enklare när konsumenterna ringer för då kan jag ha en dialog med dem kring deras frågor.

Får du många otrevliga samtal?

Nej, de flesta som ringer är vänliga och glada. Det är mycket få som är otrevliga och om det händer så har vi gått kurser i hur man ska hantera personerna så att de känner att de har fått ett bra bemötande.

Hur kan ni veta allt?

Vi vet så klart inte allt, men vi har en baskunskap om Arla och så har vi ett bra nätverk med kontakter runt om på företaget så att vi vet vem vi ska vända oss till om det är någon fråga som vi inte själva kan besvara. Vi försöker så långt det är möjligt att besvara en fråga samma dag, men annars är regeln att konsumenten ska få svar inom tre dagar.

topp när konsumenterna rankar landets "grönaste" varumärken. I Storbritannien röstade konsumenterna fram Arla som vinnare av årets mejeriprodukt med de förbättrade mjölkförpackningarna som motivering. På den danska marknaden har våra tidigare låga betyg för image förbättrats betydligt de senaste åren och vi arbetar målmedvetet för att bli ett mer uppskattat företag hos konsumenterna i Danmark.

DIALOG SKAPAR TROVÄRDIGHET

Vi är glada över den omfattande dialog vi har med våra konsumenter, framförallt i Danmark, Sverige, Finland och Storbritannien. Vår mycket väl utbyggda konsumentkontakt svarade under 2008 på drygt 83 000 ärenden. Arla ger oftast svar inom 24 timmar på konsumenternas frågor, synpunkter eller klagomål via telefon, mejl och brev.

Arlas webbplatser i Danmark och Sverige hör sedan länge till de mest besökta receptsamlingarna på nätet i Norden med totalt 16 miljoner besök under året. Inspiration är ett av webbens huvudsyften och på arla.se/ost finns numera en digital ostexpert. Konsumenterna visar även stort intresse för de bloggar och on-linseminarier som vi driver i Danmark.

För att nå nya och yngre målgrupper utvecklar vi kontinuerligt nya tjänster med hjälp av modern teknik. I Danmark och Sverige erbjuder vi exempelvis kokböcker till mobilen och nedladdningsbara mp3-filer. Under 2008 lanserade vi en kokbok för iPhone som blev den mest nedladdade applikationen. På detta sätt lyckas vi vara både traditionella och nyskapande.

KUNSKAPSSPRIDNING NÄRMARE NATUREN

Vi vill öka kunskapen om naturliga råvaror och sambandet mellan människa, djur och natur genom att bjuda in till olika aktiviteter i Danmark och Sverige. Exempel på aktiviteter är betessläpp (när korna släpps ut på våren), gårdsmarknader och ekologiska temadagar. I Danmark erbjuder vi även mejeribesök och en nyhet för året är särskilda temabesök med inriktning på hälsa och näringslära. En annan aktivitet är bondgårdsbesök i Sverige och Danmark. Under 2008 hade gårdarna besök av totalt cirka 55 000 barn.



Vi använder också baksidan av mjölkpaketen för kunskapsspridning om naturen och miljön. I Sverige tar vi dessutom upp ämnen som engagerar och lär ut roliga fakta till barn och ungdomar i åldern 9–16 år. Informationen har stor genomslagskraft.

HJÄLPPROJEKTET CHILDREN FOR LIFE

Som stort och globalt företag vill vi gärna arbeta långsiktigt och strukturerat med några utvalda hjälpprojekt. Under 2008 beslutade Arla att starta hjälpprojektet Children for life som kommer att löpa från 2009 och tre år framåt. I fem utvalda områden kommer vi tillsammans med lokala partners och välgörenhetsorganisationer att ge stöd åt barn i åldern 1–7 år. Huvudsyftet är att hjälpa barnen till en bättre framtid genom att bidra med livsmedel och utbildning.

Under året har vi dessutom vid några tillfällen bidragit med mjölkpulver då välgörenhetsorganisationer har bett Arla om hjälp. Exempelvis har vi via en hälsoklinik hjälpt undernärda barn i Gaza samt delat ut mjölkpulver till befolkningen i översvämningsträskade områden i Yemen och i jordbävningsträskade områden i Kina.

MILJÖN I ETT HELHETSPERSPEKTIV

Arla arbetar med att minska materialmängden i förpackningarna och öka mängden återvinningsbara material i syfte att skona miljön. I Danmark har exempelvis creme fraiche fått en ny förpackning där aluminiumlocket har bytts mot plast och i Storbritannien, där vi traditionellt har haft mjölkförpackningar med handtag, har vi på prov gjort flaskor utan handtag.

Det viktigaste ur miljösynpunkt är dock att de mejerivaror som konsumenterna köper går åt. För att inte riskera att produkter slängs erbjuder vi produkter med lång hållbarhet och i små förpackningar. Vi uppmanar också konsumenterna att återvinna förpackningar på de marknader där det finns system för detta.



Bredbart på brödet. Kærgården® är bredbar direkt från kylan vilket gillas av konsumenter både i Danmark och Tyskland. I den humoristiska TV-reklamen för den danska produkten, som också den är en av Arlas mest uppskattade, är Kærgården® vad allt bröd längtar efter. I Danmark är Kærgården® ett av de mest omtyckta varumärkena av konsumenterna.



Ny butik i Danmarks äldsta mejeri. Expedienterna som arbetar i den nyöppnade butiken i det 125 år gamla mejeriet i Tistrup måste ha 25 års mejerierfarenhet för att kunna ge bästa möjliga information till kunderna.



Mellanösternspecialitet. Smältosten Puck® lanserades på flera platser i Mellanöstern 1983. I dag finns Puck® i mer än 30 länder, är ett av regionens mest kända varumärken och omfattar allt från grädde till mozzarella och Labneh. Puck® startade 2008 med att tappa marknadsandelar men har sedan mitten av året fått en stabil andel i området. Under 2008 gjorde Puck® Thick Cream succé – ett fräschare och mer modernt alternativ till steril grädde som används i regionen.

KARIN SOMMER, arbetar med Arlas nya gröna varumärke och konceptet Närmare naturen™ inom concernmarknadsavdelningen i Århus i Danmark. Karin har varit hos Arla i 12 år.

Varför är konceptet Closer to Nature™ viktigt?

Det är viktigt att vi samlar alla Arlas styrkor under ett gemensamt fokus, och det gör vi med Closer to Nature™. Med hjälp av undersökningar och fokusgrupper har vi identifierat vilka trender som ligger i tiden och de pekar åt samma håll: konsumenterna vill att produkterna som de köper ska vara naturliga. Samtidigt finns företagets ansvar också med i övervägningarna när konsumenterna väljer en produkt. Det stämmer också bra in på Closer to Nature™.

Vad händer rent praktiskt i framtiden med Closer to Nature™?

Våra förpackningar kommer att få ett nytt utseende så att produkterna under varumärket Arla får den nya gröna logotypen och vi har inlett arbetet med att ändra innehållet i några av produkterna. Vi kommer också att arbeta vidare med aktiviteter på Internet och vi har planer på att vara med när Danmark är värd för den stora klimatkonferensen under 2009.

Vad gör du själv helst när du är ute i naturen?

Jag tycker mycket om att springa och jag springer gärna en runda på 10 kilometer flera gånger i veckan.





FÖRSÄLJNINGSKONTOR

- 1 Kanada, Burnaby, British Columbia
- 2 Kanada, La Salle, Quebec
- 3 USA, New Jersey
- 4 Mexico, Leon
- 5 Dominikanska Rep, Santo Domingo
- 6 Brasilien, São Paulo
- 7 Argentina, Buenos Aires
- 8 Spanien, Madrid
- 9 Frankrike, Lyon
- 10 Frankrike, Paris
- 11 Holland, Lelystad
- 12 Holland, Wageningen
- 13 Norge, Oslo
- 14 Italien, Cirimido
- 15 Grekland, Athen
- 16 Ryssland, St Petersburg
- 17 Ryssland, Moskva
- 18 Algeriet, Alger
- 19 Nigeria, Lagos
- 20 Libanon, Beirut
- 21 Kuwait, Safat
- 22 Qatar, Doha
- 23 Förenade Arabemiraten, Sharjah
- 24 Bangladesh, Dhaka
- 25 Malaysia, Kuala Lumpur
- 26 Vietnam, Ho Chi Minh City
- 27 Kina, Beijing
- 28 Korea, Seoul
- 29 Japan, Tokyo



PRODUKTION

- 1 USA, Hollandtown, Wisconsin
- 2 USA, Muskegon, Michigan
- 3 Kanada, Atwood, Ontario
- 4 Kanada, Prince Edward Island
- 5 Kanada, Concord, Ontario
- 6 Argentina, Portena
- 7 Brasilien, Cruzeiro
- 8 Storbritannien (se karta sidan 34)
- 9 Danmark (se karta sidan 34)
- 10 Tyskland (se karta sidan 34)
- 11 Polen (se karta sidan 34)
- 12 Sverige (se karta sidan 34)
- 13 Finland (se karta sidan 34)
- 14 Saudiarabien, Riyadh
- 15 Kina, Hohhot



Arla i världen

ARLA ÄR EN VÄRLDSOMSPÄNNANDE MEJERIKONCERN. Våra produkter säljs i alla världsdelar och finns i över 100 länder. Vi har produktion i tolv länder och försäljningskontor i ytterligare 20 länder. I Danmark och Sverige finns våra ägare. Dessa två länder, plus Storbritannien, Finland, Tyskland och Polen räknar vi som våra kärnmarknader.

Arlas kärnmarknader



- Färskvaror och specialprodukter
- Ost
- Smör- och matfettsprodukter
- Pulverprodukter/Ingredienser
- Terminal
- Kontor
- Övrigt

DANMARK

- 1 Akafa, pulverfabrik
 - 2 Arinco, pulverfabrik
 - 3 Birkum Ost
 - 4 Bislev Mejeri
 - 5 Borup Mejeri
 - 6 Brabrand Mejeri
 - 7 Branderup Mejeri
 - 8 Christiansfeld Mejericenter¹⁾
 - 9 Danmark Protein, pulverfabrik
 - 10 Esbjerg Mejeri
 - 11 Gjesing Mejeri
 - 12 Hirtshals Mejeri
 - 13 Hjørring Mejeri
 - 14 Hobro Mejericenter¹⁾
 - 15 Hoco, pulverfabrik
 - 16 Holstebro Flødeost
 - 17 Holstebro Mejeri
 - 18 Høgelund Mejeri
 - 19 Innovation Rørdumsvej
 - 20 Ishøj Friskvareterminal
 - 21 Klovborg Mejeri
 - 22 Korsvej Mejeri
 - 23 Kruså Mejeri
 - 24 Köpenhamn, kontor
 - 25 Lillebælt Mejeri
 - 26 Nr. Vium Mejeri
 - 27 Rødkærsbro Mejeri
 - 28 Slagelse Mejericenter¹⁾
 - 29 Taulov Mejeri
 - 30 Tistrup Mejeri
 - 31 Troldhede Mejeri
 - 32 Varde Smørmejeri
 - 33 Vejle Eksportterminal
 - 34 Viby, hovedkontor
- Dotterbolag:**
- 35 Cocio Chokolademælk
 - 36 Dairy Fruits
 - 37 Procudan
 - 38 Rynkeby Foods

¹⁾ inkl. terminal

STORBRITANNIEN

- 1 Ashby Mejeri
- 2 Claymore Mejeri
- 3 Frome Terminal
- 4 Hatfield Peverel Mejeri
- 5 Lockerbie Mejeri
- 6 Northallerton Mejeri
- 7 Oakthorpe Mejeri
- 8 Redhill, kontor
- 9 Settle Mejeri
- 10 Stourton Mejeri
- 11 Stourton Terminal
- 12 Stourton, Arla Foods UK huvudkontor



SVERIGE

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

¹⁾ inkl. terminal

FINLAND

- 1 Kitee, mjölkpulverfabrik
 - 2 Kuusamo Mejeri
 - 3 Lapinjärvi Mejeri
 - 4 Ranuan Mejeri
 - 5 Sibbo Mejeri
 - 6 Sibbo, Arla Ingman huvudkontor
 - 7 Urjala, färskost
- Samarbetsmejerier:**
- 8 Hämeenlinnan Mejeri
 - 9 Maitomaa Mejeri

POLEN

- 1 Gdansk, kontor
- 2 Goscino Mejeri
- 3 Tychowo, lager
- 4 Warszawa, kontor

TYSKLAND

- 1 Düsseldorf, kontor
- 2 Harbarnsen, Biolac pulverfabrik



Bokslutskommentarer

Jämförelsesiffror för 2007 anges inom parentes.

INLEDNING

De kraftiga valutafall, som skedde under andra halvåret 2008 för GBP och SEK jämfört med DKK, har i väsentlig grad påverkat koncernens bokslut för 2008. Detta gäller såväl de enskilda posterna i resultaträkningen som i balansräkningen per 31 december 2008.

KONCERNSTRUKTUR

I början av 2008 köpte Arla Foods resterande 50 procent av Cocio Chokolademælk A/S och den 1 mars 2008 förvärvades ostgrossistverksamheten J. Hansen.

I början av 2008 avyttrades Medipharm AB-koncernen med en vinst på 256 MDKK. Koncernomsättningen under 2007 påverkades av denna verksamhet med cirka 100 MDKK.

I mitten av 2008 såldes 3,2 procent av Arla Foods UK Plc. till brittiska mjölkleverantörer. Den redovisningsmässiga vinsten för Arla Foods-koncernen genom denna försäljning uppgick till 31 MDKK.

Moderföretaget Arla Foods ambå är oförändrat organiserat med en filial i Sverige, som endast ansvarar för invägningen av leveranser från Arla Foods ambas svenska medlemmar, varefter mjölken vidare säljs till Arla Foods AB. Genom denna konstruktion säkerställs bland annat, att danska och svenska medlemmar avräknas efter samma riktlinjer och har samma inflytande i förtroendemannasystemet – med val till föreningens högsta organ, representantskapet och styrelsen – efter de bestämmelser, som är fastställda i stadgarna för Arla Foods ambå. Arla Foods mejeriverksamhet i Danmark med tillhörande anläggningstillgångar och anställda med mera är i övervägande grad placerat i Arla Foods ambå, medan all mejeriverksamhet i Sverige, bortsett från invägningen från de svenska medlemmarna, är placerad i dotterföretaget Arla Foods AB.

RESULTATRÄKNING

Årets resultat, efterlikvid och konsolidering

Årets resultat uppgår till 556 MDKK (938). Resultatet har påverkats mycket negativt av de fallande priserna på mejeriprodukter under andra halvåret, fallande valutakurser för GBP och SEK samt ökade ränteutgifter.

Arla Foods intjäning per kg invägd medlemsmjölk uppgår till 282 danska öre (247) respektive 361 svenska öre (307).

Efterlikviden uppgår till 137 MDKK (503). Nettokonsolideringen är 298 MDKK. I denna konsolidering avsätts på leveransbaserade ägarbevis 3,0 danska öre / 3,8 svenska öre och en nettoavsättning till Strategifonden på 2,1 danska öre / 2,6 svenska öre per kilo invägd medlemsmjölk.

Nettoomsättning

Nettoomsättningen uppgår under året till 49 469 MDKK (47 742). Utvecklingen av nettoomsättningen har påverkats positivt primärt av effekten av de genomförda prishöjningarna under andra halvåret 2007 samt de höga världsmarknadspriserna under första halvåret 2008. I motsatt riktning drar fallande världsmarknadspriser och kraftigt minskade valutakurser på i huvudsak GBP och SEK under andra halvåret 2008.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgår till 1 149 MDKK (1 520). I produktionskostnaderna ingår a conto-betalning till medlemmarna med 16,1 Mdr DKK (13,9).

Rörelseresultatet har i väsentlig omfattning påverkats negativt av de fallande priserna på mejeriprodukter under andra halvåret 2008, som bedöms ha påverkat resultatet negativt med cirka 1 150 MDKK. Dessutom är resultatet präglad av de fallande valutakurserna, som bedöms ha påverkat resultatet negativt med cirka 500 MDKK. A conto-priset har sänkts två gånger under 2008, vilket har betytt en totalt mindre utbetalning på 910 MDKK jämfört med den ursprungligen budgeterade.

Sänkningen av a conto-priset till medlemmarna, fallande valutakurser och sänkta priser på mejeriprodukter har netto minskat rörelseresultatet med cirka 740 MDKK.

Av- och nedskrivningarna ligger i nivå med 2007, när man beaktar de lägre GBP- och SEK-kurserna.

Utvecklingen av övriga kostnadsposter är i nivå med den generella inflationsutvecklingen.

Årets totalt invägd mjölmängd uppgår till 8 243 Mkg (8 360), varav medlemsmjölk utgör 5 854 Mkg (5 933). Huvuddelen av den invägd icke-medlemsmjölken avser Storbritannien och Finland.

Resultat före skatt

Resultatet före skatt uppgår till 589 MDKK (1 161). Vinsten vid avyttring av verksamheter utgör 287 MDKK (184).

Finansiella poster utgör netto en kostnad på 862 MDKK (562). I dessa ingår koncernens nettoräntekostnader med 607 MDKK (556). Ökningen av övriga finansiella kostnader hänförs i huvudsak till valutaförluster på skulder samt kursförluster på ineliggande värdepapper.

Skatt

Årets skattekostnad har minskat markant, vilket i huvudsak kan hänföras till företagen i Storbritannien och Sverige.

BALANSRÄKNING

Balansomslutning

Balansomslutningen har minskat till 29 280 MDKK per 2008-12-31 mot 30 725 MDKK per 2007-12-31.

Samtliga balansposter har som nämnts påverkats av valutakursutvecklingen. Enbart GBP- och SEK-kursfallen har medfört en minskning per 2008-12-31 på drygt 3,1 Mdr DKK jämfört med kurserna per 2007-12-31.

Anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar uppgår till 4 030 MDKK (5 152) och består i huvudsak av goodwill, som uppstått i samband med förvärven av Arla Foods UK, Tholstrup Cheese och Arla Ingman samt IT-utvecklingsprojekt.

Materiella anläggningstillgångar uppgår till 9 838 MDKK (10 663). Årets inköp på 1 539 MDKK omfattar primärt investeringar i Storbritannien, Sverige och Danmark.

Finansiella anläggningstillgångar uppgår till 1 337 MDKK (1 658).

Omsättningstillgångar

Varulager uppgår till 4 273 MDKK (4 081). Ökningen kan i väsentlig grad hänföras till ökade volymer som följd av minskad efterfrågan på mejeriprodukter.

Kundfordringar uppgår till 5 602 MDKK (5 994) och ligger alltså på en oförändrad nivå.

Värdepapper och likvida behållningar uppgår tillsammans till 4 200 MDKK (3 177). Ökningen kan hänföras till mottagna obligationer i samband med hemtagning av realkreditlån.

Eget kapital

Koncernens egna kapital per 2008-12-31 uppgår till 7 797 MDKK, motsvarande en minskning på 348 MDKK jämfört med 2007-12-31.

Andelen av årets resultat, som använts till konsolidering är 419 MDKK. Härav avser återkonsolidering av stadgereglade utbetalningar 121 MDKK. De fallande valutakurserna har givit anledning till en negativ nettoreglering på 558 MDKK direkt på eget kapital.

Soliditeten mätt som det egna kapitalet i förhållande till balansomslutningen är 27 procent per 2008-12-31, vilket är oförändrat i förhållande till 2007-12-31.

Soliditeten inklusive ansvarigt obligationslån på 1 000 MDKK uppgår till 30 procent per 2008-12-31, vilket är oförändrat i förhållande till 2007-12-31.

Avsättningar

Pensionsavsättningar avser Storbritannien och Sverige (förmånsbaserade pensioner). Förpliktelseerna uppgår till 1 719 MDKK (2 369). Minskningen beror huvudsakligen på lägre valutakurser.

Övriga avsättningar uppgår till 173 MDKK per 2008-12-31 jämfört med 386 MDKK per 2007-12-31. Dessa avser i huvudsak försäkringsmässiga avsättningar för arbetsskador.

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

Internationella verksamheter medför, att koncernens resultat och balansräkning 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.

Koncernens finansiella risker övervakas och styrs centralt i enlighet med finanspolicy, som omfattar ramarna för koncernens valuta-, finansierings-, ränte-, likviditets- och kreditförhållanden samt godkända finansiella instrument och finansiella partners.

Valutakursrisker

Valutakursrisker är väsentliga risker för Arla Foods och har därför en betydande inverkan på resultat- och balansräkning. Arla Foods täcker i vid omfattning kommersiella risker.

Huvuddelen av koncernens nettoomsättning utgörs av GBP, SEK, DKK, EUR och USD, medan produktions- och övriga driftkostnader väsentligen utgörs av GBP, DKK, SEK och USD. 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 valutaoptioner med en matchande löptid. Av koncernens totala omsättning på 49 469 MDKK är cirka 81 procent (82) i annan valuta än DKK.

Valutakursreglering och valutatäckning med finansiella instrument av försäljning och inköp i främmande valuta bedöms netto ha medfört en negativ effekt i storleksordningen 25 MDKK under 2008. I koncernens egna kapital per 2008-12-31 är direkt medtaget 2 MDKK (34), motsvarande dagsvärdet på finansiella valutasäkringsinstrument, som används för att säkra kassaflödet efter balansdagen.

Koncernens egna kapital är exponerat för valutakursrisker avseende omräkning av investeringar i utländska dotterföretag. Dessa valutarisker täcks utifrån en konkret bedömning företag för företag. Per 2008-12-31 är valutarelaterade omräkningsrisker på nettoinvesteringar i Storbritannien och Sverige täckta, medan de i Finland är täckta med EUR-lån.

Finansierings- och ränterisker

Finansieringspolicy 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 förfallotidpunkter.

Koncernen är i väsentlig omfattning finansierad med långa lån. Nya lån upptas primärt med rörlig ränta och ränterisken styrs därefter genom användning av ränteswaps och ränteoptioner, varvid man uppnår en effektiv räntestyrning och större flexibilitet. För att minska räntekostnaderna och uppnå större flexibilitet i likviditetsstyrningen används koncernens obligationsinnehav aktivt som finansieringskälla genom försäljnings- och återköpsaffärer. Per den 31 december 2008 uppgår de totala räntebärande skulderna, inklusive koncernens pensionsförpliktelser i Storbritannien och Sverige, till 15 641 MDKK (14 934). Den genomsnittliga kvarvarande löptiden för långa räntebärande lån uppgår till cirka 5,9 år (5,0), om man bortser från pensionsförpliktelserna.

Koncernens nettoräntebärande skuld uppgår per 2008-12-31 till 11 441 MDKK (11 757).

För säkring av koncernens ränteutgifter har det tecknats avtal om säkringsinstrument. Dagsvärdet på dessa avtal per 31 december 2008 är -28 MDKK (22), som ingår direkt i det egna kapitalet.

Koncernens resultat påverkas av utvecklingen av räntenivåer. En ränteändring på 1 procentenhet under nästa räkenskapsår bedöms per 31 december 2008 påverka resultatet med cirka 75 MDKK.



Koncernens nettoräntebärande skuld exkl. pensionsförpliktelser

Motvärde, MDKK	Total	Förfaller					
		2009	2010	2011	2012	2013	> 2013
DKK	-7 683	-1 217	-107	-341	-16	-66	-5 936
EUR	-1 029	-14	-106	-559	0	0	-350
GBP	-68	-18	-50	0	0	0	0
USD	-3	-3	0	0	0	0	0
SEK	-362	-114	0	-238	0	0	-10
Övriga	-577	-563	-14	0	0	0	0
Totalt	-9 722	-1 929	-277	-1 138	-16	-66	-6 296

Koncernens nettoräntebärande skuld exkl. pensionsförpliktelser kan ställas upp enligt nedan:

	MDKK
Kortfristiga skulder	6 129
Värdepapper och likvida behållningar	-4 200
Netto kortfristiga skulder	1 929
Långfristiga skulder	7 793
Nettoräntebärande skuld	9 722

Likviditetsrisker

Likviditetsrisken styrs så, att det ständigt finns tillräcklig driftslikviditet och kreditmöjligheter för driften. Finansiering till väsentliga ändringar i koncernens balansräkning 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. Per den 31 december 2008 är programmet utnyttjat med 85 MSEK.

Därutöver kan koncernens likviditetsberedskap per 31 december 2008 uppställas enligt nedan:

Likviditetsberedskap

MDKK	2008	2007
Likvida medel	739	1 179
Värdepapper (fria)	339	549
Outnyttjade kreditmöjligheter	3 992	4 661
Total likviditetsberedskap per 31 december	5 070	6 389

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

Kreditrisker

Arla Foods kundfordringar bedöms inte som osedvanligt riskfyllda. Kundförlusterna är på samma låga nivå som tidigare år. För att minska kreditrisken arbetas det löpande med kreditstyrning i koncernens enheter och det görs ofta återkommande kreditbedömningar av koncernens kunder och samarbetsparter. För kundfordringar, som bedöms riskabla, tas kreditförsäkringar.

Kreditförsäkringsföretagen har mot bakgrund av finanskrisen minskat antalet och storleken på kreditlöften primärt avseende Syd- och Östeuropa. Försäljningen har med anledning härav omvärderats, varför minskningen endast har medfört en marginell ökning av koncernens kommersiella kreditrisker.

Råvarurisker

Tillgången på helmjök är koncernens största råvarurisk. Dessutom 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 övertog per den 1 januari 2009 driften från Hirtshals Andelsmejeri.

Per den 1 februari 2009 övertas resterande andelar i JO-Bolaget i Sverige (juiceförsäljning).

De räkenskapsmässiga konsekvenserna av affärerna kommer att ingå i årsredovisningen 2009.



Styrelsens och direktionens berättelse

Styrelsen och direktionen har denna dag behandlat och godkänt årsredovisningen för 2008 för Arla Foods amba.

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 2008 samt av resultatet av koncernens och moderföretagets verksamhet och koncernens kassaflöde för

räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2008.

Det är dessutom vår uppfattning, att ledningens berättelser innehåller en rättvisande redogörelse för utvecklingen av koncernens och moderföretagets finansiella ställning som helhet och en beskrivning av de väsentligaste risker och osäkerhetsfaktorer, som koncernen och moderföretaget står inför.

Årsredovisningen överlämnas för representantskapets godkännande.

Århus, den 25 februari 2009

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

Bjarne Bundesen

Erik Karlsson

Gunnar Pleijert

Viggo Ø. Bloch

Leif Eriksson

Steen Nørgaard Madsen

Ingela Svensson

Steen Bolvig

Heléne Gunnarson

Torben Myrup

Pejter Søndergaard

Palle Borgström

Thomas Johansen

Jan Toft Nørgaard

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 2008, 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.

Århus, den 25 februari 2009

KPMG

Statsautoreret Revisionspartnerselskab

Finn L. Meyer
Statsaut. revisor

KPMG AB, Sverige

Carl Lindgren
Auktoriserad revisor

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 2008 samt av resultatet av koncernens och moderföretagets verksamhet och koncernens kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2008 i överensstämmelse med årsredovisningslagen.



Redovisningsprinciper

ALLMÄNT

Årsredovisningen för Arla Foods amba för 2008 är upprättad i överensstämmelse med årsredovisningslagens bestämmelser för stora klass C-företag. Årsredovisningen omfattar koncernredovisning för Arla Foods-koncernen samt årsredovisning för moderföretaget.

Tillämpade redovisningsprinciper, som beskrivs nedan, är konsekvent använda för räkenskapsåret och för jämförelsesiffrorna.

Årsredovisningen presenteras i danska kronor, som är den funktionella valutan för moderföretaget.

Underlag för upprättandet

Tillgångar medtas i balansräkningen, när det som följd av en tidigare händelse är troligt, att framtida ekonomiska tillgångar kommer att tillföras koncernen och tillgångens värde kan fastställas tillförlitligt.

Skulder medtas i balansräkningen, när koncernen som följd av en tidigare händelse, har en rättslig eller faktisk förpliktelse och det är troligt, att ekonomiska tillgångar i framtiden kommer att lämna koncernen och att skuldens värde kan fastställas tillförlitligt.

Initialt redovisas tillgångar och skulder till anskaffningsvärde. Därefter sker värdering som beskrivs nedan för varje enskild redovisningspost.

Vid redovisning och värdering tas hänsyn till risker och förluster, som visas innan årsredovisningen upprättas och som bekräftar förhållanden, som existerade på balansdagen.

I resultaträkningen upptas intäkter i takt med att de intjänas, medan kostnader medtas med de belopp, som avser räkenskapsåret. Värdeförändringar avseende finansiella tillgångar och skulder redovisas i resultaträkningen som finansiella intäkter och kostnader.

Koncernredovisning

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods amba (moderföretaget) och de dotterföretag, vari moderföretaget direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av röstandelen eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Företag, vari koncernen äger mellan 20 och 50 procent av röstandelen och utövar betydande, men inte bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag. Koncernöversikten visas på sidorna 60-61.

Koncernredovisningen upprättas genom en sammanslagning av räkenskapsposter från moderföretagets och de enskilda dotterföretagets årsredovisningar, som är upprättade enligt koncernens redovisningsprinciper. Eliminering har gjorts av koncerninterna intäkter och kostnader, aktier och andelar, mellanhavanden och utdelningar samt realiserade och orealiserade vinster och förluster vid transaktioner mellan de konsoliderade företagen. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt i den omfattning, som det inte har skett värdeminskning.

Företagsköp

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

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

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

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

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

Minoritetsintressen

I koncernredovisningen medtas dotterföretagets samtliga räkenskapsposter. Minoritetsintressens andel av dotterföretagets 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, som används i den primära ekonomiska miljö, där det enskilda företaget opererar. Transaktioner i andra valutor än den funktionella valutan utgör 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 resultaträkningen 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 i den omfattning, som de effektivt säkrar valutakursvinster/-förluster på nettoinvesteringen.

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas från avtalstidpunkten och värderas initialt i balansräkningen till anskaffningskostnad och värderas därefter till verkligt värde på balansdagen. Positiva och negativa förändringar i verkligt värde av finansiella instrument redovisas under andra fordringar, respektive övriga skulder. Kvittning av positiva och negativa värden görs endast, när företaget har rätt till och intention att avräkna flera finansiella instrument netto.

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 mm intäktsförs, under övriga rörelseintäkter, vid den tidpunkt, då de mottas. Villkorade bidrag redovisas som skuld, tills det är övervägande troligt, att villkoren för efterskänkning av skulden uppfylls.

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 direkta och indirekta kostnader, inklusive av- och nedskrivningar på produktionsanläggningar med mera samt löner och ersättningar, som erfordras för att uppnå 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 försäljningskampanjer med mera, som genomförts under året. Dessutom redovisas kostnader för försäljningspersonal, nedskrivningar på kundfordringar, sponsor-, reklam- och utställningskostnader samt av- och nedskrivningar.

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 av- och nedskrivningar.

Övriga rörelseintäkter och -kostnader

Övriga rörelseintäkter och -kostnader innehåller poster av sekundär karaktär i förhållande till företagets huvudaktiviteter. Härunder ingår bland annat vinster/förluster vid försäljning av immateriella och materiella anläggningstillgångar. Vinster och förluster beräknas som skillnaden mellan försäljningspriset med avdrag för försäljningskostnader och det bokföringsmässiga värdet vid försäljningstidpunkten.

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 medtas andelen av intresseföretagets resultat efter skatt och efter eliminering av andelen av intervinst/-förlust.

Finansiella poster

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

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

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

Skatt på årets skattepliktiga inkomst

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 etablerandet 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 med mera	upp till 10 år
Produktutvecklingsprojekt	3 år
IT-utvecklingsprojekt	5–8 år

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

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, eller värdet på balansdagen.

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 ibruktage efter en bedömning av den ekonomiska livslängden, som utgör:

Kontorsbyggnader	50 år
Produktionsbyggnader	20 år
Tekniska anläggningar och maskiner	7–12 år
Andra anläggningar, driftsmateriel och inventarier	3–7 år

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

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

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

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

Finansiella anläggningstillgångar

Kapitalandelar i dotter- och intresseföretag beräknas efter kapitalandelsmetoden.

Kapitalandelar i dotterföretag och intresseföretag beräknas som ägarandelen av företagets egna kapital vid räkenskapsårets utgång, baserat på moderbolagets redovisningsprinciper och efter avdrag eller tillägg av oavskriven positiv eller negativ koncerngoodwill samt orealiserade interna vinster och förluster.

För de andelsföretag med flera, 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 med mera upptas till



verkligt värde på balansdagen. Förändringar av detta värde 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 anskaffningsvärde, 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. 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 justerat 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 sambeskattningen.

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* 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 Storbritannien och Sverige, 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 pensionsförpliktelsen eller verkligt värde på pensionsfondens tillgångar och i detta fall under de berörda anställdas genomsnittligt förväntade kvarvarande antal tjänsteår i koncernen (korridorometoden).

Övriga avsättningar

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

Skulder

Skuld till kreditinstitut med mera

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 med mera redovisas vidare kapitaliserade kvarvarande leasingförpliktelser på finansiella lea-



singkontrakt. Leasingavgiftens räntedel medtas i resultaträkningen under kontraktets löptid.

Efterlikvid till medlemmarna

Under efterlikvid redovisas den del av årets resultat, som styrelsen föreslår representantskapet besluta, att betala ut till medlemmarna. Beloppet förs via resultatdisponeringen.

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.

Kassaflödesanalysen visar kassaflödena uppdelade 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. Likviditetspåverkan av förvärv och avyttring av företag visas separat under kassaflöde till investeringsaktivitet. I kassaflödesanalysen redovisas kassaflöden avseende förvärvade företag från övertagandetidpunkten och kassaflöden avseende avyttrade företag redovisas fram till tidpunkten för avyttrandet.

Kassaflödet från finansieringsaktiviteter 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, som på enkelt sätt kan omsättas till likvida medel och för vissa det endast finns obetydlig risk för värdeförändringar.

Kassaflödesanalysen kan inte härledas enbart ur koncernredovisningens siffror.

SEGMENTUPPLYSNINGAR

Uppllysningar lämnas avseende affärssegment och geografiska marknader angående omsättningens fördelning. Segmentuppllysningarna följer koncernens redovisningsprinciper och interna ekonomistyrning.

Resultaträkningar



Moderföretag			Koncern		
07-01-01 07-12-31	08-01-01 08-12-31	MDKK	Not	08-01-01 08-12-31	07-01-01 07-12-31
25 763	28 706	Nettoomsättning	1	49 469	47 742
-22 747	-25 688	Produktionskostnader	2/3	-40 868	-38 730
3 016	3 018	Bruttoresultat		8 601	9 012
-1 436	-1 501	Försäljnings- och distributionskostnader	2/3	-5 449	-5 370
-731	-722	Gemensamma kostnader inkl. administration	2/3/4	-2 160	-2 124
42	61	Övriga rörelseintäkter		322	174
-57	-121	Övriga rörelsekostnader		-165	-172
834	735	Rörelseresultat		1 149	1 520
66	0	Vinst vid avyttring av verksamheter		287	184
8	-220	Resultat från andelar i koncernföretag	9	-	-
-23	-62	Resultat från andelar i intresseföretag	9	15	19
85	132	Finansiella poster, netto	5	-862	-562
970	585	Resultat före skatt		589	1 161
-32	-29	Skatt på årets resultat	6	-34	-222
938	556	Årets resultat		555	939
-	-	Minoritetsintressens andel av dotterföretagens resultat	10	1	-1
938	556	Arla Foods ambas andel av årets resultat		556	938
503	137	Förslag till disposition av årets resultat: Efterlikvid till Arla Foods ambas medlemmar		137	503
		Överföring till eget kapital			
121	121	Stadgereglerad återkonsolidering till Kapitalkonto		121	121
174	176	Leveransbaserade ägarbevis		176	174
		Strategifond:			
184	262	Avsatt till Strategifond		262	184
-44	-140	Överfört från Strategifond		-140	-44
140	122	Strategifond, totalt		122	140
435	419	Överfört till eget kapital, totalt		419	435
938	556	Fördelat resultat, totalt		556	938

Balansräkningar

Moderföretag		Tillgångar		Koncern	
Balans per 07-12-31	Balans per 08-12-31	MDKK	Not	Balans per 08-12-31	Balans per 07-12-31
		Anläggningstillgångar			
		<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	7		
0	0	Licenser och varumärken m m		225	154
0	19	Goodwill		3 343	4 502
36	34	Produktutvecklingsprojekt		49	53
425	403	IT-utvecklingsprojekt		413	443
461	456	Immateriella anläggningstillgångar, totalt		4 030	5 152
		<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	8		
1 648	1 585	Mark och byggnader		4 401	4 973
2 264	2 353	Maskiner och andra tekniska anläggningar		4 383	4 677
69	84	Inventarier, verktyg och installationer		321	373
390	336	Pågående nyanläggningar		733	640
4 371	4 358	Materiella anläggningstillgångar, totalt		9 838	10 663
		<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	9		
1 590	1 127	Andelar i koncernföretag		–	–
4 452	4 121	Ansvariga lån till koncernföretag		–	–
135	140	Andelar i intresseföretag		546	517
–	–	Uppskjuten skattefordran		251	493
132	98	Andra värdepapper och kapitalandelar m m		540	648
6 309	5 486	Finansiella anläggningstillgångar, totalt		1 337	1 658
11 141	10 300	Anläggningstillgångar, totalt		15 205	17 473
		Omsättningstillgångar			
		<i>Varulager</i>			
562	641	Råvaror och förnödenheter		1 405	1 029
750	804	Varor under tillverkning		830	861
239	343	Färdiga varor och handelsvaror		2 038	2 191
1 551	1 788	Varulager, totalt		4 273	4 081
		<i>Kortfristiga fordringar</i>			
1 116	1 105	Kundfordringar		4 496	4 873
3 742	3 864	Fordringar hos koncernföretag		–	–
5	5	Fordringar hos intresseföretag		114	92
228	195	Andra fordringar		662	800
151	136	Förutbetalda kostnader		330	229
5 242	5 305	Kortfristiga fordringar, totalt		5 602	5 994
647	0	Värdepapper		3 461	1 998
73	2	Kassa och bank		739	1 179
7 513	7 095	Omsättningstillgångar, totalt		14 075	13 252
18 654	17 395	Tillgångar, totalt		29 280	30 725



Moderföretag		Eget kapital och skulder		Koncern	
Balans per 07-12-31	Balans per 08-12-31	MDKK	Not	Balans per 08-12-31	Balans per 07-12-31
		Eget kapital			
6 739	6 241	Kapitalkonto		6 292	6 707
91	0	Reservfond A		0	91
451	575	Leveransbaserade ägarbevis		575	451
340	462	Strategifond		462	340
500	500	Reservfond B		500	500
24	19	Värderegleringar av säkringsinstrument		-32	56
8 145	7 797	Eget kapital, totalt		7 797	8 145
-	-	Minoritetsintressen	10	144	147
		Avsättningar			
0	0	Uppskjuten skatt	11	172	406
0	0	Pensioner	12	1 719	2 369
50	14	Övriga avsättningar	13	173	386
50	14	Avsättningar, totalt		2 064	3 161
		Skulder			
		<i>Långfristiga skulder</i>	14		
1 000	1 000	Ansvarigt obligationslån		1 000	1 000
32	0	Ansvarigt lån, Arla, ekonomisk förening		0	32
1 772	1 804	Realkreditinstitut		5 018	3 573
622	977	Kreditinstitut med flera		1 775	2 603
3 426	3 781	Långfristiga skulder, totalt		7 793	7 208
		<i>Kortfristiga skulder</i>			
87	29	Kortfristig del av långfristiga skulder		44	99
2 227	398	Kreditinstitut med flera		6 085	5 258
503	137	Efterlikvid till medlemmarna		137	503
1 632	1 586	Leverantörsskulder		3 143	3 624
1 947	2 943	Skuld till koncernföretag		-	-
2	14	Skuld till intresseföretag		45	67
0	1	Skatteskulder		6	12
618	680	Övriga skulder		1 983	2 437
17	15	Förutbetalda intäkter		39	64
7 033	5 803	Kortfristiga skulder, totalt		11 482	12 064
10 459	9 584	Skulder, totalt		19 275	19 272
18 654	17 395	Eget kapital och skulder, totalt		29 280	30 725
		Ansvarsförbindelser, ställda säkerheter m m	15		
		Information om närstående parter	16		
		Medlemmarnas ansvar	17		

Förändring av eget kapital

Koncern

MDKK	Saldo per 08-01-01	Årets resultat	Omräknings-differens	Övriga regleringar	Årets avgångar	Saldo per 08-12-31
Kapitalkonto	6 707	121	-536	0	0	6 292
Reservfond A	91	0	0	0	-91	0
Leveransbaserade ägarbevis	451	176	-22 ¹⁾	0	-30	575
Strategifond	340	122	0	0	0	462
Reservfond B	500	0	0	0	0	500
Värderegleringar av säkringsinstrument	56	0	0	-88	0	-32
Eget kapital, totalt	8 145	419	-558	-88	-121	7 797

Moderföretag

MDKK	Saldo per 08-01-01	Årets resultat	Omräknings-differens	Övriga regleringar	Årets avgångar	Saldo per 08-12-31
Kapitalkonto	6 739	121	-536	-83	0	6 241
Reservfond A	91	0	0	0	-91	0
Leveransbaserade ägarbevis	451	176	-22 ¹⁾	0	-30	575
Strategifond	340	122	0	0	0	462
Reservfond B	500	0	0	0	0	500
Värderegleringar av säkringsinstrument	24	0	0	-5	0	19
Egenkapital i alt	8 145	419	-558	-88	-121	7 797

1) Kursreglering per 31 december 2008 avseende den del av Leveransbaserade ägarbevis, som är registrerade i SEK, uppgår till -22 MDKK. Beloppet är överfört till valutakursreglering under Kapitalkontot.

Kapitalkonto:

Kapitalkontot omfattar företagets ofördelade egna kapital.

Reservfond A:

Utbetalningen från Reservfond A och den anknutna stadgebundna återkonsolideringen på Kapitalkontot genom resultatdisponering avslutas i och med godkännandet av årsredovisningen för 2008.

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 amba 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 utjämning av väsentliga och tillfälliga negativa driftspåverkningar som följd av uppköp och integrering av större verksamheter eller strategiskt säkerställande av struktur. Ett konkret räkenskapsårs avsättning kan dock oavsett ovanstående ändamål genom beslut av representantskapet disponeras efter 5 år, inklusive det räkenskapsår, då avsättningen gjordes.

Strategifondens årliga förändringar:

	Avsatt	2006	2007	2008	Totalt
Använt					
		200	184	262	646
2007		-44	0	0	-44
2008		-140	0	0	-140
Saldo		16	184	262	462

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	
	08-01-01 08-12-31	07-01-01 07-12-31
Kassaflöde från löpande verksamhet		
Årets resultat	556	938
Av- och nedskrivningar	1 815	2 042
Övriga driftsposter utan likviditetsmässig effekt	-38	27
Resultatandelar från intresseföretag	-15	-19
Vinst vid avyttringar av verksamheter och fastigheter m m	-377	-241
Förändring av uppskjuten skattefordran	158	113
Förändring av varulager	-192	-460
Förändring av kortfristiga fordringar	392	-139
Förändring av avsättningar	-609	-206
Förändring av leverantörsskulder och övriga skulder m m	-238	1 324
Betald företagsskatt	-53	-94
Kassaflöde från löpande verksamhet	1 399	3 285
Kassaflöde till investeringar		
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-390	-2 990
Försäljning av immateriella anläggningstillgångar	0	55
Investering i materiella anläggningstillgångar	-1 539	-1 895
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	339	220
Investering i finansiella anläggningstillgångar	45	49
Försäljning av koncern företag	452	263
Kassaflöde till investeringar	-1 093	-4 298
Kassaflöde från finansiering		
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår	-503	-336
Utbetalt från eget kapital	-121	-150
Förändring av långfristiga skulder	585	-258
Förändring av kortfristiga skulder	772	3 579
Kassaflöde från finansiering	733	2 835
Förändring av likvida medel och värdepapper	1 039	1 822
Likvida medel och värdepapper vid årets början	3 177	1 373
Kursreglering av likvider	-16	-18
Likvida medel och värdepapper vid årets slut	4 200	3 177

1 Nettoomsättning

MDKK	Koncern	
	08-01-01 08-12-31	07-01-01 07-12-31
Consumer Nordic	20 912	19 233
Consumer UK	13 348	13 723
Consumer International	7 335	8 133
Global Ingredients	7 027	5 691
Övriga	847	962
Nettoomsättning, totalt	49 469	47 742

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

2 Personalkostnader

Moderföretag			Koncern	
07-01-01 07-12-31	08-01-01 08-12-31	MDKK	08-01-01 08-12-31	07-01-01 07-12-31
-2 312	-2 336	Löner och arvoden	-5 401	-5 519
-165	-175	Pensioner	-404	-384
-13	-12	Övriga sociala kostnader	-482	-566
-2 490	-2 523	Personalkostnader, totalt	-6 287	-6 469
		<i>Personalkostnader ingår i följande räkenskapsposter:</i>		
-2 013	-2 004	Produktionskostnader	-3 625	-3 797
-193	-219	Försäljnings- och distributionskostnader	-1 905	-1 884
-284	-300	Gemensamma kostnader inkl. administration	-757	-788
-2 490	-2 523	Personalkostnader, totalt	-6 287	-6 469
		Härav:		
-4	-4	Arvoden till moderföretagets representantskap	-4	-4
-5	-5	Arvoden till moderföretagets styrelse	-6	-6
-13	-17	Löner och ersättningar till moderföretagets direktion	-17	-13
5 594	5 507	Genomsnittligt antal heltidsanställda	15 927	16 559

3 Av- och nedskrivningar

Moderföretag			Koncern	
07-01-01 07-12-31	08-01-01 08-12-31	MDKK	08-01-01 08-12-31	07-01-01 07-12-31
-207	-187	Immateriella anläggningstillgångar	-483	-533
-627	-601	Materiella anläggningstillgångar	-1 332	-1 509
-834	-788	Av- och nedskrivningar, totalt	-1 815	-2 042
		<i>Av- och nedskrivningar ingår i följande räkenskapsposter:</i>		
-692	-619	Produktionskostnader	-1 249	-1 433
0	-29	Försäljnings- och distributionskostnader	-149	-141
-142	-140	Gemensamma kostnader inkl. administration	-417	-468
-834	-788	Av- och nedskrivningar, totalt	-1 815	-2 042

Årets nedskrivningar i koncernen uppgår till 20 MDKK på materiella anläggningstillgångar.



4 Arvoden till representantskapsvald revision

Moderföretag			Koncern	
07-01-01 07-12-31	08-01-01 08-12-31	MDKK	08-01-01 08-12-31	07-01-01 07-12-31
		<i>KPMG:</i>		
-3	-3	Revision	-13	-14
-7	-5	Andra ersättningar	-12	-9
-10	-8	Arvoden, totalt	-25	-23

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

5 Finansiella poster, netto

Moderföretag			Koncern	
07-01-01 07-12-31	08-01-01 08-12-31	MDKK	08-01-01 08-12-31	07-01-01 07-12-31
		<i>Kostnader</i>		
-63	-25	Räntekostnader till koncernföretag	-	-
-295	-275	Övriga finansiella kostnader	-1 067	-641
-358	-300	Finansiella kostnader, totalt	-1 067	-641
		<i>Intäkter:</i>		
390	407	Ränteintäkter från koncernföretag	-	-
53	25	Övriga finansiella intäkter	205	79
443	432	Finansiella intäkter, totalt	205	79
85	132	Finansiella poster, netto	-862	-562

6 Skatt

Moderföretag			Koncern	
07-01-01 07-12-31	08-01-01 08-12-31	MDKK	08-01-01 08-12-31	07-01-01 07-12-31
-32	-29	Skatt på årets skattepliktiga inkomst	-62	-55
0	0	Reglering av uppskjuten skatt	-1	-138
0	0	Förändring av skattesats	7	-25
0	0	Justering av tidigare års skatt	22	-4
-32	-29	Skatt, totalt	-34	-222

Förändring av skattesats beror för 2008 på nedsättning av densamma i Sverige från 28 till 26,3 procent och för 2007 på nedsättning i Storbritannien från 30 till 28 procent.

7 Immateriella anläggningstillgångar

Koncern

MDKK	Licenser, varumärken m m	Goodwill	Produkt- utvecklings- projekt	IT- utvecklings- projekt
Ingående anskaffningsvärde	261	5 419	150	1 038
Omräkningsdifferens	-42	-935	-6	-7
Årets inköp	139	80	32	139
Årets avgångar	-5	-272	-34	0
Utgående anskaffningsvärde	353	4 292	142	1 170
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-107	-917	-97	-595
Omräkningsdifferens	19	165	4	4
Årets av- och nedskrivningar	-44	-239	-34	-166
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	4	42	34	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-128	-949	-93	-757
Utgående planenligt restvärde	225	3 343	49	413

Moderföretag

MDKK	Licenser, varumärken m m	Goodwill	Produkt- utvecklings- projekt	IT- utvecklings- projekt
Ingående anskaffningsvärde	0	0	103	1 003
Årets inköp	0	24	21	137
Årets avgångar	0	0	-22	0
Utgående anskaffningsvärde	0	24	102	1 140
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	0	0	-67	-578
Årets av- och nedskrivningar	0	-5	-23	-159
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	0	0	22	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	0	-5	-68	-737
Utgående planenligt restvärde	0	19	34	403

CHARLOTTE MØLLER ANDERSEN, är Financial Controller i koncernekonomi. Hon inhämtar räkenskapsiffror från alla delar av företaget och är med och sammanställer årsredovisningen. Charlotte har varit anställd hos Arla sedan sommaren 2008.

Hur länge arbetar ni med årsredovisningen?

Vi började under hösten med att utforma tidsplaner och handledningar till dotterbolagen så att de kan rapportera in räkenskaperna på rätt sätt. Det är ju viktigt att alla ingår i koncernredovisningen på samma villkor. I mitten av januari är det deadline för rapporterna från hela världen och sedan har vi fyra-fem veckor på oss att gå igenom dem och sammanställa koncernredovisningen. Samtidigt går vi igenom dokumentationen med våra externa revisorer.

Hur går ni igenom räkenskaperna?

Vi jämför bland annat eget kapital från år till år för att se till att utgångspunkten för redovisningen är i ordning. Utöver det reglerar vi tillgodohavanden och skulder mellan koncernens bolag så att koncernredovisningen visar Arla Foods som en enda verksamhet. Till sist gör vi en analys för att se om den samlade redovisningen är rimlig.

Vad tycker du är mest spännande med ditt jobb?

Att ha kontakt med så många olika människor som arbetar runt om i världen. Man får förståelse för kulturella skillnader och man märker att vi är ett internationellt företag.



8 Materiella anläggningstillgångar

Koncern

MDKK	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Materiella pågående ny-anläggningar
Ingående anskaffningsvärde	6 276	10 156	1 262	640
Omräkningsdifferens	-610	-763	-137	-50
Årets inköp	273	746	109	411
Omklassificeringar	46	203	19	-268
Årets försäljningar / utrangeringar	-105	-438	-121	0
Utgående anskaffningsvärde	5 880	9 904	1 132	733
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-1 303	-5 479	-889	0
Omräkningsdifferens	103	423	95	0
Årets av- och nedskrivningar	-332	-876	-124	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	53	411	107	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-1 479	-5 521	-811	0
Utgående planenligt restvärde	4 401	4 383	321	733
Härav finansiellt leasade tillgångar	4	69	12	0

För danska fastigheter med ett bokfört värde på 1 947 MDKK, uppgår det totala taxeringsvärdet till 1 532 MDKK.

Moderföretag

MDKK	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Materiella pågående ny-anläggningar
Ingående anskaffningsvärde	2 528	5 191	153	390
Årets inköp	65	375	34	115
Omklassificeringar	12	151	6	-169
Årets försäljningar / utrangeringar	0	-293	-7	0
Utgående anskaffningsvärde	2 605	5 424	186	336
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-880	-2 927	-84	0
Årets av- och nedskrivningar	-140	-436	-25	0
Av- och nedskrivningar på försålda tillgångar	0	292	7	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar	-1 020	-3 071	-102	0
Utgående planenligt restvärde	1 585	2 353	84	336
Härav finansiellt leasade tillgångar	100	74	14	0

För danska fastigheter med ett bokfört värde på 1 585 MDKK, uppgår det totala taxeringsvärdet till 1 115 MDKK.

9 Finansiella anläggningstillgångar

Koncern

MDKK		Andelar i intresse- företag	Uppskjuten skattefordran	Andra värdepapper och kapital- andelar mm
Ingående anskaffningsvärde		610	812	690
Årets inköp		100	0	113
Årets avgångar		-74	0	-166
Utgående anskaffningsvärde		636	812	637
Ingående värdereregleringar		-93	-319	-42
Utdelningar		-39	-	0
Årets resultat		15	-51	-5
Omräkningsdifferens		-35	-84	-9
Omklassificeringar		-	-121	-
Övriga regleringar		62	14	-41
Utgående värdereregleringar		-90	-561	-97
Utgående planenligt restvärde		546	251	540

En uppskjuten skattefordran på 110 MDKK (105) är inte medtagen, då den inte förväntas kunna bli utnyttjad.

Moderföretag

MDKK	Andelar i koncern- företag	Ansvariga lån till koncern- företag	Andelar i intresse- företag	Uppskjuten skattefordran	Andra värdepapper och kapital- andelar m m
Ingående anskaffningsvärde	1 868	4 629	187	-	104
Årets inköp	194	335	64	-	8
Årets avgångar	-6	-67	0	-	-13
Utgående anskaffningsvärde	2 056	4 897	251	-	99
Ingående värdereregleringar	-278	-177	-52	-	28
Utdelningar	-318	-	0	-	0
Årets resultat	-181	-	-62	-	0
Årets goodwillavskrivningar	-28	-	0	-	0
Förskjutning av interna vinster i varulager mm	-11	-	0	-	0
Omräkningsdifferens	-17	-602	3	-	-9
Övriga regleringar	-96	3	0	-	-20
Utgående värdereregleringar	-929	-776	-111	-	-1
Utgående planenligt restvärde	1 127	4 121	140	-	98

10 Minoritetsintressen

Koncern

MDKK	08-01-01 08-12-31	07-01-01 07-12-31
Ingående minoritetsintressen	147	62
Andel av årets resultat	-1	1
Till- och avgångar, förskjutning i ägarandelar m m	-2	84
Utgående minoritetsintressen	144	147



11 Uppskjuten skatt

Moderföretag			Koncern	
07-01-01 07-12-31	08-01-01 08-12-31	MDKK	08-01-01 08-12-31	07-01-01 07-12-31
0	0	Ingående uppskjuten skatt	406	302
0	0	Omräkningsdifferens	-17	-10
-	-	Minskning vid avyttring av dotterföretag	-3	0
0	0	Förändring av skattesats	-7	-8
0	0	Omklassificeringar	-121	0
0	0	Uppköp av verksamheter	0	64
0	0	Årets övriga förändringar	-86	58
0	0	Utgående uppskjuten skatt	172	406

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

12 Pensionsförpliktelser

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

Nettopensionsförpliktelsen medräknad i balansräkningen beräknas enligt nedan:

	Koncern	
MDKK	08-12-31	07-12-31
Nuvärdet av pensionsförpliktelsena	5 406	7 784
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-3 711	-5 959
Nettopensionsförpliktelse	1 695	1 825
Ej inräknat försäkringstekniskt beräknade vinster, netto	24	544
Utgående medräknad nettopensionsförpliktelse	1 719	2 369

Utvecklingen av medräknad nettopensionsförpliktelse:

MDKK	08-01-01 08-12-31	07-01-01 07-12-31
Ingående medräknad nettopensionsförpliktelse	2 369	2 875
Omräkningsdifferens	-462	-189
Kostnadsfört i resultaträkningen, netto	59	81
Koncernens inbetalningar till förvaltningstillgångar	-247	-398
Utgående medräknad nettopensionsförpliktelse	1 719	2 369

De förmånsbaserade pensionerna i Storbritannien administreras av oberoende pensionsfonder, som placerar de för täckning av förpliktelsena inbetalda beloppen. Det försäkringstekniskt beräknade nuvärdet av förpliktelsena (4 481 MDKK per 2008-12-31 mot 6 875 MDKK per 2007-12-31) med avdrag för verkligt värde på förvaltningstillgångarna (3 711 MDKK per 2008-12-31 mot 5 959 MDKK per 2007-12-31) utgör 770 MDKK (916).

Som följd av användningen av korridor metoden har den försäkringstekniskt beräknade vinsten på 241 MDKK (652) inte minskat avsättningen, varför nettopensionsförpliktelsen per 2008-12-31 utgör 1 011 MDKK (1 568).

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

Det försäkringstekniskt beräknade nuvärdet av förpliktelsena är upptaget i balansräkningen med 925 MDKK mot 909 MDKK per 2007-12-31. Då korridorrens gränsvärde 2008-01-01 är överskridet, har det under året kostnadsförts 1 MDKK. Genom användning av korridor metoden har den försäkringstekniskt beräknade förlusten på 217 MDKK (108) inte ökat avsättningen, varför nettopensionsförpliktelsen per 2008-12-31 utgör 708 MDKK (801).

12 Pensionsförpliktelser (forts)

Förvaltningstillgångar tillskjutna i pensionsfonderna består av:

	Koncern			
	%	08-12-31	%	07-12-31
MDKK				
Aktier	42	1 574	49	2 894
Obligationer	37	1 364	32	1 938
Fastigheter	10	350	11	647
Övriga tillgångar	11	423	8	480
Förvaltningstillgångar, totalt	100	3 711	100	5 959

Avkastning på förvaltningstillgångarna:

MDKK	08-01-01	07-01-01
	08-12-31	07-12-31
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna	370	420
Årets försäkringstekniska vinster / förluster på förvaltningstillgångarna (inte inräknat)	-1 288	-97
Faktisk avkastning på förvaltningstillgångarna	-918	323

Koncernen beräknar att inbetala 213 MDKK till förmånsbaserade pensioner under 2009 mot 247 inbetalt under 2008.

Förutsättningarna för de försäkringstekniska beräkningarna per balansdagen är:

	08-12-31	07-12-31
Diskonteringsränta	4,0–6,2%	5,0–5,8%
Framtida löneökningstakt	3,5–4,2%	3,5–4,7%
Förväntad genomsnittlig avkastning på förvaltningstillgångarna	6,7%	6,7%

Vid utarbetandet av de försäkringstekniska förpliktelseberäkningarna från land til land som följd av lokala förhållanden. 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	08-01-01	MDKK	08-01-01	07-01-01
07-12-31	08-12-31		08-12-31	07-12-31
38	50	Ingående övriga avsättningar	386	394
0	0	Omräkningsdifferens	-9	-5
22	10	Årets avsättningar	67	127
0	0	Återfört avseende tidigare år	-140	0
-10	-46	lanspråktaget under året	-131	-130
50	14	Utgående övriga avsättningar	173	386
07-12-31	08-12-31	MDKK	08-12-31	07-12-31
0	0	Försäkringsmässiga avsättningar	105	147
50	14	Andra avsättningar	68	239
50	14	Övriga avsättningar, totalt	173	386

Andra avsättningar avser avsättningar för omstruktureringar och rättsmål med mera.



14 Långfristiga skulder

Moderföretag			Koncern	
07-12-31	08-12-31	MDKK	08-12-31	07-12-31
		<i>Långfristiga skulder, som förfaller efter 5 år från räkenskapsårets utgång:</i>		
1 000	1 000	Ansvarigt obligationslån	1 000	1 000
1 771	1 751	Realkreditinstitut	4 916	3 517
33	20	Kreditinstitut med flera	380	662
2 804	2 771	Långfristiga skulder, totalt	6 296	5 179

15 Ansvarsförbindelser, ställda säkerheter m m

Moderföretag			Koncern	
07-12-31	08-12-31	MDKK	08-12-31	07-12-31
4 994	6 118	Ansvars- och garantiförbindelser	461	517
71	81	Operationella hyresförpliktelser	298	352
91	90	Operationella leasingförpliktelser	572	793
405	565	Förbindelser i enlighet med avtal om leverans av anläggningstillgångar	812	623
		<i>För täckning av valuta- och ränterisker har upptagits valutaterminsaffärer enligt nedan:</i>		
198	141	Valuta, köp på termin	281	552
6 064	8 217	Valuta, försäljning på termin	9 848	6 321
1 181	1 515	Ränteswaps	2 514	2 090
		<i>Som säkerhet för skulder har deponerats:</i>		
118	118	Pantbrev i fast egendom	2 356	1 956
224	187	med ett bokfört värde på	1 088	1 400
648	0	Värdepapper, bokfört värde	3 122	1 449

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 60-61, 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 koncern-interna transaktioner, som är eliminerade i koncernredovisningen, gjorts transaktioner med närstående parter.

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

17 Medlemmarnas ansvar

Ingen medlem har personligt ansvar för moderföretagets förpliktelser.



Koncernöversikt

Koncernföretag, intresseföretag och andra kapitalandelar per 31 december 2008

Ägarandel	Koncernföretag
100%	Arla Foods AB, Sverige <ul style="list-style-type: none">L&L International (Sweden) aktiebolag, Sverige (100%)Arla Foods Russia Holding AB, Sverige (75%)<ul style="list-style-type: none">Arla Foods Artis Ltd., Ryssland (100%)Arla Ingman Oy Ab, Finland (100%)<ul style="list-style-type: none">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%) ¹⁾
100%	Arla Foods Holding A/S, Danmark <ul style="list-style-type: none">Arla Foods International A/S, Danmark (100%)<ul style="list-style-type: none">Danya Foods Ltd., Saudi-Arabien (75%)Arla Foods UK Holding Ltd., Storbritannien (67%) ¹⁾<ul style="list-style-type: none">Arla Foods UK Plc., Storbritannien (94%) ¹⁾<ul style="list-style-type: none">Arla Foods Finance Ltd., Storbritannien (100%)Arla Foods Holdings Co. Ltd., Storbritannien (100%)<ul style="list-style-type: none">Arla Foods UK Services Ltd., Storbritannien (100%)<ul style="list-style-type: none">Arla Foods Creamery Ltd., Storbritannien (100%)Claymore Dairies Ltd., Storbritannien (75%)Arla Foods Ltd., Storbritannien (100%)Arla Foods UK Property Co. Ltd., Storbritannien (100%)AF A/S, Danmark (100%)<ul style="list-style-type: none">Arla Foods Finance A/S, Danmark (100%)Kingdom Food Products ApS, Danmark (100%)<ul style="list-style-type: none">Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, Danmark (100%)Rynkeby Foods A/S, Danmark (50%) ¹⁾Kinmaco ApS, Danmark (100%)<ul style="list-style-type: none">Arla Foods Energy A/S, Danmark (100%)Rynkeby Foods A/S, Danmark (50%) ¹⁾Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd., Guernsey (100%)Arla Foods Trading A/S, Danmark (100%)Arla Foods Distribution A/S, Danmark (100%)<ul style="list-style-type: none">Danmark Protein A/S, Danmark (100%)Medlemsartikler ApS, Danmark (100%)Arla Foods Ingredients GmbH, Tyskland (100%)Fidan A/S, Danmark (100%)<ul style="list-style-type: none">Dairy Fruit A/S, Danmark (100%)Procudan A/S, Danmark (51%)Danapak Holding A/S, Danmark (100%)<ul style="list-style-type: none">Danapak A/S, Danmark (100%)Tholstrup International B.V., Holland (100%)<ul style="list-style-type: none">Tholstrup Cheese Holding A/S, Danmark (100%)<ul style="list-style-type: none">Tholstrup Cheese A/S, Danmark (100%)<ul style="list-style-type: none">Arla Foods GmbH, Tyskland (100%)Tholstrup Cheese USA Inc, USA (100%)Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L., Libanon (50%)



100%	Arla Foods AS, Norge
100%	Arla Foods Inc., Kanada
100%	Arla Foods S.r.l., Italien
100%	Arla Foods Inc., USA
100%	Arla Foods S.A.R.L., Frankrike
100%	Arla Foods S.A., Spanien
100%	Arla Foods Hellas S.A., Grekland
100%	Arla Foods Ingredients amba, Danmark
	Arla Foods Ingredients Inc., USA (100%)
	Arla Foods Ingredients KK, Japan (100%)
	Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100%)
	Arla Foods Ingredients S.A. de C.V., Mexico (100%)
	Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (70%)
100%	Cocio Chokolademælk A/S, Danmark ²⁾
100%	Arla Foods Sp. Z o.o., Polen
100%	Arla Foods SA, Polen
100%	Arla Foods Financial Services Centre Sp.Z.o.o., Polen
100%	Aktieselskabet J. Hansen, Danmark
100%	Medipharm Holding AB i likvidation, Sverige
100%	Rasmus Hansen Eksport K/S, Danmark ³⁾
100%	Danos Eksport K/S, Danmark ³⁾
100%	DanDanland Foods Export K/S, Danmark ³⁾
100%	Kohave Foods Eksport K/S, Danmark ³⁾
100%	Chesco Cheese Eksport K/S, Danmark ³⁾
100%	Rasmus Hansen Oversøisk K/S, Danmark ³⁾
100%	DOFO Cheese Eksport K/S, Danmark ³⁾
100%	Danske Landmænd Eksport K/S, Danmark ³⁾
100%	Oerum Dairies Eksport K/S, Danmark ³⁾
100%	Boel Foods Eksport K/S, Danmark ³⁾
100%	Marygold Trading K/S, Danmark ³⁾
100%	Enico Trading K/S, Danmark ³⁾
96%	Andelssmør A.m.b.a., Danmark
91%	Mejeriforeningen, Danmark
75%	AFF P/S, Danmark
	Associerede virksomheder
50%	JO-Bolaget Fruktprodukter HB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)
50%	HB Grådö Produktion, Sverige (ägs via Arla Foods AB)
50%	Restaurangakadamen AB, Sverige (ägs via Arla Foods AB)
50%	Arla Foods UK Farmers JV Company Ltd., Storbritannien (ägs via Arla Foods UK Holding Ltd.) ⁴⁾
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%	Agri-Norcold A/S, Danmark (ägs via Mejeriforeningen)
49%	Mengniu Arla (inner Mongolia) Dairy Products Co., Ltd, Folkrepubliken 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, Förenade Arabemirater
35%	K/S Danske Immobilien, Danmark (ägs via Arla Foods Finance A/S)
25%	Al Berit Alban LLC, Bahrain (ägs via Arla Foods Holding A/S)
	Andra kapitalandelar
19%	Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige

1) Företaget finns på flera ställen i koncernöversikten.

2) Detta företag ägs 50% / 50% av Arla Foods amba och Danmark Protein A/S.

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

4) Detta företag äger 6,3% av aktierna i Arla Foods UK Plc., Storbritannien

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



Styrelse



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



Heléne Gunnarson
Tvååker, Sverige, 150 kor.
Född 1969.
Styrelsemedlem sedan 2008.



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



Thomas Johansen
Egtved, Danmark, 200 kor.
Född 1959.
Styrelsemedlem sedan 2002.

FÖRTROENDEVALDA

Styrelsen består av 14 förtroendevalda mjölkbönder, åtta danska och sex svenska. I Danmark blir den som väljs till ordförande i någon av de fyra regionerna automatiskt styrelsemedlem. De övriga fyra danska styrelseledamöterna väljs av representantskapet, Arlas högsta beslutande organ. I Sverige finns en valberedning som föreslår kandidater, och samtliga sex ledamöter väljs av representantskapet.



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



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



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



Palle Borgström
Älvängen, Sverige, 140 kor.
Född 1960.
Styrelsemedlem sedan 2008.



Torben Myrup
Gundersted, Danmark, 160 kor.
Född 1956.
Styrelsemedlem sedan 2006.



Jan Toft Nørgaard
Ribe, Danmark, 450 kor.
Född 1960.
Styrelsemedlem sedan 1998.



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



Ingela Svensson
Gamleby, Sverige, 85 kor.
Född 1957.
Styrelsemedlem sedan 2007.



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



Bent Juul Sørensen
Ærøskøbing, Danmark, 350 kor.
Född 1958.
Styrelsemedlem sedan 1998.

MEDARBETARREPRESENTANTER

I Arlas styrelse sitter fyra medarbetarrepresentanter. Två från Danmark och två från Sverige. I Danmark väljer medarbetarna, med hjälp av en valberedning, vilka sex personer som ska sitta med i representantskapet. De sex personerna väljer sedan vilka två av dem som ska representera medarbetarna i företagens styrelse. I Sverige väljs de som ska representera medarbetarna i styrelsen och i representantskapet på ett gemensamt årsmöte för alla fackliga organisationer. En valberedning kommer med förslag på representanter.



Leif Backstad
Ekerö, Sverige.
Arbetar på Lindhagensgatan i Stockholm
Född 1947.
Styrelsemedlem sedan 2001.



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



Bjarne Bundesen
Christiansfeld, Danmark.
Arbetar på Christiansfeld Mejeri Center.
Född 1958.
Styrelsemedlem sedan 2003.



Leif Eriksson
Lidköping, Sverige.
Arbetar på Götene Mejeri.
Född 1951.
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
CORPORATE HUMAN RESOURCES

CORPORATE CENTRE

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

- **Corporate Supply Chain** omfattar mjölkförsörjning, teknik, kvalitet, säkerhet, miljö och arbetsmiljö, globalt inköp och investering.
- **Corporate Affairs** omfattar ägarkontakt, koncernkommunikation internt och externt samt koncernutveckling.

nikation internt och externt samt koncernutveckling.

- **Corporate Commerce** omfattar bland annat koncernmarknadsföring och tvärgående forskning och utveckling.
- **Corporate Finance & IT** tar hand om frågor som handlar om ekonomi, IT och juridik.
- **Corporate Human Resources** hanterar organisationsutveckling och utbildning av medarbetarna.

BUSINESS GROUPS

Därutöver har Arla fyra affärsområden:

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



Hans-Åke Hammarström
Koncerndirektör
CONSUMER NORDIC

Consumer Nordic har ansvaret för försäljningen av färskvaror, ost och smör i Sverige, Danmark, Finland och Norge. Consumer Nordic har också det överordnade ansvaret för produktion, innovation och marknadsföring när det gäller färskvaror.
Medarbetare: 4 880
Omsättning: 20,9 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: 3 070
Omsättning: 13,3 miljarder DKK



Tim Ørting Jørgensen
Koncerndirektör
CONSUMER INTERNATIONAL

Consumer International har det överordnade ansvaret för produktion, innovation och marknadsföring av ost och matfett i Arla och försäljning av ost och matfett utanför Norden och Storbritannien.
Medarbetare: 5 520
Omsättning: 7,3 miljarder DKK



Jais Valeur
Koncerndirektör
GLOBAL INGREDIENTS

Global Ingredients har ansvaret för produktion och försäljning av mjölkpulver och mjölkbaserade ingrediensprodukter i hela Arla.
Medarbetare: 1 310
Omsättning: 7,0 miljarder DKK



Index

A		Danmark	19, 26 m m.	Koncernledning	64	R	
Affärsområden	64	Demokrati	2	Koncernöversikt	60	Redovisningsprinciper	42
Akafa	21	Dialog	30	Konkurrens	26	Resultaträkningar	47
Alingsås	21	Dieselförbrukning	17	Konsumentkontakt	30	Revisorernas berättelse	41
Amirahmadi, Ash, kundansvarig	27	Dofino®	19	Kornas miljöpåverkan	8	Rynkeby	21, 22
Andersson, Bernt, kvalitetssamordnare	13	Dubai	21	Kunden	25	Ryssland	20
Apetina®	29	E, F		Kundundersökningar	26	S	
Arbetsmiljö	22	Effektivisering	20	Kvalitetsprogram	12, 13, 25	Sheffield park	21
Argentina	20	Eget kapital	50	Kvibille®	16	Sommer, Karin, marknadsavdelningen	31
Arla Foods Milk Partnership, AFMP	11	Ekoprodukter	12	Kärnmarknader	19, 26	Stevenson, Sue, personal	23
Arla Forum	30	Energiförbrukning	22	Köpenhamn	21	Storbritannien	20, 27
Arla Ingman	13	Expansion	19	L		Strategi 2013	19
Arla Ko®	11	Exportstöd	15	Lactofree®	29	Styrelsen	62
Arla Köket®	29	Finansiella risker	38	Lærkevang®	12	Styrelsens och direktionens berättelse	38
Arlagården	12, 13, 25	Finland	16, 19, 27	Ledare	21	Sverige	20, 26 m m.
Arlanoteringen	17	Färskost	20	Leverantörer av mjölk	16	T	
B		Förpackningar	31	Logotypen	26	Taktiska marknader	27
Balansräkningar	48	Försäljning	26	Lurpak®	6, 27	The Carbon Trust	22
Barometern	22	Förtroendevalda	62	M, N		Thomassen, Lars, chaufför	15
Betessläpp	30	Förädlingen	18	Manchester	21	Tillväxt	27
Bocuse d'Or	25	G		Marknader, omsättning	26	Tistrup®	31
Bokslutskommentarer	37	Gadow, Diane C, laboratorietekniker	20	Marknadsföring	31	Tran Duy Tri, säljchef	26
Bonden	11	Gdansk	21	Medarbetare	19	Transporter	15, 16
Bondgårdsbesök	30	Global Compact	22	Medarbetarrep	63	Trygghet	29
Bremer, Lisa, produktutvecklare	22	Global Ingredients	64	Medarbetarundersökning	22	Tuborgh, Peder, verkställande direktör	6
Bröthlin, Christina, konsumentkontakt	30	Globala varumärken	19	Mejeribesök	30	Tyskland	20, 27
Buko®	20	Guldsko	25	Mellanöstern	21	U, V, W	
Bulkpriser	16	Gården	11	Miljö	2, 13, 17, 22, 27, 31	USA	20
C, D		H		Mjölken	15	Utbud	29
Castello®	25	Havarti	19	Mjölkpaketens baksida	31	Varugrupper, oms.	26
Children for Life	31	Heimo, Reetta, tekniker	21	Mjölkriset	12	Varumärken, ®, ™	25, 27
Closer to Nature™	9, 21, 25, 31	Hållbarhet	9, 22	Mjölkråvara	15	Vassleproteiner	7, 19, 27
Consumer International	64	Hälsa	29	Møberg, Ove, ordförande	4	Välgörenhet	31
Consumer Nordic	64	I, J		Naturliga produkter	2	Världsmarknaden	3, 15
Consumer UK	64	Innovation	21	Noter	52	Webben	30
Corporate Centre	64	Inspiration	29	Nyckeltal	andra oms.	Y	
Cravendale®	27	ISO 14001	22	Närmare naturen™	9, 21, 25, 31	Yoggi®	22
CSR, Code of Conduct	9, 22	Juice	22	P		Å, Ä, Ö	
Cultura®	20	K		Pedersen, Lars, bonde	11	Årets kock	25
Dahlqvist, Kent, rutter	16	Kærgården®	31	Personal	23	Årets konditor	25
		Karolines Køkken®	29	Polen	20, 27	Ägare	11
		Kartor, kärnmarknader	34	Produktionen	17, 18	Ägarförhållande	2
		Kartor, världen	32	Produktutveckling	19, 21, 22	Ägarstruktur	11
		Kassaflödesanalys	51	Puck®	31		
		Kina	8, 20	Pucko®	8		

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 a/s
Skanderborgvej 277
DK-8260 Viby J.
Telefon +45 89 38 10 00
Telefax +45 86 28 16 91
E-mail arla@arlafoods.dk
Web www.arlafoods.dk
CVR-nr. 25 31 37 63



Closer to Nature™