

Vores mission

er at tilbyde moderne forbrugere naturlige mælkebaserede fødevarer, som skaber inspiration, tryghed og velvære. Derved skaber vi den højest mulige mælkepris for vores ejere.

årsrapport 2008





Hoved- og nøgletal

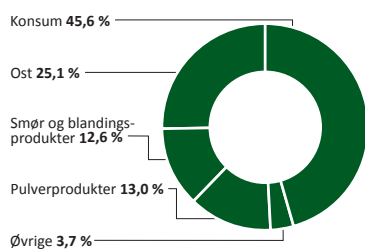
Koncern

Mio. DKK	01.01.2008 31.12.2008	01.01.2007 31.12.2007	01.01.2006 31.12.2006	01.10.2005 ¹⁾ 31.12.2005	01.10.2004 30.09.2005
Resultat					
Nettoomsætning	49.469	47.742	45.491	11.487	46.351
heraf uden for DK/SE	29.766	29.339	27.393	6.955	27.784
% uden for DK/SE	60%	61%	60%	61%	60%
Resultat af primær drift	1.149	1.520	1.161	113	1.459
Finansielle poster, netto	-862	-562	-409	-124	-573
Årets resultat	556	938	933	30	755
Efterbetaling	137	503	336	75	369
Konsolidering:					
Vedtægtsreguleret genkonsolidering	121	121	122	0	247
Praksisændring	0	0	91	-45	-46
Leverancebaserede ejerbeviser	176	174	184	0	185
Strategifond	122	140	200	-	-
Finansiering					
Balancesum	29.280	30.725	26.611	27.057	26.336
Anlægsaktiver	15.205	17.473	15.762	15.682	15.593
Investeringer i materielle anlægsaktiver	1.539	1.895	1.792	599	2.499
Egenkapital	7.797	8.145	7.971	7.411	7.435
Soliditetsgrader (%)					
Egenkapital	27%	27%	30%	27%	28%
Egenkapital + ansvarligt obligationslån	30%	30%	34%	31%	32%
Råvaretilførsel					
Indvejet mio. kg mælk i alt i koncernen	8.243	8.360	8.592	2.063	8.415
Andelshavere i DK	3.911	3.976	4.047	970	4.058
Andelshavere i SE	1.943	1.957	2.067	499	2.114
Øvrige	2.389	2.427	2.478	594	2.243
Antal andelshavere					
I DK	3.906	4.170	4.591	4.987	5.197
I SE	4.090	4.352	4.817	5.288	5.360
I alt	7.996	8.522	9.408	10.275	10.557
Arla indtjening					
DKK pr. kg andelshavermælk	2,82	2,47	2,27	2,17	2,27
Medarbejdere					
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	15.927	16.559	17.933	19.356	20.076

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

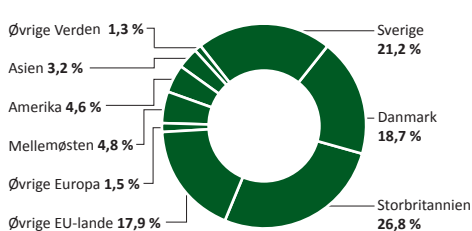
NETTOOMSÆTNING

Fordelt på varegrupper



NETTOOMSÆTNING

Fordelt på markeder



Indhold

- 2 Indledning
- 4 Formanden har ordet
- 6 Den administrerende direktør har ordet
- 10 Gården – mælkeproducenter og demokrati
- 14 Mælken – råvaren, lokalt og globalt
- 18 Forædlingen – medarbejdere og investeringer
- 24 Kunden – salg og eksportmarkeder
- 28 Forbrugeren – madglæde og dialog
- 32 Verdenskort
- 34 Kort over kernemarkeder
- 37 Regnskabsberetning
- 40 Ledelsespåtegning
- 41 De uafhængige revisorers påtegning
- 42 Regnskabspraksis
- 47 Resultatopgørelse
- 48 Balance
- 50 Egenkapitalopgørelse
- 51 Pengestrømsopgørelse
- 52 Noter
- 60 Koncernoversigt
- 62 Bestyrelsen
- 64 Koncernledelsen
- 65 Indeks





ANDELSSKABET ARLA FOODS AMBA

Ejerforhold

Arla er en af de stærkeste aktører i den internationale mejeriverden. Det skyldes i høj grad visionære og engagerede mælkeproducenter. Fundamentet til andelselskabet blev lagt for over 100 år siden, og i 2000 gik svenske Arla og danske MD Foods sammen. Ved indgangen til 2009 var selskabet ejet af 7.996 danske og svenske andelshavere.

Demokrati

Hver dag leverer andelshaverne vores vigtigste råvare: mælken. Samtidig er de gennem et demokratisk system blandt andet med til at vælge, hvem der skal sidde i såvel andelselskabets bestyrelse som i det øverste besluttende organ, repræsentantskabet.

Naturlige produkter

Arlas mission er at tilbyde moderne forbrugere naturlige mælkebaserede fødevarer, der skaber inspiration, tryghed og velvære. Derigennem skaber vi størst mulig værdi på markedet og kan betale den højest mulige mælkepris for vores ejere.

Globalt selskab

Vi har produktion i 12 lande og salgskontorer i yderligere 20. Selskabets mejeriprodukter eksporteres til store dele af verden, og mange af produkterne sælges under velkendte varemærker. Vores kernemarkeder er nu Danmark, Sverige, Storbritannien, Finland, Tyskland og Polen.

Miljø og klima

I forbindelse med fødevarerproduktion og transport kan det ikke undgås, at miljøet bliver påvirket. Vores ambition er at minimere CO₂-udledningen og konstant forbedre miljøindsatsen i hele produktionskæden. Vi vil for eksempel reducere udledningen af drivhusgasser med 25 procent inden for transport, produktion og emballager i perioden fra 2005 til 2020.



Fra jord til bord – med medarbejdere i hele verden

Arlas værdikæde

Fra jord til bord beskriver vores værdikæde og processen for, hvordan vores produkter fremstilles og sælges på markedet. Det er også på den måde, vi har valgt at præsentere virksomheden i denne årsrapport.



På **Gården** produceres vores vigtigste råvare, og det er også her, man finder vores ejere og andre mælkeleverandører.



Tilførsel af mælk er såvel et lokalt som et globalt spørgsmål – læs mere i afsnittet **Mælken**.



Et stort antal medarbejdere fremstiller vores efterspurgte mejeriprodukter, det kalder vi **Forædlingen**.



I tæt samarbejde med **Kunden** sælges vores produkter videre under Arlas kendte varemærker – eller kundens eget.



Forbrugeren har tillid til os og vores produkter. Den tillid værner vi om.

Vores medarbejdere

Arlas medarbejdere gør denne globale virksomhed mulig. Uden deres engagement og viden kunne vi ikke have den position, vi har i dag. Derfor har vi i denne årsrapport valgt at præsentere et udpluk af Arlas medarbejdere fra forskellige steder i verden.

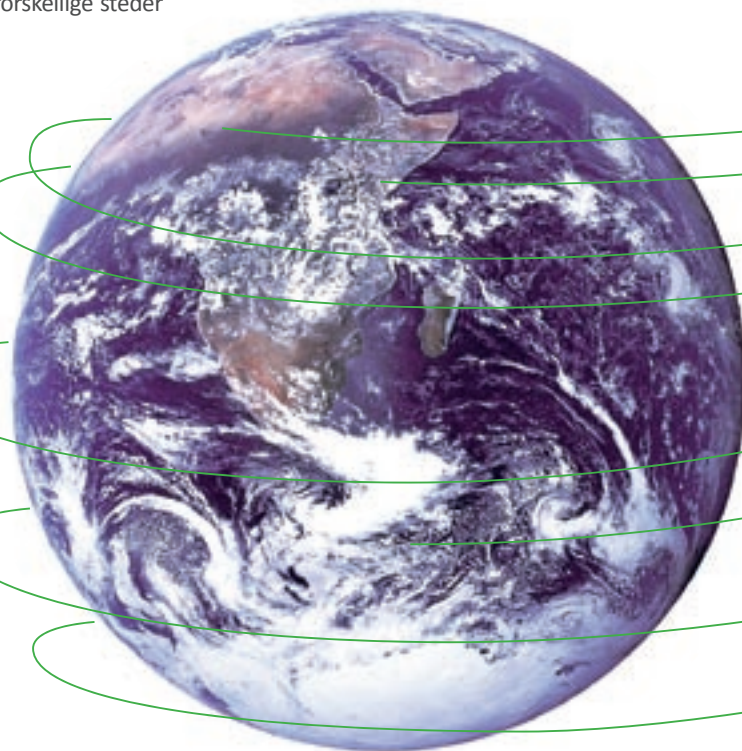
Verden er vores arbejdsplads

På siderne 32–35 viser kortene over vores kernemarkeder og resten af verden, hvor vores anlæg og salgskontorer er placeret.

Der er sket meget på det internationale marked, hvor mælkeunderskud blev vendt til overskud i 2008. Øget mælkeproduktion i USA og New Zealand bidrog til at skabe et overskud af mælk i verden. Også i Europa var der generelt et stort overskud af mælk, som påvirkede prisen i næsten alle kategorier. Den økonomiske krise verden over får forbrugeren til at vælge billigere og færre produkter, og et frit marked, hvor EU-eksportstøtten var nulstillet i hele 2008, påvirkede i vid udstrækning konkurrencen.

Velkommen på Arlas spændende rejse fra jord til bord, jorden rundt, i 2008.

- **MAREN** er en værdifuld producent af mælk til os og vores forbrugere.
- På billedet ses hun som en jerseyko.
- I Arla er Maren som oftest af sortbroget dansk malke race. Hun og hendes slægtninge har leveret mælk til Arla i mere end 100 år.
- **Hvad er det her for en slags fakta-boks med prikker?**
- Det er en mulighed for at give nogle i Arla chancen for at fortælle om netop deres arbejde på mælken vej fra Gården til Forbrugeren. Se flere eksempler senere i rapporten.





FORMANDEN HAR ORDET

Et godt år, men meget store udsving

Endnu et år med kraftige udsving på verdensmarkedet er gået. Denne gang begyndte det i dur, men sluttede i mol. Vi har lagt grunden til et omstillingsparat selskab i tættere dialog med andelshaverne og med det rette fokus på fremtiden, samt tydelige og vigtige prioriteringer.

OMSKIFTELIGE TIDER

2008 blev endnu et år, hvor det var en udfordring at være mælkeproducent. Det første halvår var præget af en god mælkepris som en følge af de historiske prisstigninger i 2007. Mod slutningen af året blev den bekymrende

økonomiske situation dog endnu mere alvorlig, især inden for den del af virksomheden, der sælger bulkprodukter. Dette betød, at vi var tvunget til at sænke mælkeprisen til ejerne i to omgange. Trods nedgangen har mælkeprisen samlet set været høj i 2008. Men med tanke på den gode start på året havde vi regnet med et endnu bedre resultat.

Vi afslutter endnu et turbulent år med et ikke entydigt billede af fremtiden. Mit håb er, at vi snart vil finde en balance, hvor de rekordagtige prisstigninger på mejeriprodukter i 2007 og den generelle økonomiske afmatning i andet halvår af 2008 stabiliserer sig på et mere langsigtet, holdbart niveau. Vores mål er at skabe stabilitet, men udfordringen netop nu er, hvor meget vi selv kan påvirke dette, når omverdenen præges af ustabilitet og kraftige prissvingninger.



TYDELIGE OG HURTIGE

For at give andelshaverne de bedst mulige forudsætninger er det også vigtigt, at Arla fortsætter den fastlagte kurs mod mere tydelighed og åbenhed om de markedsvilkår, der styrer vores virksomhed i dag. For det er helt andre vilkår end for bare et par år siden. Arbejdet med det nye Arla begyndte i slutningen af 2007 og fortsatte i 2008. Resultatet er blevet en moderne model med større åbenhed både inden for selskabet og over for vores interessenter i samfundet. Vi har øget hastigheden i vores analyse af omverdenen og er blevet en mere veltrimmet virksomhed. Sammen med ejerne har vi skabt større fleksibilitet og styrke i selskabet.

I dag kan alle også få et tydeligere billede af, hvad den aktuelle mælkepris er sammenlignet med tidligere, og vores Arlanotering har givet andelshaverne bedre indsigt i, hvordan de kan arbejde hen imod en bedre betaling for mælken. Vi er blevet hurtigere og mere effektive i organisationen til glæde for både andelshavere og medarbejdere i selskabet. Vi er nået meget langt på kort tid. I dag har vi et mejeriselskab, der står godt rustet til at klare sig på markedet i en ekstremt omskiftelig tid, hvor svingninger på verdensmarkedet slår direkte igennem.

RETTE FOKUS I EN NY TID

Vores nye strategi for de kommende fem år er blevet godt modtaget af andelshaverne. Strategi 2013 giver os mere fokus, tydeligere prioriteringer inden for selskabet, højere effektivitet i produktudvikling og produktion samt stærkere varemærker. Arla vil desuden være kendt som det selskab, der har de mest naturlige produkter. Noget, der blandt andet muliggøres af vores værdikæde fra jord til bord og vores velrenommerede kvalitetsprogram. I løbet af året indledte vi det spændende arbejde med at finde en kapitalstruktur, som vil gøre det muligt for os med fuld kraft at finansiere den vækstplan, der indgår som en del af den fremtidige strategi. Det kan blive aktuelt at oprette et holdingselskab, hvor andelshavere og eksterne investorer kan investere i selskabet. Arbejdet fortsætter i 2009.

Fordoblet udvikling. Arla skal fordoble sin produktudvikling frem til 2013. Hovedområderne er sundhed, smag og økologi.





FORBRUGEREN I FOKUS

Vi skal navigere i en helt ny verden med frie markedskræfter. Den globale stigning i produktionen og de højere forbrugerpriser førte til et faldende forbrug. Nu står



Forædling og inspiration. Forædling af andelshavernes mælk og produktudvikling, der skaber inspiration, er stadig den rigtige vej frem for selskabet

vi i en situation med ubalance mellem udbud af mælk og efterspørgsel efter mejeriprodukter. Vores nye strategi er den rigtige kurs fremad for os. Men set i et længere perspektiv har intet ændret sig. Det er stadig rigtigt at satse på forædling

af andelshavernes mælk og på produktudvikling, der skaber inspiration for forbrugerne.

Det giver os stærke varemærker, der bedst kan sikre indtjeningen til selska-

bet og andelshaverne. På længere sigt vil efterspørgslen efter mælk stige, og det bliver en spændende tid fremover for alle mælkeproducenter, som er andelshavere i et stærkt selskab, der kan fungere som en tryk havn i urolige tider.

Samtidig arbejder vi til stadighed ud fra virksomhedens grundlæggende ledestjerner: Det er stadig vigtigt at lytte til forbrugernes ønsker omkring brugervenlighed, inspiration, miljø og sundhed. Vores evne til at imødekomme forbrugernes ønsker er afgørende for vores styrke og dermed også for betalingen til andelshaverne. Og det er stadig lige vigtigt at føre en ansvarlig prispolitik, så det ikke bliver nødvendigt at gå på kompromis med selskabets handlefrihed. Vi skal kunne klare de udsving og gribe de muligheder, der opstår på mar-

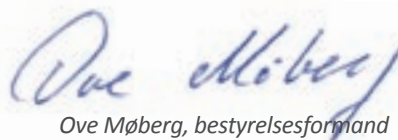
kedet. Og vores evne til at agere afgøres delvist af, hvor godt vi kan finansiere forskellige beslutninger, hvilket igen kræver, at vi har finansmarkedernes tillid. Alt hænger sammen.

RUSTEDE TIL FREMTIDEN

Året, der er gået, var vigtigt, ikke kun for vores virksomhed, men for hele mejeribranchen. Jeg ved ikke, hvordan den økonomiske krise, der forstærkedes i løbet af året, kommer til at påvirke vilkårene for Arla, vores kunder, vores ejere og andre mælkeleverandører på langt sigt, og jeg ved ikke, hvor lang tid der går, før priserne til andelshaverne stiger igen. Men det står helt klart, at de kommer til at stige igen, og at vi ikke skal lade os skræmme af det, der sker, men handle med omtanke og klogskab.

Afslutningsvis vil jeg gerne give udtryk for min store påskønnelse af det fine samarbejde, vi har haft i det første år med vores nye medejere i Storbritannien og mælkeproducenter i det nu 100 pct. ejede finske Arla Ingman. Det har været en positiv periode, og med vores nye strategi og de nye kernemarkeder, som vi har udpeget, skal det blive spændende at se, hvordan vi fremover kan åbne dele af Arla for alternative ejerskabsformer. Jeg vil også byde velkommen til de mælkeproducenter, der har meldt sig ind i Arla i årets løb. Vi glæder os til at vise jer alle, at Arla er det bedste selskab at levere mælk til.

2008 har været et utroligt spændende arbejdsår i bestyrelsen. 2009 vil blive et år med presset økonomi og stor usikkerhed omkring fremtiden. Både Arla og ejerne står over for en meget stor udfordring, og den skal vi arbejde sammen om i 2009.


Ove Møberg, bestyrelsesformand



Fra naturen til forbrugerne. Takket være vores værdikæde fra jord til bord er det muligt at gennemføre vores ambition – at blive kendt som mejeriselskabet med de mest naturlige produkter.



DEN ADMINISTRERENDE DIREKTØR HAR ORDET

Rekordår med store forandringer

2008 var resultatmæssigt et rekordår, idet Arlas indtjening pr. kg andelshavermælk var DKK 2,82 mod 2,47 i 2007. Nøgletal i Arla Foods' regnskab viser fald på flere områder, men som andelsselskab har vi besluttet at holde en løbende høj udbetaling til ejerne. Henimod årets slutning blev vi dog mødt af stadigt mere pressede priser. Verdensmarkedet for mælk vendte fra underskud til overskud, konkurrencen blev hårdere, og vores andelshavere oplevede, at de rekordhøje mælkepriser faldt som et resultat af den tiltagende finanskrisen.

Vi har taget markante skridt mod en stabil fremtid. En ny strategi fremmer selskabets fokus, og vores nye varemærke understreger Arlas naturlige produkter og gør Arlas profil tydeligere over for forbrugerne. Ved hjælp af engagerede medarbejdere skal Arla blive endnu stærkere både på vores kernemarkeder og på udvalgte steder i verden.

OPTIMISMEN FORSVANDT

Starten på 2008 var præget af nyvunden optimisme. Mælk og mejeriprodukter var stærkt efterspurgt over hele verden, og Arla kunne vedtage et ambitiøst, men realistisk budget for året, hvor vi tog udgangspunkt i den nye balance på verdensmarkedet. I starten af efteråret troede vi stadig, at vi ville nå vores budgetterede resultat gennem en sænkning af afregningsprisen for mælken, selv

om vi havde set de første tegn på afmatning på nogle af vores eksportmarkeder. Men i årets sidste måneder styrtdykkede de internationale mejeripriser med en fart, som ingen havde kunnet forudse. Pludselig var der overskud af mælk i verden, og vi oplevede at skummetmælkspulver blev solgt til rekordlave priser.

De seneste 18 måneder har prissvingningerne været ekstremt kraftige. Vi har oplevet et spænd fra de højeste priser til de laveste priser i meget lang tid.

Finanskrisen påvirker forbrugerne og dermed også Arlas resultat for regnskabsåret på en mere negativ måde, end vi havde forventet.

Samtidig fik de nye, højere prisniveauer flere forbrugere på vores eksportmarkeder til at vælge billigere alternativer, og på visse eksportmarkeder holdt de helt op med at købe mejeriprodukter. Frem for alt blev salget af bulkprodukter ramt af lavere priser.

Vi arbejder løbende med at effektivisere og spare penge, og vi er nået langt de seneste år. Produktionsomkostningerne i Sverige, Danmark og Storbritannien er i dag lavere end i 2004, hvilket er særligt bemærkelsesværdigt, når man tænker på, at priserne på blandt andet emballage, diesel og el er steget. Dette arbejde havde vi stor nytte af i årets løb, og det kommer også til at gavne os fremover.

NY STRATEGI VISER VEJEN FREM

Trods nedgangen i andet halvår har Arla totalt set givet en rekordhøj betaling for den mælk, som ejerne leverer til andelsselskabet. Paradokset er, at vi trods et stærkt resultat skal tage udgangspunkt i, at det fortsatte arbejde i 2009 vil blive præget af en vanskelig situation på mange af vores markeder. Vejen frem forudsætter, at vi fokuserer på vores styrker, så lønsomheden bliver så god som mulig. Det er formålet med Strategi 2013, som udstikker selskabets kurs fremad i de kommende fem år. Udfordringerne er mange. Med korrekte risiko- og markedsanalyser,



Lurpak® er leder. Lurpak®, der er et af vores prioriterede varemærker, er ikke kun ledende i Storbritannien; vores reklamekampagne udpegedes også som verdens bedste i kategorien mejeriprodukter.

Peder Tuborgh, administrerende direktør.

løbende effektiviseringer og investeringer, hvor lønsomheden er bedst, kan Arla fortsat være den bedste virksomhed for såvel ejere og medarbejdere som kunder og forbrugere.

FOKUS...

I dag er Arlas kernemarkeder Sverige, Danmark, Storbritannien og Finland. Fremover vil også Tyskland og Polen blive betragtet som kernemarkeder. Det indebærer, at Arla nu for alvor opgraderer sine aktiviteter i disse to lande. Vi er allerede til stede på disse markeder, og vi har en fordel i form af vores geografiske nærhed. Vores tilstedeværelse på mere end 80 markeder over hele verden skal prioriteres kraftigt. Fokus rettes mod de markeder i USA, Kina og Rusland, hvor vi ser gode vækstmuligheder, hvis vi foretager de rette investeringer. En række andre markeder vil blive defineret som taktiske markeder. På disse markeder skal den eksisterende virksomhed fortsætte, hvor der er gode chancer for lønsomhed gennem en god markedsbearbejdning. Andre markeder vil blive prioriteret lavere.

...OG PRODUKTUDVIKLING

Gennem fordoblede investeringer i produktudvikling i den kommende femårsperiode skal vi sikre, at forbrugerne møder flere nye produkter, der formidler sundhed, naturlighed og økologi. Arbejdet vil give os muligheder for vækst gennem bedre kvalitet og merværdi af produkterne. Sådant har vi også arbejdet i 2008, og sådan skal vi fortsætte med at arbejde. Men hidtil er væksten i Arla i alt for stor udstrækning blevet skabt gennem opkøb af andre mejerivirksomheder. Vi skal blive endnu bedre til at vokse ved egen kraft.

Vores strategi indebærer også, at vores markedsføring vil blive mere slagkraftig, ved at vi målrettet opbygger og investerer i tre globale varemærker: Castello® for oste,

Lurpak® for smør og Arlas nye logo, der siden november har tegnet både selskabet og alle produkter ud over Castello® og Lurpak®.

De fleste af de nuværende varemærker vil fortsat eksistere, men ved at anvende en tydeligere struktur med overordnede varemærker kan vi få større udbytte af de investeringer, vi foretager i markedsføringen.



Valleproteiner vokser. Frem til 2013 skal vi fordoble vores virksomhed inden for valleproteiner, et område, hvor vi allerede er en ledende aktør. Valleprotein anvendes blandt andet til bagværk og proteinrige snackbarer.



Ny trend for bulkprodukter. I 2008 blev bulkprodukterne ramt af lavere indtjening, da verdensmarkedet vendte fra et underskud til overskud af mælk. Vores nye strategi tydeliggør vores fokus på produkter, og vores tilstedeværelse på mere end 80 markeder skal prioriteres kraftigt.

LØNSOMME VALLEPROTEINER

I årets løb var salget af valleprotein en lønsom forretning for os, og globalt set er vi en ledende aktør på dette område. Målet er, at vi i den kommende femårsperiode skal fordoble vores virksomhed inden for valleproteiner på globalt plan, og dette vil blive et vigtigt strategisk led i arbejdet for at opnå den højeste mulige mælkepris til andelshaverne. De første skridt blev taget i 2008, hvor samarbejde med norske Tine og franske Euroserum blev indledt. Desuden besluttede vi at øge kapaciteten på vores anlæg i Argentina, og vi vurderer mulighederne for produktion i USA. Den viden, vi har om mulighederne for at øge værdien af valle- og mælkepulver gennem teknik, viden om ernæring samt kundeservice vil fremover blive en endnu vigtigere drivkraft for Arlas lønsomhed.

VIGTIGE INVESTERINGER

Samtidig med alle disse satsninger og investeringer skal vi være lydhør for, hvordan markederne udvikler sig, og fortsætte det vigtige arbejde, vi udførte i 2008 med at effektivisere vores organisation inden for alle områder. Nogle af årets vigtigste beslutninger omfatter flytning af produktionen fra mejeriet i Manchester, investeringer for at øge kapaciteten på mejeriet i Stourton, den vellykkede lancering af cremefraiche i Storbritannien, en ny organisation for vores internationale forbrugermarkeder, der giver os større lokal nærhed. Dertil kommer flytningen af dele af koncernens økonomifunktion til Gdansk i Polen, hvor det er let at få medarbejdere med høj kompetence. Alt dette er en naturlig fortsættelse af det arbejde, der allerede er blevet udført for at effektivisere mejeristrukturen i Danmark og Sverige. Vi arbejder hele tiden med at forbedre vores organisation og vores sortiment til forbrugere.

Året har også bidraget med flere vigtige tiltag i vores strategi om at blive en endnu vigtigere aktør på vores nuværende kernemarkeder. Vi styrkede båndet til de britiske mælkeproducenter i Arla Foods Milk Partnership ved at etablere et fælles selskab, der



ejer en andel i den britiske virksomhed. De resterende 70 procent af aktierne i Arla Ingman i Finland blev erhvervet i sensommeren, og virksomheden blev et helejett datterselskab med fortsat fokus på markedsbearbejdningen. Også her er hensigten at styrke båndet til de lokale mælkeproducenter. I Sverige tog vi et vigtigt skridt mod et bedre samlet tilbud til kunder og forbrugere

ved at åbne hele markedet for distribution direkte fra Arla. Hensigten er, at alle skal have adgang til hele vores brede sortiment, vores høje serviceniveau og vores konkurrencedygtige priser. Det er et vigtigt skridt for markedsudviklingen i Sverige.



Vi foretog også flere strategisk vigtige opkøb, der styrker vores evne til at tilbyde markedet spændende produkter, hvilket er den vigtigste forudsætning for på langt sigt at kunne sikre den bedste betaling til andelshaverne for den mælk, de leverer til selskabet. Cocio, der fremstiller chokolademælk, blev 100 procent

Smagsat klassiker. Smagsat mælk er i vækst, og i årets løb købte Arla de resterende aktier i Cocio Chokolademælk A/S. Her fremstilles blandt andet klassikeren Pucko®, der nærmest er kult i Sverige.

ejet af Arla. Virksomheden er en god platform for fremtidige satsninger inden for forskellige kategorier af smagsatte mælkedrikke. I Sverige blev ejerskabet over juicevaremærkerne opdelt. Fra

februar 2009 har Arla 100 procent kontrol over JO Bolaget, hvilket giver juicevirksomheden en tydeligere ejer og bedre forudsætninger for fortsat udvikling og vækst for nogle af de største juicevaremærker på det svenske marked.

I Danmark kunne Arla byde andelshaverne fra to andre mejeriselskaber velkommen. Borup Andelsmejeri meddelte i juni og Hirtshals Andelsmejeri i slutningen af december, at de havde et ønske om at blive en del af Arla. Begge mejeriselskaber manglede de nødvendige ressourcer for at kunne fortsætte driften på en lønsom måde. Samtidig er de nye produkter et spændende supplement, der passer godt ind i Arlas brede sortiment.

KRISE I KINA

I september var det meningen, at vores nye udbygning af anlægget i Kina skulle tages i drift. Men landet blev ramt af en alvorlig krise, da de kinesiske myndigheder fandt spor af kemikaliet melamin i produkter fra flere kinesiske mejeriselskaber. Også Arlas kinesiske partner Mengniu Dairy blev ramt af bedrageriet, som gjorde tusindvis af kinesiske børn syge, og som endda medførte en række dødsfald. Ud over de umiddelbare tiltag, vi iværksatte for at sikre forbrugernes sundhed og mælakens kvalitet, såsom at standse produktionen midlertidigt i vores joint venture Mengniu Arla, arbejdede Arla og Mengniu Dairy intensivt sammen for at genskabe tilliden til virksomhedernes produkter. Rutiner for flere prøvetagninger af den mælk, der anvendes i produktionen, er blevet indført.

Forbrugernes tillid til mejeriprodukter fik helt naturligt et knæk i regionen, og virksomheden blev ramt af en betydelig nedgang i indtægten, da salget faldt dramatisk. Men det vigtigste er, at hele mejerierhvervet nu tager de langsigtede skridt, der er nødvendige for at vise forbrugere og kunder, at vores produkter er gode. Arla arbejder med at drive dette arbejde fremad både gennem den lokale virksomhed og internationale mejerierorganisationer. Mod slutningen af året stod det klart, at vores virksomhed i Kina havde brug for kapitaltilførsel for at klare den nye situation, indtil mejeriproduktionen igen kan leve op til de seneste års vækst.

KLIMA, NATUR OG ANSVAR

I årets løb tog vi også hul på flere langsigtede initiativer for at styrke Arlas varemærke og hensynet til miljøet yderligere. I begyndelsen af året præsenterede vi vores klimastrategi, der indebærer, at vi skal reducere de drivhusgasser, som de forskellige dele af produktionen udleder. Målet er, at vi inden for transport, produktion og emballage skal reducere udledningen med mindst 25 procent frem til 2020 sammenlignet med



Køernes miljøpåvirkning. Der bliver flere og flere køer på vores gårde, og gårdene bliver stadig mere effektive. Køerne står imidlertid for en stor del af mejeriprodukternes klimapåvirkning. Vores investeringer i miljø- og klimaforbedringer er næsten fordoblet i årets løb, og der er mange initiativer i gang både på gårdene og inden for Arla.



Tættere på naturen™. I 2008 har Arla fået et nyt logo med et løfte til forbrugerne: Closer to Nature™. Selskabet skal desuden blive bedre til at vokse ved egen kraft.

niveauet for 2005. Arbejdet er kommet godt i gang på alle markeder og indebærer en stor udfordring for os alle. Men vi kan allerede se resultater det første år. Eksempelvis blev Arla UK som den første mejerivirksomhed i Storbritannien belønnet med en udmærkelse fra Carbon Trust for det arbejde, som virksomheden har gjort for miljøet. Vores investeringer i klima og miljø er næsten blevet fordoblet i årets løb, så vi forventer flere gode resultater fremover.

I november præsenterede vi Closer to Nature™ – vores løfte til forbrugerne om at komme tættere på det naturlige. Dette princip skal være en rettesnor for os i alt vores arbejde, ikke mindst inden for produktudvikling. Det kommer til at styre vores prioriteringer, og det indebærer et løfte om, at vi vil gøre alt, hvad vi kan, for at omkring 250 millioner moderne forbrugere på vores nuværende og fremtidige kernemarkeder skal tilbydes inspirerende og gode produkter, der bringer dem tættere på naturen. På nogle markeder er vi allerede kommet langt med dette arbejde, men vi har endnu ikke fået fortalt om alt det, vi har gjort indtil nu. På andre markeder har vi en del tilbage at udrette og bevise. Men vi har alle forudsætninger for at være det mejeriselskab, som forbrugerne synes er bedst til at fungere i harmoni med naturen og bevare naturligheden gennem hele produktionen helt frem til spisebordet. Det bliver et spændende og vigtigt arbejde for os alle.

Vores etiske retningslinjer – *Arla Foods' Code of Conduct* – er blevet opdateret, og for første gang har vi også rapporteret, hvor godt det er lykkedes os at følge reglerne. Rapporten viser mange gode resultater, men naturligvis er der plads til forbedringer. Vores ambition er på en åben og oprigtig måde at fortælle, hvordan vi driver vores virksomhed. Den næste rapport kommer i foråret 2009. Vi skal sikre, at vi fortsat kan kalde os det mest forbrugerbevidste og åbne mejeriselskab i verden og det bedste mejeriselskab, en mælkeproducent kan være ejer af. Arla har tilsluttet sig Global Compact, der er FN's initiativ for etiske regler. Vores etiske retningslinjer er i god overensstemmelse med FN's ti principper.

ENGAGEREDE MEDARBEJDERE

At vi nu kan fremvise så positivt et resultat og så mange strategisk vigtige beslutninger og satsninger i løbet af et år, der i

høj grad var præget af forandringer og udfordringer, fortæller mig utroligt meget om alle de engagerede og kompetente medarbejdere, der findes i Arla. Et rekordstort antal medarbejdere – 91 procent – har deltaget i Arlas medarbejderundersøgelse, og resultatet er utroligt positivt. Det viser, at engagementet er stort og stærkt i hele organisationen.

For at styrke det interne arbejde yderligere satsede vi blandt andet på selskabets ledere gennem et uddannelsesprogram, der skal øge det fokus, som er nødvendigt for et globalt selskab med mange satsninger. Flere projekter blev også gennemført for at forbedre arbejdsmiljøet forskellige steder i koncernen. Flere af disse blev igangsat på baggrund af tidligere års medarbejderundersøgelser. Kvalitetsarbejdet foregår løbende. Vi håber, at vores nye strategi og Tættere på Naturen™ kan styrke vores tiltrækningskraft yderligere både hos nuværende og fremtidige medarbejdere.



Et selskab med ansvar. Ved sidste årsskifte tilsluttede vi os Global Compact, der er FN's initiativ for etisk virksomhedsadfærd. I foråret 2008 udsendte vi også vores første koncernrapport om ansvarlighed: Vores Ansvar – Arla Foods Corporate Social Responsibility. I foråret 2009 kommer en opdateret version.

KLAR TIL FLERE UDFORDRINGER

2008 er gået, og igen kan jeg gøre status over et spændende år. Selv om jeg ikke i min vildeste fantasi havde forudset alt det, der skete på alle vores markeder rundt om i verden, så kan jeg se, at Arla er et mejeriselskab med den rigtige strategi, de rigtige ambitioner, de rigtige kompetencer og den rigtige indstilling til at kunne løfte de mange udfordringer, som året har budt os. Og jeg er overbevist om, at vi fortsat vil kunne løfte fremtidens udfordringer på en lige så god måde. Den nærmeste fremtid ser imidlertid meget vanskelig ud for hele industrien og dermed også for indtjeningsvejen i Arla.

Peder Tuborgh, administrerende direktør



Gården

- **FÆRRE GÅRDE PRODUCERER MERE MÆLK.** Antallet af andelshavere i Arla bliver ved med at falde, men de, der er tilbage, udvider og producerer mere mælk. Tendensen er den samme i hele landbruget.
- **EN NY STRATEGI ÅBNER FOR NYE EJERE.** Det kræver kapital at gennemføre den nye strategi, som bestyrelsen vedtog i efteråret, og dette kan komme til at betyde, at Arla tilbyder andelshavere og eksterne investorer medejerskab i selskaber uden for Danmark og Sverige.
- **OMFATTENDE KVALITETSARBEJDE.** En gennemgang af de kvalitetsprogrammer, der bruges i arbejdet på gårdene i Danmark, Sverige, Storbritannien og Finland, viser, at programmerne i princippet er enslydende, selv om der er forskelle i detaljerne.

MÆLKEPRODUCENTERNES EGEN MEJERIKONCERN

Arla er et andelsselskab. Det ejes af 7.996 danske og svenske mælkeproducenter, der er andelshavere i selskabet. I årets løb er antallet af andelshavere faldet med seks procent og mængden af mælkeråvare med omkring én procent. Mange landmænd vælger at udvide deres virksomhed med flere køer og modernisere driften, hvilket er en fortsættelse af de strukturændringer, der igennem længere tid har foregået i landbruget.

I Storbritannien falder både antallet af mælkeproducenter og mængden af mælk. I årets løb blev der etableret et joint venture mellem Arla og medlemmerne i Arla Foods Milk Partnership (AFMP). Formålet er at knytte medlemmerne i AFMP, der leverer cirka 80 procent af mælken til Arla i Storbritannien, tættere til selskabet, skabe større indsigt samt øge sikkerheden for adgang til mælkeråvare i Storbritannien.

Efter købet af de resterende aktier i finske Arla Ingman Oy Ab arbejdes der også med planer for, hvordan samarbejdet med de finske mælkeproducenter skal udvikles.

NY STRATEGI KAN PÅVIRKE EJERSTRUKTUREN

I efteråret traf bestyrelsen beslutning om en ændret strategi for den kommende femårsperiode. Næste trin er at finde en løsning på, hvordan strategien skal finansieres. Arlas bestyrelse diskuterer blandt andet muligheden for at stifte et aktieselskab for den internationale virksomhed. Det står dog allerede nu klart, at den nye selskabskonstruktion skal gennemføres med respekt for andelsselskabet.



En velkendt rød Arla Ko®. Arla Ko® blev lanceret som varemærke allerede i 1975, men har eksisteret så langt tilbage som 1887. Produkter under varemærket Arla Ko® er fremstillet af svensk mælk, og i dag findes der et bredt udbud af mælk, tykmælk, yoghurt og ost samt Arlas bredeste sortiment af økologiske produkter. Det seneste skud på stammen under Arla Ko® er flere laktosefri mælke- og yoghurtprodukter, der med stor succes blev lanceret i efteråret 2008.

LARS PEDERSEN, mælkeproducent fra Klovborg, Jylland, Danmark. Lars har 500 jersey køer i en løsdriftstald med malkerobotter. Køerne giver 3 mio. kg mælk om året. Han har været andelshaver i Arla i 19 år.

Hvordan er det at være andelsaver i Arla?

Det er i mine øjne godt. Arla er en virksomhed med holdninger, og det kan jeg godt lide. Desuden synes jeg, at jeg bliver hørt i Arla og har chancen for at komme med min mening. For mig er det også vigtigt med den sikkerhed, Arla giver, for at min mælk bliver hentet. Så kan vi altid diskutere, om prisen er god nok.

Hvordan driver du din gård?

Jeg er en del af et selskab sammen med to unge landmænd, og sammen har vi 1.000 køer. Jeg tror, at det er fremtiden for landbruget. Den største udfordring ligger i at lære at være en virksomhed og ikke kun landmænd.

Er det blevet anderledes at være andelshavere i Arla, efter at Storbritannien og Finland er kommet til, og virksomheden er blevet mere global?

Nej, det synes jeg ikke. Det er spændende med de nye lande. Vi skal altid have de store briller på og se, hvor mulighederne ligger fremover.



7.996 ejere/andelshavere i 50 kredse

50 kredsråd

7 regionsbestyrelser

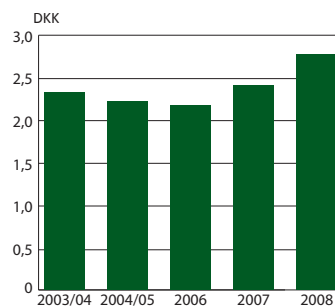
Repræsentantskabet 140 folkevalgte medlemmer plus 10 medarbejderrepræsentanter

Bestyrelsen 14 folkevalgte medlemmer plus 4 medarbejderrepræsentanter

Ejerstruktur/organisation. Andelselskabet ledes af folkevalgte danske og svenske mælkeproducenter og medarbejderrepræsentanter i det øverste besluttede organ, repræsentantskabet, og i selskabets bestyrelse.

MÆLKEPRISEN

Mælkeprisen til andelshaverne faldt to gange i løbet af 2008 med i alt cirka 15 procent. Årsagen er, at udbuddet på verdensmarkedet svingede fra underskud til overskud.



STORE UDSVING I MÆLKEPRISEN

I 2008 steg udbuddet af mælk på verdensmarkedet samtidig med, at efterspørgslen faldt som følge af prisstigninger på mejerivarer og den opståede lavkonjunktur. I alt faldt mælkeprisen til andelshaverne med cirka 15 procent i årets løb, men for hele 2008 var afregningen dog betydeligt bedre end året før, og tillægget for økologisk mælk er steget. De hurtige forandringer på verdensmarkedet gør det svært at forudse udviklingen, men Arlas ambition er altid at tilbyde den højeste mulige mælkepris for vores ejere.

VERDENS STØRSTE LEVERANDØR AF ØKOLOGISKE MEJERIPRODUKTER

Arla er samlet set den største leverandør af økologiske produkter i Danmark og Sverige og den største leverandør af økologiske mejeriprodukter i verden. Efterspørgslen efter økologiske produkter er generelt stigende i såvel Europa som resten af verden.

I Sverige er der mangel på økologisk mælk en del af året. Vores mål er, at den økologiske mælk inden 2011 skal udgøre 11 procent af produktionen i Danmark og Sverige, hvilket er ensbetydende med næsten en fordobling i Sverige i forhold til det nuværende niveau. For at nå dette mål tilskynder vi på forskellige måder vores mælkeproducenter til at lægge om til økologisk produktion, f.eks. ved at give en højere afregning for mælken (det vil sige fuldt økotillæg) i en del af omlægningsperioden. De enkelte landmænds forudsætninger for at lægge om til økologisk produktion er dog meget forskellige.

KVALITETSPROGRAM FOR ARBEJDET PÅ GÅRDEN

I Danmark og Sverige følger mælkeproducenterne kvalitetsprogrammet Arlagården, som omfatter de regler, der skal gælde for arbejdet på gården. I Storbritannien følger alle mælkeproducenter Assured Farm Standards. Nogle gårde i Storbritannien opfylder også specialkrav fra forskellige butikskæder, hvilket giver ekstra betaling. De finske mælkeleverandører følger den nationale mejeribranches arbejdsmodel for kvalitetsarbejde. De forskellige kvalitetsprogrammer er i princippet ens, men adskiller sig på detaljeniveau på forskellige områder.

GÅRDENS MILJØPÅVIRKNING

Set i forhold til hele vores produktionskæde står produktionen på gården for cirka 80 procent af det samlede CO₂-udslip. Derfor arbejder vi sammen med vores andels-



Populær mælk. Efterspørgslen efter den nye danske mælk Lærkevang® er stigende, og i 2009 lanceres endnu flere varianter. Mælken kommer fra køer, der kommer på græs og får foder efter særlige regler. Mange mælkeproducenter vil gerne levere til Lærkevang®, blandt andet fordi de nye krav vil betyde en højere pris for mælken.



De største gårde i Danmark. En dansk gård har i gennemsnit 132 køer, mens en britisk har 100, en svensk 51 og en finsk 24.



Økodagen en publikumsmagnet. I 2008 satte vi rekord med i alt 71.000 besøgende i Danmark og Sverige den dag i foråret, hvor køerne blev sluppet på græs.

havere, andre mælkeleverandører samt brancheorganisationer og universiteter for at få mere viden om, hvordan det er muligt at reducere gårdens udslip af drivhusgasser, dels fra animalsk produktion og dels fra forbrug af diesel.

Vi har udnævnt en miljøansvarlig i Storbritannien, der sammen med medlemmerne i AFMP arbejder på at finde de bedste løsninger for gårdenes miljøarbejde.

Vi har desuden igangsat fælles forskningsprojekter for Danmark, Sverige og Storbritannien, der ved hjælp af såkaldte livscyklusanalyser skal føre til, at vi kan foretage beregninger af mælkeprodukternes miljøpåvirkning fra jord til bord.

Men køerne på gården har også mange positive virkninger på miljøet. Blandt andet er der store muligheder for at genvinde energi fra kredsløbet på gården. Varme kan genvindes fra køletanke til mælk, og biogas kan udvindes fra staldgødning. Mange gårde foretager investeringer for at spare energi og reducere miljøbelastningen. Desuden øger dyrenes græsning den biologiske mangfoldighed og bidrager derved til flere insekter og planter.



Næststørst inden for mælk i Finland. Arla Ingman er Finlands næststørste mejerivirksomhed og har et bredt sortiment af mejeriprodukter. Det finske sortiment suppleres med Arlas større varemærker, hvoraf blandt andet Kelda®, og især dette varemærkes supper er blevet populære.



Udmærkelser af højeste kvalitet. Hvert år uddeles en pris til de mælkeleverandører, der leverer mælk af højeste kvalitet blandt andet i Sverige og Storbritannien. Herover skåler et glad, kommende medlem af AFMP – i mælk, naturligvis.

BERNT ANDERSSON, kvalitetskoordinator i Medlemsservice, administrerer opfølgningen af kvalitetsprogrammet Arlagården i Sverige. Bernt har arbejdet 22 år i Arla.

Hvad synes landmændene om Arlagården?

Generelt synes jeg, at de er positive. De forstår jo godt, hvorfor kvaliteten på gården er vigtig, men selvfølgelig er det menneskeligt at føle sig lidt ubehageligt til mode, når man bliver kontrolleret. På den anden side får alle jo en chance for at rette op på eventuelle mangler

Hvordan ved du, at de kvalitetsrådgivere, der kontrollerer de svenske gårde, udfører et godt arbejde?

Vi benytter os af en uafhængig organisation, der holder øje med alle kvalitetsrådgivere, ligesom hvis vi var certificerede. På den måde kan landmændene være sikre på, at de behandles korrekt, og vi ved, at alle vores kvalitetsrådgivere anvender samme grundlag for bedømmelsen.

Hvordan adskiller Arlagården sig fra andre kvalitetsprogrammer inden for Arla?

Vi har sammenlignet Arlas program i Finland og Storbritannien med Arlagården, og grundlæggende bygger alle på de samme kvalitetsområder og fælles lovgivning, så det er mest i detaljerne, at programmerne adskiller sig fra hinanden.



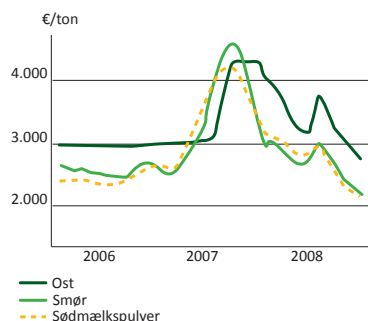




Fuldt ejerskab i Finland. I årets løb købte Arla de resterende aktier i det finske Arla Ingman. I alt leverer cirka 1.100 gårde mælk til Arla i Finland, heraf flere gennem mindre mejeriforeninger. Af konkurrencehensyn er det store mejeriselskab Valio forpligtet til at sælge mælk til Arla Ingman, hvilket udgør omkring 30 procent af vores finske mælk.

BULKPRISEN

Prisen på bulkprodukter som mælkepulver, ost og smør har de seneste år ændret sig kraftigt på de internationale markeder. Fra priserne toppede i 2007, faldt de med næsten 50 procent i 2008. Tallene til venstre i diagrammet viser euro pr. ton.



FLERE LEVERANDØRER TIL ARLA

På kernemarkederne har vi mulighed for at købe mælk fra leverandører, der ikke er andelshavere i Arla. Vi kræver dog, at de opfylder vores kvalitetskrav. De britiske mælkeproducenter er gennem medejerskab blevet knyttet tættere til Arla, og det diskuteres, hvordan vi kan udvikle samarbejdet med vores finske mælkeleverandører og samarbejdspartnere.

I 2007 – da der blev vendt op og ned på udbud og efterspørgsel efter mælk – valgte en række andelshavere at forlade andelsselskabet og i stedet sælge deres mælk på det såkaldte spotmarked, der udviklede sig eksplosivt. Af de 187 andelshavere, som forlod Arla i 2007, er de fleste vendt tilbage til selskabet i 2008, blandt andet på grund af Arlas mere stabile og på langt sigt højere priser samt det moderniseringsarbejde, der blev gennemført. To danske mejeriselskaber har sluttet sig til Arla i årets løb – Borup i juli og Hirtshals fra januar 2009 – med tilsammen 74 nye andelshavere, hvoraf seks er økologiske. Andelshaverne i de to selskaber begrundede tilslutningen med økonomiske problemer forårsaget af finanskrisen.

HØJEST MULIGE PRIS TIL MÆLKEPRODUCENTERNE

Arlas vision er at være det førende mejeriselskab i Europa, og gennem et aktivt lederskab på markederne skal vi opnå den højest mulige mælkepris til vores mælkeleverandører. At vores mission i årets løb er blevet omformuleret og rettet mod øget naturlighed, sætter også fokus på den naturlige råvare – mælk. Arla er allerede i dag det ottende største mejeriselskab i verden.

EU's eksportstøtte genindføres i 2009, men mælkeproduktionen går generelt i retning af øget afregulering, og EU har vedtaget at øge de mælkekvoter, som hvert land tildeles, frem til 2015, hvor de helt skal forsvinde. På langt sigt er det godt for os med en ubegrænset tilgang af mælk, og vi forbereder os på at være godt

11 point af 12 mulige. Kvibille® blev lanceret allerede i 1928, og er dermed et af Arlas ældste varemærker. I dag omfatter varemærket blandt andet gulostene Cheddar, Grevé®, Präst®, Herrgård® og Svecia, lagret fra seks måneder op til to år, og skimmeloste som f.eks. Kvibille® Gräddädel. I efteråret 2008 lancerede vi Kvibille® Svecia og Herrgård®, der begge har været lagret i 24 måneder. På en 12-points skala for smagsstyrke opnår de henholdsvis 11 og 10 point.



KENT DAHLQVIST, ruteplanlægger i Medlemsservice i Sverige, sørger for, at tankbilerne kører så korte strækninger som muligt. Han har arbejdet i Arla i 37 år.

Hvad er udfordringen i dit arbejde?

Jeg mener, at man altid kan finde nye og smartere løsninger på problemer, og den indstilling har jeg god brug for i mit arbejde. Antallet af gårde er jo faldende, og behovet for mælk på mejerierne varierer, så vi skal hele tiden optimere tankbilernes ruter. Jeg skal tænke nyt og turde bryde faste mønstre.

Tænker du også logistik i fritiden?

Ja, med fire børn og hus på landet er det nødvendigt for at få kabalen til at gå op.

Hvorfor er det så vigtigt med ruteplanlægning?

I Sverige har vi 68 biler som kører indtransport, valle og fløde næsten døgnet rundt. Det bliver 750 km pr. bil i døgnet, så der er naturligvis vundet meget ved at udnytte bilerne så effektivt som muligt.

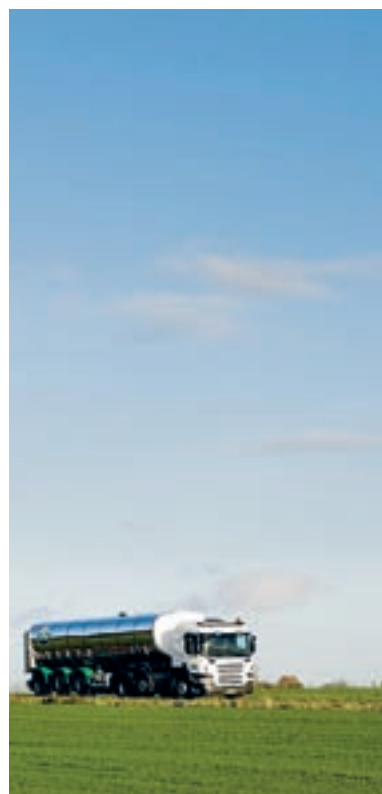


rustede, når produktionen gives fri. I Danmark er producenterne blevet bremsset i deres udvikling gennem lang tid, men i Sverige, Storbritannien og Finland er der allerede i dag plads til at producere mere mælk. EU-kommissionen regner med, at mælkeproduktionen i verden vil stige med 20 procent inden for 10 år.

VERDENSMARKEDET PÅVIRKER PRODUKTIONEN

Arlas forædlingsstrategi indebærer, at det er højt forædlede produkter inden for alle produktkategorier – fra mælkepulver til dessertoste, der skal sikre koncernens lønsomhed på langt sigt. Samtidig har vi mulighed for at tilpasse produktionen til varer, der aktuelt er mest lønsomme. I 2008 er prisforholdet mellem forædlede varer og bulkprodukter genetableret, og interessen for økologiske produkter stiger.

I det første halvår lykkedes det Arla at tilpasse produktionen godt, og lønsomheden steg takket være de prisforhøjelser over for kunderne, der blev gennemført i slutningen af 2007. Vi begyndte også at mærke effekten af vores interne rationaliseringer. I andet halvår af 2008 voksede presset imidlertid igen, fremskyndet af den internationale økonomiske nedgang, som fik købekraften til at falde og efterspørgslen efter lavprisprodukter til at stige.



Lavere dieselforbrug. I Danmark har et overvågningssystem i tankbilerne hjulpet chaufførerne med at finde frem til den mest brændstoføkonomiske køreteknik, hvilket har mindsket brændstofforbruget med cirka 6 procent.

NYT KLIMAMÅL REDUCERER UDLEDNINGEN

Arla er en stor transportør både af mælkeråvare til mejerierne og af færdige produkter til butikker, restauranter og storkøkkener. I henhold til det klimamål, som selskabet præsenterede i begyndelsen af året, skal vi frem til 2020 mindske CO₂-udledningen fra vores transportere med 25 procent i forhold til niveauet i 2005.

For at kunne nå målet har vi truffet en række foranstaltninger, og flere er på vej. Frem for alt forsøger vi at mindske forbruget af diesel og at køre så korte strækninger som muligt. Andre eksempler på, hvordan vi forsøger at mindske udledningen fra transporterne, er at:

- Investere i nye biler med moderne motorer.
- Køre fuldt lastede biler ad nøje planlagte ruter.
- Uddanne chaufførerne i brændstofbesparende kørsel og udstyre bilerne med GPS.
- Sænke hastigheden.
- Anvende bæredygtige brændstoffer.



Arlanoteringen – ny model for mælkeprisen. Formålet med vores nye prismodel er tydeligt at vise det højeste beløb, som en andelshaver kan opnå ved at levere sin mælk til Arla i Danmark og Sverige. Arlanoteringen omfatter blandt andet kvalitetstillæg, økotillæg, ejerbevis og konsolidering i Arla.





Forædlingen

- **NY STRATEGI.** For at imødegå den fortsat hårde konkurrence på mejerimarkedet har Arla vedtaget en ny strategi for selskabets varemærker, produktudvikling, prioriterede markeder og vækst.
- **TÆTTERE PÅ NATUREN™.** Arlas nye løfte Tættere på Naturen™ påvirker hele selskabet og alle produkter. Udviklingsafdelingen arbejder med at fremstille de mest naturlige mejeriprodukter.
- **STORT ENGAGEMENT.** Arlas medarbejdere hjælper til med at gøre virksomheden endnu bedre. Hele 91 procent deltog i årets medarbejderundersøgelse. Den generelle tilfredshed med arbejdet ligger på 82, hvilket er en stigning på 6 procentpoint.

ARLA VÆLGER AT SATSE

Arla er et af verdens førende mejeriselskaber med produktion i 12 lande. Konkurrencen om mælk, kunderne og forbrugerne er hård i mejeribranchen. Desuden ændres branchens forudsætninger i retning af et marked med langt mindre regulering, hvor nulstillingen af EU's eksportstøtte i hele 2008 kan nævnes som eksempel. Dette er en af grundene til, at Arla i efteråret 2008 vedtog en ny strategi for årene frem til 2013.

Den nye strategi indebærer, at vi kommer til at reducere antallet af varemærker, prioritere de markeder, hvor vi allerede står stærkt, samt øge vækstraten kraftigt. Målet er at omsætte for 75 milliarder danske kroner om fem år, hvilket svarer til en stigning på cirka 50 procent. Desuden skal vi øge produktionen af højtførædlede valleproteiner. Årsagen til de store ændringer er vores mål om at betale den højest mulige mælkepris til vores andelshavere.

FORTSAT EKSPANSION PÅ KERNEMARKEDERNE

I årets løb er den tidligere påbegyndte ekspansion på kernemarkederne fortsat, og det samme gælder købet af det fulde ejerskab i en række virksomheder.

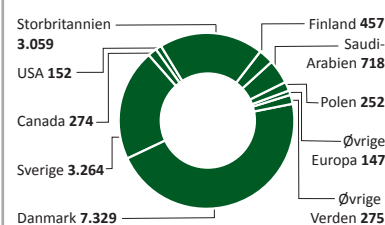
I august overtog vi de resterende 70 procent i det finske Arla Ingman. Erhvervelsen er i tråd med vores strategi om at være en af markedslederne i **Finland**, hvor vi vil fortsætte med at udvikle den lokale virksomhed i kombination med import af forædlede specialprodukter.

I **Danmark** har vi erhvervet de resterende 50 procent af Cocio Chokolademælk A/S. Efterspørgslen efter chokolademælk stiger, og vi vil fortsat investere i datterselskabet for at

Globalt osthåndværk. Arla sælger guloste over hele verden. For mere end ti år siden begyndte vi at producere den danske havarti ost i Nordamerika efter Arlas opskrift. I dag er osten en af de største delikatesseoste i USA, såvel importeret som lokalt fremstillet. I 2008 har vi oplevet størst vækst på den lokalt fremstillede havarti under varemærket Arla Dofino®.



ANTAL ANSATTE PR. LAND



Arla har totalt set 15.927 medarbejdere.

ARLAS NYE STRATEGI

Strategien for 2013 kan beskrives i følgende fem strategiske satsninger:

- **Udvidede kernemarkeder.** Vi skal være markedsleder i Danmark, Sverige og Storbritannien og nummer to i Finland. Som nye kernemarkeder regner vi Tyskland og Polen, hvor vi skal være blandt de tre ledende aktører. Desuden satser vi på vækstmarkederne Rusland, USA og Kina.
- **Tre globale varemærker.** De tre bærende varemærker skal være Arla®, Lurpak® og Castello®. Arla® er logo for selskabet og det varemærke, der skal ses på alle Arlas produkter, bortset fra Lurpak®, der er ledende inden for smør, og Castello®, der står for førsteklasses oste.
- **Fordoblet budget til produktudvikling.** Udviklingsarbejdet skal først og fremmest foregå inden for naturlige ingredienser, sundhed, smag og økologi.
- **Satsning på valleproteiner.** Vi skal fordoble salget af valleproteiner i pulverform og være førende på verdensplan inden for området. Vi køber valle fra andre store osteproducenter og har forædlingsanlæg flere steder i verden.
- **Reducering af CO₂-udledningen.** Arla skal reducere concernens udledning af drivhusgasser inden for transport, produktion og emballager med 25 procent frem til 2020 (fra 2005). I samarbejde med andelshaverne, forskningsinstitutioner og brancheforeninger skal vi også forsøge at reducere CO₂-udledningen inden for landbruget.



Engagerede medarbejdere. På Danmarks største gulostmejeri, Nr. Vium Mejeri, svarede 100 procent af medarbejderne på medarbejderundersøgelsen. I slutningen af januar 2009 præsenteredes resultatet for afdelingerne, der kan påbegynde forbedringsarbejdet.

DIANE C. GADOW, certificeret laboratorietekniker på Arla Foods' mejeri i Hollandtown, Wisconsin, USA. Diane har arbejdet i virksomheden i 30 år.

Hvad er dine primære arbejdsopgaver hos Arla?

Mit arbejde inkluderer kvalitetstests af mælk og ost og at tage prøver af det spildevand, vi udleder. Jeg står også for kontrollen med vores holdbarhedsprøver. Når det enkelte produkt overskrider sidste holdbarhedsdato, undersøger jeg dets konsistens og tilstand. Alle laboratorieteknikere er oplært til at løse mange forskellige opgaver, så der er tid til at vi kan holde fri eller ferie.

Hvad synes du om Arla som en global virksomhed?

Siden jeg blev ansat i oste- og mejeribranchen for mange år siden, har jeg kunnet følge en lang række markedspositioner på tæt hold. Efter at vi er blevet en del af Arla, har jeg haft fornøjelsen af en række nye og spændende oplevelser i mejeribranchen. Jeg tror oprigtigt på, at vores virksomheds succes i dag afhænger af Arlas planer globalt. Det er dejligt at være en del af virksomhedens principper, varemærkestrategien og målet om at skabe naturlige osteprodukter til forbrugeren. Vi får information gennem både møder, nyhedsbreve og åbne og ærlige samtaler med ledelsen. Jeg er glad og forventningsfuld omkring alle de forbedringer, der sker, og jeg ser frem til at være med til at bære dem igennem.



kunne eksportere til blandt andet Norden, Tyskland og USA. I Danmark har vi endvidere overtaget de to mejerier Hirtshals og Borup. Borup Mejeri vil dels være åbent for besøgende, dels blive mødested for kokke og mejeribranchen.

I **Sverige** er der blevet gennemført en opdeling af ejerskabet indenfor visse juicevaremærker. Parterne blev enige om opdelingen i 2008, og det fælles ejerskab med Skånemejerier ophørte helt i februar 2009. Arla er nu ene-ejer af varemærkerne God Morgon®, JO® og Sagolika® og har stadig salgsansvaret for Tropicana®. Dermed er vi fortsat markedsleder på det svenske marked for juiceprodukter.

Arla har også foretaget en række investeringer i den eksisterende virksomhed. Eksempelvis har vi installeret verdens største tappemaskine til mælk på mejeriet Stourton i **Storbritannien**.

Ud fra en allerede stærk position i **Tyskland** med varemærket Buko® inden for friskost, den smørbare Kærgården® samt mælk under kædernes privatmærker, skal vi fortsætte med at vokse både organisk og gennem opkøb og samarbejde.

Polen er et land med stærke mejeritraditioner, hvor vi ser store muligheder for at tilbyde et bredt sortiment. Arla producerer allerede mozzarella i landet, og konsolideringen i branchen foregår i et højt tempo, hvilket kan føre til yderligere satsninger.

FORTSAT EFFEKTIVISERING

Vi har opnået en god kapacitetsudnyttelse i årets løb, men vi fortsætter arbejdet med effektivisering og energibesparende foranstaltninger. Ved at sammenligne vores anlæg indbyrdes kan vi forbedre arbejds gange og kvalitet.

Effektiviseringsarbejdet har medført en række forandringer forskellige steder i verden, hvilket også har påvirket et stort antal medarbejdere. Nogle steder vælger vi at udvide virksomheden, andre steder at indskrænke den. Læs mere om forandringerne i marginen til højre.

Friskost med naturens egne urter. I 1932 begyndte produktionen af Arla Buko® i små lokaler i København. I dag er friskosten et af Arlas største produkter, og den er kun tilsat smag af naturens egne ingredienser og urter. Tyskland er i dag det største marked, og salget stiger blandt andet takket være nye smagsvarianter og fedtfattige alternativer.



SPIRENDE MARKEDER

Arla ser også store vækstmuligheder i USA, Rusland og Kina, som vi i vores nye strategi har kaldt spirende markeder. I **USA** vil vi på sigt fordoble produktionen af gulost og starte en produktion af valleproteiner. Også i **Argentina** foretager vi store satsninger med henblik på at øge produktionen af valleproteiner.

Salget i **Rusland** er hårdt ramt af nedgangen i konjunkturerne i efteråret 2008, men på langt sigt betragter vi landet som et meget interessant marked.

Kina er verdens hurtigst voksende marked, og i 2008 kunne vi indvie den nye mælkepulverfabrik, som vi ejer sammen med det kinesiske mejeriselskab Mengniu Dairy. Skandalen med det sundhedsskadelige stof melamin, der visse steder i landet var blevet blandet i mælken, stoppede produktionen på vores pulverfabrik i tre uger i efteråret, indtil et analysesystem var blevet installeret. Alle mejeriselskaber i Kina blev ramt af skandalen, også Mengniu Arla. Vores salg af mælkepulver faldt til 30 procent i efteråret. I andet halvår af 2009 forventes produktionen atter at køre efter planen.

Hele mejeriindustrien, inklusive Arla og internationale mejeriorganisationer, tager nu langsigtede initiativer for at sikre, at skandalen ikke gentager sig og for at vise forbrugere og kunder, at vores produkter er sunde og sikre.



Mavekultur. I efteråret 2008 blev en af Arlas største produktnyheder på det nordiske marked lanceret. Det er et såkaldt "shot" under varemærket Cultura®. Produktet har en høj koncentration af tre probiotiske bakterier, hvoraf den ene er Arlas patenterede *Lactobacillus casei* F19®, samt ekstra fibre. Produktet medvirker til at skabe balance i maven og kan dermed bidrage til at styrke kroppens velbefindende.

FORDOBLET PRODUKTUDVIKLING

Forskning og udvikling er afgørende for vores fortsatte vækst, og Arla skal være førende inden for viden om mejeriprodukter. Den nye strategi og princippet Tættere på Naturen™ har også sat fokus på vores produktudvikling. Området skal styrkes, hvilket kræver et fordoblet budget frem til 2013. For at leve op til budskabet om, at vi er tættere på naturen, har vi foretaget en gennemgang af hele produktsortimentet og analyseret alle ingredienser og tilsætningsstoffer for at vurdere, om der findes mere naturlige alternativer.

Som hidtil fortsætter vi med at udvikle produkter, der skal give forbrugeren merværdi ud fra et sundhedsmæssigt synspunkt, eksempelvis Cultura®, der indeholder gavnlige bakteriekulturer, og laktosefri mælk til personer, som er overfølsomme over for mælkesukker. Vi arbejder også meget med udviklingen af økologiske produkter og planlægger at lancere omkring tredive nye økologiske produkter i 2009.

Arlas forsknings- og innovationsaktiviteter foregår på tre store innovationscentre i Danmark og Sverige, samt i centre i Storbritannien og Finland. For at styrke vores forskningskompetence yderligere har vi oprettet tre såkaldte Centres of Excellence med specialister inden for forskellige områder. Arla støtter desuden direkte og gennem brancheorganisationer en række forskningsprojekter, der på et overordnet plan har tilknytning til vores kernevirkomhed. På denne måde skaber vi viden, der kan komme hele mejeribranchen til gode.

SATSNING PÅ LEDERE

Vores fokus på, at Arla skal være en attraktiv arbejdsplads, og at vores medarbejdere skal trives og udvikle sig, er stærkere end nogensinde. I det forgangne år har vi påbegyndt en stor satsning på lederne med et kursusprogram, som de 300 øverste chefer er startet på. Formålet er at udvikle lederne og dermed arbejdspladserne. Alle i selskabet, der har medarbejderansvar, skal efterhånden deltage i uddannelsen.

I 2008 startede Arlas toårige traineeprogram Future 15. Formålet med dette program er at sikre den fremtidige tilgang af medarbejdere til nøglepositioner.

I et voksende, globalt selskab kræves der et fælles holdnings sæt, så alle mødes på samme måde uanset kultur, historie og tradition. Det forsøger vi at opnå med vores selskabs værdier Lead, Sense, Create. I Storbritannien, hvor vi har kombineret vores værdier med den lokale britiske strategi, er dette arbejde blevet udført med særlig stort engagement i årets løb.

TÆTTERE PÅ NATUREN™ KORT

- Vi baserer alle vores mejeriprodukter på vores naturlige råvare fra koen – mælk.
- Vi bestræber os på at anvende så naturlige ingredienser som muligt, uden kunstige farve- og smagsstoffer.
- Vi tager hensyn til naturen og miljøet – både på gårdene, på mejerierne, og når produkterne transporteres ud til kunderne.
- Vi bruger emballager, der er miljøvenlige, men også funktionelle.

FORTSAT EFFEKTIVISERING

Eksempler på effektivitetsfremmende forandringer, der blev gennemført i 2008:

- Flytningen af juiceproduktionen fra Alingsås i Sverige til datterselskabet Rynkeby Foods i Danmark berørte 126 medarbejdere. Rynkeby er nu koncernens eneste producent af juice i Europa.
- I juni lukkede distributionscentralen i Sheffield Park i Storbritannien, hvilket betød, at cirka 90 medarbejdere mistede jobbet. Der er også truffet beslutning om at lukke mejeriet i Manchester i Storbritannien i januar 2009 og flytte produktionen til Stourton, Ashby og Hatfield Peveler, hvilket berører cirka 300 medarbejdere.
- Størstedelen af selskabets finansielle servicecenter er flyttet til Gdansk i Polen, hvilket berører i alt 140 personer i Danmark, Sverige og Storbritannien. Baggrunden for beslutningen er, at et globalt servicecenter vurderes at kunne arbejde mere effektivt, fleksibelt og fremadrettet.
- Som en følge af vores nye strategi i Mellemøsten – med fokus på kernekategorier og ledende kunder i detailhandlen – er antallet af medarbejdere i regionen blevet skåret ned med cirka 270 personer. Den mindske efterspørgsel i regionen har også medført, at vi har reduceret antallet af medarbejdere på Akafa i Danmark med omkring 10 personer. Som et led i den nye strategi er ledelsen for forretningen i Mellemøsten flyttet fra København til Dubai, og den nye organisation af Consumer International indebærer, at der nu er 25–30 færre job i København.

REETTA HEIMO, mejeritekniker i procesafdelingen på mejeriet i Sibbo, Finland. Reetta har arbejdet på mejeriet i 17 år.

Hvordan gik det til, at du valgte at arbejde på mejeriet i Sibbo?

Jeg har arbejdet her siden 1991, da jeg blev færdig med skolen. Det var egentlig en ren tilfældighed, at det blev mejeribranchen, for jeg har overhovedet ingen erfaring med landbrug.

Gør det nogen forskel, at Ingman er blevet til Arla Ingman?

Ja, der er stor forskel. Ingman Foods var jo en gammel familievirksomhed, mens Arla er stor og moderne, og det kan jeg godt lide.

Hvad er med til at få dig og dine kolleger til at trives på arbejdet?

Vi har arbejdet sammen her i lang tid og kender hinanden godt. Og det føles trygt at arbejde i en virksomhed, der fremstiller produkter, som alle mennesker har brug for. Mælk holder folk aldrig op med at købe.



LISA BREMER, produktudvikler for mælk og mælkedrikke i Milk Group, Nordic Innovation, Stockholm, Sverige. Lisa har arbejdet hos Arla i to år.

Hvad laver du?

Jeg arbejder med at opretholde vores høje produktkvalitet og med at udvikle nye produkter. Jeg har blandt andet været med til at udvikle laktosefri let- og minimælk.

Der bliver afsat flere penge i budgettet til forædling - kommer de din afdeling til gode?

Det håber og tror jeg. Når virksomheden satser på at få nye produkter ud på markedet, så kommer vi ind i billedet. Det er rigtig fedt, at det er den vej, det går.

Hvilket område var i fokus i 2008, og hvilke trends er der på vej?

Naturlighed, både i 2008 og fremadrettet. Lokalt, nærproduceret og økologisk kommer til at blive endnu stærkere. Sundhedstrenden kommer til at gå mere imod, at man også skal nyde maden - med spændende smagskombinationer og stærke farver.

Hvad ville i dine øjne være det ultimative produkt?

Et produkt, der kombinerer noget meget sundt, lækkert og næringsrigt med naturlighed. Et produkt, der er let at tage med sig ud af døren eller ud at rejse.



Cykling og friskpresset juice. I efteråret installerede Arlas datterselskab Rynkeby Foods i Ringe en ny frugtpresse til friskpresset juice. Et førsteklasesprodukt, der sælges under varemærket God Morgon® i Sverige og Rynkeby i Danmark.

Gennem et cykelarrangement, der lokker både medarbejdere og kendisser til, har Rynkeby Foods bidraget med 1,5 millioner kroner til Børnecancerfonden i Danmark.

BAROMETERET TAGER TEMPERATUREN

Medarbejderundersøgelsen Barometer blev i årets løb gennemført i 26 lande og blandt flere medarbejdere og på flere sprog end tidligere. Næsten 15.000 personer svarede på undersøgelsen, og svarfrekvensen var den højeste nogensinde: i alt 91 procent.

Resultatet for 2008 var en fremgang på 7 procentpoint i forhold til forrige års indeks – en stigning i positive svar fra 64 til 71. Medarbejdernes generelle tilfredshed med arbejdet ligger på 82, hvilket er en stigning på 6 procentpoint. Stigningen sås inden for alle områder, og arbejdet med Lead, Sense, Create vurderes at have en stor del af æren for dette. Fokus vil i 2009 være rettet mod at fortsætte arbejdet med at udvikle lederne og at forbedre arbejdet med – og gennemførelsen af – medarbejdernes udviklingsplaner.

LØBENDE FORBEDRING AF ARBEJDSMILJØ

Vi arbejder løbende på at forebygge og reducere antallet af arbejdsulykker. De seneste år har vi med stor succes gennemført flere forskellige projekter, der har haft til formål at ændre kulturen og adfærden omkring sikkerhedsarbejdet, ved at medarbejderne selv skal tage et større ansvar for deres egen og kollegernes sikkerhed. I Danmark fik Arlas Kørselscenter Vestjylland tildelt Arbejdsmiljørådets arbejdsmiljøpris for de forandringer, der er gennemført for at forbedre chaufførernes arbejdsmiljø og indflydelse.



Miljøpris for sparet energi. Arla i Storbritannien har som det første mejeriselskab modtaget en miljøpris fra The Carbon Trust for sine energibesparende initiativer.

Certificerede mejerier. Af vores 64 mejerier er 39 i dag certificeret i henhold til ISO 14001-miljøledelsessystemet.





VORES ANSVAR – ARLAS ARBEJDE FOR BÆREDYGTIGHED

I 2008 præsenterede vi den reviderede udgave af Vores ansvar – Arla Foods' Code of Conduct, der indeholder selskabets retningslinjer for, hvordan vi arbejder med etisk, social og miljømæssig ansvarlighed. For første gang offentliggjorde vi også en rapport på koncernniveau om, hvor langt vi er kommet i arbejdet med at leve op til retningslinjerne. En ny rapport vil blive udgivet hvert år og kan blandt andet findes på vores hjemmeside. I godt et år har vi også været tilsluttet FN's initiativ for etisk virksomhedsadfærd – Global Compact.

Når det gælder spørgsmål om menneskerettigheder, fører vi en løbende dialog med andre selskaber i Amnesty Internationals forum for virksomheder. Vi får også støtte og hjælp til at håndtere dilemmaer, der kan opstå i eller i forbindelse med vores globale virksomhed.

MILJØ PÅ MEJERIET

I foråret præsenterede vi vores nye klimamål om at reducere koncernens udledning af drivhusgasser inden for transport, produktion og emballager med 25 procent frem til år 2020. Vi er nu begyndt at arbejde hen imod målet og har udarbejdet en model til beregning af og opfølgning på vores CO₂-udledning på de forskellige områder. Modellen vil gøre det muligt at identificere, hvilke dele af vores vareflow der bidrager mest til drivhuseffekten, og hvilke metoder eller materialer der er mindst skadelige i forhold til miljøet.

Ud fra et miljømæssigt synspunkt er det vigtigste på mejeriet at reducere svindet af mælkeråvaren, da mælken allerede har påvirket miljøet på gården og under transporten til mejeriet. Et andet eksempel på at minimere svindet er at omdanne biprodukter fra produktionen til el, varme eller biobrændstof. Almindelige mejeriprodukter, der af forskellige årsager ikke kan distribueres, sælges undertiden videre til nærliggende svinebedrifter, hvor de anvendes som foder.

Et spørgsmål, der på sigt vil få endnu større betydning, er, hvordan vi håndterer vand på vores mejerier, hvor det blandt andet bruges til vask og rengøring. Vi forsøger på forskellige måder at reducere vores vandforbrug, og at genanvende det vand vi bruger, f.eks. til opvarmning.



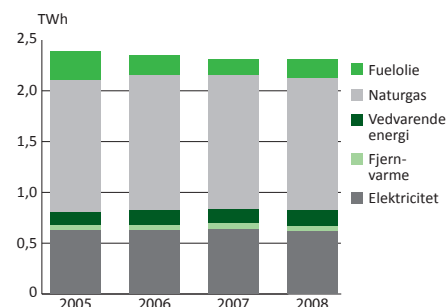
Yoggi® videreudvikles. I 2008 er et nyt yoghurtprodukt med navnet Yoggi® 3-korn blevet lanceret i Sverige og Danmark. Produktet er gennem en unik kombination af ekstra mælkeprotein og tre forskellige slags fuldkorn både godt og mættende.

Sortimentet af produkter til børn, Yoggi® Yangster (billedet), er i løbet af året blevet økologisk, og nye sæsonbetonede smagsvarianter er blevet fremstillet med hjælp af stemmer fra 12.000 forbrugere i landsdækkende events.

Varemærket Yoggi® blev lanceret i Sverige i 1971 og findes i dag i en række varianter i Danmark, Sverige og Finland.

ENERGIFORBRUG

Trods en øget/uændret produktion er energiforbruget på vores anlæg faldet noget i løbet af året.



SUE STEVENSON er 29 år og arbejder som Human Resources Manager på mejeriet i Lockerbie i Storbritannien. Sue yder HR-støtte til drift og logistik inden for Supply Chain. Hun har arbejdet hos Arla i 2 år.

Hvad har været HR's topprioritet når det gælder arbejdsmiljø indenfor drift og logistik?

Vi skal altid sætte spørgsmålstegn ved det, vi gør, for at sikre at det giver arbejdsstedet merværdi og bidrager til selskabets overordnede strategi. Her på Lockerbie mejeri er vi stolte over at have opstillet den første kombinerede målsætning for både mejeri og distribution, hvilket afspejler vores selskabs værdier Lead, Sense og Create.

Har det ændret noget, at medarbejderundersøgelsen Barometer er blevet indført i Storbritannien?

Helt bestemt! Det er dejligt at arbejde for en virksomhed, der engagerer sig så meget i sådan en proces. Ved at identificere vigtige, lokale spørgsmål og omsætte resultaterne i handlingsplaner kan vi fokusere på områder, der forhåbentlig gør en reel forskel for ansatte på alle niveauer.

Hvad er det næste store projekt på mejeriet med hensyn til arbejdsmiljø?

HR-teamet står over for mange udfordringer. Vi bruger i øjeblikket tid på at sætte os ind i Lean, der er en del af vores globale strategi for at forbedre den interne effektivitet. På den måde sikrer vi, at vi ved, hvordan vi kan bidrage til denne proces, når den indføres på anlæggene i Storbritannien.







Kunden

- **ARLA – ÉT GLOBALT VAREMÆRKE.** Vores nye strategi indebærer, at vi skal skabe et stærkt, globalt varemærke, der dækker alle kategorier og markeder.
- **ØGET KONKURRENCE OG PRISPRES.** På vores kernemarkeder skærpes konkurrencen, og vores produkter udsættes for et stadig større prispres fra kunderne.
- **SATSNING PÅ VALLEPROTEINER.** I vores nye strategi indgår, at vi skal øge salget af valleproteiner til fødevarerindustrien over hele verden.

STOR AKTØR PÅ GLOBALT MARKED

Arla har salgskontorer i mere end 30 lande, og vores produkter sælges i over 100 lande. Vores kunder findes inden for detailhandelskæder og -butikker, restauranter og storkøkkener samt inden for fødevarerindustrien. På det meget konkurrenceprægede mejerimarked er gode relationer til kunderne en forudsætning for, at vi kan sælge vores produkter. Ligesom Arla bliver kunderne mere og mere globale, og vi samarbejder med mange på tværs af landegrænserne. Gennem et godt samarbejde med vores kunder kan vi tilbyde sunde og inspirerende produkter, der er blevet produceret på en bæredygtig måde.

Vores kunder stiller høje krav til os, når det gælder kvalitet, produktudvikling, logistik med mere. Et eksempel er interessen for vores veludviklede kvalitetsprogram, herunder Arlagården. En anden tendens er, at efterspørgslen efter lavprisprodukter stiger, og at detailkæderne i højere grad ønsker at sælge vores produkter under deres privatmærker. I Storbritannien leverer vi i dag cirka 44 procent af mælken til de syv største detailhandelskæder, men størstedelen sælges under kædernes privatmærker. Forbrugernes efterspørgsel efter naturlige produkter uden unødvendige tilsætningsstoffer er også stigende, hvilket ligger fint på linje med vores satsning på Tættere på Naturen™.



Mælken er sporbar. Takket være computersystemer i vores tankbiler, der blandt andet tester mælkens kvalitet, er mælken sporbar tilbage til hver enkelt gård, hvilket er en konkurrencemæssig fordel på mange markeder.



Castello® rummer mere. Castello® bliver Arlas varemærke for førsteklases oste over hele verden. Flere af Arlas specialoste skal samles under dette varemærke, der i dag er kendt for sine skimmeloste.

FOKUS PÅ NATUREN

I forbindelse med den tidligere nævnte strategierændring blev Arlas nye varemærke præsenteret, der blandt andet omfatter logo og image. Med vores løfte Tættere på Naturen™ ønsker vi at positionere os som det mejeriselskab, der tilbyder de mest naturlige produkter. Ved at have samme logo for selskabet og produkterne fremstår vi mere tydeligt og reducerer på sigt vores omkostninger. Udskiftningen af logoet påbegyndtes i efteråret 2008 og fortsætter i 2009 på virksomhedsmateriale og produkter.

Det nye fokus vil gøre det lettere at prioritere og at kommunikere, hvad Arla



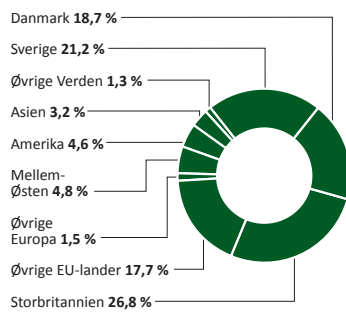
Professionelle kokkekonkurrencer. Arla er sponsor for Bocuse d'Or, den mest prestigefyldte kokkekonkurrence i verden. Med samme formål, nemlig at stimulere interessen for madlavning, er vi også hovedvært for de svenske mesterskaber Årets kok (billedet) og Årets konditor. I Sverige sætter vi fokus på en særlig indsats inden for butikker, restauranter og storkøkkener med Arla Foods Guldko for at inspirere og drive udviklingen inden for eksempelvis mad og miljø.



Arlas nye logo. Skiftet til det nye logo sker trinvist i løbet af 2009 under hensyn til miljø, økonomi og tilpasning af produkter.

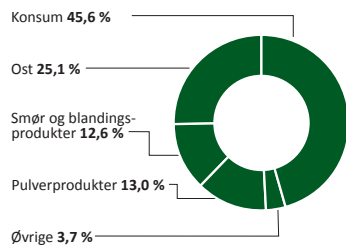
NETTOOMSÆTNING

Storbritannien er vores største enkeltmarked. Her er vi store på mælk og smør og blandingsprodukter, men relativt små inden for ost og yoghurt.



NETTOOMSÆTNING

Konsum er vores største kategori. Den omfatter mælk, yoghurt og madlavningsprodukter,



står for. Kunder og forbrugere skal vide, at når de køber et produkt med Arlas grønne logo, så får de et produkt, der er så naturligt som muligt, i miljøvenlig emballage og fra en virksomhed, der arbejder med klimaforbedringer inden for produktion og transport. På denne måde vil vi med tiden skabe en merværdi for kunder og forbrugere.

TILFREDSE KUNDER MED HØJE KRAV

Det er gennem et tæt samarbejde med kunderne, at Arla møder forbrugere, og det er naturligvis vigtigt, at alt i samarbejdet fungerer – fra friske produkter på hylderne til kommunikationen i butikken. Ud over den daglige dialog mellem Arla og butiksmedarbejderne gennemfører vi på vores største markeder regelmæssigt undersøgelser af, hvordan kædekunderne opfatter os som leverandør af køle- og mejerivarer.

I **Danmark** har Arla igen taget føringen som bedste leverandør. Vi får blandt andet højeste karakter for vores rolle som strategisk samarbejdspartner og for vores logistik. I **Sverige** har Arla en placering som nummer tre i branchen, og vores markedsføring og udvikling af produktkategorier bidrager til en høj kundeloyalitet. Den bedste, overordnede bedømmelse får Arla i **Storbritannien**, hvor vi ligger nummer ét for andet år i træk. Blandt vores styrker nævnes særligt kategoriudvikling, forretningsrelationer og kundesupport. I **Tyskland** er vores placering faldet fra en førsteplads i 2006 til en femteplads, og i **Finland** ligger vi uændret på en tolvteplads. På disse markeder er vi specielt interesserede i at finde måder til at forbedre kundernes opfattelse af os.

HÅRD KONKURRENCE PÅ KERNEMARKEDERNE

Som følge af den globale mælkemangel i 2007 blev priserne til kunderne sat op i slutningen af 2007 og starten af 2008. Dette resulterede midlertidigt i en svag nedgang i volumen, men ved halvårsskiftet fulgte salget atter budgettet. I sommeren 2008 var den globale tilgang af mælk steget så meget, at der så småt opstod et pres på produktpriserne. Sidst på året har alle vores markeder mærket et øget prispres.

I **Sverige** er det tidligere distributionssamarbejde med andre mejeriselskaber ophørt. Arlas produkter sælges nu i hele landet, og konkurrencen er skærpet. Arlas volumener vokser, og markedsandelene er øget inden for flere kategorier, samtidig med at et tiltagende prispres kunne mærkes i slutningen af 2008.

I andet halvår var forbruget af mejeriprodukter i **Danmark** det laveste i flere år. Forbrugere har i stigende grad valgt lavprisprodukter, hvilket har påvirket Arlas varemærkeprodukter inden for alle kategorier. Efter sommerperioden blev konkurrencen fra tysk mælk også hårdere. Generelt har de økologiske mejeriprodukter været mindre påvirket end de konventionelle produkter.

TRAN DU Y TRI, 46 år og salgschef i Vietnam, arbejder på kontoret i Ho Chi Minh City, men rejser rundt og tager sig af blandt andet kundekontakt og salg fremstød i hele landet. Har arbejdet i Arla halvandet år.

Hvad er det vigtigste for kunderne i dit område?

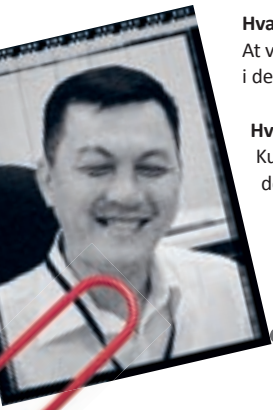
At vi forstår og respekterer dem og leverer en service, der er til gavn for deres forretning. De vil gerne føle, at vi virkelig er engagerede i dem.

Hvordan er salget i Vietnam blevet påvirket af melamin-sagen i Kina?

Kunderne blev skeptiske overfor vores Milex brand, og de undlod at foretage nye bestillinger, indtil vi beviste og udsendte en meddelelse om, at der ikke var melamin i vores produkter. Derefter er vi kommet stærkt igen med et øget salg.

Hvad er det, kunderne godt kan lide ved Arla?

Nordeuropæiske firmaer har ry for at have en høj standard med den bedste kvalitet og service. Selvom mange af vores kunder ikke ved ret meget om den del af verden, så står Danmark og Europa for noget godt.





Filtreret mælk er populært. Cravendale® er Storbritanniens mest solgte mælkebrand. Mælken filtreres, inden den pasteuriseres, hvilket betyder, at den har længere holdbarhed, men alligevel beholder sin friske smag. Cravendale® er det hurtigst voksende varemærke i britiske fødevarerbutikker.

Vores køb af hele Arla Ingman i **Finland** har været en succes. Selskabet har en stærk position som nummer to på det finske mejerimarked, og vi kan tilbyde de finske kunder og forbrugere et alsidigt alternativ. Trods prisstigninger og lavkonjunktur har vi bevaret vores salgsvolumen i 2008.

I **Storbritannien** har vi bevaret vores stærke position inden for mælk under kundernes privatmærker og Cravendale® samt for Lurpak® og Anchor® inden for smørkategorien. Det er lykkedes os at fastholde et godt prisniveau i **Tyskland** og at vinde markedsandele med det smørbare produkt Kærgården®. I **Polen** har vi fokuseret på at vokse inden for blandingsprodukter og har gennemført en vigtig lancering af Kærgården®.



Registrerede varemærker: Det lille symbol ® betyder 'registreret varemærke'. For at Arlas varemærker ikke skal blive brugt som almindelige betegnelser for produkttyper og for at sikre, at vi kan håndhæve vores varemærkerettigheder bedst muligt, skal vi fremover til at være mere grundige med mærkningen af dem. Symbolet ™ betyder, at vi opfatter det eller de foranstående ord som vores trademark, varemærke eller tilsvarende, uden at ordet nødvendigvis er registreret som et varemærke.

STADIG VÆKST PÅ TAKTISKE MARKEDER

På visse markeder har vi besluttet at fortsætte udviklingen af salget inden for eksisterende rammer og vokse organisk. Eksempler på sådanne markeder er **Algeriet** og **Vietnam**, der begge har et stort marked for mælkepulver. Her har vi i årets løb lanceret flere næringsberigede varianter af mælkepulver under varemærkerne Dano® og Milex®. Andre eksempler er **Bulgarien** og **Rumænien**, hvor vores salg af ost er steget markant i de seneste år. **Japan** er også et interessant marked, hvor vores friskost Buko® er meget populær.

STOR SATSNING PÅ VALLEPROTEINER

Til fødevarerindustrien sælger vi valleproteiner, der blandt andet anvendes i is, yoghurt, bagværk, modermælkerstatning og kosttilskud til idrætsudøvere. Efterspørgslen efter dette forædlede produkt stiger fortsat over hele verden. Derfor har vi styrket salgsorganisationen og forbedret styringen af produktionen, der foregår i flere lande. Desuden har vi i 2008 indledt yderligere partnerskaber med franske Euroserum og norske Tine med henblik på produktion og salg.

KUNDERNE STILLER MILJØKRAV

De seneste år har vores kunder på kernemarkederne stillet stadig højere krav om, at vi skal reducere vores miljøbelastning, og at vi skal kunne redegøre for, hvilke miljømål vi har, og hvad vi gør for at nå dem. Kundernes krav ligger helt på linje med vores egne ambitioner. Kommunikationen omkring dette er blevet lettere, efter at Arla i 2008 præsenterede sit klimamål og det nye princip Tættere på Naturen™, der begge har til formål at reducere selskabets miljøbelastning.

Lurpak® er nummer ét. Lurpak® skal være det førende varemærke for smør. Varemærket findes allerede i en række lande og skal lanceres i endnu flere. Lurpak® er nummer ét i Danmark, Storbritannien og Grækenland.



Valleprotein giver gode muffins. Ud over at være billigt og praktisk kan valleproteiner være et godt erstatningsprodukt for mennesker, der er allergiske over for æg.

ASH AMIRAHMADI, er Trading Director for mælk og fløde i Leeds, Storbritannien. Han er også chef for den enhed, der håndterer ASDA – en af de største detailhandelskæder i Storbritannien. Ash har arbejdet for Arla siden 2004.

Hvad er dine højeste prioriteter?

Vores vision for Consumer UK er, at vi skal være den største leverandør af mejerivarer, at vi skal være elsket af vores forbrugere, og at vi skal være værdsat af vores kunder. Vores mål er at opnå strategiske positioner hos alle de fem største kæder i Storbritannien, der sammen udgør 80 procent af det britiske fødevaremarked.

Hvad forventer kunderne af Arla?

Detailhandlen i Storbritannien er en af verdens mest udfordrende og konkurrenceprægede at navigere i. Vores kunder er meget krævende, og vi skal arbejde meget hårdt for at kunne levere efter deres behov. I 2008 valgte vores kunder Arla som leverandør nummer et indenfor mejerivarer i en uafhængig undersøgelse. Arla er højt respekteret for at levere en førsteklasses kundehåndtering, ekspertise inden for håndtering af kategorierne og for at øge vores kunders forretning ud over den samlede vækst.

Hvilken produkter sælger vi mest af?

Vi har en god balance mellem kædernes stærke private labels og salget af vores egne fantastiske varemærker. I Storbritannien er Lurpak® for eksempel det ledende varemærke i kategorien smør og som mejeriprodukt i det hele taget.

Hvordan ser dit drømmeprodukt ud?

Cravendale® mælk. Den giver merværdi til en ellers almindelig vare, den smager fantastisk, og forbrugere kan virkelige mærke en forskel.







Forbrugeren

- **DAGENS FORBRUGERE.** Forbrugerne ændrer hurtigt deres måde at leve og spise på, og vi vil gerne kunne tilbyde dem attraktive fødevarer. Særligt populært lige nu er naturlige produkter og produkter, der gør det nemmere at lave mad.
- **OMFATTENDE FORBRUGERDIALOG.** Gennem en række forskellige kanaler opretholder vi en løbende og vigtig dialog med forbrugere, først og fremmest i Danmark, Sverige og Storbritannien.
- **VIDEN OM SUNDHED OG NATUR.** Eftersom Arla tilbyder produkter, der kommer fra naturen, er det også i vores interesse at formidle viden om forbindelsen mellem menneskets sundhed, dyrene og naturen.



Arla Karolines Køkken® er kendt for sine opskrifter. I 2008 fyldte Arla Karolines Køkken® 50 år, og det blev fejret i Danmark med udgivelsen af en ny kogebog. Bogen blev solgt både på www.arla.dk og hos boghandlerne og blev i sensommeren den mest solgte bog i Danmark inden for kategorien fagbøger. I Sverige hedder det Arla Köket®, og navnet er stærkt forbundet med både den opskriftsservice, der findes på www.arla.se, og den opskriftsbrochure, der distribueres via dagligvarehandelen. Sortimentet er såvel i Danmark som i Sverige basisprodukter til hverdag og fest.

TRYGHED, INSPIRATION OG VELVÆRE

Forbrugerne er vores vigtigste dommere, og vi er afhængige af, at de har tillid til os og vores produkter. Undersøgelser på vores kernemarkeder viser, at forbrugerne i stadig stigende grad efterspørger produkter, der er så naturlige som muligt, uden unødvendige tilsætningsstoffer. Med det nye princip Tættere på Naturen™ har vi tydeliggjort vores løfte til forbrugerne om, at vi skal være det mejeriselskab, der tilbyder de mest naturlige mejeriprodukter. Derfor har vi også ændret vores mission til følgende: Vi skal tilbyde moderne forbrugere naturlige mælkebaseerede fødevarer, som skaber inspiration, tryghed og velvære.

ENDNU STØRRE UDBUD AF MEJERIPRODUKTER

På vores kernemarkeder stiger forbrugernes interesse også for økologiske produkter. I dag findes der allerede økologiske alternativer til mange produkter, og vi fortsætter med at udvide det økologiske sortiment. En anden kategori, der vokser, er produkter med positive sundhedseffekter, eksempelvis den laktosefri mælk Lactofree®, og sortimentet under Cultura®, der indeholder nyttige bakteriekulturer.

I danske skoler er mælkeforbruget faldet en anelse i takt med, at der bliver færre elever. Forbruget i hjemmet stiger dog lidt i modsætning til tidligere år. I Sverige er udviklingen den modsatte: fortsat højt forbrug i skolen, men faldende i hjemmet. Det faldende mælkeforbrug skyldes blandt andet, at flere mennesker oftere spiser ude, at forbrugerne i dag har et meget stort udbud af produkter at vælge imellem, og at de i stedet for at drikke mælken, som den er, eksempelvis drikker café latte, drikkeyoghurt og smoothies. Fødevarermyndighederne i Danmark og Sverige anbefaler fortsat, at man indtager en halv liter magert mælkeprodukt om dagen.



Med smag af Middelhavet. Arla Apetina® er en mild, saltet, middelhavsinspireret ost, der er fremstillet af frisk mælk. Den er kendt i både Øst- og Vesteuropa, og forbruget stiger. Blandt de seneste lanceringer kan nævnes Apetina® Snack med smag af tranebær og trøffel.

FORBRUGERNE KAN LIDE ARLA

Undersøgelser viser, at forbrugerne generelt er positive over for Arla. Særligt høje karakterer får vi i Sverige, hvor Arla er den mest populære fødevarer virksomhed og den



Mejeribesøg i Danmark. Brabrand Mejeri nær Århus er et af Arlas tre danske besøgsmejerier. Sammenlagt har de tre mejerier ca. 20.000 besøgende om året, blandt andet skolebørn, virksomheder og private grupper. Brabrand Mejeri producerer specialprodukter som yoghurt og cremefraiche.



CHRISTINA BRÖTHLIN, arbejder i Arlas forbrugerkontakt Arla Forum i Sverige og har været i Arla i 25 år.

Hvor mange spørgsmål får du om dagen?

Jeg får omkring 40 spørgsmål om dagen, og de er ret ligeligt fordelt mellem mails og folk, der ringer ind til os. Det kan være alle mulige spørgsmål, men tit handler det om holdbarhed, om man kan fryse et produkt, eller hvordan man anvender det i madlavningen. Jeg synes, det er enklere, når folk ringer ind, for så kan jeg have en dialog med forbrugeren om deres spørgsmål.

Får du mange sure opkald?

Nej, de fleste, der ringer, er meget venlige og glade. Det er meget få, der er sure, og når det sker, så har vi fået kurser i, hvordan man taler med dem, så de føler, det har været en god oplevelse.

Hvordan kan I vide alt?

Vi ved heller ikke alt, men har en basisviden om Arla, og så har vi et godt kontaktnetværk rundt om i virksomheden, så vi ved, hvem vi skal have fat på, hvis der er et spørgsmål, vi ikke selv kan besvare. Vi forsøger så vidt muligt at vende tilbage samme dag, men ellers er reglen, at forbrugeren skal have svar inden for tre dage.

virksomhed, der nyder størst anseelse i dagligvarebranchen. I Sverige får Arla også en topplacering, når forbrugerne skal vælge landets "grønneste" varemærker. I Storbritannien stemte forbrugerne på Arla som vinder af årets mejeriprodukt på grund af de forbedrede emballager. På det danske marked har vores image tidligere fået dårlige karakterer, men det er blevet betydeligt bedre i de seneste år, og vi arbejder målbevidst på at blive en endnu mere værdsat virksomhed hos de danske forbrugere.

DIALOG SKABER TROVÆRDIGHED

Vi er glade for den omfattende dialog, vi har med vores forbrugere, navnlig i Danmark, Sverige, Finland og Storbritannien. Vores særdeles veludbyggede forbrugerkontakt besvarede i 2008 godt 83.000 henvendelser. Arla svarer oftest inden for 24 timer på forbrugernes spørgsmål, synspunkter eller klager via telefon, mail og brev.

Arlas hjemmesider i Danmark og Sverige har længe været blandt de mest besøgte opskriftssamlinger på nettet i Norden med i alt 16 millioner besøg i årets løb. Inspiration er et af hovedformålene med vores hjemmesider, og på arla.se/ost findes der nu en digital osteekspert. Forbrugerne viser også stor interesse for de danske blogge og onlineseminarer.

For at nå ud til nye og yngre målgrupper udvikler vi løbende nye tjenester ved hjælp af moderne teknik. I Danmark og Sverige tilbyder vi eksempelvis kagebøger til mobiltelefonen og mp3-filer, der kan downloades. I 2008 lancerede vi en kagebog til iPhone, som blev det mest downloadede program. På denne måde lykkes det os at være både traditionelle og nyskabende.

VIDENSDELING TÆTTERE PÅ NATUREN

Vi ønsker at øge kendskabet til naturlige råvarer og forbindelsen mellem menneske, dyr og natur ved at tilbyde forskellige aktiviteter i Danmark og Sverige. Eksempler på aktiviteter er Økodagen, når de økologiske køer lukkes på græs om foråret, Høstmarkeder og økologiske temadage. I Danmark tilbyder vi også mejeribesøg, og en nyhed i 2008 var særlige temabesøg med fokus på sundhed og ernæringslære. En



anden aktivitet er bondegårdsbesøg i Sverige og Danmark. I 2008 havde gårdene besøg af cirka 55.000 børn.

Vi bruger også bagsiden af mælkekartonen til at formidle viden om naturen og miljøet. I Sverige tager vi desuden emner op, som formidler sjove fakta og engagerer børn og unge i alderen 9-16 år. Denne information har stor gennemslagskraft.

HJÆLPEPROJEKTET CHILDREN FOR LIFE

Som en stor og global virksomhed vil vi gerne arbejde langsigtet og struktureret med nogle udvalgte hjælpeprojekter. I 2008 besluttede Arla at starte hjælpeprojektet Children for life, der kommer til at løbe fra 2009 og tre år frem. I fem udvalgte områder vil vi sammen med lokale partnere og velgørenhedsorganisationer give støtte til børn i alderen 1-7 år. Hovedformålet er at hjælpe børnene til en bedre fremtid ved at bidrage med fødevarer og uddannelse.

I årets løb har vi desuden i nogle tilfælde bidraget med mælkepulver, når velgørenhedsorganisationer har bedt Arla om hjælp. Eksempelvis har vi via en sundhedsklinik hjulpet underernærede børn i Gaza og uddelt mælkepulver til befolkningen i oversvømmede områder i Yemen og i jordskælvsramte områder i Kina.

MILJØET I ET HELHEDSPERSPEKTIV

Arla arbejder med at reducere mængden af emballagerne og øge mængden af genanvendelige materialer med det formål at skåne miljøet. I Danmark har creme-fraiche således fået en ny emballage, hvor aluminiumslåget er skiftet ud med plast, og i Storbritannien, hvor vores mælkeemballager traditionelt har haft håndtag, har vi forsøgsvis fremstillet flasker uden håndtag.

Det vigtigste set ud fra et miljøsynspunkt er dog, at de mejeriprodukter, forbrugerne køber, bliver brugt. For at undgå spild tilbyder vi produkter med lang holdbarhed og i små emballager. Vi opfordrer også forbrugerne til at returnere emballager på de markeder, hvor der findes systemer til dette



Smørbart på brødet. Kærgården® er smørbar direkte fra køleskabet, hvilket forbrugere i både Danmark og Tyskland sætter pris på. I den humoristiske TV-reklame for det danske produkt, der også er et af Arlas mest populære, er Kærgården® det, som alt brød længes efter. I Danmark er Kærgården® et af de mest foretrukne varemærker blandt forbrugerne.



Ny butik i Danmarks ældste mejeri. Ekspedienterne, som arbejder i den nyåbnede butik i det 125 år gamle mejeri i Tistrup, skal have 25 års mejerierfaring, således at de kan give den bedst mulige information til kunderne.



Mellemøstlig specialitet. Smelteosten Puck® blev lanceret flere steder i Mellemøsten i 1983. I dag findes Puck® i mere end 30 lande og er et af regionens mest kendte varemærker. Det omfatter alt fra fløde til mozzarella og Labneh. Puck® indledte 2008 med at tage markedsandele, men opnåede i anden halvdel af året en stabil andel i området. I 2008 fik Puck® Thick Cream succes – et friskere og mere moderne alternativ til steril fløde, der bruges i regionen.

KARIN SOMMER, arbejder med det nye, grønne Arla brand og Closer to Nature™ konceptet i Corporate Marketing, Århus, Danmark. Karin har været hos Arla i 12 år.

Hvorfor er Closer to Nature™ vigtigt?

Det er vigtigt, at vi får samlet alle kræfter i Arla under et samlet fokus, og det gør Closer to Nature™. Ved hjælp af undersøgelser og fokusgrupper har vi identificeret de trends, der er oppe i tiden, og de peger i samme retning: Forbrugerne ønsker, at produkterne, som de køber, skal være tæt på naturen. Samtidig er virksomhedens opførsel også med i overvejelserne, når forbrugerne vælger et produkt. Det passer lige ind i Closer to Nature™.

Hvad kommer der til at ske i fremtiden med Closer to Nature™?

Vores emballager skifter udseende, så produkterne under det nye Arla Brand får det nye, grønne logo, og vi er gået i gang med at ændre på indholdet i nogle af vores produkter. Vi skal også arbejde videre med at gennemføre aktiviteter på nettet, og vi har planer om at være med, når Danmark afholder den store klimakonference i 2009.

Hvad laver du helst selv ude i naturen?

Jeg holder meget af at løbe, og jeg tager gerne en tur på 10 kilometer flere gange om ugen.





SALGSKONTOR

- 1 Canada, Burnaby, British Columbia
- 2 Canada, La Salle, Quebec
- 3 USA, New Jersey
- 4 Mexico, Leon
- 5 Dominikanske Rep, Santo Domingo
- 6 Brasilien, São Paulo
- 7 Argentina, Buenos Aires
- 8 Spanien, Madrid
- 9 Frankrig, Lyon
- 10 Frankrig, Paris
- 11 Holland, Lelystad
- 12 Holland, Wageningen
- 13 Norge, Oslo
- 14 Italien, Cirimido
- 15 Grækenland, Athen
- 16 Rusland, St Petersburg
- 17 Rusland, Moskva
- 18 Algeriet, Alger
- 19 Nigeria, Lagos
- 20 Libanon, Beirut
- 21 Kuwait, Safat
- 22 Qatar, Doha
- 23 Forenede Arabiske Emirater, 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 Canada, Atwood, Ontario
- 4 Canada, Prince Edward Island
- 5 Canada, Concord, Ontario
- 6 Argentina, Portena
- 7 Brasilien, Cruzeiro
- 8 Storbritannien (se kort side 34)
- 9 Danmark (se kort side 34)
- 10 Tyskland (se kort side 34)
- 11 Polen (se kort side 34)
- 12 Sverige (se kort side 34)
- 13 Finland (se kort side 34)
- 14 Saudi-Arabien, Riyadh
- 15 Kina, Hohhot



Arla i verden

ARLA ER EN VERDENSOMSPÆNDENDE MEJERIKONCERN. Vores produkter sælges i alle verdensdele og findes i over 100 lande. Vi har produktion i 12 lande og salgskontorer i yderligere 20 lande. I Danmark og Sverige bor vores ejere. Disse to lande plus Storbritannien, Finland, Tyskland og Polen betragter vi som vores kernemarkeder.

Arlas kernemarkeder



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

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 København, 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
- Dattervirksomheder:**
- 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 hovedkontor



SVERIGE

- 1 Eskilstuna Terminal
- 2 Falkenberg Mejeri
- 3 Göteborg Mejeri¹⁾ och Member Service
- 4 Götene, smør- og blandingsprodukter 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, mælkepulverfabrik
- 17 Visby Mejeri¹⁾ og mælkepulverfabrik
- 18 Västerås Terminal
- 19 Växjö, kontor
- 20 Årsta Terminal
- 21 Örebro Terminal

¹⁾ inkl. terminal

FINLAND

- 1 Kitee, mælkepulverfabrik
 - 2 Kuusamo Mejeri
 - 3 Lapinjärvi Mejeri
 - 4 Ranuan Mejeri
 - 5 Sibbo Mejeri
 - 6 Sibbo, Arla Ingman hovedkontor
 - 7 Urjala, friskost
- Samarbejdsmejerier:**
- 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



Regnskabsberetning

INDLEDNING

De markante valutakursfald, der indtraf i andet halvår af 2008 for GBP og SEK over for DKK, har påvirket koncernens regnskabstal for 2008 væsentligt. Det gælder for såvel de enkelte poster i resultatopgørelsen som for balancetallene pr. 31. december 2008.

KONCERNSTRUKTUR

Primo 2008 opkøbte Arla Foods de resterende 50% af Cocio Chokolademælk A/S, og pr. 1. marts 2008 blev osteengrosvirksomheden J. Hansen erhvervet.

Primo 2008 blev Medipharm AB-koncernen frasolgt med en avance på 256 mio. DKK. Koncernomsætningen i 2007 vedrørende dette frasalg androg ca. 100 mio. DKK.

Medio 2008 blev 3,2% af Arla Foods UK Plc. solgt til britiske mælkeleverandører. Den regnskabsmæssige avance for Arla Foods-koncernen ved dette frasalg androg 31 mio. DKK.

Moderselskabet Arla Foods amba er uændret organiseret med en filial i Sverige, som alene forestår indvejningen af leverancer fra Arla Foods amba's svenske andelshavere, hvorefter mælken videresælges til Arla Foods AB. Gennem denne konstruktion sikres det bl.a., at danske og svenske andelshavere afregnes efter fælles retningslinjer, ligesom der sikres indflydelse i det folkevalgte system – herunder valg til selskabets øverste organ, repræsentantskabet, og bestyrelsen – efter de bestemmelser, der er fastlagt i vedtægterne for Arla Foods amba. Arla Foods' mejeriaktiviteter i Danmark med tilhørende anlægsaktiver og ansatte mv. er altovervejende placeret i Arla Foods amba, mens al mejeriaktivitet i Sverige bortset fra indvejningen fra de svenske andelshavere er placeret i dattervirksomheden Arla Foods AB.

RESULTATOPGØRELSE

Årets resultat, efterbetaling og konsolidering

Årets resultat blev 556 mio. DKK mod 938 mio. DKK i 2007. Resultatet er markant negativt påvirket af de faldende priser på mejeriprodukter i andet halvår, historisk faldende valutakurser for GBP og SEK og øgede renteudgifter.

Arla Foods' indtjening pr. kg. indvejet andelshavermælk udgør 282 danske øre/361 svenske øre mod 247 danske øre/307 svenske øre i 2007.

Efterbetalingen udgør 137 mio. DKK mod 503 mio. DKK året før. Nettokonsolideringen er på 298 mio. DKK. Heri er indeholdt en henlæggelse på Leverancebaserede ejerbeviser på 3,0 danske øre/3,8 svenske øre og en netto henlæggelse på Strategifond på 2,1 danske øre/2,6 svenske øre pr. indvejet kg. andelshavermælk.

Nettoomsætning

Nettoomsætningen udgør i 2008 49.469 mio. DKK mod 47.742 mio. DKK i 2007. Udviklingen i nettoomsætningen er positivt påvirket primært af effekten af de gennemførte salgprisstigninger i anden halvår af 2007 og de høje verdensmarkedpriser i første halvår 2008. I modsat retning trækker faldende verdensmarkedpriser og voldsomme fald i valutakurser på primært GBP og SEK i andet halvår af 2008.

Resultat af primær drift

Resultat af primær drift udgør 1.149 mio. DKK i 2008 mod 1.520 mio. DKK i 2007. I produktionsomkostninger indgår aconto-betaling til andelshavere med 16,1 mia. DKK mod 13,9 mia. DKK året før.

Resultat af primær drift er i væsentligt omfang påvirket negativt af de faldende priser på mejeriprodukter i andet halvår af 2008, som vurderes at have påvirket resultatet negativt med ca. 1.150 mio. DKK. Yderligere er resultatet præget af de faldende valutakurser, som vurderes at have påvirket negativt med ca. 500 mio. DKK. Aconto-prisen er nedsat to gange i løbet af 2008, hvilket har betydet en samlet mindre udbetaling på 910 mio. DKK i forhold til det oprindeligt budgetterede.

Nedsættelsen af acontoprisen til andelshaverne, fald i valutakurserne og fald i priserne af mejeriprodukter har således netto forringet resultatet af primær drift med ca. 740 mio. DKK.

Af- og nedskrivningerne er på niveau med 2007, når der tages højde for de lavere GBP- og SEK-kurser.

Udviklingen i øvrige omkostningsposter er på niveau med den generelle inflationsudvikling.

Årets samlede indvejede mælkemængde udgør 8.243 mio. kg. (8.360 mio. kg. i 2007), hvoraf andelshavermælk udgør 5.854 mio. kg. (5.933 mio. kg. i 2007). Hovedparten af ikke-andelshavermælk vedrører Storbritannien og Finland.

Resultat før skat

Resultat før skat udgør 589 mio. DKK mod 1.161 mio. DKK i 2007. Avance ved salg af virksomheder udgør 287 mio. DKK mod 184 mio. DKK året før.

Finansielle poster udgør netto en omkostning på 862 mio. DKK mod 562 mio. DKK i 2007. I finansielle poster indgår koncernens nettorenteomkostninger med 607 mio. DKK mod 556 mio. DKK i 2007. Stigningen i øvrige finansielle omkostninger henføres i al væsentlighed til valutakurstab på gæld samt kurstab på værdipapirbeholdninger.

Skat

Den udgiftsførte skat er faldet markant, hvilket primært kan henføres til selskaberne i Storbritannien og Sverige.

BALANCE

Balancesum

Balancesummen er faldet til 29.280 mio. DKK pr. 31. december 2008 mod 30.725 mio. DKK pr. 31. december 2007.

Samtlige balanceposter er som anført påvirket af valutakursudviklingen. Alene GBP- og SEK-kursfaldene har bevirket et fald i balancen pr. 31. december 2008 på godt 3,1 mia. DKK i forhold til kurserne pr. 31. december 2007.

Anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver udgør 4.030 mio. DKK mod 5.152 mio. DKK og består i det væsentligste af goodwill ved erhvervelse af Arla Foods UK, Tholstrup Cheese og Arla Ingman samt IT-udviklingsprojekter.

Materielle anlægsaktiver udgør 9.838 mio. DKK mod 10.663 mio. DKK sidste år. Årets tilgang på 1.539 mio. DKK omfatter primært investeringer i Storbritannien, Sverige og Danmark.

Finansielle anlægsaktiver udgør 1.337 mio. DKK mod 1.658 mio. DKK sidste år.

Omsætningsaktiver

Varebeholdninger udgør 4.273 mio. DKK pr. 31. december 2008 mod 4.081 mio. DKK året før. Stigningen kan i al væsentlighed henføres til den forøgede volumen af varelagre, som følge af den aftagende efterspørgsel efter mejeriprodukter.

Tilgodehavender udgør 5.602 mio. DKK mod 5.994 mio. DKK året før og er således på et uændret niveau.

Værdipapirer og likvide beholdninger udgør tilsammen 4.200 mio. DKK mod 3.177 mio. DKK året før. Stigningen kan henføres til modtagne obligationer i forbindelse med hjemtagelse af realkreditlån.

Egenkapital

Egenkapital pr. 31. december 2008 udgør 7.797 mio. DKK svarende til et fald på 348 mio. DKK i forhold til 31. december 2007.

Andel af årets resultat, anvendt til konsolidering, udgør 419 mio. DKK. Heraf vedrører vedtægtsreguleret genkonsolidering 121 mio. DKK. De faldende valutakurser har givet anledning til en negativ nettoregulering på 558 mio. DKK direkte på egenkapitalen.

Soliditeten målt som egenkapital i forhold til balancesummen er 27% pr. 31. december 2008, hvilket er uændret i forhold til sidste år.

Soliditeten inkl. ansvarligt obligationslån på 1.000 mio. DKK udgør 30% pr. 31. december 2008, hvilket er uændret i forhold til 31. december 2007.

Hensatte forpligtelser

Pensionsforpligtelser vedrører Storbritannien og Sverige (ydelsesbaserede pensionsordninger). Forpligtelserne udgør 1.719 mio. DKK mod 2.369 mio. DKK året før. Faldet skyldes primært fald i valutakurserne.

Øvrige hensatte forpligtelser udgør 173 mio. DKK pr. 31. december 2008 mod 386 mio. DKK pr. 31. december 2007. Disse vedrører primært forsikringsmæssige hensættelser til arbejdsskader.

Gældsforpligtelser

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

FINANSIELLE RISICI OG STYRING HERAF

Koncernens generelle politik for styring af finansielle risici

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

Koncernens finansielle risici overvåges og styres centralt i henhold til finanspolitikken, som omfatter rammerne for koncernens valuta-, finansierings- og rente-, likviditets- og kreditforhold samt godkendte finansielle instrumenter og modparter.

Valutarisici

Valutakursrisici er en væsentlig faktor for Arla Foods, og de har derfor en betydelig indvirkning på resultatdannelse og balance. Arla Foods foretager i vidt omfang afdækning af kommercielle risici.

Hovedparten af koncernens nettoomsætning er i GBP, SEK, DKK, EUR og USD, mens produktions- og øvrige driftsomkostninger primært afholdes i GBP, SEK, DKK og USD. Der er løbende fokus på, at indkøb foretages i valutaer, der reducerer koncernens samlede valutaeksponering. Der kan foretages afdækning af det forventede valutaflow i op til 15 måneder, og afdækning sker ved indgåelse af valutatermins- og optionsforretninger med en matchende løbetid. Af koncernens samlede nettoomsætning på 49.469 mio. DKK er ca. 81% i anden valuta end DKK mod 82% sidste år.

Valutakursregulering og valutaafdækning med finansielle instrumenter af afsætning og indkøb i fremmed valuta vurderes netto at have medført en negativ effekt i niveauet 25 mio. DKK i 2008. På koncernens egenkapital er der pr. 31. december 2008 direkte indregnet 2 mio. DKK (34 mio. DKK pr. 31. december 2007), svarende til dagsværdien af finansielle sikringsinstrumenter, der anvendes til sikring af pengestrømme efter balancedagen.

Koncernens egenkapital er eksponeret for valutakursrisici relateret til omregning af investeringer i udenlandske dattervirksomheder. Disse valutarisici afdækkes ud fra en konkret vurdering selskab for selskab. Pr. 31. december 2008 er valutarelateret omregningsrisiko på nettoinvesteringer i Storbritannien og Sverige uafdækket, mens Finland er afdækket med EUR-lån.

Finansierings- og renterisici

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

Koncernen er i væsentligt omfang finansieret ved lån med lang løbetid. Nye lån optages primært med variabel rente, og renterisikoen styres efterfølgende ved brug af renteswaps og renteoptioner, hvorved der opnås en effektiv rentestyling og større fleksibilitet. For at reducere renteomkostningerne og opnå større fleksibilitet i likviditetsstyringen anvendes koncernens obligationsbeholdning aktivt som finansieringskilde via salgs- og genkøbsforretninger. Pr. 31. december 2008 udgør den samlede rentebærende gæld inkl. koncernens pensionsforpligtelser i Storbritannien og Sverige 15.641 mio. DKK (14.934 mio. DKK pr. 31. december 2007). Når der ses bort fra pensionsforpligtelserne, udgør den gennemsnitlige restløbetid på den lange rentebærende gældsforpligtelse ca. 5,9 år mod ca. 5 år pr. 31. december 2007.

Koncernens nettorentebærende gæld udgør 11.441 mio. DKK pr. 31. december 2008 (11.757 mio. DKK pr. 31. december 2007).

Til sikring af koncernens renteomkostninger er der indgået aftaler om sikringsinstrumenter. Dagsværdien af disse aftaler var pr. 31. december 2008 på -28 mio. DKK (22 mio. DKK pr. 31. december 2007), der er indregnet direkte på egenkapitalen.

Koncernens resultat er påvirket af udviklingen i renteniveauet. En renteændring på 1%-point i det kommende regnskabsår vurderes pr. 31. december 2008 at påvirke resultatet med ca. 75 mio. DKK.



Koncernens nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser

Modværdi mio. DKK	Total	Forfald					
		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
Øvrige	-577	-563	-14	0	0	0	0
I alt	-9.722	-1.929	-277	-1.138	-16	-66	-6.296

Koncernens nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser kan opgøres således:

	Mio. DKK
Kortfristede gældsforpligtelser	6.129
Værdipapirer og likvide beholdninger	-4.200
Netto kortfristede gældsforpligtelser	1.929
Langfristede gældsforpligtelser	7.793
Nettorentebærende gæld	9.722

Likviditetsrisici

Likviditetsrisikoen styres ved, at der til stadighed er tilstrækkelig driftslikviditet og kreditfaciliteter til driften. Finansiering til væsentlige ændringer i koncernens balance vurderes særskilt.

Styringen af det daglige likviditetsflow foregår i stor udstrækning gennem koncernens finansieringsselskab Arla Foods Finance A/S via cashpool-ordninger hos koncernens bankforbindelser. Selskaber med overskudslikviditet finansierer selskaber med likviditetsunderskud, hvorved de enkelte selskaber og koncernen som helhed opnår en bedre forrentning. Et "Commercial Paper"-program på 2,5 mia. SEK kan udnyttes af Arla Foods amba og Arla Foods AB til udstedelse af papirer med løbetider op til 1 år. Pr. 31. december 2008 er CP-programmet udnyttet med 85 mio. SEK.

Herudover kan koncernens likviditetsberedskab pr. 31. december 2008 opgøres således:

Likviditetsberedskab

Mio. DKK	2008	2007
Likvide beholdninger	739	1.179
Værdipapirer (frie)	339	549
Udnyttede trækningsfaciliteter	3.992	4.661
I alt likviditetsberedskab pr. 31. december	5.070	6.389

Hovedparten af de udnyttede trækningsfaciliteter kan opsiges med kort varsel.

Kreditrisici

Arla Foods' tilgodehavender fra salg vurderes ikke som usædvanligt risikofyldte. Tab på debitorer er på samme beskedne niveau som tidligere år. For at mindske kreditrisikoen arbejdes der løbende med kreditstyring i koncernens enheder, og der foretages jævnligt kreditvurdering af koncernens kunder og samarbejdspartnere. På kunder, hvor der vurderes at være risiko, foretages kreditforsikring.

Kreditforsikringsbureauerne har med baggrund i kreditkrisen reduceret antallet og størrelsen af kredittilsagn primært vedrørende Syd- og Østeuropa. Afsætningen er revurderet i lyset heraf, hvorfor reduktionen kun har medført en marginal stigning i koncernens kommercielle kreditrisici.

Råvarerisici

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

BEGIVENHEDER EFTER BALANCEDAGEN

Arla Foods overtog pr. 1. januar 2009 driftaktiviteterne fra Hirtshals Andelsmejeri.

Pr. 1. februar 2009 overtages den resterende del af JO-Bolaget i Sverige (juice-afsætning).

De regnskabsmæssige konsekvenser af handlerne vil indgå i 2009-årsrapporten.



Ledespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2008 for Arla Foods a.m.b.a.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven og selskabets vedtægter. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, således at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2008 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme

for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2008.

Det er endvidere vores opfattelse, at ledelsesberetningen indeholder en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets finansielle stilling som helhed og en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Århus, den 25. februar 2009

Direktion

Peder Tuborgh
Adm. direktør

Povl Krogsgaard
Viceadm. direktør

Andreas Lundby
Viceadm. direktør

/ Jørn Wendel Andersen
Koncerndirektør/ CFO

Bestyrelse

Ove Møberg
Formand

Åke Hantoft
Næstformand

Leif Backstad

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



Den uafhængige revisors påtegning

Til andelshaverne i Arla Foods a/s

Vi har revideret årsrapporten for Arla Foods a/s for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2008, omfattende ledelsespåtegning, ledelsesberetning, anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter for såvel koncernen som moderselskabet samt pengestrømsopgørelse for koncernen. Årsrapporten aflægges efter årsregnskabsloven.

Ledelsens ansvar for årsrapporten

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

Revisors ansvar og den udførte revision

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

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

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

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2008 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2008 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Århus, den 25. februar 2009

KPMG

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

KPMG AB, Sverige

Finn L. Meyer

Statsaut. revisor

Carl Lindgren

Auktoriserad revisor

Anvendt regnskabspraksis

GENERELT

Årsrapporten for Arla Foods amba for 2008 er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store klasse C-virksomheder. Årsrapporten omfatter koncernregnskab for Arla Foods-koncernen samt årsregnskab for moderselskabet.

Den anvendte regnskabspraksis, som er beskrevet nedenfor, er anvendt konsistent i regnskabsåret og for sammenligningstillene.

Årsrapporten præsenteres i danske kroner, som er den funktionelle valuta for moderselskabet.

Grundlag for udarbejdelse

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

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

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

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

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

Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de dattervirksomheder, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50% af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse. Virksomheder, hvori koncernen besidder mellem 20% og 50% af stemmerettighederne og udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder. Koncernoversigten fremgår af side 60-61.

Koncernregnskabet er udarbejdet som en sammenlægning af moderselskabets og de enkelte dattervirksomheders regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Der elimineres for koncerninterne indtægter og omkostninger, aktiebesiddelser mv., interne mellemværender og udbytter samt realiserede og urealiserede avancer ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder. Urealiserede tab elimineres på samme måde i det omfang, der ikke er sket værdiforringelse.

Virksomhedssammenslutninger

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

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

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

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

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

Minoritetsinteresser

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

Omregning af fremmed valuta

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

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

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

For udenlandske dattervirksomheder omregnes resultatopgørelserne til gennemsnitlige valutakurser pr. måned i det omfang,



dette ikke giver et væsentligt anderledes billede end ved anvendelse af transaktionsdagens kurs. Balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser.

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

De omregningsdifferencer, der opstår ved omregning af de udenlandske selskabers primoegenkapital til balancedagens valutakurser, samt de omregningsdifferencer, der opstår som følge af omregning af de udenlandske selskabers resultatopgørelser til gennemsnitskurser, indregnes i egenkapitalen.

Kursreguleringer af mellemværender med selvstændige udenlandske dattervirksomheder, hvor mellemværendet anses for en del af den samlede nettoinvestering i den pågældende virksomhed, indregnes direkte på egenkapitalen. Tilsvarende indregnes valutakursreguleringer af lån og afledte finansielle instrumenter, indgået til kurssikring af nettoinvesteringer i udenlandske virksomheder, direkte på egenkapitalen i det omfang, de effektivt sikrer valutakursgevinster/-tab på nettoinvesteringen.

Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra aftaletidspunktet og måles ved første indregning i balancen til kostpris og efterfølgende til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af de afledte finansielle instrumenter indregnes under andre tilgodehavender, henholdsvis anden gæld. Modregning af positive og negative værdier foretages alene, når virksomheden har ret til og intention om at afregne flere finansielle instrumenter netto.

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

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

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

Offentlige tilskud

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

Tilskud til produktudvikling mv. indtægtsføres under andre driftsindtægter på det tidspunkt, de modtages. Eftergivelige tilskud indregnes som forpligtelser, indtil det er overvejende sandsynligt, at betingelserne for gældseftergivelse opfyldes.

RESULTATOPGØRELSEN

Nettoomsætning

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

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

Produktionsomkostninger

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

Salgs- og distributionsomkostninger

I salgs- og distributionsomkostninger indregnes omkostninger afholdt til salg og distribution af varer solgt i året, samt til årets gennemførte salgskampanjer mv. Endvidere indregnes herunder omkostninger til salgspersonale, nedskrivninger på tilgodehavender fra salg, sponsor-, reklame- og udstillingsomkostninger samt af- og nedskrivninger.

Fællesomkostninger inkl. administration

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

Andre driftsindtægter og -omkostninger

Andre driftsindtægter og -omkostninger indeholder regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til koncernens hovedaktiviteter. Under disse poster indgår bl.a. avancer/tab ved salg af immaterielle og materielle anlægsaktiver. Fortjeneste og tab opgøres som forskellen mellem salgsprisen med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet.

Avance ved salg af virksomheder mv.

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

Resultatandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder

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

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

Finansielle poster

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

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

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

Skat af årets skattepligtige indkomst

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

BALANCEN

Immaterielle anlægsaktiver

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

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

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

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

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

Der afskrives på immaterielle anlægsaktiver fra erhvervelses-/ibrugtagningstidspunktet.

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

Materielle anlægsaktiver

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

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

Aktiverne afskrives lineært fra anskaffelses- eller ibrugtagningstidspunktet ud fra en vurdering af brugstiden, der udgør:

Kontorbygninger	50 år
Produktionsbygninger	20 år
Tekniske anlæg og maskiner	7–12 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3–7 år

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

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

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

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

Finansielle anlægsaktiver

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

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder måles i balancen til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes indre værdi opgjort efter koncernens regnskabspraksis med fradrag eller tillæg af uafskrevet positiv eller negativ koncern goodwill og urealiserede interne avancer og tab.

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

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

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

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



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

Varebeholdninger

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

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

Varebeholdninger måles efter FIFO-metoden. Hvor anskaffelses- eller kostprisen overstiger nettorealisationssværdien, nedskrives der til denne lavere værdi. Nettorealisationssværdien fastsættes under hensyntagen til varebeholdningernes omsættelighed, kurans og skøn over salgsprisen.

Tilgodehavender

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

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår.

Øvrige omsætningsaktiver

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

Skat og udskudt skat

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

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

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

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

Ændring i udskudte skatteaktiver og forpligtelser som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen.

Hensatte forpligtelser

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

Pensionsforpligtelser:

Koncernen har indgået pensionsaftaler med en væsentlig andel af dens medarbejdere. Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede ordninger, dels ydelsesbaserede ordninger.

I de *bidragsbaserede ordninger* indbetaler koncernen løbende bidrag til uafhængige pensionselskaber. Koncernen har ingen forpligtelse til at betale yderligere.

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

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

Årets omkostninger vedrørende ydelsesbaserede ordninger hviler på ovennævnte aktuariemæssige beregninger.

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

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


Øvrige hensatte forpligtelser:

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

Gældsforpligtelser

Gæld til kreditinstitutter mv.:

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



Under gæld til kreditinstitutter mv. indregnes endvidere den kapitaliserede restleasingforpligtelse på finansielle leasingkontrakter. Leasingydelsens rentedel indregnes over kontraktens løbetid i resultatopgørelsen.

Efterbetaling til andelshaverne:

Under efterbetaling indregnes den del af årets resultat, som bestyrelsen indstiller til repræsentantskabet at udbetale til andelshaverne. Beløbet føres via resultatdisponeringen.

Øvrige gældsforpligtelser:

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

Periodeafgrænsningsposter:

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

PENGESTRØMSOPGØRELSE

Pengestrømsopgørelsen for koncernen præsenteres efter den indirekte metode med udgangspunkt i koncernresultatet. Der udarbejdes ikke særskilt pengestrømsopgørelse for moderselskabet.

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømmene fordelt på

drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet, samt hvorledes disse pengestrømme har påvirket de likvide midler.

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

Pengestrøm til investeringsaktivitet omfatter køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver. Likviditetsvirkningen af køb og salg af virksomheder vises separat under pengestrømme fra investeringsaktivitet. I pengestrømsopgørelsen indregnes pengestrømme vedrørende købte virksomheder fra overtagelsestidspunktet, og pengestrømme vedrørende solgte virksomheder indregnes frem til salgstidspunktet.

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

De likvide midler udgøres af likvide beholdninger samt børsnoterede obligationer, der uden hindring kan omsættes til likvide beholdninger, og hvorpå der kun er ubetydelige risici for værdiændringer.

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af koncernregnskabet.

SEGMENTOPLYSNINGER

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

Resultatopgørelse



Morderselskab			Koncern		
01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	Mio. DKK	Note	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
25.763	28.706	Nettoomsætning	1	49.469	47.742
-22.747	-25.688	Produktionsomkostninger	2/3	-40.868	-38.730
3.016	3.018	Bruttoresultat		8.601	9.012
-1.436	-1.501	Salgs- og distributionsomkostninger	2/3	-5.449	-5.370
-731	-722	Fællesomkostninger inkl. administration	2/3/4	-2.160	-2.124
42	61	Andre driftsindtægter		322	174
-57	-121	Andre driftsomkostninger		-165	-172
834	735	Resultat af primær drift		1.149	1.520
66	0	Avance ved salg af virksomheder mv.		287	184
8	-220	Resultat i dattervirksomheder	9	-	-
-23	-62	Resultat i associerede virksomheder	9	15	19
85	132	Finansielle poster, netto	5	-862	-562
970	585	Resultat før skat		589	1.161
-32	-29	Skat	6	-34	-222
938	556	Årets resultat		555	939
-	-	Minoritetsinteresser	10	1	-1
938	556	Arla Foods amba's andel af årets resultat		556	938
		Årets resultat foreslås fordelt således:			
503	137	Efterbetaling til Arla Foods amba's andelshavere		137	503
		Overføres til egenkapitalen:			
121	121	Vedtægtsreguleret genkonsolidering til kapitalkonto		121	121
174	176	Leverancebaserede ejerbeviser		176	174
		Strategifond:			
184	262	Henlagt til Strategifond		262	184
-44	-140	Overført fra Strategifond		-140	-44
140	122	Strategifond i alt		122	140
435	419	Overført til egenkapitalen i alt		419	435
938	556	Fordelt resultat i alt		556	938

Balance

Morderselskab		Aktiver	Koncern		
Balance pr. 31.12.07	Balance pr. 31.12.08	Mio. DKK	Note	Balance pr. 31.12.08	Balance pr. 31.12.07
		Anlægsaktiver			
		<i>Immaterielle anlægsaktiver</i>	7		
0	0	Licenser og varemærker mv.		225	154
0	19	Goodwill		3.343	4.502
36	34	Produktudviklingsprojekter		49	53
425	403	IT-udviklingsprojekter		413	443
461	456	Immaterielle anlægsaktiver i alt		4.030	5.152
		<i>Materielle anlægsaktiver</i>	8		
1.648	1.585	Grunde og bygninger		4.401	4.973
2.264	2.353	Tekniske anlæg og maskiner		4.383	4.677
69	84	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		321	373
390	336	Anlæg under opførelse		733	640
4.371	4.358	Materielle anlægsaktiver i alt		9.838	10.663
		<i>Finansielle anlægsaktiver</i>	9		
1.590	1.127	Kapitalandele i dattervirksomheder		–	–
4.452	4.121	Ansvarlige udlån til dattervirksomheder		–	–
135	140	Kapitalandele i associerede virksomheder		546	517
–	–	Udskudte skatteaktiver		251	493
132	98	Andre værdipapirer og kapitalandele mv.		540	648
6.309	5.486	Finansielle anlægsaktiver i alt		1.337	1.658
11.141	10.300	Anlægsaktiver i alt		15.205	17.473
		Omsætningsaktiver			
		<i>Varebeholdninger</i>			
562	641	Råvarer og hjælpematerialer		1.405	1.029
750	804	Varer under fremstilling		830	861
239	343	Fremstillede færdigvarer og handelsvarer		2.038	2.191
1.551	1.788	Varebeholdninger i alt		4.273	4.081
		<i>Tilgodehavender</i>			
1.116	1.105	Tilgodehavender fra salg		4.496	4.873
3.742	3.864	Tilgodehavender hos dattervirksomheder		–	–
5	5	Tilgodehavender hos associerede virksomheder		114	92
228	195	Andre tilgodehavender		662	800
151	136	Periodeafgrænsningsposter		330	229
5.242	5.305	Tilgodehavender i alt		5.602	5.994
647	0	Værdipapirer		3.461	1.998
73	2	Likvide beholdninger		739	1.179
7.513	7.095	Omsætningsaktiver i alt		14.075	13.252
18.654	17.395	Aktiver i alt		29.280	30.725



Morderselskab		Passiver	Koncern		
Balance pr. 31.12.07	Balance pr. 31.12.08	Mio. DKK	Note	Balance pr. 31.12.08	Balance pr. 31.12.07
		Egenkapital			
6.739	6.241	Kapitalkonto		6.292	6.707
91	0	Reservefond A		0	91
451	575	Leverancebaserede ejerbeviser		575	451
340	462	Strategifond		462	340
500	500	Reservefond B		500	500
24	19	Værdireguleringer af sikringsinstrumenter		-32	56
8.145	7.797	Egenkapital i alt		7.797	8.145
-	-	Minoritetsinteresser	10	144	147
		Hensatte forpligtelser			
0	0	Udskudt skat	11	172	406
0	0	Pensionsforpligtelser	12	1.719	2.369
50	14	Øvrige hensatte forpligtelser	13	173	386
50	14	Hensatte forpligtelser i alt		2.064	3.161
		Gældsforpligtelser			
		<i>Langfristede gældsforpligtelser</i>	14		
1.000	1.000	Ansvarligt obligationslån		1.000	1.000
32	0	Ansvarligt lån, Arla økonomisk forening		0	32
1.772	1.804	Realkreditinstitutter		5.018	3.573
622	977	Kreditinstitutter mv.		1.775	2.603
3.426	3.781	Langfristede gældsforpligtelser i alt		7.793	7.208
		<i>Kortfristede gældsforpligtelser</i>			
87	29	Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser		44	99
2.227	398	Kreditinstitutter mv.		6.085	5.258
503	137	Efterbetaling til andelshaverne		137	503
1.632	1.586	Leverandørgæld		3.143	3.624
1.947	2.943	Gæld til dattervirksomheder		-	-
2	14	Gæld til associerede virksomheder		45	67
0	1	Skat		6	12
618	680	Anden gæld		1.983	2.437
17	15	Periodeafgrænsningsposter		39	64
7.033	5.803	Kortfristede gældsforpligtelser i alt		11.482	12.064
10.459	9.584	Gældsforpligtelser i alt		19.275	19.272
18.654	17.395	Passiver i alt		29.280	30.725
		Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser mv.	15		
		Nærtstående parter	16		
		Andelshavernes hæftelse	17		

Egenkapitalopgørelse

Koncern

Mio. DKK	Saldo pr. 01.01.08	Årets resultat	Valutakurs- reguleringer	Øvrige reguleringer	Årets afgang	Saldo pr. 31.12.08
Kapitalkonto	6.707	121	-536	0	0	6.292
Reservefond A	91	0	0	0	-91	0
Leverancebaserede ejerbeviser	451	176	-22 ¹⁾	0	-30	575
Strategifond	340	122	0	0	0	462
Reservefond B	500	0	0	0	0	500
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter	56	0	0	-88	0	-32
Egenkapital i alt	8.145	419	-558	-88	-121	7.797

Moderselskab

Mio. DKK	Saldo pr. 01.01.08	Årets resultat	Valutakurs- reguleringer	Øvrige reguleringer	Årets afgang	Saldo pr. 31.12.08
Kapitalkonto	6.739	121	-536	-83	0	6.241
Reservefond A	91	0	0	0	-91	0
Leverancebaserede ejerbeviser	451	176	-22 ¹⁾	0	-30	575
Strategifond	340	122	0	0	0	462
Reservefond B	500	0	0	0	0	500
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter	24	0	0	-5	0	19
Egenkapital i alt	8.145	419	-558	-88	-121	7.797

1) Kursregulering pr. 31. december 2008 vedrørende den del af Leverancebaserede ejerbeviser, der er registreret i SEK, udgør -22 mio. DKK. Beløbet er overført til valutakursregulering under Kapitalkontoen

Kapitalkonto:

Kapitalkontoen omfatter selskabets ufordelte egenkapital.

Reservefond A:

Udbetalingen fra Reservefond A og den tilknyttede vedtægtsbestemte genkonsolidering til Kapitalkontoen via resultatdisponeringen afsluttes med vedtagelsen af årsrapporten for 2008.

Leverancebaserede ejerbeviser:

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

Strategifond:

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

De årlige bevægelser på Strategifonden har været:

	Henlagt	2006	2007	2008	I alt
Anvendt					
		200	184	262	646
2007		-44	0	0	-44
2008		-140	0	0	-140
Saldo		16	184	262	462

Reservefond B:

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

Værdireguleringer af sikringsinstrumenter:

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

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

Pengestrømsopgørelse



Mio. DKK	Koncern	
	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
Pengestrømme fra driftsaktivitet		
Årets resultat	556	938
Af- og nedskrivninger	1.815	2.042
Øvrige driftsposter uden likviditetsmæssig effekt	-38	27
Resultatandele i associerede virksomheder	-15	-19
Avance ved frasalg af virksomheder og ejendomme mv.	-377	-241
Ændring i udskudte skatteaktiver	158	113
Ændring i varebeholdninger	-192	-460
Ændring i tilgodehavender	392	-139
Ændring i hensatte forpligtelser	-609	-206
Ændring i leverandørgæld og anden gæld mv.	-238	1.324
Betalt skat	-53	-94
Pengestrømme fra driftsaktivitet	1.399	3.285
Pengestrømme til investeringsaktivitet		
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-390	-2.990
Salg af immaterielle anlægsaktiver	0	55
Investering i materielle anlægsaktiver	-1.539	-1.895
Salg af materielle anlægsaktiver	339	220
Investering i finansielle anlægsaktiver	45	49
Salg af dattervirksomheder	452	263
Pengestrømme til investeringsaktivitet	-1.093	-4.298
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		
Efterbetaling vedrørende det forudgående regnskabsår	-503	-336
Udbetaling fra egenkapitalen	-121	-150
Ændring i langfristede gældsforpligtelser	585	-258
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	772	3.579
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	733	2.835
Ændring i likvide midler og værdipapirer	1.039	1.822
Likvide midler og værdipapirer 1. januar	3.177	1.373
Kursregulering af likvider	-16	-18
Likvide midler og værdipapirer 31. december	4.200	3.177

1 Nettoomsætning

Mio. DKK	Koncern	
	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
Consumer Nordic	20.912	19.233
Consumer UK	13.348	13.723
Consumer International	7.335	8.133
Global Ingredients	7.027	5.691
Øvrige	847	962
Nettoomsætning i alt	49.469	47.742

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

2 Personaleomkostninger

Moderselskab			Koncern	
01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	Mio. DKK	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
-2.312	-2.336	Lønninger og gager	-5.401	-5.519
-165	-175	Pensioner	-404	-384
-13	-12	Andre udgifter til social sikring	-482	-566
-2.490	-2.523	Personaleomkostninger i alt	-6.287	-6.469
-2.013	-2.004	Personaleomkostninger er indeholdt i:	-3.625	-3.797
-193	-219	Produktionsomkostninger	-1.905	-1.884
-284	-300	Salgs- og distributionsomkostninger	-757	-788
-2.490	-2.523	Personaleomkostninger i alt	-6.287	-6.469
-4	-4	Heraf:	-4	-4
-5	-5	Vederlag til moderselskabets repræsentantskab	-6	-6
-13	-17	Vederlag til moderselskabets bestyrelse	-17	-13
5.594	5.507	Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	15.927	16.559

3 Af- og nedskrivninger

Moderselskab			Koncern	
01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	Mio. DKK	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
-207	-187	Immaterielle anlægsaktiver	-483	-533
-627	-601	Materielle anlægsaktiver	-1.332	-1.509
-834	-788	Af- og nedskrivninger i alt	-1.815	-2.042
-692	-619	<i>Af- og nedskrivninger er indeholdt i følgende regnskabsposter:</i>	-1.249	-1.433
0	-29	Produktionsomkostninger	-149	-141
-142	-140	Salgs- og distributionsomkostninger	-417	-468
-834	-788	Af- og nedskrivninger i alt	-1.815	-2.042

Årets nedskrivninger i koncernen udgør 20 mio. DKK på materielle anlægsaktiver.



4 Honorar til repræsentantskabsvalgt revision

Morderselskab			Koncern	
01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	Mio. DKK	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
		<i>KPMG:</i>		
-3	-3	Revision	-13	-14
-7	-5	Andre ydelser	-12	-9
-10	-8	Honorar i alt	-25	-23

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

5 Finansielle poster, netto

Morderselskab			Koncern	
01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	Mio. DKK	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
		<i>Finansielle omkostninger:</i>		
-63	-25	Renteomkostninger til dattervirksomheder	-	-
-295	-275	Øvrige finansieringsomkostninger	-1.067	-641
-358	-300	Finansielle omkostninger i alt	-1.067	-641
		<i>Finansielle indtægter:</i>		
390	407	Renteindtægter fra dattervirksomheder	-	-
53	25	Øvrige finansieringsindtægter	205	79
443	432	Finansielle indtægter i alt	205	79
85	132	Finansielle poster, netto	-862	-562

6 Skat

Morderselskab			Koncern	
01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	Mio. DKK	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
-32	-29	Skat af årets skattepligtige indkomst	-62	-55
0	0	Regulering af udskudt skat	-1	-138
0	0	Ændring af skatteprocent	7	-25
0	0	Korrektion af tidligere års skat	22	-4
-32	-29	Skat i alt	-34	-222

Ændring af skatteprocent kan for 2008 henføres til nedsættelse af skatteprocenten i Sverige fra 28 til 26,3 pct. og for 2007 til nedsættelse i Storbritannien fra 30 til 28 pct.

7 Immaterielle anlægsaktiver

Koncern

Mio. DKK	Licenser og varemærker mv.	Goodwill	Produktudviklingsprojekter	IT-udviklingsprojekter
Kostpris 1. januar 2008	261	5.419	150	1.038
Valutakursreguleringer	-42	-935	-6	-7
Årets tilgang	139	80	32	139
Årets afgang	-5	-272	-34	0
Kostpris 31. december 2008	353	4.292	142	1.170
Af- og nedskrivninger 1. januar 2008	-107	-917	-97	-595
Valutakursreguleringer	19	165	4	4
Årets af- og nedskrivninger	-44	-239	-34	-166
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	4	42	34	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2008	-128	-949	-93	-757
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2008	225	3.343	49	413

Moderselskab

Mio. DKK	Licenser og varemærker mv.	Goodwill	Produktudviklingsprojekter	IT-udviklingsprojekter
Kostpris 1. januar 2008	0	0	103	1.003
Årets tilgang	0	24	21	137
Årets afgang	0	0	-22	0
Kostpris 31. december 2008	0	24	102	1.140
Af- og nedskrivninger 1. januar 2008	0	0	-67	-578
Årets af- og nedskrivninger	0	-5	-23	-159
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	0	0	22	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2008	0	-5	-68	-737
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2008	0	19	34	403

CHARLOTTE MØLLER ANDERSEN, financial controller i koncernøkonomi, indhenter regnskabstal fra hele virksomheden og er med til at lave årsregnskabet. Har været ansat hos Arla i seks måneder.

Hvor længe arbejder I med årsregnskabet?

Vi begyndte i efteråret at lave tidsplaner og manualer til datterselskaberne, så de kan indrapportere på den rigtige måde. Det er jo vigtigt, at alle indgår på samme måde i koncernregnskabet. Midt i januar er der deadline for rapporterne fra hele verden, og så har vi fire-fem uger til at gennemgå dem og opstille det samlede koncernregnskab. Samtidig gennemgår vi dokumentationen med vores eksterne revisorer.

Hvordan gennemgår I regnskaberne?

Vi sammenligner blandt andet egenkapitalen fra år til år for at sikre, at udgangspunktet for regnskabet er i orden. Herudover sørger vi for, at tilgodehavender og gæld mellem koncernens selskaber udlignes, så koncernregnskabet viser Arla Foods som én virksomhed. Til sidst laver vi en analyse for at se, om det samlede regnskab ser fornuftigt ud.

Hvad synes du er det mest spændende ved dit job?

Det er kontakten til de mange forskellige mennesker, der sidder rundt i verden. Man får forståelse for kulturforskellene, og man mærker, at vi er en international virksomhed.





8 Materielle anlægsaktiver

Koncern

Mio. DKK	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Kostpris 1. januar 2008	6.276	10.156	1.262	640
Valutakursreguleringer	-610	-763	-137	-50
Årets tilgang	273	746	109	411
Overført i året	46	203	19	-268
Årets afgang	-105	-438	-121	0
Kostpris 31. december 2008	5.880	9.904	1.132	733
Af- og nedskrivninger 1. januar 2008	-1.303	-5.479	-889	0
Valutakursreguleringer	103	423	95	0
Årets af- og nedskrivninger	-332	-876	-124	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	53	411	107	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2008	-1.479	-5.521	-811	0
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2008	4.401	4.383	321	733
Heraf finansielt leasede aktiver	4	69	12	0

Den seneste offentlige ejendomsvurdering for danske grunde og bygninger med en regnskabsmæssig værdi på 1.947 mio. DKK er ansat til 1.532 mio. DKK.

Moderselskab

Mio. DKK	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Kostpris 1. januar 2008	2.528	5.191	153	390
Årets tilgang	65	375	34	115
Overført i året	12	151	6	-169
Årets afgang	0	-293	-7	0
Kostpris 31. december 2008	2.605	5.424	186	336
Af- og nedskrivninger 1. januar 2008	-880	-2.927	-84	0
Årets af- og nedskrivninger	-140	-436	-25	0
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	0	292	7	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2008	-1.020	-3.071	-102	0
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2008	1.585	2.353	84	336
Heraf finansielt leasede aktiver	100	74	14	0

Den seneste offentlige ejendomsvurdering for danske grunde og bygninger med en regnskabsmæssig værdi på 1.585 mio. DKK er ansat til 1.115 mio. DKK.

9 Finansielle anlægsaktiver

Koncern

Mio. DKK		Kapitalandele i associerede virksomheder	Udskudte skatteaktiver	Andre værdipapirer og kapital- andele mv.
Kostpris 1. januar 2008		610	812	690
Årets tilgang		100	0	113
Årets afgang		-74	0	-166
Kostpris 31. december 2008		636	812	637
Reguleringer 1. januar 2008		-93	-319	-42
Udbytte i årets løb		-39	-	0
Årets resultat		15	-51	-5
Valutakursreguleringer		-35	-84	-9
Overført fra udskudt skat (passiv)		-	-121	-
Øvrige reguleringer		62	14	-41
Reguleringer 31. december 2008		-90	-561	-97
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2008		546	251	540

Et udskudt skatteaktiv på 110 mio. DKK (105 mio. DKK pr. 31. december 2007) er ikke indregnet, da det ikke forventes at kunne udnyttes.

Moderselskab

Mio. DKK	Kapitalandele i datter- virksomheder	Ansvarlige udlån til datter- virksomheder	Kapitalandele i associerede virksomheder	Udskudte skatteaktiver	Andre værdipapirer og kapital- andele mv.
Kostpris 1. januar 2008	1.868	4.629	187	-	104
Årets tilgang	194	335	64	-	8
Årets afgang	-6	-67	0	-	-13
Kostpris 31. december 2008	2.056	4.897	251	-	99
Reguleringer 1. januar 2008	-278	-177	-52	-	28
Udbytte i årets løb	-318	-	0	-	0
Årets resultat	-181	-	-62	-	0
Årets goodwillafskrivninger	-28	-	0	-	0
Forskydning i intern avance på varebeholdninger mv.	-11	-	0	-	0
Valutakursreguleringer	-17	-602	3	-	-9
Øvrige reguleringer	-96	3	0	-	-20
Reguleringer 31. december 2008	-929	-776	-111	-	-1
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2008	1.127	4.121	140	-	98

10 Minoritetsinteresser

Koncern

Mio. DKK	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
Minoritetsinteresser 1. januar	147	62
Andel af årets resultat	-1	1
Til- og afgang, forskydning i ejerandele mv.	-2	84
Minoritetsinteresser 31. december	144	147



11 Udskudt skat

Morderselskab			Koncern	
01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	Mio. DKK	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
0	0	Udskudt skat 1. januar	406	302
0	0	Valutakursreguleringer	-17	-10
-	-	Frasalg af virksomheder	-3	0
0	0	Ændring af skatteprocent	-7	-8
0	0	Overført til udskudt skat (aktiv)	-121	0
0	0	Tilkøb af virksomheder	0	64
0	0	Årets ændring i øvrigt	-86	58
0	0	Udskudt skat 31. december	172	406

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

12 Pensionsforpligtelser

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

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

Mio. DKK	Koncern	
	31.12.08	31.12.07
Nutidsværdi af ydelsesbaserede ordninger	5.406	7.784
Dagsværdi af ordningernes aktiver	-3.711	-5.959
Nettopensionsforpligtelse	1.695	1.825
Ikke indregnede aktuariemæssige gevinster, netto	24	544
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen	1.719	2.369

Udviklingen i indregnet nettopensionsforpligtelse:

Mio. DKK	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen 1. januar	2.369	2.875
Valutakursreguleringer	-462	-189
Omkostningsført i resultatopgørelsen, netto	59	81
Koncernens indbetalinger til ordningerne	-247	-398
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen 31. december	1.719	2.369

De ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af forpligtelserne. Den aktuariemæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne (4.481 mio. DKK pr. 31. december 2008 mod 6.875 mio. DKK pr. 31. december 2007) med fradrag af markedsværdien af aktiverne (3.711 mio. DKK pr. 31. december 2008 mod 5.959 mio. DKK pr. 31. december 2007) udgør 770 mio. DKK (916 mio. DKK pr. 31. december 2007).

Som følge af anvendelse af korridormetoden har aktuariemæssige gevinster på 241 mio. DKK (652 mio. DKK pr. 31. december 2007) ikke nedbragt hensættelsen, hvorfor nettoforpligtelsen pr. 31. december 2008 udgør 1.011 mio. DKK (1.568 mio. DKK pr. 31. december 2007).

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

Den aktuariemæssigt opgjorte nutidsværdi af forpligtelserne udgør 925 mio. DKK mod 909 mio. DKK pr. 31. december 2007. Da korridorens grænseværdi pr. 1. januar 2008 er overskredet, er der i året omkostningsført 1 mio. DKK. Som følge af anvendelse af korridormetoden har aktuariemæssige tab på 217 mio. DKK (108 mio. DKK pr. 31. december 2007) ikke forøget hensættelsen, hvorfor nettoforpligtelsen pr. 31. december 2008 udgør 708 mio. DKK (801 mio. DKK pr. 31. december 2007).

12 Pensionsforpligtelser (fortsat)

Aktiver indskudt i pensionsfondene består af:

Mio. DKK	Koncern			
	%	31.12.08	%	31.12.07
Aktier	42	1.574	49	2.894
Obligationer	37	1.364	32	1.938
Ejendomme	10	350	11	647
Øvrige aktiver	11	423	8	480
Pensionsfondenes aktiver i alt	100	3.711	100	5.959

Afkast af pensionsfondenes aktiver:

Mio. DKK	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
Forventet afkast på ordningernes aktiver	370	420
Årets aktuarmæssige gevinst/tab på ordningernes aktiver (ikke indregnet)	-1.288	-97
Faktisk afkast på ordningernes aktiver	-918	323

Koncernen forventer at indbetale 213 mio. DKK til ydelsesbaserede pensionsordninger i 2009 mod 247 mio. DKK indbetalt i 2008.

Forudsætningerne for de aktuarmæssige beregninger pr. balancedagen er:

	31.12.08	31.12.07
Diskonteringsats	4,0–6,2%	5,0–5,8%
Fremtidig lønstigningstakt	3,5–4,2%	3,5–4,7%
Forventet gennemsnitligt afkast på ordningernes aktiver	6,7%	6,7%

Ved opgørelsen af de aktuarmæssige forpligtelser varierer forudsætningerne fra land til land som følge af lokale forhold.

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

13 Øvrige hensatte forpligtelser

Moderselskab

Moderselskab			Koncern		
01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	Mio. DKK	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07	
38	50	Øvrige hensatte forpligtelser 1. januar	386	394	
0	0	Valutakursreguleringer	-9	-5	
22	10	Hensat i årets løb	67	127	
0	0	Tilbageført vedr. tidligere år	-140	0	
-10	-46	Forbrugt i årets løb	-131	-130	
50	14	Øvrige hensatte forpligtelser 31. december	173	386	
31.12.07	31.12.08	Mio. DKK	31.12.08	31.12.07	
0	0	Forsikringsmæssige hensættelser	105	147	
50	14	Andre hensatte forpligtelser	68	239	
50	14	Øvrige hensatte forpligtelser i alt	173	386	

Andre hensatte forpligtelser vedrører hensættelser til omstruktureringer og retssager mv.



14 Langfristede gældsforpligtelser

Moderselskab			Koncern	
31.12.07	31.12.08	Mio. DKK	31.12.08	31.12.07
		<i>Langfristede gældsforpligtelser, der forfalder efter 5 år fra regnskabsårets udløb:</i>		
1.000	1.000	Ansvarligt obligationslån	1.000	1.000
1.771	1.751	Realkreditinstitutter	4.916	3.517
33	20	Kreditinstitutter mv.	380	662
2.804	2.771	Langfristede gældsforpligtelser i alt	6.296	5.179

15 Eventualforpligtelser, sikkerhedsstillelser mv.

Moderselskab			Koncern	
31.12.07	31.12.08	Mio. DKK	31.12.08	31.12.07
4.994	6.118	Kautions- og garantiforpligtelser	461	517
71	81	Operationelle lejeforpligtelser	298	352
91	90	Operationelle leasingforpligtelser	572	793
405	565	Forpligtelser i henhold til aftale om køb af anlægsaktiver	812	623
		<i>Til afdækning af valuta- og renterisici er indgået finansielle instrumenter som følger:</i>		
198	141	Valuta, køb på termin (nominel)	281	552
6.064	8.217	Valuta, salg på termin (nominel)	9.848	6.321
1.181	1.515	Renteswaps	2.514	2.090
		<i>Til sikkerhed for gæld er deponeret:</i>		
118	118	Ejerpantebreve	2.356	1.956
224	187	i fast ejendom med en bogført værdi på	1.088	1.400
648	0	Værdipapirer, bogført værdi	3.122	1.449

Retssager:

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

16 Nærtstående parter

Arla Foods amba har ingen nærstående parter med bestemmende indflydelse.

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

Herudover er dattervirksomheder og associerede virksomheder, jf. koncernoversigten side 60–61, nærstående parter.

Andelshavere, der er medlemmer af repræsentantskabet og/

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

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

Ledelsesvederlag er særskilt oplyst i note 2 vedrørende personaleomkostninger.

17 Andelshavernes hæftelse

Ingen andelshavere hæfter personligt for moderselskabets forpligtelser.



Koncernoversigt

Dattervirksomheder, associerede virksomheder og andre kapitalandele 31. december 2008

Ejerandel	Dattervirksomheder
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., Rusland (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%)<ul style="list-style-type: none">Kingdom Food Products ApS, Danmark (100%)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., Canada
100%	Arla Foods S.r.l., Italien
100%	Arla Foods Inc., USA
100%	Arla Foods S.A.R.L., Frankrig
100%	Arla Foods S.A., Spanien
100%	Arla Foods Hellas S.A., Grækenland
100%	Arla Foods Ingredients amba, Danmark
	Arla Foods Ingredients Inc., USA (100%)
	Arla Foods Ingredients KK, Japan (100%)
	Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100%)
	Arla Foods Ingredients S.A. de C.V., Mexico (100%)
	Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (70%)
100%	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%	Danland 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 (ejes via Arla Foods AB)
50%	HB Grådö Produktion, Sverige (ejes via Arla Foods AB)
50%	Restaurangakadamen AB, Sverige (ejes via Arla Foods AB)
50%	Arla Foods UK Farmers JV Company Ltd., Storbritannien (ejes via Arla Foods UK Holding Ltd.) ⁴⁾
50%	Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ejes via Arla Foods Ingredients amba)
50%	Biolac GmbH & Co. KG, Tyskland (ejes via Arla Foods Ingredients GmbH)
50%	Dan Vigor Ltda., Brasilien (ejes via Arla Foods International A/S)
50%	Agri-Norcold A/S, Danmark (ejes via Mejeriforeningen)
49%	Mengniu Arla (inner Mongolia) Dairy Products Co., Ltd., Folkerepublikken Kina
49%	Arla Foods Kuwait Company LLC, Kuwait (ejes via Arla Foods Holding A/S)
42%	Svensk Mjölök Ekonomisk förening, Sverige
40%	Arla Foods Qatar WLL, Qatar (ejes via Arla Foods Holding A/S)
40%	Danapak Flexibles-koncernen, Danmark (ejes via Danapak A/S)
40%	Arla National Food Products LLC, Forenede Arabiske Emirater
35%	K/S Danske Immobilien, Danmark (ejes via Arla Foods Finance A/S)
25%	Al Berit Alban LLC, Bahrain (ejes via Arla Foods Holding A/S)
	Andre kapitalandele
19%	Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Sverige

1) Selskabet indgår flere steder i koncernoversigten.

2) Selskabet ejes 50% / 50% af Arla Foods amba og Danmark Protein A/S.

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

4) Dette selskab ejer 6,3% af aktierne i Arla Foods UK Plc., Storbritannien.

Desuden ejes en række selskaber uden væsentlig erhvervmæssig aktivitet.



Bestyrelsen



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



Heléne Gunnarson
Tvååker, Sverige, 150 køer.
Født 1969.
Bestyrelsesmedlem siden 2008



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



Thomas Johansen
Egtved, Danmark, 200 køer.
Født 1959.
Bestyrelsesmedlem siden 2002.

FOLKEVALGTE

Bestyrelsen består af 14 folkevalgte mælkeproducenter, otte danske og seks svenske. I Danmark bliver den, der vælges som formand i hver af de fire regioner, automatisk bestyrelsesmedlem. De øvrige fire danske bestyrelsesmedlemmer vælges af repræsentantskabet, Arlas øverste besluttende organ. I Sverige er der et valgudvalg, som foreslår kandidater, og alle seks bestyrelsesmedlemmer vælges af repræsentantskabet.



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



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



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



Palle Borgström
Älvängen, Sverige, 140 køer.
Født 1960.
Bestyrelsesmedlem siden 2008.



Torben Myrup
Gundersted, Danmark, 160 køer.
Født 1956.
Bestyrelsesmedlem siden 2006.



Jan Toft Nørgaard
Ribe, Danmark, 450 kører.
Født 1960.
Bestyrelsesmedlem siden 1998.



Gunnar Pleijert
Mörlunda, Sverige, 100 kører.
Født 1949.
Bestyrelsesmedlem siden 2003.



Ingela Svensson
Gamleby, Sverige, 85 kører.
Født 1957.
Bestyrelsesmedlem siden 2007.



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



Bent Juul Sørensen
Ærøskøbing, Danmark, 350 kører.
Født 1958.
Bestyrelsesmedlem siden 1998.

MEDARBEJDERREPRÆSENTANTER

I Arlas bestyrelse sidder der fire medarbejderrepræsentanter - to fra Danmark og to fra Sverige. I Danmark vælger medarbejderne med hjælp fra et valgudvalg, hvilke seks personer der skal sidde i repræsentantskabet. De seks personer vælger siden, hvilke to af dem der skal repræsentere medarbejderne i virksomhedens bestyrelse. I Sverige bliver medarbejderrepræsentanterne til bestyrelsen og repræsentantskabet valgt på et fælles årsmøde for alle de faglige organisationer. Et valgudvalg kommer med forslag til repræsentanter.



Leif Backstad
Ekerö, Sverige.
Ansæt på Lindhagensgatan i Stockholm
Født 1947.
Bestyrelsesmedlem siden 2001.



Steen Bolvig
Holstebro, Danmark.
Ansæt på pulverfabrikken Hoco.
Født 1956.
Bestyrelsesmedlem siden 2003.



Bjarne Bundesen
Christiansfeld, Danmark.
Ansæt på Christiansfeld Mejeri Center.
Født 1958.
Bestyrelsesmedlem siden 2003.



Leif Eriksson
Lidköping, Sverige.
Ansæt på Götene Mejeri.
Født 1951.
Bestyrelsesmedlem siden 1998.

Koncernledelse

CORPORATE CENTRE, EXECUTIVE BOARD



Povl Krogsgaard
Viceadministrerende direktør



Peder Tuborgh
Administrerende direktør



Andreas Lundby
Viceadministrerende direktør



Jørn Wendel Andersen
Koncerndirektør/CFO
CORPORATE FINANCE/IT



Ola Arvidsson
Koncerndirektør/HR
CORPORATE HUMAN RESOURCES

CORPORATE CENTRE

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

- **Corporate Supply Chain** omfatter mælkeforsyning, teknik, kvalitet, sikkerhed, miljø og arbejdsmiljø, globalt indkøb og investeringer.
- **Corporate Affairs** omfatter ejerkontakt, intern og ekstern

koncernkommunikation samt koncernudvikling.

- **Corporate Commerce** omfatter blandt andet koncernmarketing og tværgående forskning og udvikling.
- **Corporate Finance & IT** varetager forhold vedrørende økonomi, IT og jura.
- **Corporate Human Resources** håndterer organisationsudvikling og efteruddannelse af medarbejderne.

BUSINESS GROUPS

Derudover har Arla fire forretningsområder:

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



Hans-Åke Hammarström
Koncerndirektør
CONSUMER NORDIC

Consumer Nordic har ansvaret for salg af friskvarer, ost og smør i Sverige, Danmark, Finland og Norge. Consumer Nordic har også det overordnede ansvar for produktion, innovation og markedsføring af friskvarer.
Medarbejdere: 4.880
Omsætning: 20,9 mia. DKK



Peter Lauritzen
Koncerndirektør
CONSUMER UK

Consumer UK omfatter datterselskabet Arla Foods UK plc og producerer drikkemælk, smør og flødeprodukter i Storbritannien. Ud over den lokale produktion håndterer Consumer UK eksporten fra Danmark og Sverige til Storbritannien.
Medarbejdere: 3.070
Omsætning: 13,3 mia. DKK



Tim Ørting Jørgensen
Koncerndirektør
CONSUMER INTERNATIONAL

Consumer International har det overordnede ansvar for produktion, innovation og markedsføring af ost, smør og blandingsprodukter i Arla samt for salg af ost, smør og blandingsprodukter uden for Norden og Storbritannien.
Medarbejdere: 5.520
Omsætning: 7,3 mia. DKK



Jais Valeur
Koncerndirektør
GLOBAL INGREDIENTS

Global Ingredients har ansvaret for produktion og salg af mælkepulver og mælkebaserede ingrediensprodukter i hele Arla.
Medarbejdere: 1.310
Omsætning: 7,0 mia. DKK



Indeks

A		Danmark	19, 26 mv.	Karolines Køkken®	29	Produktudvikling	19, 21, 22
Adm. direktør	6	Demokrati	2	Kernemarkeder	19, 26	Puck®	31
Akafa	21	Dialog	30	Kina	8, 20	Pucko®	8
Alingsås	21	Dieselforbrug	17	Koncernledelse	64	R	
Amirahmadi, Ash, kundeansvarlig	27	Dofino®	19	Koncernoversigt	60	Regnskabsberetning	37
Andersson, Bernt, kvalitetskoordinator	13	Dubai	21	Konkurrence	26	Regnskabsprincipper	42
Apetina®	29	E, F		Kort, kernemarkeder	34	Resultatopgørelser	47
Arbejdsmiljø	22	Effektivisering	20	Kort, verden	32	Revisorernes beretning	41
Argentina	20	Egenkapital	50	Kunden	25	Rosa	3
Arla Foods Milk Partnership, AFMP	11	Ejere	11	Kundeundersøgelser	26	Rusland	20
Arla Forum	30	Ejerforhold	2	Kvalitetsprogram	12, 13, 25	Rynkeby	21, 22
Arla Ingman	13	Ejerstruktur	11	Kvibille®	16	S	
Arla Ko®	11	Ekspansion	19	København	21	Salg	26
Arla Köket®	29	Eksportstøtte	15	Køer	12	Sheffield Park	21
Arlagården	12, 13, 25	Emballage	31	Køernes miljøpåvirkning	8	Sommer, Karin, koncernmarksafsd.	31
Arlanoteringen	17	Energiforbrug	22	L		Stevenson, Sue, personalechef	23
B		Finansielle risici	38	Lactofree®	29	Storbritannien	20, 27
Bæredygtighed	9, 22	Finland	16, 19, 27	Lærkevang®	12	Strategi 2013	19
Balancer	48	Folkevalgte	62	Landmanden	11	Sundhed	29
Barometeret	22	Forædlingen	18	Ledelsesberetning	38	Sverige	20, 26 mv.
Bestyrelsen	62	Forbrugeren	29	Ledere	21	T	
Bestyrelsesformand	4	Forbrugerkontakt	30	Leverandører af mælk	16	Taktiske markeder	27
Bocuse d'Or	25	Forretningsområder	64	Logoet	26	The Carbon Trust	22
Bremer, Lisa, produktudvikler	22	Fra jord til bord	3	Lurpak®	6, 27	Thomassen, Lars, chauffør	15
Bröthlin, Christina, forbrugerkontakt	30	Friskost	20	M, N		Tistrup®	31
Buko®	20	G		Mælken	15	Tran Duy Tri, salgschef	26
Bulkpriser	16	Gadow, Diane C, laboratorietekniker	20	Mælkeprisen	12	Transporter	15, 16
Business Groups	64	Gdansk	21	Mælkeråvaren	15	Tryghed	29
C, D		Global Compact	22	Manchester	21	Tyskland	20, 27
Castello®	25	Global Ingredients	64	Markeder, omsætning	26	U, V, W	
Children for Life	31	Globalde varemærker	19	Markedsføring	31	Udbud	29
Closer to Nature™	9, 21, 25, 31	Globale varemærker	19	Medarbejdere	19	USA	20
Consumer International	64	Guldsko	25	Medarbejderrep.	63	Vækst	27
Consumer Nordic	64	Gården	11	Medarbejderundersøg.	22	Valleproteiner	7, 19, 27
Consumer UK	64	Gårdsbesøg	30	Mejeribesøg	30	Varegrupper, omsætning	26
Corporate Centre	64	H, I, J		Mellemøsten	21	Varemærker, ® og ™	25, 27
Cravendale®	27	Havarti	19	Miljø	2, 13, 17, 22, 27, 31	Velgørenhed	31
CSR, Code of Conduct	9, 22	Heimo, Reetta, mejeritekniker	21	Naturlige produkter	2	Verdensmarkedet	3, 15
Cultura®	20	Hjemmesiden	30	Noter	52	Y, Å, Ä, Ö	
Dahlqvist, Kent, ruteplanlægger	16	Indholdsfortegnelse	1	Nøgletaal	anden oms.	Yoggi®	22
		Innovation	21	P		Årets kok	25
		Inspiration	29	Pedersen, Lars, mælkeproducent	11	Årets konditor	25
		ISO 14001	22	Pengestrømsopgørelse	51	Økodag	30
		Juice	22	Personale	23	Økoprodukter	12
		K		Polen	20, 27		
		Kærgården®	31	Produktionen	17, 18		

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.com
Web www.arlafoods.dk
CVR-nr. 25 31 37 63

