

ÅRSREDOVISNING

20  
12



Närmare Naturen™

# INNEHÅLL

## FÖRVALTNINGSRAPPORT

### Koncernen

Åke Hantoft: Den framtidsinriktade medlemsmodellen	3
Mjölkhjulet	4
Peder Tuborgh: Europeisk styrka och globala visioner	7
Årets händelser	9
Strategi 2017 – globalt fokus och nya mål	10
7 essentiella mål	12
Kostnadsfokus	14
Frederik Lotz: Organisk tillväxt och effektiviseringar	17
CSR – storlek förpliktigar	22

### Det kooperativa mejeriföretaget

Det kooperativa mejeriföretagets struktur	28
Styrande organ	29
Värdefördelning inom Arla	30
Medlemsskatten	32

### Intern organisation och ledning

Organisation	34
Riskstyrning: Möjligheter och hot för Arla	36
Intern kontrollkultur	40
Resultatinriktad kultur	42
Våra värden - Our Character	43

### Affärsområden

Produkter och varumärken	44
Innovation	46
Marknadsöversikt: en värld i två hastigheter	48
Consumer UK	50
Consumer Sweden & Finland	51
Consumer Denmark	52
Consumer Germany & the Netherlands	53
Consumer International	54
Arla Foods Ingredients	55

### Huvud- och nyckeltal

Omslagets baksida

## KONCERNREDOVISNING

Primära beräkningar	58
Noter	66

## UNDERSKRIFTER

Revisors underskrift	107
Ledningsunderskrift	108

## KONCERNLEDNING

110

För att göra årsredovisningen mer överskådlig och användarvänlig har Arla Foods-koncernen valt att publicera en konsoliderad årsredovisning som inte innehåller årsredovisningen för moderföretaget, Arla Foods amla. I enlighet med årsredovisningslagens §149 utgör denna konsoliderade årsredovisning ett utdrag från företagets kompletta årsredovisning. Den kompletta årsredovisningen, inklusive årsredovisningen för moderföretaget, är tillgänglig på danska på <http://aarsrapport2012.arlafoods.dk>. Resultatdisponeringen och efterlikviderna för moderföretaget återfinns i resultatdisponeringen i koncernredovisningen. Den konsoliderade årsredovisningen publiceras på danska, svenska, tyska och engelska. Endast den danska texten är juridiskt bindande då den utgör originalet. Översättningen är gjord endast av praktiska orsaker.





**Arla är ett europeiskt företag  
med en global strategi.  
Årets fusionsavtal säkrar en  
betydande mjölkvolym för oss  
och en bred sammansättning av  
produkter, som bidrar till att  
säkra det framtida resultatet.**



Mission:

---

Vi ska säkra högsta

---

möjliga värde för

---

Arlaböndernas mjölk

---

och samtidigt ge dem

---

möjlighet till tillväxt

---

## DEN FRAMTIDSINRIKTADE MEDLEMSMODELLEN



*Att vara ägare i Arla fordrar en grundläggande förståelse för att vi ibland står inför stora utmaningar. Men också tilltro till att vi kommer att klara av dem. Därför får vi aldrig tveka när det gäller företagets affärsmodell.*

*Åke Hantoft, Styrelsens ordförande*

Jag är mjölkbonde och ordförande för ett starkt, globalt, bondeägt mejerikooperativ, som bygger på kompetens, uthållighet och värdegemenskap. Under 2012 utvidgades Arlas ägarkrets till att omfatta sex länder. Vi är inte längre ett skandinaviskt kooperativ utan ett europeiskt mejerikooperativ. Vi förbereder oss inför framtiden genom att växa och utveckla långsiktiga och hållbara avsättningsmöjligheter för ägarnas mjölk. 2012 var också ett år som inleddes med en positiv förväntan på att uppnå samma resultat och mjölkpris som under 2011, men situationen blev plötsligt mycket tuff.

Arla har klarat sig bra på marknaderna. Men vi har inte uppnått det mjölkpris som vi som ägare hade önskat oss och behövde hemma på gårdarna. Därför har vi förlorat ägare på vägen, som antingen frivilligt eller ofrivilligt har lämnat branschen. Under våren var vi flera gånger tvungna att sänka mjölkpriset vilket pressade lönsamheten på gårdsnivå, inte minst för att priserna på t.ex. foder och drivmedel steg under samma period, samtidigt som kreditgivare skärpte kraven. Många har funderat över sin framtid som mjölkbonde, många ventilerade sin frustration på stormöten i Sverige och Danmark och i Storbritannien demonstrerade engelska mjölkbönder.

Arlas svar på frustrationen är att hålla fullt fokus på resultatet inom hela företaget, också när det gäller effektiviserings- och vinstmöjligheter. Samtidigt har jag under årets lopp många gånger uppmanat till att ha tro på framtiden. Vi möttes av kritik för att vi gjort prognoser om ett bra år och sedan inte

levererat. Men jag möts också av erkännanden för det vi har gjort för att leda företaget genom året.

Nu har vi lämnat 2012 bakom oss och mjölkpriserna har stigit under årets senaste månader. Många års erfarenhet har lärt mig att priset går upp och ned i den här branschen, men att Arla är ett stabilt företag som man alltid kan lita på. Arla hämtar alltid mjölken och betalar alltid i tid. Det är en stor säkerhet för oss ägare och det är denna stabilitet som är utgångspunkten för företagets globala utveckling.

### Medlemsmodellen är stark

I 2010 beslutade ägarna att Arla fortsatt ska vara ett kooperativt mejeriföretag. De senaste årens fusioner är i linje med det beslutet. För när man inte tillför externt kapital måste ägarna själva investera i att utveckla företaget. Därför är det en fördel att det nu finns fler som kan dela på ansvaret.

Som ordförande känner jag att den kooperativa företagsformen är den absolut bästa för oss mjölkbönder. Ägarna producerar mjölken, företaget förädlar och säljer den. Tillsammans utövar vi vårt inflytande och tillsammans håller vi igång mjölkhjulet. Och det har aldrig varit viktigare än nu, när vi närmar oss 2015, året då EU:s mjölkkvoter förväntas upphöra. Många frågar redan om vi planerar att ha en egen leveransbegränsning eller ett kvotsystem när mjölkkvoterna försvinner. Men så tänker inte vi. Arlas syfte är att säkra att vi kan ta hand om den mjölk som ägarna producerar. Oavsett hur mycket som produceras. Vår nya mission förstärker

till och med budskapet att vi finns här för att framtidens mjölkbönder ska ha möjlighet att driva och utveckla sin verksamhet.

Det är viktigt för den enskilde ägaren att säkra ett bra resultat här och nu. Denna uppgift arbetar vi med varje dag och försöker lösa den på bästa möjliga sätt. Men det är också viktigt att säkra att vi utvecklar vårt företag till fördel för kommande generationer – på samma sätt som generationerna före oss har gjort.

### En gemensam framtid

Vår affärsmodell bygger på förutsättningen att om mer mjölk kommer in så tar vi emot den och förädlar den. Därför har Arla kontinuerligt växtvärk. För tillväxt ger optimism och utrymme för en ökad mjölkproduktion, som i sin tur ger fler möjligheter på marknaden. Arla är idag ett företag som har modet att säga ja när möjligheter uppstår och styrkan att säga nej när tillfället inte är det rätta. Vi är här för att stanna. Men vi måste ha tålamod med varandra och komma ihåg att det finns mer som förenar Arlas ägare vad som skiljer oss åt.

Det är varken fusioner eller affärer i Kina som tar oss igenom lågkonjunkturer. Det är vår erfarenhet som företag, tron på gemenskap och sammanhållningen som medlemmar. Det är vårt sätt att följa upp, utöva tillsyn och utvecklas som betyder något på ett övergripande plan. Historien visar att de mejeriföretag som investerar och tänker långsiktigt klarar sig bäst över tid. Därför är jag stolt över att få vara ordförande för Arla.



*Arla är en kooperativ mejeriförening. Därför har vi förbundit oss att ta emot all mjölk från ägarna och tillföra högsta möjliga värde till den.*

## MJÖLKHJULET

Mjölkhjulet är en bild av Arlas affärsmodell. Våra ägare är också våra leverantörer. Därför är mjölken såväl företagets råvara som dess tillväxtmotor. Ju mer mjölk i hjulet, desto mer kraft i maskinen och desto mer utvecklas företaget. Mjölken driver företagets resultat och möjlighet till innovation, produktutveckling, varumärkesarbete och effektivitet, men resultatet är samtidigt en förutsättning för att öka mjölkvolymerna. Därför är Arlaintjäningen Arlas yttersta mål. Efter fusionerna under 2012 väger Arla varje år in 12,5 miljarder kg mjölk. Det gör oss till ett av världens största mejeriföretag i volymen invägd mjölk.

*Tillväxt inom Arla handlar om att upprätthålla resultatet. Vår tillväxt driver på konsolideringen på marknaden och gör att mjölksvolymerna ökar.*



*Mer mjölk är en förutsättning för innovation, produktutveckling, varumärkesarbete och effektivitet och därmed för resultatet.*

**12,5**  
miljarder kg  
mjölk på  
årsbasis

*Det fordras tillväxt för att kunna skapa avsättning för en ökande mjölkvolym. Fusioner och avtalen i Kina har under 2012 skapat en volym och efterfrågan som sätter ytterligare kraft på mjölkhjulet.*







Vision:

---

Vi skapar framtiden

---

inom mejeri för att

---

sprida hälsa och

---

inspiration i världen,

---

helt naturligt

---

## EUROPEISK STYRKA OCH GLOBALA VISIONER



*Nu ritas framtidens karta för mejeribranschen och Arla spelar en ledande roll i den pågående konsolideringen av branschen. Som europeiskt företag med en global strategi måste Arla kunna hålla jämna steg med kunder som blir större och mer globala.*

*Peder Tuborgh, Verkställande direktör*

2012 har varit ett starkt år och en milstolpe i Arlas historia. Våra ägare fattade avgörande beslut inför framtiden, när en överväldigande majoritet av ägarna i Danmark, Sverige, Tyskland, Luxemburg, Belgien och Storbritannien i juni röstade ja till att gå samman för att säkra en stark mejeriverksamhet med nya möjligheter till stabilitet och tillväxt. Vi är det första kooperativa företaget som har ägare i sex länder. Det är ett företag som bygger på styrkan i den kooperativa modellen och ägarnas mod. Utan detta hade vi inte kunnat uppnå det vi uppnådde i år, där organisk tillväxt och tillväxt genom fusioner och förvärv gick hand i hand. Vi har förstärkt kooperativets hållbarhet – även utanför de gränser vi hittills har definierat. Årets fusioner utvecklar kärnverksamheten inom Arla – företagets innersta DNA.

Under 2012 blev det också tydligt att framtidens möjligheter finns på de nya tillväxtmarknaderna. Vår organiska tillväxt på de här marknaderna bidrar väsentligt till ett resultat vi kan vara nöjda med under rådande marknadsförhållanden.

### Fokus på verksamheten

Det har varit ett hektiskt år med många nya initiativ för att skapa tillväxt, effektivisera verksamheten och öka vinsten. Vi har uppnått ett resultat på 1,9 miljarder DKK, vilket motsvarar 3 procent av omsättningen, och vi har uppfyllt de sju viktiga mål vi ställde upp för 2012. Framför oss ligger arbetet med att genomföra strategier och förverkliga synergier efter förvärv och fusioner under 2011 och 2012, så att vi kan öka vinsten ytterligare.

Marknaderna har under 2012 utvecklats mer negativt än vad som förutsågs. Främst på grund av en oväntad ökning av mjölkproduk-

tionen i världen, vilket pressar priserna. Men också på grund av den allmänna återhållsamheten hos de europeiska konsumenterna som en följd av den ekonomiska situationen. Vi ställs mot starka krafter, men Arla är mer robust i den här situationen jämfört med många konkurrenter. Det är tack vare ett brett produktsortiment till detaljhandeln och industrin samt våra varumärken, som har en stark position också på krispräglade marknader.

Arla har levererat ett högt mjölkpris under rådande marknadsförutsättningar. Vi har uppnått en intjäning på 2,71 DKK, vilket är högt i det europeiska spekrat av mejeriföretag. Vi ligger på en nivå över en grupp av de konkurrenter vi jämför oss med och redovisar i årsredovisningen för 2012 den högsta efterlikviden någonsin. Det finns dock en oro i att ägarnas kostnader har ökat mer än mjölkpriset har kunnat kompensera för. Utbytet för den enskilde bonden är därför inte tillfredsställande, vilket är en global utmaning.

Vår ingrediensverksamhet och marknader utanför Europa har under 2012 bidragit avsevärt till företagets resultatutveckling. Det är ett bevis på att vår internationella strategi nu ger resultat. Samtidigt har våra kärnmarknader trots en tuff marknadssituation legat på en hög resultatnivå. Det råder dock ingen tvekan om att vi kontinuerligt måste se över kostnaderna om vi ska kunna skydda våra varumärken under besvärliga marknadsförhållanden. Det är detta behov vi uppfyller genom effektiviseringsprogram, som fram till 2015 leder organisationen mot en ännu hårdare styrning av kostnaderna. Med hjälp av en rad operational excellence-program går vi under de kommande åren igenom alla avdelningar

och produkter för att på ett bestående sätt minimera kostnaderna och förenkla arbetsrutinerna. Det är en stimulerande process, som tvingar oss att tänka nytt och agera snabbt.

### Ett nytt sätt att tänka och en uppdaterad strategi

För fem år sedan var Arla ett skandinaviskt företag och vårt sätt att tänka utgick från Danmark och Sverige. Detta förändras på ett naturligt sätt nu, när Arla har ägare i sex länder, stärks avsevärt på de tyska och brittiska kärnmarknaderna och gör sig gällande på allt fler marknader utanför Europa. Därför har vi också formulerat en ny mission och vision så att orden nu stämmer överens med handlingen. Missionen ger uttryck för de mål som alltid har gällt för Arla: att vi som kooperativ mejeriförening är till för ägarna. Denna framåtriktade kraft uttrycks nu i visionen. Att skapa framtiden inom mejeri handlar om att bidra till den industriella utvecklingen och om att fastställa och driva nya standarder inom livsmedelssäkerhet,, djuromsorg, effektivitet, innovation, ansvarstagande, hållbarhet och resultat.

Det finns ett direkt samband mellan Arlas internationella utveckling under det gångna året och våra globala investeringar. Arlas ekonomi kommer under många år framöver fortsatt att vara beroende av att vi klarar oss bra på våra kärnmarknader. Men vår framtid är beroende av att vi bygger broar ut i världen för att hitta avsättningskanaler för den mjölk vi har lovat ägarna att sälja. Under 2012 har vi därför reviderat Arlas strategi, så den nu har ett mer globalt fokus. EU:s mjölkkvoter, som försvinner 2015, är en av drivkrafterna bakom initiativet. Vi förväntar oss att vi får in upp



emot en miljard kg mjölk mer i mjölkhjulet kring 2017. Vi kan inte förvänta oss att sälja mer mjölk inom EU och därför vänder vi blicken mot Mellanöstern, Afrika, Ryssland och Kina.

#### Större möjligheter

I den internationella verklighet där Arla just nu utvecklas har det varit strategiskt viktigt att ingå avtal som kan säkra Arlas fortsatta tillväxt. Årets investeringar har genomförts i denna anda. Målet är att skaffa mer mjölk och fler avsättningsmöjligheter i en global värld.

Via fusionerna med MUH och Milk Link nådde vi i år nivån 12,5 miljarder kg mjölk på årsbasis och har därmed samlat en av de största mjölkvolymerna i Europa. Det ger oss kraft och råvara för att kunna delta på den globala marknaden. Genom att fusionera har vi uppnått en komplett verksamhet i både Tyskland och Storbritannien. Det är en logisk utveckling på väg mot större tyngd och utbud. Fusionerna kommer sammantaget att öka Arlas omsättning med cirka 11 miljarder DKK på årsbasis. Under 2012 har fusionerna bidragit med cirka 2 miljarder DKK till omsättningen, som under 2012 uppgick till 63 miljarder DKK. Därmed börjar vi nu närma oss 2015-målet om en omsättning på 75 miljarder DKK.

Årets avtal i Kina var av stor strategisk betydelse för Arla. COFCO, som är huvudaktör i ett av Kinas största mejeriföretag, China Mengniu Dairy Company Limited, utsåg allt utpekade under våren Arla till ny strategisk samarbetspartner. Därmed får vi tillgång till en av världens snabbast växande mejerimarknader. Avtalet är ett erkännande av vår globala strategi och vårt globala nätverk, men

också ett uttryck för att vi som företag är ledande när det gäller kvalitet och livsmedels-säkerhet. Vi ser avtalet som en lösning på obalansen mellan utbud och efterfrågan i Europa och som ett led i våra förberedelser inför ett EU utan de produktionsbegränsande mjölkkvoterna efter 2015. Med utgångspunkt i kvalitetsprogrammet Arlagården kan vi samtidigt stödja Mengniu och de kinesiska bönderna att höja kvaliteten på de lokalt producerade varor som ska bidra till att mätta 1,3 miljarder kineser.

Avtalet förväntas bidra positivt till medlem-marnas mjölkpris, eftersom vi får möjlighet att skapa en betydligt högre förädling av en mjölkvolym som annars måste säljas på den globala industrimarknaden, där vinsten historiskt sett är lägre.

#### Kvaliteten

Arlagårdens fokus på mjölkens sammansättning, livsmedelssäkerhet, djuromsorg och miljö ger bättre mjölk, vilket i sin tur ger bättre produkter och i slutändan bättre resultat. Därför är Arlagården en investering i framtiden. Arlagården utvidgas nu också till Storbritannien och Tyskland.

Rena och säkra mejeriprodukter är en del av ambitionen i Arlas filosofi Närmare naturen™ och vårt mål om att vara det mest naturliga och hållbara globala mejeriföretaget. Vi har under 2012 också sett att denna ambition på många sätt skapar värde – för företaget och för våra partnerskap och relationer i omvärlden. Vi förbinder oss att gå en mer hållbar väg och att dokumentera att Arlas tillväxt inte sker på bekostnad av hänsynen till miljön och naturen. Vår tillväxt och våra

lösningar måste vara hållbara och som kooperativt mejeriföretag har vi en reell möjlighet att ta hänsyn till naturen i hela värdekedjan, eftersom våra ägare utgör dess första del. Dessutom handlar Närmare naturen™ om naturlighet, minskat spill och bättre resursutnyttjande.

#### Storlek förpliktigar

Med marknadsledarskap och en allt mer markant position inom mejeribranschen följer också ett ansvar. Ju större plats Arla tar på marknaden, desto fler ögon riktas mot oss. Därför handlar det just nu om att visa vilka vi är och vad vi vill. Om att bygga upp förtroende och visa handlingskraft, så att vi framstår som attraktiva för nuvarande och kommande ägare, strategiska partners, medarbetare, kunder, konsumenter och samarbetspartners. Om att fortsatt stärka vår innovation, så vi kan klara de uppgifter som väntar på kärn- och tillväxtmarknaderna. Och om att sätta nya standarder för kvalitet och agerande från jord till bord.

#### Förväntningar på 2013

Mjölkriset påverkas av faktorer som vi inte alltid kan förutse eller råda över. Prognoserna säger att vi fortsatt kommer att ha låg tillväxt inom EU, där vi hämtar det mesta av vårt resultat. I gengäld kommer tillväxten utanför EU att utvecklas. Ryssland, Mellanöstern och många av våra mindre marknader i världen har visat en imponerande tillväxttakt och det kommer att fortsätta under 2013. I Kina ligger det stora arbetet framför oss. Men det faktum att vi har fått ett samarbetsavtal med Mengniu är en enastående möjlighet. 2012 har visat att vi kan överträffa våra egna förväntningar när vi verkligen beslutar oss för det.

## ÅRETS VIKTIGASTE HÄNDELSE

Under 2012 förändrades Arlas storlek och struktur fundamentalt. Arla ägs nu av 12 300 mjölkbönder i sex europeiska länder, som tillsammans ska utveckla en verksamhet med globala ambitioner. Vi är ledande i Danmark, Sverige och Storbritannien och nr 3 i Tyskland, och på väg att få fotfäste på en av världens snabbast växande mejerimarknader, Kina.

### TYSKLAND

Den 22 maj offentliggjorde Arla planen på en fusion med ett av Tysklands 10 största mejeriföretag, kooperativet Milch-Union Hocheifel (MUH), som har ägare i Tyskland, Belgien och Luxemburg.

MUH:s geografiska läge skapar kontinuitet för Arla i Tyskland med Hansa Arla Milch i norr och Arla Foods Käseerei, tidigare Allgäuand Käseerei, i söder. Fusionen är en naturlig förlängning av den affärsstrategi som infördes genom fusionen med Hansa-Milch 2011. Fusionen med MUH kommer att optimera Arlas kapacitet och inköp i Tyskland. MUH:s produktsortiment kompletterar Hansa Arla Milchs och mejeriets produktionsanläggningar kommer att stärka Arlas övriga verksamhet i Tyskland. MUH bidrar med 6 miljarder DKK till Arlas omsättning på årsbasis.

I Arlas representantskap röstade 98,5 procent för fusionen den 26 juni och fusionen är godkänd av konkurrensmyndigheterna med verkan från den 1 oktober 2012.

### STORBRIANNIEN

Den 22 maj offentliggjorde Arla planen på en fusion med Storbritanniens fjärde största mejeriföretag, kooperativet Milk Link. Milk Link kommer att säkra Arlas tillgång till mjölkråvara i Storbritannien och tillföra ost som ett attraktivt kunderbjudande, eftersom företaget är Storbritanniens största ostproducent och exporterar ost till mer än 19 länder.

Storbritannien är i dag Arlas största marknad med en omsättning på nästan 14 miljarder DKK under 2012 exkl. omsättningen från Milk Link. Efter fusionen med Milk Link blev Arla Storbritanniens största mejeriföretag och ett komplett sådant med färskvaror, UHT-produkter och, nu också ost. Omsättningen ökar med drygt 5 miljarder DKK på årsbasis.

I Arlas representantskap röstade 96,8 procent för fusionen den 26 juni och fusionen är godkänd av konkurrensmyndigheterna med verkan från den 1 oktober 2012.

### KINA

Den 15 juni 2012 undertecknade Arla ett avtal som ökar exporten till Kina. Målet är att vi om bara några år kan exportera 600–800 miljoner kilo mjölk till Kina varje år, främst i form av värdeförädlade produkter.

Avtalet innebär att:

- Arla ingår ett avtal med China Mengniu Dairy Company Limited om att erbjuda Arla®-varumärket till fler kinesiska konsumenter.
- Arla är indirekt medägare av Mengniu tillsammans med bl.a. det statsägda COFCO, Kinas största livsmedelskoncern.
- Det handlar om en investering på cirka 1,75 miljarder DKK.
- Arla har etablerat ett kunskapscenter för teknik och kvalitet, China-Denmark Milk Technology Cooperation Center i Peking, som ska stärka den kinesiska mejeribranschen med utgångspunkt från kvalitetsprogrammet Arlagården.
- Under 2012 var Arlas totala omsättning på den kinesiska marknaden cirka 700 miljoner DKK. Sammantaget förväntas de nya avtalen femdubbla Arlas totala omsättning i Kina till 2016.

### EFFEKTIVISERING

Arla rustar sig inför framtidens hårda konkurrens genom att analysera verksamheten i alla länder och produktkategorier. Effektiviseringar under 2012 ska säkra 500 miljoner DKK på årsbasis i bestående besparingar genom att minska komplexiteten, samla kunskap och kompetens samt utnyttja storskalsfördelar. Dessutom har vi aktiverat initiativ som sammantaget ska spara ytterligare 2,5 miljarder DKK under de kommande tre-fyra åren. Målet är att öka vinsten genom att stärka organisationens flexibilitet och handlingskraft. Vi har uppnått de planerade besparingarna under 2012, som totalt uppgår till drygt 300 miljoner DKK.

Initiativ har också inletts för att frigöra medel för tillväxt. Under de senaste två åren har vi systematiskt arbetat med att minska företagets bindning i rörelsekapital. Det har bland annat lett till längre betalningsvillkor för externa leverantörer och kortare betalningsvillkor för kunder. Bådaddera ger mer pengar att arbeta med i företaget. Under 2011 förverkligades förbättringar av rörelsekapitalet på 1 miljard DKK och under 2012 ytterligare 1,2 miljarder DKK.

## STRATEGI 2017 – GLOBALT FOKUS OCH NYA MÅL

2012 var ett år då Arla nådde en rad milstolpar. Vi har skapat en stark plattform för framtida intjäning och utvecklingen i världen öppnar nya möjligheter för Arla. Därför har styrelsen och koncernledningen reviderat och förlängd den gällande strategin. Huvudprinciperna är oförändrade, men nya möjligheter kräver nya ledstjärnor.

Strategi 2015 har varit en stark drivkraft för Arla. Vi har haft ambitiösa mål och skapat positiva förändringar i organisationen, ledningen av företaget, försörjningskedjan och de geografiska strukturerna. Men också i förhållande till kunder, innovation, marknadsföring, effektivitet och hållbarhet. Arla har ständigt förändrats under de senaste åren och alla har förstått behovet av att tänka kreativt för att nå de strategiska målen.

Även om det fortfarande återstår två år av löptiden för Strategi 2015 har vi uppnått flera av målen före utsatt tid, bland annat en kraftfull ökning av omsättningen. Arla är en del av den globala mejerimarknaden och under 2012 har vi fått nya möjligheter att skapa framtiden för mejeribranschen. Det har lett till behov av att anpassa strategin så att vi kan realisera Arlas potential och leverera den förväntade avkastningen på ägarnas investeringar.

Den mest markanta förändringen i den reviderade Strategi 2017 är det ökade fokuset på Mellanöstern och Afrika (MEA), Ryssland och Kina. Strategin förbereder Arla för den tillväxt vi förväntar oss på de här marknaderna, medvetna om att Arlas ekonomi fortsatt kommer att vara beroende av en stark utveckling i Europa.

### Reviderad strategisk ambition

Som ett kooperativt mejeriföretag börjar och slutar Arlas värdeskapande på gården. Mjölken kommer från gården och värdeförädlingen av mjölken går tillbaka till bonden. Ju högre värde, desto mer positivt kan våra ägare se på framtiden. De kommer att vara mer villiga att investera i sin egen mjölkproduktion och därmed i företaget. Detta kommer att stärka Arlas möjligheter till tillväxt och vinst – och ge ett högre mjölkpris. Därför är det Arlas ambition att bli världens ledande bondeägda kooperativa mejeriföretag. För företag av Arlas storlek finns det ingen väg vid sidan av tillväxt om vi ska klara oss i den globala konkurrensen om kunder, medarbetare och råvaran – mjölken. Den reviderade strategiska ambitionen ställer upp tydliga lokala och globala mål för Arla fram till 2017.

### Utveckla kärnverksamheten

På alla marknader är det Arlas strategi att ta vara på potentialen i våra ledande positioner. På kärnmarknaderna måste vi fortsätta att utveckla positionerna och bli mer utvecklade i vår affärsmodell. Vi måste förverkliga de tvärnationella synergierna och stärka de tre globala varumärkena Arla®, Castello® och Lurpak®. Vi måste intensifiera innovationen och stärka positionen som det globala mejeriföretag som har de naturligaste produkterna och som är mest hållbart från jord till bord. Arlas ekonomi kommer också i framtiden att vara beroende av en stark utveckling i Europa. Vi måste maximera värdeskapandet i Storbritannien, Tyskland, Holland och Finland och utveckla lönsamheten i Danmark och Sverige.

### Leverera tillväxten

Under 2015 kommer EU:s mjölkkvotsystem att försvinna och vi förväntar oss att våra ägare kommer att producera minst en extra miljard liter mjölk årligen. Arla kommer inte att kunna avsätta denna extra mjölk på ett lönsamt sätt i Europa, men vi förväntar oss stigande efterfrågan från den växande medelklassen på de lönsamma tillväxtmarknaderna. Målet med strategin är att flytta mjölk från Europa och dit. Ryssland, Kina, Mellanöstern och Afrika är nyckeltillväxtmarknader, där vi kommer att investera i försäljning och marknadsföring, lokala partnerskap och förvärv av lokala mejeriföretag och produktionsanläggningar. Målet är att 20 procent av Arlas totala omsättning ska komma från de här marknaderna i 2017. I dag svarar dessa regioner för cirka 10 procent av omsättningen. Tillväxten ska bäras av kategorier som kan transporteras längre, dvs. mer pulver, smör, ost och UHT-mjölk, men också av specialiserade vassleproteiner till livsmedelsindustrin. Målet är att fördubbla omsättningen i Arla Food Ingredients under de kommande fem åren.

### Snabbare, enklare och smartare

Ett aktivt kostnadsfokus är förutsättningen för Arlas framgång. Under 2012 lanserade vi därför en rad ambitiösa kostnads- och effektiviseringsprogram med stor potential. Programmen kommer att förenkla Arlas

affärsmodell, effektivisera produktionen samt optimera processerna och de förväntas totalt bidra med en besparing på 2,5 miljarder DKK före slutet av 2015. Detta kommer att säkra ett konkurrenskraftigt mjölkpris till ägarna, leda organisationen mot ytterligare tillväxt och skapa synergier genom integration av MUH och Milk Link.

### Strategiska milstolpar för Arla 2008-2012

- ✓ Starkt mejeriföretag för +250 miljoner konsumenter i Nordeuropa
- ✓ Ledande marknadspositioner och topplaceringar på alla kärnmarknader har uppnåtts (nr 1 i Storbritannien, Sverige, Danmark, nr 3 i Tyskland, nr 2 i Finland, Holland)
- ✓ Det har skett en snabb konsolidering och tillgången till råmjölk är säkrad i Sverige, Storbritannien och Tyskland (Milko, Westbury, Milk Link, Hansa Milch, Allgäuland, MUH)
- ✓ Lovande plattform för tillväxt i Kina, imponerande tillväxt i Ryssland, mycket stark position i Mellanöstern
- ✓ Arla Foods Ingredients har blivit ett starkt globalt företag
- ✓ Ledande globalt inom BSM och solid tillväxt för Lurpak®
- ✓ Globalt Arla™-varumärke etablerat – positionen för Närmare naturen™ står på en mycket hållbar grund
- ✓ Tydlig dagordning för effektivitet inom hela Arla Foods med pågående arbetseffektivisering inom olika områden.

## DET LEDANDE BONDEÄGDA MEJERIET

### Utveckla kärnverksamheten

Ta fördelarna med våra ledande positioner och utveckla tre starka varumärken.

### Leverera tillväxten

Öka omsättningen från tillväxtmarknaderna till 20 procent genom att föra ut mjölk utanför Europa.

### Snabbare, enklare och smartare

Uppnå kostnadsledarskap och starkt verkställande med besparingar på 2,5 miljarder DKK.





## 7 ESSENTIELLA MÅL FÖR 2012

Mål för 2012	Uppnått	Resultat
<p>1. Stärka Arlaintjänningen relativt jämfört med våra konkurrenter</p> <p>Mål: leverera konkurrenskraftiga mjölkpriser</p>	<p>Arlaintjänning på 2,71 DKK under 2012 jämfört med 2,81 DKK under 2011. Vi ligger på samma nivå som våra närmaste konkurrenter.</p>	
<p>2. Låg kostnadsnivå</p> <p>Mål: uppnå 500 miljoner DKK i hållbara kostnadsbesparingar årligen</p>	<p>Besparingar på drygt 300 miljoner DKK har förverkligats under 2012. Den totala effekten av effektiviseringsprogrammet kommer att få genomslag under 2013.</p>	
<p>3. Fusioner och förvärv</p> <p>Mål: väsentliga fusioner/förvärv i Storbritannien, Tyskland och på tillväxtmarknaderna</p>	<p>Fusion med Milk Link och MUH med verkan från den 1 oktober 2012.</p>	
<p>4. Tyskland som kärnmarknad</p> <p>Mål: uppnå en plats bland de fem största?</p>	<p>Fusionen med MUH och Hansa och förvärvet av Allgäuland har placerat Arla bland de tre största aktörerna i Tyskland. Framöver kommer fokus att ligga på tillväxtmarknader, framför allt i Kina.</p>	
<p>5. Tillväxt för varumärken</p> <p>Mål: fortsätta tillväxten för globala varumärken – Arla®, Lurpak® och Castello®</p>	<p>Arla upplever fortsatt tillväxt för de tre globala varumärkena med en total organisk tillväxt på 3,3 procent. Tillväxten är dock lägre än under 2011.</p>	
<p>6. Närmare naturen™</p> <p>Mål: genomföra väsentliga aktiviteter på kärnmarknaderna</p>	<p>Aktiviteter på alla kärnmarknader har utförts framgångsrikt. Närmare naturen™ är nu en del av vår affärstillgång och ingår i framtiden som en hållbar ambition i vår strategi och vision.</p>	
<p>7. IT</p> <p>Mål: Ha en stabil IT-drift</p>	<p>Arla har fokuserat på att förbättra IT-driften under 2012 och har nått långt. Arbetet är dock inte färdigt och kommer att fortsätta under 2013.</p>	

## 7 ESSENTIELLA MÅL FÖR 2013

### Mål för 2013

#### 1. Arla intjäning över jämförelsegrupp

Mål: index 103–105

#### 2. Resultatet är viktigast

Mål: besparingar genom effektiviserings-program och bättre utnyttjande av skalfördelar på 1 miljard DKK

#### 3. Effektiv integration av Milk Link och MUH

Mål: uppfylla affärsplanerna

#### 4. Bygga en kinesisk tillväxtplattform

Mål: fördubbla omsättningen i Kina

#### 5. Öka volymen och stärka globala varumärken och kategorier

Mål:

- 2–4 procents tillväxt för Arla®
- 4 procents tillväxt för Castello®
- 6 procents tillväxt för Lurpak®

#### 6. Stärka balansräkningen

Mål:

- Minska rörelsekapital och frigöra 1 miljard DKK
- Minska skuldsättningen från 3,9 till cirka 3,5.

#### 7. Stabilisera IT-driften

Mål:

- Ny IT-strategi
- Förbättra användarupplevelsen
- MUH och Milk Link integrerat med Arlas IT-plattform.

**För att kunna leverera ett bra resultat till ägarna och säkra framgång i enlighet med Arlas strategiska ambition fastställer koncernledningen och styrelsen varje år sju essentiella mål och prioriteringar för koncernen. Det är dessa mål vi navigerar efter.**

Arlas tillväxtagenda drivs av förvärv och fusioner och av en vilja att gripa möjligheter när de uppstår. Den traditionella budgeten som är statisk och motverkar investeringsvilighet kan inte i tillräcklig utsträckning ge stöd för denna agenda. För i en värld som präglas av snabba förändringar är budgetar föråldrade i det ögonblick de skapas, medan relativa mål är betydligt mer robusta gentemot förändringar. Inom Arla har vi därför ersatt den traditionella budgeten med rullande prognoser och så kallad stretched targets. Bakom begreppen ligger idén om ett framgångskriterium som i grunden handlar om att sträva efter ambitiösa mål och prestera markant bättre än föregående år.

7 essentiella mål har utvecklats ur detta tankesätt. De är ett uttryck för företagets prioriteringar för ett år i taget. De bryter ned långsiktiga strategier till kortsiktiga målsättningar och skapar grunden för en årligen förbättrad utveckling inom Arla.

#### Från omsättning till resultat

Under 2012 hade de 7 essentiella målen tydligt fokus på omsättningen med mål om fusioner och Tyskland som kärnmarknad. 2012 var ett hektiskt år med många nya initiativ för att skapa tillväxt och öka vinsten. Vi har lyckats väl med de sju essentiella målen, trots att marknaderna är under press. Under 2013 ska vi arbeta med att genomföra och förverkliga synergier efter förvärv och fusioner under 2011 och 2012. Därför har vi under 2012 valt att i högre grad lyfta blicken från omsättningen till resultatet. Denna rörelse avspeglas i målen för 2013, som behåller fokus på rörelsekapitalet och på att minska koncernens skuldsättning.



## KOSTNADSFOKUS

Arla lanserade under 2012 en rad ambitiösa effektiviseringsprogram med potential att leverera avsevärda kostnadsbesparingar. Företagets snabba utveckling innebär nya sätt att arbeta på och en ökad förmåga att uppnå synergier, utnyttja stordrift och minska kostnaderna per enhet. Inom tre-fyra år ska besparingar för 2,5 miljarder DKK ha genomförts. Målet är att effektivisera Arla och rusta företaget för framtidens konkurrens en stor del av.

Arlas mission är att säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk. Därför har vi konstant fokus på att öka intäkterna utan att öka kostnaderna. På så sätt kan vi hålla oss på nivå med eller ligga före de närmaste konkurrenterna. Det är nödvändigt av flera orsaker. Arlas europeiska kärnmarknader stagnerar och konkurrensen är hård. Till detta ska läggas att en ökande andel av Arlas omsättning kommer från handelns egna varumärken eller industriprodukter, där lönsamheten inte är så hög som inom varumärkesprodukter.

Vi kommer fortsatt att effektivisera i produktionskedjan genom investeringar och lean-program och vi har under 2011 och 2012 genomfört en rad avgörande förändringar i Arlas verksamhet för att göra den mer konkurrenskraftig. För att förbättra organisationens snabbhet och handlingskraft ska Arla inom de kommande tre-fyra åren skapa besparingar på 2,5 miljarder DKK inom följande huvudområden:

- 1 - Lean och OPEX (Operational Excellence)
- 2 - Inköp (programmen Total Cost of Ownership och Design To Value)
- 3 - Strukturrationisering

Förutom besparingarna handlar programmen i stor utsträckning om att förenkla affärsmodellerna och säkra tydlighet i linjeorganisationen. Målet är att samla stabsfunktioner och undvika dubbleringar. Resultaten har börjat få genomslag under andra halvåret 2012. Dessa löpande effektiviseringar kommer att göra organisationen redo för ytterligare tillväxt och bidra till ett bättre mjölkpris.

### Lean och OPEX

Arlas produktionsanläggningar håller på att göra sig redo för effektivitetsprogrammet OPEX – operational excellence – som är en naturlig förlängning av Lean. OPEX handlar om att dela kunskap över Arla. Att skapa en kunskapsbank som ger möjlighet att dela och använda bästa praxis inom en rad processer i varuflödet. OPEX jämför de olika mejeriernas processer och resultat för att ta reda på hur man bäst planerar, tar bort spill i produktionen, minskar komplexiteten och inför ny teknik.

Under 2013 kommer det att skapas en bästa praxis-katalog med 200 metodbeskrivningar, som varje enskilt mejeri kan mäta sig mot och låta sig inspireras av.

Lean är en förutsättning för OPEX. Det innebär att ett mejeri måste ha skaffat sig de erfarenheter och den medvetenhet man uppnår genom arbetet med målstyrning och löpande förbättringar innan man kan påbörja OPEX-utrullningen. Medan lean har fokus på det enskilda mejeriets struktur, användning av kunskap och lean-verktyg utgår OPEX från alla mejerier. OPEX rullas ut under 2013 för att förverkliga besparingarna genom att bedriva en bättre och effektivare produktion. Planen är att implementera lean på 12–14 mejerier om året, medan OPEX ska köras på åtta-nio mejerier om året.

### Inköp

500 miljoner DKK ska sparas i TCO (Total Cost of Ownership) och DTV (Design to Value, se även sidan 46). TCO handlar om att standardisera och samla inköp hos färre leverantörer. Om vi t.ex. använder färre typer av ytterem-

ballage och använder färre färger och färre leverantörer kan vi spara 15 procent av en viss utgift.

Under 2013 och 2014 går 100 olika inköpsområden igenom, som vardera har ett mål om att spara 15–20 procent. Ingredienser och emballage är de två största områdena.

### Strukturförändringar

Arla strävar efter att utveckla och stärka en konkurrenskraftig och effektiv produktionsstruktur. Under 2012 fortsatte rationaliseringen av tillverkningen av hårdost. Osten är dyr att framställa och konkurrensen är hård. Målet är därför att göra produktionen mer lönsam. Detta uppnås bl.a. genom att stänga mejerierna i Klovborg och Hjørring i Danmark och Falkenberg i Sverige. Samtidigt investeras i en omfattande expansion av de danska mejerierna Taulov och Nr. Vium, där produktionen av hårdost samlas i framtiden.

Ett annat exempel på omstrukturering till nytta för både företaget och miljön är smörmärket Anchor®, som säljs på den brittiska marknaden. Anchor® tillverkades fram till 2012 av smör från Nya Zeeland, som frystes ned, fraktades runt jordklotet och paketerades om på Varde Mejeri i Danmark. Anchor® ska nu tillverkas av engelsk mjölk på mejeriet Westbury i Storbritannien. Varde mejeri stänger som en följd av beslutet.

Slagelse Mejericenter,  
Danmark





ARLA FOODS

Arlaintjäning

**DKK 2,71**

Mjölkvoly m

**10,4 md. kg**

Omsättning

**DKK 63 md.**

Omsättningsökning

**15 %**

Resultat

**DKK 1,9 md.**

Skuldsättningsgrad

**3,9**

## ORGANISK TILLVÄXT OCH EFFEKTIVISERINGAR



*Årsredovisningen innehåller ett antal positiva budskap om organisk tillväxt utanför EU, framgångsrika effektiviseringar i kärnverksamheten och en snabb integration av nya företag. De senaste åren har präglats av stora investeringar i Arla. Framöver handlar det om att leverera avkastning till ägarna.*

*Frederik Lotz, Koncernfinansdirektör*

Det är Arlas förmåga att skapa vinst som visar på företagets styrka. Vi lyckas både växa och öka överskottsgraden på flera områden under 2012. Det gör att vi fortsatt har ett bättre resultat jämfört med en grupp av våra närmaste konkurrenter.

2012 var ett år med många positiva budskap. Det viktigaste är att det underliggande resultatet vid slutet av räkenskapsåret är på väg uppåt. Det beror framför allt på prishöjningarna i detaljhandeln och de besparingar som uppnåtts genom koncernens effektiviseringsprogram. Dessutom ökade vinsten på Arlas tillväxtmarknader

### Verksamheten

Årets omsättning uppgår till 63 miljarder DKK jämfört med 55 miljarder DKK under 2011. Vi har realiserat en stark omsättningsökning på cirka 15 procent (jämfört med 12 procent under 2011), vilket i hög grad beror på fusioner och förvärv under 2011 och 2012. Fusionerna under 2012 ingår i omsättningen från oktober månad med totalt cirka 2 miljarder DKK. Den organiska tillväxten utgör 2,1 procent (jämfört med 6 procent under 2011) och den beror främst på tillväxtmarknaderna Ryssland (+28 procent), Mellanöstern och Afrika (MEA) (+22 procent) samt vassleverksamheten Arla Foods Ingredients (AFI) (+24 procent). På merparten av den europeiska marknaden är tillväxten endast svagt positiv.

Ryssland, MEA och AFI har inte bara uppvisat positiva omsättningssiffror under året, utan det är också här som resultatökningen varit störst. Bakgrunden är att Arla nu har etablerat

en position i Ryssland och MEA, vilket innebär att resultatet utvecklas. AFI:s framgång bygger på höga proteinpriser, som har legat på samma nivå under den nedgång som mjölkpriset drabbades av under 2012. Ryssland, MEA och AFI sänder en positiv signal om Arlas framtid på tillväxtmarknaderna.

Under 2012 har vi i ännu större utsträckning lyft blicken från omsättning till resultat och infört en rad effektiviseringsprogram. Under första halvåret infördes ett program som framöver kommer att spara 500 miljoner DKK på årsbasis. Senare tillkom ytterligare ett program, som förväntas spara minst 2,5 miljarder DKK över tre-fyra år. Insatserna kommer att stödja värdeskapandet på de trängda kärnmarknaderna genom att göra produktionen så effektiv som möjligt. Effekten av programmen kommer att märkas på allvar först under 2013, men redan under 2012 ser vi en nedgång för marknadsförings- och kapacitetskostnaderna, som rör sig under nivån för 2011 och besparingarna verkar vara bestående.

Årets resultat är de förväntade 1,9 miljarderna DKK, vilket motsvarar 3 procent av omsättningen. Ett målinriktat fokus på effektiviseringar som kommer i rätt tid och en ambition om att hålla nere kostnaderna har inneburit ett relativt bra resultat under året, trots marknadsvillkoren. På hösten gick marknaden uppåt och på tröskeln till 2013 ser vi än en gång en positiv utveckling. .

### Integration efter förvärv och fusioner

2012 har i likhet med 2011 gått i förvärvens och fusionernas tecken. Det var året då Arlas

2015-strategi för Tyskland och Storbritannien förverkligades tre år tidigare än beräknat. De företag som tillkom under 2011 är integrerade och de första avgörande stegen har tagits mot en framgångsrik integration av MUH och Milk Link, så att de effektivt och snabbt ansluts till Arlas system och till den globala organisationen. Målet är att skapa synergier och hitta besparingar. Nya medarbetare ska finna sin plats och introduceras för våra standardiserade processer så att vi skapar Ett Arla. Därför arbetar vi intensivt med medarbetarutveckling, talanger, ledning och performance.

Fusionen med Milk Link har gjort oss till nr 1 i Storbritannien, medan MUH tillsammans med Arlas övriga enheter i landet kommer att etablera Tyskland som en samlad kärnmarknad och bilda grund för att exportera mer mjölk från Europa.

Kina-avtalet är en framtidsinriktad insats, som på sikt ska flytta medlemsmjölken från Europa och ut till Kinas växande medelklass. Produkterna är på väg till hyllorna och förväntningarna är stora. Mengniu och COFCO är rätt partners för att lyckas i Kina. Investeringen redovisas som en finansiell tillgång och som ett intresseföretag, men medför också en skuldsättning på 1,75 miljarder DKK. Resultat byggs upp under de kommande åren genom export från Arla.

### Rörelsekapital och skuldsättning

Arla ska behålla en god kreditvärdighet, framför allt när det allmänna ekonomiska klimatet är svårt. Därför är styrning av skuld och kapitalbindning inom hela företaget en

central prioritet i företaget. Skulden ökade under 2012 på grund av investeringen i Kina och årets övriga investeringar, övertagande av skulder samt ökade pensionsåtaganden ökat genom fusioner och till följd av fallande räntor.

Investeringarna, som har ökat skuldsättningsgraden under 2012, har genomförts med öppna ögon, eftersom det funnits goda möjligheter som måste utnyttjas. Samtidigt har vi upplevt ett starkt stöd från våra finansiella investerare. Med årets skuldsättning har vi dock nått en nivå där vi måste förverkliga synergier och säkra ett starkt kassaflöde för att minska skuldsättningsgraden.

Skuldsättningsgraden ligger vid årets slut på 3,9, jämfört med 4,5 under första halvåret 2012. Målet är 2,8–3,4. Arla har ett absolut commitment för att minska skuldsättningsgraden och behålla en god kreditvärdighet hos bankerna. Vi arbetar målinriktat på att minska skuldsättningsgraden, bl.a. genom fortsatt fokus på att sänka kapitalbindningen i rörelsekapital. Dessutom påverkas nyckeltalet för 2012 negativt, eftersom vi ännu inte har ett helt års resultat av investeringarna.

Rörelsekapitalet har stått högt på dagordningen under både 2011 och 2012. Vi har systematiskt arbetat med att minska företagets bindning av rörelsekapital i syfte att frigöra kapital. Under 2011 införde vi en

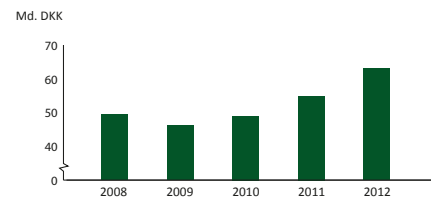
betalningspolicy som ska öka finansieringen från leverantörsskulder och under 2012 har vi optimerat processen kring kundernas betalningsvillkor för att minska bindningen i kundfordringar. Effekten av de här åtgärderna uppskattas till cirka 2,2 miljarder DKK under perioden. Totalt sett har kassaflödet från verksamheten förbättrats jämfört med 2011 mot bakgrund av det högre resultatet (jfr. målet på 3 procent) och förbättringar i rörelsekapitalet.

#### Compliance

En stark ekonomistyring är grunden för en hållbar tillväxt. Vi förändrar nu hur vi styr och utvecklar företaget så att vi får störst utbyte av de tillgångar som våra ägare har gett oss i uppdrag att förvalta. Vi fokuserar på ständiga förbättringar, skapar ambitiösa mål och utmanar befintliga strukturer.

Som en konsekvens av detta sätt att tänka arbetar Arla nu mot en ännu säkrare och effektivare kontrollkultur. Våra interna kontroller anpassas och uppdateras i takt med företagets snabba tillväxt och utveckling. Det är ett område som förtjänar uppmärksamhet i ett företag med globala ambitioner. Vi ser redan markanta framsteg och högsta ledningen anger tonen. Ett nytt program har införts för att säkra implementering av policies inom finansområdet, globala minimikontroller och processer som kan minska byråkratin och öka insynen.

#### OMSÄTTNINGSENTVECKLING ÖVER 5 ÅR



#### Förväntningar på 2013

Vi förväntar oss att hamna på en omsättning i närheten av 72 miljarder DKK under 2013. Årets resultat förväntas bli de fastställda 3 procenten av omsättningen, motsvarande 2,2 miljarder DKK. Mot bakgrund av de nuvarande förväntningarna på marknaderna är det vår ambition att leverera en Arlaintjänst som överträffar resultatet för 2012.

Även om vi fortsatt behåller fokus på de europeiska kärnmarknaderna kommer Arla framöver att öka aktiviteterna utanför Europa och förflytta oss till där tillväxten finns. Det omfattar också andra regioner än Kina, Mellanöstern och Ryssland, där vi redan har etablerat starka positioner. Vi förväntar oss en markant stigande efterfrågan på världens tillväxtmarknader som förväntas absorbera de ökande mjölkvolymerna i Europa.

## FÖRVÄNTNINGAR TILL 2013

Arlaintjäning

**>2,71 DKK** per kg medlemsmjölk

Mjölkvoly m

**12,5 md. kg**

Omsättning

**72 md. DKK**

Omsättningsökning

**16%**

Resultat

**3% ~ 2,2 md. DKK**

Skuldsättningsgrad

**3,5**









## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) STORLEK FÖRPLIKTIGAR

Arla har idag storleken och resurserna för att göra skillnad för människor och miljö på våra marknader. Vår vision visar på den hållbara vägen framåt. Vårt mål är att driva en verksamhet på ett sådant sätt att vi visar respekt för, och är i harmoni med vår omgivning.

Arla är inriktat på tillväxt. Men varken vår tillväxt eller våra lösningar får utvecklas på bekostnad av hänsynen till natur och miljö.

Arla har på allvar blivit en del av den globala mejerimarknaden och vi har fått nya möjligheter att forma framtiden för branschen och de mejeriprodukter som allt fler människor världen över gör till en del av sin vardag. Med storleken följer ett ökat ansvar. För ju större plats Arla tar desto mer vill vi sätta och driva dagordningen för hälsosamma och säkra livsmedel och teknik som gynnar både miljön och produktionseffektiviteten. Därmed ökar förtroendet och tryggheten bland våra intressenter.

Med varje marknad följer nya krav, nya möjligheter och nya typer av ansvar. Miljön känner inga gränser och konsumenterna handlar både globalt och lokalt. Arla balanserar på denna globala-lokala axel varje dag. Vi måste respektera den lokala utvecklingen och samtidigt se det globala perspektivet. Vi närmar oss världen med respekt och förståelse för att varje ny marknad är en ny verklighet som fordrar ett nytt sätt att navigera.

### Vårt Ansvar – Arla Foods Code of Conduct

Vi vill vara en aktiv medspelare i de lokalsamhällen där vi är närvarande. Det är av stor betydelse för Arla att omvärlden förstår våra synpunkter och vet vad man kan förvänta sig av oss. Vi måste visa att vi tar på oss ett medansvar för miljön och de människor vi kommer i kontakt med. Vi måste bygga förtroende, visa handlingskraft och sätta nya standarder för kvalitet och beteende från jord till bord så att vi kan hantera de utmaningar och ta vara på de möjligheter som väntar.

Arlas etiska, sociala och miljömässiga ansvar utmanas ständigt. Vår uppförandekod visar vägen i denna dynamiska verklighet. Den bygger på principerna i FN:s Global Compact och är ett verktyg som tillsammans med utbildning och träning stöder våra medarbetare i att hantera de dilemman som vi oundvikligen stöter på i ett globalt företag.

Vår CSR-rapport beskriver exempel på hur vi genom året arbetar med 11 olika områden, från affärsprinciper till mänskliga rättigheter. Årets CSR-rapport kan laddas ned på [www.arla.com](http://www.arla.com)

### Ledningen går i täten

Arla har etablerat en CSR-kommitté, där frågor om etik och utveckling av ansvarsfullt agerande diskuteras. VD Peder Tuborgh är ordförande för kommittén och visar därmed att ansvaret för CSR är väl förankrat i Arlas högsta ledning.

CSR är ett område som vi måste ta på stort allvar. Men vi accepterar också att vi aldrig når ända in i mål. Det uppstår hela tiden nya dilemman som måste hanteras och nya utmaningar som ska tas om hand..

### Närmare naturen™

Våra konsumenter förväntar sig att vi tar ansvar för naturen i hela kedjan från jord till bord. Som kooperativt mejeriföretag har vi en reell möjlighet att ta hänsyn till hela mjölkens värdekedja eftersom våra ägare och deras mjölkgårdar utgör grunden för Arlas verksamhet.





Närmare naturen™ är en filosofi som innebär att Arla förbinder sig att säkerställa att våra produkter är så naturliga som möjligt, att vår mjölk produceras på gårdar som är i harmoni med naturen och att Arlas egna processer påverkar naturen och miljön så lite som möjligt. Vi har definierat en rad långsiktiga mål för vårt Närmare naturen™-program och vi följer upp och summerar aktiviteter från alla affärsenheter och funktionsområden.

Ett par exempel från 2012: I Danmark har man gjort en insats för att minska matavfallet. Flera mejerier har kommit långt i användningen av förnyelsebar energi. I Finland har försäljningen av ekologiska produkter och kunskapen om Arla ökat genom introduktion av en ny ekologisk produktlinje. I Holland har vi introducerat en innovativ drickyoghurt, som sötas med det växtbaserade sötningsmedlet stevia, och i England och Tyskland har en rad initiativ från Arla inspirerat barn att ge sig ut i och använda naturen.

#### **Arlas Miljöstrategi 2020**

2011 antog vi en ambitiös miljöstrategi som bl.a. innebär att vi vill engagera våra ägare i hur de kan uppnå en ännu mer hållbar mjölkproduktion. Strategin kommer också att säkra att vi övergår till hållbara energikällor, sparar vatten och energi, minskar svinnet och arbetar med emballageutveckling.

#### **Export av Arlas kvalitetsfilosofi**

COFCO, som är huvudaktör i Kinas största mejeriföretag, China Mengniu Dairy Company Limited, erbjöd under våren Arla delägarskap i Meningniu. Kvalitetsprogrammet Arlagården var en bidragande faktor till att valet föll på vårt företag. De vill dra nytta av vårt knowhow och vår erfarenhet och vi har nu möjlighet att bidra till att förbättra arbetet med mjölkkvaliteten bland Kinas bönder. Kineserna kommer att utnyttja vår erfarenhet av att säkra hög mjölk kvalitet, spårbarhet och kontrollerad mjölkproduktion på gårdarna. Det är ett stort erkännande för de tusentals Arla-mjölkproducenter, som följer kvalitetsprogrammet Arlagården i vardagen.

#### **Whistleblower Service – en ny möjlighet**

Arlas CSR-kommitté tog under 2012 initiativ till att etablera en whistleblower-tjänst som ger våra medarbetare ännu en möjlighet att reagera om de observerar ett beteende bland chefer eller kolleger som strider mot vår uppförandekod eller övriga policier.

Om man observerar avvikelser från Arlas uppförandekod, policier eller de lokala lagarna och reglerna kan medarbetarna nu också rapportera anonymt via telefon eller en webbplats som är tillgänglig på tolv språk. Man väljer själv om man vill vara anonym och rapporten kan inte spåras tillbaka till rapportörens dator. Den nya tjänsten ska bidra till att säkra att alla kan vara stolta över det vi gör inom Arla.





## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY SÅ UTÖVAR VI VÅRT ANSVAR

Att ta ett samhällsansvar är självklart för Arla. Därför har vi under många år haft höga standarder för naturliga produkter, miljö, klimat och livsmedelssäkerhet. Det är en övertygelse Vi är övertygade om att detta skapar värde – också för företaget. Därför anser vi det naturligt att också arbeta med ständiga förbättringar. Vi kombinerar tradition och innovation i världsklass och tar hänsyn till naturen i hela kedjan från jord till bord.



### Ansvarstagande företag

Man kan driva ett lönsamt företag som är etiskt försvarbart och har integriteten i behåll. Men det kräver kunskap, viljestyrka och hårt arbete.

#### Affärsprinciper

Vi följer vår uppförandekod och den lokala lagstiftningen i alla de länder där vi är verksamma.

#### Verksamhetsprinciper

Våra förtroendevalda representanter formulerar allmänna strategier och säkrar att företaget drivs på det sätt som bäst tjänar ägarna.

#### Inköp

Vi förväntar oss att våra leverantörer påtar sig ett socialt och miljömässigt medansvar så att vi kan uppnå vår målsättning om att köpa in varor och tjänster på ett hållbart sätt.

#### Marknadsagerande

Vi kommunicerar på ett öppet sätt, agerar ansvarstagande och för en öppen dialog med kunder och konsumenter för att göra oss förtjänta av deras förtroende.



### Förtroende för produkterna

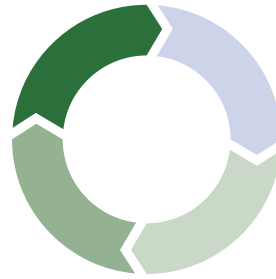
Säkra produkter är högsta prioritet inom Arla. Just nu exporterar vi denna kvalitetsfilosofi till Kina. Vi vill genom tydlig information göra det möjligt för konsumenter på alla marknader att göra medvetna val om hälsosamma produkter.

#### Livsmedelssäkerhet

Vår uppgift är att säkerställa att konsumenterna inte blir sjuka eller skadas av att äta och dricka våra produkter.

#### Livsmedel och hälsa

Vi vill tillgodose konsumenternas krav på hälsosamma produkter och tillförlitlig näringsinformation.



### Omsorg om miljön och djurhälsan

Arlas tillväxt får inte ske på bekostnad av hänsyn till miljön och naturen. Därför arbetar vi kontinuerligt med att minska vår påverkan på klimatet och miljön och med att upprätthålla en hög standard för djuromsorg.

#### Miljö och klimat

Det är vår ambition att minska miljöpåverkan från ko till konsument vid livsmedelsproduktion och transport av produkter för att bidra till en hållbar utveckling.

#### Lantbruk

Vi vill vara säkra på att de gårdar som förser Arla med mjölk drivs med respekt för mjölk kvaliteten, omsorg om djuren och hänsyn till miljön.



### Respektfulla relationer

Arla kommer i kontakt med människor, organisationer, samhälle och länder. Vi vill bygga långsiktiga relationer med dem alla.

#### Arbetsplats

Vi stärker Arlas kultur, vår karaktär, som beskriver vårt beteende och vad vi står för oberoende av medarbetarnas historiska och kulturella bakgrund.

#### Samhällsrelationer

I samband med våra affärsaktiviteter engagerar vi oss i bredare samhällsfrågor för att bidra till samhällets utveckling.

#### Mänskliga rättigheter

Oavsett var vi driver verksamheten är det vår fasta övertygelse att den enskilda människans rättigheter måste respekteras och följas.

## POLICIES OCH RESULTAT

Arlas policies och principer beskrivs i Arla Foods Code of Conduct. Nedan visar vi en rad exempel på principer, aktiviteter, resultat och målsättningar inom de fyra huvudområdena. Läs mer i årets CSR-rapport på <https://csr2012.arlafoods.com>.



### Ansvarstagande företag

#### Policies och principer:

- Arla Foods uppförandekod hjälper oss att alltid föregå med gott exempel när det gäller god affärsed.
- Arla accepterar inte mutor eller annan bestickning.
- Arla ingår endast avtal med leverantörer som följer den lokala lagstiftningen och respekterar kraven i uppförandekoden för leverantörer.

#### Aktiviteter och resultat under 2012:

- En ny whistleblower-tjänst stärker möjligheten att rapportera avvikelser.
- Arla har 930 föredragna leverantörer som är godkända av Global Procurement. 85 procent av dem har undertecknat uppförandekoden för leverantörer. Under 2012 har vi genomfört 60 revisionsbesök hos leverantörerna.

#### Målsättningar:

- Vi fokuserar på att utöka kunskapen om vår uppförandekod och policies inom hela organisationen – framför allt vid integration av nya affärsenheter.
- 100 procent av våra föredragna leverantörer ska ha undertecknat uppförandekoden för leverantörer.



### Förtroende för produkterna

#### Policies och principer:

- Arla ska bidra till konsumenternas hälsa och välbefinnande på alla marknader.
- Vi använder HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) för att bedöma och kontrollera livsmedelsriskerna genom hela kedjan.
- Arla vill erbjuda mejeriprodukter till alla, även dem som måste följa en speciell diet.

#### Aktiviteter och resultat under 2012:

- Arlas och Mengnius kunskapscenter, China-Denmark Milk Technology and Cooperation Center, öppnar i Kina.
- En ny banbrytande screeningmetod som kan avslöja främmande ämnen i mjölken har presenterats. Metoden förväntas bidra till att öka livsmedelssäkerheten i Kina.
- Arla Foods Ingredients utvecklar vasslebaseerade produkter som bl.a. kan användas för att återuppbygga muskelmassa efter sjukdom.
- 69 procent av Arlas produktionplatser är under 2012 certifierat enligt ISO 22000-standarden för livsmedelssäkerhet.
- Produkter har återkallats vid sex tillfällen.

#### Målsättningar:

- Arla kommer att övergå till den nya FSSC 22000 Standard för livsmedelssäkerhet, utvecklad från ISO 22000.



### Omsorg om miljön och djurhälsan

#### Policies och principer:

- Global miljöstrategi 2020 omfattar produkternas totala livscykel från mjölkproduktion på gården till konsumenternas hantering av emballage och matrester.
- Kvalitetsprogrammet Arlagården har fokus på mjölkens sammansättning, livsmedelssäkerhet, djuromsorg och miljö.

#### Aktiviteter och resultat under 2012:

- Uppdatering av Arlagården.
- Investering av 133 miljoner DKK i miljömässiga och energibesparande initiativ, bl.a. utnyttjande av överskottsvärme och biogasanläggning.
- Optimering av transport rutter för insamling av mjölk och distribution av varor för att minska drivmedelsförbrukningen.

- Första spadtaget tas för dryckesmjölksmejeriet Aylesbury utanför London, som blir Arlas största mejeri och ska vara CO<sub>2</sub>-neutralt.

#### Målsättning:

- Minska utsläppen av växthusgaser från i mejeriverksamheten med 25 procent före 2020, jämfört med 2005-nivån.
- Minska energiförbrukningen 3 procent om året fram till 2020, då hälften av energiförbrukningen ska komma från hållbara energikällor.
- Hjälpa konsumenterna att minska sitt matavfall.



### Respektfulla relationer

#### Policies och principer:

- Vårt ansvar – Arla Foods Code of Conduct
- Mänskliga rättigheter – ansvar förpliktigar
- Vår karaktär: Lead, Sense & Create
- Mångfaldsstrategi

#### Aktiviteter och resultat under 2012:

- Arla växer med 3 000 anställda och 4 000 ägare under 2012.
- Mångfaldsagendan har drivits genom rekrytering och ledningsutbildning.
- Medarbetarundersökning (Barometer) 14 000 kolleger i 29 länder svarade på 16 olika språk. Svarsprocenten var 88,2 %.
- Arla stödjer en rad olika aktiviteter inom idrott, friluftaktiviteter och välgörenhet.
- 150 000 konsumenter har haft kontakt med vår konsumentservice.

#### Målsättning:

- Att alla medarbetare agerar enligt Arla Foods uppförandekod
- Att alla medarbetare mår bra och är engagerade. Inga arbetsolyckor och ingen mobbing.
- Ökat förtroende hos konsumenterna.





## DET KOOPERATIVA MEJERIFÖRETAGET

Under 2012 hade Arla 19 000 anställda i 30 länder och 12 300 mjölkbönder ägare i Danmark, Sverige, Tyskland, Luxemburg, Belgien och Storbritannien. Tillsammans pekar de ut den kooperativa modellen som framtidens företagsform. För den tillvaratar företaget och därmed ägarnas ekonomiska intressen på bästa sätt. Som kooperativt mejeriföretag omfattas Arla av särskilda regler för närddemokrati, värdefördelning och beskattning.

Kooperativa företag drivs av en särskild logik. Arla bildades av mjölkbönder och det är företagens uppgift att köpa, värdeförädla och sälja deras mjölk. Medlemmarna är både ägare av och leverantörer till Arla. Här ligger det kooperativa företagets styrka: det långsiktiga, ömsesidigt förpliktigande samarbetet. Ägarna är skyldiga att leverera mjölk och ger därmed Arla försörjningssäkerhet. På samma sätt har Arla skyldighet att ta emot mjölken. Det ger ägarna säkerheten att de kan sälja mjölken till högsta möjliga pris. I motsats till aktiebolaget har det kooperativa företaget som mål att betala leverantörerna så mycket som möjligt för deras råvara. Arla skapar värde för ägarna genom att vara en säker försäljningskanal, som ger så bra ersättning för mjölken som överhuvudtaget är möjligt. Ägarnas ersättning betalas dels ut i form av ett acountpris, som presenteras som en kostnad, och dels i form av en efterlikvid och konsolidering av företaget. Därför är Arlaintjänningen Arlas viktigaste resultatindikator.

### Flera ägare med samma villkor

Som kooperativt företag följer Arla en rad grundläggande demokratiska och solidariska principer. Varje medlem har en röst – oberoende av storleken på deras transaktioner med företaget – och alla medlemmar får som regel samma pris för sin mjölk – oberoende av vilket land de producerar i.

Den 1 oktober 2012 godkände konkurrensmyndigheterna fusionerna med MUH och Milk Link och Arla hälsade ägare i fyra länder välkomna. Med verkan från den 1 oktober får de nya ägarna samma acountpris för mjölken

som de tidigare gamla ägarna. Priset fastställs i danska ören och omräknas till nationell valuta. Alla ägare får också samma information via Ägarbladet, som under 2012 distribueras på danska, svenska, tyska, engelska, flamländska från januari 2013 och franska.

Även om ägarna i företaget är likvärdiga omfattas de av olika nationella kostnadsstrukturer och politiska regleringar av branschen. Dem kan Arla inte ta ansvar för. I slutet av 2012 har vi sex olika räntenivåer och sex olika priser för djurfoder, samtidigt som alla ägare får samma mjölkpris i de olika länderna.

De många nya ägarna stärker Arla, men ökar förstas också komplexiteten. Framöver väntar därför uppgiften att samla de nya ägarna och företagen till Ett Arla. Det kräver ett särskilt fokus på kommunikation, utbildning och samordning.

### Den demokratiska strukturen moderniseras

Med de många nya ägarna uppstod under 2012 ett behov av att gå igenom Arlas demokratiska struktur, så att den också i framtiden kan säkra att Arla är ett kooperativt mejeriföretag med moderna och välstrukturerade beslutsprocesser, där ägarna är korrekt representerade och engagerade för Arlas framtid. På representantskapsmötet i oktober lade styrelsen därför fram ett förslag som innehåller en bantning av styrelsen och att man inrättar ett antal nationella råd som ska fungera som underutskott till styrelsen för att bland annat säkra en stark balans mellan de nationella och globala perspektiven.

### På väg mot en demokratisk modell

Processen bakom en ny demokratisk modell inom Arla är i full gång.

#### Oktober–december 2012

Debatt om en ny demokratisk struktur bland förtroendevalda och medlemmar.

#### Januari 2013

Förslag till ny demokratisk ordning från Arlas styrelse med synpunkter från de olika länderna. Detta gäller styrelse, representantskap, nationella råd och nationell organisation inom t.ex. områden, regioner och kretsar. Förslag till stadgeändringar.

#### Februari 2013

Debatt inom regionerna om förslag till stadgar. Avstämning i representantskapet om ny demokratisk ordning (stadgeändring) inom Arla.

#### Mars 2013

Medlemsmöten – val av representanter till de olika forumen inom Arla (dock inte styrelsen).

#### Maj 2013

Representantskapsmöte med val till Arlas styrelse. Därefter konstituering av styrelsen.



#### Arlas styrande organ

Ett kooperativ har mer när demokrati än ett aktiebolag och alla Arlas medlemmar har historiskt sett kunnat påverka organisationens ledning.

Vartannat år väljs medlemmar till Arlas representantskap, som är företagets högsta beslutande organ med totalt 179 representantskapsledamöter, varav 169 mjölkbönder. Representantskapet består av 85 medlemmar från Danmark, 60 från Sverige, 14 från Tyskland och 10 från Storbritannien samt 10 medarbetarrepresentanter från Arlas arbetsplatser i Danmark och Sverige. Representantskapet träffas minst två gånger om året.

Arla bjuder löpande in alla nyvalda representanter att delta i ett tvådelat introduktionsprogram, som består av en allmän introduktion till företaget Arla och ett mentorprogram, där nyvalda representanter från ett land får en mentor från ett annat land. Efter valet 2013 börjar en ny omgång mentorprogram, där mentorpar ska besöka varandras gårdar för att lära mer om de villkor som möter Arlas bönder i andra länder än det egna.

Representantskapet utser styrelsen, som är Arlas högsta verkställande organ. Styrelsen ansvarar för organisationens övergripande strategier och säkrar att Arla leds i ägarnas bästa intresse. Styrelsen består under 2012 av 20 mjölkbönder: 8 från Danmark, 7 från Sverige, 2 från Storbritannien och 3 från Tyskland. I Arlas styrelse sitter också 4 medarbetarrepresentanter: 2 från Danmark och 2 från Sverige.

#### Styrelsens fokus

Styrelsen fastställer Arlas strategiska inriktning och ansvarar för beslut som gäller långsiktiga strategier, stora investeringar, fusioner och förvärv samt planering och rekrytering av högsta ledningen. Styrelsen har dessutom fokus på verkställandet av Arlas målsättningar. Den leder tillsynen och säkrar att Arla är ett företag som följer planen och skapar resultat genom att följa upp genomförda investeringar och möta aktuella utmaningar proaktivt genom tillsyn av de löpande effektiviserings- och kostnadsprogrammen.

En av styrelsens främsta uppgifter är att hålla upp mjölkpriset och mjölkchjulet i gång genom att säkra kontinuerlig utveckling av företaget så att Arla alltid kan möta kunder och konsumenter över hela världen med både volym och förädlade produkter.

Styrelsen har under 2012 haft särskilt fokus på fusionerna, investeringen i Kina och den uppdaterade strategin. Den har dessutom fört en levande diskussion med de övriga medlemmarna om företagets utveckling. Denna dynamiska dialog är en del av ett levande kooperativt mejeriföretag och en levande demokrati och den blir ännu viktigare med ägare i sex olika länder.

#### Företagsstruktur

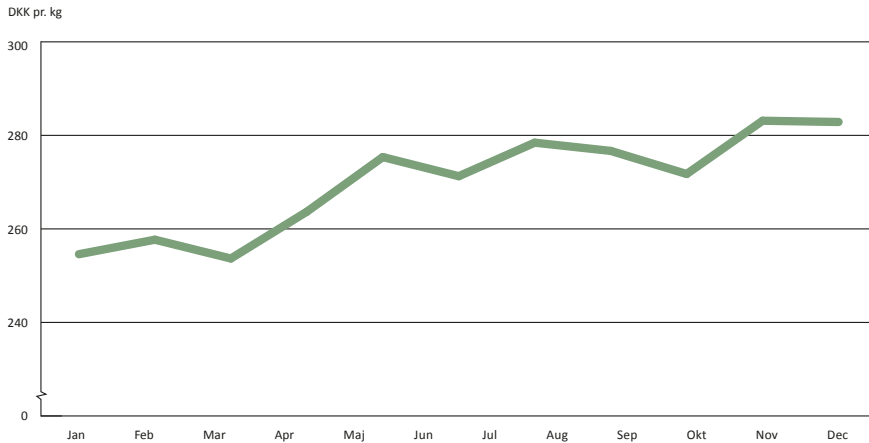
Arlas moderbolag Arla Foods Amba ligger i Danmark. Företaget har en filial i Sverige, som på egen hand genomför invägning av leveranser från Arla Foods Ambas svenska ägare när mjölken säljs vidare till Arla Foods AB. Dessutom har Arla Foods Amba en lång rad dotterbolag i andra länder, som framgår av koncernöversikten.





## VÄRDEFÖRDELNING INOM ARLA

### ÅRETS ARLA-INTJÄNING



Arlaintjäningen varierar under året. Intjäningen är normalt låg under första halvåret och högre under andra halvåret. Dessutom är förstas intjäningen också starkt beroende av världsmarknadspriserna på mjölk.

Arlas främsta uppgift är att betala högsta möjliga mjölkpris till ägarna genom att värdeförädla deras mjölk. Under årens lopp har Arla utvecklat en avräkningsmodell som bygger på den kooperativa idén om en rimlig fördelning. Den omfattar en rad modeller och parametrar som är utvecklade med det särskilda syftet att beräkna priset för medlemmarnas mjölk.

För den enskilde bonden är det viktigt att mjölken hämtas och betalas i rätt tid. Det skapar stabilitet i vardagen. Svängningar på marknaden gör dock att det inte alltid är möjligt att planera för framtiden. Medlemsstrukturen ger Arlas bönder en ömsesidigt förpliktigande gemenskap som ska säkerställa att de får sina produkter sålda till bästa möjliga pris.

#### Resultatmål och konsolideringspolicy

Arla har som mål att uppnå ett resultat på 3 procent av årets omsättning. Men Arlas resultat varierar under året. Resultatet är normalt lågt under första halvåret och högre under andra halvåret, vilket gör att man måste reglera a-conto-priset för mjölk. Dessutom är förstas resultatet också starkt

beroende av världsmarknadspriserna på mjölk. Konsolideringspolicyn fastställs av representantskapet:

- Arlas konsolidering ska vara 4,5 procent av Arlaintjäningen
- Arlas konsolidering fördelas som regel med en tredjedel på individuell konsolidering och två tredjedelar på kollektiv konsolidering.

#### Utveckling av mjölkpriset

Det är mjölken som driver Arlas resultat och möjlighet till innovation, produktutveckling, varumärkesarbete och effektivitet. Men resultatet är samtidigt en förutsättning för att attrahera fler ägare och mer mjölk. Därför är Arlaintjäningen Arlas yttersta resultatmål.

Arlaintjäningen omfattar koncernens totala resultat. Både den del som löpande betalas ut till ägarna, efterlikvid och konsolidering inom koncernen. Arlas mjölkpris påverkas av priset på världsmarknaden, som i juni och juli i år låg på en bottenivå. Därför har Arlaintjäningen för 2012 legat under nivån för 2011, men Arla har under året presterat på samma nivå som våra närmaste konkurrenter. Under 2012 definierades en referensgrupp med de närmaste konkurren-

terna som utgörs av DMK plus en grupp av övriga tyska mejerier, Royal FrieslandCampina och Dairy Crest.

Arlanoteringen innehåller samma delar som Arlaintjäningen, men beräknas på standardiserad mjölk. Här är rörelserna under 2012:

- Under sommaren sjönk priset som en följd av nedgången för världsmarknadspriset
- Vi såg en relativt hög Arla-notering under årets första månader jämfört med Arlaintjäningen, dvs. Arlas resultat låg under de här månaderna under 3 procent av omsättningen
- Vi såg uppgångar för priset i november och december
- Arlanoteringen låg i slutet av 2012 på nivå med slutet av 2011



## Ordlista

**Arlaintjäningen** är det totala resultatet per kilo mjölk under en viss period (normalt ett år). Den beräknas utifrån två huvudfaktorer: det betalda priset för mjölken (genomsnittligt a-conto-pris standardiserat till 4,2 procent fett och 3,4 procent protein och efterlikviden) och total konsolidering – beräknat per kilo medlemsmjölk. Det gör det möjligt för Arla och våra ägare att jämföra resultatet med andra mejeriföretag.

**Arla-noteringen.** Arla försöker att vara så öppna som möjligt när det gäller mjölkpriset. Varje månad publiceras Arla-noteringen, som anger Arlas nuvarande högsta mjölkpris (baserat på leverans av 5 000 ton mjölk om året). Den omfattar utöver a-conto-priset och efterlikvid och konsolidering. Noteringen anges i DKK per kilo mjölk (som räknas om till SEK, EUR och GBP). Arlas mjölkpris anges för

mjölk standardiserad till 4,2 procents fetthalt och 3,4 procents proteinhalt. En separat notering anges för ekologisk mjölk, som prissätts högre. Arla-noteringen omfattar en rad tillägg, som ägarna kan få utöver mjölkens basvärde.

**A-contopriset** är den kontantbetalning som bönderna får för mjölk som de har levererat under avräkningsperioden. Beloppet beräknas utifrån mjölkens kvalitet och sammansättning av fett och protein. Denna betalning sker varannan vecka till ägarna.

**Efterlikvid** är den andel av resultatet som betalas till ägarna när året är slut. Efterlikviden beräknas i procent av varje enskild medlems efterlikvidsgrundande värde. Den motsvarar värdet av mjölken samt kvalitetsavräkning.

**Konsolidering** är den andel av resultatet som behålls i företaget för finansiering av Arlas tillväxt och fortsatta utveckling. Kan vara både individuell och kollektiv (se nedan).

**Individuell konsolidering på ägarbevis.** För 2010 blev individuell konsolidering avsatt på ett leveransbaserat ägarbevis, som representerar den enskilda medlemmens andel av Arlas egna kapital – en andel som betalas tillbaka under en period av tre år med en utbetalning om året, om den aktuella medlemmen beslutar sig för att lämna kooperativet. (Ska godkännas av representantskapet.)

**Individuell konsolidering på insatskapital.** Ägarbeviset har nu ersatts av ett nytt program som kallas insatskapital och som förräntas enligt CIBOR-räntesatsen (Copenhagen Interbank Offered Rate) + 1,5 procentenhet. Om en medlem beslutar sig för att lämna kooperativet betalas insatskapitalet ut under en period på tre år med en utbetalning om året. (Ska godkännas av representantskapet.)

**Kollektiv konsolidering** stannar kvar i företaget för att säkra starka kapitalresurser för framtida tillväxt.

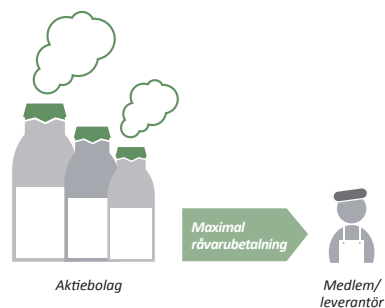
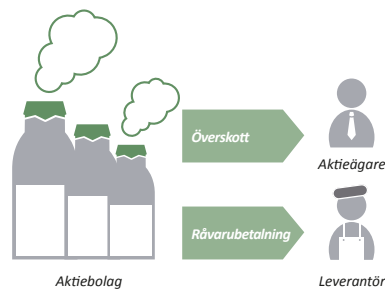
## KOOPERATIVSKATTEN

Arla är ett kooperativt mejeriföretag med hemvist i Danmark. Därför omfattas vi av den danska skattelagstiftningen för ekonomiska föreningar / kooperativ, som tar hänsyn till företagets grundidé. När företagets ägare också är företagets leverantör hamnar vinsten hos ägaren i form av priset på råvaran. Därför sker beskattningen främst hos bonden.

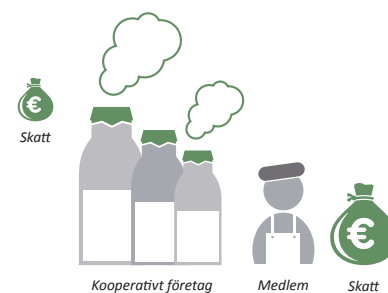
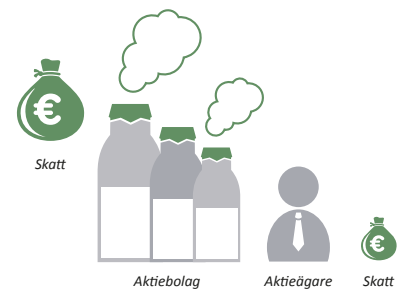
Kooperativet är bondens förlängda arm och det är så Arla drivs. Medlemskatten tar höjd för att Arlas leverantörer också är Arlas ägare och att vinsten inte tillfaller företaget, utan medlemmarna i form av högsta möjliga mjölkpris, vilket inkluderar efterlikvid. Man kan därför betrakta företagets resultat som medlemmens personliga inkomst.

Det innebär att medlemmen i motsats till aktieägare betalar inkomstskatt på den utbetalade vinsten enligt gällande regler i de sex länder där Arla har ägare. Det innebär också att Arla Foods ämba betalar en inkomstskatt baserat på företagets förmögenhet ( eget kapital) – ett sparat överskott, som hålls på en miniminivå, eftersom pengarna principiellt tillhör ägarna. Denna inkomstskatt kan ses som en förräntning av skatten på den del av resultatet som finns kvar i företaget.

Arla Foods ämba har en rad dotterbolag i Danmark och andra länder. När det handlar om aktiebolag eller den danska bolagsformen "anpartsselskab" omfattas de här företagen av den allmänna bolagsskatten – precis som alla andra företag av samma typ. Arla följer alla gällande skatteregler som vi som företag omfattas av.



*Kooperativskatten tar höjd för att Arlas leverantörer också är Arlas ägare och att vinsten inte tillfaller företaget, utan medlemmarna i form av högsta möjliga mjölkpris.*



*Vi skickar vår vinst vidare till ägarna, som också är våra leverantörer. Därför sker beskattningen av Arlas vinst främst hos den enskilde bonden istället för i företaget. Det är den grundläggande skillnaden mellan ett kooperativt företag och ett aktiebolag.*





## ORGANISATION

Mejeribranschen förändras allt snabbare och Arla behöver en flexibel organisation som är redo för omställningar och som kan anpassa sig och fungera under nya omständigheter. Det fordrar en enkel och transparent organisationsstruktur, som är lätt att förstå både internt och externt. En effektiv internationell organisation behöver ha en optimal balans mellan lokala och globala perspektiv. Organisationsstrukturen levereras av fyra centrala ledningsnivåer, som anger riktningen och ambitionsnivåerna inom hela Arla.

Den ökande komplexiteten i den externa miljön som Arla ska agera inom präglar också de interna inriktningen. Att leda en matrisorganisation, som har verksamhet och medarbetare i mer än 30 länder, är en daglig utmaning. Balansen mellan globala och lokala hänsyn har blivit en del av livet inom Arla och erbjuder lika många möjligheter som utmaningar.

Arlas globala verksamhet ökar chefernas och medarbetarnas behov av kontakt och samarbete. På den översta nivån löses den här uppgiften av fyra centrala ledningsorgan som bryter ned siloeffekter och skapar en balans mellan individuella ansvarsområden och det stora perspektivet. Denna struktur säkrar att vi har lokalt fokus inom de affärsinriktade områdena, men fortsatt delar kunskap och utnyttjar synergier inom hela organisationen globalt.

### **Executive management group (EMG)**

Företagets högsta ledning ska säkra att företaget utvecklas på rätt sätt och på lång sikt i ett globalt perspektiv och driva koncernens strategi med uppföljning av årets mål. Här definieras innehållet i Ett Arla, här

fattas beslut om aktiviteter och resursallokering inom alla geografiska områden och funktioner och härifrån fastställs koncernens ambitionsnivå för gränsöverskridande insatser som t.ex. Närmare naturen™ och socialt ansvarstagande. EMG träffas minst 11 gånger om året.

### **Business boards**

Business boards fungerar som styrelse för de enskilda affärsenheterna. Här leds den strategiska utvecklingen av affärsområdena, här förs resultatdialogen och här diskuteras de aktiviteter som pågår för att uppnå enhetens mål. Inga strategiska initiativ verkställs inom Arlas affärsområden, om de inte stöds av ett business board. Koncernfunktionerna är genomgående representerade i business boards, eftersom Peder Tuborgh, Povl Krogsgaard, Frederik Lotz och Ola Arvidsson deltar i alla boards. Business boards träffas fyra gånger om året.

### **Affärsområden – Business Groups**

Affärsområdena är Arlas verkställande organ. Här verkställs strategier och konkurrensfördelar byggs upp. Affärsområdena fokuserar på att säkra en effektiv försörjningskedja och

en resultatnriktad, marknadsanpassad verksamhet. Här fokuserar man på kunder och konsumenter på de marknader där de är verksamma.

Inom affärsområdena hålls chefsgruppmöten varje månad eller efter behov.

Vid sidan av de marknadsinriktade affärsområdena har organisationen fyra gränsöverskridande stabsfunktioner: Corporate Supply Chain, Corporate Affairs, Corporate Human Resources och Corporate Finance & IT.

### **Funktionsråd (Functional Boards)**

Funktionsråd är gränsöverskridande, samordnande forum som skapar öppenhet och en gemensam inriktning inom organisationen. Här definieras en rad av Arlas globala policies, här delas och implementeras bästa praxis och här initieras effektiviseringsprogram. Funktionsråden träffas fyra-sex gånger om året.



EXECUTIVE MANAGEMENT GROUP

BUSINESS BOARD

BUSINESS GROUP

<b>DIREKTIONEN</b>	<b>GCO</b> <b>Jais Valeur / KONCERN DIREKTÖR</b>	Global Categories & Operations
<b>Peder Tuborgh</b> VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR	<b>CIN</b> <b>Finn S. Hansen / KONCERN DIREKTÖR</b>	Consumer International
<b>Povl Krogsgaard</b> VICE VERKSTÄLLANDE DIRECTOR	<b>CUK</b> <b>Peter Lauritzen / KONCERN DIREKTÖR</b>	Consumer UK
<b>ÖVRIGA KONCERNLEDNING</b>	<b>CSE</b> <b>Christer Åberg / KONCERN DIREKTÖR</b>	Consumer Sweden (and Finland)
<b>Frederik Lotz</b> KONCERN DIREKTÖR / CFO	<b>CDK</b> <b>Peter Giørtz-Carlson / KONCERN DIREKTÖR</b>	Consumer Denmark
<b>Ola Arvidsson</b> KONCERN DIREKTÖR / CORPORATE HUMAN RESSOURCE	<b>CGN</b> <b>Tim Ørting Jørgensen / KONCERN DIREKTÖR</b>	Consumer Germany & Netherlands
	<b>AFI*</b> <b>Henrik Andersen** / VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR</b>	Arla Foods Ingredients

\* Dotterbolag  
\*\* Ej en del av EMG

FUNCTIONAL BOARDS

FINANCE BOARD

**ORDFÖRANDE:**  
Frederik Lotz

**SYFTE:** Driva, granska och identifiera viktiga prioriteringar inom finans och IT. Säkra att företagets policies följs. Skapa gemensam syn mellan Business Groups, Corporate Centre och Global Business Services.

**FRÄMSTA UPPGIFTER:** Optimering av serviceleveransmodellen. Affärsstandardisering – konverteringskostnad, samordna operativa och ekonomiska prognoser. Effektivt driva medarbetaragendan inom funktionen mot 2015 (attrahera, utveckla och behålla medarbetare). Säkra integration av IT-system och ansvara för övergång till nya leverantörer.

SUPPLY CHAIN BOARD

**ORDFÖRANDE:**  
Povl Krogsgaard

**SYFTE:** Definiera och utveckla policies och verktyg för försörjningskedjan inom tillverkning (för alla produktkategorier), inköp och kvalitet. Driva, granska och fatta beslut om viktiga prioriteringar inom funktionsutveckling i linje med företagsprioriteringar och -standarder

**FRÄMSTA UPPGIFTER:** Definiera, övervaka och följa upp viktiga operativa nyckeltal (KPI:er) inom hela försörjningskedjan: inköp, produktion, distribution och lagerhantering. Definiera och genomföra Lean- och OPEX-program samt strukturutveckling. Fastställa och genomföra CAPEX-standarder och följa upp investeringsprojekt.

INNOVATION AND MARKETING BOARD

**ORDFÖRANDE:**  
Jais Valeur

**SYFTE:** Utveckla och samordna marknadsföring på olika marknader och hög innovationskvalitet. Samordna innovationsplattformar inom hela Arla. Samordna och engagera sig i de 20 viktigaste innovationsprojekten inom Arla. Dela/driva bästa praxis, kapacitetsbyggande och nyckeltal (KPI:er). Faktabaserad allokering av marknadsutgifter (80/20-mål)

**FRÄMSTA UPPGIFTER:** Definiera globala policies. Driva funktionseffektivitet. Utveckla funktionskapacitet.

HR BOARD

**ORDFÖRANDE:**  
Ola Arvidsson

**SYFTE:** Driva, granska och identifiera viktiga utvecklingsprioriteringar i syfte att stärka och säkra att företagets ambitioner uppfylls. Säkra att företagets policies följs. Skapa gemensam syn för Business Groups, Corporate Centre och Global Business Services.

**FRÄMSTA UPPGIFTER:** Definiera och följa upp att funktionsstrategin följs. Identifiera utvecklingsområden och motåtgärder för beslutsfattande inom EMG. Definiera övergripande personalpolicies och personalsystem inom Arla. Prioritera investeringar i personalsystem och samordna företagskulturen inom hela verksamheten. Säkra att det finns adekvata planer på plats för de främsta talangerna. Utveckling av ledarskapskapacitet.



## RISKSTYRNING: MÖJLIGHETER OCH HOT FÖR ARLA

Riskstyrning handlar traditionellt om att fokusera på det som kan gå fel i en komplex affärsverklighet och att styra förbi problemen. Men ibland kan den största risken vara att försumma en möjlighet till tillväxt eller utveckling. Just nu möts Arla av allt fler möjligheter och vi menar att det kan vara lika riskfyllt att säga nej som att säga ja. Därför innehåller vår riskbild både möjligheter och hot.

I takt med att Arla växer ökar också antalet risker och möjligheter som koncernen exponeras för. En del risker kan man styra runt, medan andra är nödvändiga och måste mötas med öppna ögon, då vi bedömer att den risk det innebär att avstå är större.

I takt med att Arlas produktions-, försäljnings- och medarbetarplattform växer och investeringarna ligger allt längre bort ökar behovet av riskstyrning. Vissa risker är svåra att hantera, eftersom de ligger utanför företagets kontroll, medan andra enklare kan hanteras i företagets interna kontrollsystem.

Riskstyrning är ledningens ansvar och ingår i ledningsarbetet på alla organisationsnivåer

(se sidan xx). Det är styrelsens uppgift att se till att företaget leds på ett lämpligt sätt. Att bedöma de olika riskernas storlek och se till att det finns en beredskap för att hantera en oväntad händelse.

### Vår Code of Conduct visar vägen

Arla kommer att ta del av de globala möjligheterna och vi är inte rädda för de risker som följer med när möjligheterna ökar. Men vi vet också att en större värld kräver ett nytt sätt att navigera. Etiskt och korrekt agerande definieras i Arla Foods uppförandekod, som bildar en avgörande gemensam ram för den löpande verksamheten och företagets sätt att agera i en komplex värld. Vi lägger stor vikt vid att utbilda

medarbetare i vår uppförandekod och hantera de många dilemman som är en konsekvens av en global närvaro.

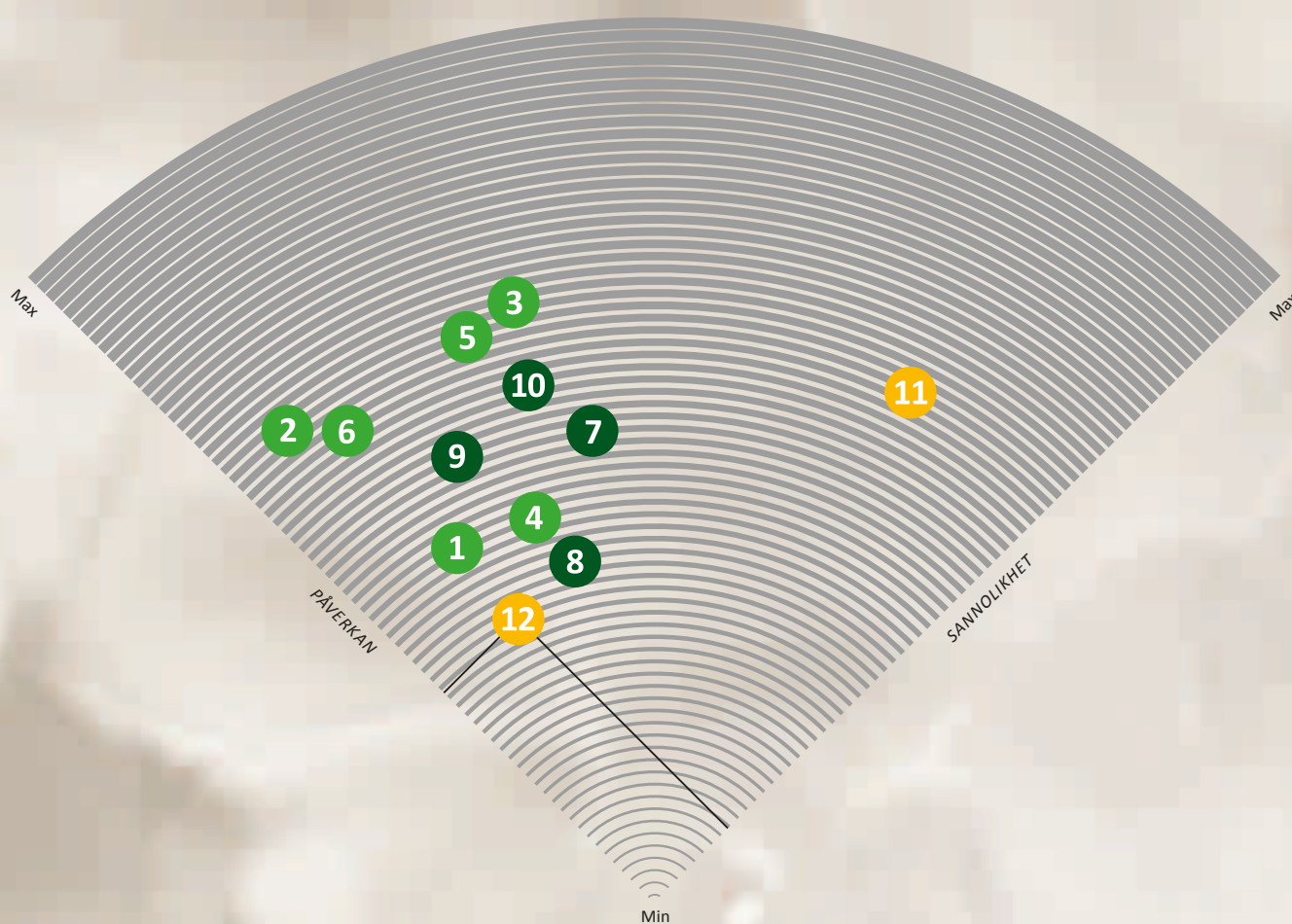
### Risker på tre nivåer

Arlas riskbild är indelad i **strategiska**, **operationella** och **finansiella** risker. Strategiska risker är de risker som kan förhindra oss från att uppfylla den strategiska ambitionen. Operationella risker är nära förknippade med företaget och kan skada resultatet på kortare sikt, medan finansiella risker är avgränsade till finansiella förhållanden och redovisning.



### Risker på radarn

*Sannolikheten bygger på risken för att händelsen inträffar och hur ofta. Konsekvenserna bedöms innan åtgärder vidtas. Konsekvenserna är stora om de drabbar hela företagets verksamhetsgrund.*



#### Strategiska risker

1. Försörjningskapacitet och produktionskapacitet
2. Innovation och värdeskapande
3. Ekonomisk och politisk utveckling
4. Förvärv och fusioner
5. Kultur och renommé
6. Talang/personal

#### Operationella risker

7. Konkurrens och marknadsutveckling
8. Kvalitet och livsmedelssäkerhet
9. Lagstiftning och andra regelkrav, bland annat EU:s konkurrenslag samt skatter och avgifter
10. IT

#### Finansiella risker

11. Valuta, ränta, likviditet, pensioner m.m.
12. Risker förknippade med redovisningen





## Strategiska risker

RISK	BESKRIVNING	ÅTGÄRDER OCH RELATERADE MÖJLIGHETER	PÅVERKAN/ SANNOLIKHET
1 <b>Försörjningskapacitet och produktionskapacitet</b>	<p>Böndernas ekonomiska situation (räntenivå, foderpriser etc.) påverkar kraven på mjölkpriset.</p> <p>Arla behöver mjölk för att kunna fortsätta växa och har förbundit sig att köpa medlemmarnas produktion. 2015 förväntas mjölkkvoterna inom EU upphöra och det finns då inte längre några begränsningar för hur mycket mjölk mjölkproducenterna kan producera. Därför förväntas mjölkinvägningen på alla kärnmarknader gradvis öka.</p> <p>För att behålla och öka Arlas lönsamhet är det viktigt att det finns möjlighet att värdeförädla den ökade mjölkvolymen.</p>	<p>För att kunna attrahera medlemmar och mjölk krävs ett bra mjölkpris. Arlas främsta mål är att säkra detta.</p> <p>Arla har under lång tid rationaliserat produktionsapparaten och investerat i produktionsanläggningar som kan klara den förväntade ökningen för mjölkvolymen.</p> <p>Dessutom skapas nya försäljningsmöjligheter för mjölken på Arlas tillväxtmarknader, som kan bidra till värdeskapande och flytta mjölk utanför Europa, där utbudet av mjölk är mindre.</p>	
2 <b>Innovation och värdeskapande</b>	<p>När Arla utvecklas är det viktigt att möta konsumenternas behov och ligga i framkant av utvecklingen. Om vi inte går framåt på detta område blir vi utkonkurrerade av andra alternativ.</p> <p>Innovation relaterat till såväl produkter som produktionsprocessen är viktigt när det gäller Arlas strategiska mål och vision.</p>	<p>Arla investerar i innovation för att hitta de bästa lösningarna för alla marknader och för att utveckla mjölken. På så sätt säkrar innovation framgång på marknaderna och fortsatt värdeskapande. Arla arbetar med att utveckla en resurseffektiv produktion.</p> <p>Se ytterligare beskrivning av initiativ vad gäller effektivitet på sidan 16 och innovation på sidan 46.</p>	
3 <b>Ekonomisk och politisk utveckling</b>	<p>Finanskrisen i västvärlden har skapat låg ekonomisk tillväxt, men situationen är den motsatta på tillväxtmarknaderna i framför allt Afrika, Asien och Sydamerika, vilket ger större risk för politiska ingrepp.</p>	<p>Arla är medvetet om vikten av att vara närvarande på tillväxtmarknaderna. Under 2012 har vi öppnat dörren till nya marknader, där tillväxten är större än i västvärlden, bl.a. genom investeringen i Kina. Basen finns dock fortsatt på kärnmarknaderna i Europa.</p>	
4 <b>Förvärv och fusioner</b>	<p>Arla har en aktiv fusions- och förvävsstrategi med stora fusioner under både 2011 och 2012.</p> <p>Om företagen inte integreras effektivt så att synergier kan utnyttjas bidrar de inte till att skapa vinst för Arla.</p>	<p>Arla arbetar intensivt med att integrera företagen inom Arla och utnyttja synergier.</p> <p>Vi har utvecklat en PMI-modell (Post-Merger Integration), som strukturerat beskriver integrationen på flera nivåer. PMI-processen följs nära vid business board-mötena varje kvartal.</p>	
5 <b>Kultur och renommé</b>	<p>Det finns flera faktorer som kan påverka Arla i negativ riktning (t.ex. djuromsorg och etik och moral, t.ex. i samband med skatt). Nya marknader bjuder också på nya risker.</p>	<p>Det finns också ett antal potentiella risker vars utveckling vi inte råder över, vilket vi t.ex. såg i samband med karikatyrteckningarna. Men vi har system för att hantera liknande frågor om de skulle uppstå.</p>	
6 <b>Talang/ personal</b>	<p>Det finns ett växande behov av att få tillgång till kompetens som kan driva företaget på ett effektivt sätt.</p>	<p>Vi arbetar med employer branding och performance management för att säkra att Arla har den organisatoriska och mänskliga kapaciteten. Därutöver arbetar vi systematiskt med att göra Arla till en ännu bättre arbetsplats genom att årligen mäta medarbetarnas inställning till Arla som arbetsplats.</p>	

## Operationella risker

RISK	BESKRIVNING	ÅTGÄRDER OCH RELATERADE MÖJLIGHETER	PÅVERKAN/ SANNOLIKHET
7 Konkurrens och marknadsutveckling	<p>Konkurrensen inom mejerivaror är hård och kunderna har under de senaste åren i större utsträckning efterfrågat billigare produkter, vilket har gjort att andelen produkter inom handelns egna varumärken har ökat och satt press på varumärkesprodukter.</p> <p>Samtidigt har priset på energi och andra kostnader ökat. Båda delarna sätter press på resultatet.</p>	<p>Arla arbetar med att stärka kundrelationerna, däribland att utnyttja möjligheterna på marknaden för handelns egna varumärken, men också med att skapa en efterfrågan hos konsumenterna som handlar om mer än rent pristänkande.</p> <p>Arla rustar sig inför framtidens hårda konkurrens genom att effektivisera verksamheten, minska komplexiteten och samla kunskap och kompetens för att kunna utnyttja synergier vid stordrift.</p>	
8 Kvalitet och livsmedelssäkerhet	<p>Kunder och konsumenter måste ha förtroende för Arlas produkter. Det finns dock flera risker i produktionsprocesserna som kan leda till försämringar av i kvaliteten, t.ex. förorening eller ingredienser, som inte håller rätt kvalitet. Det kan leda till återkallelser och i värsta fall skada Arlas varumärke och renommé.</p>	<p>Arla har kvalitetsprogram för mjölkproduktion på gårdarna och för mjölkkrävara (Arlagården).</p> <p>Kontroll på mejerierna dokumenterar kvaliteten inom hela produktionsprocessen.</p>	
9 Lagstiftning och andra regelkrav, bland annat EU:s konkurrenslag samt skatter och avgifter	<p>Arla omfattas förstås av lokala och statliga regler på de marknader där vi är verksamma, bl.a. EU-lagstiftning. Om lagar och regler överträds kan det medföra juridiska och ekonomiska konsekvenser, men kan även skada Arlas renommé. Med inträdet på nya marknader ökar denna risk.</p> <p>Ändringar av lagar och regler ligger utanför Arlas kontroll och kan potentiellt få stor affärsmässig betydelse för företaget.</p>	<p>Det är djupt förankrat i Arlas DNA att vi alltid arbetar för att uppfylla alla de krav som vi som företag omfattas av. Vi utbildar våra medarbetare i att hantera kraven för att säkra att så sker.</p> <p>Medarbetarna utbildas kontinuerligt inom koncernen i konkurrenslagstiftning och andra compliance-områden för att säkra att det finns kännedom om de regler vi omfattas av.</p> <p>Arla följer utvecklingen på lagstiftningsområdet på de marknader där vi verkar och vi arbetar för att minimera den potentiella påverkan av lagstiftningen.</p>	
10 IT	<p>Företaget och alla våra processer är starkt beroende av ett väl fungerande IT-system.</p>	<p>En övergripande taskforce övervakar IT-systemet för att minimera problem.</p> <p>Vid problem följer vi upp orsaken för att lära av dem och kunna undvika liknande situationer i framtiden.</p>	

## Finansiella risker

RISK	BESKRIVNING	ÅTGÄRDER OCH RELATERADE MÖJLIGHETER	PÅVERKAN/ SANNOLIKHET
11 Valuta, ränta, likviditet, pensioner m.m.	<p>Arla är verksam i många länder och har betydande investeringar i verksamhet utanför Danmark och euroområdet. Detta medför risker som är särskilt relaterade till valuta och räntor.</p>	<p>Arlas styrning av valutarisker, ränterisker och likviditetsrisker regleras i koncernens finanspolicy.</p> <p>Området beskrivs närmare i not 5 i redovisningen, se sidan 85.</p>	
12 Risker förknippade med redovisningen	<p>Redovisningen utgör grunden för stora delar av beslutsprocessen inom Arla. Om rapporteringen inte har den kvalitet och konsekvens som krävs finns det risk för att felaktiga beslut fattas.</p>	<p>Arla har etablerat en intern kontrollfunktion som ska stödja alla affärsenheter och koncernfunktionen i samband med rapportering samt minska risker i kontrollmiljön. Under 2012 genomfördes totalt 16 besök hos dotterbolag och finansiella servicecenter.</p>	



## INTERN KONTROLL KULTUR

Standardiserade globala processer och bra beslutsunderlag är förutsättningen för en effektiv insats i en global verklighet. Därför befinner sig Arla i en utveckling som säkrar att företaget fortsatt har kontroll när vi växer. Interna kontroller som börjar längst upp och spänner över alla affärsområden kan öka öppenheten och minimera riskerna.

Arla växer snabbt just nu och den ökade komplexiteten både inom och utanför verksamheten gör att behovet av en gemensam intern kontrollkultur ökar. Arla agerar i en värld som präglas av en global skuldcris, fler bedrägerier och ökad IT-kriminalitet och ett ständigt växande externt krav på öppenhet. I kombination har detta skapat ett behov av att agera ännu mer professionellt och det är den bärande orsaken till Arlas ambition att stärka den interna kontrollkulturen, öka öppenheten och på så sätt minska riskexponeringen. Insatsen kommer att tillföra värde till företaget och stärka beslutsunderlaget inom alla affärsområden, inklusive koncernfunktionerna. Målet är Ett Arla.

### -2011

#### Varför

Agerar som ett börsnoterat bolag  
Komplex affärsmiljö och organisation  
Global verksamhet  
Volatil värld  
Skuldcris  
Bedräge sök och IT-kriminalitet ökar

#### Hur

Stärkt insats ovanifrån och ned  
Policies  
Rekrytering av rätt medarbetare  
Interna kontroller  
Standardisering av processer  
Planer för bekämpning av bedrägerier

### 2011

#### Planering

Riskanalys  
Utgångspunkt för kontrollmiljö  
Verktygslåda  
Pilotprojekt med kontrollbesök

### 2012

#### Genomförande

16 kontrollbesök  
Rapportering till styrelsen  
Förbättrade interna kontroller  
Definition av minimikontroller



### Status 2012

Under de senaste åren har Arla skapat en grund för en stark intern kontrollkultur med en verktygslåda som innehåller policies och standardiserade processer. Vi har tagit ett antal avgörande steg på vägen:

- Vi har etablerat en verklig Risk & Compliance-funktion – med specialister inom internkontroll och IT-säkerhet. Funktionen har under 2012 definierat en riskkatalog som omfattar hela företaget över alla gränser, processer och kategorier. Detta implementeras just nu. Erfarenheten så här långt är att arbetet med interna kontroller bidrar till att öka förståelsen, acceptansen och öppenheten. Under 2012 genomfördes totalt 16 besök hos dotterbolag och finansiella servicecenter.
- Vi har övergått till det globalt erkända regelverket IFRS. Det skapar större säkerhet för att siffrorna i redovisningen behandlas och rapporteras på ett enhetligt och konsekvent sätt inom hela koncernen. Dessutom har vi gett ut en finansmanual med beskrivning av koncernens redovisningsprocess och redovisningsprinciper.
- Vi har infört ett nytt konsolideringssystem – med inbyggda, automatiserade kontroller.
- Vi har uppdaterat och vidareutvecklat koncernens finanspolicies.
- Vi har implementerat Post Merger Integration-processer – för att stärka integrationen av nya företag. Implementeringen förbereds redan innan det egentliga övertagandet och följs intensivt upp under de första 12 månaderna efter övertagandet. Därefter är den nya enheten helt integrerad i Arla.

### Fortsatt fokus under 2013

Arbetet med att stärka de interna kontrollerna är inte avslutat. Under 2013 ökar vi farten i insatsen.

- Vi etablerar en Control & Compliance Committee – som ska övervaka den interna kontrollmiljön och säkra fortsatt utveckling av implementeringen av finanspolicies och minimikontroller, standardisering av processer och etablering av planer för bedrägeribekämpning.
- Vi implementerar de minimikontroller som definierades under 2012 – och utbildar organisationen i korrekt användning av kontrollerna.
- Vi arbetar med en samlad publicering av alla finanspolicies – och på att säkra att de är tillgängliga för samtliga affärsområden inom koncernen.

- Vi anpassar Post Merger Integration-processerna till de erfarenheter som gjorts i samband med fusionerna under 2011 och 2012.
- Vi väljer ut fokusområden – processer eller redovisningsområden som går igenom över gränserna för att säkra en konsekvent behandling och kontrollnivå. I förlängningen av detta tas utbildningsprogram fram för att säkra att alla enheter i framtiden förstår och följer de interna riktlinjerna.

## 2013

### Ribban höjs

Genomförande av minimikontroller

Compliance and Control Committee

Ökad uppmärksamhet på bedrägerier

Tillföra värde till företaget

En optimerad kontrollmiljö

## Mål



## RESULTATINRIKTAD KULTUR

Arla växer snabbt i världen och navigerar i en verklighet där både konkurrensen och kategorierna blir globala. Därmed ökar kraven på organisationens omställningsberedskap och förmåga till sammanhållning. Detta drivs av Arlas resultatinriktade kultur.

Performance management är en förutsättning för att kunna agera i en global verklighet. Inom Arla handlar den resultatnriktade kulturen om att kunna nå sina mål. Om förmågan att bryta ned stora, långsiktiga och abstrakta mål till konkreta uppgifter som medarbetarna kan förhålla sig till och tillvarata. Det handlar om att skapa sammanhang över gränser, funktioner och initiativ och om att kunna se sig själv, sin plats och sin roll i helhetsbilden.

I takt med att företaget blir större växer också uppgiften att skapa en gemensam kultur och bygga relationer både internt och externt. Arla har en stark ledarskapskultur som bygger på värdena i Our Character och stöds av företagets ledarkompetenser: Envision, Engage, Deliver. Det innebär att Arlas chefer måste ha ambitioner för sig själv, för sitt team och för Arla generellt och stimulera medarbetare och affärspartners att leva upp till de uppställda åtagandena och målen.

Vi har fokus på förändringsledning och på att utbilda chefer i att hantera förändringar, både i samband med expansion av verksamheten och omstrukturering av organisationen. Därför har vi bl.a. ersatt budgetar med prognoser, så att cheferna motiveras att ställa upp ambitiösa mål och utvidga fokusområdet för sitt team. Arbetet med prognoserna skapar i sig energi och stimulerar till strukturella förändringar i verksamheten. Målet är att bli snabbare på att fatta beslut och anpassa oss till nya omständigheter. När vi lägger ribban högt utmanar vi cheferna att tänka nytt kring hur vi agerar. Denna förmåga är avgörande i en värld som hela tiden förändras och där man inte i förväg kan beräkna utvecklingen.

### Fokus under 2013

Integration av nya företag står överst på listan under 2013. One Arla handlar om gemenskap, identitet och stolthet. Alla beslut, uppgifter och handlingar inom Arla ska vara kopplade till det gemensamma målet om vi ska kunna skapa en enda inriktning inom hela företaget så att alla kan bidra till den gemensamma framgången. Detta

beskrivs i ONE, som innefattar Arlas gemensamma mission, karaktär, vision, strategi och resurser. Vi använder ONE för att aktivt integrera nya företag och nya medarbetare. Om vi ska kunna skapa synergier från fusioner och förvärv är det viktigt att Arlas mål och värden snabbt blir en del av vardagen och ledningen i de nya företagen.

Effektivitet blir också ett fokusområde under 2013, detsamma gäller målet om att skapa tydlighet i organisationen så att alla förstår sin egen uppgift. Slutligen finns talent management alltid på dagordningen inom Arla. Det är en löpande uppgift att säkerställa att vi har den organisatoriska och mänskliga kapacitet som krävs för att ta oss an framtidens uppgifter. Vi måste ha en organisation som kan leverera strategin och rätt antal personer med rätt utbildning och motivation för att verkställa den.

## OUR CHARACTER

Hos Arla arbetar alla hela tiden med att förbättra organisationen och stärka företagskulturen. Värdena i Our character definieras genom Lead, Sense & Create. Arla bedriver verksamhet i många olika länder och kulturella miljöer och det är nödvändigt att säkerställa att det råder enighet om de gemensamma målen och att de följs i alla sammanhang.

### LEAD

Vi strävar efter att ta ledningen och förverkliga möjligheter. Vi kommer att ta tåten i allt vi gör och vara de bästa inom våra områden. Vi ger prov på energi, handlingskraft och mod. Vi kommer att utveckla de bästa metoderna och verktygen och vi är stolta över att tillverka de bästa mejeriprodukterna. Vi är engagerade, ligger teknologiskt i framkant, är välutbildade och professionella. Vi brinner för det vi gör och ser största möjliga potential i medarbetare, företag och samarbetspartners.

### SENSE

Vi har känsla för världen runt om oss. Vi har känsla för medarbetare, konsumenter och de marknader vi agerar på. Vi vill skapa samhörighet och mening för människor inom och utanför företaget. Genom respekt och dialog vill vi förstå och lära oss av världen utanför. Vi respekterar och värdesätter mångfald och är fördomsfria och ansvarstagande. Vi har ett globalt sätt att tänka, men förblir lokala i hållning och handling. Vi söker upp världen med äkta nyfikenhet och kan se en fråga ur flera perspektiv.

### CREATE

Vi har en innovativ kultur. Vi är nyskapande i utvecklingen av kompetenser, produkter och marknadsrelationer. Vi utvecklar både företag och medarbetare, som kan leverera fantastiska och hälsosamma produkter. Vi har en lärande kultur och en kreativ sida som gör att vi är öppna för ny inspiration. Vi skapar och bygger upp relationer som bygger på tillit och respekt både inom och utanför företaget. Vi skapar möjlighet till kreativt arbete i visionära och lärorika omgivningar.



## PRODUKTER OCH VARUMÄRKEN

I en värld där handelns egna varumärken utgör en allt större andel av konsumenternas inköp är det avgörande för Arla att kunna erbjuda den rätta mixen av varumärken och produkter inom handelns egna varumärken. Därför förädlas Arlas mjölk idag till en lång rad produkter som tillhandahålls genom ett stort antal kanaler. Vi säljer pulver till världsmarknaden, unika ostar till restauranger och dryckesmjölk, smör och yoghurt under egna kända varumärken. Samtidigt ingår Arlas mjölk i ökande omfattning i andra företags produkter, t.ex. Starbucks iskaffe och detaljhandelns egna märken.

Arlas ambition är att vara en attraktiv partner för våra kunder. Att möta deras behov och utveckla vårt företag i takt med deras företag. Arla är 2012 ett av världens största mejeriföretag mätt som volymen invägd mjölk. Det innebär att vi kan uppfylla de stora kundernas behov. Vi har både kapaciteten, råvaran och den nödvändiga kunskapen för att göra samarbetet om handelns egna varumärkesvaror till en lönsam affär. Våra kunder är både detaljhandeln som vi handlar med och konsumenterna av våra produkter. Vi försöker anpassa vårt sortiment gentemot konsumenterna så att det i linje med vår vision ger hälsa och inspiration.

Arla har en stark tillväxtplattform baserat på de tre globala varumärkena Arla®, Lurpak® och Castello®. Arbetet med att stärka de här varumärkena som ledande inom respektive kategori fortsätter under de kommande åren. Men med utgångspunkt i värdena Lead, Sense & Create är det dags att notera vart företaget är på väg – och att följa med. Även under 2012 noterades tillväxt för handelns egna varumärken. Arlas kunder vill profilera sig själva och bygga upp egna relationer till konsumenterna. Därför arbetar vi med att skapa lönsam produktion både under handelns egna varumärken och under våra kunders.

Arla har en stor varumärkesverksamhet, men kommer i framtiden även att agera på området för handelns egna varumärken. Vi har idag storleken för att vara branschledande och bli en konkurrenskraftig leverantör av varor under handelns egna varumärken. I en värld som kännetecknas av finanskris måste vi ta till oss branschlogiken och tänka i termer av kostnadsoptimering.



Castello®-märket har under 2012 inte uppvisat förväntad tillväxt. En del av förklaringen kan vara att konsumenterna ser Castello® som en nischprodukt och inte som en kvalitetsost för vardagsbruk. Arla har en bred portfölj av kvalitetsostar med stor försäljningspotential. Under 2013 blir uppgiften att stärka deras profil och öka förståelsen för att goda ostar inte enbart är till för fester och gäster.

Under 2012 inkluderades de särskilda alpostarna från Arla Foods Käsereien i Castello®-familjen som nya Alp Selection. Detta är samtidigt ett bra exempel på Arlas förmåga att snabbt och effektivt utnyttja synergier från förvärv och fusioner efter köpet av Allgäuland i 2011. Alpkonceptet ska ingå i utvecklingen av Arlas exportmarknader och det lanserades på rekordtid i Sverige, Danmark, USA och Kanada. Vi ser fram emot goda resultat under 2013, då ostar lanseras på ännu fler marknader.



Arla lanserade under 2012 en ny marknadsföringskampanj i nio länder som ett led i arbetet med att stärka Arla®-varumärkets position på alla marknader. Samtidigt lanserades en rad nya produkter under Arla®-paraplyt.

Varumärket Arla har också framgångsrikt lanserats i Kina inom premiumsegmentet med en ambition om att bli det största importerade mejerivarumärket före 2017. I den första omgången lanserades UHT-mjölk, som är den absolut största kategorin, och ytterligare 14 produkter är inplanerade för lansering under 2013.

2012 har också varit ett hektiskt år för de globala kategorierna och varumärkena, nämligen inom följande områden:

### Smör och blandningsprodukter

Arla®-matfettsblandningar, t.ex. Kærgården® och Bregott®, ökade med 6 procent i volym och vi har även fortsatt framgångar med Kærgården® i Tyskland och Finland, där kampanjen var särskilt framgångsrik. Konsumenterna har tagit till sig kampanjen och den har lett till förbättrade marknadsandelar och ökad försäljning av Kærgården®.

### Fakta om GCO

Affärsområdet *Global Categories & Operations (GCO)* är en nyckelaktör när det gäller Arlas organiska tillväxt. GCO samlar ansvaret för kategorier och de tre globala varumärkena inom samma enhet. I en verklighet med globala konkurrenter och produkter måste produktutvecklingen drivas globalt. Därför driver GCO också Arlas globala innovation, hanteringen av mjölkplanering, logistik, och produktionen av smör och matfettsblandningar, ost och mjölkpulver. Dessutom svarar GCO för försäljningen av mjölk till trading till de bästa priserna på världsmarknaden.

**Executive vice president:** Jais Valeur

**Antal medarbetare:** 5 036

**Produktkategorier:** Hård ost, specialost, smör och matfettsblandningar samt mjölkpulver.

21 driftssteder i Danmark, 7 i Sverige, 4 i Tyskland, 1 i Frankrike och 1 i Polen.



En majoritet bland de danska mejerierna sade under 2012 ja till att Arla Foods ambara över Lurpak® från Mejeriforeningen. Lurpak® kommer fortsatt att vara baserat på danskt smör och tillverkas i Danmark och andra mejerier kan inom ramen för avtalsvillkor fortsatt tillverka Lurpak®-smör och -blandningsprodukter genom en royaltystfria licens. Övertagandet förväntas godkännas av livsmedelsministern i Danmark under 2013.

Årets stora framgång var den innovativa lanseringen av Lurpak Lightest® i Storbritannien, en ny fettfattig produkt som konkurrerar med margarin. Lurpak Lightest® uppnådde under lanseringsåret 5 procent av den brittiska marknaden för smör och blandningsprodukter mätt som volym. Lurpak®s position stärks av lanseringar i flera länder, men också av nya spännande produkter som lanseras under varumärket.

#### **Arla köper Lurpak®**

En majoritet bland de danska mejerierna sade under 2012 ja till att Arla tar över Lurpak® från Mejeriforeningen. Lurpak® kommer fortsatt att vara baserat på danskt smör och tillverkas i Danmark och andra mejerier kan inom ramen för avtalsvillkor fortsatt tillverka Lurpak®-smör och -blandningsprodukter genom en royaltystfria licens. Övertagandet förväntas godkännas av livsmedelsministern i Danmark under 2013.







## INNOVATION

Arla kommer att öka den organiska tillväxten genom att erbjuda kunder och konsumenter marknadens mest innovativa produkter och lösningar inom alla kategorier. Arlas Strategiska Innovationscenter (ASIC) drivs av tron på att innovation handlar om lönsamt genomförande av nya idéer.

Som en konsekvens av Arlas storlek och vision om att skapa framtidens hälsosamma och säkra livsmedel är innovation fortsatt en topprioritet i strategin. Innovation ska dels bidra till omsättningen genom utveckling av nya produkter, som kan stärka Arlas position på marknaderna, dels förbättra resultatet genom nya koncept, som kan göra processerna bakom produktionen av de olika produkterna mer effektiva.

Arla Strategic Innovation Centre inrättades 2012 med målet att skapa en enkel struktur, där forskning och produktutveckling hänger samman med företaget. ASIC kommer att bygga broar mellan marknadsföring och forskning och tar ansvar för att leverera nya, banbrytande produkter med stor potential på alla de marknader där Arla är verksamt. Marknadsenheten tar ansvar för att omsätta idéerna till lönsam tillväxt.

ASIC strömlinjeformar innovationsprocessen så att det finns en enda global innovations-pipeline för var och en av de viktigaste produktkategorierna, en enda tidsplan för varje projekt och en enda projektledare som är ansvarig under hela vägen. ASIC är inte rädda för att göra fel på vägen, då erfarenheten visar att man inom livsmedelsbranschen normalt misslyckas med 12 idéer innan man når framgång med en idé. Fel är en oundviklig del av den process som ska leda till framgång. Konsten ligger i att sortera bort projekt utan potential på ett tidigt stadium så att man undviker att ta onödiga resurser i anspråk. De mest lovande projekten ska nå marknaden med minimala kostnader och maximal hastighet. Kunskap om konsumenterna är ett centralt kriterium när man väljer projekt, samtidigt som ett närmare samarbete med marknadsenheten gör vägen från idé till konsument kortare. Minst 10

procent av Arlas omsättning ska enligt strategin komma från utvecklingen av nya produkter. Under 2012 kom cirka 14 procent av omsättningen från nya produkter.

- Hållbarhet
- (Nya) livsmedelsformer
- Produktionseffektivitet
- Mjölakens fördelar
- Mikrobiologi

### Design to value

Innovation handlar inte bara om produktutveckling. Det finns också en fokuspunkt i Arlas effektiviseringsprogram där ASIC bl.a. arbetar med Design to Value – ett koncept som ska bidra till resultatet. Målet är se över utformning och recepturer på produkter och förpackningar levererar samma kvalitet till en lägre kostnad och, utan att fokus på den positiva konsumentupplevelsen försvinner – och därigenom blir mer konkurrenskraftiga alternativ.

Om Arlas varumärken ska kunna vara konkurrenskraftiga på en marknad med ökad efterfrågan på lågprisprodukter måste de anpassas. Därför letar marknadsenheten och ASIC efter lösningar som minskar kostnaderna för Arlas produkter utan att göra avkall på kvaliteten. Under 2012 och 2013 går alla produktkategorier igenom för att optimera produktionsprocesserna. Vi letar efter kloka förbättringar och effektiviseringar som konsumenten inte kommer att uppleva som en försämring – t.ex. i förpackningen, där vi minskar mängden plast som används i locket. Några få gram plast mindre kan ge utslag i de stora volymerna. Ett annat exempel är att trycka streckkoden i grönt istället för i svart, om förpackningen redan innehåller den gröna färgen. Det är billigare att trycka tre färger än fyra. Vi arbetar också med att anpassa

förpackningarnas storlek för att tillverka produkter i en förpackning och till ett pris som passar konsumenterna bättre.

### Konsumenterna inspirerar

Finanskriser har förändrat konsumenternas inköpsmönster. De söker mer värde och mer smak för en lägre kostnad. Nya konsumtionsmönster kräver nytänkande och globala trender som hälsa, återvinning, ekologi och nanoteknik inspirerar ASIC till nya förpackningar och förbättrade produkter.

Genom innovation kan man minska svinnet, spara tid och lagerutrymme samt öka effektiviteten. Det handlar exempelvis om ostar som mognar snabbare eller som kan förvaras utanför kylskåp eller mjölk som har samma smak som färsk mjölk och UHT-mjölakens längre hållbarhet.

Nya lösningar tillkommer också genom öppen innovation. För att öka hastigheten och styrkan bakom projekten och för att snabbt kunna skalanpassa resultatet genomförs en del av processerna i samarbete med universitet och leverantörer.

### Framtidens mejeriprodukter

På Arlas innovationsutställning i november 2012 presenterade ASIC framtidens mejeriprodukter och produktionsprocesser för kolleger i Århus.

- En hårdost, där mognadstiden är betydligt kortare för att kunna spara tid och lagerutrymme
- Färskost, där salthalten är lägre och kommer från naturliga ingredienser
- Nyskapande förpackningsformer tillverkade av vassel och material, som kan göra att svinnet minskar avsevärt
- En mjölkbaserad produkt, som är särskilt inriktad mot kinesiska konsumenter



### Mjölakens fördelar

Bra näring och hälsosam kost är i centrum för allt Arla gör. Vi kommer att stärka de näringsmässiga fördelarna hos mjölken och dess ingredienser samt öka värdet av mejeriprodukter i form av förbättrad hälsa och bättre sammansättning för konsumenterna.

### Produktions-effektivitet

Säkring av tillverkningsprocesser i världsklass genom ny teknologi, processkontroll och optimering, Lean, osv.

### Mikrobiologi

Öka användningen av bakteriestammar och kulturer inom alla kategorier för att uppnå utveckla unika lösningar för Arla.

### (Nya) typer av mat

Utveckling av nya livsmedel och koncept för att inspirera konsumenterna och leverera fördelar på ett optimalt sätt.

### Hållbarhet

Forskning inom förpackningsutveckling, användning av biologiskt nedbrytbara material, ansvarsfull användning av energi, vatten osv.



## MARKNADSÖVERSIKT: EN VÄRLD I TVÅ HASTIGHETER

Mejeribranschen är samtidigt lokal och global. Arla vill ligga i framkant i båda. Därför är vi idag lokalt förankrade, europeiskt ägda och globalt verksamma via sex välfungerande affärsområden som tar pulsen på de unika marknaderna och betjänar deras specifika behov.



### AFFÄRSOMRÅDEN INOM ARLA

*Global Categories & Operations, GCO, ansvarar för global innovation, forskning, logistik, industriförsäljning, produktion och marknadsföring inom Arla. GCO svarar också för försäljning av tradingprodukter på världsmarknaden. Se även sidan 44 och 47.*

*Consumer UK, CUK, har ansvaret för kärnmarknaden Storbritannien och svarar för 25 procent av Arlas totala omsättning. Se sidan 50.*

*Consumer Sweden & Finland, CSE, täcker marknaden i Sverige och Finland, och har en stark position på den viktiga kärnmarknaden. CSE svarar för 19 procent av Arlas omsättning. Se sidan 51.*

*Consumer Denmark, CDK, fokuserar på att bygga upp en stark position på den danska kärnmarknaden och bidrar med 11 procent av Arlas omsättning. Se sidan 52.*

*Consumer Germany & the Netherlands, CGN, ska frigöra potentialen på den snabbt växande tyska kärnmarknaden och utnyttja synergier mellan Tyskland och Holland. Under 2012 svarade CGN för 13 procent av Arlas omsättning. Se sidan 53.*

*Consumer International, CIN, är den tillväxtmaskin som hanterar Arlas konsumentverksamhet utanför de sex europeiska kärnmarknaderna. Härifrån kommer 14 procent av Arlas omsättning. Se sidan 54.*

*Arla Foods Ingredients, AFI, är ett dotterbolag och globalt marknadsledande inom vassleproteinteknologi och en av Arlas mest lönsamma affärsenheter. AFI svarar för 4 procent av Arlas omsättning under 2012. Se sidan 55.*

Världen runt Arla rör sig i två hastigheter: recession och tillväxt. Som global aktör ska vi förse både tillväxtmarknader som kör på femte växeln och kärnmarknader som kör på första växeln. Det kräver Lead, Sense & Create att navigera inom dessa olikartade villkor.

Den globala industrimarknaden för mejerivaror består av fem huvudprodukter: helmjölkspulver, skummjölkspulver, ost, smör och vassleprotein. Marknaden för konsumentprodukter är främst lokal, men i allt större utsträckning global när det handlar om bearbetade produkter med längre hållbarhet, som exempelvis ost. Forskning i och utveckling av produkter innebär att fler produkttyper kan transporteras längre än tidigare.

Arla hanterar marknadernas komplexitet genom sex affärsområden som för företaget närmare kundernas och konsumenternas behov. Dessutom ansvarar den globala organisationen GCO för industriförsäljning av mejeriprodukter till trading till de bästa priserna på världsmarknaden. Andelen mjölk som går till industriförsäljning har minskat under 2012 – helt i linje med Arlas strategi om att sälja mer mjölk som värdeförädlade produkter.

#### Storbritannien

Förhållandena på den brittiska marknaden är svåra. Den brittiska ekonomin har återgått till en recession som har pågått under större delen av 2012. Hushållen har haft en nedgång på 5 procent på grund av inflationsens effekt på livsmedel och bränsle och konsumenternas förtroende är rekordlångt. Pris är den avgjort viktigaste parametern för konsumenterna, som ofta jämför priser på varor på nätet. Märkesvaror köps under kampanjer och läggs på lager.

#### Sverige och Finland

Sverige präglas av lågkonjunktur och fokus på billiga livsmedel. Konkurrensen är hård och handelns egna varumärken blir allt fler på hyllorna. Den stora priskänsligheten gör också att efterfrågan på ekologisk mjölk minskar. Mejerimarknaden uppvisar marginell tillväxt med en nedgång för dryckesmjölk, men en uppgång för smör och matlagningskategorin. Handeln lanserar kontinuerligt allt fler produkter med egna varumärken. Detta är en tydlig trend för 2012 men Arlavarumärket ökar också tack vare den geografiska tillväxt som drivs av fusionen med Milko. Den finska marknaden

har en helt annan profil. Här är det övergripande förtroendet hos konsumenterna starkt, medan den allmänna prisnivån för mjölk är låg, vilket påverkar resultatet i Finland negativt.

#### Danmark

De danska konsumenternas förtroende är fortsatt lågt, priskänsligheten är hög och marknaden präglas av priskrig på dryckesmjölk. Konsumenterna fokuserar i allt större utsträckning på låga priser och man köper fler produkter inom handelns egna varumärken inom alla kategorier. Den här tendensen sätter press på både märkesvaror och ekologiska produkter.

#### Tyskland och Holland

Den allmänna ekonomiska situationen är positiv i Tyskland. En stark ekonomisk utveckling och relativt låg arbetslöshet ökar konsumenternas förtroende och vi ser en högre tillväxt för kvalitetsvaror än för lågprisvaror. Bönderna är pressade av de låga mjölkpriserna och de stigande kostnaderna. I Holland leder bristen på tillväxt och den höga arbetslösheten till lågt förtroende hos konsumenterna. Konsumenterna efterfrågar handelns egna varumärken och lågprisprodukter och under 2012 hade Aldi och Lidl 20 procent av marknaden och tendensen är på uppgång.

#### Marknaderna utanför Europa

De allmänna prognoserna för den globala konsumtionen av mejeriprodukter är positiva och tillväxten förväntas fortsätta. Inom alla marknader ses en ökande efterfrågan på mejeriprodukter av hög kvalitet och europeiskt ursprung. Samtidigt ställer lågpriskedjornas globala tillväxt krav på ökad kostnadseffektivitet. I Kina vill den växande medelklassen ha kvalitetsprodukter, där livsmedelssäkerheten är den viktigaste faktorn. Konsumtionen av mejeriprodukter ökar snabbare än landets mejeriproduktion, som i sig växer. Omsättningsökningen ligger på cirka 10 procent om året och därmed förväntas Kina gå om USA som världens största marknad för mejeriprodukter under 2020. Med de tillväxtnivåer som driver landet framåt nu och under många år framöver är det avgörande för Arla att ha ett gediget fotfäste på den kinesiska marknaden.

#### Höga proteinpriser och fluktuerande mjölkpriser

De senaste årens framgångar i ingrediensverksamheten Arla Foods Ingredients bygger på höga proteinpriser, som bibehöll samma nivå samtidigt som mjölkpriset föll under 2012.

Under 2012 fanns det ett stort utbud av mjölk inom alla geografiska områden på grund av El Niño. Detta väderfenomen innebar att korna gick på bete två månader längre än normalt i Nya Zeeland och producerade 15 procent mer mjölk. Också Kalifornien producerade 6 procent mer mjölk än vad regionen brukar och för första gången exporterades mjölk från USA till Europa. Samtidigt vägdes mer mjölk in i Europa än normalt. Trots att Arla kan avsätta merparten av sin mjölk på lönsamma marknader har priset också på dessa marknader sjunkit på grund av det stora utbudet av mjölk i världen under 2012.

#### Globala prognoser för 2013

Den globala efterfrågan på mejeriprodukter förväntas växa under de kommande fem åren med beräknade 2,4 procent om året. Medan den högre konsumtionen på mogna marknader förväntas vara oförändrad kommer tillväxten främst att drivas av tillväxtmarknaderna – framför allt Kina, Ryssland, Mellanöstern och Afrika. Mellan 2011 och 2020 förväntas de här marknaderna svara för en allmän konsumtionsökning på cirka 30 procent och mejerisektorn får sin del av denna ökning. De ekonomiska prognoserna för EU och deras betydelse för utvecklingen av livsmedelskonsumtionen och livsmedelsutgifterna kommer i hög grad att vara beroende av när konjunkturerna vänder på allvar.

Med stigande global efterfrågan och globalisering av marknaden för mejeriprodukter hårdnar hela tiden konkurrensmiljön för mejeriföretag. Under 2012 stärkte detaljhandeln sina positioner inom mejerisektorn ytterligare, då den marknadsförde sina egna lågprismärken kraftfullt. Eftersom mejeriprodukter är en priskänslig vara är mejeriföretagens framgång i hög grad beroende av förmågan att minska produktionskostnaderna. Den pågående konsolideringen av den europeiska mejerisektorn är en reaktion på samtliga dessa faktorer och det skapar en ny miljö med färre, men större aktörer på marknaden.

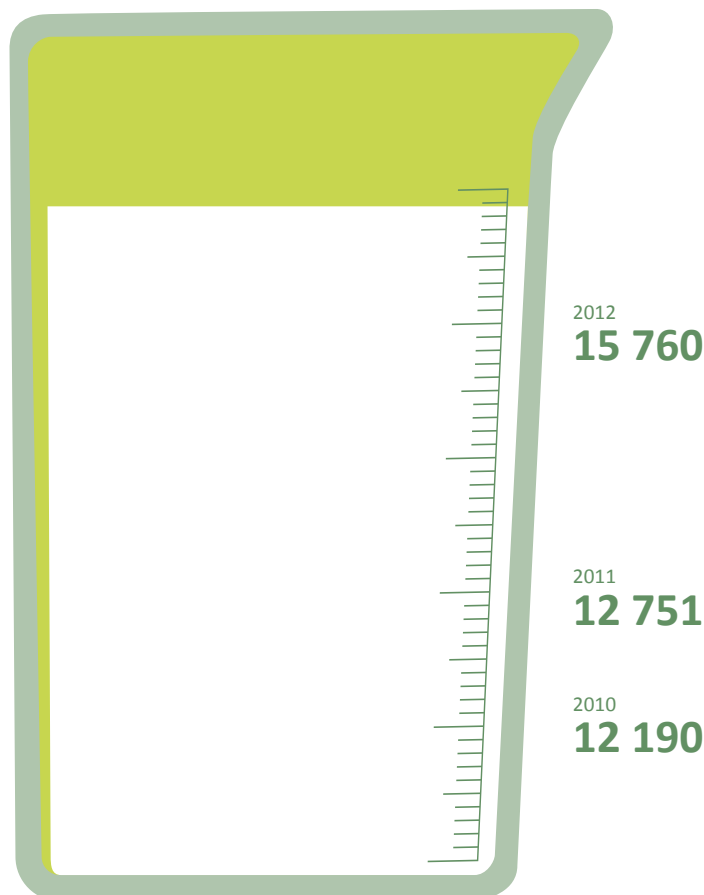
## CONSUMER UK

2012 tog CUK på allvar plats på den engelska marknaden. Fusionsavtalet med Milk Link förverkligar Arlas ambition om att bli ett av de största mejeriföretagen i Storbritannien. Genom att slå samman två företag uppstod ett komplett företag med tillgång till osttillverkning och export till 19 länder. 2012 var också ett år då CUK presenterade sin plan för att bli Storbritanniens mest hållbara mejeriföretag.

### OMSÄTTNING KATEGORIER

Färskvaror	59,1 %
Ost	9,6 %
Smör- och matfettprodukter	23,7 %
Övrigt	7,6 %
<b>Totalt</b>	<b>100 %</b>

Omsättningsutveckling över 3 år (miljoner DKK)



Efter fusionen med Milk Link har Arla uppnått den önskade marknadspositionen som nummer 1 i England, mätt både i form av omsättning och mjölkvolym. Fusionen ger Arla helt nya möjligheter att hamna på hyllorna med en rad produkter som är lokalt producerade i Storbritannien. Fusionen skapar samtidigt nya möjligheter till tillväxt, eftersom Arla och Milk Link kompletterar varandra vad gäller kundammansättning, varumärkesportfölj och produktsortiment. Eftersom man samtidigt genomfört solida investeringar i avancerade produktions-anläggningar erbjuder CUK i början av 2013 de brittiska kunderna ett komplett utbud av mejeriprodukter av hög kvalitet från en enda leverantör och framstår därmed som en mycket attraktiv samarbetspartner. Fusionen kommer att öka CUK:s omsättning med omkring 5 miljarder DKK och många av de avgörande åtgärderna har redan vidtagits för att integrera den engelska verksamheten. Administrativa uppgifter samlas i Leeds och mejerierna i Lockerbie styrs som en gemensam enhet. Integrationsprocessen förväntas ta 12 månader. Under den här perioden kommer fokus att ligga på att leverans till kunder och ägare.

### På väg mot en mer hållbar produktion

Arla var under 2012 det första mejeriföretag i Storbritannien som fick den brittiska CO<sub>2</sub>-certifieringen "Carbon Trust Standard". Det skedde efter flera års insats för att minska

företagets energikonsumtion. CUK har under de senaste tre åren reellt minskat förbrukningen mätt i förhållande till en stigande mjölkinvägning och ökad försäljning. För att få certifieringen måste CUK dokumentera minskningar på mer än 3,6 miljoner ton CO<sub>2</sub>. Certifieringen ligger i linje med Arlas Närmare naturen™-ambition och för företaget ett steg närmare målet om att vara Storbritanniens mest hållbara mejeriföretag.

Arla står också bakom ett av de största anläggningsarbetena i Storbritannien med byggnationen av det miljömässigt avancerade mejeriet i Aylesbury utanför London. Mejeriet har en ambition om att bli klimatneutralt och får en kapacitet på 1 miljarder liter dryckesmjölk om året. Det förväntas starta sin drift under sommaren 2013.

### Ekonomisk utveckling

CUK lyckades öka både resultatet och volymen under 2012, men den nuvarande nivån kan endast behållas om man lyckas vara marknads mest kostnadseffektiva mejeriföretag. Därför har CUK fokus på att effektivisera försörjningskedjan och investera i Lean-program.

Jämfört med 2011 ökade CUK:s omsättning med 24 procent, varav 7 procent var organisk tillväxt. Man lyckades också överträffa sina ambitiösa mål för både omsättning och marginal. Detta har uppnåtts genom prisökningar, främst inom handelns egna varumärken, men också genom ökad försäljning av dryckesmjölk och produkter under Arlas starkaste varumärken i Storbritannien: Lurpak®, Castello®, Anchor® och Lactofree®. Alla varumärken uppvisade signifikant tillväxt både vad gäller volym och pris, med undantag av Cravendale®. Anchor® uppvisade god värdetillväxt under halvåret. Värdetillväxten var också positiv för Lurpak®, även om volymen minskade något på grund av tuff konkurrens.

### Förväntningar på 2013

CUK:s mål för 2013 är att säkra en framgångsrik start av Aylesbury-mejeriet, att realisera de förväntade synergierna efter fusionen med Milk Link och att ha fortsatt fokus på kostnadsnivån, så att man uppfyller sina ambitiösa mål.

### CONSUMER UK

CUK har hand om produktion och logistik för mjölk, smör, grädde och en rad färska mejeriprodukter och ansvarar för försäljning och marknadsföring i Storbritannien.

**Executive vice president:** Peter Lauritzen

**Huvudkontor:** Leeds, Storbritannien

**Genomsnitt antal medarbetare:** 2 967

**Produktkategorier:** Färskvaror, specialostar, smör och blandningsprodukter.

8 verksamhetsorter i Storbritannien.

## CONSUMER SWEDEN & FINLAND

Integrationen av Milko har genomförts med framgång samt inom tidsramarna och synergierna förverkligas som förväntat på den svenska marknaden. Samtidigt har CSE genomfört en revision av produktionsstrategin och tillverkade under 2012 förutom Arlas egna varumärkesvaror och handels egna märken. Ett strategiskt viktigt beslut med stor betydelse för den svenska mejerimarknaden.

### OMSÄTTNING KATEGORIER

Färsvaror	58,8 %
Ost	21,7 %
Smör- och matfettsprodukter	14,2 %
Övrigt	5,3 %
<b>Totalt</b>	<b>100 %</b>

Omsättningsutveckling över 3 år (miljoner DKK)



Kunder på Arlas samtliga kärnmarknader vill för närvarande i stor utsträckning profilera sig och bygga upp sin egen relation till konsumenterna genom starka varumärken. Sverige har traditionellt haft en låg andel av handels egna varumärken, men under 2012 ökade tendensen kraftigt. Det är viktigt för Arla att möta denna efterfrågan. Därför har CSE under 2012 kommunicerat att Arla är berett att starta strategiska samarbeten med alla kunder om deras egna varumärken och har lanserat ett långsiktigt samarbetsavtal med ICA om mjölk.

### Framgångsrik integration

Efter fusionen mellan Arla och Milko 2011 slutfördes arbetet med att integrera Milko och skapa en gemensam Arlaidentitet i maj 2012. Den nya organisationen har satt avtryck på marknaden och Arla står i dag starkt – också i de geografiska områden där Milko tidigare var marknadsledande. Mejeriet i Sundsvall är etablerat som ett strategiskt viktigt Arlamejeri. Ett nytt lagerhanterings-system finns på plats och en gemensam IT-plattform har etablerats för distributionscentralen. Efter omstruktureringen är driften på väg in i en mer stabil period med förbättrad kundservice. Arlas största mejeri i Sverige, Stockholm Mejeri, har byggt ut kyllagret för att kunna få plats för större mjölkvolym för ytterligare tillväxt i regionerna norr om Stockholm. Grådö mejeri såldes till Coop och tidigare varumärken från Milko har sålts, vilket innebär att alla villkor som konkurrensmyndigheterna ställde upp har uppfyllts. Flera kostnadsbesparingar uppnåddes, då två logistikterminaler i Linköping och Örebro stängdes, medan de fortsatta effektiviseringsprogrammen ledde till att antalet anställda på det svenska huvudkontoret och på flera verksamhetsorter minskade.

### Ekonomisk utveckling

CSE:s utveckling under året var stark och uppvisade en omsättningsökning på cirka 11 procent. Detta berodde främst på den framgångsrika integrationen av Milko. Lönsamheten uppvisade stabila förbättringar tack vare kostnadsbesparingar och ökade skalfördelar i försörjningskedjan. Matlag-

ningsprodukter samt smör och blandningsprodukter svarar för den största tillväxten.

I Finland pågår en markant turn-around, trots tuffa marknadsförhållanden. En stigande tillväxt kan noteras för både värde och volym i kombination med väsentliga kostnadsbesparingar inom hela organisationen. Den organiska tillväxten på 8 procent, som är mycket imponerande i ett europeiskt perspektiv, drivs av tillväxt inom flera kategorier, en hög innovationstakt och framgångsrika lanseringar av produkter från Arlas befintliga sortiment. Markanta vinstförbättringar har uppnåtts genom strama kostnadsbesparingar. Som en del av effektiviseringsprogrammet såldes aktiemajoriteten i ostföretaget Juusto Kaira i slutet av 2012.

### Förväntningar på 2013

CSE har en stark bas, som är en god utgångspunkt för att stärka företaget ytterligare i både Finland och Sverige. CSE kommer både att tillvarata de möjligheter som har uppstått inom kategorin handels egna varumärken och fortsätta utvecklas Arlas starka varumärkesprogram med bakgrund i innovation och inspiration – inte minst genom en nära konsumentdialog i digitala medier. Fokus ligger på att behålla ytterligare effektiviseringsförbättringar.

I Finland har CSE fokus på att bli en ännu starkare strategisk partner för finska kunder med såväl en stark varumärkesposition som kostnadseffektiva produkter inom handels egna varumärken. Arla lämnade under 2010 in en överklagan till de finska konkurrensmyndigheterna angående konkurrenten Valio, som har en dominerande position på den finska marknaden och som Arla Ingman misstänker att Valio utnyttjar. I december 2012 föll den finska konkurrensmyndigheten ett avgörande i ärendet och rekommenderade domstolarn att tilldöma Valio att böta 70 miljoner euro för missbruk av sin position på mjölkmarknaden. Avgörandet välkomnas, då de finska konkurrensmyndigheterna erkänner att marknadsvillkoren för dryckesmjölk är ohållbara på grund av överträdelserna.

### CONSUMER SWEDEN & FINLAND

CSE täcker drygt hälften av konsumentmarknaden i Sverige och har därmed en stark position på den svenska marknaden. CSE omfattar också det finska dotterbolaget Arla Ingman och har ansvar för marknadsföring, försäljning, logistik och produktion av dryckesmjölk och syrade produkter i Sverige och Finland.

**Executive vice president:** Christer Åberg

**Huvudkontor:** Stockholm, Sverige

**Genomsnitt antal medarbetare:** 2 520

**Produktkategorier:** Färsvaror, juice, ost och smör och blandningsprodukter.

8 verksamhetsorter i Sverige och 3 i Finland.

## CONSUMER DENMARK

Den danska marknaden präglades under 2012 av stora förändringar. Handelns egna varumärken och lågprisprodukter ökade och tog en större marknadsandel, medan liberaliseringen av den danska "lukkeloven" förändrade strukturen för aktörerna på detaljmarknaden. CDK fokuserar just nu på att bygga upp en stark position på den danska kärnmarknaden genom att öka utvecklingen av nya produkter och inspirera konsumenterna att använda mjölkprodukter i nya sammanhang i vardagen.

### OMSÄTTNING KATEGORIER

Färsvaror	56,8 %
Ost	24,9 %
Smör- och matfettprodukter	14,2 %
Övrigt	4,1 %
<b>Totalt</b>	<b>100 %</b>

CDK arbetar med att utveckla och stärka varumärkeskoncept på den danska marknaden. Detta märks t.ex. när det gäller smör och blandningsprodukter och yoghurt, där Arla Kærgården®, Lurpak Smørbar®, Arla Cheasy®, Cultura® och Yoggi® har starka positioner. Under 2012 fick de etablerade märkena inom spädbarnsnäring en ny konkurrent. Arla Baby&Me® organic är en serie ekomärkta produkter för spädbarn. CDK har utvecklat serien, som också är på väg till Kina. Arla Baby&Me® organic är en innovationshistoria som bygger på solida kunskaper om mammors vardag. Gruppen bakom produkterna har följt mammor i deras vardag. Därför bygger produkten på mammors tankar kring barnmat. Serien erbjuder två pulverprodukter för åldrarna 0–6 månader och 7–12 månader samt två drickfärdiga UHT-produkter för samma åldersgrupper. Visionen är att totalt erbjuda 20 produkter. Det är ambitiöst, men det finns stor goodwill hos Arla®-varumärket och nordiskt producerad ekologisk mjölk. Undersökningar visar också att om ett varumärke först vinner en mammas lojalitet så byter hon sannolikt inte till ett annat varumärke.

CDK arbetar med att öka omsättningen i nya kanaler. Detta inkluderar premiumsegmentet där efterfrågan ökar. CDK har exempelvis öppnat ett försäljningsställe i Torvehallarna i Köpenhamn för att marknadsföra bl.a. ostar i Unika-sortimentet, som ständigt utvecklas och som skördar stora framgångar bland danska kokkar. Dessutom utvecklas nya intressanta och sunda produkter för försäljning och konsumtion "i farten", också en marknad som växer.

### Ekonomisk utveckling

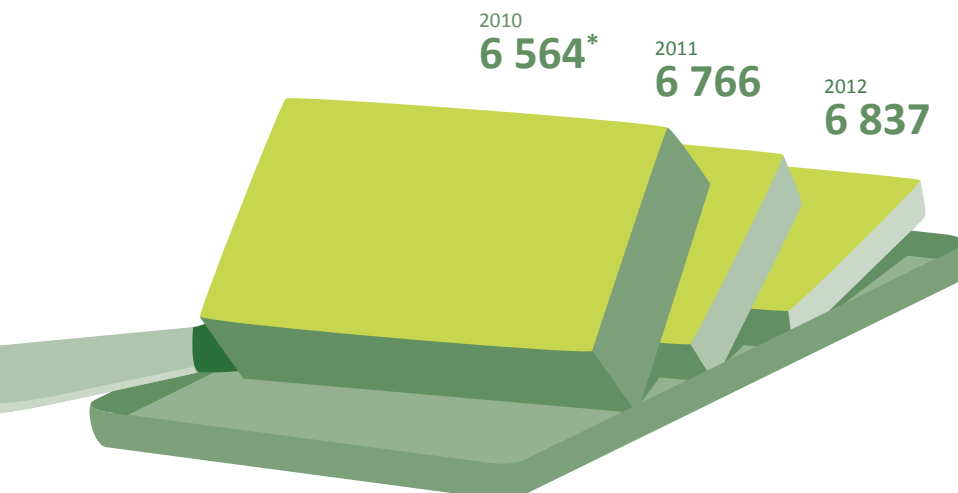
CDK fokuserar på att bygga upp en stark position på den danska kärnmarknaden, där kunderna utsåg Arla till bästa leverantör under 2012. Omsättningen ökade på en svår marknad. En tillfredställande försäljningsökning noterades också, framför allt inom färsvaruprodukter, där de starka yoghurtvarumärkena uppvisade hög tillväxttakt. Konsumenternas generella efterfrågan på fler egna varumärken i handeln påverkade däremot omsättningen negativt, eftersom en större andel av försäljningen såldes till lägre priser, framför allt basprodukter som mjölk och hårdost.

CDK vill förbättra den danska matkulturen på stan och i hemmet och för barn och unga. CDK har bland annat stiftat Arla Fonden, som ska bidra till att den unga generationen lär sig mer om mat. Kärnan i Arla Fondens arbete är lägerverksamhet för barn i 4de till 7de klass. Barnen får där möjlighet att lära mer om hälsa och matlagning och får också vara aktiva ute i naturen. Årets tydligaste påverkande externa faktor var den danska fettsskatten som gjorde att försäljningen av smör, grädde och ost minskade och förstärkte konsumenternas jakt på billigare produkter. Fettskatten togs bort igen med verkan från januari 2013. CDK lyckades under 2012 minska kostnaderna väsentligt för att kunna upprätthålla konkurrenskraften i en bransch som är under hård prispress.

### Förväntningar på 2013

CDK kommer att fortsätta implementeringen av den strategi som ska stärka kärnverksamheten, däribland varumärkenas marknadsandel i förhållande till den växande kategorin handelns egna varumärken. Fokus ligger på att inrikta produktutvecklingen mot konsumenternas behov och köpsituationer, investera i CDK:s nyckelvarumärken och minska kostnaderna för att kunna ha en stark position på en prisfokuserad dansk marknad.

Omsättningsutveckling över 3 år (miljoner DKK)



### CONSUMER DENMARK

CDK har ansvaret för marknadsföring och försäljning till den danska detaljhandeln och för produktion och utveckling av dryckesmjölkprodukter i Danmark.

**Executive vice president:** Peter Giørtz-Carlsen

**Huvudkontor:** Aarhus, Danmark

**Genomsnitt antal medarbetare:** 1 975

**Produktkategorier:** Färsvaror, ost och smör.

5 verksamhetsorter i Danmark.

\*Omsättningen är justerad för bortfall av distributionsverksamheten för Dansk Supermarked, som upphörde under 2011.

## CONSUMER GERMANY & THE NETHERLANDS

2012 har för CGN handlat om att skapa en stark och motiverad organisation på en samlad tysk marknad. Att driva synergier och installera nya medarbetare i nya sammanhang för sina kompetensområde. Målet är Ett Arla. Medlet heter kostnadsfokus och ledarskap. CGN har under 2012 med framgång integrerat Hansa Milch och Allgäuland Käseerei, som förvärvades under 2011, och de första avgörande stegen har tagits mot framgångsrik integration av MilchUnion Hoheifel (MUH), som just nu snabbt och effektivt ansluts till Arlas system.

### OMSÄTTNING KATEGORIER

Färsvaror	52,6 %
Ost	32,0 %
Smör- och matfettprodukter	13,1 %
Övrigt	2,3 %
<b>Totalt</b>	<b>100 %</b>

Omsättningsutveckling över 3 år (miljoner DKK)



2012  
**8 386**

2011  
**6 017**

2010  
**3 556**

Historiskt har Arla i Tyskland varit ett handelsföretag som sålde danskstillverkade varor. Med de senaste förvärven och fusionerna är Arla nu ett helgjutet mejeriföretag som kontrollerar hela värdekedjan från jord till bord. Genom fusionen med MUH, som gjorde Arla till Tysklands tredje största mejeriföretag, blev det tydligt att Arla vill spela en ledande roll i konsolideringen av den tyska mejerisektorn. Genom fusionen med MUH har Arla fått en stark position inom kategorin långtidshållbar mjölk (UHT-mjölk). Mejeriet i Pronsfeld är Europas största UHT-mejeri. Det skapar en rad möjligheter både i Tyskland och på exportmarknaderna, där det finns stora förväntningar på försäljningen på den kinesiska marknaden genom partnerskapet med Mengniu.

Satsningen i Tyskland har fordrat stora omstruktureringar och investeringar under 2012. Köpet av Arla Foods Käseerei i 2011 gav tillgång till alpmjölk och en rad specialoslar som nu ingår i varumärket Castello® och som redan är en del av utvecklingen av exportmarknaderna. Sedan november 2011 har CGN tillsammans med GCO arbetat med en omfattande process för att anpassa Arla Foods Käseerei till resten av Arla, vilket inkluderar att mejeriet Riedlingen läggs ned, certifiering av de övriga mejerierna och omorganisering av säljorganisationen.

Under 2012 har CGN haft fokus på att skapa basen för en integrerad tysk organisation. På mejeriet i Pronsfeld (tidigare MUH) håller CGN på att uppföra en pulveranläggning och ett smörmejeri. De här investeringarna ska öka värdeskapandet för Arlas tyska mjölk och minska beroendet av prisbildningen på den mycket volatila marknaden för UHT-mjölk, som präglas av överkapacitet.

### Ekonomisk utveckling

Fusionen med MUH har nästan fördubblat omsättningen i Tyskland och Holland från 6 miljarder DKK under 2011 till 11 miljarder DKK under 2012. Prispressen var stark under 2012, men Arla behöll sina varumärkespositioner, trots stor press från handelns egna varumärken. Året visade på tvåsiffriga tillväxttal för omsättningen, där Arla Kærgården® så småningom fanns till försäljning genom alla stora dagligvarukedjor. Arla hade en rekordomsättning under 2012 med varumärkena Arla Buko® och Arla Kærgaarden®. Arla säljer nu mer Arla Kærgaarden® i Tyskland än i produktens hemland, Danmark, och utvecklingen verkar fortsätta. Prispressen satte dock sina spår i resultatet.

### Förväntningar på 2013

CGN kommer fortsatt att ha fokus på att öka värdeskapandet, dels genom lanseringen av nya varumärkespositioner och dels genom ett ökat fokus på ekologiska produkter, som växer starkt i Tyskland. Parallellt med detta kommer CGN fortsatt att arbeta med integrationen av MUH och att förbättra effektiviteten i såväl driften som i de administrativa funktionerna och processerna i Holland och Tyskland. Implementeringen av ett nytt IT-system, som ska integrera den tyska och holländska verksamheten med övriga Arla, är avgörande. I Holland arbetar CGN målinriktat för att lyfta resultat ytterligare. Det finns stora förväntningar på återintroduktionen av varumärket Melkunie®, som har varit borta från marknaden under 7 år, men som fortfarande är ett märke som holländarna förknippar med mjölk.

### CONSUMER GERMANY & THE NETHERLANDS

CGN ska ta vara på potentialen på en snabbt växande kärnmarknad och utnyttja synergier mellan Tyskland och Holland. CGN hanterar produktion, logistik, marknadsföring och försäljning till detaljhandeln.

**Executive vice president:** Tim Ørting Jørgensen  
**Huvudkontor:** Düsseldorf, Tyskland

**Genomsnitt antal medarbetare:** 1 484

**Produktkategorier:** Färsvaror, ost och smör i Tyskland och Holland.

**7 verksamhetsorter i Tyskland och 1 i Holland.**





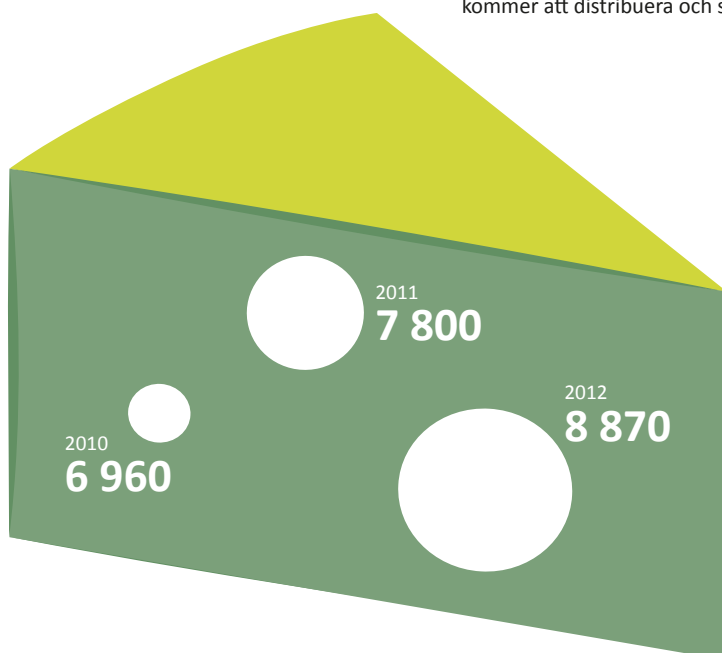
## CONSUMER INTERNATIONAL

CIN är tillsammans med AFI Arlas tillväxtmaskin. Affärsområdet hanterar konsumentprodukter utanför de europeiska kärnmarknaderna och har för tredje året i rad uppnått en tvåsiffrig total omsättningsökning. Resultatet utvecklas i samma takt. Det tack vare att Arla nu har etablerat en position på marknaderna i Ryssland, Mellanöstern och Afrika (MEA). Dessutom är Arla på väg in på hyllorna i Kina. Årets utveckling skickar en positiv signal för framtiden på tillväxtmarknaderna.

### OMSÄTTNING KATEGORIER

Färsvaror	6,0 %
Ost	60,5 %
Smör- och matfettprodukter	10,5 %
Pulver	21,4 %
Övrigt	1,6 %
<b>Totalt</b>	<b>100 %</b>

Omsättningsutveckling över 3 år (miljoner DKK)



I stort sett samtliga av CIN:s marknader har under 2012 uppvisat tillväxt för omsättning och resultat. Arlas redan starka position i Mellanöstern stärktes ytterligare under året genom fokus på distribution och kundrelationer och genom inspiration och dialog med konsumenterna i de sociala medierna. CIN har idag en verksamhet i Mellanöstern med en omsättning på 2,3 miljarder DKK. Verksamheten växer även på de afrikanska marknaderna och det innebär att CIN nu i större utsträckning kommer att etablera sig på den stora kontinenten. En lång rad av Arlas värdevarumärken har dessutom varit särskilt lönsamma, liksom CIN:s tillverkning för andra livsmedelsföretag – den så kallade Third Party Manufacturer-verksamheten (TPM) – som också växer. Tillväxten på alla marknader drivs av en växande efterfrågan och en generellt ökad försäljning.

Den ryska marknaden har en särskild framgångshistoria, där många konsumenter är villiga att betala mer för god kvalitet och säkra, naturliga produkter från Skandinavien. Fem år efter att Arla etablerade sitt dotterbolag i Ryssland har både volymen och omsättningen i genomsnitt ökat med mer än 20 procent årligen – från en nettoomsättning på 200 miljoner DKK till mer än 600 miljoner DKK. I de kategorier där Arla är representerat har verksamheten växt signifikant och tagit marknadsandelar.

Strategin är att bygga upp starka marknadspositioner med högkvalitetsmärken inom smör och ost samt söka möjligheter för lokalproduktion genom partnerskap eller förvärv. Under 2012 ingick Arla ett produktionsavtal med landets tredje största mejeriföretag, Molvest Group, om lokal osttillverkning med början under 2013. Arla bidrar med sin erfarenhet och kompetens från skandinavisk mejeriverksamhet och kommer att distribuera och sälja de färdiga

ostarna under varumärket Arla® Natura. Satsningen är ett viktigt led i planen för att uppfylla CIN:s långsiktiga tillväxtambitioner i Ryssland, där konsumenterna ska erbjudas ännu fler produkter ur koncernens sortiment och försäljningen ska växa i minst samma takt som hittills under de kommande fem åren.

### Kina på språng

2012 har dominerats av ett strategiskt viktigt avtal med Kinas största livsmedelsföretag, COFCO, om ett medägarskap av landets största mejeri, China Mengnui Dairy Company Limited. Avtalet ska ge Arla tillgång till Kinas växande marknad för mejeriprodukter av hög kvalitet. Arla ska bl.a. leverera märkesvaror från Europa till Kina under Arla®-varumärket, som kommer ut i de kinesiska butikerna via Mengnui distributionsnätverk. En annan uppgift är att säkra att både Mengnui sortiment och Arla®-varumärket utvecklas på ett sätt som gör att Mengnui position kan upprätthållas. På så sätt förväntas försäljningen av Arlas produkter kunna femdubblas.

### Ekonomisk utveckling

CIN levererade starka resultat på i stort sett alla marknader under 2012. Inom MEA ses en organisk tillväxt på 22 procent, medan den ryska tillväxten överstiger 28 procent. Den totala organiska tillväxten för CIN låg på 10 procent under 2012. Samtidigt ökade lönsamheten på marknaderna markant. Volymen har ökat med mellan 3 och 15 procent, beroende på kategori. Arlas tre globala varumärken upplevde samtliga en omsättningsökning.

### Förväntningar på 2013

De allmänna prognoserna för den globala konsumtionen av mejeriprodukter är fortsatt positiva och CIN:s tillväxt förväntas fortsätta i takt med att den allmänna välfärden på marknaderna ökar. Målet för 2013 är att öka tillväxten med mer än 10 procent, främst genom MEA, Ryssland, Kina och TPM (Third Party Manufacturing). I Kina ligger fokus på att säkra framgång genom etablering av en organisation som kan infria de ambitiösa och lovande och stödja Mengnui. Bl.a. ska den nylanserade ekologiska modersmjölksersättningen Arla Baby&Me® organic marknadsföras under 2013.

### CONSUMER INTERNATIONAL

CIN kommer att stärka Arlas position på världens tillväxtmarknader med fokus på Mellanöstern och Nordafrika (MEA), Ryssland och Kina. CIN har logistik-, sälj- och marknadsansvar för konsumentprodukter samt tillverkning av dessa på de marknader som ligger utanför Arlas kärnmarknader.

**Executive vice president:** Finn S. Hansen  
**Huvudkontor:** Aarhus, Danmark.

**Genomsnitt antal medarbetare:** 1 902

**Produktkategorier:** Ost, smör och långtidshållbara mjölkprodukter samt mjölpulver.

**Produktionsverksamhet i 3 i Nordamerika och en i Mellanöstern.**

## ARLA FOODS INGREDIENTS

Vassle är en biprodukt från osttillverkning, som via innovativt tänkande och högteknologisk kompetens kan förädlas till banbrytande produkter, som bl.a. kan ersätta ägg och hjälpa till att återuppbygga muskler. Vasslebase-erade livsmedelsingredienser har på bara några få år blivit en väsentlig del av Arlas överordnade strategi och långsiktiga utveckling

Innovation är en kärnkompetens inom AFI, som idag levererar nytänkande till bl.a. livsmedels-, mejeri-, bageri- och glassbranschen. Under 2012 utvecklade AFI t.ex. en vasslebaserad proteinprodukt, som kan ingå som ingrediens i produkter för äldre människor och patienter som måste återhämta sig efter sjukdom. Upp emot 60 procent av alla äldre sjukhuspatienter lider av felnäring och proteinbrist. Det problemet hjälper AFI nu till med att lösa. Fördelen med vassleprotein är att det passerar snabbare genom magsäcken än andra protein (t.ex. kasein och soja) och därmed tas upp snabbare. Dessutom bidrar vassleprotein till snabbare återuppbyggnad av muskelmassa. Den nya proteinprodukten har fått namnet Lacprodan® DI-7017. Det är unikt, eftersom det är första gången som man lyckats utveckla en proteinprodukt som förblir stabil under den värme-behandling som behövs för slutproduktens hållbarhet.

Ett annat exempel är det funktionella vassleproteinet Nutrilac®BK-7781. Det är en effektiv ersättning för ägg, som under 2012 blev en dyrare råvara för bageribranschen på grund av ett skärpt EU-direktiv om för äggproduktionen. Nutrilac® är billigare än ägg och innehåller färre kalorier, mindre mättat fett och kolesterol. Ersättningen har också längre hållbarhet – upp till 18 månader – och en helt neutral smak. Under 2012 har branschen ersatt 40 000 ton flytande ägg med

Nutrilac® och då marknadspriset på ägg inte visar tecken på att sjunka förväntas trenden fortsätta under 2013. AFI har ett brett sortiment av vassleproteiner och innovationspotentialen är stor.

### Ekonomisk utveckling

AFI hade 10 procents omsättningstillväxt under 2012. Ökningen berodde främst på förbättrade marknadsvillkor för AFI:s protein- och laktosprodukter. En bättre produktmix spelade också en roll och under året förekom en mindre volymtillväxt som hade sin bakgrund i laktosverksamheten och AFI:s joint venture i Argentina. Under 2012 ryckte AFI närmare 2015-målet om att fördubbla nettoomsättningen från 2008. Råvarukvaliteten förbättras, något som skapar möjligheter för ännu bättre slutprodukter. Viktiga steg har också tagits för att kunna konvertera slutprodukten till kosher och halal-standard. Arlas nya koncernstrategi har som mål att fördubbla omsättningen inom AFI fram till 2017. AFI håller på att utforma en konkret handlingsplan för att uppnå det ambitiösa målet. Resultatet har också utvecklats.

### Förväntningar på 2013

AFI svarade för några av Arlas största investeringar under 2012, bl.a. byggnationen av en modern laktosfabrik i Nordtyskland, som är en del av Arlas och tyska Deutsches Milchkontors (DMK) joint venture kring vassleförädling, ArNoCo. Förväntat idrifttagande för den nya anläggningen är fjärde kvartalet 2013. Anläggningen ska varje år förarbeta 700 miljoner kg vassle till vassleprotein koncentrat och laktos, något som förväntas höja resultatet avsevärt.

AFI kommer under 2013 att öka sin volym via samarbetet med DMK (ArNoCo) och ökade volymer från vår partner TINE i Norge. Samtidigt kommer AFI fortsatt att ha fokus på att minimera kostnaderna och förbättra effektiviteten. Under 2013 kommer AFI också att lansera strategin Quality 20/20, som kommer att positionera AFI som globalt marknadsledande inom högförädlad vassleprotein och laktosprodukter – både när det gäller produktkvalitet och kundservice.

2011  
2 012

2012  
2 215

2010  
1 590

Omsättningsutveckling (miljoner DKK)  
Siffrorna visar nettoomsättningen för Arlas vasslevarksamhet utom aktivitet i joint ventures. Under 2012 var nettoomsättningen för Arlas totala vasslevarksamhet, inkl. aktivitet i joint ventures, som inte konsolideras i koncernen, 3 149 miljoner DKK.

### ARLA FOODS INGREDIENTS

AFI är globalt marknadsledande inom vassleproteinteknik och en av Arlas mest lönsamma affärsenheter.

VD: Henrik Andersen

Huvudkontor: Aarhus, Danmark

Genomsnitt antal medarbetare: 451

Produktkategorier: Produkter inom vasslesegmentet, däribland också högraffinerat vassleprotein.

1 Arla-anläggning i Danmark samt 5 partnerskap och joint ventures i Europa och Sydamerika.





**KONCERNENS RESULTATRÄKNING 1. JANUARI - 31. DECEMBER**

(Milj. DKK)	NOT	2012	2011
Omsättning	2.1	63 114	54 893
Produktionskostnader	2.2	-48 413	-42 819
<b>Bruttoresultat</b>		<b>14 701</b>	<b>12 074</b>
Forsknings- och utvecklingskostnader	2.2	-202	-173
Försäljnings- och distributionskostnader	2.2	-9 496	-7 819
Administrationskostnader	2.2	-2 791	-2 436
Övriga rörelseintäkter	2.3	402	164
Övriga rörelsekostnader	2.3	-185	-87
Resultat efter skatt från joint ventures	4.5	29	17
Resultat efter skatt från andelar i intresseföretag	4.5	44	15
<b>EBIT (Resultat före räntor och skatt)</b>		<b>2 502</b>	<b>1 755</b>
<b>Specifikation:</b>			
EBITDA (Resultat före räntor, skatt, av- och nedskrivningar)		4 445	3 541
Av- och nedskrivningar		-1 943	-1 786
<b>EBIT (Resultat före räntor och skatt)</b>		<b>2 502</b>	<b>1 755</b>
Finansiella intäkter	5.1	101	143
Finansiella kostnader	5.1	-619	-448
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 984</b>	<b>1 450</b>
Skatt	6.1	-89	-51
<b>Årets resultat</b>		<b>1 895</b>	<b>1 399</b>
Minoritetsintressen		-31	-29
<b>Medlemmar i Arla Foods amba</b>		<b>1 864</b>	<b>1 370</b>

För resultatdisposition se sida 63

## KONCERNENS RAPPORT ÖVER TOTALRESULTAT 1. JANUARI - 31. DECEMBER

(Milj. DKK)	NOT	2012	2011
<b>Årets resultat</b>		<b>1 895</b>	<b>1 399</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<b>Poster som inte kan överföras till resultaträkningen:</b>			
Aktuariella vinster/(förluster) på förmånsbaserade pensionsplaner	5.7	-654	-452
Skatt på aktuariella vinster/(förluster) på förmånsbaserade pensionsplaner		126	116
<b>Poster som sedan kan överföras till resultaträkningen:</b>			
Årets uppskjutna vinster/(förluster) på säkringsinstrument	5.4	68	-625
Årets värdereglering av säkringsinstrument överförd till övriga rörelsesintäkter	5.4	-46	1
Årets värdereglering av säkringsinstrument överförd till finansiella poster	5.4	-39	52
Årets värdereglering av säkringsinstrument överförd till produktionskostnader		11	-9
Årets värdereglering av finansiella tillgångar som innehas för försäljning		-4	-15
Valutakursregleringar vid omräkning av utländska enheter		-59	68
Övriga regleringar		-71	-14
Skatt på övriga regleringar		1	78
<b>Övrigt totalresultat efter skatt</b>		<b>-667</b>	<b>-800</b>
<b>Totalresultat</b>		<b>1 228</b>	<b>599</b>
Minoritetsintressen		1	9
<b>Medlemmar i Arla Foods amla</b>		<b>1 227</b>	<b>590</b>

Totalresultat är ett nytt begrepp som har uppstått i samband med övergången till IFRS. Totalresultatet visar årets värdeskapande/värdeminskning och där ingår årets resultat samt förändringar i eget kapital som inte är transaktioner med ägare - t.ex. utveckling för pensionsåtaganden och säkringsinstrument. Mjölkspriset påverkas endast av årets resultat och inte av förändringarna i övrigt totalresultat.

**KONCERNENS BALANSRÄKNING 31. DECEMBER**

(Milj. DKK)	NOT	31 DECEMBER 2012	31 DECEMBER 2011	1 JANUARI 2011
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Långfristiga tillgångar</b>				
<i>Immateriella tillgångar</i>				
Goodwill		4 622	3 904	3 744
Licenser och varumärken m.m.		389	448	328
IT-utveckling		431	401	380
<b>Immateriella tillgångar totalt</b>	<b>4.1</b>	<b>5 442</b>	<b>4 753</b>	<b>4 452</b>
<i>Materiella tillgångar</i>				
Mark och byggnader		5 339	4 851	4 728
Maskiner och andra tekniska anläggningar		6 537	5 688	5 189
Inventarier, verktyg och installationer		780	667	649
Pågående nyanläggningar		2 988	1 270	652
<b>Materiella tillgångar totalt</b>	<b>4.3</b>	<b>15 644</b>	<b>12 476</b>	<b>11 218</b>
<i>Övriga långfristiga tillgångar</i>				
Andelar i joint ventures	4.5	444	421	-
Andelar i intresseföretag	4.5	1 906	264	634
Övriga värdepapper m.m.		544	560	550
Uppskjutna skattefordringar	6.1	435	267	232
<b>Övriga långfristiga tillgångar totalt</b>		<b>3 329</b>	<b>1 512</b>	<b>1 416</b>
<b>Långfristiga tillgångar totalt</b>		<b>24 415</b>	<b>18 741</b>	<b>17 086</b>
<b>Kortfristiga tillgångar</b>				
Varulager	3.2	6 034	5 321	4 350
Kundfordringar	3.3	6 723	5 736	4 781
Fordringar hos joint ventures		83	20	-
Fordringar hos intresseföretag		25	50	65
Finansiella instrument	5.5	251	67	36
Skattefordringar		82	81	11
Övriga fordringar		600	313	293
Förutbetalda kostnader		153	180	186
Värdepapper		4 021	4 088	2 888
Likvida medel		735	504	448
<b>Kortfristiga tillgångar exkl. tillgångar som innehas för försäljning</b>		<b>18 707</b>	<b>16 360</b>	<b>13 058</b>
Tillgångar som innehas för försäljning	4.6	356	45	-
<b>Kortfristiga tillgångar inkl. tillgångar som innehas för försäljning</b>		<b>19 063</b>	<b>16 405</b>	<b>13 058</b>
<b>TILLGÅNGAR TOTALT</b>		<b>43 478</b>	<b>35 146</b>	<b>30 144</b>



## KONCERNENS BALANSRÄKNING 31. DECEMBER

(Milj. DKK)	NOT	31 DECEMBER 2012	31 DECEMBER 2011	1 JANUARI 2011
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>				
<b>EGET KAPITAL</b>				
Kapitalkonto		6 894	7 465	6 996
Leveransbaserade ägarbevis		835	840	892
Insatskapital		1 628	682	233
Reserv för särskilda poster		969	-	-
Reservfond B		-	500	500
Övriga reserver		-683	-614	-172
Eget kapital före föreslagen efterlikvid		<b>9 643</b>	<b>8 873</b>	<b>8 449</b>
Föreslagen efterlikvid		1 112	491	1 031
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets medlemmar</b>		<b>10 755</b>	<b>9 364</b>	<b>9 480</b>
Minoritetsintressen		163	162	153
<b>Eget kapital totalt</b>		<b>10 918</b>	<b>9 526</b>	<b>9 633</b>
<b>Långfristiga skulder</b>				
Pensioner	5.7	3 129	2 223	1 889
Avsättningar	4.7	77	72	82
Uppskjuten skatt	6.1	93	120	194
Ansvarigt obligationslån		-	-	1 000
Emitterade obligationer		1 309	1 251	-
Realkreditinstitut		5 943	5 970	4 943
Kreditinstitut med flera		4 626	1 828	1 427
<b>Långfristiga skulder totalt</b>		<b>15 177</b>	<b>11 464</b>	<b>9 535</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Kortfristig del av långfristiga skulder		1 378	118	104
Kreditinstitut		5 921	5 830	4 587
Leverantörsskulder	3.1	6 866	4 910	4 475
Skulder till joint ventures		-	3	-
Skulder till intresseföretag		15	14	1
Avsättningar	4.7	188	251	122
Finansiella instrument	5.5	864	920	138
Skatteskuld		27	29	51
Övriga skulder		1 940	1 962	1 317
Förutbetalda intäkter		135	119	181
<b>Kortfristiga skulder exkl. skulder för tillgångar som innehas för försäljning</b>		<b>17 334</b>	<b>14 156</b>	<b>10 976</b>
Skulder för tillgångar som innehas för försäljning		49	-	-
<b>Kortfristiga skulder inkl. skulder för tillgångar som innehas för försäljning</b>		<b>17 383</b>	<b>14 156</b>	<b>10 976</b>
<b>Kortfristiga skulder totalt</b>		<b>32 560</b>	<b>25 620</b>	<b>20 511</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER TOTALT</b>		<b>43 478</b>	<b>35 146</b>	<b>30 144</b>



## KONCERNENS FÖRÄNDRINGAR I EGET KAPITAL

(Milj. DKK)

	KAPITALKONTO	LEVERANSBASERADE ÄGARBEVIS	INSATSKAPITAL	RESERV FÖR SÄRSKILDA POSTER	RESERVFOND B	RESERV FÖR SÄKRINGSTRANSAKTIONER	RESERV FÖR VALUTAKURSREGLERINGAR	FÖRESLAGEN EFTERLIKVID TILL MEDLEMMARNA	TOTALT	MINORITETSINTRESSEN	EGET KAPITAL TOTALT
<b>Eget kapital 1 januari 2012</b>	<b>7 465</b>	<b>840</b>	<b>682</b>	<b>-</b>	<b>500</b>	<b>-667</b>	<b>53</b>	<b>491</b>	<b>9 364</b>	<b>162</b>	<b>9 526</b>
Årets resultat			283	469				1 112	1 864	31	1 895
Övrigt totalresultat	-568					-6	-63		-637	-30	-667
<b>Totalresultat</b>	<b>-568</b>	<b>-</b>	<b>283</b>	<b>469</b>	<b>-</b>	<b>-6</b>	<b>-63</b>	<b>1 112</b>	<b>1 227</b>	<b>1</b>	<b>1 228</b>
Emitterat kapital till nya medlemmar	14		678						692		692
Utbetalt till utträdde medlemmar		-18	-19						-37		-37
Efterlikvid till medlemmar								-491	-491		-491
Omklassificeringar				500	-500						0
Valutakursregleringar	-17	13	4						-		-
<b>Transaktioner med medlemmar totalt</b>	<b>-3</b>	<b>-5</b>	<b>663</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-491</b>	<b>164</b>	<b>-</b>	<b>164</b>
<b>EGET KAPITAL 31 DECEMBER 2012</b>	<b>6 894</b>	<b>835</b>	<b>1 628</b>	<b>969</b>	<b>-</b>	<b>-673</b>	<b>-10</b>	<b>1 112</b>	<b>10 755</b>	<b>163</b>	<b>10 918</b>
<b>Eget kapital 1 januari 2011</b>	<b>6 996</b>	<b>892</b>	<b>233</b>	<b>-</b>	<b>500</b>	<b>-172</b>	<b>-</b>	<b>1 031</b>	<b>9 480</b>	<b>153</b>	<b>9 633</b>
Årets resultat	606		273					491	1 370	29	1 399
Övrigt totalresultat	-338					-495	53		-780	-20	-800
<b>Totalresultat</b>	<b>268</b>	<b>-</b>	<b>273</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-495</b>	<b>53</b>	<b>491</b>	<b>590</b>	<b>9</b>	<b>599</b>
Emitterat kapital till nya medlemmar	214		167						381		381
Utbetalt till utträdde medlemmar		-54	-2						-56		-56
Efterlikvid till medlemmar								-1 031	-1 031		-1 031
Valutakursregleringar	-13	2	11						-		-
<b>Transaktioner med medlemmar totalt</b>	<b>201</b>	<b>-52</b>	<b>176</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-1 031</b>	<b>-706</b>	<b>-</b>	<b>-706</b>
<b>EGET KAPITAL 31 DECEMBER 2011</b>	<b>7 465</b>	<b>840</b>	<b>682</b>	<b>-</b>	<b>500</b>	<b>-667</b>	<b>53</b>	<b>491</b>	<b>9 364</b>	<b>162</b>	<b>9 526</b>

### Eget kapital

Eget kapital består av:

- Kapitalkontot, som omfattar företagets ofördelade egna kapital.
- Efterlikvid till ägarna redovisas som skulder vid tidpunkten för representantskapets godkännande av utbetalning till ägarna.
- Leveransbaserade ägarbevis, som etablerades i enlighet med stadgarnas § 19, stycke 1 (ii) och ett tillhörande regelverk. Den enskilde ägars inestående medel på ägarbeviset kan utbetalas vid upphörande av medlemskap i Arla Foods amba i enlighet med regelverkets bestämmelser samt att representantskapet godkänner utbetalningen. Kontot förs i DKK respektive SEK.
- Insatskapital, som etablerades i enlighet med stadgarnas § 19, stycke 1, (iii) och ett tillhörande regelverk. Den enskilde medlemmens insatskapital kan utbetalas vid upphörande av medlemskap i Arla Foods amba i enlighet med regelverkets bestämmelser samt att representantskapet godkänner utbetalningen. Kontona förs i DKK, SEK, EUR och GBP. Belopp till konton via den årliga resultatdisponeringen förräntas med CIBOR + 1,5 %. Belopp som tillförts konton i

samband med fusioner förräntas inte.

- Reserv för särskilda poster 2011 beslutade representantskapet att överföra saldot för Reservfond B på 500 miljoner danska kronor till en ny reserv, Reserv för särskilda poster. Företagets Reserv för särskilda poster kan endast efter förslag från styrelsen användas av representantskapet för hel eller delvis reglering av väsentliga, oväsentliga förluster eller nedskrivningar i enlighet med stadgarnas §19, stycke 3.
- Reserv för säkringsredovisning omfattar dagsvärdet på finansiella instrument, som är klassificerade som, och som uppfyller villkoren för, säkring av framtida kassaflöden och där den säkrade transaktionen ännu inte är realiserad.
- Reserv för valutakursregleringar omfattar omräkningsdifferenser som uppstår vid omräkning av redovisning för utländska företag med en annan funktionell valuta än koncernens redovisningsvaluta, kursregleringar avseende tillgångar och skulder, som utgör en del av koncernens nettoinvestering i sådana företag, och kursregleringar avseende säkringstransaktioner, som kurssäkrar koncernens nettoinvestering

i sådana företag. Per datumet för övergång till IFRS har koncernen i enlighet med IFRS 1 valt att nollställa denna reserv. Därför kommer endast valutakursregleringar efter den 1 januari 2011 att separeras som en särskild reserv under eget kapital.

- Efterlikvid till medlemmarna redovisas som skuld vid tidpunkten för representantskapets godkännande av utbetalning till medlemmarna.

### Icke-förminskningsklausul

Enligt stadgarna får det inte ske utbetalningar till Arla Foods ambas ägare, som minskar summan av företagets kapitalkonto och eget kapitalkonto som anges i lagstiftningen, vilket inkluderar eget kapitalkonto som anges i enlighet med IFRS. Icke-förminskningsklausulen bedöms utifrån Arla-koncernens senaste årsredovisning som följer IFRS. Individuella konton, konton för avsättning till särskilda ändamål och föreslagen efterlikvid omfattas inte av icke-förminskningsklausulen.

### Minoritetsintressen

I koncernredovisningen redovisas dotterföretagens poster i sin helhet. Minoritetsintressenas andel av



**KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS 1. JANUARI - 31. DECEMBER**

(Milj. DKK)	NOT	2012	2011
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten:</b>			
Årets resultat		1 895	1 399
Av- och nedskrivningar	2.2	1 943	1 892
Resultatandelar i joint ventures och intresseföretag	4.5	-73	-32
Resultat vid avyttring av företag och fastigheter m.m.		-59	3
Förändring av uppskjuten skatt		21	-78
Förändring av varulager		573	-378
Förändring av kortfristiga fordringar		-433	-160
Förändring av avsättningar		-300	-389
Förändring av leverantörsskulder och övriga skulder		146	381
Övriga ej likviditetspåverkande poster		18	-236
Finansiella intäkter	5.1	-101	-79
Finansiella kostnader	5.1	619	393
Betald skatt		-88	-78
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>4 161</b>	<b>2 638</b>
Betalda räntekostnader		-431	-396
Erhållna ränteintäkter		69	59
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten totalt</b>		<b>3 799</b>	<b>2 301</b>
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten:</b>			
Investering i immateriella tillgångar	4.1	-136	-144
Avyttring av immateriella tillgångar	4.1	19	-
Investering i materiella tillgångar	4.3	-3 303	-2 165
Avyttring av materiella tillgångar	4.3	37	6
Investering i finansiella tillgångar		-1 701	-30
Förvärv av företag och verksamheter	4.4	-289	-149
Avyttring av företag och verksamheter		53	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten totalt</b>		<b>-5 320</b>	<b>-2 482</b>
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten:</b>			
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår		-491	-1 031
Utbetalt från eget kapital avseende utträdde medlemmar		-37	-56
Lån upptagen		1 674	1 492
Förändring av kortfristiga skulder		680	1 015
Förändring av värdepapper		-78	-1 175
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten totalt</b>		<b>1 748</b>	<b>245</b>
<b>Förändring av likvida medel</b>		<b>227</b>	<b>64</b>
Likvida medel 1 januari		504	448
Valutakursreglering av likvida medel		3	-8
<b>Likvida medel 31 december</b>		<b>734</b>	<b>504</b>

### Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen för koncernen har uppställts efter den indirekta metoden med utgångspunkt från koncernresultatet. Kassaflödesanalysen visar kassaflödena uppdelade på löpande verksamhet, investeringar och finansiering samt hur dessa kassaflöden har påverkat de likvida medlen.

- Kassaflödet från den löpande verksamheten redovisas som koncernens resultat justerat med ej likviditetspåverkande poster.
- Kassaflödet från investeringsverksamheten omfattar betalningar i samband med köp och försäljning av immateriella och materiella tillgångar, verksamheter och aktiviteter samt andra långfristiga tillgångar. Likviditetspåverkan av förvärv och avyttring av företag visas separat under kassaflöde till investeringar. Kassaflöden avseende förvärvade företag redovisas från övertagandetidpunkten och kassaflöden avseende avyttrade företag redovisas fram till tidpunkten för avyttrandet.
- Kassaflödet från finansieringsverksamheten omfattar upptagande och återbetalning av långfristiga och kortfristiga skulder till kreditinstitut och realkreditinstitut, efterlikvid till ägarna avseende föregående räkenskapsår samt utbetalningar från det egna kapitalet.

Kassaflödet i andra valutor än den funktionella valutan omräknas med genomsnittliga valutakurser i den utsträckning de inte avviker väsentligt från transaktionsdagens kurser.

### Likvida medel

Likvida medel är kontanter och insättningar i bankinstitut som kan disponeras fritt. Likvida medel anges i utländsk valuta omräknat till balansdagens valutakurs.

Likvida medel omfattar kassa och banktillgodohavanden samt börsnoterade värdepapper för vilka risken för värdeförändringar är obetydlig och som utan hinder kan omsättas till likvid behållning. Dessutom är den återstående löptiden vid köptillfället under 3 månader.

### Bokslutskommentar

Kassaflöde från den löpande verksamheten utgjorde 3 799 miljoner DKK under 2012, mot 2 301 miljoner DKK under 2011. Det minskade kassaflödet från den löpande verksamheten utgör 1 498 miljoner DKK.

Rörelsekapital definieras som summan av varulager och kundfordringar med avdrag för leverantörsskuld utgjorde 5 891 miljoner DKK per 31 december 2012, jämfört med 6 147 miljoner DKK under 2011. Arla Foods har stärkt fokus på att öka kassaflödet från den löpande verksamheten (Programme Zero). Den positiva effekten uppvägs av fusioner och förvärv och konsolidering av tidigare intresseföretag samt effekten av en ökande omsättning.

Kassaflödet från investeringsverksamhet var -5 320 miljoner DKK jämfört med -2 482 miljoner DKK under 2011. Årets investeringar i anläggningstillgångar uppgick till -3 303 miljoner DKK. Fritt kassaflöde utgjorde totalt -1 521 miljoner DKK under 2012 jämfört med -181 miljoner DKK under 2011. Detta beräknas som kassaflöde från löpande verksamhet med avdrag för kassaflöde från investeringsverksamhet.

Utvecklingen härrör främst från investeringar i kapital. Kassaflöde från finansieringsverksamhet är 1 748 miljoner DKK. Likvida medel och värdepapper utgör tillsammans 734 miljoner DKK jämfört med 504 miljoner DKK under föregående år.

## NOTÖVERSIKT OCH REDOVISNINGSPRINCIPER

Från och med 2012 rapporterar Arla koncernredovisning och årsredovisning i överensstämmelse med de internationella redovisningsstandarder som är godkända av EU (IFRS) och särskilda danska krav på årsredovisningar.

Datumet för övergång till IFRS är den 1 januari 2011 vid bruk av de standarder som gäller för 2012. I enlighet med IFRS är jämförelsesiffrorna anpassade så att koncernredovisningen sammantaget presenteras som en IFRS-redovisning.

Noter och redovisningsprinciper är uppdelade i olika områden som beskriver redovisningens olika delar. I noterna ingår både redovisningsprinciper, osäkerheter och bedömningar, sifvertabeller samt en kort kommentar till siffrorna.

Koncernredovisningen presenteras i danska kronor som är moderföretagets funktionella valuta.

<b>NOT 1. EFFEKT VID ÖVERGÅNG TILL IFRS</b>	<b>67</b>
<b>NOT 2. LÖPANDE VERKSAMHET</b>	<b>68</b>
Not 2.1 Nettoomsättning	68
Not 2.2 Kostnader	69
Not 2.3 Övriga rörelseintäkter och övriga rörelsekostnader	71
<b>NOT 3. RÖRELSEKAPITAL</b>	<b>72</b>
Not 3.1 Primär rörelsekapital	72
Not 3.2 Varulager	73
Not 3.3 Kundfordringar	73
<b>NOT 4. ÖVRIGA RÖRELSETILLGÅNGAR OCH ÖVRIGA RÖRELSESKULDER</b>	<b>74</b>
Not 4.1 Immateriella tillgångar	74
Not 4.2 Nedskrivningstester	75
Not 4.3 Materiella tillgångar	77
Not 4.4 Företagsförvärv	79
Not 4.5 Joint ventures och Intresseföretag	81
Not 4.6 Tillgångar avsedda för avyttring	83
Not 4.7 Avsättningar	84
<b>NOT 5. FINANSIELL SITUATION</b>	<b>85</b>
Not 5.1 Finansiella poster	85
Not 5.2 Räntebärande skuld	86
NOT 5.3 Finansiella risker	87
Not 5.4 Finansiella instrument	94
Not 5.5 Uppgifter om finansiella instrument	95
Not 5.6 Överföring av finansiella tillgångar	97
Not 5.7 Pensionsförpliktelser	97
<b>NOT 6. ÖVRIGA OMSTÄNDIGHETER</b>	<b>100</b>
Not 6.1 Skatt	100
Not 6.2 Arvode till representantskapsvalda revisorer	102
Not 6.3 Ledningens löner	102
Not 6.4 Avtalsmässiga skulder och ansvarsförbindelser	102
Not 6.5 Närtstående parter	103
<b>KONCERNÖVERSIKT</b>	<b>104</b>

### Koncernredovisning

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods ambas (moderföretaget) och de dotterföretag, vari moderföretaget direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av röstandelen eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Gemensamt styrda företag räknas som joint ventures. Företag, i vilka koncernen har ett betydande, men inte bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag. Betydande inflytande uppnås i allmänhet genom att direkt eller indirekt äga eller bestämma över mer än 20, men mindre än 50, procent av röstandelen. Vid förvärv av företag och etablering av nya samarbetsavtal görs en bedömning i syfte att klassificera det förvärvade företaget som dotterbolag, joint venture eller intresseföretag. Bedömningen görs mot bakgrund av de ingångna avtalen om förvärv av ägande eller rösträtt i företaget och mot bakgrund av de ingångna aktieägaravtalen m.m. som fastställer den faktiska kontrollen i företaget. Hänsyn tas till potentiell rösträtt, som kan utnyttjas på balansdagen, i bedömningen av inflytandets omfattning.

Koncernredovisningen upprättas genom en sammanslagning av räkenskapsposter från moderföretagets och de enskilda dotterföretagens årsredovisningar, som är upprättade enligt koncernens redovisningsprinciper. Koncernintäkter och kostnader, aktier med mera, interna mellanhanden och utdelningar har eliminerats. Realiserade och orealiserade vinster och förluster vid transaktioner med joint ventures och intresseföretag elimineras i förhållande till koncernens ägarandel i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt under förutsättning att nedskrivning inte skett.

### Omräkning av transaktioner och monetära poster i utländsk valuta

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

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

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

### Kommande standarder

IASB har publicerat följande nya redovisningsstandarder (IAS och IFRS) och tolkningar (IFRIC) som inte är obligatoriska för Arla Foods Amba vid upprättandet av årsredovisningen för 2012: IFRIC 20, IFRS 9-13, flera tillägg till IFRS 10, 11 och 12, IAS 19 (2011), 27 (2011), 28 (2011), tillägg till IFRS 1 och 7, tillägg till IAS 1, 27 och 32 samt förbättringar av IFRSs (2009-2011).

IFRS 9, tillägg till IFRS 1, 10, 11, 12 och IAS 27 samt förbättringar av IFRSs (2009-2011) har ännu inte godkänts av EU.

De godkända standarder och tolkningar som ännu inte trätt i kraft implementeras allt eftersom de blir obligatoriska för Arla. Implementering av IAS 19 förväntas medföra att koncernens finansiella kostnader ökar med cirka 60 miljoner DKK. Vid sidan av detta förväntas de nya standarderna eller tolkningarna inte få någon väsentlig effekt på årsredovisningen.

## NOT 1. EFFEKT VID ÖVERGÅNG TILL IFRS

Den ingående balansen per 1 januari 2011 är upprättad som om dessa standarder och denna tolkning alltid hade använts, med undantag av de särskilda övergångs- och ikraftträdandebestämmelser som beskrivs nedan. Jämförelsesiffror har anpassats.

IAS 1 avseende presentation av totalresultatredovisningen är förtidsimplementerad.

Effekten för koncernen på resultaträkningen, den finansiella ställningen och kassaflödet framgår av nedanstående översikt med tillhörande förklaringsnoter:

(Milj. DKK)	1 JANUARI 2011			31 DECEMBER 2011			
	TILLGÅNGAR	SKULDER	EGET KAPITAL	RESULTAT 2011	TILLGÅNGAR	SKULDER	EGET KAPITAL
<b>Redovisat enligt redovisningslagen</b>	30 097	21 517	8 580	1 332	34 903	25 575	9 328
Goodwill	1			252	252		252
Pensionsåtaganden	2	305	-305	11		758	-758
Minoritetsintressen	3	-153	153			-168	168
Efterlikvid	4	-1 031	1 031			-491	491
Utträdde medlemmar	5	-56	56			-20	20
Omstruktureringskostnader	6			-57	-57		-57
Negativ goodwill	7	-117	117	-108		-11	11
Varulager	8	-35	-35	-2	-37		-37
Säljoptioner på förvärv av minoritetsintressen	9	35	-35			35	-35
Övriga regleringar	10	11	-11	-42	-34	41	-75
Skatteeffekt av ovanstående regleringar	11	82	82	13	119	-99	218
<b>Regleringar totalt</b>	<b>47</b>	<b>-1 006</b>	<b>1 053</b>	<b>67</b>	<b>243</b>	<b>45</b>	<b>198</b>
<b>Redovisat enligt IFRS</b>	<b>30 144</b>	<b>20 511</b>	<b>9 633</b>	<b>1 399</b>	<b>35 146</b>	<b>25 620</b>	<b>9 526</b>
Övrigt totalresultat				-800			
<b>TOTALRESULTAT</b>				<b>599</b>			

- Goodwill amorteras inte längre i resultaträkningen. Istället genomförs årliga nedskrivningstest samt test vid indikationer på nedskrivningsbehov. Goodwill testas dessutom vid övergången till IFRS. Hittills har goodwill amorterats linjärt över den ekonomiska livslängden, dock maximalt 20 år. Vid övergången till IFRS har koncernen använt undantagsbestämmelserna i IFRS 1, som gör det möjligt att använda det redovisade värdet för goodwill som nytt anskaffningsvärde i den ingående balansen per den 1 januari 2011.
- Tidigare redovisades pensionsåtagandena genom korridorometoden. I samband med övergången till IFRS har Arla valt att redovisa pensionsåtagandet fullt ut i balansräkningen med alla framtida aktuariella vinster och förluster direkt som övrigt totalresultat. Pensionsåtagandet beräknas fortsatt enligt IAS 19, men till skillnad från tidigare innehåller det skatter relaterade till pensionsplanen.
- Minoritetsintressen ska enligt IAS 1 ingå som en del av eget kapital och som en del av årets resultat. Enligt lagen om årsredovisning placeras minoritetsintressen som självständiga poster utanför eget kapital och årets resultat.
- Förväntad efterlikvid betraktas som utdelning, som i enlighet med IAS 1 klassificeras under eget kapital till dess att den godkänns av representantskapet.
- Förväntad betalning till utträdde medlemmar redovisas under eget kapital till dess att den godkänns av representantskapet.
- Omstruktureringskostnader, som tidigare redovisades som en del av köpeskillingsallokeringen vid företagsförvärv, redovisas enligt IFRS i resultaträkningen vid avyttring, vilket gör att tidigare redovisad goodwill minskar.
- Negativ goodwill redovisas inte längre i balansräkningen, utan bokförs direkt i resultaträkningen. Redovisad negativ goodwill återförs till eget kapital den 1 januari 2011.
- Förväntad efterlikvid betraktas som utdelning och ingår därför inte i varulagrets anskaffningsvärde.
- Säljoptioner på köp av minoritetsposter redovisas enligt IFRS som en skuld i balansräkningen. Skulden värderas löpande till verkligt värde med värdereglering i resultaträkningen.
- Övriga regleringar innehåller bl.a. transaktionskostnader, som tidigare redovisades som en del av köpeskillingen för företagsförvärv samt värdereglering av finansiella tillgångar som är disponibla för avyttring. Enligt lagen om årsredovisning värderas obligationsinnehavet till verkligt värde med ändringar direkt i resultaträkningen. Enligt IFRS klassificeras obligationsinnehavet som finansiella tillgångar som är disponibla för avyttring och värderas till verkligt värde med värderegleringar i övrigt totalresultat. De angränsande finansiella skulderna har tidigare värderats till verkligt värde med ändringar i resultaträkningen. De värderas nu till amorterat anskaffningsvärde. Det verkliga värdet av dessa utgjorde 3 951 miljoner DKK per den 31 december 2011.
- Uppskjuten skatt avseende genomförda förändringar av använda redovisningsprinciper redovisas och kan väsentligen hänföras till pensionsåtaganden.

Vid övergången till IFRS har Arla omvärderat livslängder och restvärden för koncernens tillgångar i samband med dekomponering av de materiella tillgångarna. De ändrade bedömningarna påverkar endast avskrivningarna minimalt under kommande år.

**Omklassificeringar**

Vid sidan av den förändrade redovisningsprincipen har följande omklassificeringar och ändringar i uppställningen genomförts med anpassning av jämförelsesiffrorna för 2011:

- Tillgångarna presenteras som antingen långfristiga eller kortfristiga tillgångar istället för, som tidigare, anläggningstillgångar eller omsättningstillgångar
- Avsättningar redovisas inte längre som en separat huvudgrupp i balansräkningen, utan ingår under långfristiga och kortfristiga skulder
- Kostnader för forskning och utveckling har omklassificerats och presenteras på en särskild rad i resultaträkningen.
- Enligt IFRS klassificeras investeringar i finansiella tillgångar, däribland obligationer, endast som likvida medel i kassaflödesanalysen. Det förutsätter dock att löptiden vid anskaffningstillfället inte överstiger tre månader.

**Utnyttjade möjligheter till lättnad**

I samband med övergången till IFRS har koncernen använt följande möjligheter till lättnader som IFRS 1 erbjuder:

**Lånekostnader**

I enlighet med IFRS 1 har Arla inte redovisat lånekostnader för berörda tillgångar, om uppförandet inleddes före den 1 januari 2011.

**Akkumulerade valutakursdifferenser avseende investeringar i utländska företag**

Valutakursregleringar vid omräkning av resultaträkning och balansräkning för utländska enheter redovisas som hittills i övrigt totalresultat under en särskild reserv för valutakursregleringar i eget kapital. Per den 1 januari 2011 har koncernen i enlighet med IFRS 1 valt att nollställa denna reserv, vilket innebär att endast valutakursregleringar efter den 1 januari 2011

kommer att separeras under en särskild reserv under eget kapital.

**Företagsförvärv**

Arla Foods har i enlighet med de möjligheter till lättnader som IFRS 1 erbjuder valt att i framtiden implementera IFRS 3 för företagsförvärv efter datumet för övergången. Bokfört värde för goodwill per den 1 januari 2011 efter koncernens hittillsvarande redovisningsprinciper betraktas i den ingående balansen som nytt anskaffningsvärde för goodwill. Värdeinsknipningstest av goodwill vid övergångstillfället har inte gett anledning till nedskrivningar av bokförd goodwill, då återanskaffningsvärdet överstiger det redovisade värdet för goodwill.

## NOT 2. LÖPANDE VERKSAMHET

I den här notavdelningen ligger fokus på koncernens resultat. Bland specifikationerna finns uppgifter om omsättningens fördelning på affärsområden och produktkategorier. Organisk tillväxt exklusive påverkan av förvärv och fusioner samt valuta.

I noten finns ytterligare uppgifter om de totala kostnaderna, där mjölken är den absolut största kostnadsposten för Arla.

I noten är invägning från ägarna samt övriga kontraktstjänstleverantörer specificerade. Den totala kostnaden utgörs av det betalade a conto-priset för mjölken. Efterlikviden uppstår som en del av koncernens resultatdisponering och ingår därför inte i kostnaderna. Dessutom finns det uppgifter om kostnader för löner samt av- och nedskrivningar

**NOT 2.1. NETTOOMSÄTTNING****Redovisningsprinciper**

Omsättningen redovisas i resultaträkningen, när leverans och riskövertagande till köpare har ägt rum och om intäkten kan beräknas korrekt och

förväntas mottas. Omsättningen omfattar fakturerad försäljning med säljrabatter, kontanrabatter, moms och avgifter avdragna.

Omsättningen per affärsområde fördelat på geografiska marknader och produktkategorier baseras på koncernens interna ekonomistyrning.

**NOT 2.1.a Omsättning fördelad på affärsområde/marknad**

(Milj. DKK)	2012		2011
	ORGANISK TILLVÄXT	OMSÄTTNING	OMSÄTTNING
<b>Consumer:</b>			
Storbritannien	6,8%	15 760	12 751
Sverige	-1,4%	11 823	10 668
Finland	7,7%	2 421	2 250
Danmark	1,0%	6 837	6 766
Tyskland	N/A <sup>1)</sup>	6 891	4 443
Holland	-4,9%	1 495	1 574
Kärnmarknader totalt	0,3%	45 227	38 452
Ryssland	27,6%	634	484
Mellanöstern och Afrika	22,2%	3 045	2 371
Kina	57,2%	78 <sup>2)</sup>	49
Övriga tillväxtmarknader	-4,0%	883	882
Tillväxtmarknader totalt	17,3%	4 640	3 786
Värdeområden	3,3%	4 230	4 014
Övriga	-	9 017	8 641
<b>Omsättning totalt</b>	<b>2,1%</b>	<b>63 114</b>	<b>54 893</b>

<sup>1)</sup> Upplysning lämnas ej till följd av uppköp/fusioner samt omstrukturering

<sup>2)</sup> Arlas totala omsättning i Kina är cirka 750 miljoner DKK, varav 78 miljoner är direkt försäljning till konsumenter via Consumer International.

## NOT 2.1.b Omsättning fördelad på produktkategori

(Milj. DKK)	2012		2011	
	OMSÄTTNING	OMSÄTTNINGS- ANDEL	OMSÄTTNING	OMSÄTTNINGS- ANDEL
Färskvaruprodukter	26 730	42,4%	22 370	41,3%
Ost	15 727	24,9%	13 206	24,1%
Smör och blandprodukter	8 865	14,0%	7 614	13,9%
Övriga	11 792	18,7%	11 703	20,7%
<b>Omsättning totalt</b>	<b>63 114</b>	<b>100%</b>	<b>54 893</b>	<b>100%</b>

**Bokslutskommentar**

Under 2012 utgjorde nettoomsättningen totalt 63,1 miljarder DKK, jämfört med 54,9 miljarder DKK under 2011, vilket motsvarar en ökning med 15,0 procent. Den organiska tillväxten för 2012 svarar för 2,1 procent. Fusioner under 2011 och 2012 har påverkat nettoomsättningen med 5,4 miljarder DKK, varav de nya fusionerna under 2012 har ökat omsättningen med 1,3 miljarder DKK från MUH och 1,2 miljarder DKK från Milk Link. Försäljningspriserna har ökat nettoomsättningen med 0,7 miljarder DKK jämfört med 2011, vilket främst beror på stigande marknadspriser. Dessutom har nettoomsättningen ökat med 0,1 miljarder DKK på grund av ökade volymer och förändrad produktmix.

När det gäller nettoomsättningen på marknaderna realiserades 45,2 miljarder DKK på kärnmarknaderna, vilket utgör 71,7 procent av den totala omsättningen. Marknaderna har stagnerat, vilket gör att den organiska tillväxten ligger kvar på 0,3 procent. Tillväxtmarknadernas nettoomsättning på 4,6 miljarder DKK har ökat med 22,6 procent under 2012 och utgör nu 7,4 procent av den totala nettoomsättningen. Framför allt Ryssland och Mellanöstern uppvisar mycket höga tillväxtnivåer. Nettoomsättningen på värdeområdena var 4,2 miljarder DKK under 2012, vilket utgör 6,7 procent av den totala nettoomsättningen. Den övriga omsättningen härrör främst från vassleverksamhet inom AFI samt trading. Tradingandelen har fallit något jämfört med de senaste åren på grund av större avsättning av värdeförädlade produkter, vilket ger ökade intäkter.

Den ökade nettoomsättningen under 2012 realiseras inom alla produktkategorier. Volymer för färskvaruprodukter, ost samt smör och blandningsprodukter uppvisar alla höga tillväxtnivåer, vilket dock ska ses mot bakgrund av de genomförda fusionerna och förvärven under både 2011 och 2012 i Tyskland, England och Sverige, som har gjort att volymen ökat inom alla tre produktkategorierna. Den största omsättningsökningen har skett inom färskvaruprodukter samt ost, där båda produktkategorierna har ökat med 19 procent under 2012. Färskvaruprodukter är Arlas största produktkategori. Här ingår främst dryckesmjölk, gräddor och yoghurt, där framför allt dryckesmjölk har uppvisat en mycket hög omsättningsökning under 2012. Försäljning av ost fördelar sig främst på hårdost och mjukost, men volymerna på framför allt färskost ökar.

## NOT 2.2. KOSTNADER

**Redovisningsprinciper****Produktionskostnader**

Produktionskostnader omfattar varuförbrukning (däribland inköp av mjölk från ägare) samt direkta och indirekta kostnader (däribland av- och nedskrivningar på produktionsanläggningar m.m. samt lönekostnader) som erfordras för att uppnå årets omsättning. Inköp av mjölk från ägare redovisas med årets a conto-priser och omfattar alltså inte efterlikvider.

**Forsknings- och utvecklingskostnader**

Kostnader för forskning och utveckling omfattar direkta kostnader, lönekostnader och av- och nedskrivningar, som direkt eller indirekt kan hänföras till koncernens utvecklingsverksamhet.

Aktivering av produktutvecklingskostnader sker endast om kriterierna uppfylls. Utvecklingsprojekt som är tydligt definierade och identifierade

och där det tekniska utnyttjandet, tillräckliga resurser och en potentiell marknad eller utvecklingsmöjligheter föreligger, och där koncernen har för avsikt att tillverka, marknadsföra eller använda produkten kommersiellt, redovisas under immateriella tillgångar. Normalt uppfylls kriterierna sent i utvecklingsfasen.

Produktutvecklingskostnader, som uppfyller kriteriet för redovisning i balansräkningen, värderas till anskaffningsvärde, inklusive indirekt erlagda kostnader. Lånekostnader från specifik och generell belåning, som härrör från utvecklingen av utvecklingsprojekt, och där projektet har inletts efter övergången till IFRS, redovisas dessutom till anskaffningsvärde.

Produktutvecklingskostnader, som inte uppfyller kriteriet för aktivering i balansräkningen, och forskningskostnader redovisas löpande i resultaträkningen.

**Försäljnings- och distributionskostnader**

Försäljnings- och distributionskostnader omfattar kostnader för försäljning och distribution av varor sålda under året samt försäljningskampanjer med mera som genomförts under året. Dessutom redovisas kostnader för försäljningspersonal, nedskrivningar av kundfordringar, sponsor-, reklam- och utställningskostnader samt förluster för av- och nedskrivningar.

**Administrationskostnader**

Administrationskostnader omfattar årets kostnader för ledning och administration, inklusive kostnader för administrativ personal, kontorslokaler och kontorskostnader samt förluster för av- och nedskrivningar.





<b>NOT 2.2.a KOSTNADER</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Milj. DKK)		
Produktionskostnader	-48 413	-42 819
Forsknings- och utvecklingskostnader	-202	-173
Försäljnings- och distributionskostnader	-9 496	-7 819
Administrationskostnader	-2 791	-2 436
<b>Totalt</b>	<b>-60 902</b>	<b>-53 247</b>

varav:

Kostnader för råmjölk	-26 625	-24 290
Personalkostnader	-7 753	-7 025
Av- och nedskrivningar	-1 943	-1 786
Övriga kostnader	-24 581	-20 146
<b>Totalt</b>	<b>-60 902</b>	<b>-53 247</b>

<b>NOT 2.2.b KOSTNADER FÖR RÅMJÖLK</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Milj. DKK)		
Kostnader för medlemsmjölk	-19 127	-17 634
Kostnader för övrig invägd mjölk	-7 498	-6 656
<b>Kostnader för råmjölk totalt</b>	<b>-26 625</b>	<b>-24 290</b>

Råvaruinvägning:

Invägning medlemmar	7 529	6 508
Invägning övriga	2 881	2 733
<b>Milj. kg invägd mjölk totalt</b>	<b>10 410</b>	<b>9 241</b>

<b>NOT 2.2.c PERSONALKOSTNADER</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Milj. DKK)		
Löner och arvoden	-6 543	-5 861
Pensioner – förmånsbaserade pensionsplaner	-26	-13
Pensioner – bidragsbaserade pensionsplaner	-416	-489
Övriga kostnader för socialförsäkringar	-768	-662
<b>Personalkostnader totalt</b>	<b>-7 753</b>	<b>-7 025</b>

Personalkostnader finns i:

Produktionskostnader	-4 295	-3 935
Forsknings- och utvecklingskostnader	-77	-61
Försäljnings- och distributionskostnader	-2 372	-2 232
Administrationskostnader	-1 009	-797
<b>Personalkostnader totalt</b>	<b>-7 753</b>	<b>-7 025</b>

Genomsnittligt antal medarbetare, heltid	18 112	17 417
--	--------	--------



<b>NOT 2.2.D AV- OCH NEDSKRIVNINGAR</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Milj. DKK)		
Avskrivning, immateriella tillgångar	-177	-186
Avskrivning, materiella tillgångar	-1 698	-1 522
Nedskrivning, materiella tillgångar	-68	-78
<b>Av- och nedskrivningar totalt</b>	<b>-1 943</b>	<b>-1 786</b>

Av- och nedskrivningar ingår i följande:

Produktionskostnader	-1 499	-1 383
Forsknings- och utvecklingskostnader	-8	-6
Försäljnings- och distributionskostnader	-144	-152
Administrationskostnader	-292	-245
<b>Av- och nedskrivningar totalt</b>	<b>-1 943</b>	<b>-1 786</b>

#### Bokslutskommentar

De totala produktions-, forsknings- och utvecklingskostnaderna, försäljnings- och distributionskostnader samt administrationskostnader och gemensamma kostnader har ökat med 14 procent, vilket ligger på nivå med omsättningsökningen. Av denna ökning kan 5,6 miljarder DKK, motsvarande 10,5 procent, tillskrivas fusioner och förvärv. Genomsnittliga kurser för SEK och GBP har ökat under 2012 och valutakursen har totalt påverkat kostnaderna negativt med 1,6 miljarder DKK.

De totala kostnaderna för mjölk täcker både a conto-priset för mjölk invägd från ägarna och kostnaderna för mjölk från andra leverantörer. Den totala kostnaden för mjölk har ökat med 6,4

procent samtidigt som omsättningen har ökat något mer. Aktuellt pris i Arla-noteringen (a-conto-pris) för mjölk föll under första halvåret 2012 för att på nytt stiga under andra halvåret 2012. Under 2012 var det genomsnittliga aktuella priset 2,43 DKK mot 2,59 DKK under 2011. Mjölkinvägningen i Sverige, Tyskland och Storbritannien har ökat som en följd av fusionerna under 2011 och 2012. Invägningen i varje land styrs av mjölkkvoterna och utvecklas därför generellt enbart i takt med den generella kvotökningen, såvida inte det sker förändringar i strukturen som t.ex. med fusionerna under 2011 och 2012. Invägningen från övriga leverantörer sker främst i Storbritannien.

Avseende företagsförvärv har det under 2012 totalt uppstått transaktionskostnader på 39 miljoner DKK, jämfört med 56 miljoner DKK under 2011.

Avskrivningar på immateriella tillgångar utgör 177 miljoner DKK, jämfört med 186 miljoner DKK under 2011. Avskrivningar på materiella anläggningstillgångar utgör 1 721 miljoner DKK, vilket är en ökning med 199 miljoner DKK jämfört med 2011.

#### NOT 2.3 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER OCH ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

##### Redovisningsprinciper

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader omfattar poster av sekundär karaktär i förhållande till koncernens huvudverksamhet. I de här

posterna ingår vinster och förluster vid försäljning av immateriella och materiella tillgångar m.m.

<b>NOT 2.3.a ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTERNOT</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Milj. DKK)		
Vinst vid försäljning av materiella tillgångar	64	13
Vinst vid försäljning av företag	78	0
Försäljning av elektricitet	59	64
Hyresintäkter och andra sekundära intäkter	34	7
Övriga poster	167	80
<b>Övriga rörelseintäkter totalt</b>	<b>402</b>	<b>164</b>



NOT 2.3.b ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER	2012	2011
(Milj. DKK)		
Förlust vid försäljning av immateriella och materiella tillgångar	-30	-10
Kostnader vid försäljning av elektricitet	-42	-37
Säkringsposter	-46	-
Övriga poster	-67	-40
<b>Övriga rörelsekostnader totalt</b>	<b>-185</b>	<b>-87</b>

**Bokslutskommentar**

Övriga rörelseintäkter och kostnader avser redovisningsposter av sekundär karaktär. Här ingår intäkter och kostnader i samband med försäljning av överskottsel från kondensanläggningar. Under 2012 var det totala nettoresultatet relaterat till detta 17 miljoner DKK jämfört med 27 miljoner DKK under 2011. Vinster relaterade till avyttrade anläggningstillgångar redovisas under rörelseintäkter med 34 miljoner DKK under 2012, mot 13 miljoner DKK under 2011. Under 2011

redovisades dessutom förluster på 10 miljoner DKK i rörelsekostnaderna, medan förlust på avyttrade anläggningstillgångar under 2012 inte redovisades.

Under 2012 finns det en vinst vid avyttring av företag på 78 miljoner DKK, vilket främst kan hänföras till försäljning av dotterbolaget Arla Foods S.p.Z.o.o., Polen och andelen i Mengniu Arla Dairy Products Co, där den senare försäljningen skedde i samband med den nya investeringen i

COFCO Dairy Holding Limited, Kina. I övriga rörelseintäkter ingår dessutom utdelning från Mejeribrugets Arbejdsgiverforening på 58 miljoner DKK. I övriga rörelseintäkter för 2011 ingår en negativ goodwill på 24 miljoner DKK från Allgäuland, som är redovisad.

**NOT 3: RÖRELSEKAPITAL**

Den här noten visar en specifikation av den användning av tillgångar som används för att skapa affärsresultatet.

Inom Arla arbetar vi fokuserat på att minska kapitalbindningen i det primära rörelsekapitalet: varulager och kundfordringar med avdrag för leverantörsskulder.

**NOT 3.1. RÖRELSEKAPITAL****Redovisningsprinciper****Rörelsekapital****Varulager**

Varulager värderas enligt FIFO-metoden. Om anskaffningsvärdet överstiger nettoförsäljningsvärdet skrivs lagret ned till detta lägre värde. Nettoförsäljningsvärdet fastställs med hänsyn till varulagrets omsättningshastighet, inkurans och förväntat försäljningspris med avdrag för slutbehandlingskostnader samt kostnader för att effektuera försäljningen.

Anskaffningsvärdet för råvaror och förnödenheter samt handelsvaror omfattar inköpspriset med tillägg för hemtagningskostnader. Som anskaffningsvärde för medlemslevererad mjölk, som ingår i varulager, har använts en conto-priset till Arla Foods ambas ägare.

Anskaffningsvärdet för varor under tillverkning och färdigvaror består av råvarors och förbrukningsmaterials anskaffningspris med tillägg för tillverkningskostnader och andra kostnader, som direkt eller indirekt kan hänföras till respektive vara. Indirekta produktionskostnader avser kostnader för indirekt material och löner samt avskrivningar på produktionsutrustning m.m.

**Kundfordringar**

Kundfordringar redovisas till amorterat anskaffningsvärde med avdrag för nedskrivningar för befarade kreditförluster enligt individuell bedömning eller en gruppvis nedskrivning på portföljnivå. Stora fordringar bedöms individuellt. Om det saknas objektiva indikationer på nedskrivningar görs en portföljbaserad bedömning av fordringar på liknande marknader utifrån fordringarnas löptid samt historiska förlusterfarenheter. Nedskrivningar beräknas som skillnaden mellan det redovisade värdet och nuvärdet för det förväntade kassaflödet. Amorterat anskaffningsvärde motsvarar huvudsakligen nominellt värde.

**Leverantörsskulder**

Leverantörsskulder värderas till anskaffningsvärde, som normalt motsvarar det nominella beloppet.

**Osäkerhet och bedömningar****Varulager:**

De enheter inom koncernen som använder standardkostnader vid beräkning av varulager reviderar indirekt produktionskostnaderna minst en gång om året. Standardkostnaden ändras också om den avviker väsentligt från det faktiska anskaffningsvärdet för den individuella produkten. Indirekta produktionskostnader

beräknas mot bakgrund av relevanta förutsättningar med hänsyn till kapacitetsutnyttjande, produktionstid och övriga faktorer som är kännetecknande för den enskilda produkten.

Nettorealisationsvärdet för varulager redovisas som försäljningspriset med avdrag för slutbehandlingskostnader samt kostnader för att effektuera försäljningen och det fastställs med hänsyn till varulagrets omsättningshastighet, inkurans och utveckling för förväntat försäljningspris. Beräkningen av nettorealisationsvärdet är framför allt relevant för lågprisprodukter och bulkprodukter som ska säljas på världsmarknaden.

**Fordringar:**

Fordringar skrivs ned baserat på en individuell bedömning av tecken på värdeminskning i samband med kunders insolvens, förväntade insolvens och en matematisk beräkning baserat på gruppering av fordringar utifrån antal dagars löptid. Ytterligare nedskrivningar kan krävas under kommande redovisningsperioder, om kundernas ekonomiska situation försämras och de därmed inte klarar betalningarna. Förändringar för året i nedskrivningar baserat på fordringar avseende försäljning och tjänster visas nedan.

<b>NOT 3.1 PRIMÄRT RÖRELSEKAPITAL</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2011</b>
(Milj. DKK)		
Varulager	6 034	5 321
Kundfordringar	6 723	5 736
Leverantörsskuld	-6 866	-4 910
<b>Primärt rörelsekapital totalt</b>	<b>5 891</b>	<b>6 147</b>
Skuld avseende medlemsmjölk	-1 677	-1 120
<b>Primärt rörelsekapital exkl. medlemsmjölk totalt</b>	<b>4 214</b>	<b>5 027</b>

<b>NOT 3.2 VARULAGER</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2011</b>
(Milj. DKK)		
Varulager, brutto	6 115	5 390
Nedskrivningar	-81	-69
<b>Varulager totalt</b>	<b>6 034</b>	<b>5 321</b>
Råvaror och förnödenheter	1 464	1 601
Varor under tillverkning	534	570
Färdigvaror och handelsvaror	4 036	3 150
<b>Varulager totalt</b>	<b>6 034</b>	<b>5 321</b>

<b>NOT 3.3 KUNDFORDRINGAR</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2011</b>
(Milj. DKK)		
<b>Kundfordringar</b>		
Kundfordringar, brutto	6 805	5 818
Avsättning för kreditförluster	-82	-82
<b>Kundfordringar totalt</b>	<b>6 723</b>	<b>5 736</b>
Avsättning för förlust 1 januari	82	80
Valutakursregleringar	-	1
Inflöden vid förvärv och fusioner	1	7
Utnyttjade avsättningar	-1	-6
<b>Avsättning för kreditförluster 31 december</b>	<b>82</b>	<b>82</b>

#### Bokslutskommentar

För att frigöra kapital för tillväxt har systematiska insatser gjorts för att minska kapitalbindningen i rörelsen. Processer i hela verksamheten har optimerats, betalningsvillkor för både kunder och leverantörer har varit i fokus. Insatser har också gjorts för att minska kapitalbindning i varulager. Resultatet av ansträngningarna syns ännu inte fullt ut i koncernredovisningen, främst beroende på verksamhetssammanslagningar och valutakursut-

veckling. Enbart fusionerna med Milk Link och MUH har medfört en ökning av rörelsekapital med 1,7 miljarder DKK per oktober 2012 fördelat på 1 miljard DKK tillgodohavande från försäljning, 1,3 miljarder varulager och 0,5 miljarder DKK från leverantörsskulder.

Avsättning för kundförluster är oförändrat 82 miljoner DKK, och koncernen har under 2012 endast realiserat obetydande kundförluster.

## NOT 4: ÖVRIGA RÖRELSETILLGÅNGAR OCH ÖVRIGA RÖRELSESKULDER

I den här noten beskrivs koncernens immateriella och materiella anläggningstillgångar, deras utveckling samt avskrivningarna.

De immateriella och materiella anläggningstillgångarna utgör merparten av koncernens anläggningstillgångar.

Dessutom specificeras genomförda nedskrivningsprövningar som är förknippade med stor osäkerhet och av denna anledning genomförs också en känslighetsanalys.

Ett viktigt område inom Arla är företagsförvärv, som under 2012 har omfattat förvärv av Milk Link i UK och Milch-Union Hocheifel eG (MUH) i Tyskland. I noten specificeras effekten av dessa förvärv.

Dessutom finns i noten uppgifter om tillgångar avsedda för avyttring samt övriga avsättningar.

### NOT 4.1. IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

#### Redovisningsprinciper

##### Goodwill

Goodwill redovisas enligt beskrivning under företagsförvärv. Vid övergången till IFRS betraktas det bokförda värdet av goodwill den 1 januari 2011 som nytt värde för goodwill enligt IFRS. Därefter värderas goodwill till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. Det redovisade värdet av goodwill allokeras till koncernens kassaflödesgenererande enheter, som följer ledningsstrukturen och den interna ekonomistyrningen.

##### Licenser och varumärken m.m.

En licens är en tillåtelse att använda det licensierade materialet. Ett varumärke är ett särskiljande namn eller tecken som används av ett företag för att visa att de produkter eller tjänster som varumärket syns tillsammans med härrör från en unik källa och för att särskilja dess produkter eller tjänster från andra företags produkter och tjänster. Licenser och varumärken m.m. skrivs av linjärt över den förväntade ekonomiska livslängden, dock maximalt 20 år.

##### IT-utveckling

IT-utveckling är användandet av undersökningar eller andra kunskaper för att planera eller konstruera nya eller väsentligt förbättrade IT-processer, -system eller -tjänster innan de börjar användas kommersiellt. För IT-utveckling redovisas i huvudsak externa kostnader som uppstår vid införandet av koncernens IT-system. IT-utveckling skrivs av linjärt över 5–8 år.

#### NOT 4.1.a IMMATERIELLA TILLGÅNGAR 2012

(Milj. DKK)

	GOODWILL	LICENSER OCH VARUMÄRKEN M.M.	IT-UTVECKLING
Anskaffningsvärde 1 januari 2012	3 904	770	1 260
Valutakursregleringar	62	7	1
Inflöden	-	18	118
Inflöden vid förvärv och fusioner	656	4	22
Omklassificering	-	5	11
Utflyden	-	-23	-15
<b>Anskaffningsvärde 31 december 2012</b>	<b>4 622</b>	<b>781</b>	<b>1 397</b>
Av- och nedskrivningar 1 januari 2012	-	-322	-859
Valutakursregleringar	-	-4	-1
Årets avskrivningar	-	-63	-113
Omklassificering	-	-5	-5
Av- och nedskrivningar på utflyden	-	2	12
<b>Av- och nedskrivningar 31 december 2012</b>	<b>-</b>	<b>-392</b>	<b>-966</b>
<b>Bokfört värde 31 december 2012</b>	<b>4 622</b>	<b>389</b>	<b>431</b>



<b>NOT 4.1.a IMMATERIELLA TILLGÅNGAR (fortsättning) 2011</b>	GOODWILL	LICENSER OCH VARUMÄRKEN M.M.	PRODUKT- UTVECKLING	IT-UTVECKLING
(Milj. DKK)				
Anskaffningsvärde 1 januari 2011	3 744	587	86	1 038
Valutakursregleringar	40	3	-	7
Inflöden	-	-	-	144
Inflöden vid förvärv och fusioner	120	200	-	1
Omklassificering	-	-19	-	87
Utflöden	-	-1	-86	-17
<b>Anskaffningsvärde 31 december 2011</b>	<b>3 904</b>	<b>770</b>	<b>-</b>	<b>1 260</b>
Av- och nedskrivningar 1 januari 2011	-	-259	-86	-658
Valutakursregleringar	-	-1	-	-
Årets avskrivningar	-	-63	-	-121
Omklassificering	-	-	-	-87
Av- och nedskrivningar på utflöden	-	1	86	7
<b>Av- och nedskrivningar 31 december 2011</b>	<b>-</b>	<b>-322</b>	<b>-</b>	<b>-859</b>
<b>Bokfört värde 31 december 2011</b>	<b>3 904</b>	<b>448</b>	<b>-</b>	<b>401</b>

#### Bokslutskommentar

Materiella anläggningstillgångar utgör 5 442 miljoner DKK, jämfört med 4 753 miljoner DKK under föregående år. Avskrivningar utgör 176 miljoner DKK. Det har inte gjorts några nedskrivningar under 2012. Inflöde utgör 818 miljoner DKK, där 682 miljoner DKK härrör från fusioner och förvärv. Dessa beskrivs i not 4.4.

#### Goodwill

Ingående balans för goodwill består främst av goodwill som härrör från Arla Foods UK, AFF, Tholstrup, Arla Ingman och Milko. Från fusionen med Milk Link redovisas goodwill på 629 miljoner DKK. Nedskrivningsprövningar har inte indikerat att det finns behov av nedskrivningar av goodwill under 2012. När det gäller goodwill inom Arla Ingman har det funnits en svår konkurrenssituation. Värdeminskingsprövningar har visat att det inte finns något behov av nedskrivning under 2012. Total goodwill som härrör från Finland utgör 298 miljoner DKK.

#### Licenser och varumärken m.m.

Ingående balanser för licenser och varumärken m.m. omfattar främst varumärkena Cocio, Anchor, Canada och God Morgon. Inflöden från fusioner och förvärv under 2011 på 183 miljoner DKK omfattar främst varumärket Hansano.

#### IT-utveckling

Arla investerar fortsatt i utveckling av IT och inflödet är en del av den normala verksamheten och det finns ingen särskild utveckling under 2012.

#### NOT 4.2.a NEDSKRIVNINGSTESTER

##### Redovisningsprinciper

##### Nedskrivning

För att bedöma nedskrivningsbehov provas goodwill, immateriella tillgångar med odefinierbar ekonomisk livslängd och pågående utvecklingsprojekt minst en gång per år, första gången innan året för övertagande är slut. Den redovisade värdet för goodwill provas för att bedöma värdeminskningen tillsammans med övriga långfristiga tillgångar inom den kassaflödesgenererande enheten, där denna goodwill är allokerad. Det redovisade värdet för övriga långfristiga tillgångar granskas årligen för att bedöma om det finns tecken på värdeminskning. Nedskrivningstest av enskilda tillgångar eller grupper av tillgångar görs när det finns tecken på att deras värde kan ha minskat. Tillgångarna skrivs ned till det lägsta värdet av återanskaffningsvärdet och det redovisade värdet. Återanskaffningsvärdet för goodwill beräknas som nuvärdet av de framtida nettokassaflödena från de företag eller verksamheter som

goodwillen är kopplad till. Återanskaffningsvärdet för övriga långfristiga tillgångar är det högsta värdet av tillgångens nyttjandevärde (kapitalvärde) och marknadsvärdet (det verkliga värdet) med förväntade avyttringskostnader avdragna. Nyttjandevärdet fastställs som nuvärdet av de förväntade framtida nettokassaflödena från användningen av tillgången eller den kassaflödesgenererande enhet som tillgången är en del av. Nedskrivning av goodwill redovisas på egen rad i resultaträkningen och återförs inte. En förlust vid värdeminskning av övriga långfristiga tillgångar redovisas i resultaträkningen under produktions-, försäljnings- och distributionskostnader samt administrationskostnader och gemensamma kostnader. Genomförda nedskrivningar återförs i den utsträckning som det skett förändringar av de förutsättningar och bedömningar som ledde till nedskrivningen. Nedskrivningar återförs endast i den utsträckning som tillgångens nya redovisade värde inte överstiger det redovisade värde som tillgången skulle ha haft efter avskrivningar om tillgången inte hade skrivits ned.

##### Osäkerhet och bedömningar

Beräknade livslängder för immateriella och materiella anläggningstillgångar, som avskrivs löpande, bedöms med jämna mellanrum. Nedskrivningsprövning för goodwill genomförs varje år och för övriga immateriella tillgångar om det finns tecken på värdeminskning. En bedömning görs av om de delar av verksamheten som tillgången tillhör (kassaflödesgenererande enheter) kommer att kunna generera tillräckliga positiva nettokassaflöden i framtiden (nyttjandevärde) för att stödja tillgångens redovisade värde och övriga nettotillgångar i den relevanta delen av företaget. Givet verksamhetens natur måste såväl det förväntade kassaflödet som en rimlig diskonteringsränta bedömas för många år framöver, vilket naturligtvis skapar viss osäkerhet.

**NOT 4.2.a NEDSKRIVNINGSTESTER** (fortsättning)  
(Milj. DKK)

	BOKFÖRT VÄRDE GOODWILL	ANVÄNDA NYCKELFÖRUTSÄTTNINGAR	
		DISKONTERINGS- FAKTOR, EFTER SKATT	DISKONTERINGS- FAKTOR, FÖRE SKATT
<b>2012</b>			
Consumer Finland	298	7,6%	8,1%
Consumer Storbritannien	3 744	7,8%	8,3%
Övriga	580	7,6%	7,8%
<b>Bokfört värde goodwill 31 december</b>	<b>4 622</b>		
<b>2011</b>			
Consumer Finland	298	8,3%	8,9%
Consumer Storbritannien	3 026	8,3%	8,8%
Övriga	580	8,5%	8,8%
<b>Bokfört värde goodwill 31 december</b>	<b>3 904</b>		

**Bokslutskommentar**

Koncernens goodwill inom affärsområdet Consumer UK har uppstått i samband med förvärvet av det engelska mejeriet Express Dairies 2003 respektive 2007, övertagandet av hela ägandet av AFF 2009 och årets fusion med Milk Link. Inom Consumer Finland har goodwill uppstått vid förvärvet av Ingman 2007. Resterande goodwill har uppstått i samband med förvärvet av Tholstrup 2006 och fusionen med Milko 2011. Affärsområdena Consumer DK och Consumer SE stöder tillsammans exportverksamheten inom Consumer International. Det innebär att detta resultat bidrar till att stärka värdet hos tillgångarna här. Därför prövas dessa goodwill-belopp tillsammans. Det finns ingen goodwill som kan relateras till affärsområdena Consumer Germany & Netherlands och Arla Foods Ingredients.

**Använda bedömningar**

Återanskaffningsvärdet för varje kassaflödesgenererande enhet fastställs mot bakgrund av enhetens nyttjandevärde. Beräkningen bygger på prognoser som omfattar det följande räkenskapsåret. Dessutom ingår tillväxtförväntningar under de följande åren.

I de prognoser som används är mjölken den viktigaste kostnaden. Mjölken ingår med ett mjölkpris som motsvarar det förväntade vid tidpunkten för prövningen.

En diskonteringsatts (WACC) används för de specifika affärsområdena, som bygger på bedömningar om ränta, skatt och riskpremie.

**Prövningsresultat**

Inga nedskrivningar av immateriella tillgångar har gjorts under 2012. När det gäller goodwill inom Consumer Finland har det på grund av en svår konkurrenssituation funnits indikationer om värdeminskning. Värdeminskningprövningar har visat att det inte finns något behov av nedskriv-

ning under 2012, men att det finns en betydande risk hos denna investering. I samband med det har känsligheten för förändringar i mjölkpris och diskonteringsfaktor beräknats. Diskonteringsfaktorn kan stiga med 3,5 procentenheter innan det finns behov av nedskrivning. Det underliggande resultatet har under 2012 förbättrats jämfört med 2011.

Bedömningen är att det inte finns några betydande risker hos koncernens övriga goodwill och det finns inte heller någon indikation om nedskrivningsbehov för andra immateriella anläggningstillgångar.

## NOT 4.3. MATERIELLA TILLGÅNGAR

## Redovisningsprinciper

## Materiella tillgångar

Materiella tillgångar värderas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar. Avskrivningar görs inte på pågående nyanläggningar, mark eller nedlagda anläggningar.

## Anskaffningsvärde

Anskaffningsvärdet innefattar inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till anskaffningen fram till den tidpunkt då tillgången tas i bruk. Till anskaffningsvärdet läggs också kostnader för nedmontering och bortforsling av tillgången samt återställande, i den utsträckning de förväntade kostnaderna för detta redovisas som en avsättning. För egentillverkade tillgångar omfattar anskaffningsvärdet direkta och indirekta materialkostnader, komponenter, lön m.m. och lånekostnader från specifik och generell belåning, som direkt härrör från uppförandet av tillgångar, om uppförandet inletts efter övergången till IFRS.

Kommande kostnader redovisas i det redovisade värdet för tillgången, när det är sannolikt att avyttrandet medför ekonomiska fördelar för koncernen. De delar som byts ut tas bort från balansräkningen och det redovisade värdet överförs till resultaträkningen. Övriga kostnader för exempelvis normala reparationer och underhåll redovisas i resultaträkningen vid avyttrandet. Anskaffningsvärdet för en samlad tillgång delas upp i olika beståndsdelar som avskrivs var för sig, om den ekonomiska livslängden för de olika delarna är olika lång.

## Avskrivning

Materiella tillgångar skrivs av linjärt från tidpunkten för anskaffning eller ibruktage eller en bedömning av den ekonomiska livslängden. Den beräknade ekonomiska livslängden är följande:

- Kontorsbyggnader – 50 år
- Produktionsbyggnader – 20 år
- Tekniska anläggningar och maskiner – 5–20 år
- Andra anläggningar, driftsmaterial och inventarier – 3–7 år

Avskrivningsunderlaget redovisas med hänsyn till tillgångens restvärde och minskas med de genomförda nedskrivningarna. Restvärdet fastställs vid anskaffningstillfället och omvärderas årligen. Avskrivningarna upphör när det redovisade värdet är lägre än restvärdet. Ändringar av avskrivningsperioden eller restvärdet behandlas som en ändring i räkenskapsmässiga bedömningar. Avskrivningar, i den omfattning de inte ingår i anskaffningsvärdet för egentillverkade tillgångar, redovisas i resultaträkningen som produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader samt administrativa och gemensamma kostnader. Vinster och förluster beräknas som skillnaden mellan försäljningspriset minus försäljningskostnader och det redovisade värdet på avyttringsdatumet.

## NOT 4.3.a MATERIELLA TILLGÅNGAR 2012

(Milj. DKK)

	MARK OCH BYGGNADER	TEKNISKA ANLÄGGNINGAR OCH MASKINER	ÖVRIGA AN- LÄGGNINGAR, DRIFTSMATERIAL OCH INVENTARIER	ANLÄGGNINGAR UNDER UPPFÖRANDE
Anskaffningsvärde 1 januari 2012	7 448	12 537	2 799	1 270
Valutakursregleringar	123	191	74	36
Inflöden	30	170	100	3 019
Inflöden vid förvärv och fusioner	632	602	70	233
Överfört från anläggning under uppförande	244	1 168	142	-1 570
Utflöden	-243	-503	-133	0
<b>Anskaffningsvärde 31 december 2012</b>	<b>8 234</b>	<b>14 165</b>	<b>3 052</b>	<b>2 988</b>
Av- och nedskrivningar 1 januari 2012	-2 597	-6 849	-2 132	-
Valutakursregleringar	-34	-104	-59	-
Årets avskrivningar	-331	-1 126	-197	-
Årets nedskrivningar	-64	-4	-	-
Av- och nedskrivningar på utflöden	131	455	116	-
<b>Av- och nedskrivningar 31 december 2012</b>	<b>-2 895</b>	<b>-7 628</b>	<b>-2 272</b>	<b>-</b>
<b>Bokfört värde 31 december 2012</b>	<b>5 339</b>	<b>6 537</b>	<b>780</b>	<b>2 988</b>
Varav finansiellt leasade tillgångar	41	319	33	-



**NOT 4.3.a MATERIELLA TILLGÅNGAR (fortsättning)  
2011**

	MARK OCH BYGGNADER	TEKNISKA ANLÄGGNINGAR OCH MASKINER	ÖVRIGA AN- LÄGGNINGAR, DRIFTMATERIAL OCH INVENTARIER	ANLÄGGNINGAR UNDER UPPFÖRANDE
(Milj. DKK)				
Anskaffningsvärde 1 januari 2011	7 046	11 262	2 652	652
Valutakursregleringar	52	59	32	17
Inflöden	49	220	41	1 855
Inflöden vid förvärv och fusioner	322	343	48	17
Överfört från anläggning under uppförande	101	1 037	107	-1 245
Omklassificering	-26	0	0	0
Utflöden	-96	-384	-81	-26
<b>Anskaffningsvärde 31 december 2011</b>	<b>7 448</b>	<b>12 537</b>	<b>2 799</b>	<b>1 270</b>
Av- och nedskrivningar 1 januari 2011	-2 318	-6 073	-2 003	-
Valutakursregleringar	-14	-26	-23	-
Årets avskrivningar	-330	-1 019	-173	-
Årets nedskrivningar	-14	-87	-	-
Återförda nedskrivningar	17	-	6	-
Av- och nedskrivningar på utflöden	62	356	61	-
<b>Av- och nedskrivningar 31 december 2011</b>	<b>-2 597</b>	<b>-6 849</b>	<b>-2 132</b>	<b>-</b>
<b>Bokfört värde 31 december 2011</b>	<b>4 851</b>	<b>5 688</b>	<b>667</b>	<b>1 270</b>
<b>Varav finansiellt leasade tillgångar</b>	<b>42</b>	<b>145</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Bokslutskommentar**

Materiella anläggningstillgångar utgör 15 644 miljoner DKK, jämfört med 12 476 miljoner DKK under föregående år. Majoriteten av Arlas anläggningar finns på kärnmarknaderna i Danmark, Sverige, Tyskland och Storbritannien.

Under 2012 har Arla haft den största investeringsplanen i företagets historia. Man har främst investerat i mejeristruktur och ökad kapacitet. Årets investeringar ger tillgång till materiella tillgångar på totalt 3 303 miljoner DKK, som främst omfattar investeringar på kärnmarknaderna.

Byggnationen av det nya mejeriet i Aylesbury, som ligger utanför London i Storbritannien, inleddes i februari 2012. Byggnationen förväntas kosta 150 miljoner GBP motsvarande 1,4 miljarder DKK, varav 920 miljoner DKK investerades under 2012. Mejeriet ska sysselsätta 700 medarbetare när det står klart under hösten 2013. Eftersom byggnationen ännu inte är färdigställd ingår mejeriet under anläggningar under uppförande.

Tillverkningen av smörmärket Anchor har flyttats från Nya Zeeland till mejeriet i Westbury, Storbritannien. Arla har investerat drygt 116 miljoner DKK i expansionen och utvecklingen av den skräddarsydda smöranläggningen.

Omstruktureringen av hårdost, där tillverkningen i Klovborg och Hjørring flyttas, medför investeringar i kapacitetsutvidgning på mejeriet i Tavlov, Danmark på 228 miljoner DKK.

Arla har ingått ett avtal med ett kinesiskt livsmedelsföretag om att tillverka danskt mjölkpulver till modersmjölksersättning. Denna order medför nu en expansion av Arlas mjölkpulveranläggning Arinco i Videbæk.

På Arla Foods Ingredients anläggning Danmark Protein i Nr. Vium har 353 miljoner DKK investerats i bland annat ett nytt torktorn, som ska användas i joint venture-samarbetet med tyska DMK. Anläggningarna är inte färdigställda och ingår under anläggningar under uppförande.

Inflöden från fusioner och förvärv av Milk Link och MUH utgör 1 537 miljoner DKK.

**NOT 4.4. FÖRETAGSFÖRVARV**

**Redovisningsprinciper**

**Redovisningstillfälle och köpeskillning**

Nyförvärvade företag redovisas i koncernredovisningen från förvärvstidpunkten. Förvärvstidpunkten är den tidpunkt då Arla i praktiken får kontroll över det övertagna företaget. Köpeskillningen för ett företag består av det verkliga värdet för den överenskomna köpeskillningen i form av övertagna tillgångar, påtagna skulder och utfärdat eget kapitalinstrument. Kostnader som direkt kan hänföras till förvärvet redovisas i resultaträkningen vid avyttrandet. Om ett avtal om företagsförvärv kräver justering av köpeskillningen vid framtida händelser eller genom att avtalade villkor uppfylls redovisas denna del av köpeskillningen till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Förändringar i bedömningen av villkorad köpeskillning redovisas i årets resultat.

**Förvärvsmetoden**

Vid förvärv av företag, där Arla Foods ämba uppnår bestämmande inflytande över det förvärvade företaget, används förvärvsmetoden, varvid de nyförvärvade företagens identifierade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser värderas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Identifierbara immateriella tillgångar redovisas, om de kan separeras eller har sin grund i en avtalsenlig rättighet. Hänsyn tas till skatteeffekten av gjorda värderingar av tillgångar och skulder.

Positiva skillnadsbelopp mellan å ena sidan köpeskillningen för det förvärvade intresset, värdet för minoritetsintressen i det förvärvade företaget och verkligt värde för tidigare förvärvade kapitalintressen och å andra sidan verkligt värde för de förvärvade tillgångarna, skulderna och ansvarsförbindelserna redovisas bland immateriella tillgångar som goodwill. Goodwill amorteras inte, men testas minst en gång årligen för värdeminskning. Det första testet genomförs före utgången av förvärvsåret. Vid förvärvet hänförs goodwill till de kassaflödesgenererande enheter som fortsättningsvis utgör grunden för nedskrivningstest. Negativa skillnadsbelopp (negativ goodwill) redovisas i årets resultat vid förvärvstidpunkten. Om det vid förvärvstidpunkten råder osäkerhet kring identifikation eller mätning av övertagna tillgångar, skulder eller ansvarsförbindelser eller fastställandet av köpeskillningen, görs den första redovisningen utifrån tidigare redovisade värden. Om det senare visar sig att identifikation eller värdering av köpeskillningen, övertagna tillgångar, skulder eller ansvarsförbindelser var felaktiga vid den första redovisningen regleras redovisningen med retroaktiv verkan, inklusive goodwill, upp till 12 månader efter förvärvet och jämförelsesiffrorna justeras. Därefter regleras inte goodwill.

**Avyttring**

Vinst eller förlust vid avyttring eller avveckling av dotterbolag eller intresseföretag beräknas som skillnaden mellan försäljningsintäkten eller avvecklingsbeloppet och det bokförda värdet på nettotillgångarna vid försäljningstidpunkten, inklusive valutakursregleringar ackumulerade på eget kapital och goodwill samt kostnader för försäljning eller avveckling. Vinst och förluster upptas i resultaträkningen under övriga rörelseintäkter och kostnader.

**Fusioner**

Särskilt vid fusioner: Vid fusioner med andra kooperativa företag, där medlemmarna i det förvärvade företaget blir medlemmar i Arla Foods ämba, används övertagandemetoden som: Det verkliga värdet för identifierade tillgångar och skulder redovisas som beskrivs ovan. Köpeskillningen redovisas som summan av kontanta utbetalningar och individuellt eget kapital (insatskapital). En positiv skillnad mellan ersättning och verkligt värde redovisas som goodwill, medan en negativ skillnad redovisas på kapitalkontot i koncernen som kollektivt kapital.

**NOT 4.4.a FÖRETAGSFÖRVARV**  
(Milj. DKK)

Fusioner och förvärv under 2012	RESULTATRÄKNING INRÄKNAD FRÅN	FÖRVARVAD KAPITALANDEL	ÅRLIG OMSÄTTNING	ANTAL ANSTÄLLDA
<b>Företag</b>				
Milk Link Limited, Storbritannien	1 oktober	100%	4 743	1 267
Milch-Union Hocheifel eG, Tyskland	1 oktober	100%	5 330	951
Övriga	-	100%	34	6
	MILK LINK	MUH	ØVRIGE	I ALT
Immateriella tillgångar (exkl. goodwill)	0	22	4	26
Materiella tillgångar	579	958	-	1 537
Övriga tillgångar	1 552	1 022	5	2 579
Skulder	-1 902	-1 679	-9	-3 590
<b>Förvärvade nettotillgångar totalt</b>	<b>229</b>	<b>323</b>	<b>-</b>	<b>552</b>
Goodwill	629	-	27	656
<b>Köpeskillning</b>	<b>858</b>	<b>323</b>	<b>27</b>	<b>1 208</b>
Likvida medel i förvärvat företag	-101	-39	-	-140
Emitterat kapital	-396	-291	-	-687
Övrig köpeskillning	-53	-32	-7	-92
<b>Likvid köpeskillning utbetald under året</b>	<b>308</b>	<b>-39</b>	<b>20</b>	<b>289</b>



**NOT 4.4.a FÖRETAGSFÖRVARV** (fortsättning)  
(Milj. DKK)

Fusioner och förvärv under 2011	RESULTATRÄKNING INRÄKNAD FRÅN	FÖRVARVAD KAPITALANDEL	ÅRLIG OMSÄTTNING
<b>Företag</b>			
Hansa-Milch, Tyskland	1 april	100%	2 700
Allgäuland, Tyskland	1 november	100%	1 600
Milko, Sverige	1 november	100%	1 200
Övriga	-	100%	130

	HANSA- MILCH	ALLGÄULAND	MILKO	ÖVRIGA	TOTALT
Immateriella tillgångar (exkl. goodwill)	130	4	20	47	201
Materiella tillgångar	415	137	138	39	729
Övriga tillgångar	325	380	230	63	998
Avsättningar	-33	-80	-160	-1	-274
Skulder	-444	-383	-211	-40	-1 078
<b>Förvärvade nettotillgångar totalt</b>	<b>393</b>	<b>58</b>	<b>17</b>	<b>108</b>	<b>576</b>
Goodwill	-	-24	83	38	97
<b>Köpeskillning</b>	<b>393</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>673</b>
Likvida medel i förvärvat företag	-	-28	-	-	-28
Emitterat kapital	-330	-	-51	-	-381
Övrig köpeskillning	-28	-34	-49	-4	-115
<b>Likvid köpeskillning utbetald under året</b>	<b>35</b>	<b>-28</b>	<b>-</b>	<b>142</b>	<b>149</b>

**Bokslutskommentar**

**Fusioner och förvärv under 2012:**

*Milk Link*

Den 1 oktober 2012 fusionerade Arla med engelska Milk Link med en årlig mjölkinvägning på cirka 1,3 miljarder kg. Milk Link producerar främst ost, både under sina varumärken och under handelns egna varumärken. Arla fusionerade med Milk Link genom att betala 409 miljoner DKK. Dessutom emitterade Arla 396 miljoner DKK i nytt insatskapital till Milk Link och med utgångspunkt i de tidigare fastställda verkliga värdena för de identifierade nettotillgångarna utgör goodwill 629 miljoner DKK. Goodwill kan främst hänföras till ett betalt merpris för möjligheten att etablera en komplett mejeriverksamhet samt uppnå en marknadsledande position på den engelska marknaden.

Konkurrensmyndigheterna har ställt som villkor att Arla måste sälja av UHT-verksamheten i anslutning till mejeriet i Crediton för att genomföra fusionen. Denna del av företaget klassificeras som tillgångar disponibla för avyttring.

*MUH*

Den 1 oktober 2012 fusionerade Arla med tyska Milch-Union Hocheifel (MUH) med en årlig mjölkinvägning på cirka 1,3 miljarder kg. MUH producerar främst UHT-mjolk till den tyska

marknaden samt för export. Arla fusionerade genom att emittera 277 miljoner DKK i nytt insatskapital samt 14 miljoner DKK i icke-fördelat kollektivt kapital till MUH. Dessutom har Arla övertagit en skuld på 32 miljoner DKK.

**Fusioner och förvärv under 2011:**

*Hansa-Milch (fusion)*

Den 1 april 2011 fusionerade Arla med tyska Hansa Milch, som ligger i Nordtyskland och har en årlig mjölkinvägning på cirka 500 miljoner kg. Hansa Milch producerar dryckesmjölkprodukter både under sina egna varumärken och inom handelns egna varumärken. Arla köpte mejeriverksamheten från Hansa Milch genom att betala 35 miljoner DKK. Dessutom emitterade Arla 116 miljoner DKK i nytt insatskapital samt 214 miljoner DKK i icke-fördelat kollektivt kapital till Hansa Milch.

*Allgäuland (förvärv)*

Den 1 november förvärvade Arla Allgäuland-koncernen, som ligger i de sydtyska alperna och har en årlig invägd mjölkvolym på cirka 230 miljoner kg. Allgäuland tillverkar specialostar. Den totala köpeskillningen utgjorde 34 miljoner DKK. Med utgångspunkt i de fastställda verkliga värdena för de identifierade nettotillgångarna har det uppstått negativ goodwill för 24 miljoner DKK. Beloppet bokförs under 2011 som övriga rörelseintäkter.

*Milko (fusion)*

Den 1 november fusionerade Arla med Sveriges tredje största kooperativa mejeriföretag, Milko, som ligger i den södra delen av norra Sverige och har en invägd mjölkvolym på cirka 230 miljoner kg. Konkurrensmyndigheterna har ställt krav på att Arla måste sälja av Grådö mejeri samt en rad varumärken i samband med förvärvet. Arla köpte mejeriet från Milko till en totalt överförd köpeskillning på 119 miljoner DKK och Arla emitterade 51 miljoner DKK i nytt insatskapital till Milko. Med utgångspunkt i de fastställda verkliga värdena för de identifierade nettotillgångarna utgör goodwill 83 miljoner DKK. Redovisad goodwill förväntas vara möjlig att dra av från inkomstskatten.

*Övriga*

Övriga förvärv omfattar Boxholm Mejeri AB, Sundsvall mejeri och Faurholt & Thrane I/S. För dessa förvärv redovisas en goodwill på 38 miljoner DKK.

**NOT 4.5. JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG**
**Redovisningsprinciper**
**Andelar i joint ventures och intresseföretag**

Andelar i joint ventures och intresseföretag redovisas i balansräkningen enligt kapitalandelsmetoden med andelen av företagets nettotillgångar, beräknad i enlighet med koncernens redovisningsprinciper. Goodwill relaterad till joint ventures och intresseföretag redovisas under andelar i joint ventures och andelar i intresseföretag. Joint ventures och intresseföretag med ett negativt nettotillgångsvärde värderas till noll, och alla belopp som sådana enheter är skyldiga skrivs ned med koncernens andel av det negativa tillgångsvärdet om skulden ej anses återvinningsbar. Om det negativa tillgångsvärdet överstiger skulden redovisas det kvarvarande beloppet

under avsättningar om koncernen har en juridisk eller informell förpliktelse att täcka den negativa balansen för ett joint venture. Andelen av joint ventures och intresseföretags resultat efter skatt redovisas i koncernens resultaträkning.

**Omräkning av investering i joint ventures och intresseföretag i utländsk valuta**

Vid konsolidering i koncernredovisningen av företag med annan funktionell valuta än danska kronor omräknas resultaträkningen till genomsnittliga valutakurser per månad förutsatt att detta inte ger en mycket annorlunda bild än om transaktionsdagens kurs hade använts. Andelen eget kapital inklusive goodwill omräknas till balansdagens valutakurser. De omräkningsdifferenser, som uppstår vid omräkning av de

utländska företagens ingående egna kapital till balansdagens valutakurser samt de omräkningsdifferenser, som uppstår som följd av omräkning av de utländska företagens resultaträkningar till genomsnittskurser redovisas under övrigt totalresultat i en särskild reserv för valutakursregleringar under eget kapital. Vid delvis avyttrande av intresseföretag och joint ventures överförs andelen av ackumulerad valutakursregleringsreserv, som är redovisad i övrigt totalresultat, till årets resultat tillsammans med vinst eller förlust vid avyttrandet. Återbetalning av mellanhanden, som anses vara en del av nettoinvesteringen, betraktas inte i sig som delvis avyttrande av dotterföretaget.

**NOT 4.5.a JOINT VENTURES**

(Milj. DKK)

**2012**

	ARNOCO GMBH, TYSKLAND	ARLA FOODS INGREDIENTS SA, ARGENTINA	ARLA FOODS UK FARMERS, STOR- BRITANNIEN	BIOLAC GMBH, TYSKLAND	DAN VIGOR LTD., BRASILIEN	ÖVRIGA	ANDELAR I JOINT VENTURES UNDER
Omsättning	-	449	-	555	242	0	1 246
Resultat efter skatt	-1	40	-	75	23	0	137
Tillgångar totalt	97	559	270	315	131	0	1 372
Skulder totalt	-	310	-	66	30	0	406
<i>Ägarandel</i>							
Koncernandel	50%	50%	50%	50%	50%	40-50%	
Resultat efter skatt	1	20	0	37	16	-45	29
<b>Redovisat värde totalt</b>	<b>45</b>	<b>121</b>	<b>88</b>	<b>125</b>	<b>65</b>	<b>0</b>	<b>444</b>

**2011**

	ARLA FOODS INGREDIENTS SA, ARGENTINA	ARLA FOODS UK FARMERS, STOR- BRITANNIEN	BIOLAC GMBH, TYSKLAND	DAN VIGOR LTD., BRASILIEN	ÖVRIGA	ANDELAR I JOINT VENTURES UNDER
Omsättning	398	-	438	238	0	1 074
Resultat efter skatt	25	-	41	35	0	101
Tillgångar totalt	458	263	252	194	0	1 167
Skulder totalt	244	-	49	49	0	342
<i>Ägarandel</i>						
Koncernandel	50%	50%	50%	50%	40-50%	
Resultat efter skatt	13	-	20	12	-28	17
<b>Redovisat värde totalt</b>	<b>103</b>	<b>86</b>	<b>102</b>	<b>56</b>	<b>74</b>	<b>421</b>

**NOT 4.5.b INTRESSEFÖRETAG**  
(Milj. DKK)**2012**

	COFCO DAIRY HOLDING LIMITED, KINA	SVENSK MJÖLK, SVERIGE	ÖVRIGA	ANDELAR I INTRESSE- FÖRETAG
Omsättning	0	147	75	222
Resultat efter skatt	661	3	3	667
Tillgångar totalt	4 468	236	996	5 700
Skulder totalt	0	50	743	793
<i>Ägarandel</i>				
Koncernandel	5,9%	51%	30-50%	
Resultat efter skatt	39	5	0	44
<b>Redovisat värde totalt</b>	<b>1 732</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>1 906</b>

**2011**

	SVENSK MJÖLK, SVERIGE	AGRI NORCOLD, DANMARK	ÖVRIGA	ANDELAR I INTRESSE- FÖRETAG
Omsättning	152	0	75	227
Resultat efter skatt	3	17	3	23
Tillgångar totalt	247	452	996	1 695
Skulder totalt	52	356	743	1 151
<i>Ägarandel</i>				
Koncernandel	53%	50%	30-50%	
Resultat efter skatt	2	7	6	15
<b>Redovisat värde totalt</b>	<b>84</b>	<b>48</b>	<b>132</b>	<b>264</b>

**Bokslutskommentar****Andelar i joint ventures och intresseföretag**

Under 2012 avyttrade Arla ett 50% ägarintresse i Mengniu Arla Dairy Products Co., Ltd. Företaget var tidigare registrerat som ett joint venture. En räkenskapsmässig vinst på 58 miljoner DKK redovisades i samband med avyttringen. Arla investerade under 2012 1.751 miljoner DKK i en kapitalandel i COFCO Dairy Holding Limited, vilket innebär att Arla indirekt är delägare i den största kinesiska mejeriverksamheten China Mengniu Dairy Company Limited, som är

registrerat på The Stock Exchange of Hong Kong Limited. Arla har i samband med köpet och i avtal med det statsägda kinesiska företaget COFCO uppnått ett betydande inflytande i Mengniu. Investeringen redovisas som associerad verksamhet. Vid aktiveringen gjordes en marknadsvärdering av de övertagna nettotillgångarna per balansdagen. Mengniu offentliggör sin årsredovisning i mars 2013. Beräkningen av resultatandel och kapitalandel är baserad på senast offentlig finansiell information från företaget, annan offentlig tillgänglig information om företagets finansiella utveckling och effekten av de omvärderade nettotillgångarna.



#### NOT 4.6. TILLGÅNGAR AVSEDDA FÖR AVYTTRING

##### Redovisningsprinciper

Tillgångar avsedda för avyttring omfattar långfristiga tillgångar och avyttringsgrupper som är avsedda för avyttring. Avyttringsgrupper är en grupp av tillgångar som ska avyttras tillsammans genom försäljning eller liknande i en enda transaktion. Skulder avseende tillgångar avsedda för avyttring är skulder med direkt koppling till dessa tillgångar som överförs vid transaktionen. Tillgångar klassificeras som "avsedda för avyttring" när deras redovisade värde huvudsak-

ligen återvinns genom en avyttring inom 12 månader i enlighet med en formell plan jämfört med fortsatt utnyttjande. Tillgångar och avyttringsgrupper, som är avsedda för försäljning, värderas till det lägsta värdet för det redovisade värdet vid tidpunkten för klassificeringen som "avsedda för avyttring" eller det verkliga värdet med avdrag för försäljningskostnader. Inga avskrivningar eller amorteringar görs på tillgångar från den tidpunkt då de klassificeras som "bestämda för försäljning". Nedskrivningar, som

uppstår vid den första klassificeringen som "avsedda för avyttring", och vinster eller förluster vid senare värdering till lägsta värdet för det redovisade värdet eller det verkliga värdet med avdrag för försäljningskostnader, redovisas i resultaträkningen under de poster de berör. Vinster och förluster beskrivs i noterna. Tillgångar och därtill kopplade skulder separeras på särskilda rader i balansräkningen och huvudposterna anges i noterna. Jämförelsesiffror i balansräkningen justeras inte.

##### NOT 4.6.A TILLGÅNGAR

(Milj. DKK)

	31.12.2012	31.12.2011
Immaterielle aktiver	-	20
Materielle aktiver	262	25
Kortfristede aktiver	94	-
<b>Bokfört värde för tillgångar</b>	<b>356</b>	<b>45</b>

##### NOTE 4.6.b SKULDER

(Milj. DKK)

Kortfristiga skulder	49	-
<b>Bokfört värde för skulder</b>	<b>49</b>	<b>-</b>

##### Bokslutskommentar

Tillgångar som innehas för försäljning avser främst UHT verksamheten i mejeriet i Crediton, UK. Konkurrensmyndigheterna krävde i samband med Milk Link fusionen att denna del av verksamheten skulle avyttras. Vidare avser tillgångar och skulder som innehas för försäljning mark och byggnader som förväntas säljas inom 12 månader.

**NOT 4.7. AVSÄTTNINGAR**
**Redovisningsprinciper**
**Avsättningar**

Avsättningar omfattar bland annat försäkringsmässiga avsättningar, skulder i samband med omstruktureringar och förlustbringande kontrakt m.m. Avsättningar redovisas när koncernen som följd av en händelse, som inträffat före eller på balansdagen, har en rättslig eller faktisk skuld och det är sannolikt att man måste lämna ekonomisk ersättning för att betala skulden. Avsättningar värderas till nettorealiseringsvärde eller till verkligt värde mot bakgrund av den bästa bedömningen av de utgifter som på balansdagen är nödvändiga för att avveckla avsättningen. Vid värdering av avsättningar genomförs diskontering av de kostnader som är nödvändiga för att avveckla skulden, om detta har en väsentlig effekt på värderingen av skulden. En diskonte-

ringsfaktor före skatt används, som avspeglar den allmänna räntenivån i samhället och de konkreta risker som är kopplade till skulden. Räkenskapsårets förändring i diskonteringselementet redovisas under finansiella kostnader. Kostnader för omstruktureringar redovisas som skulder när en detaljerad, formell plan för omstruktureringen presenterats senast på balansdagen för de personer som berörs av planen. Vid förvärv av företag redovisas avsättningar för omstruktureringar i det förvärvade företaget separat i beräkningen av goodwill när det förvärvade företaget har en skuld vid förvärvstidpunkten. En avsättning avseende förlustbringande kontrakt redovisas när de förväntade fördelarna för koncernen av ett kontrakt är mindre än de ooundvikliga kostnaderna i anslutning till kontraktet. Försäkringsmässiga avsättningar redovisas mot bakgrund av risken för framtida

betalningar av redan inträffade skador. Försäkringsmässiga avsättningar omfattar i huvudsak avsättningar för arbetsskador.

**Osäkerhet och bedömningar**

Avsättningar är framför allt kopplade till osäkerhet och bedömningar avseende omstruktureringar och försäkringsmässiga avsättningar. I samband med omstruktureringar omvärderar ledningen restvärden för långfristiga tillgångar som används i företaget under omstrukturering. Omfattningen och storleken på förlustbringande kontrakt samt medarbetarskulder och övriga skulder i samband med omstruktureringen beräknas också. Försäkringsmässiga avsättningar bedöms utifrån aktuariella metoder baserat på historiska erfarenheter om bl.a. antal skador och deras kostnader.

**NOT 4.7.a AVSÄTTNINGAR**

(Milj. DKK)

**2012**

	FÖRSÄKRINGS- AVSÄTTNINGAR	OMSTRUK- TURERINGS- AVSÄTTNINGAR	ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR
Avsättningar 1 januari	128	117	78
Valutakursregleringar	-	3	1
Nya avsättningar under året	33	59	33
Återförda avsättningar	-13	-	-8
Utnyttjade avsättningar under året	-18	-98	-50
<b>Avsättningar 31 december</b>	<b>130</b>	<b>81</b>	<b>54</b>
Kortfristiga avsättningar	53	81	54
Långfristiga avsättningar	77		
<b>Avsättningar totalt</b>	<b>130</b>	<b>81</b>	<b>54</b>

**2011**

Avsättningar 1 januari	117	3	84
Valutakursregleringar	-	1	1
Inflöden vid förvärv och fusioner	-	-	29
Nya avsättningar under året	48	117	33
Utnyttjade avsättningar under året	-37	-4	-69
<b>Avsättningar 31 december</b>	<b>128</b>	<b>117</b>	<b>78</b>
Kortfristiga avsättningar	56	117	78
Långfristiga avsättningar	72		
<b>Avsättningar totalt</b>	<b>128</b>	<b>117</b>	<b>78</b>

**Bokslutskommentar**

Övriga avsättningar utgör 265 miljoner DKK per 31 december 2012, vilket är en nedgång jämfört med föregående år. Övriga avsättningar rör främst försäkringsmässiga avsättningar (inträffat, men ej rapporterat) och avsättningar till omstrukturering.

De försäkringsmässiga avsättningarna rör primärt arbetsskador i Danmark. 18 miljoner DKK har betalats ut för detta under 2012 (2011: 31

miljoner DKK). Nya avsättningar på 33 miljoner DKK för arbetsskador har redovisats (2011: 8 miljoner DKK).

Avsättningarna för omstrukturering hänför sig till stängningen av anläggningar i samband med omstruktureringen av hårdost, där Falkenberg i Sverige och Klovborg och Hjørring i Danmark stängs. Dessutom finns det avsättningar för de omstruktureringar som följde efter fusionen med Milko i Sverige och förvärvet av Allgäuland i

Tyskland under 2011. Nya, mindre avsättningar gjordes avseende försäljning i samband med effektiviseringsprogram. Omstruktureringsavsättningarna har minskat under året i takt med utbetalning av avgångsvederlag m.m.

Under övriga avsättningar ingår bland annat belopp för förlustbringande avtal.

Alla avsättningar, bortsett från arbetsskador, kommer att användas inom 1 år.

## NOT 5: FINANSIELL SITUATION

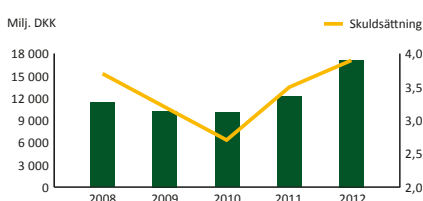
I den här noten beskrivs koncernens kapitalstruktur – finansiering och likviditet samt relaterade finansiella poster. Arlas investeringar finansieras dels genom eget kapital och dels genom främmande kapital. Relationen mellan dessa båda kapitaltyper framgår av soliditetsprocenten.

Koncernens nettoräntebärande skuld består av kort- och långfristig skuld till banker och kreditinstitut m.m. med avdrag för räntebärande tillgångar, t.ex. obligationer. Nettoräntebärande skuld inkl. pensioner ingår i beräkningen av nyckeltalet för skuldsättning, som jämför den nettoräntebärande skulden mot resultatet – EBITDA och visar på koncernens förmåga att betjäna sin skuld. Arlas långsiktiga målsättning för skuldsättningen är 2,8+3,4. Arla Foods målsättning är kontinuerligt att ha en trovärdig kreditvärdighet på investment grade-nivå.

Arla eftersträvar att minska återfinansieringsrisken genom att säkra en rimlig spridning för avdragsprofilen för koncernens skuld. Minimikraven regleras i koncernens finanspolicy. Dessutom kontrolleras risk relaterad till räntor och valutor med hjälp av finansiella instrument.

De senaste fem åren har räntebärande skuld inklusive pensionsförpliktelser och nyckeltalet för skuldsättning utvecklats på följande sätt:

### RÄNTEBÄRANDE SKULD



### NOT 5.1. FINANSIELLA POSTER

#### Använda redovisningsprinciper

#### Finansiella intäkter och finansiella kostnader

Ränteintäkter och -kostnader samt kursvinster och -förluster m.m. redovisas i resultaträkningen med de belopp som är hänförliga till räkenskaps-

året. Finansiella poster omfattar härutöver realiserade och orealiserade kursförändringar av värdepapper och utländsk valuta, amortering av finansiella tillgångar och skulder samt räntedelen av finansiell leasing. Vidare redovisas realiserade och orealiserade vinster och förluster avseende finansiella instrument, som inte kan klassificeras

som säkringsavtal. Lånekostnader från generell belåning eller lån, som direkt avser anskaffning, uppförande eller utveckling av kvalificerade tillgångar, hänförs till anskaffningsvärdet för sådana tillgångar när anskaffningen, uppförandet eller utvecklingen av tillgången inletts efter övergången till IFRS.

#### NOT 5.1.a FINANSIELLA INTÄKTER

(Milj. DKK)

	2012	2011
Finansiella intäkter på finansiella tillgångar värderade till amorterat anskaffningsvärde	10	7
Räntor, värdepapper	48	72
Valutakursvinster (netto)	0	61
Kursreglering m.m.	43	3
<b>Totalt</b>	<b>101</b>	<b>143</b>

#### NOT 5.1.b FINANSIELLA KOSTNADER

(Milj. DKK)

	2012	2011
Finansiella kostnader på finansiella skulder värderade till amorterat anskaffningsvärde	-440	-410
Valutakursjusteringar, netto	-131	0
Kursreglering, avgifter m.m.	-12	-11
Räntor, pensioner	-47	-32
Lånekostnader redovisade i anskaffningsvärdet för tillgångar	11	5
<b>Totalt</b>	<b>-619</b>	<b>-448</b>

#### Bokslutskommentar

Finansiella poster utgör 2012 netto 518 miljoner DKK jämfört med 305 miljoner DKK 2011. Ökningen hänförs huvudsakligen till valutakursjusteringar och ökade räntekostnader. Koncer-

nens finansiella kostnader har ökat jämfört med föregående år pga ökad skuldsättning. Den genomsnittliga räntan, exklusive pensioner, utgör 2,9% jämfört med 3,1% för 2011.



**NOT 5.2 RÄNTEBÄRANDE SKULD**
**Använda redovisningsprinciper**
**Finansiella instrument**

Arla redovisar finansiella instrument på handelsdagen. Övriga finansiella instrument redovisas på handelsdagen.

Arla upphör med att redovisa finansiella tillgångar, när de avtalsmässiga rättigheterna till de underliggande kassaflödena antingen upphör eller överförs till köparen av den finansiella tillgången samtidigt som alla väsentliga risker och fördelar relaterat till ägarskapet också överförs till köparen.

Finansiella tillgångar och skulder kvittas i balansräkningen, då Arla har en legal kvittningsrätt samt antingen har avsikten om att kvitta eller avveckla den finansiella tillgången och skulden samtidigt.

**Finansiella tillgångar disponibla för avyttring**

Finansiella tillgångar disponibla för avyttring värderas vid första redovisningen till verkligt värde

plus transaktionskostnader. Sedan värderas de finansiella tillgångarna till verkligt värde med värdering i övrigt totalresultat. Ränteintäkter, utdelningar, nedskrivningar samt valutakursreglering på skuldinstrument redovisas löpande i resultaträkningen under finansiella poster.

Vid avyttring av finansiella tillgångar som är disponibla för avyttring redovisas den realiserade vinsten eller förlusten under finansiella poster. Finansiella tillgångar som är klassificerade som disponibla för avyttring består av realkreditobligationer, som delvis motsvarar upptagna realkreditlån.

**Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde i resultaträkningen**

Värdepapper som är värderade till verkligt värde i resultaträkningen består främst av noterade värdepapper, som löpande övervakas, värderas och redovisas till verkligt värde i enlighet med koncernens investeringspolicy. Ändringar i det verkliga värdet redovisas i resultaträkningen under finansiella poster.

**Skulder**

Skulder till realkreditinstitut och kreditinstitut m.m. och utfärdade företagsobligationer värderas på handelsdagen vid den första redovisning till verkligt värde och med avdrag för transaktionskostnader. Sedan värderas skuldåtaganden till amorterat anskaffningsvärde, så att skillnaden mellan beloppen och det nominella värdet redovisas i resultaträkningen över lånets förväntade löptid.

Bland skulder redovisas tillika den kapitaliserade kvarvarande leasingförpliktelsen på finansiella leasingkontrakt, värderade till amorterat anskaffningsvärde.

Övriga finansiella skulder värderas till amorterat anskaffningsvärde.

**Likvida medel**

Likvida medel omfattar kontanter och insättningar som är fria att disponera.

**NOT 5.2.a RÄNTEBÄRANDE SKULD**

(Milj. DKK)

	31.12.2012	31.12.2011
Värdepapper och likvida medel	-5 093	-4 916
Övriga räntebärande tillgångar	-146	-62
Kortfristiga skulder	7 318	5 948
<b>Kortfristiga nettoskulder</b>	<b>2 079</b>	<b>970</b>
Långfristiga skulder	11 937	9 050
<b>Nettoräntebärande skuld, exklusive pensionsförpliktelser</b>	<b>14 016</b>	<b>10 020</b>
Pensionsförpliktelser	3 129	2 223
<b>Räntebärande nettoskuld, inkl. pensionsförpliktelser</b>	<b>17 145</b>	<b>12 243</b>

**NOT 5.2.b NETTORÄNTEBÄRANDE SKULD, EXKLUSIVE PENSIONS FÖRPLIKTELSE R, FÖRFALLO DATUM**

(Milj. DKK)

31 December 2012	Totalt	0-1	1-2	2-3	3-5	5-7	7-10	10+
DKK	7 850	1 644	5	249	446	751	551	4 204
EUR	1 943	375	587	303	312	365	1	-
GBP	2 797	500	1 349	575	366	-	-	7
SEK	893	-423	9	-	1 307	-	-	-
Övriga	533	217	314	-	-	-	-	2
<b>Totalt</b>	<b>14 016</b>	<b>2 313</b>	<b>2 264</b>	<b>1 127</b>	<b>2 431</b>	<b>1 116</b>	<b>552</b>	<b>4 213</b>
<b>31 December 2011</b>	<b>Totalt</b>	<b>0-1</b>	<b>1-2</b>	<b>2-3</b>	<b>3-5</b>	<b>5-7</b>	<b>7-10</b>	<b>10+</b>
DKK	5 756	-227	87	87	232	299	1 465	3 813
EUR	887	-63	8	574	15	353	-	-
GBP	554	54	14	486	-	-	-	-
SEK	2 439	1 126	20	-	1 281	-	-	12
Övriga	384	69	1	312	-	1	1	-
<b>Totalt</b>	<b>10 020</b>	<b>959</b>	<b>130</b>	<b>1 459</b>	<b>1 528</b>	<b>653</b>	<b>1 466</b>	<b>3 825</b>

**Bokslutskommentar**

Koncernens nettoräntebärande skulder inklusive pensioner har ökat från 12.243 miljoner DKK per 31 december 2011 till 17 145 miljoner DKK per 31 december 2012.

Nettoräntebärande skulder exklusive pensionsförpliktelser har ökat med 3 996 miljoner DKK till 14 016 miljoner DKK per 31 december 2012, vilket huvudsakligen kan hänföras till investeringen i Kina (1,8 miljarder DKK), genomförda

fusioner med MUH (0,8 miljarder DKK) och Milk Link (1,4 miljarder DKK) och en generellt högre investeringsnivå (3,1 miljarder DKK). Å andra sidan har minskningen av rörelsekapital frigjort 1,2 miljarder DKK, medan årets avskrivningar utgör 1,7 miljarder DKK. Vidare har pensionskulden ökat med 906 miljoner DKK, vilket huvudsakligen hänförs till fusionen med Milk Link (0,4 miljarder DKK), lägre diskonteringsräntesatser etc (0,8 miljarder DKK) och motsatt pensionsinbetalningar (-0,3 miljarder DKK).

Koncernens skuldsättningsgrad har ökat som en konsekvens av detta och uppgår till 3,9 per 31 december 2012 (3,5 per 31 december 2011). Detta är över koncernens långsiktiga målsättning på 2,8-3,4 och det arbetas fokuserat på att nå målsättningen.

Soliditeten är per 31 december 2012 25,1% jämfört med 27,1% per 31 december 2011.

**NOT 5.3. FINANSIELLA RISKER**

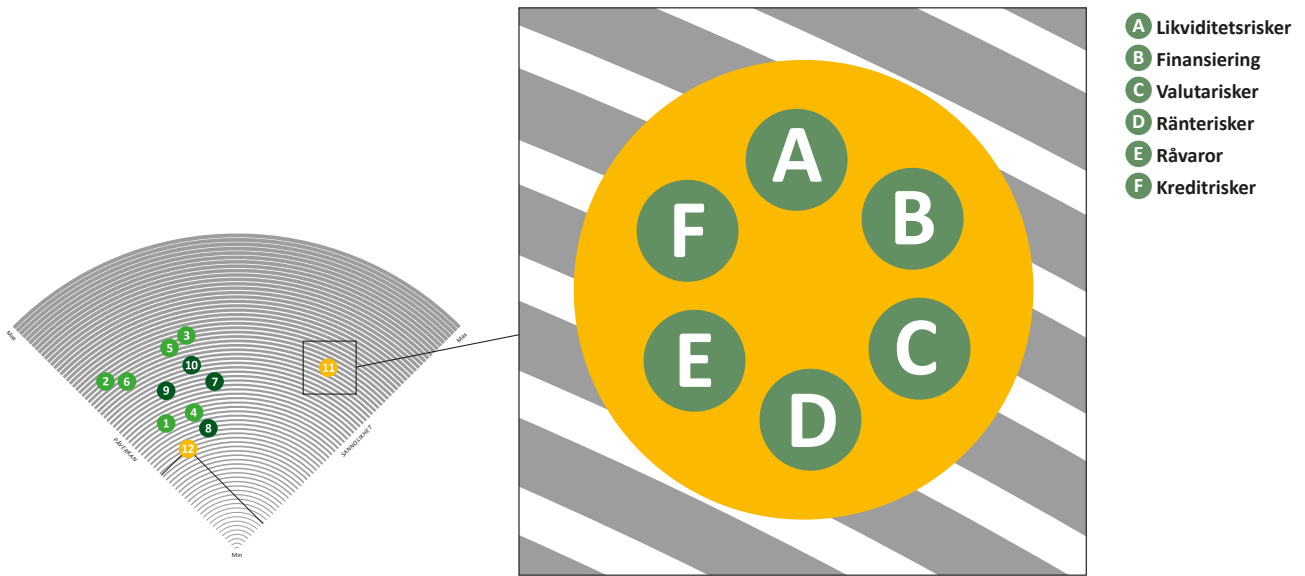
**Styrning av finansiella risker**

Finansiella risker är en fast beståndsdel av Arlas löpande verksamhet och Arlas resultat påverkas därför av valutautveckling, räntesatser och vissa typer av råvaror. De globala finansiella marknaderna är ostabila. Därför är det avgörande för Arla att ha ett väletablerat system för begränsningen av de kortfristiga fluktuationerna på marknaden, samtidigt som man uppnår högsta möjliga mjölkpris.

Arlas omfattande riskstyrningsstrategi och -system bygger på en ingående förståelse av samspelet mellan Arlas löpande verksamhet och finansiella risker. Den övergripande ramen för styrningen av finansiella risker (finanspolicyn) är godkänd av styrelsen och hanteras av Corporate Treasury & Finance. Finanspolicyn fastställer gränser för de enskilda typerna av finansiella risker, tillåtna finansiella instrument och motparter.

Mjölksprisernas volatilitet ingår inte i den finansiella riskstyrningen, men de utgör en naturlig del av Arlas affärsmodell. Varje månad får styrelsen en rapport angående Arlas finansiella risker från Corporate Treasury & Finance, som löpande hanterar de finansiella riskerna. Följande risköversikt illustrerar de väsentliga finansiella riskerna som Arla står inför.

**Översikt finansiella risker**



**NOT 5.3.a LIKVIDITETSRISKER****Förknippade dagliga verksamheter**

Likviditet är av vital betydelse för Arla för att företaget ska kunna betala sina finansiella åtaganden när dessa förfaller till betalning.

**Risikpåverkan**

Otillräcklig likviditet kommer att förhindra Arla från att uppfylla sina finansiella åtaganden i tid. Detta kan leda till brister i upprätthållandet av lånevillkor, reducerad förmåga att betala för medlemsmjölk och i extrema fall påverka Arlas framtid som concern.

**Risikbegränsning**

Arla försöker sprida finansiering genom att ha en balanserad sammansättning av förfallodatum och motparter. Arla har centraliserat sin likviditetsstyrning med syftet att optimera concernens likviditet.

**KPI (Key Performance Indicator)**

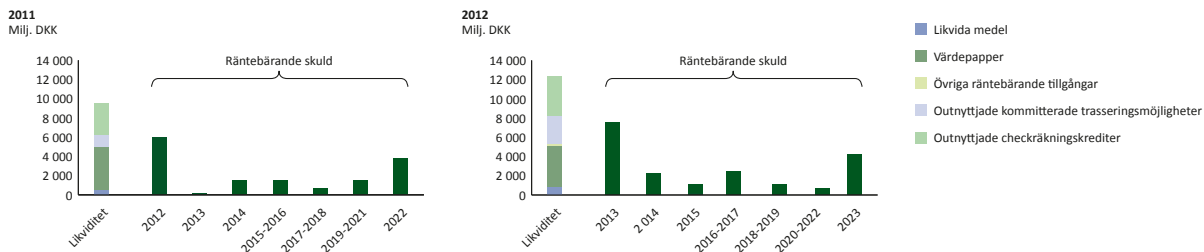
Nivån för outnyttjade kreditfaciliteter samt disponibla likvida medel och värdepapper.

**Policy och system**

Finanspolicyen fastställer gränsvärdena för minsta genomsnittliga förfallotid och begränsningar för skulder som förfaller inom de närmaste 12 till 24 månaderna. Mer än 90 % av concernens kassaflöde hanteras via den centrala likviditetsstyrningsfunktionen.

**Utveckling 2012**

I samband med fusioner och förvärv har Arla uppnått betydande garanterade kreditfaciliteter med löptider på upp till 5 år. Kreditfaciliteter och likvida medel har legat på en komfortabel nivå under 2012.

**RÄNTEBÄRANDE SKULD (EKSKL. PENSIONER) OCH LIKVIDITET****Likviditetsberedskab**

(Milj. DKK)

	31.12.2012	31.12.2011
Likvida medel	734	504
Värdepapper (fria)	123	138
Outnyttjade kommitterade lån	2 777	1 177
Övriga outnyttjade lån	3 939	3 359
<b>Totalt</b>	<b>7 573</b>	<b>5 178</b>

**Bokslutskommentarer**

Arla styr likviditetsrisken genom att säkra närvaron av tillräcklig likviditet och kreditfaciliteter till driften. Eventuella större förvärv och investeringar finansieras separat.

Styrningen av det dagliga likviditetsflödet, som representerar mer än 90 % av concernens nettoomsättning, sköts av Arla Foods Finance A/S via cashpool-planer hos concernens bankförbindelser. Detta ger en skalbar och effektiv verksamhetsmodell.

I Arla finansierar företag med likviditetsöverskott företag med likviditetsbrist. Därmed uppnår concernen en bättre användning av kreditfaciliteter.

Kreditfaciliteterna innehåller lämpliga finansiella villkor angående soliditetsgrad och minsta eget kapital samt standard icke-finansiella avtal. Arla har varken under 2012 eller 2011 brutit något låneavtal. Mer information om nettoräntebärande skuld finns i Not 5.2.

Koncernens likviditet ökade från 5 178 miljoner DKK per 31 december 2011 till 7 573 miljoner DKK per 31 december 2012. Ökningen uppstod huvudsakligen i samband med investeringen i Kina och fusionerna med MUH och Milk Link, för vilka concernen har tagit upp bekräftade kreditlöften med respektive 1, 3 och 5 års löptid. Likviditeten förväntas minska under 2013 för att anpassa krediternas storlek till en komfortabel nivå, men också med hänsyn till bankernas skärpta kapitalkrav för outnyttjade krediter och därav ökade kostnader för verksamheten.

**NOT 5.3.b FINANSIERING****Förknippade dagliga verksamheter**

Finansiering är avgörande för att Arla ska kunna förverkliga sin strategi och ambitioner.

**Risikpåverkan**

Otillräcklig finansiering kan förhindra Arla från att uppnå sina strategiska mål.

**Risikbegränsning**

Arla försöker ha en stor spridning i sitt finansieringsunderlag som omfattar bilateral bankfinansiering, realkreditlån, supra nationals, kapitalmarknadsobligationer, värdepapper osv. Finansieringen av fusioner, uppköp och större investeringar bedöms separat. Finansieringsstrategin understöds av medlemmarnas långfristiga investeringsengagemang i företaget.

**KPI (Key Performance Indicator)**

Genomsnittlig förfallotid för räntebärande skulder. Spridning i finansieringsunderlag både gällande motparter och marknader. Motparter och investerare uppfattar att Arla har en god kreditvärdighet (investment grade).

**Policy och system**

Finanspolicy fastställer minsta värden för genomsnittlig förfallotid för bruttoskuld samt en finansieringsstrategi som är godkänd av styrelsen. Det är Arlas målsättning att behålla en kreditvärdighet på "investment grade"-nivå.

**Utveckling 2012**

Under 2012 har Arla stärkt sitt finansieringsunderlag genom att utöka gruppen av kärnbanker med nya internationella banker som förser Arla med de nödvändiga kreditfaciliteterna.

**Finansiella skulder brutto:**  
(Milj. DKK)

	Redovisat värde		Icke-diskonterade avtalsmässiga kassaflöden			
		TOTALT	0-1 ÅR	1-5 ÅR	5-10 ÅR	>10 ÅR
<b>31.12.2012</b>						
Emitterade obligationer	1 309	1 575	68	1 507	0	0
Skulder till realkreditinstitut	5 999	6 773	125	765	2 287	3 596
Kreditinstitut	11 869	12 403	7 318	5 036	49	0
Leverantörsskulder osv.	6 881	6 881	6 881	0	0	0
Finansiella instrument	864	1 282	215	570	266	231
Krediter lånefaciliteter	0	41	41	0	0	0
<b>Totalt</b>	<b>26 922</b>	<b>28 955</b>	<b>14 648</b>	<b>7 878</b>	<b>2 602</b>	<b>3 827</b>
<b>31.12.2011</b>						
Emitterade obligationer	1 251	1 610	74	1 536	0	0
Skulder till realkreditinstitut	6 088	7 121	108	709	2 065	4 239
Kreditinstitut	7 658	7 967	5 970	1 880	75	42
Leverantörsskulder osv.	4 927	4 927	4 927	0	0	0
Finansiella instrument	920	1 131	401	316	243	171
Krediter lånefaciliteter	0	0	0	0	0	0
<b>Totalt</b>	<b>20 844</b>	<b>22 756</b>	<b>11 480</b>	<b>4 441</b>	<b>2 383</b>	<b>4 452</b>

**Förutsättningar**

Avtalsmässiga kassaflöden är baserat på följande förutsättningar:

- Kassaflödet är baserat på tidigast möjliga datum när Arla kan få ett betalningskrav för det finansiella betalningsåtagandet.
- Räntekassaflödet är baserat på den avtalsenliga räntan. Betalning av rörliga räntor fastställs utifrån den gällande rörliga räntan vid tidpunkten för redovisningen.

**Bokslutskommentarer**

Arlas strategi är att sprida sin finansiering för att begränsa likviditets- och refinansieringsrisken och för att uppnå en attraktiv, låg finansieringskostnad via balanserad finansiering.

Under 2012 och 2011 hade Arla följande finansieringsformer:

- Banklån: Arla använder banklån som en del av den dagliga likviditetsstyrningen. I samband med fusioner och uppköp har Arla uppnått nya kreditfaciliteter och stängt de flesta av de befintliga i de förvärvade företagen.
- Realkreditlån: Arla tog upp långfristig finansiering via realkreditlån i enlighet med lagen om realkreditlån och realkreditobligationer med obligatoriska säkerheter i mark och byggnader.

- Emitterade obligationer Arla gjorde en emission under 2011. Emissionen är uppdelad i en femårig obligation om 1 150 SEK med fast kupongränta på 5 % och en obligation om 350 Milj. SEK med rörlig ränta baserad på Stibor + 1,8 %.
- Kortfristiga värdepapper: Arla inhämtar kortfristig finansiering via ett commercial paper-program i Sverige i SEK och EUR. Just nu utfärdas de kortfristiga värdepapperna i SEK. Det genomsnittliga kreditutnyttjandet under 2012 har varit i storleksordningen 0,9 miljarder SEK.
- Återköpsavtal (repo): Arla inhämtar kortfristig finansiering genom att ingå en sälj- och återköpsplan för sin investering i noterade danska realkreditobligationer. Detta sälj- och återköpsavtal är närmare beskrivet i not 5.7.

Under 2012 har Arla ingått bilaterala bekräftade krediter för totalt 5,2 miljarder DKK med en löptid på respektive 1, 3 och 5 år med 7 av koncernens banker för finansiering av aktiviteterna i Kina och fusionerna med MUH och Milk Link samt löpande investeringar.

Ökningen av det nominella beloppet för räntebärande skulder kan huvudsakligen hänföras till leverantörsskulder etc som ökat med 2,0 miljarder DKK till följd av fusionerna med MUH och Milk Link och skulder till kreditinstitut som ökat med 4,2 miljarder DKK.

Minskningen av icke-diskonterade avtalsenliga kassaflöden för skuld till realkreditinstitut avser primärt minskning av räntesatser för beräkning av kassaflöden på ca 0,75% punkter jämfört med föregående år. Samma förhållande gäller för den motsatta förändringen i finansiella instrument, som ökade från 1,1 miljarder DKK till 1,9 DKK miljarder DKK.

**NOT 5.3.c VALUTARISKER****Förknippade dagliga verksamheter**

I den dagliga verksamheten är valutarisken förknippade med Arlas export, investeringar och finansiering

**Riskernas påverkan på resultatet**

Fluktuationer i valutakurser påverkar Arlas omsättning, produktionskostnader och finansiella poster med en potentiellt negativ effekt på mjölkpriser och likviditet.

**Riskbegränsning**

Valutaexponeringen hanteras löpande av Corporate Treasury & Finance. De enskilda valutapositionerna kurssäkras i enlighet med finanspolicyen.

**Riskernas påverkan på balansräkningen**

Valutakursförändringar kan medföra volatilitet i balansräkningen, eget kapital och kassaflödet.

**Riskbegränsning**

Huvuddelen av den lokala finansieringen sker med lokal valuta. Normalt sett kurssäkras inte investeringar i dotterbolag.

**KPI (Key Performance Indicator)**

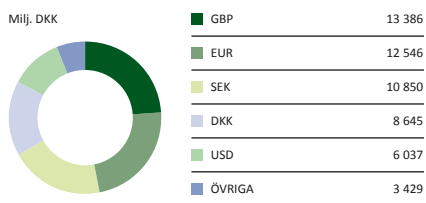
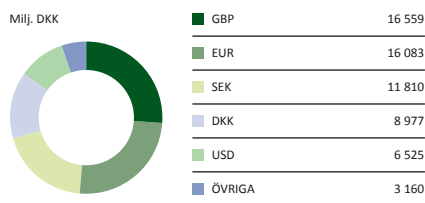
Realiserade valutakursvinster och -förluster samt förutsägbarhet i kortsiktigt resultat.

**Policy och system**

Finanspolicyen och stor förståelse för Arlas verksamhet kombinerat med ingående kunskap om de finansiella marknaderna.

**Utveckling 2012**

Under 2012 har Arla fortsatt att kurssäkra sina förväntade förvärv och avyttringar i utländsk valuta med hänsyn till den aktuella marknadssituationen.

**OMSÄTTNING FÖRDELAT PER VALUTA 2011****OMSÄTTNING FÖRDELAT PER VALUTA 2012**

**Valutaexponering**

(Milj. DKK)

<b>31 December 2012</b>	EUR/DKK	USD/DKK	GBP/DKK	SEK/DKK
Finansiella avsättningar	-2 099	-62	-265	0
Finansiella tillgångar	2 014	634	1 242	437
Säkringsinstrument	-1 350	-1 500	-1 397	340
<b>Netto extern exponering</b>	<b>-1 435</b>	<b>-928</b>	<b>-420</b>	<b>777</b>
<b>Netto extern exponering säkras:</b>				
Säkrat kassaflöde från rörelseverksamhet	0	583	502	261
Netto intern exponering från finansiella tillgångar och skulder	440	-96	-82	-754
<b>Totalt</b>	<b>-995</b>	<b>-441</b>	<b>0</b>	<b>284</b>
<b>Känslighet</b>	<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
Resultaträkning	-14	-17	4	52
Eget kapital	0	-34	-25	-13

<b>31 December 2011</b>	EUR/DKK	USD/DKK	GBP/DKK	SEK/DKK
Finansiella avsättningar	-914	-57	-151	0
Finansiella tillgångar	1 680	638	463	186
Säkringsinstrument	-2 126	-1 155	-2 074	542
<b>Netto extern exponering</b>	<b>-1 360</b>	<b>-574</b>	<b>-1 762</b>	<b>728</b>
<b>Netto extern exponering säkras:</b>				
Säkrat kassaflöde från rörelseverksamhet	743	178	801	167
Netto intern exponering från finansiella tillgångar och skulder	669	86	534	-611
<b>Totalt</b>	<b>52</b>	<b>-310</b>	<b>-427</b>	<b>284</b>
<b>Känslighet</b>	<b>1%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
Resultaträkning	-6	-20	-48	35
Eget kapital	-31	-48	-49	-4

**Förutsättningar för känslighetsanalysen**

Känslighetsanalysen innehåller endast valutaexponering från finansiella instrument och analysen innehåller därför inte säkrade handelstransaktioner. Den använda förändringen av valutakurser är baserad på historiska kursfluktuationer och i känslighetsanalysen förutsätts oförändrade räntenivåer.

**Bokslutskommentarer**

Arla är verksam i många olika länder och har betydande investeringar i verksamheter utanför Danmark. Av dessa utgör Storbritannien, Tyskland och Sverige den största delen av verksamheterna, mätt i nettoomsättning, resultat och tillgångar. En stor del av valutarisken från nettoomsättningen i utländsk valuta balanseras genom att bolagen förvärvas i samma valuta.

Valutariskerna kommer främst ifrån transaktionsrisker i form av framtida handelsrelaterade eller finansiella betalningar och transaktionsrisker i samband med investeringar i utländska verksamheter, exempelvis dotterbolag, joint ventures och hänförliga verksamheter.

Transaktionsrisker uppstår i samband med avyttringar eller förvärv i andra valutor än det enskilda dotterbolagets funktionella valuta. Mätt i nominell DKK är koncernens sammanlagda risk störst i EUR, efterföljt av USD, GBP, SEK och RUB.

Enligt finanspolicyn kan Corporate Treasury & Finance kurssäkra:

- Upp till 15 månaders budgeterade fordringar och skulder. Kurssäkringsnivån påverkas av flera faktorer som den underliggande verksamheten, valutakurser och tiden som är kvar fram tills att det budgeterade kassaflödet äger rum.
- Upp till 100 % av de redovisade nettofordringarna från försäljning och leverantörsskulder.

De finansiella instrumenten som används till att täcka valutarisker behöver inte uppfylla kriterierna för säkring i redovisningen, och några av de använda finansiella instrumenten (bl.a. optionsstrategier) värderas därför till verkligt värde i resultaträkningen. EMG kan efter egen bedömning besluta om och när investeringar i utländska verksamheter ska täckas (omräkningsrisker).

Den sammanlagda valutaexponeringen på koncernnivå består av tillgångar och skulder i utländsk valuta, och ekonomiska täckningar, projekterade kassaflöden för ej redovisade fasta förpliktelser och förväntade transaktioner. Denna analys innehåller inte nettoinvesteringar som är gjorda i utländsk valuta i dotterbolag tillsammans med instrument för täckning av dessa investeringar. Säkringsförhållandena är fullt gällande och nettopåverkan från fluktuationer i valutakurser på resultatet och övrigt totalresultat är därför minimalt.

**NOT 5.3.d RÄNTERISKER****Förknippade dagliga verksamheter**

Ränterisker uppstår i samband med Arlas finansieringsverksamhet.

**Riskpåverkan**

Stigande räntor påverkar Arlas finansiella poster med en negativ effekt på mjölkpriser.

**Riskbegränsning**

Ränteexponeringen hanteras löpande av Corporate Treasury & Finance. Exponeringen täcks i enlighet med finanspolicyn.

**KPI (Key Performance Indicator)**

Förutsägbarhet i realiserade finansieringskostnader

**Policy och system**

Finanspolicyn och stor förståelse för Arlas verksamhet kombinerat med ingående kunskap om de finansiella marknaderna.

**Aktiviteter 2012**

Ränterisker som en följd av ökad utlåning täcktes delvis genom ränteswappar, och därför var den sammanlagda varaktigheten på samma nivå som vid förra årets utgång.

**Känslighet**

(Milj. DKK)

**Verkligt värde**

	2012		2011	
	RESULTAT- RÄKNING	ÖVRIGT TOTAL- RESULTAT	RESULTAT- RÄKNING	ÖVRIGT TOTAL- RESULTAT
Finansiella tillgångar	0	-11	0	-11
Finansiella instrument	6	375	0	298

**Kassaflöde**

1 års effekt på kassaflöde	-60	-30
----------------------------	-----	-----

**Bokslutskommentarer**

Arla är exponerat mot ränterisker vid belåning, pensionsförpliktelser, räntebärande tillgångar och värdeminskningstest av anläggningstillgångar. Riskerna fördelas mellan riskpåverkan på årets resultat och riskpåverkan på övrigt totalresultat. Riskpåverkan på årets resultat härrör betalda nettoräntor, bedömning av omsättbara värdepapper och potentiella värdeförändringar av anläggningstillgångar. Riskpåverkan på övrigt totalresultat härrör nyvärderingen av nettopen-sionsförpliktelser och räntesäkringsinstrument.

Ränterisken härrörande nettobelåning styrs genom en lämplig fördelning mellan fasta och rörliga räntor.

Corporate Treasury & Finance använder aktiva finansiella instrument för att reducera risker kopplade till förändringar i räntesatser och till att styra ränteanpassningsprofilen för Arlas skulder. Enligt finanspolicyn bör den genomsnittliga varaktigheten för räntebärande nettoskuld ligga mellan 1 och 7.

**Känslighet verkligt värde**

En ändring i räntesatserna påverkar det verkliga värdet på Arlas instrument och skuldbrev värderade antingen till verkligt värde i resultat-räkningen eller i övrigt totalresultat. Tabellen nedan visar känslighet för verkligt värde.

Finansiella tillgångar omfattar investeringar i danska realkreditobligationer som innehas som en del av ett återköpsavtal för att uppnå en kostnadseffektiv kortfristig finansiering som är baserad på ett långfristigt realkreditlån. Det hänvisas till not 5.7.

Känsligheten är baserad på en ränteökning om 1 procent. Ett räntefall har motsatt effekt.

**Känslighet kassaflöde**

En förändring av räntesatser påverkar räntebetalningarna på Arlas skulder som inte är säkrade och med rörlig ränta. Tabellen nedan visar på 1-års känslighet för kassaflöde från en ränteökning på 1 procent på ej säkrade instrument med rörlig ränta redovisade per den 31 december. Ett räntefall har motsatt effekt. Den genomsnittliga längden på koncernens nettoräntebärande skulder, exklusive pensioner, minskade från 4,0 per 31 december 2011 till 3,5 per 31 december 2012 som ett resultat av upptagande av nya lån till rörlig ränta. En del av de rörliga lånen har konverterats till fast ränta genom användande av ränteswappar.

**NOT 5.3.e RÅVAROR****Förknippade dagliga verksamheter**

Råvarurisker uppstår i samband med Arlas löpande verksamhet vid energiköp, men också i mindre omfattning råvaror som används i produktionen.

**Risikpåverkan**

Stigande råvarupriser påverkar produktions- och distributionskostnader negativt. Detta kan ha en negativ effekt på mjölkpriserna till medlemmarna.

**Risikbegränsning**

Prisrisker för råvaror täcks främst genom ingående av prisavtal med leverantörer. Vissa råvaror bl.a. energi täcks genom finansiella instrument.

**KPI (Key Performance Indicator)**

Realiserade råvarupriser

**Policy och system**

Prisrisker för råvaror styrs av Arlas inköpsavdelning. Om finansiella avtal används, sker styrningen i nära samarbete med Corporate Treasury and Finance.

**Status 2012**

Omfattningen för säkringsaktiviteterna är på samma nivå som tidigare år. Säkringsavtalens finansiella påverkan var obetydlig under 2012.

**NOT 5.3.f KREDITRISKER****Förknippade dagliga verksamheter**

Kreditrisker uppstår i samband med Arlas löpande verksamhet och engagemang med finansiella motparter.

**Risikpåverkan**

Förluster som härrör ifrån antingen kunder, leverantörer eller finansiella motpartners försummelser av skyldigheter gentemot Arla. Dessutom kan en motpartners låga kreditvärdighet reducera förmågan till att stödja Arla framöver och därmed även påverka koncernens möjligheter att uppfylla strategin.

**Risikbegränsning**

Arla har en omfattande policy för hantering av kreditrisker och använder sig till stor del av kreditförsäkring och andra handelsfinansieringsprodukter vid export. Om en betalning från en kund försenas följs interna processer för att begränsa eventuella förluster. Arla använder ett begränsat antal finansiella motparter.

**KPI (Key Performance Indicator)**

Förväntade och realiserade kreditförluster från kunder.

**Policy och system**

Finansiella motparter ska godkännas av EMG och ha ett kreditbetyg på minst A-/A-/A3 från S&P, Fitch eller Moody's. En kreditvärdering krävs för alla nya kunder. Därutöver genomgår befintliga kunder löpande granskning av kreditvärdighet.

**Utveckling 2012**

Som andra år har Arla haft mycket låga kreditförluster. Situationen i Sydeuropa har övervakats noga, och fordringar har aktivt minskats genom att förbättrade betalningsvillkor och lägre kreditgränser.

**Bokslut skommentarer**

Kreditrisker består av möjligheten att motparter i transaktioner försummar sina skyldigheter, vilket resulterar i förluster för koncernen.

För finansiella motparter minimerar Arla kreditrisken genom att endast ingå transaktioner med parter som har ett kreditbetyg på minst -/A-/A3 från antingen S&P, Fitch eller Moody's. Alla finansiella motparter har ett tillfredsställande kreditbetyg per den 31 december 2012 eller en av styrelsen godkänd dispens. Andra motparter, kunder och leverantörer

genomgår löpande övervakning av deras upprätthållande av kontraktvillkor och deras kreditvärdighet. Utanför koncernens kärnmarknader använder man i stor omfattning kreditförsäkringar och handelsfinansieringsinstrument för att reducera riskerna.

Mer information om kundfordringar finns i Not 3.1 d.

Den maximala exponeringen gentemot kreditrisker motsvarar ungefär det redovisade värdet per den 31 december 2012 och 2011



**NOT 5.4 FINANSIELLA INSTRUMENT**
**Redovisningsprinciper**
**Finansiella instrument**

Vid tecknande av finansiella instrument bedömer ledningen om instrumentet är en effektiv säkring av redovisade tillgångar och skulder, förväntat kassaflöde eller finansiella investeringar. Effektiviteten av redovisade säkringsinstrument bedöms minst varje kvartal och en eventuell ineffektivitet redovisas i resultaträkningen. Finansiella instrument redovisas från handelsdagen och värderas i balansräkningen till verkligt värde. Positiva och negativa förändringar i verkligt värde av finansiella instrument redovisas som separata poster i balansräkningen. Kvittnings av positiva och negativa värden görs endast när företaget har rätt till och intention att avräkna flera finansiella instrument netto. Verkligt värde beräknas med underlag av aktuell marknadsdata och godkända värdeberäkningsmetoder.

**Säkring av verkligt värde**

Förändringar i verkligt värde av finansiella instrument, som är klassificerade som och

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

**Säkring av kassaflöde**

Förändringar i verkligt värde av finansiella instrument, som är klassificerade som och uppfyller villkoren för säkring av framtid kassaflöden och som effektivt säkrar förändringar i framtida kassaflöden, redovisas under övrigt totalresultat i en särskild reserv för säkringstransaktioner under eget kapital, till dess att de säkrade kassaflödena påverkar resultaträkningen. Intäkter och kostnader avseende sådana säkringsstransaktioner överförs från övrigt totalresultat vid realisering av de säkrade kassaflödena och redovisas i samma post. Om säkringsinstrumentet inte längre uppfyller kriterierna för säkring i redovisningen upphör säkringsförhållandet fortsättningsvis. När de säkrade kassaflödena påverkar resultaträkningen överförs den ackumulerade värdeförändringen som redovisas i

övrigt totalresultat till resultaträkningen. Om det inte längre förväntas att de säkrade kassaflödena ska realiseras överförs den ackumulerade värdeförändringen direkt till resultaträkningen.

**Säkring av nettoinvesteringar**

Förändring av verkligt värde på finansiella instrument, som används för säkring av nettoinvesteringar i utländska dotterföretag och intresseföretag samt joint ventures och som effektivt säkrar mot valutakursändringar i dessa företag, redovisas i övrigt totalresultat under en särskild reserv för valutakurs-reglering.

**Övriga finansiella instrument**

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

**NOT 5.4.a. SÄKRING AV FRAMTIDA KASSAFLÖDEN PÅ FÖRVÄNTADE TRANSAKTIONER**

(Milj. DKK)

Förväntad redovisning

2012	VERKLIGT VÄRDE REDOVISAS UNDER		2013	2014	2015	2016	EFTER 2016
	VERKLIGT VÄRDE	ÖVRIGT TOTALRESULTAT					
Valutakontrakt	25	25	25	0	0	0	0
Ränteavtal	-709	-709	-123	-119	-109	-75	-282

2011	VERKLIGT VÄRDE REDOVISAS UNDER		2012	2013	2014	2015	EFTER 2015
	VERKLIGT VÄRDE	ÖVRIGT TOTALRESULTAT					
Valutakontrakt	-110	-110	-110	0	0	0	0
Ränteavtal	-565	-565	-93	-81	-71	-63	-257

**NOT 5.4.b NETTOINVESTERINGSTÄCKNING**

(Milj. DKK)

	2012	2011
Övrigt totalresultat	16	5
Resultaträkning	0	0

**Bokslutskommentarer***Säkring av verkligt värde*

Per 31 december 2012 hade Arla inga finansiella instrument som uppfyllde kriterier för säkring av verkligt värde.

*Säkring av framtida kassaflöden*

Koncernen använder valutatermins kontrakt för att täcka valutarisker härrörande förväntade framtida intäkter och utgifter. Man använder ränteswappar till att täcka risker kopplade till förändringar i förväntade framtida räntebetalningar.

*Säkring av nettoinvesteringar*

Per den 31 december 2012 (2011) har Arla kurssäkrat en obetydlig del av valutaexponeringen i samband med sina investeringar i dotterbolag, joint ventures och hänförliga bolag genom lån och finansiella instrument. Tabellen ovan visar förändringar i det verkliga värdet redovisade i övrigt totalresultat och ineffektiviteten redovisas i resultaträkningen.

*Det verkliga värdet för säkringsinstrument, som inte uppfyller kriterierna för säkring i redovisningen (ekonomisk säkring)*

Per den 31 december 2012 och 2011 har Arla ingått:

- Valutaoptioner, som kurssäkrar förväntade köp- och säljtransaktioner. Dessa optioner uppfyller inte kriterierna för att behandlas som säkringsinstrument och värderingen redovisas därför direkt i resultaträkningen.

- Valutaswappar som en del av den dagliga likviditetsstyrningen. Syftet med valutaswappar är att matcha timingen av ingående och utgående kassaflöden i utländsk valuta.

**NOT 5.5 UPPGIFTER OM FINANSIELLA INSTRUMENT****NOT 5.5.a KATEGORIER AV FINANSIELLA INSTRUMENT**

(Milj. DKK)

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Finansiella tillgångar disponibla för avyttring	4 021	4 088
Lån och fordringar	6 946	5 904
Finansiella tillgångar redovisas som verkligt värde via resultaträkningen	685	529
Finansiella skulder redovisas som verkligt värde via resultaträkningen	864	920
Finansiella skulder redovisas som amorterat anskaffningsvärde	26 058	19 924

De finansiella tillgångarna och skuldernas verkliga värde, värderade till amorterat anskaffningsvärde, motsvarar ungefär det redovisade värdet.

**NOT 5.5.b VERKLIGT VÄRDE - REDOVISAT VÄRDE**

(Milj. DKK)

NIVÅ 1

NIVÅ 2

NIVÅ 3

TOTALT

**31.12.2012***Finansiella tillgångar*

Obligationer	4 322	0	0	4 322
Aktier	90	0	0	90
Finansiella instrument	0	251	0	251
<b>Totalt</b>	<b>4 412</b>	<b>251</b>	<b>0</b>	<b>4 663</b>

*Finansiella skulder*

Finansiella instrument	0	864	0	864
<b>Skulder totalt</b>	<b>0</b>	<b>864</b>	<b>0</b>	<b>864</b>

**31.12.2011***Finansiella tillgångar*

Obligationer	4 395	0	0	4 395
Aktier	130	0	0	130
Finansiella instrument	0	67	0	67
<b>Totalt</b>	<b>4 525</b>	<b>67</b>	<b>0</b>	<b>4 592</b>

*Finansiella skulder*

Finansiella instrument	0	920	0	920
<b>Skulder totalt</b>	<b>0</b>	<b>920</b>	<b>0</b>	<b>920</b>

**Använda metoder och förutsättningar vid mätning av verkligt värde av finansiella instrument:****Obligationer och aktier**

Det verkliga värdet fastställs utifrån noterade priser på en aktiv marknad.

**Derivat, exkl. optioner**

Det verkliga värdet beräknas genom diskontering av kassaflöde och mot bakgrund av observerbara marknadsdata. Det verkliga värdet fastställs som ett avvecklingspris och värdet justeras därmed inte för kreditrisker.

**Optioner**

Det verkliga värdet beräknas med hjälp av modeller för att fastställa pris på optioner och mot bakgrund av observerbara marknadsdata, bl.a. volatiliteter för optioner. Det verkliga värdet fastställs som ett avvecklingspris och värdet justeras därmed inte för kreditrisker.

- Nivå 1: Verkligt värde fastställs mot bakgrund av noterade priser på den aktiva marknaden
- Nivå 2: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata.
- Nivå 3: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata samt väsentliga marknadsdata som inte är observerbara.

## NOT 5.6 ÖVERFÖRING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR

(Milj. DKK)	REDOVISAT VÄRDE	TEORETISKT VÄRDE	VERKLIGT VÄRDE
<b>31.12.2012</b>			
Realkreditobligationer	3 904	4 102	3 904
Återköpsåtagande	-3 882	-4 102	-3 882
Nettoposition	22	0	22
<b>31.12.2011</b>			
Realkreditobligationer	3 950	4 159	3 950
Återköpsåtagande	-3 965	-4 159	-3 965
Nettoposition	-15	0	-15

**Bokslut**

Per den 31 december 2012 har Arla investerat i realkreditobligationer, de ligger till grund för företagets realkreditlån. Bakgrunden till investeringen i realkreditobligationer är att Arla kan uppnå en lägre räntesats än den gällande marknadsräntan på obligationslån genom att ingå ett sälj- och återköpsavtal för noterade danska realkreditobligationer. Den nettoränta

som Arla ska betala genom finansiering via sälj- och återköpsavtalen, är räntan på sälj- och återköpsavtalen plus bidraget till realkreditinstitutet.

Som en följd av återköpsavtalet har Arla behållit alla risker och fördelar som är förenade med att äga de överförda realkreditobligationerna. Realkreditobligationerna klassificeras som

avsedda för avyttring och värdet justeras i övrigt totalresultat.

Det mottagna beloppet leder till ett återköpsåtagande, som är redovisat i kortfristiga banklån.

## NOT 5.7. PENSIONS FÖRPLIKTELSE

**Använda redovisningsprinciper****Pensionsförpliktelser och liknande långfristiga förpliktelser**

Koncernen har pensionsavtal med ett stort antal av sina medarbetare. Pensionsavtalen omfattar dels avgiftsbaserade planer, dels förmånsbestämda planer.

**Avgiftsbaserade pensionsplaner**

I de avgiftsbaserade pensionsplanerna betalar koncernen regelbundet in avgifter till oberoende pensionsföretag. Koncernen är inte skyldig att betala något ytterligare.

**Förmånsbestämda pensionsplaner**

Förmånsbestämda pensionsplaner kännetecknas av att koncernen är skyldig att betala en bestämd ersättning från tidpunkten för pensioneringen.

Ersättningen beror bland annat på medarbetarens anställningstid och slutlön. Förpliktelsen avseende förmånsbestämda pensionsplaner beräknas årligen aktuariellt baserat på bedömningar om den framtida utvecklingen av räntor, inflation, genomsnittlig livstid m.m. Årets kostnader avseende förmånsbestämda pensionsplaner är grundade på aktuariella beräkningar. De aktuariellt beräknade nuvärdena med avdrag för verkligt värde på eventuella tillgångar hos pensionsfonden redovisas i balansräkningen under avsättning till pensioner. Om de aktuariemässiga förutsättningarna förändras redovisas vinster och förluster som en följd av detta i övrigt totalresultat. Vid en förändring av de pensionsplaner som berör de anställdas hittillsvarande anställning inom företaget uppstår en ändring i det aktuariellt redovisade nuvärdet (historisk kostnad).

Historiska kostnader kostnadsförs direkt, i den utsträckning de anställda redan har intjänat rätt till den ändrade planen. I annat fall redovisas löpande i resultaträkningen under den period, då de anställda intjänar rätt till den ändrade pensionsplanen. Avsättningen omfattar förmånsbestämda pensionsplaner främst i Storbritannien, Tyskland och Sverige.

**Osäkerhet och bedömningar**

En bedömning av förmånsbestämda pensionsplaner bygger på ett antal aktuariemässiga förutsättningar, bland annat diskonteringsräntor, förväntad avkastning på pensionsplanernas tillgångar samt förväntad ökningstakt för löner och pensioner. Värdet för Arlas förmånsbestämda pensionsplaner bygger på bedömningar från externa aktuarier.

## NOT 5.7.a. PENSIONS FÖRPLIKTELSE REDOVISADE I BALANSRÄKNINGEN

(Milj. DKK)

	31.12.2012	31.12.2011
Nutidsvärde för förmånsbestämda planer	8 173	6 354
Verkligt värde för planernas tillgångar	-6 915	-5 636
<b>Underskott av förmånsbestämda planer</b>	<b>1 258</b>	<b>718</b>
Nutidsvärde av ofonderade pensionsåtaganden	1 871	1 505
<b>Nettopensionsförpliktelsen redovisas i balansräkningen</b>	<b>3 129</b>	<b>2 223</b>

**NOT 5.7.b. UTVECKLING AV FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONS FÖRPLIKTELSER**

(Milj. DKK)	2012	2011
Verkligt värde för pensionsförpliktelser 1 januari	7 859	7 119
Inflöden vid förvärv och fusioner	1 131	118
Aktuella servicekostnader	27	33
Räntekostnader	385	356
Aktuariella (vinster)/förluster	781	361
Tidigare servicekostnader	-	-3
Utbetalade ersättningar till medarbetare	-364	-307
Nedskärning av pensionsplanen	-1	-1
Valutakursregleringar	226	183
<b>Verkligt värde för pensionsförpliktelser 31 december</b>	<b>10 044</b>	<b>7 859</b>

**NOT 5.7.c. UTVECKLING FÖR VERKLIGT VÄRDE FÖR PENSIONSPLANENS TILLGÅNGAR**

Verkligt värde för planernas tillgångar 1 januari	5 635	5 218
Inflöden vid förvärv och fusioner	719	-
Förväntad avkastning för planernas tillgångar	338	324
Aktuariella (vinster)/förluster	127	-76
Arbetsgivarbidrag	264	281
Utbetalade ersättningar till medarbetare	-309	-263
Valutakursregleringar	141	151
<b>Verkligt värde för planernas tillgångar 31 december</b>	<b>6 915</b>	<b>5 635</b>

**NOT 5.7.d KOSTNADER REDOVISADE I ÅRETS RESULTATRÄKNING**

(Milj. DKK)	2012	2011
Aktuella servicekostnader	27	33
Tidigare servicekostnader	-	-3
Nedskärning av pensionsplanen	-1	-1
Redovisade som personalkostnader	<b>26</b>	<b>29</b>
<b>Räntekostnader</b>	<b>384</b>	<b>356</b>
Förväntad avkastning för planernas tillgångar	-338	-324
<b>Redovisade som finansiella (intäkter)/kostnader</b>	<b>46</b>	<b>32</b>
<b>Resultaträkning</b>	<b>72</b>	<b>61</b>

**NOT 5.7.e REDOVISAS UNDER ÖVRIGT TOTALRESULTAT**

(Milj. DKK)	2012	2011
Akkumulerade aktuariemässiga vinster/(förluster) 1 januari	-437	-
Periodens aktuariella vinster/(förluster)	-654	-437
<b>Akkumulerade aktuariemässiga vinster/(förluster) 31 december</b>	<b>-1 091</b>	<b>-437</b>

NOT 5.7.f HISTORISK INFORMATION	2012	2011
(Milj. DKK)		
Empiriska förändringar i förpliktelseerna, vinster/(förluster)	102	7
Empiriska förändringar i pensionstillgångarna	17	-

NOT 5.7.g TILLGÅNGAR INSATTA I PENSIONSPLANERNA	%	31.12.2012	%	31.12.2011
(Milj. DKK)				
Aktier	21%	1 472	36%	2 018
Obligationer	53%	3 682	45%	2 553
Fastigheter	11%	739	12%	678
Övriga tillgångar	15%	1 023	7%	387
<b>Tillgångar totalt</b>	<b>100%</b>	<b>6 916</b>	<b>100%</b>	<b>5 636</b>

NOT 5.7.h FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DE AKTUARIELLA BERÄKNINGARNA PÅ BALANSDAGEN ÄR:	2012	2011
(Milj. DKK)		
Diskonteringsats, Sverige	3,5%	3,8%
Diskonteringsats, Storbritannien	4,5%	5,0%
Framtida löneökningstakt, Sverige	3,0%	3,0%
Framtida löneökningstakt, Storbritannien	4,2%	4,4%
Förväntad avkastning för planernas tillgångar, Storbritannien	5,7%	6,3%

#### Bokslutskommentar

Nettopensionsförpliktelser i Storbritannien och Sverige uppgår till 3 129 Milj. DKK mot 2 224 Milj. DKK förra året. Nutidsvärde för förmånsbestämda pensionsplaner har sjunkit på grund av koncernens utbetalningar till dessa planer samt ökat på grund av förvärvet av Milk Link och MUH. Avsättningen består främst av förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige. De förmånsbestämda pensionsplanerna säkerställer pensionsutbetalningar till deltagande medarbetare utifrån anställningstid och slutlön.

#### Storbritannien:

De förmånsbestämda pensionsplanerna i Storbritannien administreras av oberoende pensionsfonder, där investeras de inbetalda beloppen för att täcka förpliktelseerna. Det aktuariella nutidsvärdet för förpliktelseerna uppgår till 8 173 Milj. DKK per den 31 december

2012 mot 6 355 DKK per den 31 december 2011. Med avdrag för tillgångarnas verkliga värde på 6 915 Milj. DKK per den 31 december 2012 mot 5 635 Milj. DKK per den 31 december 2011 uppgår de redovisade nettoförpliktelseerna till 1 257 Milj. DKK (2011: 718 Milj. DKK). Ökningen berodde främst på inflöden från Milk Link på 948 Milj. DKK per den 1 oktober 2012 samt en aktuariell förlust under året på 691 Milj. DKK främst som en följd av en sjunkande diskonteringsränta.

#### Sverige:

De förmånsbestämda pensionsplanerna i Sverige är inte täckta vid löpande inbetalningar till planerna. Den beräknade förpliktelsen uppgår till 1 687 miljoner DKK mot 1 505 miljoner DKK under 2011. Ökningen berodde främst på aktuariella förluster på 90 Milj. DKK som uppstod på grund av en sjunkande diskonteringsränta

samt en valutakursreglering på 69 Milj. DKK. Arla har i januari 2013 upprättat en fond med en insättning på 100 Milj. SEK som säkerhet för de befintliga förpliktelseerna.

#### Implementering av IAS 19:

IAS om anställningsförmåner är ändrad fr.o.m. den 1 januari 2013. Den viktigaste förändringen handlar om att förräntningen beräknas utifrån nettoförpliktelsen. Den beräknas alltså varken efter förväntad avkastning från pensionstillgångar eller pensionsförpliktelser. Det uppskattas att implementeringen kommer att medföra en effekt på resultatet på -60 Milj DKK.

## NOT 6: ÖVRIGA OMSTÄNDIGHETER

I den här noten specificeras skatten, som delas in i skatt i resultaträkningen och den uppskjutna skatten i balansräkningen. Den effektiva skattesatsen beräknas och uppskjutna skatteskulder, som inte ingår i balansräkningen, specificeras.

Dessutom finns andra lagstadgade uppgifter, som ersättning till representantskap, styrelse och direktion samt representantskapsvalda revisorer. Här finns även uppgifter om avtalsmässiga skulder, närstående parter och medlemmarnas ansvar.

### NOT 6.1. SKATT

#### Redovisningsprinciper

##### Skatt i resultaträkningen

Den skattepliktiga inkomsten beräknas efter för företagen gällande nationella regler. Skatten beräknas mot bakgrund av antingen kooperationsbeskattning eller företagsbeskattning. Kooperationsbeskattning baseras på förmögenhet, medan företagsbeskattning baseras på årets resultat. Årets skatt består av årets aktuella skatt samt förändring av uppskjuten skatt. Den kostnadsförda skatten avseende årets resultat redovisas i resultaträkningen. Den kostnadsförda skatten avseende intäkter och kostnader redovisade i eget kapital redovisas direkt på eget kapital. Fördelning av skatten mellan sambeskattade företag görs enligt fullfördelningsmetoden.

##### Aktuell och uppskjuten skatt

Aktuella skatteskulder och -fordringar redovisas i balansräkningen beräknade som skatt på årets skattepliktiga resultat justerat med eventuell

skatt avseende tidigare års skattepliktiga resultat samt med betalda a conto-skatter. Uppskjuten skatt och årets justering av denna redovisas enligt den balansorienterade skuldmetoden som skattevärdet på alla temporära skillnader mellan redovisat och skattemässigt värde på tillgångar och skulder. Uppskjutna skattefordringar, inklusive skatt på skattemässiga underskott som får sparas, redovisas under andra långfristiga fordringar med det värde som de förväntas bli utnyttjade, antingen vid kvittning mot skatt på framtida vinster eller vid kvittning mot uppskjutna skatteskulder i företag inom samma juridiska skatteenhet och jurisdiktion. Uppskjuten skatt beräknas enligt skatteregler och skattesatser i respektive land, och med den lagstiftning som kommer att gälla på balansdagen, när den uppskjutna skatten förväntas bli utnyttjad. Förändring av uppskjutna skattefordringar och -skulder som följd av ändringar i skattesatser redovisas i årets totalresultat.

#### Osäkerhet och bedömningar

#### Uppskjuten skatt:

Uppskjuten skatt avspeglar bedömningar av den faktiska framtida skatt, som ska betalas avseende poster i redovisningen, med hänsyn tagen till tidpunkt och sannolikhet. Dessutom avspeglar dessa bedömningar förväntningar på framtida skattepliktiga inkomster och koncernens skatteplanering. Faktisk framtida skatt kan avvika från dessa bedömningar som följd av förändrade förväntningar på de framtida skatteinkomsterna, framtida lagförändringar för inkomstskatt eller utfallet av skattemyndigheternas slutliga genomgång av koncernens skattedeclaration. Redovisning av uppskjuten skattefordran är också föremål för en uppskattning av det framtida nyttjandet av tillgången.

#### NOT 6.1.a SKATT I RESULTATRÄKNINGEN

(Milj. DKK)

##### Bolagsskatt

	2012	2011
Aktuell skatt	-39	-35
Uppskjuten skatt	-34	-11
Förändring av uppskjuten skatt som följd av ändrad skattesats	15	-18
Reglering avseende tidigare år, aktuell skatt	-11	35
Reglering avseende tidigare år, uppskjuten skatt	26	13
<b>Bolagsskatt totalt</b>	<b>-43</b>	<b>-16</b>
Kooperationsskatt	-46	-35
<b>Skatt i resultaträkningen totalt</b>	<b>-89</b>	<b>-51</b>

#### NOT 6.1.b BERÄKNING AV EFFEKTIV SKATTESATS

(Milj. DKK)

	2012	2011
Bolagsskattesats i Danmark	25%	25%
Avvikelse i utländska dotterbolags skattesats jämfört med den danska skattesatsen (netto)	0%	0%
Skatt kooperationsbeskattade företag	-22%	-23%
Icke skattepliktiga intäkter med avdrag för icke-avdragsberättigade kostnader (netto)	5%	6%
Förändring av skattesats	-1%	1%
Reglering avseende tidigare år	-2%	-3%
Övriga regleringar	-1%	-2%
<b>Effektiv skattesats</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>

**NOT 6.1.C UPPSKJUTEN SKATT**

(Milj. DKK)	IMMATERIELLA TILLGÅNGAR	MATERIELLA TILLGÅNGAR	FINANSIELLA TILLGÅNGAR	KORTSIKTIGA TILLGÅNGAR	AVSÄTTNINGAR	ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR	UPPSKJUTNA UNDERSKOTT	ÖVRIGA	TOTALT
<b>2012</b>									
Uppskjuten skatt tillgång/(skuld), netto, 1 januari	-7	-173	53	-18	269	-5	111	-83	147
Intäkt/(kostnad) i resultaträkningen	-11	-30	14	1	-5	10	-	13	-8
Intäkt/(kostnad) i övrigt totalresultat	-	-1	-	-	101	27	-	-	127
Förändring av skattesats	3	22	-1	4	-1	-1	-11	-	15
Fusioner och förvärv	-	49	12	20	-16	-28	-8	26	55
Valutakursregleringar	-	-3	1	-2	10	1	2	-2	7
Övriga regleringar	-	-	1	-	-1	-1	-	-	-1
<b>Uppskjuten skatt tillgång/(skuld), netto, 31. december</b>	<b>-15</b>	<b>-136</b>	<b>80</b>	<b>5</b>	<b>357</b>	<b>3</b>	<b>94</b>	<b>-46</b>	<b>342</b>

Specificeras som:

Uppskjuten skatt tillgång 31 december	-15	-105	115	5	368	-1	94	-26	435
Uppskjuten skatteskuld 31 december	-	-31	-35	-	-11	4	-	-20	-93

**2011**

Uppskjuten skatt tillgång/(skuld), netto, 1 januari	-	-193	-1	-21	288	-36	-	1	38
Intäkt/(kostnad) i resultaträkningen	-	15	-	-	-111	-	98	-	2
Intäkt/(kostnad) i övrigt totalresultat	-	-	55	-	116	23	-	-	194
Förändring av skattesats	-	1	-3	-3	-13	-	-	-	-18
Fusioner och förvärv	-	2	-	-	-	-	-	-35	-33
Valutakursregleringar	-	2	-	-1	7	-1	-	-	7
Övriga regleringar	-7	-	2	7	-18	9	13	-49	-43
<b>Uppskjuten skatt tillgång/(skuld), netto, 31. december</b>	<b>-7</b>	<b>-173</b>	<b>53</b>	<b>-18</b>	<b>269</b>	<b>-5</b>	<b>111</b>	<b>-83</b>	<b>147</b>

Specificeras som:

Uppskjuten skatt tillgång 31 december	-7	-168	88	-18	274	-13	111	-	267
Uppskjuten skatteskuld 31 december	-	-5	-35	-	-5	8	-	-83	-120

**Bokslutskommentar**
**Skatt i resultaträkningen**

Den bokförda skatten har ökat under året, främst på grund av en högre skattepliktig inkomst. Skattesatsen i Storbritannien sänktes från 25 procent till 23 procent per 1 april 2012. Skattesatsen i Sverige sänktes per 1 januari 2013 från 26,3 procent till 22 procent. Uppskjuten skatt för de här länderna har sänkts i enlighet med detta.

**Uppskjuten skatt**

Uppskjutna skatt tillgångar avser främst pensionsåtaganden i Storbritannien. Uppskjutna skatteskulder är främst relaterade till materiella tillgångar i Finland. En uppskjuten skatt tillgång på 232 miljoner DKK (2011: 91 miljoner DKK) är inte inräknad, eftersom, den inte förväntas kunna utnyttjas.





<b>NOT 6.2. ARVODE TILL REPRESENTANTSKAPSVALDA REVISORER</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Milj. DKK)		
Lagstadgad revision	11	13
Andra intyg	2	1
Skattemässigt stöd	8	7
Övriga ersättningar	17	9
<b>Arvode till revisorer totalt</b>	<b>38</b>	<b>30</b>

KPMG är valda revisorer av representantskapet. Arvodan specificeras enligt den danska årsredovisningslagen. Övriga ersättningar inkluderar avgifter för tjänster i samband med due diligence i fusioner och företagsförvärv.

<b>NOT 6.3. LEDNINGENS LÖNER</b>		
(Milj. DKK)	STYRELSE	DIREKTION
<b>2012</b>		
Löner och arvoden	-6	-16
Pensioner	-	-1
<b>Totalt</b>	<b>-6</b>	<b>-17</b>
<b>2011</b>		
Löner och arvoden	-5	-19
Pensioner	-	-1
<b>Totalt</b>	<b>-5</b>	<b>-20</b>

Under 2011 har Andreas Lundby utträtt ur direktionen. Hans lön ingår därför endast för del av 2011.

#### NOT 6.4 AVTALSMÄSSIGA SKULDER OCH ANSVARFÖRBINDELSER

**Osäkerhet och bedömningar**  
Koncernen har ingått ett antal leasingavtal. När dessa avtal ingås bedömer ledningen innehållet i avtalen i syfte att klassificera leasingavtalen som antingen finansiell eller operationell leasing. Koncernen har huvudsakligen ingått leasingavtal för standardiserade tillgångar med kort löptid i förhållande till tillgångarnas livslängd och leasingavtalen klassificeras som operationell leasing.

<b>AVTALSMÄSSIGA SKULDER OCH ANSVARFÖRBINDELSER</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Milj. DKK)		
Ansvarförbindelser	99	111
Operationella hyresskulder	508	491
0-1 år	115	111
1-5 år	214	207
Över 5 år	178	172
Operationella leasingkulder	1 045	640
0-1 år	225	138
1-5 år	746	457
Över 5 år	73	45
Skulder i enlighet med avtal om förvärv av immateriella tillgångar	115	-
Skulder i enlighet med avtal om förvärv av materiella tillgångar	954	724

**NOT 6.5. NÄRSTÅENDE PARTER**

Arla Foods a/ba är moderbolag i koncernen. Bolaget har inga närstående parter med bestämmande inflytande. Närstående parter med betydande inflytande omfattar styrelse och direktion. Dessutom är dotterbolag, joint ventures och intresseföretag närstående parter (se koncernöversikten not 7).

Medlemmar som ingår i styrelsen får ersättning för mjölkleveranser på samma villkor som övriga medlemmar i företaget. Samhandel sker på marknadsmässiga villkor.

**NOT 6.5.a STYRELSE**

(Milj. DKK)

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Köp av mjölk	84 935	70 994
Mottagen efterlikvid	2 122	2 873
Leverantörsskuld	7 408	5 138
Medlemskonton	8 409	4 607

**NOT 6.5.b JOINT VENTURES**

Försäljning av varor	112	35
Kundfordringar	83	20
Leverantörsskuld	0	3

**NOT 6.5.c INTRESSEFÖRETAG**

Försäljning av varor	247	336
Köp av varor	165	250
Kundfordringar	25	50
Leverantörsskuld	15	14



## KONCERNÖVERSIKT

FÖRETAGETS NAMN	LAND	VALUTA	KONCERNINNEHAV (PROCENT)
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Danmark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd	Korea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentina	USD	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100
AFI Partner Aps	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Cocio Beverage International P/S	Danmark	DKK	100
CBI GP ApS	Danmark	DKK	100
Andelsmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	97
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100
J.P. Hansen inc	USA	USD	100
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
Medlemsartikler ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100
Økomælk A/S	Danmark	DKK	100
Danmark Protein A/S	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd	Storbritannien	GBP	67
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited	Storbritannien	GBP	50
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Investments Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Naim Limited	Storbritannien	GBP	100
Healds Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link (Credition No 2) Limited	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Trading Inc.	USA	USD	100
Milk Link Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd.	Storbritannien	GBP	50
Cornish Country Larder Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Chesse Company Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd	Storbritannien	GBP	11
Arla Foods (Westbury) Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Creamery Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Property Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding NL B.V.	Holland	EURO	100
Arla Foods B.V.	Holland	EURO	100
Arla Foods Ltda	Brasilien	BRL	100
Dan-Vigor Ltda*	Brasilien	BRL	50
Denmark Dairy Dev. Corporation	Danmark	DKK	100
Danya Foods Ltd	Saudiarabien	SAR	75
AF A/S	Danmark	DKK	100
Thisted Dairy Foods ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Danske Immobilien ApS**	Danmark	DKK	35
K/S Danske Immobilien**	Danmark	DKK	35
Ravnsbjerg Finans ApS	Danmark	DKK	100
A/S af 05.06.92	Danmark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	DKK	100
Arla Insurance Company Ltd	Guernsey	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Danmark	DKK	50
Krogab Sverige AB	Sverige	SEK	100
Kinmaco ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Mejerianpartsselskabet	Danmark	DKK	100
Danapak Holding A/S	Danmark	DKK	100
Danapak A/S	Danmark	DKK	100
Danapak Flexibles A/S	Danmark	DKK	100
Danapak Plast A/S	Danmark	DKK	100
Tölkki Oy	Finland	EURO	100
Danapak (UK) Limited	Storbritannien	GBP	100
Danapak WP A/S	Danmark	DKK	100
Fidan A/S	Danmark	DKK	100
Dairy Fruit A/S	Danmark	DKK	100



FÖRETAGETS NAMN	LAND	VALUTA	KONCERNINNEHAV (PROCENT)
Tholstrup International B.V.	Holland	EURO	100
Tholstrup Cheese Holding A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese TC Sverige AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods GmbH	Tyskland	EURO	100
Tholstrup Cheese USA Inc.,	USA	USD	100
Tholstrup Taulov A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients GmbH	Tyskland	EURO	100
Arla Tagatose Holding GmbH	Tyskland	EURO	100
Sweetgredients GmbH & Co. KG*	Tyskland	EURO	50
Arla CoAr holding GmbH	Tyskland	EURO	100
ArNoCo Verwaltungs GmbH	Tyskland	EURO	50
ArNoCo Verwaltungs GmbH	Tyskland	EURO	100
Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EURO	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Tyskland	EURO	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ WLL	Bahrain	BHD	25
<b>Arla Foods AB</b>	<b>Sverige</b>	<b>SEK</b>	<b>100</b>
Boxholm Mejeri AB	Sverige	SEK	100
HB Grådö Produktion	Sverige	SEK	100
Rynkeby Foods Förvaltning AB	Sverige	SEK	100
Rynkeby Foods HB	Sverige	SEK	100
Arla Ingman Oy Ab	Finland	EURO	100
Ranuan Mejeri Oy	Finland	EURO	99
Kiteen Mejeri Oy	Finland	EURO	99
Halkivahan Mejeri Oy	Finland	EURO	97
Massby Facility & Services Oy	Finland	EURO	60
Arla Foods UK Holding Ltd	Storbritannien	GBP	33
Restaurang akademien Aktiebolag**	Sverige	SEK	50
Arla Foods Russia Holding AB	Rusland	RUB	75
Arla Foods Artis Ltd	Sverige	SEK	100
L&L International Bolag AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Specialist AB	Sverige	SEK	100
Silvadden AB	Sverige	SEK	100
Milko Sverige AB	Sverige	SEK	100
<b>AFF Partner A/S</b>	<b>Danmark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
Danish Food Consultants A/S	Danmark	DKK	100
Videbæk Biogas A/S	Danmark	DKK	50
<b>Arla Foods Holding AB</b>	<b>Sverige</b>	<b>SEK</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods Inc</b>	<b>USA</b>	<b>USD</b>	<b>100</b>
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
<b>Arla Foods SA</b>	<b>Polen</b>	<b>PLN</b>	<b>100</b>
<b>COFCO Dairy Holdings Limited</b>	<b>Hong Kong</b>	<b>HKD</b>	<b>30</b>
<b>Arla Foods Inc.</b>	<b>Canada</b>	<b>CAD</b>	<b>100</b>
<b>Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.</b>	<b>Polen</b>	<b>PLN</b>	<b>100</b>
<b>Arla National Foods Products LLC</b>	<b>UAE</b>	<b>AED</b>	<b>40</b>
<b>Arla Foods Deutschland GmbH</b>	<b>Tyskland</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
Hansano GmbH	Tyskland	EURO	100
Gastoline GmbH	Tyskland	EURO	100
Molkerei Karstadt GmbH	Tyskland	EURO	100
Hahnheider Milch GmbH	Tyskland	EURO	100
Arla Foods Käsereien GmbH	Tyskland	EURO	100
Allgäuland Frische GmbH	Tyskland	EURO	100
Bergland Naturkäse GmbH**	Tyskland	EURO	50
Molkerei-Zentrale Südwest eG	Tyskland	EURO	99
Sengale SAS	Tyskland	EURO	100
MZ Südwest Alsace SAS	Tyskland	EURO	99
Team-Pack GmbH	Tyskland	EURO	100
MVH France, S.a.r.l.	Frankrike	EURO	100
Milch-Union Hocheifel, Luxemburg GmbH	Luxemburg	EURO	100
Milch-Union Hocheifel, Belgien AG	Belgien	EURO	100
<b>Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH</b>	<b>Tyskland</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
<b>Hansa Logistik eG</b>	<b>Tyskland</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods Srl</b>	<b>Italien</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods S.a.r.l.</b>	<b>Frankrike</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods AS</b>	<b>Norge</b>	<b>NOK</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods S.A.</b>	<b>Spanien</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods Hellas S.A.</b>	<b>Grekland</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
<b>Svensk Mjolk Ekonomisk förening</b>	<b>Sverige</b>	<b>SEK</b>	<b>51</b>

\* Joint Venture

\*\* Interesfeföretag

Dessutom äger koncernen ett antal bolag utan väsentlig verksamhet

Slagelse Mejericenter,  
Danmark



## DE OBEROENDE REVISORERNAS BERÄTTELSE

### Till medlemmarna i Arla Foods amla

#### De oberoende revisorernas berättelse om koncernredovisningen och årsredovisning

Vi har granskat koncernredovisningen och årsredovisningen för Arla Foods amla för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2012. Koncernredovisningen och årsredovisningen omfattar resultaträkning, redovisning av totalresultat, balansräkning, förändringar av eget kapital, kassaflödesanalys och noter, inklusive redovisningsprinciper för såväl koncernen som företaget. Koncernredovisningen och årsredovisningen upprättas i enlighet med International Financial Reporting Standards, som godkänts av EU, och ytterligare uppgiftskrav i årsredovisningslagen.

#### Ledningens ansvar för koncernredovisningen och årsredovisningen

Ledningen har ansvaret för att upprätta en koncernredovisning och årsredovisning som ger en rättvisande bild i överensstämmelse med årsredovisningslagen med International Financial Reporting Standards, som godkänts av EU, och ytterligare uppgiftskrav i årsredovisningslagen. Ledningen har även ansvar för den interna kontroll som de bedömer vara nödvändig för att upprätta en koncernredovisning och årsredovisning utan väsentliga fel, oavsett om felen beror på bedrägerier eller fel.

#### Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om koncernredovisningen och årsredovisningen på grundval av vår revision. Vi genomförde vår revision i överensstämmelse med internationell revisionsstandard och danska revisionsregler. Detta kräver att vi lever upp till etiska krav samt planerar och genomför revisionen med syfte att uppnå en hög grad av säkerhet så att koncernredovisningen och årsredovisningen inte innehåller väsentliga fel.

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

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

Revisionen har inte givit anledning till någon anmärkning.

#### Slutsats

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och årsredovisningen ger en rättvisande bild av koncernens och företagets tillgångar, skulder och ekonomiska ställning per 31 december 2012 samt av resultatet av koncernens och företagets verksamhet och koncernens kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2012 i överensstämmelse med International Financial Reporting Standards som godkänts av EU och ytterligare uppgiftskrav i årsredovisningslagen.

#### Uttalande om ledningens berättelse

Vi har i enlighet med årsredovisningslagen läst ledningens berättelse. Vi har inte vidtagit ytterligare åtgärder utöver den genomförda revisionen av koncernredovisningen och årsredovisningen. Mot denna bakgrund är det vår uppfattning att informationen i ledningens berättelse stämmer överens med koncernredovisningen och årsredovisningen.

Aarhus, den 19 februari 2013

KPMG

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Finn L. Meyer  
statsaut. revisor

Morten Friis  
statsaut. revisor

**Konsoliderad årsredovisning:**  
I enlighet med årsredovisningslagens §149 utgör denna konsoliderade årsredovisning ett utdrag från företagets fullständiga årsredovisning. För att göra årsredovisningen

mer överskådlig och användarvänlig har Arla Foods-koncernen valt att publicera en konsoliderad årsredovisning som inte innehåller årsredovisningen för moderbolaget, Arla Foods a/s.

Moderbolagets årsredovisning är en integrerad del av den fullständiga årsredovisningen och den är tillgänglig på danska på [www.arlafoods.dk](http://www.arlafoods.dk). Resultatdisponeringen och efterlikviderna från moderföretaget

framgår av resultatdisponeringen i den konsoliderade årsredovisningen. Den fullständiga årsredovisningen innehåller följande berättelser från styrelsen och direktionen samt de oberoende revisorerna.



## LEDNINGENS BERÄTTELSE

Styrelsen och ledningen har denna dag behandlat och godkänt årsredovisningen för Arla Foods a/s för 2012. Årsredovisningen är utformad i enlighet med International Financial Reporting Standards, som godkänts av EU, och ytterligare uppgiftskrav i årsredovisningslagen.

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och årsredovisningen ger en rättvisande bild av koncernens och företagets tillgångar, skulder och ekonomiska ställning per 31 december 2012 samt av resultatet av koncernens och företagets verksamhet och koncernens kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2012.

Det är dessutom vår uppfattning att ledningens redogörelse ger en rättvisande bild av utvecklingen av koncernens och företagets verksamhet och ekonomiska ställning, aktiviteter och ekonomiska omständigheter, årets resultat och kassaflöde samt en beskrivning av de väsentligaste risker och osäkerhetsfaktorer som koncernen och företaget står inför.

Årsredovisningen överlämnas för godkännande vid representantskapets möte.

Aarhus, den 19 februari 2013



*STYRELSE*

Åke Hantoft <sup>22</sup>  
Ordförande

Jan Toft Nørgaard <sup>10</sup>  
Vice ordförande

Viggo Ø. Bloch <sup>2</sup>

Palle Borgström <sup>6</sup>

Jonas Carlgren <sup>13</sup>

Leif Eriksson <sup>4</sup>

Manfred Graff <sup>8</sup>

Heléne Gunnarson <sup>25</sup>

Søren Salling Jensen <sup>5</sup>

Bjørn Jepsen <sup>14</sup>

Thomas Johansen <sup>11</sup>

Uwe Krause <sup>3</sup>

Klaus Land <sup>16</sup>

Steen Nørgaard Madsen <sup>20</sup>

Torben Myrup <sup>15</sup>

Anne-Lie Nielsen <sup>18</sup>

Steen Nielsen <sup>19</sup>

Gunnar Pleijert <sup>17</sup>

Anders Ramström <sup>21</sup>

Johnnie Russell <sup>7</sup>

Ingela Svensson <sup>12</sup>

Pejter Søndergaard <sup>26</sup>

Bent Juul Sørensen <sup>24</sup>

Peter Winstone <sup>1</sup>

*DIREKTION*

Peder Tuborgh <sup>23</sup>  
Verkställande direktör

Povl Krogsgaard <sup>9</sup>  
Vice verkställande direktör





## KONCERNLEDNING

### DIREKTIONEN



**Peder Tuborgh**  
Verkställande direktör

2005: VD Arla Foods  
2002: Koncerndirektör, Arla Foods, med ansvar för Norden  
2000: Divisionchef, division Danmark, Arla Foods  
1994: Marknadschef, division Danmark, Arla Foods  
1990: Marknadschef, Danya Foods (MD Foods i Saudiarabien)  
1987: Produktchef, MD Foods Tyskland



**Povl Krogsgaard**  
Vice verkställande direktör

2004: Vice VD Arla Foods  
2000: Koncerndirektör, Arla Foods  
1998: Koncerndirektör, MD Foods  
1994: VD för Mejeriernes Produktionselskab samt chef för divisionen Home Market  
1991: chef för divisionen Home Market, MD Foods  
1989: Produktionschef för hårdost, MD Foods  
1988: Avdelningschef, divisionen Home Market, MD Foods  
1987: Avdelningschef, Mejeriselskabet Denmark, företagssekretariatet  
1979: Började på Danske Mejeriers Fællesorganisation, utsågs till avdelningschef 1983

### ÖVRIGA KONCERNLEDNING



**Frederik Lotz**  
Koncerndirektör,  
Corporate Finance

2010: Finanschef (CFO), Arla Foods  
2007: CFO, Danfoss A/S  
2002: CFO, Ferrosan A/S  
2001: Finansdirektör, ISS Asia  
1998: Finanschef, A.P. Møller Maersk Kina  
1995: Ekonom, A.P.Møller Maersk



**Ola Arvidsson**  
Koncerndirektör  
Corporate Human Resources

2007: Personalchef, Arla Foods  
2006: Personaldirektör, Arla Foods  
2005: VP HR Unilever Norden, Helsingborg  
2003: Personalchef Europa Unilever Home & Personal Care Europe, Bryssel  
2001: Personaldirektör Unilever, Sverige  
2000: Personaldirektör Lever Faberge Nordic, Unilever, Sverige  
1998: Personaldirektör DiversyeLeverNordic, Unilever, Sverige och Danmark  
1995: Personalchef Unilever, Sverige  
1988: Officer, ingenjörstrupp, svenska försvarsmakten



**Jais Valeur**  
Koncerndirektör,  
Global Categories & Operations

2007: Koncerndirektör Global Categories & Operations, Arla Foods  
2006: VD Mengniu Arla (Kina)  
2000: Säljchef, Arla Foods Ingredients  
1998: Exportchef, Royal Unibrew  
1994: Operativ chef Fonterra/NZDB (Nya Zeeland)  
1993: Chef, Cremo Cheese Arla Foods  
1990: Sälj- och marknadschef, Denmark Protein/ Arla Foods  
1986: Regional säljchef Denmark Protein/Arla Foods



**Peter Lauritzen**  
Koncerndirektör  
Consumer UK

2007: Koncerndirektör, Consumer UK, Arla Foods  
2005: Koncerndirektör Arla Foods Global Ingredients  
1994: VD, Ingredients Division, Arla Foods  
1992: Direktör MD Foods, Köpenhamn, Danmark  
1985: VD Danya Foods Ltd Saudiarabien  
1977: Exportchef, DOFO, Haderslev, Danmark  
1975: Vice VD, DOFO Italy S.r.l. Milano  
1971: Vice VD, DOFO Cheese Ltd. Nantwich, England



**Christer Åberg**  
Koncerndirektör  
Consumer Sweden & Finland

2011: Koncerndirektör, Arla Foods, ansvarig för Consumer Sweden  
2009: VD, Arla Foods Sweden  
2006: VD, Atria Skandinavien  
2004: VD, Unilever Home & Personal Care Norden  
1992: Unilever i Norden, Europa och Mellanöstern (Flera olika tjänster inom främst marknadsföring och försäljning)



**Peter Giørtz-Carlson**  
Koncerndirektör  
Consumer Denmark

2011: Koncerndirektör, Arla Foods, ansvarig för Consumer Denmark  
2010: Vice VD Bestseller Fashion Group, Kina  
2008: VD, Cocio Chokolademælk A/S  
2003: VP företagsstrategi Arla Foods  
2002: Affärsutvecklingschef, Semco/Bravida Danmark  
1999: Ledningskonsult, Accenture Strategy Practice



**Tim Ørting Jørgensen**  
Koncerndirektör  
Consumer Germany & Netherlands

2012: Koncerndirektör, Consumer Germany and Netherlands, Arla Foods  
2007: Koncerndirektör Consumer International, Arla Foods  
2005: Divisionchef, division Danmark, Arla Foods  
2003: Säljchef, division Danmark, Arla Foods  
2001: Affärsenhetschef med ansvar för Dansk Supermarked, Arla Foods  
1999: Koncernprojektledare, MD Foods  
1996: Kommersiell chef, MD Foods do Brasil/Dan Vigor, Brasilien  
1993: Produktchef, Danya Foods, Saudiarabien  
1992: Handelsmarknadschef för Frankrike, MD Foods  
1991: Handelsmarknadsassistent inom ostdivisionen, MD Foods



**Finn S. Hansen**  
Koncerndirektör  
Consumer International

2011: Koncerndirektör, Consumer International, Arla Foods  
2008: Senior Vice President, Mellanöstern & Nordafrika, Arla Foods, Dubai  
1998: VD, division Overseas, Arla Foods, Köpenhamn  
1994: Regionchef, division Overseas, MD Foods, Köpenhamn  
1990: Operativ chef, Danya Foods, Riyadh, Saudiarabien  
1988: Filialchef, Danya Foods, Jeddah, Saudiarabien  
1986: Exportchef, Dofo Cheese, Haderslev, Danmark  
1984: Områdeschef, Dofo Cheese, Haderslev, Danmark  
1981: Trafikchef, Dofo Cheese Inc., Kanada

## HUVUD- OCH NYCKELTAL

(Milj. DKK)	2012	2011	Ej anpassat till IFRS		
			2010	2009	2008
<b>Arlantjäning</b>					
DKK per kg medlemsmjölk	2,71	2,81	2,52	2,14	2,82
SEK per kg medlemsmjölk	3,37	3,75	3,49	2,91	3,61
EUR-cent per kg medlemsmjölk	35,80	37,4	-	-	-
GBP-cent per kg medlemsmjölk	30,21	-	-	-	-
<b>Resultaträkning</b>					
Omsättning	63 114	54 893	49 030	46 230	49 469
EBIT (Resultat före räntor och skatt)	2 502	1 755	1 684	1 412	1 149
EBIT (Resultat före räntor och skatt, av- och nedskrivningar)	4 445	3 541	3 743	3 223	2 964
Finansiella poster, netto	-518	-305	-294	-232	-862
<b>Årets resultat</b>	<b>1 895</b>	<b>1 399</b>	<b>1 268</b>	<b>971</b>	<b>556</b>
<b>Balansräkning</b>					
Tillgångar totalt	43 478	35 146	30 097	30 094	29 280
Långfristiga tillgångar	24 415	18 741	17 004	16 782	15 205
Investering i materiella tillgångar	3 303	-2 165	-1 508	-1 618	-1 447
Kortfristiga tillgångar	19 063	16 405	13 093	13 312	14 075
Eget kapital	10 918	9 526	8 580	8 281	7 797
<b>Konsolidering</b>					
Stadgereglerad återkonsolidering	-	-	-	-	121
Kapitalkonto	0	606	466	-	-
Leveransbaserade ägarbevis	-	-	-	311	176
Insatskapital	283	273	233	-	-
Reserv för särskilda poster	469	-	-	-	-
Strategifond	-	-	-462	-	122
Efterlikvid	1 112	491	1 031	660	137
Långfristiga skulder	15 177	11 464	7 359	7 816	7 793
Kortfristiga skulder	17 383	14 156	12 060	11 768	11 482
Räntebärande nettoskuld inkl. pensioner	17 145	12 243	10 041	10 257	11 441
Nettorörelsekapital	5 891	6 147	4 691	4 546	5 626
<b>Kassaflöde</b>					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 799	2 301	2 552	3 402	1 388
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-5 320	-2 482	-1 626	-2 392	-1 082
Förvärv av företag	-289	-149	-	-729	-181
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	1 748	245	-2 392	-526	733
<b>Finansiella nyckeltal</b>					
Skuldsättningsgrad	3,9	3,5	2,7	3,2	3,7
Räntetäckningsgrad	11,7	9,97	10,0	9,0	3,4
Soliditet	25%	27%	29%	28%	27%

(fortsätter på flikens insida)

## HUVUD- OCH NYCKELTAL (EN DEL AV FÖRVALTNINGSRAPPORTEN)

(fortsättning)

	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Råvaruinvägning</b>					
Medlemmar i Danmark	4 419	4 320	4 345	4 253	3 911
Medlemmar i Sverige	2 059	1 819	1 829	1 894	1 943
Medlemmar i Tyskland	685	369	-	-	-
Medlemmar i Storbritannien	286	-	-	-	-
Medlemmar i Belgien	53	-	-	-	-
Medlemmar i Luxemburg	27	-	-	-	-
Övriga	2 881	2 733	2 539	2 513	2 389
<b>Milj. kg invägd mjölk i koncernen totalt</b>	<b>10 410</b>	<b>9 241</b>	<b>8 713</b>	<b>8 660</b>	<b>8 243</b>
<b>Antal medlemmar</b>					
I Danmark	3 354	3 514	3 649	3 838	3 906
I Sverige	3 661	3 865	3 529	3 787	4 090
I Tyskland	2 911	645	-	-	-
I Storbritannien	1 584	-	-	-	-
I Belgien	501	-	-	-	-
I Luxemburg	245	-	-	-	-
<b>Antal medlemmar totalt</b>	<b>12 256</b>	<b>8 024</b>	<b>7 178</b>	<b>7 625</b>	<b>7 996</b>
<b>Icke-finansiella nyckeltal</b>					
Genomsnittligt antal medarbetare, heltid	18 112	17 417	16 215	16 231	16 233
Medarbetare uppdelade efter kön, män/kvinnor, procent	73/27	73/27	72/28	73/27	-
Energiförbrukning, miljarder GWh	3 045	2 625	2 653	2 559	2 636
Miljöbelastning, milj. kg. CO <sub>2</sub>	1 600	1 635	1 665	1 668	1 674

\* Siffrorna från 2012 och 2011 samt balansräkningen för 2010 redovisas i enlighet med IFRS. Alla övriga siffror redovisas i enlighet med den danska årsredovisningslagen.

Se även CSR-rapporten 2012 för ytterligare icke-finansiella nyckeltal.

### Redovisningsprinciper

**Nettoräntebärande skuld:**  
Kortfristig räntebärande skuld – Värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar + Långfristig skuld.

Nettoräntebärande skuld kan inte härledas direkt från balansräkningen.

**Nettorörelsekapital:**  
Varulager  
+ Kundfordringar  
- Leverantörsskuld

**Skuldsättning:**  
Nettoräntebärande skuld, inklusive pensionsåtaganden  
EBITDA

**Räntetäckning:**  
EBITDA  
Räntekostnad, netto

**Soliditet:**  
Eget kapital  
Balansomslutning

**Organisk tillväxt:**  
Ökning av nettoomsättningen justerat för förvärv, försäljning, valutakursändringar samt ändring av redovisningsprinciper.

**Arla-intjäning:**  
Utbetalat genomsnittligt a conto-pris (standardiserat till 4,2 procent fett/3,4 procent protein) + årets resultat omräknat till DKK per kg medlemsmjölk

EBITDA = Resultat före räntor, skatt och avskrivningar.



**ARLA FOODS SVERIGE**

Arla Foods AB  
SE-105 46 Stockholm  
Lindhagensgatan 126  
Telefon +46 8 789 50 00  
Telefax +46 8 789 54 44  
E-post [info.sverige@arlafoods.com](mailto:info.sverige@arlafoods.com)  
[www.arla.se](http://www.arla.se)

**ARLA FOODS DANMARK**

Arla Foods a/s  
Sønderhøj 14,  
DK-8260 Viby J. Danmark  
Telefon +45 89 38 10 00  
Telefax +45 86 28 16 91  
E-post [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)  
[www.arla.dk](http://www.arla.dk)  
CVR no.: 25 31 37 63

[www.arla.com](http://www.arla.com)



Närmare Naturen™