

2018

Förändring för framtiden



Som den största tillverkaren av ekologiska mejeriprodukter i världen, med Europas näst största mjölkpool, lägger vi grunden för en mer hållbar industri. Nu transformerar vi också Arla för den framtid vill vi se. Med nytänkande och en smartare kostnadshantering fortsätter vi att hitta nya sätt att möta och överträffa förväntningarna från våra ägare, kunder och konsumenter.

Innehåll

Förvaltningsrapport

- 03 2018 i korthet
- 04 Brev från styrelsens ordförande
- 06 Brev från koncernchefen
- 08 Viktiga händelser
- 10 Finansiell översikt över fem år
- 11 Essentiella mål för 2018

Vår strategi

- 13 Vilka vi är
- 14 Vår affärsmodell
- 15 Good Growth 2020
- 16 Välkomna förändringar
- 18 Vårt risklandskap
- 20 Förberedelser inför Brexit
- 21 Vårt förändringsprogram Calcium
- 24 Essentiella mål för 2018

Våra varumärken och affärssegment

- 26 Arla®
- 27 Lurpak®
- 28 Castello®
- 29 Puck®
- 30 Mjölkbaserade drycker
- 31 Europe
- 33 International
- 35 Arla Foods Ingredients
- 36 Trading

Vår styrning

- 38 Ramverk för styrning
- 40 Koncernledning (EMT)
- 42 Styrelsen
- 43 Arvoden till ledningen

Vårt Ansvar

- 45 Vår uppförandekod
- 46 Vår regelefterlevnad
- 47 Våra skatter
- 48 Leda hållbarhetsagendan
- 49 Hållbar mjölkproduktion
- 50 2018 hållbarhetskändelser
- 51 Arlagården®
- 52 Mångfald och inkludering

Bokslutskommentarer

- 54 Marknadsöversikt
- 56 Bokslutskommentarer
- 62 Finansiella utsikter

Koncernredovisning

- 66 Primära finansiella rapporter
- 75 Noter
- 121 Styrelsens och direktionens rapport om årsredovisningen

Påskrift

- 122 De oberoende revisorernas berättelse

- 123 Ordlista
- 125 Företagskalender

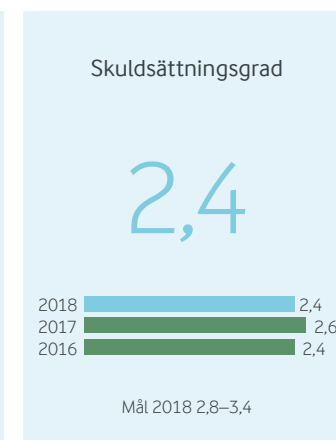
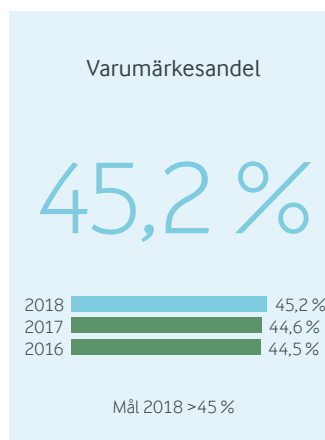
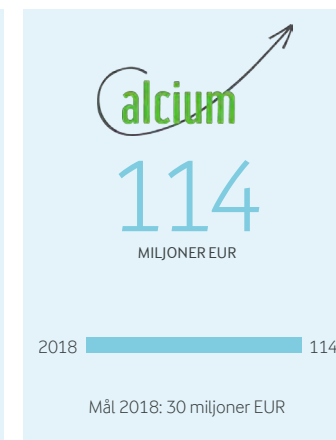
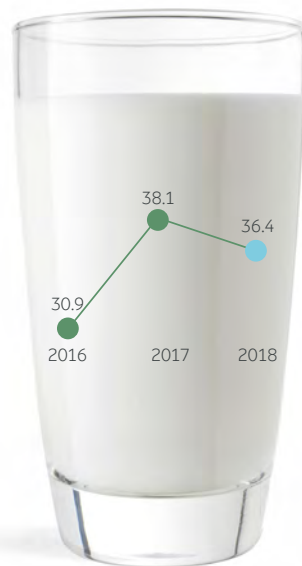
2018 i korthet



Mål för 2018 10–10,5 miljarder EUR

Arlaintjäning
EUROCENT/KILO

36,4



* Internationals andel baseras på omsättningen inom dagligvaruhandeln och Foodservice, exkl. omsättning från tredjepartstillverkning, Arla Foods Ingredients och Trading. ** Baserat på resultat som fördelats till ägare i Arla Foods ambu.

BREV FRÅN STYRELSENS ORDFÖRANDE

Ett år med förändringar och utmaningar

2018 var ett år med förändringar, utmaningar och möjligheter – för många av oss i ännu högre grad än vad vi förväntade oss för ett år sedan.



BREV FRÅN STYRELSENS ORDFÖRANDE

2018 kunde enkelt ha varit ett år som kännetecknades av en turbulent start med fallande mjölk- och råvarupriser, i kombination med den fortsatta osäkerheten när det gäller Brexit-förhandlingarna, vilket påverkade vårt övergripande resultat. Vi kunde dock motverka utmaningarna genom ett starkt fokus på pris- och marginalhantering samt införandet av vårt förändringsprogram Calcium, som helt ändrar förutsättningarna.

Stora insatser gjordes för att genomföra Calcium, både av ledningen och medarbetarna. Det resulterade i att programmet bidrog långt över förväntningarna under första året, så att vi nu är tillbaka på rätt spår igen. Arlaintjäningen uppgick till 36,4 eurocent/kilo under 2018, och vi är nu på väg mot att ytterligare förbättra våra resultat.

I juli avtackade vi Åke Hantoft, som krönte sitt arbete som ordförande och styrelseledamot genom att slutföra vår resa mot ETT Arla. Vi nådde en milstolpe, när brittiska och centraleuropeiska ägare röstade ett rungande ”ja” till att bli direktmedlemmar. Det banar väg för ETT Arla med lika rättigheter och skyldigheter. Att vara ONE Arla kommer att göra oss starkare som kooperativ och som verksamhet. Det ger oss en konsekvent och transparent struktur i alla ägarländer och ger oss verktyg för att fungera som ett äkta globalt kooperativ.

En stor prestation, och jag vill ta tillfället i akt att tacka Åke för allt arbete i samband med detta och allt han

bidragit med till vårt företag under sina över 30 år som förtroendevald och sju år som ordförande.

För mig som ny ordförande var det roligt att styrelsen vid halvårsskiftet, tack vare vår anmärkningsvärt starka balansräkning, kunde föreslå att hela nettoresultatet för 2018 skulle betalas ut till våra ägare. Det kan göras utan att äventyra investeringsplanen som säkerställer vår framtida tillväxt. Det känns verkligen bra att kunna lämna ett sådant förslag medan effekterna av torkan 2018 fortfarande påverkar oss.

Som ett globalt bondeägt mejeriföretag värderas vi inte bara utifrån våra produkter och finansiella resultat, utan också hur vi bedriver vår verksamhet. 2018 blev hållbarhet och klimatet ännu viktigare både för oss och våra kunder. Miljöpåverkan av lantbruk och livsmedelsproduktion granskas i allt högre utsträckning, med all rätt, och kraven på förbättringar ökar.

Hållbart mejeri börjar på gårdarna. Som mjölkbönder har vi kommit en god bit på väg redan och har all anledning att vara stolta. Nu måste vi gå ännu längre, hitta nya initiativ för att anpassa oss efter framtidens krav och samtidigt tjäna tillräckligt med pengar för att kunna utveckla våra gårdar. Vi har bara sett början på klimat- och hållbarhetsdiskussionen. På Arla hanterar vi frågan bland annat genom vår nya miljöstrategi och genom att utveckla kvalitetsprogram som Arlagården®.

Vi vet att 2019 kommer att bli ännu ett volatilt år för mejeribranschen. Vi ser framåt med tillförsikt och kommer att fatta djärva beslut för att stärka vår verksamhet, bland annat genom att ytterligare utveckla vår hållbarhetsagenda under 2019. Det blir ingen enkel resa, men jag är säker på att vi håller rätt kurs.

Jan Toft Nørgaard
Styrelsens ordförande

“ Vi ser framåt med tillförsikt och kommer att fatta djärva beslut för att stärka vår verksamhet. ”

Arlaintjäning
EUROCENT/KILO

36,4



BREV FRÅN KONCERNCHEFEN

Beslutsamma åtgärder förbättrade vårt resultat efter en tuff start

Medan volatiliteten inom politiken och på marknaderna fortsatte att påverka vår verksamhet, lyckades vi uppnå betydande förbättringar av vår lönsamhet och gjorde framsteg när det gäller vår strategi Good Growth 2020.



BREV FRÅN KONCERNCHEFEN

Efter en tuff start avslutade vi året med att överträffa våra förväntningar genom att nå våra helårsmål för nettoresultat och varumärkestillväxt. Vi balanserade effekten av en fortsatt svag GBP och ogynnsamma fett- och proteinpriser med betydande kostnadsminskningar och obehagligt fokus på att öka våra strategiska varumärken.

För att stärka Arlas resultat vidtog koncernledningen och styrelsen beslutsamma åtgärder för att utöka vårt förändringsprogram Calcium. Det har redan inneburit stora förändringar i vårt arbetssätt, hur vi spenderar pengar och investerar i vår verksamhet. Målet är att leverera mer än 400 + miljoner EUR i hållbara årliga besparingar till 2021. Pengarna ska investeras i ett högre mjölkpris till våra ägare och i framtida tillväxt. Jag är glad att resultatet under det första året överträffade våra förväntningar, nämligen att leverera 114 miljoner EUR i besparingar.

Varumärkestillväxt och strategiska milstolpar

Trots högre dagligvaruhandelspriser lockas konsumenterna fortfarande av våra varumärken, och särskilt positiv var utvecklingen för Arla®, Puck® och Starbucks™.

Dagligvaruhandeln och Foodservice-försäljningen i Europa ökade nästan i paritet med våra högsta förväntningar, och våra varumärken ökade snabbare än väntat. I synnerhet ökade våra varumärken inom mjölk och yoghurt i en miljö med där trenden går mot minskad mejerikonsumtion och trots negativa valutaeffekter.

Våra internationella marknader utanför norra Europa fortsatte också att leverera lönsam tillväxt. Vår största region, Mellanöstern och Nordafrika, utvecklades bra med stark varumärkestillväxt i våra kärnkategorier trots låg makroekonomisk tillväxt och politisk osäkerhet.

Under 2018 undertecknades viktiga avtal som ger oss möjlighet att snabbspola vår Good Growth 2020-strategi. Förvärvet av det ekologiska varumärket Yeo Valley för mjölk, smör och matfett i Storbritannien kommer att stärka vår position som världens ledande ekologiska mejeriföretag. Det planerade förvärvet av Mondeléz Kraft-märkta ostverksamhet i MENA-regionen, inklusive en toppmodern produktionsanläggning i Bahrain, kommer att intensifiera våra tillväxtutsikter i regionen. Ett 21-årigt licensavtal med Starbucks säkrar våra rättigheter att producera och marknadsföra deras mjölkbaserade kaffedrycker i Europa, Mellanöstern och Afrika.

Utsikter 2019 och osäkerhet kring Brexit

Ytterligare ett år av politisk osäkerhet och mjölkprisfluktuationer förväntas 2019. Inte minst är utfallet av Brexit fortfarande en betydande risk. För att ytterligare stärka vår motståndskraft kommer vi att skörda de vinster vi uppnått efter ett år med Calcium-programmet och fortsätta omvandlingen med fokus framför allt på supply chain. Vi förväntar oss att leverera ytterligare varumärkestillväxt i zonerna Europe och International. Vi kommer att fortsätta erbjuda innovationer till marknaden och interagera med våra kunder när det gäller att skapa värde i deras försäljningskanaler, både på och utanför webben.

Vi kommer också att visa starkt ledarskap och handlingskraft när det gäller en av dagens viktigaste agendor – klimatförändringen. Vi kommer att presentera en ambitiös strategi, som ska påskynda övergången till hållbart mejeri i varje del av vår värdekedja för att upprätthålla förtroendet för mejeriprodukters roll i en hälsosam och hållbar kost.

Peder Tuborgh
KONCERNCHEF

“ Vi avslutade året med att överträffa våra förväntningar genom att nå våra helårsmål för nettoresultat och varumärkestillväxt. ”



Viktiga händelser

2018 tog vi de första stegen på vår förändringsresa med nya produktlanseringar, innovativa initiativ och viktiga investeringar för framtiden. Med starkt driv och stor kreativitet bidrog alla delar av verksamheten med nya idéer i takt med att vi fortsätter att uppfylla vår strategi Good Growth 2020.

Starbucks™ utökar sitt strategiska partnerskap

Efter sju års framgångsrikt samarbete har Arla och Starbucks™ undertecknat ett strategiskt avtal som löper på 21 år. Avtalet ger Arla licens att fortsätta att tillverka, distribuera och marknadsföra Starbucks™ mjölkbaserade premiumkaffedrycker i EMEA-regionen. Arla har nu lanserat sina Starbucks™-drycker i 38 länder i EMEA och säljer över 115 miljoner enheter per år.



Förändra Arla genom Calcium

Förändringsprogrammet Calcium inleddes 2018 för att skapa betydande kostnads- och driftseffektivitet och återinvesteringsmöjligheter för Arlas fortsatta tillväxt. Programmet kommer att löpa under tre år och syftar till att frigöra den fulla potentialen i hela organisationen. Calcium överträffade målen 2018: vi sparade 114 miljoner EUR med programmet, vilket är 84 miljoner EUR mer än förväntat.



Mest miljövänliga kartongen hittills

Arla® Eko lanserade den mest miljövänliga mjölkkartongen hittills, som minskar vår klimatpåverkan med 358 ton CO₂ årligen. Den nya kartongen tillverkas utan blekning, och följaktligen kan vi ta bort ett helt förpackningsskikt. Dessutom är även plastlocket nu 100 procent biobaserat. Genom att ständigt sträva efter de mest hållbara lösningarna har vi minskat utsläppen med sammanlagt 35 procent sedan 2014, jämfört med produktionen av en traditionell mjölkförpackning.



Djäv nylansering av Danon i Bangladesh

Arla har nylanserat Danon, som funnits i 56 år, under namnet Danon Power i Bangladesh med en kraftfull marknadsföringskampanj. Huvudbudskapet är att Danon Power finns på marknaden för att göra nya generationer starka. Tack vare en massiv medienärvaro på den lokala marknaden och sin slogan #RaiseThemStrong har Danon Power redan genererat fler än 18 miljoner digitala engagemang. Den kommersiella effekten är också stark med en omsättningstillväxt på 8 procent och en ökning av marknadsandelen på 2 procent under 2018.

Viktiga händelser *(fortsättning)*

Två enkla ingredienser, en ny innovation

En ökad oro för mängden socker och tillsatser i produkter har lett till en minskning av konsumtionen av fruktyoghurt. Arla tar sitt ansvar när det gäller att leverera hälsosammare och mer naturliga produkter till marknaden på största allvar. Av det skälet var vi det första stora företaget som introducerade fruktyoghurt utan socker eller tillsatser. Den innovativa yoghurten "Nur" lanserades i Tyskland 2018 och kommer att utökas till övriga kärnmarknader i Europa 2019.



Ledande inom vassle

Arla Food Ingredients (AFI) är ett helägt dotterbolag till Arla och en global ledare inom vasslebaserade ingredienser. AFI offentliggjorde sina planer på att öppna ett nytt innovationscenter i Nr. Vium i Danmark. Investeringen godkändes av styrelsen och stöder företagets strategiska fokus på innovation och AFI:s väg mot hög tillväxt. På centret kommer forskare, tekniker och innovatörer använda den senaste forskningen och tekniken för att undersöka den fulla potentialen hos mjölk och vassle som ingredienser till näringsprodukter för barn, idrottare, patienter och andra konsumenter. Byggnationen inleds under hösten 2019, och centret väntas öppnas 2021.



Samarbete med Storbritanniens ledande ekologiska mejerivarumärke

Arla har förvärvat Yeo Valley Dairies Limited, vilket möjliggör för Arla att använda Yeo Valley-varumärket på den brittiska marknaden för mjölk, smör, matfett och ost enligt en immateriell rättighetslicens från Yeo Valley. Investeringen innebär stora möjligheter att stärka vårt affärssegment för ekologiska varumärken i Storbritannien.

Arla planerar förvärv av ostverksamhet från Mondeléz International

I december tillkännagav vi planerna att förvärva Mondeléz Internationals verksamhet för ostförädling i MENA, som för närvarande licensieras under varumärket Kraft. Förvärvet ger oss också tillgång till en toppmodern ostproduktionsanläggning i Bahrain, vilket ger företaget möjlighet att ytterligare utveckla ostproduktionen i regionen, en av nyckelregionerna i vår strategi. Affären innebär välbehövlig kapacitetstillväxt och en stark produktionskedja i regionen som gör att vi kan säkerställa långsiktig konkurrenskraft genom storskalighet och effektivitet.



Finansiell översikt

Nyckeltal	2018	2017	2016	2015	2014
Arlaintjänning (EUR-cent) /kilo ägarmjolk	36,4	38,1	30,9	33,7	41,7
Resultaträkning (miljoner EUR)					
Omsättning	10 425	10 338	9 567	10 262	10 614
EBITDA	767	738	839	754	681
EBIT	404	385	505	400	368
Finansiella poster, netto	-62	-64	-107	-63	-30
Årets resultat	301	299	356	295	320
Resultatdisposition för året (miljoner EUR)					
Individuellt kapital	0	38	30	31	39
Kollektivt kapital	0	120	193	141	171
Efterlikvid	290	126	124	113	104
Balansräkning (miljoner EUR)					
Summa tillgångar	6 635	6 421	6 382	6 736	6 613
Anläggningstillgångar	3 697	3 550	3 714	3 903	3 774
Omsättningstillgångar	2 938	2 871	2 668	2 833	2 839
Eget kapital	2 517	2 370	2 192	2 148	1 874
Långfristiga skulder	1 693	1 554	1 742	2 084	2 137
Kortfristiga skulder	2 425	2 499	2 448	2 504	2 602
Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser	1 867	1 913	2 017	2 497	2 547
Nettorörelsekapital	894	970	831	999	928
Finansiella nyckeltal					
Resultatandel	2,8 %	2,8 %	3,6 %	2,8 %	3,0 %
EBIT-marginal	3,9 %	3,7 %	5,3 %	3,9 %	3,5 %
Skuldsättningsgrad	2,4	2,6	2,4	3,3	3,7
Räntetäckningsgrad	14,9	12,9	13,3	13,2	8,2
Soliditet	37 %	36 %	34 %	31 %	28 %

Nyckeltal	2018	2017	2016	2015	2014
Kassaflöde (miljoner EUR)					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	652	386	806	669	511
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-434	-286	-167	-402	-416
Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten	217	167	639	267	95
Summa kassaflöde från finansieringsverksamheten	-143	-155	-624	-274	-93
Investering i materiella anläggningstillgångar	-383	-248	-263	-348	-429
Förvärv av företag	-51	-7	-	-29	15
Invägning av mjölkråvara (miljoner kilo)					
Invägning från ägare i Danmark	4 937	4 827	4 728	4 705	4 550
Invägning från ägare i Storbritannien	3 196	3 203	3 210	3 320	3 088
Invägning från ägare i Sverige	1 826	1 855	1 909	1 995	2 035
Invägning från ägare i Tyskland	1 762	1 759	1 758	1 741	1 526
Invägning från ägare i Belgien	517	524	515	531	403
Invägning från ägare i Luxemburg	156	151	144	130	119
Invägning från ägare i Nederländerna	52	54	56	41	17
Invägning från övriga	1 457	1 564	1 554	1 729	1 832
Summa mjölkråvara	13 903	13 937	13 874	14 192	13 570
Antal ägare					
Ägare i Sverige	2 630	2 780	2 972	3 174	3 366
Ägare i Danmark	2 593	2 675	2 877	3 027	3 144
Ägare i Tyskland	1 841	2 327	2 461	2 636	2 769
Ägare i Storbritannien	2 289	2 395	2 485	2 654	2 854
Ägare i Belgien	702	815	852	882	997
Ägare i Luxemburg	202	215	218	221	228
Ägare i Nederländerna	62	55	57	56	55
Totalt antal ägare	10 319	11 262	11 922	12 650	13 413

➔ För djupgående information se Koncernredovisning (från sidan 64).
För beräkningar klicka på den markerade texten

Essentiella mål för 2018

2018 fokuserades våra essentiella mål på att återigen uppnå de goda resultat som vi historiskt sett haft och att behålla vårt konkurrenskraftiga mjölkpris. Lanseringen av Calcium, vårt treåriga förändringsprogram, och de framgångsrika initiativen för att höja produktpriserna och marginalerna hjälpte oss att bygga ett starkare företag för att stå emot den volatila mejerimarknaden.

Förbättra bruttomarginalerna

Råvarumarknaden var fortsatt volatil och vi behöll vårt strategiska fokus på proaktiv prishantering för att höja priserna både inom varumärkessegmenten. Vi arbetade hårt för att balansera produktmarginalerna mot bakgrund av betydande förändringar i fett- och proteinpriserna, och ökade koncernens underliggande lönsamhet jämfört med 2017.



Skapa framtiden inom mejeri med mer innovationer

Innovation är kärnan i Arla och fungerar som bränsle för långsiktig tillväxt samt värdeskapande. Under första halvåret lanserade vi vår nya visuella identitet och miljövänliga förpackning för Arla® Organic-sortimentet, medan vi under andra halvåret lanserade flera innovativa och hälsosamma produkter. Vi stärkte våra insatser för att mäta innovationspipelinen, som förväntas leverera över 500 miljoner EUR de närmaste tre åren i marginalintäkter.



Ta effektivitetsvinster till en ny nivå

Med den snabba starten av vårt övergripande förändringsprogram Calcium strävar vi efter att realisera 400+ miljoner EUR i nettobesparingar för att återinvestera 100 miljoner EUR i tillväxt. Vi har hittills uppnått besparingar på 114 miljoner EUR, vilket är över vårt mål på 30 miljoner EUR som vi satt för första året. De områden där de största besparingarna uppnåtts är produktion, marknadsföring och andra indirekta kostnader.



Driva på strategisk utveckling av varumärket

Genom att skapa en strategisk portfölj med högre marginal och konsumentinriktade erbjudanden har vi lyckats uppnå en stark varumärkestillväxt, vilket ledde till att vi ökade vår varumärkesandel till 45,2 procent. Tillväxten drevs av våra starka innovationer i zonen Europe, där Starbucks™, Arla® Skyr och vårt sortiment av ekologiska produkter utvecklades starkt, och i zonen International, där Dano och Puck® utvecklas starkt.



Driva tillväxt inom områden med höga vinstmarginaler

Vi uppnådde en varumärkestillväxt inom marknadssegment med hög lönsamhet genom att utöka vårt marknadsledande ostsortiment Puck® i MENA, expandera Arla® Organic till Saudiarabien och framgångsrikt nylansera Dano i Bangladesh. Dock levde vi inte upp till förväntningarna i USA och Nigeria. Vi undertecknade också ett strategiskt samarbetsavtal som löper på 21 år med Starbucks™, ett varumärke som nådde en tvåsiffrig tillväxt 2018.



Lyckas tillsammans med kunderna

Kundservice och starka partnerskap är hög-prioriterade områden för Arla. 2018 lyckades vi förbättra våra leveranstjänster genom att intensivifiera vårt samarbete med flera viktiga kunder i Europa. Arbetet lönade sig, eftersom vi nådde en varumärkestillväxt på 4,1 procent med våra tolv största kunder. Vår leveransnoggrannhet låg dock ändå under målet i Europa. Vi också gjort framsteg när det gäller vår målsättning att expandera våra e-handelsaktiviteter och ökade med 15–20 procent på denna värdefulla plattform.



Omvandla Tyskland och Storbritannien mot bakgrund av den förändrade verkligheten

Vi fortsatte arbetet med att föra fram våra åsikter på högsta nivå, eftersom utfallet av Brexit-förhandlingarna fortfarande inte är klart. Genom köpet av Yeo Valley Dairies Ltd. i Storbritannien visade vi vårt långsiktiga engagemang för vårt brittiska segment. Som en del av vårt förändringsarbete i Tyskland löste vi problemen med kapacitetsutnyttjande och påbörjade bygget av ett pulvertorn i Pronsfeld. Lönsamheten ökade betydligt i Tyskland tack vare strategisk prishantering och starka varumärken som Skyr.



Arla Foods Ingredients Next

2018 behöll vi vår position som globala ledare inom förädlade vassleprodukter och positionerade oss för strategisk tillväxt genom köpet av återstående andelar i vassleverksamheten Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina. Arla Foods Ingredients fortsatte sin innovationsresa i och med att planerna på ett nytt innovationscenter i Danmark godkändes av styrelsen.



VÅR STRATEGI



Vår strategi, Good Growth 2020, har väglett oss sedan 2015. Det är avgörande för vår verksamhet att vi fortsätter att uppdatera strategin och anpassa den efter verkligheten, i takt med att den förändras. Här redovisar vi hur Arla tar sig an nya trender, till exempel konsumenternas ändrade krav, hur vi hanterar risker, som exempelvis Brexit, och hur vi har utökat vår strategi genom att introducera vårt omfattande förändringsprogram Calcium.

Stabil grund

Arla är världens äldsta globala mejeriföretag. Vi är världens fjärde största mejeriföretag, baserat på mängden invägd mjölk, och världens största tillverkare av ekologiska mejeriprodukter. **Våra ägare är kärnan i vår affärsmodell, i linje med vår kooperativa struktur.** Vår mission är att säkerställa högsta möjliga värde för våra ägares mjölk. Vår vision är att skapa framtiden inom mejeri och tillgodose kundernas och konsumenternas behov med våra naturliga och hälsosamma produkter.

Vår affärsmodell

Kunder och konsumenter

Med våra unika produkter och varumärken kan vi erbjuda våra konsumenter och kunder möjligheten till en hälsosam och balanserad livsstil. Vår omfattande produktportfölj tillgodoser ett brett utbud av konsumentpreferenser och behov.



EN mjölkpool, ETT mjölkpris

Vi vill uppnå maximalt värde för all invägd mjölk-råvara: EN mjölkpool, med samma kvalitetskrav, i kombination med en effektiv supply chain, gör det möjligt för Arla att balansera mjölkråvaru-volymer på det sätt som är mest lönsamt. Våra ägare finns i sju länder och får ETT mjölkpris. A contopriset sätts med målet att nå en netto-resultatandel på 2,8–3,2 procent.

Värdeskapande

Vårt viktigaste mål är att säkerställa ett konkurrenskraftigt mjölkpris för våra ägare. För att uppnå detta skapar Arla värde per kilo mjölk genom starka varumärken, utveckling av innovativa produkter och expansion till internationella marknader med marginal-försäljning och marginalmöjligheter.

Ägare

Som världens äldsta globala mejerikooperativ sträcker sig vår produktionsfilosofi ända tillbaka till 1880-talet, när mjölkbönder gick samman med ett gemensamt mål: att producera och leverera utmärkta mejeriprodukter. Våra bönder är både ägare och leverantörer, och står i fokus för verksamheten. Som kooperativ är det Arlas skyldighet att samla in ALLA våra ägares mjölk, till ETT mjölkpris, och värdefördla den.

Produktion och logistik

Med 19 190 medarbetare i 105 länder strävar vi efter en effektiv produktion. Vi förädlar den invägda mjölken från våra ägare som EN mjölkpool i vår globala, integrerade supply chain. Arlas mejeriaktiviteter är globala, men vinsten är olika på olika marknader och för olika produkt-kategorier. Vinsterna från alla marknader bidrar dock till Arlaintjäningen.

Innovation

Vi strävar efter att tillgodose den allt större efterfrågan på fler och bättre naturliga mejeriprodukter genom att använda vår kunskap om mjölkproduktion, mjölkegenskaper, nutritionsvetenskap, produkt- och förpackningsdesign för att leverera nya och spännande produkter till marknaden. Dessa innovationer bygger våra starka varumärken och skapar framtiden inom mejeri.



Good Growth 2020

I december 2015 lanserade Arla sin strategi för de kommande fem åren: Good Growth 2020. Strategin är vårt svar på den föränderliga världen omkring oss, där konkurrensen är hård och vi står inför nya demografiska verkligheter och snabbt föränderliga konsumenttrender. Genom att bli ledande inom åtta kategorier, fokusera på sex regioner och vinna som ett gemensamt Arla strävar vi efter att skapa värde av våra ägares mjölk. Efter tre år med Good Growth tror vi fortfarande att denna strategi är den rätta för oss, och i år vi utökar vi den med vårt förändringsprogram Calcium.

Vår vision

Vi skapar framtiden inom mejeri för att sprida hälsa och inspiration i världen, helt naturligt.

Vår mission

Vi ska säkra högsta möjliga värde för våra bönders mjölk och samtidigt ge dem möjligheter till tillväxt.

Vår identitet



Good Growth beskriver vilka vi är och hur vi skapar framtiden inom mejeri. Det är vad vi står för som företag och det definieras och formas genom våra handlingar. Det vägleder oss när vi utvecklar vårt kooperativ, våra produkter, marknader och arbetssätt.



Ansvarsfull tillväxt

Växa genom att garantera säkerhet, ta ansvar för vår påverkan på samhället och miljön, och med ett långsiktigt perspektiv i allt vi gör.



Kooperativ tillväxt

Växa tack vare att vi ägs av bönder och genom samarbete med alla våra intressenter för att få ömsesidiga fördelar.



Hälsosam tillväxt

Växa genom att främja mejeriprodukter och hjälpa människor att leva ett hälsosammare liv.



Naturlig tillväxt

Växa genom att tillverka naturliga produkter av högsta kvalitet.

Våra fokuspunkter



Bäst inom åtta kategorier

Den globala mejeriindustrin utvecklas snabbt och kännetecknas av en konstant utveckling av konsumenternas vanor och preferenser. Genom att matcha trenderna efter våra egna styrkor har vi identifierat åtta produktkategorier som står i centrum för vår strävan att forma mejerimarknaden. Våra viktigaste kategorier är mjölk och mjölkpulver, mjölkbaserade drycker, bredbar ost, yoghurt, smör och matfett, specialostar, mozzarella och ingredienser.



Fokus på sex regioner

De sex regionerna representerar de marknader där Arla har störst potential att skapa en långsiktigt lönsam verksamhet. Under de senaste åren har Arla byggt upp en stark ställning i norra Europa, där Arla är det mejeriföretag som de flesta konsumenterna väljer, och i Mellanöstern och Nordafrika, där Arlas varumärken är bland de starkaste inom livsmedelsbranschen. Arla expanderar kontinuerligt sina marknadspositioner på tillväxtmarknader som Kina, Sydostasien och Afrika söder om Sahara, samt söker nya möjligheter i USA och Ryssland.



Vinna som ETT Arla

Efter betydande tillväxt med fusioner och förvärv, och anpassningen av de olika företagen till ETT Arla, tar Good Growth 2020 "gemensamt" till nästa nivå. Arlas ambition är att alla våra 19 190 medarbetare ska utgå från EN stark gemensam plattform. "Tillsammans" är allt viktigare i takt med att vår strategi utökas med vårt förändringsprogram Calcium. Arla kan inte vinna utan att ta itu med de mest angelägna frågorna i vår tid, och därför vi har ett strategiskt fokus på hållbarhet och strävar efter att avsevärt minska vårt ekologiska fotavtryck.

Välkomnar förändringar

Vi tror att vår strategi ständigt behöver utvecklas för att införliva förändrade marknadsförhållanden, konsumenttrender och grundläggande antaganden. Här lyfter vi fram de viktigaste trenderna och våra åtgärder för att säkerställa genomförandet av vår strategi.



Konsumenterna vill ha hälsosamma, naturliga livsmedel som de kan äta i farten

- 58 procent av globala konsumenter vill ha mer naturliga livsmedel¹
- 33 procent anser att det är viktigt med ekologiska produkter och 33 procent vill gärna betala mer för det²



Arla är den största ekologiska producenten i världen och en ledande tillverkare av laktosfria alternativ till mejeriprodukter. Vi fortsätter att utöka vår produktportfölj med nya innovationer för att tillgodose en rad olika hälso- och konsumentpreferenser, från högt protein till låg sockerhalt och alternativ för människor på språng.

Digitaliseringen ökar snabbt

- 14 procent av världens konsumenter som har internet-åtkomst handlar mat på webben, och 30 procent planerar att göra det i en nära framtid³
- 58 procent av genomsnittliga globala konsumenter anger att de alltid är uppkopplade på internet⁴
- 90 procent av genomsnittliga globala konsumenter prioriterar upplevelser framför materiella ägodelar⁵



Vårt engagemang på sociala medier ökade med 55 procent jämfört med 2017, och vi lanserade en mängd nya digitala marknadsföringsinitiativ. Vi samarbetar med alla stora e-handelsaktörer på våra marknader, både sådana som har såväl fysiska som webbbutiker, däribland Tesco eller Albert Hein, och butiker som endast säljer på webben, däribland Ocado och Amazon. 2018 lanserade vi en e-handelsplattform i Storbritannien för Arla® Baby & Me Organic-produkter.



Hållbarhet blir allt viktigare

- 51 procent tror att klimatförändringar redan skadar människor⁶
- Delvis som en reaktion på oron för miljön väntas mejeralternativ växa med 17 procent till 2024⁷
- En tredjedel av konsumenterna väljer aktivt att köpa från varumärken som de tror är socialt ansvarsfulla eller miljövänliga⁸



Vi måste tänka på hur mjölkproduktionen kan bli mer hållbar, men samtidigt lönsam. Våra bönder bryr sig i hög grad om miljön, och de visar sitt engagemang genom att regelbundet och systematiskt utvärdera kornas välbefinnande genom vårt dokumentationsprogram Arlagården® Plus. Vi arbetar hela tiden vidare med exempelvis innovativa förpackningslösningar och ingår i ett projekt som uppmuntrar till kolinlagring på gårdarna. För mer information se [sidan 49](#).

Välkomna förändringar *(fortsättning)*



Tillväxtmarknaderna står bakom den globala mejertillväxten

- Fler än **SEX MILJARDER** människor i världen konsumerar mejeriprodukter och en majoritet av dem bor i tillväxtländer⁹
- Mejerikonsumtionen har fördubblats i utvecklingsländerna under de senaste 30 åren¹⁰
- Tillväxtmarknaderna genererar ca **85** procent av mejertillväxten



Vi har en bred närvaro på tillväxtmarknader. Zonen International fortsätter att växa och uppvisar positiva tillväxtutsikter för 2019. Mellanöstern är ett särskilt fokusområde för oss, eftersom det är vår största strategiska tillväxtmarknad utanför Europa. 2018 stärker vi vår position ytterligare i regionen genom det planerade förvärvet av Mondeléz Internationals ostverksamhet, vilket innefattar en modern produktionsanläggning i Bahrain som säkerställer vår lokala produktionskapacitet.

Ny volatilitet kännetecknar Europa

- Den **29 mars** 2019 ska Storbritannien lämna EU
- Den politiska situationen är fortsatt volatil i Europa, och många är oroliga för vad som kommer att hända med EU
- Stora skiftningar i fett- och proteinpriser hade en negativ effekt på produktmarginalerna



Allteftersom Brexit-förhandlingarna framskrider kommer vi att fortsätta att lägga fram starka, väl underbyggda argument för människors och varors fria rörlighet för politiker och beslutsfattare tillsammans med våra ägare och våra konkurrenter i mejeribranschen. Läs mer om Brexit på [sidan 20](#). För att reducera effekterna av skiftet i fett- och proteinpriser använder vi som marknadsledande inom smör och matfett vår starka varumärkesposition för att höja priserna och stötta högre underliggande industripriser.

Ökad risk för globala företag

- Framtiden för handelsförbindelserna mellan Kina och USA är okänd
- Avtalet mellan EU och Japan trädde i kraft den **1 februari**
- EU ligger i handelsförhandlingar med relevanta tredje länder med marknadspotential



Det globala handelssystemet står inför större risk och osäkerhet än någonsin sedan det skapades. Frihandeln är under press och de framtida relationerna mellan stora handelspartner är okända. Tillgång till nya marknader är mycket viktigt för Arlas verksamhet, och det kontinuerliga arbetet för förbättrade handelsförbindelser och ett smidigt flöde av varor är avgörande för oss. Vi kommer använda vår globala närvaro och flexibilitet för att försäkra oss om att vi använder de möjligheter som nya avtal ger oss, precis som vi kommer att hantera de utmaningar som det nuvarande systemet innebär för oss.

Vårt risklandskap

Arlas risklandskap innefattar de främsta tillväxtriskerna samt strategiska och operativa risker, som betecknas som antingen händelse- eller trendrisker. Vår riskbedömning baseras på de potentiella effekterna på Arlas resultat och/eller anseende samt sannolikheten för att risken ska inträffa inom de kommande tre till fem åren. Bedömningen här är baserad på nettoeffekten efter alla aktuella reduceringsåtgärder.



Vårt risklandskap *(fortsättning)*



Marknadsrisker och global instabilitet

Eftersom vi har större delen av vår verksamhet i Europa innebär det att vi har en naturlig exponering mot förändringar i marknadspositioner på dessa nyckelmarknader. Sådana förändringar övervakas kontinuerligt och reduceringsåtgärder planeras. Osäkerheten som orsakades av Brexit-förhandlingarna 2018 och de potentiella effekterna när Storbritannien lämnar EU har identifierats som vår mest kritiska risk. Vi har genomfört omfattande analyser för att förstå de presumtiva effekterna för vår verksamhet och utvecklat våra planer ytterligare för att förbereda oss på de möjliga scenarierna, däribland att det inte kommer att bli något utträde. Läs mer om förberedelserna inför Brexit på [sidan 20](#). Vi är också utsatta för makrorisker på tillväxtmarknaderna, i synnerhet MENA, och där vår verksamhet växer som snabbast. USA:s handelsavtal i Kina stör handelsmönstren, vilket också är en betydande risk.

Riskscenario	
Betydande förändring när det gäller marknadspositionen i Europa	→
Konsekvenserna av Brexit och att fler lämnar EU samt protektionism	↗
Stora oroligheter på tillväxtmarknaderna	→



Finansiella risker och IT-risker

Arlas största finansiella risker handlar om valutakurser, ränteförändringar och värdering av pensionsförpliktelser. För att hantera den risken säkrar koncernen förväntade kassaflöden i utvalda valutor. Dessutom övervakar och granskar vi ständigt skattefrågor över hela världen för att säkerställa efterlevnaden i alla regioner. På [sidan 46](#) finns mer information. Vi fäster även stor uppmärksamhet på IT-risker. Sådana risker kan uppkomma på olika sätt, däribland bristande tillgång till verksamhetskritiska data, låsning av data som leder till produktionsstopp osv. För att minimera IT-riskerna granskar vi fortlöpande våra aktiviteter och söker efter sårbarhet i våra system. Dessutom stärkte vi vårt dataskyddsarbete ytterligare för att säkerställa efterlevnad av GDPR, som trädde i kraft den 25 maj 2018.

Riskscenario	
Valuta-, ränte- och pensionsrisker	→
Omfattande cyberattacker	↘



Volatila mjölkpriser och volymer

Fortsatt volatila mjölkvolymer och priser inverkar starkt på våra försäljningsvolymer respektive resultat. Arlas strategi Good Growth 2020 fokuserar på att skapa värde genom våra starka varumärken och produkter, som kontinuerligt minskar exponeringen mot råvarupriser. För att minska dessa risker stärkte vi vår pris- och resultathantering väsentligt 2018.

Riskscenario	
Volatila mjölkpriser och volymer	→



Produktionskedja

Att ha kontroll över hela värdekedjan från ko till konsument ger Arla en bra grund för att kunna hantera våra risker. Vår huvudprioritering är att garantera livsmedels-säkerhet. Tydliga och professionella krishanteringsprocesser och aktivt tillämpad strukturerad rotorsaksanalys säkerställer vår förmåga att förbättra produktkvaliteten och förhindra upprepade fel. Vårt kvalitetsprogram Arlagården® och våra omfattande kvalitets-, hälso-, miljö- och säkerhetsmodeller garanterar högsta kvalitet för alla våra produkter. 2018 uppdaterade och förfinade vi vår standard för kvalitet och livsmedelssäkerhet, liksom hälsa och säkerhet för våra medarbetare. Dessutom har vi lanserat ett hörnstensprogram för att påverka förändringar i beteendesäkerhet.

Riskscenario	
Stor produktåterkallelse som skadar Arlas varumärkesimage	→
Produktions- eller logistikstörningar	→



Ändrade konsumentkrav och digitalisering

De miljömässiga konsekvenserna av livsmedelsval blev viktigt för ett ökande antal konsumenter under 2018. I synnerhet är det allt fler konsumenter som äter mestadels köttfritt eller växtbaserat. Kriget mot plast och avfall blev ett ämne för många fler konsumenter 2018. Vi har arbete i vår pipeline för att bemöta dessa konsumenttrender. Förtroendet för våra varumärken kräver stort fokus på digital öppenhet och dialog med konsumenterna. Dialog kräver att man lyssnar på feedback, men även är redo att bemöta kritik. Vi håller detta under kontroll genom att vara öppna i vår kommunikation och genom vårt digitala engagemang med våra konsumenter.

Riskscenario	
Digital störning, e-handel och nya kanaler	↘
Förändring av konsumenternas preferenser, inkl. ökande motstånd mot mejeriprodukter	→



Affärsetiska, juridiska och HR-risker

Arla Foods har påverkan på både klimat och miljö genom våra aktiviteter. Detta område är till största del väl reglerat, men fortfarande tillkommer nya regleringar. Bristande efterlevnad av regler eller förväntningar kan resultera i restriktioner när det gäller mjölkproduktion. 2018 fortsatte Arla Foods att göra stora framsteg när det gäller miljöarbetet och detta rapporteras i vår CSR-rapport. Förlust av nyckelpersoner i strategiska positioner och en oförmåga att rekrytera och behålla tillräckligt kvalificerad personal medför också risker för verksamhetens resultat. Betydande minskningar i vissa stödfunktioner på grund av förändringsprogrammet Calcium ökade denna risk under 2018. Vi strävar efter att skapa en positiv företagskultur och arbetsmiljö.

Riskscenario	
Förlust av nyckelpersoner i strategiska positioner och oförmåga att rekrytera och behålla de bästa talangerna	↗
Bristande efterlevnad av miljö- och klimatlagstiftning, lokalt och på EU-nivå	↘

Förberedelser inför Brexit

Brexit är vår största risk. I takt med att utträdesförhandlingarna fortskrider fortsätter också Arla att klargöra sin position, nämligen att vi är ett företag som står för den fria rörligheten för varor och personer. Framtiden är fortfarande osäker när det gäller handelsförbindelser mellan EU och Storbritannien, och vi förbereder oss för att hantera olika Brexit-scenarier.

Det är viktigt för Arla att våra produkter kan röra sig fritt på och mellan de marknader där vi verkar. Framgångsrika och populära varumärken på den brittiska marknaden, däribland Lurpak®, Arla® Skyr och Lactofree, importeras till Storbritannien, medan andra, exempelvis Castello® hårdost, exporteras från Storbritannien. Förändrade handelsrelationer mellan EU och Storbritannien kan försvåra den verksamheten avsevärt.

En av de främsta riskerna med Brexit gäller Arlas valutaexponering, dels på grund av transaktionsrisker vid export och dels på grund av omräkningseffekter hänförliga till det mervärde som den lokala brittiska verksamheten skapat. Om en överenskommelse sluts mellan EU och Storbritannien i slutet av mars förväntar vi oss att GBP ska stabiliseras och eventuellt stärkas, vilket blir fördelaktigt för Arla. Blir det ingen överenskommelse kan det leda till fortsatt osäkerhet när det gäller GBP/EUR, vilket kan få en negativ inverkan på vår intjäning i förhållande till våra konkurrenter. För att minska denna osäkerhet har vi ökat säkringen av vår GBP-exponering.

Andra risker avser merkostnader i form av tullar och tullklarering som åläggs på export från Danmark, vilket kan påverka efterfrågan och öka den administrativa bördan.

2018 såg vi effekterna av en svag GBP. Osäkerheten kring de framtida konsekvenserna har införlivats vid bedömning av tillgångarnas värde, till exempel goodwill där 459 miljoner EUR fördelas till UK. Efter Brexit-omröstningen är de förväntade kassaflöden som ger stöd åt det bokförda värdet av goodwill i Storbritannien av naturen mer osäkra. Detta återspeglades i det riskjusterade kassaflöde som användes vid nedskrivningsprövningen. Läs mer om nedskrivningsprövning i [not 3.1.1](#).

Arlas arbetsgrupp kring Brexit har under 2018 fortsatt att övervaka och bedöma de olika scenarierna, med fokus på eventuella konsekvenser och reduceringsåtgärder. Vår ledningsgrupp och styrelse har fått frekventa uppdateringar. Även våra ägare har fått information.

När denna årsrapport slutförs fokuserar vi på fyra möjliga utfall:

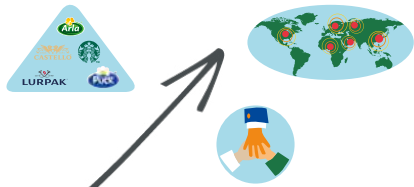
- En tullunion eller ett frihandelsavtal (FTA), vilket är vad vi skulle föredra, utan tullar för mejeriprodukter.

- En relation till Världshandelsorganisationen (WTO), med en övergångsperiod, där mejerivaror skulle handlas enligt WTO:s tullar för mest gynnad nation.
- En relation till Världshandelsorganisationen (WTO), utan någon övergångsperiod, där mejerivaror skulle handlas enligt EU:s tullar för mest gynnad nation och Storbritannien beviljar tullfria kvoter för import från EU.
- Ett scenario utan överenskommelse, som träder i kraft omedelbart, där mejerivaror skulle handlas enligt WTO:s tullar för mest gynnad nation med en väsentlig påverkan på såväl vår verksamhet som den brittiska mejeribranschen.

Vi vill att det slutliga handelsavtalet mellan Storbritannien och EU ska vara fritt från tull- och andra hinder för mjölk och mejeriprodukter. Vi samarbetar med partners i mejeribranschen och den bredare livsmedels- och lanbruks-gemenskapen för att få stöd för vår ståndpunkt i hela Europa. För att säkerställa att vår ståndpunkt hörs på högsta nivå har vi kontakt med både den brittiska regeringen och EU.

Arla i Storbritannien





alcium växlar upp strategin

Good Growth 2020 är rätt strategi när man ser till bransch- och marknadstrenderna runt omkring oss. Men det finns flera faktorer som håller på att förändra det politiska, ekonomiska och sociala landskap där vi verkar. Därför inledde vi under 2018 vårt förändringsprogram Calcium, som kommer att växla upp strategin genom att förändra det sätt vi arbetar, använder våra pengar och investerar. Calcium kommer att stärka oss, öka effektiviteten och frigöra medel som vi kan investera i vår tillväxt.

VARFÖR?



Brexit

Storbritannien bidrar med 26 procent av vår omsättning, vilket är en mycket högre exponering än våra konkurrenter har. De negativa effekterna av valutafluktuationer i GBP sedan tillkännagivandet av Brexit har kostat Arla cirka 150 miljoner EUR.



Fett- och proteinpriser

Den senaste två årens ökning av fettpriserna har minskat den relativa konkurrenskraften för våra feta varumärkesprodukter, vilket kostat oss cirka 125–175 miljoner EUR i relativt resultat jämfört med våra konkurrenter.



Kostnadsmedvetenhet

Som en lågmarginalverksamhet är kostnadsmedvetenhet en förutsättning för att kunna behålla konkurrenskraften och uppnå våra mål till förmån för våra ägare.

VAD?



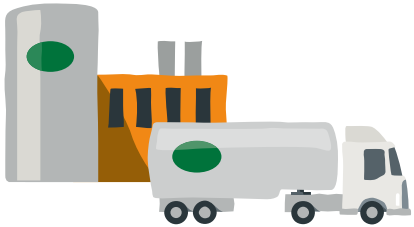
Vår ambition är att påverkan på resultatet ska bli över 400 miljoner EUR år 2021. Minst 300 miljoner EUR kommer vi att använda för att göra vårt mjölkpris ännu mer konkurrenskraftigt, och vi planerar att investera mer än 100 miljoner EUR i tillväxtområden. Vi har hittills uppnått besparingar på 114 miljoner EUR, vilket är över vårt mål på 30 miljoner EUR som vi satt för första året.

Men Calcium handlar inte bara om kostnadsbesparingar:

- Vi ökar fokus på den del av vår verksamhet som ligger närmast kunderna och konsumenterna. De står i centrum för alla våra beslut.
- Våra beslutsmekanismer blir snabbare och mer datadrivna, men även mer transparenta i organisationen.
- Vi eliminerar avfall där det inte bidrar med värde för kunderna och konsumenterna.
- Vi eliminerar komplexitet där det inte bidrar med värde. Vi förenklar och effektiviserar, både vad gäller produktion och organisation.

alcium förändrar nio verksamhetsområden

HUR?



Produktion

Vi ska skapa djupgående förändringar på varje plats och i varje roll. Vi ska övergå från en effektiv mejeristruktur till individuell linjeeffektivitet. Ny datatransparens innebär att våra medarbetare kommer att jämföra och optimera – linje för linje, vecka för vecka.

Indirekta utgifter

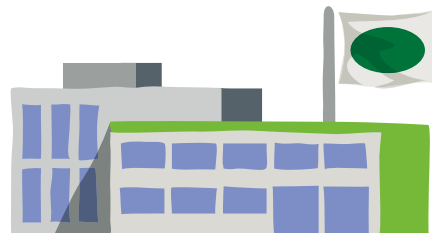
Ny datatransparens har möjliggjort för oss att utmana vårt sätt att spendera våra pengar och väsentligt minskat alla utgifter som inte fokuserar på konsumenterna. Framöver kommer våra medarbetare att ha bättre kontroll över kostnader som inte är direkt kopplade till våra produkter – till exempel kontorsutrustning, IT, resor, konsulter osv.

Logistik

Tack vare ny datatransparens kommer vi kunna eliminera svinn av färdiga varor och optimera såväl hämtningen av mjölk från gårdarna som distributionen till kunderna – rutt för rutt – vilket ska skapa värde både för oss och för våra kunder.

Organisation

Våra centrala funktioner har blivit mindre, vilket gör att vi kan sätta fokus närmare kunderna och konsumenterna på marknaderna.



Inköp

Inköpsfunktionen har starkare mandat att integrera experter och bästa praxis i våra inköpsbeslut för att säkerställa efterlevnad, maximera värdet av de varor och tjänster som vi köper in till Arla och säkerställa ansvarsfulla inköp.

Innovation

Vår process från idé till marknad ska bli enklare och kortare för att snabbare kunna dra nytta av nya möjligheter. Vi kommer att experimentera mer på marknaderna och snabbt sprida framgångar.



Sortiment

För att minska komplexiteten i produktionskedjan och öka produkternas påverkan på resultatet ska vi dela fler produkter över olika marknader. Vi ska plocka från en standardlista över ingredienser och uppnå ett lägsta volymmål för nya produkter.



Marknadsföring

Vi kommer att lägga mindre pengar på att utveckla kampanjer och mer på att nå ut till konsumenterna. Vårt innehåll ska utvecklas till lägre kostnad, snabbare och bättre genom egna digitala studior.



Kampanjer i dagligvaruhandel

Tack vare bättre data kommer vi att kunna optimera kampanjer i dagligvaruhandeln för oss och våra kunder, vilket gör att våra kundansvariga kan fatta välgrundade beslut direkt.

Calcium levererar starka resultat första året

Ökad effektivitet genom intern marknadsföring

Som en del av Calcium och för att förbättra och göra vår marknadsföringsstrategi mer kostnadseffektiv har vi nu lagt utvecklingen av innehåll internt när det är möjligt. Vi sätter upp interna kreativa byråer för utveckling av digitalt innehåll och medieinköp. På så sätt minskar vi inte bara byråutgifterna och säkerställer högre kvalitet, utan vi utvecklar vårt digitala kunnande så att vi möjliggör för våra egna medarbetare att bli de bästa kommunikatörerna och marknadsförarna. Vi räknar med att spara upp till 6,5 miljoner EUR årligen med denna lösning.



calcium

Calcium hjälpte Arla att säkra ett ostkontrakt värt miljoner

Calcium kan också vara ett bra sätt att stärka relationerna med kunder och vinna nya kontrakt. Calcium underlättade verkligen när Arla avtalsförhandlade med en av våra strategiska partners. Vår detaljhandelspartners agenda stämmer väl överens med Calcium, och under dessa förhandlingar visade vi på ökad driftseffektivitet för båda företagen. Arla vill ligga i framkant och har fokus på kunden, vilket också var viktiga faktorer för att säkra kontraktet värde av 504 miljoner EUR i återförsäljningsledet.



Mindre är mer

När Arla UK ville lansera en ny yoghurtportfölj valde de att i stället för att utveckla en själva titta på vad som redan fanns på marknaderna och lanserade sedan befintliga produkter från Sverige och Danmark. Det låter enkelt, men före Calcium var produktutvecklingen landspecifik. Som en del av Calciumprocessen har vi inrättat ett yoghurtssortiment för Europa, som kommer att säljas på alla marknader. Det ledde till en minskning på 25 procent vad gäller antal fruktberedningar, vilket innebär väsentliga kostnadsreduceringar.

Från 270 leverantörer till 1

Före Calcium hade Arla fler än 270 leverantörer av tryckeritjänster. På vår leverantörsdag i maj bjöd vi in potentiella leverantörer till våra huvudkontor, och använde våra tidigare tryckeribeställningar som utgångspunkt för en e-auktion. En leverantör lade ett bud som innebar 30 procent besparingar utan att kompromissa med kvaliteten. Nu när medarbetare behöver tryckeritjänster kontaktar de denna leverantör, som också överväger att använda vår egen tryckkapacitet. Calcium gav våra upphandlingsteam ett större mandat att slutföra affären, och deras deltagande i affärsförhandlingarna gynnade alla inblandade parter.



Essentiella mål för 2019

Arlas essentiella mål står i fokus varje år på Good Growth 2020-resan. De sätts av koncernledningen och godkänns av styrelsen.

Fortsatt pris- och marginalhantering samtidigt som vi satsar på en volymdriven omsättningsökning

I en volatil verksamhet med låga marginaler säkerställer prishantering hälsosamma marginaler på kort till medellång sikt. 2019 kommer vi att hålla kvar fokus på volymdriven tillväxt över våra kärnkategorier och -marknader, samtidigt som vi säkerställer proaktiv marginal- och prishantering. För att säkerställa tillväxt och anpassa oss efter ändrade kundpreferenser kommer vi dra fördel av vår allt mer diversifierade mjölkpool.

Genomföra Calcium för att förändra Arla

Calcium, som är vårt holistiska förändringsprogram, går in på andra året 2019, vilket kommer att leda till ytterligare förändringar av vårt arbetssätt, våra utgifter och investeringar. För att öka vår konkurrenskraft strävar vi efter att skapa ett företag som alltid ligger i framkant. Vår ambition är att påverkan på resultatet ska bli över 75-100 miljoner euro år 2019.

Fler och snabbare innovationer

2019 kommer vi att granska och förändra vår innovationsmodell och väsentligt öka produktionshastigheten och minska produktkomplexiteten. Vårt nyckelfokus när det gäller innovation är de allt mer populära naturliga och mättande mejeriprodukterna och "i farten"-formaten, samtidigt som vi också planerar att testa fler produkter för flexitarianer. Vi kommer att dra nytta av befintlig teknik och kompetens, och utveckla och skapa konkurrenskraft i linje med externa marknadsperspektiv.

Ha en stark och lönsam agenda för varumärkestillväxt

Att se till att vi har en strategisk portfölj med mer konsumentinriktade erbjudanden med högre marginal är avgörande för vår framtida tillväxt. Under 2019 kommer vi att fortsätta att utveckla och vässa profilen för våra strategiska varumärken Arla®, Castello®, Lurpak® och Puck®, specifikt genom att revidera vår strategi mot bakgrund av nya konsumtionsvanor och expansion in på nya marknader.

Vinna på fokusmarknader

Under 2019 kommer vi att ha ett strategiskt fokus på att leverera varumärkestillväxt och/eller högre vinst på nyckelmarknadssegment, däribland Bangladesh, Nigeria, Kina, och MENA, genom att stärka vår varumärkesportfölj och expandera in i nya kategorier och samarbeten i dessa regioner. Vi förväntar oss att 2019 ska bli ett utmanande år i Europa, och därför måste vi förbereda verksamheten för osäkerheten efter Brexit och säkerställa vår brittiska marknad.

Ta ledningen inom hållbarhet

Hållbarhet står högt både på konsumenternas och vår egen agenda. Arla har redan många hållbarhetsinitiativ, däribland kvalitetssäkrings- och djuromsorgsprogrammet Arlagården. 2019 kommer vi att lansera vår nya miljöstrategi och mäta såväl påtagliga hållbarhetsresultat som konsumenternas uppfattning av vårt arbete.

Lyfta AFI ytterligare

Ytterligare investeringar i Arla Foods Ingredients, AFI, är en av våra högsta prioriteringar för 2019. Vi kommer att fokusera på fortsatt förädling av befintliga produkter till specialprodukter med högre värde, genom nya investeringar och fokuserad forskning och utveckling. I takt med att efterfrågan på våra specialingredienser fortsätter att öka strävar vi också efter att öka vår råvarupool för att säkra mer vassle, så att vi kan serva vår globala kundbas.



VÅRA VARUMÄRKEN OCH AFFÄRSSEGMENT



Våra varumärken är kärnan i vår verksamhet och utgör grunden för Arlas lönsamhet. För att kunna förlänga vår ställning som ledande globalt mejeriföretag fokuserar vi våra aktiviteter på två kommersiella zoner, Europe och International, som är de regioner där vi tror att Arla har störst potential att växa. Vår vassleverksamhet, Arla Foods Ingredients, är också en strategisk prioritet. Här redovisar vi tillväxten för våra strategiska varumärken, och den framgång som vi uppnått i våra kommersiella zoner och med AFI.

Arla®: Arla gick från klarhet till klarhet 2018

Varumärket Arla® har fortsatt att överträffa på marknaden i Europa. Vi strävade efter att bygga kapital genom anpassad global positionering och vår nya kampanj ”styrkan kommer inifrån”, samtidigt som vi byggde tydliga positioner med nya undervarumärken, däribland Dano Power, Arla &More och Arla® Organic. 2018 var ett framgångsrikt år även för Arla®s varumärkeskommunikation: vi ökade konsumenternas engagemang genom att utöka kommunikationen i digitala kanaler och vann fler än 50 marknadsföringspriser.

Arla &More bryter ned frukostbarriären

Nu för tiden har många inte tid att äta måltider på ett traditionellt sätt. Det är därför vårt nya undervarumärke Arla &More utvecklat ett sortiment med hälsosamma, naturliga och mättande produkter, till exempel yoghurt med müsli, smoothies med havre och frukt samt smaksatt gröt. Dessa produkter avser att bryta den frukostbarriär som kan påverka mejeriprodukter: de är avsedda att ätas när som helst under dagen så att konsumenten kan hålla energin uppe. Arla &More finns för närvarande i Finland och Sverige, men nya europeiska marknader lanseras under 2019.

Fortsätta öka det digitala engagemanget

Det digitala engagemanget för Arla®s varumärken ökade med 90 procent jämfört med 2017, från 100 till 190 miljoner engagemang. Arla använde datadrivna marknadsprinciper för att höja varumärkesengagemanget genom skraddarsydda ”personas” baserade på passionpunkter, köpmotiv och köptillfälle. De digitala investeringarna har legat på samma nivå det senaste året. Det ökade digitala engagemanget beror i stället på att vi dragit nytta av förstapartsdata för att öka engagemanget i de egna mediekanalerna: attraktivare innehåll och optimering av konsumenternas upplevelser när de verkligen söker efter en Arla®-produkt.

Omsorg om djuren som unikt försäljningsargument

Sommarmjölken® som lanserades i Sverige 2018 är ett unikt kommersiellt djuromsorgsinitiativ som ger extra ersättning till konventionella (icke-ekologiska) Arlabönder som ger sina kor 25 procent mer betestid under sommaren, utöver beteskraven i den svenska lagstiftningen. Tre fjärdedelar av de konventionella Arlabönderna deltog, vilket innebär att Arla® kunnat påverka kor, ägare och konsumenter på ett positivt sätt.

Sommarmjölken® gav ökade marknadsandelar inom alla kategorier som medverkade och en betydande stärkning av nyckel-KPI:n ”djuromsorg”. Kommunikationskampanjen var mycket framgångsrik, med en ONS-poäng på 75*.



Omsättning, miljoner EUR

3 304

2017: 3 026

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

1,8 %

2017: 3,4 %

Andel av varumärkesomsättning

64,7 %

2017: 65,8 %

Lurpak®: Styrka i mjukhet

Lurpak® har varit en symbol för dansk mejeritradition sedan 1901. Det säljs och älskas nu i fler än 75 länder, från Danmark till Mellanöstern och ännu längre bort. Vi fortsätter att driva vår varumärkesmission: sätta bra mat i centrum i människors liv.

Tuff omvärld

2018 var ett tufft år för smör, eftersom de höga fettpriserna överfördes till kunden. Det är ett bevis på styrkan i varumärket Lurpak® att vi upplevde en tillväxt på våra nyckelmarknader under denna tid, med en volymdriven omsättningsökning på 2,7 %. Att driva värde är avgörande för att kunna uppmuntra konsumenterna att betala mer för vårt varumärke, och vi har sett resultat som speglar detta.

Innovationer baserade på verkliga konsumentinsikter

2018 lanserade vi två nya innovationer på våra största marknader. Lurpak® Softest utvecklades som en följd av insikten att för vissa av våra konsumenter var våra bredbara matfettsprodukter inte bredbara direkt från kylen. Det lanserades i Storbritannien i maj och har redan blivit en framgång med en omsättning på 8,9 miljoner EUR, vilket är över förväntan. Lurpak® Mini Blocks var den andra största lanseringen för varumärket 2018. Fyra 50 gramsblock i en bekväm box lanserades i Danmark i mars. Omsättningen från Lurpak® Mini Blocks uppgick till 2,6 miljoner EUR 2018. Båda lanseringarna hade stöd av traditionella kampanjer och

webbkampanjer, sociala medier och mycket mer. De har verkligen fått effekter på BSM-kategorin.

Lurpak® Liquid och Spray lanserades på nytt i år, både i MENA-regionen och i Danmark. Målet var att fokusera marknadsföringen mer på tillfället och användningen av produkten. Den nya förpackningen med tydligare varumärke och information om produkten, i kombination med en ny varumärkeskampanj, kommer garanterat väcka konsumenternas intresse.

Vinna digitalt

Vår starka kommunikation under 2018 ökade medvetenheten om och engagemang för varumärket, inte bara vid lanseringarna. Kampanjen Game On Cooks var aktiv på många av våra marknader, inte bara på tv utan även i andra kanaler, från digitala till i butik. Vi levererade ytterligare ett starkt digitalt år med 43 miljoner konsument-engagemang fram till årsskiftet.



Omsättning, miljoner EUR

561

2017: 528

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

2,7 %

2017: -2,7 %

Andel av varumärkesomsättning

12,0 %

2017: 11,5 %



Castello®: Sinne och smak

Castello® har en tradition av kreativ osttillverkning sedan 1893. Ostar under varumärket Castello® har utvecklats med en verklig insikt i hur människor uppfattar arom och smak, så att du kan uppleva något speciellt i varje tugga. Våra specialostar säljs i 87 länder runt om i världen under varumärket Castello®.

En framgångsrik global kampanj

Varje Castello®-ost ger kunden en unik och tilltalande känsla. Vare sig det gäller intensitet hos Castello® hårdost, krämigheten i vitmögelen eller den mer skarpa smaken hos blåmögelen ger varje ost en unik smakupplevelse. Dessa sensationer väcks till liv genom vår senaste varumärkeskampanj "Sensations by Castello®", som genomfördes på sju globala nyckelmarknader under 2018.

Stärka vårt kärnsortiment

Castello® är det ledande varumärket för blåmögelen på många marknader, men blåmögelen är bara en del av ett större specialostuniversum. 2018 blev vi ännu mer relevanta för konsumenterna när vi expanderade vårt kärnsortiment till hårdost och vitmögelen. Flera nya produktansättningar inom dessa segment ledde till en exceptionellt bra volymdriven omsättningsökning för hårdost i Finland, USA och Kanada, och i Storbritannien och i Tyskland för vitmögelen.

Castello växer

Genom ett kraftfullt arbete på alla marknader för att öka medvetenheten om Castello® och påverka genomslaget av ett bredare Castello®-sortiment kunde varumärket nå en omsättningstillväxt för strategiska varumärken på 3,8 procent under 2018, och tillväxten var extra stark i USA (28 procent), Finland (8 procent) och Kanada (6 procent).



Omsättning, miljoner EUR

180

2017: 181

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

3,8 %

2017: 2,7 %

Andel av varumärkesomsättning

3,8 %

2017: 3,9 %



Puck®: Det innovation som gäller

Varumärket Puck® började som en bredbar ost i Tyskland, men finns nu på 30 marknader i hela världen, från Syrien till Sverige, Kuwait till Kazakstan. Den tillverkas i fyra av Arlas mejerier i Danmark, och är ett av de ledande mejerivarumärkena i Mellanöstern.

Mindre fett, bättre hälsa

I takt med att konsumenterna i Mellanöstern blir allt mer medvetna om kostrelaterade hälsofrågor, däribland fetma, ökar behovet av hälsosammare produkter. Vårt ikoniska varumärke i Mellanöstern, Puck®, drar redan nytta av den här trenden: genom att lansera en variant av sin flaggskeppsost Puck® med 30 procent lägre fetthalt och 25 procent mindre salt lyckades Puck® vända trenden och ökade sin nettoomsättning med 4 miljoner EUR.

Bredda horisonten

Hälsoaspekten är bara en del av innovationsstrategin för att Puck® ska kunna behålla sin starka ställning i Mellanöstern. Nya kategorier och tillfällen, och fler varianter är också avgörande. 2018 lanserade Puck® ett brett utbud av matlagningsprodukter: flera såser, en innovativ riven ost, Chedarella, samt ett nytt bredbart alternativ, Labneh. Förvärvet av Mondeléz Internationals verksamhet för ostförädling i Mellanöstern innebär nya expansionsmöjligheter 2019.

Snapchat och Puck®

2018 utmanade Puck® också kategori-normerna genom att engagera kunderna digitalt och via spel. Puck® inledde ett tidigare aldrig skådat samarbete med Snapchat, och engagerade sin kärnpublik, mammor och barn, på ett unikt och roligt sätt. Den interaktiva kampanjen erhöll ca 5 miljoner bilder. Andra Puck®-kampanjer var också mycket framgångsrika, och varumärket vann fyra marknadsförings-utmärkelser under året.



Omsättning, miljoner EUR

352

2017: 339

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

8,9 %

2017: 4,4 %

Andel av varumärkesomsättning

7,5 %

2017: 7,4 %



MBB: Tradition och innovation går hand i hand

Enheten för MBB (mjölkbaserade drycker) har en vision som går ut på att bygga meningsfulla kopplingar till millenniegenerationen genom bättre dryckesupplevelser. Portföljen inkluderar starka varumärken, däribland Cocio®, Matilde® och det licensierade varumärket Starbucks™.

Fortsatt tvåsiffrig tillväxt för Starbucks™

Konsekvent utveckling under de senaste sju åren har banat väg för ett långsiktigt strategiskt avtal mellan Arla® och Starbucks™ som löper på 21 år, vilket ger Arla licens att fortsätta att tillverka, distribuera och marknadsföra Starbucks™ premiumkaffedrycker i Europa, Mellanöstern och Afrika.



2018 uppnådde Starbucks™ premium kaffedrycker återigen en tvåsiffrig tillväxt och avslutade året med en häpnadsväckande omsättningsökning på 30 procent från strategiska varumärken. Denna utveckling är ett resultat av ett dedikerat fokus på att expandera distributionen mellan regioner med hjälp av nya kanaler och nå nya kunder på nya marknader.

Cocio® i ett nytt sammanhang

Cocio® som lanserades 1951 är ett av de mest välkända varumärkena i Danmark, men har även blivit ett starkt globalt varumärke. 2018 lanserade Cocio® ett strategiskt samarbete med HBO® i syfte att dra nytta av streamingtrenden. Gratisabonnemang på HBO® och unika priser lyfte kampanjen. Kampanjen bidrog positivt till att Cocio® kunde uppnå en omsättningsökning på totalt 5 procent från strategiska varumärken 2018.



Matilde® rörde om i kategorin dryckeschoklad

Essensen i varumärket Matilde® är det unika danska "hygget" sedan 1970. Under sommaren ändrades den ikoniska designen i åtta veckor och ersattes av färgstarka illustrationer som visualiserade för konsumenterna vad Matilde handlar om. Genom att utnyttja förpackningen som media skapade Matilde® uppmärksamhet och betydande differentiering gentemot handels egna märken. Matilde® uppnådde en omsättningsökning från strategiska varumärken på 16 procent 2018.



Summa resultat för mjölkbaserade drycker

Omsättning, miljoner EUR

248
2017: 226

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

22,7 %
2017: 12,3 %

Andel av varumärkesomsättning

4,0 %
2017: 3,4 %

Europe

Arlas zon Europe, som motsvarar 62 procent av den totala omsättningen, fortsatte sin Good Growth-resa under 2018, med stark varumärkestillväxt. Våra kärnvarumärken utvecklades över förväntan: Arla® Skyr ökade sin omsättning med 22 procent, Starbucks™ 24 procent, våra ekologiska produkter 2 procent och våra laktosfria produkter med 4,7 procent. Inom Foodservice ökade vi varumärkestillväxten med 4,4 procent, främst tack vare stark utveckling i Storbritannien, Danmark, Sverige och Finland.



Nyckelvarumärken



Omsättning per land, miljoner EUR



	2018	2017
● Storbritannien	35 %	34 %
● Sverige	21 %	21 %
● Tyskland	18 %	21 %
● Danmark	15 %	16 %
● Nederländerna, Belgien och Frankrike	5 %	4 %
● Finland	5 %	5 %

Omsättning, miljoner EUR

6 507

2017: 6 568

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

2,5 %

2017: -0,1 %

Varumärkesandel

50,4 %

2017: 48,3 %

“ Vi hade ett år med en stark varumärkestillväxt på 2,5 procent. Som en del av vårt förändringsprogram Calcium skapade vi en struktur närmare kunderna inom zonen Europe, vilket kommer att möjliggöra ännu snabbare innovationer och varumärkestillväxt. Under 2018 har vi förbättrat användandet av vår europeiska produktportfölj ytterligare, vilket har bidragit till vår starka varumärkestillväxt. ”

Peter Giørtz-Carlsen, Executive Vice President, Europe

Europe *(fortsättning)*



Storbritannien

Varumärket Arla växer betydligt snabbare än våra konkurrenter. Arla® Skyr Fruit & Oats röstades fram till årets produkt 2018, efter att Organic, BoB och Skyr fått samma erkännande tidigare år. Vår bondeägda modell och vårt förändringsprogram Calcium var nyckeln till att vi kunde vinna ett nytt kontrakt med Aldi för leverans av mjölk, och för att kunna behålla vårt ostleveransavtal med Asda. Vi fortsätter att utarbeta noggranna planer, så att vi är beredda när resultatet av brexitförhandlingarna står klart. På [sidan 20](#) finns mer information.



Tyskland

Genomförandet av vår långsiktiga strategi och fortsatt fokus på varumärkestillväxten förbättrade lönsamheten avsevärt i Tyskland. Den utbyggnad av verksamheten som skett under de senaste två åren har börjat löna sig och vår varumärkesverksamhet ökade med 6,5 procent 2018. I nära samarbete med våra kunder har vi framgångsrikt lanserat högfördlade produkter, däribland Arla® Bio yoghurt. Tyskland är ett av de områden i Europa där Arla® Skyr växer snabbast.



Danmark

Vi nådde en rekordhög varumärkestillväxt på 4,6 procent, trots vikande trend för mejerikonsumtion, genom att fokusera på befintliga och nya produktkoncept. Vårt rykte har aldrig varit bättre och 2018 var ett rekordår för försäljningen av våra ekologiska varumärken. Vi engagerade våra konsumenter i ett givande samtal om hälsovärdet av mjölk med vår Mælk uden mælk-kampanj.



Sverige

Arla hade ett år med ungefär oförändrad omsättning, trots en mycket utmanande kategoriutveckling över lag och en försvagad svensk valuta. Våra marknadsandelar i Sverige både vad gäller ost och yoghurt nådde rekordsiffror och varumärket Arla stärktes avsevärt under 2018. Dessutom rankade kunderna Arla® bland de främsta leverantörerna över alla kategorier. Kampanjen "Bara mjölk smakar mjölk" har mattat av nedgången inom mjölk kategorin och fick pris för Sveriges bästa reklamfilm bland alla kategorier.



Nederländerna, Belgien och Frankrike

Vår marknadsandel i Nederländerna inom färska mejeriprodukter nådde den högsta nivån någonsin och ligger nu på över 11 procent. Inom färska mejeriprodukter har Arla® haft den största tillväxten två år i följd, med Skyr och våra ekologiska produkter som driver den tvåsiffriga tillväxten. Skyr introducerades med framgång i Belgien. Vårt företag rankas som nummer ett av mejerileverantörer i Nederländerna.



Finland

Trots den nedåtgående trenden för konsumtion av mejeriprodukter fortsatte de största varumärkena, Arla® Luonto+ för yoghurt och Lempi för matlagning, att öka. Vår Foodservice-verksamhet levererade också stark tillväxt. För att ytterligare stärka vårt engagemang för livsmedelssäkerhet och öppenhet införde vi blockkedjeteknik, som gör det möjligt för konsumenterna att spåra mjölkens ursprung.

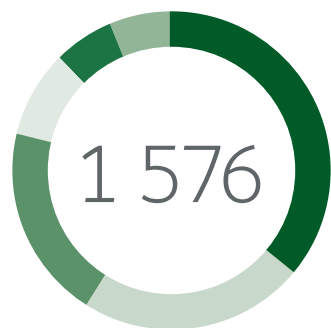
International

Zonen International, som står för 15 procent av den totala omsättningen, fortsatte att leverera lönsam tillväxt under 2018. Vi fortsatte att söka efter nya möjligheter genom att lansera innovativa produkter och expandera till nya marknader i Sydostasien.

Nyckelvarumärken



Omsättning per region, MILJONER EUR



	2018	2017
Mellanöstern och Nordafrika	36%	34%
Ryssland, dotterbolag och distributörsförsäljning	23%	23%
Nord- och Sydamerika	20%	20%
Sydostasien	9%	8%
Afrika söder om Sahara	6%	9%
Kina	6%	6%

Omsättning, MILJONER EUR

1 576

2017: 1 616

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

4,6 %

2017: 10,5 %

Varumärkesandel

85,0 %

2017: 83,9 %

“ Vi hade en bra utveckling under året, trots utmanande marknadsvillkor. Även om tillväxten blev lägre än förväntat är vi på god väg att verkställa hela vår tillväxtstrategi under 2019, och mer än det, tack vare förvärvet av ostverksamheten från Mondeléz International i MENA. ”

Tim Ørting Jørgensen, Executive President, International

International *(fortsättning)*



Mellanöstern och Nordafrika

Vårt strategiska arbete i Mellanöstern och Nordafrika, MENA, utvecklades väl under 2018, trots den låga ekonomiska tillväxten och den politiska osäkerhet som påverkar regionen. Stark varumärkestillväxt i våra kärnkategorier leddes av varumärket Puck®. Lanseringen av varumärket Arla® Organic löper på bra i Förenade Arabemiraten och Saudiarabien, och försäljningen av nyligen lanserade Arla® Kids ökar. Förvärvet av Mondeléz Internationals verksamhet för ostförädling ger oss en stark grund att bygga vidare på framöver.



Sydostasien

Arla har gjort stora framsteg i Sydostasien, vilket lett till tillväxt och lönsamhet. I Bangladesh fortsätter varumärkesandelen för Danone att öka, liksom gillandet från hushållen. Japan och Korea levererade mycket stark varumärkestillväxt och fördubblade verksamheten, och utvecklingen är positiv i Filippinerna. Arla Organic har just lanserat sin ekologiska mjölk i Singapore, vilket överträffade förväntningarna. För att utöka Arlas närvaro i regionen förbereder vi en lansering i Indonesien med vårt nyetablerade joint venture Arla/Indofood.



Afrika söder om Sahara

Vi förväntar oss en stabil marknadsandelstillväxt i Nigeria, och Danone har blivit det snabbast växande mjölkpulvervarumärket där. På koncernnivå påverkades dock Arlas verksamhet i Nigeria negativt 2018 på grund av utmaningar i bulkverksamheten med olyckliga tidpunkter för import och förändringar i marknadspriser. På andra marknader i Afrika söder om Sahara har utvecklingen gått bra, till exempel i Senegal där varumärket Danone nu är det ledande mjölkpulvermärket.



Americas

USA och Kanada fortsatte att leverera varumärkestillväxt under 2018. I USA har Arlas färskost, hårdost och Castello fått ett positivt gensvar av konsumenterna och kunderna, och vunnit ytterligare marknadsandelar – dock nådde resultatet inte upp till våra förväntningar. Den strategiska agendan för Kanada löpte på bra, och vi stärkte varumärkets kraft och levererade ett starkt resultat. I Dominikanska republiken låg Arlas varumärke Milex kvar i ledningen och ökade mjölkpulvermarknaden.



Kina

Under 2018 förbättrade Kina den totala lönsamheten väsentligt. Vår ekologiska mjölkersättning Baby & Me hade en imponerande ökning på marknaden. Varumärkesandelen ökar snabbare än marknaden. Aktieägaravtalet för joint venture-samarbetet mellan Arla och Mengniu undertecknades i början av 2018, och projektet är nu på rätt spår. Vi har dock drabbats av fördröjningar när det gäller vissa myndighetsgodkännanden, vilket fick en negativ påverkan på resultatet. Trots det ser vi positivt på utsikterna i Kina 2019.



Ryssland, dotterbolag och distributörsförsäljning

Vi hade en tillväxt i vår varumärkesverksamhet och fördubblade samtidigt nettoresultatet. En viktig drivkraft för tillväxten var mjölkbaserade drycker, i synnerhet Starbucks™ och Arla Protein. Starbucks™ lanserades framgångsrikt på flera marknader och tillsammans med Arla Protein växte de både inom dagligvaruhandeln och närbutiker. Trots höga fettpriser fortsatte våra Lurpak-produkter att växa i våra starkaste fästen Australien och Grekland. I Ryssland ökade lönsamheten främst tack vare stark försäljning av Starbucks produkter.

Arla Foods Ingrediens

Arla Foods Ingredients (AFI) är ett helägt dotterbolag till Arla och en ledande global leverantör av naturliga vassleingredienser för produkter inom ett flertal olika kategorier, från bagerivaror, drycker och mejerivaror till medicinska produkter, näringsprodukter för barn och sportkost. Dessutom tillverkar vi näringsprodukter för barn för tredje parter.

I mer än 20 år har AFI levererat stabil tillväxt. År 2018 uppnådde vi 652 miljoner EUR i intäkter, jämfört med 651 miljoner EUR förra året. Vår värdeskapande växer tack vare förädlade ingredienser och en stark CNM-verksamhet (Child Nutrition Manufacturing).

AFI:s kunder kräver specialprodukter

Stora förändringar är på gång i vassleindustrin. Tidigare betraktades vasslepulver som en enkel biprodukt från osttillverkning. I dag behandlas vassle som en högvärdesingrediens i sig, och i framtiden kommer AFI:s kärnmarknader att behöva öka produktdifferentieringen ytterligare. AFI:s tillväxt kommer att baseras på försäljningen av våra unika förädlade produkter, däribland alfa-laktalbumin, hydrolyserat vassleprotein, MFGM och vassleproteinisolat. Vi kommer att fortsätta att öka vår andel förädlade produkter jämfört med standardprodukter, och leverera avancerade och innovativa funktioner till våra kunder.

Vår strategi stöder förändringarna

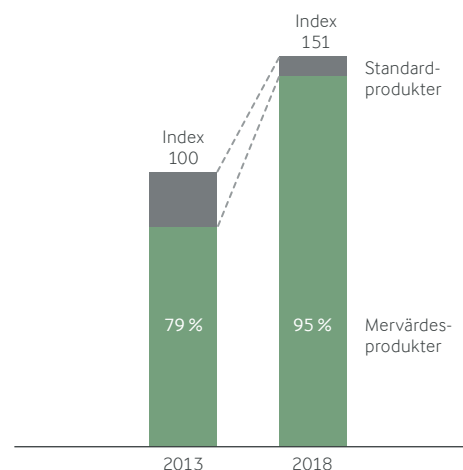
För att lyckas och kunna fortsätta att öka verksamheten kommer AFI att fokusera på strategiska projekt och prioriteringar:

- Vi strävar efter att uppnå vår ambitiösa innovationsagenda, som drivs av våra kunders motivation att leverera bättre näring och ha en stark pipeline av nya produkter. Vi kommer att utnyttja den tillgängliga råvaran och förvandla den till specialiserade och unika produkter.
- AFI strävar efter att öka sin råvarupool och har strategiska projekt för att säkerställa detta. 2018 undertecknade vi ett samförståndsavtal med Foremost Farms, ett mejerikooperativ i USA. Avtalet formaliserade möjligheterna till ett framtida samarbete och vi hoppas nå ett slutligt avtal 2019.
- 2018 påverkades vår verksamhet för näringsprodukter till barn negativt av stora förändringar i den kinesiska lagstiftningen gällande bröstmjölsersättning. Trots det påbörjade vi en ambitiös strategi i syfte att säkerställa en fortsatt tillväxt av våra näringsprodukter för barn, bland annat genom att investera i väsentliga kapacitetsökningar. Det kommer att göra det möjligt för oss att använda Arlas position som global marknadsledare inom ekologisk mjölk för att tillgodose den starka efterfrågan i Kina på ekologiska näringsprodukter för barn.
- Vi har arbetat hårt under de senaste åren för att möta de framtida kraven på kvalitet och livsmedelssäkerhet tillsammans med våra kunder. Under 2019 kommer vi att fortsätta att investera i personal och infrastruktur för att hålla oss kvar i ledningen när det gäller livsmedelssäkerhet och produktkvalitet i världen.

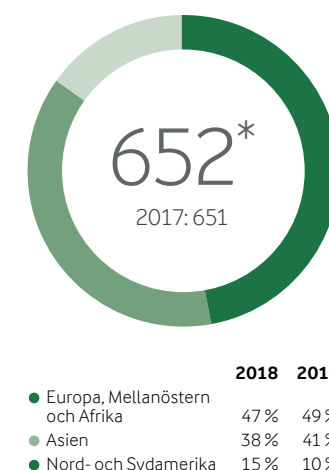
“ Vår strategiska ambition är att bli den ledande globala leverantören av förädlad vassle och avancerade näringsprodukter till barn. Genom att kombinera våra tänkesätt med våra kunders krav och förväntningar kommer vi att fortsätta att upptäcka och leverera allt det goda som vassle kan tillföra människors liv. ”

Henrik Andersen, Group Vice President

Försäljningsbidrag för standardprodukter och mervärdesprodukter



Omsättning per region, MILJONER EUR



Trading

Utöver våra huvudsakliga försäljningskanaler genomför Arla försäljning till andra företag för användning i deras produktion. Det förekommer också industriförsäljning av ost, mjölkpulver och smör. Dessa aktiviteter ingår i det vi kallar trading, och även om detta inte är en kärnverksamhet för Arla är det viktigt för vår framgång.

Marknaden för mejeriprodukter har blivit alltmer volatil, i synnerhet efter att EU:s kvotssystem i Europa avskaffades 2015, vilket gör det svårt att förutsäga mjölkvolymerna. Industrihandel gör det möjligt för oss att hantera säsongsmässig och geografisk variation i tillgången på mjölkråvara.

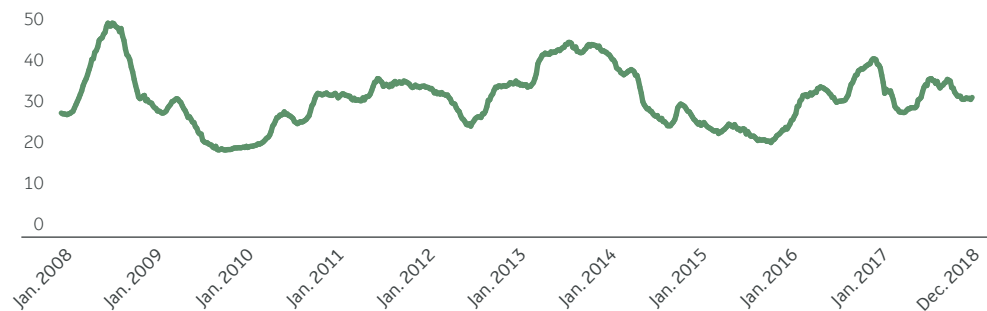
Vårt strategiska beslut att öka kapaciteten inom Trading, för produkter med högt värde, som mozzarella och helmjölkspulver, kommer att stärka vår verksamhet. Beslutet träder i kraft i mitten av 2019. Det ger oss fler alternativ när det gäller att hantera vår mjölkpool och bidrar till att minska exponeringen mot kontrakt med låga marginaler gällande handelns egna varumärken.

Andelen av totala mjölkinvägningen som går genom Tradingverksamheten ökade till 23,9 procent från 20,2 procent under 2017 till följd av en avsiktlig skiftning från handelns egna varumärken till Trading-produkter och kunder som är mer lönsamma.

Som ett resultat ökade Trading sin försäljning med 15,4 procent till 1 734 miljoner EUR jämfört med 1 503 miljoner EUR förra året, vilket motsvarar 16,6 procent av Arlas totala omsättning 2018.

Tillsammans med den nu förväntade volatiliteten kanske den största förändringen i tradingportföljen 2018 var den ökade volymen av fettbaserade produkter. Det var ett resultat av högre fettpriser som minskade konsumenternas efterfrågan men som fick handlare och livsmedelsproducenter att säkra volymer för egen användning.

Kombinerade fett- och proteinpriser, treårscykel som visar mejeriindustrins volatilitet
EUROCENT PER KILO



Omsättning fördelad på produktkategori
MILJONER EUR



	2018	2017
Mjölkråvara	34 %	34 %
Mjölkpulver	32 %	36 %
Ost	22 %	21 %
Smör	7 %	3 %
Övriga	5 %	6 %

VÅR STYRNING

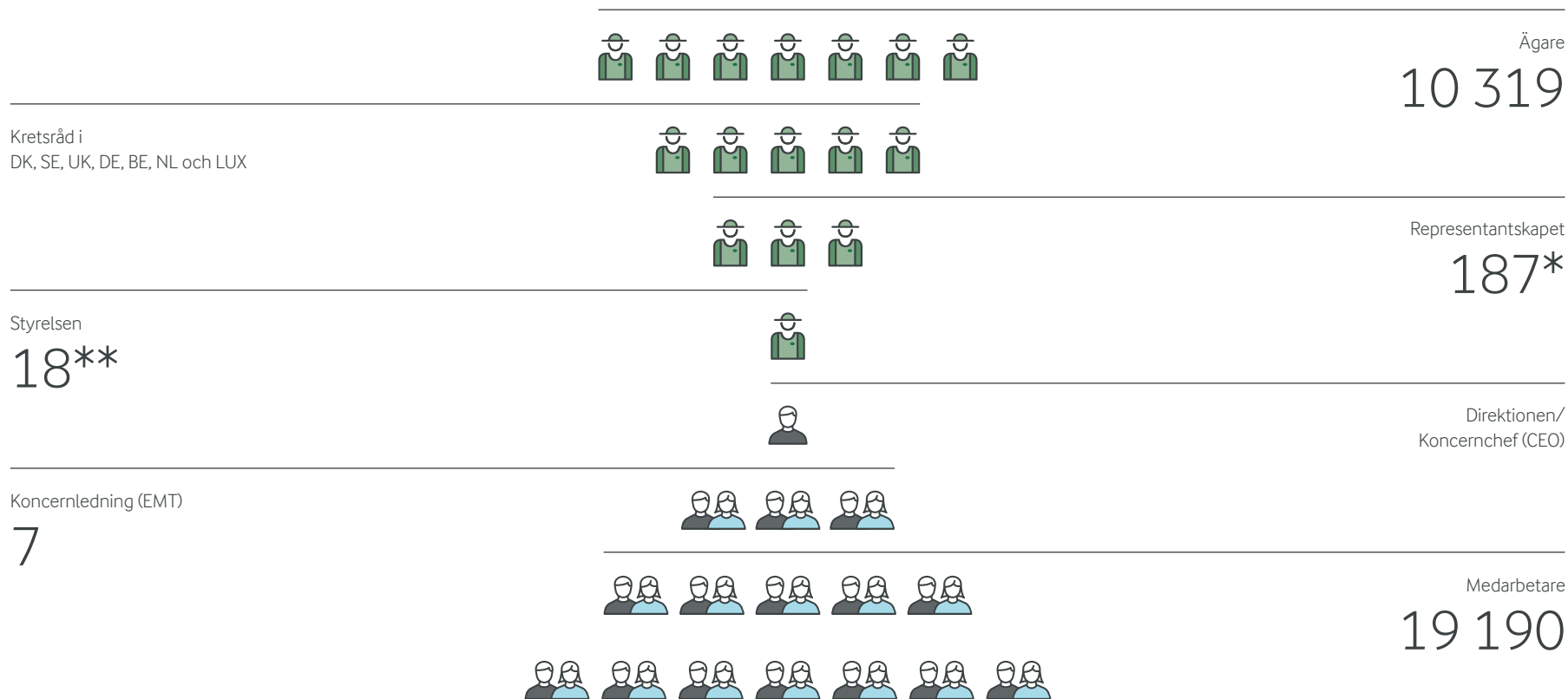


Arla ägs av mjölkbönder i sju länder. 2018 ändrade vi kooperativets struktur i syfte att bli ETT Arla, med direktmedlemskap för alla våra ägare. Strukturen säkerställer ökad harmonisering och öppenhet, och förbereder Arla som ett kooperativ för framtiden. Här presenterar vi vårt kooperativ och vår företagsstyrning samt vårt demokratiska ramverk.

Ramverk för styrning

För ett kooperativ som Arla är god styrning nödvändig för att nå framgång och skapa förtroendefulla relationer med våra ägare, medarbetare och andra viktiga intressenter. God styrning innebär ansvarsfull och transparent ledning och kontroll av kooperativet.

Kooperativ styrning



Företagsstyrning

Ramverk för styrning *(fortsättning)*



Kooperativ styrning

Arlas demokratiska struktur ger styrelsen och representantskapet befogenhet att fatta beslut. Det är deras främsta uppgift att utveckla ägarbasen, skydda den kooperativa demokratin, förankra beslut och utveckla ledarkompetensen bland ägarna.

Ägare

2018 var 10 319 mjölkbönder i Sverige, Danmark, Tyskland, Storbritannien, Belgien, Nederländerna och Luxemburg gemensamt ägare till Arla. Förra året hade kooperativet 11 262 ägare. Alla ägare i kooperativet har möjlighet att påverka viktiga beslut. Nedgången i antalet ägare beror främst på att bönder slutat producera mjölk, eller att deras verksamhet köpts upp av någon annan medlem eller, fast i mindre utsträckning, att de valt att leverera till ett annat mejeriföretag. Denna nedgång ligger i linje med den trend som setts i hela mjölksektorn under ett antal år.

Kretsråd

Varje år sammanträder kooperativets ägare lokalt i respektive land för att säkerställa ägarnas demokratiska inflytande i ägarländerna. Ägarna i kretsen väljer de ledamöter som ska representera kretsen i representantskapet.

Representantskapet

Representantskapet är högsta beslutande organ och består av 187 ledamöter, varav 175 är kooperativa ägare och tolv är medarbetarrepresentanter. Ägarrepresentanterna väljs vartannat år, ojämna år. Representantskapet fattar beslut, bland annat om disposition av årets resultat, och utser styrelsen.

Representantskapet sammanträder minst två gånger om året.

Styrelsen

Styrelsen utses av representantskapet och ansvarar för den strategiska riktningen, övervakning av kooperativets aktiviteter och kapitalförvaltning, en tillfredsställande redovisning och för att utse Direktionen. Styrelsen är också ansvarig för att se till att Arla förvaltas i enlighet med ägarnas intressen och fattar beslut om ägarstrukturen. De tillvaratar även olika intressenters intressen i företaget, bland annat långgivare, investerare i obligationsinstrument och medarbetare. Styrelsen består av 15 förtroendevalda ägare och tre medarbetarrepresentanter. Styrelsens sammansättning speglar Arlas ägarstruktur i de olika länderna.

Area Councils

Arla har fyra Area Councils som är underkommittéer till styrelsen, och består av styrelseledamöter samt ledamöter i representantskapet. Area Councils finns i fyra demokratiska områden: Sverige, Danmark, Centraleuropa och Storbritannien, och tar hand om frågor som är av särskilt intresse för ägarna i varje geografiskt område.



Företagsstyrning

Ansaret för företagsstyrningen i Arla delas mellan Direktionen och styrelsen. Tillsammans definierar och övervakar de den strategiska riktningen, organiserar och leder kooperativet samt utövar tillsyn över ledningen och säkerställer efterlevnad.

Direktionen/Koncernchef

Direktionen, som utses av styrelsen, ansvarar för kooperativets ledning, säkerställer kooperativets långsiktiga tillväxt i ett globalt perspektiv, genomdriver den strategiska riktningen, följer upp mål för året och definierar policyer, samtidigt som man strävar efter en hållbar ökning av kooperativets värde. Dessutom ska direktionen ansvara för en lämplig riskhantering och riskstyrning, samt efterlevnaden av lagar och regler och interna riktlinjer. Under 2018 och efter det att EVP och vice koncernchefen Povl Krogsgaard gått i pension upplöstes den tidigare direktionen och ersattes av koncernchefen enbart. Från och med den 1 februari 2019 utsågs vice verkställande direktör Peter Giørtz-Carlson i direktionen.

Koncernledning (EMT)

Koncernledningen (EMT) ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet, samt för att upprätta strategier och planera framtidens mejeristruktur. Koncernledningen (EMT) består av koncernchefen samt fyra funktionsexperter och två affärsområdeschefer. Funktionsexperterna är koncernekonomidirektören (finans, IT och juridik), marknadsdirektören (marknadsföring och innovation), HR-direktören (HR) och den operativa chefen (Supply chain). De kommersiella cheferna ansvarar för de kommersiella områdena

Europe och International. Koncernledningens medlemmar håller varandra informerade om väsentlig utveckling inom respektive affärsområde och samordnar alla tvärfunktionella åtgärder. 2018 ökade mångfalden i teamet ytterligare när Sami Naffakh, en fransk medborgare, anslöt sig till Arla som Executive Vice President och chef för supply chain.

Medarbetare

Arla har 19 190 medarbetare globalt (FTE), jämfört med 18 973 förra året. Medarbetarna representeras av tre ledamöter i styrelsen och tolv ledamöter i representantskapet.

Koncernledning (EMT)

EMT består av koncernchefen samt fyra funktionsexperter och två affärsområdeschefer, en för zonen Europe och en för International. EMT består av personer med olika bakgrund som har olika expertkunskaper. De ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet samt för att upprätta strategier och planera framtidens mejeristruktur. Utöver deras övergripande ansvar har medlemmarna i EMT individuellt ansvar för att leda sina respektive områden.



Koncernledning *(fortsättning)*

Sami Pascal Naffakh

Operativ chef

Executive Vice President,
Supply chain

■ 1970

■ Fransk

Sami började på Arla i januari 2018. Han har arbetat 25 år inom produktionskedjan och operativt inom flera branscher, och i sju olika länder innan han kom till Arla. Senast arbetade han som SVP Global Supply Chain EMEA på Estée Lauder Companies, men han har också djupgående kunskaper om mejeribranschen från sin tid på Danone Early Life Nutrition, där han hade flera ledande befattningar. På fritiden umgås han helst med familj och vänner. Hans favoritprodukt är Arla Unika® Gammel Knas.

Hanne Søndergaard

Marknadsdirektör

Executive Vice President,
Marketing and Innovation

■ 1965

■ Dansk

Hanne har arbetat inom Arla i 29 år, först inom MD Foods, innan hon flyttade till Storbritannien där hon innehade en ledande roll när det gäller att utveckla Arlas brittiska verksamhet. Hon blev vice VD för Arla UK innan hon flyttade tillbaka till Danmark 2010. Med en naturlig förmåga för marknadsföring ansvarade Hanne för olika varumärken och kategorier innan hon tog på sig sin nuvarande roll. Hanne är också styrelseledamot i Arla Fonden och Danmarks Tekniska Universitet. Hon bor i Århus med sin partner och tycker om att paddla kajak och laga mat. Hennes favoritprodukt är Skyr.

Tim Ørting Jørgensen

Executive Vice President,
International

■ 1964

■ Dansk

Tim kom till Arla 1991, inom MD Foods. Han har arbetat på många poster och chefsposter i Danmark, Saudiarabien, Brasilien och Tyskland innan han blev Executive Vice President International. Tim har varit en del av teamet sedan 2007. Tim är också styrelseledamot i Royal Greenland och Mengniu. När han inte arbetar umgås Tim helst med sin fru och sina fyra barn. När han får möjlighet tycker han om att jaga och lyssnar på musik. Efter 27 år på Arla är hans favoritprodukt fortfarande den danska sommardesserten Koldskål®.

Natalie Knight

Koncernekonomidirektör

Executive Vice President,
Finans, IT och juridik

■ 1970

■ Amerikansk

Natalie kom till Arla som koncernfinansdirektör 2016 efter 17 år på Adidas där hon innehade flera höga finanstjänster, bland annat SVP Group Functions Finance, SVP Brand and Commercial Finance, CFO för Adidas North America och VP Investor Relations och M&A. Efter att ha bott och arbetat i fem länder är nu Natalie bosatt i Århus i Danmark med sin man och dotter. Hon är ledamot i styrelserna för Grundfos och Biomar. Hennes favoritprodukt är Arla® Protein, som hon gillar efter olika sportaktiviteter.

Peder Tuborgh

Koncernchef

Chef för Milk,
Members och Trading
Chef för Arla Foods
Ingredients

■ 1963

■ Dansk

Peder har arbetat inom Arla i 31 år, tidigare inom MD Foods, och haft olika ledande poster och chefspositioner inklusive marknadsdirektör, divisionsdirektör och koncerndirektör. Han har arbetat i Tyskland, Saudiarabien och Danmark, som en del av sin långa karriär inom Arla. Han är också ordförande i styrelsen för Pandora. Han gillar framför allt att umgås med sin fru, son och fyra döttrar. Hans favoritprodukt är en Arlaklassiker, Castello®.

Peter Giørtz-Carlson

Executive Board Member*

Executive Vice President,
Europe

■ 1973

■ Dansk

Peter kom till Arla 2003 som ansvarig för företagsstrategi, och har haft olika chefsbefattningar inom Arla, inklusive vd på Cocio Chokolademælk och vice vd i Arla Danmark och senast i Arla UK. Han har varit ansvarig för zon Europa sedan 2016. Utanför Arla har Peter även varit vice VD i Bestseller Kina Fashion Group (Tianjin). Peter är Executive advisor vid FSN Capital Partners AS sedan 2012. Han tycker om att cykla, åka skidor och spela golf och att umgås med sin partner och deras två barn. Hans favoritprodukt är Unika® rød løber.

Ola Arvidsson

HR-direktör

Executive Vice President,
HR och Corporate Affairs

■ 1968

■ Svensk

Ola kom till Arla 2006 som personaldirektör och har varit HR-direktör för Arlakoncernen sedan 2007. Han har tidigare arbetat på Unilever där han innehaft olika chefstjänster i Europa och Norden och där hans sista tjänst var som ansvarig för HR. Före Unilever tjänstgjorde Ola som officer i ingenjörstrupperna inom försvarsmakten. Ola är också styrelseledamot i AP Pension och en central ledamot i DI. Ola tillbringar fritiden med sin fru och tre barn. Hans favoritprodukt är ett glas kall Arla Ko® mellanmjölk tillsammans med en av sina barns hemmagjorda kanelbullar.

■ Födelseår ■ Nationalitet

* Från och med den 1 februari 2019 utsågs vice verkställande direktör Peter Giørtz-Carlson i direktionen.

Styrelse

Styrelsen har bred erfarenhet och består av 15 förtroendevalda ägare och tre medarbetarrepresentanter. 2018 blev Jan Toft Nørgaard ordförande och Heléne Gunnarson valdes till vice ordförande, för övrigt den första kvinnliga. Arthur Fearnall och Janne Hansson anslöt som nya ledamöter. Styrelsens främsta uppgift är att se till att Arla förvaltas i enlighet med ägarnas intressen.



1
Jan Toft Nørgaard
ordförande
■ 1960
■ Dansk
■ 2000

2
Heléne Gunnarson
Vice ordförande
■ 1969
■ Svensk
■ 2008

3
Manfred Sievers
■ 1955
■ Tysk
■ 2013

4
Inger-Lise Sjöström
■ 1973
■ Svensk
■ 2017

5
Torben Myrup
■ 1956
■ Dansk
■ 2006

6
Harry Shaw
■ 1952
■ Brittisk
■ 2013
■

7
Janne Hansson
■ 1963
■ Svensk
■ 2018

8
Ib Bjerglund Nielsen
■ 1960
■ Dansk
■ 2013
■

9
Manfred Graff
■ 1959
■ Tysk
■ 2012

10
Håkan Gillström
■ 1953
■ Svensk
■ 2015
■

11
Steen Nørgaard Madsen
■ 1956
■ Dansk
■ 2005

12
Viggo Ø. Bloch
■ 1955
■ Dansk
■ 2003

13
Jonas Carlgren
■ 1968
■ Svensk
■ 2011

14
Bjørn Jepsen
■ 1963
■ Dansk
■ 2011

15
Johnnie Russell
■ 1950
■ Brittisk
■ 2012

16
Arthur Richard Fearnall
■ 1963
■ Brittisk
■ 2018

17
Markus Hübers
■ 1975
■ Tysk
■ 2016

18
Simon Simonsen
■ 1970
■ Dansk
■ 2017

■ Födelseår ■ Nationalitet ■ Styrelseledamot sedan ■ Medarbetarrepresentant

Arvoden till ledningen

Arlas ersättningspolicy till ledningen är avsedd att främja hög prestanda och stödja värdeskapande. Policyn säkerställer anpassning av Arlas strategiska riktning med våra ägares intressen. Vi har en strukturerad metod för ersättning och löner är neutrala i förhållande till kön, nationalitet och ålder.

Vår filosofi

Ersättningspaketet utformas för att locka och behålla de bästa ledarna, men även driva fram starka resultat på kort och lång sikt. Ersättningsnivåerna granskas varje år av externa rådgivare på grundval av marknadsdata. Även om större delen av ersättningen är fast, i linje med skandinavisk praxis, har en större del blivit rörlig de senaste åren för att säkerställa att den totala ersättningen också är beroende av att Arlas kort- och långsiktiga finansiella, sociala och miljömässiga mål blir uppfyllda. Alla chefer och medlemmar i direktionen är anställda enligt internationella villkor, som innehåller tillämpliga konkurrensklausuler samt konfidentialitets- och lojalitetsrestriktioner. Representantskapet uppdateras regelbundet om ersättningen till styrelsen och utvecklingen av rörlig ersättning för koncernledningen och ledande befattningshavare.

Våra resultatåtgärder

Styrelsen

Ersättningen till styrelsen består av ett fast arvode och är inte grundad på stimulansåtgärder. Detta säkerställer att styrelsen eftersträvar kooperativets långsiktiga intressen utan att ta hänsyn till vad det kan innebära i form av värdet av incitamentbaserad ersättning. Ordförande och vice ordförande (tillsammans: ordförandeskapet) uppbär ett arvode som är tre gånger respektive två gånger grundbeloppet och övriga styrelseledamöter erhåller lika ersättning. Utöver ett

dagtraktamente lämnas ingen ytterligare ersättning för deltagande i möten eller kommittéuppdrag. Styrelsens ersättning bedöms och justeras vart annat år och godkänns av representantskapet. Den senaste justeringen skedde 2017. För mer information om specifika belopp se [sidan 115](#).

Direktionen/Koncernchef (CEO)

Direktionen utses av styrelsen och registreras i den egenskapen hos danska Erhvervsstyrelsen. Direktionen utser medlemmarna i koncernledningen (EMT) och har det övergripande ansvaret för planering och styrning av koncernens aktiviteter. Under 2018 och efter det att EVP och vice koncernchefen Povl Krogsgaard gick i pension upplöstes den tidigare direktionen och ersattes av koncernchefen enbart. Koncernchefens ersättning baseras på en fast lön, kort och långsiktig rörlig ersättning, pensionsavsättning och icke-monetära förmåner, t.ex. företagsbil, telefon osv. Den rörliga delen består av både en årlig kortsiktig rörlig incitamentsplan (STI) och en incitamentsplan (LTI) som löper på tre år. Styrelsen bedömer ersättningen till koncernchefen årligen, baserat på rekommendationer från ordförandeskapet. För 2018 låg den fasta ersättningen på samma nivå som förra året och den rörliga ersättningen minskade jämfört med 2017 då målen inte uppnåddes. För mer information om specifika belopp se [sidan 115](#).

Koncernledningen och andra ledande befattningshavare

Arlas koncernledning består av CEO samt fyra funktionsexperter och två affärsområdeschefer. Övriga ledande befattningshavare definieras som Vice President och högre, sammanlagt 72 personer.

Ersättningspaketet för koncernledning och övriga ledande befattningshavare baseras på externa jämförelser mot europeiska och internationella FMCG-företag, vilket ger en konkurrenskraftig och hållbar mix av fast och rörlig ersättning, samt ett förmånspaket inklusive pensionsavsättningar. Nivåerna på den fasta ersättningen anges baserat på individernas erfarenhet, bidrag och funktion, medan den rörliga ersättningen speglar prestanda gentemot årliga affärs mål. Den rörliga delen består av en årlig kortsiktig rörlig incitamentsplan (STI) och i extremt sällsynta fall ett långsiktigt incitamentsprogram (LTI) som löper på tre år. Under 2018 baserades STI på olika områdesspecifika åtgärder för ledande befattningshavare och andra individuellt specificerade mål för övriga ledningen. LTI baserades på omsättnings-tillväxt för strategiska märkesvaror och prestanda kontra ett peer group index. För 2018 ökade den fasta ersättningen i genomsnitt 2 procent i linje med den bedömda marknadsinflationen.

VÅRT ANSVAR



Som et globalt mejeriforetag har Arla ansvar inom många områden. Här redovisar vi viktiga händelser under 2018 när det gäller vår agenda, nämligen att inspirera hälsosamma matvanor, bevara och förbättra miljön och sprida respekten för mänskliga rättigheter. Vi presenterar även vårt kvalitetssäkringsprogram, Arlagården, vår uppförandekod och våra insatser för att förbättra efterlevnaden samt vårt skattearbete.

Vår uppförandekod

Uppförandekoden är grunden för den höga standard vi ställer på våra produkter, miljön och de människor vi anställer och göra affärer med. Uppförandekoden gäller för alla medarbetare på Arla och på alla våra anläggningar över hela världen, och utgör grunden för hur vi agerar och bedriver vår verksamhet.



Ansvarsfullt företagande

Inom Arla går lönsamhet och affäretiska principer hand i hand. Grunden är engagemang, kunskap, viljestyrka och hårt arbete.



Produkter att lita på

Att leverera säkra produkter är vår högsta prioritet. Men vi vill mer än så – vi vill göra det möjligt för människor att göra egna, välgrundade hälsosamma produktval baserade på information och kunskap.



Omsorg om djur och miljö

Som ett bondeägt mejeriföretag har vi ett naturligt intresse för god praxis när det gäller miljö och mjölkproduktion. Vi arbetar med att minska vår negativa miljöpåverkan och upprätthålla en hög standard för djuromsorg.



Ansvarsfulla relationer

Vi har relationer till människor, organisationer och samhällen i många länder. Oavsett vilken relation det gäller är vår ambition att alltid sträva efter respektfulla relationer som präglas av ömsesidig förståelse.

Affärsprinciper

Vi följer den lokala lagstiftningen i alla länder där vi är verksamma.

Verksamhetsprinciper

Vi bedriver vår verksamhet på ett ansvarsfullt och kooperativt sätt, vilket främjar våra ägares ekonomiska intressen. Vi gör våra ägare delaktiga i viktiga beslut.

Marknadsagerande

Vi har en öppen och kontinuerlig dialog med kunder och konsumenter, och vi stödjer konkurrens på lika villkor.

Inköp och leverantörsrelationer

Vi förväntar oss att våra leverantörer påtar sig ett socialt och miljömässigt medansvar, så som vi själva gör, så att vi kan köpa in varor och tjänster på ett hållbart sätt.

Livsmedelssäkerhet

Man kan inte kompromissa med livsmedelssäkerhet. Det är därför vi har certifierade livsmedelssäkerhetssystem, kvalitetsprogram och engagerade medarbetare som garanterar säkra produkter av hög kvalitet, oavsett var de tillverkas.

Näring och hälsa

Vi vill tillgodose konsumenternas efterfrågan på naturliga och hälsosamma produkter samt tillförlitlig redovisning av näringsinformation och ingredienser. Det hjälper konsumenterna att fatta välgrundade beslut.

Miljö och klimat

Vår ambition är att minska miljöpåverkan från ko till konsument genom livsmedelsproduktion och transport av varor. Vi förbättrar kontinuerligt vår miljöprestanda genom att följa hållbara principer genom hela värdekedjan.

Mjölkproduktion

Hållbar mjölkproduktion är en prioritet för Arla. Tillsammans med våra ägare har vi utformat, och uppdaterar regelbundet, kvalitetsprogrammet Arlagården®, som omfattar krav på djuromsorg, mjölk kvalitet och miljöarbete.

Arbetsplatsen

Vi erbjuder säkra och hälsosamma arbetsförhållanden för våra kompetenta och engagerade medarbetare, och skapar en arbetsplats som är inkluderande, stimulerande och respektfull.

Mänskliga rättigheter

På Arla är det vår högsta prioritet att skapa en kultur som respekterar internationellt erkända mänskliga rättigheter.

Samhällsrelationer

Vi har goda, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer och etablerar långsiktiga relationer för att bidra till utvecklingen både lokalt och globalt.

Vår regelefterlevnad

Inom Arla går lönsamhet och affärsetiska principer hand i hand. Att veta vad som är rätt och fel handlar inte bara om att känna till lagar och regler. För oss handlar ansvarsfullt företagande även om att följa en öppenhetsskultur, vår uppförandekod och agera i enlighet med våra kärnvärden.

Genom vårt efterlevnadsramverk ser vi till att uppförandekoden och våra företagspolicyer följs, och vi säkerställer att lämpliga policyer, processer och riktlinjer upprättas, införlivas och verkställs i hela verksamheten.

Alla tjänstemän får genomgå e-utbildning i vår uppförandekod samt övriga policyer och riskfyllda compliance-områden, däribland IT-säkerhet och relationer med tredje part.

Vårt Risk, Controls & Compliance-team övervakar fortlöpande högriskområden genom interna compliance-granskningar, egenutvärdering och internkontroller. Dessutom uppmuntras alla medarbetare att säga sin mening och lyfta fram eventuella frågor eller brott mot vår uppförandekod genom vår externa visselblåsartjänst.

Exempel på efterlevnadsaktiviteter

Skydda tillgångar

Arla arbetar kontinuerligt med att utveckla en stark intern kontrollmiljö, genom att stärka och automatisera befintliga kontroller och inrätta nya kontroller för att minska väsentliga risker som identifierats för att skydda Arlas tillgångar. Det kan röra sig om ekonomiska eller fysiska tillgångar, eller handla om Arlas anseende. Det interna kontrollramverket ger Arla en tydlig översikt över finansiella och operativa risker och belyser svaga områden, vilka bemöts med riskreducerande åtgärder.

I år har särskild uppmärksamhet ägnats åt GDPR, som trädde i kraft den 25 maj 2018, där nya kontroller har utformats för att minska potentiella risker inom detta område.

Ny policywebbplats

Vi vill låta våra medarbetare veta att vi har företagspolicyer som styr vårt beteende enligt uppförandekoden i alla aspekter av företaget, som en del av en ansvarstagande kultur. Därför omstrukturerade vi 2018 vår interna policywebbplats för att visa medarbetarna hur varje policy är kopplad till vår uppförandekod som representerar alla delar av vår värdekedja.

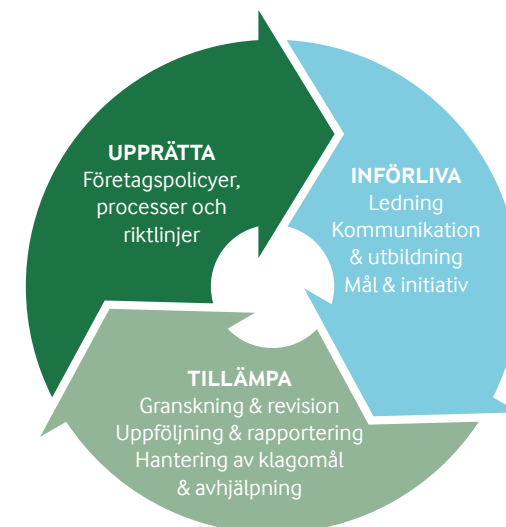
IT-säkerhet

Arla bedömer fortlöpande de ökande hoten från cybervärlden för att säkerställa att vi har nödvändiga IT-säkerhetskontroller och interna kontroller. Våra medarbetare är den första försvarslinjen och vi prioriterar utbildning i cybersäkerhet för alla Arla-anställda.

2018 slutförde Arla ett stort projekt gällande systemrättigheter som resulterat i ökad riskövervakning samt grundlig process för behörighetstilldelning.

Bedrägerier och mutor

Det är Arlas policy att göra affärer på ett ärligt och etiskt sätt, och vi har nolltolerans vad gäller mutor och bedrägerier. Vi strävar efter att införa och upprätthålla effektiva system för att motverka korrupktion och bedrägeri, och agera professionellt, rättvist och med integritet i alla våra affärer, transaktioner och relationer.



Våra skatter

Under de senaste åren har multinationella företag upplevt ett växande intresse från medier, icke-statliga organisationer och allmänheten om deras skatter. I sin egenskap av global koncern erkänner Arla den centrala roll som skatter spelar i de länder där vi är verksamma. Vår syn på skatter överensstämmer med Arlas globala uppförandekod och bygger på en uppsättning grundläggande skatteprinciper som godkänts av styrelsen.

OECD:s projekt mot urholkning av skattebasen och överföring av vinster (BEPS) har lett till utvecklingen av nya skatteprinciper och dokumentationskrav för multinationella företag under de senaste åren. Arla kommer att uppfylla alla krav på skatterapportering och insyn fullt ut. Vi strävar efter en öppen dialog med skattemyndigheterna runt om i världen, när det gäller vårt företag och vår skatterapportering.

Våra viktigaste skatteprinciper

Arlas strategiska ambition är att fungera som en ansvarsfull medborgare i alla skattefrågor, uppnå en balans mellan att hantera skattekostnader, uppnå effektivitet och rapportera skatt på ett ansvarsfullt sätt. Hörnstenarna för alla skattefrågor inom Arla är våra skatteprinciper:

- Vi har som mål att rapportera de korrekta skattebeloppen i enlighet med de skapade värdena
- Vi har åtagit oss att betala alla aktuella skatter och se till att följa alla lagstadgade krav i alla jurisdiktioner där verksamheten bedrivs
- Vi använder inte skatteparadis för att minska koncernens skattskyldighet.

- Vi inrättar inte skattestrukturer avsedda för undandragande av skatt som saknar kommersiell substans och som inte överensstämmer med lagens mening
- Vi är transparenta när det gäller företagets skatter och skattemässiga ställning. Upplysningar lämnas i enlighet med tillämpliga lagar och förordningar och redovisningsstandarder såsom International Financial Reporting Standards (IFRS)
- Vi bygger upp goda relationer med skattemyndigheter och tror att öppenhet, samarbete och en proaktiv attityd minimerar förekomsten och omfattningen av skattetvister.

Ansvar och styrning

Vår verksamhet är komplex och kräver stort fokus på skattehantering. Vår globala skattefunktion är organiserad så att vi säkerställer att vi har rätt policyer, människor och förfaranden för att följa skatteprinciperna och säkerställa en stark och transparent skattehantering.

Vi arbetar ständigt med att förbättra interna standarder och nödvändiga kontrollmekanismer för att följa upp

våra viktigaste skatteprinciper. Ansvaret för alla skatteprocesser ligger, med några få undantag, inom den globala skattefunktionen.

Kooperativ skatteplan för skatteefterlevnad

Som ett kooperativt företag baserat i Danmark omfattas Arla Foods ämba av de danska skattereglerna för kooperativ. Arlas ägare är också våra leverantörer, och resultatet samlas inte i företaget utan går

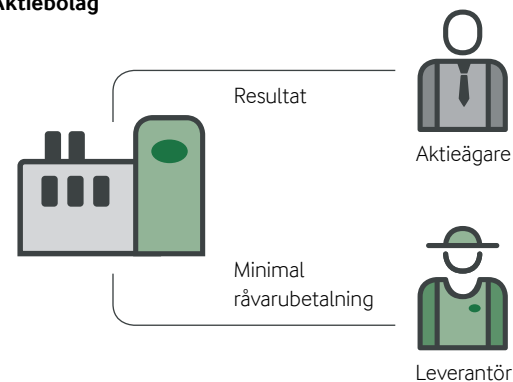
tillbaka till ägarna i form av högsta möjliga mjölkpris. Kooperativets resultat kan därför betraktas som ägarens personliga inkomst.

Arlas ägare betalar i allmänhet inkomstskatt på det belopp de erhåller för sin mjölk. Danska skatteregler för kooperativ återspeglar det faktum att kooperativet fungerar som ägarnas förlängda arm och som sådan betalar Arla Food ämba inkomstskatt i Danmark baserat på vårt kapital.

Arlakoncernen äger flera dotterföretag i världen. Dotterbolag som är aktiebolag eller onoterade aktiebolag omfattas normalt av den allmänna bolagsskatten.

Vilken är den främsta skillnaden mellan ett kooperativ och ett börsnoterat företag

Aktiebolag



Kooperativ



Leda hållbarhetsagendan

Vi driver vår verksamhet på ett hållbart och ansvarsfullt sätt baserat på vår uppförandekod. På Arla anser vi att hållbarhet och lönsamhet går hand i hand och att vårt ansvarsfulla agerande även gynnar våra affärer. Kärnan i vår hållbarhetsstrategi är vår respekt för mänskliga rättigheter, och vi koncentrerar våra ansträngningar på områden där vi har den största effekten: tillgång till näringsrika mejeriprodukter, inspirera till bra matvanor och förbättra miljön. Med vårt hållbarhetsarbete bidrar vi till FN:s globala mål för hållbar utveckling (SDG).

Hållbar mjölkproduktion

Djuromsorg

Att få arbeta med djur är en viktig anledning till att mjölkbönder har valt sitt arbete. Djurens välbefinnande är nyckeln till deras framgång och står i centrum på mjölkgården. Under 2018 genomförde 84 procent ägare kvartalsvisa, systematiska utvärderingar av sina individuella kor från ett djurskyddsperspektiv (se [sidan 51](#) för mer information). I samarbete med Köpenhamns universitet håller vi på att utveckla ett index för djurs välfärd för att skapa en gemensam grund för diskussion och ytterligare förbättra omsorgen om korna.

Utsläppsminskning

Vårt mål är att minska utsläppen av växthusgaser från gårdarna med 30 procent per kilo mjölk från 1990 till 2020. Vi tillhandahåller klimatberäkningar utförda av externa experter till våra bönder för att hjälpa dem att ytterligare minska utsläppen. I slutet av 2018 hade Arlas utsläpp på gårdsnivå minskat med 24 procent per kilo mjölk. Många Arla-bönder producerar förnybar el baserad på sol, vind eller biogas. Det är jämförbart med 61% av den årliga användningen på gårdarna. Från januari 2019 kommer våra ekologiska mjölkbönder i Danmark att köpa certifikat för förnybar el för att täcka återstoden av gårdarnas nettoelförbrukning. Det görs redan idag på våra ekologiska gårdar i Sverige.

Antal klimatberäkningar*:

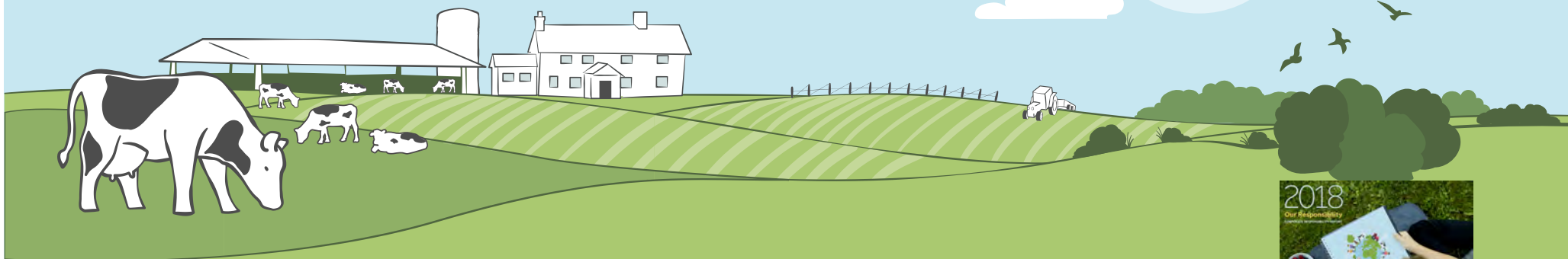
5 062

Antal workshoppar i hållbarhet för bönder**:

693

Minskning av mängden växthusgaser som släpps ut per kilo mjölk***:

24 %



I ekosystemets tjänst

En viktig ekosystemtjänst som Arlas gårdar bidrar med är att betesmarker, ängar och buskage fungerar som kolsänkor, vilket reducerar klimatförändringarna. Därför har vi inlett ett projekt tillsammans med andra stora företag inom livsmedelsindustrin med målet att utveckla en beräkningsmetod. Målet är att projektet ska mynna ut i en metod som kan hjälpa mjölkbönder att införa aktiviteter och rutiner som främjar kolinlagring.



→ Läs mer om våra åtaganden och prestationer under 2017 i Arlas CSR-rapport på [enlighet med § 99a](#) i den danska redovisningslagen.

2018 hållbarhetshändelser

“På Arla är vi engagerade i att påskynda övergången till hållbar mjölkproduktion och bygga förtroende för mejeriprodukter som en del av en hälsosam och hållbar diet.”

Peder Tuborgh, koncernchef

Hälsa

Öka tillgången till hälsosamma mejeriprodukter

- 2018 gjorde vi våra priser ännu mer överkomliga och ökade efterlevnaden av de kriterier för näringsvärde som Arla® angett. För närvarande uppfyller 93 procent av alla Arla®-märkta produkter kriterierna.
- Vår allra främsta prioritering är att se till att det alltid är säkert att äta eller dricka våra produkter. Antalet produktåterkallelser minskade med 80 procent under 2018.
- Vi utforskar kontinuerligt hur vi kan hjälpa människor äta mer hälsosamt. Vi har lanserat en rad produkter för hälsomedvetna konsumenter i farten, till exempel en innovativ produkt, Arla Bio, som bara innehåller yoghurt och frukt.



Inspiration

Vi inspirerar till goda matvanor och val

- 2018 tog svenska, danska och tyska gårdar emot fler än 140 000 barn för att lära dem mer om livet på en gård och om var deras mat kommer ifrån.
- I Sverige införde Arla under 2018 märkningen ”Bäst före, ofta bra efter” för mejeriprodukter som mjölk, grädde och yoghurt. Detta gjordes för att motverka onödigt matsvinn, eftersom många produkter kan konsumeras säkert efter Bäst föredatum, om de har förvarats i rätt temperatur.
- Arla var medarrangör till seminarier med över 1 000 deltagare och flera workshoppar för att förbättra kinesiska bönders och lantarbetares färdigheter och kunskaper i ett försök att förbättra djuromsorgen och mjölk kvaliteten.



Naturlighet

Bidra positivt till en mer hållbar framtid

- Små, stegvisa förbättringar av förpackningarna får en stor samlad effekt i ett stort företag som Arla. Vissa produkter som tidigare var förpackade i vit HDPE-plast finns nu i klara PET-flaskor med PET-omslag. De nya flaskorna är inte bara lättare att återvinna, utan förpackningsvikten har också minskat med ungefär 20 procent.
- Vår ambition är att använda så mycket förnybar energi som möjligt i Arlas anläggningar globalt, och målet är minst 50 procent 2020. Under 2018 fortsatte vi arbetet med att effektivisera energianvändningen, öka andelen förnybar energi och minska klimatpåverkan från våra anläggningar.



Mänskliga rättigheter

Respektera mänskliga rättigheter över hela världen

- Som en del av ett fortlöpande samarbete höll vi en workshop i Nigeria för att identifiera risker på människorättsområdet i värdekedjan för mejeriprodukter.
- I Mellanöstern anställer vi många migranter och vi är införstådda med vårt särskilda ansvar att respektera deras mänskliga rättigheter. En fokuspunkt är att förse dem med anständiga bostäder. 2018 har förbättringar gjorts i detta avseende i Saudiarabien, Qatar, Oman och Förenade Arabemiraten.



Arlagården[®], vårt kvalitetssäkrings- och djuromsorgsprogram

Livsmedelssäkerhet och djuromsorg gör det möjligt för Arla att skapa tillväxt för våra produkter och varumärken och därigenom tillväxt för ägarna. Vi är ett kooperativ med kontroll över hela värdekedjan, och vårt kvalitetssäkringsprogram Arlagården[®] säkerställer mjölk av hög kvalitet som producerats på ett ansvarsfullt sätt. Arlagården[®] Plus, vårt dokumentationscenter, ger oss en konkurrensfördel, eftersom vi är det enda stora mejeriföretag som har regelbundet uppdaterade, omfattande data om välbefinnandet hos böndernas djurbesättningar.

Vad är Arlagården[®]?

Hög kvalitet är en viktig del av vår strategi och nyckeln till att kunna skapa framtiden inom mejeri. Eftersom hög kvalitet hos våra produkter börjar på gården regleras alla våra 10 319 ägare av kvalitetssäkringsprogrammet Arlagården[®].

Arlagården[®] omfattar allt det utmärkta arbete Arlas ägare gör varje dag för att säkerställa överlägsen kvalitet på mjölkråvaran och välbefinnande för både djur och miljö. Våra ägare är stolta över sin verksamhet och det är en styrka för Arla att de som ägare följer gemensamma principer och standarder. Arlagården[®] ökar vår förmåga att konkurrera på både europeiska och internationella marknader och skyddar vårt anseende när det gäller att leverera mjölk av hög kvalitet.

Livsmedelssäkerhet, spårbarhet och kvalitetssäkring av mjölkråvaran tack vare Arlagården[®]

Arlagården[®] bygger på fyra hörnstenar: mjölkens kvalitet, livsmedelssäkerhet, miljöskydd och djuromsorg. Det finns föreskrifter och riktlinjer som revideras och genomdrivs aktivt för att säkerställa utmärkt livsmedelssäkerhet, spårbarhet och kvalitet på mjölkråvaran. Varje enskild Arlagård revideras

av tredje part som är jordbruksrådgivare för att säkerställa att gårdarna uppfyller Arlagården[®]. Arla är ett kooperativ som ägs av mjölkbönderna och som därmed ser till att de ägare som behöver stöd och vägledning för att genomföra ytterligare förbättringar får det stöd de behöver från jordbruksrådgivarna.

Arlagården[®] Plus till gagn för både konsumenter och ägare

Det blir allt viktigare att lyfta fram allt bra som vi gör på gårdarna, eftersom konsumenter och kunder intresserar sig mer och mer för ursprunget till våra produkter, till exempel vilket foder ägarna ger sina kor och hur de tar hand om dem. Arlagården[®] Plus gör detta möjligt, eftersom det innehåller ett brett utbud av regelbundet uppdaterade fakta om korna, från deras foder och hälsoplan till deras dagliga rutiner, men också andra viktiga fakta om gården, som stallar och markanvändning. Att ha dessa fakta är unikt inom mejeriindustrin, och innebär således konkurrensfördelar för våra varumärken och stärker vår position med konsumenter och kunder.

Arlagården Plus[®] fungerar också som ett verktyg för benchmarking, där den enskilda ägaren kan jämföra sin egen utveckling när det gäller djuromsorg med andra Arlabönders.

Gårdsfakta från Arlagården[®] Plus *

1 344 285

ANTAL KOR

96 %

AV MJÖLKPOOLEN OMFATTAS AV ARLAGÅRDEN[®] PLUS

83 %

KOR HAR EN HÄLSOPLAN I SAMARBETE MED EN VETERINÄR

183

DAGAR/ÅR BETE I GENOMSnitt FÖR EKOLOGISKA KOR

8,3 m²

ÄR GENOMSnittLIGT UTRYMME/KO INOMHUS

120**

DAGAR/ÅR BETE I GENOMSnitt FÖR KONVENTIONELLA KOR

* Fakta nedan baseras på de uppgifter som lämnats till Arlagården[®] Plus. Hittills har 84 procent av våra ägare lämnat in uppgifter till systemet.

**Medeltalet är beräknat på de konventionella kor som går på bete. Majoriteten av konventionella kor globalt går inte på bete.

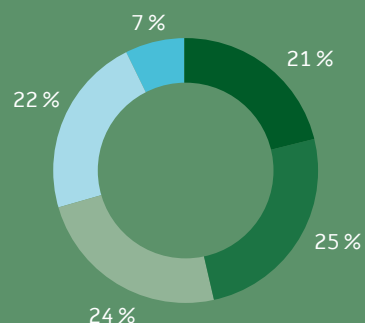
Mångfald och inkludering

På Arla tror vi att oavsett vem du är ska du kunna vara dig själv. Mångfald och inkludering är en förutsättning för företagets framgång och vi vet att en mångfaldig och inkluderande personalstyrka skapar energi, innovation och resultat. Vi definierar mångfald brett, som skillnaden mellan människor som kommer från olika bakgrunder, medan inkludering handlar om att värdesätta skillnader mellan individer.

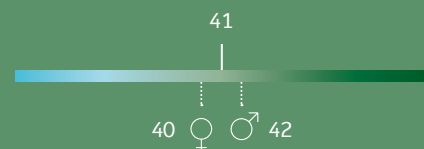
Våra medarbetare kommer från sammanlagt 105 länder och representerar alla slags åldersgrupper, med en stor variation när det gäller erfarenhet, bakgrund och färdigheter. Vi värdesätter åldersmångfald, eftersom det skapar en miljö där varje generation bidrar med olika färdigheter och talanger. Vårt mål är att alla team ska ha en representation av minst 30 procent och högst 70 procent av samma kön, nationalitet och åldersgrupp. Syftet är att säkra mångfalden av tankar i alla team och skapa en inkluderande miljö med engagemang, kreativitet och resultat inom Arla. Mångfaldsstatistik beräknas månadsvis och delas med HR Business Partners och verksamheten.

I vår rekryteringsprocess tillämpar vi en kompetensbaserad metod när vi bedömer kandidater för att säkerställa att besluten är faktabaserade och undanröjer på så sätt snedvridningar i urvalsprocessen. Alla rekryterare utbildas löpande när det gäller att säkra opartiska processer och genom att arbeta nära våra rekryterare ser vi också till att vi rekryter utifrån rätt argument.

Åldersfördelning



Genomsnittsålder på Arla



Könsfördelning*



Kvinnor



Män

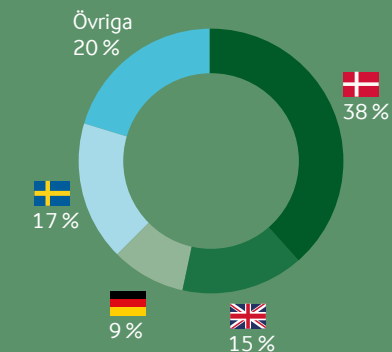
44 % 56 %

2017: 42 %

8,5 pt

	2018	2017	2018	2017
Koncernledning	29 %	29 %	71 %	71 %
Styrelse**	13 %	13 %	87 %	87 %
Repsentantskap	13 %	8 %	87 %	92 %

Nationaliteter



Nationaliteter i EMT



BOKSLUTS- KOMMENTARER



Vi mäter vårt resultat genom det värde som vi tillför varje kilo mjölk från våra ägare. Vi kallar det Arlaintjäning och det är vårt främsta nyckeltal. Här nedan redovisar vi den finansiella utvecklingen för 2018 och våra utsikter för 2019.

Marknadsöversikt

Volatiliteten på marknaderna fortsatte under 2018, och de europeiska och globala priserna rörde sig åt olika håll. Mjölkspriserna till bönder låg dock på hyfsade nivåer under 2018. Den globala mjölkproduktionen ökade långsamt och de europeiska bönderna påverkades av den allvarliga torkan och de högre foderpriserna. Den makroekonomiska utvecklingen påverkades av politisk osäkerhet kring brexit och frihandeln, BNP-tillväxten avtog på såväl utvecklade marknader som tillväxtmarknader och de större valutor som är relevanta för Arla pressades hårt.

Utmanande makroekonomisk miljö

Efter en stark start på 2018 tappade den globala ekonomiska utvecklingen fart och BNP-tillväxten samt de viktigaste tillväxtmarknaderna avmattades betydligt. Ökad politisk osäkerhet till följd av de pågående brexit-förhandlingarna, handelskonflikten mellan USA och Kina samt diskussionerna kring en omförhandling av NAFTA bidrog också till en utmanande och oförutsägbar affärsmiljö. Detta påverkade kurserna för GBP, USD och SEK, Arlas mest relevanta valutor. GBP föll i genomsnitt 1,0 procent från redan mycket låga

värden för 2017, främst på grund av instabilitet kring Brexit, medan SEK försvagades med 6,1 procent på grund av låga räntor och politisk osäkerhet. USD steg mest under större delen av 2018, men låg i genomsnitt 4,4 procent under 2017 års nivåer. Arla påverkades inte nämnvärt av makroekonomiska utmaningar 2018, men utvecklingen har generellt varit ogynnsam för globalt inriktade företag som förlitar sig på fri handel och öppna marknader.

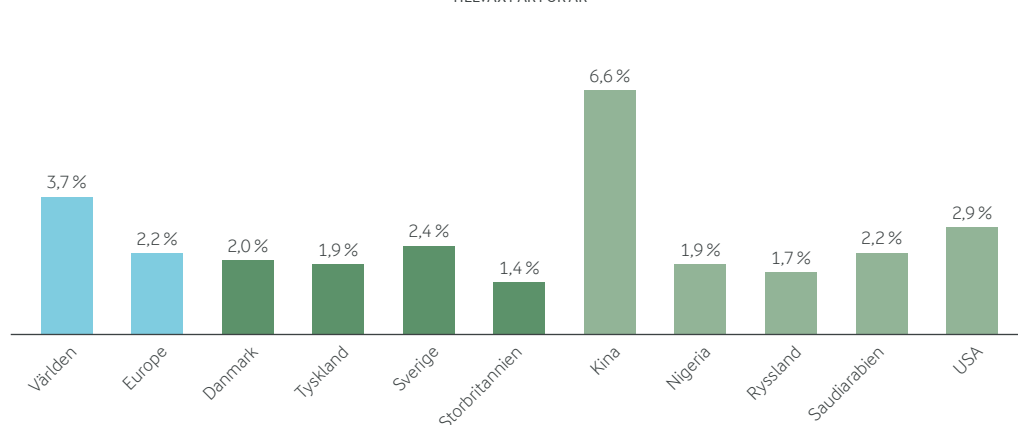
Mjölkspriser och volymer relativt stabila

Efter den höga volatiliteten förra året föll mjölkspriserna till bönder i början av 2018, men återhämtade sig under tredje kvartalet och förblev stabila under resten av året. Fett var fortsatt mer värdefullt än protein, enligt trenden under andra halvåret 2017 – dock började prisskillnaderna att minska något mot slutet av året. De europeiska ostpriserna återhämtade sig i mitten av 2018 från den låga nivån i slutet av 2017 och höll sig stabila under resten av året. Global Dairy Trades auktionspriser föll måttligt under 2018. Även om smörpriserna var stabila föll de ändå från de höga nivåerna 2017.

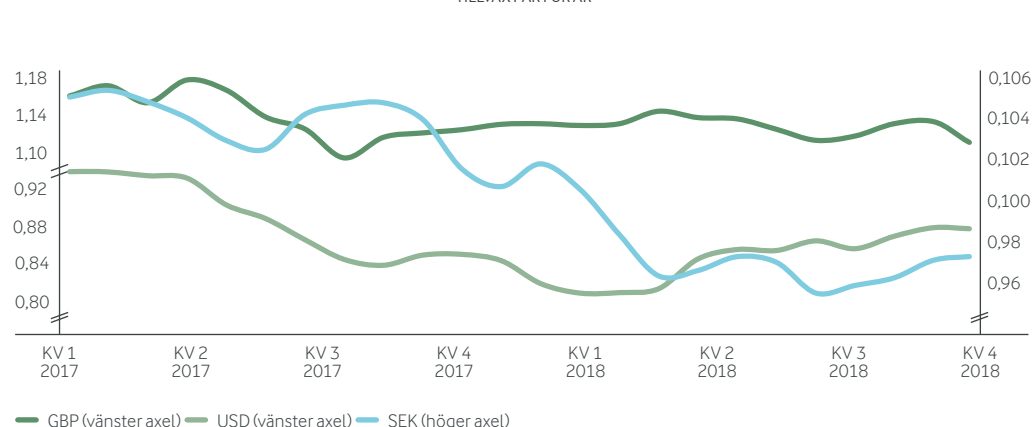
EU:s interventionsprogram avslutades för året, vilket resulterade i mycket låga priser på skummjölkspulver samtidigt som lagren var stora. Dock såldes stora volymer mot slutet av året.

Mjölproduktionstillväxten i världens största exportregioner avtog under 2018 och avstannade i slutet av året. Stora delar av Europa, inklusive Arlas medlemsområden, drabbades av en svår torka, som började påverka mjölkproduktionen under fjärde kvartalet, främst på grund av minskade foderlager och högre foderkostnader till följd av detta.

BNP* (uttryckt i köpkraftsparitet)
TILLVÄXT ÅR FÖR ÅR



Växelkursutveckling GBP, SEK, USD**
TILLVÄXT ÅR FÖR ÅR



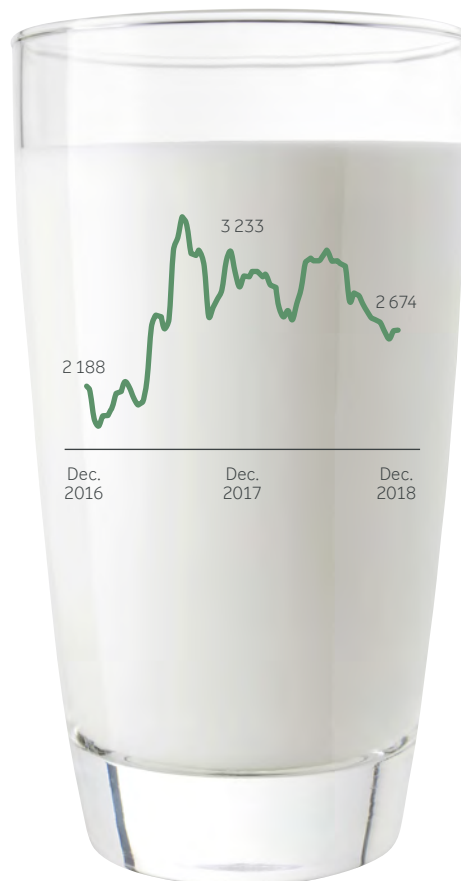
Detta ledde till stor press på gårdarnas ekonomi, med neddragningar av besättningsstorlek, och den utvecklingen förväntas fortsätta under första halvåret 2019. EU-marknaden försöker fortfarande återfå fotfästet efter det att mjölkkvoterna avskaffades och efter de nya fosfatregleringarna i Nederländerna, som båda begränsade ökningen 2018. Totalt sett ökade volymerna i EU med 1,0 procent jämfört med 2017, främst i de områden som inte påverkades av torkan. Produktionen i Arlas kärnländer var i stort sett oförändrade.

Starkast efterfrågan och konsumtionstillväxt på tillväxtmarknaderna

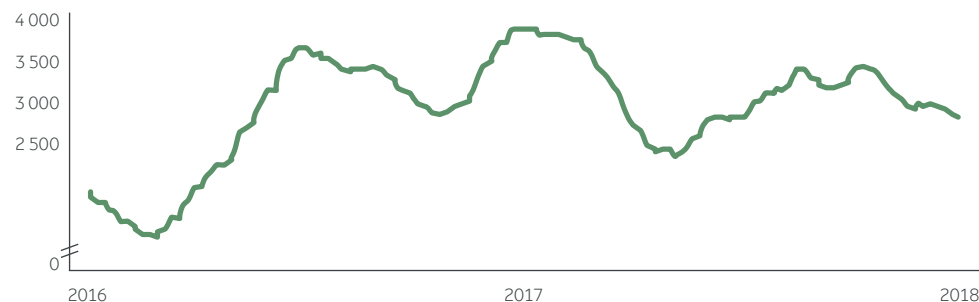
De senast tillgängliga siffrorna för den globala konsumtionen från 2017 visar att per capita-konsumtionen av mejeriprodukter ökade snabbare på tillväxtmarknaderna. Ökningen var 4,4 procent på årsbasis, jämfört med utvecklade marknader där konsumtionen ökade med 2,5 procent. I absoluta tal stod tillväxtmarknaderna för cirka 85 procent av tillväxten för mejerikonsumtionen.

Inom dagligvaruhandeln föll volymerna för de flesta mejerikategorier på de europeiska kärnmarknaderna, med undantag för mjölk i Danmark, hårdost i Tyskland och yoghurt i Danmark och Sverige. Volymerna för färdiga kaffedrycker ökade kraftigt på alla marknader. Förändringarna i råvarupriser för mejeriprodukter har inarbetats i konsumentprodukterna, vilket ledde till att kategorivärdet ökade betydligt inom alla kategorier 2018.

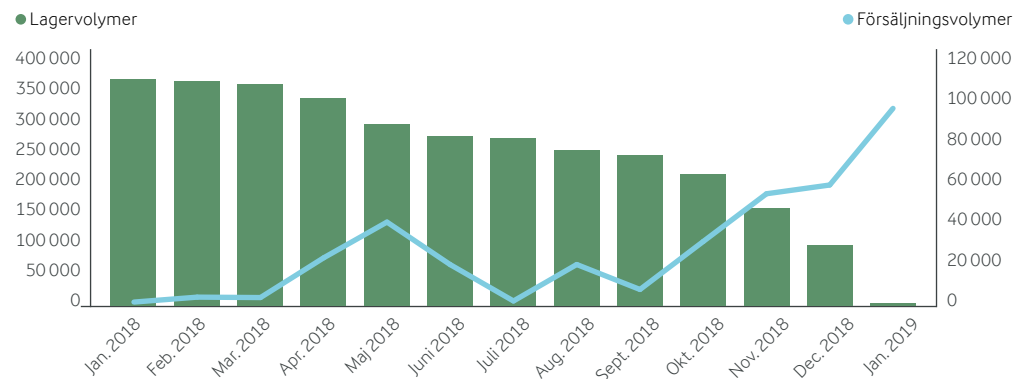
Global Dairy Trade-priser, genomsnitt, helmjölkspulver USD/TON



Europeiska ostpriser*, genomsnitt EUR/TON



Utveckling för EU:s interventionslager** SMP, TON



*Cheddar, Gouda, Mozzarella, Emmental – EXW-priser. Källa: Trigona Dairy Trade. **Source: Europeiska observatoriet för mjölkmarknaden (MMO)

Finansiella resultat

2018 förbättrade Arla sitt mjölkpris jämfört med konkurrenterna – i absoluta tal minskade mjölkpriset till ägarna med 4,5 procent på grund av lägre marknadspriser, vilket resulterar i en fortsatt stark Arlaintjäning på 36,4 eurocent/kilo. Det berodde främst på att Calcium utvecklades bra under sitt första år samt på en stabil varumärkestillväxt i EU. Vår starka balansräkning gav styrelsen möjlighet att föreslå en utbetalning av hela resultatet för året till våra ägare, som ett svar på den extraordinära situationen till följd av torkan.

Mjölkpriset till ägare föll något i linje med de lägre priserna på råvarumarknaderna.

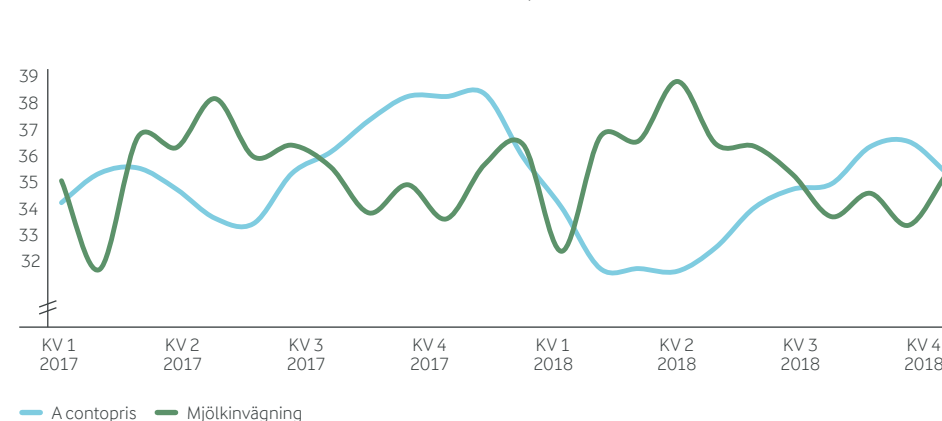
Arlas mission är att säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och samtidigt ge dem möjligheter till tillväxt. Vårt åtagande för att maximera både det kort- och långsiktiga värdet för våra ägare kräver starkt kommersiellt utförande på alla nivåer i verksamheten genom aktiv prishantering, vilket ger gynnsam varumärkestillväxt samt stabil kostnadskontroll. Under 2018 omformade vi verksamheten och kunde leverera ett fortsatt starkt mjölkpris till våra ägare.

Arlaintjäningen är den viktigaste KPI:n för Arla och mäter det värde som Arla skapar per kilo ägarmjolk. Arlaintjäningen minskade med 4,5 procent till 36,4 eurocent/kilo under 2018, jämfört med 38,1 eurocent/kilo förra året. Minskningen berodde till stor del på lägre råvarumarknadspriser, vilket i synnerhet påverkade vårt mjölkpris under första kvartalet. Denna påverkan uppvägdes till stor del av varumärkestillväxt och effekterna av vårt förändringsprogram Calcium, samt effektiv prishantering gentemot återförsäljare. För mer information om Arlaintjäning se not 1.4.

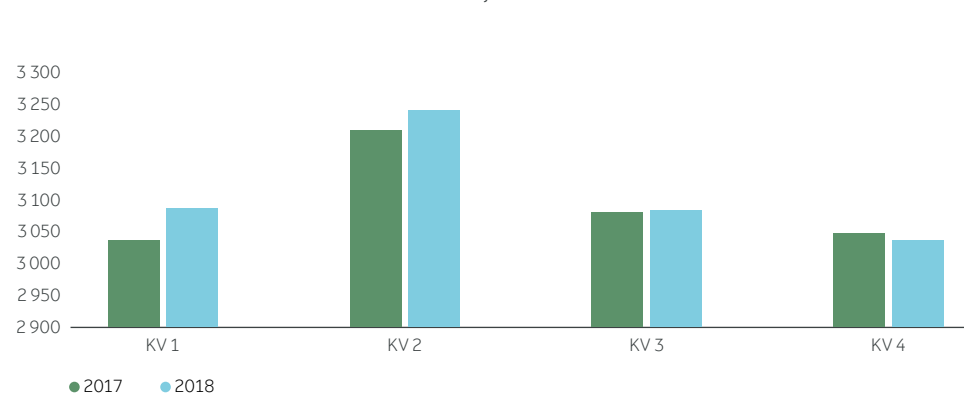
Den största delen av Arlaintjäningen är a contopriset, vilket motsvarar den löpande betalningen till ägare per kilo mjölk som levererats under avräkningsperioden. Från en låg nivå i slutet av första kvartalet lyckades vi höja vårt a contopris betydligt, vilket ledde till en förbättring av vårt relativa resultat och ett mjölkpris som låg över konkurrenternas under de senare tre kvartalen 2018. För helåret 2018 föll a contopriset ändå med 5,0 procent till 34,1 eurocent/kilo mot 35,9 eurocent/kilo förra året, vilket speglar lägre marknadspriser överlag.

Arlas mjölkinvägning ökade under 2018 med endast 0,6 procent jämfört med förra årets nivåer, vilket beror på något lägre mjölkpriser samt sommarens torka. Stabiliteten över de senaste åren innefattar dock säsongsvariationer i fråga om mjölkinvägningen. Under det första och andra kvartalet 2018 ökade mjölkinvägningen med 1,7 respektive 1,1 procent på årsbasis. Under tredje och fjärde kvartalet blev effekterna av årets svåra torka synliga, vilket ledde till en minskning av mjölkinvägningen med -0,4 respektive -0,7 procent på årsbasis.

Mjölkvolym från ägare kontra a contopris
EUROCENT/KILO, TON



Kvartalsmjölkintag från ägare
MILJONER KILO



Omsättningstillväxt tack vare högre försäljningsvolym och bättre produktmix

2018 ökade omsättningen med 0,8 procent till 10,4 miljarder EUR, jämfört med 10,3 miljarder EUR förra året, vilket är i den övre delen av vårt förväntade intervall. Arlas omsättningsutveckling bestäms av fyra primära komponenter: försäljningspriser, volymer och produktmix, valutakurser, samt förändringar till följd av förvärv och/eller avyttringar. Varumärkesvolym och produktmix, samt i mindre utsträckning förvärv, stod för försäljningstillväxten under 2018. Valutakursutvecklingen påverkade omsättningen negativt. Den underliggande omsättningsutvecklingen, exklusive valutaeffekter och förvärv var 2,0 procent.

Efter starka försäljningsprisökningar förra året var prisnivåerna relativt stabila under 2018, med en liten negativ inverkan på 0,5 procent för året.

Förbättrad produktmix genom fortsatt strategisk volymtillväxt för strategiska varumärken på 3,1 procent var den huvudsakliga drivkraften för tillväxt. Omsättningstillväxten för handels egna märken var negativ, -6,3 procent, baserat på ett strategiskt beslut att säga upp olönsamma kontrakt i Tyskland och Storbritannien. Som ett resultat av detta nådde varumärkesandelen, som representerar vår viktigaste indikator på verksamhetskvalitet, 45,2 procent, vilket överträffade vår långsiktiga ambition för Good Growth 2020 på 45 procent två år tidigare än planerat.

På grund av vår europeiska verksamhet i andra valutor än EUR och vår alltmer internationella verksamhet är Arla i hög grad exponerat för valutakursförändringar. Under 2018 uppgick de negativa valutaeffekterna till 210 miljoner EUR, främst på grund av svagare SEK och USD.

Försäljningen påverkades positivt med 89 miljoner EUR genom förvärvet av Yeo Valley i Storbritannien och Gefleortens i Sverige samt genom förvärvet av resterande aktier i Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina. Mer information om omsättningsutvecklingen finns i [not 1.1](#).

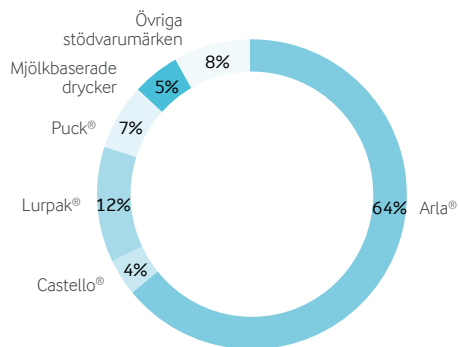
Varumärkestillväxt och fortsatta innovationer signalerar en ökad verksamhetskvalitet

Våra varumärken är kärnan i vår verksamhet och står för ca två tredjedelar av Arlas lönsamhet. En ökad varumärkesförsäljning är avgörande för att vi ska kunna uppnå en starkare relativ lönsamhet på medellång och lång sikt. Vi vet också att omsättningen och lönsamheten från varumärkesprodukter är mindre volatil och starkt kopplad till konsumenterna. I linje med vår strategi Good Growth 2020 fortsätter Arla att fokusera på att öka varumärkesandelen av volymen och att satsa ännu mer på produktinnovation framöver.

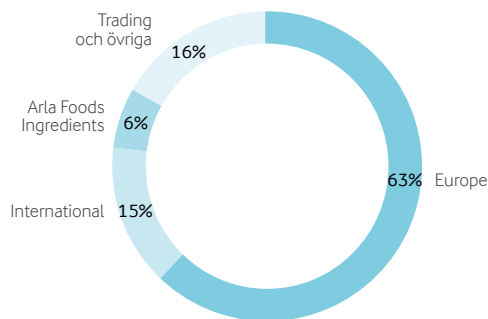
Under 2018 ökade den volymdrivna omsättningen från strategiska varumärken med 3,1 procent, efter en ökning med 3,0 procent förra året. Det starka resultatet ligger i den övre delen av vårt målintervall, trots betydande minskningar i marknadsföringsutgifter jämfört med förra året. Detta tack vare Calciuminspirerade initiativ som effektiviserade marknadsföringsutgifterna.

I absoluta tal berodde varumärkestillväxten 2018 på våra huvudvarumärken i Europe, med stöd av starka innovationer och varumärken. Varumärkestillväxten i zonen International begränsades av utmaningar i Kina och Nigeria. Dock utvecklades kärnvarumärkena Puck® och Lurpak® starkt på Internationals marknader. Från ett varumärkes- och kategoriperspektiv var våra mjölkbaserade drycker (inklusive Starbucks™) det snabbast växande segmentet 2018, följt av Puck®, Castello® och varumärket Arla®. För mer information om våra varumärken se [sidorna 26 till 30](#).

Varumärkesomsättning fördelad på varumärke
PROCENT



Omsättning fördelad på kommersiella segment
PROCENT



3,1%

Under 2018 ökade den volymdrivna omsättningen från strategiska varumärken med 3,1 procent, i linje med målet på 1–3,5 procent. En ökad varumärkesförsäljning är avgörande för att vi ska kunna uppnå en starkare relativ lönsamhet på medellång och lång sikt.

Våra varumärken



Arla®

Varumärket Arla® är centralt för vår globala verksamhet och en nyckelfaktor för vår varumärkestillväxt. Under 2018 ökade försäljningen under varumärket Arla® med 0,2 procent till 3 034 miljoner EUR. Den volymdrivna omsättningstillväxten för varumärket Arla® (SB VDRG) uppgick till 1,8 procent, främst till följd av framgångsrik lansering av undervarumärken både inom Europe och International. Prisdriven tillväxt (PDRG) var 0,8 procent, exklusive negativa valutaeffekter. För definitioner av SB VDRG och PDRG, se ordlistan.



Mjölkbaserade drycker inkl. Starbucks™

Segmentet för mjölkbaserade drycker omfattar starka varumärken, såsom Cocio, Matilde och viktigast av allt - det licensierade varumärket Starbucks™. 2018 ökade varumärkesförsäljningen i segmentet MBB med 10,1 procent till 248 miljoner EUR, tack vare en mycket stark SB VDRG på 22,7 procent, medan försäljningspriser hade en mindre negativ PDRG-effekt på 1,0 procent. Vårt licensierade varumärke Starbucks™ uppnådde en SB VDRG på 29,7 procent, tack vare en betydande expansion av distributionen, medan varumärket Matilde nådde en SB VDRG på 15,7 procent tack förbättrad differentiering. SB VDRG för Cocio uppgick till 5,1 procent till följd av ett nytt samarbete med kanalen HBO och stark kommunikation.



Lurpak®

Omsättningen för vårt ledande varumärke i kategorin smör och matfett ökade med 6,1 procent till 561 miljoner EUR under 2018, främst tack vare försäljningspriser med en PDRG-effekt på 5,4 procent, vilket var nödvändigt mot bakgrund av stigande marknadspriser på mjölkfett. Trots de högre prisnivåerna nådde SB VDRG också 2,7 procent – och Lurpak® är fortfarande det största globala smörvarumärket.



Puck®

Det ledande varumärket i regionen MENA fortsatte att utvecklas starkt under 2018. Omsättningen för Puck® ökade med 3,7 procent till 352 miljoner EUR med en SB VDRG på 8,9 procent, vilket är mer än dubbelt jämfört med 2017. Priser exklusive valutaeffekter påverkade PDRG negativt med 1,6 procent på grund av stark tillväxt på marknader med lägre priser.



Castello®

Försäljning av produkter under vårt specialostvarumärke Castello® minskade med 1,0 procent till 180 miljoner EUR, främst på grund av växelkurser – PDRG exklusive valutaeffekter hade en mindre påverkan på -1,3 procent. Ändå nådde varumärket en SB VDRG på 3,8 procent, vilket är ett mycket bra resultat som speglar en förbättrad produktmix. Detta möjliggjordes genom en utökad portfölj med stora satsningar i vitmögelseost och hårdost, med stöds av den starka och globala kampanjen "Sensations by Castello".



Vår kommersiella zoner och segment



Europe

Försäljningen i Europe minskade med 0,9 procent till 6 507 miljoner EUR, jämfört med 6 568 miljoner EUR förra året. Positiva priset effekter, högre försäljningsvolym för varumärken samt ökad omsättning från våra förvärv uppvägs mer än väl av negativa valutaeffekterna på 108 miljoner EUR. Lägre volymer för våra egna varumärken, till följd av vårt strategiska beslut att säga upp olönsamma kontrakt, hade också en liten negativ inverkan på försäljningen för Europe. Omsättningstillväxten exklusive valutaeffekter var 0,7 procent.

Den volymdrivna omsättningsökningen från strategiska varumärken på 2,5 procent för Europe återspeglar stabiliteten i vår kärnverksamhet. Viktigaste drivkrafterna var våra centraleuropeiska marknader Tyskland (+6,5 procent) och Nederländerna/Belgien/Frankrike (+12,9 procent), medan Danmark (+4,6 procent) och Storbritannien (+4,1 procent) också utvecklades starkt. Varumärkesförsäljningen föll med 0,8 procent i Sverige till följd av den ökande trenden mot handelns egna märken och mejerialternativ. Mer information om utvecklingen för var och en av våra strategiska europeiska marknader finns på [sidan 31](#).

International

Internationals försäljning minskade med 2,5 procent till 1 576 miljoner EUR, jämfört med 1 616 miljoner EUR förra året, vilket gör att Internationals andel av dagligvaruhandelns och Foodservices omsättning var 19,6 procent jämfört med 20,2 procent förra året och således under målet på 20 procent. Detta återspeglar en negativ valutaeffekt på 67 miljoner EUR. Nettoomsättningen exklusive valutaeffekter ökade med 1,7 procent.

Inom detta högmarginalsegment uppgick SB VDRG till 4,6 procent. Vår största internationella kommersiella region MENA överträffade SB VDRG-förväntningar med 7,9 procent trots utmanande marknadsdynamik. SB VDRG i regionen SEA uppgick till 25,9 procent, främst tack vare Danos framgångar i Bangladesh och stark tillväxt i Japan och Korea. I Nordamerika uppnådde vi en SB VDRG på 3,2 procent, tack vare mycket goda resultat i Kanada över alla kategorier, vilket delvis uppvägdes av endast måttlig tillväxt i USA trots en stor marknadsföringsoffensiv. I Kina minskade SB VDRG med -8,0 procent på grund av lägre försäljning av näringsprodukter för barn efter nya regleringar samt lägre volymer för UHT-mjölk baserat på en lönsamhetsdriven omprioritering av vår produktportfölj. I Nigeria var SB VDRG också negativ på -15,2 procent på grund av lägre volymer för mjölkpulver inom Foodservice, medan dagligvaruhandeln utvecklades väl. För mer information om våra resultat inom International se [sidan 33](#).

Arla Foods Ingredients

Under 2018 ökade omsättningen med 0,1 procent till 652 miljoner EUR, jämfört med 651 miljoner EUR förra året. Den fullständiga konsolideringen av Arla Foods Ingredients S.A. Argentina hade under första kvartalet en positiv inverkan på försäljningen med 45 miljoner EUR efter förvärvet, se förklaring i [not 3.5](#). Omsättningen inom kärnverksamheten vassle var stabil, tack vare positiva effekter från produktmixen mot mer specialprodukter och en volymdriven ökning för laktos, liksom en negativ prisutveckling i förhållande till standardprodukter. Omsättningen i TPM-verksamheten för näringsprodukter för barn i Kina minskade också tillfälligt, till följd av nya regleringar som begränsar antalet kunder för vilka en viss anläggning får producera. Från och med 2019 förväntar vi oss inga negativa effekter från detta. Se [sidan 35](#) för mer information om vår AFI-resa.

Trading

Försäljningen av tradingprodukter och mjölkråvara ökade med 12,4 procent till 1 690 miljoner EUR jämfört med 1 503 miljoner EUR förra året. Den högre omsättningen är ett direkt resultat av förbättrad kvalitet i vår tradingportfölj, och minskat fokus på flytande mjölk som råvara. Vi förväntar oss att fortsätta att sälja tradingprodukter med ett högre värde under 2019 tack vare betydande kapacitetsinvesteringar samt högre mjölkkonsumtion inom dagligvaruhandel och Foodservice i Europe och International, vilket leder till att mindre mjölk finns tillgänglig för försäljning som mjölkkråvara. Tradingandelen av den totala mjölkinvägningen steg dock till 23,9 procent jämfört med 20,2 procent förra året till följd av vår avsiktliga skiftning från handelns egna märken till mer lönsamma kortsiktiga tradingmöjligheter. Läs mer om vårt segment Trading på [sidan 36](#).

Besparingarna från Calcium överträffar förväntningarna för första året

I början av 2018 lanserade vi vårt omfattande förändringsprogram, Calcium, som vårt svar på den utmanande externa utvecklingen, så som försvagningen av GBP och SEK, det historiska skiftet i värde mellan mjölkfett och protein samt för att optimera vår interna kostnadsstruktur. Calcium levererade starka besparingar första året på 114 miljoner EUR, vilket överträffade vårt inledande mål på 30 miljoner EUR. I denna siffra ingår inte återinvesteringar och engångsinvesteringar samt kostnader som inte berör Calcium. De primära kostnadskategorier som påverkade dessa besparingar var försäljnings- och administrationskostnader, marknadsföring och produktionskedjekostnader. För mer information om Calcium se [sidan 21](#).

Ur resultaträkningsperspektiv är bidraget från Calcium inte direkt synligt på alla kostnadsrader på grund av lageromvärdering, volymmixeffekter i produktionskedjan som beror på en positiv utveckling för varumärkesmixen, samt ytterligare logistikkostnader för att optimera vår tradingförsäljning. De rapporterade kostnadsnivåerna inkluderade också negativa engångseffekter, som i Supply chain och omstruktureringskostnader i samband med Calcium. Mer information om vår kostnadsutveckling finns i [not 1.2](#).

Nettoresultat inom intervallet som föreslås betalas ut till ägarna för 2018

Vi siktar på en nettoresultatandel i intervallet 2,8 till 3,2 procent av omsättningen. Detta gör det möjligt för oss att fortlöpande använda det erhållna kapitalet till framtida investeringar, betala ett högre pris till våra ägare och fortsätta att betala ut största möjliga del av resultatet via a contopriset. 2018 prioriterade vi återigen a contopriset under hela året och

uppnådde en resultatandel på 2,8 procent (2017: 2,8 procent). Även om det fanns positiva och negativa engångseffekter 2018 hade de ingen väsentlig nettoeffekt på resultatet.

På grund av vår mycket starka balansräkning och skuldsättningsgrad lade styrelsen fram ett exceptionellt förslag i augusti 2018 att betala ut hela nettoresultatet för året i efterlikvid till våra ägare.

Vår balansräkning är avgörande för vår framgång. Den säkerställer att Arla har den finansiella styrka som krävs för att kunna uppnå strategi Good Growth 2020 och skapa framtiden inom mejeri. Arla uppfattas som ett robust företag med högt kreditbetyg och vi strävar ständigt efter att upprätthålla denna status.

Rörelsekapitalet minskade ytterligare

Lagervärdena i vår balansräkning sjönk med 4,6 procent till 1 074 miljoner EUR jämfört med 1 126 miljoner EUR förra året, på grund av prisnivåerna och våra fortsatta ansträngningar för att optimera lagret. Kundfordringar ökade med 5,0 procent till 989 miljoner EUR jämfört med 942 miljoner EUR förra året, efter att vi beslutat att inte fullt ut använda våra kundfinansieringsavtal för att minska kostnaden, tack vare vår starka likviditetsposition. Leverantörsskulder ökade med 6,5 procent till 1 169 miljoner EUR jämfört med 1 098 miljoner EUR förra året, tack vare utnyttjandet av SCF-program med våra leverantörer, se [not 2](#) för ytterligare information. Som ett resultat minskade det totala nettorörelsekapitalet (NWC) exklusive ägarlevererad mjölk med 6,1 procent från 1 175 miljoner EUR förra året till 1 103 miljoner EUR 2018 – en minskning motsvarande 3,8 dagar för det föregående kvartalet. Jämfört med 2014 års nivåer har vi kunnat minska nettorörelsekapitalet mätt i antal dagar med nästan tio dagar.

Skuldsättningsgraden minskade till historiskt låg nivå, tack vare lägre skuldsättning och högre omsättning

Skuldsättningsgraden beräknas som kvoten mellan räntebärande nettoskuld och rörelseresultat, det vill säga EBITDA. Kvoten mäter Arlas förmåga att skapa vinst i förhållande till den finansiella nettoskulden. Skuldsättningsgraden är den viktigaste indikatorn för balansräkningen och vi har ett långsiktigt målintervall på 2,8–3,4. 2018 minskade skuldsättningsgraden till 2,4 jämfört med 2,6 förra året, vilket avsevärt överträffat vårt målintervall. Räntebärande nettoskuld uppgick, inklusive pensionsförpliktelser, till 1 867 miljoner EUR jämfört med 1 913 miljoner EUR förra året. EBITDA uppgick till 767 miljoner EUR jämfört med 738 miljoner EUR förra året.

Dessa ytterligare förbättringar av rörelsekapitalet och skuldsättningsgraden har gjort vår balansräkning starkare än någonsin.

114

MILJONER EUR

Vårt förändringsprogram Calcium levererade ett exceptionellt bra resultat första året, 114 miljoner EUR i besparingar, vilket gör att vi ligger före vårt mål som var på 30 miljoner EUR. Calcium är vårt svar på den utmanande yttre utvecklingen.



Skuldsättningsgrad*

2,4

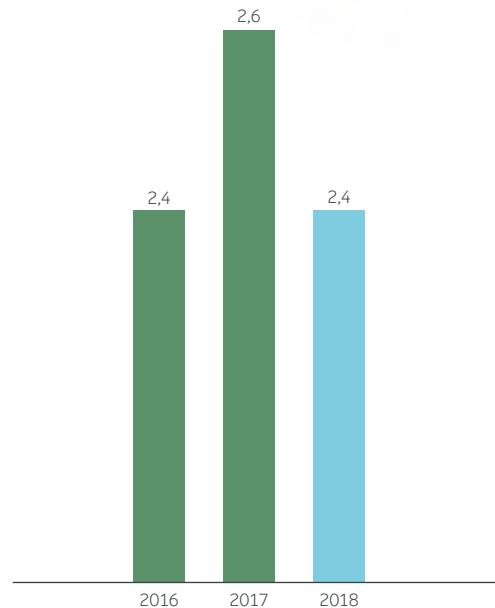
Mål 2018 2,8–3,4

Starkt kassaflöde trots betydligt högre investeringar

Kassaflöde från den löpande verksamheten ökade till 658 miljoner EUR jämfört 386 miljoner EUR förra året på grund av högre EBITDA och starka förbättringar av rörelsekapitalet. Samtidigt ökade vi CAPEX-investeringarna med 50 procent från 298 miljoner EUR (inklusive immateriella tillgångar) förra året till 447 miljoner EUR 2018, vilket ledde till ett fritt löpande kassaflöde på 224 miljoner EUR jämfört med 100 miljoner EUR förra året. Våra F&F-aktiviteter under 2018 ledde till en nettoinvestering jämfört med en nettoinkomst från avyttringar förra året.

Stark investeringsaktivitet i CAPEX och F&F

Under 2018 uppgick investeringarna (CAPEX) till 527 miljoner EUR, vilket var en uppgång med 57,3 procent från 335 miljoner EUR förra året. Faktiska CAPEX-utgifter på 447 miljoner EUR uppkom 2018 främst på grund av tidpunkten för betalningar och strategiska omprioriteringar. Stora fokusområden är nya produktionsmetoder, ny vasslebearbetningsteknik inom AFI, kapacitetsökningar, bland annat inom näringsprodukter för barn och mjölkpulver, samt en strukturell optimering av produktionen av fermenterade mejeriprodukter.

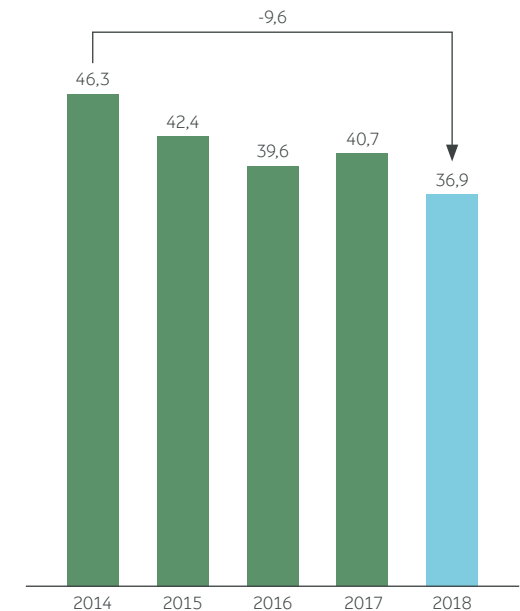


I februari 2018 förvärvade vi resterande 50 procent i vårt joint venture Arla Foods Ingredients S.A. Argentina från vår partner SanCor för att säkerställa att vi har tillräckligt med vassle för att stödja AFI:s tillväxtambitioner. I juni förvärvade vi Yeo Valley Dairies Ltd. i Storbritannien, ett dotterbolag till Yeo Valley Group. Det ger oss rätten att använda varumärket Yeo Valley på den brittiska marknaden för mjölk, smör, matfett och ost, vilket stöder våra höga ambitioner för ekologiska mejeriprodukter. Sammantaget hade dessa förvärv en effekt på kassaflödet från investeringar på 51 miljoner EUR under 2018.

Koncernens nettoörelsekapital

DSO, DIO, DPO (DAGAR)

36,9



*Räntebärande nettoskuld inkl. pensioner/EBITDA

Finansiella utsikter

Under 2019 kommer vi att fortsätta vår förändringsresa med Calcium och fortsätta fokusera på varumärkestillväxt. Vi kommer även att göra betydande investeringar för att leverera vår strategi, Good Growth 2020. De makroekonomiska utsikterna är utmanande, och mejeriindustrin förblir volatil – marknadssignalerna är blandade. Våra senaste förvärv kommer att stödja oss på vår resa i takt med att vi utnyttjar våra globala strategiska varumärken för att skapa framtidens mejeri.

Den makroekonomiska miljön grumlans av avtagande tillväxt och ökade risker

Vi går in i 2019 med förväntningar om lägre BNP-tillväxt på de flesta marknader jämfört med 2018 på grund av dämpande investeringar och större handelsspänningar, vilket påverkar både utvecklade marknader samt tillväxtmarknader. Utsikterna för mejeriprodukter är stabila, men förväntningarna på många andra råvaror och exporten i allmänhet är dämpade. Trycket på finansmarknaderna och räntorna stiger på de flesta marknader. Den politiska miljön är fortsatt instabil, och utvecklingen när det gäller brexit är det makroekonomiska ämne som påverkar Arla mest. USA:s handelsåtgärder kan också påverka vår verksamhet både positivt och negativt genom högre hinder och eventuella avgifter. Vi förväntar oss därför ett utmanande år för den ekonomiska och politiska miljön. För närvarande förväntar vi oss inte några betydande förändringar i de globala konsumtionstrenderna eller stora förskjutningar i globala handelsmönster under 2019. Dock måste vi fortsätta att övervaka situationen och se till att vi framöver kan anpassa oss snabbt.

Stabila marknadspriser på mjölk och produktionsutsikter

Utsikterna för marknadspriser på mjölk är stabila när vi går in i 2019. De kvardröjande effekterna av torkan i våra produktionsområden i kombination med relativt stabila prisnivåer gör att vi förväntar oss att vår mjölkförsörjning ska vara stabil till 2019 och

att tillväxten återvänder senare i år. Som ett resultat räknar vi med stabila till något stigande priser under första hälften av året med ökande volatilitet längre fram. Det kommer att bero på en myriad av variabler, däribland väder och förhållandet mellan mjölkpriset och foderpriserna.

Blandade efterfrågesignaler och Kina ökar igen

Efterfrågesignalerna för mejeriprodukter är stabila i såväl USA som EU, där interventionslagren tömdes effektivt i början av 2019, och positiva signaler från Kina på grund av låga lagernivåer och avtagande lokal produktion. Begränsad BNP-tillväxt och försvagade valutor på tillväxtmarknaderna, som har stött den underliggande efterfrågetillväxten under de senaste åren, kan påverka köpkraften och därmed mejeriförsäljningen och priserna.

De viktigaste konsumenttrenderna som vi förväntar oss ska påverka mejeriförsäljningen 2019 är bland annat en hälsosam och medveten livsstil trots stress och fragmenterade scheman, i kombination med större efterfrågan på öppenhet och ansvarighet.

Fortsatt fokus på varumärkestillväxt

Under 2019 fortsätter vi att stärka värdet på vår verksamhet genom att satsa ännu mer på våra strategiska varumärken Arla®, Castello®, Lurpak® och Puck®. Vi drar även nytta av våra snabbväxande varumärken inom mjölkbaserade drycker, t.ex.

Starbucks™. Vi kommer att introducera nytilskott i vår breda produktportfölj och fortsätta att investera för att öka varumärkesandelen och på så vis säkerställa vår framtida tillväxt och lönsamhet. Vi siktar på en SB VDRG på 1,5 till 3,5 procent i takt med att vi fortsätter följa vår Good Growth 2020-strategi med en betydligt högre tillväxttakt inom Internationell jämfört med Europe.



Kostnadsförbättringar tack vare Calcium

Vi förväntar oss att med hjälp av Calcium ytterligare stärka Arlas konkurrenskraft och våra ambitioner för 2019 är att uppnå besparingar på ytterligare 75-100 miljoner EUR. 2018 uppnådde vi bättre resultat än förväntat av Calcium, och vi har planer på att fortsätta mot vårt mål 2021, dvs. 400+ miljoner EUR, varav 100 miljoner EUR kommer att återinvesteras.

F&F fokuserar på att integrera förvärven i Storbritannien och Bahrain

2018 offentliggjorde vi våra avsikter att förvärva Mondelez' ostverksamhet och produktionsanläggning i Bahrain. Affären avvaktar myndighetsgodkännanden, men väntas vara slutförd slutet av maj 2019. Då kommer fokus att ligga på att integrera och utnyttja förvärvet – vi förväntar oss att detta förvärv ska påverka såväl omsättning som resultat från juni 2019. Dessutom förväntar vi oss efter förvärvet av Yeo Valley Dairies Ltd. i Storbritannien i juni 2018 att tillgodogöra oss hela effekten 2019 och uppnå stabil kommersiell dragkraft.

Nettoresultat på minst 2,8% förväntas

Vi fokuserar alltid på att betala ut så hög andel av resultatet som möjligt i form av a contopris till våra ägare och vi siktar fortfarande på en nettoresultatandel på 2,8–3,2 procent under 2019. Målintervallet för nettoresultatet grundar sig på helårsresultat och resultatet för det första halvåret 2019 väntas därmed ligga under det årliga målintervallet på grund av säsongvariationer i vårt resultat.

Betydande investeringar planeras

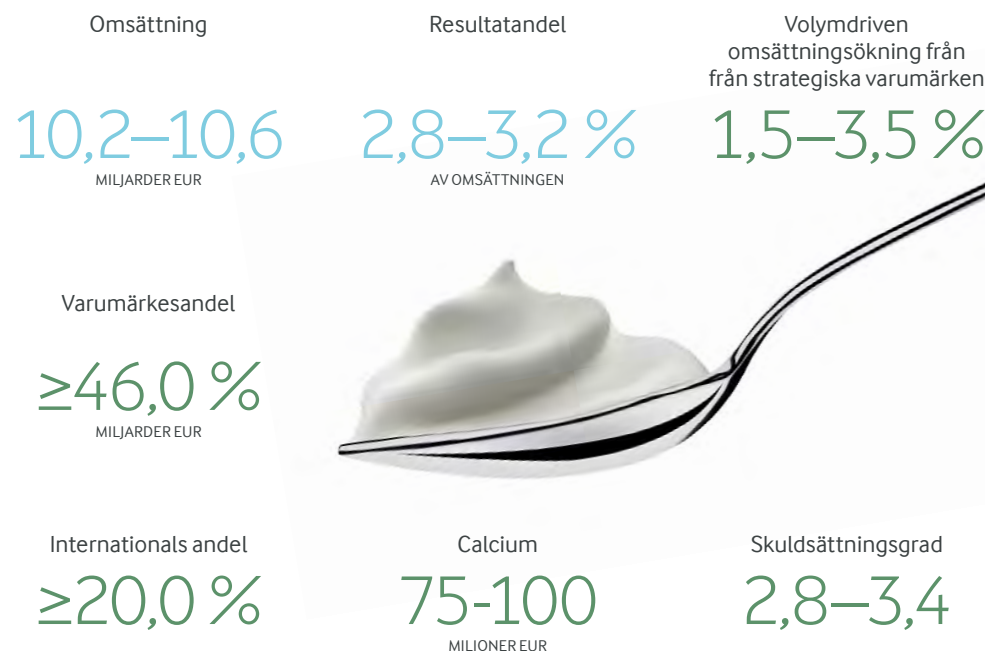
När det gäller investeringar förväntar vi oss att 2019 ska bli ytterligare ett stort investeringsår, med CAPEX-utsikter på 458 miljoner EUR tack vare strukturella investeringar och effektiviseringsinitiativ inom Calcium. Våra viktigaste projekt inkluderar ett nytt pulvertorn i Pronsfeld i Tyskland, konsolidering av verksamheterna för fermenterade produkter i Nordeuropa, samt stora investeringar i AFI. Vår starka balansräkning tillåter oss att investera i den kapacitet och teknik som krävs för att lyckas i framtiden, med fokus på energieffektivitet, till exempel kombinerade värme- och kraftanläggningar i våra fabriker, och en rad Calcium-initiativ avseende effektivitet.

Skuldsättningsgraden förväntas ligga inom målintervallet trots utbetalningen av resultatet till ägarna under 2018

Tillgången till tillräckligt finansiellt manöverutrymme är en prioritet för Arla Foods, eftersom det gör det möjligt för oss att placera oss strategiskt för framtida tillväxt. Baserat på våra ambitiösa investeringsplaner för 2019 samt den extraordinära utbetalningen av 2018 års resultat till våra ägare, förväntar vi oss att skuldsättningsgraden ska vara högre 2019 jämfört med nivån 2018. Dock ger fortsatt förbättring av vår rörelsekapitalposition och ett starkt löpande kassaflöde oss möjlighet att hålla oss inom vår målintervall på 2,8 till 3,4.

Införandet av IFRS 16 Leasing från och med 1 januari 2019 förväntas ha mycket begränsad effekt på skuldsättningsgraden. Se [not 5.6](#) för mer information.

Förväntningar på 2019



De framåtriktade uttalandena i årsredovisningen återspeglar våra nuvarande förväntningar på framtida händelser och finansiella resultat. Sådana uttalanden är till sin natur osäkra, och de faktiska resultaten kan därför skilja sig från förväntningarna. Faktorer som kan leda till att de faktiska resultaten avviker från förväntningarna inkluderar den allmänna ekonomiska utvecklingen och utvecklingen på finansmarknaderna, ändringar av eller tillägg till lagar och regler på våra marknader, förändringar i efterfrågan på produkter, konkurrens och priserna på råvaror. Se även avsnittet om risk (från sidan 18).

KONCERN- REDOVISNING



Vår finansiella rapportering följer bästa praxis och vi strävar efter att producera en läsvänlig redovisning. Vi har grupperat koncernredovisningen i avsnitt för att öka förståelsen för varje redovisningsområde. Koncernredovisningen består av de primära finansiella rapporterna och tillhörande noter. Noterna inkluderar våra finansiella siffror och finansiella kommentarer utöver våra redovisningsprinciper och områden där betydande bedömningar av ledningen har tillämpats.

Innehåll

Primära finansiella rapporter

- 66 Resultaträkning
- 66 Totalresultat
- 67 Resultatdisposition
- 68 Balansräkning
- 69 Eget kapital
- 72 Kassaflödesanalys

Noter

74 Introduktion till noterna

Not 1

Omsättning och kostnader

- 75 Not 1.1 Omsättning
- 77 Not 1.2 Rörelsekostnader
- 79 Not 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader
- 79 Not 1.4 Arlaintjäning

Not 2

Nettorörelsekapital, övriga fordringar och kortfristiga skulder

- 80 Not 2.1 Nettorörelsekapital, övriga fordringar och kortfristiga skulder

Not 3

Sysselsatt kapital

- 83 Not 3.1 Immateriella tillgångar
- 86 Not 3.2 Materiella anläggningstillgångar
- 88 Not 3.3 Intresseföretag och joint ventures
- 89 Not 3.4 Avsättningar
- 90 Not 3.5 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter

Not 4

Finansiering

- 92 Not 4.1 Finansiella poster
- 93 Not 4.2 Räntebärande nettoskuld
- 98 Not 4.3 Finansiella risker
- 98 Not 4.3.1 Likviditetsrisk
- 100 Not 4.3.2 Valutarisk
- 102 Not 4.3.3 Ränterisk
- 103 Not 4.3.4 Råvaruprisrisk
- 104 Not 4.3.5 Kreditrisk
- 106 Not 4.4 Finansiella derivatinstrument
- 107 Not 4.5 Upplysningar om finansiella instrument
- 108 Not 4.6 Sälj- och återköpsarrangemang
- 109 Not 4.7 Pensionsförpliktelser

Not 5

Övrigt

- 113 Not 5.1 Skatt
- 115 Not 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
- 115 Not 5.3 Ledningens arvoden och transaktioner
- 116 Not 5.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser
- 116 Not 5.5 Händelser efter balansdagen
- 117 Not 5.6 Allmänna redovisningsprinciper
- 119 Not 5.7 Koncernöversikt

Resultaträkning

(miljoner EUR)	Not	2018	2017	Utveckling
Omsättning	1.1	10 425	10 338	1 %
Produktionskostnader	1.2	-8 163	-8 063	1 %
Bruttoresultat		2 262	2 275	-1 %
Försäljnings- och distributionskostnader	1.2	-1 540	-1 584	-3 %
Administrationskostnader	1.2	-422	-419	1 %
Övriga rörelseintäkter	1.3	118	71	66 %
Övriga rörelsekostnader	1.3	-43	-39	10 %
Vinster från företagsförsäljning	3.5	-	44	-100 %
Resultatandelar efter skatt i intresseföretag och joint ventures	3.4	29	37	-22 %
EBIT (resultat före räntor och skatt)		404	385	5 %
<i>Specifikation:</i>				
EBITDA exklusive vinster från företagsförsäljning		767	694	11 %
Vinster från företagsförsäljning	3.5	-	44	-100 %
Av- och nedskrivningar	1.2	-363	-353	3 %
EBIT (resultat före räntor och skatt)		404	385	6 %
Finansiella intäkter	4.1	2	13	-85 %
Finansiella kostnader	4.1	-64	-77	-17 %
Resultat före skatt		342	321	7 %
Skatt	5.1	-41	-22	86 %
Årets resultat		301	299	1 %
Minoritetsintressen		-11	-14	21 %
Arla Foods ambas andel av årets resultat		290	285	2 %

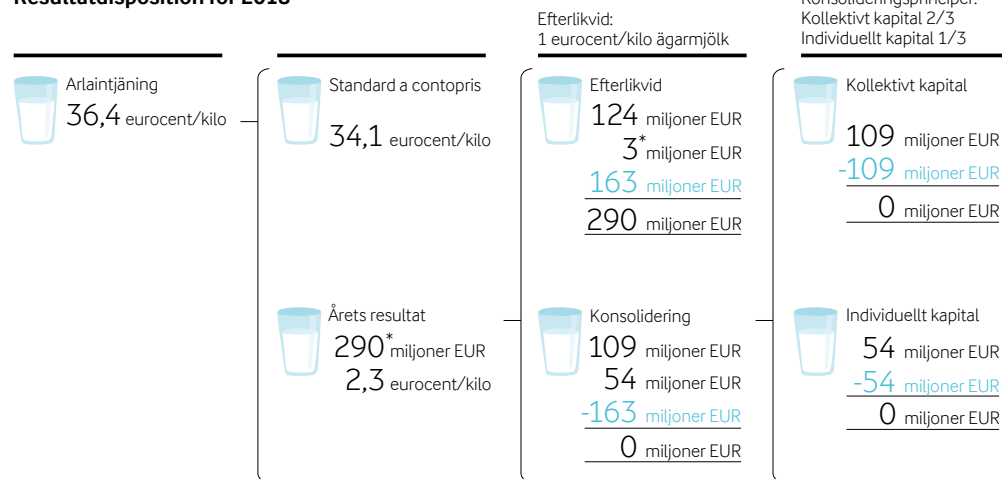
Totalresultat

(miljoner EUR)	Not	2018	2017
Årets resultat		301	299
Övrigt totalresultat			
Poster som inte kan redovisas över resultaträkningen:			
Aktuariella vinster/förluster på förmånsbestämda pensionsplaner	4.7	25	58
Skatt på aktuariella vinster/förluster på förmånsbestämda pensionsplaner		-6	-10
Poster som senare ska redovisas över resultaträkningen:			
Värdejusteringar av säkringsinstrument	4.4	3	48
Verkligt värde-justeringar av vissa finansiella tillgångar		-3	14
Valutaomräkning		-10	-77
Skatt på poster som senare ska redovisas över resultaträkningen		-1	-1
Övrigt totalresultat efter skatt		8	32
Summa totalresultat		309	331
Fördelat enligt följande:			
Ägare till Arla Foods amba		297	321
Minoritetsintressen		12	10
Summa		309	331

Resultatdisposition

(miljoner EUR)	2018	2017
Årets resultat	301	299
Minoritetsintressen	-11	-14
Arla Foods ambas andel av årets resultat	290	285
<i>Resultatdisposition:</i>		
Efterlikvid	287	124
Ränta på individuellt insatskapital	3	3
Summa efterlikvid	290	127
<i>Överfört till eget kapital:</i>		
Reserv för särskilda ändamål	-	120
Individuellt insatskapital	-	38
Summa överfört till eget kapital	-	158
Summa fördelat resultat	290	285

Resultatdisposition för 2018



* Baserat på resultat som fördelats till ägare i Arla Foods ambas.

Nummer i blått visar utfallet av det extraordinära engångsbeslut som avviker från Arlas konsolideringsprincip.

Resultatdisposition

Representantskapet lämnade ett extraordinärt engångsförslag att betala ut hela vinsten för året på 290 miljoner EUR som efterlikvid, vilket motsvarar 2,3 eurocent/kilo ägarmjolk. Ränta på det bokförda värdet av individuellt insatskapital uppgår till 3 miljoner EUR. Under 2018 låg räntan för individuellt insatskapital på 1,53 procent.

Om konsolideringsprincipen hade tillämpats skulle Arla ha betalat ut 127 miljoner EUR som efterlikvid, medan 163 miljoner EUR skulle ha konsoliderats och delats upp i 1/3 till individuellt kapital (individuellt insatskapital), d.v.s. 54 miljoner EUR, och 2/3 till kollektivt kapital (reserv för särskilda ändamål), d.v.s. 109 miljoner EUR.

Balansräkning

(miljoner EUR)	Not	2018	2017	Utveckling
Tillgångar				
Långfristiga tillgångar				
Immateriella tillgångar	3.1	887	811	9 %
Materiella anläggningstillgångar	3.2	2 308	2 212	4 %
Investeringar i intresseföretag och joint ventures	3.3	439	454	-3 %
Uppskjuten skatt	5.1	30	43	-30 %
Pensionstillgångar	4.7	4	-	100 %
Övriga anläggningstillgångar		29	31	-6 %
Summa anläggningstillgångar		3 697	3 551	4 %
Omsättningstillgångar				
Varulager	2.1	1 074	1 126	-5 %
Kundfordringar	2.1	989	942	5 %
Derivatinstrument	4.5	37	19	95 %
Övriga fordringar	2.1	254	182	40 %
Värdepapper		465	511	-9 %
Likvida medel		119	91	31 %
Summa omsättningstillgångar		2 938	2 871	2 %
Summa tillgångar		6 635	6 422	3 %

(miljoner EUR)	Not	2018	2017	Utveckling
Eget kapital och skulder				
Eget kapital				
Kollektivt kapital		1 814	1 781	1 %
Individuellt kapital		456	502	-9 %
Övriga eget kapitalkonton		-89	-77	3 %
Föreslagen efterlikvid till ägare		290	127	128 %
Eget kapital hänförligt till Arla Foods ambas ägare		2 471	2 333	6 %
Minoritetsintressen		48	36	33 %
Summa eget kapital		2 519	2 369	6 %
Skulder				
Långfristiga skulder				
Pensionsförpliktelser	4.7	224	277	-19 %
Avsättningar	3.4	17	12	42 %
Uppskjuten skatt	5.1	84	59	42 %
Lån	4.2	1 369	1 206	14 %
Summa långfristiga skulder		1 694	1 554	9 %
Kortfristiga skulder				
Lån	4.2	860	1 013	-15 %
Leverantörsskulder och övriga skulder	2.1	1 169	1 098	6 %
Avsättningar	3.4	11	11	0 %
Derivatinstrument	4.5	85	87	-2 %
Aktuell skatt		5	11	-55 %
Övriga kortfristiga skulder	2.1	292	279	5 %
Summa kortfristiga skulder		2 422	2 499	-3 %
Summa skulder		4 116	4 053	2 %
Summa eget kapital och skulder		6 635	6 422	3 %

Eget kapital

	Kollektivt kapital		Individuellt kapital				Övriga eget kapitalkonton			Summa	Minoritets-intressen	Summa eget kapital
	Kapitalkonto	Reserv för särskilda ändamål	Individuellt insatskapital	Leveransbaserade ägarbevis	Individuellt tillskottskapital	Föreslagen efterlikvid	Reserv för värdejustering av säkringsinstrument	Reserv för verkligt värde via övrigt totalresultat	Reserv för valutakursjusteringar			
(miljoner EUR)												
Eget kapital den 1 januari 2018	895	886	243	79	180	127	-75	17	-19	2 333	36	2 369
Efterlikvid	-	-	-	-	-	287	-	-	-	287	-	287
Ränta på individuellt insatskapital	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	11
Årets resultat	-	-	-	-	-	290	-	-	-	290	11	301
Övrigt totalresultat	19	-	-	-	-	-	3	-3	-12	7	1	8
Summa totalresultat	19	-	-	-	-	290	3	-3	-12	297	13	309
Utbetalt till ägare	-	-	-17	-6	-15	-	-	-	-	-38	-	-38
Utdelning till minoritetsägare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-12	-12
Förvärv av minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	12
Efterlikvid till ägare avseende 2017	-	-	-	-	-	-121	-	-	-	-121	-	-121
Valutakursjusteringar	14	-	-4	-1	-3	-6	-	-	-	-	-	-
Summa transaktioner med ägare	14	-	-21	-7	-18	-127	-	-	-	-159	-	-159
Eget kapital den 31 december 2018	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2 471	48	2 519
Eget kapital den 1 januari 2017	829	766	223	87	193	124	-122	3	54	2 157	35	2 192
Efterlikvid	-	-	-	-	-	124	-	-	-	124	-	124
Ränta på individuellt insatskapital	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Reserv för särskilda ändamål	-	120	-	-	-	-	-	-	-	120	-	120
Individuellt insatskapital	-	-	38	-	-	-	-	-	-	38	-	38
Minoritetsintressen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14
Årets resultat	-	120	38	-	-	127	-	-	-	285	14	299
Övrigt totalresultat	48	-	-	-	-	-	47	14	-73	36	-4	32
Summa totalresultat	48	120	38	-	-	127	47	14	-73	321	10	331
Kapital emitterat till nya ägare	3	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	3
Utbetalt till ägare	-	-	-12	-7	-9	-	-	-	-	-28	-	-28
Utdelning till minoritetsägare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-9	-9
Efterlikvid till ägare avseende 2016	-	-	-	-	-	-120	-	-	-	-120	-	-120
Valutakursjusteringar	15	-	-6	-1	-4	-4	-	-	-	-	-	-
Summa transaktioner med ägare	18	-	-18	-8	-13	-124	-	-	-	-145	-9	-154
Eget kapital den 31 december 2017	895	886	243	79	180	127	-75	17	-19	2 333	36	2 369

Eget kapital *(fortsättning)*

Förklaring av eget kapital

Eget kapitalkonton regleras i bolagsordningen och kan delas in i tre huvudkategorier: kollektivt kapital, individuellt kapital och övriga eget kapitalkonton. En detaljerad beskrivning av varje konto finns nedan:

Kollektivt kapital

Kollektivt kapital är till sin natur odelat och består av kapitalkontot och reserven för särskilda ändamål. Kapitalkontot utgör ett starkt fundament för kooperativets eget kapital och i icke-förminskningsklausulen, se beskrivning på [sidan 71](#), fastställs att kontot inte kan användas för betalning till ägarna. Reserven för särskilda ändamål är ett konto som under extraordinära omständigheter kan användas för att kompensera ägarna för förluster eller försämringar som påverkar resultatet som ska fördelas. Belopp som överförs från den årliga resultatdispositionen till det kollektiva kapitalet bokförs på detta konto.

Individuellt kapital

Individuellt kapital är kapital som tilldelas varje ägare utifrån deras levererade mjölkvolym. Individuellt insatskapital består av individuellt insatskapital, leveransbaserade ägarbevis och tillskottskapital. Belopp som registreras på dessa konton betalas ut, efter godkännande av representantskapet, om ägaren lämnar kooperativet. Belopp som fördelas till individuellt insatskapital som en del av den årliga resultatdispositionen är räntebärande. Som individuellt kapital betraktas även kontot för föreslagen efterlikvid, som betalas ut efter fastställande av årsredovisningen.

Övriga eget kapitalkonton

Övriga eget kapitalkonton inkluderar konton som fastställs av IFRS. Dessa inkluderar reserver för värdejustering av säkringsinstrument, reserven för verkligt värde-justeringar av vissa finansiella tillgångar och reserven för valutakursjusteringar.

Minoritetsintressen

Minoritetsintressen omfattar den andel av koncernens eget kapital som är hänförligt till innehavare av minoritetsintressen i koncernföretag.



Förbättringar av eget kapital

Under 2018 ökade eget kapital med 150 miljoner EUR jämfört med förra året.

Förklaring av övrigt totalresultat

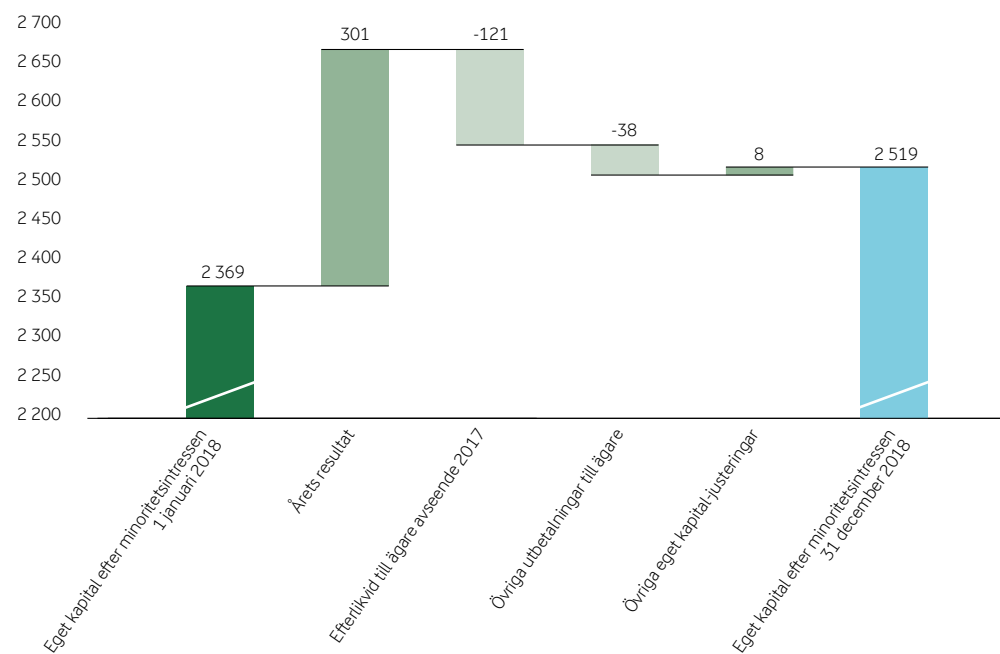
Övrigt totalresultat innefattar intäkter, kostnader, vinster och förluster som undantas från resultaträkningen, eftersom de ännu inte har realiserats. Övrigt totalresultat, som uppgick till en nettointäkt på 8 miljon EUR, kan hänföras främst till aktuariella vinster på pensionsförpliktelser, negativa värdejusteringar av säkringsinstrument och nettotillgångar värderade i utländsk valuta.

Betalningar till och från ägare

Efterlikviden för 2017, som uppgick till 121 miljoner EUR, betalades ut i mars 2018. Dessutom betalades 38 miljoner EUR ut till ägare som lämnat kooperativet till följd av utträde eller avslutad verksamhet. Styrelsen föreslår att 290 miljoner EUR delas ut i mars 2019 som efterlikvid för året. Dessutom förväntas 23 miljoner EUR betalas ut under 2019 till ägare som lämnar kooperativet till följd av att de lämnar verksamheten eller går i pension. Läs mer om ägarutveckling på [sidan 36](#).

Utveckling i eget kapital

(miljoner EUR)



Eget kapital *(fortsättning)*

Regelverk enligt bolagsordningen och IFRS

Kollektivt kapital

I kapitalkontot redovisas tekniska poster, t.ex. utveckling för aktuariella vinster/förluster på förmånsbestämda pensionsplaner, effekter av avyttring och förvärv av minoritetsintressen i dotterföretag och valutakursdifferenser i koncernens eget kapitalinstrument. Dessutom påverkas kollektivkapitalkontot av överenskomna tillskott från nya medlemmar i kooperativet.

I reserven för särskilda ändamål redovisas den årliga resultatdispositionen till det kollektiva kapitalet. Reserven för särskilda ändamål kan på förslag från styrelsen användas av representantskapet för att helt eller delvis kvitta väsentliga extraordinära förluster eller värdeminskningar, se artikel 20.1(iii) i bolagsordningen.

Individuellt kapital

Instrument avseende individuellt kapital regleras i artikel 20 i bolagsordningen och de allmänna medlemsvillkoren.

Egetkapitalinstrument som emitterats som *individuellt insatskapital* avser belopp som överförs som en del av den årliga resultatdispositionen. De enskilda saldona löper med en ränta som är CIBOR 12 månader + 1,5 procent och har godkänts och betalas ut tillsammans med efterlikviden i samband med den årliga resultatdispositionen.

Leveransbaserade ägarbevis är egetkapitalinstrument emitterade till de ursprungliga danska och svenska ägarna. Emission av dessa instrument upphörde 2010.

Individuellt tillskottskapital är egetkapitalinstrument som emitterats i samband med kooperativa fusioner.

Saldon på leveransbaserade ägarbevis och individuellt tillskottskapital bär ingen ränta.

Den enskilde ägarens inestående medel på ägarbevis och insatskapital kan utbetalas över tre år vid uppsägning av medlemskapet i Arla Foods amba i enlighet med bolagsordningen och efter representantskapets godkännande. Inestående medel på enskilda konton är denominerade i valutan i det land som medlemmarna är registrerade. Valutakursjusteringar sker varje år, och beloppet överförs därefter till kapitalkontot.

Föreslagen efterlikvid till ägare redovisas separat i eget kapital tills representantskapet lämnat sitt godkännande.

Övriga eget kapitalkonton

Reserv för valutajusterings av säkringsinstrument omfattar dagsvärdet på finansiella instrument, som är klassificerade som, och uppfyller villkoren för säkring av framtida kassaflöden och där den säkrade transaktionen ännu inte är realiserad.

Reserv för verkligt värde-justeringar genom övrigt totalresultat består av justeringar av verkligt värde på hypoteksobligationer klassificerade och värderade som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde genom övrigt totalresultat.

Reserv för valutakursjusteringar omfattar omräkningsdifferenser som uppstår vid omräkning av redovisning för utländska företag, kursjusteringar avseende tillgångar och skulder som utgör en del av koncernens nettoinvestering i sådana företag, och värdejusteringar avseende säkringstransaktioner, som säkrar koncernens nettoinvestering i sådana företag.

Icke-förminskningsklausul

Enligt bolagsordningen får det inte ske utbetalningar till Arla Foods ambas ägare, som minskar summan av företagets kapitalkonto och eget kapitalkonton som krävs enligt lag och IFRS. Icke-förminskningsklausulen bedöms utifrån den senaste årsredovisningen som upprättats i enlighet med IFRS. Individuella kapitalkonton, reserven för särskilda ändamål och föreslagen efterlikvid omfattas inte av icke-förminskningsklausulen.

Minoritetsintressen

I koncernredovisningen redovisas dotterbolagen i sin helhet. Minoritetsintressenas andel av dotterbolagens resultat och eget kapital i dotterbolag som inte ägs till 100 procent ingår som en del av koncernens resultat respektive eget kapital, men redovisas separat.

Minoritetsintressen värderas vid den första redovisningen till antingen ägarandelens verkliga värde eller till den procentuella andelen av det verkliga värdet för det övertagna företagets identifierade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser. Värderingen av minoritetsintressen sker transaktion för transaktion och upplysningar lämnas i not 3.5 om företagsförvärv.

Kassaflöde

(miljoner EUR)	Not	2018	2017
EBITDA		767	738
Återföring av vinster från företagsförsäljning	3.5	-	-44
EBITDA exklusive vinster från företagsförsäljning		767	694
Återföring av resultatandelar i joint ventures och intresseföretag	3.3	-29	-37
Förändring i nettoroelsekapital	2.1	90	-200
Förändring i övriga fordringar och kortfristiga skulder		-73	8
Återföring av övriga ej kassaflödespåverkande poster		-43	-10
Erhållen utdelning, joint ventures och intresseföretag		11	7
Betald ränta		-46	-52
Erhållen ränta		1	5
Betald skatt	5.1	-29	-29
Kassaflöde från den löpande verksamheten		649	386
Investering i immateriella anläggningstillgångar	3.1	-55	-50
Investering i materiella anläggningstillgångar	3.2	-383	-248
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	3.2	13	12
Kassaflöde från den löpande investeringsverksamheten		-425	-286
Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten		224	100
Försäljning av finansiella tillgångar		44	-
Förvärv av företag	3.5	-51	-7
Försäljning av företag	3.5	-	74
Kassaflöde från den finansiella investeringsverksamheten		-7	67
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-432	-219
Fritt kassaflöde		217	167

(miljoner EUR)	Not	2018	2017
Finansiering			
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår		-121	-120
Utbetalt från eget kapital avseende utträdde medlemmar		-38	-28
Upptagna lån, netto	4.2.c	5	32
Betalning till pensionsförpliktelser		-37	-39
Summa kassaflöde från finansieringsverksamheten		-191	-155
Nettokassaflöde		26	12
Likvida medel den 1 januari		91	84
Valutakursjusteringar av likvida medel		2	-5
Likvida medel den 31 december		119	91
Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten		2018	2017
<i>Specifikation</i>			
Kassaflöde från den löpande verksamheten		649	386
Kassaflöde från den löpande investeringsverksamheten		-425	-286
Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten		224	100
Fritt kassaflöde		2018	2017
Kassaflöde från den löpande verksamheten		649	386
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-432	-219
Fritt kassaflöde		217	167

Kassaflöde *(fortsättning)*



Starkt kassaflöde från den löpande verksamheten och ökade investeringar

Kassaflödet från den löpande verksamheten förbättrades med 68 procent till 649 miljoner EUR jämfört med 386 miljoner EUR förra året. Nettorörelsekapitalet bidrog med ett frigörande av en positiv nettokassa på 90 miljoner EUR jämfört med förra året, då vi såg en negativ utveckling på –200 miljoner EUR. Netto-position för övrigt rörelsekapital ökade främst på grund av återbetalning av ett tidigare moms-lån. Icke kassaflödes-påverkande poster påverkades främst av omvärderings-vinsten från det stegvisa förvärvet av Arla Foods Ingredients S.A. och Svensk Mjök Ekonomisk förening.

Efter löpande investeringar på 425 miljoner EUR, vilket förklaras av högre CAPEX-investeringar, jämfört med 286 miljoner EUR i fjol, avslutade fritt kassaflöde från den löpande verksamheten på 224 miljoner EUR. Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten är ett mått på den mängd likvida medel som genereras i den vanliga affärsverksamheten.

Till följd av investeringsverksamheten, främst hänförligt till förvärvet av Yeo Valley Dairies Ltd i Storbritannien och förvärvet av resterande aktier i Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina, uppgår det fria kassaflödet till 217 miljoner EUR. Fritt kassaflöde är ett mått på den mängd likvida medel som genereras efter investeringar.

Kassaflöde från finansieringsverksamheten ändrades med 36 miljoner EUR från 2017 till 2018. En efterlikvid på 121 miljoner EUR med avseende på 2017 års resultat-disposition, och ytterligare betalningar som representerar 38 miljoner EUR i individuellt kapital, betalades ut till ägare som utträtt eller gått i pension.

Likvida medel uppgick den 31 december 2018 till sammantaget 119 miljoner EUR jämfört med 91 miljoner EUR året före.

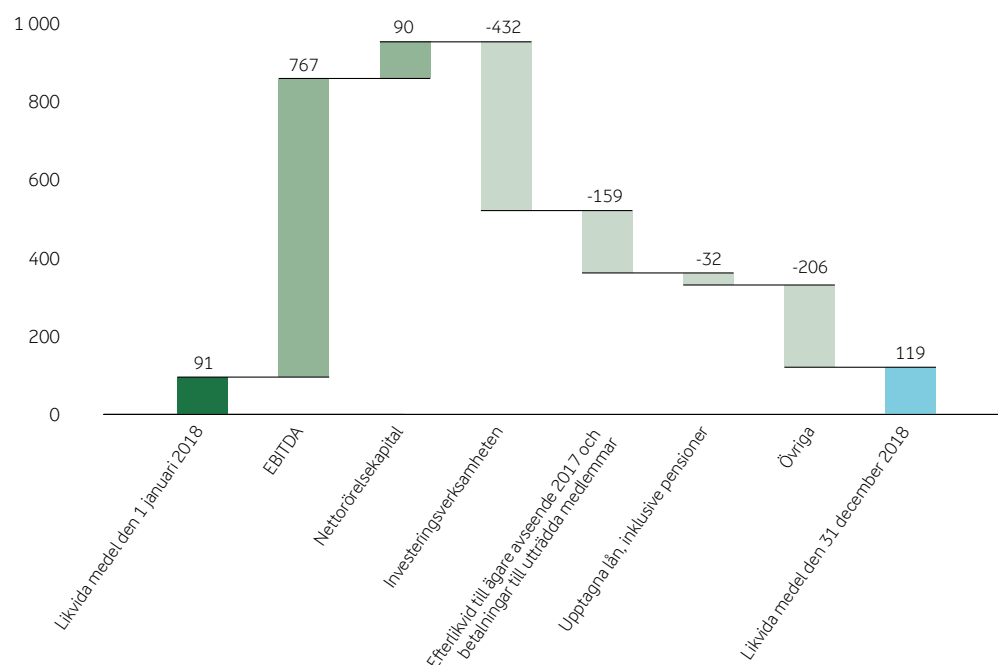


Redovisningsprinciper

Koncernens rapport över kassaflöde presenteras enligt den indirekta metoden, där kassaflödet från den löpande verksamheten fastställs genom att justera EBITDA för effekterna av icke kassaflödespåverkande poster, t.ex. ej fördelade resultat i joint ventures och intresseföretag, samt effekterna av förändringar i rörelsekapitalet under perioden.

Kassaflödesutveckling

(miljoner EUR)



Introduktion till noterna

Följande avsnitt ger ytterligare upplysningar som kompletterar de primära finansiella rapporterna.

Grund för upprättandet

Årsredovisningen baseras på koncernens månadsrapportering. Koncernenheterna är skyldiga att rapportera enligt International Financial Reporting, så som de antagits av EU (IFRS).

Informationen i årsredovisningen presenteras i klasser av likartade poster i de finansiella rapporterna, i enlighet med IAS 1. För mer om grunden för upprättandet och tillämpade redovisningsprinciper se punkt 5.6.

Alternativa resultatmätt

Koncernen redovisar ett antal nyckeltal som kompletterar de siffror som beräknas och redovisas i enlighet med IFRS. Det viktigaste av dessa, som klassificeras som alternativa resultatmätt, är Arlaintjänigen.

Se Bokslutskommentar på [sidorna 53–63](#), [not 1.4](#) och Ordlistan på [sidan 123–124](#) för mer information om Arlaintjänigen och andra alternativa resultatmätt.

Tillämpning av väsentlighet

Vid upprättandet av årsredovisningen ligger fokus på att presentera information som anses vara av väsentlig betydelse för våra intressenter.

Upplysningar som krävs enligt IFRS ingår i årsredovisningen, såvida inte informationen anses vara av oväsentlig betydelse för användare av årsredovisningen. Väsentlighetsprincipen tillämpas inte för de poster som kräver upplysningar för kontrolländamål.

Valutaexponering

Koncernens finansiella ställning har en betydande exponering mot valutor, både på grund av transaktioner som utförs i andra valutor än EUR, och till följd av omräkning av finansiell rapportering från enheter som inte ingår i

eurområdet. Den främsta exponeringen avser finansiella rapporter från enheter som bedriver sin verksamhet i GBP och SEK, och transaktioner som hänförs till försäljning i USD eller USD-relaterade valutor. Se not 4.3.2 för mer information.

Betydande uppskattningar och bedömningar

När koncernen upprättar koncernredovisningen måste företagsledningen göra uppskattningar och bedömningar som påverkar redovisning och värdering av koncernens tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Uppskattningarna och bedömningarna baseras på historiska erfarenheter och andra faktorer. Av naturen är dessa förknippade med osäkerhet och oförutsägbarhet, vilket kan få en betydande inverkan på de belopp som redovisas i koncernredovisningen. De mest betydande redovisningsuppskattningarna är följande:

Värdering av intäkter och rabatter

Intäkter, efter rabatt, redovisas när varorna överförs till kunder. Uppskattningar tillämpas vid värdering av upplupna kostnader för rabatterna och andra säljincitament. Majoriteten av rabatter beräknas baserat på de villkor som överenskommit med kunden. För vissa kundrelationer beror den slutliga rabatten på framtida volymer, priser och andra incitament. Det finns därför en osäkerhetsfaktor när det gäller det exakta värdet. Se not 1.1 för mer information.

Värdering av goodwill

Uppskattningar tillämpas vid bedömning av nyttjandevärdet för goodwill. Goodwill skrivs inte av, men prövas årligen för att identifiera ett eventuellt nedskrivningsbehov. Betydande uppskattningar görs vid bedömning av förväntade framtida kassaflöden och diskonteringsräntor. Huvuddelen av goodwill allokteras till verksamheter i Storbritannien. Efter brexitomröstningen kommer de förväntade kassaflödena för det bokförda värdet av goodwill i Storbritannien av naturen vara mer osäkra. Se not 3.1.1 för mer information.

Bedömning av inflytandenivå och klassificering av investeringar

Efter förvärvet av Gefleortens förra året fick Arla 2018 majoriteten av rösträtterna i Svensk Mjölk, Sverige. Baserat på detta har ledningen dragit slutsatsen att investeringen i föreningen bör omklassificeras från intresseföretag till ett dotterbolag. Dessutom har ledningen bedömt att representanter från koncernen har betydande inflytande i COFCO Dairy Holdings Limited och Lantbrukarnas Riksförbund. Baserat på detta har investeringarna klassificerats som intresseföretag. Se not 3.3 och 3.5 för mer information.

Värdering av varulager

Uppskattningar tillämpas vid bedömning av varulagrens realiserbara nettovärden. Framför allt innefattar detta en bedömning av förväntade framtida marknadspriser och kvaliteten på vissa produkter inom kategorin ost, varav en del behöver mogna i upp till två år. Se not 2.1 för mer information.

Värdering av pensionsförpliktelser

Vid värdering av koncernens förmånsbestämda planer görs bedömningar vid fastställandet av aktuariella antaganden, t.ex. diskonteringsränta, förväntade framtida löneökningar, inflation och livslängd. De aktuariella antagandena varierar från land till land, baserat på nationella ekonomiska och sociala förhållanden. De fastställs utifrån tillgängliga marknadsdata och jämförs med riktmärken för att säkerställa att de fastställs konsekvent från år till år och i överensstämmelse med bästa praxis. Se not 4.7 för mer information.

Not 1.1 Omsättning



Starkare försäljningsmix och förbättrade varumärkespositioner

Omsättningen ökade med 0,8 procent till 10 425 miljoner EUR, jämfört med 10 338 miljoner EUR förra året. Den underliggande omsättningsutvecklingen, exklusive valutaeffekter och F&F-aktiviteter, ökade med 2,0 procent jämfört med förra året. Förbättrad produktmix var den viktigaste drivkraften för försäljningstillväxten. Mjölkinvägningen uppgick till 13,9 miljarder kilo, vilket är ett oförändrat belopp jämfört med föregående år.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken ökade med 3,1 procent, jämfört med 3,0 procent förra året. Efter en stark ökning av försäljningspriserna förra året föll prisnivåerna med 0,5 procent för helåret.

Europe är Arlas största kommersiella segment, och utgjorde 62,4 procent av den totala omsättningen, vilket innebär en liten minskning med 0,9 procent jämfört med förra året. Omsättningen i Europe minskade med 61 miljoner EUR, främst på grund av den negativa effekten från valutor på 108 miljoner EUR, vilket delvis uppvägdes av förvärven av Yeo Valley Dairies Ltd (Storbritannien) och Gefleortens AB (Sverige). Strategiska varumärken utgjorde 50,4 procent av omsättningen i Europe, vilket är 2,1 procentenheter högre jämfört med förra året.

International stod för 15,1 procent av Arlas omsättning jämfört med 15,6 procent förra året. Internationals andel av omsättningen för dagligvaruhandel och Foodservice uppgick till 19,6 procent jämfört med 20,2 procent förra året. Strategiska varumärken stod för 85,0 procent

av Internationals omsättning. Internationals andel av omsättningen påverkades negativt av valutaeffekter, främst på grund av utvecklingen för USD. Bortsett från valutaeffekter ökade Internationals omsättning med 1,7 procent.

Arla Foods Ingredients stod för 6,3 procent av den totala omsättningen, vilket är oförändrat jämfört med förra året. Omsättningen ökade tack vare ökad försäljning av förädlade produkter och full konsolidering av Arla Foods Ingredients S.A., vårt joint venture i Argentina. Ökningen uppvägdes av en minskning i vår TPM-verksamhet i Kina.

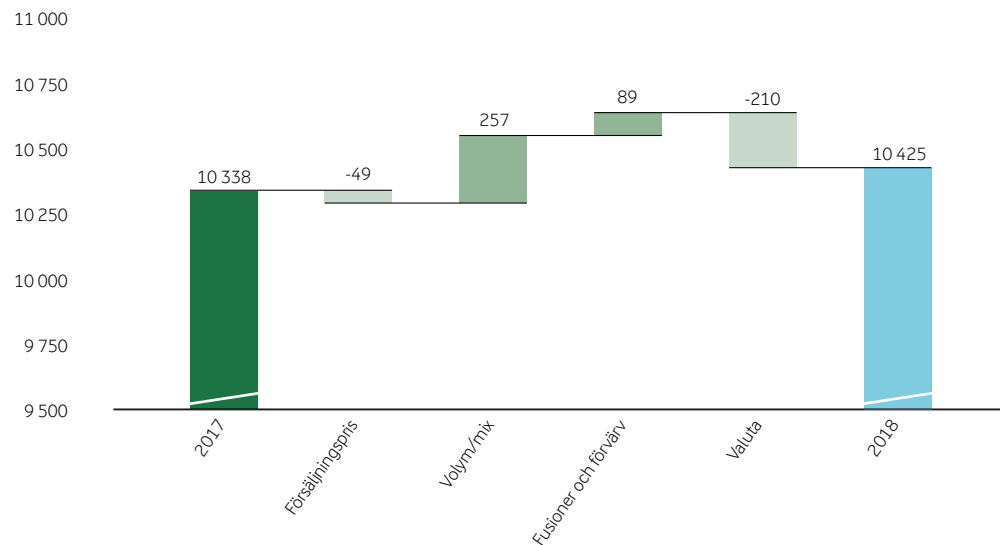
Trading och övriga segment representerade 16,2 procent av den totala omsättningen och ökade med 12,4 miljoner EUR till 1 690 miljoner EUR, jämfört med 1 503 miljoner EUR förra året. Detta var ett direkt resultat av ett strategiskt beslut att öka trading-aktiviteterna inom råvaror med hög marginal, samt att minska fokus på mjölkhandel.

Förvärvet av Yeo Valley Dairies Ltd (Storbritannien) och förvärvet av resterande aktier i Arla Foods Ingredients S.A. (Argentina) bidrog i kombination med helårsomsättningen från Gefleortens AB (Sverige), som förvärvades förra året, till en omsättningsökning på 89 miljoner EUR.

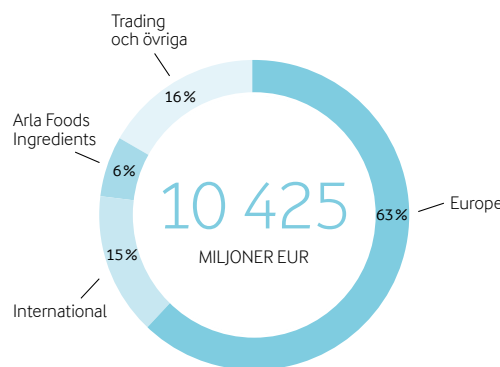
Arlas omsättning påverkades negativt av valutakursutveckling på 210 miljoner EUR, främst devalveringen av SEK, USD och GBP.

Omsättningsutveckling

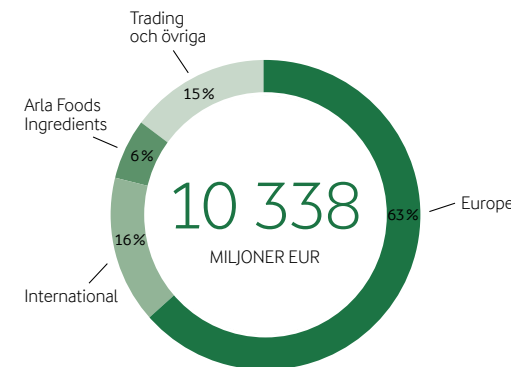
(miljoner EUR)



Omsättning fördelad på kommersiella segment 2018



Omsättning fördelad på kommersiella segment 2017



Not 1.1 Omsättning (fortsättning)

Tabell 1.1.a Omsättning fördelad på land (miljoner EUR)	2018	2017	Andel av omsättningen 2018
Storbritannien	2 725	2 614	26 %
Sverige	1 481	1 522	14 %
Tyskland	1 447	1 525	14 %
Danmark	1 094	1 031	10 %
Nederländerna	507	460	5 %
Finland	320	304	3 %
Kina	276	302	3 %
Saudiarabien	244	261	2 %
Belgien	240	215	2 %
USA	171	179	2 %
Övriga*	1 920	1 923	19 %
Summa	10 425	10 338	

*Övriga länder inkluderar bland annat Oman, Kanada, Förenade Arabemiraten, Spanien, Frankrike och Australien
Tabell 1.1.a visar den totala omsättningen per land och inkluderar all omsättning i de länderna, oavsett organisationsstruktur. Siffrorna är därför inte jämförbara med översikten över kommersiella segment på sidorna 30–35.

Tabell 1.1.b Omsättning fördelad på varumärke (miljoner EUR)	2018	2017
Arla®	3 034	3 026
Castello®	180	182
Lurpak®	561	528
Puck®	352	339
Mjölkbaserade drycker	248	225
Övriga stödvarumärken	375	367
Arla Foods Ingredients	652	651
Icke-strategiska varumärken och övriga	5 023	5 020
Summa	10 425	10 338

**Redovisningsprinciper**

All omsättning härrör från kontrakt med kunder, genom produktion och överföring av mejeriprodukter mellan olika produktkategorier samt inom flera geografiska regioner. Omsättningen per kommersiellt segment eller marknad baseras på koncernens interna finansiella rapportering.

Intäkter redovisas i resultaträkningen när förpliktelsen fullgjorts och när alla avtalskyldigheter är uppfyllda. Detta definieras som den tidpunkt när kontrollen över produkterna har övergått till köparen, och intäkten kan beräknas korrekt och förväntas erhållas. Överföringen av kontroll till kunder äger rum enligt handelsavtalets villkor, dvs. Incoterms, och kan variera beroende på kund eller specifik transaktion.

Omsättning omfattar fakturerad försäljning för året minus kundspecifika utbetalningar såsom säljrabatter, kontranrabatter, listningsavgifter, kampanjer, moms och avgifter. Kundkontrakt kan innehålla olika typer av rabatter. Historisk erfarenhet används för att beräkna rabatter, för korrekt redovisning av intäkter.

Dessutom redovisas en intäkt inte förrän det är mycket sannolikt att en väsentlig återföring av beloppet inte kommer att inträffa. Så är ofta fallet när kontroll över en produkt överförs till kunden och tar även hänsyn till rabattnivån.

De flesta kontrakt har korta betalningsvillkor, i genomsnitt 35 dagar. Därför krävs ingen justering av transaktionspriset när det gäller en finansieringskomponent i kontrakt med kunder.

**Osäkerheter och bedömningar**

Intäkter, efter rabatt, redovisas när varorna överförs till kunder. Uppskattningar tillämpas vid värdering av upplupna kostnader för rabatter och andra säljincitament. Majoriteten av rabatterna beräknas baserat på de villkor som överenskommit med kunden. För vissa kundrelationer beror den slutliga rabatten på försäljningsvolymen och priser samt andra incitament. Det finns alltså ett element av osäkerhet i beräkningen av upplupna kostnader och rabatter.

Eftersom Arlas huvudverksamhet är försäljning av färska mejeriprodukter förekommer inga regelbundna retur, varför det inte krävs särskilda upplysningar om detta.

Baserat på nuvarande mjölkpris har Arla via säkringskontrakt säkrat cirka 230 miljoner EUR i intäkter relaterade till mjölkråvara för 2019 och cirka 700 miljoner EUR för 2020 och senare.

Not 1.2 Rörelsekostnader



Kostnads hanteringen utmanas av ökad produktionskomplexitet

Rörelsekostnaderna ökade med 0,6 procent till 10 125 miljoner EUR, jämfört med 10 066 miljoner EUR förra året.

Produktionskostnaden ökade med 1,2 procent till 8 163 miljoner EUR från 8 063 miljoner EUR förra året. Exklusive kostnaderna för mjölkkråvara ökade produktionskostnaderna till 3 356 miljoner EUR, jämfört med 3 015 miljoner EUR förra året. Trots Calcium, som ledde till besparingar i alla led, ökade produktionskostnaderna. Ett ökat fokus på försäljning av märkesvaror, hantering av ytterligare mjölktyper samt ytterligare logistikkostnader för att optimera vår försäljning medförde ökade kostnader på 274 miljoner EUR. Produktionskostnadsnivåerna påverkades också negativt till följd av högre priser för energi och transport. På grund av de minskade mjölkpriserna, hade en lageromvärdering en negativ effekt på 77 miljoner EUR jämfört med förra året. Slutligen ökade kostnaderna med 73 miljoner EUR till följd av förvärv av nya enheter.

Försäljnings- och distributionskostnader minskade med 2,8 procent, främst på grund av valutaeffekter och lägre marknadsföringskostnader. Forsknings- och utvecklingskostnaderna uppgick till 47 miljoner EUR, jämfört med 37 miljoner EUR förra året. Dessutom aktiverades 20 miljoner EUR som avser utvecklingsverksamhet. Försäljnings- och distributionskostnader från nyförvärvade enheter uppgick till 10 miljoner EUR.

Administrationskostnaderna ökade med 3 miljoner EUR, främst på grund av uppsägningskostnader och andra kostnader hänförliga till förändringsprogrammet Calcium. På [sidan 20](#) finns mer information.

Kostnader för mjölkkråvara

Kostnaden för mjölkkråvara föll med 4,8 procent till 4 807 miljoner EUR, jämfört med 5 048 miljoner EUR förra året. Det berodde främst på lägre råvarupriser, vilket påverkar vårt mjölkpris.

Ägarmjölk

Kostnader avseende ägarmjölk minskade med 192 miljoner EUR, vilket motsvarar en minskning med 4,3 procent. Högre volymer bidrog till en ökning med 26 miljoner EUR, medan ett lägre genomsnittligt a contopris sänkte kostnaderna med 218 miljoner EUR.

Övrig mjölk

Kostnader för övrig mjölk minskade med 49 miljoner EUR, vilket motsvarar 8,6 procent på grund av lägre volymer och lägre marknadspriser. Övrig mjölk består av specialmjölk och övrig kontraktsmjölk som förvärvats för att tillgodose lokala marknadskrav.

Personalkostnader och heltidsekvivalenter

Personalkostnaderna ökade med 2,3 procent till 1 246 miljoner EUR, jämfört med 1 218 miljoner EUR förra året. Personalkostnaderna ökade på grund av ytterligare heltidsanställda genom förvärv av nya enheter, samt på grund av inflationen. Dessutom ökade personalkostnaderna med 8 miljoner EUR på grund av ett domstolsbeslut om utjämning av garanterad lägstepension i Storbritannien, vilket ledde till att Arla måste redovisa kostnader avseende tjänstgöring under tidigare perioder hänförliga till förmånsbestämda planer. Detta uppvägdes delvis av valuta utveckling.

Inom försäljning och distribution, samt administration, ökade personalkostnaderna med 3,0 procent. Personalkostnader relaterade till produktion ökade med 1,7 procent.

Totalt antal heltidsekvivalenter ökade med 217 till följd av expansion inom International och Arla Foods Ingredients. Ökningen uppvägdes delvis av minskningar på de flesta andra marknader till följd av Calcium.

Marknadsföringskostnader

Marknadsföringskostnader minskade med 12,3 procent till 263 miljoner EUR, jämfört med 300 miljoner EUR förra året. Förbättrad effektivitet inklusive insourcing av viktiga marknadsaktiviteter, som möjliggjorts genom förändringsprogrammet Calcium, gjorde att vi kunde

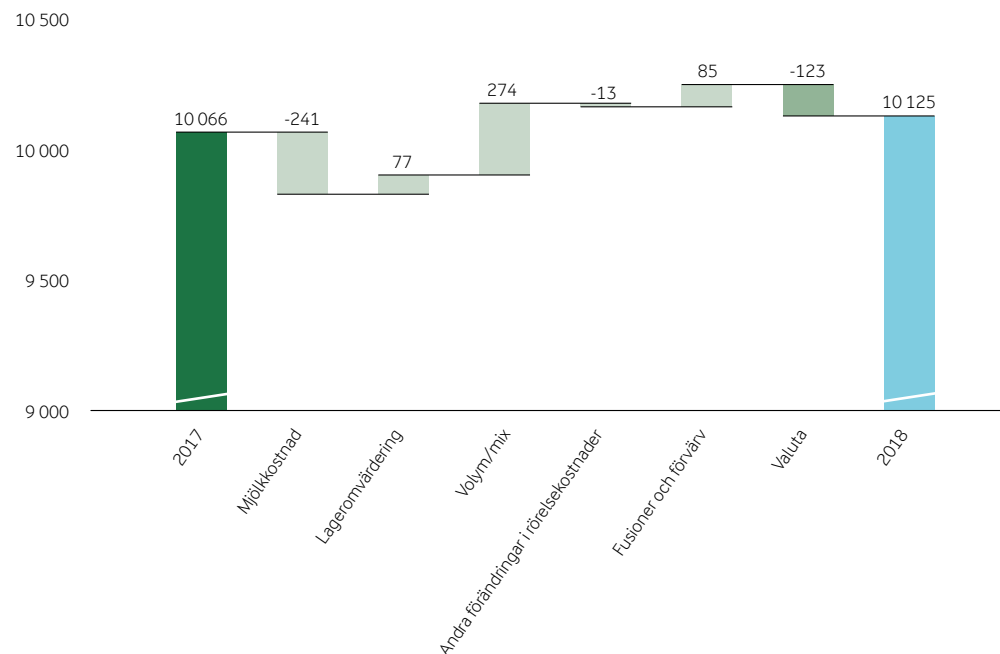
sänka kostnaderna. Större marknadsinvesteringar innefattar en vitalisering av varumärket Arla genom kampanjerna "Inre styrka", lanseringen av Lurpak softest® i Storbritannien och satsningar på digitalt kundengagemang i Mellanöstern. På [sidan 23](#) finns mer information.

Av- och nedskrivningar

Av- och nedskrivningar ökade med 2,8 procent till 363 miljoner EUR, jämfört med 353 miljoner EUR förra året. Detta berodde på högre investeringar.

Utveckling i rörelsekostnader

(miljoner EUR)



Not 1.2 Rörelsekostnader (fortsättning)

Tabell 1.2.a Rörelsekostnader fördelat på funktion
(miljoner EUR)

	2018	2017
Produktionskostnader	8 163	8 063
Försäljnings- och distributionskostnader	1 540	1 584
Administrationskostnader	422	419
Summa	10 125	10 066

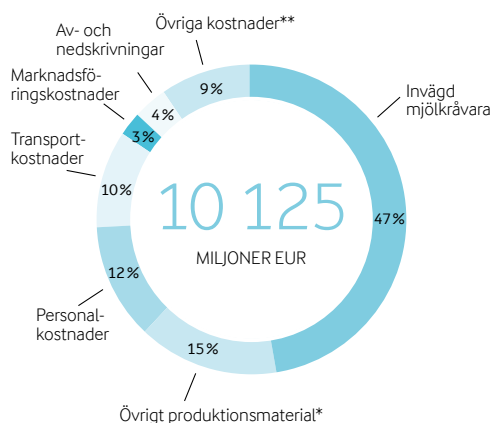
Specifikation:

Mjölkinvägning	4 807	5 048
Övrigt produktionsmaterial*	1 468	1 231
Personalkostnader	1 246	1 218
Transportkostnader	1 037	1 002
Marknadsföringskostnader	263	300
Av- och nedskrivningar	363	353
Övriga kostnader**	941	914
Summa	10 125	10 066

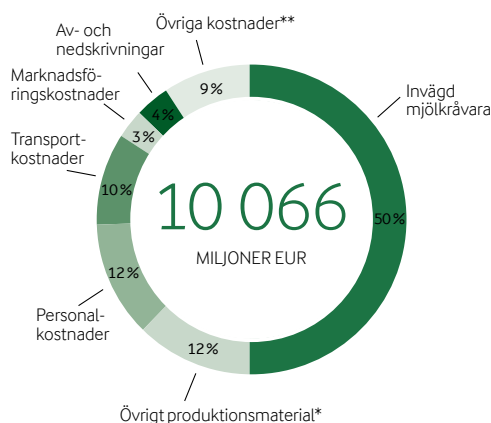
*I övrigt produktionsmaterial ingår förpackningar, tillsatser, förbrukningsmaterial och lagerförändringar

**Övriga kostnader innefattar främst underhåll, förnödenheter och IT

Fördelning av kostnader, 2018



Fördelning av kostnader, 2017



Tabell 1.2.b Mjölkinvägning

	2018		2017	
	Invägning miljoner kilo	miljoner EUR	Invägning miljoner kilo	miljoner EUR
Ägarmjölk	12 446	4 286	12 373	4 478
Övrig mjölk	1 457	521	1 564	570
Summa	13 903	4 807	13 937	5 048

Tabell 1.2.c Personalkostnader
(miljoner EUR)

Löner och arvoden m.m.	1 055	1 034
Pensioner – avgiftsbestämda pensionsplaner	74	72
Pensioner – förmånsbestämda pensionsplaner	11	4
Övriga sociala kostnader	106	108
Summa personalkostnader	1 246	1 218

Personalkostnader ingår i:

Produktionskostnader	703	691
Försäljnings- och distributionskostnader	331	336
Administrationskostnader	212	191
Summa personalkostnader	1 246	1 218

Genomsnittligt antal medarbetare, heltid	19 190	18 973
--	--------	--------

Tabell 1.2.d Av- och nedskrivningar
(miljoner EUR)

Avskrivning, immateriella tillgångar	57	54
Avskrivning, anläggningstillgångar	306	299
Summa av- och nedskrivningar	363	353

Av- och nedskrivningar ingår i följande:

Produktionskostnader	277	280
Försäljnings- och distributionskostnader	40	36
Administrationskostnader	46	37
Summa av- och nedskrivningar	363	353

Not 1.2 Kostnader (fortsättning)



Redovisningsprinciper

Produktionskostnader

Produktionskostnader omfattar direkta och indirekta produktionskostnader, däribland förändringar i lagervolymer och tillhörande lageromvärdering. Direkta kostnader omfattar inköp av mjölk från ägare, inkommande transportkostnader, förpackningar, tillsatser, förbrukningsvaror, energi och rörlig lön med direkt koppling till produktionen. Indirekta kostnader omfattar andra kostnader hänförliga till produktionen av varor, inklusive av- och nedskrivningar på produktionsrelaterade material och andra kostnader relaterade till produktionskedjan. Inköp av mjölk från ägare redovisas till årets a contopriser och omfattar alltså inte efterlikvider. Dessa klassificeras som fördelningar till ägarna och redovisas i eget kapital.

Försäljnings- och distributionskostnader

Kostnader för försäljningspersonal, nedskrivningar av kundfordringar, sponsorkostnader, forskning och utveckling samt av- och nedskrivningar redovisas också som försäljnings- och distributionskostnader. Försäljnings- och distributionskostnader inkluderar marknadsföringskostnader som avser investeringar i koncernens varumärken och omfattar utveckling av marknadsföringskampanjer, reklam, utställningar, sponsring m.fl.

Administrationskostnader

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

Not 1.3 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader



Positiv inverkan från engångsposter

Övriga rörelseintäkter uppgick sammanlagt till 75 miljoner EUR jämfört med 32 miljoner EUR förra året. Ökningen är hänförlig till tvister, omvärderingsvinsten från det stegvisa förvärvet av bolag (se not 3.5) och negativa effekter från säkringsaktiviteter. Övriga poster inkluderar nettoresultatet från försäljningen av överskottsenergi och effekterna från andra poster som inte är en del av den ordinarie mejeriverksamheten.



Redovisningsprinciper

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader består av poster utanför den ordinarie mejeriverksamheten. Där ingår poster som resultat avseende reglering av tvister, omvärderingsvinster från stegvisa förvärv av enheter (se not 3.5), resultatet från finansiella säkringsaktiviteter och resultatet från produktion och försäljning av energi från våra biogasanläggningar. Dessutom ingår resultat från avyttring av fasta tillgångar som inte längre används i mejeriverksamheten.

Tabell 1.3 Övriga rörelseintäkter, netto

(miljoner EUR)

	2018	2017
Övriga rörelseintäkter	118	71
Övriga rörelsekostnader	-43	-39
	75	32
Specifikation:		
Intäkter från tvister	47	-
Omvärderingsvinst från stegvisa förvärv	29	-
Effekt av säkringsaktiviteter, netto	-5	29
Övriga poster, netto	4	3
Summa övriga rörelseintäkter, netto	75	32

Not 1.4 Arlaintjäning



Lägre marknadspriser, delvis uppvägda av positiv volym/mix och kostnadsutveckling, har lett till något lägre Arlaintjäning.

Arlaintjäningen är ett viktigt mått när det gäller att uttrycka Arlas totala resultat. Det mäter mervärdet som läggs till varje kilo mjölk från våra ägare. Arlaintjäningen beräknas som det standardiserade a contopriset, som ingår i produktionskostnaderna, plus

Arla Foods ambas andel av årets resultat, dividerat med den invägda mjölken under 2018. Arlaintjäningen uppgick till 36,4 eurocent/kilo ägarmjölk, jämfört med 38,1 eurocent/kilo ägarmjölk förra året. På sidan 56 finns mer information.

Tabell 1.4 Arlaintjäning

	2018			2017		
	miljoner EUR	Volym i miljoner kilo	eurocent/kilo	miljoner EUR	Volym i miljoner kilo	eurocent/kilo
Ägarmjölk	4 286	12 446	34,4	4 478	12 373	36,2
Justering till standardmjölk (4,2 % fett, 3,4 % protein)			-0,3			-0,4
Årets resultat	290		2,3	285		2,3
Summa		12 446	36,4		12 373	38,1

Not 2.1 Nettorörelsekapital, övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder



Starkt fokus på lager och betalningsvillkor förbättrade rörelsekapitalet

Nettorörelsekapitalet minskade med 76 miljoner EUR till 894 miljoner EUR, vilket motsvarar en minskning med 7,8 procent jämfört med förra året. Justerat för F&F och valutakursförändringar uppgick frigörandet av likviditet från nettorörelsekapitalet till 101 miljoner EUR. Denna positiva utveckling var ett resultat av Arlas fortlöpande arbete med att optimera nettorörelsekapitalet, inklusive initiativ som ökad användning av globala upphandlingsavtal, optimering av lagernivåer, bättre betalningsvillkor, samt utnyttjande av leveransfinansieringsprogram med våra kunder och leverantörer. Sammanlagt förbättrades nettorörelsekapitalet mätt i dagar med 3,8 jämfört med förra året. Det beräknas som förändringen i kundfordringar, varulager och leverantörsskulder i förhållande till intäkter respektive produktionsvärdet mätt i dagar.

Exklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölks minskade nettorörelsekapitalet med 72 miljoner EUR.

Varulager

Varulagret ökade med 52 miljoner EUR till 1 074 miljoner EUR jämfört med 1 126 miljoner EUR förra året. Exklusive valuta och F&F-effekter minskade lager med 63 miljoner EUR, främst hänförligt till optimerade lagerpositioner och mjölkprisutvecklingen.

Kundfordringar

Kundfordringar ökade med 47 miljoner EUR till 989 miljoner EUR jämfört med 942 miljoner EUR förra året. Detta är en ökning med 36 miljoner EUR exklusive valutaeffekter och F&F. Ökningen var en följd av ett beslut att minska utnyttjandet av olika finansieringsprogram som erbjuds av kunder. Detta var möjligt tack vare en stark kontantposition och resulterade i kostnadsbesparingar. Trots ökningen av kundfordringar minskade förfallna betalningar med 8 miljoner EUR jämfört med förra året, beroende på starkt fokus på inkassoprocessen.

Genomförandet av IFRS 9 och modellen med förväntade kreditförluster den 1 januari 2018 fick endast en mindre effekt på värderingen av kundfordringar. Se not 5.6 för mer information.

Exponeringen mot kreditrisker på kundfordringar styrs av koncernövergripande policyer. Kreditgränser bestäms för respektive kund med hänsyn till kundens ekonomiska ställning och den rådande marknadssituationen. Normalt har koncernen inga säkerheter för sina kundfordringar. Kundstocken är diversifierad vad gäller geografi, industrisektor och kundstorlek. Koncernen var inte särskilt exponerad för kreditrisker relaterade till väsentliga enskilda kunder, men däremot för den allmänna kreditrisken inom detaljhandeln. Historiskt har konstaterade kundförluster varit relativt små, vilket också är fallet för 2018. 2 miljoner EUR redovisades i resultaträkningen som en förlust på kreditförluster jämfört med 4 miljoner EUR förra året.

Leverantörsskulder och övriga skulder

Leverantörsskulder och övriga skulder ökade med 71 miljoner EUR till 1 169 miljoner EUR jämfört med 1 098 miljoner EUR förra året. Förändringen i leverantörsskulder och övriga skulder, exklusive ägarmjölks, valutaeffekter och F&F-effekter, var en ökning på 69 miljoner EUR. Ökningen drevs av ett Calcium-initiativ för att ytterligare utnyttja globala avtal, bättre betalningsvillkor och användningen av SCF-program (Supply Chain Finance). Skulder relaterade till ägarmjölks låg kvar på samma nivå som förra året.

Den 31 december 2018 deltog ett antal av Arlas strategiska leverantörer i SCF-program, där SCF-leverantören och tillhörande finansinstitut agerar som finansieringspartner. Leverantörer som deltar i dessa program har möjlighet att om de så önskar och har möjlighet erhålla tidig betalning från finansieringspartnern baserat på fakturor som skickats till Arla. Det finns också ett krav att Arla ska ha erkänt och godkänt leveransen av varor eller tjänster och oåterkalleligt accepterat att betala fakturan på förfalldagen via finansieringspartnern. Arrangemanget med tidig betalning är en transaktion som sker uteslutande mellan leverantören och SCF-leverantören.

Arlas förpliktelse, d.v.s. fakturan, redovisas inom leverantörsskulder och övriga skulder till förfall. Programmet, som ger förlängda betalningsvillkor, är en av många komponenter i den övergripande relationen

mellan strategiska leverantörer och Arla för att förbättra kontantpositionen för båda parter. Om ett SCF-program upphör är likviditetsrisken för Arla begränsad, och därför kommer Arla att fortsätta att behålla betalningsvillkoren för varje enskild leverantör. Betalningsvillkoren för leverantörer som deltar i programmen är högst 180 dagar. Dessa program har en positiv effekt på vår nettorörelsekapitalposition.

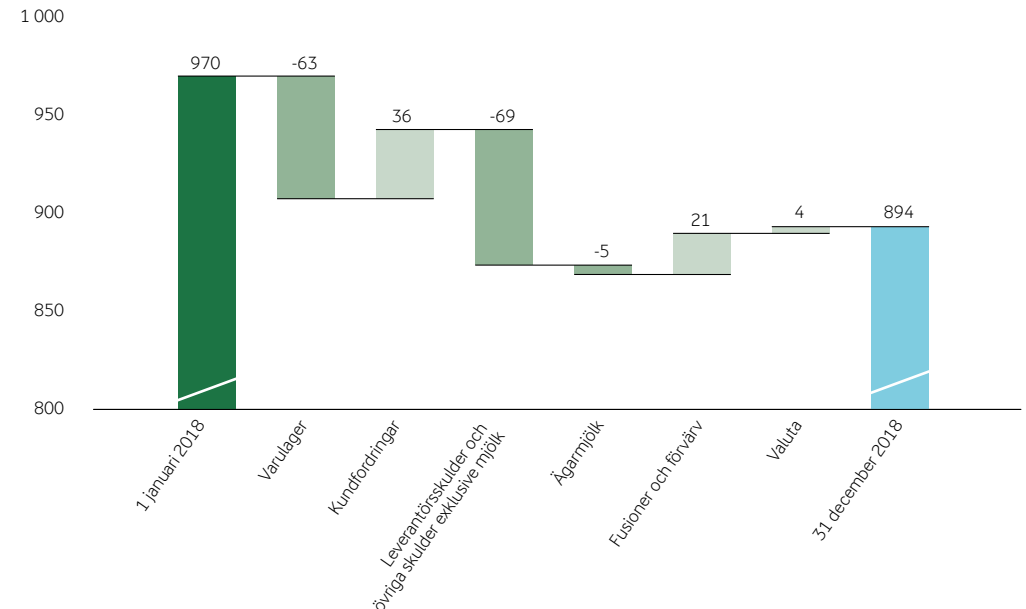
Övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder

Övriga fordringar ökade med 72 miljoner EUR till 254 miljoner EUR jämfört med 182 miljoner EUR förra

året. Övriga fordringar inkluderar, men är inte begränsad till, momsfordringar, insättningar och subventioner. Ökningen är främst hänförlig till återbetalning av ett momsblån som tidigare år kvittades mot motsvarande momsfordringar.

Övriga kortfristiga skulder ökade med 13 miljoner EUR till 292 miljoner EUR jämfört med 279 miljoner EUR förra året. Övriga kortfristiga skulder inkluderar HR-relaterade skulder på 170 miljoner EUR.

Utveckling för nettorörelsekapital (miljoner EUR)

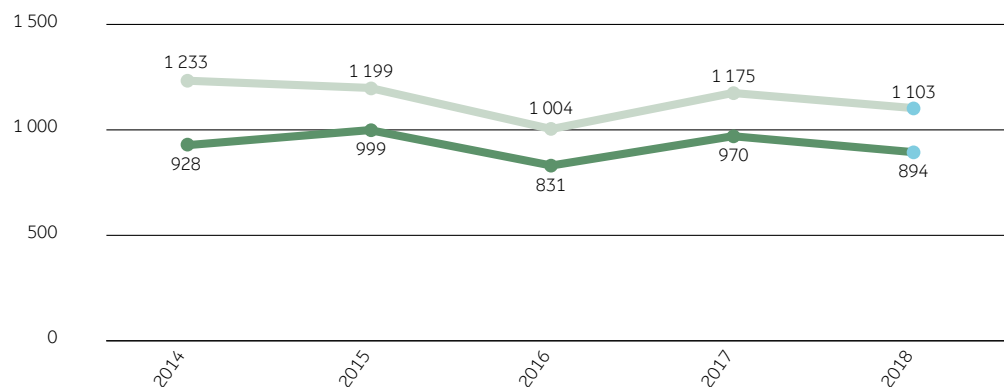


Not 2.1 Nettorörelsekapital, övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder (fortsättning)

Tabell 2.1.a Nettorörelsekapital
(miljoner EUR)

	2018	2017
Varulager	1 074	1 126
Kundfordringar	989	942
Leverantörsskulder och övriga skulder	-1 169	-1 098
Nettorörelsekapital	894	970

Nettorörelsekapital
(miljoner EUR)



● Nettorörelsekapital exklusive skulder relaterade till ägarmjölk
● Nettorörelsekapital

Tabell 2.1.b Varulager
(miljoner EUR)

	2018	2017
Lager före nedskrivningar	1 099	1 153
Nedskrivningar	-25	-27
Summa varulager	1 074	1 126
Råvaror och förnödenheter	260	264
Varor under tillverkning	332	366
Färdigvaror och handelsvaror	482	496
Summa varulager	1 074	1 126

Tabell 2.1.c Kundfordringar
(miljoner EUR)

	2018	2017
Kundfordringar före avsättning för förväntade kreditförluster	1 000	954
Avsättning för förväntade kreditförluster (förluster uppkomna 2017)	-11	-12
Summa kundfordringar	989	942

Tabell 2.1.d Förfallna kundfordringar
(miljoner EUR)

	2018		2017	
	Bokfört bruttovärde	Förväntad förlusttakt	Bokfört bruttovärde	Uppkommen förlusttakt
Ej förfallna	808	0 %	755	0 %
Förfallna för mindre än 30 dagar sedan	131	0 %	145	0 %
Förfallna 30–89 dagar	33	3 %	33	3 %
Förfallna för mer än 90 dagar sedan	28	29 %	22	41 %
Summa kundfordringar	1 000		954	

Historiskt sett har förlusttakten på saldon som är ej förfallna eller förfallna mindre än 30 dagar legat under 1 procent.

Not 2.1 Nettorörelsekapital, övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder (fortsättning)



Redovisningsprinciper

Varulager

Varulagert värderas enligt FIFO-metoden. Nettoförsäljningsvärdet fastställs med hänsyn till varulagrets inkurans och förväntade försäljningspris med avdrag för färdigställandekostnader, samt kostnader för att verkställa försäljningen.

Anskaffningsvärdet för råvaror och förnödenheter samt handelsvaror omfattar inköpspriset med tillägg för hemtagningskostnader. Som anskaffningsvärde för ägarmjölkl, som ingår i varulager, har a contopriset till Arlas ägare använts.

Anskaffningsvärdet för varor under tillverkning och färdigvaror består av råvarors och förbrukningsmaterials anskaffningspris med tillägg för tillverkningskostnader, inklusive avskrivning, baserat på normal driftskapacitet i produktionsanläggningarna.

Kundfordringar

Kundfordringar redovisas till det fakturerade beloppet med avdrag för förväntade kreditförluster enligt den

förenklade metoden för belopp som inte anses vara återvinningsbara (till upplupet anskaffningsvärde). Förväntade kreditförluster beräknas som skillnaden mellan det bokförda värdet och nuvärdet för det förväntade kassaflödet.

Förväntade kreditförluster bedöms individuellt eller portföljbaserat utifrån fordringarnas löptid samt tidigare historik. De beräknade förväntade kreditförlusterna justeras för specifikt betydande negativa utvecklingar inom geografiska områden. 2017 baserades förlusten på kundfordringar på modellen med uppkomna förluster enligt IAS 39.

Leverantörsskulder och övriga skulder

Leverantörsskulder värderas till upplupet anskaffningsvärde, som normalt motsvarar det fakturerade beloppet.

Övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder

Övriga fordringar och övriga kortfristiga skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde, vanligtvis motsvarande det nominella beloppet.



Osäkerheter och bedömningar

Varulager

Koncernen använder månatliga standardkostnader vid beräkning av varulagervärdet och reviderar sina indirekta produktionskostnader minst en gång om året. Standardkostnaden ändras också om den avviker väsentligt från den faktiska kostnaden för den individuella produkten. En nyckelkomponent i beräkningen av standardkostnad är kostnaden för mjölkråvara. Den fastställs utifrån det genomsnittliga a contopriset på produktionsdagen för varulagret.

Indirekta produktionskostnader beräknas baserat på relevanta antaganden med hänsyn tagen till kapacitetsutnyttjande, produktionstid och övriga faktorer som är kännetecknande för den enskilda produkten.

Beräkningen av nettoförsäljningsvärdet kräver att bedömningar görs, speciellt vad gäller försäljningspriset för vissa ostar med lång lagringstid och bulkprodukter som ska säljas på de europeiska eller globala råvarumarknaderna.

Fordringar

Beräkning av förväntade kreditförluster baseras på en matematisk uträkning, som inkluderar flera parametrar, till exempel antalet förfallodagar justerat för betydande negativ utveckling i vissa geografiska områden.

Den finansiella osäkerhet som förknippas med avsättningar för förväntade kreditförluster är vanligtvis begränsad. Om en kunds betalningsförmåga skulle försämrats i framtiden kan dock ytterligare nedskrivningar bli nödvändiga.

Kundspecifika bonusar beräknas baserat på faktiska överenskommelser med återförsäljare, men det finns en viss osäkerhet vid bedömning av de exakta belopp som ska betalas och när detta kommer att ske.

Not 3.1 Immateriella tillgångar



Immateriella anläggningstillgångar ökade på grund av förvärv

Immateriella anläggningstillgångar uppgick till 887 miljoner EUR, vilket är en ökning med 76 miljoner EUR jämfört med föregående år.

Goodwill

Det bokförda värdet av goodwill uppgick till 597 miljoner EUR vid årets slut, jämfört med 596 miljoner EUR förra året. Goodwill ökade på grund av förvärvet av Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina, men uppvägs till stor del av valutaeffekter. Av det totala bokförda värdet av goodwill kunde 463 miljoner EUR hänföras till verksamhet i Storbritannien, jämfört med 470 miljoner EUR förra året. Minskningen i goodwill orsakades av valutakursjusteringar. Se not 3.1.1 för mer information.

Licenser och varumärken

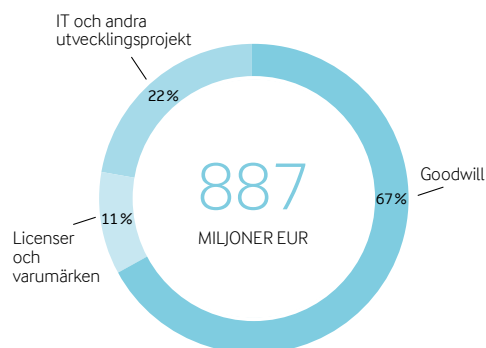
Det bokförda värdet av licenser och varumärken uppgick till 96 miljoner EUR vid årets slut, jämfört med 26 miljoner EUR förra året. Ökningen berodde på

varumärken redovisade i samband med förvärvet av Yeo Valley och konsolideringen av Svensk Mjök. Andra stora varumärken är Cocio®, Ancho® och Hansano®. De strategiska varumärkena Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck® är internt genererade varumärken och aktiveras därför inte. Arla har licens att tillverka, distribuera och marknadsföra Starbucks™ premiumkaffedryck enligt ett långsiktigt strategiskt licensavtal som inte aktiveras.

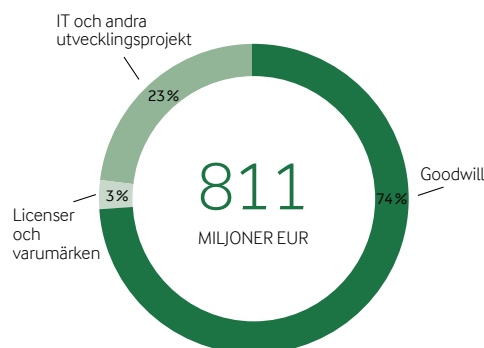
IT och andra utvecklingsprojekt

Det bokförda värdet av IT- och andra utvecklingsprojekt uppgick till 194 miljoner EUR, jämfört med EUR 189 miljoner förra året. Koncernen fortsätter att investera i utvecklingen av IT. Arla har under 2018 fortsatt stärka sina SAP-åtkomstkontroller, och införde samtidigt omfattande lösningar för att stödja GDPR för styrning av livscykelhanteringsprocessen. Övriga aktiverade utvecklingskostnader var hänförliga till innovationsaktiviteter och utvecklingen av nya produkter.

Immateriella tillgångar, 2018



Immateriella tillgångar, 2017



Tabell 3.1.a Immateriella tillgångar

(miljoner EUR)	Goodwill	Licenser och varumärken	IT och andra utvecklingsprojekt	Summa
2018				
Anskaffningskostnad den 1 januari	597	99	380	1 076
Valutakursjusteringar	-8	-2	-2	-12
Tillskott	-	-	55	55
Fusioner och förvärv	9	74	-	83
Omklassificering	-	-1	4	3
Avyttringar	-	0	-6	-6
Anskaffningskostnad den 31 december	598	170	431	1 199
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-1	-73	-191	-265
Valutakursjusteringar	-	4	-	4
Årets av- och nedskrivningar	-	-5	-52	-57
Avskrivningar på avyttringar	-	-	6	6
Av- och nedskrivningar den 31 december	-1	-74	-237	-312
Bokfört värde den 31 december	597	96	194	887

2017

Anskaffningskostnad den 1 januari	615	100	327	1 042
Valutakursjusteringar	-19	-2	-2	-23
Tillskott	-	-	50	50
Fusioner och förvärv	1	1	-	2
Omklassificering	-	-	7	7
Avyttringar	-	-	-2	-2
Anskaffningskostnad den 31 december	597	99	380	1 076
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-70	-147	-217
Valutakursjusteringar	-	2	2	4
Årets av- och nedskrivningar	-1	-5	-48	-54
Avskrivningar på avyttringar	-	-	2	2
Av- och nedskrivningar den 31 december	-1	-73	-191	-265
Bokfört värde den 31 december	596	26	189	811

Not 3.1 Immateriella tillgångar (fortsättning)



Redovisningsprinciper

Goodwill

Goodwill är den premie som koncernen betalar utöver det verkliga värdet av nettotillgångarna i ett förvärvat företag. Första gången redovisas goodwill till anskaffningskostnad. Goodwill värderas därefter till anskaffningskostnad minus eventuell ackumulerad nedskrivning. Det bokförda värdet av goodwill allokeras till koncernens kassagenererande enheter som följer ledningsstrukturen och den interna finansiella rapporteringen. Kassagenererande enheter är den minsta gruppen av tillgångar som kan generera oberoende kassainflöden.

Licenser och varumärken

Licenser och varumärken redovisas första gången till anskaffningskostnad. Kostnaden skrivs därefter av linjärt under den förväntade livslängden.

IT och andra utvecklingsprojekt

Kostnader som uppkommer i startskedet under forsknings- eller exploateringsfasen kostnadsförs när de uppkommer. Under den fasen utvärderas koncernens behov samt tillgänglig teknologi som finns på marknaden. Direkt hänförliga kostnader som uppkommer under utvecklingsstadiet i IT- och andra utvecklingsprojekt som hör samman med design, programmering, installation och testning av projekt innan de är redo för kommersiell användning aktiveras som immateriella tillgångar. Detta sker endast om utgiften kan värderas tillförlitligt, projektet är tekniskt och kommersiellt genomförbart, framtida ekonomiska fördelar är sannolika och koncernen avser och har tillräckliga resurser att färdigställa och använda tillgången. IT- och andra utvecklingsprojekt skrivs av linjärt över fem till åtta år.

Tabell 3.1.b Goodwill fördelat på kommersiellt segment och land
(miljoner EUR)

		2018	2017
Europe	Storbritannien	463	470
	Finland	40	40
	Sverige	23	23
	Europe allmänt	60	60
Europe totalt		586	593
International	Ryssland	2	3
International totalt		2	3
Arla Foods Ingredients	Argentina	9	-
Arla Foods Ingredients totalt		9	-
Summa		597	596

Not 3.1.1 Nedskrivningsprövning av goodwill



Goodwill har stöd av positiv marknadsutveckling trots osäkerheten till följd av brexit

Goodwill allokeras till den relevanta verksamheten inom de kommersiella segmenten, främst till våra verksamheter i Storbritannien och Finland, inom det kommersiella segmentet Europe, där det övervakas för interna ledningsändamål.

Grund för nedskrivningsprövning och tillämpade uppskattningar

Nedskrivningsprövningar baseras på förväntade framtida kassaflöden hämtade från prognoser och mål som stödjer Good Growth-strategin. Omsättningstillväxt-takten prognosticeras för enskilda marknader, baserat på förväntad utveckling samt tidigare erfarenhet. Nedskrivningsprövningen omfattar inte omsättnings-tillväxt i slutvärdet.

Principer för nedskrivningsprövning

Nedskrivningsprövning av goodwill baseras på en bedömning av nyttjandevärde. Mjölkkostnader redovisas till ett mjölkpris som motsvarar priset när prövningen

görs. I de tillämpade prognoserna är nyckelantagandet för framtida lönsamhet baserat på en kombination av effekt från flytten av invägd mjölk till produkter med mervärde och mer lönsamma marknader. Andra viktiga antaganden handlar om hållbarheten i olika kostnadsminskningsinitiativ.

Prövningsresultat

Nedskrivningsprövningen visade att det inte fanns något behov av nedskrivning 2018. I samband med detta har känsligheten för förändringar i mjölkpris och diskonteringsräntor beräknats. Osäkerheter avseende brexit återspeglades som riskjusterat kassaflöde i nedskrivningsprövningen. Diskonteringsräntan kan stiga med upp till 3 procentenheter innan goodwill i Storbritannien skulle riskera att försämrats. Det underliggande resultatet i Finland förbättrades under 2018 jämfört med förra året. Nedskrivningsprövningen visade att de förväntade framtida kassaflödena stödjer det bokförda värdet av våra nettotillgångar, inklusive goodwill.

Tabell 3.1.1 Nedskrivningsprövning
(miljoner EUR)

	Tillämpade nyckelantaganden	
	Diskonteringsränta, efter skatt	Diskonteringsränta, före skatt
2018		
Storbritannien	7,1 %	8,7 %
Finland	6,3 %	7,8 %
Sverige	6,4 %	8,2 %
Europe allmänt*	6,3 %	7,1 %
2017		
Storbritannien	6,9 %	8,4 %
Finland	6,3 %	7,6 %
Sverige	6,5 %	8,3 %
Europe allmänt*	6,4 %	7,1 %

*Europe allmänt inkluderar ett oväsentligt goodwillbelopp hänförligt till Ryssland

Not 3.1 Immateriella tillgångar (fortsättning)



Redovisningsprinciper

Nedskrivning sker när det bokförda värdet av en tillgång i balansräkningen är större än dess återvinningsbara belopp genom användning eller försäljning. För nedskrivningsprövning grupperas tillgångarna till den minsta grupp av tillgångar som genererar kassainflöden från fortsatt användning (kassagenererande enhet) som i stort sett är oberoende av kassainflödena från andra tillgångar eller kassagenererande enheter. För goodwill som inte genererar i stort sett oberoende kassaflöden sker nedskrivningsprövningen på den nivå där oberoende kassaflöden anses genereras.

Gruppen med kassagenererande enheter fastställs baserat på ledningsstrukturen och den interna finansiella rapporteringen. De kassagenererande enheterna och grupperna utvärderas på nytt varje år. Det bokförda värdet av goodwill nedskrivningsprövas tillsammans med andra anläggningstillgångar i den kassagenererande enhet som goodwill har allokaterats till. Återvinningsbeloppet för goodwill beräknas som nuvärdet av de framtida nettokassaflödena från gruppen av kassagenererande enheter som goodwillen är allokaterad till, diskonterat med en diskonteringsränta före skatt som speglar den aktuella marknadsbedömningen av nuvärdet och de risker som är specifika för tillgången eller den kassagenererande enheten.

Eventuell nedskrivning av goodwill redovisas på en separat rad i resultaträkningen och kan inte återföras. Det bokförda värdet för övriga anläggningstillgångar granskas årligen för att bedöma om det finns tecken på värdeminskning. Tillgångarna värderas i balansräkningen till det lägsta värdet av det återvinningsbara beloppet och det bokförda värdet.

Det återvinningsbara beloppet för övriga anläggningstillgångar är det högsta värdet av tillgångens nyttjandevärde och marknadsvärdet, d.v.s. det verkliga värdet, med avdrag för förväntade avyttringskostnader. Nyttjandevärdet fastställs som nuvärdet av de förväntade framtida nettokassaflödena från användningen av tillgången eller gruppen av kassagenererande enheter som tillgången är en del av.

Nedskrivning av övriga anläggningstillgångar redovisas i resultaträkningen under produktions-, försäljnings- och distributionskostnader samt administrationskostnader. Redovisade nedskrivningar kan endast återföras om de antaganden och uppskattningar som ledde till nedskrivningen förändras. Nedskrivningar återförs endast så att tillgångens nya bokförda värde inte överstiger det bokförda värdet som tillgången skulle ha haft efter avskrivningar om tillgången inte hade skrivits ned.



Osäkerheter och bedömningar

Nedskrivningsprövning av goodwill sker för gruppen av kassagenererande enheter till vilka goodwill har allokaterats. Gruppen av kassagenererande enheter bestäms baserat på ledningsstrukturen för kommersiella segment och är kopplade till individuella marknader. Strukturen och grupperna av kassagenererande enheter bedöms årligen.

Nedskrivningsprövning av goodwill sker minst varje år för gruppen av kassagenererande enheter till vilka goodwill har allokaterats.

För att bestämma nyttjandevärdet tillämpas metoden med förväntat kassaflöde. De viktigaste parametrarna i nedskrivningsprövningen är förväntningar på framtida fritt kassaflöde och antaganden om diskonteringsränta.

Förväntade framtida fria kassaflöden

De förväntade framtida fria kassaflödena grundas på aktuella prognoser och mål under budgetperioden 2019–2020. För att återspegla osäkerheter efter brexit har budgetperioden för Storbritannien förlängts till 2023. Dessa fastställs på nivån kassagenererande enheter under prognos- och målplaneringsprocessen och baseras på externa informationskällor och industrirelevanta iakttagelser, däribland makroekonomiska och marknads-mässiga villkor. Alla tillämpade antaganden utmanas

genom prognos- och målplaneringsprocessen baserat på ledningens bästa uppskattningar och förväntningar, vilka till sin natur utgör bedömningar. De inkluderar förväntningar under strategiperioden gällande omsättningsökning, EBIT-marginaler och investeringar. Antagandena innefattar att överföra invägd mjölk till mervärdesprodukter, mer lönsamma marknader och kostnadsbesparingsinitiativ. Tillväxttakten efter strategiperiodens slut har angetts till den förväntade inflationstakten under slutperioden och förutsätter ingen nominell tillväxt.

Efter brexitomröstningen är de förväntade kassaflödena som stöder det bokförda värdet av goodwill i Storbritannien av naturen mer osäkra. Detta återspeglades i det riskjusterade kassaflöde som användes vid nedskrivningsprövning. På [sidan 20](#) finns mer information om brexit.

Diskonteringsräntor

En diskonteringsränta, Weighted Average Cost of Capital (WACC), tillämpas för de specifika affärsområdena, och bygger på antaganden om ränta, skatt och riskpremie. WACC omräknas till en ränta före skatt. Förändringar i uppskattningarna av det framtida kassaflödet eller diskonteringsräntan som använts kan resultera i väsentligt förändrade värden.

Not 3.2 Materiella anläggningstillgångar



Strategiska investeringar stödjer innovation

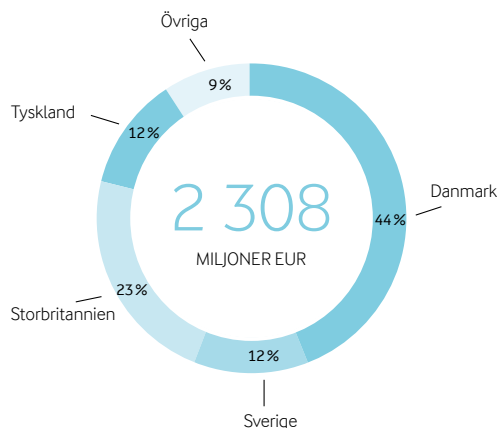
Arlas huvudsakliga materiella tillgångar finns i Danmark, Storbritannien, Tyskland och Sverige. Det bokförda värdet ökade med 96 miljoner EUR till 2 308 miljoner EUR i 2018, på grund av ökade investeringar (CAPEX) i materiella anläggningstillgångar.

CAPEX-investeringarna ökade med 54,4 procent till 383 miljoner EUR, jämfört med 248 miljoner EUR förra året. Detta återspeglar den betydligt högre CAPEX-investeringsbudgeten för 2018 som godkänts av styrelsen. På grund av omfattningen och tidpunkten för projekt har dock investeringar ännu inte fullständigt förverkligats till

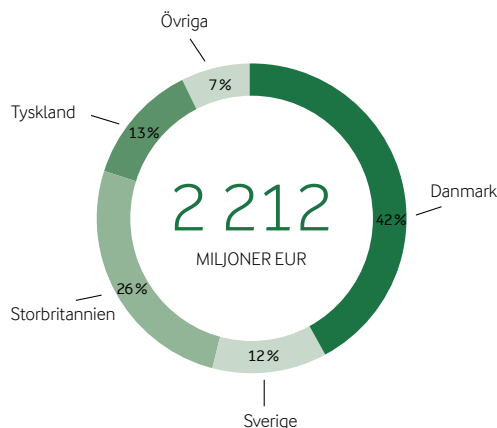
CAPEX-investeringsnivån. Ökningen ses främst inom anläggningar under uppförande och återspeglar ökade investeringar 2018 som ännu inte är slutförda och aktiverade i de övriga huvudtillgångskategorierna.

Stora investeringar 2018 innefattar en allmän uppgradering och utbyggnad av produktionsanläggningar med särskild inriktning på ingrediensverksamheten, optimering av produktionskapacitet inom kategorierna yoghurt och näringsprodukter samt nyinvesteringar i pulverkapacitetsökning.

Materiella anläggningstillgångar, uppdelat efter land 2018



Materiella anläggningstillgångar, uppdelat efter land 2017

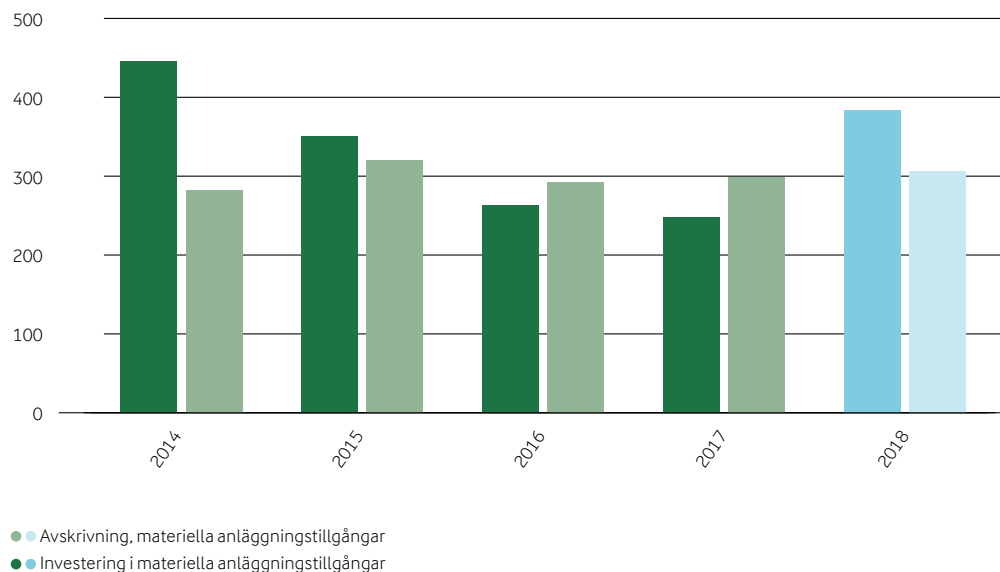


Tabell 3.2.a Materiella anläggningstillgångar (miljoner EUR)

	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och utrustning	Pågående nyanläggningar	Summa
2018					
Anskaffningskostnad den 1 januari	1 442	2 766	502	152	4 862
Valutakursjusteringar	-15	-29	-1	-2	-47
Tillskott	13	73	8	289	383
Fusioner och förvärv	9	-	34	1	44
Överfört från pågående nyanläggningar	21	103	20	-144	-
Avyttringar	-9	-13	-10	-1	-33
Omklassificering	-	7	-1	-6	-
Anskaffningskostnad den 31 december	1 461	2 907	552	289	5 209
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-602	-1 658	-390	-	-2 650
Valutakursjusteringar	7	17	7	-	31
Årets av- och nedskrivningar	-53	-212	-41	-	-306
Avskrivningar på avyttringar	3	12	9	-	24
Av- och nedskrivningar den 31 december	-645	-1 841	-415	-	-2 901
Bokfört värde den 31 december	816	1 066	137	289	2 308
Varav tillgångar under finansiell leasing	-	1	1	-	2
2017					
Anskaffningskostnad den 1 januari	1 430	2 664	500	164	4 758
Valutakursjusteringar	-28	-41	-14	-2	-85
Tillskott	5	30	7	206	248
Fusioner och förvärv	2	4	-	2	8
Överfört från pågående nyanläggningar	43	142	29	-214	-
Avyttringar	-36	-19	-13	-	-68
Omklassificering	26	-14	-7	-4	1
Anskaffningskostnad den 31 december	1 442	2 766	502	152	4 862
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-573	-1 499	-376	-	-2 448
Valutakursjusteringar	9	23	10	-	42
Årets avskrivningar	-46	-209	-44	-	-299
Avskrivningar på avyttringar	30	13	13	-	56
Omklassificering	-22	14	7	-	-1
Av- och nedskrivningar den 31 december	-602	-1 658	-390	-	-2 650
Bokfört värde den 31 december	840	1 108	112	152	2 212
Varav tillgångar under finansiell leasing	34	18	2	-	54

Not 3.2 Materiella anläggningstillgångar (fortsättning)

Investeringar och avskrivningar materiella anläggningstillgångar (miljoner EUR)



Tabell 3.2.b Uppskattad nyttjandetid i år

Kontorsbyggnader
Produktionsbyggnader
Tekniska anläggningar
Inventarier, verktyg och utrustning

	2018	2017
Kontorsbyggnader	50	50
Produktionsbyggnader	20–30	20–30
Tekniska anläggningar	5–20	5–20
Inventarier, verktyg och utrustning	3–7	3–7



Redovisningsprinciper

Materiella anläggningstillgångar 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 dess att tillgången tas i bruk. För egentillverkade tillgångar omfattar anskaffningsvärdet direkta och indirekta materialkostnader, komponenter, lön m.m. och lånekostnader från specifik och generell upplåning, som direkt härrör till uppförandet av tillgångar. Om väsentliga delar av en materiell anläggningstillgång har en annan livslängd redovisas de och skrivs av separat (väsentliga komponenter). När delar byts ut tas återstående bokförda värde bort från balansräkningen och redovisas som en degressiv avskrivning i resultaträkningen. Tillkommande utgifter avseende anläggningstillgångar redovisas endast som tillskott till tillgångens bokförda värde, om det är sannolikt att kostnaden medför ekonomiska fördelar för koncernen. Övriga kostnader för t.ex. normala reparationer och underhåll redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

Avskrivningar

Av- och nedskrivningar syftar till att allokera kostnaden för tillgången, minus eventuella belopp som bedöms kunna återvinnas i slutet av den förväntade nyttjandetiden, till de perioder då koncernen utnyttjar den. Materiella anläggningstillgångar skrivs av linjärt från förvärvstidpunkten, eller när tillgången kan tas i bruk, baserat på en bedömning av den uppskattade nyttjandetiden.

Avskrivningsunderlaget tar också hänsyn till tillgångens restvärde, vilket är det beräknade värde som tillgången kan generera genom försäljning eller skrotning på balansdagen om tillgången hade den ålder och var i det skick som förväntas i slutet av nyttjandetiden, och minskas med eventuella nedskrivningar. Restvärdet fastställs vid anskaffningstillfället och omvärderas årligen. Avskrivningarna upphör när det bokförda värdet är lägre än restvärdet. Ändringar under avskrivningsperioden eller av restvärdet behandlas som en ändring av bedömningen, och effekterna justeras under aktuella och framtida perioder. Avskrivningar redovisas i resultaträkningen inom produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader eller administrationskostnader.



Osäkerheter och bedömningar

Uppskattningar görs vid bedömning av livslängden för materiella anläggningstillgångar som bestämmer den period under vilken tillgångens avskrivning kostnadsförs i resultaträkningen. Det avskrivningsbara beloppet för en materiell tillgång är en funktion av tillgångens kostnad eller bokförda värde och dess restvärde. Uppskattningar görs vid bedömning av det belopp som koncernen kan återvinna i slutet av tillgångens nyttjandetid. En granskning av avskrivningsmetodernas lämplighet, de materiella tillgångarnas livslängd och restvärde genomförs varje år.

Not 3.3 Intresseföretag och joint ventures



Finansiella kommentarer

Resultatandel i joint ventures och intresseföretag minskade med 22 procent till 29 miljoner EUR jämfört med 37 miljoner EUR förra året. Detta utgörs främst av redovisade resultat från våra investeringar i Mengniu och LRF. Det lägre resultatet beror på att resultatet från Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina efter förvärvet av resterande aktier inte längre redovisas under resultat från joint ventures. Det bokförda värdet av intresseföretag minskade till 386 miljoner EUR jämfört 401 miljoner EUR på grund av det stegvisa förvärvet av Svensk Mjöl. Se not 3.5 för mer information.

COFCO Dairy Holdings Limited (COFCO) och China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)
Koncernens proportionella andel av COFCOs nettotillgångsvärde uppgår, inklusive investeringen i Mengniu, till 311 miljoner EUR jämfört med 295 miljoner EUR förra året. Det bokförda värdet för investeringen i COFCO inkluderar goodwill och uppgår till 147 miljoner EUR jämfört med 140 miljoner EUR förra året, vilket berodde på utvecklingen i USD och CNY.

Det verkliga värdet för det indirekta innehavet av aktier i Mengniu uppgår till 567 miljoner EUR jämfört med 519 miljoner EUR förra året, baserat på den officiella aktiekursen den 31 december 2018.

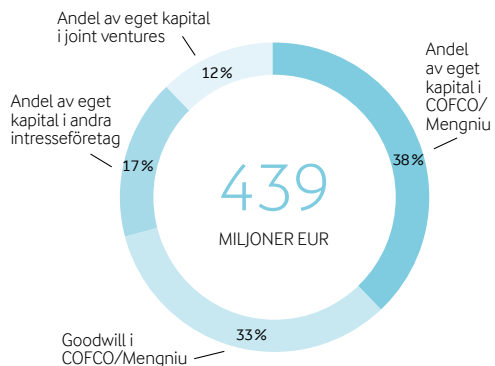
Investeringen i COFCO är en del av affärsområdet Kina och hanteras därför tillsammans med försäljningsaktiviteter med liknande egenskaper i Kina. En potentiell försämring av investeringen prövas på affärsnivå med hjälp av förväntade framtida nettokassaflöden. Risker för nedskrivningar kan inkludera kraftiga och långvariga nedgångar för ledande aktieindex i Asien, problem med importbegränsningar för mejeriprodukter till Kina eller allvarliga och permanenta minskningar av förväntade resultat för Mengniu. Eftersom verkligt värde överstiger det bokförda värdet av investeringen finns det inget nedskrivningsbehov.

Mengniu rapporterade en koncernomsättning på 7 890 miljoner EUR och ett resultat på 266 miljoner EUR 2017. Konsoliderade siffror är inte tillgängliga för COFCO-koncernen. Se tabell 3.3.b för mer information om COFCO.

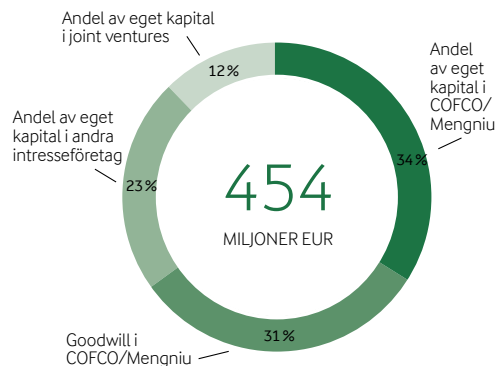
Joint ventures

Det bokförda värdet av joint ventures minskade till 32 miljoner EUR jämfört med 53 miljoner EUR förra året på grund av förvärvet av resterande aktier i Arla Foods Ingredients S.A. i Argentina. Investeringen var tidigare klassificerad som ett joint venture. I oktober 2017 sålde koncernen investeringarna i Vigor Alimentos S.A. i Brasilien och realiserade en vinst på 44 miljoner EUR. I det bokförda värdet ingår inte goodwill. Se not 3.5 för mer information.

Redovisat värde på intresseföretag, 2018



Redovisat värde på intresseföretag, 2017



Tabell 3.3 Intresseföretag och joint ventures

Avstämning av redovisat värde på intresseföretag (miljoner EUR)

	2018	2017
Andel av eget kapital i COFCO/Mengniu	164	155
Goodwill i COFCO/Mengniu	147	140
Andel av eget kapital i andra intresseföretag	75	106
Redovisat värde på intresseföretag	386	401
Andel av eget kapital i joint ventures	53	53
Redovisat värde på intresseföretag och joint ventures	439	454

Tabell 3.3.b Väsentliga intresseföretag

Finansiell information för intresseföretag som bedöms väsentliga för koncernen* (miljoner EUR)

	COFCO Dairy Holdings Limited	COFCO Dairy Holdings Limited
	2018	2017
Omsättning	5	12
Resultat efter skatt	5	12
Långfristiga tillgångar	683	656
Erhållen utdelning	3	2
Ägarandel	30 %	30 %
Arlas resultatandelar efter skatt	19	16
Redovisat värde	311	295

COFCO har inga andra väsentliga tillgångar eller skulder.

*Baserat på senast tillgängliga finansiella rapporter

Verkligt värde baserat på aktiekurs	567	519
-------------------------------------	-----	-----

Not 3.3 Joint ventures och intresseföretag (fortsättning)

Tabell 3.3.c Transaktioner med joint ventures och intresseföretag (miljoner EUR)	2018	2017
Försäljning av varor till joint ventures	4	14
Försäljning av varor till intresseföretag	37	78
Summa försäljning av varor till joint ventures och intresseföretag	41	92
Köp av varor från joint ventures	62	57
Summa köp av varor från joint ventures och intresseföretag	62	57
Kundfordringar från joint ventures*	2	18
Kundfordringar från intresseföretag*	10	9
Summa kundfordringar från joint ventures och intresseföretag	12	27
Leverantörsskuld till joint ventures*	-2	9
Summa leverantörsskulder till joint ventures och intresseföretag	-2	9

* Ingår i övriga kundfordringar och övriga leverantörsskulder

Redovisningsprinciper

Investeringar i företag där Arla har ett betydande inflytande, men inte kontroll, klassificeras som intresseföretag. Investeringar där Arla har gemensam kontroll klassificeras som joint ventures.

Den proportionella andelen av resultaten efter skatt från intresseföretag och joint ventures redovisas i koncernens resultaträkning, efter eliminering av den proportionella andelen av realiserad koncernintern vinst eller förlust.

Investeringar i intresseföretag och joint ventures redovisas enligt kapitalandelsmetoden och värderas till den proportionella andelen av enheternas nettotillgångar, beräknat i enlighet med Arlas redovisningsprinciper. Den proportionella andelen av realiserad koncernintern vinst och det bokförda värdet av goodwill läggs till, medan den proportionella andelen av realiserad koncernintern förlust dras av. Utdelning från intresseföretag och joint ventures minskar värdet på investeringen.

För investeringar i börsnoterade företag baseras beräkningen av koncernens resultatandel och kapitalandel på den senaste offentliga finansiella informationen från företaget, annan offentligt tillgänglig information om företagets finansiella utveckling och effekten av omvärderade nettotillgångar.

Investeringar i intresseföretag och joint ventures med negativa nettotillgångar värderas till 0 EUR. Om koncernen har en förpliktelse i något avseende att täcka ett underskott i ett intresseföretag eller ett joint venture, redovisas underskottet under avsättningar. Utestående fordringar på intresseföretag och joint ventures skrivs ned till den del som beloppet inte bedöms kunna återvinnas.

En nedskrivningsprövning görs om det finns ett objektivt bevis för en värdeminskning, t.ex. väsentliga negativa förändringar i den miljö där investeringsbolaget, som redovisas enligt kapitalandelsmetoden, har sin verksamhet, eller en väsentlig eller varaktig minskning av det verkliga värdet av investeringen som understiger det bokförda värdet.

Om en investering som redovisas enligt kapitalandelsmetoden anses vara en integrerad del av en kassagenererande enhet (KGE) utförs nedskrivningsprövningen på KGE-nivå, med hjälp av förväntat framtida nettokassaflöde för KGE:n. En nedskrivningskostnad redovisas när det återvinningsbara beloppet för en investering som redovisas enligt kapitalandelsmetoden (eller KGE:n) blir lägre än det bokförda beloppet. Återvinningsbart belopp är det högre av bruksvärdet och det verkliga värdet med avdrag för försäljningskostnader, för investeringen som redovisas enligt kapitalandelsmetoden (eller KGE:n).



Osäkerheter och bedömningar

Betydande inflytande definieras som att ha möjlighet att delta i beslut om finans- och verksamhetsfrågor i det företag man investerar i, utan att ha egen eller gemensam kontroll över dessa policyer. Bedömningar är nödvändiga för att avgöra när ett betydande inflytande finns. Vid bedömning av betydande inflytande tar man hänsyn till faktorer som representation i styrelsen, deltagande i beslut, väsentliga transaktioner mellan enheterna och utbyte av ledningspersonal.

COFCO och Mengniu

Koncernen har en investering på 30 procent i COFCO, som anses vara ett intresseföretag baserat på ett samarbetsavtal som ger betydande inflytande, inklusive rätt att vara representerade i styrelsen. Samarbetsavtalet med COFCO ger också Arla rätt till representation i styrelsen för Mengniu, ett Hongkong-registrerat mejeriföretag där COFCO har ett betydande aktieinnehav. Arla och

Mengniu ska samarbeta och utbyta tekniska kunskaper samt mejerikunskaper. Det är även beslutat att Arla ska garantera Mengniu immateriella rättigheter. Baserat på det underliggande avtalet är det vår bedömning att Arla har ett betydande inflytande i Mengniu.

Lantbrukarnas Riksförbund, Sverige (LRF)

Arla har ett intresse på 24 procent i LRF, som är en politiskt obunden yrkesorganisation för svenska entreprenörer inom jordbruk, skogsbruk och trädgårdsskötsel.

Baserat på en detaljerad analys av LRF:s organisation har bedömningen resulterat i att Arlas aktiva ägarintresse ger ett betydande inflytande över LRF. Detta inkluderar, men begränsas inte till, ägarrepresentation i styrelsen. Dessutom har Arlas ägare representerat den svenska mejerisektorn i LRF:s styrelse och både Arla och våra svenska ägare är enskilda medlemmar i LRF.

Not 3.4 Avsättningar



Avsättningar

Avsättningarna uppgick till 28 miljoner EUR 2018, jämfört med 23 miljoner EUR förra året. Avsättningarna avser främst försäkringsavsättningar för försäkringsärenden som har inträffat men inte reglerats.

Försäkringsavsättningar avser primärt arbetsskador. Inga större arbetsskador inträffade under året. En allmän avsättning för arbetsskador på 7 miljoner EUR redovisas som en långfristig avsättning.



Osäkerheter och bedömningar

Avsättningar är framförallt kopplade till uppskattningar av försäkringsavsättningar. Omfattningen och storleken på förlustbringande kontrakt uppskattas också. Försäkringsavsättningar bedöms baserat på historiska erfarenheter om bl.a. antal skador och relaterade kostnader.

Not 3.5 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter



Förvärv och avyttringar

Förvärv under 2018

Under 2018 förvärvade Arla resterande 50 procent av aktierna i joint venture-företaget Arla Foods Ingredients S.A, 100 procent av aktierna i Yeo Valley Dairies Ltd samt fick bestämmande inflytande i Svensk Mjolk Ekonomisk förening.

Totala köpeskillingen för de ovan nämnda transaktionerna var 127 miljoner EUR, varav 51 miljoner EUR betalades 2018. Förvärvade nettotillgångar uppgick till 118 miljoner EUR, vilket resulterar i en ökning av goodwill med 9 miljoner EUR.

Arla Foods Ingredients S.A., Argentina

I februari 2018 förvärvade Arla 50 procent av aktierna i Arla Foods Ingredients S.A som ligger i Argentina. Som ett resultat har koncernens ägarandel ökat från ett hälften-ägt joint venture till ett helägt dotterbolag. I och med förvärvet har Arla nu ett bestämmande inflytande över vasselbaserade produktionsanläggningar och tillhörande rörelsekapitalposter. Redovisad goodwill uppgår till 9 miljoner EUR, vilket avser värdet av framtida synergier efter fullt ägande. En bedömning av verkligt värde baserat på den ursprungliga investeringen utfördes, vilket genererade en vinst på 11 miljoner EUR som redovisas i resultaträkningen som övriga rörelseintäkter. Se not 1.3 för mer information.

Argentina har nyligen klassificerats som ett land med hyperinflation. Största delen av försäljningen av Arla Foods Ingredients S.A. genomförs i USD. En väsentlig del av såväl rörelsekostnaderna, investeringarna och finansieringen är likaså i USD. Arla har bedömt att bolagets funktionella valuta är USD och inte ARS. Valutajusteringar som hänför sig till lokala transaktioner noterade i ARS redovisas inom övriga finansiella intäkter och kostnader.

2018 bidrog transaktionen med Arla Foods Ingredients S.A. till 45 miljoner EUR i intäkter.

Yeo Valley Dairies Ltd., Storbritannien

I juli 2018 förvärvade Arla 100 procent av aktierna i det brittiska bolaget Yeo Valley Dairies Ltd. Som en del av transaktionen fick Arla en licens att använda varumärket Yeo Valley för produkter inom kategorierna färsk mjölk, ost, smör och matfett. Förvärvet ligger i linje med Arlas strategi med ekologiska varumärkesprodukter. De förvärvade nettotillgångarna utgörs främst av värdet av licensavtalet som kommer att skrivas av över 20 år. Ingen goodwill redovisades som en del av transaktionen. 2018 bidrog transaktionen med Yeo Valley till 47 miljoner EUR i intäkter. Effekten på resultatet var obetydlig på grund av inledande integreringsaktiviteter.

Svensk Mjolk Ekonomisk förening, Sverige

Till följd av förvärvet av Gefleortens 2017 fick Arla 2018 majoriteten av rösterna i både styrelsen och vid årsstämman för Svensk Mjolk Ekonomisk förening, en svensk mejeriförening som bland annat äger tre svenska ostmärken. Efter att ha fått ett bestämmande inflytande omklassificerades investeringen från intresseföretag till ett dotterbolag. De redovisade nettotillgångarna utgörs främst av varumärken, som kommer att skrivas av över tio år. Efter att ha fått bestämmande inflytande utfördes en bedömning av verkligt värde baserat på den ursprungliga investeringen, vilket genererade en vinst på 17 miljoner EUR som redovisas i resultaträkningen som övriga rörelseintäkter. Se not 1.3.

Förvärv under 2017

Gefleortens Mejeri, Sverige

I december 2017 förvärvade Arla Gefleortens Mejeri i Sverige, varigenom 59 nya ägare med 30 miljoner kilo mjölk anslöt sig till Arla. Förvärvet ligger i linje med Arlas strategi med lokala varumärkesprodukter. De förvärvade nettotillgångarna uppgick till 6 miljoner EUR. Köpeskillingen uppgick till 8 miljoner EUR kontant och 2 miljoner EUR var kollektivt kapital. Dessutom har 4 miljoner EUR kommit in i kontanter som en del av förvärvet. Ingen goodwill redovisades som en del av transaktionen.

2017 bidrog transaktionen med Gefleortens till 2 miljoner EUR i intäkter. Påverkan på vinsten var obetydlig.

Avyttringar under 2017

Som ett strategiskt val för att minska vårt engagemang på den brasilianska marknaden avyttrade Arla sina aktier i det Brasilienbaserade intresseföretaget Vigor Alimentos S. A. och redovisade en vinst på 44 miljoner EUR 2017. Investeringen var tidigare klassificerad som ett intresseföretag.

Tabell 3.5.a Fusioner och förvärv
(miljoner EUR)

2018	
Immateriella tillgångar	74
Materiella anläggningstillgångar	44
Varulager	12
Övriga tillgångar	36
Skulder	-48
Summa förvärvade nettotillgångar	118
Goodwill	9
Köpeskillning, netto	127
Likvida medel i förvärvat företag	16
Verkligt värde på tidigare investeringar	-57
Verkligt värde på minoritetsintressen	-13
Uppskjuten betalning	-22
Likvid köpeskillning utbetald under året	51

Not 3.5 Förvärv och avyttring av företag och verksamheter (fortsättning)

Tabell 3.5.b Försäljning av företag eller aktiviteter 2017

(miljoner EUR)

Försäljningspris vid avyttring av företag	74
Överföring av likvida medel som en del av transaktionen	-
Erhållna likvida medel, netto	74
Övriga överförda tillgångar	-30
Överförda skulder	-
Vinst vid avyttring	44



Redovisningsprinciper

Redovisningsdag och köpeskillning

Nyförvärvade företag redovisas i koncernredovisningen när koncernen övertar kontrollen. Köpeskillingen värderas till verkligt värde. Om ett avtal om företagsförvärv kräver justering av köpeskillingen vid framtida händelser eller genom att avtalade villkor uppfylls (villkorad köpeskillning) redovisas denna del av köpeskillingen till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Förändringar i bedömningen av villkorad köpeskillning redovisas i resultaträkningen. Kostnader som direkt kan hänföras till förvärvet redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

Nyförvärvade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten.

I ett rörelseförvärv som sker i etapper (stegvisa förvärv) omvärderas aktieinnehavet omedelbart innan det stegvisa förvärvet till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Resultaterande vinst eller förlust redovisas i resultaträkningen som en vinst eller förlust från avyttringen av företaget. Det totala verkliga värdet av aktieinnehavet direkt efter det stegvisa förvärvet beräknas och redovisas som kostnaden för det totala aktieinnehavet i bolaget.

Goodwill uppkommer när det verkliga värdet av köpeskillingen som överförts, tidigare ränta och värdet som tilldelas minoritetsintressen överstiger det verkliga värdet av de identifierbara nettotillgångarna i det förvärvade företaget. Goodwill som uppkommer och som inte amorteras prövas en gång per år för värdeminskning. Metoden ovan tillämpas även på fusioner med andra kooperativ, då ägarna i det förvärvade företaget blir ägare i Arla Foods ambas. Köpeskillingen beräknas som det verkliga värdet på förvärvsdagen av de tillgångar som överförs och emitterade aktieinstrument. Positiva skillnader mellan köpeskillning och verkligt värde redovisas som goodwill.

Avyttring

Förändringar i koncernens intresse i ett dotterbolag som inte resulterar i en kontrollförlust redovisas som en transaktion i eget kapital.

Avyttrade företag redovisas i koncernens resultaträkning till och med avyttringsdagen. Jämförbara siffror omräknas inte för att spegla avyttringen. Vinst eller förluster på avyttring av dotterbolag och intresseföretag fastställs som skillnaden mellan försäljningspris och nettotillgångarnas bokförda värde, inklusive goodwill, på avyttringsdagen och de kostnader som krävs för försäljningen.



Osäkerheter och bedömningar

För att fastställa klassificeringen av investeringar krävs en bedömning av nivån på inflytandet. En bedömning är nödvändig för att avgöra huruvida koncernen faktiskt har ett bestämmande inflytande över ett företag eller ej. Hänsyn tas också gällande när koncernen fick ett bestämmande inflytande.

Vid förvärv där Arla uppnår bestämmande inflytande över det förvärvade företaget används förvärvsmetoden. Det kan dock finnas viss osäkerhet angående identifiering av tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser, och när det gäller att bedöma det verkliga värdet av företaget vid tiden för förvärvet.

Not 4.1 Finansiella poster



Lägre finansiella kostnader

De finansiella nettokostnaderna minskade med 2 miljoner EUR till 62 miljoner EUR 2018, främst beroende på valutajusteringar.

Nettoräntekostnaden uppgick till 52 miljoner EUR, vilket motsvarar en minskning med 5 miljoner EUR jämfört med förra året på grund av en lägre genomsnittlig nivå av räntebärande nettoskuld, medan genomsnittliga räntekostnader, exklusive pensionsskuld, var 2,6 procent och lika med förra året. Räntetäckningsgraden ökade till 14,8 procent jämfört med 12,9 procent förra året.

Valutakursförlusterna låg på en lägre nivå jämfört med förra året. Valutakursförluster är huvudsakligen ett resultat av förflyttning av likviditet från finansieringsvalutor till valutor med finansieringsbehov.



Redovisningsprinciper

Finansiella intäkter och kostnader, samt kursvinster och kursförluster, redovisas i resultaträkningen med de belopp som är hänförliga till året. Finansiella poster omfattar realiserade och orealiserade värdejusteringar av värdepapper och valutajusteringar av finansiella tillgångar och skulder samt räntedelen av finansiell leasing. Vidare redovisas realiserade och orealiserade vinster och förluster avseende finansiella derivatinstrument, som inte klassificerades som säkringsavtal. Lånekostnader från generell upplåning

eller lån, som direkt avser anskaffning, uppförande eller utveckling av kvalificerade tillgångar, hänförs till kostnaden för sådana tillgångar, och ingick därför inte i finansiella kostnader.

Aktivering av ränta genomfördes med en räntesats som matchar koncernens genomsnittliga externa ränta 2018. Finansiella intäkter och finansiella kostnader som rör finansiella tillgångar och finansiella skulder redovisades enligt effektivräntemetoden.

Tabell 4.1 Finansiella intäkter och finansiella kostnader
(miljoner EUR)

	2018	2017
<i>Finansiella intäkter:</i>		
Värdepapper, likvida medel	1	5
Verkligt värde-justeringar och övriga finansiella intäkter	1	8
Summa finansiella intäkter	2	13
<i>Finansiella kostnader:</i>		
Ränta på finansiella instrument värderade till upplupet anskaffningsvärde	-47	-53
Valutakursförlust (netto)	-13	-18
Ränta på pensionsförpliktelser	-6	-9
Ränta överförd till materiella tillgångar	6	6
Verkligt värde-justeringar och övriga finansiella kostnader, netto	-4	-3
Summa finansiella kostnader	-64	-77
Finansiella kostnader, netto	-62	-64

Not 4.2 Räntebärande skuld



Lägre pensionsförpliktelser resulterade i lägre räntebärande nettoskuld

Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, ökade till 1 647 miljoner EUR jämfört med 1 636 miljoner EUR förra året. Ett stabilt löpande kassaflöde från den underliggande verksamheten och rörelsekapitalet uppvägdes delvis av högre investeringar, förvärv och efterlikviden för 2017.

Nettopensionsförpliktelserna minskade med 57 miljoner EUR till 220 miljoner EUR, främst på grund av högre förväntade löneökningar, bidrag och valutaeffekter. Som en följd uppgick räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser, till 1 867 miljoner EUR jämfört med 1 913 miljoner EUR förra året.

Skuldsättningsgraden var 2,4, en minskning med 0,2 jämfört med förra året och överträffade det långsiktiga målintervall på 2,8–3,4, vilket underbygger en stark finansiell ställning.

Den genomsnittliga förfallotiden för koncernens räntebärande skulder minskade med 0,1 år till 5,6 år. Den genomsnittliga förfallotiden påverkas av återstående löptid, refinansiering eller nyteckning av kreditfaciliteter, däribland obligationsemissioner, och nivån på de räntebärande skulderna.

Soliditeten var 37 procent, jämfört med 36 procent förra året.

Finansiering

Koncernen tillämpar en diversifierad finansieringsstrategi för att balansera likviditets- och återfinansieringsrisken samt uppnå en låg finansieringskostnad. Större förvärv och investeringar finansieras separat.

En diversifierad finansieringsstrategi inkluderar diversifiering av marknader, valutor, instrument, banker, långgivare och löptider för att säkerställa bred tillgång till finansiering samt säkerställa att koncernen inte är beroende av en enskild kreditgivare eller en enskild marknad. Alla finansieringsmöjligheter värderas mot 3 månader EURIBOR och derivat tillämpas för att matcha valutor efter finansieringsbehoven. Räntheprofilen hanteras med ränteswappar oberoende av det individuella lånet.

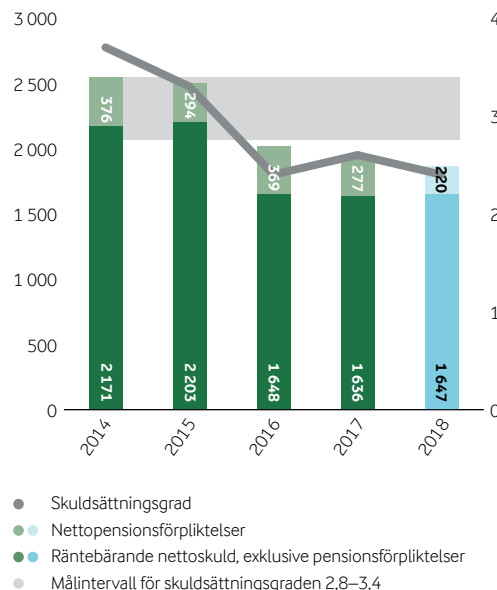
Kreditfaciliteterna innehåller finansiella villkor angående soliditet och lägsta eget kapital samt standardiserade icke-finansiella bestämmelser. Koncernen har inte brutit mot några lånevillkor eller låneavtal 2018.

Under 2018 har koncernen använt följande finansiering:

- En ny femårig obligationsemission på totalt 1,5 miljarder SEK (146 miljoner EUR), för att refinansiera en obligationsemission om 1,5 miljarder SEK som förföll 2018.
- Ett lån på 100 miljoner EUR lån avsett att finansiera FoU-aktiviteter.
- Arla hade ett program med företagscertifikat i Sverige, denominerat i SEK och EUR. Genomsnittsutnyttjandet 2018 har varit cirka 175 miljoner EUR. Arla fick ett lån med negativ ränta, inklusive kreditmarginalen.
- Under året ingick Arla sälj- och återköpsavtal baserat på investeringar i noterade danska hypoteksobligationer med kreditbetyget AAA. Se not 4.6 för mer information.

Räntebärande nettoskuld

(miljoner EUR)



Koncernens räntebärande nettoskuld består av kortfristiga och långfristiga skulder, minus räntebärande tillgångar. Definitionen av skuldsättningsgrad är kvoten mellan räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser, och EBITDA, och är ett mått på koncernens förmåga att betala sin skuld. Koncernens långsiktiga mål för skuldsättningsgraden ligger på mellan 2,8 och 3,4.

Skuldsättningsgraden påverkades 2016 extraordinärt av avyttringen av Rynkeby. Justerat för detta skulle skuldsättningsgraden ha varit 2,8.

Skuldsättningsgrad

2,4

2017: 2,6

Tabell 4.2.b Räntebärande nettoskuld

(miljoner EUR)

	2018	2017
Värdepapper, likvida medel	-584	-602
Övriga räntebärande tillgångar	-10	-8
Långfristig upplåning	1 369	1 206
Kortfristig upplåning	872	1 040
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	1 647	1 636
Nettopensionsförpliktelser	220	277
Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser	1 867	1 913

Not 4.2 Räntebärande nettoskuld (fortsättning)

Tabell 4.2.b Lån (miljoner EUR)	2018	2017
<i>Långfristig upplåning:</i>		
Emitterade obligationer	244	254
Hypoteksinstitut	796	790
Banklån	329	160
Finansiella leasingskulder	-	2
Summa långfristig upplåning	1 369	1 206
<i>Kortfristig upplåning:</i>		
Emitterade obligationer	146	152
Commercial papers	112	213
Hypoteksinstitut	-	9
Banklån	600	628
Finansiella leasingskulder	2	11
Övriga kortfristiga skulder	12	27
Summa kortfristig upplåning	872	1 040
Summa långfristig och kortfristig upplåning	2 241	2 246

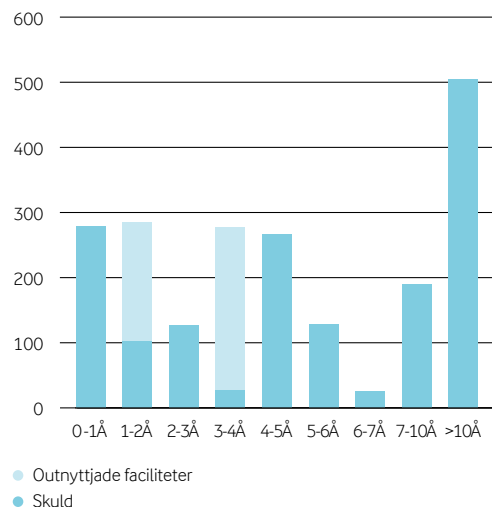
Tabell 4.2.c Kassaflöde, räntebärande nettoskuld

(miljoner EUR)

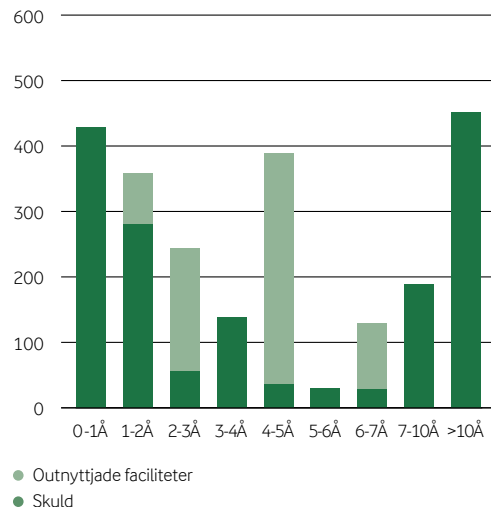
	1 januari	Kassaflöde	Icke kassaflödespåverkande förändringar					31 december
		Ingår i finansieringsverksamheten	Förvärv	Omklassificeringar	Valuta-rörelser	Förändringar i verkligt värde		
2018								
Pensionsförpliktelser	277	-37	1	-1	-7	-9	224	
Långfristig upplåning	1 206	247	6	-78	3	-15	1 369	
Kortfristig upplåning	1 040	-242	-	77	-3	-	872	
Summa räntebärande skuld	2 523	-32	7	-2	-7	-24	2 465	
Pensionstillgångar	-	-	-	-4	-	-	-4	
Värdepapper och andra räntebärande tillgångar	-519	42	-	1	1	-	-475	
Kontant	-91	-26	-22	22	-2	-	-119	
Räntebärande nettoskuld	1 913	-16	-15	17	-8	-24	1 867	
2017								
Pensionsförpliktelser	369	-39	2	-1	-9	-45	277	
Långfristig upplåning	1 281	-19	-	-26	-18	-12	1 206	
Kortfristig upplåning	967	58	-	26	-11	-	1 040	
Summa räntebärande skuld	2 617	-	2	-1	-38	-57	2 523	
Värdepapper och andra räntebärande tillgångar	-516	11	-	-	3	-17	-519	
Kontant	-84	-12	2	-2	5	-	-91	
Räntebärande nettoskuld	2 017	-1	4	-3	-30	-74	1 913	

Not 4.2 Räntebärande nettoskuld (fortsättning)

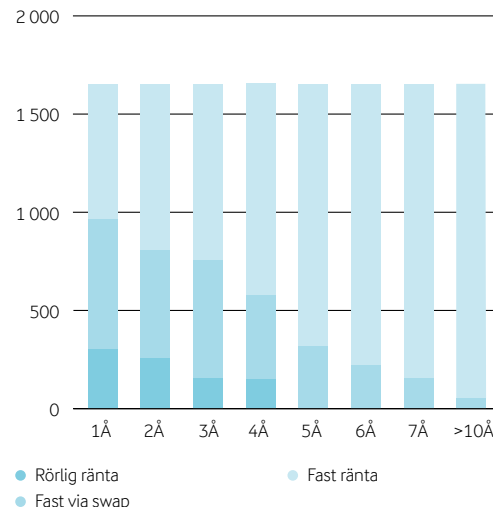
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, per december 2018, förfallotidpunkt
(miljoner EUR)



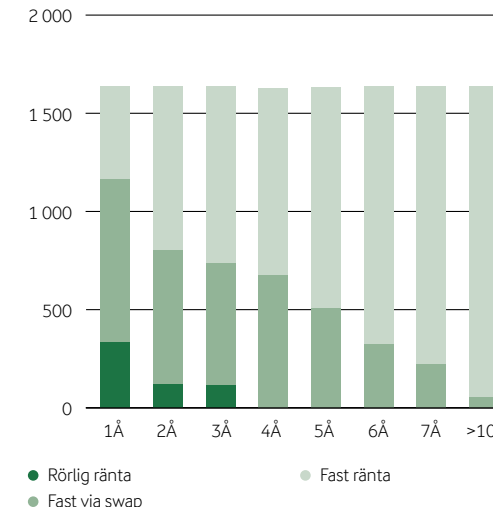
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, per december 2017, förfallotidpunkt
(miljoner EUR)



Ränteprofil för räntebärande nettoskuld exklusive pensionsförpliktelser per den 31 december 2018
(miljoner EUR)



Ränteprofil för räntebärande nettoskuld exklusive pensionsförpliktelser per den 31 december 2017
(miljoner EUR)



Tabell 4.2.d Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, förfallotidpunkt
(miljoner EUR)

	Summa	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026–2028	Efter 2028
2018										
DKK	769	-12	2	18	21	20	20	25	185	490
SEK	525	277	4	98	-	146	-	-	-	-
EUR	271	53	90	6	3	100	-	-	4	15
GBP	9	1	3	2	3	-	-	-	-	-
Övriga	73	-41	3	3	-	-	108	-	-	-
Summa	1 647	278	102	127	27	266	128	25	189	505
2017										
DKK	815	35	22	21	27	30	30	29	186	435
SEK	639	361	152	24	102	-	-	-	-	-
EUR	136	-3	103	7	6	3	1	-	3	16
GBP	16	5	3	3	3	3	-1	-	-	-
Övriga	30	30	-	-	-	-	-	-	-	-
Summa	1 636	428	280	55	138	36	30	29	189	451

Tabell 4.2.e Valutaprofil för räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser
(miljoner EUR)

Före och efter effekten av finansiella derivatinstrument

	Ursprungligt kapitalbelopp	Effekt av swap	Efter swap
2018			
DKK	769	-	769
SEK	525	-487	38
EUR	271	341	612
GBP	9	146	155
Övriga	73	-	73
Summa	1 647	-	1 647
2017			
DKK	815	-	815
SEK	639	-457	182
EUR	136	254	390
GBP	16	203	219
Övriga	30	-	30
Summa	1 636	-	1 636

Not 4.2 Räntebärande nettoskuld (fortsättning)**Tabell 4.2.f Ränterisk exklusive effekten av säkring**

(miljoner EUR)

	Ränta	Genomsnittsränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
2018					
<i>Emitterade obligationer:</i>					
SEK 800 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Fast	2,63 %	0-1 år	78	Verkligt värde
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Fast	1,88 %	2-3 år	49	Verkligt värde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.07.2023	Fast	1,51 %	4-5 år	74	Verkligt värde
SEK 700 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Rörlig ränta	0,74 %	0-1 år	68	Kassaflöde
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Rörlig ränta	1,31 %	0-1 år	48	Kassaflöde
SEK 750 miljoner förfalldatum 03.07.2023	Rörlig ränta	0,51 %	0-1 år	73	Kassaflöde
Commercial papers	Fast	0,08 %	0-1 år	112	Verkligt värde
Summa emitterade obligationer		1,09 %		502	
<i>Hypotek:</i>					
Fast ränta	Fast	1,15 %	2-3 år	44	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig ränta	0,65 %	0-1 år	752	Kassaflöde
Summa hypoteksinstitut		0,68 %		796	
<i>Banklån:</i>					
Fast ränta	Fast	-0,44 %	0-1 år	460	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig ränta	1,25 %	0-1 år	469	Kassaflöde
Summa banklån		0,41 %		929	
<i>Övriga lån:</i>					
Finansiell leasing	Rörlig ränta	2,15 %	0-1 år	2	Kassaflöde
Övriga lån	Rörlig ränta	3,39 %	0-1 år	12	Kassaflöde
Summa övriga lån		3,21 %		14	

Tabell 4.2.f Ränterisk exklusive effekten av säkring

(miljoner EUR)

	Ränta	Genomsnittsränta	Löptid	Redovisat belopp	Ränterisk
2017					
<i>Emitterade obligationer:</i>					
SEK 500 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Fast	3,25 %	0-1 år	51	Verkligt värde
SEK 800 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Fast	2,63 %	1-2 år	82	Verkligt värde
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Fast	1,88 %	3-4 år	51	Verkligt värde
SEK 1 000 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Rörlig ränta	1,05 %	0-1 år	101	Kassaflöde
SEK 700 miljoner förfalldatum 28.05.2019	Rörlig ränta	0,52 %	0-1 år	71	Kassaflöde
SEK 500 miljoner förfalldatum 31.05.2021	Rörlig ränta	1,07 %	0-1 år	50	Kassaflöde
Commercial papers	Fast	0,03 %	0-1 år	213	Verkligt värde
Summa emitterade obligationer		1,10 %		619	
<i>Hypotek:</i>					
Fast ränta	Fast	1,15 %	2-3 år	44	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig ränta	0,71 %	0-1 år	755	Kassaflöde
Summa hypoteksinstitut		0,73 %		799	
<i>Banklån:</i>					
Fast ränta	Fast	-0,04 %	0-1 år	506	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig ränta	1,25 %	0-1 år	282	Kassaflöde
Summa banklån		0,42 %		788	
<i>Övriga lån:</i>					
Finansiell leasing	Rörlig ränta	2,15 %	0-1 år	13	Kassaflöde
Övriga lån	Rörlig ränta	2,27 %	0-1 år	27	Kassaflöde
Summa övriga lån		2,23 %		40	

Not 4.2 Räntebärande nettoskuld (fortsättning)



Redovisningsprinciper

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas på transaktionsdagen. Koncernen upphör med att redovisa finansiella tillgångar när de kontraktuella rättigheterna till de underliggande kassaflödena antingen upphör eller överförs till köparen av den finansiella tillgången samtidigt som alla väsentliga risker och fördelar relaterade till ägarskapet också överförs till köparen.

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

Finansiella tillgångar

Finansiella tillgångar klassificeras, vid första redovisningstillfället och därefter värderas de till: upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde via övrigt totalresultat eller verkligt värde via resultaträkningen.

Klassificering av finansiella tillgångar vid första redovisningstillfället är beroende av den finansiella tillgångens kontraktuella kassaflödesegenskaper och hur dessa hanteras.

Finansiella tillgångar där koncernen avser att samla det kontraktuella kassaflödet klassificeras och värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Finansiella tillgångar som ingår i likviditetsstyrning klassificeras och värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat.

Alla andra finansiella tillgångar klassificeras och värderas till verkligt värde via resultaträkningen.

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde

Finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde består av disponibla bankmedel samt börsnoterade skuldpaper med en löptid på högst tre månader, som endast har en obetydlig risk för värdeförändring och som snabbt kan omvandlas till likvida medel.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat

Finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat består av hypoteksobligationer, som delvis motsvarar upptagna hypotekslån.

De värderas vid första redovisningen till verkligt värde plus transaktionskostnader. De finansiella tillgångarna värderas därefter till verkligt värde och justeringen redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i verkligt värde-reserven i eget kapital.

Ränteintäkter, nedskrivningar samt valutakursjusteringar på skuldinstrument redovisas löpande i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader. I samband med försäljning av finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat överförs det ackumulerade resultatet som tidigare redovisades i verkligt värde-reserven till finansiella intäkter och finansiella kostnader.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Värdepapper som är värderade till verkligt värde via resultaträkningen består främst av noterade värdepapper, som löpande övervakas, värderas och redovisas i enlighet med koncernens finans- och finansieringspolicy. Ändringar i det verkliga värdet redovisas i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader.

Skulder

Skulder till hypoteks- och kreditinstitut m.m. samt emitterade obligationer värderas på transaktionsdagen vid den första redovisningen till verkligt värde plus transaktionskostnader. Därefter värderas skulder till upplupet anskaffningsvärde och skillnaden mellan lånebeloppet och det nominella värdet redovisas i resultaträkningen över lånets förväntade löptid.

Under skulder redovisas även den kapitaliserade kvarvarande leasingförpliktelsen på finansiella leasingkontrakt, värderad till upplupet anskaffningsvärde.

Övriga finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Mer information om pensionsförpliktelser finns i not 4.7.

Not 4.3 Finansiella risker

Finansiell riskhantering

Finansiella risker är en inneboende del av koncernens löpande verksamhet och koncernens resultat påverkas därför av förändringar i valutor, räntesatser och priser på vissa typer av råvaror. De globala finansmarknaderna är instabila. Därför är det avgörande för koncernen att ha ett väletablerat system för att begränsa de kortfristiga fluktuationerna på marknaden, samtidigt som man uppnår högsta möjliga mjölkpris.

Koncernens omfattande riskstyrningsstrategi och -system bygger på en ingående förståelse av samspelet mellan koncernens löpande verksamhet och de underliggande finansiella riskerna. Den övergripande ramen för styrningen av finansiella risker (finans- och finansieringspolicyn) är godkänd av styrelsen och hanteras av treasury-avdelningen. Policyn fastställer gränser för de enskilda typerna av finansiella risker, tillåtna finansiella instrument och motparter.

Styrelsen får varje månad en rapport om koncernens finansiella riskexponering. Mjölprisernas volatilitet ingår inte i den finansiella riskstyrningen, men de utgör en naturlig del av koncernens affärsmodell.

Not 4.3.1 Likviditetsrisk

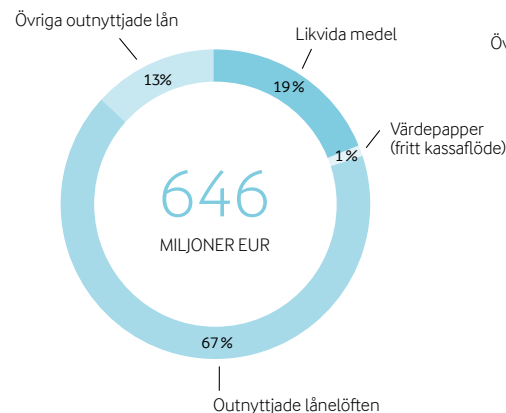
Tillräckliga likviditetsreserver

Koncernens likvida reserver ökade under 2018 med 392 miljoner EUR till 646 miljoner EUR. På grund av en stark balansräkning minskade koncernen sina likviditetsreserver till en adekvat nivå, för att minska kostnaderna.

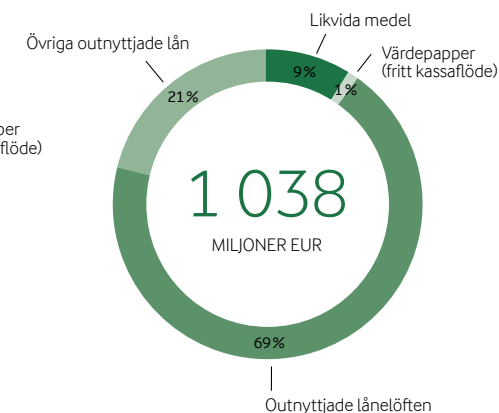
Det primära målet med hanteringen av likviditetsrisk är att säkerställa tillräcklig rörelselikviditet och tillräckliga kreditfaciliteter. Inspirerad av de likviditetsmodeller som föreslås av kreditvärderingsinstitutet bedöms likviditetsreserverna vara tillräckliga för de kommande tolv månaderna.

Mer än 95 procent av koncernens dagliga likviditetsflöde hanteras av treasury-avdelningen och den interna banken via cashpool-planer. Detta ger en skalbar och effektiv verksamhetsmodell. Därmed uppnår koncernen ett bättre utnyttjande av kreditfaciliteter.

Likviditetsreserver, 2018



Likviditetsreserver, 2017



Tabell 4.3.1.a Likviditetsreserver
(miljoner EUR)

	2018	2017
Likvida medel	119	91
Värdepapper (likvida)	7	6
Outnyttjade lånelöften	434	721
Övriga outnyttjade lån	86	220
Summa	646	1 038

Not 4.3 Finansiella risker (fortsättning)**Tabell 4.3.1.b Icke-diskonterade förväntade kontraktuella kassaflöden på finansiella bruttoskulder**

(miljoner EUR)

	Redovisat belopp	Icke-diskonterade kontraktuella kassaflöden									
		Summa	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026–2028	Efter 2028
2018											
Emitterade obligationer	390	390	146	-	98	-	146	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	796	808	-	1	17	20	20	20	51	167	512
Kreditinstitut	1 041	1 042	715	99	13	7	100	108	-	-	-
Finansiella leasingskulder	3	3	2	1	-	-	-	-	-	-	-
Övrig långfristig upplåning	13	13	13	-	-	-	-	-	-	-	-
Räntekostnader – räntebärande skuld	-	107	11	10	9	8	7	5	5	15	37
Leverantörsskulder	1 169	1 169	1 169	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivatinstrument	85	85	32	11	9	8	6	2	1	4	12
Summa	3 497	3 617	2 088	122	146	43	279	135	57	186	561

	Redovisat belopp	Icke-diskonterade kontraktuella kassaflöden									
		Summa	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025–2027	Efter 2027
2017											
Emitterade obligationer	406	406	152	152	-	102	-	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	799	815	9	18	19	27	29	29	30	193	461
Kreditinstitut	1 001	1 002	821	107	56	10	7	1	-	-	-
Finansiella leasingskulder	13	13	11	2	-	-	-	-	-	-	-
Övrig långfristig upplåning	27	27	26	1	-	-	-	-	-	-	-
Räntekostnader – räntebärande skuld	-	112	12	10	8	7	7	6	6	17	39
Leverantörsskulder	1 098	1 098	1 098	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivatinstrument	87	87	23	17	9	8	7	5	2	3	13
Summa	3 431	3 560	2 152	307	92	154	50	41	38	213	513

Antaganden

Kontraktuella kassaflöden baseras på tidigast möjliga datum när koncernen kan få ett betalningskrav för det finansiella betalningsåtagandet och räntekassaflödet baseras på den kontraktuella räntan. Betalning av rörliga räntor fastställdes utifrån den gällande rörliga räntan för varje enskild post på rapporteringsdagen.

Not 4.3 Finansiella risker (fortsättning)



Riskreducering

Risk

Likviditet och finansiering har en avgörande betydelse för att koncernen ska kunna betala sina finansiella skulder när dessa förfaller till betalning. Det påverkar också förmågan att skaffa ytterligare finansiering på lång sikt och är avgörande för att fullfölja koncernens strategiska ambitioner.

Policy

Finans- och finansieringspolicyen fastställer gränsvärdena för kortaste genomsnittliga förfallotid och begränsningar för skulder som förfaller inom de närmaste 12 till 24 månaderna. Outnyttjade faciliteter tas med i beräkningen av genomsnittlig löptid.

Genomsnittlig löptid

	2018	2017	Policy	
			Lägst	Högst
Genomsnittlig löptid, bruttoskuld	5–6 år	5,7 år	2 år	-
Löptid < 1 år, nettoskuld	-	-	-	25 %
Löptid > 2 år, nettoskuld	92 %	97 %	50 %	-

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Utöver finans- och finansieringspolicyen har styrelsen godkänt en långsiktig finansieringsstrategi som anger riktningen för koncernens finansiering. Denna innefattar motparter, instrument och riskvillighet samt beskriver

framtida finansieringsmöjligheter som ännu inte har utforskats och implementerats. Finansieringsstrategin understöds av medlemmarnas långfristiga investeringsengagemang i företaget. Det är koncernens målsättning att behålla ett högt kreditbetyg.

Not 4.3.2 Valutarisk



Valutaeffekter på intäkter, kostnader och finansiella ställning

Koncernen är exponerad för både transaktions- och omräkningseffekter från valutor.

Transaktionseffekter uppkommer från enskilda enheters försäljning i andra valutor än de funktionella valutorna. Koncernen är främst exponerad för USD, valutor knutna till USD och GBP. Omsättningen minskade med 24 miljoner EUR jämfört med förra året på grund av transaktionseffekter. En del av denna exponering säkrades av kostnader i samma valuta. Finansiella instrument såsom kundfordringar, leverantörsskulder och andra poster som är denominerade i andra valutor än de enskilda enheternas funktionella valutor utsätts också för valutarisker. Nettoeffekten från omvärdering av dessa finansiella instrument redovisas inom finansiella intäkter

eller finansiella kostnader. En nettoförlust på 13 miljoner EUR redovisades i finansiella kostnader jämfört med en nettoförlust på 18 miljoner EUR förra året. För att hantera kortfristig volatilitet från valutaförändringar används derivat för säkring av valutaexponering. Vid reglering av säkringsinstrumentet redovisas ett positivt eller negativt belopp inom övriga intäkter eller övriga kostnader. En nettoförlust på 14 miljoner EUR redovisades i finansiella kostnader jämfört med en nettovinst på 29 miljoner EUR förra året. En säkringsförlust förväntas under de år då exportvalutorna stärks under året, och vice versa.

Koncernen är exponerad för omräkningseffekter från enheter som rapporterar i andra valutor än EUR. Koncernen är främst exponerad för omräkning av enheter

som rapporterar i GBP, DKK, SEK, CNY och USD. På grund av omräkningseffekter minskade omsättningen med 186 miljoner EUR jämfört med förra året. På motsvarande sätt minskade kostnaderna med 180 miljoner EUR jämfört med förra årets redovisade kostnader. Koncernens finansiella ställning är också utsatt på samma sätt, vilket påverkar värdet av tillgångar och skulder redovisade i andra valutor än EUR. Omräkningseffekten på nettotillgångar redovisas i övrigt totalresultat som valutakursjusteringar. 2018 redovisades ett nettobelopp om -13 miljoner EUR i övrigt totalresultat jämfört med -73 miljoner EUR förra året.

Indirekt absorberar a contopriset både transaktions- och omräkningseffekter och nettoresultatet har därför begränsad exponering mot valutarisker. A contopriset fastställs baserat på att ett årsresultat på 2,8–3,2 procent uppnås. A contopriset värderas inledningsvis och betalas ut baserat på en summa i EUR och exponeras följaktligen för fluktuationer i EUR mot GBP, SEK och DKK.

Jämfört med förra året försvagades SEK, USD och GBP i genomsnitt med 6 procent, 5 procent respektive 1 procent.

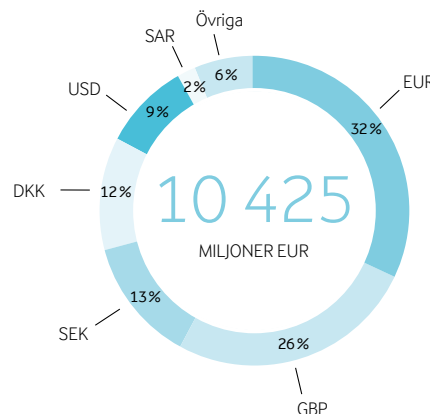
Trots att årets genomsnittskurs för USD och SAR är svagare jämfört med förra året stärktes USD och SAR med 4 procent under 2018. Detta var den främsta orsaken till att säkringsaktiviteter uppvisade en förlust på 14 miljoner EUR.

26 procent av koncernens omsättning är i GBP. På grund av osäkerheten kring brexit har Arla beslutat att säkra en betydande andel av 2019 års export till Storbritannien genom att köpa optioner. Nedåtrisen för GBP är följaktligen begränsad för exportflödet under 2019.

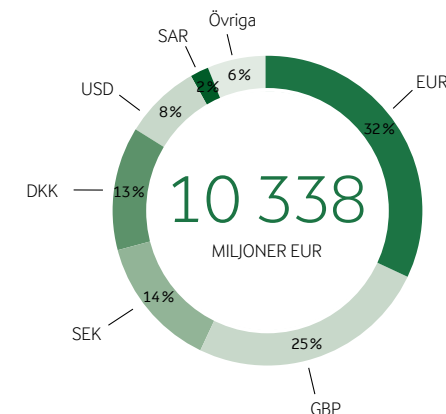
Koncernen har fortfarande en hel del verksamhet på tillväxtmarknaderna där effektiv säkring ofta inte är möjlig, antingen på grund av valutaregleringar, illikvida finansmarknader eller dyra säkringskostnader. Dessa marknader är främst Nigeria, Dominikanska Republiken, Bangladesh, Elfenbenskusten, Senegal och Egypten.

Verksamheten i Saudiarabien står för en stor del av koncernens export till MENA. SAR har varit knuten till USD sedan 1986. Men med tanke på osäkerheten kring den saudiska ekonomin övervakar Arla valutasituationen noga och har säkrat för längre tid än normalt.

Omsättning, uppdelad efter valuta 2018



Omsättning, uppdelad efter valuta 2017



Not 4.3 Finansiella risker (fortsättning)**Tabell 4.3.2.a Valutakurser**

	Stängningskurs			Genomsnittskurs		
	2018	2017	Förändring	2018	2017	Förändring
EUR/GBP	0,901	0,888	-1,4 %	0,885	0,876	-0,9 %
EUR/SEK	10,261	9,848	-4,2 %	10,253	9,632	-6,5 %
EUR/DKK	7,467	7,445	-0,3 %	7,453	7,439	-0,2 %
EUR/USD	1,145	1,194	4,2 %	1,180	1,128	-4,6 %
EUR/SAR	4,293	4,479	4,2 %	4,426	4,229	-4,6 %

Tabell 4.3.2.b Valutaexponering

(miljoner EUR)

2018*Extern nettoexponering:*

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
Finansiella skulder	-250	-118	-89	-728	-5
Finansiella tillgångar	255	181	164	56	91
Derivatinstrument	-640	-296	-852	496	-252

Extern nettoexponering -635 -233 -777 -176 -166*Intern nettoexponering:*

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
Finansiella tillgångar	130	11	342	7	14
Derivatinstrument	47	-	217	202	-

Intern nettoexponering 177 11 559 209 14**Nettoexponering -458 -222 -218 33 -152***Nettoexponering relaterad till:*

Säkring av förväntade kommersiella kassaflöden som kvalificerar sig för säkringsredovisning	-	-379	-279	-	-
Säkring av förväntade kommersiella transaktioner där säkringsredovisning inte tillämpas	-458	-	61	-	-152
Ej säkrad exponering	-	157	-	33	-

Tillämpad känslighet	1 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Effekt på resultatet	-5	8	3	2	-8
Effekt på övrigt totalresultat	-	-19	-14	-	-

* Inkl. AED

Tabell 4.3.2.b Valutaexponering

(miljoner EUR)

EUR/DKK USD/DKK* GBP/DKK SEK/DKK SAR/DKK

2017*Extern nettoexponering:*

Finansiella skulder	-155	-15	-212	-844	-2
Finansiella tillgångar	164	218	123	34	76
Derivatinstrument	-367	-398	-803	592	-153

Extern nettoexponering -358 -195 -892 -218 -79*Intern nettoexponering:*

Finansiella tillgångar	268	3	522	8	13
Derivatinstrument	47	-	192	210	-

Intern nettoexponering 315 3 714 218 13**Nettoexponering -43 -192 -178 - -66***Nettoexponering relaterad till:*

Säkring av förväntade kommersiella kassaflöden som kvalificerar sig för säkringsredovisning	-	-235	-192	-	-58
Säkring av förväntade kommersiella transaktioner där säkringsredovisning inte tillämpas	-43	-	-	-	-8
Ej säkrad exponering	-	43	14	-	-
Tillämpad känslighet	1 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Effekt på resultatet	-	2	1	-	-
Effekt på övrigt totalresultat	-	-12	-10	-	-3

* Inkl. AED

Not 4.3 Finansiella risker (fortsättning)



Riskreducering

Koncernens externa nettoexponering beräknas som externa finansiella tillgångar och skulder, denominerade i andra valutor än den funktionella valutan i respektive juridisk enhet, plus eventuella externa derivat omräknade på koncernnivå till valutarisker gentemot DKK, d.v.s. EUR/DKK, USD/DKK o.s.v. Detsamma gäller för koncernens interna nettoexponering. Summan av koncernens externa och interna valutaexponering representerar nettoexponeringen, som beskrivs i tabell 4.3.2.

Nettoinvesteringar som är gjorda i utländsk valuta i dotterbolag samt instrument för säkring av dessa investeringar ingår inte.

Antaganden för känslighetsanalysen

Risk

Koncernen 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 dessa verksamheter, mätt i nettoomsättning, resultat och tillgångar. En stor del av valutarisken från nettoomsättningen i utländsk valuta elimineras genom att inköp sker i samma valuta.

Policy

Enligt finanspolicyn kan treasury-avdelningen säkra:

- Upp till 15 månaders prognostiserade nettofordringar och skulder.
- Upp till 100 procent av de bokförda nettokundfordringarna och nettoleverantörsskuldena.

Valutaexponeringen hanteras löpande av treasury-avdelningen. De enskilda valutapositionerna kurssäkras i enlighet med finans- och finansieringspolicyn.

De finansiella instrument som används för att säkra valutaexponeringen behöver inte uppfylla kriterierna för säkringsredovisning, och några av de finansiella instrument som används, bland annat vissa optionsstrategier, värderas därför till verkligt värde via resultaträkningen.

Arla Foods ambas funktionella valuta är DKK. Dock bedöms risken i förhållande till EUR på samma sätt som för DKK.

Koncernledningen kan välja om en investering i en utländsk verksamhet ska säkras (omräkningsrisk) eller inte och när det ska ske, och har då skyldighet att informera styrelsen på nästa styrelsemöte.

Not 4.3.3 Ränterisk



Begränsade säkringsaktiviteter på grund av lägre skuldnivåer

Den genomsnittliga löptiden för koncernens fasta räntor på räntebärande skulder, inklusive derivat men exklusive pensioner, har ökat med 0,6 till 3,2. Löptiden förkortas på grund av förfallna räntesäkringar och kortare tid till förfall på återstående säkringar.

Även om räntorna var låga under 2018 var säkringsaktiviteten begränsad på grund av den låga räntebärande nettoskulden.

Tabell 4.3.3 Känslighet baserat på en ökning av räntan med en punkt.
(miljoner EUR)

	Bokfört värde	Känslighet	Potentiell redovisningseffekt	
			Resultat-räkning	Övrigt totalresultat
2018				
Finansiella tillgångar	-594	1 %	4	-2
Derivatinstrument	-	1 %	7	38
Finansiella skulder	2 241	1 %	-18	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	1 647		-7	36
2017				
Finansiella tillgångar	-610	1 %	4	-2
Derivatinstrument	-	1 %	7	49
Finansiella skulder	2 246	1 %	-18	-
Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser	1 636		-7	47

Not 4.3 Finansiella risker (fortsättning)



Riskreducering

Risk

Koncernen är exponerad för ränterisker avseende räntebärande lån, pensionsförpliktelser, räntebärande tillgångar och vid nedskrivningsprövning av anläggnings-tillgångar. Riskerna fördelas mellan exponering på resultatet och exponering på övrigt totalresultat. Exponeringen när det gäller resultaträkningen är relaterad till betald nettoränta, värdering av säljbara värdepapper och potentiell nedskrivning av anläggningstillgångar. Riskpåverkan på övrigt totalresultat avser omvärdering av nettopensionsförpliktelser och räntesäkring av framtida kassaflöden.

Verkligt värde-känslighet

En ränteändring påverkar det verkliga värdet på koncernens räntebärande tillgångar, räntederivat-instrument och skuldpapper värderade antingen till verkligt värde över resultaträkningen eller mot övrigt

totalresultat. Tabell 4.3.3 visar känsligheten för verkligt värde. Känsligheten är baserad på en ränteökning med en punkt. En räntesänkning har motsatt effekt.

Kassaflödeskänslighet

En ränteförändring påverkar räntebetalningarna på koncernens osäkrade skulder med rörlig ränta. Tabell 4.3.3 visar kassaflödeskänsligheten för ett år med en ränteökning med 1 procent på de osäkrade instrument med rörlig ränta som fanns redovisade den 31 december 2018. En räntesänkning har motsatt effekt.

Policy

Ränterisk måste hanteras enligt finans- och finansierings-policy. Ränterisk värderas som skuldportföljens löptid, inklusive säkringsinstrument, men exklusive pensionsförpliktelser.

	2018	2017	Policy	
			Lägst	Högst
Löptid	3,2	3,8	1	7

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Syftet med räntesäkring är att reducera risk och säkerställa en relativt stabil och förutsägbar finansieringskostnad. Ränterisken från nettopupplåning hanteras genom en lämplig fördelning mellan fasta och rörliga räntor.

Koncernen använder aktivt finansiella derivatinstrument för att begränsa riskerna som förknippas med förändringar i räntesatser och för att hantera ränteprofilen för den räntebärande skulden. Genom att ha en portföljstrategi och använda derivat kan koncernen oberoende hantera

och optimera ränterisk, eftersom ränteprofilen kan ändras utan att själva finansieringen behöver ändras. På så sätt kan koncernen bedriva sin verksamhet snabbt, flexibelt och kostnadseffektivt utan att behöva ändra de underliggande låneavtalen.

Genom mandatet från styrelsen kan koncernen använda derivat, såsom ränteswappar och optioner, utöver räntevillkor som ingår i låneavtalen. Hittills har koncernen inte handlat i optionsavtal.

Not 4.3.4 Råvaruprisrisk



Svåra säkringsvillkor på en volatil marknad

Leveranskontrakten är främst kopplade till ett rörligt officiellt prisindex. Treasury-avdelningen använder derivatinstrument för att säkra råvaruprisrisk. Detta garanterar full flexibilitet att byta leverantörer utan att behöva ta hänsyn till framtida säkring.

Säkringsaktiviteterna koncentreras till de mest betydande riskerna, däribland el, naturgas och diesel i Danmark, Tyskland, Sverige och Storbritannien. De totala kostnaderna för energiråvara, exklusive skatt och distributionskostnader, uppgår till cirka 100 miljoner EUR per år.

Syftet med säkring är att minska fluktuationerna i energikostnader. 2018 resulterade säkringsåtgärderna i vinster på 9 miljoner EUR. Resultatet av säkringsaktiviteter som klassificeras som säkringsredovisning redovisas under övriga intäkter och övriga kostnader.

2018 var cirka 41 procent av våra energikostnader säkrade. I slutet av 2018 var 42 procent av energikostnaderna för 2019 säkrade. En ökning av råvarupriserna med 25 procent skulle få en negativ resultat-effekt med cirka 16 miljoner EUR. Övrigt totalresultat skulle påverkas positivt med 18 miljon EUR.

Tabell 4.3.4 Säkrade råvaror

(miljoner EUR)

	Känslighet	Kontraktsvärde	Potentiell redovisningseffekt	
			Resultat-räkning	Övrigt totalresultat
2018				
Olja/naturgas	25 %	-3	-8	12
El	25 %	4	-8	6
2017				
Olja/naturgas	25 %	1	-10	5
El	25 %	-	-5	2

Not 4.3 Finansiella risker (fortsättning)



Riskreducering

Risk

Koncernen är exponerad för råvaruprisrisker med avseende på produktion och distribution av mejeri-produkter. Stigande råvarupriser påverkar produktions- och distributionskostnader negativt.

Verkligt värde-känslighet

En ändring i råvarupriser kommer att påverka det verkliga värdet av koncernens säkrade råvaruderivatinstrument genom övrigt totalresultat samt den osäkrade energi-förbrukningen genom resultaträkningen. Tabellen visar känsligheten för en ökning med 25 procent i råvarupriset för säkrade och osäkrade råvaruköp baserat på förväntade köp. Fallande råvarupriser har motsatt effekt.

Policy

Enligt finanspolicyen kan en begränsad andel av den prognostiserade förbrukningen av elektricitet, naturgas och diesel säkras i upp till 36 månader, varav 100 procent kan säkras för de första 18 månaderna och en begränsad andel därefter.

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Prisrisker för energiråvaror hanteras av koncernens treasury-avdelning. Råvaruprisriskerna säkras främst genom derivatinstrument, oberoende av det fysiska leverantörskontraktet. Arla undersöker även om andra råvaror kan vara relevanta för finansiell riskhantering.

Arlas energiexponering och säkring hanteras som en portfölj över olika energityper och länder. Det är inte alla energiråvaror som kan säkras effektivt genom att matcha de underliggande kostnaderna, men Arla strävar efter att minimera basrisken.

Mejeriderivatmarknaden i EU och Nya Zeeland är fortfarande liten, men utvecklas snabbt och koncernen har bedrivit en obetydlig säkring av marknadens prisrisk på utvalda råvaror. I takt med att mejeriderivatmarknaden utvecklas förväntar vi oss att spela en roll i hanteringen av fastpriskontrakt med kunder under de kommande åren.

Not 4.3.5 Kreditrisk



Begränsade förluster

Under 2018 hade koncernen fortsatt mycket begränsade förluster från nödlidande motparter, däribland kunder, leverantörer och finansiella motparter.

För finansiella motparter minimerar Arla kreditrisken genom att endast ingå transaktioner med parter som har ett kreditbetyg på minst A-/A-/A3 från antingen S&P, Fitch eller Moody's. Alla finansiella motparter hade tillfredsställande kreditbetyg vid årets slut. I ett litet antal geografiska områden där våra banker som vi vanligtvis använder inte är verksamma och där finansiella motparter med tillfredsställande kreditbetyg inte är verksamma, avvek koncernen från kravet på kreditvärdighet.

Andra motparter, kunder och leverantörer genomgår löpande översyn av upprätthållande av kontraktsvillkor och kreditvärdighet. Utanför koncernens kärnmarknader används kreditförsäkringar och handelsfinansierings-instrument för att minska riskerna.

Mer information om kundfordringar finns i not 2.1 c.

Den maximala exponeringen för kreditrisker motsvarar i princip det bokförda värdet.

Koncernen har liksom föregående år fortsatt att arbeta med kreditexponeringen och har upplevt en mycket låg grad av kundförluster.

Nettning av kreditrisk

För att hantera risker hos motparter utger koncernen ramavtal i samband med att derivatkontrakt ingås.

Tabell 4.3.5 visar motpartsexponeringen för avtal som täcks av ramavtal som kvalificerar sig för nettning vid fallissemang.

Not 4.3 Finansiella risker (fortsättning)

Tabell 4.3.5 Extern värdering av finansiella motparter
(miljoner EUR)

	Tillgångar, bokfört värde	Kvalificerar för nettning	Nettotillgångs- exponering	Skulder, bokfört värde	Kvalificerar för nettning	Netto- skuld- exponering
2018						
AA-	8	8	-	41	8	33
A+	4	4	-	11	4	7
A	20	18	2	27	18	9
A-	5	5	-	6	5	1
Summa	37	35	2	85	35	50
2017						
AA-	3	3	-	39	3	36
A+	4	4	-	11	4	7
A	7	7	-	36	7	29
A-	5	1	4	1	1	-
Summa	19	15	4	87	15	72

Koncernen har även ingått försäljnings- och återköpsavtal för hypoteksobligationer. Se not 4.6 för mer information.



Riskreducering

Risk

Kreditriskerna uppstår i samband med Arlas löpande verksamhet och engagemang med finansiella motparter. Dessutom kan en motparts låga kreditvärdighet påverka koncernens verksamhet framöver och därmed även äventyra koncernens möjligheter att uppfylla sin strategi.

Policy

Finansiella motparter måste godkännas av en koncernchef och koncernfinansdirektören i Arla Foods åmba, samt ha ett kreditbetyg på lägst A-/A-/A3 från S&P, Fitch eller Moody's för att den finansiella motparten ska kunna ha en skuld gentemot Arla. En kreditbedömning görs av alla nya kunder, och befintliga kunders kreditvärdighet bevakas fortlöpande. Samma process tillämpas på viktiga leverantörer, både för pågående leveranser och investeringar.

Vårt sätt att agera och bedriva vår verksamhet

Koncernen har en omfattande policy för hantering av kreditrisker och använder sig till stor del av kreditförsäkring och andra handelsfinansieringsprodukter vid export. På vissa tillväxtmarknader är det inte alltid möjligt att erhålla kredittäckning med önskad kreditvärdighet, och då söker koncernen den bästa täckning som finns att tillgå. Koncernen har bedömt att detta är en acceptabel risk, eftersom koncernen har beslutat att växa och investera på tillväxtmarknader.

Om en betalning från en kund är sen följs interna processer för att begränsa förluster. Koncernen använder ett begränsat antal finansiella motparter vars kreditbetyg övervakas löpande.

Not 4.4 Finansiella derivatinstrument

Säkring av framtida kassaflöden

Koncernen använder valutaterminer för att täcka valutaker i samband med förväntade framtida intäkter och utgifter. Ränteswappar används för att säkra risker mot rörelser i förväntade framtida räntebetalningar och råvaruswappar används för energisäkring.

Säkring av nettoinvesteringar

Koncernen kurssäkrade en obetydlig del av valuta-exponeringen relaterad till sina investeringar i dotterbolag, joint ventures och intresseföretag genom lån och derivat.

Verkligt värde för säkringsinstrument, som inte uppfyller kriterierna för säkringsredovisning (finansiell säkring)

Koncernen använder valutaoptioner som säkrar prognostiserade försäljningar och köp. Vissa av dessa optioner uppfyller inte kriterierna för att behandlas som säkringsinstrument och redovisas därför direkt i resultaträkningen.

Valutaswappar används som en del av den dagliga likviditetsstyrningen. Syftet med valutaswappar är att matcha tidpunkterna för in- och utgående kassaflöden i utländsk valuta.

Tabell 4.4.a Säkring av framtida kassaflöden från mycket sannolika prognostiserade transaktioner

(miljoner EUR)

	Bokfört värde	Verkligt värde redovisat i övrigt totalresultat	Förväntad redovisning					Senare än 2022
			2019	2020	2021	2022		
2018								
Valutakontrakt	-3	-3	-3	-	-	-	-	-
Räntekontrakt	-67	-67	-15	-10	-9	-8	-25	
Råvarukontrakt	1	1	1	-	-	-	-	
Säkring av framtida kassaflöden	-69	-69	-17	-10	-9	-8	-25	

	Redovisat värde	Verkligt värde redovisat i övrigt totalresultat	Förväntad redovisning				Senare än 2021
			2018	2019	2020	2021	
2017							
Valutakontrakt	4	4	4	-	-	-	-
Räntekontrakt	-77	-77	-17	-14	-9	-7	-30
Råvarukontrakt	1	1	1	-	-	-	-
Säkring av framtida kassaflöden	-72	-72	-12	-14	-9	-7	-30

Tabell 4.4.b Värdejustering av säkringsinstrument

(miljoner EUR)

	2018	2017
Uppskjutna vinster/(förluster) på kassaflödessäkring	-7	11
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till övriga rörelseintäkter och kostnader	-5	29
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till finansiella poster	15	11
Värdejustering av säkringsinstrument omklassificerade till produktionskostnader	-	-3
Totalt värdejustering av säkringsinstrument redovisat i övrigt totalresultat under året	3	48



Redovisningsprinciper

Finansiella instrument redovisas från handelsdagen och värderas i balansräkningen till verkligt värde. Positiva och negativa verkliga värden på derivatinstrument redovisas som separata poster i balansräkningen.

Säkring av verkligt värde

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

Säkring av kassaflöde

Förändringar i verkligt värde av finansiella derivatinstrument, som är klassificerade som säkring av

framtida kassaflöden och som effektivt säkrar förändringar i framtida kassaflöden, redovisas under övrigt totalresultat som en särskild reserv för säkringstransaktioner under eget kapital, till dess att de säkrade kassaflödena påverkar resultaträkningen. Reserven för säkringsinstrument under eget kapital rapporteras netto efter skatt. De ackumulerade intäkterna och kostnaderna avseende sådana säkringsstransaktioner i eget kapital omklassificeras och redovisas i samma post som grundjusteringen för den säkrade posten. Den ackumulerade värdeförändringen som redovisas i övrigt totalresultat omklassificeras till resultaträkningen när det säkrade kassaflödet påverkar resultaträkningen eller inte längre är sannolikt. För finansiella derivatinstrument, som inte uppfyller kriterierna för klassificering som säkringsinstrument, redovisas förändringar i verkligt värde löpande i resultaträkningen under finansiella intäkter och kostnader.

Not 4.5 Upplysningar om finansiella instrument

Tabell 4.5.a Kategorier av finansiella instrument (miljoner EUR)	2018	2017
Derivatinstrument	28	12
Aktier	10	12
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	38	24
Värdepapper	465	511
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	465	511
Valutainstrument	4	5
Ränteinstrument	-	-
Råvaruinstrument	5	2
Derivatillgångar som används som säkringsinstrument	9	7
Kundfordringar	989	942
Övriga fordringar	254	182
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde	1 243	1 124
Derivatinstrument	7	8
Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	7	8
Valutainstrument	7	1
Ränteinstrument	67	77
Råvaruinstrument	4	1
Derivatiskulder som används som säkringsinstrument	78	79
Långfristig upplåning	1 369	1 206
Kortfristig upplåning	872	1 040
Leverantörsskulder och övriga skulder	1 169	1 098
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	3 410	3 344

Tabell 4.5.b Verkligt värde-hierarki – bokförda värden (miljoner EUR)	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
2018				
<i>Finansiella tillgångar:</i>				
Obligationer	466			466
Aktier	10			10
Derivatinstrument		37		37
Summa finansiella tillgångar	476	37	-	513
<i>Finansiella skulder:</i>				
Emitterade obligationer		390		390
Hypoteksinstitut	796			796
Derivatinstrument		85		85
Summa finansiella skulder	796	475	-	1 271
2017				
<i>Finansiella tillgångar:</i>				
Obligationer	511			511
Aktier	12			12
Derivatinstrument		19		19
Summa finansiella tillgångar	523	19	-	542
<i>Finansiella skulder:</i>				
Emitterade obligationer		406		406
Hypoteksinstitut	799			799
Derivatinstrument		87		87
Summa finansiella skulder	799	493	-	1 292

Not 4.5 Upplysningar om finansiella instrument (fortsättning)



Riskreducering

Metoder och antaganden som tillämpas vid fastställande av verkligt värde för 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.

Verkligt värde-hierarki

Nivå 1: Verkligt värde fastställs utifrån ej justerade noterade priser på en aktiv marknad.
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 4.6 Sälj- och återköpsarrangemang



Attraktiva finansieringsarrangemang

Koncernen har investerat i noterade danska hypoteksobligationer som ligger till grund för företagets hypotekslån. Bakgrunden till investeringen i hypoteksobligationer är att koncernen kan uppnå en lägre räntesats än den gällande marknadsräntan på obligationslån genom att ingå ett sälj- och återköpsavtal för hypoteks-

obligationerna. Hypoteksobligationerna har klassificerats som verkligt värde via övrigt totalresultat.

De mottagna intäkterna från obligationerna skapar en återköpsförpliktelse som redovisas i kortfristiga lån.

Tabell 4.6 Överföring av finansiella tillgångar
(miljoner EUR)

	Redovisat värde	Nominellt belopp	Verkligt värde
2018			
Hypoteksobligationer	461	455	461
Återköpsförpliktelse	-461	-454	-461
Nettoposition	-	1	-
2017			
Hypoteksobligationer	504	499	504
Återköpsförpliktelse	-498	-497	-498
Nettoposition	6	2	6

Not 4.7 Pensionsförpliktelser



Minskade pensionsförpliktelser

Pensionsförpliktelserna består främst av förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige. De förmånsbestämda pensionsplanerna ger pensionsutbetalningar till medarbetare som omfattas av planen, utifrån anställningstid och slutlön. Pensionsförpliktelserna uppgick till 220 miljoner EUR netto, vilket är en minskning med 57 miljoner EUR jämfört med föregående år. Det redovisade värdet av förmånsbestämda pensionsplaner ökade, främst i Storbritannien, på grund av aktuariella vinster.

Pensionsplaner i Sverige

Förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige kräver för närvarande inte att koncernen gör några inbetalningar. Nettopensionsförpliktelserna var 199 miljoner EUR, en minskning med 1 miljoner EUR jämfört med förra året. En aktuariell förlust på 9 miljoner EUR uppvägdes av valutaomräkning.

Dessa pensionsplaner är avgiftsbestämda planer, som garanterar en förmånsbaserad pension efter pensionering. Inbetalningarna görs av koncernen. Planerna erbjuder inte någon sjukförsäkring. Planens tillgångar är strukturerade som en fond och koncernen kontrollerar fondernas verksamhet och dess investeringar.

Pensionsplanerna innehåller ingen riskdelning mellan koncernen och dem som omfattas av planen.

Pensionsplaner i Storbritannien

Den redovisade nettopensionstillgången i Storbritannien var 4 miljoner EUR, en förbättring med 51 miljoner EUR jämfört med förra året. Ökningen är främst hänförlig till aktuariella vinster på 76 miljoner EUR, på grund av att en högre diskonteringsränta tillämpades för antagandena (+0,4%), och betalningar till planerna på 15 miljoner EUR, medan negativa rörelser i värdet av tillgångarna i planen minskade förbättringen av den övergripande positionen med 38 miljoner EUR. Förvaltaren beslutade att sälja alla investeringar i diversifierade tillväxtfonder på grund av relativt höga förvaltaravgifter samt det faktum att diversifiering kan erhållas genom enskilda investeringar i olika tillgångsklasser. Efter en dom i

högsta domstolen i oktober 2018 om garanterad lägstepension i Storbritannien redovisades 8 miljoner EUR som en extra kostnad avseende tjänstgöring.

De förmånsbestämda pensionsplanerna i Storbritannien administreras av en oberoende pensionsstiftelse, som investerar de inbetalda beloppen för att täcka framtida pensionsbetalningar. Tillgångar under förvaltning uppgick till 1 180 miljoner EUR i slutet av 2018 jämfört med 1 231 miljoner EUR i slutet av 2017.

Pensionsplanerna är förmånsbaserade och beroende av slutlönen. Planerna är stängda både vad avser nya deltagare och framtida avsättning. För övriga medarbetare finns avgiftsbestämda pensionsplaner. Arbetsgivarens bidrag bestäms med stöd från oberoende kvalificerade aktuarier baserat på värderingar vart tredje år. Planerna erbjuder inte någon sjukförsäkring.

Planerna är legalt strukturerade i flera branschfördelade oberoende pensionsfonder. Koncernen har begränsad kontroll över fondernas verksamhet och deras investeringar. Planens förvaltare (av vilka Arla utser majoriteten) har angett investeringsstrategin och inrättat en policy om tillgångsfördelning för att matcha tillgångarna efter planens förpliktelser. Förvaltarna utser en oberoende extern rådgivare för planerna som är ansvarig för rådgivning beträffande investeringsstrategi och investering av tillgångarna. Planen förvaltas enligt en riskkontrollerad investeringsstrategi, vilket inkluderar en skulddriven investeringsstrategi som syftar till att där så är lämpligt matcha skuldprofilen. Under 2018 har investeringsportföljen justerats avsevärt för att förbättra tillgångs-/skuldmatchningen, öka flexibiliteten och samtidigt sänka förvaltningsavgiften utan att äventyra den förväntade avkastningen. I slutet av 2018 uppgick räntesäkringens av skulderna till 57 procent (33 procent i slutet av 2017) och säkringen av tillgångar kopplade till inflation uppgick till 61 procent (59 procent i slutet av 2017), vilket minskade den totala risken.

Pensionsplanerna innehåller ingen riskdelning mellan koncernen och dem som omfattas av planen.

Tabell 4.7.a Nettopensionsförpliktelser redovisade i balansräkningen

(miljoner EUR)

	Sverige	Storbritannien	Övriga	Summa
2018				
Nuvärde av fonderade förpliktelser	208	1 231	36	1 475
Verkligt värde för planernas tillgångar	-12	-1 235	-18	-1 265
Underskott i fonderade planer	196	-4	18	210
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	3	-	7	10
Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen	199	-4	25	220

Specifikation av totala förpliktelser:

Nuvärde av fonderade förpliktelser	208	1 231	36	1 475
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	3	-	7	10
Summa skulder	211	1 231	43	1 485

Redovisade som:

Pensionstillgångar	-	-4	-	-4
Pensionsförpliktelser	199	-	25	224
Nettopensionsförpliktelser	199	-4	25	220

2017

Nuvärde av fonderade förpliktelser	210	1 336	38	1 584
Verkligt värde för planernas tillgångar	-11	-1 289	-20	-1 320
Underskott i fonderade planer	199	47	18	264
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	1	-	12	13
Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen	200	47	30	277

Specifikation av totala förpliktelser:

Nuvärde av fonderade förpliktelser	210	1 336	38	1 584
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	1	-	12	13
Summa skulder	211	1 336	50	1 597

Not 4.7 Pensionsförpliktelser (fortsättning)

Tabell 4.7.b Utveckling för pensionsförpliktelser
(miljoner EUR)

	2018	2017
Nuvärdet av förpliktelser den 1 januari	1 597	1 679
Omklassificering	-6	-3
Nya pensionsåtaganden från förvärvade företag	1	2
Inbetalat från medarbetare	-	1
Intjäning innevarande period	10	3
Räntekostnader	38	42
Aktuariella vinster/förluster från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	-69	-4
Aktuariella vinster/förluster från förändringar i demografiska antaganden (övrigt totalresultat)	4	0
Betalda förmåner	-65	-60
Valutakursjusteringar	-25	-63
Nuvärdet av pensionsförpliktelser den 31 december	1 485	1 597

Tabell 4.7.c Utveckling av verkligt värde för planernas tillgångar
(miljoner EUR)

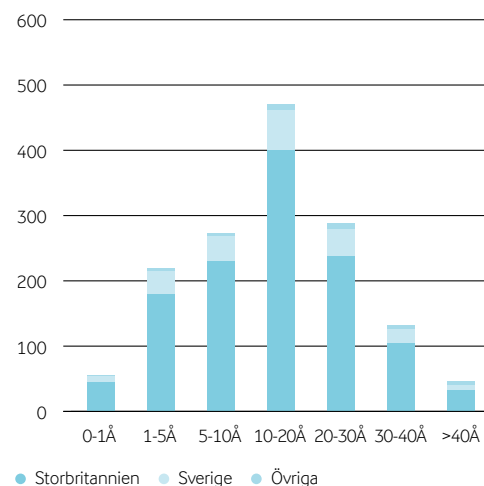
	2018	2017
Verkligt värde för planernas tillgångar den 1 januari	1 320	1 310
Omklassificering	-	-2
Beräknad ränta	32	33
Avkastning på pensionsfond, exklusive belopp som ingår i räntenettet från nettopensionskulden	-40	54
Arbetsgivarbidrag	27	30
Betalda förmåner	-55	-50
Administrationskostnader	-1	-1
Valutakursjusteringar	-18	-54
Verkligt värde för planernas tillgångar den 31 december	1 265	1 320

Koncernen förväntar sig att bidra med 26 miljoner EUR till planens tillgångar 2019 och 96 miljoner EUR 2020–2023.

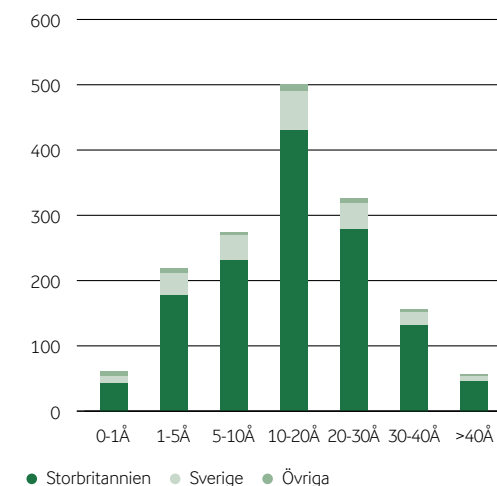
Faktisk avkastning på planernas tillgångar:

	2018	2017
Beräknad ränta	32	33
Avkastning exkl. beräknad ränta	-40	54
Faktisk avkastning	-8	87

Löptid för pensionsförpliktelse per den 31 december 2018
(miljoner EUR)



Löptid för pensionsförpliktelse per den 31 december 2017
(miljoner EUR)



Tabell 4.7.d Pensionsförpliktelseernas känslighet för nyckelantaganden (miljoner EUR)

Effekter på pensionsförpliktelser per den 31 december

	2018	2018	2017	2017
Diskonteringsränta +/- 10 punkter	+14	-16	+19	-20
Förväntade löneökningar +/- 10 punkter	-2	-2	2	-2
Förväntad livslängd +/- 1 år	-59	-58	-64	-64
Inflation +/- 10 punkter	-15	-14	-17	-17

Not 4.7 Pensionsförpliktelser (fortsättning)

Tabell 4.7.e Redovisade pensionstillgångar (miljoner EUR)	2018	%	2017	%
Skuldsäkringsportfölj	364	29%	163	12%
Skuldinstrument	274	21%	224	17%
Obligationer	200	16%	154	12%
Eget kapitalinstrument	166	13%	165	12%
Fastigheter	117	9%	100	8%
Infrastruktur	59	5%	70	5%
Diversifierade tillväxtfonder	-	0%	355	27%
Övriga tillgångar	85	7%	89	7%
Summa tillgångar	1 265	100%	1 320	100%

Tabell 4.7.f Redovisat i årets resultaträkning (miljoner EUR)	2018	2017
Intjäning innevarande period	10	3
Administrationskostnader	1	1
Nedskärningar och avräkningar	-	-
Redovisat som personalkostnader	11	4
Ränta på pensionsförpliktelser	38	42
Förväntad avkastning på planens tillgångar	-32	-33
Redovisat som finansiell kostnad	6	9
Summa redovisat i resultaträkningen	17	13

Tabell 4.7.g Redovisat i övrigt totalresultat (miljoner EUR)	2018	2017
Aktuariella vinster/förluster på förpliktelser från förändringar i finansiella antaganden (övrigt totalresultat)	69	4
Aktuariella vinster/förluster på förpliktelser från förändringar i demografiska antaganden (övrigt totalresultat)	-4	-
Avkastning på plantillgångar, exklusive belopp som ingår i nettoränta på den förmånsbestämda nettoförpliktelsen	-40	54
Omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner	25	58

Tabell 4.7.h Antaganden för de aktuariella beräkningarna (miljoner EUR)	2018	2017
Diskonteringsränta, Sverige	2,4%	2,5%
Diskonteringsränta, Storbritannien	2,9%	2,5%
Förväntade löneökningar, Sverige	2,3%	2,3%
Förväntade löneökningar, Storbritannien	2,5%	2,5%
Inflation (KPI), Sverige	1,9%	1,9%
Inflation (KPI), Storbritannien	3,1%	3,1%

Not 4.7 Pensionsförpliktelser (fortsättning)



Redovisningsprinciper

Pensionsförpliktelser och liknande långfristiga förpliktelser

Koncernen har pensionsavtal med ett stort antal av sina nuvarande och tidigare medarbetare. Pensionsavtalen omfattar dels förmånsbestämda planer, dels avgiftsbestämda planer.

Avgiftsbestämda pensionsplaner

I de avgiftsbestämda pensionsplanerna betalar koncernen regelbundet in avgifter till oberoende pensionsföretag. Koncernen är inte skyldig att betala något ytterligare och risken och fördelarna med pensionsplanens värde finns därför hos planens medlemmar och inte hos koncernen. Belopp som betalas till avgiftsbestämda pensionsplaner kostnadsförs i resultaträkningen när de uppkommer.

Förmånsbestämda pensionsplaner

Förmånsbestämda pensionsplaner kännetecknas av att koncernen har en pensionsförpliktelse att betala en bestämd ersättning från tidpunkten för pensioneringen. Ersättningen beror bland annat på medarbetarens anställningstid och slutlön. Koncernen är exponerad för de risker och fördelar som förknippas med osäkerheten när det gäller om avkastningen som genereras av tillgångarna ska räcka för att uppfylla pensionsförpliktelserna, som påverkas om antaganden om livslängd och inflation.

Koncernens nettoförpliktelse är det belopp som presenteras i balansräkningen som pensionsförpliktelse.

Nettoförpliktelserna beräknas separat för respektive förmånsbestämd pensionsplan. Nettoförpliktelserna är summan av framtida pensionsförmåner som anställda tjänat in under innevarande och tidigare perioder

(d.v.s. pensionsbetalningsförpliktelser för den andel av den anställdas beräknade slutlön som tjänats in per balansdagen) diskonterat till nuvärde (förmånsbestämd förpliktelse), med avdrag för verkligt värde på tillgångar som hålls separerade från koncernen i en särskild fond.

Koncernen använder kvalificerade aktuarier för att varje år beräkna den förmånsbestämda förpliktelserna med hjälp av PUC-metoden (Projected Unit Credit).

Balansräkningsbeloppet av nettoförpliktelserna påverkas av omvärderingar, som utgör effekten av förändringar i antaganden som använts för att beräkna den framtida förpliktelserna (aktuariella vinster och förluster) och den avkastning som genereras via planens tillgångar (exklusive ränta). Omvärderingar redovisas i övrigt totalresultat.

Räntekostnader för perioden beräknas med hjälp av den diskonteringsränta som används för att värdera den förmånsbestämda förpliktelserna i början av rapporteringsperioden till det dåvarande bokförda värdet av nettoförpliktelserna, med hänsyn till förändringar som uppkommer till följd av in- och utbetalningar. Nettoräntekostnaden och andra kostnader i samband med förmånsbestämda pensionsplaner redovisas i resultaträkningen.

Avsättningen täcker främst förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige.



Osäkerheter och bedömningar

Det bokförda värdet i samband med förmånsbestämda pensionsplaner bedöms utifrån ett antal antaganden, däribland diskonteringsränta, inflationstakt, lönetillväxt och livslängd. En liten skillnad i verkligt utfall jämfört med antaganden och ändringar i antaganden kan få en väsentlig effekt på nettoförpliktelsernas bokförda värde.

Not 5.1 Skatt



Aktuell och uppskjuten skatt

Skatt i resultaträkningen

Skattekostnaden ökade till 41 miljoner EUR jämfört med 22 miljoner EUR förra året. Den underliggande orsaken till ökningen av skattekostnaden var förändringar i uppskjuten skatt för året i Storbritannien och Finland.

Aktuell skatt

Aktuell skatt under 2018 uppgick till 29 miljoner EUR, vilket i princip motsvarar den aktuella skatten för föregående år.

Uppskjuten skatt

Uppskjuten nettoskatteskuld uppgick till 54 miljoner EUR, vilket motsvarar en ökning på 38 miljoner EUR jämfört med förra året. Förändringarna under året beror på de skattekostnader som redovisas i resultaträkningen på 20 miljoner EUR, en ökning av uppskjutna skatteskulder på sammanlagt 12 miljoner EUR till följd av den fullständiga konsolideringen av Svensk Mjök Ekonomisk förening och Arla Foods Ingredients S.A. samt en ökning med 7 miljoner EUR av den skatt som redovisades i övrigt totalresultat på grund av en minskning av pensionsförpliktelser.

Uppskjutna nettoskatteskulder för 2018 består av uppskjutna bruttoskatteskulder på 84 miljoner EUR, främst hänförliga till temporära skatteskillnader i materiella anläggningstillgångar, samt övriga temporära skillnader. Dessa uppvägs av uppskjutna skattefordringar på 30 miljoner EUR på temporära skillnader i materiella anläggningstillgångar, uppskjutna underskottsavdrag och pensionsförpliktelser.

Tabell 5.1.a Skatt redovisad i resultaträkningen
(miljoner EUR)

Aktuell skatt

Aktuell skatt på årets resultat avser:

	2018	2017
Kooperationsskatt	7	7
Bolagsskatt	17	19
Justering avseende tidigare år, aktuell skatt	-2	-3
Summa aktuell skatt	22	23

Uppskjuten skatt

Förändring i uppskjutna skatter för året

Justering avseende tidigare år, uppskjuten skatt

Effekt av förändringar i skattesatser och lagar

	20	2
	1	-3
	-2	-
Summa uppskjuten skattefordran	19	-1

Summa skatt i resultaträkningen

41 **22**

Tabell 5.1.b Beräkning av effektiv skattesats
(miljoner EUR)

	2018		2017	
Resultat före skatt		348		321
Lagstadgad bolagsskattesats i Danmark	22,0 %	76	22,0 %	71
Effekt av skattesatser i andra jurisdiktioner	-2,7 %	-9	-4,7 %	-15
Effekt av företag som omfattas av kooperationsskatt	-15,5 %	-54	-18,8 %	-61
Icke skattepliktiga intäkter med avdrag för ej avdragsgilla kostnader	-2,4 %	-8	-2,6 %	-8
Effekt av förändringar i skattesatser och lagar	-0,6 %	-2	-	-
Justering avseende skattekostnader tidigare år	-0,3 %	-1	-1,9 %	-6
Övriga justeringar	11,3 %	39	12,9 %	41
Summa	11,8 %	41	6,9 %	22

Not 5.1 Skatt (fortsättning)

Tabell 5.1.c. Uppskjuten skatt
(miljoner EUR)

	2018	2017
Uppskjutna skatteskulder den 1 januari	-16	-6
Uppskjuten skatt redovisad i resultaträkningen	-21	1
Uppskjuten skatt redovisad i övrigt totalresultat	-7	-11
Förvärv i samband med företagsförvärv	-12	0
Effekt av förändring i skattesats	2	-1
Valutakursjusteringar	0	1
Uppskjutna skatteskulder den 31 december	-54	-16
Uppskjuten skatt, efter temporära skillnader, brutto		
Immateriella tillgångar	-10	-3
Materiella anläggningstillgångar	3	9
Avsättningar, pensionsförpliktelser och andra tillgångar	-7	15
Uppskjutna underskottsavdrag	8	8
Övriga	-48	-45
Summa uppskjuten skatt, efter temporära skillnader, brutto	-54	-16
<i>Redovisade i balansräkningen som:</i>		
Uppskjutna skattefordringar	30	43
Uppskjutna skatteskulder	-84	-59
Summa	-54	-16

Koncernen redovisar uppskjutna skattefordringar, inklusive värdet av uppskjutna underskottsavdrag, om ledningen bedömer att skattefordringarna kan utnyttjas inom en överskådlig framtid genom kvittning mot skattepliktig inkomst. Bedömningen utförs på årsbasis och är baserad på budgetar och affärsplaner för kommande år.

Koncernen har redovisat uppskjutna skattefordringar avseende underskottsavdrag på sammanlagt 8 miljoner EUR. Temporära skillnader för vilka uppskjutna skattefordringar inte redovisats uppgick till 51 miljoner EUR, varav 38 miljoner EUR avsåg uppskjutna underskottsavdrag.



Redovisningsprinciper

Skatt i resultaträkningen

Årets skatt består av årets aktuella skatt samt förändringar av uppskjuten skatt. Skatt redovisas i resultaträkningen, förutom när det gäller förvärv eller poster (intäkter och kostnader) som redovisas direkt i övrigt totalresultat.

Aktuell skatt

Aktuell skatt bedöms utifrån skattelagstiftningen för enheterna i koncernen, som omfattas av kooperations-skatt eller bolagsskatt. Kooperations-skatt baseras på kooperativets kapital, medan bolagsskatt bedöms utifrån företagets beskattningsbara inkomst för året. Aktuell skatt utgörs av den förväntade skatten som ska betalas/erhållas på det skattepliktiga resultatet för året, med eventuell justering av den skatt som ska betalas eller erhållas avseende föregående år, samt förskottsbelagd skatt.

Uppskjuten skatt

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader mellan det skattemässiga värdet av tillgångar och skulder och deras redovisade värden i koncernredovisningen. Uppskjuten skatt redovisas dock inte på temporära skillnader vid inledande redovisning av goodwill eller som uppkommer på förvärvsdatum på en tillgång eller skuld som inte påverkar årets resultat eller den beskattningsbara inkomsten, med undantag från sådana som uppkommer från förvärv.

Uppskjuten skatt fastställs med hjälp av skattesatser (och lagar) som har antagits eller väsentligen antagits i slutet av rapporteringsperioden och förväntas gälla när den tillhörande uppskjutna skattefordran realiseras eller uppskjutna skatteskulden regleras. Förändring av uppskjutna skattefordringar och skatteskulder till följd av ändringar i skattesatser redovisas i resultaträkningen, förutom poster som redovisas i övrigt totalresultat.

Uppskjutna skattefordringar, inklusive skatt på skattemässiga underskott som får utnyttjas vid ett senare tillfälle, redovisas under övriga 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.

Uppskjutna skattefordringar och skatteskulder kvittas när det finns en laglig rätt att kvitta aktuella skattefordringar och skulder och när uppskjutna skattesaldon avser samma skattemyndighet. Aktuella skattefordringar och skatteskulder kvittas om företaget har en laglig rätt att kvitta och avser att antingen regleras på nettobasis, eller realisera tillgången och regleras skulden samtidigt.



Osäkerheter 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 skattehantering. Faktisk framtida skatt kan avvika från dessa bedömningar som en följd av förändrade förväntningar på de framtida skattepliktiga inkomsterna, framtida lagändringar för inkomstskatt eller utfallet av skattemyndigheternas slutliga genomgång av koncernens skattedeklarationer. Redovisningen av en uppskjuten skattefordran är också beroende av en uppskattning av det framtida nyttjandet av tillgången.

Not 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet



Arvode till EY

Arvoden till revisorer är hänförliga till EY.

Tabell 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet
(miljoner EUR)

	2018	2017
Lagstadgad revision	1,4	1,4
Andra intyg	0,1	-
Skattekonsultationer	0,8	1,3
Övriga tjänster	0,5	0,7
Summa arvode till revisorer	2,8	3,4

Not 5.3 Ledningens arvoden och transaktioner



Ersättning till ledningen

Styrelsens ersättning bedöms och justeras vartannat år och godkänns av representantskapet. Den senaste justeringen var 2017 och därför var styrelsens ersättning oförändrad under 2018. De principer som tillämpas för beräkning och fastställande av ersättningen till styrelsen beskrivs på [sidan 43](#). Styrelseledamöter får betalt för mjölkleveranser till Arla Foods amba på samma villkor som andra ägare i företaget. Detsamma gäller för instrument gällande individuellt kapital.

Efter det att EVP tillika vice koncernchefen Povl Krogsgaard gått i pension i januari 2018 bestod direktionen 2018 enbart av koncernchefen. Direktinen ansvarar för planering och styrning av koncernens aktiviteter. Principerna för ersättning till direktionen, koncernledningen och andra övriga ledande befattningshavare beskrivs på [sidan 43](#).

Tabell 5.3.a Arvoden till ledningen
(miljoner EUR)

	2018	2017
Styrelse		
Löner och arvoden m.m.	1,3	1,3
Summa	1,3	1,3
Direktion/Koncernchef		
Fast ersättning	1,5	2,2
Pension	0,2	0,2
Övriga förmåner	-	0,1
Kortfristiga rörliga incitament	0,1	0,6
Långfristiga rörliga incitament	0,3	0,2
Summa	2,1	3,3

Not 5.3 Ledningens arvoden och transaktioner (fortsättning)

Tabell 5.3.b Transaktioner med styrelsen
(miljoner EUR)

	2018	2017
Köp av mjölkråvara	14,9	14,0
Efterlikvid för föregående år	0,5	0,4
Summa	15,4	14,4
Oreglerade mjölkleveranser i leverantörsskulder och övriga skulder	0,7	1,2
Instrumenten avseende individuellt kapital	1,8	1,4
Summa	2,5	2,6

Not 5.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser



Finansiell kommentar

Koncernen är part i ett fåtal rättsprocesser, tvister och andra krav. Ledningen tror att utfallet av dessa rättsprocesser inte kommer att få någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella ställning utöver det som redovisas i de finansiella rapporterna.

Som säkerhet för en hypoteksskuld, i enlighet med den danska lagen om hypotekslån, med ett nominellt värde av 815 miljoner EUR, jämfört med 817 miljoner EUR förra året, har koncernen lämnat pant i fastigheter.

Tabell 5.4 Kontraktuella skyldigheter och ansvarsförbindelser
(miljoner EUR)

	2018	2017
Säkerheter och garantiåtaganden	2	2
0-1 år	61	53
1-5 år	113	108
Över 5 år	23	43
Operationella hyresförpliktelser och leasingavtal	197	204

Åtaganden avseende IT-licenser och avtal om köp av materiella anläggningstillgångar uppgick till 148 miljoner EUR den 31 december jämfört 132 miljoner EUR den 31 december förra året.



Osäkerheter och bedömningar

Koncernen har ingått ett antal leasingavtal. Ledningen bedömer regelbundet 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 nyttjandetid.

Därför har leasingavtalen klassificerats som operationella leasingavtal. Från och med den 1 januari 2019 träder IFRS 16 Leasing i kraft. Arla håller på att förbereda implementeringen av denna standard. Se not 5.6 för mer information.

Not 5.5 Händelser efter balansdagen

I december 2018 undertecknade Arla ett avtal med Mondeléz International om att förvärva deras Bahrain-baserade ostverksamhet. Det planerade förvärvet kommer att avsevärt stärka Arlas närvaro i Mellanöstern och komplettera befintliga verksamheter med en lokal toppmodern produktionsanläggning och ett

varumärkesföretag inom kategorin ost. Genomförandet av affären är beroende av att vissa villkor uppfylls, men det förväntas ske under första halvåret 2019.

Inga händelser med en väsentlig påverkan på de finansiella rapporterna har inträffat efter balansdagen.

Not 5.6 Allmänna redovisningsprinciper

Koncernredovisning

Arlas koncernredovisning i denna årsredovisning har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven) för stora företag i klass C. Arla är inte ett företag av allmänt intresse enligt EU, eftersom koncernen inte har några skuldinstrument som handlas på någon reglerad marknadsplats i EU. Koncernredovisningen godkändes för publicering av styrelsen den 19 februari 2019 och presenterades för representantskapet för godkännande den 27 februari 2019.

Koncernredovisningen upprättas genom en sammanslagning av moderbolagets och de enskilda dotterbolagens finansiella rapporter, som är upprättade enligt koncernens redovisningsprinciper. Omsättning, kostnader, tillgångar, skulder och poster som ingår i eget kapital i dotterbolagen sammanräknas och presenteras rad för rad. Koncerninterna innehav, saldon och transaktioner samt realiserade intäkter och kostnader i samband med dessa elimineras.

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods ambas (moderbolaget) och de dotterbolag i vilka moderbolaget direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av rösträtten eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Företag som styrs gemensamt via ett kontraktssammanslagning räknas som joint ventures. Företag, i vilka koncernen har ett betydande, men inte bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag. Ett betydande inflytande innebär i allmänhet att man direkt eller indirekt äger eller kontrollerar mer än 20 procent, men högst 50 procent, av rösterna.

Orealiserade vinster från transaktioner med joint ventures och intresseföretag, t.ex. vinster som uppstår vid försäljning till joint ventures eller intresseföretag, då kunden betalar med medel som delvis ägs av koncernen, elimineras mot investeringens bokförda värde i förhållande till koncernens intresse i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt, dock endast om ingen värdenedgång ägt rum.

Koncernredovisningen upprättas på basis av anskaffningskostnad, förutom vissa poster med en alternativ beräkningsgrund, vilka beskrivs i dessa redovisningsprinciper.

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 utländsk valuta omräknas vid första redovisning till transaktionsdagens kurs för den funktionella valutan. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan med hjälp av balansdagens valutakurs. Valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen under finansiella poster. Icke-monetära poster, t.ex. materiella tillgångar, som värderas baserat på anskaffningskostnad i utländsk valuta, omräknas till den funktionella valutan när de redovisas för första gången.

Omräkning av utländsk verksamhet

Tillgångar och skulder i koncernföretag, däribland andelen av nettotillgångarna och goodwill i joint ventures och intresseföretag med annan funktionell valuta än EUR, omräknas till EUR med växelkursen vid årets slut. Omsättningen, kostnaderna och andelen av årets resultat omräknas till EUR med den månatliga genomsnittskursen om den inte skiljer sig väsentligt från kursen på transaktionsdagen. Valutakursdifferenser redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i reserv för valutakursjusteringar.

Vid en delavyttring av intresseföretag och joint ventures överförs den relevanta proportionella andelen av den ackumulerade valutakursomräkningsreseven till årets resultat tillsammans med eventuella vinster eller förluster i samband med avyttringen. Återbetalning av utestående mellanhavanden som är en del av nettoinvesteringen betraktas inte som en delavyttring av dotterbolaget.

Antagande av nya eller ändrade IFRS

Arla har implementerat alla nya standarder och tolkningar som antagits av EU från och med 2018. Ingen av dessa nyantagna standarder och tolkningar har haft en påverkan på Arlas koncernredovisning. IASB har utfärdat ett antal nya eller ändrade och reviderade redovisningsstandarder och tolkningar som ännu inte trätt ikraft. Arla kommer att införliva de nya standarderna när de blir obligatoriska.

IFRS 9 – Finansiella instrument

I november 2016 antog EU IFRS 9 Finansiella instrument, som trädde i kraft den 1 januari 2018. IFRS 9 ersätter IAS 39 och ändrar klassificeringen och värderingen av finansiella tillgångar och skulder.

IFRS 9 introducerar en logisk klassificering av finansiella tillgångar, baserat på koncernens affärsmodell och dess underliggande kassaflöde. Dessutom införs en ny modell med "förväntade förluster", i motsats till modellen med uppkomna kreditförluster i IAS 39. Den nya modellen kräver att ett företag redovisar förväntade kreditförluster och förändringar i de förväntade kreditförlusterna varje rapporteringsdag för att spegla förändringar i kreditrisk.

De nya kraven på säkringsredovisning kommer att vara mer anpassade efter koncernens riskhanteringspolicyer. En bedömning av koncernens löpande säkringsrelationer bekräftar att de kommer att uppfylla kraven för löpande säkringsrelationer vid tillämpningen av IFRS 9.

Koncernen har tillämpat IFRS 9 i förtid från den 1 januari 2018. Det innebär att 2018 års siffror rapporteras med hjälp av principerna i IFRS 9, medan jämförelsesiffrorna för 2017 redovisas enligt IAS 39. Vår analys bekräftar att tillämpningen av den nya standarden inte hade någon väsentlig inverkan på redovisningen, värderingen och klassificeringen av finansiella tillgångar och skulder. På grund av oväsentlighet redovisas ingen påverkan på ingående balans och det lämnas inga upplysningar om de tidigare redovisningsprinciperna.

IFRS 15 – Intäkter från avtal med kunder

IFRS 15 publicerades i maj 2014 och ändrades i april 2016, och innehåller en femstegsmodell för att redovisa intäkter från kundavtal. Enligt IFRS 15 ska intäkter redovisas med ett belopp som speglar den motprestation som en enhet förväntas ha rätt till i utbyte mot överföringen av varor eller tjänster till en kund.

Arla tillämpar IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder med början från räkenskapsåret 2018. Implementeringen av standarden har slutförts. Arla har valt metoden med modifierad retroaktiv tillämpning.

Arla säljer mejeriprodukter, ingredienser och mjölkkråvara till kunder. Varorna säljs baserat på respektive kundavtal.

Arla Foods har genomfört en detaljerad analys av IFRS 15 och nuvarande redovisningsprinciper. Analysen visar att redovisningsprinciperna som tillämpas inom Arla Foods är kompatibla med den nya standarden Intäkter från avtal med kunder.

Som en förberedelse inför antagandet av IFRS 15 tog Arla hänsyn till olika faktorer. Vissa avtal med kunder innefattar handelsrabatter, listningsavgifter eller mängdrabatter. Arla redovisar intäkter från försäljning av varor värderade till det verkliga värdet av den ersättning som erhållits eller kommer att erhållas, netto efter retur och ersättningar, handelsrabatter och mängdrabatter. Detta ger upphov till rörlig ersättning enligt IFRS 15, och kommer att behöva beräknas vid avtalsperiodens början och uppdateras därefter.

IFRS 15 kräver att den uppskattade rörliga ersättningen ska begränsas för att undvika redovisning av för höga intäkter. Arla drog slutsatsen att tillämpning av begränsningen inte har någon väsentlig effekt på de uppskjutna intäkterna jämfört med den tidigare standarden.

Presentations- och upplysningskraven i IFRS 15 är mer detaljerade jämfört med den tidigare standarden, och flera av upplysningskraven i IFRS 15 är nya. Arla implementerade de upplysningar som krävs enligt IFRS 15.

Not 5.6 Allmänna redovisningsprinciper (fortsättning)

På grund av oväsentlighet redovisas ingen påverkan på ingående balans och det lämnades inga upplysningar om de tidigare redovisningsprinciperna.

IFRS 16 Leasing

IFRS 16 Leasing publicerades i januari 2016 och ersätter IAS 17 Leasingavtal, IFRIC 4, Fastställande av huruvida ett avtal innehåller ett leasingavtal, SIC-15 Förmåner i samband med teckning av operationella leasingavtal och SIC-27 Bedömning av den ekonomiska innebörden av transaktioner som innefattar ett leasingavtal. IFRS 16 fastställer principerna för redovisning, värdering, presentation och upplysningar om leasing och kräver att leasetagarna redovisar samtliga utestående leasingavgifter, så som vid redovisning av finansiella leasingavtal enligt IAS 17. Standarden, som träder i kraft den 1 januari 2019 för Arla, kommer att avsevärt förändra redovisningen av leasingavtal som för närvarande behandlas som operationell leasing.

Standarden kräver att alla leasingavtal oavsett typ, med vissa undantag, ska aktiveras som en tillgång, som representerar rätten att använda den underliggande tillgången, med en matchande leasingkund, vilken motsvarar leasingavgifterna. I standarden finns två redovisningsundantag för leasetagare – leasing av tillgångar med lågt värde, t.ex. persondatorer, och korttidsleasing, d.v.s. leasingavtal med en leasingperiod som är tolv månader eller kortare.

De årliga leasingkostnaderna kommer att delas upp i två delar, avskrivningar och räntekostnader, i motsats till den aktuella behandlingen som innebär att årskostnaderna avseende operationella leasingavtal kostnadsförs endast som rörelsekostnader. Detta kommer att ha en positiv inverkan på koncernens EBITDA och i mindre utsträckning på EBIT.

Dessutom förväntas det att kassaflödesanalysen kommer att påverkas på grund av de aktuella betalningarna för operationell leasing. Betalningar för operationell leasing redovisas nu som kassaflöde från den löpande verksamheten, men kommer sedan att redovisas som kassaflöde från finansieringsverksamheten.

Arla kommer att behöva omvärdera leasingförpliktelsen om vissa händelser, t.ex. en förändring av leasingperioden eller en förändring i framtida leasingavgifter till följd av byte av index eller kurs som används för att bestämma dessa betalningar, inträffar. Arla kommer i allmänhet att redovisa det belopp som avser omvärdering av leasingförpliktelsen som en justering av rätten att använda tillgången. Dessutom kräver IFRS 16 mer omfattande upplysningar än föregångaren IAS 17.

2018 slutförde Arla genomförandet av ett nytt verktyg som ett stöd för Arlas redovisning av leasing från 2019. Dessutom införs förfaranden för att säkerställa leasingförpliktelseernas fullständighet. Arla har gjort en grundlig utredning av dess befintliga leasingavtal för att uppskatta de förväntade effekterna av IFRS 16, och kan därför göra en uppskattning av effekterna på de finansiella rapporterna för 2019. Enligt förväntningarna avser större delen av leasingportföljen, när det gäller antal kontrakt, fordon. De flesta leasingavtal inom Arla finns i Danmark, Storbritannien, Tyskland och Sverige.

Arla bedömde effekterna på de finansiella rapporterna för 2019 av antagandet av den nya standarden baserat på en detaljerad analys. Analysen visar en ökning av de totala tillgångarna med cirka 200 miljoner EUR.

I Arla resultaträkning för 2019 kommer en övergång från rörelsekostnader till avskrivning och ränta redovisas med ca 60 miljoner EUR. Detta kommer att leda till en förväntad ökning på ca 8 procent av EBITDA och 1 procent av EBIT. Nettoresultatet förväntas inte påverkas väsentligt.

I enlighet med IFRS 16 måste årsbetalningen av operationell leasing om ca 60 miljoner EUR under 2018 presenteras som kassaflöde från finansieringsverksamheten, i motsats till den aktuella behandlingen som kassaflöde från den löpande verksamheten. Upplysningsändringen kommer att förbättra kassaflödet från den löpande verksamheten med cirka 9 procent.

Inom de uppskattade effekterna på de finansiella rapporterna för 2019 gör Arla flera antaganden och bedömningar. Den diskonteringsränta som används för att beräkna nuvärdet av leasingtillgångarna baseras på leasingavtalens valutor och deras längd. Arla använder dessutom sitt interna pålägg på diskonteringsräntan. Förlängningsmöjligheter för avtalet kommer att bedömas avtal för avtal och kommer endast att beaktas när det är rimligt att de kommer att utnyttjas.

Arla använder den förenklade metoden i enlighet med IFRS 16, som anger att leasingavtal med lågt värde kan undantas. Exempel på sådana leasingavtal gäller skrivare, bärbara datorer o.s.v. Kortfristiga leasingavtal är de som identifierats som avtal med en inledande period på mindre än tolv månader. Arla använder också den förenklade metoden, i enlighet med IFRS 16:15, för fordon, så att de fasta avgifterna av leasingbeloppet inte redovisas separat. Arla använder också den förenklade övergångsmetoden enligt punkt C3 i IFRS 16, vilket innebär att Arla inte gjort en ny bedömning av avtal som trädde i kraft före den

31 december 2018, för att fastställa om ett avtal är, eller innehåller, ett leasingavtal vid den inledande tillämpningen.

Skillnaden mellan de minimileaseavgifter som redovisas, i enlighet med IAS 17 respektive IFRS, avser främst leasingavtal med lågt värde och kort varaktighet.

Not 5.7 Koncernöversikt

	Land	Valuta	Koncernandel (%)
Arla Foods amba	Danmark	DKK	
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.	Syd Korea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentina	USD	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Distribution 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	100
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods GP Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Naim Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited Partnership	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Cornish Country Larder Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Yeo Valley Dairies Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd.	Storbritannien	GBP	100

	Land	Valuta	Koncernandel (%)
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Storbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd. *	Storbritannien	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Nederländerna	EUR	100
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Danya Foods Ltd.	Saudi Arabien	SAR	75
AF A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Danmark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernsey	DKK	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Danmark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Belgium S.A.	Belgien	EUR	100
Walhorn Verwaltungs GmbH (under likvidation)	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Biolac Verwaltungs GmbH *	Tyskland	EUR	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	51
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100

Not 5.7 Koncernöversikt (fortsättning)

	Land	Valuta	Koncernandel (%)		Land	Valuta	Koncernandel (%)
Arla Foods Panama S.A.	Panama	USD	100	Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	98
Arla Foods Corporation	Filippinerna	PHP	100	Arla Côte d'Ivoire	Elfenbenskusten	XOF	51
Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100	Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Global Dairy products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesh	BDT	51
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50	Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods FZE	Förenade Arabemiraten	AED	100
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Hellas S.A.	Grekland	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Oy	Finland	EUR	100	Arla Foods Logistics GmbH	Tyskland	EUR	100
Massby Facility & Services Ltd Oy	Finland	EUR	60	Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finland	EUR	37	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Restaurangakademien Aktiebolag**	Sverige	SEK	50	Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Vardagspuls AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods S.a.r.l.	Frankrike	EUR	100
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	100	Arla Foods S.R.L.	Dominikanska rep.	DOP	100
Arla Foods LLC	Ryssland	RUB	80	Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Inc.	USA	USD	100	Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
WNY Cheese Enterprise LLC **	USA	USD	20	Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100	Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100	Arla Milk Link Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100	Arla National Foods Products LLC	Förenade Arabemiraten	AED	40
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	100	Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods Agrar Service GmbH	Tyskland	EUR	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (under likvidation)	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH	Luxemburg	EUR	100	Marygold Trading K/S °	Danmark	DKK	100
Arla Foods Agrar Service Belgien AG	Belgien	EUR	100	Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
Arla Foods LLC	Ryssland	RUB	20	PT Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.	Indonesien	IDR	50
Martin Sengele Produits Laitiers SAS	Frankrike	EUR	100	COFCO Dairy Holdings Limited **	Brittiska Jungfruöarna	HKD	30
Team-Pack GmbH	Tyskland	EUR	100	Svensk Mjölök Ekonomisk förening	Sverige	SEK	75
Arla Foods France, S.a.r.l	Frankrike	EUR	100	Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Sverige	SEK	24
Dofu Cheese Eksport K/S °	Danmark	DKK	100				
Dofu Inc.	USA	USD	100				
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100				
J.P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100				
AFI Partner Aps	Danmark	DKK	100				
Arju For Food Industries S.A.E.	Egypten	EGP	49				

* Joint ventures ** Intresseföretag

° Företaget lämnar inte en lagstadgad årsredovisning enligt § 5 i den danska lagstiftningen
Utöver ovanstående äger koncernen ett antal enheter utan väsentlig verksamhet.

Styrelsens och direktionens rapport om årsredovisningen

I dag har styrelsen och direktionen diskuterat och godkänt Arla Foods ambas årsredovisning för räkenskapsåret 2018. Årsrapporten har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2018 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2018.

Det är vår uppfattning att förvaltningsberättelsen ger en sann och rättvisande bild av utvecklingen av koncernens och moderbolagets finansiella ställning, aktiviteter och ekonomiska omständigheter, årets resultat och kassaflöde samt en beskrivning av de mest betydande risker och osäkerhetsfaktorer som koncernen och moderbolaget står inför.

Årsredovisningen överlämnas för godkännande vid representantskapets möte.

Aarhus, 19 februari 2019

Peder Tuborgh
Koncernchef

Peter Giørtz-Carlsen
Executive Board Member

Jan Toft Nørgaard
Ordförande

Heléne Gunnarson
Vice ordförande

Viggo Ø. Bloch

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Manfred Graff

Jan-Erik Hansson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Torben Myrup

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöström

Håkan Gillström
Medarbetarrepresentant

Ib Bjerglund Nielsen
Medarbetarrepresentant

Harry Shaw
Medarbetarrepresentant

De oberoende revisorernas berättelse

Till ägarna i Arla Foods a/b

Utlåtande

Vi har granskat koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter för Arla Foods a/b för perioden 1 januari–31 december 2018 som omfattar resultaträkning, rapporten över totalresultat, balansräkning, rapporten över förändringar av eget kapital, kassaflödesanalys och noterna, inklusive en sammanfattning av väsentliga redovisningsprinciper för såväl koncernen som moderbolaget. Koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2018 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2018 i överensstämmelse med IFRS som godkänts av EU och de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen.

Grund för utlåtande

Vi har genomfört granskningen i enlighet med International Standards on Auditing (ISA) och de ytterligare krav som gäller i Danmark. Vårt ansvar enligt de standarderna och kraven beskrivs mer utförligt i avsnittet om revisorns ansvar för granskningen av koncernredovisningen och moderbolaget (här nedan tillsammans ”de finansiella rapporterna”) i rapporten. Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Oberoende

Vi är oberoende av koncernen i enlighet med IESBA-koden (International Ethics Standards Board for Accountants’ Code of Ethics for Professional Accountants) och de ytterligare krav som gäller i Danmark, och vi har fullgjort våra övriga etiska skyldigheter i enlighet med dessa regler och krav.

Utlåtande om förvaltningsberättelsen

Ledningen är ansvarig för förvaltningsberättelsen.

Vårt utlåtande om de finansiella rapporterna omfattar inte förvaltningsberättelsen, och vi gör därför inget uttalande avseende denna.

I samband med vår granskning av de finansiella rapporterna är vårt ansvar att läsa förvaltningsberättelsen och då beakta om förvaltningsberättelsen i något väsentligt hänseende inte stämmer överens med de finansiella rapporterna eller de kunskaper som vi inhämtat under revisionen, eller på annat sätt visar sig vara väsentligen felaktiga.

Dessutom är det vårt ansvar att ta ställning till om förvaltningsberättelsen ger den information som krävs enligt den danska årsredovisningslagen.

Baserat på vår granskning drar vi slutsatsen att förvaltningsberättelsen stämmer överens med de finansiella rapporterna och har upprättats i enlighet med kraven i den danska årsredovisningslagen. Vi har inte identifierat några väsentliga felaktigheter i förvaltningsberättelsen.

Ledningens ansvar för de finansiella rapporterna

Ledningen är ansvarig för upprättandet av en koncernredovisning och finansiella rapporter för moderbolaget som ger en sann och rättvisande bild i enlighet med IFRS, som antagits av EU, samt de ytterligare kraven i den danska årsredovisningslagen och för den internkontroll som ledningen bedömer som nödvändig för att möjliggöra upprättande av finansiella rapporter för moderbolaget som är fria från väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller fel.

Vid upprättandet av de finansiella rapporterna är det ledningens ansvar att bedöma koncernens och moderbolagets förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet och att lämna upplysningar om relevanta frågor och att använda fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av de finansiella rapporterna, om inte ledningen antingen väljer att likvidera koncernen eller moderbolaget eller upphöra med verksamheten, eller inte har några andra realistiska möjligheter än att göra så.

Revisorns ansvar för granskningen av de finansiella rapporterna

Vårt mål är att med rimlig säkerhet kunna uttala oss om att det i de finansiella rapporterna som helhet inte förekommer väsentliga fel, oavsett om dessa är avsiktliga eller oavsiktliga, och lämna en revisionsberättelse som inkluderar vårt uttalande. Rimlig säkerhet är en hög säkerhetsnivå, men inte en garanti för att en revision i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark alltid kommer att leda till att en väsentlig felaktighet upptäcks. Felaktigheter kan vara avsiktliga eller oavsiktliga och anses väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar på grundval av de finansiella rapporterna.

Som en del av en revision som genomförts i enlighet med ISA och de ytterligare krav som gäller i Danmark använder vi oss av vårt professionella omdöme och har ett kritiskt förhållningssätt under revisionen. Vi

- identifierar och bedömer riskerna för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna, avsiktliga eller oavsiktliga, utformar och utför revisionsförfaranden som svarar mot dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och lämpliga för att vi ska kunna göra ett uttalande. Risken för att inte upptäcka en avsiktlig väsentlig felaktighet är högre än för ett oavsiktligt fel, eftersom avsiktliga felaktigheter kan innefatta samverkan, förfälskning, avsiktliga utelämnanden, missvisande framställningar eller åsidosättande av interna kontroller.
- inhämtar en förståelse för interna kontroller som är relevanta för revisionen för att utforma revisionsförfaranden som är lämpliga i sammanhanget, men inte för att lämna ett uttalande om effektiviteten i koncernens och moderbolagets interna kontroll.
- utvärderar lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i ledningens uppskattningar och tillhörande upplysningar.

- drar en slutsats avseende lämplighetens i ledningens användning av fortlevnadsprincipen som grund för upprättandet av de finansiella rapporterna och om det baserat på de inhämtade revisionsbevisen finns en väsentlig osäkerhet rörande händelser eller förhållanden som kan göra det tveksamt om koncernen och moderbolaget har förmåga att fortsätta bedriva sin verksamhet. Om vi drar slutsatsen att det föreligger en väsentlig osäkerhet måste vi dra uppmärksamhet till de tillhörande upplysningarna i de finansiella rapporterna, eller, om upplysningarna inte är tillräckliga, ändra vårt uttalande. Vår slutsats baseras på de revisionsbevis som inhämtats till och med datum för revisionsberättelsen. Framtida händelser eller förhållanden kan dock göra att koncernen och moderbolaget inte kan fortsätta bedriva verksamheten.
- utvärderar den övergripande presentationen av, strukturen hos och innehållet i de finansiella rapporterna, däribland upplysningarna, och huruvida de finansiella rapporterna representerar de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en sann och rättvisande bild.
- Vi inhämtar tillräckligt ändamålsenliga revisionsbevis rörande enheternas finansiella information eller koncernens affärsaktiviteter för att kunna lämna ett uttalande om koncernredovisningen. Vi är ansvariga för riktningen, tillsynen och utförandet av koncernrevisionen. Vi har hela ansvaret för vårt revisionsuttalande.

Vi kommunicerar med dem som är ansvariga för styrning rörande bland annat den planerade omfattningen av och tidpunkten för revisionen och väsentliga iakttagelser, däribland väsentliga brister i internkontrollen som vi identifierar under vår revision.

Aarhus, 19 februari 2019
ERNST & YOUNG
Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-nr 30 70 02 28

Jesper Koefoed
Auktoriserad
revisor
MNE-nr 11689

Jens Weiersøe Jakobsen
Auktoriserad
revisor
MNE-nr 30152

Ordlista

A contopriset är den kontantbetalning som bönderna får för mjölk som de har levererat under avräkningsperioden.

Arlagården är namnet på vårt kvalitetsprogram.

Arlaintjäning definieras som a contopriset plus nettovinsten per kilo invägd medlemsmjölk under perioden. Det mäter värdeskapande per kilo ägarmjölk inklusive balanserade vinstmedel och efterlikvid.

BEPS betyder Base Erosion och Profit Shifting, ett initiativ utfärdat av OECD som består av 15 åtgärder som är avsedda att förse regeringar med inhemska och internationella instrument som ska komma tillrätta med skatteundandragande, säkerställa att vinster beskattas där ekonomisk verksamhet utförs som genererar vinst och där värde skapas.

BSM är en förkortning av produktkategorin smör och matfettsprodukter.

CAPEX innebär investeringar.

Digitalt engagemang definieras som antalet interaktioner som konsumenter har i digitala kanaler. Interaktionen mäts på ett antal olika sätt, t.ex. genom visning av en video på alla mediekanaler i mer än tio sekunder, besök på en webbsida, kommentarer, gilla-markeringar eller delning på sociala media.

EBIT är en förkortning av resultat före räntor och skatt, och ett mått på vinsten från den löpande verksamheten.

EBITDA är en förkortning av resultat före räntor skatt, av- och nedskrivningar i den löpande verksamheten.

EBIT-marginalen är EBIT som en procentandel av den totala omsättningen.

Effie Awards är känt av annonsörer och annonsbyråer som den främsta utmärkelsen i branschen. Priser delas ut för all slags marknadskommunikation som bidrar till ett varumärkes framgång.

EMEA är en förkortning som avser Europa, Mellanöstern och Afrika.

FMCG är en förkortning som avser snabbbröliga konsumtionsvaror.

Fritt kassaflöde definieras som kassaflöde från den löpande verksamheten efter avdrag för kassaflöde från investeringsverksamheten.

F&F är en förkortning av fusioner och förvärv.

Handelns egna märken avser varumärken som ägs av dagligvaruhandeln, men tillverkas av Arla enligt kontrakt.

HDPE-plast är en termoplastpolymer som produceras av monomer eten. HDPE har hög hållfasthet i förhållande till sin densitet och används vid produktion av plastflaskor, korrosionsbeständiga rör, geomembran och plastvirke.

Hydrolyserat vassleprotein är ett koncentrat eller isolat där vissa aminobindningar har brutits ned på grund av att proteinet exponerats för värme, syror eller enzymer. Tack vare förbehandlingen absorberas de hydrolyserade proteinerna lättare i magen än vasslekoncentrat eller isolat.

I farten, on-the-go, avser mat som konsumeras medan konsumenten är "på språng", och även förpackningslösningar som stöder denna konsumtionstrend.

Innovationspipeline definieras som nettomarginalintäkterna från innovationsprojekt upp till 36 månader från lanseringen.

Internationals andel av verksamheten definieras som omsättningen från International i procent av omsättningen från International och Europa.

Kapacitetskostnader definieras som de allmänna driftskostnaderna och inkluderar personalkostnader, underhåll, energi, städning, IT, resor och rådgivning.

Kolinlagring avser en naturlig eller artificiell process genom vilken koldioxid avlägsnas från atmosfären och hålls kvar i fast eller flytande form.

KPI är en förkortning av konsumentprisindex.

Laktalbumin, kallas även "vassleprotein", är albuminet i mjölk och utvinns från vasslen.

MENA är en förkortning som avser Mellanöstern och Nordafrika.

MFGM är en förkortning som betyder mjölkfettkulemembran, vilket är en komplex och unik struktur som består främst av fetter och proteiner som omger fettkulorna i de mjölkproducerande cellerna hos människor och andra däggdjur.

Mjölkinvägning definieras som den totala mjölkinvägningen i kilo från ägare och leverantörer.

MYPC är en förkortning för Arlas största produktkategori som består av mjölk, yoghurt, pulver och matlagning.

Nettorörelsekapital är det kapital som är bundet i varulager, fordringar och skulder, inklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölk.

Nettorörelsekapital exklusive ägarmjölk är det kapital som är bundet i varulager, fordringar och skulder, exklusive leverantörsskulder avseende ägarmjölk.

OECD avser Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling.

PET är en förkortning av för polyetylentereftalat och är mest känt som den genomskinliga plast som används till vatten- och läskflaskor. PET är en petroleumbaserad produkt som ger ett säkert, lätt och flexibelt material som även är 100 procent återvinningsbart.

Resultatmarginal är ett mått på lönsamhet. Det är det belopp med vilket försäljningsintäkterna överstiger kostnaderna i en verksamhet.

Räntebärande nettoskuld definieras som kortfristiga och långfristiga räntebärande skulder, minus värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar.

Räntebärande nettoskulder inklusive pensioner definieras som kortfristiga och långfristiga räntebärande skulder, minus värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar plus pensionsförpliktelser.

Räntetäckningsgrad är förhållandet mellan EBITDA och nettoräntekostnader.

Ordlista *(fortsättning)*

SEA är en förkortning av Sydostasien.

Segmentet värdoförädlad protein innehåller produkter med olika specialfunktioner och sammansättningar, jämfört med standardprotein-koncentrat med en proteinhalt på cirka 80 procent.

Skuldsättningsgrad är kvoten mellan räntebärande nettoskulder inklusive pensionsförpliktelser och EBITDA. Det möjliggör utvärdering av förmågan att betala framtida skulder och åtaganden. Det långsiktiga målet för skuldsättningsgraden ligger på mellan 2,8 och 3,4.

SMP är en förkortning som avser skummjörkpulver.

Soliditet är förhållandet mellan eget kapital exklusive minoritetsintressen och totala tillgångar, och är ett mått på Arlas finansiella styrka.

Strategiska varumärken definieras som produkter som säljs under varumärken som Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck®.

Tradingandel är ett mått på den totala mjölk-konsumtionen för att producera industriprodukter jämfört med den totala mjölkkonsumtionen, dvs. baserat på volymer. Industriprodukter (råvara) säljs med lågt eller inget mervärde till andra företag som använder dem i sin produktion. Det förekommer också industriförsäljning av ost, smör och mjölkpulver.

UHT är en förkortning för Ultra High Temperature, vilket är en livsmedelsindustriteknik som steriliserar flytande mat, till exempel mjölk, genom att värma den över 135 °C.

Varumärkesandel mäter omsättning från strategiska varumärken som en andel av den totala omsättningen och definieras som kvoten mellan omsättning från strategiska varumärkesprodukter och den totala omsättningen.

Vassleproteinisolat är ett kosttillskott och livsmedels-ingrediens som skapas genom att komponenterna skiljs ut från vasslen.

Vinstandel definieras som förhållandet mellan periodens resultat allokaterat till Arla Foods ägare, och den totala omsättningen.

Volymdriven omsättningsökning definieras som omsättningsökning som förknippas med tillväxt i volymer, samtidigt som priserna hålls konstanta.

Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken definieras som omsättningsökning som förknippas med tillväxt i volymer från strategiska varumärken samtidigt som priserna hålls konstanta.

WMP är en förkortning som avser helmjörkpulver.

Projektleddning: Corporate external reporting, Arla. Design och produktion: We Love People. Översättning: Semantix.

Foto: Jens Bangsbo, Hans-Henrik Hoeg och Arla. Koncernredovisningen publiceras på danska, svenska, tyska, franska och engelska. Endast den engelska texten är juridiskt bindande eftersom den utgör originalet. Översättningen är gjord endast av praktiska skäl.

Moderbolagets finansiella rapporter

Koncernredovisningen utgör, i enlighet med den danska årsredovisningslagens §149, ett utdrag från bolagets fullständiga årsredovisning. För att göra årsredovisningen mer överskådlig och användarvänlig har Arlakoncernen valt att publicera en koncernredovisning som inte innehåller de konsoliderade finansiella rapporterna för moderbolaget, Arla Foods ambå. Moderbolagets årsredovisning är en integrerad del av hela årsredovisningen och finns på www.arla.com. Vinstdelning och efterlikvid från moderföretaget redovisas i avsnittet om eget kapital i koncernredovisningen. Den fullständiga årsredovisningen innehåller uttalanden av styrelsen och direktionen, samt den oberoende revisorns rapport.

Företagskalender

Finansiella rapporter och viktiga händelser

27–28 februari 2019

Representantskapets möte

28 februari

Offentliggörande av koncernredovisning för 2018

15 maj

Representantskapets möte – Val

29 augusti

Offentliggörande av koncernens halvårsrapport för 2019

8–9 oktober

Representantskapets möte



Arla Foods a.m.b.a

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danmark
CVR-nr: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00
E-post: arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods AB

SE-105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126
Sverige

Telefon +46 8 789 50 00
E-post: arla@arlafoods.com

www.arla.se