

# årsredovisning 2010



# NYCKELTAL

## Koncern

MDKK	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Resultat</b>					
Nettoomsättning	49 030	46 230	49 469	47 742	45 491
härav utanför DK/SE	30 600	28 374	29 766	29 339	27 393
procent utanför DK/SE	62%	61%	60%	61%	60%
Rörelseresultat	1 684	1 412	1 149	1 520	1 161
Finansiella poster, netto	-294	-232	-862	-562	-409
Årets resultat	1 268	971	556	938	933
Efterlikvid	1 031	660	137	503	336
Konsolidering:					
Stadgereglerad återkonsolidering	-	0	121	121	122
Ändring av redovisningsprincip	-	-	0	0	91
Kapitalkonto	466	0	0	0	0
Leveransbaserade ägarbevis	0	311	176	174	184
Insatskapital	233	-	-	-	-
Strategifond	-462	0	122	140	200
Tillgångar, totalt	30 097	30 094	29 280	30 725	26 611
Anläggningstillgångar	17 004	16 782	15 205	17 473	15 762
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	1 613	1 618	1 447	1 895	1 792
Omsättningstillgångar	13 093	13 312	14 075	13 252	10 849
Eget kapital	8 580	8 281	7 797	8 145	7 971
Långfristiga skulder och avsättningar	9 341	9 917	9 857	10 369	11 037
Kortfristiga skulder	12 060	11 768	11 482	12 064	7 541
Kassaflöde från löpande verksamhet	2 552	3 402	1 388	3 285	2 354
Kassaflöde från investeringar	-1 626	-2 392	-1 082	-4 298	-1 268
Kassaflöde från finansiering	-2 392	-526	733	2 835	-1 075
Fria kassaflöden	926	1 010	306	-1 013	1 086
<b>Nyckeltal</b>					
Netto räntebärande skuld inkl pensionsförpl/EBITDA	2,7	3,2	3,7	3,2	3,4
Räntetäckning	10,0	9,0	3,4	6,3	7,4
Soliditet, procent	29%	28%	27%	27%	30%
<b>Invägning</b>					
Invägt Mkg mjölk totalt i koncernen	8 713	8 660	8 243	8 360	8 592
Medlemmar i DK	4 345	4 253	3 911	3 976	4 047
Medlemmar i SE	1 829	1 894	1 943	1 957	2 067
Övriga	2 539	2 513	2 389	2 427	2 478
<b>Antal medlemmar</b>					
I DK	3 649	3 838	3 906	4 170	4 591
I SE	3 529	3 787	4 090	4 352	4 817
Totalt	7 178	7 625	7 996	8 522	9 408
<b>Arlaintjäning</b>					
DKK per kilo medlemsmjölk	2,52	2,14	2,82	2,47	2,27
SEK per kilo medlemsmjölk	3,49	2,91	3,61	3,07	2,81
<b>Medarbetare</b>					
Antal anställda i genomsnitt	16 215	16 231	16 233	16 559	17 933

# INNEHÅLL



**Arla är ett av världens största mejeriföretag. Våra produkter säljs i över 100 länder och vi har 16 215 medarbetare.”**

## LEDNINGENS REDOGÖRELSE

- 2 Nyckeltal
- 4 Ordföranden har ordet
- 6 Verkställande direktören har ordet
- 10 Arlas identitet:  
*Vår vision, Vår mission, Vår strategi,  
Vår karaktär och Våra resurser*
- 16 Bokslutskommentarer
- 19 Finansiella risker

## UNDERSKRIFTER

- 21 Styrelsens och direktionens berättelse
- 22 De oberoende revisorernas berättelse

## KONCERN- OCH ÅRSREDOVISNING

- 23 Redovisningsprinciper
- 29 Resultaträkning
- 30 Balansräkning
- 32 Förändring av eget kapital
- 33 Kassaflödesanalys
- 34 Noter
- 42 Koncernöversikt

## ÖVRIG INFORMATION

- 44 Styrelse
- 46 Koncernledning
- 47 Karta över Arlas marknader



### Arlas identitet

Arlas arbete under året kan illustreras på många olika sätt. På sid 10–15 ger vi exempel på hur vi strävar efter att leva upp till Vår vision, Vår mission och Vår strategi. Här redovisar vi även hur vi förvaltar det vi kallar Vår karaktär och Våra resurser.



### Videoklipp om året som gick

På [www.arlafoods.se/om-arla](http://www.arlafoods.se/om-arla) finns en online-version av årsredovisningen. Arlas verkställande direktör och koncernfinansdirektör sätter ord på Arlas resultat för 2010.



### Aktuell CSR-rapport

I överensstämmelse med FN:s Global Compact publicerar vi en CSR-rapport. I år publiceras den samtidigt som Årsredovisningen. Rapporten finns att läsa och ladda ner på [www.arlafoods.se/om-arla](http://www.arlafoods.se/om-arla).

# Ägarna investerar mer i Arlas tillväxt

Ägarna har visat Arla sitt starka stöd genom att bevara ägarstrukturen och samtidigt besluta att öka konsolideringen. Arlas positiva resultatutveckling under året har gjort det möjligt att höja mjölkpriset till ägarna fem gånger. I slutet av året offentliggjordes ett fusionsförslag med det tyska mejeriet Hansa-Milch.

## Efterlängtade höjningar av mjölkpriset

Det är med lättnad som jag ser tillbaka på året som gått. Visserligen besannades mina förväntningar om ett turbulent år med kraftiga svängningar, men här visade vår tillväxtstrategi sin styrka genom att inte bara vara avgränsad till en enskild marknad. Ledningen och övriga medarbetare har lagt stor energi på att förklara Arlas strategi lokalt och globalt i dialogen med ägarna, inte minst i Sverige där vi har introducerat en ny Sverigestrategi.

Under 2010 har Arla hälsat 36 nya ägare välkomna som tidigare levererade sin mjölk till andra svenska mejeriföreningar. Den generella tendensen i Sverige är att antalet mjölkproducenter minskar, detta gäller även bland Arlas ägare.

Under 2010 lyckades Arla bra på flera marknader, verksamheten effektiviserades och företaget tjänade på valutakursrörelser. Dessutom påverkades resultatet positivt av framgångarna på de internationella marknaderna för mjölkpulver. Genom ett bättre utnyttjande av produktionsanläggningarna och fortsatt fokus på kostnadsbesparingar har Arla lyckats hålla kostnaderna nere i verksamheten. Detta ska alla medarbetare ha en stor eloge för.

Den positiva utvecklingen under det gångna året gjorde att vi kunde höja Arla-intjäningen (betalningen till ägarna plus konsolidering) med 38 danska øre till 252 danska øre (motsvarande 349 svenska öre) per kilo mjölk. Det bör dock nämnas att vi inledde året med ett mjölkpris som var beklagligt lågt.

## Ny kapitalmodell i mål

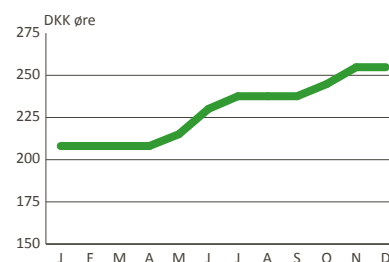
Den kanske allra viktigaste händelsen för Arla under 2010 var att ägarna, genom representantskapet, visade ett starkt stöd för Arlas koncernstrategi. Konkret innebar det ett stöd för att Arla ska fortsätta vara ett kooperativ och att ägarna, genom en ökad konsolidering, finansierar en del av Arlas tillväxtstrategi som exempelvis större investeringar.

Redan vid årsslutet 2009 visste vi att finansieringsfrågan skulle spela en central roll i styrelsearbetet. I ansträngningarna att hitta fram till den bästa lösningen har engagemang och en livlig debatt karakteriserat arbetet i styrelsen, representantskapet och kretsarna.

Jag känner stor ödmjukhet inför det stöd vi i styrelsen fick från ägarna, som redan är hårt pressade ekonomiskt. Varje enskild ägare skulle säkert ha användning för pengarna hemma på sin gård, men de tror på Arla och stödjer tillväxtstrategin. De har samma förväntningar som Arlas ledning och förtroendevalda; att vi med hjälp av strategin har bättre möjligheter att prestera ett högt mjölkpris även kommande år.

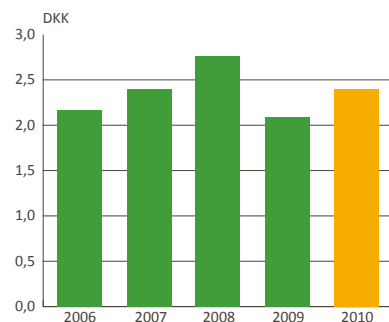
Den nya kapitalmodellen innebär att 4,5 procent av den så kallade Arlaintjäningen investeras i Arla, vilket är ungefär dubbelt så mycket som tidigare. Konsolideringen ökar Arlas eget kapital med cirka 4–4,5 miljarder danska kronor (motsvarande 5–6 miljarder svenska kronor) under en sexårsperiod. I första hand ska pengarna

ARLAS LÖPANDE MJÖLKPRIS



**Höjt mjölkpris.** Under året har det aktuella mjölkpriset till ägarna höjts fem gånger.

ARLAS UTBETALDA MJÖLKPRIS



**Mjölkpriset till ägarna.** Diagrammet visar det medelavräkningspris per kilo mjölk som Arla har betalat ut till ägarna under året inklusive efterlikvid.



**Lokal förankring.** Vi har arbetat vidare med att stärka positionen för den svenska mjölken och de svenska bönderna, både hos konsumenterna och i de egna leden.

användas till investeringar för fortsatt tillväxt, men de kommer även att göra det lättare för Arla att låna kapital för att genomföra förvärv. Det nya konsolideringsbeslutet ändrar inte att representantskapsmötet fortsatt varje år i mars ska ta ställning till konsolideringens storlek.

Vår väg till beslutet om den nya kapitalmodellen har varit lång och bjudit på en bra debatt och dialog bland ägarna. Resultatet är inte enbart att vi har enats i en viktig fråga. Det har också varit nödvändigt att undersöka fördelar och nackdelar med en rad olika möjliga lösningar för Arla. Det ser jag som en avgörande styrka för kooperativet i längden.

### Närmare samarbete med mjölkleverantörer i andra länder

Vi har sedan ett antal år konstaterat att tillväxt är vår väg framåt. Stordrift ger ekonomiska fördelar och flera av våra konkurrenter har fusionerat. Ett nära samarbete och goda relationer med mjölkleverantörerna även utanför Danmark och Sverige är viktigt för att säkra tillgången till mjölkråvara.

Mot denna bakgrund presenterade vi i slutet av 2010 ett förslag om fusion med den tyska mejeriföreningen Hansa-Milch. Mejeriföreningen har en modern produktion och god avsättning för sina färskvaruprodukter under varumärket Hansano®. Hansa-Milch är ett bra komplement till Arla, eftersom Arla i Tyskland säljer varumärkesostar och bredbara matfetsprodukter som Arla Kærgården®. I styrelsen ser vi en stor gemensam potential i fusionen, som vi förväntar ska bidra till ett högre mjölkpris till ägarna och vara ett viktigt steg mot vår ambition att bli ett av de tre största mejeriföretagen i Tyskland. Representantskapet och Hansa-Milchs ägare ska ta ställning till fusionsförslaget i mars 2011.

Sedan 2008 äger de brittiska mjölkleverantörerna 3,2 procent av Arlas verksamhet i Storbritannien via ett joint venture med Arla Foods amba. Samarbetet har utvecklats positivt och under hösten 2010 inledde vi diskussioner om ökade investeringar från de brittiska mjölkleverantörerna. Beslut förväntas under första halvåret 2011. Vi önskar att de brittiska leverantörerna även framöver ska vara delägare och delta när vi gör investeringar i landet.

Även i Finland har samarbetet med mjölkleverantörerna intensifierats. Vi har haft flera möten med bönder och samarbetsmejerier för att i högre grad involvera dem i den löpande utvecklingen av verksamheten.

### Förväntningar om en olikartad global marknadsutveckling

För 2011 får vi både positiva och negativa signaler från världsmarknaden. I många länder utanför Europa märks en positiv utveckling och ökad köpkraft. Det är bra för oss bönder när köpkraften ökar, men inom EU är optimismen mer försiktig. Särskilt i Danmark är det viktigt att konsumenterna åter får tilltro till ekonomin.

Med den stora globala spridningen utnyttjar vi med Arlas koncernstrategi även potentialen i utvalda marknader utanför EU. Under året har vi ägare tillsammans lyckats enas kring flera viktiga beslut och jag är övertygad om att dessa på sikt kommer att bära frukt i form av ett långsiktigt bra mjölkpris. Mjölkpriset till ägarna kommer helt säkert att fortsätta svänga, men jag tror inte att det kommer att variera lika kraftigt som tidigare. Vår strategi med förädling, tillväxt och fokus på flera utvalda marknader gör oss mindre sårbara för svängningarna.

*Ove Møberg*  
Ove Møberg, styrelsens ordförande

### ÄGARE I DANMARK OCH SVERIGE



**Arlas ägare.** Under 2010 har antalet ägare minskat med 6 procent. Mängden mjölk från mjölkproducenterna i Danmark har ökat, medan den har minskat i Sverige.



**Fokus på växthusgaser.** Arla UK har tillsammans med de brittiska mjölkleverantörerna i Arla Foods Milk Partnership presenterat en miljöstrategi, där ett av målen är att minska utsläppen av växthusgaser på gårdsnivå.



# Solid grund för fortsatt tillväxt

Arlas omsättning har ökat med 6,1 procent under 2010, jämfört med föregående år. Ökningen beror främst på stigande priser på industriprodukter, prishöjningar till detaljhandeln på alla våra marknader samt på en fördelaktig valutakursutveckling. Arla har haft god framgång på de flesta marknader och hållit kostnaderna i schack.

## Tillväxt och lönsamhet går hand i hand

Arlas strategi går ut på att skapa värde för våra kunder och ägare genom innovation och förädling. De senaste åren har koncernen markant ökat investeringarna i sina viktigaste varumärken och stärkt sina marknadspositioner – även på ett antal tillväxtmarknader utanför Norden.

Effekten har på allvar visat sig under 2010, när Arla efter flera år med svag tillväxt har haft en organisk tillväxt på 3 procent. Detta beror på flera faktorer. Exempelvis har vi ökat med 19 procent på våra tillväxtmarknader. Våra globala varumärken Lurpak® och Castello® har vuxit kraftigt – omsättningen för Lurpak® steg med 14 procent och omsättningen för Castello® med 6 procent. Med blickarna mot industrin har vår ingrediensverksamhet levererat en tillväxt på 23 procent och tog ytterligare marknadsandelar under 2010. Därutöver har stigande priser i kombination med en fördelaktig valutakursutveckling resulterat i en samlad omsättningsökning om 6,1 procent till totalt 49 030 miljoner danska kronor.

På kostnadssidan har fortsatt fokus på besparingar resulterat i en nästan oförändrad kostnadsnivå. Totalt under året har Arla höjt Arlaintjäningen (betalningen till ägarna plus konsolidering) med 38 danska øre till 252 danska øre (motsvarande 349 svenska öre) per kilo mjölk. Nettoresultatet på 1 268 miljoner danska kronor är en ökning med 297 miljoner danska kronor jämfört med 2009. Det ökade nettoreultatet, som motsvarar 2,6 procent av koncernens omsättning, är en av de positiva effekterna av det gångna årets arbete.

Ägarna har visat Arla stort förtroende genom att öka sina investeringar i företaget. Det ger oss en solid grund från vilken vi kan genomföra vår tillväxtstrategi och realisera våra intjäningsmål. Dessutom kommer det ökade egna kapitalet att göra det möjligt för oss att i högre grad göra lånefinansierade förvärv.

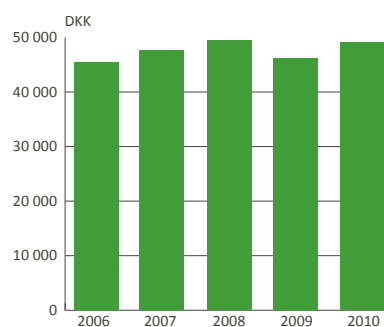
Under 2010 lyckades Arla minska koncernens totala skuldsättning och tillsammans med den stärkta kassan står Arla väl rustat för framtiden.

## God utveckling på marknaderna

När det gäller utveckling är en av de största händelserna under året beslutet att bygga världens största mejeri för dryckesmjölk utanför London. Storbritannien är vår största marknad och tack vare ökade marknadsandelar är vi nu det näst största mejeriföretaget i landet. Vår investering i det nya mejeriet kommer att uppgå till 1,4 miljarder danska kronor och anläggningen ska stå klar under 2012. Mejeriet får en kapacitet om en miljard liter dryckesmjölk per år och förväntas skapa 700 arbetstillfällen.

Även i Sverige finns stora möjligheter att utveckla verksamheten. Vi har därför presenterat en nationell strategi som beskriver hur den ambitiösa tillväxten, inom ramarna för Strategi 2015, ska genomföras. Tillväxten ska bland annat åstadkom-

## NETTOOMSÄTTNING



**Omsättningsökning.** Under 2010 ökade Arlas omsättning med 6,1 procent till 49 030 miljoner danska kronor.



**Arla i Ryssland.** Vi utvecklar Arla Foods Artis verksamhet i Ryssland och har nu säljrepresentanter och lokala distributörer i sammanlagt 14 städer.



**Köpstark målgrupp.** Arlas kvalitetsostar är särskilt populära bland välutbildade amerikaner. Av de ostar som säljs i USA produceras 70 procent på Arlas två anläggningar i landet och 30 procent i Danmark.

mas genom ökad försäljning av mervärdesprodukter, som ekologiska och laktosfria produkter, samt med ytterligare satsningar på innovation och matinspiration.

Under året har det svenska Konkurrensverket beslutat att lägga ner sin undersökning av Arlas avtal med svenska detaljhandelskedjor. Anledningen är att man inte har funnit något som tyder på att Arla skulle ha missbrukat regelverket, vilket vi också hela tiden har hävdad.

Utvecklingen på våra övriga tillväxtmarknader, det vill säga USA, Ryssland, Polen, Mellanöstern/Nordafrika och Kina, har varit god. På sikt ser vi att en större del av omsättningen kommer att komma från dessa marknader som har stor tillväxtpotential. I Mellanöstern har Arlas försäljning återhämtat sig snabbare än beräknat och är nu tillbaka på samma nivå som före konsumentbojkotten.

### Tillväxt på flera kärnmarknader

Trots hård konkurrens har vi ökat vår försäljning i Storbritannien, Sverige och Tyskland där våra varumärken har tagit marknadsandelar. Om fusionsförslaget med den tyska kooperativa mejeriföreningen Hansa-Milch antas kommer vår tillväxt i Tyskland att stärkas ytterligare. Även i Holland har tillväxten varit god. Här har vi lanserat Arla® som varumärke för färskvaror och den nya serien med ekologiska produkter har varit framgångsrik.

Den danska marknaden präglas tyvärr fortfarande av den ekonomiska krisens efterverkningar och konsumenterna väljer i viss mån fortfarande lågprisprodukter. Vi måste dessvärre också konstatera att lönsamheten i Finland inte har varit tillfredsställande. Här har det varit priskrig på mjölk och ost, men vi har ändå nått vår målsättning om 30 procents marknadsandel.

### Ökad effektivitet i produktionen

När det gäller fortsatt effektivisering av verksamheten har ett flertal beslut fattats under året. Exempelvis samlas produktion och packning av smör under brittiska detaljhandelskedjors egna varumärken på Westbury Dairies, som Arla blev delägare i under 2010. Effektiviseringen påverkar den tidigare produktionen i Danmark och Sverige och kan beröra produktionen i Storbritannien.

En annan effektiviseringsåtgärd är att tillverkningen av skivad ost samlas i totalt tre anläggningar i Danmark, Sverige och Polen. I samband med detta investerar vi i nya maskiner. Inom produktkategorin hårdost satsar Arla internationellt på havarti – därför har vi under 2010 valt att utöka kapaciteten för denna ost på Nr. Vium Mejeri i Danmark. Mängden vassle, som är ett lönsamt affärsområde för Arla, ökas, och vår produktionskapacitet är fullt utnyttjad. För att öka kapaciteten har vi börjat bygga ett nytt torktorn vid vår danska ingrediensanläggning i Videbæk.

Med hjälp av Lean-metoden har vi även uppnått effektiviseringar på 10–30 procent på de mejerier som tillämpar metoden – detta utan att öka investeringarna. Mot bakgrund av de imponerande resultaten påskyndar vi utrollningen av Lean på Arlas övriga mejerier.

### Snabb tillväxt för vassle

I Argentina har vi tillsammans med vår joint venture-partner invigt ett nytt torktorn som ska bana väg för försäljning av permeat. Permeat är ett proteinfritt sockerämne som bland annat används i glass, choklad och kex. Investeringen har uppgått till drygt 200 miljoner danska kronor.



**Lurpak® i topp.** Utvecklingen för Arlas tre globala varumärken har varit positiv under året. Lurpak® har utvecklats särskilt bra.



**Närmare Naturen™.** De första reklamfilmerna med budskapet Närmare Naturen™ visades under året. Inom alla delar av Arla arbetar vi för att komma ännu närmare naturen och vi ska bli ännu bättre på att berätta om våra insatser.



**Goda resultat.** Det senaste året har Lean introducerats för medarbetarna på flera stora danska mejerier och i Storbritannien. De goda erfarenheterna gör att vi nu också börjar införa förbättringsmetoden på alla övriga mejerier.

### Fokus på tre varumärken

Det gångna året har präglats av en ökad marknadsföring av våra tre globala varumärken Arla®, Lurpak® och Castello®. Detta är en milstolpe för Arla som tidigare har fördelat resurserna på fler varumärken, och effekten har inte låtit vänta på sig. Utvecklingen för Castello® och Lurpak® har varit särskilt tillfredsställande.

Vi har arbetat vidare med budskapet Närmare Naturen™ på alla marknader. Under året visades de första reklamfilmerna för Närmare Naturen™ på sammanlagt tolv marknader.

### Minskad miljö- och klimatpåverkan

Ett exempel på Närmare Naturen™ är när vi koncentrerar produktionen till färre och modernare anläggningar, vilket oftast leder till minskad miljö- och klimatpåverkan. Vi undersöker också möjligheterna att i ännu högre grad utnyttja stallgödsel och restprodukter från mejerierna till biobränsle, som ersättning för fossila bränslen. Målet är att minska våra anläggningars klimatpåverkan.

Under 2010 var målet att minska energi- och vattenförbrukningen med 5 procent, från 2005 års nivå. Vi överträffade målet och arbetar nu vidare mot vårt övergripande klimatmål som är att minska de direkta och indirekta utsläppen av växthusgaser med 25 procent inom produktion, transporter och förpackningar till år 2020, från 2005 års nivå. Läs mer om miljö och klimat i vår CSR-rapport som just har publicerats och finns på webben.

### Fler innovativa produkter framöver

Under 2010 har Arla lanserat många nya produkter, exempelvis inom de laktosfria och ekologiska sortimenten. Ett annat exempel är den nya yoghurten Arla Yoggi® Fri som är helt fri från tillsatser och aromer. Flera års produktutvecklingsarbete har också lett fram till att vi i början av 2011 kan lansera en ny bredbar produkt med endast 43 procent fett. Det nya smörgåsmatfettet tillverkas på Götene Mejeri i Sverige med hjälp av en helt ny teknik. Vårt strategiska mål är fortfarande att fördubbla satsningarna på innovativa produkter fram till 2015. Det är ännu en bit kvar tills vi når detta mål.

### Medarbetarutveckling i fokus

Inom Arla strävar vi ständigt efter att förbättra oss, såväl på ett övergripande strategiskt plan som på individ- och avdelningsnivå. Genom tydliga mål som är kopplade till våra strategiska ambitioner följer vi upp resultaten, och med hjälp av Arlas bonusprogram uppmuntrar vi våra ledare att leverera goda resultat.

Mejeribranschen är en industri med lång tradition, men också med en snabb teknikutveckling. För att även i framtiden ha tillgång till kunniga medarbetare tog Arla – drivet av bristen på kvalificerad arbetskraft inom mejeriteknik – under 2008 initiativ till att samla ett antal brittiska mejerier för att skapa en ny utbildning till mejeritekniker. Nu drygt två år senare har den andra kullen påbörjat utbildningen som bland annat sker i ett nybyggt utbildningsmejeri.

Under året har Arla lanserat den interna ledarskapsutbildningen Arla Leadership Programme (ALP) för mellanchefer och linjechefer i Danmark, Sverige och Storbritannien. Syftet är att tydliggöra kopplingen mellan chefernas ansvarsområden och företagets ambitiösa tillväxtstrategi. Utbildningen baseras på bland annat vår gemensamma värdegrund ONE.



#### Nytt utbildningscenter för mejeritekniker.

Den ansvarige för yrkesutbildning i Storbritannien, John Hayes, besöker de nya välutrustade utbildningslokalerna för mejeritekniker i Storbritannien.



**Vårt ansvar.** Vårt beslut att enbart köpa certifierad soja, kakao och palmolja, så snart det är praktiskt genomförbart, ser vi som ett av de största framstegen inom hållbarhetsområdet under året.



**Ansvarsfull utveckling.** I Arla är vi stolta över vårt arbete med vår Code of Conduct och CSR (Corporate Social Responsibility) som har blivit allt mer professionellt, men naturligtvis kan vi fortfarande bli ännu bättre. Under året har uppförandekoden uppdaterats och översatts till flera språk.



## Årets medarbetarundersökning

Arlas medarbetarundersökning Barometer genomfördes under 2010 av 12 650 medarbetare i 26 länder. Undersökningen mäter medarbetarnas engagemang samt hur de uppfattar företagets mål, fokus och ledarskap. År 2009 gjordes ingen undersökning av besparingsskäl. Resultatet för 2010 visar en fortsatt positiv utveckling av medarbetarnas tillfredsställelse på arbetet och förankring i företagskulturen.

Index för medarbetarnas övergripande engagemang i företaget är 77 av 100, vilket enligt leverantören av undersökningen är 10 procent över genomsnittet i globala företag. Medarbetarnas engagemang avspeglas även i den höga svarsfrekvensen om 86 procent. I förhållande till undersökningen 2008 visar resultatet en klar förbättring när det gäller kunskapsförmedling mellan olika funktioner i verksamheten samt företagets förmåga att förebygga fel. Vidare visar rapporten att Arla är en populär arbetsplats som 75 procent anger att de skulle rekommendera som arbetsplats till vänner och bekanta.

## Kommande händelser

Det kommande året ska vi satsa mer på marknadsföring och innovation av nya produkter. Vårt budskap Närmare Naturen™ kommer att synas ännu mer externt och även genomsyra verksamheten internt.

Redan i mars fattar Arlas representantskap och Hansa-Milchs medlemmar beslut om den föreslagna fusionen mellan Arla och den tyska kooperativa mejeriföreningen. Företagen kompletterar varandra väl och förslaget stödjer vår ambition att bli ett av de tre ledande mejeriföretagen i Tyskland. Fusionen förutsätter även godkännande av EU:s konkurrensmyndigheter.

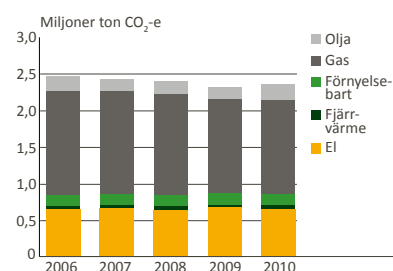
Det kommer att bli intressant att följa bygget av världens största och mest klimatvänliga mejeri för dryckesmjölk utanför London. Något som alla inom Arla kan känna sig stolta över.

Vi har ett nytt, spännande år framför oss. Det vi kan vara säkra på är att vi måste fortsätta att vara beredda på snabba förändringar på marknaden, som vi måste anpassa oss till. Med starkt stöd från våra ägare arbetar vi aktivt vidare mot förverkligandet av Strategi 2015 med fokus på organisk tillväxt, uppköp och nya partnerskap. Det övergripande målet är att kontinuerligt optimera verksamheten för att skapa de bästa förutsättningarna för att uppfylla vår vision – att ge våra ägare högsta möjliga mjölkpris.



Peder Tuborgh, verkställande direktör

## ENERGIFÖRBRUKNING



### Mejeriernas totala energiförbrukning.

Under året har en rad energibesparande åtgärder genomförts, exempelvis på våra mjölkpulveranläggningar. Den totala energiförbrukningen har minskat med 8 procent sedan 2005.



**Nytt supermejeri.** Det nya mejeriet för dryckesmjölk som ska byggas utanför London kommer att bli världens största och teknologiskt mest avancerade.

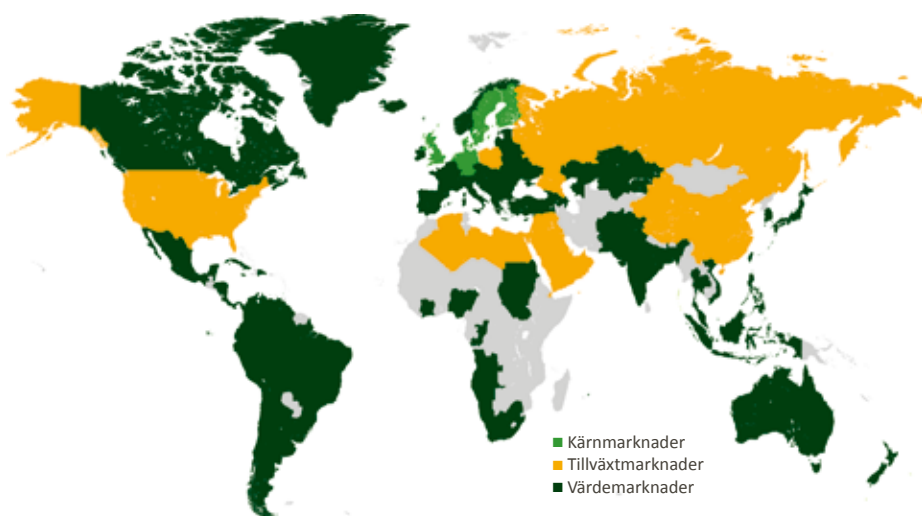


# VÅR VISION



Vi ska vara det ledande mejeriföretaget i Europa genom att skapa mervärden och ett aktivt ledarskap på marknaden för att uppnå högsta möjliga mjölkpris.”

## Globalt mejeriföretag



Arla ägs av 7 178 danska och svenska mjölkbönder, varav 680 har ekologisk produktion.



### PRIORITERADE MARKNADER

**Kärnmarknader:** Storbritannien, Sverige, Danmark, Finland, Holland och Tyskland.

**Tillväxtmarknader:** Ryssland, Polen, USA, Kina samt Mellanöstern och Nordafrika (MENA).

**Värdeområden:** Kanada, Spanien, Grekland, Norge och övriga exportmarknader.

## VÄRDESKAPANDE I PRAKTIKEN

Ständiga förbättringar och förändringar är drivkrafter som bidrar till Arlas vision och strategi. Några exempel:

- **NYTT SUPERMEJERI I STORBRIANNIEN.** Arla beslutar att investera 1,4 miljarder danska kronor i världens mest effektiva och miljövänliga mejeri för dryckesmjölk. Ambitionen är att mejeriet ska byggas utanför London och att produktionen ska påbörjas 2012.
- **FRAMGÅNGSRIK PRODUKTUTVECKLING.** I början av 2011 lanseras en ny bredbar produkt med endast 43 procent fett. Det nya smörgåsmatfettet går under namnet Arla Kærgården® Fedtreduceret i Danmark, Bregott® Mindre i Sverige och Arla Ingmariini® i Finland och är ett resultat av sex års innovativt utvecklingsarbete. Matfettet produceras med helt ny teknologi på Götene Mejeri i Sverige.
- **INVESTERING I NY VASSLETEKNOLOGI.** I ett nybyggt torktorn vid anläggningen i Argentina utvinns permeatpulver från vassle. Investeringen om 200 miljoner danska kronor gör det möjligt att omvandla restprodukten till en intäktskälla.

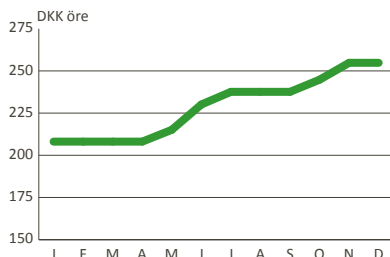


## Tre globala varumärken

Sedan 2008 är Arla® vårt huvudvarumärke – logotypen används både för företaget och på alla produktkategorier. För våra premiumprodukter använder vi Castello® för ost och Lurpak® för smör och matfett. Under året har vi ökat våra satsningar på marknadsföring av dessa varumärken samt på innovation och produktionsförbättringar.

## HÖGSTA MÖJLIGA MJÖLKPRIS

Under året har mjölkpriset till ägarna höjts fem gånger. Det finns flera anledningar till höjningarna av mjölkpriset. En yttre omständighet är att Arla har tjänat på valutakursrörelser, därutöver har vi varit framgångsrika på den internationella marknaden för mjölkpulver.



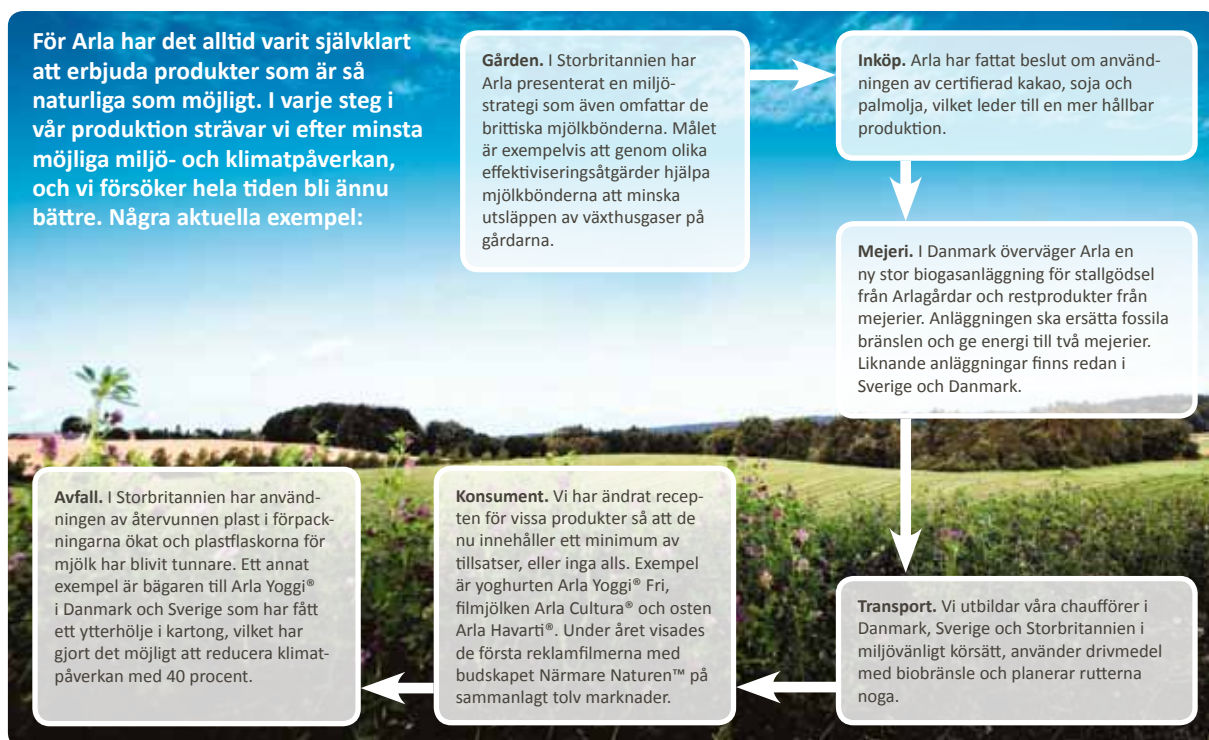
**Följ vår utveckling.** På webben publiceras löpande nyheter om företaget. Här finns en online-version av årsredovisningen där vår verkställande direktör och koncernfinansdirektör i korta videoklipp berättar om Arlas resultat för 2010.

# VÅR MISSION



Vår mission är att erbjuda moderna konsumenter naturliga mjölkbaserade livsmedel som skapar inspiration, trygghet och välbefinnande.”

## NATURLIGARE PRODUKTER FRÅN JORD TILL BORD



## Tydliga riktlinjer för samhällsansvar

Arlas riktlinjer för hur vi arbetar med etiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande finns samlade i skriften Vårt ansvar – Arla Foods' Code of Conduct. Uppförandekoden är ett stöd för oss i det dagliga arbetet när det handlar om att ta ställning i olika frågor, göra avvägningar och fatta beslut. Koden har uppdaterats under året.

## Prisbelönt matinspiration

Arla vann den svenska utmärkelsen Retail Award för applikationen Arla Köket® för iPhone, som utsågs till årets marknadsföringsidé. Via kokböcker och recept, både för smarta telefoner och vanliga mobiler, når Arlas matinspiration ut till flera konsumenter. Liknande applikationer finns nu för flera olika smarta telefoner både i Danmark och Sverige.



## Höga krav på mjölk kvaliteten

Arlas kvalitetsprogram uppdateras löpande, vilket gör dem mer lättarbetade och anpassade till ändrade förutsättningar på marknaden. Det dansk-svenska kvalitetsprogrammet Arlagården finns nu i version 3.0.



**Mer information?** På [www.arlafoods.se](http://www.arlafoods.se) finns både kvalitetsprogrammet Arlagården och den senaste versionen av vår Code of Conduct att ladda ner.

**Arla i nya media.** Vi finns där våra konsumenter finns. Besök oss på Facebook och Twitter.



# VÅR STRATEGI



**Vi ska vara det bästa mejeriföretaget för mer än 250 miljoner konsumenter i Nordeuropa och Storbritannien.”**

## ARLAS STRATEGI 2015

Arlas tillväxtstrategi presenterades 2008 och omfattar ett omsättningsmål till 2015 på 75 miljarder danska kronor. Strategin bygger på de tre grundstenarna utveckling, tillväxt och effektivisering och ska uppnås genom följande strategiska satsningar:

- **NYA KÄRNMARKNADER.** Till våra kärnmarknader räknas nu även Holland och Tyskland.
- **TRE GLOBALA VARUMÄRKEN.** Arla®, Lurpak® och Castello® är våra tre globala varumärken. Arla® är även företagets logotyp.
- **PRODUKTUTVECKLING.** Vi ska öka antalet nya, spännande produkter genom att fördubbla innovationsbudgeten.
- **SATSNING PÅ VASSLEPROTEIN.** Vi ska fördubbla försäljningen av vassleprotein och vara världens ledande producent inom området.
- **MINSKAD KLIMATPÅVERKAN.** Fram till 2020 ska vi minska utsläppen av växthusgaser med 25 procent inom transporter, produktion och förpackningar.

	2008	2009
<b>UTVECKLING</b>	<p><b>Arla lanserar</b> en ny offensiv tillväxtstrategi (se ovan).</p>	<p><b>Den internationella ekonomiska krisen</b> medför att strategimålen flyttas fram från år 2013 till 2015.</p> <p><b>Holland</b> blir ny kärnmarknad när Arla får möjligheten att köpa färskvarumejeriet Friesland Foods Fresh Nijkerk.</p> <p><b>Närmare Naturen™</b> introduceras.</p> <p><b>Applikationscenter</b> Sønderhøj i Danmark invigs och erbjuder innovativ produktutveckling och ett nära samarbete för livsmedelsproducenter som önskar individuellt anpassade ingredienser.</p>
<b>TILLVÄXT</b>	<p><b>Förvärv</b> av hela Arla Ingman i Finland, det vill säga resterande 70 procent av aktierna för att bolaget ska bli ett helägt dotterbolag.</p>	<p><b>Köp av</b> mejeriet Friesland Foods Fresh Nijkerk i Holland med 500 medarbetare och en årlig omsättning om cirka 1,6 miljarder danska kronor. Friesland Foods Fresh Nijkerk är marknadsledande på färska mejeriprodukter under detaljhandelskedjornas egna varumärken.</p> <p><b>Rättigheterna</b> till smörvarumärket Anchor® i Storbritannien förvärvas från Fonterra.</p>
<b>EFFEKTIVISERING</b>	<p><b>Beslut</b> om att 140 ekonomitjänster flyttar till Gdansk i Polen.</p> <p><b>JO Bolaget</b> upplöses och Arla och Skånemejerier delar på varumärkena. Arla får God Morgon® och JO® och behåller försäljningsansvaret för Tropicana®. Skånemejeriet får varumärket Bravo®.</p>	<p><b>Sparpaket</b> om 1 miljard danska kronor inleds för att parera den ekonomiska krisen. På huvudkontoret och landskontor i hela världen minskas antalet medarbetare med totalt 350.</p> <p><b>Lean</b> intensifieras som metod för att effektivisera verksamheten. Målet är att öka kapacitetsutnyttjandet med 10–20 procent utan investeringar, att öka produktiviteten med 10–30 procent och att öka anläggningarnas flexibilitet. Dessutom är det ett mål att minska komplexiteten.</p>

## 2010

**Ett intensivt arbete inleds** kring Arlas kapitalstruktur, för att skapa goda förutsättningar för framtida investeringar.

**Organisationsförändringar** påverkar affärsområdena Consumer International och Global Ingredients och resulterar i det nya affärsområdet Global Categories & Operations samt den nu självständiga affärsenheten för vassel.

**Global marknadsföring** inleds. Steg två i kommunikationen av Närmare Naturen™ omfattar annonser, broschyrer och reklamfilmer.

**Arlas styrelse** föreslår en fusion med den tyska mejeriföreningen Hansa-Milch. Företagens produkter kompletterar varandra väl och företagen är övertygade om att de tillsammans kan växa på den tyska marknaden.

**Arla köper** en andel i det brittiska mejeriet Westbury Dairies, vilket ger möjligheter att utnyttja överskott av mjölkråvara. Det betyder också att produktion och förpackning av smör under brittiska detaljhandelskedjors egna varumärken samlas på Westbury Dairies. Effektiviseringen påverkar den tidigare produktionen i Danmark och Sverige samt kan beröra produktionen i Storbritannien. På Stourton Mejeri i Storbritannien ökar produktionen, bland

**Arlas Sverigestrategi** presenteras. Arla ska vara hela Sveriges matinspiratör. Vår ambition är att fler ska gilla, och köpa, Arlas produkter.

**I Argentina** inviger Arla, tillsammans med sin joint venture-partner, ett nytt pulvertorn – en investering på drygt 200 miljoner danska kronor.

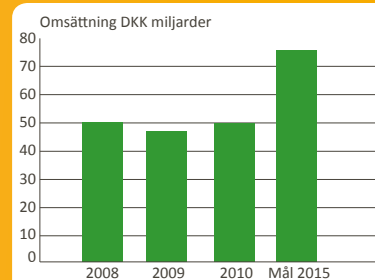
**Arla beslutar** att investera 1,4 miljarder danska kronor i världens mest effektiva mejeri. Mejeriet ska förse drygt 11 miljoner människor med mjölk och ligga utanför London.

Fusionsförslaget behandlas den 2 mars 2011 av Arlas representantskap och Hansa-Milchs medlemmar och förutsätter godkännande från EU:s konkurrensmyndigheter.

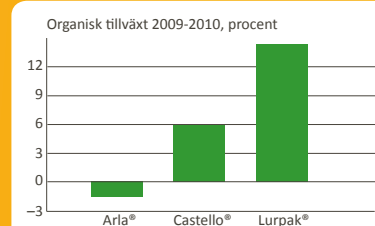
annat med 7 000 ton cottage cheese, medan mejeriet i Northallerton stängs.

**Arla investerar** i nya skivare för hårdost och koncentrerar verksamheten till totalt tre platser i Danmark, Sverige och Polen. Rationaliseringsbeslutet påverkar minst 60 tjänster.

## 2010: Status på strategin



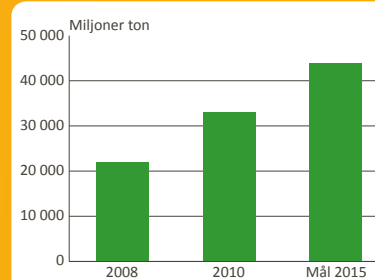
**Satsning på tillväxt.** År 2009 köpte Arla det holländska mejeriet Friesland Foods Fresh Nijkerk och under 2010 presenterades ett förslag om fusion mellan Arla och det tyska mejeriföretaget Hansa-Milch.



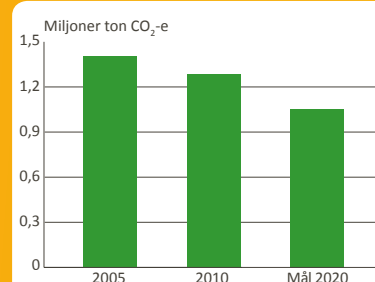
**Organisk tillväxt.** Castello® och Lurpak® har utvecklats väl, medan Arla® har backat, bland annat på grund av att många konsumenter har valt lågprisprodukter istället för märkesvaror.



**Produktutveckling 2010.** Bilden visar exempel från Danmark, Storbritannien, Sverige, Tyskland, Finland, Polen och Holland.



**Enligt plan.** Vi är på väg att nå målet för försäljning av vasselprotein till livsmedelsindustrin.



**Klimatstrategi.** Utsläppen från våra mejerier, transporter och förpackningar ska minska med 25 procent fram till år 2020, från 2005 års nivå.



### Mer information.

Nyheter publiceras löpande på [www.arlafoods.se](http://www.arlafoods.se).

# VÅR KARAKTÄR

”Arlas företagskultur – Vår karaktär – kännetecknas av orden Lead, Sense, Create; vi har en vilja att leda, ett öppet synsätt och en skapande kultur. ”Be a force of nature” är vår uppmaning till nuvarande och framtida medarbetare.

## ONE i Arla

Under rubriken ONE binder vi samman Arla i hela världen och tydliggör vår gemensamma strategi, mission, vision, företagskultur och våra resurser, så att alla medarbetare vet hur de bidrar till den gemensamma framgången.

# F15

## Framtidens ledare i Arla

År 2008 startade Arlas trainee-program – The Future Fifteen Graduate Programme® (F15). Hösten 2010 rekryterades den tredje årskullen med elva deltagare från sju olika länder. F15-programmet kommer på tredje plats när danska topstudenter rankar de mest eftertraktade trainee-programmen.

## Utmärkelse för Employer branding

Vi har ett konstant fokus på att attrahera och behålla talangfulla medarbetare. I kommunikationen har vi valt att arbeta med uppmaningen ”Be a force of nature”. I Sverige har Arla utsetts till årets arbetsgivarvarumärke för vårt långsiktiga arbete med rekrytering och den tydliga profileringen.



Arkitekturen på Arlas nya huvudkontor i Viby, Danmark, inbjuder till kunskapsutbyte och kreativitet.

## MEDARBETARUNDERSÖKNING 2010

Årets medarbetarundersökning Barometer besvarades av 12 650 medarbetare i 26 länder på totalt 16 språk. Generellt visar resultatet en fortsatt positiv utveckling av medarbetarnas tillfredsställelse på arbetet och förankring i företagskulturen. Några exempel:

- **STARKT ENGAGEMANG.** Medarbetarnas övergripande engagemang i företaget uppgår till index 77 av 100, vilket enligt leverantören av undersökningen är 10 procent över genomsnittet i globala företag. Medarbetarnas engagemang avspeglas även i den höga svarsfrekvensen på 86 procent.
- **TYDLIGA FÖRBÄTTRINGAR.** Jämfört med den senaste undersökningen, som gjordes 2008, visar resultatet en klar förbättring när det gäller kunskapsförmedling mellan olika funktioner i verksamheten samt företagets förmåga att förebygga fel.
- **POPULÄR ARBETSPLATS.** Av medarbetarna anger 75 procent att de skulle rekommendera Arla som arbetsplats till vänner och bekanta.

## Mejeritekniker – ett framtidsyrke

Vi ser löpande över företagets behov av kompetenser. Exempelvis har vi initierat utbildningar till mejeritekniker i både Sverige och Storbritannien där sådana tidigare inte har funnits. I Storbritannien har ett nytt träningscenter byggts för den så kallade EDEN-utbildningen. Här får studenterna en bred mejeriutbildning i bland annat de produktionsprocesser som används för att tillverka mjölk, ost och smör.



Jobba på Arla? På [www.arlafoods.se](http://www.arlafoods.se) hittar du lediga tjänster.

## VÅRA RESURSER

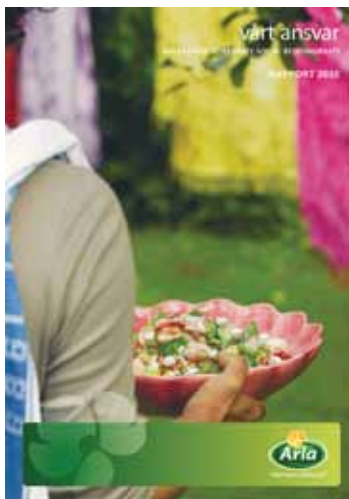


**Arla strävar efter att använda alla resurser så effektivt som möjligt. Dessutom ska all verksamhet bedrivas på ett ansvarsfullt och hållbart sätt.**

### Ägarna bidrar till Arlas expansion

Arlas ägare har under året beslutat att öka sina investeringar i företaget. Investeringen görs genom att en del av betalningen för mjölken till ägarna (4,5 procent av den så kallade Arlaintjäningen) stannar i Arla, vilket är dubbelt så mycket som tidigare.

Beslutet innebär att Arla de närmaste sex åren kommer att förstärka sitt eget kapital med 4–4,5 miljarder danska kronor. Ägarnas extra konsolidering bidrar väsentligt till finansieringen av Arlas strategi och utgör samtidigt en solid grund för framtida lånefinansiering.



### Färsk CSR-rapport

Vårt arbete med etisk, social och miljömässig hållbarhet (Corporate Social Responsibility, CSR) har samlingsnamnet Vårt ansvar och är i överensstämmelse med FN:s Global Compact. Årets CSR-rapport publiceras samtidigt med denna årsredovisning.

# 25%

### Lean ökar effektiviteten

Danska Holstebro Smörmejeri har med hjälp av Lean-metoden ökat produktionskapaciteten med 25 procent utan ökade investeringar. Dessutom lyckades mejeriet uppnå färre produktionsstopp och göra snabbare omställningar mellan olika produktioner. Sedan 2009 använder Arla Lean för att utveckla verksamheten. Lean syftar till att skapa kontinuerliga förbättringar genom att involvera alla medarbetare och optimera processerna.

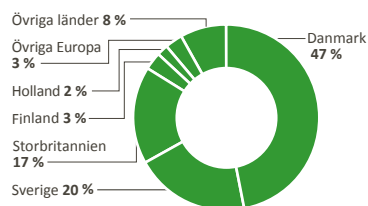
**”Arlas klimatmål är att fram till år 2020 minska de direkta och indirekta utsläppen av växthusgaser med 25 procent inom produktion, transporter och förpackningar, från 2005 års nivå.”**

### MJÖLK OCH MEJERIUTVECKLING

Vi värnar om våra nyckelkompetenser inom mejeriproduktion för att uppnå konkurrensmässiga fördelar. Det gör vi bland annat inom följande områden:

- **TEKNOLOGIVISIONER.** Vi har teknologivisioner för hur alla produktområden ska utvecklas de kommande tio åren. Fokus är både på produktutveckling och på kostnadsbesparingar.
- **KUNSKAPSUTVECKLING.** Vi säkerställer kopplingen mellan forskning, teknologiutveckling och produktutveckling. Vi har även fokuserat på att ingå avtal om intellektuell egendom, så kallade IP Agreements.
- **NÄTVERK.** Med mejerier i flera länder och på olika platser drar vi nytta av varandras erfarenheter genom ett omfattande internt nätverksarbete.
- **MAXIMERAD PRODUKTION.** Vi fokuserar på att öka nyttjandegraden av våra existerande produktionsresurser utan att göra ytterligare investeringar.
- **TILLGÅNG TILL MJÖLKRÅVARA.** Vår mjölkinvägning för 2010 uppgick till 8 713 miljoner kilo, vilket är 0,6 procent mer än föregående år. Våra ägare i Danmark och Sverige stod för 71 procent av mjölken. Andelen är oförändrad sedan 2009.

### Arla i världen



Arla har 16 215 medarbetare, varav cirka 67 procent i Danmark och Sverige. Vi strävar efter att öka mångfalden bland våra medarbetare, exempelvis genom att öka antalet nationaliteter bland medarbetarna i Danmark och Sverige.

# BOKSLUTSKOMMENTARER

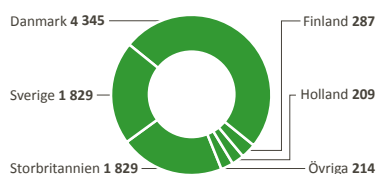
Jämförelsesiffror för 2009 anges inom parentes.

## Allmän utveckling

Räkenskapsåret 2010 har präglats av ekonomisk uppgång jämfört med 2009. Den positiva bilden förstärks av, att a conto-priset till medlemmarna har höjts fem gånger under 2010, med 7,5 danska øre i maj, 15,0 i juni, 7,5 i juli, 7,5 i oktober och ytterligare 10 danska øre i november. Detta har varit möjligt som följd av en bättre balans på världsmarknaden mellan utbud och efterfrågan och därigenom positiv prisutveckling primärt på bulkprodukter. Bidragande orsaker har dessutom varit en positiv utveckling av valutakurserna för koncernens primära exportvalutor samt det omfattande besparingsprogrammet, som inleddes under försommaren 2009 och som fått full effekt under 2010.

Årets totalt invägd mjölk mängd uppgår till 8 713 Mkg (8 660), varav medlemsmjölk uppgår till 6 174 Mkg (6 147). Huvuddelen av icke medlemsmjölk vägs in på mejerier i Storbritannien, Finland och Holland.

RÅVARUTILLFÖRSEL per land (Mkg)



## Ny konsolideringspolicy

Som tidigare nämnts har representantskapet under 2010 beslutat om en ny konsolideringspolicy enligt vilken 4,5 procent av årets Arlaintjäning skall konsolideras i eget kapital genom resultatdisponering. Härav skall 2/3 avsättas till det kollektiva egna kapitalet och 1/3 skall avsättas till ett nytt kapitalinstrument "Insatskapital".

Det har beslutats att det framöver skall vara ett tak på den individuella konsolideringen. Dessutom har det beslutats att inestående skall förräntas och att det skall vara en utbetalningsperiod vid avgång på 3 år. Förräntningen förutsätter myndigheternas godkännande, vilket ännu ej har erhållits.

## Resultaträkning

### Årets resultat, efterlikvid och konsolidering

Årets resultat uppgår till 1 268 MDKK (971). Arla Foods intjänning per kg invägd medlemsmjölk uppgår till 252 danska øre (214) respektive 349 svenska øre (291).

Efterlikviden från årets resultat uppgår till 569 MDKK (660). Dessutom har det ställts förslag om utdelning från strategifonden på 462 MDKK så att den totala efterlikviden för 2010 uppgår till 1 031 MDKK.

Konsolideringen från årets resultat är 699 MDKK, som avsätts på kapitalkonto med 7,5 danska øre/10,2 svenska øre per kg invägd medlemsmjölk samt 3,8 danska øre/5,2 svenska

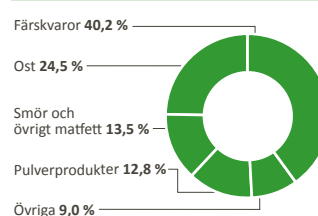
øre per kg invägd medlemsmjölk, som avsätts som insatskapital. Årets totala nettokonsolidering är 237 MDKK, när man tar hänsyn till utbetalningen av strategifonden.

## Nettoomsättning

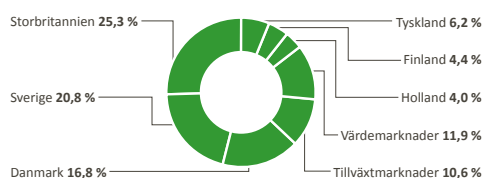
Nettoomsättningen uppgår under 2010 till 49 030 MDKK (46 230), vilket motsvarar en ökning på 6,1 procent. Härav utgör organisk tillväxt 3,0 procent, medan resten kan hänföras till ändring i valutakurser (primärt SEK, GBP och USD).

Nettoomsättningens fördelning på varugrupper och marknader framgår av följande diagram.

NETTOOMSÄTTNING per varugrupp



NETTOOMSÄTTNING per marknad



## Rörelseresultat och EBITDA

Rörelseresultatet uppgår till 1 684 MDKK (1 412). Rörelseresultatet har i väsentlig omfattning påverkats av högre priser på mejeriprodukter, vilket bedöms ha påverkat resultatet positivt med cirka 1,8 miljarder DKK. I produktionskostnaderna ingår a conto-betalning till medlemmarna med 14,9 miljarder DKK (12,2).

Övriga rörelseintäkter och -kostnader avser poster av sekundär karaktär, bland annat intäkter och kostnader i samband med försäljning av överskott av elektricitet från torkanläggningar. Dessutom ingår poster av engångskaraktär i samband med nedläggning och avyttring av anläggningar.

Koncernens EBITDA, definierat som rörelseresultatet med tillägg för av- och nedskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar, uppgår under 2010 till 3 743 MDKK (3 223).

## Av- och nedskrivningar

Av- och nedskrivningarna uppgår till 2 059 MDKK, vilket innebär en ökning med 248 MDKK. Denna ökning kan hänföras till en högre investeringsnivå under 2009 och 2010 samt större nedskrivningar på materiella anläggningstillgångar 2010.



**Finansiella poster**

Finansiella poster utgör netto en kostnad på 294 MDKK (232). I finansiella poster ingår koncernens nettoräntekostnader exklusive räntor avseende pensioner med 333 MDKK (330). Ökningen av koncernens finansiella kostnader hänförs i huvudsak till lägre vinster på värdepapper och valuta.

**Skatt**

Årets kostnadsförda skatt har minskat jämfört med 2009, vilket i huvudsak kan hänföras till korrigerings av tidigare års skatt.

**Balansräkning****Balansomslutning**

Balansomslutningen uppgår till 30 097 MDKK per 2010-12-31, vilket är i stort sett oförändrat i förhållande till 2009-12-31. Effekten av de högre valutakurserna på i huvudsak GBP och SEK jämfört med 2009 innebär en ökning av balansomslutningen med 1,3 miljarder DKK. Å andra sidan har behållningen på värdepapper och likvider minskats med 1,4 miljarder DKK.

Det primära arbetande kapitalet, definierat som summan av lager och kundfordringar med avdrag för leverantörs-skulder, uppgår till 4 691 MDKK per 2010-12-31.

**Anläggningstillgångar**

Immateriella anläggningstillgångar uppgår till 4 452 MDKK (4 728) och består i huvudsak av goodwill vid förvärven av Arla Foods UK, Tholstrup Cheese och Arla Ingman samt IT-utvecklingsprojekt. Årets förvärv av immateriella anläggnings-tillgångar kan hänföras till IT-utvecklingsprojekt.

Materiella anläggningstillgångar uppgår till 11 218 MDKK (10 743). Årets förvärv på totalt 1 613 MDKK omfattar primärt investeringar i bestående mejerianläggningar i Storbritannien, Danmark och Sverige.

Finansiella anläggningstillgångar uppgår till 1 334 MDKK, vilket är i nivå med föregående år.

**Omsättningstillgångar**

Varulager uppgår till 4 385 MDKK (3 614) per 2010-12-31. Ökningen kan i huvudsak hänföras till ökad aktivitet samt markant ökade volymer jämfört med 2009-12-31, då lagren var extraordinärt låga. Dessutom har lagren ett högre värde som följd av det högre mjölkpriset vid slutet av 2010, jämfört med 2009-12-31.

Kortfristiga fordringar uppgår totalt till 5 372 MDKK (4 981). Ökningen kan i huvudsak förklaras av den ökade omsättningen.

Värdepapper och likvida behållningar uppgår tillsammans till 3 336 MDKK (4 717). Häri ingår obligationer utlånade vid köp och återförsäljningsaffärer (repo) med 2 765 MDKK (3 139).

**Eget kapital**

Det egna kapitalet per 2010-12-31 uppgår till 8 580 MDKK, motsvarande en ökning med 299 MDKK jämfört med 2009-12-31.

Andelen av årets resultat, som använts till konsolidering är 699 MDKK. Inneståendet på strategifonden på 462 MDKK utbetalas från det egna kapitalet förutsatt representantska-pets godkännande. Årets omräkning av säkringsinstrument uppgår till -62 MDKK och avser primärt omräkning av rän-tesäkringsinstrument. Dessutom har valutakursomräkningar med mera ökat det egna kapitalet med 142 MDKK.

Soliditeten, mätt som det egna kapitalet i förhållande till balansomslutningen, har stigit till 29 procent per 2010-12-31, mot 28 procent förra året.

**Avsättningar**

Pensionsavsättningar avser Storbritannien och Sverige (förmånsbaserade pensioner). Nettopensionsförpliktelser i Storbritannien och Sverige ingår med 1 584 MDKK (1 670).

Övriga avsättningar uppgår till 204 MDKK per 2010-12-31 och ligger på samma nivå som förra året. Dessa avser i huvud-sak försäkringsmässiga avsättningar för exempelvis arbets-skador.

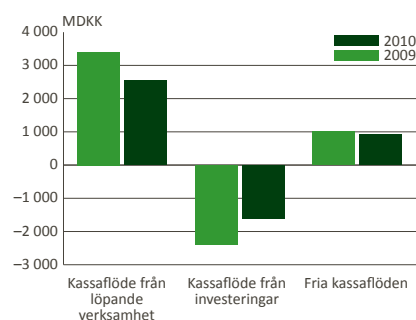
**Skulder**

Huvuddelen av koncernens långfristiga skulder är baserade på danska realkreditlån med en löptid på upp till 20 år med pant i koncernens anläggningar i Danmark, Sverige och England.

Dessutom har koncernen lån hos kreditinstitut samt ett ansvarigt obligationslån på 1 miljard DKK, som löper ut 2014. Arla Foods har möjlighet att lösa lånet under 2011.

**Kassaflöde**

De fria kassaflödena uppgår till 926 MDKK under 2010. De fria kassaflödena redovisas som kassaflöden från löpande verk-samhet med avdrag för kassaflöden till investeringsaktiviteter.

**KASSAFLÖDE**

Kassaflödet från löpande verksamhet uppgår till 2 552 MDKK (3 402). Minskningen på 850 MDKK kan primärt hänföras till en ökad kapitalbindning i koncernens nettoarbetskapital under 2010, medan kapitalbindningen under 2009 minskades väsentligt.

Kassaflödet från investeringar uppgår till 1 626 MDKK (2 392). Årets investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgår till 1 508 MDKK. Under 2010 har inga verksamheter köpts.

### Händelser efter balansdagen

Den 17 december 2010 offentliggjorde Arla Foods en möjlig fusion med det tyska producentkooperativa företaget Hansa-Milch eG. Förslaget om en fusion skall slutligt beslutas av såväl Arla Foods som Hansa-Milchs ägarkrets. Fusionen förväntas bli genomförd genom att Arla Foods övertar Hansa-Milch eGs driftsaktiviteter mot att Hansa-Milch eG blir medlem i Arla Foods amba. Besluten förväntas under mars 2011 och skall godkännas av konkurrensmyndigheterna.

Arla Foods övertog Boxholm Mejeri AB i Sverige i februari 2011. Vidare förväntar Arla Foods att den 1 juli 2011 överta ett mejeri i Sundsvall, Sverige, från Milko Ekonomisk Förening. Köpet skall godkännas av de svenska konkurrensmyndigheterna.

De räkenskapsmässiga konsekvenserna av ovanstående transaktioner kommer att inarbetas i årsredovisningen för 2011.

### Den förväntade utvecklingen

Arla Foods styrelse har under januari 2011 godkänt koncernens budget för 2011. Denna innehåller en förväntad organisk tillväxt av nettoomsättningen på 5–6 procent.

Vidare budgeteras med en ökad Arlaintjäning under 2011.

Som ett led i att realisera Arla Foods-koncernens tillväxtmål fram till 2015 innehåller koncernens investeringsbudget för 2011 förväntade investeringar på 2 miljarder DKK, vilket motsvarar nästan 4 procent av den budgeterade nettoomsättningen.

Arla Foods har beslutat att ha extra fokus på att öka kassaflödet från den löpande verksamheten under 2011. Detta förväntas att ha en positiv effekt på bindningen av arbetskaptal.

### Utveckling för moderföretaget

Utvecklingen för moderföretaget under 2010 har präglats av ekonomisk uppgång jämfört med 2009. Bidragande orsaker har varit höjda försäljningspriser samt en positiv utveckling av valutakurserna för moderföretagets primära exportvalutor.

### Medlemsstruktur

Moderföretaget Arla Foods amba är organiserat med en filial i Sverige, som endast handhar invägningen av leveranser från Arla Foods ambas svenska medlemmar, varefter mjölken vidare säljs till Arla Foods AB. Genom denna konstruktion säkerställs bland annat, att danska och svenska medlemmar avräknas efter gemensamma riktlinjer, samt inflytande i det förtroendevalda systemet, inklusive val till företagets högsta organ, representantskapet, och till styrelsen, enligt de bestämmelser, som är fastställda i stadgarna för Arla Foods amba. Arla Foods mejeriverksamhet med tillhörande anläggningstillgångar och anställda med mera är i övervägande grad placerad i Arla Foods amba, medan all mejeriverksamhet i Sverige, bortsett från invägningen från de svenska medlemmarna, är placerat i dotterföretaget Arla Foods AB.

# FINANSIELLA RISKER

## **Koncernens generella policy för styrning av finansiella risker**

De övergripande målen och principerna för Arla Foods finansiella riskstyrning är fastställda i koncernens finanspolicy, som styrelsen har godkänt.

Koncernens finansiella risker övervakas och styrs centralt av Corporate Treasury i enlighet med finanspolicyen. Finanspolicyen lägger fast ramarna för hur koncernens valuta-, finansierings-, ränte-, likviditets- och kreditrisker skall hanteras. Dessutom anges ramarna för vilka finansiella instrument och motparter, som koncernen kan använda.

## **Valutarisker**

Valutakursriskerna är en viktig faktor för Arla Foods och de har en betydande inverkan på intjäning och balansräkning. Arla Foods säkrar huvudsakligen sina valutarisker.

Huvuddelen av koncernens nettoomsättning samt produktions- och övriga driftskostnader är i GBP, SEK, DKK, EUR och USD. Det fokuseras löpande på att inköp görs i valutor, som minskar koncernens totala valutaexponering. Det kan i enlighet med finanspolicyen göras säkring av det förväntade valutaflödet i upp till 15 månader och detta görs genom tecklandet av valutaterminer och optioner. Av koncernens totala nettoomsättning på 49 030 MDKK är cirka 83 procent i annan valuta än DKK mot 81 procent förra året.

Per den 31 december 2010 har 5 MDKK (1 MDKK per 31 december 2009) redovisats direkt mot eget kapital, vilket motsvarar marknadsvärdet på finansiella valutainstrument, som används för säkring av kassaflöden efter balansdagen.

Koncernen är exponerad för valutakursrisker relaterade till omräkning av investeringar i utländska dotterföretag. Dessa valutarisker säkras som huvudregel inte, dock med enstaka konkreta undantag. Per 31 december 2010 är valuta-

relaterade omräkningsrisker på nettoinvesteringar i Finland täckta med EUR-lån.

## **Finansieringsrisker**

Finanspolicyen stöder koncernens mål och strategier och ett av målen är att minska refinansieringsrisken. Koncernen eftersträvar en lämplig längd på skuldernas löptid och en viss spridning av skuldernas förfallotidpunkter.

Koncernen är i väsentlig omfattning finansierad med lån med lång löptid. Nya lån upptas primärt med rörlig ränta och ränterisken styrs därefter genom användning av ränteswaps och ränteoptioner, varvid man uppnår en effektiv räntestyrning och större flexibilitet.

Som en följd av anpassning till internationella standards har det i kommitterade lån accepterats finansiella villkor. I de nuvarande villkoren är uteslutande kopplade till soliditet och lägsta nivå på eget kapital. Per 31 december 2010 är alla finansiella villkor uppfyllda. För att minska räntekostnaderna och uppnå större flexibilitet i likviditetsstyrningen används koncernens obligationsinnehav aktivt som finansieringskälla via försäljnings- och återköpsaffärer (repo).

Per 31 december 2010 uppgår den totala räntebärande skulden exklusive koncernens nettopensionsförpliktelser till 12 050 MDKK (13 565 MDKK per 31 december 2009). Den genomsnittligt återstående löptiden på den långfristiga räntebärande skulden är cirka 5,3 år mot cirka 5,4 år per 31 december 2009. Koncernens nettoräntebärande skuld inklusive pensionsförpliktelser uppgår till 10 041 MDKK per 31 december 2010 (10 257 MDKK per 31 december 2009).

Nedanstående översikt visar koncernens nettoräntebärande skuld exklusive pensionsförpliktelser, fördelad på förfallotider.

## **Koncernens nettoräntebärande skuld exklusive pensionsförpliktelser**

Motvärde, MDKK	Total	Förfallotider (antal år efter räkenskapsåret)						
		0–1	1–2	2–3	3–5	5–7	7–10	Över 10
DKK	5 727	-251	45	92	1 177	351	1 162	3 151
EUR	1 018	69	12	18	570	347	2	0
GBP	42	-46	33	14	29	12	0	0
SEK	1 354	1 322	20	0	0	0	0	12
Övriga	316	4	0	1	309	0	1	1
<b>Totalt 2010</b>	<b>8 457</b>	<b>1 098</b>	<b>110</b>	<b>125</b>	<b>2 085</b>	<b>710</b>	<b>1 165</b>	<b>3 164</b>
Totalt 2009	8 587	798	866	376	1 337	607	863	3 740

**Ränterisker**

I början av 2010 löpte en stor del av koncernens skuld med rörlig ränta, vilket har bidragit till att hålla räntekostnaderna på en låg nivå. Med hänsyn tagen till koncernens expansiva strategi och den låga räntenivån har en betydande del av koncernens finansiering 2010 lagts om till fast ränta genom räntesäkringsinstrument. Löptiden på räntesäkringen av skulderna uppgår till cirka 4 år mot knappt 3 år vid årets början. Verkligt värde på ingående säkringsinstrument för säkring av koncernens räntekostnader uppgår till –75 MDKK per 31 december 2010, vilket redovisats direkt mot eget kapital (–14 MDKK per 31 december 2009).

Koncernens resultat påverkas av utvecklingen på räntenivån. En ränteändring på 1 procentenhet under det kommande räkenskapsåret bedöms per 31 december 2010 påverka resultatet med cirka 30 MDKK.

**Likviditetsrisker**

Likviditetsrisken styrs genom att det alltid finns tillräcklig operativ likviditet och kreditmöjligheter för driften. Finansiering av förvärv av verksamheter och viktiga investeringar bedöms separat.

Styrningen av det dagliga likviditetsflödet sker i stor utsträckning genom koncernens finansieringsföretag Arla Foods Finance A/S genom cashpoolsystem hos koncernens bankförbindelser. Företag med överskottslikviditet finansierar företag med likviditetsunderskott, varvid de enskilda företagen och koncernen som helhet uppnår en bättre förräntning. I Sverige har Arla Foods AB och Arla Foods ambas ett gemensamt Commercial Paper-program på 2,5 Mdr SEK, inom vilket det kan ställas ut obligationer med en löptid på upp till ett år. Per 31 december 2010 är Commercial Paper-programmet utnyttjat med 1 203 MSEK, motsvarande 995 MDKK.

Koncernens likviditetsberedskap har per 31 december 2010 ökat med 280 MDKK till 6 364 MDKK jämfört med 31 december 2009.

**Likviditetsberedskap**

MDKK	2010	2009
Likvida medel	448	1 397
Värdepapper (fria)	123	176
Outnyttjade kommitterade trasseringsmöjligheter	1 182	1 191
Outnyttjade checkräkningskrediter	4 611	3 320
<b>Total likviditetsberedskap per 31 december</b>	<b>6 364</b>	<b>6 084</b>

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

**Kreditrisker**

Arla Foods kundfordringar bedöms inte som särskilt riskfyllda. Kundförlusterna är trots den ekonomiska krisen kvar på samma blygsamma nivå som tidigare år. För att minska risken arbetas det löpande med kreditstyrning i koncernens enheter och det görs ofta återkommande kreditbedömningar av koncernens kunder och samarbetspartners.

**Råvarurisker**

Tillgången på helmjölk utgör koncernens största råvarurisk. Utöver mjölk är koncernen exponerad för ett antal andra råvarurisker. Den största risken avser energi, där inköpet säkras direkt hos leverantörerna med fastprisavtal eller genom finansiella instrument. Syftet med säkringen är att säkerställa förutsägbarheten avseende priserna. Det verkliga värdet på ingångna säkringsinstrument för säkring av koncernens råvarurisker uppgår till 9 MDKK per 31 december 2010, vilket redovisas direkt mot eget kapital.

# STYRELSENS OCH DIREKTIONENS BERÄTTELSE

Styrelsen och direktionen har denna dag behandlat och godkänt årsredovisningen för 2010 för Arla Foods a.m.b.a.

Årsredovisningen är utformad i enlighet med årsredovisningslagen och föreningens stadgar. Vi anser, att koncernredovisningen och årsredovisningen ger en rättvisande bild av koncernens och företags tillgångar, skulder och ekonomiska ställning per 31 december 2010 samt av resultatet av koncernens och företags verksamhet och koncernens kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2010.

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

Årsredovisningen överlämnas för representantskapets godkännande.

Köpenhamn, den 22 februari 2011

## **Direktion**

Peder Tuborgh  
*Verkställande direktör*

Povl Krogsgaard  
*Vice verkst. direktör*

Andreas Lundby  
*Vice verkst. direktör*

## **Styrelse**

Ove Møberg  
*Ordförande*

Åke Hantoft  
*Vice ordförande*

Viggo Ø. Bloch

Leif Eriksson

Steen Nørgaard Madsen

Gunnar Pleijert

Steen Bolvig

Heléne Gunnarson

Torben Myrup

Ingela Svensson

Palle Borgström

Björn Jakobsson

Anne-Lie Nielsen

Pejter Søndergaard

Bjarne Bundesen

Thomas Johansen

Jan Toft Nørgaard

Bent Juul Sørensen

# DE OBEROENDE REVISORERNAS BERÄTTELSE

## **Till medlemmarna i Arla Foods amba**

Vi har granskat årsredovisningen för Arla Foods amba för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2010, sidorna 23–43. Koncernredovisningen och årsredovisningen omfattar redovisningsprinciper, resultaträkningar, balansräkningar, förändring av eget kapital och noter för såväl koncernen som företaget samt kassaflödesanalys för koncernen. Koncernredovisningen och årsredovisningen är upprättad enligt årsredovisningslagen.

Vi har i anslutning till revisionen läst ledningsberättelsen, som utarbetats efter årsredovisningslagen och uttalat oss om den.

## **Ledningens ansvar**

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

## **Revisorers ansvar och den utförda revisionen**

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

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

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

Revisionen har inte givit anledning till någon anmärkning.

## **Slutsats**

Det är vår uppfattning, att koncernredovisningen och årsredovisningen ger en rättvisande bild av koncernens och företagets tillgångar, skulder och ekonomiska ställning per 31 december 2010 samt av resultatet av koncernens och företagets verksamhet och koncernens kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2010 i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

## **Uttalande om ledningsberättelsen**

Vi har i enlighet med årsredovisningslagen läst igenom ledningsberättelsen. Vi har inte vidtagit ytterligare åtgärder utöver den genomförda revisionen av koncernredovisningen och årsredovisningen. Mot denna bakgrund är det vår uppfattning, att informationen i ledningsberättelsen stämmer överens med koncernredovisning och årsredovisning.

Köpenhamn, den 22 februari 2011

**KPMG**

*Statsautoriseret Revisionspartnerselskab*

Finn L. Meyer

*Statsaut. revisor*

**KPMG AB, Sverige**

Carl Lindgren

*Auktoriserad revisor*

# REDOVISNINGSPRINCIPER

## Allmänt

Årsredovisningen för Arla Foods amba för 2010 är upprättad i överensstämmelse med årsredovisningslagens bestämmelser för stora klass C-företag.

Tillämpade redovisningsprinciper, som beskrivs nedan, är oförändrade. Det har gjorts enstaka omklassificeringar jämfört med tidigare år. Dessa omklassificeringar påverkar inte årets resultat eller det egna kapitalet.

Årsredovisningen presenteras i danska kronor, som är moderföretagets funktionella valuta.

## Förutsättningar för upprättandet

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

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

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

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

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

## Redovisningsmässiga uppskattningar, förutsättningar och osäkerheter

Vid bestämning av det redovisningsmässiga värdet av tillgångar och skulder är det nödvändigt att bedöma, hur framtida händelser påverkar värdena på balansdagen.

Uppskattningar, som är väsentliga för upprättandet av bokslutet, görs bland annat i samband med förvärv av företag, vid fastställandet av varulager, av- och nedskrivningar, pensioner, avsättningar, eventuella tillgångar och ansvarsförbindelser.

De använda uppskattningarna baseras på förutsättningar, som bedöms försvarliga, men som i sakens natur är osäkra.

Det hänvisas i övrigt till de enskilda avsnitten i redovisningsprinciperna för vardera av ovanstående räkenskapsposter för en närmare genomgång av de räkenskapsmässiga uppskattningarna.

## Koncernredovisning

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods amba (moderföretaget) och de dotterföretag, vari moderföretaget direkt eller

indirekt äger mer än 50 procent av röstandelen eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Företag, vari koncernen utövar betydande, men inte bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag. Betydande inflytande uppnås i allmänhet genom att direkt eller indirekt äga eller bestämma över mer än 20 men mindre än 50 procent av röstandelen. Koncernöversikten visas på sidorna 42–43.

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

I koncernredovisningen upptas 100 procent av dotterföretagens redovisningsposter.

## Företagsförvärv

Vid förvärv av företag medtages dessa företags resultat i koncernredovisningen från övertagandetidpunkten och för den del av året, som företagen har ägts av Arla Foods-koncernen. Kapitalandelar i dotterföretag kvittas mot den förhållande-mässiga andelen av företagens nettotillgångar på övertagandetidpunkten beräknade till verkligt värde. Sålda eller avvecklade företag redovisas i den konsoliderade resultaträkningen fram till avyttrandetidpunkten. Jämförelsesiffror korrigeras inte för nyförvärvade eller sålda företag.

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

Anskaffningsvärdet för ett företag består av dagsvärdet på den överenskomna köpeskillingen med tillägg för kostnader, som direkt kan hänföras till övertagandet. Om delar av köpeskillingen är villkorad av framtida händelser, inkluderas dessa i anskaffningsvärdet i den omfattning händelserna är troliga och värdet kan fastställas tillförlitligt.

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

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

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

### **Minoritetsintressen**

Minoritetsintressen beräknas vid den första redovisningen till den procentuella andelen av det övertagna företags identifierade tillgångar och skulder. Minoritetsintressenas andel av dotterföretagens resultat och egna kapital redovisas separat i resultat- och balansräkningen.

### **Omräkning av utländsk valuta**

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

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

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

Vid konsolidering i koncernredovisningen av företag med en annan funktionell valuta än DKK omräknas resultaträkningen till genomsnittliga valutakurser per månad i den mån detta inte ger en väsentligt annan bild än om transaktionsdagens kurs använts. Balansposterna omräknas till balansdagens valutakurser.

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

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

Kursregleringar av mellanhavanden med självständiga utländska dotterföretag, då mellanhavandet anses vara en

del av den totala nettoinvesteringen i det aktuella företaget, förs direkt till eget kapital. På motsvarande sätt redovisas valutakursregleringar av lån och finansiella instrument, som har anskaffats för säkring av nettoinvesteringar i utländska företag, direkt i eget kapital i den omfattning, som de effektivt säkrar mot valutakursrisker på nettoinvesteringen.

### **Finansiella instrument**

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

### **Säkring av verkligt värde**

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

### **Säkring av kassaflöde**

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

### **Säkring av nettoinvesteringar**

Förändring av verkligt värde på finansiella instrument, som används för säkring av nettoinvesteringar i utländska dotterföretag och som effektivt säkrar mot valutakursändringar i dessa företag, redovisas direkt mot eget kapital under omräkningsdifferenser.

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

### **Offentliga bidrag**

Offentliga bidrag omfattar bidrag och finansiering av utvecklingsprojekt samt bidrag till investeringar med mera. Bidrag redovisas, när det finns rimlig säkerhet för att de kommer att erhållas. Bidrag från EU och andra myndigheter avseende tillgångar och utvecklingsprojekt, som redovisas i balansräkningen, har reducerat anskaffningsvärdet. Bidrag avseende



produktutveckling med mera, som redovisas direkt i resultaträkningen, medtas under övriga rörelseintäkter, vid den tidpunkt, då de mottas. Villkorade bidrag redovisas som skuld, tills det är övervägande troligt, att villkoren för efterskänkning av skulden uppfylls.

### **Segmentupplysningar**

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

## **Resultaträkningar**

### **Nettoomsättning**

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

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

### **Produktionskostnader**

Produktionskostnader omfattar varuförbrukning inklusive inköp av mjölk från medlemmar samt direkta och indirekta kostnader, inklusive av- och nedskrivningar på produktionsanläggningar med mera samt löner och ersättningar, som erfordras för att uppnå årets omsättning. Inköp av mjölk från medlemmar redovisas med årets a conto-priser och omfattar alltså inte efterlikvider.

Produktutvecklingskostnader, som inte uppfyller kriteriet för aktivering i balansräkningen, kostnadsförs löpande i resultaträkningen.

### **Försäljnings- och distributionskostnader**

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

### **Administrations- och gemensamma kostnader**

I Administrations- och gemensamma kostnader redovisas årets kostnader för ledning och administration, inklusive kostnader för administrativ personal, kontorslokaler och kontorskostnader samt av- och nedskrivningar.

### **Övriga rörelseintäkter och -kostnader**

Övriga rörelseintäkter och -kostnader innehåller poster av sekundär karaktär i förhållande till företagets huvudaktiviteter.

Härunder ingår bland annat vinster/förluster vid försäljning av immateriella och materiella anläggningstillgångar. Vinster och förluster beräknas som skillnaden mellan försäljningspriset med avdrag för försäljningskostnader och det bokföringsmässiga värdet vid försäljningstidpunkten.

### **Resultat från andelar i dotter- och intresseföretag**

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

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

### **Finansiella poster**

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

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

### **Skatt**

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

Årets skatt består av årets aktuella skatt samt förändring av uppskjuten skatt och redovisas i resultaträkningen med den del, som kan hänföras till årets resultat, och direkt i eget kapital med den del, som kan hänföras till poster i det egna kapitalet.

## **Balansräkningar**

### **Immateriella anläggningstillgångar**

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

Goodwill redovisas som beskrivs under "Företagsförvärv".

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

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

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

Goodwill	upp till 20 år
Licenser och varumärken med mera	upp till 20 år
Produktutveckling	3 år
IT-utveckling	5–8 år

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

Immateriella anläggningstillgångar värderas löpande och nedskrivs till det högsta värdet av kapital- och verkligt värde som motsvarar återanskaffningsvärde (netto-realiseringsvärde). Som huvudregel beräknas återanskaffningsvärdet som nuvärdet av förväntade framtida nettokassaflöden från det företag eller verksamhet (kassaflödesskapande enhet), som goodwill är knutet till.

### **Materiella anläggningstillgångar**

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

Anskaffningsvärdet innefattar inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till anskaffningen fram till den tidpunkt, då tillgången tas i bruk. Ränteutgifter medtas inte under uppbyggnadstiden.

Materiella tillgångar skrivs av linjärt från tidpunkten för anskaffning eller ibruktagande efter en bedömning av den ekonomiska livslängden, som utgör:

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

Tillgångarna nedskrivs till det högsta värdet av kapital- och verkligt värde som motsvarar återanskaffningsvärde (netto-realiseringsvärde).

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

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

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

### **Finansiella anläggningstillgångar**

Kapitalandelar i dotter- och intresseföretag beräknas i moderföretaget efter kapitalandelsmetoden.

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

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

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

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

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

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

### **Varulager**

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

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

Varulager har värderats efter FIFO-principen. Då anskaffningsvärdet överstiger nettoförsäljningsvärdet, har lagret nedskrivits till detta lägre värde. Nettoförsäljningsvärdet fastställs med hänsyn tagen till varulagrets omsättningsskattighet, inkurans och förväntad prisutveckling med avdrag för slutbehandlingskostnader samt kostnader, som skall täckas för att effektivisera försäljningen.

**Kortfristiga fordringar**

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

*Förutbetalda kostnader* redovisade bland tillgångarna omfattar erlagda utgifter avseende kommande räkenskapsår.

**Värdepapper**

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

**Likvider**

Likvida medel i främmande valuta omräknas till balansdagens kurs.

**Avsättningar****Uppskjutna skatt**

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

Uppskjutna skattefordringar, inklusive skatt på skattemässiga underskott, redovisas 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 skatt beräknas efter de skatteregler och skattesatser i respektive land, som med balansdagens lagstiftning kommer att gälla, när den uppskjutna skatten förväntas bli utnyttjad.

Förändring av uppskjutna skattefordringar och -skulder som följd av ändringar i skattesatser redovisas i resultaträkningen.

**Pensioner**

Koncernen har ingått pensionsavtal för ett väsentligt antal av dess anställda. Pensionsavtalen omfattar dels avgiftsbaserade planer, dels förmånsbaserade planer.

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

Förmånsbaserade pensionsplaner kännetecknas av, att företaget är skyldigt att betala en bestämd ersättning från tidpunkten för pensionering, beroende på exempelvis den anställdes anställningstid och slutlön.

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

Årets kostnader avseende förmånsbaserade pensionsplaner är grundade på aktuariella beräkningar.

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

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

**Övriga avsättningar**

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

Övriga avsättningar omfattar bland annat försäkringsmässiga avsättningar och förpliktelser i samband med företags-sammanläggningar, omstruktureringar, förlustbringande kontrakt, garantiförpliktelser och rättsmål med mera, som beräknas med ledning av bästa bedömning av de utgifter, som på balansdagen är nödvändiga för att avveckla förpliktelsen.

**Skulder**

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

Bland skulder till kreditinstitut med mera redovisas vidare kapitaliserade kvarvarande leasingförpliktelser på finansiella leasingkontrakt. Leasingavgiftens räntedel redovisas under kontraktets löptid i resultaträkningen.

**Efterlikvid till medlemmarna**

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

**Aktuella skatteskulder**

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

**Övriga skulder**

Skulder till leverantörer, dotterföretag och intresseföretag samt övriga skulder, upptas till amorterat anskaffningsvärde, vilket vanligen motsvarar nominellt värde.

**Förutbetalda intäkter**

Förutbetalda intäkter redovisas under skulder och omfattar bland annat erhållna betalningar avseende intäkter för

kommande år samt badwill. Förutbetalda intäkter upptas till amorterat anskaffningsvärde, vilket vanligen motsvarar nominellt värde.

### Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen för koncernen har uppställts efter den indirekta metoden med utgångspunkt från koncernresultatet. Det har inte utarbetats någon särskild kassaflödesanalys för moderföretaget.

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

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

Kassaflödet till investeringsaktiviteten omfattar köp och försäljning av immateriella, materiella och finansiella anläggningstillgångar. Likviditetspåverkan av förvärv och avyttring av företag visas separat under Kassaflöde till investeringar. I kassaflödesanalysen redovisas kassaflöden avseende förvärvade företag från övertagandetidpunkten och kassaflöden avseende avyttrade företag redovisas fram till tidpunkten för avyttrandet.

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

Likvida medel utgörs av kassa och banktillgodohavanden samt börsnoterade värdepapper, som på enkelt sätt kan omsättas till likvida medel och för vilka det endast finns obetydlig risk för värdeförändringar.

Kassaflödesanalysen kan inte härledas enbart ur koncernredovisningens siffror.

### Nyckeltal

Nettoräntebärande skuld inklusive pensionsförpliktelser/ EBITDA beräknas som den nettoräntebärande skulden inklusive pensionsförpliktelser i förhållande till EBITDA.

Räntetäckning beräknas som EBITDA i förhållande till räntekostnader, netto.

Soliditeten beräknas som det egna kapitalet i förhållande till den totala balansomslutningen.

Arlaintjäningen beräknas som det genomsnittliga, utbetalda a conto-priset (standardiserat till 4,2 procent fett/3,4 procent protein) plus årets resultat omräknat till öre per kilo medlemsmjölk.

# RESULTATRÄKNING

Moderföretag					Koncern	
2009	2010	MDKK	Not	2010	2009	
24 012	26 804	<b>Nettoomsättning</b>	1	<b>49 030</b>	<b>46 230</b>	
-21 296	-23 090	Produktionskostnader	2/3	-39 154	-37 052	
<b>2 716</b>	<b>3 714</b>	<b>Bruttoresultat</b>		<b>9 876</b>	<b>9 178</b>	
-1 388	-1 625	Försäljnings- och distributionskostnader	2/3	-5 926	-5 518	
-655	-583	Administrations- och gemensamma kostnader	2/3/4	-2 313	-2 237	
32	42	Övriga rörelseintäkter		123	168	
-13	-15	Övriga rörelsekostnader		-76	-179	
<b>692</b>	<b>1 533</b>	<b>Rörelseresultat</b>		<b>1 684</b>	<b>1 412</b>	
173	-310	Resultat från andelar i dotterföretag	9	-	-	
0	-4	Resultat från andelar i intresseföretag	9	23	20	
336	375	Finansiella intäkter	5	147	267	
-193	-270	Finansiella kostnader	5	-441	-499	
<b>1 008</b>	<b>1 324</b>	<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 413</b>	<b>1 200</b>	
-37	-56	Skatt	6	-160	-229	
<b>971</b>	<b>1 268</b>	<b>Årets resultat</b>		<b>1 253</b>	<b>971</b>	
-	-	Minoritetsintressen	10	15	0	
<b>971</b>	<b>1 268</b>	<b>Arla Foods ambas andel av årets resultat</b>		<b>1 268</b>	<b>971</b>	
		<b>Förslag till disposition av årets resultat:</b>				
<b>660</b>	<b>569</b>	<b>Efterlikvid till Arla Foods ambas medlemmar</b>		<b>569</b>	<b>660</b>	
		<b>Överföring till eget kapital</b>				
-	466	Kapitalkonto		466	-	
311	0	Leveransbaserade ägarbevis		0	311	
-	233	Insatskapital		233	-	
<b>311</b>	<b>699</b>	<b>Överfört till eget kapital, totalt</b>		<b>699</b>	<b>311</b>	
<b>971</b>	<b>1 268</b>	<b>Fördelat resultat, totalt</b>		<b>1 268</b>	<b>971</b>	

Innestående på strategifond, 462 MDKK, utbetalas tillsammans med efterlikvid förutsatt representantskapets godkännande. Den totala utbetalningen utgör alltså 1 031 MDKK.

## BALANSRÄKNING

Moderföretag		Tillgångar		Koncern	
Balans per 09-12-31	Balans per 10-12-31	MDKK	Not	Balans per 10-12-31	Balans per 09-12-31
		<b>Anläggningstillgångar</b>			
		<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	7		
0	0	Licenser och varumärken m m		328	360
18	0	Goodwill		3 744	3 896
23	0	Produktutveckling		0	33
429	373	IT-utveckling		380	439
<b>470</b>	<b>373</b>	<b>Immateriella anläggningstillgångar, totalt</b>		<b>4 452</b>	<b>4 728</b>
		<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	8		
1 530	1 439	Mark och byggnader		4 728	4 583
2 436	2 338	Maskiner och andra tekniska anläggningar		5 189	4 972
80	84	Inventarier, verktyg och installationer		649	272
279	315	Pågående nyanläggningar		652	916
<b>4 325</b>	<b>4 176</b>	<b>Materiella anläggningstillgångar, totalt</b>		<b>11 218</b>	<b>10 743</b>
		<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	9		
1 970	1 776	Andelar i dotterföretag		–	–
5 231	5 407	Förlagslån till dotterföretag		–	–
170	179	Andelar i intresseföretag		634	585
–	–	Uppskjuten skattefordran		150	215
122	131	Andra värdepapper och kapitalandelar m m		550	511
<b>7 493</b>	<b>7 493</b>	<b>Finansiella anläggningstillgångar, totalt</b>		<b>1 334</b>	<b>1 311</b>
<b>12 288</b>	<b>12 042</b>	<b>Anläggningstillgångar, totalt</b>		<b>17 004</b>	<b>16 782</b>
		<b>Omsättningstillgångar</b>			
		<i>Varulager</i>			
518	749	Råvaror och förnödenheter		1 281	838
650	329	Varor under tillverkning		530	806
277	672	Färdiga varor och handelsvaror		2 574	1 970
<b>1 445</b>	<b>1 750</b>	<b>Varulager, totalt</b>		<b>4 385</b>	<b>3 614</b>
		<i>Kortfristiga fordringar</i>			
1 050	1 093	Kundfordringar		4 781	4 272
3 249	3 684	Fordringar hos dotterföretag		–	–
0	0	Fordringar hos intresseföretag		65	57
51	61	Andra fordringar		340	453
86	38	Förutbetalda kostnader		186	199
<b>4 436</b>	<b>4 876</b>	<b>Kortfristiga fordringar, totalt</b>		<b>5 372</b>	<b>4 981</b>
<b>387</b>	<b>0</b>	<b>Värdepapper</b>		<b>2 888</b>	<b>3 320</b>
<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Likvida medel</b>		<b>448</b>	<b>1 397</b>
<b>6 273</b>	<b>6 632</b>	<b>Omsättningstillgångar, totalt</b>		<b>13 093</b>	<b>13 312</b>
<b>18 561</b>	<b>18 674</b>	<b>Tillgångar, totalt</b>		<b>30 097</b>	<b>30 094</b>

Moderföretag		Eget kapital och skulder		Koncern	
Balans per 09-12-31	Balans per 10-12-31	MDKK	Not	Balans per 10-12-31	Balans per 09-12-31
		<b>Eget kapital</b>			
6 452	7 020	Kapitalkonto		7 082	6 471
857	838	Leveransbaserade ägarbevis		838	857
–	231	Insatskapital		231	–
462	0	Strategifond		0	462
500	500	Reservfond B		500	500
10	–9	Värderegleringar av säkringsinstrument		–71	–9
<b>8 281</b>	<b>8 580</b>	<b>Eget kapital, totalt</b>		<b>8 580</b>	<b>8 281</b>
–	–	<b>Minoritetsintressen</b>	10	<b>116</b>	<b>128</b>
		<b>Avsättningar</b>			
0	0	Uppskjuten skatt	11	194	229
0	0	Pensioner	12	1 584	1 670
1	10	Övriga avsättningar	13	204	202
<b>1</b>	<b>10</b>	<b>Avsättningar, totalt</b>		<b>1 982</b>	<b>2 101</b>
		<b>Skulder</b>			
		<b>Långfristiga skulder</b>	14		
1 000	1 000	Ansvarigt obligationslån		1 000	1 000
1 807	1 796	Realkreditinstitut		4 932	5 074
643	634	Kreditinstitut med flera		1 427	1 742
<b>3 450</b>	<b>3 430</b>	<b>Långfristiga skulder, totalt</b>		<b>7 359</b>	<b>7 816</b>
		<b>Kortfristiga skulder</b>			
11	33	Kortfristig del av långfristiga skulder		104	36
1 220	995	Kreditinstitut med flera		4 587	5 713
660	1 031	Efterlikvid till medlemmarna		1 031	660
1 422	1 943	Leverantörsskulder		4 475	3 340
2 854	1 949	Skuld till dotterföretag		–	–
5	0	Skuld till intresseföretag		1	15
8	27	Skatteskulder		51	104
635	641	Övriga skulder		1 630	1 699
14	35	Förutbetalda intäkter		181	201
<b>6 829</b>	<b>6 654</b>	<b>Kortfristiga skulder, totalt</b>		<b>12 060</b>	<b>11 768</b>
<b>10 279</b>	<b>10 084</b>	<b>Skulder, totalt</b>		<b>19 419</b>	<b>19 584</b>
<b>18 561</b>	<b>18 674</b>	<b>Eget kapital och skulder, totalt</b>		<b>30 097</b>	<b>30 094</b>
		Ansvarsförbindelser, ställda säkerheter m m	15		
		Finansiella instrument	16		
		Kontraktuella skyldigheter	17		
		Information om närstående parter	18		
		Medlemmarnas ansvar	19		

# FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

## Koncern

MDKK	Saldo per 10-01-01	Årets resultat	Omräknings-differens	Övriga regleringar	Årets utflöde	Saldo per 10-12-31
Kapitalkonto	6 471	466	107	38	0	7 082
Leveransbaserade ägarbevis	857	0	35 <sup>1)</sup>	0	-54	838
Insatskapital	-	233	0	0	-2	231
Strategifond	462	0	0	0	-462	0
Reservfond B	500	0	0	0	0	500
Värderegleringar av säkringsinstrument	-9	0	-	-62	0	-71
<b>Eget kapital, totalt</b>	<b>8 281</b>	<b>699</b>	<b>142</b>	<b>-24</b>	<b>-518</b>	<b>8 580</b>

## Moderföretag

MDKK	Saldo per 10-01-01	Årets resultat	Omräknings-differens	Övriga regleringar	Årets utflöde	Saldo per 10-12-31
Kapitalkonto	6 452	466	107	-5	0	7 020
Leveransbaserade ägarbevis	857	0	35 <sup>1)</sup>	0	-54	838
Insatskapital	-	233	0	0	-2	231
Strategifond	462	0	0	0	-462	0
Reservfond B	500	0	0	0	0	500
Värderegleringar av säkringsinstrument	10	0	0	-19	0	-9
<b>Eget kapital, totalt</b>	<b>8 281</b>	<b>699</b>	<b>142</b>	<b>-24</b>	<b>-518</b>	<b>8 580</b>

<sup>1)</sup> Kursreglering per 31 december 2010 avseende den del av Leveransbaserade ägarbevis som är registrerade i SEK, uppgår till 35 MDKK. Beloppet är överfört till Omräkningsdifferens under Kapitalkontot.

### Kapitalkonto:

Kapitalkontot omfattar företagets ofördelade egna kapital.

### Leveransbaserade ägarbevis:

Dessa etablerades i enlighet med stadgarnas §19, stycke 1, ii och ett tillhörande regelverk. Den enskilde medlemmens inestående medel på ägarbeviset kan utbetalas vid upphörande av medlemskap i Arla Foods amba i enlighet med regelverkets bestämmelser samt att representantskapet godkänner utbetalningen. Kontot förs i DKK respektive SEK.

### Strategifond:

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

### Strategifondens årliga förändringar:

Avsatt	2006	2007	2008	Totalt
Använt				
	200	184	262	646
2007	-44	0	0	-44
2008	-140	0	0	-140
2009	0	0	0	0
2010	-16	-184	-262	-462
<b>Saldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Saldot på strategifonden på 462 MDKK föreslås utbetalas förutsatt representantskapets godkännande i enlighet med stadgarna.

### Insatskapital:

Detta har etablerats 2010 i enlighet med stadgarnas §19, stycke 1, iii och ett tillhörande regelverk. Den enskilde medlemmens inestående medel på insatskapital kan utbetalas vid upphörande av medlemskap i Arla Foods amba i enlighet med regelverkets bestämmelser samt att representantskapet godkänner utbetalningen.

### Reservfond B:

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

### Värderegleringar av säkringsinstrument:

Posten omfattar verkligt värde på finansiella instrument, som är klassificerade som, och uppfyller villkoren för, säkring av framtida kassaflöden.

### Nettouppskrivningar efter kapitalandelsmetoden:

Nettouppskrivning efter kapitalandelsmetoden är negativ.

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



## KASSAFLÖDESANALYS

MDKK	Koncern	
	2010	2009
<b>Kassaflöde från löpande verksamhet</b>		
Årets resultat	1 268	971
Av- och nedskrivningar	2 059	1 811
Övriga ej likviditetspåverkande poster	-285	91
Resultatandelar från intresseföretag	-23	-20
Vinst vid avyttring av verksamheter och fastigheter m m	0	-8
Förändring av uppskjuten skattefordran	96	101
Förändring av varulager	-618	743
Förändring av kortfristiga fordringar	-316	931
Förändring av avsättningar	-272	-147
Förändring av leverantörsskulder och övriga skulder m m	795	-1 030
Betald företagsskatt	-152	-41
<b>Kassaflöde från löpande verksamhet</b>	<b>2 552</b>	<b>3 402</b>
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-110	-303
Försäljning av immateriella anläggningstillgångar	0	24
Investering i materiella anläggningstillgångar	-1 508	-1 618
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	3	158
Nettoinvestering i finansiella anläggningstillgångar	-11	76
Företagsförvärv	0	-729
Försäljning av koncernföretag	0	0
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-1 626</b>	<b>-2 392</b>
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår	-660	-137
Utbetalt från eget kapital avseende utträdde medlemmar	-34	-32
Förändring av långfristiga skulder	-102	23
Förändring av kortfristiga skulder	-1 596	-380
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-2 392</b>	<b>-526</b>
<b>Förändring av likvida medel och värdepapper</b>	<b>-1 466</b>	<b>484</b>
Likvida medel och värdepapper vid årets början	4 717	4 200
Valutakursreglering av likvider	85	33
<b>Likvida medel och värdepapper vid årets slut</b>	<b>3 336</b>	<b>4 717</b>

# NOTER

## 1 NETTOOMSÄTTNING

MDKK	Koncern	
	2010	2009
Consumer Nordic	19 765	19 353
Consumer UK	12 184	11 852
Consumer International	10 093	7 840
Global Categories & Operations	4 775	–
Global Ingredients	–	6 305
Övriga	2 213	880
<b>Nettoomsättning, totalt</b>	<b>49 030</b>	<b>46 230</b>

Det har i maj 2010 genomförts en organisationsförändring, som har berört Consumer International och Global Ingredients, varvid det nya affärsområdet Global Categories & Operations etablerades. En stor del av de internationella försäljningsaktiviteterna har samlats i Consumer International. Dessutom har vassleverksamheten, som drivs som en särskild affärsenhet, överförs till övriga affärsområden. Det har inte varit möjligt att omarbete jämförelsesiffrorna. Fördelning av nettoomsättningen på varugrupper respektive geografiska marknader framgår av bokslutskommentarerna.

## 2 PERSONALKOSTNADER

Moderföretag			Koncern	
2009	2010	MDKK	2010	2009
–2 343	–2 312	Löner och arvoden	–5 411	–5 488
–194	–214	Pensioner	–520	–468
–14	–31	Övriga sociala kostnader	–623	–437
<b>–2 551</b>	<b>–2 557</b>	<b>Personalkostnader, totalt</b>	<b>–6 554</b>	<b>–6 393</b>
		Personalkostnader ingår i följande räkenskapsposter:		
–2 029	–2 002	Produktionskostnader	–3 780	–3 709
–208	–229	Försäljnings- och distributionskostnader	–2 006	–1 867
–314	–326	Administrations- och gemensamma kostnader	–768	–817
<b>–2 551</b>	<b>–2 557</b>	<b>Personalkostnader, totalt</b>	<b>–6 554</b>	<b>–6 393</b>
		Härav:		
–3	–2	Arvoden till moderföretagets representantskap	–3	–3
–4	–5	Arvoden till moderföretagets styrelse	–5	–5
–17	–18	Löner och ersättningar till moderföretagets direktion	–18	–17
<b>5 563</b>	<b>5 715</b>	<b>Genomsnittligt antal heltidsanställda</b>	<b>16 215</b>	<b>16 231</b>

## 3 AV- OCH NEDSKRIVNINGAR

Moderföretag			Koncern	
2009	2010	MDKK	2010	2009
–176	–196	Immateriella anläggningstillgångar	–485	–463
–640	–658	Materiella anläggningstillgångar	–1 574	–1 348
<b>–816</b>	<b>–854</b>	<b>Av- och nedskrivningar, totalt</b>	<b>–2 059</b>	<b>–1 811</b>
		<i>Av- och nedskrivningar ingår i följande räkenskapsposter:</i>		
–624	–659	Produktionskostnader	–1 436	–1 247
–25	–43	Försäljnings- och distributionskostnader	–185	–139
–167	–152	Administrations- och gemensamma kostnader	–438	–425
<b>–816</b>	<b>–854</b>	<b>Av- och nedskrivningar, totalt</b>	<b>–2 059</b>	<b>–1 811</b>

Årets nedskrivningar i koncernen uppgår till 22 MDKK på immateriella och 113 MDKK på materiella anläggningstillgångar.

#### 4 ARVODEN TILL REPRESENTANTSKAPSVALD REVISOR

Moderföretag			Koncern	
2009	2010	MDKK	2010	2009
		<b>KPMG:</b>		
-4	-4	Lagstadgad revision	-14	-14
-2	-3	Skatte- och momsrådgivning	-5	-4
0	0	Andra uppgifter avseende säkerhet	0	0
-4	-1	Andra ersättningar	-4	-5
<b>-10</b>	<b>-8</b>	<b>Arvoden, totalt</b>	<b>-23</b>	<b>-23</b>

Andra ersättningar omfattar bland annat arvoden för due diligence i samband med förvärv av företag samt rådgivning om koncernens pensionsförpliktelser

#### 5 FINANSIELLA POSTER

Moderföretag			Koncern	
2009	2010	MDKK	2010	2009
		<b>Finansiella intäkter:</b>		
294	369	Från dotterföretag	-	-
42	6	Övriga finansiella intäkter	147	267
<b>336</b>	<b>375</b>	<b>Finansiella intäkter, totalt</b>	<b>147</b>	<b>267</b>
		<b>Finansiella kostnader:</b>		
-8	-22	Till dotterföretag	-	-
-185	-248	Övriga finansiella kostnader	-441	-499
<b>-193</b>	<b>-270</b>	<b>Finansiella kostnader, totalt</b>	<b>-441</b>	<b>-499</b>

#### 6 SKATT

Moderföretag			Koncern	
2009	2010	MDKK	2010	2009
-37	-56	Skatt på årets skattepliktiga inkomst	-182	-130
0	0	Reglering av uppskjuten skatt	-7	-90
0	0	Förändring av skattesats	-5	0
0	0	Justering av tidigare års skatt	34	-9
<b>-37</b>	<b>-56</b>	<b>Skatt, totalt</b>	<b>-160</b>	<b>-229</b>

**7 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

Koncern

MDKK	Licenser och varumärken m m	Goodwill	Produkt- utveckling	IT- utveckling
Ingående anskaffningsvärde	548	5 133	111	1 248
Omräkningsdifferens	41	168	5	0
Årets inköp	0	0	0	110
Årets avyttringar	-2	-231	-30	-320
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>587</b>	<b>5 070</b>	<b>86</b>	<b>1 038</b>
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-188	-1 237	-78	-809
Omräkningsdifferens	-19	-47	-4	0
Avskrivningar	-53	-265	-21	-163
Nedskrivningar	-1	-8	-13	0
Av- och nedskrivningar på avyttrade tillgångar	2	231	30	314
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-259</b>	<b>-1 326</b>	<b>86</b>	<b>-658</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>328</b>	<b>3 744</b>	<b>0</b>	<b>380</b>

Moderföretag

MDKK	Licenser och varumärken m m	Goodwill	Produkt- utveckling	IT- utveckling
Ingående anskaffningsvärde	0	48	76	1 211
Årets inköp	0	0	0	96
Årets avyttringar	0	0	-20	-314
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>56</b>	<b>993</b>
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	0	-30	-53	-782
Avskrivningar	0	-10	-23	-152
Nedskrivningar	0	-8	0	0
Av- och nedskrivningar på avyttrade tillgångar	0	0	20	314
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>0</b>	<b>-48</b>	<b>-56</b>	<b>-620</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>373</b>

**8 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

Koncern

MDKK	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Pågående nyanläggningar
Ingående anskaffningsvärde	6 395	10 885	1 196	916
Omräkningsdifferens	268	480	110	41
Årets inköp	93	535	102	883
Överfört från Pågående nyanläggningar	267	748	169	-1 184
Omklassificeringar	30	-895	1 202	0
Årets avyttringar	-7	-491	-127	-4
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>7 046</b>	<b>11 262</b>	<b>2 652</b>	<b>652</b>
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-1 812	-5 913	-924	0
Omräkningsdifferens	-66	-265	-93	0
Avskrivningar	-336	-934	-191	0
Nedskrivningar	-60	-53	0	0
Omklassificeringar	-44	609	-902	0
Av- och nedskrivningar på avyttrade tillgångar	0	483	107	0
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-2 318</b>	<b>-6 073</b>	<b>-2 003</b>	<b>0</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>4 728</b>	<b>5 189</b>	<b>649</b>	<b>652</b>
Härv finansierat leasade tillgångar	46	170	1	0

**8 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR (fortsättning)**

MDKK	Moderföretag			
	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Pågående nyanläggningar
Ingående anskaffningsvärde	2 699	5 674	194	279
Årets inköp	60	100	38	317
Överfört från Pågående nyanläggningar	0	279	0	-279
Årets avyttringar	-4	-331	-12	-2
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>2 755</b>	<b>5 722</b>	<b>220</b>	<b>315</b>
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar	-1 169	-3 238	-114	0
Avskrivningar	-132	-460	-34	0
Nedskrivningar	-15	-17	0	0
Av- och nedskrivningar på avyttrade tillgångar	0	331	12	0
<b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b>	<b>-1 316</b>	<b>-3 384</b>	<b>-136</b>	<b>0</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>1 439</b>	<b>2 338</b>	<b>84</b>	<b>315</b>
<b>Härav finansiellt leasade tillgångar</b>	<b>81</b>	<b>65</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

**9 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

MDKK	Koncern		
	Andelar i intresseföretag	Uppskjuten skattefordran	Andra värdepapper m m
Ingående anskaffningsvärde	665	815	591
Årets inköp	2	0	29
Årets avyttringar	0	0	-10
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>667</b>	<b>815</b>	<b>610</b>
Ingående värderegleringar	-80	-600	-80
Utdelningar	-12	-	0
Årets resultat	23	-75	10
Omräkningsdifferens	34	11	10
Övriga regleringar	2	-1	0
<b>Utgående värderegleringar</b>	<b>-33</b>	<b>-665</b>	<b>-60</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>634</b>	<b>150</b>	<b>550</b>

En uppskjuten skattefordran är huvudsakligen hänförlig till pensionsåtaganden i Storbritannien. En uppskjuten skattefordran om 82 MDKK (92 MDKK per 31 december 2009) redovisas inte, då den inte förväntas kunna bli utnyttjad.

MDKK	Moderföretag				
	Andelar i dotterföretag	Förlagslån till dotterföretag	Andelar i intresseföretag	Uppskjuten skattefordran	Andra värdepapper m m
Ingående anskaffningsvärde	2 667	5 849	279	-	107
Årets inköp	170	0	0	-	0
Årets avyttringar	0	0	0	-	-4
<b>Utgående anskaffningsvärde</b>	<b>2 837</b>	<b>5 849</b>	<b>279</b>	<b>-</b>	<b>103</b>
Ingående värderegleringar	-697	-618	-109	-	15
Utdelningar	-	-	-6	-	0
Årets resultat	-224	-	-4	-	4
Årets goodwillav- och nedskrivningar	-86	-	-	-	-
Förändring av internvinst i varulager m m	3	-	-	-	-
Omräkningsdifferens	-113	176	19	-	9
Övriga regleringar	56	0	0	-	0
<b>Utgående värderegleringar</b>	<b>-1 061</b>	<b>-442</b>	<b>-100</b>	<b>-</b>	<b>28</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>1 776</b>	<b>5 407</b>	<b>179</b>	<b>-</b>	<b>131</b>

**10 MINORITETSINTRESSEN**

MDKK	Koncern	
	2010	2009
Ingående minoritetsintressen	128	144
Andel av årets resultat	-15	0
Anskaffningar och avyttringar, förändring	3	-16
<b>Utgående minoritetsintressen</b>	<b>116</b>	<b>128</b>

**11 UPPSKJUTEN SKATT**

Moderföretag			Koncern	
2009	2010	MDKK	2010	2009
0	0	Ingående uppskjuten skatt	229	172
0	0	Omräkningsdifferens	21	6
-	-	Förvärv av verksamheter	0	5
0	0	Årets övriga förändringar	-56	46
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Utgående uppskjuten skatt</b>	<b>194</b>	<b>229</b>

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

**12 PENSIONER**

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

**Nettopensionsförpliktelsen redovisad i balansräkningen beräknas enligt nedan:**

MDKK	Koncern	
	10-12-31	09-12-31
Nuvärdet av förmånsbaserade pensionsförpliktelser	7 042	6 583
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-5 218	-4 530
Nettopensionsförpliktelse	1 824	2 053
Ej redovisade aktuariella vinster/förluster, netto	-240	-383
<b>Utgående redovisad nettopensionsförpliktelse</b>	<b>1 584</b>	<b>1 670</b>

**Storbritannien:**

De förmånsbaserade pensionerna i Storbritannien administreras av oberoende pensionsfonder, som placerar de inbetalda beloppen för täckning av förpliktelsena. Det aktuariellt beräknade nuvärdet av förpliktelsena (5 846 MDKK per 31 december 2010 mot 5 557 MDKK per 31 december 2009) med avdrag för verkligt värde på förvaltningstillgångarna (5 218 MDKK per 31 december 2010 mot 4 530 MDKK per 31 december 2009) utgör 627 MDKK (1 027 MDKK per 31 december 2009).

Som en följd av korridormetoden har den aktuariellt beräknade vinsten på 51 MDKK (förlust på 130 MDKK per 31 december 2009) inte minskat avsättningen, varför nettopensionsförpliktelsen per 31 december 2010 utgör 679 MDKK (897 MDKK per 31 december 2009).

**Sverige:**

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

Det aktuariellt beräknade nuvärdet av förpliktelsena utgör 1 196 MDKK (1 026 MDKK per 31 december 2009). Som en följd av användningen av korridormetoden har den aktuariellt beräknade förlusten på 291 MDKK (253 MDKK per 31 december 2009) inte ökat avsättningen, varför nettopensionsförpliktelsen per 31 december 2010 utgör 905 MDKK (773 MDKK per 31 december 2009).

## 12 PENSIONER (fortsättning)

<i>Förändring av redovisad nettopensionsförpliktelse:</i>	Koncern	
	2010	2009
MDKK		
Ingående nettopensionsförpliktelse	1 670	1 719
Omräkningsdifferens	161	125
Kostnadsfört i resultaträkningen, netto	74	87
Koncernens inbetalningar till förvaltningstillgångar	-321	-261
<b>Utgående medräknad nettopensionsförpliktelse</b>	<b>1 584</b>	<b>1 670</b>

<i>Förvaltningstillgångar överförda till pensionsfonderna består av:</i>	Koncern				
		%	10-12-31	%	09-12-31
MDKK					
Aktier	39	2 048	45	2 027	
Obligationer	40	2 075	37	1 656	
Fastigheter	13	653	9	421	
Övriga tillgångar	8	442	9	426	
<b>Förvaltningstillgångar, totalt</b>	<b>100</b>	<b>5 218</b>	<b>100</b>	<b>4 530</b>	

<i>Avkastning på förvaltningstillgångarna:</i>		
MDKK	2010	2009
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna	327	268
Årets aktuariella vinster/förluster på förvaltningstillgångarna (ej redovisade)	110	288
<b>Faktisk avkastning på förvaltningstillgångarna</b>	<b>437</b>	<b>556</b>

Koncernen beräknar att betala in 315 MDKK till förmånsbaserade pensioner under 2011.

<i>Förutsättningarna för de aktuariella beräkningarna per balansdagen är:</i>	10-12-31	09-12-31
Diskonteringsränta Sverige	3,9%	3,9%
Diskonteringsränta Storbritannien	5,6%	5,7%
Framtida löneökningstakt Sverige	3,0%	3,0%
Framtida löneökningstakt Storbritannien	4,7%	4,7%
Förväntad genomsnittlig avkastning på förvaltningstillgångarna Storbritannien	6,7%	6,6%

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

### 13 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR

Moderföretag			Koncern	
2009	2010	MDKK	2010	2009
14	1	Ingående övriga avsättningar	202	173
0	0	Omräkningsdifferens	5	2
0	10	Årets avsättningar	66	96
-13	-1	Återfört avseende tidigare år	-69	-69
0	0	lanspråktaget under året	0	0
<b>1</b>	<b>10</b>	<b>Utgående övriga avsättningar</b>	<b>204</b>	<b>202</b>
09-12-31	10-12-31	MDKK	10-12-31	09-12-31
0	0	Försäkringsmässiga avsättningar	117	126
1	10	Andra avsättningar	87	76
<b>1</b>	<b>10</b>	<b>Övriga avsättningar, totalt</b>	<b>204</b>	<b>202</b>

Försäkringsmässiga avsättningar kan i huvudsak hänföras till arbetsskadeförsäkringar m m, medan andra avsättningar avser avsättningar för omstruktureringar och rättstvister m m.

### 14 LÅNGFRISTIGA SKULDER

Moderföretag			Koncern	
09-12-31	10-12-31	MDKK	10-12-31	09-12-31
		<i>Långfristiga skulder, som förfaller efter 5 år från räkenskapsårets utgång:</i>		
1 669	1 611	Realkreditinstitut	4 667	4 823
20	14	Kreditinstitut med flera	372	387
<b>1 689</b>	<b>1 625</b>	<b>Långfristiga skulder, totalt, som förfaller efter 5 år</b>	<b>5 039</b>	<b>5 210</b>

### 15 ANSVARFÖRBINDELSER, STÄLLDA SÄKERHETER M M.

Som säkerhet för skulder har koncernen ställt säkerhet i fast egendom med ett nominellt värde på 5 208 MDKK (5 168 MDKK per 31 december 2009). Bokfört värde på fast egendom uppgår till 3 054 MDKK (2 870 MDKK per 31 december 2009).

I moderföretaget är fast egendom med ett nominellt värde på 1 925 MDKK (1 936 MDKK per 31 december 2009) ställd som säkerhet för skulder. Bokfört värde på fast egendom i moderföretaget uppgår till 1 183 MDKK (1 179 MDKK per 31 december 2009).

Avseende öppna försäljnings- och återköpsaffärer per 31 december 2010 har obligationer till ett värde på 2 765 MDKK ställts som säkerhet för skulder till kreditinstitut (3 139 MDKK per 31 december 2009).

I moderföretaget finns inga öppna försäljnings- och återköpsaffärer per 31 december 2010. Per 31 december 2009 var obligationer till ett värde på 378 MDKK ställda som säkerhet för skulder till kreditinstitut.

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



## 16 FINANSIELLA INSTRUMENT

Moderföretag			Koncern	
09-12-31	10-12-31	MDKK	10-12-31	09-12-31
		<b>För säkring av valuta- och ränterisker har tecknats finansiella instrument enligt följande:</b>		
0	890	Valutaswaps	867	0
1 756	2 506	Ränteswaps	5 499	5 373
378	0	Värdepapper belånade via sälj- och återköpsaffärer (repo)	2 765	3 139
		Netto nominellt försäljning på terminskontrakt och optioner:		
3 125	1 304	EUR	1 975	3 572
1 474	817	GBP	1 321	2 552
-724	162	SEK	282	-715
1 335	1 444	USD	1 873	1 599
368	434	Övriga	453	438

## 17 KONTRAKTUELLA SKYLDIGHETER

Moderföretag			Koncern	
09-12-31	10-12-31	MDKK	10-12-31	09-12-31
6 702	5 808	Borgensförbindelser och och garantiförpliktelser	129	178
79	362	Operationella hyresavtal	532	280
79	117	Operationella leasingavtal	704	644
190	93	Förpliktelser i enlighet med avtal om köp av anläggningstillgångar	225	310

## 18 INFORMATION OM NÄRSTÅENDE PARTER

Arla Foods amba har inga närstående parter med bestämmande inflytande.

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

Dessutom är dotter- och intresseföretag, se koncernöversikten på sidorna 42–43, närstående parter.

Medlemmar, som är ledamöter i representantskapet och/eller

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

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

Särskild information avseende övriga löner och ersättningar till ledningen har lämnats i not 2 avseende personalkostnader.

## 19 MEDLEMMARNAS ANSVAR

Ingen medlem har personligt ansvar för moderföretagets förpliktelser.

# KONCERNÖVERSIKT

*Dotterföretag*

**Ägarandel 100%**

- Arla Foods AB, Sverige
- Arla Foods Holding A/S, Danmark
- Arla Foods AS, Norge
- Arla Foods Inc., Kanada
- Arla Foods S.r.l., Italien
- Arla Foods Inc., USA
- Arla Foods S.A.R.L., Frankrike
- Arla Foods S.A., Spanien
- Arla Foods Hellas S.A., Grekland
- Arla Foods Ingredients ambA, Danmark
- Cocio Chokolademælk A/S, Danmark <sup>2)</sup>
- Cocio Beverage International P/S, Danmark
- AFF P/S, Danmark
- Arla Foods Sp. Z o.o., Polen
- Arla Foods SA, Polen
- Arla Foods Financial Services Centre Sp.Z.o.o., Polen
- Aktieföretaget J. Hansen, Danmark
- Rasmus Hansen Eksport K/S, Danmark <sup>3)</sup>
- Danos Eksport K/S, Danmark <sup>3)</sup>
- Danland Foods Export K/S, Danmark <sup>3)</sup>
- Kohave Foods Eksport K/S, Danmark <sup>3)</sup>
- Chesco Cheese Eksport K/S, Danmark <sup>3)</sup>
- Rasmus Hansen Oversøisk K/S, Danmark <sup>3)</sup>
- DOFO Cheese Eksport K/S, Danmark <sup>3)</sup>
- Danske Landmænd Eksport K/S, Danmark <sup>3)</sup>
- Oerum Dairies Eksport K/S, Danmark <sup>3)</sup>
- Boel Foods Eksport K/S, Danmark <sup>3)</sup>
- Marygold Trading K/S, Danmark <sup>3)</sup>
- Enico Trading K/S, Danmark <sup>3)</sup>

**Ägarandel 99%**

- Andelssmør A.m.b.a., Danmark

**Ägarandel 93%**

- Mejeriforeningen, Danmark

- L&L International (Sweden) AB, Sverige (100%)
- Arla Foods Russia Holding AB, Sverige (75%)
  - Arla Foods Artis Ltd., Ryssland (100%)
- Arla Ingman Oy AB, Finland (100%)
  - Ranuan Meijeri Oy, Finland (100%)
  - Kiteen Meijeri Oy, Finland (100%)
  - Halkivahan Meijeri Oy, Finland (100%)
  - Massby Facility & Services Oy, Finland (60%)
  - Jk Juusto Kaira Oy, Finland (58%)
- FRAS Integration AB, Sverige (69%)
- Rynkeby Foods HB, Sverige (100%)
- Rynkeby Foods Förvaltning AB, Sverige (100%)
- Arla Foods UK Holding Ltd, Storbritannien (33%) <sup>1)</sup>

- Arla Foods International A/S, Danmark (100%)
  - Danya Foods Ltd., Saudi-Arabien (75%)
  - Arla Foods Holding NL B.V., Holland (100%)
    - Arla Foods B.V., Holland (100%)
  - Arla Foods UK Holding Ltd., Storbritannien (67%) <sup>1)</sup>
    - Arla Foods UK Plc., Storbritannien (94%) <sup>1)</sup>
      - Arla Foods Finance Ltd., Storbritannien (100%)
      - Arla Foods Holdings Co. Ltd., Storbritannien (100%)
      - Arla Foods UK Services Ltd., Storbritannien (100%)
      - Arla Foods Creamery Ltd., Storbritannien (100%)
      - Arla Foods Nairn Ltd., Storbritannien (100%)
      - Arla Foods Ltd., Storbritannien (100%)
      - Arla Foods UK Property Co. Ltd., Storbritannien (100%)
- AF A/S, Danmark (100%)
  - Arla Foods Finance A/S, Danmark (100%)
  - Kingdom Food Products ApS, Danmark (100%)
  - Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, Danmark (100%)
  - Rynkeby Foods A/S, Danmark (50%) <sup>1)</sup>
  - Kinmaco ApS, Danmark (100%)
    - Arla Foods Energy A/S, Danmark (100%)
    - Rynkeby Foods A/S, Danmark (50%) <sup>1)</sup>
  - Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd., Guernsey (100%)
  - Arla Foods Trading A/S, Danmark (100%)
- Arla Foods Distribution A/S, Danmark (100%)
  - Danmark Protein A/S, Danmark (100%)
- Medlemsartikler ApS, Danmark (100%)
- Arla Foods Ingredients GmbH, Tyskland (100%)
- Fidan A/S, Danmark (100%)
  - Dairy Fruit A/S, Danmark (100%)
- Danapak Holding A/S, Danmark (100%)
  - Danapak A/S, Danmark (100%)
    - Danapak Flexibles A/S, Danmark (100%)
- Tholstrup International B.V., Holland (100%)
  - Tholstrup Cheese Holding A/S, Danmark (100%)
    - Tholstrup Cheese A/S, Danmark (100%)
      - Arla Foods GmbH, Tyskland (100%)
      - Tholstrup Cheese USA Inc., USA (100%)
- Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L., Libanon (50%)

- Arla Foods Ingredients Inc., USA (100%)
- Arla Foods Ingredients KK, Japan (100%)
- Arla Foods Ingredients AB, Sverige (100%)
- Arla Foods Ingredients S.A. de C.V., Mexiko (100%)
- Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Sydkorea (100%)

*Intresseföretag*

Arla Foods Ingredients S.A., Argentina (ägs via Arla Foods Ingredients ambas, ägarandel 50%)  
 Arla Foods Kuwait Company LLC, Kuwait (ägs via Arla Foods Holding A/S, ägarandel 49%)  
 Arla Foods Qatar WLL, Qatar (ägs via Arla Foods Holding A/S, ägarandel 40%)  
 Arla National Food Products LLC, Förenade Arabemiraten (ägs av Arla Foods ambas, ägarandel 40%)  
 Arla Foods UK Farmers JV Company Ltd., Storbritannien (ägs via Arla Foods UK Holding Ltd., ägarandel 50%)<sup>4)</sup>  
 Agri-Norcold A/S, Danmark (ägs via Mejeriforeningen, ägarandel 50%)  
 Al Berit Alban LLC, Bahrain (ägs via Arla Foods Holding A/S, ägarandel 25%)  
 Biolac GmbH & Co. KG, Tyskland (ägs via Arla Foods Ingredients GmbH, ägarandel 50%)  
 Dan Vigor Ltda., Brasilien (ägs via Arla Foods International A/S, ägarandel 50%)  
 HB Grådö Produktion, Sverige (ägs via Arla Foods AB, ägarandel 50%)  
 K/S Danske Immobilien, Danmark (ägs via Arla Foods Finance A/S, ägarandel 35%)  
 Mengniu Arla (inner Mongolia) Dairy Products Co., Ltd., Folkrepubliken Kina (ägs av Arla Foods ambas, ägarandel 49%)  
 Restaurangakademien AB, Sverige (ägs via Arla Foods AB, ägarandel 50%)  
 Svensk Mjölk Ekonomisk förening, Sverige (ägs via Arla Foods ambas, ägarandel 42%)

- 
- 1) Företaget finns på flera ställen i koncernöversikten.
  - 2) Företaget ägs 50% av Arla Foods ambas och 50% av Danmark Protein A/S.
  - 3) Dessa företag ägs 50% av Arla Foods ambas och 50% av Arla Foods Ingredients ambas.
  - 4) Detta företag äger 6,3% av aktierna i Arla Foods UK Plc., Storbritannien.

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

# STYRELSEN

## FÖRTROENDEVALDA

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



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



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



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



**Björn Jakobsson**  
Norrtälje, Sverige.  
Född 1958.  
Styrelsemedlem sedan maj 2010.



**Palle Borgström**  
Älvängen, Sverige.  
Född 1960.  
Styrelsemedlem sedan 2008.



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



**Heléne Gunnarson**  
Tvååker, Sverige.  
Född 1969.  
Styrelsemedlem sedan 2008.



**Torben Myrup**  
Gundersted, Danmark.  
Född 1956.  
Styrelsemedlem sedan 2006.



**Thomas Johansen**  
Egtved, Danmark.  
Född 1959.  
Styrelsemedlem sedan 2002.



**Ingela Svensson**  
Gamleby, Sverige.  
Född 1957.  
Styrelsemedlem sedan 2007.



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



**Pejter Søndergaard**  
Vestervig, Danmark.  
Född 1947.  
Styrelsemedlem sedan 2002.



**Gunnar Plejjert**  
Mörlunda, Sverige.  
Född 1949.  
Styrelsemedlem sedan 2003.



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

## MEDARBETARREPRESENTANTER

I Arlas styrelse sitter fyra medarbetarrepresentanter, två från Danmark och två från Sverige. I Danmark väljer medarbetarna, med hjälp av en valberedning, vilka sex personer som ska sitta med i representantskapet. De sex personerna väljer sedan vilka två av dem som ska representera medarbetarna i företagets styrelse. I Sverige väljs de som ska representera medarbetarna i styrelsen och i representantskapet på ett gemensamt årsmöte för alla fackliga organisationer. En valberedning kommer med förslag på representanter. De danska medarbetarrepresentanterna väljs på två år, medan de svenska medarbetarrepresentanterna väljs på tre år. Alla medarbetarrepresentanter ska väljas under 2011, med undantag för Anne-Lie Nielsen som är vald till 2013.



**Anne-Lie Nielsen**  
Linköping, Sverige.  
Arbetar på Linköping Mejeri.  
Född 1970.  
Styrelsemedlem sedan maj 2010.



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



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



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

# KONCERNLEDNING

## CORPORATE CENTRE, EXECUTIVE MANAGEMENT BOARD



**Povl Krogsgaard**  
Vice VD



**Peder Tuborgh**  
Verkställande direktör



**Andreas Lundby**  
Vice VD

### CORPORATE CENTRE OCH GLOBAL BUSINESS SERVICES

Globala uppdrag som går tvärs över hela organisationen utförs av fem koncernstaber som både ansvarar för den långsiktiga utvecklingen och fungerar som stöd till verksamheten:

- Corporate Affairs omfattar kommunikation och koncernutveckling, under ledning av Peder Tuborgh.
- Corporate Supply Chain omfattar medlemservice, teknik, kvalitet, miljö, globalt inköp och investeringar, under ledning av Povl Krogsgaard.
- Corporate Commerce omfattar bland annat koncernmarknadsföring och hanterar nationell samt internationell lagstiftning, under ledning av Andreas Lundby.
- Corporate Human Resources hanterar medarbetar- och organisationsutveckling, under ledning av Ola Arvidsson.
- Corporate Finance & IT tar hand om frågor som handlar om ekonomi, IT och juridik, under ledning av Frederik Lotz.

### BUSINESS GROUPS

Arla har fyra affärsområden för produktion, utveckling och försäljning:

- Consumer Nordic
- Consumer UK
- Consumer International
- Global Categories & Operations

*Under övriga aktiviteter ingår vassleverksamheten som den viktigaste självständiga affärsenheten.*



**Frederik Lotz**  
Koncerndirektör/CFO  
CORPORATE FINANCE & IT



**Ola Arvidsson**  
Koncerndirektör  
CORPORATE HUMAN RESOURCES



**Hans-Åke Hammarström**  
Koncerndirektör  
CONSUMER NORDIC

**Consumer Nordic** har ansvaret för försäljningen av färskvaror, ost och smör i Sverige, Danmark, Finland och Norge. Consumer Nordic har också det överordnade ansvaret för produktion, innovation och marknadsföring när det gäller färskvaror.

**Medarbetare:** 4 909  
**Omsättning:** 19,8 miljarder DKK



**Peter Lauritzen**  
Koncerndirektör  
CONSUMER UK

**Consumer UK** omfattar dotterbolaget Arla Foods UK plc och producerar mjölk, smör och gräddprodukter i Storbritannien. Förutom den lokala produktionen hanterar Consumer UK exporten från Danmark och Sverige till Storbritannien.

**Medarbetare:** 2 731  
**Omsättning:** 12,2 miljarder DKK



**Tim Ørting Jørgensen**  
Koncerndirektör  
CONSUMER INTERNATIONAL

**Consumer International** fokuserar på marknadsföring och försäljning på alla marknader utanför Norden och Storbritannien, inklusive marknadsföring och försäljning av mjölkpulver till detaljhandeln.

**Medarbetare:** 2 017  
**Omsättning:** 10,1 miljarder DKK

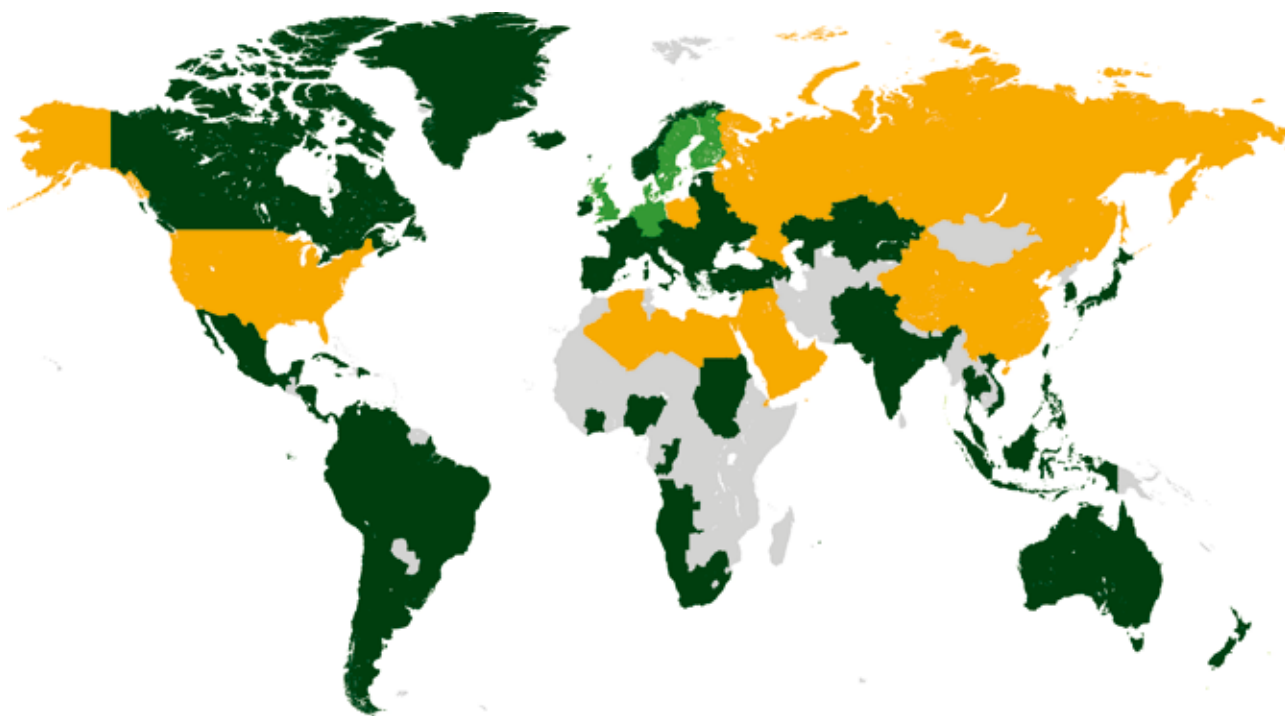


**Jais Valeur**  
Koncerndirektör  
GLOBAL CATEGORIES & OPERATIONS

**Global Categories & Operations** har ansvaret för strategi, innovation och de globala varumärkena för smör och ost. Här ingår även mjölkförsörjning, planering och produktion av smör, ost och mjölkpulver samt Arlas försäljning av industriprodukter.

**Medarbetare:** 5 196  
**Omsättning:** 4,8 miljarder DKK

# LEDANDE MEJERIFÖRETAG MED LOKAL OCH GLOBAL NÄRVARO



- Kärnmarknader
- Tillväxtmarknader
- Värdeområden

Projektledning och redigering: Stinne Melanchton Mortensen, Arla Foods. Projektledning ekonomi: Carsten Just Andersen, Arla Foods.  
Texter: Anna Michélsen. Grafisk design: Waldton Design. Produktion: Martin Zetterquist, Formalix. Produktion webb: NoZebra,  
Lisbeth Storgaard, Arla Foods. Översättningar: Amesto, Katie Schwarck och Gerth Johansson. Foto: ©Matilda Lindeblad / Johnér  
(omslag), Brian Rasmussen (Ove Møberg och Peder Tuborgh), Niels Aage Skovbo (styrelse och koncernledning), och Arlas arkiv (övriga).  
Tryck: Scanprint A/S 2011.



ARLA FOODS SVERIGE  
Arla Foods AB  
SE-105 46 Stockholm  
Lindhagensgatan 126  
Telefon +46 8 789 50 00  
Telefax +46 8 789 54 44  
E-mail [info.sverige@arlafoods.com](mailto:info.sverige@arlafoods.com)  
Web [www.arlafoods.se](http://www.arlafoods.se)

ARLA FOODS DANMARK  
Arla Foods a/s  
Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J.  
Telefon +45 89 38 10 00  
Telefax +45 86 28 16 91  
E-mail [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)  
Web [www.arla.dk](http://www.arla.dk)  
CVR-nr. 25 31 37 63

