



Sammanfattning

ÅRS- REDOVISNING 2025



Innehållsförteckning

2025 I FOKUS

- 03 Brev från styrelsens ordförande
- 05 Brev från koncernchefen
- 06 2025 års resultat i korthet
- 08 Femårsöversikt
- 10 Arla och DMK Group
- 11 Viktiga händelser

RESULTATÖVERSIKT

- 13 Sammenfattning
- 14 Översikt över den externa marknaden
- 16 Resultatöversikt
- 19 Globala varumärken
- 20 Europe
- 22 International
- 24 Arla Foods Ingredients (AFI)
- 25 Global Industry Sales (GIS)
- 26 Primära finansiella rapporter
- 26 Resultaträkning och totalresultat
- 27 Resultatdisposition
- 28 Balansräkning
- 29 Kassaflödesanalys
- 30 Utsikterna för 2026

Läs mer i den fullständiga årsredovisningen

Detta är en sammanfattning av Arlas årsredovisning för 2025, inklusive brev från ordföranden och koncernchefen, resultatöversikt och viktiga finansiella rapporter.



För att läsa den fullständiga årsredovisningen, på engelska, med alla data, jämförelser och detaljerade förklaringar, gå till arla.com – eller skanna QR-koden.



BREV FRÅN STYRELSENS ORDFÖRANDE

Ett konkurrenskraftigt hem för vår mjölk



KÄRA MEDARBETARE,

Under ett tudelat år bekräftade vi att vår kooperativa modell är grunden för att skapa värde för våra ägare och säkra framtiden inom mejeri.

Som lantbrukare är vi vana vid cykler. Men hastigheten på den förändring vi bevittnade i år var extraordinär. Vi gick in i 2025 med höga mjölkpriser och begränsad global tillgång på mjölk, för att sedan se hur det snabbt vände under andra halvåret. Exceptionellt väder och starka skördar i hela Europa utlöste en våg av mjölk på marknaden, vilket fick de globala industripriserna att korrigeras kraftigt nedåt.

“Jag är stolt över att vi kan se tillbaka på ett år där Arla levererade en mycket konkurrenskraftig Arlaintjäning.”

I en sådan volatil miljö blir styrkan i vår gemensamma verksamhet vår största tillgång. Arla har än en gång bevisat sitt grundläggande värde: att säkra ett konkurrenskraftigt hem för vår mjölk.

Levererar ett konkurrenskraftigt resultat

Trots prispressen under årets andra hälft är jag stolt över att vi kan se tillbaka på ett år där Arla levererade en mycket konkurrenskraftig Arlaintjäning på 56,4 eurocent/kg

Det här resultatet är ingen tillfällighet. Det är belöningen för de strategiska val vi har gjort som ägare. Genom att stå stadigt på jorden, med våra varumärken och ingredienser, är vi mindre sårbara när vinden vänder. När industrimarknaderna föll i höstas hjälpte denna styrka oss att leverera ett konkurrenskraftigt mjölkpris.

Baserat på vårt solida finansiella resultat hade styrelsen glädjen att föreslå en efterlikvid på 2,2 eurocent/kg till våra ägare. Denna betalning är ett bevis på vårt kooperativs robusthet.

Gårdar med framtiden i åtanke

Medan marknaderna fluktuerade förblev engagemanget på våra gårdar konstant. Våra data från 2025 visar att Arlabönder inte bara pratar om framtiden - vi bygger den aktivt.

Vi såg att den genomsnittliga poängen för FarmAhead™ Ersättning steg från 53 till 55 poäng i år. Detta är inte bara statistik för en rapport – det representerar verkliga, konkreta åtgärder som vidtagits på tusentals gårdar för att sänka utsläppen och öka den biologiska mångfalden. Som ägare bevisar vi att modernt mjölkproduktion är en del av lösningen på klimatutmaningen.

Styrka genom enighet

När vi blickar framåt är behovet av ett starkt och enat kooperativ tydligare än någonsin. För att klara de utmaningar vi står inför, från marknadsvolatilitet till regulatoriska krav, krävs storskalighet.

Det är därför den föreslagna fusionen med DMK Group markerar ett så avgörande ögonblick för vårt kooperativ. I juni röstade vårt Representantskap

56,4

ARLANTJÄNING
EURCENT/KG

2,2

EFTERLIKVID
EURCENT/KG

(BoR) för att gå vidare med denna fusion, och insåg att vi genom att gå samman med ett annat starkt bondeägt kooperativ kan säkra en ännu mer robust plattform för vår mjölk. När vi under 2026 inväntar resultatet från konkurrensmyndigheterna är jag övertygad om att vi tar rätt steg för att säkra framtiden för nästa generation mjölkbönder.

2025 var ett tudelat år, men det berättade en konsekvent historia: Arla fungerar. Vi har en strategi som driver värde, en demokrati som driver utveckling och en kooperativ anda som knyter oss samman genom varje vändning på marknaden.

JAN TOFT NØRGAARD
Styrelseordförande



Historien bakom varje glas av vår ekologiska mjölk

Vi är den största producenten av ekologiska mejeriprodukter, och det finns en historia bakom varje glas ekomjölk. I ekologisk mjölkproduktion får korna 100 procent ekologiskt foder och får beta på grönskande ängar under betessäsongen. Arlas ekobönder arbetar också ständigt för att lära sig mer om markernas jordhälsa.

BREV FRÅN KONCERNCHEFEN

Mejeri är viktigare än någonsin

KÄRA ÄGARE,

Arla har levererat ett starkt resultat på en komplex marknad, visat att våra varumärken är robusta och hållit fast vid vårt långsiktiga löfte: att tillhandahålla näringsrik och hållbar mat till en värld som behöver den.

År 2025 levererade Arla Foods ett mycket konkurrenskraftigt resultat med en omsättning på 15,1 miljarder EUR under ett år som präglades av en tydlig förändring i marknadsdynamiken.

15,1

OMSÄTTNING
MILJARDER EUR

731

TOTALA INVESTERINGAR 2025
MILJONER EUR

Genom att navigera i en skarp övergång från begränsad global tillgång till plötsligt överflöd bevisade vi att vår verksamhet är motståndskraftig. Vi säkrade ett starkt finansiellt resultat för våra ägare, inte bara för att leverera avkastning, utan för att säkerställa att vi förblir tillräckligt robusta för att uppfylla vårt långsiktiga löfte: att tillhandahålla näringsrik och hållbar mat till en värld som behöver den.

Att navigera mellan olika verkligheter

Vi inledde 2025 med stabila marknader, men landskapet förändrades snabbt. Exceptionellt väder och goda skördar ledde till en kraftig ökning av mjölkproduktionen, vilket fick industripriserna att sjunka betydligt under årets andra hälft.

Trots denna snabba förändring stod vår strategiska affärsmix fast. Genom att använda en högpresterande ingrediensverksamhet och fånga konsumenternas efterfrågan lyckades vi hantera volatiliteten och leverera en Arlaintjäning på 56,4 eurocent/kg mjölk.

Ingrediensmotorn driver värde

En viktig drivkraft bakom vårt starka resultat var AFI - Arla Foods Ingredients (AFI). Med en omsättningstillväxt på 43,1 procent, tack vare en framgångsrik integration av den nyligen förvärvade vassleverksamheten från Volac (nu AFI Felinfach), har AFI befäst sin roll som en tillväxtmotor med högt förädlingsvärde.

AFI:s framgångar utgör en viktig finansiell motvikt till volatiliteten på den allmänna marknaden för mejeri och bekräftar vår strategi att skicka mer mjölk till specialiserad nutrition.

Investera i en värld som behöver mejeri

Avgörande var att vi inte lät kortsiktiga marknadsfluktuationer hindra vår långsiktiga ambition. Under 2025 genomförde vi en hög investeringsnivå, inklusive kapacitetsutökningar i Lockerbie i Storbritannien (UHT) och Holstebro i Danmark (cream cheese).

Vi pausade inte dessa investeringar när marknaden vände, och det är ett medvetet val. Vi vet att världen

kommer att behöva betydligt mer protein under de kommande decennierna för att kunna föda en växande befolkning. Mejeri är en central del av lösningen.

Genom att investera i dessa viktiga tillväxtmotorer sänder vi en tydlig signal: Vi tror på framtiden för mejeri. Vi tar ansvar för att säkerställa att näringsrika, hållbara mejeriprodukter är tillgängliga för hela världen och vi bygger den kapacitet som krävs för att leda detta arbete.

Vi introducerar Feed Life™

Denna ambition är kärnan i vårt uppdaterade varumärke, Feed Life™. Den uttrycker vårt engagemang för att möjliggöra bra matval som gör livet bättre, med rötterna i våra ägares ansvar och omsorg.

“Genom att navigera genom en skarp övergång från ett begränsat globalt utbud till ett plötsligt överflöd visade vi att vår verksamhet är motståndskraftig.”

Feed Life™ är mer än en position; det är en guide för hur vi bidrar till hälsosamma matvanor och robusta livsmedelssystem. Genom att koppla samman livsmedelssäkerhet, hållbarhet och en stark röst för jordbrukarna säkerställer vi att vi aktivt deltar i arbetet med att åstadkomma en positiv förändring för både människor och planeten.

Starka varumärken driver värde

Våra varumärken visade prov på motståndskraft och värdeskapande under 2025. Omsättningen för våra varumärken ökade med 6,9 procent till 7 029 miljoner EUR, drivet av vår förmåga att upprätthålla rimliga prisnivåer.

Våra volymer inom varumärkessegmentet visade på återhämtning. De högre prisnivåerna innebar att konsumenterna inledde året avvaktande, men ökande löner och minskad inflation återställde köpkraften.



Momentum byggdes stadigt upp och under andra halvåret ökade volymerna för våra strategiska varumärken igen. Denna återhämtning visar att våra varumärken fortfarande är mycket relevanta. I takt med att det ekonomiska trycket lättade återvände konsumenterna till de produkter de litar på, och vi avslutade året med en volymtillväxt på 0,2 procent för helåret.

Utsikter för 2026

Vi går in i 2026 fullt förberedda för de marknadsförhållanden som väntar. Utbudstrycket från slutet av 2025 kommer att fortsätta att påverka första halvan av det nya året. Lägre prisnivåer förväntas dock stimulera volymerna för våra varumärkesprodukter, och vi är väl positionerade för att driva på denna utveckling. Vi ser också framåt med ambitionen att stärka vårt kooperativ ytterligare. Den planerade fusionen med DMK Group utgör en unik möjlighet att skapa en mer robust europeisk grund, och vi ser fram mot att den regulatoriska processen avslutas under det kommande året.

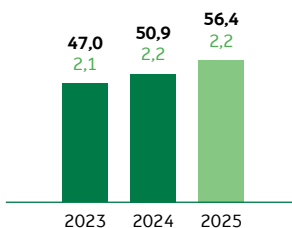
PEDER TUBORGH
Koncernchef för Arla

2025 års resultat i korthet

F26 Konkurrenskraft

56,4°

ARLANTJÄNING
EUROCENT/KG

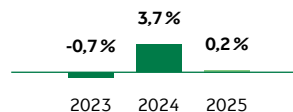


Efterlikvid

F26 Värdeskapande

0,2 %°

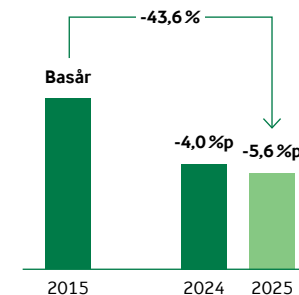
VOLYMDRIVEN
OMSÄTTNINGSÖKNING
FRÅN STRATEGISKA
VARUMÄRKEN



F26 Hållbarhet

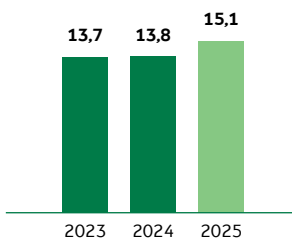
-5,6 %p°

SCOPE 1+2 UTSLÄPP
UTVECKLING 2025



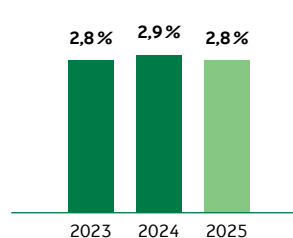
15,1°

OMSÄTTNING
MILJARDER EUR



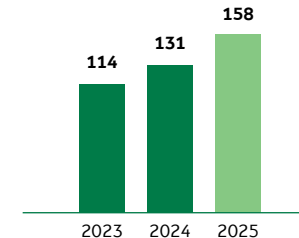
2,8 %°

RESULTATANDEL²
AV OMSÄTTNING



158°

NETTOEFFEKTIVISERINGAR
MILJONER EUR



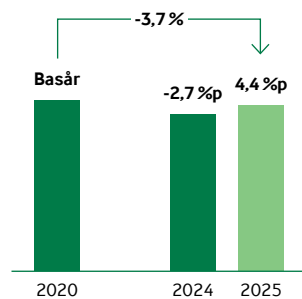
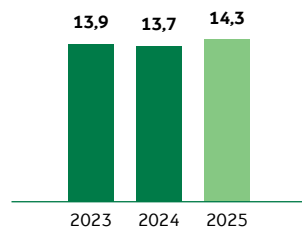
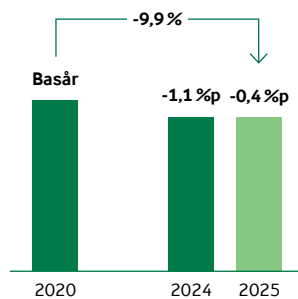
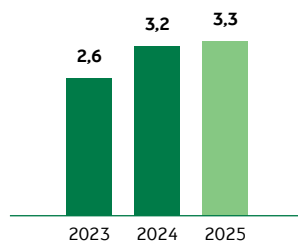
° Inom prognosen som meddelades i vår halvårsrapport 2025.

○ KPI:er utan mål och vägledning

¹ Utsläpp relaterade till skog, markanvändning och jordbruksaktiviteter.

² Baserat på vinst fördelat till ägarna av Arla Foods ambas.

³ Standardiserad mjölk: 4,2% fett, 3,4% protein. I mjölmängden ingår både ägarlevererad mjölk och övrig mjölk.

F26 Hållbarhet**4,4 %p****SCOPE 3 FLAG UTSLÄPP¹
UTVECKLING 2025****14,3°****MJÖLKVOLYM³
MILJARDER KILO****F26** Hållbarhet**-0,4 %p^o****SCOPE 3 ÄGARLEVERERAD MJÖLK
UTSLÄPP PER KILO MJÖLK
UTVECKLING 2025****3,3°****SKULDSÄTTNINGSGRAD**

Femårsöversikt

Finansiella nyckeltal (miljoner EUR)	2025	2024	2023	2022	2021
Arlaintjäning					
Eurocent/kg ägarlevererad mjölk	56,4	50,9	47,0	55,1	39,7
Resultaträkning					
Omsättning	15 066	13 770	13 674	13 793	11 202
EBITDA	1 156	1 109	1 079	1 001	948
EBIT	647	598	600	529	468
Finansiella poster, netto	-133	-135	-145	-80	-61
Årets resultat	433	417	399	400	346
Arla Foods ambas andel av årets resultat	415	401	380	382	332
Resultatdisposition för året					
Individuellt kapital	43	40	41	39	42
Kollektivt kapital	76	69	69	74	83
Efterlikvid	296	292	270	269	207
Balansräkning					
Summa tillgångar	9 427	9 330	8 299	8 746	7 813
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	570	557	445	373	452
Investeringar i RoU-tillgångar	75	132	88	56	69
Anläggningstillgångar	5 366	5 354	4 788	4 611	4 668
Omsättningstillgångar	4 061	3 976	3 511	4 135	3 145
Eget kapital	3 016	3 138	3 052	3 168	2 910
Långfristiga skulder	3 309	3 105	2 650	2 915	2 446
Kortfristiga skulder	3 102	3 087	2 597	2 663	2 457
Räntebärande nettoskuld inklusive pensionsskulder	3 766	3 533	2 850	2 986	2 466
Nettorörelsekapital	1 521	1 519	1 104	1 442	810
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	862	652	1151	184	780
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-630	-887	-519	-443	-482
Fritt kassaflöde	232	-235	632	-259	298
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-241	186	-592	269	-330

	2025	2024	2023	2022	2021
Finansiella nyckeltal					
Resultatandel ¹	2,8 %	2,9 %	2,8 %	2,8 %	3,0 %
EBIT-marginal	4,3 %	4,3 %	4,4 %	3,8 %	4,2 %
Skuldsättningsgrad	3,3	3,2 ²	2,6	3,0	2,6
Räntetäckningsgrad	8,0	7,5	11,1	19,6	23,7
Soliditet	32 %	34 %	37 %	36 %	37 %
Invägning av standardiserad mjölk (miljoner kilo)					
Invägning från ägare i Danmark	5 467	5 279	5 277	5 185	5 185
Invägning från ägare i Storbritannien	3 714	3 449	3 412	3 360	3 345
Invägning från ägare i Sverige	2 008	1 901	1 925	1 876	1 896
Invägning från ägare i Tyskland	1 574	1 554	1 646	1 637	1 683
Invägning från ägare i Nederländerna, Belgien och Luxemburg	814	790	798	757	749
Invägning från andra	752	762	816	858	968
Summa mjölkinvägning	14 329	13 735	13 874	13 673	13 826
Antal ägare					
Ägare i Storbritannien	1 852	1 919	1 981	2 053	2 127
Ägare i Sverige	1 848	1 938	1 996	2 108	2 236
Ägare i Danmark	1 713	1 828	1 948	2 105	2 274
Ägare i Tyskland	1 159	1 218	1 329	1 429	1 497
Ägare i Nederländerna, Belgien och Luxemburg	693	721	745	797	822
Totalt antal ägare	7 265	7 624	7 999	8 492	8 956

¹ Beräknat som Arla Foods ambas andel av årets resultat/omsättning.

² Skuldsättningsgraden justerad för den tillfälliga effekten av förvärv under 2024 var 2,9.

Läs mer

För att utforska detaljerna i den fullständiga årsredovisningen, skanna här eller gå till arla.com.



Sustainability key figures	Mål	Målfår	2025	2024	2023	2022	2021
Klimat							
Scope 1+2, utsläppsminskningar jämfört med basåret 2015	-63 %	2030	-43,6 %	-38,0 %	-34,0 %	-30,5 %	-26,5 %
Scope 3, FLAG-utsläppsminskningar jämfört med basåret 2020	-30,3 %	2030	-3,7 %	-8,1 %	-5,4 %	-2,5 %	0,4 %
Scope 3, utsläppsminskningar från ägarlevererad mjölk per kilo mjölk jämfört med basåret 2020			-9,9 %	-9,5 %	-8,4 %	-6,7 %	-1,8 %
Scope 3, leverantörs- och partnerengagemang ¹	82,6 %	2029	42,5 %				
Förnybar el i Europa ²	100 %	2025	82,2 %	71,6 %	66,0 %	50,2 %	38,9 %
Biologisk mångfald							
Direkt soja (Ingredienser) ska vara avskognings- och omvandlingsfri (DCF)	100 %	2025	100 %	94 %	69 %		
Direkt palmolja (Ingredienser) ska vara avskognings- och omvandlingsfri (DCF)	100 %	2025	77 %	96 %	79 %		
Direkt skogsfiber (förpackningar och energi) ska vara avskognings- och omvandlingsfri (DCF)	100 %	2025	98 %	96 %	96 %		
Indirekt soja (foder) ska vara avskognings- och omvandlingsfri (DCF)	100 %	2025	82 %	48 %	27 %		
Indirekt palmolja (foder) ska vara avskognings- och omvandlingsfri (DCF) ³	100 %	2028	Ej tillgängligt	Ej tillgängligt	Ej tillgängligt		
Cirkularitet							
Förpackningar utformade för återvinning (egna varumärken)	100 %	2025	94 %	94 %	95 %	93 %	
Minskning av matsvinn vid våra produktionsanläggningar	-50 %	2030	10 %	-2 %			
Medarbetare och arbetstagare i värdekedjan							
Genomsnittligt antal anställda, heltid			22 052	21 895	21 307	20 907	20 617
Könsfördelning bland cheferna (direktör+)	40 %	2030	32,4 %	30,9 %	29,3 %	28,9 %	27,2 %
Olyckor med förlopad arbetstid per miljon arbetstimmar (LTA)	0	Löpande	2,9				
Konsumenter - hälsosam och säker kost							
Produkter under varumärke som kvalificerar sig som hälsosamma enligt Health Star Rating	80 %	Löpande	79,5 %				
Återkallelser av produkter	0	Löpande	2	2	1	1	0

Obs: Vissa siffror i tabellen ovan har omräknats från siffror som presenterats i historiska rapporter.

¹ Leverantörer mätt i utsläpp för vilka vetenskapligt baserade mål finns på plats.

² Från december 2025 och framåt kommer vi endast att använda förnybar el i Europa.

³ Data görs inte tillgängliga från företag som tillverkar foder.

Nya poäng i FarmAhead Ersättning

Från och med januari 2026 kommer vår modell FarmAhead™ Ersättning innehålla nya poäng för att stärka insatserna inom natur och biologisk mångfald.

ARLA OCH DMK GROUP

Skapar framtiden inom mejeri tillsammans

Den planerade fusionen mellan Arla och DMK Group är ett viktigt steg för att skapa Europas starkaste mejerikooperativ, som kan fortsätta utveckla näringsrika, innovativa mejeriprodukter av hög kvalitet.

I april 2025 meddelade Arla Foods och DMK Group att de planerade att gå samman för att bilda ett gemensamt kooperativ och forma framtiden inom mejeri. Detta bekräftades i mitten av året när representantskapet för de tre kooperativa enheterna: Arla Foods, DMK Group och DOC Kaas (som tillsammans bildar DMK-kooperativet) röstade ja till den föreslagna fusionen. Det markerar en viktig milstolpe i att fusionera de bondeägda företagen med gemensamma värderingar och kompletterande styrkor. Fusionen är fortfarande föremål för myndigheternas godkännande och förväntas ske under första halvåret 2026. Fram till

dess kommer båda företagen att fortsätta bedriva sin verksamhet oberoende av varandra.

Varför detta är viktigt

Med fusionen kommer vi att fortsätta att bygga robusthet för ägarna till bägge mejeriföretagen, stödja livsmedelssäkerhet och hälsosamma matvanor samt främja hållbarhet genom data, vetenskap och teknik.

Fusionen förväntas påskynda innovation, förbättra effektiviteten och säkerställa ett konkurrenskraftigt mjölkpris för den mjölk ägarna levererar. Genom att kombinera Arlas internationella räckvidd och innovationsförmåga med DMK Groups diversifierade produktportfölj, kunskande och starka närvaro på den tyska marknaden vill vi stärka vår relevans för konsumenter och kunder. Som en gemensam leverantör kommer vi att erbjuda välkända varumärken, inklusive Europas ledande varumärke inom mejeri produkter, tillsammans med en bredare och starkare produktportfölj. Kombinationen ger också större innovationskapacitet och nya möjligheter

till tillväxt och partnerskap. Dessutom kommer mängden vassle från ostproduktion att öka, vilket skapar ytterligare möjligheter för AFI att leverera lösningar med högt värde och driva tillväxt i vår ingrediensverksamhet.

Gemensamt engagemang och gemensam grund

Den planerade fusionen bygger på en stark affärsmässig anpassning och ett långsiktigt partnerskap mellan de två företagen, inklusive joint venture-företaget ArNoCo. Företagen delar ett engagemang för kooperativa värderingar och en gemensam vision för mejeriernas framtid.

Ett tydligt stöd för fusionen från förtroendevalda på båda sidor signalerar förtroende för strategin och beredskapen att gemensamt driva tillväxt och konsumenternas förtroende.

Båda företagen har en robust agenda för hållbarhet, förankrad i vetenskapligt baserade mål med ambitioner att minska utsläppen i scope 1, 2 och 3.

Om fusionen godkänns av myndigheterna kommer den sammanslagna enheten att bära namnet Arla och ha sitt huvudkontor i Viby, Danmark. Jan Toft Nørgaard kommer att vara ordförande, Inger-Lise Sjöström vice ordförande, Peder Tuborgh kommer att vara koncernchef och Ingo Muller kommer att ingå i Arlas koncernledning som ansvarig för integrationen efter fusionen.



För ett starkare kooperativ
Arla och DMK Group siktar på att bilda ett gemensamt kooperativ för att forma framtiden inom mejeri.

ARLA FOODS

Arla ägs av bönder i sju europeiska länder och är världens största producent av ekologiska mejeriprodukter, med strategiska varumärken som Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck® och Starbucks® kylt kaffe.

DMK GROUP

DMK är Tysklands största mejerikooperativ som producerar ett brett utbud av mejeriprodukter och livsmedel under varumärken som MILRAM, Oldenburger, Uniekaas, Alete bewusst och Humana.

OMSÄTTNING MILJARDER EUR



MJÖLKVOLYM MILJARDER KILO



ONE Arla 2025

DMK-koncernen 2024

ÄGARE ANTAL



MEDARBETARE ANTAL



ONE Arla 2025

DMK-koncernen 2024

TOTALA TILLGÅNGAR MILJONER EUR



RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD MILJONER EUR



ONE Arla 2025

DMK-koncernen 2024

Beräkningarna görs enligt olika redovisningsramar: Arla tillämpar International Financial Reporting Standards (IFRS) medan DMK följer Handelsgesetzbuch (HGB), de tyska finansiella standarderna.

VIKTIGA HÄNDELSE

Stora CAPEX-investeringar för morgondagens tillväxt

Som en bekräftelse på vår långsiktiga vision fattade vi strategiska investeringsbeslut under 2025 för att främja förändringsprojekt och säkra framtida tillväxt. I februari beslutade vi att investera i ett Centre of Excellence i Lockerbie, Skottland, för att öka kapaciteten för UHT- och laktosfri mjölk. I mitten av året beslutade vi att vidareutveckla Holstebro mejeri i Danmark och öka produktionen av färskost med ytterligare 16 000 ton per år, efter en ökning med 27 000 ton tidigare under året, medan Linköpings mejeri i Sverige planerade för en ny kvarglinje som ska lanseras 2028 för att bredda vår nordiska portfölj. I augusti inledde vi en strategisk expansion av Puck-produktionen i Bahrain, vilket förstärker våra ambitioner i Mellanöstern.

**Uppdatering av Scope 3-målet**

Under 2025 stärkte vi vår ambition för Scope 3 och anpassade den till Science Based Targets initiative (SBTi) Forest, Land and Agriculture (FLAG) guideline och 1,5°C enligt Parisavtalet, genom att anta absoluta utsläppsminskningar. Samtidigt satte vi upp ett mål för våra leverantörer och partners i hela värdekedjan att vara i linje med SBTi senast 2029.

En ny hälsostrategi för att möjliggöra bra matval

Vi tror att bra matval gör livet bättre. Ändå saknar många tillgång, kunskap eller inspiration för att göra dem. En önskan om att bidra till att förändra detta har drivit oss att skapa en ny global hälsostrategi, som utvecklades och lanserades internt 2025.

Som en av världens största livsmedels- och dryckes-tillverkare har Arla jämförts av den oberoende organisationen Access to Nutrition Initiative (ATNi) i dess Global Health Index. År 2024 klättrade vi från plats 14 år 2016 till plats 3. Vi använder också Health Star Rating (HSR)-systemet för att bedöma vår portfölj av varumärken och strävar efter att 80 procent av produkterna ska uppfylla hälsostandarden på 3,5 stjärnor eller mer.

Med den nya hälsostrategin vill vi driva vår produktinnovation, vår matinspiration och vårt engagemang för att tillsammans lösa samhällsutmaningar. Strategin vilar på tre pelare:

- Stärka hälsan genom hälsosamma mejeriprodukter
- Ge människor möjlighet att leva ett gott liv med livslånga hälsosamma matvanor
- Säkra framtiden för hållbara matvanor och tryggad livsmedelsförsörjning inklusive mejeri.

Under de kommande åren kommer delar av strategin att genomföras på global nivå, till exempel inom produktinnovation, medan andra aktiviteter kommer att drivas på marknadsnivå och definieras av den mest relevanta vägen när det gäller kultur, position och produktportfölj.

**Fler gröna val**

För att främja en hälsosammare livsstil lanserade vi en receptbok i Danmark för att inspirera människor att laga lättlagade vardagsmåltider med mer grönsaker.

Möta den globala efterfrågan på protein genom strategiska varumärken och integration

Konsumenternas preferens för protein fortsatte att ge starka resultat. Arla® Protein uppnådde en volymdriven omsättningsökning på 19,5 procent, inklusive en ökning med 69,2 procent inom vårt område International. På samma sätt har vår Starbucks Protein Drink med kaffe tagits emot mycket väl på alla marknader, särskilt i Europa, och visar ett starkt momentum.

Det har även gått ett år sedan AFI Felinbach, tidigare Volacs Whey Nutrition, integrerades fullt ut i vår vassleverksamhet. Denna integration har också bidragit till en ökning av AFI – Arla Foods Ingredients försäljning med 43,1 procent. Dessa resultat understryker vårt strategiska fokus på proteinrik nutrition för att möta de föränderliga behoven hos kunder och konsumenter över hela världen.

"Recipe for Change" vann globala utmärkelser

Recipe for Change från Puck vann tre så kallade Cannes Lions 2025 och andra internationella utmärkelser. Dessa globala utmärkelser hyllade en kampanj som var rotad i lokal insikt och den anda av generositet och samhörighet som definierar Ramadan-säsongen. Den innehöll sex autentiska hemlagade recept, vart och ett skapade av en libanesisk kvinna, till några av de mest välkända libanesiska restaurangerna i Kanada, Australien och Förenade Arabemiraten (FAE), där 50 procent av intäkterna från varje såld maträtt donerades till behövande libanesiska familjer.

RESULTAT- ÖVERSIKT

I detta avsnitt

- 13 Sammanfattning
- 14 Översikt över den externa marknaden
- 16 Resultatöversikt
- 30 Utsikterna för 2026

När data möter smak

Som en del av produktutvecklingsresan genomför vi panel- och konsumenttester för att vägleda oss mot de smaker som konsumenterna älskar mest. På Arla® Skyr använder vi nu maskininlärning och data för att förutse konsumenternas preferenser. Om vi lyckas kommer detta tillvägagångssätt att minimera upprepade tester, påskynda beslutsfattandet och fokusera forskningen där den ger störst effekt, vilket gör innovationen snabbare, smartare och godare.



SAMMANFATTNING

Robust utveckling i en dynamisk global marknad

Arla levererade ett robust resultat under ett år som påverkades av starka marknadskrafter. Stramt utbud och stark efterfrågan höll industripriserna uppe under första halvåret. Priserna föll dock betydligt under andra halvåret, särskilt under fjärde kvartalet, efter en oväntad ökning av tillgängligheten på mjölk globalt, inklusive i Europa. Denna bredare förändring av marknadsförhållandena hade en direkt effekt på vårt resultat. I det större sammanhanget var efterfrågan på mejeriprodukter fortsatt stark och vi uppnådde stabila resultat på alla marknader och i alla kanaler.

Sammantaget ökade Arlaintjäningen med 10,8 procent till 56,4 eurocent/kg (2024: 50,9 eurocent/kg), vilket återspeglar det högre värde som skapas från våra ägares mjölk genom starka marknads- och varumärkespositioner samt lönsam tillväxt i protein- och

sportnärlingssegmentet. Den ökade tillgängligheten på mjölk satte dock press på de globala råvarupriserna, vilket påverkade vårt a contopris och bidrog till en lägre Arlaintjäning under andra halvåret.

De högre industripriserna under första halvåret hade också en tydlig inverkan på utvecklingen för våra varumärken. Marknadsrörelserna påverkade den volymdrivna omsättningsökningen för våra varumärken, där höga prisnivåer begränsade tillväxten innan momentum stärktes under andra halvåret. Trots detta hade vår portfölj av varumärken en stark ställning, med stöd av stabila volymer i dagligvaruhandeln och en stark utveckling inom Foodservice. Vår totala omsättning ökade med 9,4 procent till 15,1 miljarder EUR. Arla Foods Ingredients (AFI) var en viktig bidragsgivare och

levererade 1,5 miljarder EUR i intäkter, drivet av den framgångsrika integrationen av AFI Felinfach och en stark global efterfrågan på protein.

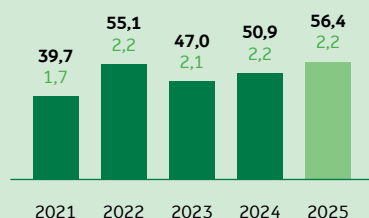
Vårt effektivitetsprogram gav 158 miljoner EUR, det högsta utfallet hittills, drivet av breda effektivitetsvinster i Supply chain, kommersiella områden och centrala funktioner.

Inom hållbarhet uppnådde vi en minskning av utsläppen i Scope 1 och 2 med 5,6 procent jämfört med föregående år, vilket innebär en total minskning med 43,6 procent från 2015. Detta återspeglar fortsatta energieffektiviseringar och vår övergång till drift med låga klimatutsläpp. Arlas ägare, mjölkbönderna, minskade utsläppen per kilo mjölk med 0,4 procentenheter och utsläppen på gårdarna har minskat med 9,9 procent jämfört med basåret 2020. Den ökade mjölkvinvagningen ledde dock till att våra gårdsrelaterade utsläpp ökade med 4,4 procent jämfört med föregående år. Vi fortsatte att utöka insatserna inom ramen för FarmAhead™ och stöttade våra ägare att införa metoder inom till exempel foderoptimering, djurhållning och gödselhantering.

TORBEN DAHL NYHOLM
Koncernfinansdirektör för Arla

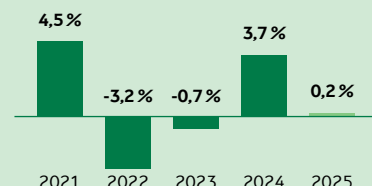


F26
56,4
ARLINTJÄNING
EUROCENT/KG

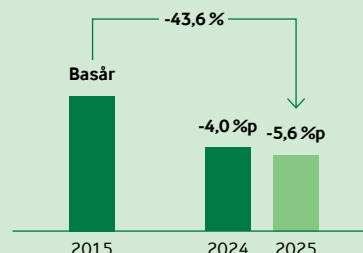


Tillägg till betalning

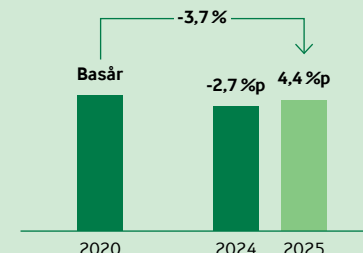
F26
0,2 %
VOLYMDRIVEN
OMSÄTTNINGSÖKNING
FRÅN STRATEGISKA
VARUMÄRKEN



F26
-5,6 %p
SCOPE 1+2 UTSLÄPP
UTVECKLING 2025

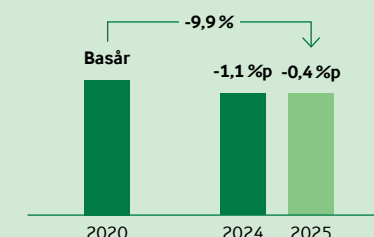


F26
4,4 %p
SCOPE 3 FLAG¹
UTSLÄPPSUTVECKLING 2025



¹ Utsläpp relaterade till skog, markanvändning och jordbruksaktiviteter.

F26
-0,4 %p
SCOPE 3 UTSLÄPP FRÅN ÄGARLEVERERAD MJÖLK PER KILO MJÖLK
UTVECKLING 2025



Översikt över den externa marknaden

En snabb ökning av mjölkutbudet under andra halvåret ritade om kartan för de globala råvarupriserna, mot en bakgrund av geopolitisk osäkerhet och normaliserad inflation under 2025.

Den geopolitiska oron höll i sig, men den globala tillväxten förblev stabil

Kriget i Ukraina och oroligheter i Mellanöstern fortsatte att forma de globala utsikterna och bidrog till en fortsatt bräcklig miljö.

Olika tillkännagivanden om tullar i början av 2025 ökade förväntningarna på att den globala produktionen och handeln skulle minska. Ur ett europeiskt perspektiv lättade oron över de potentiella effekterna av amerikanska importtullar när EU och USA i augusti enades om att fastställa en tullsats på 15 procent. Även om det inte var gynnsamt gav det en viss klarhet, även om de bredare politiska utsikterna förblev osäkra.

Trots geopolitisk oro och handelsosäkerhet höll den globala ekonomin i stort sett ställningarna, med en real BNP-tillväxt på 3,2 procent endast

0,1 procentenhet lägre än 2024. I EU förbättrades tillväxten till 1,4 procent, upp från 1,1 procent 2024¹.

Inflationen återvände till nivåerna före covid-19

Sedan toppnoteringen 2022 har inflationen stadigt sjunkit, en trend som fortsatte under 2025 i takt med att leveranskedjorna normaliserades. Den europeiska inflationen låg på 2,1 procent 2025, en minskning från 2,4 procent 2024. Prognoserna för 2026 pekar på 1,9 procent¹, även om dessa fortfarande är mycket känsliga för genomförandet av tullar². Utanför Europa kvarstod inflationstrycket. Afrika och Mellanöstern noterade en inflationstakt på 13,6 procent respektive 10,4 procent, vilket pressade upp den globala inflationen till 4,2 procent 2025 (2024: 5,8 procent)¹.

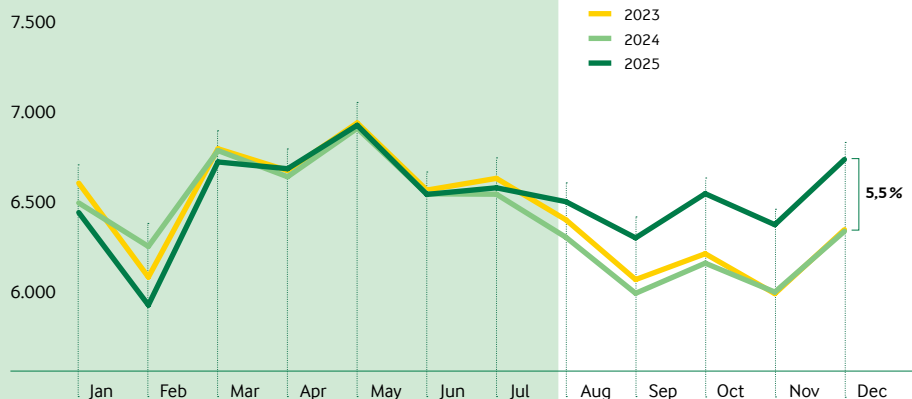
Stark efterfrågan med bibehållna löner

En normalisering av inflationen i kombination med en lönetillväxt på 3,2 procent² under 2025 ökade köpkraften för de europeiska konsumenterna¹. Försäljningsvolymerna för mejeriprodukter ökade med 0,7 procent tack vare kategorin mjölk, yoghurt och matlagning (MYC) som ökade med 0,9 procent och ost som ökade med 0,8 procent. Däremot minskade mjölmängderna för smör, bredbara produkter och margarin (BSM) med 2,1 procent, vilket berodde på den generellt höga prisnivån på BSM-produkter¹.

Globala industripriser reagerade på kraftigt ökande mjölkpriser

År 2025 utmärkte sig för sin globala marknadssynamik, som drevs av utbud och efterfrågan. Stram mjölktillgång och fortsatt stark efterfrågan under

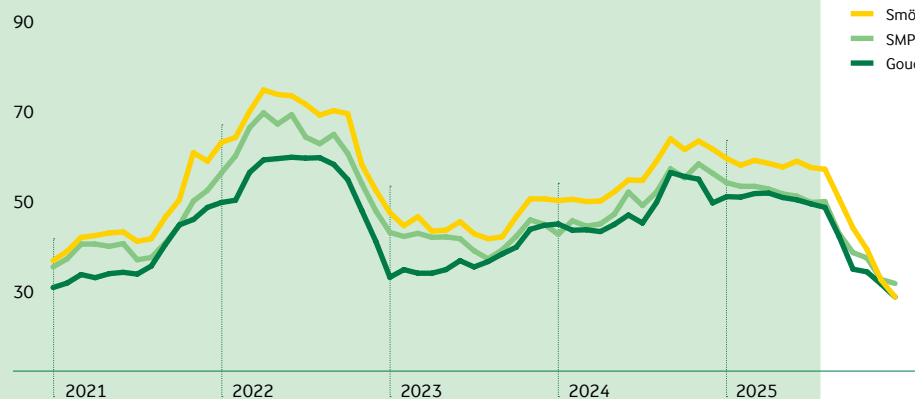
INVÄGNING AV KOMJÖLK I JÄMFÖRBARA LÄNDER I EUROPA¹ MILJONER TON



Källa: CLAL CLAL

¹ Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Nederländerna, Finland.

INDUSTRIPRISER¹ EUROCENT/KG, MJÖLKANVÄNDNINGS-EKVIVALENTER



Källa: GDT, Trígona Dairy Trade, CLAL

¹ En förändring i metodiken har tillämpats på beräkningarna. Siffrorna för 2024 skiljer sig från de som publicerades i Årsredovisning 2024

årets första hälft med stöd av fasta industripriser. Under andra halvåret, och i synnerhet under fjärde kvartalet, förändrades marknadsförhållandena drastiskt. En säsong med exceptionellt bra väder resulterade i en stark foderskörd globalt. Med bättre tillgänglighet på foder kunde gårdarna öka mjölkproduktionen inom ramen för sin befintliga kapacitet. Eftersom utbudet av mjölk ökade samtidigt som efterfrågan i stort sett var oförändrad uppstod en tydlig obalans mellan utbud och efterfrågan, vilket pressade ned industripriserna. Nedgången började i augusti och accelererade in i fjärde kvartalet. Från augusti till december föll smörpriserna med 44 procent, gouda med 36 procent och skummjölkspulver (SMP) föll med 35 procent. Eftersom dessa nedgångar inträffade sent på året var deras inverkan på årsgenomsnittet för 2025 dock begränsad, och effekterna kommer sannolikt att fortsätta in i 2026.

Mjölkkpriserna till bönderna var fortsatt höga innan de sjönk i slutet av året

Dynamiken på industrimarknaderna återspeglades i mjölkkpriserna till bönderna i Europa. Priserna låg på en stabil och relativt hög nivå under hela första halvåret innan de sjönk under andra halvåret. I takt med de sjunkande industripriserna började mjölkkpriset till bönderna i EU att sjunka med 5-10 procent från augusti till december³.

Den totala mjölkinvägningen i Arla uppgick till 14,3 miljarder kilo i år, jämfört med 13,7 miljarder kilo förra året, en ökning med 4,3 procent. När det gäller ägarlevererad mjölk ökade invägningen i alla ägarländer. Storbritannien (7,7 procent) och Danmark (3,6 procent) stod för den starkaste ökningen, med stöd av ytterligare invägning från Sverige, Tyskland och Benelux.

Blandade valutarörelser 2025

Valutakursutvecklingen präglade också året, med anmärkningsvärda förändringar i de stora valutorna. Vi såg ogynnsamma valutarörelser i GBP och USD, vilket motverkades av en förbättring i SEK. I genomsnitt ökade SEK med 3,4 procent, medan GBP och USD minskade med 1,2 procent respektive 4,1 procent. Rörelsen under året var ännu mer markant. Från december 2024 till december 2025 såg vi en ökning av SEK med 6,2 procent, medan GBP och USD minskade med 4,9 procent respektive 11,4 procent.

Lagar och regler inom hållbarhet förändras

Under 2025 upplevde viktiga marknader betydande förändringar inom lagar och regler inom hållbarhet. I EU har regleringar som direktivet om företags due diligence avseende hållbarhet (CSDDD) och

EU:s Deforestation Regulation (EUDR) skjutits upp. Medan Kina och tillväxtmarknaderna påskyndade övergången från frivillig till obligatorisk rapportering om hållbarhet, införde eller utvidgade flera asiatiska länder system för handel med utsläppsätter. Detta belyser en växande skillnad i den globala regleringen, där tillväxtekonomierna intar en mer bestämd hållning när det gäller hållbarhet.

¹ Källa: Observatoriet för mjölkmarknaden

² Källa: IMF, World Economic Outlook, oktober 2025

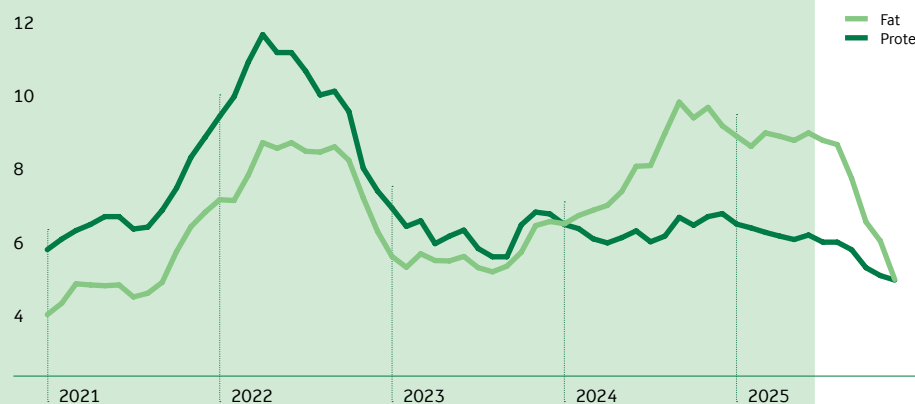
³ Källa: ECB ECB

FETT OCH PROTEIN INDUSTRIPRISER EUR/KG

Genomsnittliga priser	2024	2025
Fett	7,9	7,8
Protein	6,2	5,8

**MINSKNING
FRÅN
AUGUSTI TILL
DECEMBER
2025**

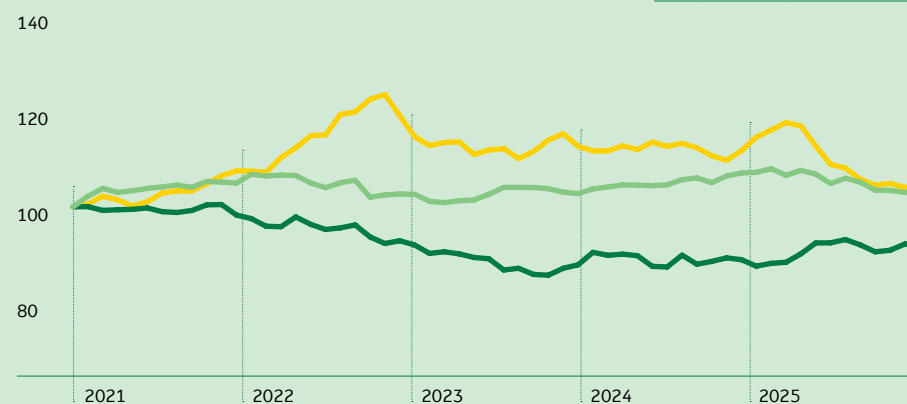
Fat 42 %
Protein 17 %



Källa: ZMB ZMB

UTVECKLING I UTLÄNDSKA VALUTAKURSER INDEX, JAN 2021 = 100

Genomsnittliga priser ¹	2024	2025
USD	112,8	108,3
GBP	105,7	104,6
SEK	88,6	91,6



Källa: Danmarks Nationalbank

¹ Siffrorna för 2024 som presenteras i år skiljer sig från de som rapporterades i årsredovisning 2024, eftersom indexåret har uppdaterats mot EUR.

Översikt över resultatet

I en volatil och skiftande marknadsdynamik levererade vi ett starkt resultat, vilket återspeglar en solid global efterfrågan på mejeriprodukter med stöd av fortsatta investeringar, innovation och framsteg inom hållbarhet.

Mjölpriserna var fortsatt stabila innan de sjönk under andra delen av året

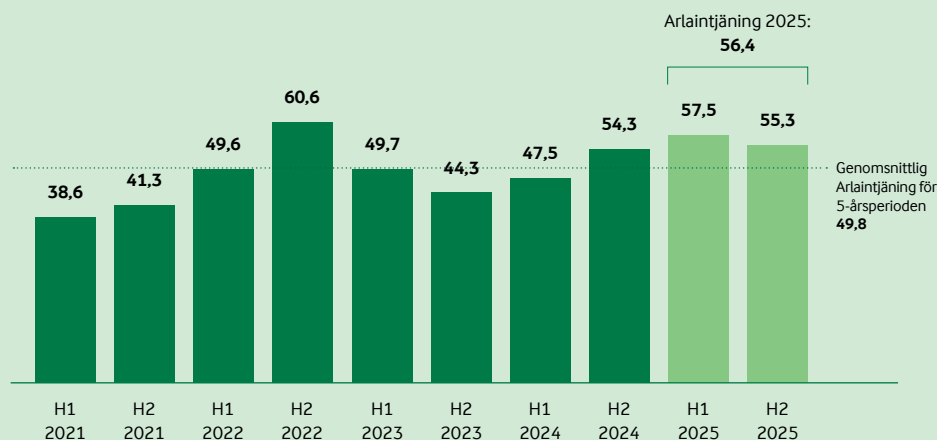
Utvecklingen av mjölpriserna 2025 gav en tydlig återspeglning av årets skiftande marknadsdynamik. Arlas genomsnittliga a contopris för mjölk ökade med 11,6 procent till 53,4 eurocent/kg (2024: 47,8 eurocent/kg). Arlaintjäningen, som återspeglar det värde som Arla genererar per kilo ägarlevererad

mjölk, ökade med 10,8 procent till 56,4 eurocent/kg (2024: 50,9 eurocent/kg). Uppgången drevs av höga industripriser på mejeriprodukter under första halvåret, med stöd av starka marknads- och varumärkespositioner, lönsam tillväxt inom segmentet protein och sportnutrition samt fortsatta effektivitetsvinster. I linje med marknadsrörelserna ledde dock den ökade tillgängligheten på mjölk under andra halvåret till att industripriserna sjönk.

Omsättningen ökade med stöd av kommersiella priser och högre mjölmängder

Vår omsättning ökade med 9,4 procent till 15,1 miljarder EUR 2025, jämfört med 13,8 miljarder EUR 2024. Ökningen drevs främst av högre genomsnittliga prisnivåer i våra verksamheter inom

ARLAIN TJÄNING EUROCENT/KG



Tillväxt i fokus

Arla® Skyr redovisade en solid volymdriven omsättningsökning på 17,8 procent, vilket gör det till ett av Arlas starkast presterande varumärken 2025.



dagligvaruhandel, Foodservice och vassle, inklusive nya affärer från AFI Felinfach. Global Industry Sales (GIS) redovisade högre omsättning eftersom mer mjölk blev tillgänglig, även om försäljningspriserna sjönk under årets andra hälft.

Den volymdrivna omsättningen från varumärken följde marknadsdynamiken

Den volymdrivna omsättningen från strategiska varumärken landade på 0,2 procent 2025. Även om tillväxten var blygsam indikerade den en stark underliggande köpkraft hos konsumenterna och en stark efterfrågan, eftersom de höga prisnivåerna under första halvåret begränsade tillväxten, i synnerhet inom kategorin BSM. Som väntat minskade den volymdrivna omsättningen för varumärken med 1,5 procent under första halvåret, innan tillväxten åter tog fart under andra halvåret och uppgick till 1,8 procent.

Utvecklingen varierade också mellan olika regioner och kanaler. Den volymdrivna omsättningen för varumärken minskade med 0,8 procent i Europa,

medan den ökade med 2,4 procent i segmentet International. Dagligvaruhandeln var mer utsatt för marknadstrycket, vilket resulterade i en minskning med 1,7 procent, medan Foodservice fortsatte att växa och nådde en ökning på 2,7 procent.

Betydande besparingar från vårt effektivitetsprogram

Vårt program Fund our Future gav effektivitetsvinster på 158 miljoner EUR, vilket är det högsta resultat som uppnåtts under initiativet hittills. Detta drevs av många initiativ i hela värdekedjan, till exempel AFI:s fortsatta arbete med produkter med mervärde, receptförbättringar, smartare distributionsval och sortimentsoptimeringar.

Nettoresultatandel inom målintervall

Vi redovisade en nettoresultatandel på 415 miljoner EUR 2025, motsvarande 2,8 procent av omsättningen, vilket var inom målintervall på 2,8-3,2 procent. Utifrån vår robusta finansiella ställning föreslår styrelsen en efterlikvid till ägarna på 2,2 eurocent/kg mjölk.

Övrigt totalresultat

Övrigt totalresultat uppgick till -196 miljoner EUR (2024: EUR -11 miljoner EUR) berodde på värdejusteringar av investeringar i intresseföretag och joint ventures på -107 miljoner EUR och på -103 miljoner euro i valutakursdifferenser från omräkning av utlandsverksamheter.

Robust finansiell ställning

I år bibehöll vi vår starka finansiella ställning på den volatila marknaden. Vår skuldsättningsgrad uppgick till 3,3 jämfört med 3,2 förra året. Nyckeltalet påverkades av en ökad interbanksskuld netto till följd av en fortsatt hög investeringsnivå i produktionsanläggningar som stödjer våra strategiska ambitioner. Den rapporterade skuldsättningsgraden låg inom vårt målintervall på 2,8-3,4.

Förbättrat operativt kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 862 miljoner EUR (2024: 652 miljoner EUR), vilket är en förbättring med 210 miljoner EUR jämfört med föregående år. EBITDA förbättrades

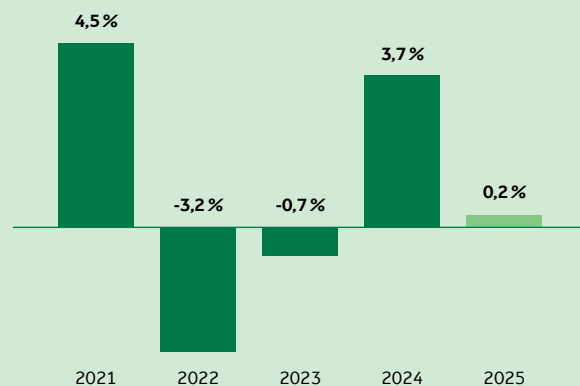
med 47 miljoner EUR, medan nettorelsekapitalet och andra justeringar av det operativa kassaflödet förbättrades med 163 miljoner EUR jämfört med förra året. EBITDA landade på 1.156 miljoner EUR jämfört med 1.109 miljoner EUR 2024.

Investeringar för framtida tillväxt

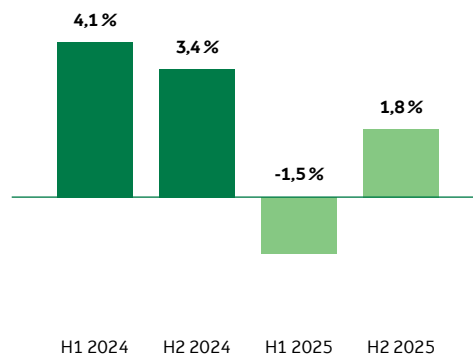
Vi har fortsatt att investera i betydande projekt för att stödja framtida tillväxt inom våra strategiska affärsområden. I år uppgick våra totala investeringar, inklusive immateriella anläggningstillgångar, materiella anläggningstillgångar samt nyttjanderättstillgångar, till 731 miljoner EUR, jämfört med 763 miljoner EUR 2024.

Viktiga investeringar avsåg produktionsanläggningen för cheddar i Taw Valley Dairy i Storbritannien och investeringar i AFI för att stödja tillväxten inom mervärdessegmentet.

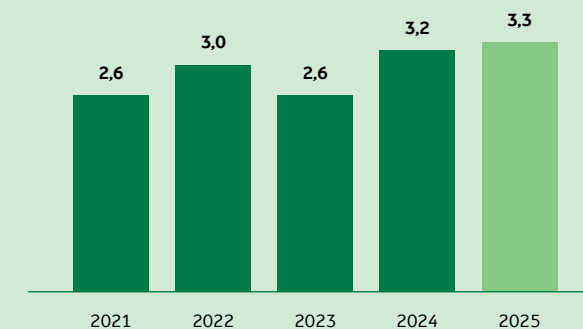
VOLYMDRIVEN OMSÄTTNING FRÅN STRATEGISKA VARUMÄRKEN

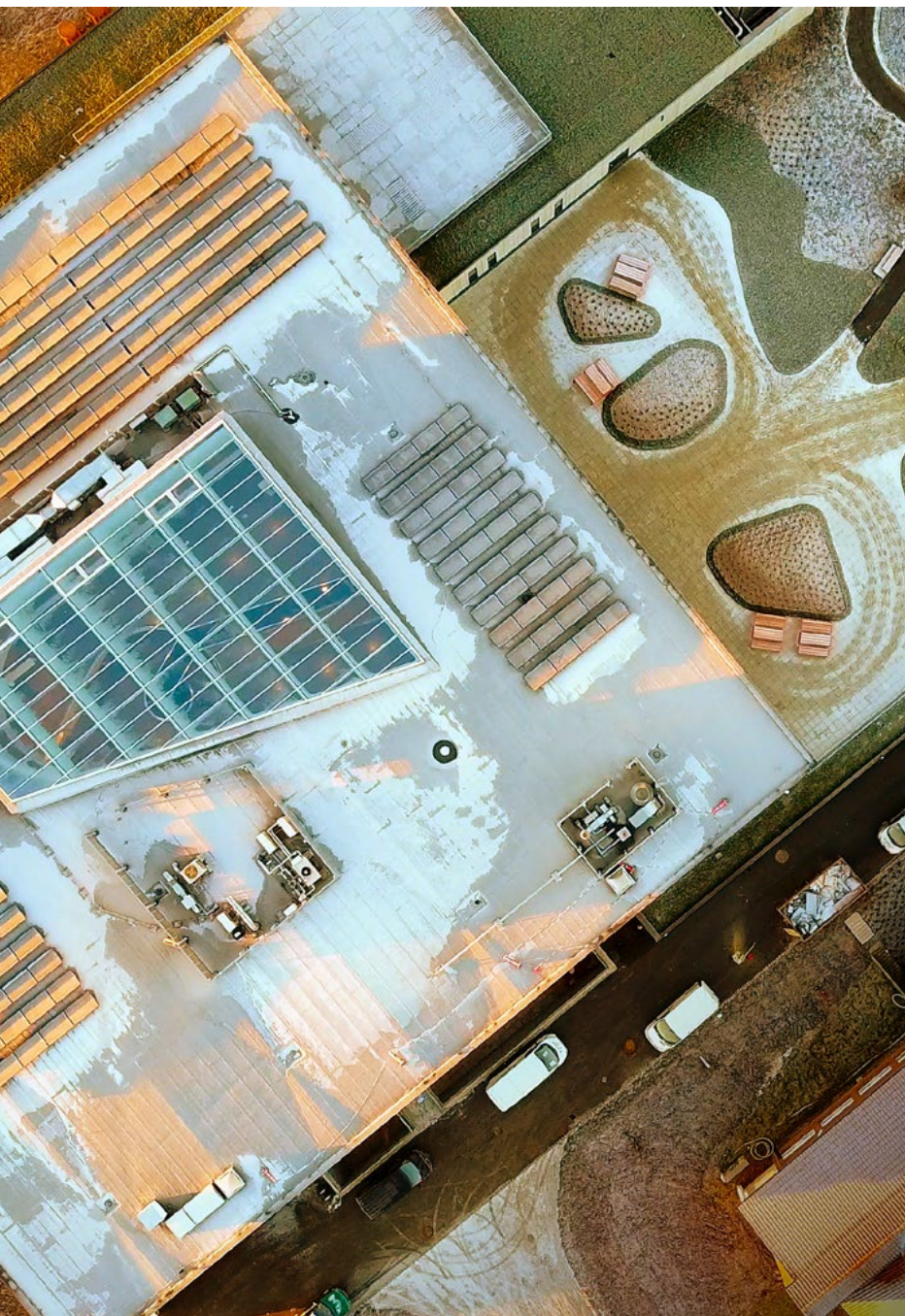


VOLYMDRIVEN OMSÄTTNING ÖKNING FÖR STRATEGISKA VARUMÄRKEN HALVÅRSÖVERSIKT (2024-2025)



UTVECKLING AV FINANSIELL SKULDSÄTTNINGSGRAD MÅLINTERVALL: 2,8-3,4





El från förnybara källor

Från och med december 2025 använder våra mejerier i Europa el som genereras från förnybar energi.

Uppdaterad Dubbel Väsentlighetsbedömning

Rapporteringsomfattningen för hållbarhet är i linje med direktivet om hållbarhetsrapportering för företag (CSRD) och styrs av en dubbel väsentlighetsbedömning (DMA). Under 2025 uppdaterade vi vår DMA för att anpassa oss till ny vägledning och Arlas Enterprise Risk Management (ERM)-process. Vår tidigare DMA genomfördes innan regleringsstandarder och vägledning hade färdigställts. Revideringen förfinade därför vår rapportering, samtidigt som den anpassades till CSRD-kraven.

Nya mål för utsläppsminskningar

Vi uppdaterade våra mål för utsläppsminskningar i scope 3 för att anpassa oss till Science Based Targets initiative's (SBTi) riktlinjer för utsläpp inom skog, mark och jordbruk – kallade Forest, Land and Agriculture (FLAG). Framöver har vi åtagit oss att minska de absoluta FLAG-utsläppen i scope 3 med 30,3 procent fram till 2030 från basåret 2020. Vi har också infört ett nytt mål för leverantörs- och partnerengagemang i scope 3 som inte är FLAG-utsläpp, där 82,6 procent av leverantörerna inom nyckelkategorier, mätt i utsläpp, ska ha vetenskapligt baserade mål på plats senast 2029. Vi står fast vid vårt åtagande att minska utsläppen i scope 1 och 2 med 63 procent till 2030 från basåret 2015. Alla tre målen är validerade av SBTi.

Minskade utsläpp i värdekedjan

År 2025 uppnådde vi en minskning med 5,6 procentenheter av utsläppen i scope 1 och 2, vilket motsvarar en total minskning med 43,6 procent från 2015 års nivåer. Den fortsatta minskningen uppnåddes genom ytterligare optimeringar, investeringar i värmepumpar, elpannor och ökad användning av förnybar energi. Från och med december 2025 förlitar vi oss uteslutande på el från förnybara källor för våra produktionsanläggningar i Europa.

Arlas ägare minskade sina utsläpp per kilo mjölk med 0,4 procentenheter under 2025, men på grund av en betydande ökning av mjölkinvägningen under andra halvåret 2025 ökade utsläppen enligt FLAG-målet för scope 3 med 4,4 procent år 2025. Detta innebär

dock fortfarande en absolut minskning med -3,7 procent jämfört med vårt basår för 2020.

På rätt spår med FarmAhead™

Poängen för FarmAhead™ Ersättning ökade från i genomsnitt 53 under 2024 till 55 under 2025, vilket visar att det är ett värdefullt verktyg för att minska utsläppen på gårdarna. Under 2025 lade vi grunden för att bredda effekterna av FarmAhead™ under 2026. Framöver kommer det utökade tillämpningsområdet att omfatta ammoniakutsläpp, kolinlagring, naturbetesmarker och flerartsvallar.

Vi fortsätter att närma oss vårt mål att uppnå helt avskognings- och konverteringsfria (DCF) inköp för soja, palm och skogsfiber. År 2025 var 82 procent av den soja som användes som foder på gårdsnivå DCF, och FarmAhead™ Ersättning fortsatte att spela en central roll för att driva på förändringar genom att belöna lantbrukare som minskar sin sojaoanvändning eller köper DCF-soja.

Ny hälsostategi och nya säkerhetsmått

Under 2025 utökade vi vårt interna system för olycksrapportering, så att det nu omfattar alla anläggningar, och införde nya mätetal för hälsa och säkerhet, som till exempel totalt antal registrerbara olyckor. Under året noterade vi en olycksfallsfrekvens med förlorad arbetstid (LTA) på 2,9. Detta är en förbättring jämfört med förra året på jämförbar basis, vilket drevs av starka framsteg inom dansk logistik.

Antalet medarbetare minskade främst på grund av utkontraktering av transportverksamheten i Storbritannien. Våra heltidsekvivalenter (FTE) ökade dock något, från 21.895 år 2024 till 22.052 år 2025. Ökningen förklaras av helårseffekten av förvärvet av AFI Felinfach i november 2024.

Under 2025 lanserade vi också en ny hälsostategi med fokus på att förbättra hälsoprofilen i vår produktportfölj. För att följa upp utvecklingen har vi infört ett nytt nyckeltal baserat på Health Star Rating-metoden. Vi har ett pågående mål om att 80 procent av våra produkter under varumärke ska vara hälsosamma, och 2025 uppnådde vi 79,6 procent.

ÖVERSIKT ÖVER RESULTAT

Globala varumärken

Arlas verksamhet är uppbyggd kring strategiska globala varumärken som står för en betydande del av Arlas värdeskapande.

Globala varumärken

Den totala omsättningen för varumärken uppgick till 7 029 miljoner EUR (2024: 6 589 miljoner EUR), en ökning med 6,9 procent som drevs av högre genomsnittliga prisnivåer, medan vår volymdrivna omsättningsökning från strategiska varumärken var

blygsamma 0,2 procent (2024: 3,7 procent). Som väntat tyngde de höga prisnivåerna under första halvåret den totala tillväxten, och den volymdrivna omsättningen för varumärken minskade med 1,5 procent under första halvåret. Tillväxten tog fart igen under andra halvåret i takt med att prisnivåerna sjönk och konsumtionen inom kategorin förbättrades, med en tillväxt på 1,8 procent.

Varumärket Arla®

Varumärket Arla® omfattar flera kategorier som mjölk, yoghurt och ost, med stöd av olika

undervarumärken. Högre prisnivåer ökade den totala omsättningen för varumärket med 7,7 procent till 4.027 miljoner EUR (2024: 3.737 miljoner EUR). De högre prisnivåerna hjälpte till att kompensera för nedgången i volymdriven omsättning för varumärken, som minskade under första halvåret och delvis balanserades av tillväxt under andra halvåret, vilket resulterade i en minskning för helåret på 1,0 procent (2024: 3,9 procent). Bland undervarumärkena levererade Arla® Protein och Arla® Skyr en imponerande omsättningsökning på 19,5 procent och 17,8 procent, liksom vårt varumärke inom Foodservice, Arla Pro, som hade en tillväxt på 7,5 procent. På marknadsnivå fortsatte den volymdrivna omsättningsökningen för varumärket att vara framträdande i området Nederländerna, Belgien och Frankrike och uppgick till 5,2 procent.

Lurpak®

Lurpak® levererade en omsättningstillväxt på 7,8 procent till 903 miljoner EUR (2024: 837 miljoner EUR), trots en nedgång på 3,3 procent i volymdriven omsättningsökning för varumärken (2024: 5,6 procent). Höjda priser på smör i dagligvaruhandeln under hela året tyngde resultatet. I Europa minskade intäkterna från varumärkesrelaterade volymer med 7,6 procent, främst i Storbritannien. De internationella marknaderna visade tillväxt, med en volymdriven omsättningsökning på 4,5 procent, ledd av en ökad efterfrågan på 9,9 procent i Mellanöstern och Nordafrika (MENA). På nyckelmarknader som Danmark, Förenade Arabemiraten och Grekland ökade det starka varumärket Lurpak® stadigt i volym och behöll sin ledande position. Det nya växtbaserade sortimentet stärkte varumärket genom att attrahera yngre konsumenter och bredda räckvidden.

Castello®

Vårt varumärke för specialost Castello® levererade en omsättningsökning på 1,2 procent och nådde 248 miljoner EUR (2024: 245 miljoner EUR). Omsättningen för varumärket, driven av mjölmängd, ökade med 0,3 procent (2024: -1,1 procent) för helåret, efter en stark volymdriven omsättningsökning under andra halvåret. I Europa ökade den volymdrivna omsättningen

med 0,1 procent, dock med en underliggande stark efterfrågan från konsumenterna på lagrade havartiprodukter, medan volymerna på mögel- och färskostar minskade. Den volymdrivna omsättningen inom International ökade med 0,5 procent, främst till följd av en stark utveckling i USA under andra halvåret. Trenderna inom kategorierna var blandade, med en ökning av volymerna för hårdost som delvis vägdes upp av en minskning av volymerna för mögelost till följd av intensifierad priskonkurrens på vissa marknader.

Puck®

Puck® levererade stark tillväxt under 2025 med en omsättning som ökade med 2,6 procent till 528 miljoner EUR (2024: 514 miljoner EUR). Omsättningen ökade under båda halvåren, med ett starkt andra halvår på 10,7 procent. Som ett ledande varumärke inom mejeri i Mellanöstern bidrog den volymdrivna tillväxten i MENA-regionen på 6,3 procent till att den totala volymdrivna tillväxten uppgick till 6,7 procent (2024: 3,4 procent). En viktig bidragande faktor var den starka efterfrågan inom kategorin matlagning, särskilt på gräddor och riven ost, med ytterligare stöd från segmentet bredbara produkter, inklusive smältost och labneh.

Starbucks®

Vårt drickfärdiga kaffesortiment under varumärket Starbucks®, som finns tillgängligt i mer än 50 länder i Europa, Mellanöstern och Afrika, redovisade en volymdriven omsättningsökning på 13,9 procent (2024: 0,8 procent), driven av Starbucks® kyllda klassiker och lanseringen av Starbucks® proteinkaffe. Europa ledde utvecklingen med en volymdriven omsättning som ökade med 15,7 procent, med stöd av effektiv distribution och starkt genomförande i kanalerna, särskilt i Frankrike och Belgien där Arla har tagit över distributionen av Starbucks™. Den volymdrivna omsättningen i segmentet International ökade med 9,1 procent, tack vare ett starkt resultat i Övriga världen (RoW), som ökade med 12,8 procent, vilket vägde upp för en minskning på 11,8 procent i MENA till följd av fortsatta regionala störningar.

OUR BRANDS



F26

**VOLYMDRIVEN
OMSÄTTNING
FRÅN STRATEGISKA
VARUMÄRKEN**

0,2 %

2024: 3,7 %

2025: -1,0 %
2024: 3,9 %2025: -3,3 %
2024: 5,6 %2025: 0,3 %
2024: -1,1 %2025: 6,7 %
2024: 3,4 %2025: 13,9 %
2024: 0,8 %

F26

**OMSÄTTNING
FRÅN STRATEGISKA
VARUMÄRKEN, NETTO**

6,9 %

2024: 3,1 %

2025: 7,7 %
2024: 3,1 %2025: 7,8 %
2024: 8,4 %2025: 1,2 %
2024: -0,2 %2025: 2,6 %
2024: -2,7 %

RESULTATÖVERSIKT

Europe

Vårt affärssegment Europe omfattar åtta länder i Nord- och Västeuropa och skapar värde för våra ägare genom att erbjuda betrodda varumärken som Arla®, Lurpak® och Starbucks® till miljontals konsumenter.

Under 2025 ökade omsättningen i Europe med 7,9 procent till 8.704 miljoner EUR (2024: 8.066 miljoner EUR), främst drivet av högre genomsnittliga prisnivåer. Medan denna prismiljö tyngde den volymdrivna tillväxten från varumärken, som minskade med 0,8 procent, följde utvecklingen en varierad bana. Den tidiga motvinden från högre priser avtog och momentum stärktes mot slutet av året. Den volymdrivna omsättningen för varumärken ökade med 0,6 procent under andra halvåret i takt med att marknadsförhållandena normaliserades.

Nedgången i volymdriven omsättning från varumärkesprodukter drevs främst av Lurpak®, som

pressades av höga smörpriser i dagligvaruhandeln, vilket ledde till en volymdriven intäktsminskning på 7,6 procent. Arla® noterade en blygsam minskning på 1,0 procent, också pressad av högre prisnivåer. Detta vägdes delvis upp av en volymdriven omsättningsökning för Starbucks® på 15,7 procent, eftersom vi tog över distributionen i Frankrike och Belgien samtidigt som vi ökade kategoritillväxten.

Ur ett marknadsperspektiv upplevde Sverige och Storbritannien motvind, medan området Nederländerna, Belgien och Frankrike levererade robust tillväxt.

7,9 %

OMSÄTTNINGSÖKNING

2024: 1,0 %

-0,8%

VOLYMDRIVEN
OMSÄTTNINGSÖKNING
FRÅN STRATEGISKA
VARUMÄRKEN

2024: 4,1 %

8 704

OMSÄTTNING
MILJONER EUR

2024: 8 066

57,8 %

ANDEL AV TOTALA
OMSÄTTNINGEN
I ARLA

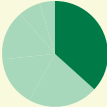
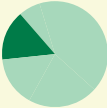
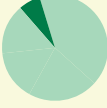
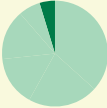
2024: 58,6 %



Maghälsa

Arla® Cultura erbjuder naturliga, fermenterade mejeriprodukter med unika blandningar av bakterier. Varumärket, som sedan länge är etablerat i Danmark, breddade sin närvaro under 2025 till att omfatta Sverige, Nederländerna och Storbritannien. I segmentet Europa levererade Arla® Cultura en volymdriven omsättningsökning på 7,4 procent.



Marknad	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av omsättning Europe	Beskrivning
 STORBRITANNIEN	5,0 % 2024: -0,2 %	-3,2 % 2024: 7,6 %	 3 207 miljoner EUR 2024: 3 055 miljoner EUR	Omsättningen för vår verksamhet i Storbritannien ökade med 5,0 till 3 207 miljoner EUR (2024: 3 055 miljoner EUR). Ökningen återspeglade en bredare dynamik i EU-regionen, där en högre prissättning gynnade omsättningen trots en nedgång på 3,2 % i den volymdrivna omsättningen för varumärken och en negativ valutaeffekt från ett svagare GBP. Den volymdrivna omsättningen för Lurpak® minskade med 11,5 %, medan Arla® Pro och Starbucks® ökade med 19,4 % respektive 4,4 %, vilket delvis kompenserade nedgången.
 SVERIGE	16,2 % 2024: 3,6 %	-2,9 % 2024: 2,0 %	 1 849 miljoner EUR 2024: 1 592 miljoner EUR	Omsättningen i Sverige ökade med 16,2 % till 1 849 miljoner EUR (2024: 1 592 miljoner EUR), med stöd av en stark SEK och de höjda prisnivåerna. Omsättningen för strategiska varumärken minskade med 2,9 % (2024: 2,0 %), pressade av höga prisnivåer och ökad konkurrens från import inom ost och smör. Inom kategorin hårdost minskade volymen med 5,7 %, medan nedgången inom kategorin smör främst drevs av Arla® Svenskt Smör, som minskade med 13,7 %, medan Arla® Protein och Arla® Kvarg uppvisade en positiv volymtillväxt på 51,9 % respektive 35,9 %.
 DANMARK	7,7 % 2024: -1,3 %	1,8 % 2024: 0,5 %	 1 336 miljoner EUR 2024: 1 241 miljoner EUR	Arla Danmarks omsättning ökade till 1 336 miljoner EUR, en ökning med 7,7 % (2024: 1 241 miljoner EUR), drivet av priser och en ökning med 1,8 % av den volymdrivna omsättningen för varumärken (2024: 0,5 %), vilket motverkades av lägre volymer till handelns egna varumärken. Castello® levererade en betydande ökning av volymdriven omsättning med 21,8 %, tillsammans med en solid tillväxt för Cheasy® på 11,9 % och Lurpak® på 4,0 %.
 TYSKLAND	4,8 % 2024: 1,5 %	-0,3 % 2024: 7,0 %	 1 333 miljoner EUR 2024: 1 272 miljoner EUR	Omsättningen i Tyskland ökade med 4,8 % till 1 333 miljoner EUR (2024: 1 272 miljoner EUR). Detta resultat återspeglade högre priser, tillsammans med en mindre minskning av volymdriven omsättningen från varumärken på 0,3% (2024: 7,0 %). Arla® Skyr och Arla® Buko levererade en volymdriven omsättningsökning på 35,4% respektive 11,9 %, vilket till stor del motverkades av minskningar för Arla® Finello och Arla® Kærgården på 27,1 % respektive 8,9 %.
 NEDERLÄNDERNA, BELGIEN OCH FRANKRIKE	11,5 % 2024: 4,1 %	10,9 % 2024: 7,4 %	 568 miljoner EUR 2024: 509 miljoner EUR	Vår verksamhet i Nederländerna, Belgien och Frankrike ökade omsättningen till 568 miljoner EUR, en ökning med 11,5 % (2024: 509 miljoner EUR). Våra varumärken Starbucks® och Arla® Buko levererade en volymdriven omsättningsökning på 84,4 % respektive 11,4 %. Den exceptionella utvecklingen för Starbucks® återspeglade delvis Arlas nya roll som distributör av Starbucks™ i denna region och bidrog till en volymdriven omsättningsökning för varumärket på 10,9 procent.
 FINLAND	3,4 % 2024: 2,4 %	-1,1 % 2024: 6,9 %	 411 miljoner EUR 2024: 397 miljoner EUR	I Finland landade omsättningen på 411 miljoner EUR (2024: 397 miljoner EUR), vilket var en ökning med 3,4 %. Arla® Protein och Arla® Luonto+ bidrog med en volymdriven omsättningsökning på 24,9 % respektive 13,7 %, medan Arla® totalt sett hade en volymdriven omsättningsminskning från varumärken på 3,7 %. Detta resulterade i en volymdriven omsättningsminskning från varumärken på 1,1 %.

RESULTATÖVERSIKT

International

Vårt internationella segment sträcker sig över mer än 140 länder på sex kontinenter, vilket återspeglar den globala räckvidden för Arlas verksamhet. Bland de ledande varumärkena finns Arla®, Puck®, Lurpak®, Castello® och Starbucks®.

Under 2025 återgick omsättningen från segmentet International till tillväxt, med en ökning på 1,0 procent till 2 460 miljoner EUR (2024: 2 435 miljoner EUR). Ett robust resultat trots motvind med eskalerande geopolitiska spänningar, handelshinder, utmaningar i leveranskedjorna och negativa valutaeffekter.

Vår portfölj med strategiska varumärken levererade en volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken på 2,4 procent. Trots begränsad tillväxt under första halvåret accelererade och upprätthöll segmentet International tillväxten fram till årets slut och uppnådde ett stabilt resultat i ett läge med höga prisnivåer, särskilt under första halvåret.

Geografiskt sett uppnåddes en volymdriven tillväxt från varumärken inom alla delsegment förutom

Kina. Den största ökningen kom från vår största region, MENA, med en tillväxt på 4,8 procent.

Ur ett varumärkesperspektiv levererade Arla® Protein en exceptionell volymdriven omsättningsökning på 69,2 procent, följt av Starbucks® på 9,1 procent, Puck® på 6,5 procent och Lurpak® på 4,5 procent.

Ändringar av zoner

Justeringar har gjorts i den internationella organisationsstrukturen. Västafrika har integrerats i RoW-regionen. Australien och Nya Zeeland har flyttats från RoW till regionen South East Asia (SEA). Kanada, USA och Kina har grupperats tillsammans av rapporteringsskäl. Dessa förändringar har införlivats i siffrorna för 2024 och 2025 som presenteras i denna årsredovisning.

1,0 %

OMSÄTTNINGSÖKNING

2024: -1,5 %

2,4 %

VOLYMDRIVEN
OMSÄTTNINGSÖKNING
FRÅN STRATEGISKA
VARUMÄRKEN

2024: 2,9 %

2 460

OMSÄTTNING
MILJONER EUR

2024: 2 435

16,3 %

ANDEL AV TOTALA
OMSÄTTNINGEN
I ARLA

2024: 17,7 %

Ökad närvaro i International

Lurpak®, som finns tillgängligt på 107 marknader, fortsätter att expandera på våra internationella marknader. Med ett arv som är rotat i kvalitet och smak ger Lurpak® glädjen att laga mat, bredbara produkter och baka till fler konsumenter runt om i världen.



Undersegment	Omsättningsökning	Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken	Andel av international omsättning	Beskrivning
MELLANÖSTERN OCH NORDAFRIKA (MENA)	2,1 % 2024: -2,4 %	4,9 % 2024: 2,7 %	 992 miljoner EUR 2024: 972 miljoner EUR	Omsättningen i MENA ökade med 2,1 procent till 992 miljoner EUR (2024: 972 miljoner EUR), till följd av högre priser och högre volymer. Den volymdrivna omsättningen från varumärken ökade med 4,9 procent (2024: 2,7 %), tack vare den starka utvecklingen för Lurpak® och Puck®, som ökade med 9,9 procent respektive 6,3 procent, medan vårt varumärke Dano® minskade med 41,5 %. Regionen drabbades också av negativa effekter från valutakursförändringar, då lokala valutor kopplade till USD försvagades efter dess nedgång under 2025.
RESTEN AV VÄRLDEN (ROW)	5,9 % 2024: 8,0 %	2,1 % 2024: 3,9 %	 679 miljoner EUR 2024: 641 miljoner EUR ¹	Klustret RoW, som omfattar mer än 80 länder, levererade intäkter på 679 miljoner EUR, en ökning med 5,9 procent (2024: 641 miljoner EUR ¹), tack vare en volymdriven omsättningsökning på 2,1 % från varumärken samt högre prisnivåer. Tillväxten leddes av Starbucks® med en ökning på 12,8 % och Lurpak® med en ökning på 1,9 %, medan varumärket Arla® minskade med 1,5 %. Den nyligen lanserade Milka®-chokladen presterade också väl med en hög volymdriven tillväxt. Sett ur ett landsperspektiv drevs tillväxten av Spanien (11,4 procent) och Nigeria (3,8 procent).
SYDÖSTRA ASIEN (SEA)	2,5 % 2024: 1,6 %	1,6 % 2024: 3,1 %	 378 miljoner EUR 2024: 369 miljoner EUR ¹	Omsättningen i SEA ökade med 2,5 procent till 378 miljoner EUR (2024: 369 miljoner EUR) trots valutautvecklingen från den bangladeshiska takan (BDT) och den australiensiska dollarn (AUD). Den volymdrivna omsättningstillväxten från varumärken uppgick till 1,6 procent, främst drivet av Arla® Pro, som uppnådde en tillväxt på 9,9 procent. Inom distributörsförsäljningen i Sydostasien ökade den volymdrivna omsättning från varumärken med 23,1 procent. Ur ett landsperspektiv levererade Filippinerna en solid utveckling med en ökning av den volymdrivna omsättningen med 5,9 %.
ENSKILDA MARKNADER (KANADA, USA OCH KINA)	-9,2 % 2024: -6,1 %	-3,3 % 2024: 3,8 %	 411 miljoner EUR 2024: 453 miljoner EUR	Både Kanada och USA mötte motvind från valutarörelser. Exklusive valutaeffekter noterade dock båda marknaderna en positiv utveckling av omsättningen och volymdriven varumärkestillväxt. I Kanada var lanseringen av varumärket Puck® enviktig bidragande faktor, medan tillväxten i USA drevs av varumärkena Arla® och Castello®. Omsättningen minskade i Kina, främst på grund av lägre volymer till följd av en utmanande konkurrenssituation och avvecklingen av två av våra tre varumärken inom Early Life Nutrition.

¹ Årsredovisningen för 2024 redovisades en omsättning för RoW på 649 miljoner EUR, vilket vid den tidpunkten inkluderade Australien och Nya Zeeland. I motsats till detta exkluderade SEA-siffran på 261 miljoner EUR exkluderade dessa marknader.



Ger glädje i köket

Puck® har sitt ursprung som bredbar ost i Tyskland och introducerades i Mellanöstern 1983 med ett urval av mejeriprodukter, främst ost. Som vårt ledande varumärke i MENA levererade Puck® en tillväxt på 6,5 procent 2025, med stöd av stark efterfrågan inom matlagningskategorin och fortsatt tillväxt inom grädde och smältost.

RESULTATÖVERSIKT

Arla Foods Ingredients (AFI)

AFI spelar en nyckelroll inom vasslebaserade lösningar globalt och levererar till kategorier som spädbarn, klinisk nutrition och sportnutrition samt mejeri, konfektyr och bageri.

Omsättningen inom AFI ökade med 43,1 procent till 1.452 miljoner EUR (2024: 1.015 miljoner EUR). Tillväxten drevs av en stark global efterfrågan på ingredienser för proteinprodukter, vilket ledde till gynnsamma marknadsförhållanden, och den framgångsrika integrationen av AFI Felinfach (tidigare Volac's Whey Nutrition), som förvärvades i slutet av 2024. Försäljningen av högförädlade ingredienser inom vassleprotein ökade med 29,3 procent, vilket innebär att andelen uppgick till 79,8 procent. Den fortsatta satsningen på specialingredienser stärkte marginalerna och stärkte AFI:s position som en global ledare inom avancerade vasslelösningar.

Under 2025 genomförde AFI flera strategiska initiativ och skärpte sitt FoU-fokus på kaseinproteiner. AFI gjorde betydande framsteg i utvecklingen av en

pipeline av innovativa kaseinbaserade ingredienser genom riktade projekt och nära kundsamarbeten.

För att utveckla sin tillverkning globalt ingick AFI ett avtal om kontraktstillverkning med Valley Queen Cheese, ett ledande amerikanskt mejeriföretag, för att producera Nutrilac® ProteinBoost, vårt patenterade mikropartikulerade vassleprotein-koncentrat. Partnerskapet ökade kapaciteten i Nordamerika och gör oss väl positionerade för att möta den ökande efterfrågan på proteinberikade mejeriprodukter i USA.

Sammantaget var 2025 ett år med många milstolpar. AFI kombinerade starka finansiella resultat med strategisk expansion och fångade upp den blomstrande efterfrågan på proteinrik kost samtidigt som man investerade i innovation och partnerskap.

29,3 %¹ 79,8 % 1 452 9,6 %

TILLVÄXT INOM FÖRÄDLINGS-SEGMENTET

2024: 5,6 %²

HÖGFÖRÄDLADE PRODUKTER ANDEL

2024: 79,5 %²

OMSÄTTNING MILJONER EUR

2024: 1 015

ANDEL AV TOTALA OMSÄTTNINGEN I ARLA

2024: 7,4 %

¹ Tillväxten exklusive effekter från F&F var 12,8 %.

² Eftersom AFI Felinfach nu är helt integrerat har siffrorna för 2024 omräknats för att återspegla den nya organisationen. I årsredovisningen för 2024 rapporterade vi en andel på 80,1 % och en segmenttillväxt på 2,5 %.



Proteinberikad läskedryck

För att tillgodose nya marknadsbehov lanserade AFI konceptet Protein Soda 2025. Konceptet är utformat för att AFI:s kunder ska kunna anpassa och kommersialisera det under sina egna varumärken för slutanvändarna. Den innehåller det specialiserade vassleproteinet Lacprodan® BLG-100 och är ett högkvalitativt alternativ till mer traditionella drycker. Konceptet består av ett recept med noll socker och 10 g protein per portion, vilket stöder efterfrågan på hälsosammare dryckesalternativ.



RESULTATÖVERSIKT

Global Industry Sales (GIS)

GIS är Arlas globala handelsverksamhet som säljer mjölkbaserade ingredienser och produkter till industrikunder. Handelsverksamheten gör det också möjligt för oss att balansera tillgång och efterfrågan på mjölk under hela året.

Genom GIS levererar vi en bred portfölj med mjölkpulver, kaseinat, mozzarella, hårdost och smör till mer än 60 länder, antingen direkt eller via plattformar för mejeriprodukter. Arlas verksamhet gör det möjligt att balansera tillgång och efterfrågan på mjölk under hela året.

De höga industripriserna under första halvåret återspeglade ett begränsat utbud av mjölk och en stark efterfrågan. Under andra halvåret ökade tillgängligheten på foder tack vare en stark skörd, vilket gjorde det möjligt för gårdarna att snabbt öka mjölkproduktionen och utlöste prisnedgångar inom flera kategorier. Smör, gouda och skummjörkspulver drabbades av kraftiga korrigeringar, med nedgångar

på 44 procent 36 procent respektive 35 procent från augusti till december 2025, med genomsnittspriser som låg något under förra årets nivå.

Med mer mjölk tillgänglig senare under året kanaliserades en större andel av mjölktorrsubstansen till GIS, vilket ökade andelen till 30,6 procent (2024: 24,8 procent). Denna ökning på 604 miljoner kilo mjölk från ägarna skedde främst under andra halvåret och kom från Danmark och Storbritannien. Tillsammans med den högre andelen mjölktorrsubstans bidrog den ökade tillgången till att omsättningen ökade till 2.450 miljoner EUR, en ökning med 8,7 procent från 2.254 miljoner EUR 2024.

8,7 %

OMSÄTTNINGS-
ÖKNING

2024: -0,1 %

30,6 %

MJÖLKTORR-
SUBSTANS SÅLD
GENOM GIS

2024: 24,8 %

2 450

OMSÄTTNING
MILJONER EUR

2024: 2 254

16,3 %

ANDEL AV TOTALA
OMSÄTTNINGEN
I ARLA

2024: 16,3 %



Resultaträkning

(miljoner EUR)	Not	2025	2024	Utveckling
Omsättning	1.1	15 066	13 770	9 %
Produktionskostnader	1.2	-12 068	-10 803	12 %
Bruttoresultat		2 998	2 967	1 %
Försäljnings- och distributionskostnader	1.2	-1 913	-1 824	5 %
Administrativa kostnader	1.2	-535	-508	5 %
Övriga rörelseintäkter	1.3	135	48	181 %
Övriga rörelsekostnader	1.3	-68	-118	-42 %
Resultat andelar efter skatt i joint ventures och intresseföretag	3.3	30	33	-9 %
Resultat före räntor och skatt (EBIT)		647	598	8 %
Specifikation:				
EBITDA		1 156	1 109	4 %
Av- och nedskrivningar	1.2	-509	-511	0 %
Resultat före räntor och skatt (EBIT)		647	598	8 %
Finansiella intäkter	4.2	175	183	-4 %
Finansiella kostnader	4.2	-308	-318	-3 %
Resultat före skatt		514	463	11 %
Skatt	5.1	-81	-46	76 %
Årets resultat		433	417	4 %
Fördelat enligt följande:				
Arla Foods ambas andel av årets resultat		415	401	3 %
Innehav utan bestämmande inflytande		18	16	13 %
Summa		433	417	4 %

Totalresultat

(miljoner EUR)	Not	2025	2024
Årets resultat		433	417
Övrigt totalresultat			
Poster som inte kan redovisas över resultaträkningen:			
Omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner	4.7	8	-33
Skatt på omvärderingar av förmånsbestämda pensionsplaner		1	8
Andel av övrigt totalresultat i intresseföretag och joint ventures värderade enligt kapitalandelsmetoden	3.3	-107	-9
Poster som sedan kan omklassificeras till resultaträkningen:			
Värdejusteringar av säkringsinstrument		5	-27
Justering av verkligt värde		-3	-2
Valutakursjusteringar vid omräkning av utlandsverksamheter		-103	53
Skatt på poster som ska redovisas över resultaträkningen		3	-1
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-196	-11
Summa totalresultat		237	406
Fördelat enligt följande:			
Arla Foods ambas andel av totalresultat		219	390
Innehav utan bestämmande inflytande		18	16
Summa		237	406

Läs mer

För att utforska detaljerna i den fullständiga årsredovisningen, skanna här eller gå till arla.com.



Resultatdisposition

(miljoner EUR)	2025	2024
Årets resultat	433	417
Innehav utan bestämmande inflytande	-18	-16
Arla Foods ambas andel av årets resultat	415	401
Resultatdisposition:		
Efterlikvid	282	274
Ränta på individuellt insatskapital	14	18
Summa efterlikvid	296	292
Överfört till eget kapital:		
Kollektivt kapital (kapitalkonto)	76	-
Kollektivt kapital (reserv för särskilda poster)	-	69
Individuellt kapital (individuellt insatskapital)	43	40
Summa överfört till eget kapital	119	109
Summa fördelat resultat	415	401

Finansiella kommentarer

Efterlikviden för 2025 uppgick till 296 miljoner EUR, inklusive ränta (2024: 292 miljoner EUR). Detta motsvarade 2,19 eurocent/kilo ägarlevererad mjölk (2024: 2,24 eurocent/kilo). Räntan på individuellt insatskapital uppgick till 4,0 % under 2025 (2024: 5,0 %), vilket motsvarar 14 miljoner EUR. Styrelsen godkände en efterlikvid för delåret på 68 miljoner EUR baserat på ägarlevererad mjölk under de första sex månaderna. Det återstående beloppet, motsvarande 228 miljoner EUR, kommer att betalas ut i mars 2026, förutsatt att årsredovisningen godkänns av Representantskapet.

Arlas konsolideringspolicy föreskriver att högst 1,00 eurocent/kilo ägarlevererad mjölk minus ränta

på individuellt insatskapital ska konsolideras. År 2025 motsvarade detta en konsolidering på 0,87 eurocent/kilo ägarlevererad mjölk (2024: 0,84 eurocent/kilo), vilket motsvarar 119 miljoner EUR (2024: 109 miljoner EUR). Enligt konsolideringspolicy fördelades den balanserade vinsten med 1/3 på individuellt kapital (individuellt insatskapital) och 2/3 på kollektivt kapital (på kapitalkontot 2025 och på reserver för särskilda poster 2024). Det belopp som avsätts på kollektivt kapital minskas med 14 miljoner EUR motsvarande den ränta som betalats ut i samband med efterlikviden. Dessutom justerades den individuella insatskapitalet för belopp som betalats ut till medlemmar vilket nådde ett tak på 7,8 eurocent individuellt kapital per kilo ägarlevererad mjölk.

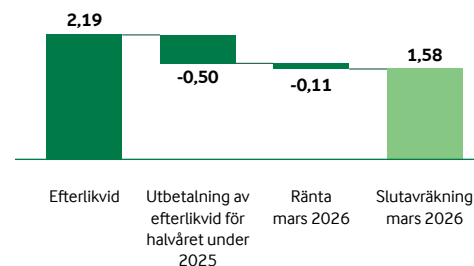
KONSOLIDERING

0,87		119
Eurocent/kilo		miljoner EUR
Individuellt kapital	0,31	43
Kollektivt kapital	0,56	76

EFTERLIKVID

2,19		296
Eurocent/kilo		miljoner EUR
Efterlikvid	2,08	282
Ränta	0,11	14

EFTERLIKVID FÖR 2025 (EUROCENT/KILO)



ÅRETS RESULTAT

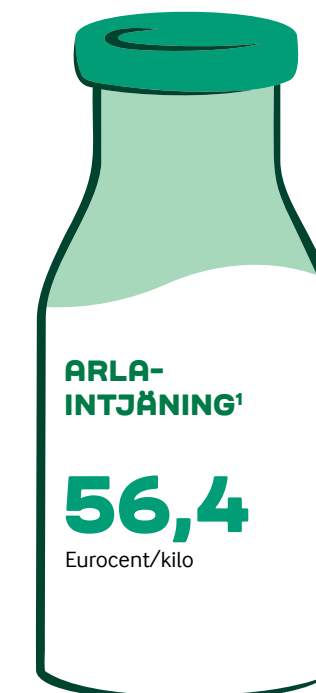
3,1 **415**

Eurocent/kilo miljoner EUR

STANDARD A CONTOPRIS

53,3

Eurocent/kilo



¹ Se not 1.4.1 i Årsredovisningen 2025 för ytterligare information om Arla-intjäningen.

Balansräkning

(miljoner EUR)	Not	2025	2024	Utveckling
Tillgångar				
Anläggningstillgångar				
Goodwill	3.1	897	938	-4 %
Immateriella anläggningstillgångar	3.1	287	269	7 %
Materiella anläggningstillgångar och RoU-tillgångar	3.2	3 646	3 521	4 %
Investeringar i intresseföretag och joint ventures	3.3	462	560	-18 %
Uppskjuten skatt	5.1	23	31	-26 %
Pensionstillgångar	4.7	23	11	109 %
Övriga anläggningstillgångar		28	24	17 %
Summa anläggningstillgångar		5 366	5 354	0 %
Omsättningstillgångar				
Varulager	2.1	1 743	1 655	7 %
Kundfordringar	2.1	1 247	1 317	-5 %
Derivat	4.5	117	90	30 %
Övriga fordringar	2.2	327	266	23 %
Värdepapper	4.5	551	577	-5 %
Likvida medel	4.1	76	91	-16 %
Summa omsättningstillgångar		4 061	3 976	2 %
Summa tillgångar		9 427	9 330	1 %

(miljoner EUR)	Not	2025	2024	Utveckling
Eget kapital och skulder				
Eget kapital				
Kollektivt kapital		2 049	2 230	-8 %
Individuellt kapital		834	570	46 %
Övrigt eget kapital		-161	44	-466 %
Efterlikvid till ägare		228	228	0 %
Eget kapital, hänförligt till Arla Foods amba ägare		2 950	3 072	-4 %
Innehav utan bestämmande inflytande		66	66	0 %
Summa eget kapital		3 016	3 138	-4 %
Skulder				
Långfristiga skulder				
Pensionsskulder	4.7	159	166	-4 %
Avsättningar	5.2	54	30	80 %
Uppskjuten skatt	5.1	106	101	5 %
Lån	4.3	2 990	2 808	6 %
Summa långfristiga skulder		3 309	3 105	7 %
Kortfristiga skulder				
Lån	4.3	1 221	1 194	2 %
Leverantörsskulder och övriga skulder	2.1	1 469	1 433	3 %
Avsättningar	5.2	20	31	-35 %
Derivat	4.5	22	64	-66 %
Övriga kortfristiga skulder	2.2	370	365	1 %
Summa kortfristiga skulder		3 102	3 087	0 %
Summa skulder		6 411	6 192	4 %
Summa eget kapital och skulder		9 427	9 330	1 %

Kassaflödesanalys

(miljoner EUR)	Not	2025	2024
EBITDA		1 156	1 109
Återföring av resultatandelar i joint ventures och intresseföretag	3.3	-30	-33
Återföring av övriga ej kassaflödespåverkande poster		46	-36
Förändring i nettorörelsekapital	2.1	-65	-379
Förändring i övriga fordringar och kortfristiga skulder		-88	145
Erhållna utdelningar, joint ventures och intresseföretag	3.3	21	24
Betalda räntor		-152	-173
Erhållen ränta		25	34
Betalda skatter		-51	-39
Kassaflöde från den löpande verksamheten		862	652
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	3.1	-85	-74
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	3.2	-570	-557
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	3.2	4	2
Den löpande investeringsverksamheten		-651	-629
Förvärv av finansiella tillgångar		-15	-24
Försäljning av finansiella tillgångar		36	56
Förvärv av företag	3.4	-	-290
Den finansiella investeringsverksamheten		21	-258
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-630	-887

(miljoner EUR)	Not	2025	2024
Efterlikvid för halvåret		-68	-64
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår		-234	-209
Transaktioner med ägare		-32	-28
Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytande		-18	-23
Nya upptagna lån	4.3	254	54
Övriga förändringar i lån	4.3	-45	557
Betalning av leasingskuld	4.3	-75	-78
Betalning till pensionsplaner	4.3	-23	-23
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-241	186
Nettokassaflöde		-9	-49
Likvida medel per den 1 januari		91	138
Årets nettokassaflöde		-9	-49
Valutakursjustering av likvida medel		-6	2
Likvida medel per 31 december		76	91
Fritt löpande kassaflöde			
Kassaflöde från den löpande verksamheten		862	652
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-651	-629
Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten		211	23
Fritt kassaflöde			
Kassaflöde från den löpande verksamheten		862	652
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-630	-887
Fritt kassaflöde		232	-235

Utsikterna för 2026

Osäkerheten fördjupas i takt med att den globala miljön fortsätter att förändras. Vi måste hålla oss alerta för att navigera i den ihållande volatiliteten med en disciplinerad strategi och global anpassningsförmåga.

När vi blickar in i 2026 ser vi att den geopolitiska osäkerheten kommer att bestå, vilket kräver ett skarpt strategiskt fokus och en flexibel verksamhet. De makroekonomiska indikatorerna är stabila, den europeiska inflationen avtar och BNP-tillväxten förväntas vara fortsatt stabil, vilket stödjer konsumenternas köpkraft och efterfrågan. Vi förväntar oss därför att konsumenternas efterfrågan på Arlas näringsrika och naturliga produkter kommer att förbli stabil.

Den utbudsökning som noterades under andra halvåret 2025, särskilt under fjärde kvartalet, väntas hålla i sig under 2026 och sätta press på prisnivåerna för mejeri. Utbudstrycket från slutet av 2025 kommer att fortsätta att påverka första halvan av det nya året. Lägre prisnivåer förväntas dock bidra till ökade volymer för våra varumärken, och vi är väl positionerade för att ta tillvara på detta.

Sammantaget väntas lägre prisnivåer under 2026, i kombination med en fortsatt stark efterfrågan, leda till att tillväxten från andra halvåret 2025 fortsätter in i 2026. Vi förväntar oss därför en volymtillväxt för våra varumärken i intervallet 1,0 procent till 3,0 procent, beroende på hur priserna utvecklas under året.

Omsättningen förväntas ligga under 2025 års nivåer, på cirka 13,3 miljarder EUR till 14,1 miljarder EUR, drivet av de lägre prisnivåerna. Resultatandelen förväntas ligga kvar inom vårt målintervall på 2,8-3,2 procent av omsättningen. Vårt effektivitetsprogram, Fund our Future, förväntas ge uppskattade nettobesparingar på 90 miljarder EUR till 110 miljarder EUR, med stöd av en solid pipeline och ett disciplinerat genomförande.

Vi är fortsatt engagerade i att minska vår klimatpåverkan i hela värdekedjan. Vi arbetar mot våra mål för utsläppsminskningar i scope 1, 2 och scope 3 för 2030 och förväntar oss minskningar under 2026, med stöd av FarmAhead™ Ersättning och kundsamarbeten.

Vår helårsprognos för 2026 inkluderar inte den potentiella fusionen med DMK Group, som förväntas slutföras under första halvåret 2026. Om fusionen godkänns kommer vi att ge uppdaterad information för den kombinerade verksamheten.

	2025 utsikter ¹	2025 resultat	2026 utsikter
F26 STRATEGISKA VARUMÄRKEN	-0,5~0,5 %	0,2 %	1,0-3,0 %
OMSÄTTNINGÖKNING MILJARDER EUR	14,7-15,2	15,1	13,3-14,1
RESULTATANDEL	2,8-3,2 %	2,8 %	2,8-3,2 %
EFFEKTIVITETER MILJONER EUR	100-120	158	90-110
SKULDSÄTTNINGS- GRAD	2,9-3,3	3,3	3,0-3,4
F26 SCOPE 1+2-UTSLÄPP PROCENTENHETER	MINSKNING	-5,6 %P	MINSKNING
F26 SCOPE 3 FLAG UTSLÄPP PROCENTENHETER	MINSKNING	4,4 %P	MINSKNING

¹ Som meddelades i halvårsrapporten 2025.

Läs mer i den fullständiga årsredovisningen

Detta är en sammanfattning av Arlas
årsredovisning för 2025, inklusive brev från
ordföranden och koncernchefen, resultatöver-
sikt och viktiga finansiella rapporter.



För att läsa den fullständiga årsredovisningen,
på engelska, med alla data, jämförelser och
detaljerade förklaringar, gå till arla.com – eller
skanna QR-koden.



**Arla Foods amba**

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Denmark

CVR: 25 31 37 63
Telefon: +45 89 38 10 00
E-post: arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods AB

Box 4083
SE -169 04 Solna
Sverige

Telefon: +46 8 789 50 00
E-post: arla@arlafoods.com

www.arla.se