

KONSOLIDERAD

Årsredovisning 2011



Arla är en kooperativ mejeriförening som ägs av svenska, danska och tyska mjölkbönder. Genom att erbjuda naturliga mjölkbaserade produkter ska vi vara det bästa mejeriföretaget för mer än 250 miljoner konsumenter i Nordeuropa och Storbritannien.

Innehåll

FÖRVALTNINGSRAPPORT

Översikt

Fem nyckelord för att förstå Arla	1
Ordföranden har ordet	4
Verkställande direktören har ordet	5
Nyckeltal	8
Marknad och drivkrafter	10
Strategi	12
Organisation	14

Affärsområden

Global Categories & Operations	16
Consumer International	18
Consumer UK	20
Consumer Sweden	22
Consumer Denmark	24
Arla Foods Ingredients	26

Koncernen

Företagsstyrning	28
Riskhantering	30
Arlaintjänst och avräkning till ägare	34
CSR/Ansvar	36
Medarbetare och resultat	38
Bokslutskommentarer	40

LEDNINGENS OCH DE OBEROENDE REVISORERNAS BERÄTTELSE

Styrelsens och direktionens berättelse	42
De oberoende revisorernas berättelse	43

KONSOLIDERAD REDOVISNING

Finansiella rapporter

Konsoliderad resultaträkning	45
Konsoliderad balansräkning	46
Konsoliderade förändringar av eget kapital	48
Konsoliderad kassaflödesanalys	50

Noter

Redovisningsprinciper	52
Övriga noter	54

ÖVERSIKT ÖVER FÖRETAGSLEDNINGEN

Styrelse	74
Koncernledning	76

För att göra årsredovisningen lätthanterlig och användarvänlig har Arla Foods-koncernen valt att publicera en konsoliderad årsredovisning som inte innehåller årsredovisningen för moderföretaget, Arla Foods amla. I enlighet med årsredovisningslagen är denna konsoliderade årsredovisning ett utdrag från företagets kompletta årsredovisning. Den kompletta årsredovisningen, inklusive årsredovisningen för moderföretaget, är tillgänglig på danska på <http://arsredovisning2011.arlafoods.se>. Resultatdisponeringen och efterlikviderna från moderföretaget återfinns i den konsoliderade eget kapitaluppgörelsen.

Den konsoliderade årsredovisningen publiceras på svenska, danska, tyska, finska och engelska. Endast den danska texten är juridiskt bindande då den utgör originalet. Översättningarna är gjorda enbart för att göra rapporten mer tillgänglig.

VISION

Vår vision är att vi ska vara det ledande mejeriföretaget i Europa genom att skapa mervärden och ett aktivt ledarskap på marknaden för att uppnå högsta möjliga mjölkpris för våra ägare.

MISSION

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

HUR VI ARBETAR

Vårt mål är att maximera priset för våra ägares råvara – mjölken. Detta mål ska vi uppnå genom att skapa mervärde och ett proaktivt marknadsledarskap. Vi vill vara det mest attraktiva mejeriföretaget för våra ägare, våra medarbetare, våra konsumenter, våra kunder och våra leverantörer.

VÅRA VÄRDERINGAR

Våra värderingar är förankrade i vår karaktär: Lead – Sense – Create. Vi har en vilja att leda, ett öppet synsätt och en skapande kultur. Dessa karaktärsdrag visar vilka vi är, vad vi står för och tror på samt hur vi ska nå våra mål.

VÅR ORGANISATION

- Global Categories & Operations
- Consumer International
- Consumer UK
- Consumer Sweden
- Consumer Denmark
- Arla Foods Ingredients



Hälsosam grund för fortsatt tillväxt

Arlaintjäning

Danska kronor per kilo ägarmjök	2,80	Nettoomsättning, Mdr DKK	54,9
Svenska kronor per kilo ägarmjök	3,74	Omsättningstillväxt, procent	12
EUR-cent per kilo ägarmjök	37,3	Årets resultat, Mdr DKK	1,3
Miljoner kilo mjök, totalt	9 241	Eget kapital, Mdr DKK	9,3
Ägare, totalt	8 024	Klimatpåverkan, kt CO ₂ -e	1 403
		Medarbetare, totalt	17 417

Året i korthet

2011 var ett händelserikt år för Arla beträffande samarbeten, fusioner och investeringar. Till exempel:

- Fusionerna med tyska Hansa-Milch och svenska Milko genomfördes i april respektive november. Arla är numera ett danskt-svenskt-tyskt mejerikooperativ. Arla förvärvade tyska Allgäuland-Käseerei i november.
- I juni emitterade Arla obligationer till ett värde av 1,5 miljarder svenska kronor på börsen i Luxemburg som tillägg till kooperativets finansieringskälla. Arlas brittiska mjölkbönder beslutade i mars att investera ytterligare 600 miljoner danska kronor i Arla UK över kommande år.
- Myndigheterna i Storbritannien gav i oktober grönt ljus för att bygga ett av världens största mejerier för dryckesmjök i Aylesbury utanför London.

Närmare Naturen™

Fem nycklar för att förstå Arla



1

I takt med att världens befolkning växer ökar den globala efterfrågan på mejerivaror



2

Möta konsumenternas behov genom att frigöra naturens potential



3

Bönder i samarbete säkerställer framtida lokal produktion



4

Globalisering är vägledande för Arlas tillväxt



5

Säkerställa en effektiv och hållbar värdekedja – från jord till bord

Genom att vara Närmare Naturen™ är vi övertygade om att vi kan uppfylla våra åtaganden...

*...till alla våra intressenter,
inklusive naturen själv.*



I takt med att världens befolkning växer ökar den globala efterfrågan på mejerivaror

I oktober 2011 nådde världens befolkning sju miljarder. Befolkningen kommer att fortsätta att öka och beräknas vara åtta miljarder 2025. Samtidigt börjar många ändliga resurser att bli knappa. Detta innebär en allvarlig utmaning för vår livsstil och vi måste hitta hållbara lösningar för att möta en ökad efterfrågan på effektiv näring på en global nivå.

Mejeri är en av de mest näringsrika livsmedelskategorierna i världen och Arlas utgångspunkt är att mejeriprodukter har en viktig roll i den globala kosten. Som ett av världens ledande bondeägda mejeriföretag har Arla som målsättning att producera hälsosamma, naturliga mejerivaror som är tillgängliga för alla.



Möta konsumenternas behov genom att frigöra naturens potential

Konsumenternas önskemål sträcker sig bortom priset. Etiska och miljömässiga överväganden blir allt viktigare för att säkerställa en hållbar livsstil. Efterfrågan på livsmedel ökar liksom medvetenheten om kvaliteten. Konsumenterna vill inte bara ha mat som mättar. De vill ha livsmedel som ser tilltalande ut, som smakar gott och som får dem att må bra i både kropp och själ.

Arla siktar på att vara det mest naturliga mejeriföretaget på den globala livsmedelsmarknaden, med ständigt fokus på den naturliga råvaran och alltid med ursprung i naturen. Denna position utesluter inte produktutveckling – tvärtom. Arla tror att naturen innehåller lösningen på den globala resursutmaningen. Som mejeriföretag vill vi framhäva det bästa med naturen såväl i våra traditionella produkter som i våra nyskapade.



Bönder i samarbete säkerställer framtida lokal produktion

I takt med att mejerivaror blir en global handelsvara är det allt svårare för lokala mejerier att utvecklas. En del av våra mest kända lokala mejeriprodukter hotas då rationaliseringar och ökad internationell konkurrens utmanar den lokala och nationella produktionen och pressar böndernas marginaler.

Arla är ett kooperativ som ägs av svenska, danska och tyska bönder. Som ett av de ledande mejeriföretagen i Europa är det vårt ansvar att säkerställa högkvalitativ lokal mjölkproduktion. Vi ska se till att våra ägare kan utveckla sina mjölkföretag och att de får högsta möjliga pris för sin mjölk. Livskraftiga och produktiva lokala samhällen säkerställer ett fortsatt välstånd för våra regionala områden – långt utanför mjölkproduktionen.

4 Globalisering är vägledande för Arlas tillväxt

Den globala ekonomin blir allt mer sammanvävd. Konkurrenterna på mejerimarknaden är hård och aktörerna blir allt större för att lyckas. Globaliseringen ändrar snabbt förutsättningarna för mejeribranschen, vilket märks extra tydligt i utvecklingen av ost och innovativa mejeriprodukter som vassleprotein. Samtidigt oroar sig konsumenterna för produkternas äkthet och ursprung – vilket återspeglas i konsumenternas ifrågasättande av den hastighet som utvecklingen sker i.

För att kunna konkurrera på den globala marknaden, och dra fördelar av tillväxt i andra delar av världen, har Arla fastställt ambitiösa tillväxtmål. För att säkerställa lönsam tillväxt är det viktigt att förstå de olika lokala marknaderna. Arla tror att nyckeln till framgång finns i en kombination av de lokala och de globala styrkorna – att utveckla hälsosamma, innovativa och goda mejeriprodukter nära konsumenterna, var de än befinner sig.

5 Säkerställa en effektiv och hållbar värdekedja – från jord till bord

Konsumenterna vill ha mejeriprodukter som är färska, av god kvalitet och prisvärda – och de vill att produktionen av färska varor ska förbli lokal. Vår utmaning är att säkerställa allt detta samtidigt som vi betalar högsta möjliga mjölkpris till bönderna, så att de kan utveckla sina företag på ett hållbart sätt och få en tillfredställande avkastning på sina investeringar och sitt dagliga arbete.

Arla bedriver sin verksamhet för att säkerställa god, långsiktig intjäning till bönderna. För att leverera det mest prisvärda på alla prisnivåer

måste vi ha en effektiv värdekedja, hela vägen från jord till bord. En effektiv värdekedja värnar om miljön och minimerar utsläppen av växthusgaser hela vägen från driften av gårdarna, via produktutvecklingen, produktionsanläggningarna, förpackningen och transporten till konsumentens användning. Genom att kontinuerligt arbeta med en effektiv och hållbar värdekedja tror vi att vi på bästa sätt tjänar våra bönder, våra kunder, våra medarbetare, våra konsumenter och vår miljö.



Fortsätt läsa årsredovisningen för att få veta mer.

Ordföranden har ordet

Den kooperativa modellen står stark



Åke Hantoft

Jag är en mjölkbonde. För mig, precis som för alla 8 000 Arlaägare i Sverige, Danmark och Tyskland, är mjölkpriset av största betydelse. Varje månad ser vi resultatet av vårt arbete i priset för mjölken vi levererar. På årsbasis kan 10 öre mer eller mindre för en liter mjölk vända förlust till vinst eller tvärtom. Därför håller vi ett vakande öga på mjölkpriset.

Som styrelseordförande för Arla Foods tror jag att vi måste acceptera att mjölk är en global handelsvara med ett dagligt marknadspris. Men som ett av världens mest näringsrika livsmedel hör mjölk- och mejeriprodukter definitivt hemma på den politiska dagordningen.

I dag har Arla ägare i tre länder och leverantörer i flera andra. Det är viktigt för Arla att tydligt överblicka de politiska beslut som kan påverka vår verksamhet i olika länder och att även ha ett stadigt grepp om de frågor som påverkar dessa politiska beslut. 2011 introducerades en fettskatt i Danmark, trots motstridig forskning beträffande hälsoeffekterna. Arla har ett stort och växande produktsortiment med låg fetthalt och kombinerat fetthinnehåll. Vi arbetar hårt med att ständigt förbättra hälsofördelarna med våra produkter och därför investerar vi mycket i forskning och utveckling.

Människors hälsa och miljön har högsta prioritet för Arla. Med fortsatt fokus på båda dessa områden kan vi säkerställa en sund verksamhet för oss bönder och för koncernen. Under 2011 vidtog vi

viktiga åtgärder för att förbättra miljöprestandan på våra gårdar. Arla kommer att utveckla en standard för hållbar mjölkproduktion för att hjälpa bönderna att minska utsläppen av växthusgaser på gårdarna och våra bönder investerar redan i ny teknik som ytterligare stärker deras – och Arlas – miljöprestanda. För

oss är Närmare Naturen™ inte en slogan utan en övertygelse som drivs av kunskap.

Vid såväl denna viktiga fråga som många andra, är den kooperativa företagsmodellen att föredra. Vi ägare har ett engagemang som säkerställer att vi fullföljer våra långsiktiga strategier och siktar på att bli det bästa och mest naturliga mejeriföretaget i Nordeuropa och Storbritannien.

Under 2011 välkomnade vi ungefär 1 200 nya ägare: 650 genom fusionen med tyska Hansa-Milch och ytterligare 550 genom svenska Milko. Dessutom tillkom 1 350 nya avtalsbönder genom förvärv.

Bayernbaserade Allgäuland-Käseerei var viktigt för våra ansträngningar att bli ett av de största mejeriföretagen i Tyskland.

I styrelsen har vi utvecklat en djup förståelse för skillnaderna mellan de olika länderna vi är verksamma i. Ägare eller mjölkleverantör – vi är alla mjölkbönder som är verksamma inom EU och vi förnas genom en gemensam jordbrukspolitik, kvot-system och regler och förordningar som i princip är desamma. Men de lokala förhållandena är ändå inte helt lika. Arla följer en Code of Conduct, men i Tyskland tillämpar vi den på tyskt vis och i Storbritannien på ett brittiskt sätt. Vad beträffar styrning tror vi, som inom de flesta andra områden, på att kombinera de globala och lokala styrkorna.

Arla siktar på att växa ytterligare med stöd av ägarnas ökade konsolidering i kooperativet. Från en omsättning på ungefär 55 miljarder danska kronor vid slutet av 2011 till 75 miljarder danska kronor 2015. Detta är endast möjligt genom fler fusioner och förvärv. För mig som styrelseordförande är det en klar fördel att vara mjölkbonde när jag deltar i diskussioner om fusioner. Företagen kan mötas på många nivåer och det är uppenbart att vi alltid kan lära av varandra. I grund och botten är vi alla bönder och vill få högsta möjliga pris för vår mjölk.

Det är viktigt att säkerställa att alla nytillkomna integreras på ett framgångsrikt sätt inom Arla och jag värdesätter att ha en kontinuerlig dialog med gamla och nya ägare. För tillfället vet jag att flera av våra ägare har det tufft ekonomiskt. Med ett hårdnande ekonomiskt klimat och en osäker framtid är det ännu viktigare att stödja varandra. Jag vill tacka er alla för det här året.

Aarhus 22 februari 2012

Åke Hantoft
Styrelsens ordförande

“ Vi ägare har ett engagemang som säkerställer att vi fullföljer våra långsiktiga strategier och siktar på att bli det bästa och mest naturliga mejeriföretaget i Nordeuropa och Storbritannien.”

Verkställande direktören har ordet

På god väg mot våra mål för 2015

Som vi alla vet var 2011 ett övergripande tufft år, emellanåt var affärsklimatet tumultartat. Speciellt i Europa där skuldkrisen och dess återverkningar ledde till kaos på många marknader. Med tanke på att Europa står för mer än 80 procent av vår verksamhet klarade sig Arla tillfredsställande, med en stark omsättningstillväxt som till och med var bättre än förväntat, samt en ökande värdetillväxt.

Solid omsättningstillväxt

Omsättningen ökade med 12 procent till 55 miljarder danska kronor och vi nådde vårt nyckeltal Arlaintjäningen, vilket är vad vi totalt betalar våra ägare per liter mjölk, plus konsolidering. Arlaintjäningen har ökat med 11 procent till 2,80 danska kronor, nästan i nivå med det högsta beloppet som vi någonsin levererat, och helt i linje med vår vision att leverera det högsta möjliga mjölkpriset. Med 1,3 miljarder danska kronor är vårt nettoresultat något bättre än förra årets (1,3 miljarder danska kronor), men ökningen av Arlaintjäningen under året motsvarar ytterligare 1,6 miljarder danska kronor i värdeskapande för våra ägare.

6 procent av omsättningens tillväxt var organisk. Den var till stor del driven av prisökningar, men berodde också på att våra varumärken presterade bra på marknaden. Den totala tillväxten från våra tre globala varumärken: Arla®, Lurpak® and Castello® var 9 procent.

Mejeribranschen var inte utan problem under 2011. På grund av den ekonomiska krisen valde fler konsumenter att köpa fler lågprisprodukter och färre varumärkesprodukter. Detta påverkar Arlas intjäning. Samtidigt ser vi en ökad efterfrågan på marknader utanför Europa vilket till viss del kommer att kompensera för den avtagande tillväxten i Europa. Det kan konstateras att mejeribranschen klarat sig mycket bättre än andra branscher i det tuffa affärsklimatet. Mjölkbaserade produkter, som är en grundläggande näringskälla, klarar sig bra i en lågkonjunktur.

Prisökningarna i Europa – trots problemen med ekonomin – beror på att mejeriprodukter verkligen blivit en global handelsvara och detta påverkar butikspriserna. Ökad efterfrågan från BRIC-länderna och andra tillväxtekonomier har haft en större påverkan än tidigare. På global nivå drivs priserna upp av vissa faktorer, medan andra mottendenser håller tillbaka eller till och med sänker dem, vilket skapar ökade svängningar. Detta är en utveckling vi måste lära oss att leva med och helst dra nytta av. Från 3 april 2012 kommer Arla att erbjuda mejeriprodukter på GlobalDairyTrade, en global internetauktion som kommer att bredda vår kundbas inom business-to-business.

Vår omsättningstillväxt drevs ytterligare på av ett intensivt fusions- och förvärvsarbete, med en nettoomsättningsvolym på 2,7 miljarder danska kronor. Förvärvet av Allgäuland-Käseerei i Tyskland och fusionerna med Hansa-Milch i Tyskland och Milko i Sverige var de viktigaste, de bidrog till 2011 med en omsättning på 2,6 miljarder danska kronor. Faktum är att vi under året passerade målet för fusioner och förvärv och vi är på god väg mot det långsiktiga målet för en total omsättning på 75 miljarder danska kronor 2015, vilket kommer att nås genom en kombination av organisk tillväxt samt fusioner och förvärv.

Att aktivt delta i konsolideringen av den europeiska mejeribranschen är en av hörnstenarna i vår strategi. Det förblir prioriterat under 2012 och hela vägen till 2015.

Att växa utanför Europa och konsolidera vår position inom Europa

Samtidigt som vi har behållit vår position på de europeiska marknaderna har vi fortsatt att förbättra vårt genomslag på marknader utanför Europa. Vi har varit mycket framgångsrika på tillväxtmarknader, speciellt i MENA (Mellanöstern och Nordafrika) och Ryssland, där vi har expanderat med 27 respektive 33 procent under det senaste året.

Fusionen med Hansa-Milch är ett genombrott för oss i Tyskland, och ett viktigt steg i vår utveckling för att, till 2015, bli en betydande aktör i landet.

Genom fusionen har vi positionerat oss starkt inom produktionen av mjölkkrävar i Tyskland, vilket var nödvändigt för att åstadkomma en trovärdig tysk strategi. Nu kan vi utveckla vår position från denna mycket starka utgångspunkt i norra Tyskland och bredda vår räckvidd till detaljhandeln genom färskvaror, smör, matfetsprodukter och ost. Förvärvet av Allgäuland-Käseerei var en annan viktig byggsten till vår tyska plattform, med dess geografiska bas i södra Tyskland och med de högkvalitativa produkterna som läggs till vårt globala utbud av ost.



Peder Tuborgh

“ Genom att anta budskapet Närmare Naturen™ som vår grundläggande övertygelse bekräftar vi vårt ursprung. Vi tror också att budskapet utgör nyckeln till framtiden.”

Arla Foods UK är en annan framgångssaga från året som gått. Trots väldigt tuffa marknadsförhållanden lyckades vi vinna marknadsandelar, öka vår omsättning och återställa lönsamheten. Året slutade med en bättre intjäningsnivå än det började. Vi fick också klartecken för att bygga ett nytt Arlamejeri i Aylesbury utanför London. Det kommer att bli ett av världens största mejerier för dryckesmjölk när det är färdigt i mitten av 2013.

På våra kärnmarknader Danmark, Sverige, Storbritannien och Tyskland var efterfrågan mer eller mindre oförändrad, vilket innebar begränsade tillväxtpotentialer.

Behovet av att öka effektiviteten i mejeribranschen i Sverige har varit uppenbart i många år, men ingen har kunnat åstadkomma något avgörande för att forma de nödvändiga strukturerna. I november 2011 gjorde vi precis detta genom fusionen med Milko. Integrationsprocessen efter fusionen kommer att vara högprioriterad för den svenska organisationen under 2012. Det finns potential att etablera en mycket effektiv verksamhet på en bred geografisk grund.

Finland har en bra utveckling beträffande omsättningen och marknadsandelarna, men resultatet är inte lika bra på grund av tuffa prisförhållanden. Vi ser en bra potential på den finska marknaden och fortsätter implementeringen av rationaliseringsinsatser för att öka effektiviteten och lönsamheten.

Finland har en bra utveckling beträffande omsättningen och marknadsandelarna, men resultatet är inte lika bra på grund av tuffa prisförhållanden. Vi ser en bra potential på den finska marknaden och fortsätter implementeringen av rationaliseringsinsatser för att öka effektiviteten och lönsamheten.

Öka värdetillväxten

Att öka värdetillväxten hade hög prioritet under 2011 och försätter att ha det under de kommande åren. Under 2011 växte våra globala varumärken snabbare än företaget som helhet. Det speglar vår kontinuerliga övergång till förädlade produkter och är ett tecken på kvalitet i vår organiska tillväxt.

En del av våra affärsområden har lyckats mycket väl genom att öka värdetillväxten. Detta var delvis fallet med Arla Foods Ingredients. Utvecklingen berodde dels på gynnsamma marknadsförhållanden, men i ännu högre grad var det ett resultat av innovativa produkter med högt värde och högpresterande lösningar. Dessutom gjorde goda kundrelationer, starka tekniska plattformar

på utbudssidan och välutrustade fabriker det möjligt för oss att öka omsättningstillväxten med 24 procent.

Under 2011 lanserade vi ett ambitiöst rörelsekapitalprogram för att frigöra likvida medel till ytterligare investeringar. Vi förväntar oss betydande effekter av dessa insatser framöver.

Att vara ledande inom innovation är en viktig strategi för att öka mervärdetillväxten. Under 2011, på koncernnivå, var vår andel av nettoomsättningen från innovation 8 procent. Detta är ett steg i rätt riktning, men det är inte tillräckligt. Vi måste påskynda innovationsutvecklingen ytterligare.

För att främja innovation inom hela koncernen skapar vi nu en branschledande plattform för innovation som stärker vår forskning och utveckling och vår innovationskapacitet. Inom Arla Foods Ingredients har vi redan åstadkommit banbrytande innovationer. Under 2011 stärkte vi vår forsknings- och utvecklingskapacitet för andra mjölkbaserade ämnen genom att samla alla våra resurser på området inom ett affärsområde: Global Categories & Operations. Detta utgör en stark plattform för vårt fortsatta arbete, särskilt eftersom den här organisationen också ansvarar för utveckling och marknadsföring av våra globala varumärken.

Intern effektivitet fortsatt i fokus

För att säkerställa att en ökad omsättning även leder till ett bra resultat arbetar vi på alla fronter med att förbättra vår interna effektivitet. Våra affärsområden har gjort betydande besparingar tack vare effektivitetsinsatser. Men insatserna motverkades i stor utsträckning av inflation, valutakurser och växande kostnader för att öka mervärdet i produktmixen.

För Arlakoncernen som helhet fokuserar vi på att etablera en skalbar affärsmodell som syftar till att öka intäkterna betydligt snabbare än kapacitetskostnaderna. Vi har gjort framsteg i den här riktningen, men vi har fortfarande en bit kvar.

Vi har ett Lean-program för att effektivisera våra processer och ta bort onödig komplexitet i hela distributionskedjan. Årligen har vi sparat cirka 400 miljoner danska kronor och fått ut mer kapacitet från befintlig utrustning och andra resurser i stället för att lägga till ny kapacitet. Med början i det sista kvartalet 2012 kommer vi att fokusera på ett mer strukturerat tillvägagångssätt för effektivare inköp och förenkling med syfte att minska våra kostnader med 500 miljoner danska kronor per år.

“ För att uppnå högsta möjliga mjölkpris till våra ägare och samtidigt ge konsumenterna bästa värde för pengarna på en mycket konkurrensutsatt marknad, måste vi utveckla den mest effektiva distributions- och värdekedjan i vår bransch.”

För att uppnå högsta möjliga mjölkpris till våra ägare, samtidigt som vi ger konsumenterna högst värde för pengarna på en mycket konkurrensutsatt marknad, måste vi utveckla den mest effektiva distributions- och värdekedjan i vår bransch.

Fördelen med att vara Närmare Naturen™

En mer effektiv distributionskedja har som ytterligare fördel att miljöpåverkan minskas med allt från inköp, logistik och produktion till förpackning och marknadsföring. Vi har gjort betydande framsteg när det gäller att minska vårt klimatavtryck och dessa ansträngningar fortsätter.

Genom vår position och strävan Närmare Naturen™ bekräftar vi vårt ursprung. Vi tror också att detta är nyckeln till framtiden. Vi vet att konsumenterna bryr sig om sin hälsa och sitt välmående och allt mer också om tillståndet på vår planet.

Av konsumentundersökningar 2011 framgick att konsumenternas uppfattning om Arla blir bättre och bättre. Förtroende- och preferensnivåerna var de bästa hittills. Varumärket Arla förknippas också allt mer med budskapet att vara "närmare naturen".

Vi är väldigt stolta över vårt arbete med hållbar utveckling inom Arla och vi tror att detta är en konkurrensfördel som blir allt viktigare. Vi har flera miljöinitiativ inom Närmare Naturen™ som vi fortsatte att utveckla under 2011 och som kommer att få ytterligare energi och fart under 2012.

Ett initiativ som vi är speciellt stolta över är insatserna för 'Hållbar mjölkproduktion' som vi startade under 2011. För flera år sedan konstaterade vi att 80 procent av klimatavtrycket i vår värdekedja kommer direkt från mjölkgårdarna. Men eftersom våra ägares verksamheter är enskilda juridiska enheter behövs en stark kooperativ uppbackning för att driva förändring. Vi utforskar nu området genom dialog och utbildning och responserna är mycket lovande.

Mot framtiden

Trots att 2011 var ett bra år pressades resultaten något under det fjärde kvartalet på grund av ett försämrat affärsklimat i Europa. Detta drabbade hela branschen och uppenbarligen har det fortsatt så i början av 2012. Det är väldigt osäkert hur 2012 kommer att utveckla sig. Framförallt är framtidsutsikterna dystra i Europa. Faktum är att en depression inte kan uteslutas.

Oavsett hur ekonomin utvecklar sig är det min övertygelse att vårt fokus framöver måste vara tvådelat: att fortsätta vara aktiva i konsolideringen av

branschen och vara ledande inom innovation. Båda delarna kommer att kräva investeringar. Under 2011 hade vi den högsta nettoinvesteringen i anläggningstillgångar någonsin, 2,2 miljarder danska kronor, och under 2012 kommer vi ytterligare att öka investeringarna i framtiden.

Vi förväntar oss betydande omsättningstillväxt och att vår intjäning kommer att vara i nivå med 2011, med ett varierande mjölkpris. Vi tror starkt på de många affärsmöjligheterna som erbjuds i mejeribranschen och vi ska göra vårt bästa för att säkra dess framtid och frigöra dess enorma potential.



Aarhus 22 februari 2012

Peder Tuborgh
Verkställande direktör

Nyckeltal

Finansiella nyckeltal

Nyckeltal

Netto räntebärande skuld:

Kortfristiga skulder – likvida medel och värdepapper + långfristiga skulder. Netto räntebärande skuld kan inte härledas direkt från balansräkningen.

Nettorörelsekapital:

Varulager + kundfordringar – leverantörsskulder

Skuldsättningsgrad:

Netto räntebärande skuld inklusive pensionsförpliktelser
EBITDA

Räntetäckningsgrad:

EBITDA
Räntekostnader, netto

Soliditet, procent:

Eget kapital
Total balansomslutning

Organisk tillväxt:

Nettoomsättningstillväxt korrigerad för förvärv, avyttringar, valutaförändringar och ändrade redovisningsprinciper.

Arlantjänst:

Genomsnittligt betalt à contopris (standardiserat till 4,2 procent fett/3,4 procent protein) plus årets resultat omräknat till öre per kg medlemsmjölk.

EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation. Dvs Nettoresultat före räntor, av- och nedskrivningar och skatt

Miljoner danska kronor	2011	2010	2009	2008	2007
Resultaträkning					
Nettoomsättning	54 893	49 030	46 230	49 469	47 742
Rörelseresultat	1 665	1 684	1 412	1 149	1 520
Finansiella poster, netto	-305	-294	-232	-862	-562
Årets resultat	1 311	1 268	971	556	938
Balansräkning					
Tillgångar, totalt	34 903	30 097	30 094	29 280	30 725
Anläggningstillgångar	18 497	17 004	16 782	15 205	17 473
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	-2 165	-1 508	-1 618	-1 447	-1 895
Omsättningstillgångar	16 406	13 093	13 312	14 075	13 252
Eget kapital	9 328	8 580	8 281	7 797	8 145
Konsolidering:					
Stadgereglerad återkonsolidering	-	-	-	121	121
Kapitalkonto	547	466	0	0	0
Leveransbaserade ägarbevis	0	0	311	176	174
Insatskapital	273	233	-	-	-
Strategifond	0	-462	0	122	140
Efterlikvid till ägare	491	1 031	660	137	503
Avsättningar	2 002	1 982	2 101	2 064	3 161
Långfristiga skulder	9 031	7 359	7 816	7 793	7 208
Kortfristiga skulder	14 374	12 060	11 768	11 482	12 064
Netto räntebärande skuld inkl. pensionsförpliktelser	11 455	10 041	10 257	11 441	11 757
Netto rörelsekapital	6 213	4 691	4 546	5 626	5 330
Kassaflöde					
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 301	2 552	3 402	1 388	3 285
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-2 482	-1 626	-2 392	-1 082	-4 298
Företagsförvärv	-149	0	-729	-181	-3 293
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	1 374	-2 392	-526	733	2 835
Nyckeltal					
Skuldsättningsgrad	3,2	2,7	3,2	3,7	3,2
Räntetäckning	10,1	10,0	9,0	3,4	6,3
Soliditet, procent	27%	29%	28%	27%	27%

Nyckeltal

Bönder och mjölk

	2011	2010	2009	2008	2007
Arlaintjäning					
DKK per kg ägarmjölk	2,80	2,52	2,14	2,82	2,47
SEK per kg ägarmjölk	3,74	3,49	2,91	3,61	3,07
EUR-cent per kg ägarmjölk	37,3	–	–	–	–
Invägning av mjölkråvara					
Totalt, miljoner kg av koncernen invägd mjölk	9 241	8 713	8 660	8 243	8 360
Ägare i Danmark	4 320	4 345	4 253	3 911	3 976
Ägare i Sverige	1 819	1 829	1 894	1 943	1 957
Ägare i Tyskland	369	–	–	–	–
Övriga	2 733	2 539	2 513	2 389	2 427
Totalt antal ägare 31 december					
I Danmark	3 514	3 649	3 838	3 906	4 170
I Sverige	3 865	3 529	3 787	4 090	4 352
I Tyskland	645	–	–	–	–
Totalt	8 024	7 178	7 625	7 996	8 522

Totalt antal ägare

Hansa Arla Milch eG är formell medlem i Arla Foods a.m.b.a. Det kooperativet har 645 ägare per den 31 december 2011.

Andra nyckeltal

	2011	2010	2009	2008	2007
Medarbetare					
Medarbetare, heltid	17 417	16 215	16 231	16 233	16 559
Medarbetare per kön. Män/kvinnor, procent	73/27	72/28	73/27	–	–
Konsumenternas uppfattning om Arla					
Danmark, index 0 to 100	64,9	61,0	58,6	57,6	–
Sverige, index 0 to 100	77,7	71,3	74,3	75,5	–
Finland, index 0 to 100	73,1	69,5	71,7	73,0	–
Återkallelser					
Produktåterkallelser från kunder och/eller konsumenter	4	0	4	2	7
Miljö					
Energiförbrukning, GWh	2 625	2 653	2 559	2 636	2 658
Klimatpåverkan, kt CO ₂ -e	1 403	1 443	1 441	1 435	1 432

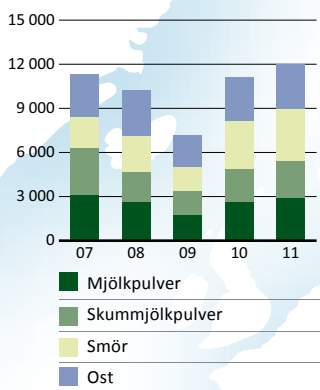
Konsumenternas uppfattning

Streck till höger, not: I Danmark, Sverige och Finland mäter Arla konsumenternas uppfattning om företaget och dess produkter varje år. Tabellen visar det totala resultatet mellan 0 och 100 där 100 är bäst.

Marknad och drivkrafter

En instabil marknad, men goda framtidsutsikter

VÄRLDSMARKNADEN
FÖR BULKPRODUKTER
€/ton



Källa: Mejeriföreningen

På lång sikt är efterfrågan på mejeriprodukter positiv. Den gynnas av grundläggande globala behov och konsumenternas mer sofistikerade efterfrågan. Detta gäller speciellt för de snabbt mognande tillväxtekonomierna. På kort sikt förväntas marknadsförhållandena förbli instabila till följd av skuldkrisen i eurozonen och den försvagade globala ekonomin.

Den globala handeln med mejeriprodukter omfattar fem huvudsakliga produktkategorier: mjölkpulver, skummjölkpulver, ost, smör och vassleproteiner. Marknaden för konsumentprodukter är framförallt lokal, men blir allt mer global för bearbetade produkter som ost.

En skakig femårsperiod

2007 steg de globala råvarupriserna på mejeriprodukter kraftigt och värdet fördubblades på kort tid. Priserna låg kvar på rekordnivå under ett par år men återvände sedan snabbt, i början av 2009, till samma nivå som innan ökningen. Sedan dess har priset ökat stadigt, dock med större svängningar än tidigare.

Trots den generellt positiva utvecklingen sjönk råvarupriserna på mejeriprodukter under 2011. Detta berodde både på marknadskorrigerings och på ekonomisk stagnation i USA och Europa som minskade den västerländska efterfrågan. Dessutom förlitade sig Ryssland och Kina på varulager i stället för inköp.

Positiva utsikter

Den globala efterfrågan på mejeriprodukter förväntas öka de kommande fem åren med uppskattningsvis 2,4 procent per år. Den höga konsumtionen på mogna marknader förväntas fortsätta och tillväxten drivs framförallt av utvecklingsländer – särskilt

Kina, Ryssland och MENA-regionen (Mellanöstern och Nordafrika). Mellan 2011 och 2020 förväntas utvecklingsregionerna öka sin generella konsumtion med ungefär 30 procent. Mejeriprodukter utgör en del av denna ökning.

Framtiden för EU:s ekonomi var osäker i slutet av 2011 och det är också osäkert hur livsmedelskonsumtionen kommer att påverkas. Det beror till stor del på vilka åtgärder som vidtas för att hantera skuldkrisen. De exportberoende länderna i Nordeuropa förlitar sig på utvecklingen i eurozonen, där den ekonomiska krisen under senare år har banat väg för lågprisprodukter på bekostnad av varumärkesprodukter.

I takt med att den globala efterfrågan ökar och att mejerimarknaden globaliseras blir konkurrensen för mejeriföretagen tuffare. Under 2011 ökade detaljhandeln sin andel inom mejeriområdet med omfattande marknadsföring av egna lågprisprodukter. Eftersom mejeriprodukter är priskänsliga måste mejeriföretagen sänka sina produktionskostnader för att vara framgångsrika. Den pågående konsolideringen av den europeiska mejeribranschen är ett svar på de här krafterna. En ny marknad skapas med färre och större aktörer.

Produktion i en föränderlig omvärld

Under senare år har förhållandena för mjölkbönderna i Europa blivit alltmer komplexa. Kostnaden

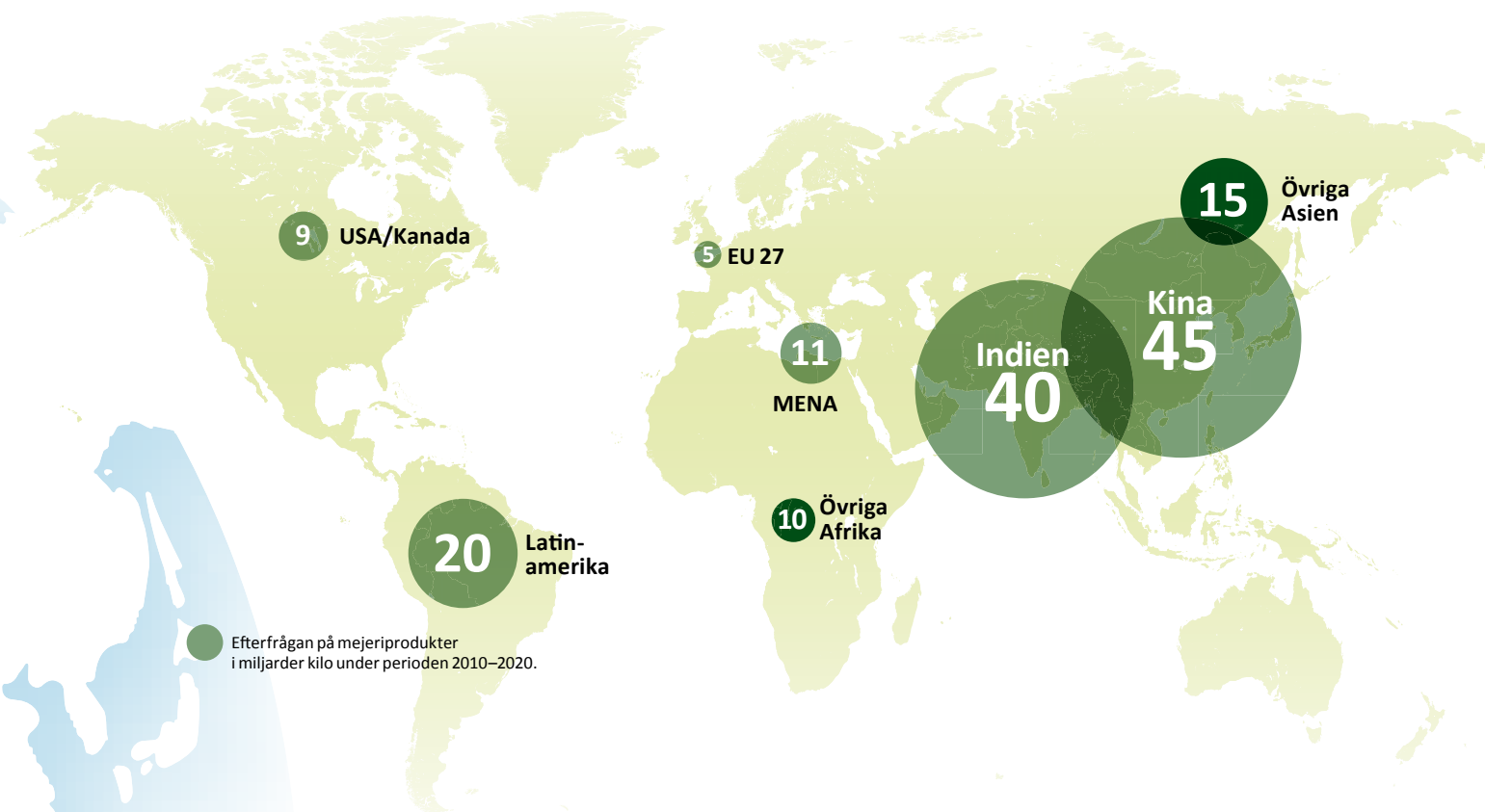
Drivkrafter och hinder i framtiden

Drivkrafter

- Stigande global efterfrågan på hög-effektiva näringsrika födoämnen
- Konsolidering av mejeribranschen
- Sökandet efter nya värdeområden och tillväxt

Hinder

- Lågkonjunktur i EU sänker kortsiktig efterfrågan på mogna marknader
- Ökad mjölkproduktion/ ökad konkurrens
- Ökad konkurrens i detaljhandeln/ priskrig



för mjölkråvara och råvaruingredienser har fördubblats sedan 2008 och prissvängningarna har ökat markant. Detta har lett till politiska ingripanden inom EU och på nationell nivå. Konkurrensen har också ökat från leverantörer i länder som Nya Zeeland, Australien, Argentina och Brasilien.

Ökad instabilitet bidrar till lägre räntabilitet på totalt kapital för mjölkbönderna. De nya förutsättningarna för risk/avkastning kan ha negativ inverkan på framtida tillväxt. Ökad risk tenderar att påverka investeringslusten negativt. Bönderna blir sårbara och de tvingas skära ner på driftskostnaderna för att skydda sina rörelsemarginaler. Det är tydligt att det under dessa förhållanden har många fördelar att tillhöra ett stort mejerikooperativ.

Nya produkter skapar nya marknader

Sedan 1990-talet har hälsotrender och stigande inkomster i västvärlden ökat efterfrågan på näringsrika och kundanpassade hälsoprodukter. Detta har skapat ett fokus på innovation inom livsmedels- och dryckesindustrin, till exempel utveckling av proteintillskott och sportdrycker med högt proteinvärde. I mejeribranschen har utvecklingen kretsat kring vassleproteiner. Det är en produktkategori som både möter efterfrågan på utvecklade marknader och tillfredsställer behovet av billigare mejeriprodukter i låginkomstregioner.



Arla Foods ansluter till GDT

Arla kommer att erbjuda mejeriprodukter på internetauktionen GlobalDairyTrade.com (GDT) från april 2012. Arla kommer att nå betydligt fler budgivare runt om i världen genom medverkan på denna globala sajt. Arla börjar med att sälja skummjölkspulver (SMP) och planerar att utöka produktsortimentet i framtiden.

Strategi

'Strategi 2015'-uppdatering

Arlas marknadsmål

Vi siktar på att vara det bästa mejeriföretaget för mer än 250 miljoner konsumenter i Nordeuropa och Storbritannien. Arlas mål för 2015 (nuvarande position inom parentes):

- Nr. 1 i Storbritannien (2)
- Nr. 1 i Sverige (1)
- Nr. 1 i Danmark (1)
- Nr. 2 i Finland (2)
- Nr. 2 i Nederländerna (2)
- Topp 3 i Tyskland (7)

Arla siktar också på en stark närvaro på företagets tillväxtmarknader:

- Ryssland, USA, Kina, Mellanöstern/Nordafrika och Polen

Arla fastställer tydliga mål och strategier för att styra den dagliga verksamheten, hålla fokus på sin vision och ligga steget före i en ständigt föränderlig omvärld.

Fortsatta framsteg för 'Strategi 2015'

Det hände mycket under de första fem åren av 2000-talet inom den europeiska mejeribranschen. Detaljhandeln växte sig större, konsumenterna stärktes av en ökad disponibel inkomst, nya trender växte fram och konkurrensen ökade. Sammantaget krävde dessa faktorer en drastisk utvärdering av strategierna i branschen.

För att proaktivt möta utvecklingen presenterade Arla under 2008 'Strategi 2015'. Arlas strategi, som stöds av både finansiella och icke-finansiella mål, har fem huvudområden och hjälper alla i företaget att navigera i den nya omvärlden.

'Strategi 2015' – Insatser 2011 och resultat efter halva tiden

Det bästa mejeriföretaget i Nordeuropa och Storbritannien

Status 2011: Under året ökade Arla sin närvaro i Tyskland genom fusionen med Hansa-Milch och förvärvet av Allgäuland-Käseerei. Tack vare dessa affärer ökade produktsortimentet på den tyska marknaden och omsättningen fördubblades under året till att nå nästan fyra miljarder danska kronor. I Storbritannien bygger Arla ett nytt mejeri för dryckesmjölk som blir ett av världens största. I oktober godkände Konkurrensverket i Sverige fusionen med Milko, landets tredje största mejeriföretag.

Tre starka globala varumärken

Status 2011: Arla har lanserat varumärket Arla® och positionsförklaringen Närmare Naturen™ på alla kärnmarknader och dessutom på ett antal värde- och tillväxtmarknader. Konsumentundersökningar visar en ökad medvetenhet om positionen och dess koppling till Arla.

Under året ökade försäljningen under Arla®-varumärket på en del marknader, men minskade något på andra. Minskningen beror framförallt på ökad efterfrågan på lågprisprodukter. Arla positionerar sig aktivt som ett kvalitetsmärke med House of Castello® som erbjuder premiumostar, Lurpak® som erbjuder smör och blandningsprodukter av hög kvalitet och Arla® som bland annat erbjuder flera ekologiska produkter. Arla är, trots tillfälliga bakslag, övertygat om att kvalitetspositioneringen främjar företagets marknadsposition på lång sikt.

Fördubblad försäljning av raffinerade proteinprodukter och global ledare inom vassleproteiner

Status 2011: Arlas kunskap om mjölkbaserade ämnen och produkter är samlad inom Arla Foods Ingredients (AFI), ett helägt dotterbolag. Genom engagemanget i närings- och funktionsfrågor inom livsmedelsindustrin är företaget ledande inom innovation av protein- och laktosprodukter för så olika områden som barnmat, färdigmat, sporttillskott och bakverk. Arla Foods Ingredients växte snabbt 2011: under året ökade

Nyckel
2

Strategisk ambition 2015

- Bästa mejeriföretaget för mer än 250 miljoner konsumenter i Nordeuropa och Storbritannien
- Tre globala varumärken
- Fördubblad försäljning av raffinerade proteinprodukter och global ledare för vassleproteiner
- En omsättning på 75 miljarder danska kronor
- Högsta möjliga mjölkpris

Tre strategiska fokusområden

MERVÄDESTILLVÄXT

- Generera hållbar nettoomsättningstillväxt
- Bygga ett starkt Arla-varumärke som grundas på naturlighet och bygga en global varumärkesposition för Castello® och Lurpak®.
- Utveckla marknadsledande kategoripositioner på kärn- och tillväxtmarknader samt maximera avkastningen på värdeområden
- Utveckla branschledande innovationsförmåga

STRUKTURELL UTVECKLING

- Utnyttja fusioner och förvärv samt konsolideringsmöjligheter
- Eftersträva branschkonsolidering för att skapa kärnmarknader
- Investera för att skapa omsättningstillväxt och värde på tillväxtmarknader
- Bygga ledande global vassleverksamhet

INTERN EFFEKTIVITET

- Generera hållbar förbättring av marginalerna
- Påskynda Lean inom hela Arla Foods
- Genomföra insatser för koncerneffektivitet i hela distributionskedjan
- Utveckla effektiviteten inom marknadsföring, försäljning, varumärkeskapande och innovation

omsättningen med 25 procent. AFI har stora investeringsprojekt på gång, bland annat uppgraderingar och utbyggnader i vasslebearbetningsanläggningen i Danmark (beräknade att tas i drift under 2012). Det kommer att öka produktionskapaciteten för specialproteiner.

En omsättning på 75 miljarder danska kronor

Status 2011: Arlas ambitiösa tillväxt drivs av organisk utveckling, fusioner och förvärv. Sedan målet på 75 miljarder danska kronor fastställdes 2008 har Arla växt, speciellt under 2011 då Arla slutförde flera viktiga fusioner. 2011 var Arlas omsättning 55 miljarder danska kronor. Arlas geografiska strategi blandar stabila, mogna positioner på kärnmarknader med expansion och snabb tillväxt på utvalda värde- och tillväxtmarknader. Arla slutförde framgångsrikt flera strategiska fusioner på kärnmarknader under 2011.

Nyckel
4

Högsta möjliga mjölkpris

Status 2011: Arlas vision fångar det övergripande målet och är kärnan av vårt samarbete: betala Arlas ägare det högsta möjliga mjölkpriset. Alla Arlas delmål och strategier stödjer detta övergripande mål. Mjölkpriset påverkas av en rad faktorer som inte Arla kan styra över. Men Arla siktar på att ha sunda och starka finanser så att Arla, så långt som möjligt, kan skydda bönderna mot kortsiktiga marknadssvängningar. Arla genomförde betydande besparingsåtgärder under 2009 som hade bra effekt. Ågarna beslutade under 2010 att öka konsolideringen, ett viktigt steg för att Arla ska kunna fortsätta med förvärvsstrategin.

Fusioner och förvärv

Företag, marknad	Typ, datum
Boxholm, Sverige	Förvärv, 1 mars
Milko, Sverige	Fusion, 1 november
Faurholt og Thrane, Danmark	Förvärv, 1 april
Hansa-Milch, Tyskland	Fusion, 1 april
Allgäuland-Käserien, Tyskland	Förvärv, 1 november

Nästa steg – tre strategiska prioriteringar 2012

Arla kan vara tillfreds med att, halvvägs mot 'Strategi 2015', generellt ha presterat bra mot de uppsatta målen. Det finns dock utrymme för förbättringar på en del områden och det krävs specialinsatser för att säkerställa att Arla till fullo når sina mål. För detta ändamål identifierar Arla varje år strategiska fokusområden som ledningen ska prioritera. Arla övervakar och utvärderar systematiskt utfallet på alla områdena.

För 2012 har Arla identifierat fyra områden som kräver speciell uppmärksamhet:

- **Nå en konkurrenskraftig kostnadsnivå** – hållbart minska kostnadsbasen med cirka 500 miljoner danska kronor inom 18 månader. Tillväxt kräver kostnadskontroll. Detta kan endast uppnås med ett strukturerat tillväggångssätt. Arla kommer således att identifiera fyra hållbara kostnadsbesparingar och börja genomföra de nödvändiga förändringarna.
- **Öka innovationstakten** – driva på volymtillväxten av varumärkena på den befintliga kostnadsbasen.
- **Få kraft genom Närmare Naturen™-kampanjen** – dra fördel av konsumentförtroendet för vårt engagemang i att vara det mest naturliga mejeriföretaget på marknaden.
- **Etablera Tyskland som kärnmarknad** – avancera från sjunde till femte plats genom organisk tillväxt samt fusions- och förvärvsinsatser.

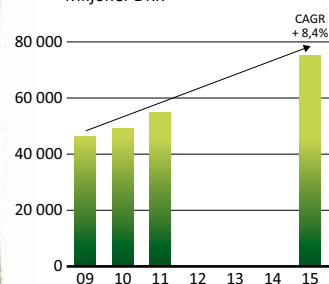
Finansiera tillväxtstrategin

För att finansiera Arlas tillväxtstrategi och sprida riskerna beslutade Arla 2011 att bredda sin finansieringsplattform. Obligationer visade sig vara en omedelbar framgång: på mindre än 24 timmar var alla emitterade obligationer på börsen i Luxemburg fulltecknade. Med en löptid på fem år köptes 60 procent av obligationerna av svenska pensionsfonder och professionella förvaltare. Banker förekom också bland köparna.

Arlas förmåga att locka till sig kapital på den offentliga marknaden och att få låna med så förmånliga villkor har möjliggjorts genom konsolideringen från ägarna. (Läs mer på sid 28–29.)

OMSÄTTNING ARLA FOODS

Miljoner DKK



Arlas strategiska mål: En omsättning på 75 miljarder danska kronor. Under perioden 2009–2011 var den genomsnittliga årliga tillväxttakten +9 procent. Under perioden 2011–2015 beräknas den genomsnittliga årliga tillväxttakten ligga på +8,4 procent.

Organisation

Säkra övertag genom organisationsförändringar



Affärsområde Global Categories & Operations – med det övergripande ansvaret för varumärkena Castello®, Lurpak® och Arla® – har under 2011 genomfört en världsomfattande relansering av Castello®.

Arla är ett växande företag som är verksamt i en föränderlig omgivning. Arla utvärderar kontinuerligt organisationsstrukturen för att förverkliga målen och strategierna. Detta säkerställer förmågan att hantera utmaningar och utnyttja möjligheter.

Arlas organisation omfattar både koncerngemensamma funktioner och affärsområden för regionala marknader. Affärsområdet Global Categories & Operations (GCO) fokuserar på globala varumärken, produkter och innovation. Affärsområdena Consumer UK, Consumer Sweden och Consumer Denmark fokuserar på befintliga kärnmarknader där målet är att bygga upp och behålla en stark ställning. Med ett sådant nationellt upplägg kommer besluten närmare källan och organisationen närmare konsumenterna. Arla är också verksam på ett stort antal tillväxt- och värdeområden, detta hanteras av affärsområdet Consumer International. Läs mer om Arlas affärsområden på sid 16–27.

Ny organisation 2011

Vikten av att effektivt fatta och genomföra beslut har tydligt visat sig under de senaste åren. Arla

genomförde flera organisationsförändringar 1 oktober 2011 som huvudsakligen syftade till att förenkla och minska avståndet mellan beslut och genomförande.

Det nya upplägget påverkar framförallt kärnmarknaderna i Danmark och Sverige. Från att ha varit ett gemensamt affärsområde – Consumer Nordic (CNO) – utgör dessa två nationella marknader nu separata affärsområden: Consumer Denmark (CDK) och Consumer Sweden (CSE) som även omfattar Finland.

Danmark, Sverige och Finland står tillsammans för cirka en tredjedel av Arlas nettoomsättning och Consumer Nordic skapades ursprungligen för att utnyttja synergier mellan grannländerna. Den danska och den svenska marknaden drivs framförallt av efterfrågan på färskvaror, en produktkategori som Arla tidigare bara erbjöd i Norden och i Storbritannien. Men i takt med att färskvarumarknaden har växt – och fortsätter att växa – så gör utbudet det också. Segmentet omfattar nu även Tyskland och Nederländerna.

Varumärken och produkter samlade i GCO

Konkurrenterna är globala och produkterna är globala, då måste även produktutvecklingen drivas globalt. Det är dyrt med forskning och utveckling och det kräver en kritisk massa för att bedrivas framgångsrikt. All kompetens inom innovation samlas därför till GCO. På operativ nivå var forskning och utveckling av färskvaror under 2011 koncentrerad till det nya Arla Strategic Innovation Centre (ASIC). GCO har det övergripande ansvaret för de tre globala varumärkena – Castello®, Lurpak® och Arla® – och tar tillvara på effektivitets- och kvalitetsvinster från att ha marknadskommunikation samlad i en enhet.

Arla kännetecknas, precis som andra flexibla och effektiva företag, av balans mellan en lokal och global organisation som förstärks av samarbete och produktiv arbetsfördelning. Arlas strategi är att vara nära konsumenterna – försäljning, produktion och logistik hanteras inom varje land.

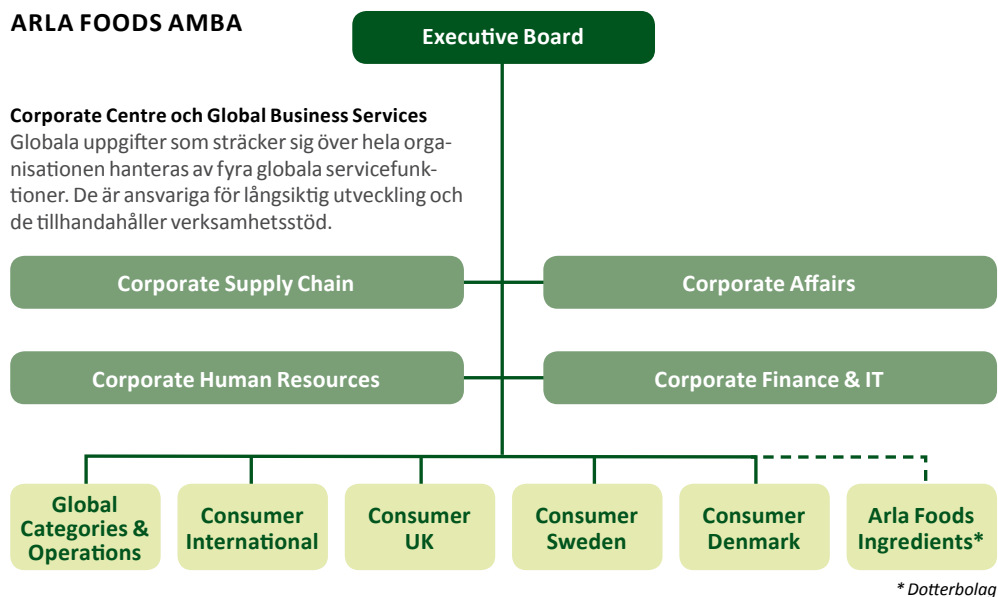
Omstrukturering av Consumer International

Consumer International (CIN) ansvarar för försäljning och marknadsföring av ost, smör och mjölkpulver utanför Sverige, Danmark, Finland, Storbritannien samt (till januari 2012) Tyskland och Nederländerna.

Arla är det sjunde största mejeriföretaget i Tyskland, efter förvärven av två mejeriföretag i landet under 2011. Tyskland är nu en kärnmarknad

Nyckel
3

ARLA FOODS AMBA



för Arla och hanteras, från 1 januari 2012, av det nya affärsområdet Consumer Germany & Netherlands (CNG). Arla ser stor potential i Tyskland i takt med att Arla fortsätter att växa och ta marknadsandelar på kontinenten.

Arla Foods Ingredients ett eget företag

Från 1 april 2011 avyttrades Arlas vasslerrelaterade verksamhet till ett dotterbolag – Arla Foods Ingredients group P/S. Syftet var att säkerställa nödvändig tillväxt och fokus på verksamheten. Företagets utvecklingsavdelning, produktion, applikationscenter, marknadsföring, försäljning och joint venture-samarbeten är självständiga.

Förändringar i ledningsgruppen

Omstruktureringen i Norden påverkar också utformningen av Arlas ledningsgrupp (Executive Management Group, EMG). Koncerndirektörerna för de två nya affärsområdena – Christer Åberg (CSE) och Peter Giørtz-Carlson (CDK) – har tagit plats i EMG som nu har totalt tio direktörer inklusive Finn S. Hansen som är ansvarig för CIN från januari 2012. Arla menar att det är nödvändigt med en direkt dialog mellan EMG och de operativa cheferna för att strategierna ska kunna genomföras framgångsrikt.

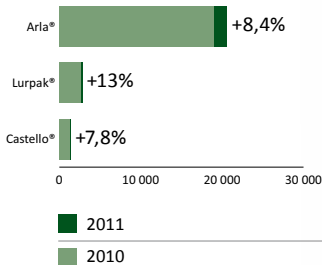
2011 HAR VARIT ETT INTENSIVT ÅR FÖR ARLA
Läs mer om utvecklingen inom våra fem affärsområden och dotterbolaget Arla Foods Ingredients på de följande sidorna.

Global Categories & Operations

Innovation ger tillväxt för globala varumärken

Nyckeltal 2011

OMSÄTTNING, VARUMÄRKEN, miljoner DKK



Omsättningen från produkter under Arlas tre globala varumärken har vuxit under 2011.



Arla Foods affärsområde Global Categories & Operations (GCO) strävar efter att skapa tillväxt genom att se till att kunder och konsumenter får de mest innovativa och högkvalitativa produkterna inom smör och matfettsprodukter, ost och mjölkpulver. De ska produceras effektivt och marknadsförs genom de bästa koncepten och varumärkena. GCO är således ansvarigt för Arlas innovation, forskning, distributionskedja och globala marknadsföring – och för de tre globala varumärkena Arla®, Lurpak® och Castello®.

Strategisk verksamhet 2011

Innovation

Både stegvis och genomgripande innovation kommer att vara drivkrafter i Arlas framtida tillväxt. Arla Strategic Innovation Centre (ASIC), med anläggningar i Danmark och Sverige, invigdes under 2011 som en del av GCO.

Arlas innovationsstrategi kretsar kring konsumenterna och förverkligas genom ASIC:s fem fokusområden: Hållbarhet, Nya livsmedel, Tillverknings-effektivitet, "Milk Power" och Mikrobiologi. ASIC spelar en viktig roll i att omvandla idéer till produkter som kan säljas – och kommer att fungera som en länk mellan marknadsföring och innovation.

ASIC omfattar Arlas pilotanläggning i danska Brabrand som, tillsammans med flera andra projekt, har varit viktig för att utveckla Arlas första danska

opastöriserade ost. Den introduceras under 2012 som en del av det så kallade Unika-sortimentet.

Produktkategorier och varumärken

Varumärket Arla® ingår sedan 2011 i GCO tillsammans med Castello® och Lurpak®. Syftet är att optimera de globala varumärkessynergierna och låta Arla® leda kategoritillväxten. Utvecklingen av varumärket Arla® kommer att påskyndas genom att samla rätt kompetens och föra varumärket närmare både innovation och marknader. Varumärket Arla® uppvisade en markant tillväxt på 8 procent under 2011 med en omsättning på 20 600 miljoner danska kronor (19 008 miljoner danska kronor 2010).

Introduktionen av Castello® som ett globalt varumärke för premiumostar slutfördes under 2011 och var en lovande start för Castello® som

Nyckel
4

en stark plattform för tillväxt. I slutet av 2011 hade Castello® en omsättning på 1 374 miljoner danska kronor (1 274 danska kronor) och har växt med hela 8 procent.

Andra betydande ostnyheter under 2011 var Arla Klovborg® Nettles & Rosemary, Arla Apetina® "salad solutions", grillad ost, Arla Buko® Rucola pesto, Arla Buko® 'des jahres' och Paneer-ost som är en del av det indiskinspirerade Savera-sortimentet.

Inom smör och matfetsprodukter växte Lurpak® med imponerande 13 procent under 2011 och nådde en omsättning på 2 926 danska kronor (2 589 danska kronor). Den mest betydande lanseringen var Arla Kærgården 43%.

Distributionskedja

GCO:s distributionskedja består av 28 smör-, ost- och pulveranläggningar i Danmark (21) och Sverige (7) som alla är inriktade på att producera högkvalitativa, konkurrenskraftiga produkter för den globala marknaden.

GCO fortsatte under 2011 att rationalisera hårdostproduktionen för att uppnå konkurrenskraftiga priser och ett varierat produktsortiment. Således har en ny struktur för hårdostproduktionen beslutats som kommer att tas i bruk under 2011.

Investeringar gjordes på ungefär 670 miljoner danska kronor. De omfattar utvecklingen av de två mejerierna Nr. Viium och Taulov i Danmark och nedläggningen av anläggningen i Falkenberg i Sverige, som ska vara helt genomförd 2014. En analys av förmodade fördelar med en nedläggning av anläggningarna i danska Klovborg och Hjørring genomfördes under 2011. Beslut om nedläggning fattades i början av 2012.

Under året fortsatte GCO:s fokus på produktions effektivitet genom att implementera Lean vid ett antal anläggningar, totalt tio stycken vid slutet av 2011.

Trade & Planning

GCO T&P ansvarar för Arlas övergripande handel och försäljning inom business-to-business, framför allt för mjölkpulver och mozzarella till livsmedelsindustrin. T&P arbetar i en föränderlig omvärld, men enheten lyckades väldigt väl under 2011 med handeln av mjölkvolym och produktmix. Under året bestämdes det att från 1 april 2012 ska Arla erbjuda sina produkter på GlobalDairyTrade.com, en auktionssajt för internationell handel med mejerivaror.

Nyckel
1

Hållbar verksamhet

Arla har sedan 2011 varit involverade i driften av en biogasanläggning på Gotland i Sverige. Anläggningen producerar metan av jordbruksgödsel och svinn från Arlas produktion. Anläggningen har varit en succé miljömässigt, ekonomiskt och socialt. Arla ska nu starta en liknande anläggning i Videbæk i Danmark. Den beräknas årligen producera 16 miljoner kubikmeter metan – vilket gör den till den största biogasanläggningen i Danmark. Biogas kommer att levereras till Arlaanläggningarna Danmark Protein och Arinco vilket gör att koldioxidutsläppen från produktionen kommer att minska.

Vägen framåt

Den fortsatta utvecklingen av de tre globala varumärkena är högprioriterat för Arla även under de kommande åren. Det kommer att genomföras insatser under 2012 för att ytterligare stärka varumärkenas profiler och försäljning. Ett starkt fokus på innovation kommer att fortsätta och fler insatser kommer genomföras för att öka dialogen med konsumenter och kunder. Ökad strukturell effektivitet och Lean-teknik kommer också fortsättningsvis att vara fokusområden inom distributionskedjan. Nio anläggningar förväntas införa Lean under 2012.



Jais Valeur

Frågor och svar med Jais Valeur, Executive vice president, Global Categories & Operations

Hur var 2011 generellt för GCO?

"Jag är nöjd med våra insatser under året. Vi genomförde flera effektiviseringsprojekt och genom att fokusera på bottenlinjen fortskrider vårt genomförande av Arlas generella strategi väl."

Vad kommer att vara huvudfokus under 2012?

"Att fortsätta det pågående arbetet med att etablera våra tre globala varumärken som globala ledare inom deras respektive område. Vi kommer ha fortsatt starkt fokus på tillväxt. GCO är en viktig aktör för Arlas organiska tillväxt. Operational Excellence kommer att vara ett annat fokusområde, vi fortsätter att utveckla och förstärka en konkurrenskraftig och effektiv produktion."

Vilka är GCO:s främsta styrkor?

"Jag skulle säga att vår främsta styrka är att vi förenar så många olika kompetenser. GCO täcker det mesta av värdekedjan och vi kombinerar styrkor inom logistik, distributionskedja, innovation och marknadsföring. Denna ganska ovanliga blandning gör oss effektiva och redo att möta de krav och den efterfrågan som vår typ av företag kommer att ställas inför."

GLOBAL CATEGORIES & OPERATIONS

Executive vice president: Jais Valeur

Huvudkontor: Aarhus, Danmark

Antal medarbetare: 5 106

Produktkategorier: Hårdost, specialost, smör och blandningsprodukter samt pulver.

28 produktionsanläggningar i Danmark och Sverige.

Några produkter under de tre globala varumärkena Arla®, Lurpak® och Castello®

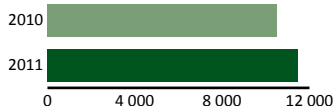


Consumer International

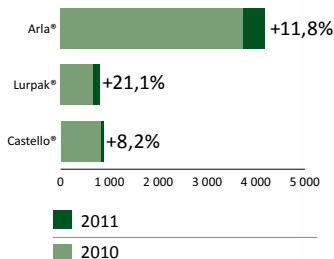
Utöka verksamheten i hela världen

Nyckeltal 2011

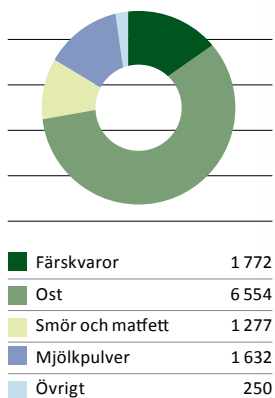
OMSÄTTNING, miljoner DKK



OMSÄTTNING VARUMÄRKEN, miljoner DKK



OMSÄTTNING KATEGORIER, miljoner DKK



Arla finns på fem kontinenter och affärsområdet Consumer International (CIN) hanterar Arlas verksamheter utanför Danmark, Sverige, Finland och Storbritannien. Från 1 januari 2012 blir Tyskland och Nederländerna ett eget affärsområde för att öka fokus på Tyskland och dra fördel av möjligheterna på den tyska marknaden. Mejerikonsumtionen ökar på global nivå och CIN siktar på att öka sin marknadsandel, speciellt i tillväxtregioner.

Marknadsutsikter

Den internationella mejerimarknaden växte under 2011. Mejerikonsumtionen på mogna marknader har varit stabil eller, på vissa ställen, till och med minskat under flera år. Detta motverkades av en ökad konsumtion i regioner som Mellanöstern och Asien samt i många afrikanska länder. Generellt är utsikterna för den globala mejerikonsumtionen positiva, tillväxten förväntas fortsätta i takt med att den allmänna välfärden ökar.

Strategisk verksamhet 2011

CIN hade ett starkt resultat 2011, med en omsättning på 11 485 miljoner danska kronor (10 506 miljoner danska kronor 2010). Försäljningen ökade framförallt inom kategorierna mjölkpulver, smör och färskost och Arlas tre globala varumärken förbättrade sina resultat. Varumärket Arla® växte med 12 procent, Lurpak® med 21 procent och Castello® med 8 pro-

cent. Affärsområdenas marknadsandelar ökade under året, med en generell organisk tillväxt på 10 procent.

Produkter och produktion

Arlas resultat i Afrika, Asien och Sydamerika var mycket tillfredsställande under 2011. I de här regionerna fokuserar Arla på att erbjuda produkter med högt näringsvärde och överkomligt pris. Försäljningen av konsumentförpackat mjölkpulver drog fördel av växande marknader och översteg målen både i Mellanöstern och Afrika. Där har Arla funnit goda affärsmöjligheter för de kommande åren. Produktsortimentet för färsvaror utökades i Nordafrika och Mellanöstern, där alla produktkategorier har uppvisat tillväxt. Varumärkena Dano® (mjölkpulver) och Puck® (färskost, smältost och vit ost) ökar – Puck® med 41 procent under året och 51 procent för Dano®.

Nyckel
1

Arlas joint venture Mengniu Arla i Kina uppvisade omsättningstillväxt under 2011 och intjäningen är planerlig. Mejeriprodukter är inte en traditionell del av den kinesiska kosten – men eftersom västerländska vanor sprider sig så erbjuds stora tillväxtmöjligheter.

Ryssland fortsatte att växa under 2011 och Arla stärkte sin varumärkestillväxt genom bättre distribution och investeringar i marknadsföring av varumärkena Arla® och Lurpak®.

Konsumenterna visade ökad priskänslighet i Europa och USA under 2011. Detaljhandeln utgör stor konkurrens och många lanserade egna mejeriprodukter framförallt i lågprissegmentet. I augusti öppnade Arla sitt utökade mejeri i Wisconsin i USA. Den amerikanska marknaden har uppvisat god tillväxt för Arla, men intjäningen har påverkats av ett högre mjölkpris till de amerikanska bönderna.

Fusioner och förvärv

Tyskland var i fokus för CIN under 2011. Den tyska marknaden är strategiskt viktig för Arla med cirka 80 miljoner konsumenter, hög genomsnittlig mjölkkonsumtion och stark ekonomi. Tyskland blir ett självständigt affärsområde 1 januari 2012: Consumer Germany and Netherlands (CGN). Arla har för avsikt att utnyttja synergier inom och mellan de båda grannländerna.

I april 2011 fusionerade Arla med mejeriföretaget Hansa-Milch i norra Tyskland. Hansa-Milch producerar mejeriprodukter både under egna varumärken och till handelns egna varumärken. Hansa-Milch kommer, från 2012, årligen att bidra med en omsättning på ungefär 2 miljarder danska kronor. Varumärket Hansano® är starkt inom färskvaror. Det kompletterar produkterna Arla säljer i Tyskland, till exempel färskosten Arla Buko® och den vita osten Arla Apetina®. Under 2011 hade varumärket Hansano® en omsättning på 429 miljoner danska kronor (420 miljoner danska kronor 2010).

Ett förvärv slutfördes i Tyskland, i november 2011, med Allgäuland-Käsereien från södra delen av landet. Allgäuland-Käsereien producerar specialost och produkterna kompletterar Arlas befintliga ortsortiment.

Med de här två tillskotten är Arla det sjunde största mejeriföretaget i Tyskland (från 31 december 2011). Arlas strategiska mål är att bli det tredje största mejeriföretaget i Tyskland och fortsätta vara det näst största i Nederländerna.

Ansvaret för försäljning och marknadsföring inom det nya affärsområdet kommer att förläggas till det lokala huvudkontoret i Düsseldorf. Integrationen av de nya verksamheterna, produktionsanläggningarna och produkterna är i fokus under 2012.

Nyckel
5

Investeringar och omstrukturering

CIN har produktionsanläggningar på fyra kontinenter – Europa, Afrika, Sydamerika och Nordamerika.

Under året har Arla skapat en ny försäljnings- och marknadsföringsorganisation i Ryssland. I Polen säljer Arla produktionsanläggningen i Gościno och produktionen av mozzarellaost flyttas till anläggningen i Rødskær i Danmark.

Vägen framåt

Huvudfokus för 2012 är att säkerställa Arlas starka utveckling på tillväxtmarknader utanför Europa, såsom Nordafrika, Mellanöstern och Ryssland. Tillväxten planar ut i Europa och framtida tillväxt förväntas framförallt på marknader utanför denna region.



Tim Ørting Jørgensen

Frågor och svar med Tim Ørting Jørgensen, Executive vice president, Consumer International

Hur var 2011 generellt för CIN?

”Det var ett bra år med stark tillväxt på flera marknader. Försäljningen ökade på marknader utanför Europa och trots svåra förhållanden i eurozonen lyckades vi växa både organiskt och genom fusioner och förvärv. Våra tre huvudvarumärken utvecklades också väl.”

Vad kommer att vara huvudfokus under 2012?

”Jag tänker genast på tre viktiga fokusområden: Utöka mjölkpulververksamheten till detaljhandel och näringsrik barnmat, fortsätta att fullfölja våra strategiska ambitioner i Tyskland och Ryssland samt hålla fokus på tillväxt, speciellt för våra varumärkesprodukter.”

Vilka är CIN:s främsta styrkor?

”Vi har utvecklat en stark och hängiven organisation som har fördubblat omsättningen för CIN under de senaste fem åren. Organisationen jobbar för tillväxt och är väl förberedd på att möta efterfrågan från olika delar av världen. Dessutom har vi en stark ledning och en företagskultur som tillåter delegering, det gör oss flexibla och effektiva.”

CONSUMER INTERNATIONAL
Koncerndirektör: Tim Ørting Jørgensen.
From January 2012: Finn S. Hansen

Huvudkontor: Aarhus, Danmark

Antal medarbetare: 3 290

Produktkategorier: Försäljning och marknadsföring av konsumentrelaterade produkter på internationella marknader.

Elva produktionsanläggningar i Europa, Nordamerika och Mellanöstern. En joint venture-mjölkpulveranläggning i Kina och två förpackningsanläggningar för pulver i Afrika.

Några varumärken och produkter inom CIN

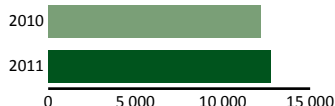


Consumer UK

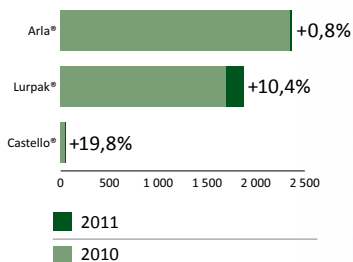
Fortsatt tillväxt trots en komplicerad marknad

Nyckeltal 2011

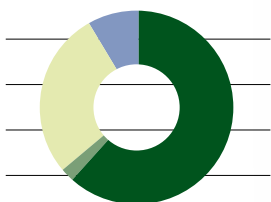
OMSÄTTNING, miljoner DKK



OMSÄTTNING VARUMÄRKEN, miljoner DKK



OMSÄTTNING KATEGORIER, miljoner DKK



Färsvaror	7 882
Ost	284
Smör och matfett	3 488
Övrigt	1 097



Arla är det näst största mejeriföretaget i Storbritannien. Arlas färskvaror och smör tillverkas lokalt, men Arla kompletterar också det brittiska utbudet med produkter från mejerier i Sverige och Danmark.

Marknadsutsikter

Den brittiska marknaden var fortsatt svag 2011. Landet drabbades av påfrestningarna i världsekonomin och kämpade med en osäker arbetsmarknad, höga levnadsomkostnader och olika åtstramningsåtgärder. Det är en miljö där priset har blivit en viktig fråga för konsumenterna, och lågpriskedjorna har fortsatt att ta marknadsandelar på andra butikskedjors bekostnad. Utvecklingen har lett till en avsevärd pris-konkurrens på basvaror, exempelvis dryckesmjölk.

Priset har legat i fokus, men även miljöfrågor har blivit viktigare i Storbritannien. De flesta brittiska konsumenter anser visserligen att miljöfrågor är återförsäljarnas och tillverkarnas ansvar – snarare än den enskilde konsumentens – men allt fler visar ett större intresse av att få veta vad maten innehåller. När innehållet blir en viktig faktor vid val av produkter värderas naturliga produkter högre, vilket skapar incitament för återförsäljare och tillverkare att tillhandahålla varor av hög kvalitet.

Strategisk verksamhet 2011

Trots de svåra förhållandena gick Consumer UK (CUK) bra under 2011. Den totala omsättningen steg med 5 procent. Det mesta av tillväxten beror på generella prisökningar, men högre försäljningsvolymer gav också ett betydande bidrag till bottenraden. Arla nådde även tillväxt för många av sina viktigaste märken, däribland Lurpak®, Castello®, Arla Lactofree® och Arla Apetina®. Cottage cheese har varit en annan viktig källa till tillväxt. Tillverkningen i Storbritannien startade i slutet av 2010. Vid utgången av 2011 är Arla marknadsandel mer än 50 procents inom denna sektor.

CUK har fyra huvudsakliga strategiska prioriteringar: bygga nya plattformar för tillväxt och lönsamhet, säkerställa försörjningen av mjölkkråvara, maximera tillväxten bland våra förädlade kärnprodukter och förbättra försäljningen av Arlas mjölk. Under 2011 understöddes dessa prioriteringar av en mängd aktiviteter.

Produkter och produktion

Arla lanserade flera nya produkter under året, inklusive Lurpak® Sea Salt och Olive Oil, Castello® med en ny svartpepparsmak, två specialhårdostar (Präst® och Herrgård®) och en ny smak på Arla Apetina®-tärningar.

Utbyggnaden av mejeriet i Stourton slutfördes, vilket gav högre UHT-kapacitet (Ultra High Temperature) i mejeriet i Settle. I oktober fick Arla planerings-tillstånd för ett nytt mejeri i Aylesbury utanför London. När mejeriet är klart 2013 blir det ett av världens största dryckesmjölkmejerier, och det kommer att kunna bearbeta och förpacka en miljard liter dryckesmjölk per år. Mejeriet i Aylesbury kommer också att skapa ungefär 700 nya arbetstillfällen och kommer även att sätta nya standarder på miljöområdet, i enlighet med Arlas budskap Närmare Naturen™.

I augusti påbörjade Westbury Dairies tillverkningen av smör under eget märke. Detta gör att Arla kan förse en större del av den brittiska marknaden med konsumentförpackat smör tillverkat av brittisk grädde.

Böndernas investeringar

I början av 2011 fattade styrelsen för Arla Foods Milk Partnership (AFMP, se sid. 28) beslut om nya investeringar i Arla Foods UK.

Detta betyder att alla medlemmar ökar sina investeringar från en pence per liter till fem pence per liter, vilket kommer att ske under en period på åtta till tio år.

Nyckel
3

Hållbar verksamhet

Mycket har skett på miljöområdet under året. Alla Arlas anläggningar nådde målet om noll avfall till soptippar före utgången av 2011. CUK fokuserar också på att förbättra hållbarheten i hela distributionskedjan med målet att minska koldioxidutsläppen med 34 procent till 2020. Bland de övriga aktiviteterna inom miljöområdet kan nämnas det fortsatta arbetet med en mikrobiell bränslecell – som konverterar kogödsel och mejeribiprodukter till el och biogas – och arbete med mer effektiva förpackningar. Arla är det första mejeriföretaget i Storbritannien som adresserar gårdarnas verksamhet, med aktiviteter som till exempel miljöseminarier och gratis koldioxidutvärderingar för medlemmar i AFMP.

Vägen framåt

Många pågående aktiviteter kommer att fortsätta under 2012. Ett nytt system för rengöring av rör kommer att införas i ledningarna för färsk och syrad grädde i mejeriet i Stourton.

”Lurpak Spreadable Lightest” lanserades i januari. Det har en fetthalt på 40 procent och är den variant av Lurpak® som har lägst fetthalt. En viktig strategi för tillväxt i Storbritannien är att öka försäljningen av Lurpak®. I enlighet med det globala målet om ökad produktion av Castello® med 67 procent kommer CUK att försöka öka försäljningsvolymerna för detta märke, med en målsättning om en tillväxt på 20 procent per år.

Arbetet med budskapet Närmare Naturen™ fortsätter både internt och externt för att säkra Arlas position som ett allmänt känt varumärke.



Peter Lauritzen

Frågor och svar med Peter Lauritzen, Executive vice president, Consumer UK

Hur var 2011 generellt för CUK?

”CUK har haft ett bra år, trots de besvärliga förutsättningarna, och vi är nöjda med att vi har fått tillstånd att bygga ett dryckesmjölkmejeri med en kapacitet på en miljard liter i Aylesbury utanför London.”

Vad kommer att vara huvudfokus under 2012?

”Projekt inom allt från att bygga det nya mejeriet och stärka relationerna med kunderna till att öka volymerna för vårt varumärke för filtrerad mjölk, Arla Cravendale®. Vi fortsätter arbetet med att öka medvetenheten om Arla® och Närmare Naturen™ i Storbritannien. Och vi försöker förstås hela tiden förbättra den interna effektiviteten och sänka kostnaderna i verksamheten.”

Vilka är CUK:s främsta styrkor?

”Inom CUK har vi en tydlig strategi för att nå våra mål, och vi kan bygga på våra etablerade märkens styrka samtidigt som nya märken växer. Arla har mycket bra medarbetare på alla anläggningarna i Storbritannien, medarbetare som visar stort engagemang för att nå företagets mål. Dessutom är Arlas anläggningar välskötta. Med hjälp av Lean-tekniker ser vi till att verksamheten är effektiv i hela distributionskedjan.”

CONSUMER UK

Executive vice president:

Peter Lauritzen

Huvudkontor: Leeds

Antal medarbetare: 2 656

Produktkategorier: Färskvaror, specialost och smör.

Åtta produktionsanläggningar.

Några varumärken och produkter inom CUK

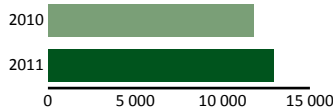


Consumer Sweden (inkl. Finland)

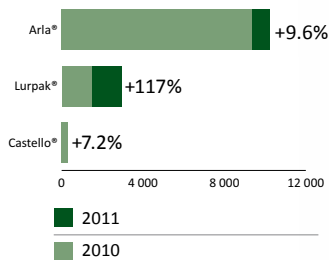
Geografisk expansion inom Sverige

Nyckeltal 2011

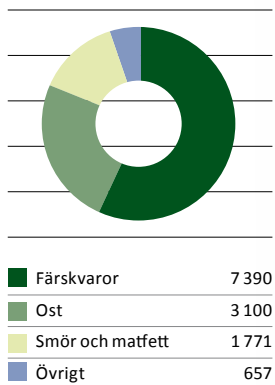
OMSÄTTNING, miljoner DKK



OMSÄTTNING VARUMÄRKEN, miljoner DKK



OMSÄTTNING KATEGORIER, miljoner DKK



Consumer Sweden (CSE) blev ett eget affärsområde i oktober 2011. Tidigare utgjorde det en del av affärsområdet Consumer Nordic. Affärsområdet består av två av Arlas kärnmarknader, Sverige och Finland (Arla Ingman). Sverige är en av koncernens viktigaste marknader och det land där företagets image är som allra bäst.

Marknadsutsikter

Under 2011 skedde flera större förändringar på den svenska mejerimarknaden. Två stora strukturella förändringar ägde rum, främst på grund av den allt mer internationaliserade marknaden och den större konkurrensen mellan regionerna. I november gick Arla samman med det ekonomiskt pressade Milko och i december aviserade franska Lactalis planer på att köpa Skånemejerier. Detta ledde till att de tre största aktörerna – Arla, Skånemejerier (Lactalis) och Norrmejerier – tillsammans stod för 70 procent av detaljhandelsmarknaden i slutet av 2011.

I Finland har mejerimarknaden tagit en annan riktning än i Sverige. För närvarande har Valio en dominerande ställning med 86 procent av den finska mjölkkråvaran. Detaljhandelsmarknaden uppvisar starkare efterfrågan från konsumenter än i Sverige, och volymerna växer fortfarande. Prisläget i Finland, särskilt för mjölk till konsumenter, är emellertid på en osund nivå – vilket skapar stor press på lönsamheten.

Strategisk verksamhet 2011

Totalt sett nådde Consumer Sweden inte sina tillväxtambitioner på grund av en svagare marknad än väntat och pressade volymer – den organiska omsättningsökningen blev 4 procent. Den förbättrade lönsamheten berodde i huvudsak på prishöjningar och det kostnadsbesparingsprogram som genomförts.

Som marknadsledande i Sverige är Arlas mål att driva utvecklingen i mejerisektorn som helhet. Strategiskt fokus ligger kvar på att öka den värdeskapande tillväxten och att ta marknadsandelar genom att växa på hela den svenska marknaden. I januari 2011 lanserades en ny tillväxtstrategi för Sverige. Att fullfölja den strategin har varit en viktig prioritering för Consumer Sweden under hela året. Vår ambition att bli hela Sveriges matinspiratör fortsätter att utvecklas väl.

I Finland står Arla inför tuff priskonkurrens. För att ta oss an utmaningen har vi arbetat hårt och genomfört ett antal åtgärder i syfte att öka effektiviteten och försäljningen. Finland är i dag den

Nyckel
2

marknad där Arla ser den snabbaste tillväxten via nya produktlanseringar. Ett fortsatt fokus på förädlade mejeriprodukter är en viktig del av den framtida tillväxtstrategin. Arla Ingman fortsätter att arbeta med effektiviseringar för en konkurrenskraftig verksamhet. För strategisk framgång på längre sikt behöver mjölkmarknaden som helhet en sundare prisutveckling.

Fusioner och förvärv

Arla har aktivt deltagit i konsolideringen av den svenska mejeribranschen och var i slutet av 2011 marknadsledande i Sverige.

Under våren slutfördes två mindre förvärv: Boxholm Mejeri AB, en svensk tillverkare av specialhårdostar med en omsättning på 84 miljoner danska kronor, och Milkos mejeri i Sundsvall, Sundsvalls mejeri är Arlas första mejeri i Sveriges strategiskt viktiga norra region.

I juni offentliggjorde Arla diskussioner om en fusion med Sveriges tredje största mjölkkooperativ Milko. Milko har en omsättning på ungefär 2 miljarder danska kronor och täcker viktiga delar av den nedre norra regionen. I oktober godkändes fusionen av Konkurrensverket, med vissa villkor, vilket resulterade i att ytterligare 554 bönder blev medlemmar i Arla: ett viktigt tillskott till företagets mjölkkrävaruförsörjning och ett viktigt steg i genomförandet av den geografiska tillväxtstrategin.

Produkter och innovation

Det utmanande försäljningsläget under 2011 märktes tydligt inom färskvaror – marknadsvolymer för mjölk minskade med 3 procent jämfört med 2010 års nivåer. Trots de ogynnsamma marknadsförhållandena fortsatte Arla att uppvisa en stabil volymtillväxt inom andra produktkategorier, till exempel matlagningsprodukter, smör och matfettprodukter. Det laktosfria sortimentet fortsatte också att växa, i enlighet med de strategiska ambitionerna.

2011 genomförde Arla ett antal lyckade lanseringar på den svenska marknaden, däribland Arla Bregott® 43 % med låg fetthalt och Arla KESO® Cottage Cheese Mellanmål.

I Finland låg fokus under året på ekologiska produkter. Arla Ingman lanserade sina första inhemska ekologiska lätt- och mellanmjölk samt grädde. Andra spännande lanseringar under året var produkter under Arla Ihana® Yoghurt, Ingamari bredbara matfettprodukter och God Morgonjuicer.

Tillverkning, omstrukturering och organisation

2011 genomförde Arla ett antal organisatoriska förändringar. Den tidigare Nordic-strukturen monterades ned och därefter omstrukturerades den svenska organisationen. Ett antal förändringar trädde i kraft den 1 december.

På produktionssidan införs för närvarande ett Lean-program i hela affärsområdet. Under året har tillverkningen av cottage cheese (Arla KESO®) i Finland flyttats till den svenska produktionsanläggningen i Skövde – och kapaciteten på mejeriet i Skövde har utökats med 30 procent.

Vägen framåt

Under 2012 får vi sannolikt en liknande utveckling som under 2011, med ekonomisk osäkerhet på de internationella marknaderna som påverkar konsumenternas förtroende. Nedgången i volymerna av mjölkkrävar i Sverige planar ut och konkurrensen om såväl konsumenter som bönder och svensk mjölkkrävar fortsätter. Flera mindre aktörer befinner sig i ekonomiskt utsatta lägen och förlitar sig på att trenden vänder tillbaka till lönsamhet.

CSE avser att fokusera mer på att förbättra lönsamheten, men förväntar sig måttlig volymtillväxt i både Sverige och Finland.



Christer Åberg

Frågor och svar med Christer Åberg, Executive vice president, Consumer Sweden

Hur var 2011 för CSE?

”Vår omsättningstillväxt på 5 procent är acceptabel, men vi siktade högre. Med tanke på de svåra marknadsförhållandena är vi ändå rätt nöjda med vår prestation. Vi har inte nått den tillväxt vi siktade på, men intäkterna har förbättrats – vilket är helt avgörande.”

Vad kommer att vara huvudfokus under 2012?

”Integrationen med Milko är vårt huvudfokus. Vi har genomfört en av de största fusionerna i svensk mejerihistoria, och nu behöver vi se till att integrationen genomförs smidigt. För både Finland och Sverige ligger arbetet med att sänka kostnaderna högst upp på dagordningen. Situationen i Finland gör att bättre lönsamhet är avgörande, och det är också viktigt att fortsätta växa genom nya produkter som är relevanta för konsumenterna.”

Vilka är CSE:s främsta styrkor?

”En sak vi verkligen värdesätter är dialogen med våra viktiga intressenter – bönder, medarbetare, kunder och konsumenter. På konsumentensida har digitala media blivit en viktig kanal för oss, och de kunskaper, insikter och närmare relationer som vi får tack vare vår digitala närvaro är en stark plattform för vår matinspiration.”

CONSUMER SWEDEN (INKL. FINLAND)

Executive vice president:
Christer Åberg

Huvudkontor: Stockholm

Antal medarbetare: 2 681

Produktkategorier: Färskvaror, juice, ost samt smör och matfettprodukter.

Åtta mejerier i Sverige och tre i Finland.

(Produktionsanläggningarna för smör, hårdost och mjölkpulver i Sverige ingår i affärsområdet Global Categories & Operations.)

Några varumärken och produkter inom CSE (inkl. Finland)

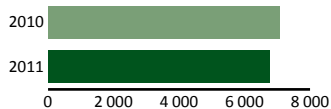


Consumer Denmark

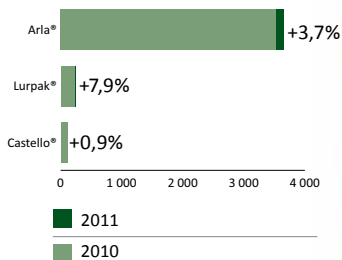
Inspiration för att öka konsumtionen av mejeriprodukter

Nyckeltal 2011

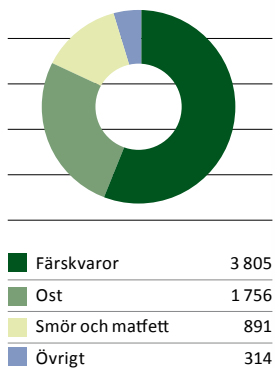
OMSÄTTNING, miljoner DKK



OMSÄTTNING VARUMÄRKEN, miljoner DKK



OMSÄTTNING KATEGORIER, miljoner DKK



Arla har sitt huvudkontor i Danmark som är en av koncernens viktigaste marknader. Arla är marknadsledande i Danmark, och de flesta danskar använder Arlas produkter varje dag. Under 2011 ökade företagets image bland konsumenterna märkbart.

Marknadsutsikter

Marknadsförhållandena i Danmark har varit en utmaning hela 2011. Konsumentförtroendet var lågt redan i början av året och hushållens konsumtion fortsatte att falla mellan juli och december. En positiv utveckling för mejerisektorn har varit att volymerna ökat något inom vissa produktsegment, till exempel matlagningsprodukter, yoghurt och specialost. Den danska skatten på feta produkter som infördes i oktober hotar emellertid den här utvecklingen. "Fettskatten" gäller basprodukter som smör och ost och medför avsevärda prishöjningar.

Mejeribranschen väntas växa måttligt under 2012 och konsumenternas polarisering mot mer värdesprodukter respektive budgetprodukter väntas fortsätta. De svaga ekonomiska utsikterna gör att pressen ökar att ta fram starka varumärken och förbättra effektiviteten under 2012. Dessutom kan ytterligare dansk beskattning, som bland annat

drabbar basmejeriprodukter, innebära en utmaning för branschen från 2012 och framåt.

Strategisk verksamhet 2011

Utvecklingen i produktkategorierna mjölk, yoghurt och matlagningsprodukter var tillfredsställande – med tanke på de besvärliga marknadsförhållandena – men affärsområdet Consumer Denmark (CDK) hade en svag utveckling inom ost under 2011, vilket påverkade det totala resultatet. Totalt sett låg omsättningen stilla, utan tillväxt från 2010 års nivåer.

CDK utsågs till "Bästa leverantör 2011" av danska återförsäljare i maj, och kan därmed glädjas åt starka kategoripositioner. Konsumentundersökningar bekräftar en förbättrad image och en ökad medvetenheten om varumärket Arla i Danmark, vilket gör att Arla kan fortsätta utveckla det redan breda produktutbudet.

Nyckel
5

Produkter och innovation

Som marknadsledare är Arlas huvudfokus att öka den danska konsumtionen av mejeriprodukter. Det är möjligt genom att sprida företagets passion för mejeriprodukter till kunder och konsumenter. För närvarande utvecklas den danska matscenen tack vare fokus på det nordiska köket och det är en stor möjlighet för mejeriprodukter och för Arla.

2011 var ett aktivt år för affärsområde CDK med många marknadsaktiviteter och produktlanseringar, till exempel den hälsosamma frukt-yoghurten Arla® A38 hindbær och det bredbara matfettet Arla Kærgaarden® 43% med låg fetthalt. Det ekologiska segmentet har utökats med Økologerne – ekologiska, nyckelhålmärkta produkter för barn under varumärket Arla Harmonie®. I superpremiumsegmentet visade UNIKA-konceptet att det finns en efterfrågan för högklassiga ostar, även om den i Danmark är begränsad till restauranger.

Arlas märken har en stark position i Danmark och även om efterfrågan på budgetprodukter växer på grund av det ekonomiska läget finns det fortfarande efterfrågan på märken med nya, innovativa produkter och lösningar. Ett exempel är Arlas lyckade lansering 2011 av en flytande blandning av smör och rapsolja med namnet Arla Kærgaarden® Steg&Bag, som är avsedd för stekning och bakning.

Produktion och effektivitet

Det senaste året har Consumer Denmark arbetat för att förbättra effektiviteten i organisationen med ett särskilt fokus på att strömlinjeforma distributionskedjan. Implementeringen av Lean har påbörjats i anläggningarna i Slagelse, Brabrand och Christianfeld med fokus på att optimera användningen av tillgångar och resurser.

Ny teknik är ett annat fokusområde. Exempelvis investerar Esbjerg Mejeri i PET-teknologi – med flaskor som tillverkas på plats – för produkter som mjölk, grädde och juicer. De första flaskorna kommer att fyllas i april 2012.

Tyvärr gjorde sämre försäljning det nödvändigt att stänga ned produktionen på det lokala dryckesmjölkmejeriet i Hirtshals.

Hållbar verksamhet

Tillsammans med andra stora företag i Danmark har Arla ingått ett avtal med den danska miljömyndigheten för att minska matspill. Eftersom stora mängder mat slängs varje år har Arla ambitionen att behandla spill som en resurs. Inledningsvis pågår åtagandet till slutet av 2012.

Fusioner och förvärv

Under första hälften av 2011 förvärvade Arla det lilla danska mejeriet Thrane och Orbaek, som specialiserar sig på röka ostar.

Vägen framåt

Arlas position som marknadsledare gör att företaget är fast beslutet att erbjuda nya mejeriprodukter till de danska konsumenterna. Arla ser en växande efterfrågan på nyttiga, naturliga och goda mjölkprodukter. Förutsättningarna för att lyckas är nyskapande och fortsatt stark kategoriförvaltning. Arla fortsätter att sprida passion för mejeriprodukter till konsumenterna och kunder. Med tanke på det nuvarande ekonomiska läget kommer Consumer Denmarks främsta fokusområde 2012 att vara att öka den internationella konkurrensen, utöka lågprissegmentet med fortsatt fokus på märkesskapande, förbättra effektiviteten och att lansera nya produkter.



Peter Giørtz-Carlson

Frågor och svar med Executive vice president Peter Giørtz-Carlson, Consumer Denmark

Hur var 2011 för CDK?

”Den danska marknaden har kännetecknats av svagt konsumentförtroende och långsam tillväxt totalt sett med fokus på lågpris- och budgetprodukter. Med tanke på detta har Arlas prestation varit tillfredsställande med starka resultat i de flesta viktigare kategorierna. Arla Danmark är mycket nöjda med det förbättrade anseendet, särskilt med tanke på de besvärliga marknadsförhållandena 2011.”

Vad kommer att vara huvudfokus under 2012?

”Mejeriprodukter har många av de egenskaper som konsumenterna efterfrågar – de är nyttiga och naturliga. Mejeribranschen har goda möjligheter att växa i nya kanaler och produktområden. Med vår starka position och konceptet Närmare Naturen™ anser jag att vi har ett bra läge för att bygga vidare på konsumenternas intresse för hälsa, naturlighet och smak.”

Vilka är CDK:s främsta styrkor?

”Vi har en stark marknadsposition med många ledande märken – till exempel Arla Kærgaarden®, Arla Harmonie®, Arla Karolines Kølken®, Arla Yoggi® och Arla A38®. Vår produktkvalitet är hög och under 2011 belönades Arla Klovborg® med utmärkelsen ”Bästa ost” i Norden av den danska mejeriuutställningen Landsmejeriudstillingen. Det passar perfekt med vår position inom det ekologiska segmentet.”

CONSUMER DENMARK

Executive vice president:
Peter Giørtz-Carlson

Huvudkontor: Aarhus, Danmark

Antal medarbetare: 2 358

Produktkategorier: Färskvaror, ost, smör och blandningsprodukter.

Fem mejerier.

(Produktionsanläggningarna för smör, hårdost och mjölkpulver i Danmark ingår i affärsområdet Global Categories & Operations.)

Nyckel
2

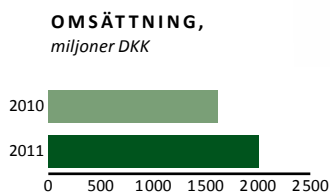
Några varumärken och produkter inom CDK



Arla Foods Ingredients

Världsledande inom vassleproteinteknik

Nyckeltal 2011



Arla Foods Ingredients (AFI) ansvarar för Arlas globala vassleverksamhet. Vassle är en biprodukt vid osttillverkning och AFI är en av världens ledande tillverkare av högförädlad vassleprotein och laktosprodukter – med starka ambitioner att växa ytterligare i Europa, Sydamerika och USA.

Marknadsutsikter

AFI:s produkter används i närings-, mejeri-, kött- och glassindustrin samt i specialmat, till exempel barnmat. Med sina högförädlade produkter som uppfyller en rad behov är de generella utsikterna för vassleproteinindustrin gynnsam, med växande efterfrågan på såväl mogna marknader som tillväxtmarknader.

Strategisk verksamhet 2011

Efter att ha bekräftat de goda tillväxtutsikterna på marknaden för vassleprotein genomförde Arla en omorganisation i april 2010, där all vasslerelaterad verksamhet samlades i ett nybildat dotterbolag: Arla Foods Ingredients Group P/S (AFI). Det skapar ett nödvändigt fokus på verksamheten och visar att vasslebaserade produkter är en viktig beståndsdel i Arlakoncernens övergripande strategi och långsiktiga utveckling.

AFI verkar i fyra affärsområden – Bageri, Funktionella mjölkproteiner, Nutrition samt Laktos & Permeat – och gick starkt framåt under 2011 tack

vare gynnsamma förhållanden på marknaden. I slutet av 2011 var AFI en av Arlas mest lönsamma affärsenheter. AFI lanserade flera produkter, och lyckades trots de högre råvarupriserna uppfylla målen för året med en omsättningstillväxt på 25 procent.

Nyckel 4

Produkter och innovation

Arla är väl medvetet om i vilken utsträckning konsumtionsmönster drivs av trender. Livsmedel av hög kvalitet är avgörande för hälsa och välbefinnande, och medarbetarna på AFI arbetar hårt med att öka kunskaperna om mat. Ambitionen är att öka näringsinnehållet i kosten – som är otillräckligt både på mogna marknader och tillväxtmarknader, men av olika anledningar – med ingredienser som kommer från mjölk och vassle.

Mjölprotein är en effektiv lösning för att ersätta ägg – den dyraste råvaran inom bageriindustrin. AFI tar fram funktionella bagerilösningar för produkter från pasta till muffins, och kundportföljen fortsatte att växa under 2011.

Funktionella mjölkproteiner optimerar kvaliteten och förädlingseffektiviteten i mängder av tillämpningar med fokus på mejeriindustrin. 2011 lanserade Arla flera nya tillämpningar av produkterna, det vill säga ingredienser till ostar av hög kvalitet och med låg fetthalt.

För verksamheterna inom bageri och funktionella mjölkproteiner driver AFI två större anläggningar i Argentina och Danmark. Anläggningarna används både till forskning och produkttester, vilket stärker samarbetet med kunderna.

AFI tillverkar också olika laktosprodukter och klumpfritt och icke-hyroskopiskt permeatpulver för mat. Laktos används i barnmat och många andra typer av livsmedel. Laktos och permeatpulver tillverkas i Arlas anläggningar i Danmark, Tyskland och Argentina.

Forskning och utveckling

Styrkan i AFI:s processer och kompetenser ligger i innovation och i forskning och utveckling (FoU). Tack vare stora investeringar i FoU kan AFI skapa och utveckla starka relationer mellan distributionskedjan och kunderna och därmed leverera högre värde.

Organisation

Under 2011 har AFI stärkt sina organisatoriska resurser, inklusive ekonomifunktionen och avdelningen för affärsutveckling. Inom kundvård har AFI lanserat ett nytt koncept – How we work – med målet att förbättra kvaliteten på kundrelationerna. På Supply Chain-avdelningen har AFI startat flera viktiga projekt under 2011 med fokus på att bygga global kapacitet i distributionskedjan, till exempel samarbetsprojektet med Tysklands största mejeriföretag DMK (Deutsches Milchkontor).

Samarbete

I början av året bildade Arla Foods och DMK det gemensamma företaget ArNoCo GmbH & Co. KG, som kommer att tillverka vassleprotein för kunder i den globala livsmedelsindustrin. Samarbetet sker i enlighet med Arlakoncernens övergripande strategiska ambition att fördubbla omsättningen för vassle och livsmedelsingredienser före 2015.

Vägen framåt

Det allmänna målet för 2015 är att fördubbla volymen jämfört med 2010 och att ha en marginal på 10–12 procent – och Arla är på god väg. Fokus på riktade partnerskap i strategiska försörjningsregioner på global nivå kommer att vara ett stort steg för att nå det målet.

Väl medvetet om osäkerheten på marknaden, som till stor del beror på eurokrisen, betraktar AFI därför 2012 med försiktig optimism. Trots osäkerheten fortsätter utsikterna för sektorn att vara positiva. AFI planerar för tillväxt genom ett antal projekt inom en rad olika regioner i världen. Investeringar på ungefär 450 miljoner danska kronor håller på att genomföras och blir klara att tas i drift i början av 2012.



Henrik Andersen

Frågor och svar med Henrik Andersen, VD Arla Foods Ingredients

Hur var 2011 för Arla Foods Ingredients?

”Det var vårt första räkenskapsår som självständigt företag och vi har uppnått ett mycket bra resultat. I dag är organisationen på alla sätt avsevärt mycket starkare än vad den var när vi började vår verksamhet.”

Vad kommer att vara huvudfokus under 2012?

”Vi kommer att fortsätta vårt framgångsrika arbete med att bli en världsledande leverantör av högkvalitativa protein- och laktosprodukter. Vi har flera viktiga projekt på gång, till exempel vår utbyggnad av Danmark Protein och samarbetet med DMK. På det hela taget står vi inför ett utmanande och spännande år.”

Vilka är AFI:s främsta styrkor?

”Vårt starka fokus på innovation är avgörande. Vi har en global strategi – vilket innebär att vi har en bra position för att uppfylla efterfrågan från stora, globala kunder. Vi har också en organisation på plats som är väl positionerad för framtiden. Vi verkar på en spännande marknad – en marknad som jag anser kommer att växa och erbjuda fler spännande möjligheter i framtiden. Vi tror att vi kommer att kunna tjäna på dessa möjligheter.”

ARLA FOOD INGREDIENTS

VD: Henrik Andersen

Huvudkontor: Aarhus, Danmark

Antal medarbetare: 423

Produktkategorier: Produkter inom vassle, inklusive högfördelat vassleprotein.

Två Arla-anläggningar i Danmark plus fem partnerskap och samarbetsprojekt i Europa och Sydamerika.

AFIs ingredienser används av livsmedelsindustrin till ett stort antal produkter.



Företagsstyrning

Ett företag med kooperativ demokrati

Arla i Sverige

Moderbolaget, Arla Foods ambas, har en filial i Sverige som ensamt ansvarar för att väga leveranser från Arla Foods ambas svenska kooperativa ägare när mjölken säljs till Arla Foods AB. Detta säkerställer att danska och svenska kooperativa ägare får betalt enligt de gemensamma riktlinjerna och att de har inflytande i kooperationen, även i valen till moderbolagets styrande organ – representantskapet och styrelsen – enligt Arla Foods ambas stadgar.

Olika grader av ägande

I Storbritannien är Arlas mjölkbönder inte ägare, utan har bildat Arla Foods Milk Partnership (AFMP) via det brittiska koncernbolaget Arla Foods UK (affärsområdet Consumer UK). 2011 beslöt de brittiska bönderna att utöka sitt ägande i det brittiska koncernbolaget via ett investeringsprogram som sträcker sig över åtta till tio år, med början i januari 2012. Genom det tidigare samarbetsprojektet äger AFMP för närvarande 3,2 procent av Arla Foods UK Plc. När investeringen är klar kommer andelen totalt att vara 15 procent, vilket knyter de brittiska bönderna närmare Arla. Det skiljer bönderna i Storbritannien från andra bönder som inte är ägare, till exempel i Finland och Sydtykland, som levererar mjölk till Arla utan att inneha ägandeposter.

Arla är en demokratiskt ledd bondekooperation som ägs och styrs av 8 000 mjölkbönder i Sverige, Danmark och Tyskland. Arlas viktigaste mål är att skapa värde för ägarna genom att erbjuda naturliga mjölkprodukter som möter konsumenternas krav – både nu och i framtiden. Arla anser att den kooperativa affärsmodellen bäst tar tillvara ägarnas ekonomiska intressen och att det är den bästa modellen för företagets styrning.

Bönder i samarbete

Alla Arlas kooperativa ägare har möjlighet att delta i föreningens styrning. Vartannat år väljer kooperativets ägare förtroendevalda till Arlas styrande organ: kretsråden och representantskapet. I april 2011 välkomnade Arla – som ett resultat av fusionen med det tyska kooperativet Hansa-Milch – sina första tyska ägare.

Nyckel 3

Företagsstyrning

På Arla utvärderas företagsstyrningen efter nivå och kvaliteten på förhållandet mellan ägare, ledning och medarbetare. Arla har tydliga regler för företagets styrning inom ramen för väletablerade ledningsprocesser och -strukturer.

Styrelsen anger företagets strategi och ansvarar bland annat för beslut rörande:

- Långsiktiga strategier
- Större investeringar
- Fusioner och förvärv
- Efterträdarplanering och rekrytering av den högsta ledningen

Kontroll avser alla åtgärder som behövs för att följa upp ledningens resultat och de strategiska beslut som har fattats. Förhållandet mellan de styrande organen avser samspelet mellan ägarna, representantskapet, styrelsen och ledningen.

Roller, krav, ansvarsområden, mandat och förväntningar på respektive organ definieras tydligt på alla nivåer i Arlas struktur för företagsstyrning.

Styrande organ

Representantskapet är Arlas högsta beslutande organ och dess ledamöter väljs av bönderna. 85 ledamöter kommer från Danmark, 60 från Sverige, 5 från Tyskland och 10 väljs bland de danska och svenska medarbetarna. Representantskapet utser styrelsen.

Arlas styrelse (styrelsen) är Arlas högsta verkställande organ och ansvarar för organisationens övergripande strategier och att driften av Arla tar tillvara ägarnas intressen. Styrelsen har 20 ledamöter – varav fyra är medarbetarrepresentanter – och den sammanträdde åtta gånger under 2011.

Styrelsens arbete under 2011

Mejeribranschens utveckling och Arlas tillväxtstrategi har de senaste åren lett till ett ökat internationellt samarbete och högre komplexitet, vilket i sin tur ställer högre krav på Arlas styrelse. För att ytterligare stärka den strategiska kontrollen över verksamheten och bättre ta tillvara ägarnas intressen reviderade styrelsen under 2011 sina ansvarsområden, åligganden och uppgifter samt sin organisation.

I augusti lade styrelsen fram sitt nya arbetsätt, där den fokuserar på affärsrelaterade frågor och strategier. Ägarfrågor sköts av sju interna arbetsgrupper som sammanträder regelbundet. Flertalet grupper har en förtroendevald från varje region, vilket innebär att de mindre enheterna kan fungera som en länk mellan styrelsen och Arlas enskilda ägare.

I september införde styrelsen en ny modell för mjölkpriset till bönderna. Enligt den här modellen delegerar styrelsen fastställandet av mjölkpriset till Arlas koncernledning. En ny rutin har utarbetats för de månatliga prisangivelserna – som ska publiceras på Arlas webbplats den första arbetsdagen i varje månad.

I april meddelade Arlas ordförande sedan 2007, Ove Møberg (från Danmark), sitt beslut att avgå. Hans sista formella uppdrag var att leda representantskapets sammanträde i maj. Den tidigare vice ordföranden, Åke Hantoft från Sverige, valdes som efterträdare.

Utökat ägarskap

Ur ett ägarperspektiv blev 2011 ett historiskt år för Arla. Fusionerna med Hansa-Milch (Tyskland) och Milko (Sverige) gav 1 200 nya ägare och mjölkvolymerna ökade med 5 procent jämfört med 2010.

De 554 bönderna i Norrland, som tidigare levererade sin mjölk till Milko, representerar nu en ny region i den svenska organisationen. Arlas grundläggande princip är att behandla alla ägare lika, och det gäller även de bönder som blev ägare efter fusionen med Milko. Reglerna tillämpas dock med regional hänsyn för de tyska bönderna eftersom de är ägare via företaget Hansa Arla Milch.

Nyckel 5

Att välkomna de tyska ägarna i organisationen kräver särskilt fokus på kommunikation, utbildning och samordning, och då i synnerhet på områden som till exempel Arlas kvalitetsprogram Arlagården. Allt material som rör ägande planeras att översättas och integreras helt till 2012, med vissa regionala skillnader som bland annat beror på landsspecifika lagar.

Som en direkt reaktion på det utökade ägarskapet har Arla beslutat att se över sitt kooperativa demokratiska system under år 2013.

Under mars 2011 hölls val till Arlas representantskap och kretsraden. Arla bjuder alltid in alla nyvalda ledamöter till ett introduktionsprogram. Av Arlas 370 ledamöter deltar i genomsnitt 60 procent i programmet

Intern och extern redovisning

Förra året förstärkte Arla både sin interna och externa redovisning.

Den interna förvaltningsberättelsen utgör ett beslutsunderlag med bra genomsynlighet, vilket ger ett genomtänkt beslutsfattande. All redovisning samlas i en rapport som täcker alla aspekter: affärsområden, marknader, produktkategorier och så vidare. Rapporten innehåller analyser av ett antal viktiga frågor och trender.

2011 publicerades den första fullständiga halvårsrapporten. Den externa redovisningen innehåller nu information om affärsområdena liksom annan information som bedöms vara av intresse för externa intressenter.

Arla redovisar för närvarande enligt redovisningsprinciperna i den danska redovisningslagen. Från och med den 1 januari 2012 kommer företaget att använda International Financial Reporting Standard (IFRS). Bytet gör det enklare att jämföra Arlas räkenskaper med andra internationella företags.

I enlighet med IFRS har representantskapet gjort en teknisk ändring av Arlas konsolideringspolicy. Till år 2015 kommer den nya policyn att användas i samband med den årliga resultatdisponeringen.

Följande förändringar i konsolideringspolicyn har beslutats med effekt från 2012:

- Arlas resultatmål har ökat från 2,5 procent till 3 procent av nettoomsättningen
- Arlas konsolidering har ökat från 4,5 till 6 procent av Arlaintjäningen.
- Den totala konsolideringen kommer oförändrat att bestå av en tredjedel individuell och två tredjedelar kollektiv.
- Framtida konsolidering på kollektivt eget kapital omfattas inte av icke förminsknings-klausulen.

Ändringarna ovan har beslutats med målsättning att övergången till IFRS inte ska påverka mjölkpriset till ägarna.

Arla har tidigare haft en gräns för försämring av eget kapital i stadgarna, som innebar att inga betalningar skulle göras från eget kapital som minskade det totala egna kapitalet (den så kallade icke förminsknings-klausulen).

Förutom de ändrade reglerna för konsolidering har även den punkten ändrats så att den enbart gäller det existerande kapitalkontot. Ingen framtida konsolidering omfattas av icke förminsknings-klausulen.

Information om riskhantering presenteras på följande sidor.

Medlems- och ägardemokrati

8 024 ägare i tre länder

54 kretsrad
29 i Sverige och 25 i Danmark

8 regioner (4 i Sverige och 4 i Danmark)

Representantskapet: 150 ledamöter och
10 medarbetarrepresentanter

Styrelsen: 16 styrelseledamöter och
4 medarbetarrepresentanter

Representantskapet är Arlas högsta beslutande organ. Arlas styrelse utses av regionerna och representantskapet. Alla val och omröstningar följer principen en ägare/medlem, en röst.

Riskhantering

Aktiv hantering av risker och möjligheter

Arla växer, och det medför att koncernen exponeras för fler risker och möjligheter. Nivån för Arlas kontrollmiljö fastställs av den högsta ledningen, och i Arlas Code of Conduct har koncernen definierat vad som är etiskt och korrekt beteende på Arla. Detta skapar ett ramverk för koncernens verksamhet.

Strategiska risker



1 I takt med att världens befolkning växer ökar den globala efterfrågan på mejerivaror

Risk Med en växande världsbefolkning ökar efterfrågan på livsmedel. Ur ett klassiskt utbud/efterfrågan-perspektiv medför detta stora framtida möjligheter för livsmedelsindustrin. På Arla är vi övertygade om att efterfrågan på nyttiga och naturliga mejeriprodukter kommer att öka väsentligt i takt med den globala befolkningsutvecklingen. Risken för Arla är att vi inte lyckas positionera oss som ett av de ledande mejeriföretagen som utvecklar nyskapande lösningar för användning av tillgängliga näringsresurser på bästa möjliga sätt.

Riskhantering På Arla gör vi stora investeringar i innovation för att hitta lösningar på de globala utmaningarna i fråga om livsmedel. Vi bedriver forskning för att säkerställa en fortsatt produktutveckling och för att utveckla mjölkkråvaran som resurs. Genom innovation fortsätter vi att klättra uppför värdestegen vilket i sin tur garanterar att vi kan erbjuda produkter av hög kvalitet till konkurrenskraftiga priser.



2 Möta konsumenternas behov genom att frigöra naturens potential

Risk När samhället utvecklas så förändras också konsumenternas behov. Ny kunskap och nya omständigheter leder till ny efterfrågan, som till exempel intresset för ekologiska produkter. Detta utmanar företagen att vara uppmärksamma och reagera på konsumenternas förändrade behov och önskemål.

Riskhantering På Arla har produktkvalitet och livsmedelssäkerhet högsta prioritet. Hög kvalitet är en del av vår värdeskapande produktstrategi, och i konceptet Närmare Naturen™ har vi en stark identitet som berikar vårt arbete och ger förutsättningar för framgång

4 Globalisering är vägledande för Arlas tillväxt

Risker Finanskrisen i västvärlden kan mycket väl vara inledningen till en längre period med avsevärt lägre tillväxt än den under 1990- och 2000-talen. I framtiden kommer tillväxten troligen att till största delen komma från Afrika, Asien och Sydamerika. Det får västerländska företag och investerare att söka efter tillväxt på nya marknader – där det finns möjligheter, men också risker.

Riskhantering Arlas kärnmarknader ligger i Nordeuropa och Storbritannien. Vi har ägare i Sverige, Danmark och Tyskland. Kategorin färskvaror är viktig och vi siktar på att ytterligare öka marknadsandelen i Europa och dra nytta av den stabila efterfrågan i regionen. Vi arbetar aktivt med fusioner och förvärv och integrationen efter fusioner är en viktig del av vår verksamhet. Om vi inte lyckas integrera företag som vi fusionerat med eller förvärvat riskerar vi driftsstörningar i hela organisationen. Vi arbetar med att ta fram en strukturerad modell för integration på olika nivåer, från ekonomiskt till kulturellt.

På Arla är vi medvetna om att vi måste vara närvarande på tillväxtmarknader. Våra medlemmars ekonomiska säkerhet kräver att vi ökar försäljningen av förädlade produkter och varumärkesprodukter i tillväxtregioner.

5 Säkerställa en effektiv och hållbar värdekedja – från jord till bord

Risker Pressen på rörelsemarginalerna och effektiviteten ökar och företagen måste därför minska kostnaderna och rationalisera produktionen. Samtidigt måste kvaliteten upprätthållas, och kravet på att uppfylla olika ramverk och standarder för hållbar produktion ökar.

Riskhantering Låg kostnad och hög kvalitet betraktas ofta som två ytterligheter på en skala. Vi arbetar för att uppnå en hållbar effektivitet och inför Lean-tekniker i hela organisationen. Det gör att vi både kan höja kvaliteten i processerna och sänka produktionskostnaderna.

För närvarande arbetar ungefär hälften av de danska mejerierna enligt Lean-principerna. I Sverige har de första mejerierna börjat implementera Lean. I Danmark beräknas arbetet vara slutfört i slutet av 2013, och i Sverige under 2014.

3 Bönder i samarbete säkerställer framtida lokal produktion

Risker Mejeriföretag är beroende av att kunna köpa mjölkkråvara. De senaste åren har mjölkbönder i många regioner varit utsatta för ekonomisk press. Det har lett till att antalet mjölkbönder i många länder har sjunkit. Det är ett problem inte bara för mjölkbönderna utan också för konsumenterna som efterfrågar lokalt producerad mjölk.

Riskhantering Arla är ett bondekooperativ som behöver ha möjlighet att köpa in mjölkkråvara. Vi behöver både attrahera nya bönder och behålla dem vi har – och samtidigt erbjuda produkter av hög kvalitet och med attraktiva priser till konsumenterna.

Vår vision gör att vi arbetar för ett så högt mjölkpris till bönderna som möjligt och det är ett centralt budskap till våra bönder. De måste vara säkra på att de kan fortsätta driva sina gårdar. Konsumenterna vill ha möjlighet att dricka färsk, lokalt producerad mjölk. De har ett gemensamt intresse att behålla en lokal mjölkproduktion.

Läs mer om Arlas riskhantering på följande sidor...

...och se även koncernens verktygslåda för "Risk and Compliance".

Risker för verksamheten

Produktkvalitet

Produktkvalitet är en ständigt aktuell fråga för livsmedelsföretag. Arlas kvalitetsprogram för produktion på gården och för mjölkkråvaran innebär att det krävs ökad kontroll från mejerierna av att metoderna följs i hela distributionskedjan. Kvalitetsprogrammen uppdateras hela tiden och år 2011 gjordes ett antal ändringar i Arlagården – Arlas kvalitetsprogram i Danmark och Sverige. Liknande program finns för koncernens kärnmarknader Storbritannien, Finland och Tyskland.

Nyckel
2

Arbetet med att se till att kvalitetsprogrammen följer internationella standarder pågår ständigt, och koncernen har fått ett så kallat efterlevnadsintyg från den oberoende certifieringsorganisationen Bureau Veritas.

Arla arbetar med HACCP-systemet (Hazard Analysis and Critical Control Point). Det är ett verktyg för att utvärdera och kontrollera risker för livsmedelssäkerheten i hela livsmedelskedjan. Alla Arlas anläggningar är certifierade för livsmedelssäkerhet enligt HACCP.

Arla arbetar med HACCP-systemet (Hazard Analysis and Critical Control Point). Det är ett verktyg för att utvärdera och kontrollera risker för livsmedelssäkerheten i hela livsmedelskedjan. Alla Arlas anläggningar är certifierade för livsmedelssäkerhet enligt HACCP.

Prisvolatilitet

För att bibehålla sin marknadsandel kan Arla ibland behöva sänka eller höja priset till kunderna som svar på konkurrens- eller kundtryck. Detta kan påverka koncernens vinstmarginaler.

Arlas avdelning för globalt inköp – Global Procurement – ansvarar för alla inköp. De strävar efter att undvika prisvolatilitet genom att samla beställningar hos färre leverantörer och skapa långsiktiga kontrakt med leverantörer. 2011 var 69 procent av Arlas samlade utgifter (exklusive mjölkkråvara) knutet till globala inköpsavtal.

Juridiska risker

Kommunala och statliga skattechöjningar utgör en betydande risk för Arla. Sådana skattechöjningar kan få stor inverkan på efterfrågan på mjölkprodukter inom respektive nationell marknad.

2011 införde Danmark en ny fettskatt. En möjlig konsekvens av denna är markanta prisökningar på ost, smör och kött för konsumenterna och en extra administrativ börda för livsmedelsproducenterna.

Arla följer noggrant utvecklingen på lagstiftningsområdet på de marknader där vi verkar, och vi arbetar för att minimera påverkan.

Pensionsrisker

Arla har pensionsavtal med ett stort antal av sina medarbetare. Pensionsavtalen omfattar både premiebaserade planer och förmånsbaserade planer. I

de premiebaserade pensionsplanerna betalar koncernen löpande in fasta avgifter till oberoende pensionsföretag. Koncernen är inte skyldig att betala något ytterligare. Avsättningen omfattar förmånsbaserade pensioner i Storbritannien, Sverige och Nederländerna. De förmånsbaserade pensionsplanerna garanterar pensioner till de medarbetare som har dem, baserat på antal anställningsår och slutlön.

IT-risk

Arlas globala verksamheter är i hög grad integrerade och beroende av en fungerande it-struktur. Den ökande komplexiteten gör att koncernen utsätts för risker gällande allt från dataintrång, stopp eller störningar i verksamheten till systemfel som kan ha stor negativ effekt på koncernens resultat och lönsamhet.

För att hantera dessa risker har ett it-projekt kallat Phoenix sjösatts under 2011. Parallellt genomförs ett anbudsförfarande med it-leverantörer som kommer att slutföras under 2012. Detta är en del av Arlas kontinuerliga utvärdering av it-leverantörer.

Valuta- och ränterisker

Arla är verksam i många olika länder och har investerat stort i verksamheter utanför Danmark och euroområdet, där Storbritannien och Sverige utgör den största delen sett till omsättning, vinst och tillgångar. För en stor del av Arlas produktion (framför allt den från Danmark) går exporten utanför euroområdet och därför kommer US-dollar också bidra till koncernens valutaexponering. Större fluktuationer i valutakurserna kan påverka koncernens resultat och finansiella status.

Av Arlas totala omsättning på 54 893 miljoner danska kronor 2011 var ungefär 86 procent i andra valutor än danska kronor (jämfört med 83 procent 2010).

Nyckel
1

Likviditetsrisk

Arla hanterar likviditetsrisker genom att se till att det finns tillräcklig rörelselikviditet och tillräckliga kreditmöjligheter för verksamheten. Finansiering av förvärv och större investeringar utvärderas separat.

Hanteringen av det dagliga likviditetsflödet sköts, för större delen av koncernen, av Arla Foods Finance A/S, via koncernkontoarrangemang med koncernens banker. Inom Arla finansierar företag med likviditetsöverskott de företag som har likviditetsunderskott. På så sätt får koncernen en mer kostnadseffektiv finansiering.

Risker med finansiell redovisning

För att få en konsekvent intern och extern finansiell redovisning med hög kvalitet, och för att minska risken för felaktigheter, inrättade Arla år 2011 funktionen Corporate Risk and Compliance (CR&C). Funktionen har två huvudsakliga uppgifter: att bistå alla enheter inom koncernen och företagsfunktionerna med redovisning, och att minska riskerna genom att stärka den interna kontrollkulturen.

Arla har frångått det internationella COSO-ramverket (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) och har inrättat en modell för strukturerad intern kontroll som identifierar, övervakar, minskar och kontrollerar risker. CR&C tillämpar en riskbedömning uppifrån-och-ned genom en analys av enskilda redovisningsposters risk och väsentlighet liksom övergripande policyer och processer.

Med utgångspunkt i riskbedömningen håller en uppsättning minimikrav på att definieras tillsammans med verksamheten. Under 2011 påbörjades implementeringen av dessa minimikrav, med början i det delade centret för finansiella tjänster som hanterar ungefär 80 procent av Arlas finansiella transaktioner. De närmaste åren kommer dessa minimikrav att implementeras i hela Arla.

CR&C-teamet besöker regelbundet och strukturerat Arlas olika företag och kontrollerar efterlevnaden av till exempel Arlas finansmanual, separation av arbetsuppgifter, IT-säkerhet och så vidare.

CR&C rapporterar regelbundet till koncernledningen och till revisorerna samt en gång om året till styrelsen. Rapporterna beskriver kontrollbesöken på Arlas anläggningar.

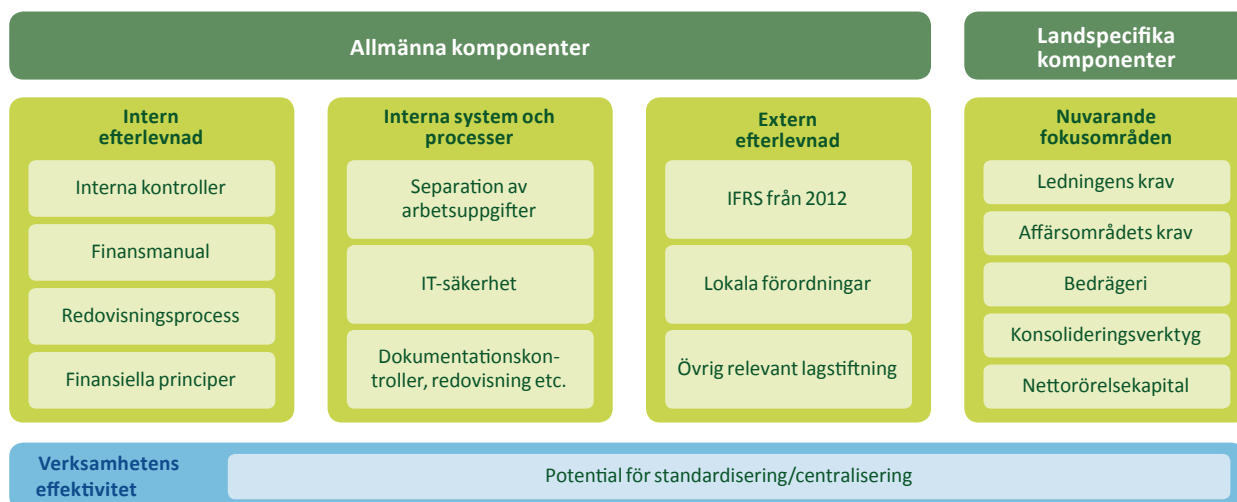
På de flesta kärnmarknaderna, förutom Nederländerna, används en gemensam SAP R/3-plattform, som är en standardiserad lösning för systemstödda kontroller och harmoniserade processer. Under 2011 genomfördes en rensning av SAP R/3-kontona, vilket resulterade i avsevärt färre konton. Det har ökat insynen och minskat risken för fel.

Whistleblowers

Arla uppmanar till dialog om risker och möjligheter i hela organisationen, och värdesätter feedback till den högsta ledningen. Koncernen har formulerat en så kallad whistleblower-policy som gäller från början av 2012. Detta och liknande initiativ garanterar att det finns ett fokus på tänkbara bedrägerier och risker i hela organisationen.

Nyckel
5

”Corporate Risk & Compliance” verktygslåda



Arlaintjäning och avräkning till ägare

Värdefördelning



Som kooperativ strävar Arla alltid efter att betala ägarna ett så högt mjölkpris som möjligt, och Arla arbetar även för att mjölken ska ha ett högt värde på världsmarknaden, i enlighet med företagets vision.

Mjök är en global råvara som handlas på internationella råvarubörser. Som alla råvaror är bulkprodukten standardiserad och priset sätts på förhand via mekanismer som kallas terminskontrakt. Priset påverkas av en rad faktorer som ofta är svåra att förutsäga eller att ens kunna fastställa i efterhand. För enskilda bönder är det viktigt att få säker, regelbunden betalning. Svängningarna på marknaden gör det emellertid inte alltid möjligt att planera framåt. Arlas bönder har valt att gå samman i den kooperativa företagsformen för att skapa en starkare gemensam röst.

Under åren har Arla utvecklat en avräkningsmodell baserad på samarbete och rättvis fördelning. I den ingår ett antal koncept speciellt framtagna för att fastställa priset på mjölken.



Arlaintjäning

Arlaintjäningen är ett begrepp som fastställer den totala intjäningen per kilo mjök under en viss period (normalt ett år). Begreppet består av två huvudsakliga faktorer: vad som har betalats för mjölken (det förbetalda mjölkpriset och tilläggsbetalningar) och all konsolidering – delat per kilo medlemsmjök. Arlaintjäningen gör att Arla och Arlas ägare har möjlighet att jämföra mjölkintjäningen med andra mejeriföretag.

A contopriset

A contopriset är den kontanta ersättning bönderna får för mjök som levereras under avräkningsperioden. Beloppet beräknas utifrån mjölkens kvalitet samt innehåll av fett och protein. Den här ersättningen betalas ut varannan vecka till ägare i Danmark och Sverige och en gång i månaden till ägare i Tyskland.

Arlanotering

Arlas målsättning är att vara så transparent som möjligt med mjölkpriset. Varje månad publicerar Arla "Arlanoteringen" som visar Arlas högsta aktuella mjölkpris (baserat på leveranser om 5 000 ton mjök per år). Noteringen anges i danska kronor per kilo mjök (vilket omräknas till svenska kronor och euro). I allmänna beräkningar avser Arlas mjölkpris mjök som är standardiserad till 4,2 procent fett och 3,4 procent protein. Noteringen för vanlig mjök skiljer sig från den för ekologisk mjök, som har ett högre pris.

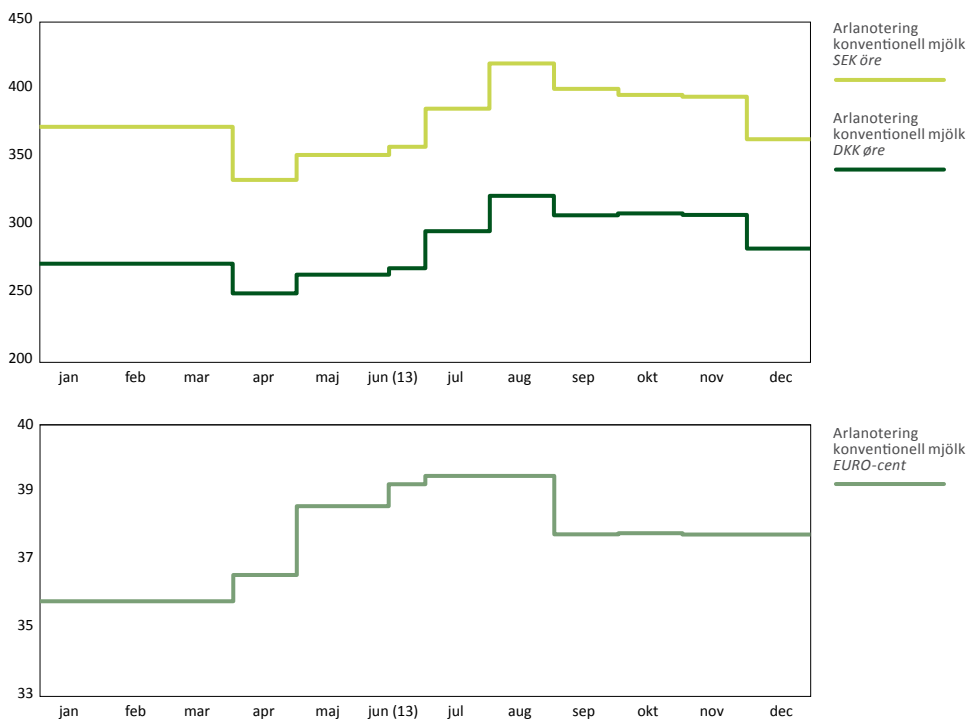
Arlanoteringen omfattar en rad tillägg som ägare i Danmark och Sverige kan få utöver mjölkens pris (se fullständig lista på nästa sida). Den omfattar a contopriset men även tilläggsbetalningar och konsolidering.

I Tyskland får företaget en betalning för den totala mängd mjök som levererats av tyska ägare. Ägarna får sedan betalt enligt det tidigare Hansa-Milch-systemet.

Ägare och leverantörer	2011	2010	2009
Ägare, totalt	8 024	7 178	7 625
– Danmark	3 514	3 649	3 838
– Sverige	3 865	3 529	3 787
– Tyskland	645	-	-
Leverantörer i Tyskland	1 338	-	-
Medlemmar via AFMP i Storbritannien	1 330	1 362	1 400
Leverantörer i Finland	1 000	1 060	1 113

Under 2011 har antalet ägare i Arla stigit med 12 procent jämfört med 2010, till största delen beroende på fusionerna med svenska Milko och tyska Hansa-Milch. Mängden invägd mjök från ägarna har ökat med 5 procent jämfört med 2010.

ARLANOTERING 2011



Under året har mjölkpriset ändrats flera gånger, både uppåt och nedåt. Mjölkpriset är det samma för alla ägare och Arlanoteringen fastställs i danska öre. De nationella skillnaderna beror på valutasvängningar.

Ordlista med mjölkpristermer

EFTERLIKVID – Efterlikviden är den del av resultatet som betalas till ägarna i slutet av varje år. Efterlikviden beräknas i procent av det efterlikvidsberättigande värdet för varje enskild bonde. Det efterlikvidsberättigande värdet är lika med värdet på mjölkråvaran och värdet på kvalitetsbetalningen.

KONSOLIDERING – Konsolidering är den del av resultatet som behålls i företaget för att finansiera Arlas tillväxt och framtida utveckling. Konsolideringen kan vara individuell eller kollektiv (se nedan).

ÄGARBEVIS – Före år 2010 skedde den individuella konsolideringen på ett leveransbaserat ägarbevis. Beviset representerar den enskilde medlemmens andel av Arlas egna kapital – en andel som betalas tillbaka över en period på tre år, med en utbetalning per år, när medlemmen beslutar sig för att lämna kooperativet. (Måste godkännas av representantskapet.)

INSATSKAPITAL – Individuell konsolidering. Ägarbeviset har nu ersatts av ett nytt instrument som kallas insatskapital. Insatskapital förräntas enligt dis-

konteringsräntan hos CIBOR (Copenhagen Interbank Offered Rate) + 1,5 procent. Om en medlem beslutar sig för att lämna kooperativet betalas kapitalet ut under tre år, med en utbetalning per år. (Måste godkännas av representantskapet.)

KOLLEKTIV KONSOLIDERING – behålls i företaget för att garantera starka kapitalresurser för framtida tillväxt.

ÅRSAVRÄKNING – Resultat/utfall 2011

Representantskapet godkände styrelsens föreslagna disposition av Arlas resultat på 1 311 miljoner danska kronor. Detta är lika med 0,201 danska kronor per kilo mjölkråvara, som fördelas på efterlikvid samt individuell och kollektiv konsolidering.

ÅRSAVRÄKNINGEN INNEHÅLLER:

- Efterlikvid
- Individuell konsolidering på insatskapital
- Ränta på insatskapital
- Slutlig avräkning av säsongbetalning
- Tillägg för GMO-fritt foder i Sverige (beroende på avtal med Svensk Mjök)

Ingår i Arlanoteringen:

- Värdet på mjölkråvaran – beräknas utifrån mjölk med 4,2 procent fett och 3,4 procent protein.
- Säsongtillägg/-avdrag – avdrag på våren, tillägg på hösten. (Ingår inte i betalningen under året men i årsavräkningen.)
- Tillägg för kvalitetsparametrar – upp till 4 procent av mjölkvärdet.
- Logistiktillägg – tillägg som motsvarar Arlas lägre kostnader vid hämtning av stora kvantiteter mjölk (över 1200 ton/år i Danmark och 550 ton/år i Sverige). Arlanoteringen baseras på leverans av 5 000 ton mjölk/år.
- Tillägg för oberoende hämtning – bönder som låter Arla hämta mjölken vid vilken tid på dygnet som helst får ett tillägg på 2 danska öre och 2,5 svenska öre per kg mjölk.
- Tillägg för ekologisk produktion.
- Förväntad andel av Arlas resultat – fördelas på efterlikvid, individuell konsolidering och kollektiv konsolidering.
- Avdrag för utgifter relaterade till enskilda ägare, inklusive kostnaderna för att analysera mjölken och avräkningar.
- Ersättning för extrakostnader för GMO-fritt foder (enbart i Sverige).
- Släpvnstillägg (enbart i Sverige).

CSR/Ansvar

Ansvarsfullt företagande

Global Compact

Förenta nationernas Global Compact är ett strategiskt policy-initiativ för företag som är villiga att åta sig att i sin verksamhet och strategi följa tio allmänt accepterade principer inom mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och korruptionsbekämpning. Arla har deltagit i Global Compact sedan 2008 och Arlas Code of Conduct kompletterar de tio principerna. Arla har åtagit sig att införliva detta initiativ i strategi och företagskultur och att berätta för medarbetare, ägare, partners, kunder och omvärld om detta åtagande. Global Compact medför också att Arla varje år måste rapportera, på ett öppet sätt, hur företaget följer sin Code of Conduct. Rapporten beskriver Arlas framsteg under året och var det finns möjligheter till förbättringar.



Vår ansvarsrapport

Arla publicerar varje år en rapport om ansvarsfullt företagande. Den här delen av årsredovisningen är ett utdrag av den fullständiga ansvarsrapporten som publiceras på <http://csr2011.arlafoods.se>

Arla är ett internationellt företag med verksamhet på ett stort antal marknader och med ansvar för 70 produktionsanläggningar i 12 länder. Våra produkter distribueras i hela världen. Med hjälp av vår Code of Conduct och det övergripande konceptet Närmare Naturen™ strävar Arla efter att driva och utveckla verksamheten på ett hållbart sätt och ta hänsyn till miljömässiga, sociala och ekonomiska faktorer.

FRÅGA	SYFTE
Hälsa	Arla arbetar hårt för att möta konsumenternas krav på nyttiga produkter och tillförlitlig näringsinformation. Vi informerar våra konsumenter om innehållet i alla våra produkter så att de kan välja dem som bäst passar deras smak och behov.
Leverantörer	Arla köper in varor och tjänster i hela världen. Vår ambition är att våra leverantörer ska följa vår code of conduct för leverantörer, som behandlar etiska, sociala och miljömässiga ansvarsområden. Vi uppmanar dem att hjälpa oss nå målet att upphandla varor och tjänster på ett hållbart sätt.
Livsmedelssäkerhet	Våra kunder visar ett allt större intresse för livsmedelssäkerhet. Tillsammans med våra kunder utvecklar och förbättrar vi våra analysmetoder och riskvärderingar.
Konkurrens	Mejerimarknaden växer och konkurrensen mellan lokala, regionala och internationella aktörer fortsätter att vara hård. Som marknadsledare på flera marknader är Arla noggrann med att aldrig bryta mot befintliga konkurrensregler.
Miljö	Livsmedelsproduktion och transport av produkter påverkar oundvikligen miljön genom utsläpp i luften, på åkrarna och i vattnet. Vårt mål är att minimera utsläppen och ständigt arbeta för att minska vår miljöpåverkan i hela värdekedjan.
Människor och resultat (sidorna 38–39)	Arla strävar efter att hela tiden förbättra arbetsmiljön och organisationen. Vi arbetar också för att stärka företagskulturen. Vår karaktär, som beskriver vad Arla är och vad vi står för i vårt arbete med att nå gemensamma mål, förenar oss över skillnader i historiska och kulturella bakgrunder.

Sammanfattning av resultat och mål 2011

Hälsa

Arlas mission är att förse moderna konsumenter med naturliga mjölkbaseade livsmedel som skapar inspiration, trygghet och välbefinnande. Arla arbetar för att vara så transparent som möjligt med produkternas näringsinnehåll. Arla finns på flera marknader och kan på nära håll se hur trender påverkar matkonsumtionen och vilka frågor som konsumenterna intresserar sig för. Under 2011 infördes till exempel en särskild skatt på fett i Danmark medan vi märkte en ökad efterfrågan på feta produkter i Sverige. Arlas allmänna uppfattning är att en hälsosam diet är balanserad och består av många olika typer av mat. Arla tar konsumenterna på allvar och bidrar till den offentliga debatten via investeringar i näringsforskning.

Nyckel
1

Leverantörer

Arla köper varor och tjänster i hela världen. Arlas avdelning för globalt inköp, Global Procurement, ansvarade under 2011 för 69 procent av den totala upphandlingsbudgeten. Under året genomförde avdelningen en granskning av företagets alla partners. Arlas "förstahandsleverantörer" har undertecknat Arlas code of conduct för leverantörer, som behandlar etiska, sociala och miljömässiga ansvarsområden. Arlas mål är att alla av dessa leverantörer ska underteckna den.

Utveckling av verktyg och processer för hållbar upphandling har pågått sedan 2009 och under 2011 implementerade Arla dessa verktyg. Global Procurement arbetar för närvarande med ett globalt utvärderingsprogram av leverantörer som gäller alla Arlas regioner.

Livsmedelssäkerhet

Livsmedelssäkerhet har högsta prioritet för Arla. Arla konstaterar med glädje att kunderna visar allt större intresse för livsmedelssäkerhet och att de sätter press på branschen att förbättra analys- och riskvärderingsverktygen. 2011 tog Arla fram flera nya analysmetoder. Den 31 december 2011 hade 51 av Arlas 70 anläggningar certifierats för livsmedelssäkerhet i enlighet med ISO 22000.

Nyckel
2

Konkurrens

Arla fortsatte att växa under 2011 och genomförde flera strategiskt viktiga förvärv och fusioner på sina kärnmarknader. Som marknadsledare är konkurrenslagstiftningen ständigt en aktuell fråga. 2011 undersökte både de svenska och tyska konkurrensmyndigheterna Arlas verksamhet i samband med fusioner och förvärv. Arla arbetar naturligtvis alltid hårt för att följa gällande regler på alla marknader där företaget verkar, och Arla gör sitt yttersta för att samarbeta med myndigheterna.

Miljöstrategi 2020

Med tiden har de stora företagens sociala ansvar fördjupats och ändrat fokus. Bättre kunskaper har lett till nya insikter och ändrade förväntningar på vad socialt ansvarstagande innebär och hur långt det sträcker sig. Arla är ett företag med rötter i naturen och för Arla är det därför självklart att ligga i framkanten av den här utvecklingen.

I början av 2000-talet var Arlas miljöarbete fokuserat på produktion och transporter. Att begränsa miljöavtrycket så mycket som möjligt och ständigt revidera och utvärdera företagets transporter och distributionskedjans olika länkar kommer även i fortsättningen att ha stor betydelse. Men med tanke på att 80 procent av Arlas totala utsläpp av växthusgaser kommer direkt från gårdarna verkar Arla för ett bredare fokus där miljöförbättring på gårdsnivå ingår.

2011 lanserade Arla sin miljöstrategi 2020, som slår fast företagets ansvar under Arlaproduktionens hela livscykel. I den nya strategin fastställs breda och tydliga mål inom fyra huvudområden. Strategin är indelad i Närmare Naturen™ och Vår karaktär. Nyckelorden är livscykelänkande, gårdsfokus, högre effektivitet, ökad insyn och deltagande från intressenter.



Arlas nya miljöstrategi omfattar hela kedjan från ko till konsument.

NOLL AVFALL Arla har länge arbetat med att minska mängden mat som slängs, både av företaget och av konsumenterna. Med konceptet noll avfall arbetar Arla med att behandla avfall som en resurs som kan återanvändas eller återvinnas.

2011 startade Arla i Kanada ett samarbete med organisationen Second Harvest för att distribuera produkter med kort livslängd till härbärgen, skolor och behövande. Liknande initiativ har tagits i Tyskland med organisationen Tafeln, i Finland med Manna Pankki och i Storbritannien med St George's Crypt.

Noll
avfall

HÅLLBART JORDBRUK Arla vill köpa mjölk från gårdar som drivs hållbart. 2011 lanserade Arla en strategi med Arlas bönder där Arla utvecklar och genomför en standard för hållbara mjölkgårdar. Consumer UK är det första affärsområdet som har påbörjat arbetet med strategin. Den sätter 2020 som mål när all mjölk som Arla köper ska komma från miljömässigt ansvarstagande gårdar.

Arla har även beslutat att tidigarelägga övergången till hållbar soja. Allt sojafoder som används till kor som tillhör Arlas mjölkbönder måste odlas i enlighet med RTRS (Round Table Sustainable Soy) principer och kriterier senast 2015.

Hållbart
jordbruk

VATTEN OCH ENERGI Arla försöker minska företagets energi- och vattenförbrukning och gå från fossila bränslen till förnybar energi. Arlas årliga mål är en minskning med 3 procent per år av vatten- och energiförbrukningen. Halva Arlas energiförbrukning ska komma från förnyelsebara källor år 2020.

Biogas är en metod som Arla har använt för att öka andelen förnyelsebar energi. Arla projekterar för närvarande i biogas för den energiintensiva anläggningen i Videbæk i Danmark.

De senaste tre åren har Arla uppnått besparingar på 20 procent av vattenförbrukningen i Danmark Protein, i första hand tack vare ökad vattenåtervinning.

Vatten &
energi

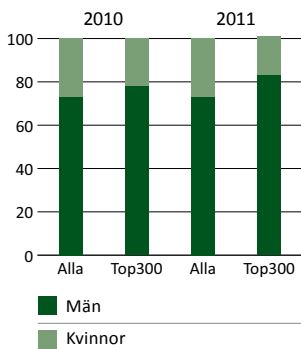
UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER

Arla vill minska utsläppen av växthusgaser i hela distributionskedjan – från jord till bord. I den nya strategin har Arlas klimatstrategi införlivats i miljöstrategin. Arlas mål är att minska koldioxidutsläppen med 25 procent inom produktion, transport och förpackningar till år 2020 (från 2005 års nivåer).

2011 har Arla haft flera framgångar, exempelvis på Hobro mejeri i Danmark där Arla har börjat återanvända värmen från kylvattensystemet vilket har gett en minskning av utsläppen av växthusgaser med ungefär 10 procent.

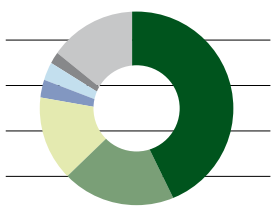
Utsläpp av
växthusgaser

MEDARBETARE FÖRDELAT PÅ KÖN, %



Andelen män respektive kvinnor varierar i olika delar av vår organisation. Det finns betydligt färre kvinnor än män i ledande positioner. Ett fokusområde är att rekrytera fler kvinnor till högsta ledningen.

ARLA MEDARBETARE, %



Danmark	43
Sverige	20
Storbritannien	15
Finland	3
Nederländerna	2
Tyskland	3
Övriga länder	14

Det totala antalet medarbetare är cirka 17 400, det är 1 200 fler än förra året.

Medarbetare och resultat

Ledarskap och mångfald

I Arlas Code of Conduct anges tydligt att Arla ska ha en säker och gynnsam arbetsmiljö för alla medarbetare. Med 17 400 medarbetare i 30 länder är det ett stort åtagande som innebär att Arla hela tiden måste utveckla, genomföra och noggrant testa säkra metoder och processer.

På Arla strävar alla ständigt efter att förbättra organisationen och förstärka affärskulturen. Företagets karaktär, "Vår karaktär", ingår i konceptet Lead, Sense, Create. Arla är verksamt i många olika länder och kulturella miljöer och behöver se till att gemensamma mål och strategier förstås och efterlevs i alla sammanhang. Arla anser att de grundläggande faktorerna för att utföra och trivas med det dagliga arbetet är att alla medarbetare har rättvisa villkor och är engagerade i sitt jobb.

Arlas HR-arbete är strukturerat och fokuserat så att det är i linje med strategierna och stödjer Arlas mål. För att uppnå detta genomför Arla varje år en särskild medarbetarundersökning, Barometer. Undersökningen kartlägger uppfattningar och nöjdhetsnivåer inom viktiga områden som ledarskap, kunskapsdelning, information och känsla av meningsfullhet. I undersökningen finns nyckeltal som gör det möjligt att följa förändringar över tid och hitta förbättringar och tillbakagångar. 2010 pekade undersökningen på två områden som behövde särskild uppmärksamhet: behovet av att öka engagemanget bland medarbetarna och att minska byråkratien. Dessa områden har därför prioriterats under 2011.

Vi gör det möjligt

Arlas HR-strategi är en del av den generella affärsstrategin – Arla är ett bondeägt kooperativ som styrs av visionen att betala högsta möjliga mjölk-

pris. Arla har höga ambitioner och huvudsyftet med HR-funktionen är att hjälpa företaget förverkliga sina tillväxtplaner och strategier. För att skapa en hållbar organisation som levererar – nu och i framtiden – arbetar Arla med ett antal initiativ som för 2011 kan delas in i tre bredare fokusområden:

Fokus: Ledarskap

Arla vill ha de bästa ledarna i branschen. Arla bygger därför en stark ledarskapskultur baserad på Vår karaktär, med ytterligare stöd av företagets ledarskapsvärderingar: envision, engage, deliver. Det innebär att Arlas ledare ska ha ambitioner för sig själva, för teamet och för Arla i allmänhet. De ska engagera medarbetare och affärspartners att uppfylla åtaganden och mål.

Arla skapar också ett ledarskap i toppklass med hjälp av ett antal utvecklingsinitiativ. Verksamheten och arbetsmiljön utvecklas ständigt i en allt snabbare takt. Det är aldrig en självklarhet att rätt personer finns på rätt plats i rätt tid, utan detta måste hela tiden omvärderas.

2011 genomförde Arla ett initiativ med målet att klargöra kopplingen mellan Arlas ambitiösa tillväxtplaner och olika chefers ansvarsområden. Initiativet ger mer väldefinierade undantag och tydligare ansvar. Arla har också fokuserat på hanteringen av förändringar och att utbilda ledare i att hantera förändringar, både avseende expansion av företaget och omorganisationer. Arla har också

Nyckel
1



Namn: Magnus Glennborn
Titel: Business Development Manager
Baserad i: Stockholm, Sverige
År på Arla: 3,5

Kan du beskriva en vanlig arbetsdag?

"I mitt jobb finns det inga vanliga dagar. Det händer så mycket hela tiden att alla dagar är nya dagar. Just nu arbetar vi mycket med integrationen av Milko, och mitt jobb handlar om att samordna de olika arbetsströmmarna och se till att allt går framåt i rätt riktning. Det är mycket jobb – men intressant och roligt."

Vad är din drivkraft på jobbet?

"Att vara en del av Arlas framgång och skapa något är en riktig kick, och det stimulerar mig. Arbetsmiljön på Arla är öppen och jag känner mig alltid sedd och uppskattad av både kolleger och chefer."

Har du genomgått någon utbildning som Arla tillhandahållit under 2011?

"Jag har gått kurser inom Arlas Commercial Academy, som är ett internt utvecklingsprogram med fokus på försäljning och marknadsföring. Det är ett pågående projekt, och nya kurser presenteras hela tiden. Alla på Arla har möjlighet att gå det, och det är toppen eftersom vi får träffa människor i hela organisationen. Jag har också gått kurser inom strategi, fusion och förvärv samt integration under året."



*Namn: Nina Hagbarth Bjerring
Titel: Head of Yellow cheese innovation
Baserad i: Aarhus, Danmark
År på Arla: 5,5*

Beskriv din roll på Arla.

”Jag arbetar i affärsområdet Global Categories & Operations där jag är ansvarig för avdelningen för utveckling av hårdost. Vår roll är att förstå konsumenternas behov och att överföra dessa till produkter, tjänster, aktiviteter och andra initiativ som ökar värdet för användarna.”

Hur utvecklas du genom arbetet?

”Det jag gillar mest med mitt jobb är att jag kan göra en konkret skillnad. Jag tycker att jag utvecklas massor genom att jobba på Arla – jag ställs inför nya utmaningar hela tiden.”

Har du genomgått någon utbildning som Arla tillhandahållit under 2011?

”Jag deltar för närvarande i två utbildningsprogram. Det ena är Arla Leadership Programme (ALP), som jag rekommenderades till av en kollega, och som jag är mycket nöjd med. Målet med ALP är att utveckla ledare internt. Programmet består av tre moduler som är utspridda över en period på sex månader. Jag har också gått ett utbildningsprogram i mångfaldsfrågor under året. I enlighet med den nya strategin för mångfald och deltagande får chefer på Arla en utbildning om hur man kan dra nytta av och arbeta med mångfald.”

infört prognoser istället för budgetar, vilket skapar ett incitament för ledare att höja ambitionsnivån och vidga teamets horisont.

Fokus: En flexibel och effektiv organisation

Med tanke på att förändringarna i mejeribranschen sker i allt snabbare takt måste Arla ha en flexibel och snabbrörlig organisation som kan anpassa sig till och lyckas i nya situationer. Det kräver en enkel och genomsynlig organisationsstruktur som är enkel att förstå både inifrån och utifrån.

För att göra en internationell organisation effektiv måste de lokala och globala perspektiven balanseras. Under 2011 har Arla genomfört två större omstruktureringar som syftar till att förbättra balansen.

Vår tillväxtstrategi gör att Arla hela tiden får nya medarbetare – inte minst på grund av fusioner och förvärv. Målet är att vara så öppen och välkommande som möjligt, och se till att de nya medarbetarna känner sig väl till mods och som en del av Arla. Organisationsförändringar och krav på förändringar kan också leda till att Arla ibland måste säga upp personal. Det är aldrig ett lätt beslut och är alltid en sista utväg när alla andra alternativ har utvärderats.

För att snabba upp beslutsfattandet och skapa ett lätttröligt företag inrättade Arla konceptet ”Span of control” (kontrollspännvidd), som innebär att varje chef ska vara ansvarig för minst fem medarbetare. Konceptets genomförande ledde till en revidering av ledarskapsstrukturen, vilket kraftigt minskade antalet ledningsnivåer och förbättrade insynen.

Fokus: Mångfald och deltagande

2011 lanserade Arla en strategi för global mångfald och deltagande med målet att systematiskt arbeta med deltagande och mångfald som förutsättningar för verksamheten. Arla ser mångfald som en viktig källa till potential och en förutsättning för att genomföra företagets strategi. Genom att öka mångfalden i personalen anser Arla att teamen får bättre förut-

sättningar att lyckas och skapa innovativa lösningar och kreativa idéer.

Strategin har långsiktiga mål vilka kan delas in i tre övergripande kategorier: mål för personalen, mål för marknaden och mål för arbetsplatsen. Med tydligt definierade mål för varje kategori ska strategin genomföras under en tioårsperiod.

Arla har tidigare inte arbetat med mångfald och deltagande på ett strukturerat sätt. Den nya strategin kommer att förändra Arlas allmänna policyer för medarbetare och rekrytering. Målet är att teamen ska ha en bra sammansättning avseende nationell och etnisk bakgrund, kön, ålder, utbildnings- och yrkesbakgrund och personlighetstyper. Strategin gäller för alla nivåer på Arla.

*Namn: Jens S. Ingvarsen
Titel: Vice President, Supply Chain - Consumer Denmark
Baserad i: Aarhus, Danmark
År på Arla: 16*

Vad arbetar du med?

”Jag är ansvarig för Supply chain-organisationen, det vill säga distributionskedjan, inom Consumer Denmark. I princip betyder detta att jag ansvarar för driften av våra mejerier och distributionscentraler, och för att ta fram rätt strategi för distributionskedjan på den danska marknaden. Jag känner verkligen att jag i mitt jobb bidrar till att ta Arlas strategi framåt. Just nu arbetar vi mycket med att implementera Lean-principer på alla våra anläggningar i Danmark.”

Hur utvecklas du genom arbetet?

”Jag är mycket resultatorienterad och jag gillar att förbättra företagets och mitt teams resultat. Redan när jag var mycket ung var jag intresserad av mejeribranschen och att utbilda mig till mejerist var



ett naturligt första steg för mig. Jag bestämde mig sedan för att bli mejeriingenjör, och under mina år på Arla har mina chefer inspirerat mig att utbilda mig på deltid vid sidan av arbetet. Det har lett till en MBA-examen.”

Hur skulle du beskriva Arla som arbetsgivare?

”Som chef på Arla får du mycket ansvar och frihet – och goda möjligheter att utvecklas i yrket. Jag har lärt mig att hantera människor, organisationer och relationer med andra. För mig är dessa de tre viktigaste områdena du måste behärska som ledare.”

Bokslutskommentarer

Formatet och layouten har ändrats för att årsredovisningen ska bli enklare och mer relevant för läsarna. De allmänna bokslutskommentarerna återfinns i denna del, men för de redovisningsområden som förklaras i noter finns mer detaljerade bokslutskommentarer i respektive not.

Noter till årsredovisningen ger ytterligare information, som är lagstadgad eller påkallad av redovisningsregler, om en specifik redovisningspost. Noterna förklarar och ger ytterligare upplysningar för att hjälpa läsaren att förstå och tolka årsredovisningen. Alla noter är uppbyggda på samma sätt – först kommer redovisningsprinciperna, sedan siffrorna och till sist bokslutskommentarerna. Läsaren får nu samlad information på ett och samma ställe och därmed en bättre överblick över respektive redovisningsområde.

Resultat jämfört med förväntningar

Arla har presterat ett starkt finansiellt resultat under 2011 med markant högre nettoomsättning och Arlaintjäning jämfört med föregående år. Detta beror till stor del på stigande priser.

Fortsatt fokus på kostnadseffektivitet samt förbättrad omsättning ledde till en betydligt högre Arlaintjäning. Arlaintjäningen per kg invägd medlemsmjölk uppgår till 2,80 DKK/3,74 SEK/37,3 EUR-cent jämfört med 2,52 DKK/3,49 SEK 2010.

Uttalade förväntningar jämfört med uppnådda förväntningar:

	Förväntat	Uppnått
Organisk tillväxtprocent	5-6 %	6,1%

Årets totalt invägda mjölkvolym uppgår till 9 241 miljoner kg (8 713 miljoner kg under 2010) varav medlemsmjölk uppgår till 6 508 miljoner kg (6 174 miljoner kg under 2010). Huvuddelen av icke-medlemsmjölk vägs in på mejerier i Storbritannien, Finland och Nederländerna.

Resultaträkning

Koncernens totala nettoomsättning uppgår till 54,9 miljarder DKK (49,0 miljarder DKK under 2010), en ökning med 12 % jämfört med 2010 varav 6,1 % tillskrivs organisk tillväxt. Nettoomsättningen för företagsförvärv under 2011 uppgår till 2,7 miljarder DKK. Omsättningen har i väsentlig omfattning påverkats positivt av högre priser på mejeriprodukter, vilket bedöms ha påverkat resultatet positivt med cirka 2,4 miljarder DKK.

I produktionskostnaderna ingår a conto-betalning till ägarna med 17,5 miljarder DKK, jämfört med 14,9 miljarder DKK under 2010. Ökningen av a conto-betalningarna jämfört med föregående år påverkar resultatet med 2,6 miljarder DKK. 1,6 miljarder DKK har betalats ut till de nuvarande ägarna och 0,9 miljarder DKK har betalats till de nya ägarna från Hansa.

Rörelseresultatet uppgår till 1,7 miljarder DKK, vilket är oförändrat jämfört med förra året.

Koncernens EBITDA, definierat som rörelseresultatet med tillägg för av- och nedskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar, uppgår till 3,6 miljarder DKK, jämfört med 3,7 miljarder DKK under 2010.

Balansräkning

Balansomslutningen uppgår till 34,9 miljarder DKK per 31 december 2011, jämfört med 30,1 miljarder DKK 2010. Ökningen beror huvudsakligen på fusioner och förvärv under 2011 – framförallt Hansa Milch, Allgäuland och Milko Ekonomisk Förening (Milko). Effekten av de högre valutakurserna på i huvudsak GBP och SEK jämfört med 2010 innebär en ökning av balansomslutningen med 0,3 miljarder DKK.

2011 var den totala investeringsbudgeten 1,7 miljarder DKK + 0,5 miljarder DKK till det nya mejeriet i Aylesbury utanför London. En stor del av den återstående investeringsbudgeten avser kapacitetsökning framförallt inom GCO – hårdost.

Efterlikviden uppgår till 0,5 miljarder DKK, jämfört med 0,6 miljarder DKK föregående år. Konsolideringen från årets resultat är 0,8 miljarder DKK, som avsätts på kapitalkonto med 0,5 miljarder DKK (8,4 danska øre per kg invägd medlemsmjölk) samt 0,3 miljarder DKK (4,2 danska øre per kg invägd medlemsmjölk) som avsätts som insatskapital.

Per 31 december 2011 uppgår den brutto räntebärande skulden till 15,0 miljarder DKK och den netto räntebärande skulden uppgår till 10,0 miljarder DKK. Skillnaden på 5,0 miljarder DKK är andra räntebärande tillgångar, inklusive 0,5 miljarder DKK i likvida medel. 60 % av den brutto räntebärande skulden (9,0 miljarder DKK) är långfristig, det vill säga med löptid på mer än ett år från 31 december 2011, och består framförallt av kreditfaciliteter i DKK, SEK och EUR. Under 2011 utfärdade koncernen obligationer för 1,5 miljarder svenska kronor motsvarande 1,3 miljarder DKK och ett lån på 30 år på 1,0 miljarder DKK. Det efterställda lånet på 1,0

miljarder DKK löstes in i maj 2011. Till följd av obligationsemissionen har skuldernas löptid förlängts.

Kassaflöde

Arla arbetade under 2011 med att förbättra sitt rörelsekapital och därmed kassaflödet från den löpande verksamheten. Detta syns dock inte i bokslutet på grund av fusioner och förvärv, konsolidering av tidigare intresseföretag och omklassificeringar. Arbetet med att minska nettokassaflödet medförde en positiv effekt på cirka 1 miljard DKK.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgår till 2,3 miljarder DKK under 2011, jämfört med 2,6 miljarder DKK under 2010.

Kassaflödet från investeringar uppgår till -2,5 miljarder DKK, jämfört med -1,6 miljarder DKK 2010. Investeringarna uppgår till 2,2 miljarder DKK, 0,6 miljarder DKK mer än under 2010, beroende på den ökade investeringsbudgeten.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten påverkades av obligationsemissionen, realtidslån och återbetalningen av efterställda lån under 2011. Totala kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgår till 1,4 miljarder DKK, jämfört med -2,4 miljarder DKK under 2010.

Fusioner och förvärv har påverkat kassaflödet med totalt cirka 0,1 miljarder DKK.

Den förväntade utvecklingen

Arla förväntar sig tillväxt i nettoomsättning och resultat. Förvärvsstrategin fortsätter och nettoomsättningen förväntas närma sig 59 miljarder under 2012.

Arla prioriterar kostnader och effektivitet i hela organisationen och arbetar kontinuerligt med att hålla kostnaderna nere och anpassa sig till konkurrenssituationen och det generella ekonomiska klimatet. Det görs nya ansträngningar för att sänka kostnaderna och öka effektiviteten, med en förväntad bestående besparing med 0,5 miljarder DKK.

Enligt den nyligen överenskomna konsolideringspolicyn förväntas resultatet under IFRS bli 3 procent av nettoomsättningen, som beskrivet på sid 29.

Som ett led i att realisera Arla Foods-koncernens tillväxtmål fram till 2015 innehåller koncernens investeringsbudget för 2012 förväntade CAPEX-investeringar på 2,3 miljarder DKK. Investeringarna ska leda till ökad effektivitet och rationaliseringar som säkerställer konkurrenskraften på lång sikt.

Övergång till IFRS

Arla har beslutat att från 2012 rapportera enligt IFRS. En analys av skillnaderna mellan nuvarande redovisningsprinciper och IFRS har slutförts. Implementeringens påverkan på resultatet, den ekono-

miska ställningen och kassaflödet publiceras i samband med halvårsrapporten 2012.

Händelser efter balansdagen

Under 2012 tar Arla betydande steg in på den ryska marknaden genom en överenskommelse om gemensam produktion av hårdost med Molvest Group, Rysslands tredje största mejeriföretag. För Arla innebär detta en investering på 25 miljoner DKK. Den gemensamma produktionen förväntas starta i början av 2013.

I förbindelse av detta fortsätter omstruktureringen av hårdost och det har i början av 2012 beslutats att mejerierna i Klovsborg och Hjørring ska stängas.

I januari beslutades det att den danska arbetsgivarorganisationen Mejeribruggets Arbejdsgiverforening går med i Dansk Industri under 2012. Arla har rätt till en del av nettotillgångarna när detta sker.

Styrelsens och ledningens berättelse

Konsoliderad årsredovisning

Denna konsoliderade redovisning är i enlighet med årsredovisningslagen §149 ett utdrag från företagets fullständiga årsredovisning. För att göra årsredovisningen lätthanterlig och användarvänlig har Arla Foods-koncernen valt att publicera en konsoliderad årsredovisning som inte innehåller årsredovisningen för moderföretaget, Arla Foods amba.

Årsredovisningen för moderföretaget är en del av den fullständiga årsredovisningen och är tillgänglig på danska på www.arlafoods.dk.

Resultatdisponeringen och efterlikviderna från moderföretaget återfinns i förslag till disposition av årets resultat i den konsoliderade årsredovisningen.

Den fullständiga årsredovisningen har följande berättelser från styrelsen och direktionen samt de oberoende revisorerna.

Styrelsen och ledningen har denna dag behandlat och godkänt årsredovisningen för Arla Foods amba för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2011.

Årsredovisningen är utformad i enlighet med årsredovisningslagen och föreningens stadgar. Vi anser att redovisningen ger en sann och rättvisande bild av koncernens och företagets ekonomiska ställning per 31 december 2011 och av verksamhetens

resultat och konsoliderade kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2011.

Det är dessutom vår uppfattning att ledningens redogörelse ger en rättvisande bild av utvecklingen av koncernens och företagets verksamhet och ekonomiska ställning.

Vi rekommenderar att årsredovisningen godkänns vid representantskapets möte.

Aarhus, 22 februari 2012

Direktionen

Peder Tuborgh
Verkställande direktör

Povl Krogsgaard
Vice verkställande direktör

Styrelse

Åke Hantoft
Ordförande

Jan Toft Nørgaard
Vice ordförande

Viggo Ø. Bloch

Bjørn Jepsen

Bjarne Hass Nielsen

Palle Borgström

Thomas Johansen

Gunnar Pleijert

Bjarne Bundesen

Uwe Krause

Anders Ramström

Jonas Carlgren

Steen Nørgaard Madsen

Ingela Svensson

Leif Eriksson

Torben Myrup

Pejter Søndergaard

Heléne Gunnarson

Anne-Lie Nielsen

Bent Juul Sørensen

De oberoende revisorernas berättelse

Till ägarna i Arla Foods amba

De oberoende revisorernas berättelse om koncernredovisningen och årsredovisning

Vi har granskat koncernredovisningen och årsredovisningen för Arla Foods amba för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2011. Koncernredovisningen och årsredovisningen omfattar resultaträkning, balansräkning, förändringar av eget kapital, redovisningsprinciper och övriga noter för såväl koncernen som företaget samt kassaflödesanalys för koncernen. Koncernredovisningen och årsredovisningen är upprättade enligt årsredovisningslagen.

Ledningens ansvar för koncernredovisningen och årsredovisningen

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

Revisorernas ansvar

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

Revisionen innefattar att granska ett urval av underlagen, som understödjer belopp och annan information i koncernredovisningen och moderföretagets årsredovisning. Vald granskning är beroende av revisorernas bedömning, inklusive

bedömningen av risken för väsentliga fel i koncernredovisningen eller årsredovisningen, oavsett om felinformationen beror på bedrägerier eller fel. Vid riskbedömningen beaktar revisorerna interna kontroller, som är relevanta för företagets upprättande av en koncernredovisning och årsredovisning, som ger en rättvisande bild, 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 2011 samt av resultatet av koncernens och företagets verksamhet och koncernens kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari – 31 december 2011 i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Uttalande om ledningens berättelse

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

Aarhus, 22 februari 2012

KPMG

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

KPMG AB, Sverige

Finn L. Meyer
Statsaut. revisor

Carl Lindgren
Auktoriserad revisor

Innehåll

HUVUDRAPPORTER

Konsoliderad resultaträkning	45
Konsoliderad balansräkning	46
Konsoliderade förändringar av eget kapital	48
Konsoliderad kassaflödesanalys	50

NOTER

Not 1: Redovisningsprinciper	52
Not 2: Nettoomsättning	54
Not 3: Funktionell fördelning av kostnader	55
Not 4: Arvoden till representantskapsvalda revisorer	56
Not 5: Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader	56
Not 6: Finansiella intäkter och kostnader	58
Not 7: Skatt	58
Not 8: Immateriella anläggningstillgångar	59
Not 9: Materiella anläggningstillgångar	60
Not 10: Finansiella anläggningstillgångar	62
Not 11: Varulager	63
Not 12: Kundfordringar	64
Not 13: Minoritetsintressen	64
Not 14: Uppskjuten skatt	65
Not 15: Pensionsåtaganden	66
Not 16: Övriga avsättningar	67
Not 17: Långfristiga skulder	68
Not 18: Företagsförvärv	69
Not 19: Finansiella instrument	70
Not 20: Ansvarsförbindelser	70
Not 21: Avtalsmässiga åtaganden	71
Not 22: Information om närstående parter	71
Not 23: Medlemmarnas ansvar	71
Not 24: Koncernöversikt	72

Konsoliderad resultaträkning

Miljoner DKK	Not	2011	2010
NETTOOMSÄTTNING	2	54 893	49 030
Produktionskostnader	3/5	-43 983	-39 154
Bruttoresultat		10 910	9 876
Försäljnings- och distributionskostnader	3/5	-6 781	-5 926
Administrations- och gemensamma kostnader	3/5	-2 514	-2 313
Övriga rörelseintäkter	5	137	123
Övriga rörelsekostnader	5	-87	-76
Rörelseresultat		1 665	1 684
Resultat från joint venture	10	17	0
Resultat från andelar i intresseföretag	10	15	23
Finansiella intäkter	6	143	147
Finansiella kostnader	6	-448	-441
Resultat före skatt		1 392	1 413
Skatt	7	-60	-160
Årets resultat		1 332	1 253
Minoritetsintressen	13	-21	15
ARLA FOODS AMBAS ANDEL AV ÅRETS RESULTAT		1 311	1 268
Förslag till disposition av årets resultat:			
Efterlikvid för mjölken		483	569
Ränta på insatskapital		8	0
Efterlikvid, totalt		491	569
Överföring till eget kapital:			
Kapitalkonto		547	466
Insatskapital		273	233
Överfört till eget kapital, totalt		820	699
FÖRDELAT RESULTAT, TOTALT		1 311	1 268

Konsoliderad balansräkning

Tillgångar

<i>Miljoner DKK</i>	Not	Balans per 11-12-31	Balans per 10-12-31
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Goodwill		3 731	3 744
Licenser och varumärken m.m.		450	328
IT-utveckling		401	380
Immateriella anläggningstillgångar, totalt	8	4 582	4 452
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Mark och byggnader		4 897	4 728
Maskiner och andra tekniska anläggningar		5 688	5 189
Inventarier, verktyg och installationer		667	649
Pågående nyanläggningar		1 270	652
Materiella anläggningstillgångar, totalt	9	12 522	11 218
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i joint venture	10	421	0
Andelar i intresseföretag	10	264	634
Uppskjuten skattefordran	14	148	150
Andra värdepapper och kapitalandelar m.m.	10	560	550
Finansiella anläggningstillgångar, totalt		1 393	1 334
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR, TOTALT		18 497	17 004
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR			
Varulager, totalt	11	5 367	4 385
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar	12	5 756	4 781
Fordringar hos intresseföretag		50	65
Andra fordringar		394	304
Finansiella instrument		67	36
Förutbetalda kostnader		180	186
Kortfristiga fordringar, totalt		6 447	5 372
Värdepapper, totalt		4 088	2 888
Likvida medel, totalt		504	448
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR, TOTALT		16 406	13 093
TILLGÅNGAR, TOTALT		34 903	30 097

Eget kapital och skulder

Miljoner DKK	Not	Balans per 11-12-31	Balans per 10-12-31
EGET KAPITAL			
Kapitalkonto		7 892	7 082
Leveransbaserade ägarbevis		826	838
Insatskapital		676	231
Reservfond B		500	500
Värderegleringar av säkringsinstrument		-566	-71
Eget kapital, totalt		9 328	8 580
MINORITETSINTRESSEN			
	13	168	116
AVSÄTTNINGAR			
Uppskjuten skatt	14	214	194
Pensioner	15	1 465	1 584
Övriga avsättningar	16	323	204
Avsättningar, totalt		2 002	1 982
SKULDER			
<i>Långfristiga skulder</i>			
Ansvarigt obligationslån		0	1 000
Emitterade obligationer		1 251	0
Realkreditinstitut		5 952	4 932
Kreditinstitut med flera		1 828	1 427
Långfristiga skulder, totalt	17	9 031	7 359
<i>Kortfristiga skulder</i>			
Kortfristig del av långfristiga skulder	17	108	104
Banklån och checkräkningskredit		5 830	4 587
Efterlikvid till ägarna		491	1 031
Leverantörsskulder		4 910	4 475
Skuld till joint venture		3	0
Skuld till intresseföretag		14	1
Skatt		29	51
Övriga skulder		1 939	1 492
Finansiella instrument		920	138
Förutbetalda intäkter		130	181
Kortfristiga skulder, totalt		14 374	12 060
SKULDER, TOTALT		23 405	19 419
EGET KAPITAL OCH SKULDER, TOTALT		34 903	30 097

Konsoliderade förändringar av eget kapital

2011

Miljoner DKK	Saldo per 11-01-01	Årets resultat	Tillgångar och betalning till ägare	Övriga regleringar	Omräknings-differens	Saldo per 11-12-31
Kapitalkonto	7 082	547	214	0	49	7 892
Leveransbaserade ägarbevis	838	0	-14	0	2	826
Insatskapital	231	273	161	0	11	676
Reservfond B	500	0	0	0	0	500
Värderegleringar av säkringsinstrument	-71	0	0	-495	0	-566
Eget kapital, totalt	8 580	820	361	-495	62	9 328

2010

Miljoner DKK	Saldo per 10-01-01	Årets resultat	Tillgångar och betalning till ägare	Övriga regleringar	Omräknings-differens	Saldo per 10-12-31
Kapitalkonto	6 471	466	0	38	107	7 082
Leveransbaserade ägarbevis	857	0	-54	0	35	838
Insatskapital	-	233	-2	0	0	231
Strategifond	462	0	-462	0	0	0
Reservfond B	500	0	0	0	0	500
Värderegleringar av säkringsinstrument	-9	0	0	-62	0	-71
Eget kapital, totalt	8 281	699	-518	-24	142	8 580

REDOVISNINGSPOSTER

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.

Insatskapital

Detta etablerades 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. Konton finns i DKK, SEK respektive EUR.

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 mjölk mängden 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 som uppfyller villkoren för, säkring av framtida kassaflöden.

Icke-förminskningsklausul

Enligt stadgarna kan det 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. Det har gjorts stadgeändringar gällande från 2012 - se sidan 29.

BOKSLUTSKOMMENTARER

Equity at 31 December 2011 was DKK 9.328 million, Det egna kapitalet per 31 december 2011 uppgår till 9,328 miljoner DKK, motsvarande en ökning med 748 miljoner DKK jämfört med 31 december 2010. Soliditeten, mätt som det egna kapitalet i förhållande till balansomslutningen, har sjunkit till 27 procent per 31 december 2011, jämfört med 29 procent förra året.

I enlighet med konsolideringspolicyn konsolideras 4,5 % av Arlaintjäningen med 1/3 till medlemmarnas konton (Insatskapitalkonto) och 2/3 till det kollektiva egna kapitalet (Kapitalkonto). Koncernresultatet från tidigare år på Insatskapital berättigar medlemmarna till en årlig ränta på Cibor + 1,5 %. Utbetalning av ränta sker i samband med efterlikviden. 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.

Årets resultat:

Under 2011 uppgick Arlaintjäningen till 2,80 DKK jämfört med 2,52 DKK 2010. Resultatet för konsolideringen uppgår till 820 miljoner DKK med 273 miljoner DKK som konsolideras på Insatskapital och 547 miljoner DKK som konsolideras på Kapitalkontot (2010: 233 miljoner DKK på Insatskapitalkonto och 466 miljoner DKK på Kapitalkonto).

Tillgångar

Under 2011 fusionerade Arla Foods med Hansa Milch i Tyskland och Milko i Sverige. Till följd av detta ökade Insatskapitalkontot med 167 miljoner DKK och Kapitalkontot med 214 miljoner DKK och uppgår totalt till 381 miljoner DKK.

Per 1 april 2011 fusionerade Arla Foods amba med Hansa Milch. Hansa Milch blev genom fusionen medlem i Arla Foods amba. Som en del av denna transaktion utfärdade Arla Foods amba 110 miljoner DKK på Insatskapitalkontot och 214 miljoner DKK på Kapitalkontot. Som en del av avtalet är Hansa Milch berättigade till konsolidering på Insatskapital som om de hade blivit medlemmar från 1 januari 2011. De utfärdade 6 miljoner DKK till Insatskapital anses vara en del av förvärvskostnaderna i den ingående balansen.

Per 1 november 2011 fusionerade Arla Foods mejeriverksamheten från Milko och merparten av de tidigare medlemmarna ingår nu i Arla Foods amba. Som en del av denna transaktion bidrar medlemmarna som nu övergått till Arla Foods amba med 51 miljoner DKK på Insatskapital. Beloppet betalas vid likvideringen av Milko, vilket förväntas ske i mitten av 2012.

Betalning till ägarna

Under 2011 beslutade ett mindre antal ägare att lämna Arla Foods amba. Enskilda medlemmars inestående medel kommer efter godkännande av representantskapet att betalas ut i mars 2012. Som en följd av detta har 14 miljoner DKK från Leveransbaserade ägarbevis och 6 miljoner DKK från Insatskapital förts över till övriga skulder.

Övriga regleringar

Årets värdereglering av säkringsinstrument uppgår till -495 miljoner DKK och avser primärt värdereglering av räntesäkringsinstrument -428 miljoner DKK (-75 miljoner DKK under 2010). Räntesäkringar görs för att säkerställa flexibilitet i räntorna och balansera risken i finanspolicyn som är godkänd av styrelsen. Detta görs genom ränteswaps och ränteoptioner. En räntehöjning med 1 procent kommer att påverka marknadsvärdet positivt med cirka 400 miljoner DKK.

Värderegleringen av valutasäkringar uppgår till -159 miljoner DKK (-5 miljoner DKK 2010) och värdereglering av råvarusäkringar uppgår till 14 miljoner DKK (5 miljoner DKK 2010). Detta görs genom fasta prisavtal som omfattar energi och dieselförbrukning. Skatteeffekten på detta uppgår till 78 miljoner DKK.

Omräkningsdifferens

Omräkningsdifferensen har ökat det egna kapitalet med 62 miljoner DKK (2010: 142 miljoner DKK). Detta avser primärt omräkning av nettotillgångar i utländska rapportenheter inklusive efterställda lån som en del av investeringen. Inestående medel på Leveransbaserade ägarbevis och Insatskapital uttrycks i DKK, SEK och EUR. Effekten av årets omräkningsdifferens överförs till Kapitalkontot.

Konsoliderad kassaflödesanalys

Miljoner DKK	Not	2011	2010
KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Arla Foods ambas andel av årets resultat		1 311	1 268
Av- och nedskrivningar	3	2 036	2 059
Övriga ej likviditetspåverkande poster		-310	-285
Resultatandelar från joint ventures och intresseföretag	10	-32	-23
Förändring av uppskjuten skattefordran		-78	96
Förändring av varulager		-380	-618
Förändring av kortfristiga fordringar		-160	-316
Förändring av avsättningar		-389	-272
Förändring av leverantörsskulder och övriga skulder m.m.		381	795
Betald företagsskatt		-78	-152
Kassaflöde från den löpande verksamheten, totalt		2 301	2 552
KASSAFLÖDE FRÅN INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	8	-144	-110
Investering i materiella anläggningstillgångar	9	-2 165	-1 508
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		6	3
Nettoinvestering i finansiella anläggningstillgångar	10	-30	-11
Företagsförvärv	18	-149	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten, totalt		-2 482	-1 626
KASSAFLÖDE FRÅN FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår		-1 031	-660
Utbetalt från eget kapital avseende utträdde medlemmar		-56	-34
Förändring av långfristiga skulder		1 492	-102
Förändring av kortfristiga skulder		969	-1 596
Kassaflöde från finansieringsverksamheten, totalt		1 374	-2 392
Förändring av likvida medel och värdepapper		1 193	-1 466
Likvida medel och värdepapper vid årets början		2 508	3 889
Valutakursreglering av likvider		17	85
Likvida medel vid årets slut		3 718	2 508

REDOVISNINGSPOSTER**Löpande verksamhet**

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.

I kassaflödesanalysen redovisas kassaflöden avseende förvärv av företag från förvärvsdatumet. Kassaflöden avseende avyttringar av företag redovisas fram till avyttringsdatumet.

Investeringsverksamheten

Kassaflödet till investeringsverksamheten omfattar köp och försäljning av immateriella, materiella och finansiella anläggningstillgångar. Likviditetspåverkan av förvärv och avyttring av företag visas separat under Kassaflöde från investeringsverksamheten.

Finansieringsverksamheten

Kassaflödet från finansieringsverksamheten 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

Likvida medel omfattar kassa och banktillgodohavanden samt börsnoterade värdepapper för vilka det endast finns en obetydlig risk för värdeförändringar.

Kassaflödesanalysen kan inte härledas enbart ur koncernredovisningens siffror.

BOKSLUTSKOMMENTARER

Kassaflödet från löpande verksamhet uppgår till 2 301 miljoner DKK 2011 jämfört med 2 552 miljoner DKK 2010. Minskningen av kassaflödet från den löpande verksamheten uppgår till 251 miljoner DKK.

Rörelsekapitalet, definierat som summan av lager och kundfordringar med avdrag för skulder, uppgår till 6 213 miljoner DKK per 31 december 2011, jämfört med 4 691 miljoner DKK 2010. Arla Foods har stärkt sitt fokus på att öka kassaflödet från löpande verksamhet (Programme Zero). Effekten av Programme Zero estimeras till 1 miljard DKK, framförallt relaterat till ökade leverantörsskulder. Den positiva effekten uppvägs av fusioner, förvärv, konsolidering av tidigare intresseföretag samt en stigande omsättning.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -2 482 miljoner DKK jämfört med -1 626 miljoner DKK 2010. Nettoinvesteringar i anläggningstillgångar uppgick till 2 165 miljoner DKK.

Fritt kassaflöde uppgick till totalt -181 miljoner 2011 jämfört med +926 miljoner DKK 2010. Dessa beräknas som kassaflöden från den löpande verksamheten minus kassaflöde från investeringsverksamheten. Utvecklingen härrör i första hand från investeringar i kapitalstocken.

Kassaflöde från finansieringsverksamheten är 1 374 miljoner DKK. Likvida medel och värdepapper utgör tillsammans 3 718 miljoner DKK jämfört med 2 508 miljoner DKK 2010. Detta inkluderar emissionen av obligationer som ingår i försäljningen och återköpsavtal med ett värde av 3 950 miljoner DKK jämfört med 2 765 miljoner DKK 2010. I kassaflödesanalysen motsvarar banklån kontanter med totalt 873 miljoner DKK (2010: 828 miljoner DKK).

Not 1 Redovisningsprinciper

Allmänt

Årsredovisningen för Arla Foods amba för 2011 är upprättad i överensstämmelse med årsredovisningslagens bestämmelser för stora klass C-företag.

Tillämpade redovisningsprinciper, som beskrivs nedan, är förändrade. Kontrolldefinitionen har dock ändrats i den Danska årsredovisningslagen. Detta innebär att flera av Arlas företag som tidigare klassificerades som intresseföretag nu klassificeras som dotterbolag och är således till fullo konsoliderade i årsredovisningen från 1 januari 2011. Dessutom räknas nu andra företag som tidigare var intresseföretag som joint venture. I överensstämmelse med årsredovisningslagen har jämförande siffror inte justerats.

Årsredovisningen presenteras i DKK, som är moderföretagets funktionella valuta.

I not 1 beskrivs allmänna redovisningsprinciper. För redovisningsområdena som beskrivs mer i detalj i noterna har redovisningsprinciperna flyttats till respektive not. Beskrivningen av redovisningsprinciperna i noterna utgör en del av den fullständiga beskrivningen av redovisningsprinciperna.

Nettoomsättning – not 2

Funktionskostnader – not 3

Övriga rörelseintäkter och kostnader – not 5

Finansiella intäkter och kostnader – not 6

Skatt – not 7

Immateriella anläggningstillgångar – not 8

Materiella anläggningstillgångar – not 9

Leasing – not 9

Finansiella anläggningstillgångar – not 10

Varulager – not 11

Kundfordringar – not 12

Minoritetsintressen – not 13

Uppskjuten skatt – not 14

Pensioner – not 15

Övriga avsättningar – not 16

Långfristiga skulder – not 17

Företagsförvärv – not 18

Finansiella instrument – not 19

Ansvarsförbindelser – not 20

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. Gemensamt styrda företag räknas som joint venture. 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. 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 joint venture och intresseföretag elimineras i förhållande till koncernens ägarandel i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt under förutsättning att nedskrivning inte skett.

Omräkning av utländsk valuta

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

Fordringar, skulder och andra monetära poster i utländsk valuta

omräknas till balansdagens valutakurs. Skillnaden mellan balansdagens kurs och kursen vid den tidpunkt då fordringen eller skulden uppstod eller kursen i den senaste årsredovisningen redovisas i resultaträkningen under finansiella poster.

Vid konsolidering i koncernredovisningen av företag med 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.

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.

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.

Statliga lån

Statliga lån omfattar bidrag och stöd till forskning och utveckling, investeringsstöd med mera. Statliga lån redovisas inte förrän en hög grad av säkerhet uppnås för att de kommer att tas emot. Lån till kostnader med mera, som är redovisade direkt i resultaträkningen redovisas som övriga rörelseintäkter. Lån som kan efterskänkas redovisas som skulder tills en hög grad av säkerhet är uppnådd för att villkoren på eftergift är uppfyllda.

Förutbetalda kostnader

Förutbetalda kostnader omfattar erlagda utgifter avseende kommande räkenskapsår, såsom förutbetalda hyra och försäkringskostnader med mera.

Förutbetalda kostnader upptas till amorterat anskaffningsvärde, vilket vanligen motsvarar nominellt värde.

Värdepapper

Värdepapper omfattar framförallt börsnoterade danska obligationer. Initialt värderas värdepapper till anskaffningskostnad och därefter till värdet på balansdagen.

Förändringar i värdet redovisas i resultaträkningen under finansiella poster.

Likvida medel

Likvida medel i utländsk valuta omräknas till balansdagens valutakurs.

Eget kapital och efterlikvid till medlemmarna

Efterlikvid till medlemmarna redovisas som skulder för den del av årets resultat som styrelsen föreslår representantskapet besluta att betala ut till medlemmarna. Beloppet förs via resultatdisponeringen.

Övriga skulder

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

Upplupna intäkter

Upplupna intäkter omfattar bland annat erhållna betalningar avseende intäkter för kommande år samt badwill. Upplupna intäkter upptas till amorterat anskaffningsvärde, vilket vanligen motsvarar nominellt värde.

Konsoliderad kassaflödesanalys

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

Kassaflödet från den löpande verksamheten redovisas som koncernens resultat justerat med ej likviditetspåverkande poster.

Kassaflödet från investeringsverksamheten omfattar köp och försälj-

ning av immateriella, materiella och finansiella anläggningstillgångar.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten 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 omfattar kassa och banktillgodohavanden samt börsnoterade värdepapper för vilka det endast finns en obetydlig risk för värdeförändringar.

Osäkerhet beträffande redovisning och värdering

Vid upprättandet av koncernredovisningen gör ledningen vissa antaganden och bedömningar som utgör grund för redovisningen och värderingen av koncernens tillgångar och skulder. De mest betydande räkenskapsmässiga bedömningarna och besluten presenteras nedan. Antagandena och bedömningarna om framtida händelser baseras på historiska erfarenheter och andra faktorer som av ledningen uppfattas som pålitliga men som till sin natur är förenade med osäkerhet. Antagandena kan vara ofullständiga eller felaktiga och oförutsedda händelser eller omständigheter kan uppstå.

Ibland är det nödvändigt att ändra tidigare bedömningar på grund av att förhållandena på vilka de grundades har förändrats, ny information har framkommit eller efterföljande händelser har uppstått. Förändringar av de räkenskapsmässiga bedömningarna redovisas under perioden de uppkommer och i framtida räkenskapsperioder om förändringen påverkar både perioden den uppstod i och följande räkenskapsperiod.

Anläggningstillgångar: Den beräknade ekonomiska livslängden för immateriella och materiella anläggningstillgångar med kontinuerliga avskrivningar ses över regelbundet.

Varje år provas nedskrivningsbehovet för goodwill och övriga immateriella anläggningstillgångar. Det görs en bedömning huruvida delarna av verksamheten till vilken tillgången avsatts (kassaflödeskapande enhet) kan generera tillräckligt positivt nettokassaflöde i framtiden (nyttjandevärdet) för att stödja tillgångens utgående planenliga restvärde och andra nettotillgångar i relevanta delar av verksamheten. Givet verksamhetens natur, måste såväl det förväntade kassaflödet som en rimlig diskonteringsränta bedömas för många år framöver, vilket naturligtvis skapar viss osäkerhet. Immateriella anläggningstillgångar specificeras i not 8 och materiella anläggningstillgångar i not 9.

Varulager: Kostnaden för färdigvaror och varor under tillverkning omfattar kostnaden för råvaror, förbrukningsmaterial, arbete och indirekta produktionskostnader. Indirekta produktionskostnader omfattar indirekt material, löner och underhåll och avskrivningar på materiella anläggningstillgångar som används för produktion samt administrations- och ledningskostnader för anläggningar.

Koncernenheter som använder standardkostnader i värderingen av varulager granskar dessa kostnader åtminstone en gång per år. Standardkostnaderna ändras också om de avviker väsentligt från de verkliga kostnaderna för respektive produkt. Indirekta produktionskostnader beräknas på grundval av relevanta antaganden om kapacitet utnyttjande, produktionsstid och andra faktorer som kan hänföras till respektive produkt.

Varulagrets nettoförsäljningsvärde fastställs med hänsyn tagen till varulagrets omsättningshastighet, inkurans och förväntad prisutveckling med avdrag för slutbehandlingskostnader samt kostnader som ska täckas för att effektivisera försäljningen. Beräkningen av nettoförsäljningsvärde är huvudsakligen relevant för lågprisprodukter. Varulager specificeras i not 11.

Kortfristiga fordringar: Nedskrivningar av kortfristiga fordringar baseras på en individuell bedömning av indikationer på kunders insolvens eller förväntade insolvens och en matematisk beräkning som baseras på gruppering av fordringar efter deras förfallodag. Not 12 visar utvecklingen av årets nedskrivningar från kortfristiga fordringar avseende försäljning och ersättningar.

Uppskjuten skatt: Uppskjuten skatt återspeglar bedömningen av verkliga framtida skatteutgifter för poster i årsredovisningen, med hänsyn till tidpunkt och sannolikhet. Dessutom återspeglar dessa bedömningar förväntningar på framtida skatteinkomster och koncernens skatteplanering. Verklig framtida skatt kan avvika från dessa bedömningar på grund av förändrade förväntningar för framtida skatteinkomster, framtida lagändringar för inkomstskatt och utfallet av skattemyndigheternas slutliga bedömning av koncernens skattedeclaration. Redovisning av uppskjuten skattefordran är också föremål för uppskattning av framtida användning av tillgången. Uppskjuten skatt specificeras i not 14.

Pensionsförpliktelser: Värderingen av de förmånsbestämda pensionsplanerna baseras på ett antal försäkringstekniska antaganden inklusive diskonteringsränta, förväntad avkastning på förvaltningstillgångar samt förväntad ökningstakt av löner och pensioner. Värdet av Arla:s förmånsbaserade pensionsplaner baseras på antaganden av externa aktuarier. Ytterligare information om dessa planer finns i not 15.

Övriga avsättningar: avser framförallt omstrukturering av försäkringsmässiga avsättningar. I samband med omstruktureringar omvärderar ledningen ekonomisk livslängd och restvärden för anläggningstillgångar som används i enheten som är föremål för omstruktureringen. Omfattningen av, och antalet förlustbringande kontrakt likväl som förpliktelser till anställda och andra som uppstår i samband med omstruktureringar, bedöms också. Övriga avsättningar specificeras i not 16.

Finansiella instrument: Vid val av finansiella instrument bedömer ledningen om instrumentet effektivt säkrar tillgångar och skulder, förväntat framtida kassaflöde eller finansiella investeringar. Effektiviteten hos säkringsinstrumenten bedöms åtminstone varje kvartal och varje ineffektivitet redovisas i resultaträkningen.

Leasing: Arla har ingått flera leasingkontrakt. När dessa kontrakt ingås överväger ledningen innehålllet i kontrakten för att klassificera dem som finansiell eller operationell leasing. Koncernen har huvudsakligen ingått operationella leasingavtal för standardiserade tillgångar med kort löptid i förhållande till tillgångens livslängd, följaktligen klassificeras leasingen som operationell.

Företagsförvärv: Vid fusioner och förvärv där Arla får kontroll över det berörda företaget tillämpas förvärvsmetoden. Identifieringen av tillgångar, skulder och eventualförpliktelser samt värderingen av deras värde vid förvärvsdagen präglas av osäkerhet. Vid företagsförvärv eller upprättande av nya samarbetsavtal görs en bedömning för att klassificera den förvärvade verksamheten som dotterbolag, joint venture eller intresseföretag. Bedömningen görs mot bakgrund av avtal om förvärv av ägande/rösträtt i verksamheten och mot bakgrund av aktieägaravtal med mera som reglerar kontrollen av verksamheten. Klassificeringen är betydande då dotterbolag är konsoliderade, medan joint venture och intresseföretag inte är konsoliderade men redovisade på en linje med deras andel av det egna kapitalet och deras resultat för året. Joint venture och intresseföretag visas i not 10. Not 18 visar värdet vid förvärvsdagen för tillgångar och skulder för årets företagsförvärv.

Not 2 Nettoomsättning

REDOVISNINGSPRINCIPER

Nettoomsättning redovisas i resultaträkningen när risker och fördelar har överförts till köparen och omfattar årets fakturerade försäljning med avdrag för rabatter, moms och tullar. Bidrag och produktionsstöd från EU ingår i nettoomsättningen.

Information om nettoomsättning fördelas per affärsområde, inklusive geografiska marknader och produktkategorier. Informationen baseras på koncernens redovisningsprinciper och internrapportering.

Nettoomsättning per affärsområde/marknad:

Miljoner DKK	2011		2010	
	Omsättning	Organisk tillväxt	Omsättning	Organisk tillväxt
Consumer:				
Danmark*	6 766	2,5%	7 059	2,0%
Sverige	10 668	3,4%	9 606	2,1%
Finland	2 250	5,0%	2 142	-7,4%
Storbritannien	12 751	6,0%	12 184	3,2%
Tyskland	4 443	4,4%	2 021	0,4%
Nederländerna	1 574	2,5%	1 535	6,5%
Kärnmarknader	38 452	2,8%	34 547	n/a
Tillväxtmarknader	3 786	22,7%	3 227	n/a
Värde- marknader	4 014	5,3%	3 699	n/a
Övriga	8 641	n/a	7 557	n/a
Omsättning, totalt	54 893	6,1%	49 030	3,0%

* Organisk tillväxt i Consumer Denmark rör enbart mejeriprodukter.

Nettoomsättning per produktkategori:

Miljoner DKK	2011		2010	
	Omsättning	Andel av omsättning	Omsättning	Andel av omsättning
Färsvaror	22 370	41,3%	19 678	40,1%
Ost	13 206	24,1%	12 168	24,8%
Smör och blandningsprodukter	7 614	13,9%	6 691	13,6%
Övriga	11 703	20,7%	10 493	21,5%
Nettoomsättning, totalt	54 893	100%	49 030	100%

BOKSLUTSKOMMENTARER

Nettoomsättningen under 2011 uppgår till 54,9 miljarder DKK jämfört med 49,0 miljarder DKK under 2010, vilket motsvarar en ökning med 12,0 procent. Den organiska tillväxten under 2011 står för 6,1 procent.

Fusioner och förvärv påverkade nettoomsättningen med 2,7 miljarder DKK fördelat på Hansa 2,1 miljarder DKK, Allgäuland 0,3 miljarder DKK och Milko med 0,2 miljarder DKK. Försäljningspriserna ökade nettoomsättningen med 2,4 miljarder DKK, huvudsakligen påverkade av stigande marknadspriser. Dessutom ökade nettoomsättningen med 0,8 miljarder DKK på grund av högre volymer och ändrad produktmix.

Marknader

Sett till nettoomsättning per marknad uppnåddes 39 miljarder DKK på kärnmarknaderna, vilket täckte cirka 70 procent av den totala nettoomsättningen.

Consumer International har huvudsakligen verksamheter på tillväxtmarknaderna i Polen, Ryssland, USA samt Mellanöstern och Nordafrika. Tillväxtmarknadernas nettoomsättning på 4 miljarder DKK har ökat med 23 procent under 2011 och utgör nu 6 procent av den totala nettoomsättningen. Speciellt Ryssland och Mellanöstern visar god tillväxt.

Nettoomsättningen på värde- och kärnmarknader under 2011 var 4 miljarder DKK, vilket motsvarar 8 procent av den totala nettoomsättningen. Resterande nettoomsättning härrör primärt från trading.

Produktkategorier

Nettoomsättningstillväxten under 2011 förverkligades i alla produktkategorierna. Den största tillväxten kommer från färsvaror (FDP) med en stigande nettoomsättning på 3 miljarder DKK och ost med 1 miljarder DKK.

Not 3 Funktionell fördelning av kostnader**REDOVISNINGSPRINCIPER****Produktionskostnader**

Produktionskostnader omfattar varuinköp inklusive inköp av mjölk från ägare 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 ägare redovisas med årets a conto-priser och omfattar alltså inte efterlikvider.

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 av kundfordringar, sponsor-, reklam- och utställningskostnader samt förluster för 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 förluster för av- och nedskrivningar.

Personalkostnader

Miljoner DKK	2011	2010
Löner och arvoden	-5 797	-5 411
Pensioner	-522	-520
Övriga sociala kostnader	-659	-623
Personalkostnader, totalt	-6 978	-6 554
Personalkostnader ingår i följande räkenskapsposter:		
Produktionskostnader	-3 949	-3 780
Försäljnings- och distributionskostnader	-2 232	-2 006
Administrations- och gemensamma kostnader	-797	-768
Personalkostnader, totalt	-6 978	-6 554
Arvoden till moderföretagets representant	-6	-5
Arvoden till moderföretagets styrelse	-5	-5
Löner och ersättningar till moderföretagets ledning	-20	-18
Genomsnittligt antal heltidsanställda	17 417	16 215

Av- och nedskrivningar

Miljoner DKK	2011	2010
Immateriella anläggningstillgångar	-436	-485
Materiella anläggningstillgångar	-1 600	-1 574
Av- och nedskrivningar, totalt	-2 036	-2 059
Av- och nedskrivningar ingår i följande räkenskapsposter:		
Produktionskostnader	-1 439	-1 436
Försäljnings- och distributionskostnader	-152	-185
Administrations- och gemensamma kostnader	-445	-438
Av- och nedskrivningar, totalt	-2 036	-2 059

BOKSLUTSKOMMENTARER**Samlade kostnader**

Produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader samt administrations- och gemensamma kostnader har totalt ökat med 12 % vilket ungefär motsvarar ökningen av nettoomsättning. Av denna ökning hänförs 2,7 miljarder DKK, motsvarande 6 %, till fusionerna och förvärv av Hansa, Allgäuland och Milko. Genomsnittskurserna för SEK och GBP har stigit under 2011, vilket påverkar kostnaderna med 0,2 miljarder DKK. Fördelningen av den totala kostnaden på produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader samt administrations- och gemensamma kostnader har inte förändrats nämnvärt jämfört med 2010.

I produktionskostnaderna ingår a conto-betalning till medlemmarna med 17,5 miljarder DKK, jämfört med 14,9 miljarder DKK under 2010. Fördelningen mellan omsättning och produktionskostnader samt försäljnings- och distributionskostnader har inte förändrats i större grad.

Administrativa kostnader har i huvudsak stigit på grund av fusioner och förvärv.

Personalkostnader

Arla Foods har ett bonusprogram för ett antal medarbetare på ledande positioner. Medarbetaren kan tjäna upp till 20 % eller 30 % av årslönen baserat på definierade mål. I årsredovisningen redovisas 46 miljoner DKK (36 miljoner DKK under 2010) som upplupen bonus till medarbetare. Detta baseras på en genomsnittlig uppskattad bonusprocent på 17 % (2010: 11 %).

Av- och nedskrivningar

Avskrivningar på immateriella anläggningstillgångar uppgår till 436 miljoner DKK, jämfört med 485 miljoner DKK under 2010. Minskningen beror i huvudsak på att goodwill och IT-utveckling var helt avskrivna eller skrevs ned till 0 under 2010.

Avskrivningar för materiella anläggningstillgångar uppgår till 1 600 miljoner DKK, vilket är en ökning med 26 miljoner DKK jämfört med 2010. Nedskrivningar på 101 miljoner DKK är på samma nivå som under 2010.

Not 4 Arvoden till representantskapsvalda revisorer**Arvoden till revisorer**

Miljoner DKK	2011	2010
Lagstadgad revision	-13	-14
Skatte- och momsrådgivning	-7	-5
Andra ersättningar	-10	-4
Arvoden till revisorer, totalt	-30	-23

KPMG är valda revisorer av representantskapet.

Arvoden är specificerade enligt den Danska årsredovisningslagen. Andra ersättningar omfattar bland annat arvoden för due diligence i samband med fusioner och företagsförvärv.

Not 5 Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader**REDOVISNINGSPRINCIPER**

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader omfattar poster som är sekundära jämfört med koncernens primära verksamhet. Dessa poster omfattar vinster/förluster vid försäljning av immateriella och materiella anläggningstillgångar med mera.

Övriga rörelseintäkter och övriga rörelsekostnader:

Miljoner DKK	2011	2010
Övriga rörelseintäkter:		
Vinster för avyttring av immateriella och materiella tillgångar	13	13
Försäljning av elektricitet	64	54
Uthyrning och andra sekundära intäkter	7	12
Övriga poster	53	44
Övriga rörelseintäkter, totalt	137	123
Övriga rörelsekostnader:		
Förlust för avyttring av immateriella tillgångar och materiella tillgångar	-10	-13
Kostnader avseende försäljning av elektricitet	-37	-37
Övriga poster	-40	-26
Övriga rörelsekostnader, totalt	-87	-76

Påverkan på resultaträkningen

Miljoner DKK	Inklusive övriga intäkter och kostnader samt poster av engångskaraktär	Övriga intäkter och kostnader samt poster av engångskaraktär	Exklusive övriga intäkter och kostnader samt poster av engångskaraktär
2011			
NETTOOMSÄTTNING	54 893	0	54 893
Produktionskostnader	-43 983	+60	-43 923
Bruttoresultat	10 910	+60	10 970
Försäljnings- och distributionskostnader	-6 781	0	-6 781
Administrations- och gemensamma kostnader	-2 514	-52	-2 566
Övriga rörelseintäkter	137	-137	0
Övriga rörelsekostnader	-87	+87	0
Rörelseresultat	1 665	-42	1 623

BOKSLUTSKOMMENTARER

Övriga rörelseintäkter och kostnader

Övriga rörelseintäkter och kostnader avser poster av sekundär natur.

Detta inkluderar omsättning och kostnader i förbindelse med försäljning av överskottselektricitet från kondensanläggningarna. Under 2011 uppgick nettoomsättningen för detta till 27 miljoner DKK (2010: 17 miljoner DKK). En anledning till det positiva resultatet är att fördelaktiga leveransavtal för el ingicks under 2011.

Vinster och förluster avseende avyttring av anläggningstillgångar redovisas under rörelseintäkter med en vinst på 13 miljoner DKK (2010: 13 miljoner DKK) och under rörelsekostnader med en förlust på 10 miljoner DKK (2010: 13 miljoner DKK).

Poster av engångskaraktär

Förutom övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader specificeras i noten övriga poster av engångskaraktär. Dessa poster ingår i resultaträkningen som produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader samt administrations- och gemensamma kostnader.

I produktionskostnader härrör 60 miljoner DKK från poster av engångskaraktär. Under 2010 skrevs anläggningstillgångar i Polen ned. Denna nedskrivning omvändes under 2011 vilket skapade en positiv effekt på resultaträkningen med 23 miljoner DKK. Totalt 83 miljoner DKK avser omstruktureringskostnader inklusive nedskrivningar. Under 2011 påbörjades en stor omstrukturering av hårdost i Danmark och Sverige. Detta ledde till både nedskrivningar och ersättning vid uppsägningar på totalt 53 miljoner DKK. Resterande del avser andra omstruktureringar i Danmark och Sverige.

Av administrations- och gemensamma kostnader utgör 52 miljoner DKK poster av engångskaraktär. Framst avses aktivering av anläggningstillgångar som inte tidigare uppfyllt kraven för tillgångsföring, vilket har haft en positiv effekt på 42 miljoner DKK.

Not 6 Finansiella intäkter och kostnader**REDOVISNINGSPRINCIPER**

Ränteintäkter och -kostnader samt kapitalvinster och -förluster osv. redovisas i resultaträkningen med de belopp som är hänförliga till räkenskapsåret.

Finansiella intäkter och kostnader omfattar realiserade och orealiserade kursförändringar av utländsk valuta, amortering av finansiella anläggningstillgångar och skulder samt räntedelen av betalningar för finansiell leasing. Vidare redovisas realiserade och orealiserade vinster och förluster för finansiella instrument som inte kan klassificeras som säkringsavtal. Redovisningspolicyer för leasingavtal beskrivs i not 9 och för finansiella instrument i not 19.

Finansiella intäkter och kostnader:

Miljoner DKK	2011	2010
<i>Finansiella intäkter:</i>		
Räntor, likvida behållningar	26	21
Räntor, värdepapper	53	40
Valutakursvinster (netto)	61	77
Övrigt	3	9
Finansiella intäkter totalt	143	147
<i>Finansiella kostnader:</i>		
Räntor, kreditinstitut m.m.	-437	-441
Övrigt	-11	0
Finansiella kostnader totalt	-448	-441
Finansiella poster, netto	-305	-294

Not 7 Skatt**REDOVISNINGSPRINCIPER**

Den skattepliktiga inkomsten beräknas efter för företagen gällande nationella regler. Skatten beräknas mot bakgrund av antingen kooperationsbeskattning eller företagsbeskattning. Kooperationsbeskattning baseras på förmögenhet, medan företagsbeskattning baseras på årets intäkter.

Årets skatt består av årets aktuella skatt samt förändringar av uppskjuten skatt för året. De skatteutgifter som kan hänföras till årets resultat redovisas i resultaträkningen, och de skatteutgifter som kan hänföras till poster i det egna kapitalet redovisas direkt i eget kapital. Skatten fördelas fullt ut mellan sambeskattade företag.

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.

BOKSLUTSKOMMENTARER

Finansiella poster, netto redovisas i resultaträkningen 2011 med 305 miljoner DKK (2010: 294 miljoner DKK). Koncernens ökade finansiella kostnader beror i första hand på lägre vinster på valuta.

I finansiella poster netto ingår koncernens nettoräntekostnader exklusive räntor avseende pensioner på 315 miljoner DKK jämfört med 338 miljoner DKK 2010. Genomsnittsräntan har sjunkit till 3,1 procent 2011 jämfört med 3,7 procent 2010.

Årets skatt

Miljoner DKK	2011	2010
Kooperationsskatt	-35	-57
Skatt på årets skattepliktiga inkomst	-34	-125
Reglering av uppskjuten skatt	-20	-7
Förändring av skattesats	-18	-5
Justering av tidigare års skatt	47	34
Årets skatt, totalt	-60	-160

BOKSLUTSKOMMENTARER

Årets kostnadsförda skatt minskade under året, vilket i huvudsak kan hänföras till årets skattepliktiga inkomst. Skattesatsen i Storbritannien sänktes den 1 april 2012 från 27 procent till 25 procent. Skattesatsen i Finland sänktes den 1 januari 2012 från 26 procent till 24,5 procent. Den uppskjutna skatten för dessa länder har minskats i enlighet därmed.

Not 8 Immateriella anläggningstillgångar**REDOVISNINGSPRINCIPER**

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

Goodwill

Goodwill redovisas enligt beskrivning under "Företagsförvärv" i not 18.

Licenser och varumärken m.m.

En licens är en tillåtelse att använda det licensierade materialet. Ett varumärke är ett särskiljande namn eller tecken som används av ett företag för att visa att de produkter eller tjänster som varumärket syns tillsammans med härrör från en unik källa och för att särskilja dess produkter eller tjänster från andra företags produkter och tjänster.

Produktutvecklingskostnader

Forsknings- och utvecklingskostnader består av direkta kostnader, löner och avskrivningar som direkt eller indirekt kan hänföras till koncernens utvecklingsverksamhet.

Produktutvecklingskostnader redovisas enbart när kriterierna i detta avseende är uppfyllda. Utvecklingsprojekt som är tydligt definierade och identifierbara, och där det är fastställt att det finns en teknisk användning, tillräckliga resurser och en potentiell marknad eller utvecklingsmöjligheter och där koncernen avser att producera, marknadsföra eller använda produkten kommersiellt redovisas som immateriella anläggningstillgångar. Kriterierna uppfylls ofta sent i utvecklingsstadiet.

Produktutvecklingskostnader som uppfyller kriterierna för att redovisas i balansräkningen värderas till faktiska kostnader inklusive indirekta kostnader.

Produktutvecklingskostnader som inte uppfyller kriterierna för att redovisas i balansräkningen redovisas löpande i resultaträkningen.

IT-utvecklingskostnader

IT-utveckling är användandet av undersökningar eller andra kunskaper för att planera eller konstruera nya eller väsentligt förbättrade IT-processer, -system eller -tjänster innan de börjar användas kommersiellt. För IT-utveckling redovisas i huvudsak externa kostnader som uppstått vid inrättandet av koncernens IT-system.

Avskrivningar av tillgångar

Immateriella anläggningstillgångar skrivs av linjärt under den beräknade ekonomiska livslängden. Den beräknade ekonomiska livslängden är följande:

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

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

Nedskrivningar av tillgångar

Varje år utvärderas det redovisade värdet för immateriella anläggningstillgångar för att se om det behöver skrivas ned. Nedskrivningstest genomförs på enskilda tillgångar eller grupper av tillgångar om det finns tecken på att de behöver skrivas ned. Tillgångarna skrivs ned till det lägre av återanskaffningsvärdet och det redovisade värdet.

Återanskaffningsvärdet är det högre av en tillgångs nyttjandevärde och dess marknadsvärde. Nyttjandevärdet beräknas som nuvärdet av förväntade framtida nettokassaflöden från användning av tillgången eller tillgångsgruppen och förväntade nettokassaflöden från avyttring av tillgången eller tillgångsgruppen i slutet av dess ekonomiska livslängd.

Immateriella anläggningstillgångar 2011

Miljoner DKK	Goodwill	Licenser och varumärken m.m.	Produktutveckling	IT-utveckling
Ingående anskaffningsvärde per 1 januari 2011	5 070	587	86	1 038
Omräkningsdifferens	90	3	0	7
Årets inköp	0	0	0	144
Fusioner och förvärv	178	183	0	1
Omklassificering	0	0	0	87
Årets avyttringar	-159	-1	-86	-17
Utgående anskaffningsvärde per 31 december 2011	5 179	772	0	1 260
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar per 1 januari 2011	-1 326	-259	-86	-658
Omräkningsdifferens	-29	-1	0	0
Avskrivningar	-252	-63	0	-121
Nedskrivningar	0	0	0	0
Omklassificering	0	0	0	-87
Avskrivningar på avyttrade tillgångar	159	1	86	7
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar per 31 december 2011	-1 448	-322	0	-859
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar per 31 december 2011	3 731	450	0	401

Immateriella anläggningstillgångar 2010

Miljoner DKK	Goodwill	Licenser och varumärken m.m.	Produktutveckling	IT-utveckling
Ingående anskaffningsvärde per 1 januari 2010	5 133	548	111	1 248
Omräkningsdifferens	168	41	5	0
Årets inköp	0	0	0	110
Årets avyttringar	-231	-2	-30	-320
Utgående anskaffningsvärde per 31 december 2010	5 070	587	86	1 038
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar per 1 januari 2010	-1 237	-188	-78	-809
Omräkningsdifferens	-47	-19	-4	0
Avskrivningar	-265	-53	-21	-163
Nedskrivningar	-8	-1	-13	0
Avskrivningar på avyttrade tillgångar	231	2	30	314
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar per 31 december 2010	-1 326	-259	86	-658
Utgående planenligt restvärde per 31 december 2010	3 744	328	0	380

BOKSLUTSKOMMENTARER

Immateriella anläggningstillgångar uppgår till 4 582 miljoner DKK jämfört med 4 452 miljoner DKK förra året. Avskrivningar uppgår till 436 miljoner DKK. Inga nedskrivningar har gjorts under 2011. Inköp uppgår till 506 miljoner DKK, varav 362 miljoner DKK avser fusioner och förvärv. Dessa specificeras i not 18.

Goodwill

Ingående balanser för goodwill består i huvudsak av goodwill för Arla Foods UK, AFF, Tholstrup och Arla Ingman. Från fusionen med Milko redovisas goodwill om 122 miljoner DKK.

Nedskrivningstest har inte visat ett behov av nedskrivningar av goodwill under 2011. Risken för nedskrivningar i Finland ökar emellertid på grund av den svåra konkurrenssituationen och rörelseföruster. Samlad goodwill för Finland uppgår till cirka 280 miljoner DKK.

Licenser och varumärken m m

Ingående balanser för licenser och varumärken m.m. består i huvudsak av varumärkena Cocio, Anchor, licenser i Kanada och God Morgon. Tillgången i samband med fusionen och förvärv på 183 miljoner DKK omfattar framförallt varumärket Hansano.

Produktutveckling

Inga produktutvecklingskostnader anses uppfylla kriterierna för redovisning i balansräkningen. Det bokförda värdet är 0 miljoner DKK och det återstående värdet av ackumulerade kostnader och avskrivningar har avyttrats 2011.

IT-utveckling

Inköpen avser den normala verksamheten och ingen särskild utveckling har skett under 2011.

Not 9 Materiella anläggningstillgångar**REDOVISNINGSPRINCIPER****Materiella anläggningstillgångar**

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

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

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

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

Avskrivningar redovisas i resultaträkningen som produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader samt administrativa och gemensamma kostnader.

Vinster och förluster beräknas som skillnaden mellan försäljningspriset minus försäljningskostnader och det redovisade värdet på avyttringsdatumet.

Leasing

I redovisningen delas leasingåtaganden upp i finansiell leasing och operationell leasing.

Leasing som avser materiella anläggningstillgångar som i allt väsentligt överför alla risker och vinster förknippade med ägande till koncernen klassificeras som finansiell leasing. All annan leasing klassificeras som operationell leasing.

Vid första redovisning redovisas finansiell leasing i balansräkningen som det lägre av det verkliga värdet och nuvärdet av framtida leasebetalningar. Vid beräkning av nuvärdet är diskonteringsfaktorn den ränta som anges i leasingavtalet eller en uppskattning av den.

Tillgångar som innehas under finansiell leasing skrivs av på samma sätt som andra materiella anläggningstillgångar.

Betalningar av operationell leasing redovisas linjärt i resultaträkningen under leasingavtalets löptid.

Nedskrivningar av tillgångar

Varje år utvärderas det redovisade värdet för materiella anläggningstillgångar för att se om det behöver skrivas ned. Nedskrivningstest genomförs på enskilda tillgångar eller grupper av tillgångar om det finns tecken på att de behöver skrivas ned. Tillgångarna skrivs ned till det lägre av återanskaffningsvärdet och det redovisade värdet.

Återanskaffningsvärdet är det högre av en tillgångs nyttjandevärde och marknadsvärde. Nyttjandevärdet beräknas som nuvärdet av förväntade framtida nettokassaflöden från användning av tillgången/tillgångsgruppen och förväntade nettokassaflöden från avyttring av tillgången eller tillgångsgruppen i slutet av dess ekonomiska livslängd.

Materiella anläggningstillgångar 2011

Miljoner DKK	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Pågående nyanläggningar
Ingående anskaffningsvärde per 1 januari 2011	7 046	11 262	2 652	652
Omräkningsdifferens	52	59	32	17
Årets inköp	49	220	41	1 855
Fusioner och förvärv	342	343	48	17
Överfört från Pågående nyanläggningar	101	1 037	107	-1.245
Årets avyttringar	-96	-384	-81	-26
Utgående anskaffningsvärde per 31 december 2011	7 494	12 537	2 799	1 270
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar per 1 januari 2011	-2 318	-6 073	-2 003	0
Omräkningsdifferens	-14	-26	-23	0
Avskrivningar	-330	-1 019	-173	0
Nedskrivningar	-14	-87	0	0
Återföring av nedskrivning	17	0	6	0
Avskrivningar på avyttrade tillgångar	62	356	61	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar per 31 december 2011	-2 597	-6 849	-2 132	0
Utgående planenligt restvärde per 31 december 2011	4 897	5 688	667	1 270
Härv finansierat leasade tillgångar	42	145	0	0

Materiella anläggningstillgångar 2010

Miljoner DKK	Mark och byggnader	Maskiner och andra tekniska anläggningar	Inventarier, verktyg och installationer	Pågående nyanläggningar
Ingående anskaffningsvärde per 1 januari 2010	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
Utgående anskaffningsvärde per 31 december 2010	7 046	11 262	2 652	652
Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar per 1 januari 2010	-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
Avskrivningar på avyttrade tillgångar	0	483	107	0
Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar per 31 december 2010	-2 318	-6 073	-2 003	0
Utgående planenligt restvärde per 31 december 2010	4 728	5 189	649	652
Härv finansierat leasade tillgångar	46	170	1	0

BOKSLUTSKOMMENTARER

Materiella anläggningstillgångar uppgår till 12 522 miljoner DKK jämfört med 11 218 miljoner DKK förra året. Ingående balanser består i huvudsak av produktionsanläggningar i Danmark, Sverige och Storbritannien.

Årets inköp om 2 165 miljoner DKK består i huvudsak av investeringar relaterade till affärsområdet GCO i Danmark och Sverige samt det nya mejeriet i Aylesbury, London.

Inköp från fusionerna med och förvärven av Hansa, Milko och Allgäuland uppgår totalt till 750 miljoner DKK.

Avskrivningar uppgår till 1 522 miljoner DKK jämfört med 1 461 miljoner DKK 2010. Nedskrivningar uppgår till 101 miljoner DKK jämfört med 113 miljoner DKK 2010. Nedskrivningar omfattar tillgångar i omstruktureringen av hårdostverksamheten i Danmark och Sverige, men även andra materiella anläggningstillgångar. En nedskrivning i Polen med 23 miljoner DKK har återförts 2011.

Not 10 Finansiella anläggningstillgångar**ACCOUNTING POLICIES****Andelar i joint ventures**

Andelar i joint ventures redovisas i balansräkningen enligt kapitalandelsmetoden med andelen av företagets nettotillgångar, beräknad i enlighet med koncernens redovisningsprinciper. Goodwill relaterad till joint ventures redovisas under "Andelar i joint ventures".

Joint ventures med ett negativt nettotillgångsvärde värderas till noll, och alla belopp som sådana enheter är skyldiga skrivs ned med koncernens andel av det negativa tillgångsvärdet om skulden anses ej återvinningsbar. Om det negativa tillgångsvärdet överstiger skulden redovisas det kvarvarande beloppet under avsättningar om koncernen har en juridisk eller informell förpliktelse att täcka den negativa balansen för ett joint venture.

Andelen av joint ventures resultat efter skatt redovisas i koncernens resultaträkning.

Andelar i intresseföretag

Andelar i intresseföretag redovisas i balansräkningen enligt kapitalandelsmetoden med andelen av företagets nettotillgångar, beräknad i enlighet med koncernens redovisningsprinciper. Goodwill relaterad till intresseföretag redovisas under "Andelar i intresseföretag".

Intresseföretag med ett negativt nettotillgångsvärde värderas till noll, och alla belopp som sådana enheter är skyldiga skrivs ned med koncernens andel av det negativa tillgångsvärdet om skulden anses ej återvinningsbar. Om det negativa tillgångsvärdet överstiger skulden redovisas det kvarvarande beloppet under avsättningar om kon-

cernen har en juridisk eller informell förpliktelse att täcka intresseföretagets negativa balans.

Andelen av intresseföretagens resultat efter skatt redovisas i koncernens resultaträkning.

Andra värdepapper och kapitalandelar

Andra värdepapper och kapitalandelar m.m. beräknas till verkligt värde vid balansräkningsdatumet. Förändringar i verkligt värde redovisas som finansiella intäkter eller finansiella kostnader. Andra värdepapper under anläggningstillgångar består i första hand av obligationer som koncernen avser att inneha tills de förfaller. Dessa redovisas till amorterat anskaffningsvärde. Andra obligationer ingår i omsättningstillgångar.

Nedskrivningar av tillgångar

Varje år utvärderas det redovisade värdet på finansiella anläggningstillgångar för att se om det behöver skrivas ned. Nedskrivningstest genomförs på enskilda tillgångar eller grupper av tillgångar om det finns tecken på att de behöver skrivas ned. Tillgångarna skrivs ned till det lägre av återanskaffningsvärdet och det redovisade värdet.

Återanskaffningsvärdet är det högre av en tillgångs nyttjandevärde och dess verkliga värde. Nyttjandevärdet beräknas som nuvärdet av förväntade framtida nettokassaflöden från användning av tillgången/tillgångsgruppen och förväntade nettokassaflöden från försäljning av tillgången/tillgångsgruppen efter dess ekonomiska livslängd.

Finansiella anläggningstillgångar utom uppskjuten skattefordran 2011

Miljoner DKK	Andelar i joint ventures	Andelar i intresseföretag	Andra värdepapper m.m.
Ingående anskaffningsvärde per 1 januari 2011	0	667	610
Överföring	389	-440	0
Årets inköp avseende fusioner och förvärv	0	57	25
Årets inköp	16	0	14
Årets avyttringar	0	0	-5
Utgående anskaffningsvärde per 31 december 2011	405	284	644
Ingående värderegleringar per 1 januari 2011	0	-33	-60
Överföring	-6	0	0
Utdelningar	17	15	0
Årets resultat	5	3	0
Omräkningsdifferens	0	-5	-24
Utgående värderegleringar per 31 december 2011	16	-20	-84
Utgående planenligt restvärde per 31 december 2011	421	264	560

Finansiella anläggningstillgångar utom uppskjuten skattefordran 2010

Miljoner DKK	Andelar i joint ventures	Andelar i intresseföretag	Andra värdepapper m.m.
Ingående anskaffningsvärde per 1 januari 2010	0	665	591
Årets inköp	0	2	29
Årets avyttringar	0	0	-10
Utgående anskaffningsvärde per 31 december 2010	0	667	610
Ingående värderegleringar per 1 januari 2010	0	-80	-80
Utdelningar	0	-12	0
Årets resultat	0	23	10
Omräkningsdifferens	0	34	10
Andra regleringar	0	2	0
Utgående värderegleringar per 31 december 2010	0	-33	-60
Utgående planenligt restvärde per 31 december 2010	0	634	550

Andelar i joint ventures består av:

2011			
Miljoner DKK	Resultat efter skatt	Eget kapital	Ägarandel
Arla Foods Ingredients SA, Argentina	13	103	50%
Arla Food UK Farmers, Storbritannien	0	86	50%
Biolac GmbH, Tyskland	20	102	50%
Dan Vigor Ltda., Brasilien	12	56	50%
Övriga	-28	74	40-50%
Andelar i joint ventures, totalt	17	421	

Andelar i intresseföretag består av:

2011			
Miljoner DKK	Resultat efter skatt	Eget kapital	Ägarandel
Svensk Mjölk, Sverige	2	84	53%
Immobilien K/S, Danmark	8	77	35%
Agri Norcold, Danmark	7	48	50%
Övriga	-2	55	30-50%
Andelar i intresseföretag, totalt	15	264	

2010			
Miljoner DKK	Resultat efter skatt	Eget kapital	Ägarandel
Arla Foods Ingredients SA, Argentina	5	87	50%
Arla Food UK Farmers, Storbritannien	0	84	50%
Biolac GmbH, Tyskland	9	88	50%
Dan Vigor Ltda., Brasilien	10	48	50%
Svensk Mjölk, Sverige	-1	77	42%
Immobilien K/S, Danmark	0	72	35%
Agri Norcold, Danmark	5	43	50%
Övriga	-5	135	40-50%
Andelar i intresseföretag, totalt	23	634	

BOKSLUTSKOMMENTARER**Andelar i joint ventures och intresseföretag**

Förändringen av kontrolldefinitionen har lett till förändringar för de före detta intresseföretagen. Flera av företagen i Mellanöstern anses nu vara dotterföretag och ingår till fullo i koncernredovisningen. Andra företag betraktas som joint ventures. Dessa presenteras separat men redovisningen sker annars på samma sätt som för intresseföretagen.

Överföringar som avser företag som har omklassificerats till dotterföretag är 51 miljoner DKK och överföringar som avser joint ventures är 389 miljoner DKK.

2011 har Arla Foods förvärvat andelar i företag som klassificeras som intresseföretag i samband med fusioner och förvärv. Dessa är Bergland Naturkäse GmbH och Milei GmbH.

I not 24 visas koncernens struktur inklusive joint ventures och intresseföretag.

Andra värdepapper mm

Andra värdepapper mm består i huvudsak av listade aktier och obligationer som innehas av Mejeriföreningen. 2011 har dessa bidragit positivt till finansiella poster med 8 miljoner DKK (15 miljoner DKK 2010).

Not 11 Varulager**REDOVISNINGSPRINCIPER**

Råvaror och förnödenheter samt handelsvaror värderas till anskaffningsvärde, som består av inköpspris plus hemtagningskostnader. A contopriset plus förväntad efterlikvid till Arla Foods ambas ägare används som kostnad för medlemslevererad mjölk som ingår i varulager.

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

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

Varulager

Miljoner DKK	2011	2010
Råvaror och förnödenheter	1 601	1 281
Varor under tillverkning	570	530
Färdiga varor och handelsvaror	3 196	2 574
Varulager, totalt	5 367	4 385

BOKSLUTSKOMMENTARER

Varulagren uppgick per den 31 december 2011 till 5 367 miljoner DKK jämfört med 4 385 miljoner DKK 2010. Ökningen kan i huvudsak hänföras till högre priser på mjölk men även större volymer som har medfört en ökning med cirka 400 miljoner DKK. Fusioner och förvärv har medfört en ökning med cirka 450 miljoner DKK och den förändrade statusen på intresseföretag till dotterföretag har orsakat en ökning med cirka 100 miljoner DKK.

Not 12 Kundfordringar**REDOVISNINGSPRINCIPER**

Kundfordringar redovisas till amorterat anskaffningsvärde med avdrag för nedskrivningar för befarade kreditförluster enligt individuell bedömning eller en gruppvis nedskrivning på portföljnivå. Stora fordringar bedöms individuellt. Om det saknas objektiva indikationer på nedskrivningar görs en portföljbaserad bedömning av fordringar på liknande marknader utifrån fordringarnas löptid.

Amorterat anskaffningsvärde motsvarar i all väsentlighet nominellt värde.

Kundfordringar

Miljoner DKK	2011	2010
Kundfordringar före avsättningar för kreditförluster	5 838	4 861
Avsättning för kreditförluster	-82	-80
Kundfordringar, totalt	5 756	4 781

Kundfordringar fördelat på marknader:

Miljoner DKK	2011	2010
Danmark	1 140	1 315
Sverige	848	800
Finland	210	189
Storbritannien	1 038	978
Tyskland	536	215
Nederländerna	166	92
Övriga	1 900	1 272
Kundfordringar, totalt	5 838	4 861

BOKSLUTSKOMMENTARER

Kundfordringarna uppgår till 5 756 miljoner DKK jämfört med 4 781 miljoner DKK föregående år. Ökningen kan primärt hänföras till den ökande nettoomsättningen men också fusioner och förvärv av företag vilket har medfört en ökning med cirka 450 miljoner DKK. Ändringen av status för intresseföretag har medfört en ökning med 120 miljoner DKK.

Kundfordringarna i Tyskland ökade med 321 miljoner DKK jämfört med 2010. Ökningen är primärt relaterad till Allgäuland och Hansa Milch som förvärvades under året samt kundfordringar i de tidigare intresseföretagen i Mellanöstern och Nordafrika

Avsättningen för kundförluster ligger kvar på en stabil nivå jämfört med föregående år. Inga väsentliga nedskrivningar har gjorts under 2011.

Not 13 Minoritetsintressen**REDOVISNINGSPRINCIPER**

I koncernredovisningen redovisas dotterföretagens poster i sin helhet. Minoritetsintressen beräknas vid den första redovisningen till andelen av det förvärvade företags identifierade tillgångar och skulder. Minoritetsintressenas andel av dotterföretagens resultat och egna kapital redovisas separat i resultat- och balansräkningen.

Minoritetsintressen

Miljoner DKK	2011	2010
Ingående minoritetsintressen	116	128
Andel av årets resultat	21	-15
Anskaffningar och avyttringar, förändring	31	3
Utgående minoritetsintressen	168	116

BOKSLUTSKOMMENTARER

Minoritetsintressen ökade med 52 miljoner DKK under 2011. Merparten av ökningen beror på att flera företag i Mellanöstern fick ändrad status då definitionen av ett moder- respektive dotterbolag ändrades i den danska årsredovisningslagen. Dessa företag räknas nu som dotterbolag vilket betyder att de är helt konsoliderade i koncernredovisningen och följaktligen beräknas en andel av minoritetsintresset. Minoritetsandelen per 1 januari 2011 då företagen konsoliderades uppgår till 42 miljoner DKK och minoritetsresultatet under 2011 uppgår till 21 miljoner DKK. Förändringar i eget kapital utgör -11 miljoner DKK.

Not 14 Uppskjutna skatt**REDOVISNINGSPRINCIPER**

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

Uppskjutna skattefordringar, inklusive skatt på skattemässiga underskott, redovisas under andra anläggningstillgångar 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 som gäller i respektive land i slutet av den räkenskapsperiod när den uppskjutna skatten förväntas bli utnyttjad.

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

Uppskjutna skattefordringar

Miljoner DKK	2011	2010
Ingående uppskjutna skattefordringar	150	215
Omräkningsdifferens	4	11
Förvärv av verksamheter	8	0
Årets övriga förändringar	-14	-76
Utgående uppskjutna skattefordringar	148	150

Uppskjutna skatteskulder:

Miljoner DKK	2011	2010
Ingående uppskjutna skatteskulder	194	229
Omräkningsdifferens	1	21
Förvärv av verksamheter	33	0
Årets övriga förändringar	-14	-56
Utgående uppskjutna skatteskulder	214	194

BOKSLUTSKOMMENTARER**Uppskjutna skattefordringar:**

Uppskjutna skattefordringar avser i första hand pensionsförpliktelser i Storbritannien. En uppskjuten skattefordran på 92 miljoner DKK (82 miljoner DKK 2010) har inte redovisats eftersom den inte förväntas bli utnyttjad.

Uppskjutna skatteskulder:

De uppskjutna skatteskulderna avser till största delen materiella anläggningstillgångar i Sverige.

Not 15 Pensionsåtaganden**REDOVISNINGSPRINCIPER****Pensionsavtal**

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

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

I de förmånsbaserade pensionsplanerna betalar koncernen regelbundet in avgifter till oberoende pensionsföretag. Koncernen är inte skyldig att betala en bestämd ersättning från tidpunkten för pensionering. Ersättningen beror bland annat på medarbetarens anställningstid och slutlön.

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

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 pensionsförpliktelser eller verkligt värde på pensionsfondens tillgångar och i så fall under de berörda anställdas förväntade genomsnittliga antal kvarvarande tjänsteår i koncernen (korridormetoden).

Avsättningen består av förmånsbaserade pensionsplaner i Storbritannien och Sverige. De förmånsbaserade pensionsplanerna garanterar pensioner till de medarbetare som har dem, baserat på antal anställningsår och slutlön.

Nettopensionsförpliktelser redovisad i balansräkningen beräknas enligt nedan:

Miljoner DKK	2011	2010
Nuvärdet av förmånsbaserade pensionsförpliktelser	7 782	7 042
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	-5 636	-5 218
Nettopensionsförpliktelse	2 146	1 824
Ej redovisade aktuariella vinster/förluster, netto	-681	-240
Utgående redovisad nettopensionsförpliktelse	1 465	1 584

Förändring av redovisad nettopensionsförpliktelse:

Miljoner DKK	2011	2010
Ingående nettopensionsförpliktelse	1 584	1 670
Omräkningsdifferens	17	161
Kostnadsfört i resultaträkningen, netto	72	74
Fusioner och förvärv	118	0
Koncernens inbetalningar till förvaltningstillgångar	-326	-321
Utgående medräknad nettopensionsförpliktelse	1 465	1 584

Förvaltningstillgångar överförda till pensionsfonderna består av:

Miljoner DKK	%	2011	%	2010
Aktier	36	2 018	39	2 048
Obligationer	45	2 553	40	2 075
Fastigheter	12	678	13	653
Övriga tillgångar	7	387	8	442
Förvaltningstillgångar, totalt	100	5 636	100	5 218

Avkastning på förvaltningstillgångarna:

Miljoner DKK	2011	2010
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna	324	327
Årets aktuariella vinster/förluster på förvaltningstillgångarna (ej redovisade)	-76	110
Faktisk avkastning på förvaltningstillgångarna	248	437

Koncernen beräknar att betala 277 miljoner DKK till förmånsbaserade pensioner under 2012 jämfört med 326 miljoner DKK 2011.

Förutsättningarna för de aktuariella beräkningarna per balansdagen är:

	2011	2010
Diskonteringsränta Sverige	3.8%	3.9%
Diskonteringsränta Storbritannien	5.0%	5.6%
Framtida löneökningstakt Sverige	3.0%	3.0%
Framtida löneökningstakt Storbritannien	4.4%	4.7%
Förväntad genomsnittlig avkastning på förvaltningstillgångarna	6.3%	6.7%

Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna fastställs av externa aktuarier med tillgångarnas sammansättning och allmänna förväntningar på den ekonomiska utvecklingen som underlag.

BOKSLUTSKOMMENTARER

Nettopensionsförpliktelser i Storbritannien och Sverige ingår med 1 465 miljoner DKK jämfört med 1 584 miljoner DKK föregående år.

Nuvärdet av förmånsbaserade pensionsförpliktelser har minskat på grund av koncernens betalningar till pensioner och förvärvet av Milko.

Avsättningen omfattar förmånsbaserade pensionsplaner i Storbritannien och Sverige. De förmånsbaserade pensionsplanerna garanterar pensioner till de medarbetare som har dem, baserat på antal anställningsår och slutlön.

Storbritannien:

De förmånsbaserade pensionsplanerna i Storbritannien förvaltas av oberoende pensionsfonder som placerar de inbetalda beloppen för att täcka förpliktelseerna. Det aktuellt beräknade nuvärdet av förpliktelseerna (6 355 miljoner DKK per 31 december 2011 jämfört med 5 846 miljoner DKK per 31 december 2010) med avdrag för verkligt värde på tillgångarna (5 636 miljoner DKK per 31 december 2011 jämfört med 5 218 miljoner DKK per 31 december 2010) uppgår till 719 miljoner DKK (627 miljoner DKK per 31 december 2010).

Till följd av korridormetoden har den aktuellt beräknade förlusten på 302 miljoner DKK (vinst med 51 miljoner DKK per 31 december 2010) inte ökat avsättningen, varför nettoförpliktelsen per 31 december 2011 utgör 417 miljoner DKK (679 miljoner DKK per 31 december 2010).

Arla har under året ökat pensionsinbetalningarna för att minska pensionskulden och den framtida risken, vilket innebär pensionskostnader för tidigare räkenskapsår med 4 miljoner DKK. Arla stänger de premiebaserade pensionsplanerna för framtida krav från 1 februari 2012 efter överenskommelse med pensionsfondernas förtroendevalda och efter en konstruktiv dialog med aktiva medlemmar.

Sverige:

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

Det aktuellt beräknade nuvärdet av förpliktelseerna uppgår till 1 427 miljoner DKK (1 196 miljoner DKK per 31 december 2010), vilket ökat med 118 miljoner DKK på grund av förvärvet av Milko. Som en följd av korridormetoden har den aktuellt beräknade förlusten på 379 miljoner DKK (291 miljoner DKK per 31 december 2010) inte ökat avsättningen, varför nettoförpliktelsen per 31 december 2011 utgör 1 048 miljoner DKK (905 miljoner DKK per 31 december 2010).

2011 ändrades metoden för att beräkna diskonteringsräntan för pensionsförpliktelser i Sverige. De förmånsbaserade förpliktelseerna minskar därför med 350 miljoner DKK. Eftersom Arla Foods använder korridormetoden påverkas inte den redovisade nettoförpliktelsen i balansräkningen.

Not 16 Övriga avsättningar**REDOVISNINGSPRINCIPER**

Övriga avsättningar omfattar försäkringsmässiga avsättningar och förpliktelser i samband med företagssammanläggningar, omstruktureringar, förlustbringande avtal, garantiförpliktelser, rättstvister osv.

Övriga avsättningar redovisas när koncernen på grund av tidigare händelser har en juridisk eller informell förpliktelse och det är troligt att resurser behövs tas i anspråk för att fullgöra förpliktelsen.

Övriga avsättningar beräknas till nettoförsäljningsvärdet eller till det verkliga värdet baserat på en bästa bedömning av de utgifter som på balansdagen är nödvändiga för att avveckla förpliktelsen.

Övriga avsättningar

Miljoner DKK	2011	2010
Ingående övriga avsättningar	204	202
Omräkningsdifferens	2	5
Fusioner och förvärv	92	0
Årets avsättningar	88	66
lanspråktaget under året	-63	-69
Utgående övriga avsättningar	323	204
Försäkringsmässiga avsättningar	128	117
Omstruktureringsavsättningar	118	34
Andra avsättningar	77	53
Övriga avsättningar, totalt	323	204

BOKSLUTSKOMMENTARER

Övriga avsättningar uppgår till 323 miljoner DKK per 31 december 2011, vilket är en ökning jämfört med förra året. Övriga avsättningar består till största delen av försäkringsmässiga avsättningar (uppkomma men ej redovisade) och omstruktureringsavsättningar.

De försäkringsmässiga avsättningarna avser i huvudsak arbets-skador i Danmark. Utbetalningar till dessa har uppgått till 31 miljoner DKK under 2011 (18 miljoner DKK 2010) och 6 miljoner DKK för andra försäkringar (7 miljoner DKK 2010). Nya avsättningar om 8 miljoner DKK för arbetsskador och 40 miljoner DKK för andra försäkringar har redovisats 2011.

Omstruktureringsavsättningarna rör Falkenberg samt förvärven av Milko och Allgäuland 2011.

Alla avsättningar, förutom för arbetsskador, väntas användas inom 1 år.

Not 17 Långfristiga skulder**REDOVISNINGSPRINCIPER**

Skulder till kreditinstitut och banker mm och utfärdade företagsobligationer 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 effektiv räntemetod. Skillnaden mellan beloppen och det nominella värdet redovisas alltså i resultaträkningen som finansiella intäkter eller finansiella kostnader under lånets löptid.

Skulder till kreditinstitut m.m. innefattar även kapitaliserade kvarvarande leasingförpliktelser på finansiella leasingkontrakt. Leasingavgiftens räntedel redovisas under kontraktets löptid i resultaträkningen.

Miljoner DKK	2011	2010
Ansvarigt obligationslån	0	1 000
Utfärdade obligationer	1 251	0
Realkreditinstitut	5 985	4 965
Kreditinstitut m.m.	1 903	1 498
Redovisat värde	9 139	7 463
Skulder till kreditinstitut redovisas enligt följande i balansräkningen:		
Långfristiga skulder	9 031	7 359
Kortfristiga skulder	108	104
Redovisat värde	9 139	7 463
Nominellt värde	9 364	7 589

Koncernens nettoräntebärande skuld exklusive pensionsförpliktelser

Motvärde miljoner DKK	Förfallotider (antal år efter räkenskapsåret)							
	Total	0–1	1–2	2–3	3–5	5–7	7–10	10+
DKK	5 756	–227	87	87	232	299	1 465	3 813
EUR	887	–63	8	574	15	353	0	0
GBP	554	54	14	486	0	0	0	0
SEK	2 409	1 126	20	0	1 251	0	0	12
Övriga	384	69	1	312	0	1	1	0
Totalt 2011	9 990	959	130	1 459	1 498	653	1 466	3 825

Motvärde miljoner DKK	Förfallotider (antal år efter räkenskapsåret)							
	Total	0–1	1–2	2–3	3–5	5–7	7–10	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
Totalt 2010	8 457	1 098	110	125	2 085	710	1 165	3 164

BOKSLUTSKOMMENTARER

Huvuddelen av koncernens långfristiga skulder är baserade på danska realkreditlån med en löptid på upp till 30 år med pant i koncernens anläggningar i Danmark, Sverige och Storbritannien.

I maj 2011 upptog Arla ett ytterligare lån på 30 år på ungefär 1 000 miljoner DKK.

I juni 2011 utfärdade Arla en obligation i svenska kronor på 1 500 miljoner svenska kronor som förfaller 2016. 1 150 miljoner har en fast ränta om 5 % och 350 miljoner har rörlig ränta om Stibor 3-månadersränta + 1,8. Obligationerna är listade på börsen i Luxemburg. Via swaps är 2/3 av lånet omlagt till fast EUR-finansiering på 3,9 % och 1/3 är omlagt till rörlig GBP-finansiering.

Som planerat betalades det ansvariga obligationslånet om 1 000 miljoner DKK som förfaller 2014 i förtid i maj 2011.

Som garanti för skulden med ett nominellt värde om 6 329 miljoner DKK (2010: 5 208 miljoner DKK) har koncernen lämnat säkerhet i anläggningstillgångar. Anläggningstillgångarnas bokförda värde är 2 928 miljoner DKK (3 054 miljoner DKK 2010). Avseende öppen försäljning och återköpstransaktioner per 31 december 2011 har obligationer till ett värde om 3 950 miljoner DKK använts i återköpsavtal (2 756 miljoner DKK 2010).

Not 18 Företagsförvärv**REDOVISNINGSPRINCIPER**

Vid förvärv av företag redovisas dessa företags resultat i koncernredovisningen från övertagandedatumet och för den del av året som företagen har ägts av Arla Foods.

Vid förvärv av företag används förvärvsmetoden, varvid de nyförvärvade företagens identifierade tillgångar och skulder värderas till verkligt värde vid förvärvsdatumet. Avsättningar görs för att täcka kostnader för beslutade och offentliggjorda omstruktureringar i den förvärvade verksamheten i samband med förvärvet. Hänsyn tas till skatteeffekten av gjorda justeringar av det verkliga värdet på tillgångar och skulder.

Anskaffningsvärdet för ett företag består av det verkliga värdet på den överenskomna köpeskillingen med tillägg för kostnader som direkt kan hänföras till förvärvet. I de fall ett avtal om förvärv innehåller en klausul om att köpeskillingen ska justeras enligt framtida händelser inkluderas dessa i anskaffningsvärdet om justeringen är trolig och värdet kan fastställas tillförlitligt.

Eventuellt överskott från priset för den förvärvade kapitalandelen minus verkligt värde på de förvärvade tillgångarna och skulderna (goodwill) redovisas under immateriella anläggningstillgångar. Goodwill avskrivs i resultaträkningen efter individuell bedömning av tillgångens ekonomiska livslängd, dock maximalt 20 år.

Eventuellt överskott från identifierbara tillgångars och skulders verkliga värde minus kostnaden för förvärvet (badwill), som motsvarar en befarad negativ utveckling i de förvärvade företagen, redovisas i balansräkningen under förutbetalda intäkter och redovisas i resultaträkningen allt eftersom den negativa utvecklingen realiserar.

Vinst eller förlust vid hel eller delvis avyttring av dotterföretag eller intresseföretag beräknas som skillnaden mellan försäljningsbeloppet och det bokförda värdet på nettotillgångarna vid försäljningsdatumet plus ej avskriven goodwill och avyttringskostnader. Vinst och förluster upptas i resultaträkningen under Vinst vid avyttring av verksamheter m.m.

Företagsförvärv 2011

DKK million	Hansa Milch AG	Allgäuland	Milko	Other	Total
Immateriella anläggningstillgångar, exklusive goodwill	130	4	3	47	184
Materiella anläggningstillgångar	415	137	159	39	750
Övriga tillgångar	325	380	239	63	1 007
Avsättningar	-33	-80	-160	-1	-274
Skulder	-444	-425	-244	-40	-1 153
Totala förvärvade nettotillgångar	393	16	-3	108	514
Goodwill	0	18	122	38	178
Inköpsvärde	393	34	119	146	692
Likvida medel i förvärvat företag	0	-28	0	0	-28
Uppskjuten villkorad betalning	-330	0	-51	0	-381
Annan betalning	-28	-34	-68	-4	-134
Kontant betalning	35	-28	0	142	149

BOKSLUTSKOMMENTARER**Hansa-Milch (fusion)**

Den 1 april 2011 fusionerades Arla med det tyska Hansa Milch i norra Tyskland. Hansa Milch har en årlig invägning på cirka 500 miljoner kg mjölk och producerar mjölkprodukter både under eget varumärke och till andra leverantörer.

Arla förvärvade mejeriverksamheten från Hansa Milch för 35 miljoner DKK. Arla Foods ägare utfärdade dessutom 116 miljoner DKK i Insatskapital och 214 miljoner DKK i ofördelat kollektivt kapital till Hansa Milch.

Allgäuland (förvärv)

Den 1 november förvärvade Arla Allgäuland-koncernen i sydtyska alperna med en invägd årsvolym på 230 miljoner kg mjölk. Allgäuland tillverkar specialost.

Den totala köpeskillingen uppgick till 34 miljoner DKK. Baserat på de temporärt fastställda verkliga värdena på identifierbara nettotillgångar uppgår goodwill till 18 miljoner DKK.

Milko (fusion)

Den 1 november fusionerades Arla med Sveriges tredje största mejeri-köoperation, Milko. Milkoområdet utgörs av den södra delen av norra Sverige och har en invägd volym på cirka 230 miljoner kg mjölk. Konkurrensverket kräver att Arla avyttrar Grådö mejeri, liksom ett antal varumärken, i samband med förvärvet.

Den totala köpeskillingen uppgick till 119 miljoner DKK och Arla utfärdade 51 miljoner DKK i ett nytt Insatskapital till Milko.

Baserat på de temporärt fastställda verkliga värdena på identifierbara nettotillgångar uppgår goodwill till 122 miljoner DKK. Redovisad goodwill förväntas vara avdragsgill i inkomstskatten.

Övriga

Övriga förvärv består av Boxholm Mejeri AB, Sundsvalls mejeri och Faurholt & Thrane I/S. Goodwill för dessa förvärv är medräknat med 38 miljoner DKK.

Företagsförvärv och fusioner 2010

Inga företagsförvärv genomfördes 2010.

Not 19 Finansiella instrument**REDOVISNINGSPRINCIPER**

Finansiella instrument redovisas på det datum ett avtal ingås och värderas i balansräkningen till anskaffningskostnad vid första redovisningen och därefter till verkligt värde. Positiva och negativa förändringar i verkligt värde av finansiella instrument redovisas under separata poster i balansräkningen. Kvittning av positiva och negativa värden görs endast när företaget har rätt till och avsikt att avräkna flera finansiella instrument netto. Verkligt värde beräknas utifrån aktuella marknadsdata och allmänt använda värderingsmetoder.

Säkring av verkligt värde

Förändringar av verkligt värde för finansiella instrument som är klassificerade som, och uppfyller kriterierna för säkring av verkligt värde på redovisade tillgångar eller skulder, 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 i verkligt värde för finansiella instrument som används för säkring av nettoinvesteringar i utländska dotterföretag och som fungerar som säkring 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 intäkter eller finansiella kostnader.

Finansiella instrument

Miljoner DKK	2011	2010
För säkring av valuta- och ränterisker har tecknats finansiella instrument enligt följande:		
Valutaswaps	2 142	867
Ränteswaps	6 635	5 499
Värdepapper belånade via sälj- och återköpsaffärer (repo)	3 965	2 765
Netto nominell försäljning på terminskontrakt och optioner:		
EUR	929	1 975
GBP	2 270	1 321
SEK	1 096	282
USD	2 750	1 873
RUB	93	37
Övriga	604	416

BOKSLUTSKOMMENTARER**Valutaswaps och ränteswaps**

År 2011 utfärdade Arla en företagsobligation på 1 500 miljoner SEK, varav 350 miljoner SEK är en företagsobligation med en variabel avkastning. Obligationen utgör en del av finansieringen av Arlas aktiviteter i utlandet och därför räknas avkastningen från obligationen om från SEK till EUR med fast ränta respektive GBP med variabel ränta.

Sälj- och återköpsavtal

Arla kontrollerar likviditetsrisken genom att garantera att tillräcklig likviditet och tillräckliga kreditfaciliteter är tillgängliga för driften. Arla har tagit ett nytt 30-årigt realkreditlån för att garantera nödvändig likviditetsberedskap. Arla har valt att behålla de underliggande obligationerna för att kunna nå besparingar med avseende på räntan. Obligationer handlas på en aktiv marknad och kan därmed omedelbart lösas in mot kontanter. Under 2011 har Arla använt obligationerna för att genomföra en kostnadseffektiv, kortsiktig finansiering genom att låna ut obligationerna via ett sälj- och återköpsavtal. Det nominella värdet av sälj- och återköpsavtalen har därför ökat i förhållande till 2010.

Terminsavtal och optioner

Som beskrivs på sidan 32 har Arla stor export till utlandet, vilket innebär att Arla har en betydande valutaexponering. Vid utgången av 2011 har Arla till största delen säkrat valutaexponeringen i förhållande till tillgodohavanden från försäljning samt leverantörer av varor och tjänster i utländsk valuta. I tillägg till detta är 21 % av de förväntade valutatransaktionerna under 2012 säkrade.

Not 20 Ansvarsförbindelser**REDOVISNINGSPRINCIPER**

Ansvarsförbindelser består av eventuella skulder som rör stämningar, tvister osv.

En ansvarsförbindelse är en eventuell skyldighet som uppstår ur tidigare händelser vars existens bekräftas av att en eller flera osäkra framtida händelser som inträffar eller inte inträffar utom koncernens kontroll. Det kan också vara en faktisk skyldighet som inte redovisas eftersom det inte är sannolikt att resurser behöver tas i anspråk för att fullgöra skyldigheten. En ansvarsförbindelse uppstår också i säll-

synta fall där det finns en skyldighet som inte kan redovisas eftersom den inte kan värderas tillförlitligt. Koncernen redovisar inte ansvarsförbindelser men medger deras existens i redovisningen.

BOKSLUTSKOMMENTARER

Koncernen 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.

Not 21 Avtalsmässiga åtaganden

Avtalsmässiga åtaganden

Miljoner DKK	2011	2010
Borgensförbindelser och garanti-förpliktelser	111	129
Operationella hyresavtal	491	532
Operationella leasingavtal	640	704
Förpliktelser i enlighet med avtal om köp av anläggningstillgångar	724	225

BOKSLUTSKOMMENTARER

Borgensförbindelser och garantiförpliktelser under 2011 uppgår till 111 miljoner DKK jämfört med 129 miljoner DKK under 2010, huvudsakligen på grund av minskade EU-garantier.

Operationella hyresavtal uppgår till 491 miljoner DKK jämfört med 532 miljoner DKK under 2010, huvudsakligen på grund av minskade hyresfaciliteter i AF UK.

Operationella leasingavtal är 640 miljarder DKK jämfört med 704 miljarder DKK under 2010 på grund av minskade leasingfaciliteter i Arla Foods AB.

Förpliktelser i enlighet med avtal om köp av anläggningstillgångar uppgår till 724 miljoner DKK jämfört med 225 miljoner DKK under 2010, huvudsakligen på grund av minskade projekt för investeringar i anläggningstillgångar

Not 22 Information om närstående parter

Arla Foods amba har inga närstående parter med bestämmande inflytande. Närstående parter med betydande inflytande omfattar representantskapet, styrelsen och koncernledningen.

Dessutom är dotterföretag, joint ventures och intresseföretag närstående parter, se koncernöversikten i Not 24.

Ledamöter i representantskapet och styrelsen erhåller betalning för mjölkleveranser till Arla Foods amba på samma villkor som övriga ägare i föreningen. Utöver detta har det under året inte gjorts transaktioner med närstående parter bortsett från koncerninterna transaktioner, som inte redovisas i koncernredovisningen.

Särskild information avseende löner och ersättningar har lämnats i not 3 under personalkostnader.

Not 23 Medlemmarnas ansvar

Ingen medlem har personligt ansvar för moderföretagets förpliktelser.

Not 24 Koncernöversikt

Företagsnamn	Land	Valuta	Direkt koncern- innehav (procent)
Arla Foods amba			
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Korea	KRW	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentina	USD	50
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100
AFI Partner ApS	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Cocio Beverage International P/S	Danmark	DKK	100
CBI GP ApS	Danmark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a	Danmark	DKK	97
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100
J.P. Hansen Inc	USA	USD	100
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
Agri-Norcold A/S **	Danmark	DKK	50
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
Medlemsartikler ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100
Enigheden A/S	Danmark	DKK	100
Økomælk A/S	Danmark	DKK	100
Danmark Protein A/S	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd	Storbritannien	GBP	67
Arla Foods UK Farmers JV Company limited	Storbritannien	GBP	50
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	6
Arla Foods UK plc.	Storbritannien	GBP	94
Arla Foods Finance Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holdings Co Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Westbury Ltd	Storbritannien	GBP	11
Arla Foods UK Property Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding NL B.V.	Nederländerna	EUR	100
Arla Foods B.V.	Nederländerna	EUR	100
Arla Foods Ltda	Brasilien	BRL	100
Dan-Vigor Ltda *	Brasilien	BRL	50
Denmark Dairy Dev. Corporation	Danmark	DKK	100
Danya Foods Ltd	Saudiarabien	SAR	75
AF A/S	Danmark	DKK	100
Thisted Dairy Foods ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Danske Immobilien ApS**	Danmark	DKK	35
K/S Danske Immobilien **	Danmark	DKK	35
Ravnshøj Finans ApS	Danmark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnshøj	Danmark	DKK	100
A/S af 05.06.92	Danmark	DKK	100
Arla Insurance Company Ltd	Danmark	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Danmark	DKK	50
Kinmaco ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Mejerianpartsselskabet	Danmark	DKK	100
Danapak Holding A/S	Danmark	DKK	100
Danapak A/S	Danmark	DKK	100
Danapak Flexibles A/S	Danmark	DKK	100
Fidan A/S	Danmark	DKK	100
Dairy Fruit A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup International B.V.	Nederländerna	EUR	100
Tholstrup Cheese Holding A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese TC Sverige AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods GmbH	Tyskland	EUR	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Iradan S.A.	Schweiz	CHF	100
Tholstrup Taulov A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Tagatose Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Sweetgredients GmbH & Co. KG	Tyskland	EUR	50
Arla CoAr Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG	Tyskland	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Biolac Verwaltungs GmbH	Tyskland	EUR	50
Biolac GmbH & Co KG *	Tyskland	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ, WLL	Bahrain	BHD	25

Företagsnamn	Land	Valuta	Direkt koncern- innehav (procent)
WLL Arla Foods Iraq	Irak	IQD	100
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Sverige	SEK	100
HB Grådö Produktion	Sverige	SEK	100
Rynkeby Foods Förvaltning AB	Sverige	SEK	100
Rynkeby Foods HB	Sverige	SEK	100
Arla Ingman Oy Ab	Finland	EUR	100
Ranuan Meijeri Oy	Finland	EUR	99
Kiteen Meijeri Oy	Finland	EUR	99
Halkivahan Meijeri Oy	Finland	EUR	97
Jk Juusto Kaira Oy	Finland	EUR	58
Massby Facility & Services Oy	Finland	EUR	60
Arla Foods UK Holding Ltd	Storbritannien	GBP	33
Restaurang akademien Aktiebolag **	Sverige	SEK	50
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	75
Arla Foods Artis Ltd	Ryssland	RUB	100
L&L International Aktiebolag	Sverige	SEK	100
Arla Foods Specialost AB	Sverige	SEK	100
Nordic Food Ingredients AB	Sverige	SEK	100
Nordic Soft Food AB	Sverige	SEK	50
FIMA Foods AB	Sverige	SEK	33
Aktiebolaget Solglass AB	Sverige	SEK	100
Svensk Ekologisk Mjök AB	Sverige	SEK	100
Milko Utbildnings AB	Sverige	SEK	100
Silvadden AB	Sverige	SEK	100
Bull-Olles Bageri AB	Sverige	SEK	100
Milko Sverige AB	Sverige	SEK	100
AM Foods Hot ApS	Danmark	DKK	100
AFF P/S	Storbritannien	GBP	100
AFF Partner A/S	Danmark	DKK	100
Danish Food Consultants A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Holding AB	Sverige	SEK	100
AM Foods AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Ingredients AB	Sverige	SEK	100
FIMA Foods AB	Sverige	SEK	67
Arla Foods Inc	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Mengniu Arla (Inner Mongolia) Dairy Products Co., Ltd.*	Kina	CNY	49
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp.Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla National Foods Products LLC	Förenade Arabemiraten	AED	40
Hansa Milch AG	Tyskland	EUR	100
Hansano GmbH	Tyskland	EUR	100
Gastoline GmbH	Tyskland	EUR	100
Molkerei Karstädt GmbH	Tyskland	EUR	100
Hahnheider Milch GmbH	Tyskland	EUR	100
Allgäuland-Käseerei GmbH	Tyskland	EUR	98
Allgäuland Frische GmbH	Tyskland	EUR	50
Molkerei-Zentrale Südwest eG	Tyskland	EUR	99
Sengele SAS	Frankrike	EUR	100
MZ Südwest Alsace SAS	Frankrike	EUR	99
Team-Pack GmbH	Tyskland	EUR	100
SOTO Tofu GmbH	Tyskland	EUR	100
ALDA GmbH	Tyskland	EUR	90
Bergland Naturkäse GmbH**	Tyskland	EUR	50
Milei GmbH**	Tyskland	EUR	30
Allgäuland-Käseerei Dienstleistungs GmbH	Tyskland	EUR	100
Allgäuland Frische GmbH	Tyskland	EUR	50
Allgäuluer Molkerei produkts GmbH	Tyskland	EUR	100
Gesellschaft Allgäuer Molkereien GmbH	Tyskland	EUR	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Tyskland	EUR	100
Hansa Logistik eG	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankrike	EUR	100
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grekland	EUR	100
Svensk Mjolk Ekonomisk förening **	Sverige	SEK	53

* Joint venture

** Intresseföretag

Koncernen äger även ett antal företag utan väsentlig verksamhet.

Styrelse

FÖRTROENDEVALDA

Styrelsen består av 16 förtroendevalda mjölkbönder, åtta danska, sju svenska och en tysk. I Danmark och Sverige baseras antalet ledamöter på mjölkvolymen och antalet mjölkbönder i de båda länderna. De danska regionerna utser en styrelseledamot var och de återstående svenska och danska ledamöterna väljs av representantskapet. I Sverige finns en valberedning som föreslår kandidater. Alla förtroendevalda styrelseledamöter väljs ojämnt kalenderår.



Åke Hantoft
Ordförande
Laholm, Sverige
Född 1952
Styrelsemedlem sedan
1998. Ordförande sedan
maj 2011



Jan Toft Nørgaard
Vice ordförande
Ribe, Danmark
Född 1960
Styrelsemedlem sedan
1998. Vice ordförande
sedan maj 2011



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



Palle Borgström
Älvängen, Sverige
Född 1960
Styrelsemedlem sedan
2008



Jonas Carlgren
Linköping, Sverige
Född 1968
Styrelsemedlem sedan
oktober 2011



Heléne Gunnarson
Tvååker, Sverige
Född 1969
Styrelsemedlem sedan
2008



Bjørn Jepsen
Borris, Danmark
Född 1963
Styrelsemedlem sedan
maj 2011



Thomas Johansen
Egtved, Danmark
Född 1959
Styrelsemedlem sedan
2002



Uwe Krause
Schwerin, Tyskland
Född 1952
Styrelsemedlem sedan
maj 2011



Steen Nørgaard Madsen
Silkeborg, Danmark
Född 1956
Styrelsemedlem sedan
2005



Torben Myrup
Gundersted, Danmark
Född 1956
Styrelsemedlem sedan
2006



Gunnar Pleijert
Mörlunda, Sverige
Född 1949
Styrelsemedlem sedan
2003



Anders Ramström
Sunne, Sverige
Född 1968
Styrelsemedlem sedan
november 2011



Ingela Svensson
Gamleby, Sverige
Född 1957
Styrelsemedlem sedan
2007



Pejter Søndergaard
Vestervig, Danmark
Född 1947
Styrelsemedlem sedan
2002



Bent Juul Sørensen
Ærø, 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 medarbetare som ska sitta med i representantskapet. De sex personerna väljer sedan vilka två av dem som ska representera medarbetarna i styrelsen. 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.



Anne-Lie Nielsen
Medarbetare vid Linköpings
mejeri, Sverige
Född 1970
Styrelsemedlem sedan
2010



Bjarne Bundesen
Medarbetare vid Christians-
feld Mejericenter, Danmark
Född 1958
Styrelsemedlem sedan
2003



Leif Eriksson
Medarbetare i Götene,
Sverige
Född 1951
Styrelsemedlem sedan
1998



Bjarne Hass Nielsen
Medarbetare i Brabrand,
Danmark
Född 1956
Styrelsemedlem sedan
2011

Koncernledning



Peder Tuborgh
Verkställande direktör



Povl Krogsgaard
Vice VD



Frederik Lotz
Koncerndirektör
Corporate Finance & IT



Ola Arvidsson
Koncerndirektör
Corporate Human Resources



Jais Valeur
Koncerndirektör
Global Categories & Operations



Finn S. Hansen
Koncerndirektör
Consumer International
Från den 1 januari 2012



Peter Lauritzen
Koncerndirektör
Consumer UK



Christer Åberg
Koncerndirektör
Consumer Sweden (och Finland)



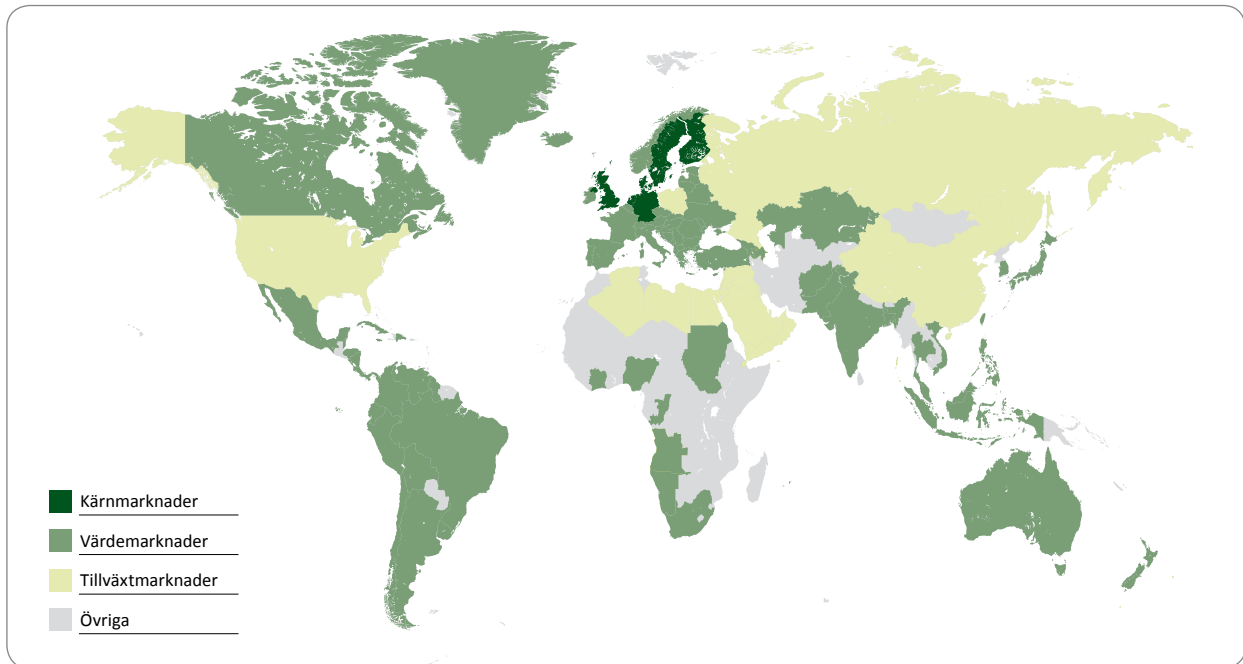
Peter Giørtz-Carlson
Koncerndirektör
Consumer Denmark



Tim Ørting Jørgensen
Koncerndirektör
Consumer Germany & Netherlands
Från den 1 januari 2012

Se sida 14, Organisation, för mer information om t.ex. ansvarsområden inom affärsområden.

Ledande mejeriföretag med lokal och global närvaro



Projektledning: Ulrika Gyllenvik, Arla. Projektledning ekonomi: Charlotte Møller Andersen, Arla. Text, design, produktion: Intellecta Corporate. Produktion webb: Intellecta Corporate, Bysted och Arla. Översättningar: Amesto. Foto: David Loftus (omslag), Niels Aage Skovbo (Åke Hantoft, Peder Tuborgh, styrelse och koncernledning), Thomas Carlgren och Arlas arkiv. Tryck: Scanprint A/S 2012.



Scanna koden och se
filmen Arla Närmare Naturen™





ARLA FOODS SVERIGE
Arla Foods AB
SE-105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126
Telefon +46 8 789 50 00
Telefax +46 8 789 54 44
E-post info.sverige@arlafoods.com
www.arla.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-post arla@arlafoods.com
www.arla.dk
CVR-nr: 25 31 37 63

