

# 20 13

Konsoliderad  
årsredovisning

## Leverera **bra tillväxt**

Vi erbjuder fördelarna  
med vår mjölk till fler  
konsumenter.



## INNEHÅLL

### Huvud- och nyckeltal

Främre innerfliken av omslaget

### FÖRVALTNINGSRAPPORT

#### Företagsrecension

2013 i korthet	1
En stabil plattform som inbjuder till tillväxt	2
Åke Hantoft: Att höja ribban tillsammans	4
Peder Tuborgh: Fortsatt hållbar tillväxt	6
Sju essentiella mål för 2013	9

#### Strategi

Sätter upp långsiktiga mål	12
Utveckla kärnverksamheten	14
Consumer UK	16
Consumer Sweden & Finland	18
Consumer Denmark	20
Consumer Germany & The Netherlands	22
Leverera tillväxten	24
Consumer International	26
Arla Foods Ingredients	28
Innovation skapar värde	30
Snabbare, enklare och smartare	32
Arlagården® garanterar kvaliteten på min mjölk	34

#### Bolagsstyrning

Ansvarsfullt företagande: Att ta ansvar är avgörande	36
Corporate Responsibility (CSR) – Så uppfyller vi vårt ansvar	38
Mångfald är en tillgång för Arla	40
Skatteförvaltning	42
Bolagsstyrning	44
Vi har compliance i blodet	46
Strategisk riskhantering	48

#### Bokslutskommentar

Frederik Lotz: Hälsosam finansiell bas	50
Gemensam investering i utveckling	52

### KONCERNREDOVISNING

Primära beräkningar	54
Noter	62

### UNDERSKRIFTER

De oberoende revisorernas berättelse	107
Styrelsens och direktionens rapport	108

### KONCERNLEDNING (EMG)

110

För att göra årsredovisningen mer överskådlig och användarvänlig har Arla Foods-koncernen valt att publicera en konsoliderad årsredovisning som inte innehåller årsredovisningen för moderbolaget, Arla Foods a.m.b.a. I enlighet med danska årsredovisningslagens §149 utgör denna konsoliderade årsredovisning ett utdrag från företagets kompletta årsredovisning. Den kompletta årsredovisningen, inklusive årsredovisningen för moderbolaget, finns tillgänglig på [www.arlafoods.com](http://www.arlafoods.com). Resultatdisponeringen och efterlikviderna för moderbolaget återfinns i eget kapital i koncernredovisningen. Den konsoliderade årsredovisningen publiceras på danska, svenska, tyska och engelska. Endast den danska texten är juridiskt bindande då den utgör originalet. Översättningen är gjord endast av praktiska orsaker.

## Huvud- och nyckeltal

(miljoner DKK)	2013	2012	2011	Ej justerat enligt IFRS	
				2010	2009
<b>Arlaintjäning</b>					
DKK per kg ägarmjölk	3,05	2,71	2,81	2,52	2,14
SEK per kg ägarmjölk	3,63	3,37	3,75	3,49	2,91
EUR-cent per kg ägarmjölk	40,33	35,80	37,40	-	-
GBP-pence per kg ägarmjölk	33,91	30,21			

<b>Milj. kg invägd mjölk i koncernen totalt</b>	<b>12 676</b>	<b>10 410</b>	<b>9 241</b>	<b>8 713</b>	<b>8 660</b>
<b>Antal ägare</b>	<b>12 629</b>	<b>12 256</b>	<b>8 024</b>	<b>7 178</b>	<b>7 625</b>

### Resultaträkning

Omsättning	73 600	63 114	54,893	49,030	46,230
EBIT (Resultat före räntor och skatt)	3 170	2 502	1,755	1,684	1,412
EBITDA (Resultat före räntor och skatt, av- och nedskrivningar)	5 496	4 445	3 541	3 743	3 223
Finansiella poster, netto	-660	-518	-305	-294	-232
Årets resultat	2 236	1 895	1 399	1 268	971

### Balansräkning

Tillgångar totalt	46 165	43 478	35 146	30 097	30 094
Långfristiga tillgångar	25 574	24 415	18 741	17 004	16 782
Investering i materiella tillgångar	-3 767	-3 303	-2 165	-1 508	-1 618
Kortfristiga tillgångar	20 591	19 063	16 405	13 093	13 312

Eget kapital	12 736	10 918	9 526	8 580	8 281
Årets konsolidering:					
Individuellt kapital	323	283	273	233	311
Gemensamt kapital	978	469	606	4	0
Efterlikvid	900	1 112	491	1 031	660

Summa långfristiga skulder	16 324	15 285	11 464	7 359	7 816
Summa kortfristiga skulder	17 105	17 275	14 156	12 060	11 768

Räntebärande nettoskuld inkl. pensioner	17 859	17 145	12 243	10 041	10 257
Nettorörelsekapital	6 760	5 891	6 147	4 691	4 546

### Kassaflöde

Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 542	3 799	2 301	2 552	3 402
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-3 502	-5 320	-2 482	-1 626	-2 392
Förvärv av företag	0	-289	-149	0	-729
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	820	1 748	245	-2 392	-526

### Finansiella nyckeltal

Skuldsättningsgrad	3,2	3,9	3,5	2,7	3,2
Räntetäckningsgrad	11,1	11,5	9,7	10,0	9,0
Soliditet	28%	25%	27%	29%	28%

\* Siffrorna från 2009 och 2010 med undantag för balansräkningen för 2010 redovisas i enlighet med den danska årsredovisningslagen. Alla övriga siffror redovisas i enlighet med IFRS

### Definitioner

*Nettorörelsekapital*  
Varulager  
+ Kundfordringar  
- Leverantörsskuld

*Räntebärande nettoskuld*  
Kortfristig räntebärande skuld  
– Värdepapper, likvida medel och andra räntebärande tillgångar  
+ Långfristig skuld.

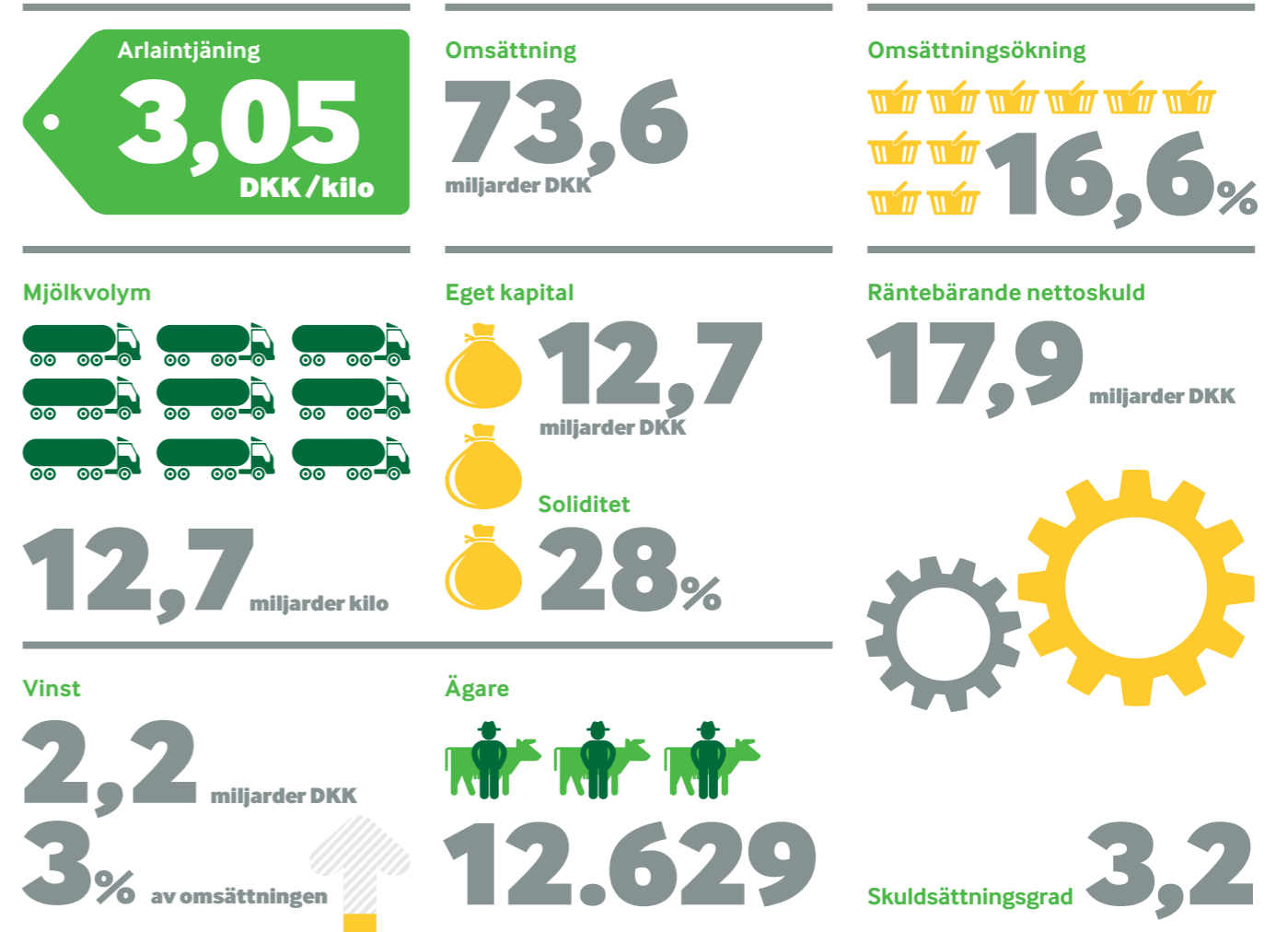
Räntebärande nettoskuld kan inte härledas direkt från balansräkning-  
en.

*Soliditet:*  
Eget kapital  
Balansomslutning

*Organisk tillväxt:*  
Ökning av nettoomsättningen justerat för förvärv, försäljning, valutakursändringar samt ändring av redovisningsprinciper.

*Räntetäckning:*  
EBITDA  
Räntekostnad, netto

## 2013 i korthet



Arla är ett kooperativ. Vi tar hand om den mjölk som ägarna producerar och ökar dess värde. Oavsett hur mycket som produceras.



Mer mjölk skapar möjlighet till storskalighet i verksamheten och ökar värdet av innovation, produktutveckling och varumärkesbyggande, och därmed resultatet.

## En stabil plattform som inbjuder till tillväxt

Mjölkhjulet är en bild av Arlas affärsmodell. Mjölk är både vår råvara och vår tillväxtmotor. Ju mer mjölk det finns i hjulet, desto större kraft i maskinen och desto mer kan företaget växa. Mjölk driver Arlas intjäning och ger möjlighet för ägarna att växa. Bara ett fåtal mejeriföretag i Europa har öppet deklarerat att de vill ha mer mjölk. Och Arla är ett av dem. Vi behöver mer råvara till Arlas nya mejerier i tyska Pronsfeld och brittiska Aylesbury. 2013 ökade Arla sin mjölmängd avsevärt. Mjölken som nu finns i företaget är den största kooperativa mjölmängden i Europa. Men vi har plats för mer mjölk och fler ägare. Vi ska hålla hjulet i gång, så att vi säkrar den framtida försörjningen av den råvara som är grunden för vår existens.

# 12,7

miljarder kilo mjölk per år



Globaliseringen öppnar nya marknader och Arla söker också nya avsättningskanaler för en ökande mängd mjölk. Arla har säkra, hälsosamma produkter som är tillverkade med respekt för miljön och som efterfrågas på tillväxtmarknaderna. Med en stabil bas i Europa har vi också modet att växa ytterligare i världen.

För Arla handlar tillväxt om att öka intjäningen. Detta driver konsolideringen på marknaden och drar till sig ännu mer mjölk. Avtalet med leverantörsgruppen AFMP 2013 skapar trygghet i försörjningskedjan och skickar en signal om att vi tar väl hand om vår mjölk.

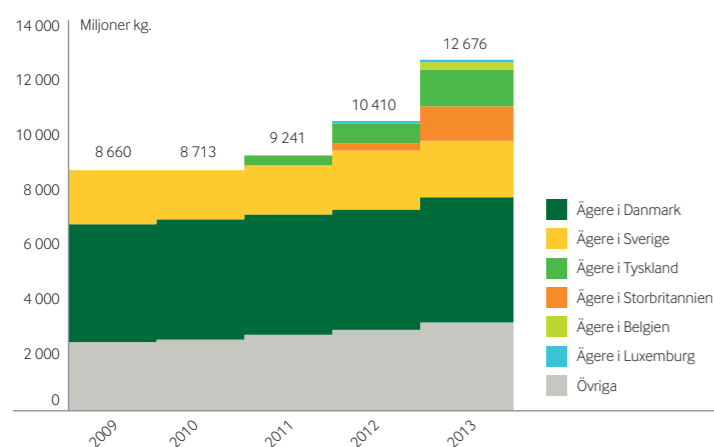




# Att höja ribban tillsammans

2013 ägdes Arla av 12 300 mjölkbönder i sex länder, bönder som alla står bakom den kooperativa principen. Samarbete är en del av Arlas DNA och en styrka i företaget. Tillsammans skapar Arla och dess ägare, mjölkbönderna, framtiden inom mejeri och garanterar att bönderna får ut högsta värdet för sin mjölk.

## MJÖLKVOLYM



Med ökad mjölkvolym kan Arlas verksamhet växa. Ökningen kommer främst från nya ägare i samband med fusionen.

Ökning av invägd mjölk de senaste fem åren

# 46%

Mjölkvolym 2013

# 12 676

 milj. kilo

Åke Hantoft,  
styrelsens ordförande

Arla utvecklades väl på marknaderna 2013 och ägarna, mjölkbönderna, upplevde en kraftig förbättring av sin ekonomiska situation. Högre mjölkpriser hjälper till att förbättra gårdarnas ekonomi. Mjolkproduktionen ökar och relationen mellan böndernas intäkter och kostnader har förbättrats. 2013 var också det år som vi började förstå konsekvenserna av ett europeiskt kooperativ efter fusionerna 2011 och 2012 och vi fortsätter att växa. I slutet av året välkomnade vi leverantörgruppen Arla Foods Milk Partnership (AFMP) och andra brittiska leverantörer i ägargruppen. Det ökande antalet ägare gjorde det tydligt att Arlas demokratiska struktur måste uppdateras och under våren inrättade vi en ny struktur som skapar balans mellan nationella och globala perspektiv.

### En tydlig mission

Under förra året uppdaterade vi Arlas mission, vision och strategi för att bättre spegla vilka vi är som företag, vart vi är på väg och hur vi ska uppnå våra mål. Vår mission anger tydligt vad vi alla vet: att Arla grundades för att skapa värde för vår mjölk.

Det som gör Arla attraktivt för en mjölkbonde är att företaget ägs av bönder. Vi förenas i kooperativets styrka och löftet om bättre mjölkpriser. Det är relevant för mjölkbönder, kunder och konsumenterna i Europa att de

pengar som Arla tjänar går tillbaka till oss, ägarna. Vinsten delas, och tillsammans skapar vi en stark grund för mjölkbönder att växa – nu och i framtiden.

### Redo för mer mjölk

Endast en handfull mejeriföretag i Europa frågar öppet efter mer mjölk. Arla är ett av dem. Förklaringen finns i bakgrunden till "mjölkhjulet". Får vi mer mjölk kan vi växa ännu mer. Arla ökade därför sin mjölkvolym väsentligt 2013. Företagets nuvarande volym på 12,7 miljarder kilo mjölk är den största kooperativa mjölkvolymen i Europa. Vi har dock plats för mer mjölk och fler ägare. Vi måste hålla hjulet i gång för att säkerställa den framtida tillgången på råvaran som är grunden för vår existens.

Mot den bakgrunden var representantskapets (Arlas högsta beslutande organ) ja till AFMP det enskilt viktigaste beslutet av oss som ägare under 2013. Jag är stolt över att vi har haft en livlig debatt och stod enade när vi fattade det tydliga beslutet att inkludera våra brittiska leverantörer i koncernen. Beslutet visar att vi fortfarande är sanna mot den kooperativa principen. Vi vill dela investeringar, risker och vinster. Fusionen i sig ökar inte mjölkvolymen, men de nya ägarna hjälper till att säkra försörjningskedjan. Fusionen signalerar att vi är ett europeiskt kooperativ med ett starkt fokus på europeisk mjölk och som ökar värdet på

mjölkråvaran. Många ägare är attraktivt för oss, eftersom det betyder stabila mjölkleveranser. Ju fler vi är, desto lättare kan vi uppnå våra mål.

### Närhet och sammanhållning

Den kooperativa demokratin är ett levande instrument för Arla. Det är vår viktigaste styrka, men sammanhållningen prövas när vi växer så snabbt. I dag har Arla ägare i sex länder, som talar sina egna olika språk. Det komplicerar vår verksamhet och det har därför funnits en oro över att det kommer att påverka känslan av närhet och engagemang negativt. Vi har därför inrättat fyra nationella råd som hjälper till att tillämpa bestämmelserna i fusionsavtalen i de enskilda ägarländerna. De nationella råden arbetar bland annat med att introducera kvalitetsprogrammet Arlagården® i alla ägarländer och att inrätta en gemensam avräkningsmodell.

Den nya demokratiska strukturen ska stärka företaget och säkerställa närheten till kooperativets ägare, mjölkbönderna. Men som ägare måste vi också göra en aktiv insats för att utöva vårt inflytande som en del av den kooperativa demokratin. Vi måste ta del av information i Ägarblad och Ägarnät och aktivt delta i möten och debatt – även över nationsgränserna. Utan dialog faller nämligen hela tanken med kooperativitet. Men det allra viktigaste är att vi måste dela ansvaret för

strategin. Jag anser fortfarande att Strategi 2017 är en vinnande strategi, eftersom den skapar säkerhet – både för företaget och de enskilda gårdarna. Strategin ska skapa möjligheterna för oss, efter det att mjölkkvoterna försvunnit i 2015. Vi kommer att kunna producera så mycket vi kan. Arla kommer att köpa mjölken och öka dess värde.

Den kooperativa tanken, med mer än 100 år på nacken, gäller fortfarande för Arla: vi axlar ansvaret, vi löser problem tillsammans och vi delar det vi skördar. Vi uppnår mer när vi arbetar tillsammans.

Det krävs finansiering för att skapa en framtid för mejeribranschen och 2014 måste vi diskutera en framtida konsolideringspolicy. Företaget och ägargruppen har förändrats en hel del sedan vi kom överens om den aktuella konsolideringspolicy.

### Vi höjer ribban

Arlas ökade kooperativa styrka för med sig vissa skyldigheter. Vi kommer därför att uppfylla kundernas efterfrågan på spårbarhet och kvalitet. Vi kommer att hantera hela värdekedjan från ko till konsument. Vårt viktigaste verktyg är kvalitetsprogrammet Arlagården®, som blir implementerad i Tyskland, Luxemburg och Belgien och som kommer att lanseras i Storbritannien 2015. Arlagården® skapar mervärde på marknaden och förtroende bland kunder och konsumenter. Kvalitetsprogrammet är ett nyckelelement i vårt företags anseende som gynnar både företaget och den enskilda gården. Vi i Arla har en gemensam uppgift: som ägare måste vi följa programmet och företagsledningen måste säkra att det har ett marknadsvärde.

Arla är nu tillräckligt stort för att verkligen kunna göra skillnad. Andra mjölkbönder, kunder och konsumenterna kommer att titta på oss och se att vi går i bräschen på många områden. Till exempel när vi förverkligar vår mission – att skapa värde – även när det gäller mjölkprisivå och kvalitet, när vi fokuserar på att betala för mjölken i enlighet med den kooperativa principen och i vårt arbete med Arlagården® samt främjandet av en hållbar mjölkproduktion. Det vi gör kommer att bekräfta att vi skapar en framtid för mejeriprodukter.

## Mission

Vi ska säkra högsta möjliga värde för Arlaböndernas mjölk och samtidigt ge dem möjlighet till tillväxt.



Peder Tuborgh,  
koncernchef

2013 var ett spännande år för Arla. Vi har arbetat för att skapa en robust plattform för tillväxt efter flera år med fusioner. I kombination med de förväntade synergierna har Arla lyckats öka sin omsättning med 16,6 procent under det senaste året. Samtidigt har vi också ökat mjölkvolymen, breddat ägargruppen och breddat våra perspektiv. Just nu håller vi på att konsolidera den plattform på vilken framtidens globala mejeriföretag kommer att byggas och som kommer att säkerställa en marknad utanför Europa för den mjölk som levereras av företagets ägare. Vi stärker företagets globala tankesätt och ökar fokus på effektivitet, kvalitet och hållbarhet. Det handlar i slutändan om att uppfylla våra mål, vilket vi faktiskt lyckades med i stor utsträckning 2013.

#### Fokus på verksamheten

Vi har uppnått en vinst på 2,2 miljarder DKK, vilket motsvarar de beslutade 3 procenten av omsättningen, sammanlagt 73,6 miljarder DKK. Arlaintjäningen ligger på 3,05 DKK och det är den högsta siffran i företagets historia, medan skuldsättningsgraden fallit till 3,2, vilket ligger inom det överenskomna målintervall.

2013 var ett bra år för Arla. En del av omsättningsökningen på 16,6 procent har sin grund i den organiska tillväxten på 6,6 procent som vi uppnådde på våra kärn- och tillväxtmarknader samt de realiserade effekterna av fusionerna i Storbritannien och Tyskland. Integreringen av

de här företagen har gått snabbare än förväntat. Vi har lyckats öka lönsamheten i de ytterligare miljarder kilo mjölk som vägs in, vilket har resulterat i att den europeiska kärnverksamheten har stärkts. Samtidigt har vi följt prisökningarna på den globala marknaden för mejeriprodukter.

Under de senaste fem till tio åren har en relativt stabil mejeribransch förändrats till en bransch som i mycket kännetecknas av en avsevärd volatilitet. Arla är starkt positionerat för att klara kortsiktiga marknadsvariationer utan att tappa fokus på de långsiktiga målen. Prisfluktuationer har finslipat vår förmåga att identifiera och ta vara på nya marknadsmöjligheter när de uppstår.

Priserna på industriprodukter och handelns egna varumärken följer marknadsprisernas volatilitet, medan priserna på varumärkesprodukter traditionellt ligger något efter och i allmänhet är något mer stabila. I ett läge med stigande marknadspriser, som under 2013, har därför våra varumärkesprodukter pressats hårt. Arlas tre globala varumärken Arla®, Lurpak® och Castello®, har stått stilla i Europa, främst beroende på det negativa ekonomiska klimatet och på konsumenternas starka preferens för handelns egna varumärken.

Sammantaget har vi inte lyckats uppnå målen för våra tre globala varumärken. Vårt strategiska fokus kommer även fortsättningsvis att ligga

på att stärka dessa varumärken på våra kärnmarknader.

Å andra sidan går Arlas varumärken bra utanför Europa där konsumenterna börjar få bättre ekonomi och kan köpa hälsosamma livsmedelsprodukter av hög kvalitet. Arlas strategiska tillväxtmarknader står för en ständigt ökande andel av koncernens tillväxt tack vare att våra varumärken vinner mark på dessa marknader. Till exempel har vi i Ryssland upplevt en organisk tillväxt på 44 procent och vi har ökat över 12 procent i Mellanöstern och Afrika. Detta bekräftar att den strategi vi valt för att skapa tillväxt på dessa marknader fram till 2017 fungerar.

#### Status av vår strategi

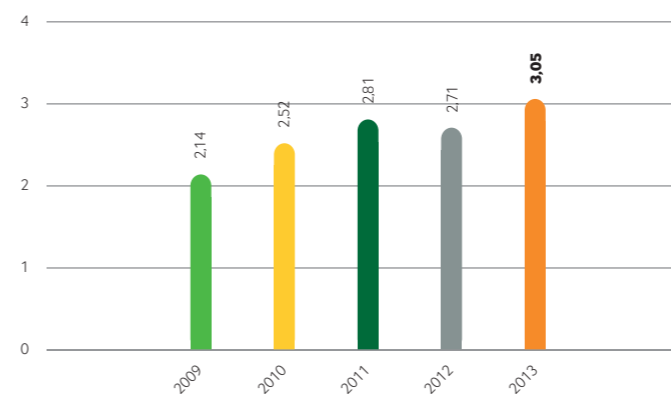
I dag har Arla ägare i sex europeiska länder och en tydlig global närvaro. Det råder ingen tvekan om att vår närvaro på tillväxtmarknaderna måste bli ännu mer framträdande om vi ska kunna hålla jämna steg med konkurrenterna. 2013 presenterade vi därför en reviderad version av Arlas strategi, som tidigare hade ett starkt europeiskt fokus. Strategi 2017 fokuserar fortfarande till stor del på att vara en del av den konsolidering som pågår i Europa och att utveckla våra produkter och aktiviteter för europeiska konsumenter. En ny del av strategin kommer dock att förbereda oss för den förväntade tillväxten i Ryssland, Mellanöstern, Afrika och Kina.

## Fortsatt hållbar tillväxt

Arla är 2013 ett starkt europeiskt mejeriföretag med globala visioner som är fast beslutet att söka tillväxtmöjligheter. Organisk tillväxt går hand i hand med tillväxt genom fusioner och konsolidering av kooperativ över gränserna. Det har vi kunna uppnå tack vare en robust kooperativ modell och beslutsamma ägare.

#### ARLAINJTJÄNING

DKK per kg medlemsmjölk



Arlaintjäningen har ökat under perioden och nådde rekordsiffror 2013.

Världens befolkning ökar med 78 miljoner människor per år och beräknas uppgå till nio miljarder 2050. Då kommer mer än hälften av befolkningen vara medelklassmedborgare som har råd med fler och bättre produkter för hela familjen. Tillväxten kommer att komma både från dessa tillväxtmarknader och från Arla Foods Ingredients (AFI). AFI är ett dotterbolag som fullt ut förverkligar Arlas vision med sina innovationsprogram och avancerade teknik. AFI är ett genuint globalt företag, som arbetar aktivt med att skapa mejeribranschs framtid. AFI hjälper till att öka utnyttjandet av mjölkbase-rade ingredienser och att skräddarsy produkter efter konsumenternas krav.

Arlas ingredienser som bland annat används för barnmat är redan så populära att vår produktionskapacitet inte kan hålla jämna steg med efterfrågan. Vi håller för närvarande på att expandera i Videbæk i Danmark så att vi 2014 kommer att kunna exportera 48 000 ton specialpulverprodukter, främst till Kina. Vi kan fortfarande sälja mer än vi kan producera.

#### Vision

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

Arla erbjuder säkra och hälsosamma produkter, tillverkade med respekt för miljön och som efterfrågas av världens nya medelklasser. Tack vare att vi har en stabil bas på våra kärnmarknader har vi också förutsättningar för att undersöka våra möjligheter på världsmarknaden.

I linje med den framgångsrika implementeringen av strategin kommer naturligtvis omsättningsandelen från de ursprungliga ägarländerna, Danmark och Sverige, minska. Det minskar dock inte dessa länders strategiska betydelse.

#### Framtidsutsikter

Vi är helt dedikerade att förverkliga Arlas potential i den uppdaterade Strategi 2017, som ska leda till att vi får in mer mjölk och skapar fler försäljningsmöjligheter i en alltmer globaliserad värld.

2013 formulerade Arla en ny mission och vision och omsätter nu sina ord i handling. Att skapa framtiden inom mejeri handlar om att bidra till branschutveckling och om att sätta och genomdriva nya standarder för effektivitet,

innovation, livsmedelssäkerhet, djurvälstånd, socialt ansvar och hållbarhet. Visionen har redan gett oss en tydlig riktning för vårt beslutsfattande.

2013 nådde vi de sju essentiella mål som vi definierade i samband med den nya strategin. I Kina fortsätter vi att bygga en verksamhet som baseras på försäljning av produkter under varumärket Arla® och försäljningen av högfördädlade produkter till barnmat till den ökande medelklassen fortsätter att öka. I Afrika har vi ingått strategiska samarbeten för att skapa en stabil plattform på en ny kontinent och i Europa framskrider integreringen av Arla Milk Link i Storbritannien och MUH Arla i Tyskland enligt plan.

I Tyskland har Arla blivit ett ledande företag med en helt ny status. För några år sedan var Arla ett säljkontor med importerade produkter i sortimentet. Nu har Arla både ägare och mjölk, produktion och ett brett urval produkter i Tyskland och spelar i en helt annan division.



Nu är vi verkligen en kraft att räkna med. 2013 blev Tyskland vår tredje största marknad och en helt ny bas för tillväxt i Arla. Expertkunskapen hos våra tyska medarbetare möjliggör export av mjölk ut ur Europa och vi visar de nya ägarna och kunderna att Arla skapar morgondagens mejeriföretag i Tyskland. Den tyska organisationen är fyra gånger större än för ett år sedan, och våra tyska medarbetare förtjänar beröm för sitt hårda arbete med att effektivisera verksamheten. Ett starkt engagemang är avgörande för en stark framtid i Tyskland.

Verksamheten går bra i Storbritannien. Med Milk Link kan Arla i Storbritannien erbjuda en komplett portfölj med färskvaror, UHT-produkter och ost, vilket är helt nytt. 2013 har vi lagt ned mycket arbete på att omstrukturera och effektivisera produktionen och det är en process som visar det verkliga värdet av fusionen. Det bästa av allt är att Arla har vunnit ett stort cheddarostkontrakt med Asda, vilket innebär att vi kommer att leverera 100 000 ton ost till dagligvarukedjan de kommande tre åren. Det är ett historiskt kontrakt som befäster Arlas position som största mejeriföretag i Storbritannien.

Samtidigt har vi stärkt kooperativet genom att välkomna Arla Foods Milk Partnership (AFMP) som nya ägare i Storbritannien. Genom att göra det har våra ägare fattat ett viktigt beslut som kommer att säkra Arlas mjölktilgång och göra det möjligt för oss att ta vara på framtida affärsmöjligheter. AFMP:s ägarskap i Arla ökar säkerheten när det gäller tillgången på mjölkråvara. Vi behöver dock mer mjölk om vi ska kunna tillgodose kundernas efterfrågan, fortsätta att växa och anpassa vår verksamhet så att vi kan skapa högsta värde för ägarna.

#### Ökat ansvar

Konsumenter och återförsäljare bedömer inte Arla enbart på grundval av våra produkter. De tittar också på hur vi uppför oss, hur vi tillverkar våra produkter och hur vi sköter vår verksamhet i allmänhet. Som ett kooperativ omfattar vårt

ansvar hela försörjningskedjan. Vi måste använda våra styrkor som ett kooperativ för att växa, men vara medvetna om hur vi växer. Med storlek kommer ökat ansvar och vår tillväxt måste gynna både bönderna och våra kunder – men även konsumenterna, våra medarbetare, miljön och samhället i stort. Sedan starten av den kooperativa rörelsen har Arla haft samma filosofi: att skapa något större och bättre tillsammans. Denna tanke genomsyrar verksamheten än i dag.

Naturen är ett av de områden som vi tar vårt ansvar för. Vi har en ambitiös miljöstrategi för produktionen och distributionen. 2013 slutförde vi till exempel byggnationen av världens största dryckesmjölkmejeri i Aylesbury utanför London, som har stort fokus på miljöfrågor. Vi vill även axla vår del av ansvaret för gårdarna, som står för största delen av mjölkens miljö- och klimatpåverkan. Arlas ägare har antagit en strategi för hållbar mjölkproduktion. Ett viktigt element i strategin är ett delat åtagande att minska gårdarnas totala klimatpåverkan. Vi sätter inte upp några individuella mål för gårdarna, utan ett gemensamt mål som baseras på frivilliga klimatkontroller och andra initiativ.

Ägarnas bidrag till företagets profil är en viktig framgångsfaktor. Kvalitetsprogrammet Arlagården® är av kommersiell nytta. Till exempel var Arlagården® ett av skälen till att kinesiska Mengniu valde Arla som sin nya strategiska partner 2012. Avtalet speglar Arlas ledande ställning i världen när det gäller kvalitet och livsmedelssäkerhet. Vi uppför oss väl, och därför litat människor på oss.

Fokus på hållbarhet är en förutsättning för att vi ska lyckas förverkliga vår vision om en naturlig, hälsosam, global och innovativ verksamhet. Jag är glad över att våra ägare arbetar för att stärka Arlas hållbarhetsplattform.

#### UTSIKTER 2014

Arla verkar i en komplex värld. Produktionen – och därmed tillgången på mjölk – bestämmer

priset i en global och sammankopplad värld. Torka i Nya Zeeland påverkar priserna i Europa. Samtidigt är världen tudelad. Krisen i Europa ledde till att konsumenterna valde lågprisprodukter och inte varumärken 2013, medan konsumenterna utanför Europa har fått ett ökat välstånd, vilket skapar efterfrågan på varumärkesprodukter av hög kvalitet. Det är den värld som vi verkar i. Och vi måste överblicka alla kontinenter.

Priset på mjölkråvaran påverkas kraftigt av marknadspriserna som en konsekvens av den globala marknaden för mjölk. En snabb ökning av tillgången på mjölk påverkar priserna eftersom den globala efterfrågan ökar i en mer stabil takt. 2014 började bra, men vi märker fortfarande att mycket mjölk produceras i världen just nu. 2014 är det sista året med EU:s mjölkkvotsystem och mjölksektorn förbereder sig för mer mjölk nu när kvoterna försvinner. Det är bra för bönderna, som kan producera hur mycket de vill, men samtidigt kommer det att leda till ännu mer volatila priser.

Vi är starkt fokuserade på ett lyckat genomförande av vår strategi och våra mål. Vår verksamhet kommer att fortsätta att växa och vi behåller vårt fokus på effektivitet i hela organisationen. Vi förväntar oss att våra varumärken ska gå ännu bättre, tack vare våra egna initiativ men också tack vare bättre marknadsförhållanden. Vi har också fått ett fotfäste på tillväxtmarknaderna, som kommer att stå för en allt större del av Arlas omsättning i framtiden. Vi arbetar hårt för att optimera alla aspekter av verksamheten som vi kan kontrollera. På så sätt får vi en marknadspremie högre än marknadspriset på mjölk.

I stället för ett absolut målpris på mjölk sätter vi upp mål för mjölkpriset jämfört med de priser som våra konkurrenter betalar. Målet är ett mjölkpris-index på 103–105 jämfört med konkurrenterna. Vi förväntar oss att uppnå det målet.

## SJU ESSENTIELLA MÅL FÖR 2014

2014 kommer de sju essentiella målen att fokusera på verkställande av strategin och kommersialisering av initiativ. Sammantaget kommer detta att leda till högsta möjliga värde för mjölken.

- Återupprätta marknadsprispremium på konsumentprodukter.  
Mål: Marknadspremie på 5 DKK øre
- Skapa stark volymtillväxt från tre globala varumärken inom alla affärsområden och kommersialisera företagets identitet.  
Mål: 3 procents tillväxt för Arla 10 procents tillväxt för Castello® 5 procents tillväxt för Lurpak®  
Lyckad lansering av företagsidentitet.
- Skapa ett kommersiellt genombrott i Kina och stärka verksamheten i Afrika, Ryssland samt ingrediensverksamheten.  
Mål: Fortsatt stark tillväxt i MEA, Ryssland, Kina, AFI och TPM barnmat. Etablera nya joint ventures i Afrika








- Fortsätta integreringen och säkra mer ägarmjölk inom Consumer UK och Consumer Germany & the Netherlands.  
Mål: Fullständig integration av MUH och MilkLink. Ny ägarmjölk i Tyskland och UK.
- Arbeta vidare med att öka effektiviteten och stärka balansräkningen.  
Mål: 0,7–0,8 miljard DKK i minskade kostnader och minskning av arbetande kapital med 1 miljard DKK genom effektiviseringsprogrammen. Skuldsättningsgrad på 3,0–3,4.
- Öka lönsamheten genom stordriftsfördelar på kärnmarknader.  
Mål: Lyckad relansering av Arla brand. Positiv ekonomisk effekt från fyra innovationsplattformar.
- Slutföra IT-stabiliseringen.  
Mål: Tydlig stabilitet i driften över året. Implementering av ny godkänd IT strategi.

# Sju essentiella mål för 2013

För att leverera bra resultat för företagets ägare och säkerställa tillväxt i enlighet med Arlas strategiska ambitioner sätter concernledningen och styrelsen varje år upp sju essentiella mål och prioriteringar för koncernen. De fungerar som organisationens ledstjärnor.

De sju essentiella målen speglar företagets prioriteringar för ett år i taget. De bryter ned långsiktiga strategier i kortsiktiga mål och lägger grunden för Arlas resultatutveckling från år till år.

2013 har vi arbetat för att verkställa och realisera synergierna efter de fusioner och förvärv som vi gjorde 2011 och 2012. Därför har vi beslutat att flytta fokus från omsättningen till resultatskapandet. Förändringen speglas i våra sju essentiella mål, som behåller fokus på vårt rörelsekapital och på att minska koncernens skuldsättning.

MÅL FÖR 2013	RESULTAT	
<b>1. Arlaintjäning över jämförelsegrupp</b> Mål: Index 103–105.	Arlaintjäningen är under press i förhållande till konkurrenterna, men förväntas nå upp till den lägre delen av indexet, 103. Konkurrenternas intjäning kan inte beräknas fullt ut eftersom vissa siffror ännu inte finns tillgängliga.	
<b>2. Nedre raden är viktigast</b> Mål: Besparingar genom effektiviseringsprogram och bättre utnyttjande av skalfördelar på 1 miljard DKK.	Arlaintjäningen ligger på 3,05 DKK jämfört med 2,71 DKK 2012. Skalbarheten (beräknad omsättningsökning i förhållande till kostnadsökningen) har har ökat från 1:0,3 till 1:1,16 vilket bidrar med besparingar på 0,5 miljarder DKK. Andra effektiviseringsprogram, Tetris med mera bidrar, så att det totala besparingsmålet uppnås.	
<b>3. Effektiv integration av Milk Link och MUH</b> Mål: Uppfylla affärsplanerna.	Integreringen av Milk Link och MUH framskrider enligt plan och de förväntade synergierna förverkligas efter de förväntade strukturförändringarna. Effektivitetsprogrammen OPEX och Design to Value rullas ut både i Storbritannien och Tyskland.	
<b>4. Bygga en kinesisk tillväxtplattform</b> Mål: Fördubbla omsättningen i Kina.	Omsättningen i Kina har nästan fördubblats och uppgår nu till 1,2 miljarder DKK mot 0,7 miljarder DKK 2012. Tillväxten drivs av andra produkttyper än förväntat – främst TPM (Third Party Manufacturing). 2014 kommer ytterligare initiativ avseende Arlas egna varumärken i Kina att lanseras.	
<b>5. Öka volymen och stärka globala varumärken och kategorier</b> Mål: 2–4 procents tillväxt för Arla®, 4 procents tillväxt för Castello®, 6 procents tillväxt för Lurpak®.	Nedanstående tillväxttakt har uppnåtts för de tre globala varumärkena: ■ Arla®: Volymtillväxt -0,7 procent. ■ Castello®: Volymtillväxt 2,7 procent. ■ Lurpak®: Volymtillväxt 3,0 procent.	
<b>6. Stärka balansräkningen</b> Mål: Minska rörelsekapital och frigöra 1 miljard DKK. Minska skuldsättningsgraden från 3,9 till cirka 3,5.	Rörelsekapitalet har minskats med ytterligare 1,1 miljarder DKK under 2013. Skuldsättningsgraden har minskat till 3,2 och ligger nu inom koncernens målintervall.	
<b>7. Stabilisera IT-driften</b> Mål: Ny IT-strategi. Förbättra användarupplevelsen. MUH och Milk Link integrerat med Arlas IT-plattform.	Överflyttning av IT-infrastruktur och support till NNIT IT-strategin REBOUND: Godkändes av EMG i november. Förbättra användarupplevelsen: Index för användarnöjdheten steg från 67 procent till 70 procent. MUH och Milk Link integrerade med Arlas IT-plattform: "One face to the customer" implementerat. Försörjningskedja och infrastruktur för integrering i gång.	



I takt med att Arla fortsätter att växa kommer fler människor att göra våra produkter till en del av sin dagliga kost. **Mjolk hjälper barn att växa, lära och leka.** Mjolk ger deras föräldrar naturlig energi så att de kan möta dagens utmaningar. Vi har något för alla, oavsett ålder, och vi tror att våra produkter kan förbättra livet.

Arla  
**Natura**  
полезное удовольствие

**Natura**  
полезное удовольствие



МЕДЕЛ  
ПЗМ



# Sätter upp långsiktiga mål

Arla är ett europeiskt mejeriföretag med en global strategi. Ambitionerna med Strategi 2017 är att bli världens ledande bondeägda mejeri. Vi vill få in mer mjölkråvara och generera nya säljmöjligheter i en globaliserad värld.



Strategi 2017 lanserades i början av 2013 i syfte att realisera Arlas potential och aktivera organisationen, som redan uppfyllt målen i Strategi 2015. Den reviderade strategin speglar de globala marknadsvillkoren och Arlas starka ställning i mejeribranschen. Strategin har gett företaget extra kraft och tydliga, långsiktiga mål att styra mot.

## Utveckla kärnverksamheten

Arla har en bra bas i varumärkesverksamheterna, vilket ger värde både till våra kärnmarknader och tillväxtmarknaderna. Vi vill stärka våra tre globala varumärken Arla®, Lurpak® och Castello® samt behålla fokus på kundrelationer, innovation, effektivitet och värdeskapande. Samtidigt som vi bygger upp nya marknader för våra produkter fortsätter vi att arbeta med Arlas kärnmarknader. Vi vill fortsätta att vara det bästa mejeriföretaget för konsumenter på våra kärnmarknader i Storbritannien, Danmark, Sverige, Finland, Tyskland och Nederländerna genom att inspirera dem med nya produkter och tilltalande koncept som vi kan dela över gränserna. Vi har fyra affärsområden som stödjer våra kärnmarknader för att säkerställa rätt närvaro och fokus. Vi vill både utveckla våra

starka varumärken och spela en stor roll när det gäller att utveckla kundernas egna mejeriprodukter. Varumärkena har centralt stöd av Global Categories and Operations.

## Leverera tillväxten

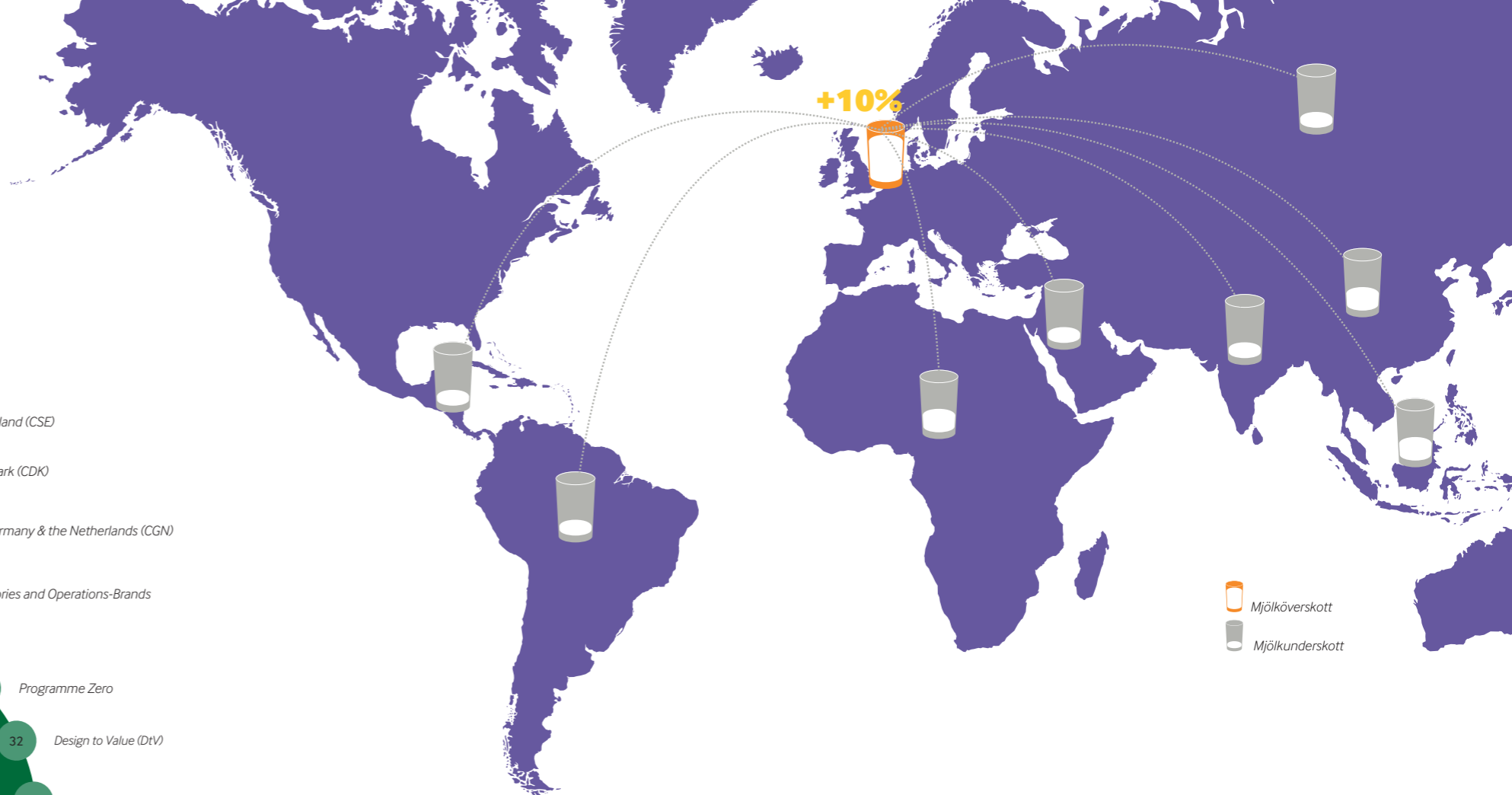
En väsentlig förändring i vår strategi har utlösts av viktiga yttre faktorer. EU:s mjölkkvotssystem kommer att försvinna 2015 och vi förväntar oss att våra bönder kommer att producera ytterligare 1 miljard kilo mjölk utöver de 12,7 miljarder kilo som redan flödar genom Arla varje år. De europeiska marknaderna kommer inte att kunna ta hand om den ökande mängden produkter. Därför är vårt strategiska mål att sälja mer mjölk utanför Europa på lönsamma marknader där levnadsstandarden håller på att förbättras. Fler konsumenter vill ha hälsosamma och inspirerande mejeriprodukter i sin dagliga kost. De har mindre tid att laga mat och bättre resurser att köpa högkvalitativa produkter. Det finns även potential inom legotillverkning av barnmatsprodukter (TPM) och inom vår mycket lönsamma ingrediensverksamhet. Den här delen av strategin har stöd av affärsområdet Consumer International, Arla Foods Ingredients och vår innovationsavdelning.

## Snabbare, enklare och smartare

Vår snabba tillväxt betyder att vi måste hitta nya sätt att uppnå synergier, använda den storskaliga verksamheten för att sänka våra kostnader per enhet och öka värdeskapandet. Vi vill bli ledande i mejeribranschen när det gäller effektivitet. Strategi 2017 innehåller ett antal ambitiösa kostnads- och effektivitetsprogram med potential att förenkla Arlas affärsmodell, effektivisera produktionen samt optimera processerna. Programmen förväntas bidra med totala besparingar på 2,5 miljarder DKK från mitten av 2012 till slutet av 2015. Detta kommer att bidra till ett konkurrenskraftigt mjölkpris för våra ägare och ge organisationen hävkraft för ytterligare tillväxt.

## Det går bra, men vi kan inte vila på lagrarna

Under 2013 drog vi gång Strategi 2017. Vi arbetar vidare med att bibehålla och förbättra vår ställning på kärnmarknaderna, men det är också full fart framåt på tillväxtmarknaderna i Afrika, Ryssland, Kina och Mellanöstern. Vi fortsätter också att fokusera på effektivitet för att uppnå de planerade besparingarna.



## En balanserad verksamhet

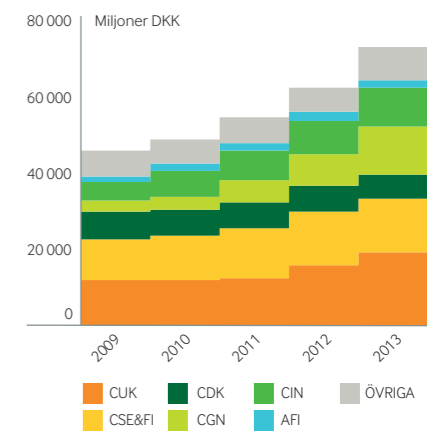
Mejeriverksamheten är både lokal och global. Arla vill ligga i framkant både lokalt och globalt via sina sex ambitiösa affärsområden som kan känna pulsen på de unika marknaderna och tillgodose deras specifika behov.

Sammansättningen av Arlas aktiviteter påverkas naturligt av Arlas utveckling i riktning mot ett mer globaliserat företag. Kärnmarknaderna i Storbritannien och Tyskland expanderar som en följd av de fusioner som genomförts de senaste åren. Det har lett till att den totala andelen för kärnmarknaderna i Sverige och Danmark är på väg att minska. I dag kommer cirka 9 procent av Arlas omsättning från Danmark och 16 procent från Sverige. Tillväxtmarknaderna i Consumer International och Arla Foods Ingredients har till och med under fusionerna kunnat upprätthålla sin andel tack vare hög organisk tillväxt.

Den här utvecklingen har underlättat för oss att sprida Arlas affärsrisker och gör oss nu och i framtiden mer motståndskraftiga mot fluktuationer på de individuella marknaderna. Att identifiera strategiska risker och bedöma deras effekt på Arlas globala aktiviteter är en integrerad del av vårt strategiarbete. Läs mer om vår riskhanteringsprocess, väsentliga rörelserisker och reduceringsåtgärder på sidan 48.

Omsättningsutvecklingen uppdelad i affärsområden visar hur fusionerna i Storbritannien och Tyskland har ökat omsättningen, men även att den internationella verksamheten kan behålla sin andel av den totala omsättningen tack vare organisk tillväxt. ▶

## OMSÄTTNINGSFÖRDELNING FÖR ARLAS AFFÄRSOMRÅDEN



## GLOBAL CATEGORIES AND OPERATIONS (GCO)

GCO har det globala ansvaret för Arlas produktkategorier och de tre globala varumärkena. Nya marknadskampanjer, koncept och innovationer bidrar till Arlas organiska tillväxt.

GCO tar också hand om mjölkplanering, logistik samt produktion av ost, smör och mjölkpulver i Danmark, Sverige och Tyskland. GCO finns representerat i alla tre delar av strategin.

## Viby Danmark

Huvudkontor

5 475

Antal medarbetare

## Produktionsanläggningar

Sju mejerier i Sverige som producerar ost, smör och pulverprodukter, 19 mejerier i Danmark som producerar ost, smör och pulverprodukter, tre mejerier i Tyskland, ett mejeri i Frankrike och ett mejeri i Polen som producerar ostprodukter.





STRATEGI 2017

## Utveckla kärn-verksamheten

Arla är trogen sin position som en varumärkesverksamhet, men samtidigt utforskar vi de möjligheter som samarbeten om handelns egna varumärken kan innebära. 2017 kommer vi att dra nytta av fördelarna med ledande positioner på kärnmarknaderna tillsammans med synergier på tillväxtmarknaderna som ett stöd för de tre nu verkligt globala varumärkena.



På kärnmarknaderna kommer vi att utveckla våra positioner och bli mer sofistikerade i vårt sätt att närma oss verksamheten. Det är viktigt för Arla att kunna erbjuda rätt blandning av våra egna varumärkesprodukter och produkter under handelns egna varumärken i Europa, eftersom de produkterna utgör en allt större del av andelen av konsumenternas köp. I takt med att handelns egna varumärken ökar blir Arlas mjölk en allt större del av andra företags produkter. På alla våra kärnmarknader har vi kapacitet, mjölkkråvaran och de nödvändiga expertkunskaperna för att kunna omvandla handelns egna produkter till en lönsam verksamhet.

Det är Arlas strategi att ta vara på hela potentialen i vår ledande ställning på alla marknader. Vi kommer att maximera värdeskapandet i Storbritannien, Tyskland, Nederländerna och Finland samt behålla lönsamheten i Danmark och Sverige.

### Tre globala varumärken

För att placera Arla i bästa position inom den europeiska mejerikonsolideringen måste vi kunna förverkliga tvärnationella synergier samt stärka våra tre globala varumärken Arla®, Lurpak® och Castello®. Ett sätt att uppnå det är att stärka vår position som ett globalt mejeriföretag med naturliga produkter samt den mest hållbara strategin från ko till konsument och genom ökad innovation möta kundens behov.

Arla säljer ett fullsortiment av mejeriprodukter i Nordeuropa och exporterar ost, smör samt mjölkpulverprodukter av högsta kvalitet över hela världen.

### Arla®

Vi är hårt pressade i kategorin hårdost, vilket i synnerhet påverkar varumärket Arla®. I Sverige har vi tappat dryckesmjölksvolymer även under varumärket Arla, som drabbas av

trenden mot handelns egna produkter. Det finns också produkter under varumärket Arla® som utvecklas bra. 2013 har vi sett en lönsam tillväxt på gräddost, BUKO® och Apetina®.

### Lurpak®

Lurpak® är vårt premiummärke för smör och ett av världens mest berömda varumärken för smör och som tillverkas av färsk dansk grädde. Lurpak® är ett starkt varumärke som ökar kraftigt både i Europa och i Mellanöstern.

I Danmark hotas tillväxten av den allmänna tendensen mot handelns egna varumärken och i Storbritannien har omsättningen inte heller ökat som förväntat, vilket beror på ett medvetet val om att inte kompromissa med prissättningen. Det pålitliga och unika smörmärket finns nu också både i Kina och Australien och även om Lurpak® har funnits i mer än 100 år är det fortfarande ett mycket innovativt varumärke.

Lurpaks® sortiment och nya produkter lanseras i Tyskland samt Storbritannien och vi kommer att genomföra en geografisk expansion.

### Castello®

Varumärket Castello® är ett premiumvarumärke för ost som säljs över hela världen. Castello®-familjen består av blåmögel-, vitmögel- och rödkittostar, dekorerade färskostar och lagrad hårdost. Varumärket Castello® har det tufft på många marknader, men vi planerar att vända detta. Castello®-portföljen innehåller en ny brittisk hårdost från Milk Links sortiment och vi integrerar även andra brittiska specialostar. Castello®-portföljen är nu så bred att den kommer att passa in på de flesta av våra marknader.

### Våra varumärken 2013

Vi har inte nått de mål som vi hade satt upp för Arlas tre globala varumärken. Det beror på att den europeiska situationen har utvecklat sig

mer negativt än förväntat och att prisinflationen gjorde det svårt att uppnå volymtillväxt.

Om man bryter ned varumärkenas resultat i affärsområden blir bilden mer nyanserad. Varumärkena klarar sig generellt bra på tillväxtmarknaderna, medan konjunkturen gjort att de är under press på kärnmarknaderna där vi tvingats välja mellan att tappa volym eller sänka priserna.

### Utsikter

2014 kommer vårt fokus fortfarande vara att stärka våra varumärken på kärnmarknaderna. Flera affärsområden stödjer sin prisstyrning med ökade resurser, marknadsföring och innovation. Effektivitet och prisökningar kommer dock inte att räcka för att skapa långsiktig tillväxt.

Arla har mycket "dolt" värde i sin identitet. Många personer utanför Arla känner inte till vår

historia och samhällsnytta – både genom våra produkter och handlingar. Med andra ord har vi inte ännu lyckats utnyttja hela värdet av vår identitet kommersiellt. 2014 kommer vi att lansera den tredje generationen av varumärket Arla® och samtidigt dra affärsnytta av vårt företags identitet.





STRATEGI 2017 – UTVECKLA KÄRNVERKSAMHETEN

## Consumer UK

**3 786**

Antal medarbetare


**19 217**

Miljoner (DKK) i omsättning

**22%**

Omsättningsutveckling från 2012

### Leeds, Storbritannien

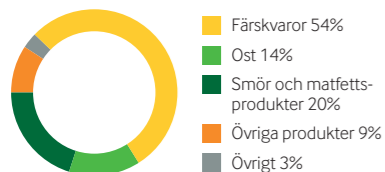
Huvudkontor



### Produktionsanläggningar

Fem färskvarumejerier, åtta anläggningar för tillverkning av ost, smör och UHT, en ostpaketeringsanläggning och tre distributionscenter.

### Produktkategorier



2013 var ytterligare ett år händelserikt år för verksamheten i Storbritannien. Som landets största mejeriföretag – med ledande ställning inom mjölk, ost, smör och matfettprodukter – har fokus legat på att upprätthålla och utöka denna ledning, maximera fördelarna av fusionen med Milk Link, starta världens största dryckesmjölkmejeri och skapa möjligheter för fler brittiska bönder att bli delägare i den globala verksamheten.

#### Det största mejeriföretaget i Storbritannien

CUK slutförde integrationen av Milk Link under året och verksamheten har redan dragit nytta av den. Den nya oststrategin som syftar till att öka verksamheten för cheddar- och specialostar ledde till att Arla kunde förhandla fram det största ostkontraktet i företagets historia. Från april 2014 kommer Arla att leverera 30 000 ton cheddarost varje år till detaljhandelskedjan Asda, som kommer att öka sin brittiska ost med 50 procent. CUK lanserade också cheddarostmärket Anchor® ett år före plan och nya produktvarianter finns redan på marknaden. Osten Tickler® har flyttat in under varumärket Castello®, Lactofree® har närat sig ambitionen att ha laktosfria alternativ inom hela mejerikategorin genom att inkludera lagrad cheddar i sortimentet.

Under 2013 kunde CUK stärka sin koppling till varma dryckesområdet, genom att underteckna ett exklusivt samarbetsavtal med Starbucks om att leverera 30 miljoner liter Cravendale® årligen till deras 700 kaféer i Storbritannien och Irland. Arlas kooperativa status angavs som ett av skälen till att man vann kontraktet. CUK förser också Starbucks med portionsförpackningar av Anchor®-smör samt fortsätter att utveckla sin Starbucks-portfölj med en fettfri latte i Discoveries-sortimentet.

För att skapa en stabil och säker tillgång på mjölk i Storbritannien fattades ett viktigt beslut förra året när Arlas representantskap röstade för att Milk Partnership Limited (Arla Foods Milk Partnership-bönder) skulle erbjudas bli delägare i Arla Foods ambu. Det här beslutet har gjort det möjligt för Arla att öka antalet brittiska ägare till cirka 2 800.

Som en del av Arlas åtagande att bli ett ansvarsfullt kooperativ lanserade CUK sin mest miljövänliga plastflaska hittills. Ekoflaskan är

20 procent lättare och innehåller 15 procent återvunnen plast. Ekoflaskorna är redan i produktion i de brittiska mejerierna Aylesbury och Stourton och alla andra färskvarumejerier kommer att börja använda den nya förpackningen 2014. Arlas mål är att öka mängden återvunnen plast till 30 procent.

#### Konkurrens och konsumenttrender

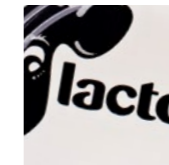
Konkurrensen när det gäller kundernas egna varumärken och varumärkesmarknaden är tuff och den ekonomiska pressen kvarstår. Konsumenterna vill fortfarande köpa produkter till ett bra pris och lågpristillverkarna ökar i styrka och fokuserar starkt på pris och kvalitet. Ingen större ekonomisk tillväxt är att vänta och valutakurserna är volatila.

Den markanta ökningen av fetma de senaste tio åren, med de hälsoproblem det orsakar, har gjort att vi som ett ledande mejeriföretag vill erbjuda konsumenterna nyttigare alternativ med lägre fetthalt. Följaktligen erbjuder vi flera nyttigare alternativ i vår portfölj – däribland Anchor® Unsalted Spreadable, Starbucks Discoveries Skinny Latte och Lactofree® Skimmed Dairy Drink. CUK kommer att lansera en hälsostategi 2014, som kommer att vara ett steg i ett större åtagande för Arla på hälsoarenan 2014.

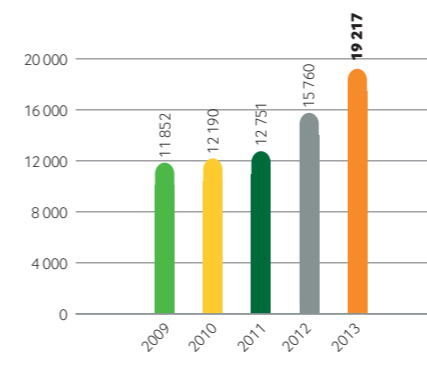
#### Ekonomisk utveckling

CUK:s omsättning ökade 2013, främst beroende på fusionen med Milk Link 2012. Lönsamheten pressades hårt 2013 och vinsten föll på grund av hård konkurrens och ökade kostnader för mjölkråvara. Verksamheten har dock levererat prisökningar.

Dessutom har CUK levererat nära sina OPEX- och Lean-mål för året med totala besparingar på 162 miljoner DKK.



#### OMSÄTTNINGsutveckling ÖVER FEM ÅR (Milj. DKK)



#### UTSIKTER FÖR 2014

CUK har ambitiösa mål, däribland ett fortsatt fokus på att öka sin effektivitet och minska rörelseskapitalet. För att stärka den brittiska verksamheten och frigöra ytterligare tillväxtpotential inledde CUK produktionen i sitt nya mejeri i Aylesbury i oktober. Byggnationen gick enligt plan och budget och det är världens största och mest miljömässigt avancerade i sitt slag. En väsentlig driftsökning planeras under 2014. Aylesbury planeras att vara i full drift under året. CUK kommer dessutom att fullt ut leva upp till sin kooperativa status. AFMP-bönderna kommer att integreras och Arla kommer att rekrytera mer ägarmjölk där det går.



STRATEGI 2017 – UTVECKLA KÄRNVERKSAMHETEN

## Consumer Sweden & Finland

**2 545**

Antal medarbetare


**14 269**

Miljoner (DKK) i omsättning

**0%**

Omsättningsutveckling från 2012

### Stockholm, Sverige

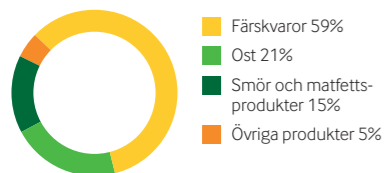
Huvudkontor



### Produktionsanläggningar

I Sverige fyra färskmjölksmejerier, ett mejeri för yoghurt och syrade produkter, ett mejeri för cottage cheese, bland annat Keso®, och ett för ost, ett kombinerad färsk mjölks och smör mejeri och tre mjölk insamlingsmejerier

### Produktkategorier



Sverige är en av Arlas kärnmarknader och vi förädlar två tredjedelar av mjölken som produceras i Sverige. Den svenska mejerimarknaden minskade något i volym, men ökade i värde 2013. Det berodde främst på en serie prisökningar. Consumer Sweden & Finland (CSE) säkrade under 2013 ett antal strategiska kontrakt som en del av strategin att bli förstahandsvalet som leverantör av mejeriprodukter under handelns egna varumärken. I november beslutade man att skapa en ny mejeristruktur i Sverige för att effektivisera och förbereda produktionen för framtiden. Ett av målen är att investera i mejeriet i Falkenberg för att skapa Europas största mejeri för cottage cheese.

CSE har haft stort fokus på effektivisering i mejeriproduktionen och skapar ännu synergier efter fusionen med Milko 2011. Affärsområdet fortsätter att bidra till Arlas övergripande strategi genom att utveckla lönsamheten och genom att säkerställa en lönsam avsättning för ägarnas mjölkvolym i Sverige. 2013 innebar tre prishöjningar mot kund parallellt med effektiviseringar och kostnadsförbättringar genom skalbara innovationskoncept. Dessutom har man kontinuerligt förfinat kategoristategierna och drivit marknaden tillsammans med kunderna.

#### Starkt fokus på handelns egna märken

Arla i Sverige har många starka varumärken, t.ex. Arla Ko® och Arla Bregott®, en mycket hög image samt en stark position inom inspiration och matglädje bland de svenska konsumenterna. CSE fortsätter arbetet med att stärka Arlas varumärken, men anpassar sig också efter marknadsituationen som är på väg att förändras och som innebär att handelns egna varumärken ökar starkt. Handelns egna varumärken säljs i mindre utsträckning i Sverige jämfört med på andra marknader. Arlas ambition är att vinna en rimlig marknadsandel genom att stärka relationen med kunderna och bli deras förstahandsval. Importen av ost (främst från Nederländerna och Tyskland) samt smör och matfettprodukter (främst från Belgien och Danmark) har ökat väsentligt under de senaste åren. Arla vinner fortfarande andelar i matfettområdet trots en ökande import.

#### Dialog och inspiration

CSE har löpande dialog med konsumenter, intresseorganisationer och beslutsfattare i Sverige. Arlas övergripande klimatarbete fortsätter, vilket minskar energiförbrukningen från produktion, förpackningar och transport och innefattar dialoger med WWF, politiker och nationella organisationer.

Dialogen med konsumenterna och närvaron på sociala medier har ökat under året. Fler än 50 000 skolbarn besökte en Arlabonde (Arla Minior). Nästan 1 000 000 skolbarn har varit på en Arlagård sedan starten 1993! Under 2013 deltog också cirka 150 000 konsumenter i den nya folkfesten Arla Kosläpp, när korna släpps ut på bete. Tillsammans med Arlas ägare anordnade vi mer än 30 olika konsumentevenemang för att understryka att Arla befinner sig nära konsumenterna och ägs av bönder, ett äkta bondekooperativ. Detta är viktiga aktiviteter för att stärka relationerna med konsumenterna och deras lojalitet.

Ett annat viktigt område för att bygga konsumentrelationer är digital matinspiration. Under 2013 lanserade vi nya och responsiva arla.se, som slog nytt besöksrekord med 23 miljoner besökare under året.

Arla har cirka 50 procent av den svenska mejerimarknaden och allt fler företag behöver en stark relation för att öka antalet kunder och konsumenter på en hårt konkurrenssatt marknad.

#### Ekonomisk utveckling

Nettoomsättningen har legat på samma nivå som under 2012, men med volymerna under press på grund av den snabba ökningen av handelns egna varumärken, vilket utlöstes av Coops förvärv av Grådö mejeri. Under fjärde kvartalet ökade nettoomsättningen igen, tack vare prishöjningar under 2013.

#### Arla i Finland

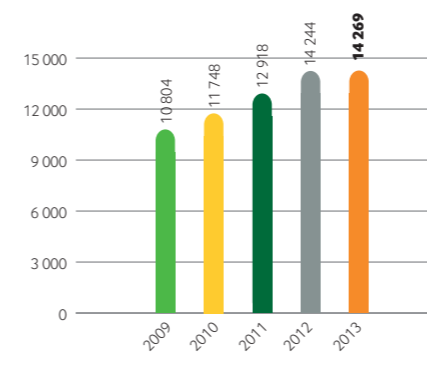
Arlas omsättning i Finland ökade med 10 procent och resultatet har förbättrats tack vare ökad effektivitet och prishöjningar på mejeriprodukter.

Resultatökningen var signifikant efter några besvärliga år på grund av marknadsläget. Vår finska organisation har framgångsrikt lanserat nya produkter och ökat sitt konsumentfokus, som också kommer att vara i fokus i verksamheten framöver.

Konkurrensen på den finska mejerimarknaden är fortsatt hård. Antalet produkter under handelns egna varumärken och lågprisprodukter ökade under året.



#### OMSÄTTNINGSENTVECKLING ÖVER FEM ÅR (MILJ. DKK)



#### UTSIKTER FÖR 2014

2014 strävar CSE efter att ytterligare stabilisera och förbättra leveransen av kvalitet och kundservice. CSE kommer också att fokusera på att öka volymen och omsättningen i alla kategorier och att implementera de aviserade förändringarna i mejeristrukturen. För att behålla sin konkurrenskraft när det gäller kostnader i framtiden, och i linje med Arlas strategi för 2017 fattade Arla Foods styrelse ett beslut om en ny mejeristruktur i Sverige i november 2013. Beslutet innebär att mejeriet i Göteborg kommer att stänga under 2014 och att produktionen flyttas främst till mejeriet i Jönköping. Dessutom kommer mejeriet i Skövde att stänga under fjärde kvartalet 2015. I stället kommer Arla att skapa Europas största mejeri för cottage cheese (bland annat Keso®) när produktionen flyttas till mejeriet i Falkenberg som öppnar under 2014.





## STRATEGI 2017 – UTVECKLA KÄRNVERKSAMHETEN

## Consumer Denmark

**1 852**

Antal medarbetare



**6 569**

Miljoner (DKK) i omsättning

**-4%**

Omsättningsutveckling från 2012

### Viby, Danmark

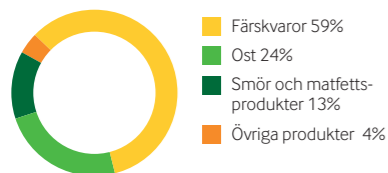
Huvudkontor



### Produktionsanläggningar

Tre färskvarumejerier, ett mejeri för yoghurt, ett UHT-mejeri och ett mejeri för rökt ost.

### Produktkategorier



Consumer Denmark (CDK) har ett starkt fokus på att utveckla kärnverksamheten, de tre globala varumärkena och säkerställa en effektiv och strömlinjeformad verksamhet. 2013 hade CDK en tydlig strategi för att stärka sitt varumärke över produktkategorierna. Det ledde till att CDK lyckades öka sin varumärkesverksamhet med 1 procent på en marknad som i allmänhet karaktäriseras av en trend mot handelns egna varumärken. Nyckelelementen i varumärkesstrategin har varit nylanseringen av Arla® Lærkevang, tillväxt i flera yoghurtmärken samt nya spännande produktinnovationer.

Ett antal förändringar är på gång på den danska marknaden. Bland annat väljer de danska konsumenterna i allt större utsträckning lågpris och kunderna fortsätter att fokusera på sina egna produkter. Den danska dagligvaruhandeln ökar också antalet butiker och förlänger sina öppettider på en redan mättad marknad. På den här marknaden måste CDK snabbt anpassa sig efter marknadsförändringar, kundutvecklingen och konsumenttrenderna. Det har varit viktigt under 2013 för att säkerställa att CDK är väl positionerade för att möta de här utmaningarna även framöver.

Bland de viktigaste händelserna under 2013 har varit nylanseringen av Arla® Lærkevang som garanterar 24-timmarsleverans från gård till butik, nylanseringen av det ekologiska varumärket Arla® Harmonie med en tydlig koppling till nollvisionen för matspill samt en uppgradering av varumärket Castello®. En tydlig strategi för de danska yoghurtmärkena har underlättat tillväxten i Arlas varumärkesandel i kategorin yoghurt i Danmark under 2013. Hårdostarna Klovborg® och Riberhus® har också ökat 2013.

Flera nya produktinnovationer lanserades 2013, bland annat yoghurt med 30 procent mindre socker, Bubble Latte® som riktar sig till barn, Skyr-produkter med högt proteininnehåll och låg fetthalt, samt Keso® mellanmål och andra produkter som är lätta att äta på stående fot.

**Nära samarbete med världen utanför Arla**  
CDK har ökat sitt samarbete med flera nyckelorganisationer och intressenter som arbetar med livsmedel eller miljö. En viktig

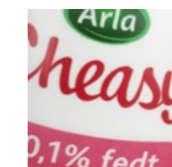
händelse var Arlas medverkan vid Folkemøde 2013 på Bornholm då Arla deltog sida vid sida med intresseorganisationer, kunder och politiska intressenter och diskuterade hur man ska minimera spillet och livsmedelsföretagens miljöpåverkan i Danmark.

2013 initierade CDK också en kraftfull strategi för att säkerställa att Arla når sina miljömål 2020. Flera projekt som stödjer detta har initierats i varuflödet där huvuddelen av CDK:s miljöavtryck finns. Ett av dessa projekt är ett samarbete med Köpenhamns kommun för att samla in begagnade mjölkkartonger för återvinning. CDK arbetar också aktivt med konsumenterna för att engagera dem i arbetet – däribland en kampanj för att samla in lock från mjölkkartonger och återanvända dem för att både spara avfall och minska koldioxidutsläpp.

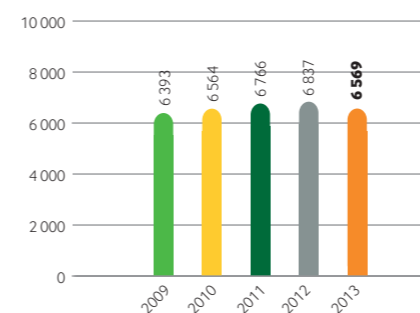
#### Ekonomisk utveckling

Trots att marknaden generellt utvecklas mot handelns egna varumärken har CDK lyckats öka sin varumärkesvolym med 1 procent. Omsättningen föll något på grund av att fettskatten slopats. CDK har en stark effektivitetsagenda och 2013 ledde många av dessa effektivitetsprojekt till ökad konkurrenskraft.

För att ytterligare säkerställa en effektiv verksamhet har CDK skapat en mer effektiv produktion och logistik på sina mejerier genom flera projekt. Bland annat har man utlokaliserat delar av CDK:s transportkedja, implementerat Lean i hela försörjningskedjan och infört nya lösningar för försörjningskedjans IT-system.



#### OMSÄTTNINGSENTVECKLING ÖVER FEM ÅR (MILJ. DKK)



#### UTSIKTER FÖR 2014

CDK kommer att fortsätta att fokusera på att skapa tillväxt i mejeriverksamheten i Danmark och förse de danska konsumenterna med sunda produkter och inspiration. Utvecklingen bygger på kontinuerlig innovation i våra varumärken inom kärnkategorierna samt en stärkning av vårt samarbete med våra kunder. Dessutom kommer fokus under 2014 vara ännu starkare på att göra produkter tillgängliga genom nya kanaler. Slutligen fortsätter CDK att arbeta för att bli snabbare, enklare och effektivare genom olika effektivitetsprogram.



STRATEGI 2017 – UTVECKLA KÄRNVERKSAMHETEN

## Consumer Germany & the Netherlands

**1 986**

Antal medarbetare


**12 953**

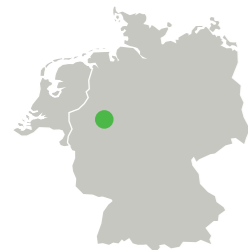
Miljoner (DKK) i omsättning

**54%**

Omsättningsutveckling från 2012

### Düsseldorf, Tyskland

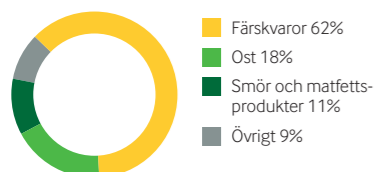
Huvudkontor



### Produktionsanläggningar

Två färskvarumejerier, ett UHT-mejeri och två mjölkpulveranläggningar, varav en under uppbyggnad

### Produktkategorier



I mer än ett år har ett av de största integrationsprojekten i Arlas historia pågått. 2013 fokuserade Consumer Germany & the Netherlands (CGN) på att skapa ett starkt affärsområde baserat på fusionerna och förvärven mellan 2009 och 2012. Projektet innefattade en samordning mellan anläggningarna i Allgäu, Eifel och Mecklenburg-Vorpommern i den holländska staden Nijkerk samt huvudkontoret i Düsseldorf till ett enda kraftfullt affärsområde. I och med samordningen av de befintliga verksamheterna i Frankrike, Luxemburg och Belgien har CGN blivit det näst största affärsområdet inom Arla, räknat i omsättning.

2013 kännetecknades av en kraftig ökning av mjölkpriserna som baserades på prisutvecklingen för mejeriprodukter på de globala marknaderna. CGN lyckades säkerställa de nödvändiga prisökningarna i Tyskland och Nederländerna. På grund av de tidigare fusionerna, stora mejeriinvesteringar och lanseringen av nya varumärken och produkter är Arla nu en av de största aktörerna i Tyskland, och erbjuder ett brett och inspirerande produktsortiment. Verksamhetens storlek och utbud ger CGN en stark position på den tyska mejerimarknaden och säkerställer företagets råvarutillgång tack vare konkurrenskraftiga mjölkpriser till bönderna.

#### Nya strukturprocesser

CGN strävar efter att uppnå ytterligare tillväxt på kärnmarknaderna Tyskland och Nederländerna tillsammans med grannländerna Belgien, Luxemburg och Frankrike. Vi förväntar oss att konkurrensen ska vara tuff även i framtiden och CGN har förberett sig för detta genom att ta initiativ till en tydlig strategi för mejeriverksamheten, som bland annat innefattar Lean och ett nytt logistikupplägg. Dessutom har CGN satt igång att samordna de administrativa funktionerna och påbörjat arbetet med att optimera den juridiska strukturen för att säkerställa tydlighet och kostnadseffektiva processer. Alla aktiviteter är nu samlade i en enda företags- och produktstrategi. De olika affärsdelarna för den franska marknaden, som togs över från MUH eG, Allgäuland-Käsereien GmbH och Arlas Consumer International, har effektiviserats så att kundrelationerna är tydliga och direkta.

#### Stark produkt- och varumärkesportfölj

2013 skapade CGN också en produktionsplattform för export av i huvudsak UHT-produkter (Ultra High Temperature) samt förberedde

mjölkpulver- och smörtilverkning i Pronsfeld. CGN bidrog också till att ytterligare stärka varumärket Arla. Under året fortsatte Arla Kärgården® att utvecklas starkt på den tyska marknaden och Arla Bio® – ett nytt ekologiskt sortiment för de tyska konsumenterna – lanserades. Arla Bio® fokuserar på mjölkens ursprung och spårbarheten från jord till bord.

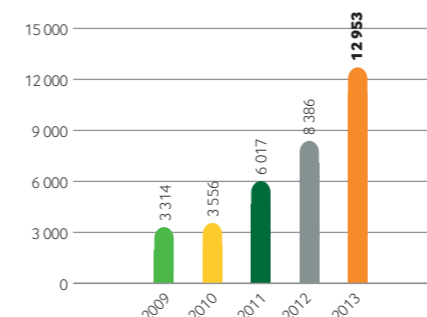
I Nederländerna slutfördes överföringen av Frische Vlags produktsortiment till varumärket Melkunie®, som de holländska konsumenterna förknippar med mjölk av hög kvalitet, och varumärkesportföljen kompletterades med ytterligare produkter, bland annat UHT-mjölk och milkshakes. Ytterligare kundkontrakt för handelns egna varumärken togs hem, vilket bidrog till betydande tillväxt och stärkta relationer med stora kunder. Introduktionen av Arlas kvalitetsprogram, Arlagården®, startade 2013 för alla ägare och leverantörer i Tyskland, Belgien och Luxemburg med målet att säkerställa att Arlas produkter är naturliga och håller hög kvalitet.

#### Ekonomisk utveckling

De globala mejerimarknaderna upplevde en stark tillväxt 2013 och CGN förbättrade också resultatet betydligt tack vare högre priser i alla kategorier, stark varumärkestillväxt och att man lyckades ta hem viktiga kundkontrakt. CGN rapporterade en omsättning som ökade från åtta miljarder DKK 2012 till nära 13 miljarder DKK 2013, främst tack vare fusionseffekter. Justerat för fusionseffekter var den organiska omsättningsökningen cirka 14 procent.



#### OMSÄTTNINGSENTVECKLING ÖVER FEM ÅR (MILJ. DKK)



#### UTSIKTER FÖR 2014

Några huvudaktiviteter under 2014 är investeringar i produktionskapacitet för kvarg i Upahl, en ny mjölkpulveranläggning och starten av matfettproduktion i Pronsfeld. Under sommaren kommer produktionen av Arla Kärgården® för den tyska marknaden att flytta från Danmark till Tyskland. Vi förväntar oss att Arla Kärgården® kommer att fortsätta att öka på den tyska marknaden.

CGN kommer att fortsätta att integrera de administrativa funktionerna och affärsprocesserna. Därför kommer slutförandet av en gemensam IT-plattform fortsätta att vara en nyckelaktivitet 2014. I Nederländerna kommer mejeriet Nijkerk att utveckla produkter för den tyska marknaden, t.ex. Vla, och tack vare fokus på innovation kommer varumärkesportföljen Melkunie att kompletteras med ytterligare produkter.

En affärsplan som konsoliderar aktiviteterna i Frankrike till en verksamhet har upprättats och kommer att utvecklas ytterligare för att skapa en mer centraliserad organisation med ett ansikte utåt mot de franska kunderna. Marknadsindikatorerna uppvisar en stabil eller stigande trend när det gäller priserna för 2014 och CGN förväntar sig en positiv omsättnings- och resultatutveckling 2014.





STRATEGI 2017

## Leverera tillväxten

2017 kommer Arla att öka omsättningsandelen från tillväxtmarknader till över 20 procent och exportera 1 miljarder kilo mjölk utanför Europa. Arla har starka varumärken som efterfrågas av den växande medelklassen eftersom de förknippas med livsmedelssäkerhet, hälsa och naturlighet.

2015 avskaffas EU:s mjölkkvotsystem och vi förväntar oss att våra ägare kommer att producera minst ytterligare 1 miljarder kilo mjölk per år. Den extra mjölken kan säljas med vinst utanför EU, där vi förväntar oss en ökning av efterfrågan från den växande medelklassen på de lönsamma tillväxtmarknaderna.

Målet med den här delen av vår strategi är att exportera mjölk från Europa till tillväxtmarknaderna i Ryssland, Kina, Mellanöstern och

Afrika, där vi kommer att investera i försäljning och marknadsföring, lokala samarbeten samt produktionsanläggningar.

Vi kommer att intensifiera Arlas roll som tredjepartstillverkare med fokus på barnmatsprodukter åt andra livsmedelsföretag. Vi kommer också att fortsätta att expandera vår lönsamma verksamhet Arla Foods Ingredients, som erbjuder avancerade mjölkbaserade ingredienser till livsmedelsindustrin.



### Utvecklingen i Kina

Samarbetet med COFCO som ingicks 2012 är ett stort steg mot att skapa en tillväxtplattform för Arlas framtid i Kina. Arlas omsättning i Kina – Arlas produkter och TPM – fördubblades 2013 och en ambitiös affärsplan visar vägen. Lanseringen av varumärket Arla via Mengniu har genomförts. Modersmjölksersättning är det snabbast växande segmentet och ökningen i Kina förväntas uppgå till 17 procent per år fram till 2015. Arla producerar en allt större volym av barnmatsprodukter för marknaderna i Kina och Asien via sin tredjepartstillverkning.



### Utvecklingen i Mellanöstern och Afrika

Arla har mer än 50 års erfarenhet i Mellanöstern och Afrika är ett av de viktigaste tillväxtnaven i världen med mycket hög tillväxt och lovande utveckling. I de olika länderna i Afrika lägger man 45–80 procent av hushållets totala inkomst på livsmedel. Arla upplever en stark vinsttillväxt i Mellanöstern och Nordafrika – främst vad gäller ost, pulver, smör och matfettprodukter – och har en stark organisation. Nu är målet att skapa tillväxt i flera andra afrikanska länder. Omsättningen i Mellanöstern och Afrika ökade med 10 procent 2013 till 3,3 miljarder DKK.



### Utvecklingen i Ryssland

Stabil omsättnings- och vinstutveckling i Ryssland som beror på organisk tillväxt av varumärkena och en starkt lokalt team. Årstillväxten uppgick till 35 procent 2013, vilket innebar att omsättningen ökade till 0,9 miljarder DKK. Nästa milstolpe i Arlas resa i Ryssland är starten av lokalproducerad hårdost som ett komplement till importerade ostar från Danmark. Ett nytt mejeri för hårdost byggs tillsammans med Rysslands tredje största mejeriföretag, Molvest Group och kommersiell produktion av lokala hårdost av hög kvalitet kommer att starta under första kvartalet 2014.



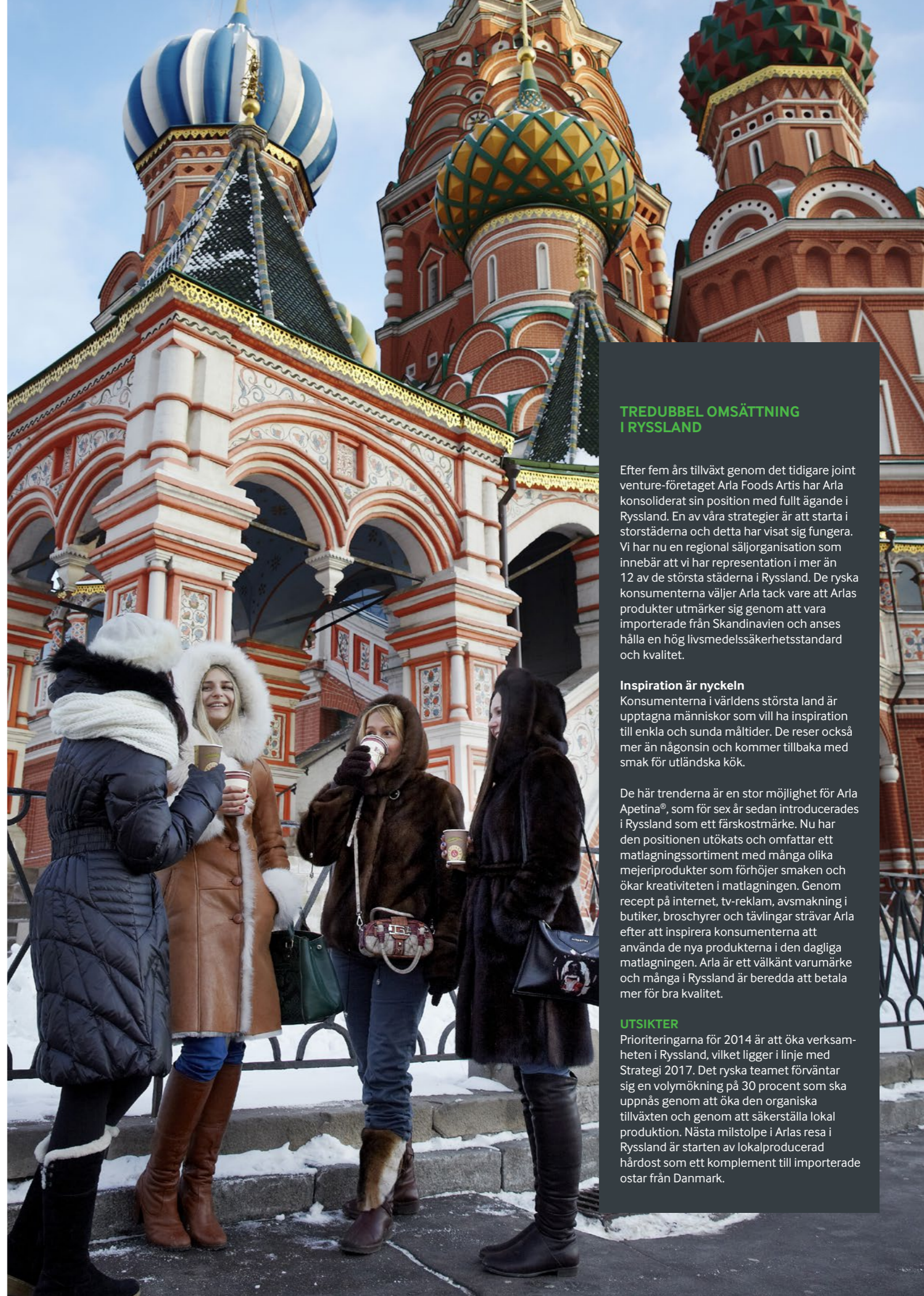
### Arla Foods Ingredients

Ett av Arlas mest lönsamma affärsområden som ökade sin omsättning med 8 procent till 2,4 miljarder DKK under 2013. Vi har gjort en investering i Danmark Protein i Videbæk i Danmark där laktos kommer att skiljas från vasslen. Ett samarbete med det tyska mejeriföretaget DMK kommer att öka Arlas tillgång till vassle. En lång rad initiativ kommer att förväntas göra det möjligt att fördubbla AFI:s omsättning före utgången av 2017 jämfört med 2012.



### Innovation

Innovation är ett viktigt nyckelelement i utvecklingen av Arlas kärnverksamhet. 2013 bidrog ASIC (Arla's Strategic Innovation Centre) till både kärnverksamheten och tillväxttagandan. Lanseringen av produkter i olika kategorier representerade en innovationstakt 2013 på cirka 7 miljarder DKK. Under året har också beslut fattats att bygga ett nytt global innovationscenter.



### TREDBUBBEL OMSÄTTNING I RYSSLAND

Efter fem års tillväxt genom det tidigare joint venture-företaget Arla Foods Artis har Arla konsoliderat sin position med fullt ägande i Ryssland. En av våra strategier är att starta i storstäderna och detta har visat sig fungera. Vi har nu en regional säljorganisation som innebär att vi har representation i mer än 12 av de största städerna i Ryssland. De ryska konsumenterna väljer Arla tack vare att Arlas produkter utmärker sig genom att vara importerade från Skandinavien och anses hålla en hög livsmedelssäkerhetsstandard och kvalitet.

### Inspiration är nyckeln

Konsumenterna i världens största land är upptagna människor som vill ha inspiration till enkla och sunda måltider. De reser också mer än någonsin och kommer tillbaka med smak för utländska kök.

De här trenderna är en stor möjlighet för Arla Apetina®, som för sex år sedan introducerades i Ryssland som ett färskostmärke. Nu har den positionen utökats och omfattar ett matlagningssortiment med många olika mejeriprodukter som förhöjer smaken och ökar kreativiteten i matlagningen. Genom recept på internet, tv-reklam, avsmakning i butiker, broschyrer och tävlingar strävar Arla efter att inspirera konsumenterna att använda de nya produkterna i den dagliga matlagningen. Arla är ett välkänt varumärke och många i Ryssland är beredda att betala mer för bra kvalitet.

### UTSIKTER

Prioriteringarna för 2014 är att öka verksamheten i Ryssland, vilket ligger i linje med Strategi 2017. Det ryska teamet förväntar sig en volymökning på 30 procent som ska uppnås genom att öka den organiska tillväxten och genom att säkerställa lokal produktion. Nästa milstolpe i Arlas resa i Ryssland är starten av lokalproducerad hårdost som ett komplement till importerade ostar från Danmark.





STRATEGI 2017 – LEVERERA TILLVÄXTEN

## Consumer International

**1 986**

Antal medarbetare


**9 639**

Miljoner (DKK) i omsättning

**9%**

Omsättningsutveckling från 2012

### Viby, Danmark

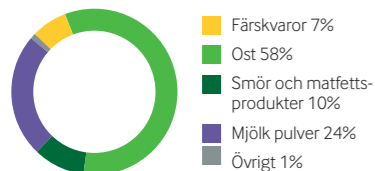
Huvudkontor



### Produktionsanläggningar

Ysterier i USA, Kanada, Brasilien (associerat företag) och Saudiarabien.

### Produktkategorier



Consumer International (CIN) är en lönsam tillväxtmotor med fokus på att flytta mjölk ut från Europa. 2013 levererade CIN ett gott resultat med en total omsättningsökning på 12 procent. CIN spelar en stor roll när det gäller att verkställa Arlas uppdaterade strategi mot 2017 med fokus på att öka lönsamheten och leverera tillväxt utanför Europa. Den övergripande ambitionen är att mer än fördubbla CIN:s omsättning 2017 från 9 miljarder i 2012 till 19 miljarder DKK genom att fördubbla Arlas marknadsandelar i Mellanöstern och Afrika inom mejerivaror med lång hållbarhet, skapa en stor och lönsam verksamhet i Kina, tredubbla verksamheten i Ryssland, uppnå ett globalt ledarskap inom tredjepartstillverkning (third party manufacturing – TPM) av barnmatsprodukter samt optimera värdekedjorna ytterligare.

CIN strävar efter att maximera Arlas potential på tillväxtmarknaderna och i de utvecklade länderna. De stora prioriteringarna 2013 var att öka i Kina och inom TPM, behålla tillväxten i Mellanöstern och Afrika (Middle East & Africa – MEA) och Ryssland och att bli starkare i övriga världen och inom distributörsförsäljning. I stort sett alla CIN:s marknader ökade sin omsättning och värdekedjorna växer snabbt. Med en total omsättningsökning på 12 procent 2013 ökade Ryssland 35 procent, Mellanöstern samt Afrika 10 procent och Kina 61 procent (inklusive TPM).

Tillväxtmarknaderna och de utvecklade ekonomierna driver tillväxten i världen, men det är också regioner med mjölkunderskott. CIN är närvarande på flera av dessa marknader och redo att fånga upp tillväxtpotentialerna. Inträdet på nya marknader sker främst genom att samarbete med befintliga distributörer eller andra lokala förankringar på marknaden.

#### Fortsatt tillväxt i Ryssland

2013 var den organiska tillväxten i Ryssland god och CIN förberedde lokal produktion av hårdost tillsammans med en stark rysk partner, Molvest Group. Produktionsanläggningen blir klar för kommersiell produktion våren 2014. 2013 var också året då Arla blev kategoriledare inom dagligvaruförsäljning av såväl vitost som blåmögelost. Inom food service och catering, har Arla stärkt sin ledande position som leverantör av färskost och mozzarella.

#### Ökad takt i Kina

I Kina marknadsför CIN ett antal UHT-produkter samt förädlade ost- och mjölkpulverprodukter via Arlas samarbete med Mengniu. 2013 utvidgas Arla exportera produkter till Kina. Fokus ligger

nu på att organisationen och upplägget för att få ut våra produkter mer effektivt på marknaden. CIN strävar efter att leverera en betydande omsättnings- och volymökning, samtidigt som lönsamheten behålls.

#### Stark strategisk dragkraft i Mellanöstern

Arlas verksamhet i Mellanöstern upplever en stark tillväxt både i volym och värde. 2013 hade CIN sin största marknadsandel i Mellanöstern där varumärkesverksamheten har fördubblats sedan 2006 och håller på att vinna marknadsandelar från de närmaste konkurrenterna. Den breda produktportföljen består av näringsrika mejeriprodukter med hög kvalitet, lång hållbarhet och som säljs under starka varumärken samt en marknadsandel på 32 procent för färskost och smör. CIN har lång erfarenhet och stark förmåga både när det gäller att betjäna den traditionella och den moderna handeln. CIN bemästrar såväl lokal som internationell dagligvaruhandel och erfarenheterna från Mellanöstern kommer att komma väl till pass på marknaderna i Afrika i framtiden.

#### Höga ambitioner i Afrika

Afrika är avgörande för att CIN ska uppnå sina ambitiösa tillväxtmål i MEA. Nigeria och Egypten har utsetts till nyckelmarknader och CIN ökar sin närvaro här. 2013 var året då CIN fick sin första partner i Afrika (Elfenbenskusten) vilket gjorde det möjligt för Arla att anpassa sina produkter lokalt.

#### TPM levererar tillväxt

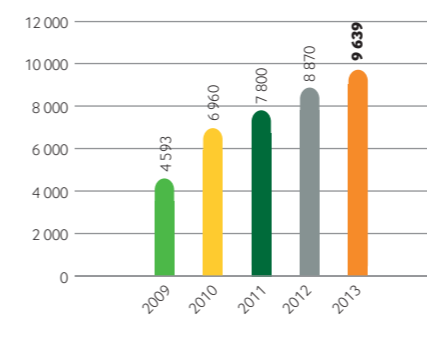
TPM (Third Party Manufacturing) är ett av de strategiska inslagen i Strategi 2017. TPM hade en omsättning på 1,1 miljarder DKK 2013. TPM-kunderna är företag som inte har tillräcklig

kapacitet i sina egna fabriker eller som inte har eget produktionskunnande. Ett stort kontrakt i Kina innebär att Arla kommer att leverera 20 000 ton bröstmjölkersättning i pulverform per år under de kommande tio åren. TPM utgör 11 procent av CIN:s totala omsättning och den största utmaningen är bristen på produktionskapacitet. Tillbyggnaden av Arincos mjölkpulverfabrik i Videbæk, Danmark, kommer att stå klar under 2014.

#### Ekonomisk utveckling

CIN levererade starka resultat för 2013 med en total omsättningsökning på 12 procent tack vare en 25-procentig ökning på tillväxtmarknaderna och en stabil verksamhet på värdekedjorna. Omsättningsökningen berodde på ökade volymer, men det har också genomförts prisökningar under andra halvåret 2013.

#### OMSÄTTNINGSENTVECKLING ÖVER FEM ÅR (MILJ. DKK)



#### UTSIKTER FÖR 2014

Strategin för ytterligare tillväxt är att bygga upp starka marknadspositioner baserat på varumärkesprodukter av hög kvalitet inom ost, mjölkpulver, smör och UHT produkter och att söka efter möjligheter till lokala samarbeten om distribution eller produktion genom partnerskap eller uppköp.

I Kina planerar CIN att säkra ett kommersiellt genombrott genom att bygga upp varumärket Arla®. Inom MEA kommer CIN att fortsätta tillväxten i Mellanöstern och öka tillväxten i Afrika. I Ryssland är planen att öka den organiska tillväxten och säkra lokal produktion. Dessutom är planen att optimera den framtida kundmixen för att säkra TPM-tillväxten. Det övergripande fokuset ligger på att stärka lönsamheten och expandera marknadsandelarna.



STRATEGI 2017 – LEVERERA TILLVÄXTEN

## Arla Foods Ingredients

**474**

Antal medarbetare


**2 392**

Miljoner (DKK) i omsättning

**8%**

Omsättningsutveckling från 2012

### Viby, Danmark

Huvudkontor



### Produktionsanläggningar

Danmark, Interessebolag i Argentina och Tyskland.

### Omsättning i joint ventures

En stor del av AFI:s aktivitet ligger i joint ventures, som inte konsolideras i koncernredovisningen. Den samlade aktiviteten inkl. joint ventures uppgick under 2013 till 3 480 miljoner DKK (2012: 3 149 miljoner DKK)

Arla Foods Ingredients (AFI) är en ledande utvecklare och leverantör av näringsrika och funktionella mjölkbasade ingredienser till den globala livsmedelsindustrin. Vassle är en biprodukt vid osttillverkning. Innovativt tänkande och teknisk expertis har gjort det möjligt att förädla denna biprodukt till banbrytande produkter som kan användas som bland annat ersättning för ägg och för att hjälpa till att bygga upp muskler. På bara några år har vasslebasade livsmedelsingredienser blivit en stor del av Arlas allmänna strategi. Stabil efterfrågan på högkvalitativa vassleproteiner och laktos står högst upp på dagordningen i AFI:s strategi. Arlas ambitiösa mål är att ha fördubblat omsättningen 2017 jämfört med 2012. Den största utmaningen är den begränsade tillgången på vassle.

Innovation är en kärnkompetens på AFI som bidrar med innovativt tänkande till bland annat nutritions-, mejeri-, bageri- och glassindustrin.

2013 utvecklade AFI ett innovativt koncept som möjliggör för tillverkare av traditionell grekisk yoghurt att dra nytta av den syrade vasslen som blev kvar. Den unika och enkla processen använder Nutrilac®-protein som utvinns ur mjölk, för att omvandla vasslen till flera olika mejeriprodukter. Detta resulterar i en välsmakande näringsrik produkt som är en bra källa till kalcium, protein och essentiella aminosyror.

Vassle kan också användas i andra livsmedelprodukter, vilket eliminerar behovet av lagring och transport som förknippas med andra avyttringsmetoder. Konceptet med sur vassle passar även för andra tillämpningar där vassle är en biprodukt, däribland kvargproduktion.

2013 lanserade AFI Quality 2020, som är en del av målet att positionera AFI som global marknadsledare inom högförädlade vassleprotein- och laktosprodukter.

#### Ekonomisk utveckling

AFI är en genuint global verksamhet och omsättningen steg med 8 procent.

2013 tog AFI ett steg närmare sitt mål för 2017 som är att fördubbla omsättningen. En del av att uppnå det ambitiösa målet för 2017 blir att ha ett starkt fokus på att bygga upp ytterligare tillgång på vassle, förstärka kundernas uppfattning av AFI som en global ledare inom produkt- och fabrikskvalitet samt engagera hela AFI-organisationen att leverera kvaliteten.

#### UTSIKTER FÖR 2014

AFI:s mission är att bli den verkligt globala ledaren inom vassleprodukter som ger mervärde, samtidigt som man behåller en attraktiv avkastning. Stora investeringar har lagt grunden för att nå tillväxtmålen. En expansion av företagets vasslebearbetningsanläggning i Danmark slutfördes i slutet av 2012 och en fabrik för produktion av nya generationens laktos planeras stå klar 2014. När fabriken är i full drift kommer den kombinerade kapaciteten att öka den globala tillgången på laktos och sätta nya kvalitetsstandarder. Efterfrågan på lång sikt på laktos är stabil tack vare att medelklassen växer i de snabbväxande ekonomierna i Kina, Indien, Sydostasien och Sydamerika. Större disponibel inkomst gör det möjligt för allt fler familjer att köpa barmatsprodukter, i vilka laktos är en huvudingrediens.

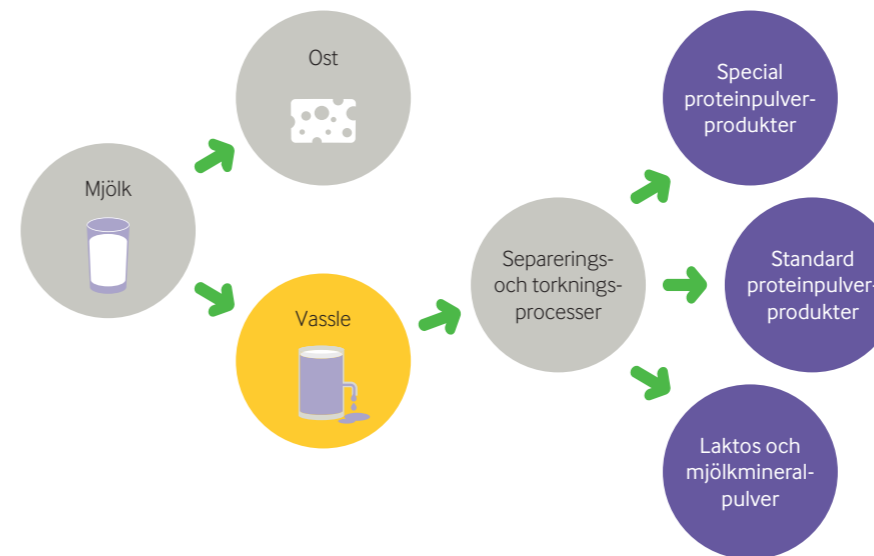
Under de senaste åren har AFI inlett flera samarbeten för att säkra de ytterligare vasslevolymer som behövs för att kunna utnyttja den ökade produktionskapaciteten och öka verksamheten. Strävan att inleda flera framgångsrika samarbeten är en viktig del av den nya strategin.

Tre krav måste uppfyllas för att lyckas:

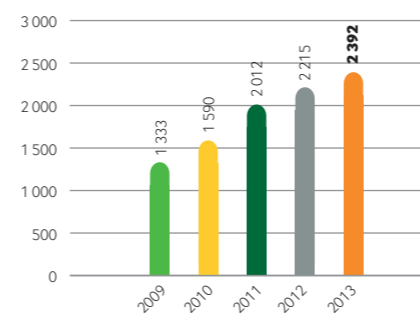
- 1: Vi ska se till att skaffa vassle = tillräckligt med råvara.
- 2: Färdigställa laktosproduktion på DP (Danmark Protein) – det ökar intäkterna.
- 3: En rad nya produkter som vi kommer att lansera nästa år.

#### FRÅN SUR VASSLE TILL MERVÄRDE

Arla Foods Ingredients har utvecklat en metod för att omvandla biprodukten vassle till ingredienser till nya produkter för t.ex. bakning, dryck och barnmat. AFI tillverkar mjölkprotein av det som en gång var en biprodukt och har gjort vassle till en råvara, helt i linje med Arlas filosofi när det gäller hållbarhet.



#### OMSÄTTNINGsutveckling ÖVER FEM ÅR (MILJ. DKK)



#### Våra ingredienser används i produktapplikationer som







STRATEGI 2017 – LEVERERA TILLVÄXTEN

# Innovation skapar värde

Innovation är en viktig drivkraft för att bibehålla Arlas lönsamma varumärkespositioner och generera organisk tillväxt. I det här avseendet är innovation en avgörande del i Arlas strategiska ambitioner mot 2017. ASIC (Arla's Strategic Innovation Centre) bidrar till både kärnverksamheten och tillväxtagendan.

Arla kommer att öka sin organiska tillväxt genom att förse kunderna och konsumenterna med marknadens mest innovativa produkter och lösningar inom alla kategorier. ASIC drivs med övertygelsen att innovation handlar om lönsam implementering av nya idéer. ASIC kommer att hjälpa Arla att öka sin tillväxt och det mjölkpris som betalas ut till ägarna genom att tänka på helt nya sätt på gården, i produktionsen och i samband med den färdiga produkten.

Som en följd av Arlas storlek och vision – att skapa morgondagens hälsosamma och säkra livsmedel – är innovation alltid en av de största strategiska prioriteringarna. Innovation bidrar till försäljningen genom utvecklingen av nya produkter, vilket i sin

tur kan stärka Arlas marknadspositioner, förbättra våra resultat genom nya koncept och förbättra effektiviteten i våra produktionsprocesser.

Som målsatt i Arlas strategi, ska minst 10 procent av Arlas omsättning komma från utvecklingen av nya produkter. 2013 utgjorde lanseringen av produkter i olika kategorier en innovationstakt på cirka 12 procent, vilket uppgår till cirka sju miljarder DKK för samtliga kategorier.

#### Spåra konsumenternas mönster

Att förstå konsumenterna är avgörande för att kunna påverka marknaderna i dag och i morgon. För att kunna växa måste vi förstå de lokala konsumenternas behov, smak och preferenser.

Det gäller i synnerhet när Arla kommer in på nya marknader. 2013 har ASIC studerat konsumenters beteende i Afrika. De här studierna skapar en pipeline av möjligheter som innovativt tänkande kan omvandla till möjligheter för Arla under de närmaste åren.

#### Nya livsmedelsformat

Framför allt handlar innovation för Arla om att utveckla nya livsmedel och koncept som inspirerar konsumenterna och levererar fördelar på ett optimalt sätt. Från ett produktinnovationsperspektiv skiljer sig framtidens mejeriprodukt på två sätt: den behöver inte stå i kylan och den är inte vit. På många marknader, t.ex. i Afrika, begränsas mejeriprodukterna av bristen

**Med Arla Foods Global Innovation Centre kommer vi att kunna uppnå vår vision att skapa framtiden inom mejeri genom excellens i forskning och kunskapsdelning.**

- Bli nummer ett inom mejeriinnovationer.
- Samarbeta med interna intressenter, externa partner och ta del av världsomfattande strategisk forskning.
- Förstklassig anläggning inom vetenskap, teknik och konsumentforskning.
- Excellenscenter för kunskapsdelning och utbildning.



## FOKUS PÅ FEM FORSKNINGSPLOTTAR

Inom Arla är innovation lika med lönsam implementering av idéer. Innovation levereras genom att fokusera forskningsresurserna på Arlas fem forskningsaxlar

1

#### Mikrobiologi

Innovativ användning av kulturer och enzym samt säkerställa säkerheten och hållbarheten hos våra produkter.

#### Mjölakens kraft

Frigör mjölakens styrka genom att utveckla sunda och näringsriktiga mejeriprodukter med ökad funktionalitet.

2

3

#### Tillverkningseffektivitet

Säkerställa bästa möjliga tillverkningsteknologi för att leverera produkter av högsta kvalitet till ett rimligt pris.

4

#### Nya livsmedelsformat

Alltid erbjuda de bästa, nyaste och mest unika livsmedelsprodukterna samt formaten som passar våra konsumenter och deras behov i hela världen.

5

**Miljö och hållbarhet**  
Att stödja Närmare naturen™ genom att minska miljö- och klimatbelastningen i produktionen.

på kylmöjligheter. För att kunna skapa en framtid i "botten på pyramiden" måste vi komma ur den begränsningen.

På kärnmarknaderna täcker Arla redan alla mejerikategorier i dagens näringsrekommendationer. Följaktligen finns mejeriprodukternas framtid utanför mejeridisken. Innovationsresan handlar om att föra in mjölakens näringsämnen i andra produkter än mejeriprodukter.

Tack vare den tekniska utvecklingen kan vi återanvända värdefulla beståndsdelar från mjölken i andra livsmedelskategorier. Människor kanske inte heller känner igen dem som mejerivaror. I det avseende expanderar Arla sina produktområden. I dag man vi göra genomskinlig läsk av mjölk. Eller kött. Snacks och pasta. Alla nya produkter bygger på det goda i mjölken. Men man måste börja med att ta reda på vad konsumenterna vill ha.

#### Mjölakens kraft

Hälsa står i centrum för mycket som Arla gör. Vi släpper mjölakens kraft fri genom att utveckla sunda och näringsriktiga mejeriprodukter med ökad funktionalitet. Med avancerad teknik kan vi minska på salt, socker och fett genom att använda naturliga ingredienser och utan att kompromissa med smak och kvalitet. 2013

ledde fokuseringen på konsumenternas mönster, mjölkpulver och nya livsmedelsformat till utvecklingen av en yoghurt som, utan att kompromissa med kvaliteten, har en hållbarhet på tolv månader. Vi utvecklade vidare en mjölktofu med samma egenskaper som sojabaserad tofu, men som är 30 procent mer näringsrik och ett mjölkpulver för den afrikanska marknaden, som konsumenterna kan blanda med vatten för att göra yoghurt.

#### Global Innovation Center

Utvecklingen av nya ost-, yoghurt-, mjölk- och smörprodukter som konsumenterna världen över använder varje dag har blivit allt viktigare på den internationella marknaden. Därför har Arla bestämt sig för att skapa ett nytt, modernt innovationscenter för global produktutveckling.

Arla är ett av världens ledande mejeriföretag och som sådant bör vi hålla oss steget före när det gäller innovation, som ökar värdet av våra produkter.

Arla har sökt i Europa efter en lämplig lokalisering för ett nytt Global Innovation Center och valet föll på Aarhus i Danmark. Centret kommer att vara en del av Danish Food Cluster, som är en internationell förening med experter inom jordbruk, livsmedel och tillhörande teknik. Med

stöd av Danish Food Clusters har Arla en unik möjlighet att utveckla sitt innovationsarbete.

Investeringen visar Arla's ambition att använda innovation som drivkraft för företagets utveckling. Vi strävar alltid efter att utveckla bättre produkter på ett bättre sätt. Centret kommer också att ge ett nytt perspektiv på öppen innovation, ett nyckelelement inom innovation. Centret kommer att underlätta för oss att etablera strategiska samarbeten med universitet, forskningsorganisationer, leverantörer och andra privata organisationer som ska förse Arla med externa experter.

Arlas nuvarande center i Brabrand och Stockholm används redan i sin fulla kapacitet och saknar möjlighet till ytterligare utveckling. Det nya centret kommer att ha 120 anställda. Bygget beräknas sätta igång på våren 2014 och står färdigt i slutet av 2016.





# Snabbare, enklare och smartare

Ett aktivt kostnadsfokus är förutsättningen för Arlas framgång. Innan utgången av 2015 förväntas sig Arla att vara kostnadsledande och ha sänkt kostnadsnivån med 2,5 miljarder DKK jämfört med 2012.

De europeiska kärnmarknaderna har stagnerat och konkurrensen är hård. Dessutom kommer en allt större del av vår omsättning från handels egna varumärken eller industriprodukter, där skalbarhet och effektivitet i produktionen är avgörande för konkurrenskraften.

Arla har fokus på verksamhetens lönsamhet. Det betyder att vi löpande effektiviserar försörjningskedjan genom investeringar och effektiviseringsprogram. På grund av vår snabba tillväxt måste vi hitta nya sätt att arbeta på samt bli bättre på att identifiera och uppnå synergier, utnyttja stordriftsfördelar och minska våra kostnader per enhet.

2012 lanserade vi därför en rad ambitiösa kostnads- och effektiviseringsprogram med stor potential. De har vi framgångsrikt verkställt under 2013. Programmen förenklar Arlas affärsmodell, effektiviserar produktionen och optimerar processerna. Den strategiska ambitionen är att uppnå 2,5 miljarder DKK i effektivitetsvinst före utgången av 2015.

För att göra organisationen ännu snabbare och mer handlingskraftig söker Arla besparingar inom följande huvudområden:

**Lean och Operational Excellence (OPEX)**  
OPEX handlar om att dela kunskap i hela Arla. Att skapa en kunskapsbank som ger möjlighet att dela och utnyttja bästa praxis på en rad processer i försörjningskedjan. Lean är en förutsättning för OPEX. Medan Lean fokuserar på det enskilda mejeriets struktur, kunskapsanvändning och effektiviseringsverktyg ser OPEX på funktionsområde över hela mejeri-verksamheten och alla mejerier.

**Inköp och innovation**  
Total Cost of Ownership (TCO) handlar om att standardisera och samla inköp hos färre leverantörer. Design to Value (DtV) handlar om nydesign av produkter och emballage så att de blir mer konkurrenskraftiga samt levererar mer kvalitet för mindre pengar utan att tappa fokus på den goda användarupplevelsen.

**Strukturrationalisering**  
Arla strävar ständigt efter att utveckla och stärka en konkurrenskraftig och effektiv produktionsstruktur. En stor del av Arlas investeringsbudget går till att bygga ut produktionsanläggningar och effektiviseringar i produktionen.



## EXEMPEL PÅ RATIONALISERINGAR 2013

Under 2013 fortsatte rationaliseringarna inom produktionen av hårdost. Ost är kostsamt att framställa och konkurrensen är hård. Målet är därför att göra produktionen mer lönsam.

**Storskalig hårdostproduktion i Danmark**  
Hårdostmarknaden i Europa är viktig för Arla. Vi tog 2011 initiativ till att effektivisera produktionen och göra mer storskalig. Det ska säkerställa konkurrenskraftiga priser, ett varierat sortiment och fortsatt produktion av högkvalitativ ost.

På mejeriet i Branderup samlas produktionen av hårdost för tradingmarknaden, medan övrig produktion flyttas till andra mejerier. Kapaciteten i Branderup har i samband med detta ökat från 13 000 till 25 000 ton.

2013 utökade vi också hårdostkapaciteten i Taulov och flyttade dessutom produktionen i mejerierna i Klovborg och Hjørring. Omstruktureringen har ökat effektiviteten och flexibiliteten i produktion och paketering med hjälp av ny teknik.

Även om Taulov Mejeri är 13 år gammalt är det ändå ett helt nytt mejeri som invigdes 2013. Produktionskapaciteten har utvidgats från 26 000 till 47 500 ton hårdost per år. Före expansionen arbetade 275 anställda på mejeriet. Det gör det fortfarande. Under expansionen har vi utvecklat nya och smartare sätt att arbeta på och därför kan samma antal människor producera nästan dubbelt så mycket.

**Sverige effektiviserar och framtidssäkrar produktionen**  
2013 godkände styrelsen en strukturplan som ska framtidssäkra produktionen i Sverige. Arla stänger två av de 14 svenska mejerierna och investerar i stället i andra svenska mejerier. Resultatet kommer i linje med Strategi 2017 att bli en effektiv och modern mejeristruktur med minskad miljö- och klimatpåverkan.

Enligt planen ska mejeriet i Göteborg stängas i slutet av 2014. Huvuddelen av produktionen av färskvaror flyttas till Jönköping, där man investerar och anställer nya medarbetare. Den övriga produktionen flyttas till mejerierna i Linköping och Stockholm.

Dessutom ska Arlas mejeri i Skövde stängas i slutet av 2015, eftersom det inte går att bygga ut mejeriet som ligger mitt i staden. Den unika kunskapen om cottage cheese flyttas i stället till Falkenberg, som stängdes som hårdostmejeri våren 2013. Målet är att Falkenberg ska öppnas igen i slutet av 2014, nu som Europas största mejeri för cottage cheese. Med denna satsning kan Arla dra nytta av nya möjligheter i och utanför Sverige samt skapa ytterligare mervärde för Arlas ägare.

En tredje sak är att produktionen i Visby förenklas. Syrade produkter och smör samt kyllager flyttar till Stockholm respektive Götene. Kvar i Visby blir produktion av mjölkpulver, dryckesmjölk och gräddor.

**Rationalisering i Storbritannien stängning av mejeriet i Ashby**

I juli föreslogs att man skulle stänga mejeriet och distributionscentret i Ashby för att säkerställa en effektiv produktion. Mjölken flyttas till Arlas nya mejeri i Aylesbury. Flytten av mjölk påbörjades i oktober och mejeriet förväntas stänga helt i april 2014. Planen är att lägga över distributionen av mjölk till en tredjepartsleverantör.

Dessutom stängs de tidigare Milk Link-kontoren i Plymouth och Bristol som en följd av integrationen efter fusionen. Mejeriet i Crediton skulle som ett villkor för det konkurrensrättsliga godkännandet av fusionen säljas. Försäljningen avslutades i augusti 2013.



# ”Arlagården® garanterar kvaliteten på min mjölk”

Kvalitetsprogrammet Arlagården® är viktigt för Arlas anseende. En bonde som lyfter fram vikten av Arlagården® är Margit Tanderup Kristensen från Skjern i västra Danmark.

”Jag är stolt över vårt gemensamma och starka koncept. Jag tror att det är därför som vi kan komma in på nya marknader, t.ex. i Kina. Vi kan dokumentera att vår mjölk håller högsta kvalitet och uppfyller kraven på livsmedelssäkerhet. Syftet med Arlagården®-programmet är att uppnå högsta möjliga pris för vår mjölk. Enligt min mening hjälper vi oss själva. När allt kommer omkring är Arla ditt och mitt företag”, säger hon.

## ARLAGÅRDEN® 2013

Syftet med Arlagården® är att säkerställa att Arlas ägare arbetar enligt samma standarder och att tillhandahålla en kvalitetsgaranti för kunder och konsumenter. Programmet är unikt för Arla och målet är att det ska bli en naturlig del av arbetet för alla ägare i kooperativet.

- Globalt erkänt och en inträdesbiljett till ny marknad.
- Kvalitetsprogrammet vilar på våra fyra hörnstenar – mjölk kvalitet, livsmedelssäkerhet, djursorg och miljömedvetande.

- Arlas eget program i stället för flera olika kundprogram.
- Innebär att mjölkbönderna kan vara säkra på att de arbetar i enlighet med tillämpliga regler och policyer.
- Arlagården® finns i Danmark och Sverige. En version anpassad efter lokala förhållanden introducerades i Tyskland, Belgien och Luxemburg den 1 oktober 2013.

Läs mer om Arlagården® på [arla.se](http://arla.se)

Margit Tanderup Kristensen driver en ekologisk gård med sin make Ernst. Gården uppgår till 85 hektar och man har 80 mjölkkor som producerar 700 000 kilo mjölk varje år. Mjölk har producerats enligt Arlagården® sedan 2003.





## Ansvarsfullt företagande

### Att ta ansvar är avgörande

Arla är en del av den globala mejerimarknaden och med storleken följer ett ökat ansvar. Ju mer vi växer desto mer vill vi sätta agendan och driva utvecklingen för en sund, naturlig och ansvarsfull mejeriindustri.

Arla är inriktat på tillväxt. Men vår tillväxt och våra lösningar ska inte utvecklas på bekostnad av natur och miljö.

Vi har den storlek och de resurser som behövs för att göra skillnad för människor och miljö. Vår vision anger en hållbar väg framåt. Vårt mål är att driva vår verksamhet med respekt för och i harmoni med våra omgivningar.

Miljöfrågor är globala och konsumenterna handlar både globalt och lokalt. Arla rör sig på den globala-lokala axeln varje dag. Vi måste respektera den lokala utvecklingen samtidigt som vi behåller ett globalt perspektiv.

#### Vårt ansvar – Arlas uppförandekod

Vi vill vara en aktiv medspelare i de lokalsamhällen där vi är närvarande. Vi strävar efter att bygga förtroende, visa handlingskraft och sätta nya standarder för kvalitet och beteende från jord till bord så att vi kan hantera de

utmaningar och ta vara på de möjligheter som finns.

Arlas principer för etik och hållbar utveckling finns formulerat i Vårt Ansvar - Arla Foods' Code of Conduct, som finns att ladda ned på [www.arla.se](http://www.arla.se). Uppförandekoden fungerar både som ett verktyg och en kompass som guidar oss hur vi ska uppföra oss och ta ansvar inom vår verksamhet.

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

#### CSR-kommittén

För att säkerställa att uppförandekoden utvecklas och följs upp har vi inrättat en

CSR-kommitté under ledning av vd Peder Tuborgh, med representanter från företagsledningen. Kommittén prioriterar de områden som behöver ytterligare fokus för att befästa företagets långsiktiga ansvarsåtagande.

#### Fokus på framtiden

Medarbetare, ägare och affärspartners spelar alla sin roll när det gäller att säkerställa att Arla är och förblir ett hållbart företag, vilket är avgörande för vår framgång på lång sikt. Vår strategi för att driva en ansvarsfull verksamhet omfattar nu fler länder och fler personer. Det innebär vissa utmaningar och vi hoppas att vi kan bli en källa till inspiration i världen runt omkring oss.

Vårt arbete för att utveckla mejeribranschen framtid, vårt fokus på hälsa, naturlighet och inspiration, men även vår miljö- och klimatstrategi, är stabila hörnstenar för att bygga framgång på lång sikt.

#### Intressenternas åsikter och förväntningar

Under ett antal år har vi genomfört årliga konsumentundersökningar i Danmark, Sverige och Finland. Generellt sett har Arla ett gott anseende och speciellt våra produkter. Konsumenternas uppfattning om hur vi tar vårt samhällsansvar, såväl socialt som miljömässigt, och sättet Arla agerar och styrs på när det gäller etik och transparens får allt större betydelse.

För att förbättra vårt anseende anser konsumenterna att vi bör betala mjölkbönderna korrekt, erbjuda flera ekologiska produkter och förbättra djurvälståndet. Tydligare marknadskommunikation om våra produkter skulle också vara uppskattat.

#### Närmare Naturen™

Konsumenterna förväntar sig att vi ska ta vårt ansvar för naturen i hela försörjningskedjan. Eftersom våra ägare representerar den första länken i kedjan har vi en unik möjlighet när det

gäller att ta vårt ansvar för naturen från jord till bord.

Att komma Närmare naturen™ är också en företagsfilosofi som innebär att Arla ser till att våra produkter är så naturliga som möjligt, att mjölken produceras på gårdar som arbetar i samklang med naturen och att Arlas egna processer har minsta möjliga effekt på miljön. Vi har satt upp ett antal långsiktiga mål och summerar våra aktiviteter från alla affärsområden och funktionsområden varje år.

#### Sunda och säkra produkter

Vi strävar efter att erbjuda våra konsumenter säkra, mjölkbaserade livsmedel. Att skapa sunda och näringsrika mjölkprodukter är en del av vår företagsvision och livsmedelssäkerhet är en av Arlas prioriteringar. I vår vision lyfter vi fram att mjölk är ett av naturens mest näringsrika livsmedel. Att se till att ingen skadas eller blir sjuk genom att konsumera våra produkter är avgörande.

#### En engagerande arbetsplats

19 600 personer arbetar på Arla. Samtliga bidrar till företagets resultat och till de samhällen där de lever och arbetar. Vi är övertygade om att respekten för individen skapar engagemang. Inkludering och mångfald i alla team och på alla organisationsnivåer främjar verksamhetens utveckling och samhället omkring oss.

Vi följer upp våra medarbetares åsikter om företag och vårt ledarskap genom enkäten Barometer. 85 procent av våra medarbetare gjorde sin röst hörd i år och resultatet visar ett högt engagemang.

# Corporate Responsibility (CSR)

## Så uppfyller vi vårt ansvar

Att ta ett samhällsansvar är självklart för Arla. Därför har vi under många år haft höga standarder för naturliga och sunda produkter, livsmedelssäkerhet, för effekterna på miljön och klimatet, för omsorgen om djuren och för att vara en säker och trygg arbetsplats. Att ta sitt samhällsansvar är en övertygelse som skapar värde för samhället, för enskilda individer och för verksamheten. Arla har varit medlem i FN's initiativ Global Compact sedan 2008 och vår uppförandekod bygger på och kompletterar dess grundprinciper. Nedan är ett utdrag från CSR-rapporten där vi varje år rapporterar om hur vårt företag lever upp till uppförandekoden. Rapporten beskriver de framsteg som Arla gjort under året och exempel på vad vi kan förbättra. Läs mer om hur vi uppfyller vårt ansvar i Vårt Ansvar Arla Foods' Corporate responsibility rapport som du hittar på <https://csr2013.arlafoods.com>



### Ansvarsfullt företagande

Vårt mål är att driva ett lönsamt företag som är etiskt, ansvarstagande med respekt och integritet. Men det kräver kunskap, viljestyrka och hårt arbete.

#### Affärsprinciper

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

#### Verksamhetsprinciper

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

#### Inköp

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

#### Marknadsagerande

Vi kommunicerar öppet, agerar ansvarstagande och för en öppen dialog med kunder och konsumenter för att få deras förtroende.

#### Fler principer

- Arla accepterar inte mutor.
- Arla ingår bara kontrakt med leverantörer som följer lokala lagar och respekterar kraven i vår uppförandekod för leverantörer.

#### Aktiviteter och resultat 2013

- Utbildning för förtroendevalda.
- Den globala risk & compliance-funktionen har besökt företag inom Arla för att verifiera efterlevnaden av ramverk, riktlinjer och policyer.
- 250.000 Arla Forum kontakter samt en ökad närvaro och dialog i sociala media

#### Mål

- Vi fokuserar på att öka kunskapen om vår uppförandekod och policies i hela organisationen, speciellt i samband med integrering av nya affärsenheter
- All våra prioriterade leverantörer ska signera vår uppförandekod för leverantörer



### Produkter att lita på

Säkra produkter är högsta prioritet inom Arla. Vi vill genom tydlig information göra det möjligt för konsumenter på alla marknader att göra medvetna val om hälsosamma produkter.

#### Livsmedelssäkerhet

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

#### Mat och hälsa

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

#### Fler principer

- Vi använder HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) för att utvärdera och kontrollera livsmedelsrisker i hela kedjan.
- Arlas ambition är att producera mejeriprodukter för alla – även de med specialbehov, exempelvis pga allergier.

#### Aktiviteter och resultat 2013

- Dansk-kinesiskt kunskapscenter i drift.
- Kampanjer för bättre frukost i många länder.
- Utveckling av laktosfria produkter.
- Mindre socker, fett och salt i flera produkter.
- Mejeriprodukter utvecklade för personer som lider av undernäring.
- Under 2013 var 53 av Arlas 73 produktionsanläggningar certifierade enligt livsmedelsstandarden ISO 22000.

#### Mål

- Ingen av våra produkter ska orsaka sjukdom eller skada.
- Vi siktar på 0 återkallelser, men om vi måste göra en återkallelse har vi stabila rutiner och metoder för att spåra våra produkter.
- Alla anläggningar ska vara certifierade enligt livsmedelsstandarden ISO 22000.
- Arla bidrar till konsumenternas hälsa och välbefinnande på alla marknader och i alla livsfaser.



### Omsorg om djur och miljö

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

#### Miljö och klimat

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

#### Lantbruk

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

#### Fler principer

- Livscykel principerna – från mjölkproduktion på gården till konsumenternas hantering av förpackningar och matsvinn.
- Arlagården® – Arlas kvalitetsprogram för mjölkproduktion – fokuserar på sammansättningen av mjölk, livsmedelssäkerhet, omsorg om djuren och miljön.

#### Aktiviteter och resultat 2013

- Investeringar på 142 miljoner DKK i miljövänliga och energibesparande initiativ, bland annat anläggningar som använder överskottsvärme och biogas.
- Färskvarumejeriet Aylesbury utanför London, som kommer att bli Arlas största och mest miljövänliga, har inlett sin produktion
- Fortsatta energi- och vattenbesparingar.
- Dialog med nyckelintressenter om ansvarsfullt producerad soja.

#### Mål

- Den globala miljöstrategin för 2020 innebär minskning av koldioxidutsläppen för mejeriverksamheten, transport och förpackning med 25 procent före 2020 jämfört med 2005 års nivåer.
- Energi- och vattenförbrukningen ska minska med 3 procent till 2020.
- Att säkerställa att hälften av energin som används kommer från förnyelsebara källor 2020.
- Att kvalitetsprogrammet Arlagården® implementeras hos Arlabönder i alla sex ägarländerna.



### Respektfulla relationer

Arla samverkar med människor, organisationer, samhälle och länder. Oavsett vilken relation det gäller vill vi upprätthålla den ömsidiga respekten.

#### Arbetsplatsen

Vi har kompetenta och engagerade medarbetare och erbjuder säkra och sunda arbetsförhållanden.

#### Samhällsrelationer

Vi upprätthåller goda, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer.

#### Mänskliga rättigheter

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

#### Fler principer

- Vårt ansvar – Arla Foods uppförandekod.
- Our Character: Lead, Sense & Create, anger vad vi står för.
- Mångfalds- och inkluderingsstrategi.
- Vi förbinder oss att engagera oss i ett bredare socialt perspektiv och att bidra till samhället genom våra affärsaktiviteter.

#### Aktiviteter och resultat 2013

- Mångfaldsarbetet genomfördes i form av ledarutbildning.
- Medarbetarenkäten (Barometer) besvarades av 16 700 medarbetare i 27 länder på 14 olika språk. Svarefrekvensen uppgick till 85 procent.
- Closer to Arla – ny medarbetartidning på åtta språk.
- 445 000 personer besökte våra gårdar under evenemang anordnade av Arla.
- Danska Arlafonden startades – som fokuserar på att lära unga mer om mat och natur.
- Team Rynkeby samlade in 23 miljoner DKK till Barncancerfonden.

#### Mål

- Alla medarbetare lever efter Arla's Code of Conduct.
- Inga arbetsrelaterade olyckor och inga trakasserier.
- Ständig utveckling av mångfald.
- Ökat anseende hos konsumenter.





### MÅNGFALD ÄR EN TILLGÅNG FÖR ARLA

Arla tror på mångfald som en förutsättning för verksamheten. Vi definierar mångfald brett, som skillnaden mellan människor med individuella personligheter och från olika bakgrunder som formats av den generation som de tillhör, sitt kön och familjemönster, sin kultur, utbildning och etniska tillhörighet, sina traditioner och övertygelser och mycket annat.

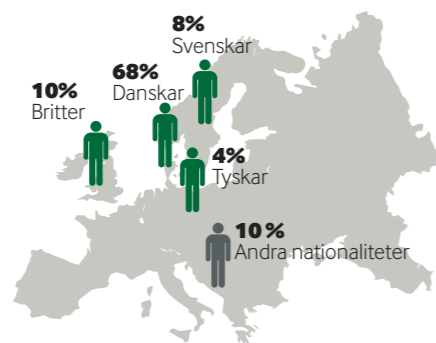
2010 lanserade vi en 10-årig strategi för Global Diversity & Inclusion. Vi tror att det är rätt väg att gå för medarbetarna, företaget, ägarna, konsumenterna och kunderna. Strategin fokuseras på att utnyttja den tankemångfald som dessa skillnader skapar och vi betraktar inkludering som ett sätt att nå framgång som ett globalt företag. Vi har förbättrat vår rekryteringsprocess och kompetensförsörjning samt erbjuder kompetensutveckling till ledningsgrupperna. Vi arbetar för att skapa en mer inkluderande kultur och utvecklar processer som kommer att göra det möjligt för oss att nå våra mångfaldsmål för våra medarbetargrupper och team. Det kommer också att underlätta för oss att nå våra affärs mål.

#### Mål och status 2013

När det gäller teamsammansättning är målet för 2020 att högst 70 procent av medlemmarna i ett team ska höra till samma

- nationella/etniska bakgrund
- kön
- generation
- utbildning/yrkesbakgrund

De högsta ledningsnivåerna (EVP, SVP, VP) skiljer sig i nationell bakgrund. Gruppen består av:



I styrelsen är nationalitetsfördelningen:

- 40%** danskar
- 27%** svenskar
- 13%** britter
- 20%** tyskar

I enlighet med den lagstiftning som infördes 2012 har vi satt upp mål för 2017 för könsfördelningen i högsta/högre ledningen:

#### Könssammansättningen i högsta/högre ledningen:



Status 2013 när det gäller könsammansättningen i högsta/högre ledningen: **13%** kvinnor – **87%** män

Könssammansättningen i företaget som helhet: **27%** kvinnor – **73%** män

Arla har inte kunnat sätta upp realistiska mål för det underrepresenterade könet i styrelsen i enlighet med den lagstiftning som infördes 2012. Det beror på att det saknas kvinnor i rekryteringsbasen. Lantbruk är traditionellt ett manligt yrke. Det finns ingen statistik över andelen kvinnor i mjölkproduktion, men danska lantbruks- och livsmedelsindustrins branschorganisation Landbrug & Fødevarer uppskattar att andelen kvinnor i danskt lantbruk uppgår till **9%**.

Vi kommer att sätta upp mål för styrelsen under 2014. Det kommer att bli en integrerad del av arbetet med att utarbeta en strategi för att dra

nytta av den nya kulturella mångfald som de många fusionerna med tyska och brittiska mjölkbönder lett till. Strategin kommer också att inriktas på att öka köns- och generationsmångfalden i rekryteringsbasen för representantskapet och styrelsen.

Status 2013 när det gäller styrelsens könsammansättning: **7%** kvinnor – **93%** män. Status 2013 när det gäller representantskapets könsammansättning: **13%** kvinnor – **87%** män.

#### Framtida ambitioner för att öka mångfalden

Mångfald är en tillgång och vi strävar efter att öka mångfalden på många sätt. Åtgärder som syftar till att öka mångfalden i Arla:

- Utbildningsprogram för ledare och ledningsgrupper i inkluderande ledarskap och lagarbete (inkl omedvetna fördomar och kulturella kompetenser.)
- Förstärkning av globala rekryterings-, prestationsbedömnings- kompetensförsörjningsprocesser för att öka mångfalden och motarbeta omedvetna fördomar
- Global rekryteringspolicy: Mix av kön och nationalitet för grupp av slutkandidater för de 300 högsta tjänsterna, mixade rekryteringsteam och krav på rekryteringsföretag



# Skatteförvaltning

Arlas skatteplattform har ändrats från lokal till global i takt med att verksamheten har utvecklats. Arlas globala skatteavdelning hanterar aktivt den komplexa lagstiftningen och de stigande regulatoriska kraven på en globaliserad verksamhet. Vi strävar efter att säkerställa full regelefterlevnad och att främja transparens. Vårt mål är att hantera våra skatteaffärer aktivt och vi strävar efter att maximera mjölkpriset, samtidigt som vi säkerställer att vi alltid följer lagen.

Skatt är ett ämne som debatteras alltmer av företag, regeringar och andra intressenter världen över. Generellt har vi sett att kraven på ökad transparens när det gäller företags-skatt ökat, både vad gäller skattestrategier och betalningar. Intressenterna vill veta mer om dessa affärskritiska delar och om i vilket utsträckning som företagen bidrar till samhället i en bredare mening. Vår åsikt om skatt ligger i linje med vår affärsstrategi och följer vår globala uppförandekod, Vårt ansvar. För att upprätthålla och säkerställa en rättvis och konkurrenskraftig beskattning för Arla balanserar och optimerar vi skatt samtidigt som vi hanterar risk genom att tillämpa efterlevnad och försiktighet.

## 2013 stärkte vi vårt fokus på skatt enligt följande:

- Vi formaliserade ett skattedirektiv.
- Vi etablerade ett ramverk för en riskmatris.
- Vi vidgade skatterapporteringen
- Vi skapade en ny standard för att överföra prisdokumentation.
- Vi drog nytta av synergier i den globala organisationen.

## Öppen interaktion med myndigheter

Vi bibehåller och utvecklar en bra arbetsrelation med skattemyndigheterna för att minimera risken för tvister och för att skapa säkerhet för våra intressenter. I Storbritannien har vi i flera år samarbetat med myndigheterna för att upprätthålla en låg riskstatus. 2013 inledde vi ett skattetransparensprojekt i Danmark.

## Hur bidrar Arla till samhället?

För kooperativet är bonden den primära källan till beskattning. Vi säkerställer det högsta värdet för den mjölk som produceras av våra bönder samtidigt som vi skapar möjlighet till tillväxt. Vi kanske inte betalar så mycket i bolagsskatt, men kooperativets ägare beskattas för den vinst som skapas i företaget. Detta syns dock inte i de finansiella rapporterna.

Därför måste ha ett helhetsperspektiv för att visa hur Arla bidrar till samhället. Vi bidrar också på andra värdefulla sätt i olika länder:

- Vi betalar moms och andra skatter (t.ex. energiskatt, moms och fastighetsskatt).
- Vi anställer människor och genom deras löner bidrar vi med t.ex. inkomstskatt.
- Vissa av våra rörelsekostnader bidrar till samhällsvinsten.
- Vi exporterar produkter från våra kärnmarknader till tillväxtmarknader, vilket skapar jobb på båda ställena.

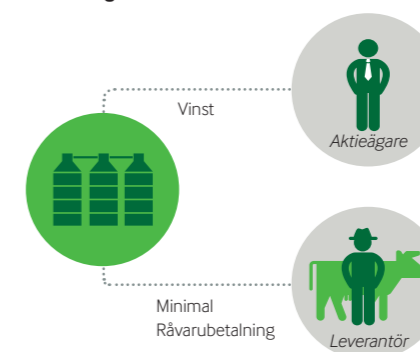
Vi är stolta över att bidra till de offentliga finanserna i de länder där vi verkar.

*46-årige Klas Vallhagen driver sin gård i Sverige, där han bor med sin hustru Katarina och sonen Hugo som är fem år. Gårdens 80 kor producerar ca 690 000 kilo mjölk om året. ►*

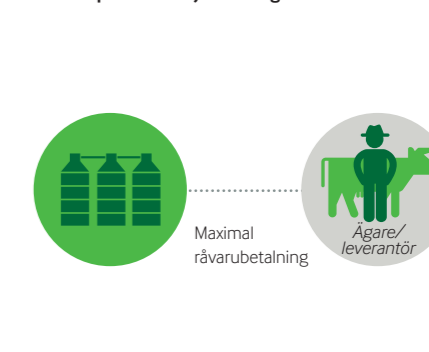
## SKATTEPRINCIPER FÖR ARLA

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

### Aktiebolag



### Det kooperativa mejeriföretaget



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

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

Det innebär att kooperativets ägare i motsats till aktieägare betalar inkomstskatt på den utbetalade vinsten enligt gällande regler i de sex länder där Arla har ägare.

Det innebär också att Arla Foods ägare betalar en inkomstskatt baserat på företagets förmögenhet (eget kapital) – ett sparad överskott, som hålls på en miniminivå, eftersom pengarna principiellt tillhör ägarna. Denna inkomstskatt kan ses som en förräntning av skatten på den del av resultatet som finns kvar i företaget.

Arla Foods ägare har en rad dotterbolag i Danmark och i andra länder. Dotterföretag som är aktiebolag eller onoterade aktiebolag omfattas av den allmänna bolagsskatten – precis som alla andra företag av samma typ.



# Bolags- styrning

Mejeribranschen förändras allt snabbare och Arla behöver en flexibel organisation som kan anpassa sig efter de ändrade omständigheterna. 2013 antog Arlas representantskap en mer modern demokratisk struktur för framtiden. Ett exempel är nationella råd som inrättats i Sverige, Danmark, Tyskland och Storbritannien som underkommittéer till styrelsen. Den lokala demokratin har alltså stärkts i takt med att Arlas globala organisation har växt.

Kooperativet drivs enligt specifika principer. Arla grundades av mjölkbönder och syftet med kooperativet är att köpa, förädla och sälja deras mjölk på bästa möjliga sätt. Kooperativets medlemmar är både ägare av och leverantörer till Arla. Det är också kooperativets största styrka: det långsiktiga, ömsesidigt förpliktigande samarbetet. Ägarna levererar mjölk till Arla och garanterar därför tillgången. Å andra sidan måste Arla köpa mjölken. Det betyder att ägarna kan vara säkra på att kunna sälja sin mjölk. Till skillnad från ett aktiebolag är syftet med ett kooperativ att betala sina ägare högsta möjliga pris för råvaran. Arla skapar värde för sina ägare som en pålitlig säljkanal som betalar så mycket som möjligt för mjölken.

## Moderniserad kooperativ struktur

Som ett kooperativ upprätthåller Arla de grundläggande demokrati- och solidaritetsprinciperna. Varje ägare har en röst, oavsett hans eller hennes handel med kooperativet, och alla ägare får i stort sett samma ersättning för sin mjölk, oavsett i vilket land produktionen äger rum.

2013 har Arla 12 600 ägare i sex länder, och 19 000 medarbetare på totalt 30 marknader. I februari 2013 antog Arla en ny demokratisk struktur. I och med att Arla välkomnade många nya kooperativa ägare efter fusionerna med MUH och Milk Link 2012 och AFMP 2013 uppstod ett behov av att säkerställa en bättre balans mellan nationella och globala perspektiv. Det betyder att styrelsen har blivit mindre, samtidigt som man inrättat fyra nationella råd i

Sverige, Danmark, Tyskland och Storbritannien. De nationella råden fungerar som underkommittéer till styrelsen.

Framöver kommer styrelsen att minskas från nuvarande 15 ledamöter till tio ledamöter samt medarbetarrepresentanter. 2013–2015 kommer styrelsen att bestå av 15 ledamöter (samt fyra medarbetarrepresentanter): sex från Danmark, fyra från Sverige, en från Hansa Arla Milch, två från Arla MUH och två från Arla Milk Link.

Representantskapet består av 165 ledamöter plus tolv medarbetarrepresentanter. 2013–2015 har Sverige och Danmark totalt 141 ledamöter, Hansa Arla Milch fem, Arla MUH nio och Arla Milk Link tio.

Fördelningen av platser i styrelsen och representantskapet kommer att fastställas varje år efter kapitalandelar.

## Kretsråd

Varje ägarland har sina egna demokratiska strukturer. Detta betyder att det är olika lokala organisationer i Danmark, Sverige, Storbritannien och Tyskland (inklusive Belgien och Luxemburg) som säkerställer de kooperativa ägarnas demokratiska inflytande i länderna. Varje år, inviteras ägarna i den lokala demokratiska strukturen till möten. Medlemmarna i de lokala organisationerna utser medlemmar till Representantskapet.

## Representantskapet

Representantskapet är företagets högsta organ, som även fattar beslut om fördelningen av årets resultat. Representantskapet utser styrelsen. Representantskapet sammanträder minst två gånger per år. Vartannat år väljs ledamöter till Arlas representantskap bland Arlas ägare.

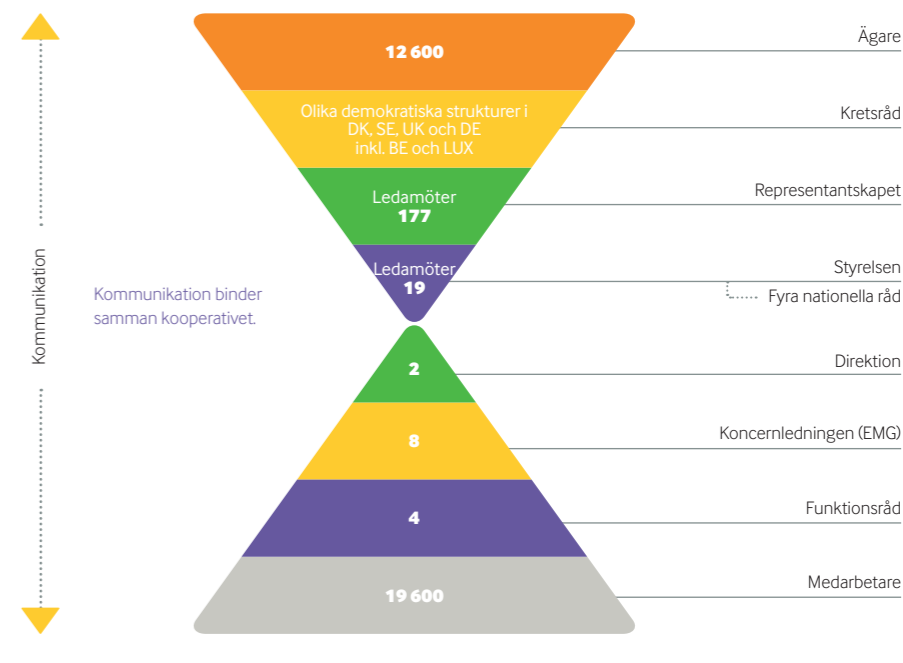
## Nationella råd

Det finns fyra nationella råd som är underkommittéer till styrelsen. De fyra nationella råden har inrättats i Sverige, Danmark, Tyskland och Storbritannien. Syftet med underkommittéerna till styrelsen är att ta hand om frågor som rör mjölkbönder i respektive land. Arla har gjort denna förändring för att säkerställa en nära koppling till ägarna i det viktiga arbetet med ägarrelaterade frågor.

## Styrelsen

Styrelsen är ansvarig för övervakningen av företagets aktiviteter och kapitalförvaltning, en tillfredsställande redovisning och för att utse direktionen. Styrelsen är ansvarig för organisationens övergripande strategier och för att se till att Arla förvaltas i ägarnas bästa intresse. Tillsammans med representantskapet beslutar styrelsen om Arlas strategiska riktning, samt ansvarar för beslut som rör långsiktiga strategier, stora investeringar, fusioner och förvärv samt planering och rekrytering av den högsta ledningen (EMG).

## ARLAS DEMOKRATISKA STRUKTUR 2013



## Direktionen och koncernledningen (EMG)

Företagets koncernledning ska säkerställa att företaget utvecklas på rätt sätt, långsiktigt och ur ett globalt perspektiv, och genomdriva koncernens strategi med uppföljning av årets mål. Här definieras innehållet i Ett Arla, här fattas beslut om aktiviteter och fördelning av resurser inom alla geografiska områden och funktioner och härifrån fastställs koncernens ambitionsnivå för företagsövergripande initiativ.

EMG ansvarar för Arlas dagliga affärsverksamhet och för att upprätta strategier och planera framtidens mejeristruktur. EMG sammanträder minst elva gånger per år.

De sju affärsområdena är Arlas verkställande organ och fokuserar på att säkra att Arla är en resultatnriktad, marknadsanpassad verksamhet.

De sju affärsområdenas business board fungerar som styrelse för de enskilda affärsområdena. Inga strategiska insatser initieras i Arlas affärsområden utan att ha stöd från business board.

## Funktionsråd

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

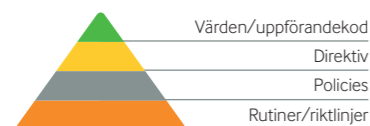
- Finance Board
- Supply Chain Board
- Innovation & Marketing Board
- Human Resource Board
- Sales & Customer Board

# Vi har compliance i blodet

Arla växer snabbt och den ökande komplexiteten i det globala företaget har förstärkt behovet av en gemensam kultur för finansiell regelefterlevnad (compliance). I takt med att vi växer har vi förfinat våra uppföljnings- och kontrollmekanismer. Vår kultur när det gäller uppföljning och kontroll går från högsta ledningen vidare till de olika affärsområdena. Den är avsedd att öka transparensen och minimera riskexponeringen. 2013 intensifierades arbetet med att utveckla den finansiella regelefterlevnaden i Arla. De åtgärderna kommer att tillföra nytta till verksamheten och säkerställa att Arla alltid följer sina affärsprinciper.

## Direktiv och policies avseende Corporate Finance

I takt med att vår globala verksamhet blivit alltmer komplex och diversifierad har det uppstått ett behov av att upprätta tydliga vägledande principer för vår finansfunktion och för verksamheten. I dagens läge räcker det inte att utforma välformulerade policies. Vi måste gå ännu längre och skapa affärsinitiativ och policies som tillämpas av alla medarbetare i den globala organisationen. För att tydliggöra skillnaden mellan företagets toppolicies och stödpolicies har vi infört en uppsättning Corporate Finance-direktiv. Dessa fungerar som vårt övergripande ekonomiska regelverk och som ett övergripande ramverk för alla stödpolicies och rutiner/riktlinjer.



## En ny Compliance & Control Committee

Finansiell regelefterlevnad är avgörande för ett ansvarstagande företag och Arla förbinder sig att följa alla gällande lagar, regler och föreskrifter på de marknader där vi verkar. 2013 inrättade Arla en Compliance & Control Committee (C&CC). Syftet med kommittén är att se till att Arla alltid följer alla regler som ett snabbväxande globalt företag. Kommitténs uppgifter innefattar att

- övervaka efterlevnaden och den interna kontrollmiljön
- säkerställa rätt utbildning och kommunikation
- säkerställa att implementeringen av nödvändiga internkontroller framskrider
- säkerställa standardisering av processer
- implementera program för att förhindra bedrägerier.

## Regelverk för att förhindra bedrägerier

Arla har nolltolerans när det gäller bedrägerier samt brott mot korruptionslagar och tar alla överträdelse mycket allvarigt. Eftersom vi växer i en värld där bedrägerier förekommer har det blivit tydligt att vi måste formalisera detta i ett globalt regelverk för att förhindra bedrägerier. Direktivet introducerades 2013 och Risk and Compliance genomför inspektionsbesök på dotterföretagen för att verifiera att direktivet följs.

## Global policy för att bekämpa bedrägerier

Arla har gjort ett tydligt åtagande att grundligt undersöka giltigheten i alla trovärdiga bedrägerianklagelser och se till att lämpliga åtgärder vidtas. Under 2013 definierade Arla en global policy för att bekämpa bedrägerier. Direktivet klargör också ledningens ansvar.

## Program för ökad uppmärksamhet på bedrägerier

På Arla tror vi att utbildning som ökar medarbetarnas uppmärksamhet på bedrägerier är viktigt för att sprida företagets inställning till bedrägerier och kommunicera företagets policies på ett effektivt sätt. 2013 lanserades ett program för ökad uppmärksamhet på bedrägerier i vårt delade servicecenter i Gdansk. Arbetet med att stärka arbetet mot bedrägerier inom Arla fortsätter och fler aktiviteter är att vänta under 2014.

## Förbättrad kommunikation

2013 har vi förberett flera initiativ för att förbättra den finansiella kommunikationen i den globala organisationen. Det innefattar bland annat en ny intern corporate finance-webbplats, broschyrer och material som är lämpligt för surfplattor och mobila enheter. Dessutom har vi utökat vår medvetandekampanj och stödet för implementering av våra policies. För att stödja denna ambition har vi öppnat ett nytt kontor för Directive & Policy under Corporate accounting.

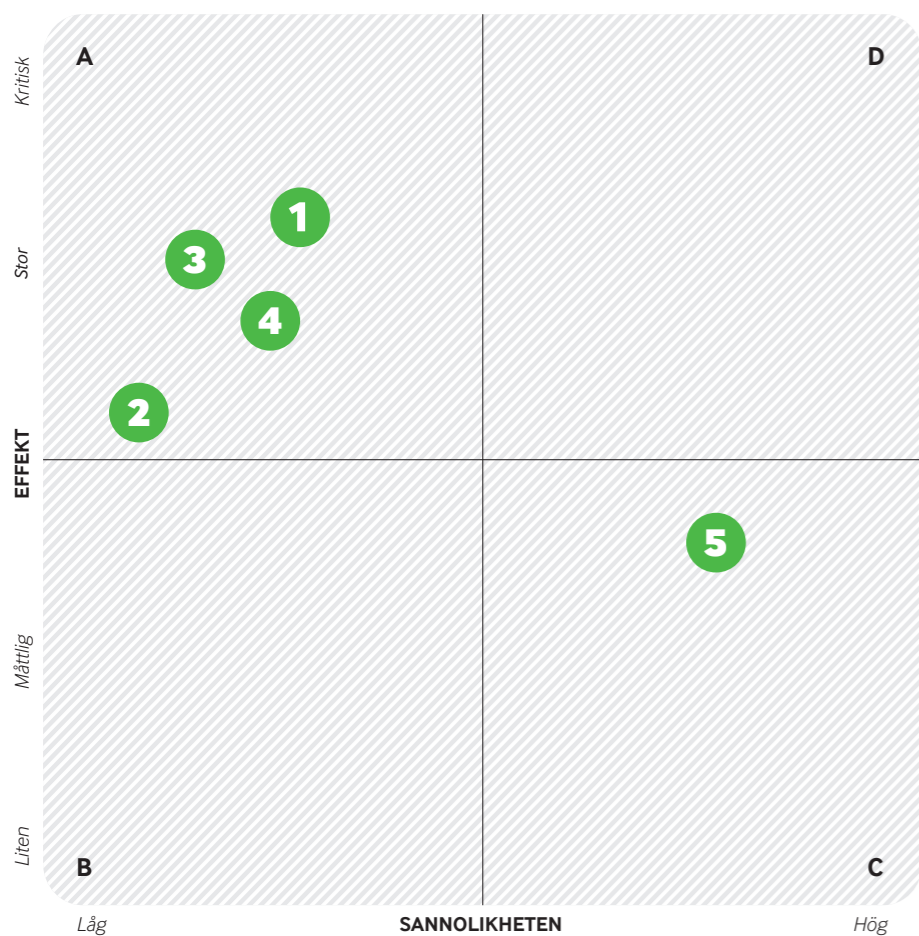
## Katalog över minimikontroller

2013 implementerade Risk and Compliance-funktionen en katalog över minimikontroller för våra tillväxt-, värde- och utvalda kärnmarknader. Det integrerade programmet lanserades med hjälp av en anpassad metod som fokuserar på effektivitet och kontroller som är lämpliga för verksamheten. Katalogen bestod av ett antal kritiska kontroller som omfattar sex olika finansiella processer.



# Strategisk riskhantering

Alla stora företag är utsatta för många risker. Vad som i slutändan differentierar företagen är deras förmåga att hantera riskerna. Strategisk riskhantering var en av de främsta prioriteringarna för Arlas styrelse 2013. Vi kommer att utvärdera ett antal stora strategiska risker – ”svarta svanar” – som kan försämra våra affärsresultat väsentligt och omöjliggöra för Arla att leverera ett konkurrenskraftigt mjölkpris.



Sannolikheten baseras på risken att en händelse kommer att inträffa och den förmodade frekvensen. Effekten bedöms innan förebyggande åtgärder vidtas. Effekten anses vara stor om den påverkar hela företags affärsplattform.

En ”svart svan” är något som kan döda ett företag – en oförutsägbar risk som kan få en väsentlig påverkan på hela Arlakoncernen. Det kan vara något som fundamentalt och permanent underminerar vår konkurrenskraft eller en plötslig och stor händelse. Konsekvenserna skulle bli att Arla inte kan leverera ett konkurrenskraftigt mjölkpris.

Detta kan orsakas av externa faktorer (faktorer som rör makroekonomiska, sociopolitiska eller regulatoriska förhållanden, eller som är renommé- eller industrirelaterade) eller interna faktorer (faktorer som rör människor eller

försörjningskedjan, eller som är kommersiellt eller finansiellt relaterade). Svarta svanar tenderar att komma som en överraskning och ha en stor effekt på det övergripande resultatet. Styrelsen är ansvarig för Arlas omfattande riskhanteringsramverk, vilket innefattar identifiering av strategiska risker. Vår riskhanteringsmetod utgår från företagsledningen och omfattar alla stora enheter i alla regioner, på alla marknader och i alla funktioner. Ramverket ligger på strategisk nivå för att säkerställa att riskerna i samband med Strategi 2017 är identifierade och att de relevanta reduceringsåtgärderna vidtas.

## Arlas svarta svanar

Av en bruttolista över strategiska risker valdes ett antal ut som potentiella svarta svanar för Arla. Efter att ha identifierat och bedömt risker som kan hindra oss att uppnå våra strategiska ambitioner definierade styrelsen en motsvarande uppsättning reducerande åtgärder.

## Operativa risker

Utöver de svarta svanarna finns det ett antal operativa risker i den bransch och på de marknader på vilka vi verkar. Vår strategi och våra tillväxtpotentialer finns i stor utsträckning på tillväxtmarknaderna. Ett paradigmskifte i det

## Strategiska risker

RISK	EGENSKAPER	AKTUELLA REDUCERINGSÅTGÄRDER	MÖJLIGA REDUCERINGSÅTGÄRDER
<b>1</b> Kraftigt försämrat anseende och konsumentförtroende	En extern eller intern händelse påverkar Arla Foods anseende kraftigt – antingen omedelbart eller med tiden.  Orsaken kan t.ex. vara brister i djuromsorg, etik eller livsmedelssäkerhet som orsakar återkallelse av produkter och skadar vårt varumärke samt våra positioner på lång eller medellång sikt.	Tydligt fokus på CSR och uppförandekod.  Kvalitetsprogram på alla anläggningar och fysiska platser.  Systematiskt fokus på ”problemhantering” så att vi alltid är medvetna om problem som riskerar att uppkomma.	Öka fokus på proaktiv krishantering på EMG- och styrelsenivå.  Öka alla medarbetares medvetenhet om renommé och anseende (t.ex. genom obligatorisk utbildning).  Öka fokus på kvalitet och livsmedels-säkerhet.
<b>2</b> Storskalig mejeriolucky	Brand, kemiskt utsläpp, explosion, sabotage på en eller flera av Arla Foods produktionsanläggningar.  Specialiseringen av mejerierna har ökat exponeringsnivåerna.	Det finns kris- och katastrofplaner i alla mejerier.  Erfarenheterna från tidigare olyckor byggs in i kris- och katastrofplanerna för att förhindra olyckor.  Reservplaner för omallokering av mjölk till andra mejerier i händelse av ett allvarligt haveri.	De aktuella kris- och katastrofplanerna baseras till stor del på förtroende ...  ... och därför skulle en intern/extern granskning av dessa förbättra säkerheten ytterligare.
<b>3</b> Beslut om konkurrensbegränsning	Konkurrensbegränsande avtal och/eller missbruk av dominerande ställning.  Negativ publicitet och imageskada.  Böterna kan uppgå till max. 10 % av koncernens omsättning.  Tidsödande och dyra undersökningar, ytterligare anspråk från tredje part, sanktioner inklusive fängelse.	Compliance-chefens funktion stöds av styrningsmodellen och uppdraget – 2013.  ”Tone from the top”.  Implementering av träning i konkurrenslagstiftning för alla relevanta medarbetare.	Ytterligare engagemang från affärsområdet och utnämning av en compliance-ansvarig för alla affärsområden (redan aktiverat)  Utbreda ett e-utbildningssystem (redan aktiverat).  Förfina rapporteringsmekanismerna, kontrollerna och granskningarna.
<b>4</b> Politisk och/eller socioekonomisk instabilitet på tillväxtmarknaderna	Regulatoriska åtgärder eller finansiell nedgång i enskilda länder/regioner som förhindrar att Arla Foods exporterar/säljer produkter till dessa.  En potentiell ny revolt som drabbar Arlas tillväxt/vinst på en av våra tillväxtmarknader.	Diversifieringsstrategier för många internationella marknader minskade beroendet av enstaka tillväxtmarknader.  Joint ventures och partnerskap med lägre risk.	Ökade nivåer av diversifiering över tillväxtmarknader.  Lokal produktion t.ex. i Ryssland för att förhindra konsekvenser av ett potentiellt mjölkimportförbud.
<b>5</b> Bristande mjölktillgång	Väsentligt fall i tillgången på mjölk från ägare.  ”Omvänt” mjölkhjul på grund av oförmåga att betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris gentemot konkurrenterna.  Väsentlig försämring av (de finansiella) ramverksvillkoren för bönderna.	Arlas aktiva del av konsolideringsspelet i Europa är en tydlig åtgärd för att se till att mjölkhjulet alltid rör sig framåt.  Strategi 2017 understryker vinsten och resultatet för att kunna betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris till ägarna.  Aktivt deltagande i lobbyaktiviteter.	Ytterligare fokus på konsolidering av den europeiska mejerimarknaden.  Mer aktiv kommunikation mot finansiella institutioner för att undvika att bönder går i konkurs.

aktuella konkurrenslandskapet där Arla ”hamnar på efterkälken” eller ”sitter fast i mitten” på grund av vår aktuella positionering i Europa och internationellt skulle kunna skada våra framtida möjligheter att skaffa mjölk. Vår strategi fångar upp den exponeringen och vi har redan utökat vår närvaro på dessa marknader.

## Finansiella risker

Det finns också ett antal finansiella risker som förknippas med att göra affärer i en globaliserad värld, t.ex. valutarisker, ränterisker, och likviditetsrisker. Dessa finansiella risker hanteras centralt av vår finansfunktion och beskrivs i not 4.3.



## KONTINUERLIG RISKHANTERING

Den strategiska riskhanteringen kommer att fortgå under de kommande åren. De identifierade riskerna och deras respektive begränsande åtgärder kommer att utvärderas under styrelsens årliga strategiska granskning.

# Hälsosam finansiell bas

2013 var ett rekordår för Arla när det gäller både omsättning och resultat. Vi växte samtidigt som vi väsentligt ökade vinsten och den organiska tillväxten var särskilt stor i Ryssland, Mellanöstern, Kina och Afrika. Vår tillväxt är skalbar, skuldsättningen har minskat som utlovats och vi har lyckats frigöra passivt kapital.



Frederik Lotz,  
koncernfinansdirektör

	FÖRVÄNTNINGAR TILL 2013	UPPNÅTT 2013	FÖRVÄNTNINGAR TILL 2014
ARLAIN TJÄNING	<b>2,71</b> DKK/kilo	<b>3,05</b> DKK/kilo	<b>3,25-3,35</b> DKK/kilo
MJÖLKVOLYM	<b>12,5</b> miljarder kg	<b>12,7</b> miljarder kg	<b>13</b> miljarder kg
OMSÄTTNING	<b>72</b> miljarder DKK	<b>73,6</b> miljarder DKK	<b>79</b> miljarder DKK
OMSÄTTNINGSGÖKNING	<b>16%</b>	<b>16,6%</b>	<b>9%</b>
RESULTAT	<b>2,2</b> miljarder DKK	<b>2,2</b> miljarder DKK	<b>2,4</b> miljarder DKK
SKULDSÄTTNINGSGRAD	<b>3,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0-3,4</b>

Arlas vinstkapacitet visar affärsmodellens stabilitet. Vinsten ökade i takt med verksamheten baserat på den avsevärda tillväxt som vi uppnådde. Vi tar också vara på de möjligheter som uppkommer – till exempel på tillväxtmarknaderna. Vi fokuserar på att upprätthålla ett stabilt kreditbetyg. I början av 2013 övertröffade skuldsättningen vårt målintervall och den har nu minskat enligt plan. Dock begränsar skuldsättningsnivån fortfarande Arlas strategiska spelrum. Samtidigt gynnas Arla av en situation med ännu större möjligheter att sälja mejeriprodukter till attraktiva villkor. Sammantaget betyder detta att Arla i allt högre utsträckning måste prioritera sina resurser. Företaget arbetar därför hårt för att finansiera tillväxten genom att öka kassaflödena från den löpande verksamheten.

## Tillväxtaktiviteter

2013 var ett rekordår för Arla. Omsättningsökningen på 16,6 procent berodde delvis på koncernens förvärv 2012 vilka vi ser helårs-effekterna av 2013 och delvis genom ökad global tillväxt. Efter fusionerna i Storbritannien och Tyskland har fokus legat på affärsintegration. I Danmark och Sverige fokuserar vi fortfarande starkt på att utveckla verksamheten.

2013 påverkades Arlas organiska tillväxt särskilt av tillväxten på icke-kärnmarknader och globala marknadsprisökningar. De internationella

aktiviteterna ökar över hela marknaden, främst i Ryssland och Mellanöstern. Tillväxttakten upprätthålls på en stabil och hög nivå. En kombinerad tillväxttakt på 24,7 procent uppnåddes på Arlas tillväxtmarknader.

Tillväxten är fortsatt stabil i Mellanöstern, där Arla vinner marknadsandelar. Mot den här bakgrunden håller Arla på att öka sin närvaro i Afrika. 2013 inledde vi joint ventures som kommer att driva på den framtida tillväxten på den kontinenten baserat på pulverprodukter. Vi förväntar oss att den här utvecklingen ska ta fart under 2014. Samtidigt ökar exporterna till Kina, i synnerhet av barnmatsprodukter från TPM, som ökat med upp till 62 procent.

Sammantaget fortsätter den internationella verksamheten att öka tvåsiffrigt och uppfattas alltmer som den motor som ska säkerställa en marknad utanför Europa för den mjölk som levereras av företagets ägare. Vinstnivåerna ligger nu i linje med våra etablerade kärnmarknader.

Utvecklingen drivs av den underliggande globala efterfrågan på mjölkprodukter och det faktum att världsmarknadspriserna nått rimliga nivåer.

Under de senaste tolv månaderna har Arla Foods Ingredients uppnått en tillfredsställande tillväxt på 8 procent. Vi förväntar oss att årets strategiska investeringar i ökad laktoskapacitet ska leda till en markant tillväxtökning 2014.

## Skalbar tillväxt

Arla fokuserar på resultatet. Omsättningstillväxten har inget egensyfte, om det leder till samma eller högre ökning av kostnadsnivåerna. Skalfördelar är därför ett mål: Arlas omsättning måste öka dubbelt så fort som kostnaderna. Tack vare våra storskaliga effektivitetsprogram uppfyller vi nu målet. Våra kostnadsnedskärningsinitiativ har varit mer än framgångsrika, och även i framtiden kommer fokus att ligga på att säkerställa att tillväxt skapar värde för företaget och dess ägare.

Skalfördelar på 1,6 rapporteras för 2013 och det är ett mycket centralt nyckeltal för organisationen. 2013 uppgick skalfördelarna till 0,5 miljard DKK.

## Skuldsättningen under press från investeringar

Arla fokuserar på sitt kreditbetyg. Vi måste ha ett bra kreditbetyg och våra insatser för att minska skuldsättningen framskrider enligt plan. 2013 minskade skuldsättningsgraden till 3,2 från 3,9 året före. Vi ligger fortfarande nära övre delen av intervallet som är mellan 2,8 och 3,4. Det är en utmaning för Arla i dag att vi ser allt

gynnsammare investeringsmöjligheter som vi vill finansiera. Skuldsättningen utvecklas tillfredsställande, men begränsar utrymmet för nya stora investeringar. Arlas framtida konsolideringspolicy kommer att diskuteras med ägarna under 2014. Målet är att kunna finansiera en del av de spännande möjligheter som vi ser.

## Nästa etapp av Program Zero

Rörelsekapitalet är en av de åtgärder som under senare år bidragit till finansieringsökningen och minskningen av skuldsättningen. Det står också fortfarande högt på Arlas finansiella agenda. Syftet med Programme Zero är att frigöra passivt kapital.

Programme Zero har löpt framgångsrikt i tre år. 2012 låg vårt primära fokus på att optimera kundernas betalningsvillkor för att minska kundfordringarna. 2013 intensifierade vi vårt fokus på att minska lagren genom att optimera den interna planeringen och prognostiseringen. De här initiativen hade en uppskattad effekt på cirka 1,1 miljarder DKK 2013, och har haft en total effekt på cirka 3,3 miljarder DKK sedan 2011. Det förbättrade kassaflödet från den löpande verksamheten kan investeras eller användas för att betala tillbaka lån. Trots de stora förbättringar som vi redan uppnått finns det fortfarande avsevärd potential för att ytterligare minska rörelsekapitalet och

Programme Zero kommer därför att fortsätta de närmaste åren.

## Investeringar under året

2013 investerade Arla i en expansion av ett antal mejerier samt nya anläggningar i syfte att öka produktionen av lönsamma produkter globalt. Samtidigt vill vi göra produktionen mer effektiv och miljövänlig. Som planerat har vi investerat strax över 2 miljarder DKK i kapacitetsökningar, effektivitets- och miljöförbättringar, kvalitet samt innovation. I tillägg till detta är leasing avtal, tillägg till andre tillgångar så de totala investeringarna är 3,9 miljarder DKK. Målet är att bidra till en ökning av lönsamheten i Arlas verksamhet, och därigenom öka vinsten för ägarna av kooperativet Arla på lång sikt.

## Fokus på risker

Stark finansiell ledning är avgörande för en hållbar tillväxt. För närvarande håller vi på att stärka det sätt på vilket vi hanterar och utvecklar vår verksamhet. Målet är att säkerställa att vi utnyttjar våra tillgångar på bästa sätt, tillgångar som vi fått förtroende att förvalta av företagets ägare. Till exempel har Arla under de senaste åren uppgraderat sin internkontroll väsentligt och vi kommer att utveckla en ännu säkrare och effektivare kontrollmiljö. Under 2013 stärkte och formaliserade Arla också sina riskhanterings- och

identifieringsprocesser på koncernnivå. Mjölket är den viktigaste faktorn för Arlas resultat. Vi behöver mjölket för att dra nytta av stordriftsfördelar, innovation och varumärkesfördelar. Arla måste betala ett konkurrenskraftigt mjölkpris både på lång och kort sikt för att säkra mjölktilgången. Företagets framgång bygger på att vi lyckas skapa ett värde utöver marknadspriset.

## UTSIKTER FÖR 2014

2014 förväntar vi oss att omsättningen ska uppgå till cirka 79 miljarder DKK. Vinsten för året förväntas nå upp till det överenskomna målet på 3 procent av omsättningen, vilket motsvarar 2,4 miljarder DKK. Vår ambition är att leverera en Arlaintjänst på nivån 3,25-3,35 DKK. Detta är naturligtvis en uppskattning och osäkerheten beror på snabbväxande marknadsförhållanden. Vi förväntar oss att marknaderna och därigenom mjölkpriset ska vara under press 2014. Arla behåller fokus på de tre elementen i sin strategi – kärnmarknader, tillväxtmarknader och effektivitet. Vi förväntar oss att väsentligt öka andelen av världens tillväxtmarknader, att de ska köpa den ökande produktionen från våra europeiska mejerier och gårdar.



# Gemensam investering i utveckling

Arlas Strategi 2017 är ambitiös och vi ser för närvarande många intressanta investeringsmöjligheter, bland annat på tillväxtmarknaderna. En stark finansieringsmodell krävs för att ta tillvara de här möjligheterna. Vi är beredda att öka skuldsättningen över de överenskomna målen om möjligheterna är tillräckligt intressanta och förutsatt att vi kan hitta ett sätt att uppfylla målen för skuldsättningsgrad igen.

## Det finns tre sätt att finansiera

### Arlas tillväxt och utveckling

- Ägare
- Företag
- Finansinstitut

### Finansiera tillväxt

Arla arbetar hårt för att omvandla vilande rörelsekapital så att det kan användas för investeringar. Det sker bland annat genom Programme Zero. Sedan 2011 har programmet förbättrat kassaflödet från den löpande verksamheten för användning i finansiella

investeringar. 2014 inträder Programme Zero i fas två som understryker att Arla fortsätter att fokusera på att förbättra kassaflödena och minska de bundna medlen. Nästa våg av initiativ har betydande potential och förväntas frigöra flera miljarder danska kronor de närmaste åren.

Dessutom måste finansiering anordnas via finansinstitut och kapitalmarknaden. Arla kännetecknas av sin stabila kreditvärdighet, en flexibel fördelning av skuld på flera finansieringskällor och en sund återbetalningsprofil. Företaget har en brett baserad

finansieringsplattform, som 2013 kompletterades av emissionen av ett EMTN-program som ett komplement till andra finansieringskällor.

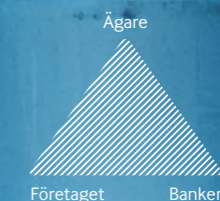
Det är viktigt att Arlas ägare står bakom oss och vill investera i verksamheten. Det gör de genom konsolidering. Enligt Arlas nuvarande konsolideringspolicy konsolideras 4,5 procent av Arlaintjäningen. Konsolideringen delas normalt mellan individuell konsolidering (en tredjedel) och kollektiv konsolidering (två tredjedelar).

### Resursprioritering

Efter finansiering anges tydliga prioriteringar för de tillgängliga investeringsmedlen. Investeringarna prioriteras i samråd med företagets affärsområden.

I linje med Strategi 2017 investerade vi i tillväxt, effektivitet (däribland strukturrationaliseringar) och miljöinitiativ (t.ex. lättare lastbilar, besparingar på diesel och minskade koldioxidutsläpp).

## FINANSIERING AV STRATEGI 2017



Arlas ambitiösa tillväxtstrategi kräver en noggrann balans mellan de olika finansieringskällorna.



## Koncernens resultaträkning 1 januari – 31 december

(Milj. DKK)	NOT	2013	2012
Omsättning	1.1	73 600	63 114
Produktionskostnader	1.2	-56 576	-48 413
<b>Bruttoresultat</b>		<b>17 024</b>	<b>14 701</b>
Forsknings- och utvecklingskostnader	1.2	-279	-202
Försäljnings- och distributionskostnader	1.2	-10 647	-9 496
Administrationskostnader	1.2	-3 406	-2 791
Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader	1.3	338	217
Resultat efter skatt från joint ventures/andelar i intresseföretag	3.5	140	73
<b>EBIT (resultat före räntor och skatt)</b>		<b>3 170</b>	<b>2 502</b>
<b>Specifikation:</b>			
EBITDA (Resultat före räntor, skatt, av- och nedskrivningar)		5 496	4 445
Av- och nedskrivningar	1.2	-2 326	-1 943
<b>EBIT (resultat före räntor och skatt)</b>		<b>3 170</b>	<b>2 502</b>
Finansiella intäkter och kostnader	4.1	-660	-518
<b>Resultat före skatt</b>		<b>2 510</b>	<b>1 984</b>
Skatt	5.1	-274	-89
<b>Årets resultat</b>		<b>2 236</b>	<b>1 895</b>
Minoritetsintressen		-35	-31
<b>Medlemmar i Arla Foods amba</b>		<b>2 201</b>	<b>1 864</b>

För resultatdisposition se sidan 59

# 3,0%

Vinsten uppgick till 3,0 procent av omsättningen, vilket ligger i linje med koncernens resultatmål på 3 procent.

## Koncernens rapport över totalresultat 1 januari – 31 december

(Milj. DKK)	NOT	2013	2012
<b>Årets resultat</b>		<b>2 236</b>	<b>1 895</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
<b>Poster som inte redovisas över resultaträkningen:</b>			
Aktuariella vinster/(förluster) på förmånsbestämda pensionsplaner	4.7	168	-654
Skatt på aktuariella vinster/(förluster) på förmånsbestämda pensionsplaner		-41	126
<b>Poster som senare skall redovisas över resultaträkningen:</b>			
Årets uppskjutna vinster/(förluster) på sättningsinstrument		70	68
Årets värdejustering av sättningsinstrument överförd till övriga rörelseintäkter		92	-46
Årets värdejustering av sättningsinstrument överförd till finansiella poster		188	-39
Årets värdejustering av sättningsinstrument överförd till produktionskostnader		-12	11
Årets värdejustering av finansiella tillgångar som innehas för försäljning		33	-4
Valutakursjusteringar vid omräkning av utländska enheter		-58	-59
Övriga justeringar		0	-70
Skatt på poster som skall överföras till resultaträkningen		-54	-
<b>Övrigt totalresultat efter skatt</b>		<b>386</b>	<b>-667</b>
<b>Summa totalresultat</b>		<b>2 622</b>	<b>1 228</b>
<b>Fördelat enligt följande:</b>			
Medlemmar i Arla Foods amba		2 600	1 227
Minoritetsintressen		22	1
<b>Summa</b>		<b>2 622</b>	<b>1 228</b>

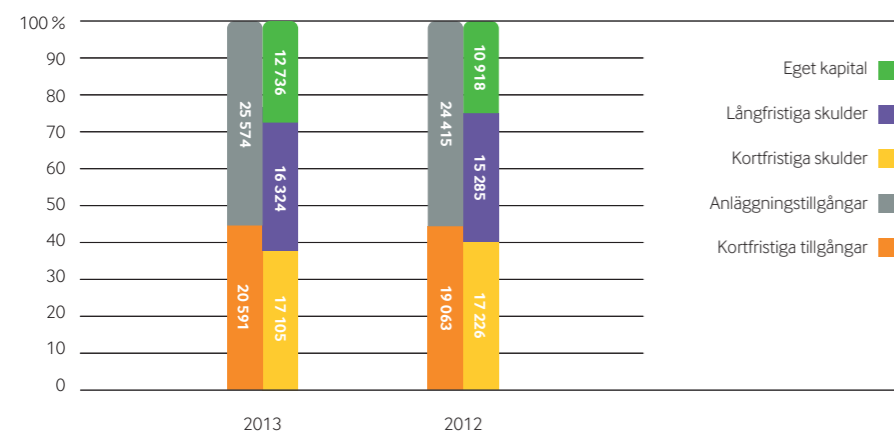
Totalresultatet visar årets värdeskapande/värdeminskning. Det innefattar förändringar i eget kapital som inte är transaktioner med ägare - t.ex. utveckling för pensionsförpliktelser och sättningsinstrument. Mjölketpris påverkas endast av årets resultat och inte av förändringarna i övrigt totalresultat.



## Koncernens balansräkning 31 december

(Milj. DKK)	NOT	2013	2012
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	3.1.a	5 569	5 442
Materiella tillgångar	3.3.a	16 851	15 644
Investeringar i joint ventures och intresseföretag	3.5	2 353	2 350
Uppskjuten skatt	5.1.c	427	435
Övriga anläggningstillgångar		374	544
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>25 574</b>	<b>24 415</b>
<b>Kortfristiga tillgångar</b>			
Varulager	2.1.b	7 562	6 034
Kundfordringar	2.1.c	6 762	6 723
Kundfordringar på joint ventures	3.5.b	41	83
Kundfordringar på intresseföretag	3.5.d	34	25
Finansiella derivatinstrument		208	251
Aktuell skatt		30	82
Fordringar inte inbetalt eget kapitalinstrument		111	-
Övriga kortfristiga tillgångar		1 083	753
Värdepapper		3 994	4 021
Likvida medel		566	735
<b>Summa kortfristiga tillgångar exkl. tillgångar som innehas för försäljning</b>		<b>20 391</b>	<b>18 707</b>
Tillgångar som innehas för försäljning	3.6.a	200	356
<b>Summa kortfristiga tillgångar inkl. tillgångar som innehas för försäljning</b>		<b>20 591</b>	<b>19 063</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>46 165</b>	<b>43 478</b>

### BALANSRÄKNING UPPDELAD EFTER HUVUDPOSTER



◀ Balansräkningen har en god och stabil sammansättning. Andelen anläggningstillgångar är i nivå med andra företag i mejeribranschen. Anläggningstillgångar finansieras i huvudsak genom eget kapital och långfristiga skulder. Omsättningstillgångar överstiger kortfristiga skulder, vilket är en bra indikation på likviditet.

## Koncernens balansräkning 31 december

(Milj. DKK)	NOT	2013	2012
<b>SKULDER OCH EGET KAPITAL</b>			
<b>EGET KAPITAL</b>			
Eget kapital före föreslagen efterlikvid		11 676	9 643
Föreslagen efterlikvid till ägare		900	1 112
<b>Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare</b>		<b>12 576</b>	<b>10 755</b>
Minoritetsintressen		160	163
<b>Summa eget kapital</b>		<b>12 736</b>	<b>10 918</b>
<b>SKULDER</b>			
<b>Långfristiga skulder</b>			
Pensionsförpliktelser	4.7	2 593	3 129
Avsättningar	3.7	66	77
Uppskjuten skatt	5.1.c	266	93
Lån	4.2	13 346	11 908
Övriga långfristiga skulder	4.2	54	78
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>16 324</b>	<b>15 285</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Lån	4.2	6 600	7 269
Leverantörsskulder	2.1.a	7 564	6 866
Skuld till joint ventures	3.5.b	2	-
Skuld till intresseföretag	3.5.d	9	15
Avsättningar	3.7	314	188
Finansiella derivatinstrument		623	864
Aktuell skatt		80	27
Övriga kortfristiga skulder		1 913	1 997
<b>Summa kortfristiga skulder exkl. skulder för tillgångar som innehas för försäljning</b>		<b>17 105</b>	<b>17 226</b>
Skulder för tillgångar som innehas för försäljning	3.6.b	-	49
<b>Summa kortfristiga skulder inkl. skulder för tillgångar som innehas för försäljning</b>		<b>17 105</b>	<b>17 275</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>33 429</b>	<b>32 560</b>
<b>SUMMA SKULDER OCH EGET KAPITAL</b>		<b>46 165</b>	<b>43 478</b>



## Koncernens rapport över förändringar i eget kapital 1 januari - 31 december

Koncernens rapport över eget kapital visar årets utveckling i nettotillgångar, dvs. koncernens tillgångar minus koncernens skulder.

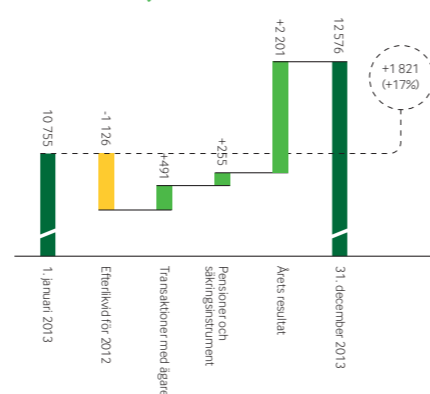
Den 31 december 2013 uppgick eget kapital till 12 736 miljoner DKK, en ökning med 1 818 miljoner DKK jämfört med den 31 december 2012. 25 procent av det totala kapitalet är individuellt kapital. Soliditeten mätt som eget kapital i förhållande till balansomslutningen uppgick till 28 procent den 31 december 2013 mot 25 procent föregående år.

Konsolideringsvinsten uppgick till 1 301 miljoner DKK, varav 978 miljoner DKK konsoliderades till reserven för särskilda poster och 323 miljoner DKK till insatskapitalet (2012: 469 miljoner DKK till reserven för särskilda poster och 283 miljoner DKK till insatskapital).

Den 31 december 2013 fusionerades Arla Foods amba med AFMP, varigenom AFMP blev medlem i Arla Foods amba. Som en del av transaktionen emitterade Arla Foods amba 41 miljoner DKK som kollektivt kapital (kapitalkonto) och 501 miljoner DKK som individuellt kapital (insatskapital).

Efterlikviden för 2012 betalades ut från eget kapital i mars 2013. Betalningen uppgick till 1 112 miljoner DKK efter valutakursomräkning främst relaterat till SEK.

### FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL HÄNFÖRLIG TILL ARLA (Miljoner DKK)



	KAPITALKONTO	LEVERANSBASERADE ÄGAREVIS	INSATSKAPITAL	RESERV FÖR SÄRSKILDA POSTER	RESERV FOND B	RESERV FÖR VÄRDEJUSTERING AV SÄKRINGSINSTRUMENT	RESERV FÖR VALUTAKURSJUSTE RINGAR	FÖRESLAGEN EFTERLIKVID	EGET KAPITAL TILLHÖRANDE ARLA FOODS AMBA	MINORITETSINTRESSEN	SUMMA EGET KAPITAL
<b>Eget kapital den 1 januari 2013</b>	<b>6 894</b>	<b>835</b>	<b>1 628</b>	<b>969</b>	<b>-</b>	<b>-673</b>	<b>-10</b>	<b>1 112</b>	<b>10 755</b>	<b>163</b>	<b>10 918</b>
Årets resultat			323	978				900	2 201	35	2 236
Övrigt totalresultat	83					337	-21		399	-13	386
<b>Summa totalresultat</b>	<b>83</b>	<b>-</b>	<b>323</b>	<b>978</b>	<b>-</b>	<b>337</b>	<b>-21</b>	<b>900</b>	<b>2 600</b>	<b>22</b>	<b>2 622</b>
Kapital emitterat till nya ägare	41		501						542		542
Utbetalt till ägare		-28	-23						-51		-51
Utdelning till minoritetsintressen										-38	-38
Förvärv av minoritetsintressen	-139								-139	5	-134
Försäljning av minoritetsintressen	-5								-5	8	3
Efterlikvid till ägare								-1 126	-1 126		-1 126
Valutakursjusteringar	19	-11	-22					14	-		-
<b>Summa transaktioner med ägare</b>	<b>-84</b>	<b>-39</b>	<b>456</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-1 112</b>	<b>-779</b>	<b>-25</b>	<b>-804</b>
<b>Eget kapital den 31 december 2013</b>	<b>6 893</b>	<b>796</b>	<b>2 407</b>	<b>1 947</b>	<b>-</b>	<b>-336</b>	<b>-31</b>	<b>900</b>	<b>12 576</b>	<b>160</b>	<b>12 736</b>

	KAPITALKONTO	LEVERANSBASERADE ÄGAREVIS	INSATSKAPITAL	RESERV FÖR SÄRSKILDA POSTER	RESERV FOND B	RESERV FÖR VÄRDEJUSTERING AV SÄKRINGSINSTRUMENT	RESERV FÖR VALUTAKURSJUSTE RINGAR	FÖRESLAGEN EFTERLIKVID	EGET KAPITAL TILLHÖRANDE ARLA FOODS AMBA	MINORITETSINTRESSEN	SUMMA EGET KAPITAL
<b>Eget kapital den 1 januari 2012</b>	<b>7 465</b>	<b>840</b>	<b>682</b>	<b>-</b>	<b>500</b>	<b>-667</b>	<b>53</b>	<b>491</b>	<b>9 364</b>	<b>162</b>	<b>9 526</b>
Årets resultat			283	469				1 112	1 864	31	1 895
Övrigt totalresultat	-568					-6	-63		-637	-30	-667
<b>Summa totalresultat</b>	<b>-568</b>	<b>-</b>	<b>283</b>	<b>469</b>	<b>-</b>	<b>-6</b>	<b>-63</b>	<b>1 112</b>	<b>1 227</b>	<b>1</b>	<b>1 228</b>
Kapital emitterat till nya ägare	14		678						692		692
Utbetalt till ägare		-18	-19						-37		-37
Omklassificeringar				500	-500						
Efterlikvid till ägare								-491	-491		-491
Valutakursjusteringar	-17	13	4						-		-
<b>Summa transaktioner med ägare</b>	<b>-3</b>	<b>-5</b>	<b>663</b>	<b>500</b>	<b>-500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-491</b>	<b>164</b>	<b>-</b>	<b>164</b>
<b>Eget kapital den 31 december 2012</b>	<b>6 894</b>	<b>835</b>	<b>1 628</b>	<b>969</b>	<b>-</b>	<b>-673</b>	<b>-10</b>	<b>1 112</b>	<b>10 755</b>	<b>163</b>	<b>10 918</b>

### Bokslutskommentar

Arla Foods eget kapital indelas i individuella bevis (leveransbaserade ägarbevis och insatskapital), som kan fördelas på de enskilda medlemmarna, och i kollektivt kapital (kapitalkonto och den stadgade avsättningen till särskilda syften). Dessutom ingår en rad bokföringstekniska konton, som krävs enligt lagstiftningen. Efterlikviden för det avslutade räkenskapsåret anges som en särskild post under eget kapital.

#### Kollektivt kapital

- Kapitalkonto, som består av koncernens icke allokerade eget kapital. I samband med fusionen med AFMP erlades 41 miljoner DKK.
- En reserv för särskilda poster inrättades 2011, när den tidigare reservfonden B överfördes till en ny reserv som på styrelsens förslag kan användas av representantskapet för att helt eller delvis kvitta väsentliga förluster eller värdenedgång, se artikel 19(iii) i bolagsordningen. Belopp från resultatdisposition uppgick till 978 miljoner DKK.

#### Individuellt kapital

- Leveransbaserade ägarcertifikat etablerade i enlighet med artikel 19(1)(ii) i bolagsordningen och tillhörande regler. Konsolidering i detta avseende upphörde 2010.
- Insatskapitalet inrättades 2010 i enlighet med artikel 19(1)(iii) i bolagsordningen och lagstiftning.
- Efterlikvid till medlemmar redovisas separat i eget kapital tills utbetalning sker.

Belopp från resultatdisposition uppgick till 323 miljoner DKK. Utöver detta erlades 501 miljoner DKK i samband med ägarfusionen med AMCO.

Belopp som konsolideras som insatskapital via den årliga fördelningen förräntas enligt CIBOR (Copenhagen Interbank Offered Rate) + 1,5 procent. Belopp som tillförs insatskapitalet i samband med fusioner förräntas inte. Ränta betalas ut tillsammans med efterlikvid. Räntan för 2013 uppgick till 18 miljoner DKK jämfört med 16 miljoner DKK 2012.

Den enskilde ägarens inestående medel på ägarbeviset och på insatskapitalet kan utbetalas på tre år vid uppsägning av medlemskapet i Arla Foods amba i enlighet med regelverkets bestämmelser samt om representantskapet godkänt utbetalning. 2013 utbetalades 51 miljoner DKK till medlemmar som beslutat att lämna företaget. 90 miljoner DKK förväntas utbetalas 2014.

Innestående medel på enskilda konton är denominerade i valutan i det land som medlemmarna är registrerade. Valutakursjusteringar sker varje år, och beloppet överförs därefter till kapitalkontot.

Den föreslagna efterlikviden uppgick till 900 miljoner DKK, och räntan på insatskapitalet uppgick till 18 miljoner DKK. I mars 2013 fattades ett beslut att betala ut 1 112 miljoner DKK i efterlikvid och ränta på insatskapital i samband med 2012 års resultatdisposition.

#### Övriga eget kapitalkonton

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

- Reserv för valutakursjusteringar som omfattar omräkningsdifferenser som uppstår vid omräkning av redovisning för utländska företag med en annan funktionell valuta än koncernens redovisningsvaluta, kursjusteringar avseende tillgångar och skulder, som utgör en del av koncernens nettoinvestering i sådana företag, och kursjusteringar avseende säkringstransaktioner, som kurssäkrar koncernens nettoinvestering i sådana företag.

#### Icke-förminskningsklausul

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

#### Minoritetsintressen

I koncernredovisningen redovisas dotterbolagens poster i sin helhet. Minoritetsintressenas andel av dotterbolagens resultat och eget kapital i dotterbolag, som inte ägs till 100 procent, ingår som en del av koncernens resultat respektive eget kapital, men redovisas separat. Minoritetsintressen värderas vid den första redovisningen till antingen ägarandelens verkliga värde eller till den procentuella andelen av det verkliga värdet för det övertagna företagets identifierade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser. Värderingen av minoritetsintressen sker transaktion för transaktion och upplysningar lämnas i noten om företagsförvärv.

Resultatdisposition (Milj. DKK)	2013	2012
Årets resultat	2 236	1 895
Minoritetsintressen	-35	-31
<b>Arla Foods ambas andel</b>	<b>2 201</b>	<b>1 864</b>
<b>Föreslås fördelas på följande sätt:</b>		
Efterlikvid	882	1 096
Ränta på insatskapital	18	16
<b>Summa efterlikvid</b>	<b>900</b>	<b>1 112</b>
<b>Överfört till eget kapital:</b>		
Reserv för särskilda poster	978	469
Insatskapital	323	283
<b>Summa överfört till eget kapital</b>	<b>1 301</b>	<b>752</b>
<b>Summa fördelat resultat</b>	<b>2 201</b>	<b>1 864</b>

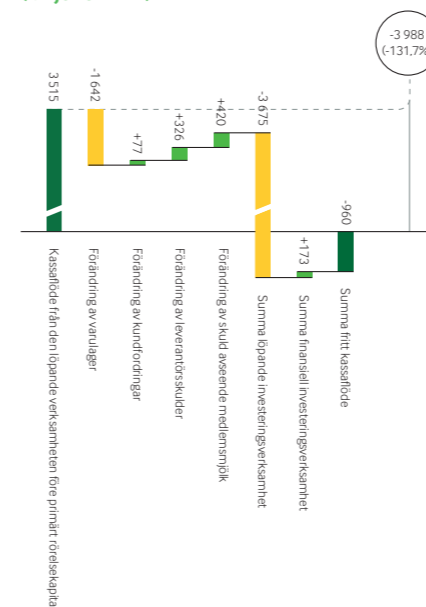


## Koncernens kassaflödesanalys 1 januari–31 december

Ett företags tillväxt och överlevnad beror på dess förmåga att generera eller på annat sätt skaffa likvida medel. Det som gör det möjligt för Arla att överleva är dess likviditet, inte vinst som bara är en indikator på finansiella prestationer. Våra ägare vill ha efterlikvid, leverantörer och långgivare förväntar sig betalning och återbetalning, medarbetarna får lön för sitt arbete och skattemyndigheterna har rätt till skatteintäkter. Därför är kassaflödesanalysen en viktig del av företagsrapporteringen.

(Milj. DKK)	NOT	2013	2012
Årets resultat		2 236	1 895
Av- och nedskrivningar	1.2.d	2 326	1 943
Resultatandelar i joint ventures och intresseföretag	3.5	-140	-73
Resultat vid avyttring av företag och fastigheter m.m.		-	-59
Förändring i primärt rörelsekapital	2.1.a	-973	1 436
Förändring i övrigt rörelsekapital		-886	-1 429
Övriga ej kassapåverkande poster		-207	-3
Erhållen utdelning joint ventures och intresseföretag		15	-
Finansiella intäkter	4.1	-37	-101
Finansiella kostnader	4.1	697	619
Betald ränta		-481	-431
Erhållen ränta		37	69
Förändring i uppskjuten skatt		73	21
Betald skatt		-118	-88
<b>Summa kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>2 542</b>	<b>3 799</b>
Investering i immateriella tillgångar	3.1	-253	-136
Försäljning av immateriella tillgångar	3.1	-	19
Investering i materiella tillgångar	3.3	-3 767	-3 303
Försäljning av materiella tillgångar	3.3	345	37
<b>Summa kassaflöde från den löpande investeringsverksamheten</b>		<b>-3 675</b>	<b>-3 383</b>
<b>Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-1 133</b>	<b>416</b>
Investering i finansiella tillgångar		-	-1 701
Försäljning av finansiella tillgångar		173	-
Förvärv av företag	3.4	-	-289
Försäljning av företag		-	53
<b>Summa finansiell investeringsverksamhet</b>		<b>173</b>	<b>-1 937</b>
<b>Summa kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-3 502</b>	<b>-5 320</b>
<b>Summa fritt kassaflöde</b>		<b>-960</b>	<b>-1 521</b>
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår		-1,126	-491
Inbetalt från nya ägare		396	-
Utbetalt från eget kapital avseende utträdde medlemmar		-51	-37
Upptagna lån, netto	4.2	1,202	1,674
Förändring av kortfristiga skulder		321	680
Förändring av värdepapper		78	-78
<b>Summa kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>820</b>	<b>1,748</b>
<b>Nettokassaflöde</b>		<b>-140</b>	<b>227</b>
Likvida medel den 1 januari		735	504
Valutakursjustering av likvida medel		-29	4
<b>Likvida medel den 31 december</b>		<b>566</b>	<b>735</b>

### SPECIFIKATION AV FRITT KASSAFLÖDE (Miljoner DKK)



### Arlas redovisningsprinciper

Koncernens rapport över kassaflöde presenteras enligt den indirekta metoden, där årets resultat avstäms mot nettokassaflödet från den löpande verksamheten. Det sker genom justering av årets resultat för ej likviditetspåverkande poster, t.ex. av- och nedskrivning, poster som inte berör koncernens löpande verksamhet, t.ex. skatt och avyttring av tillgångar och rörelser i rörelsekapitalet under perioden.

### Bokslutskommentar

Kassaflödet från den löpande verksamheten utgjorde 2 542 miljoner DKK 2013 jämfört med 3 799 miljoner DKK 2012. Kassaflödet från den löpande verksamheten minskade med 1 257 miljoner DKK.

Rörelsekapital definieras som summan av varulager och kundfordringar med avdrag för leverantörsskulder och uppgick till 6 760 miljoner DKK den 31 december 2013, jämfört med 5 891 miljoner DKK 2012. Arla Foods har stärkt sitt fokus på att öka kassaflödet från den löpande verksamheten (Programme Zero). Den positiva effekten uppvägs av ett högre mjölkpris, effekten av en ökande omsättning samt ökat varulager för leveransavtal i 2014.

Kassaflödet från investeringsverksamhet uppgick till -3 502 miljoner DKK jämfört med -5 320 miljoner DKK 2012. Årets investeringar i anläggningstillgångar uppgick till -3 767 miljoner DKK.

Det fria kassaflödet uppgick till sammanlagt -960 miljoner DKK 2013 jämfört med -1 521 miljoner DKK 2012. Detta beräknas som kassaflödet från den löpande verksamheten minus kassaflödet från investeringsverksamhet.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till 820 miljoner DKK som påverkas av inbetalda medel från de nya ägarna på 396 miljoner DKK. Likvida medel uppgick till sammanlagt 566 miljoner DKK jämfört med 735 miljoner DKK under föregående år.



## Notöversikt och redovisningsprinciper

Noterna och redovisningsprinciperna är indelade efter avsnitt som beskriver de olika delarna av de finansiella rapporterna.

De olika avsnitten innefattar redovisningsprinciper, uppskattningar och osäkerheter, specifikationer av och kommentarer till siffrorna.

Koncernredovisningen presenteras i danska kronor (DKK), moderbolagets funktionella valuta.

<b>Not 1. Löpande verksamhet</b>	<b>63</b>
Not 1.1 Nettoomsättning	63
Not 1.2 Kostnader	65
Not 1.3 Övriga rörelseintäkter och övriga rörelsekostnader	67
<b>Not 2. Rörelsekapital</b>	<b>68</b>
Not 2.1 Primärt rörelsekapital	68
<b>Not 3. Övriga rörelsetillgångar och övriga rörelseskulder</b>	<b>70</b>
Not 3.1 Immateriella tillgångar	70
Not 3.2 Nedskrivningsprövning	72
Not 3.3 Materiella tillgångar	73
Not 3.4 Företagsförvärv	75
Not 3.5 Joint ventures och intresseföretag	77
Not 3.6 Tillgångar som innehas för försäljning	79
Not 3.7 Avsättningar	80
<b>NOT 4. Finansiell situation</b>	<b>81</b>
Not 4.1 Finansiella poster	81
Not 4.2 Räntebärande skuld	82
Not 4.3 Finansiella risker	87
Not 4.4 Finansiella derivatinstrument	93
Not 4.5 Upplysningar om finansiella instrument	94
Not 4.6 Överföring av finansiella tillgångar	96
Not 4.7 Pensionsförpliktelser	96
<b>NOT 5. Övrigt</b>	<b>100</b>
Not 5.1 Skatt	100
Not 5.2 Arvode till revisorer som valts av representantskapet	102
Not 5.3 Ledningens arvoden och transaktioner	102
Not 5.4 Kontraktuella åtaganden och ansvarsförbindelser	103
Not 5.5 Händelser efter balansdagen	103
Not 5.6 Framtida standarder för genomförandet av nya eller ändrade IFRS	103
<b>Koncernöversikt</b>	<b>104</b>

### Sammanfattning av väsentliga redovisningsprinciper

Koncernredovisningen i denna årsrapport har upprättats i enlighet med IASB, samt i enlighet med IFRS så som de godkända av EU. Koncernredovisningen godkändes för publicering av styrelsen den 18 februari 2014 och presenterades för representantskapet för godkännande den 26 februari 2014.

### Förändringar i redovisningsprinciper

#### – Tillämpning av nya eller förändrade IFRS-standarder

Till följd av revideringen av IAS 19 beräknas nu räntan genom att använda diskonteringsräntan för nettopensionsskulden (eller tillgången), till skillnad mot tidigare då denna ränta enbart applicerades på nettopensionsskulden, medan den förväntade avkastningen på pensionstillgången istället realiserades. Denna förändring har ökat koncernens finansiella kostnader med DKK 57m under 2013. Då en retroaktiv tillämpning av dessa förändringar endast skulle ha en immateriell effekt för respektive räkenskapsår, tillämpar Arla dessa fullt ut 2013 utan att räkna om tidigare års jämförelsesiffror och tilläggsupplysningar.

Utöver ovanstående, har Arla gjort bedömningen att tillämpningen av övriga nya IFRS-standarder inte har haft någon väsentlig påverkan på koncernredovisningen.

IASB har utfärdat ett antal nya och reviderade redovisningsstandarder och vägledningar, vilka ännu inte trätt i kraft.

IASB har utfärdat IFRS 9 Finansiella instrument och tillägg till IFRS 9, som är tillämplig för räkenskapsperioder som påbörjas 1 januari 2015 eller därefter. Den nya standarden och tillägget har ännu inte godkänts av EU. Arla har bedömt effekten av standarden och tillägget och kommit till slutsatsen att den, med nuvarande lydelse, inte kommer att ha väsentlig påverkan på koncernredovisningen.

De godkända standarder och vägledningar som ännu inte trätt i kraft kommer att implementeras i den takt de blir gällande för Arla.

### Koncernredovisning

Koncernredovisningen upprättas genom en sammanslagning av moderbolagets och de enskilda dotterbolagens finansiella rapporter, som är upprättade enligt koncernens redovisningsprinciper. Omsättning, kostnader, tillgångar, skulder och poster som ingår i dotterbolagens eget kapital sammanräknas och presenteras rad för rad i koncernredovisningen. Koncerninterna innehav, saldon och transaktioner samt orealiserade intäkter och kostnader i samband med dessa elimineras.

Koncernredovisningen omfattar Arla Foods amba (moderbolaget) och de dotterbolag i vilka moderbolaget direkt eller indirekt äger mer än 50 procent av rösträtten eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande. Gemensamt styrda företag, via ett kontraktarrangemang, räknas som joint ventures. Företag, i vilka koncernen har ett betydande, men inte bestämmande inflytande, betraktas som intresseföretag. Ett betydande inflytande innebär i allmänhet att man direkt eller indirekt äger eller kontrollerar mer än 20 procent, men högst 50 procent, av rösträtten. Orealiserade vinster (t.ex. vinst som uppstår vid försäljning till joint ventures eller intresseföretag, då kunden betalar med medel som delvis ägs av koncernen) från transaktioner med joint ventures eller intresseföretag elimineras mot investeringens bokförda värde i förhållande till koncernens intresse i företaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt under förutsättning att ingen värdenedgång ägt rum. Koncernredovisningen upprättas på basis av anskaffningskostnad, förutom vissa poster med en alternativ beräkningsgrund, vilka identifieras i dessa redovisningsprinciper.

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

För varje rapporterade företag i koncernen fastställs en funktionell valuta, som används i den primära ekonomiska miljön där det enskilda företaget är verksamt. Transaktioner i utländsk valuta omräknas vid första redovisning till transaktionsdagens kurs för den funktionella valutan. Penningtillgångar och -skulder i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan med hjälp av balansdagens valutakurs. Valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen under finansiella poster. Icke-monetära poster, t.ex. materiella tillgångar, som värderas baserat på anskaffningskostnad i utländsk valuta, omräknas till den funktionella valutan när de redovisas för första gången.

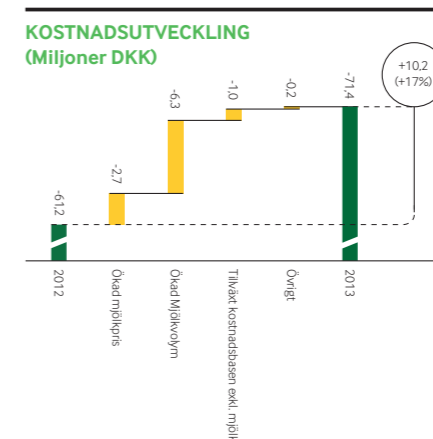
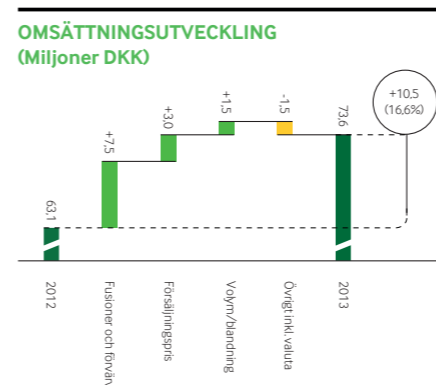
### Omräkning av utländsk verksamhet

Tillgångar och skulder i koncernföretag, däribland andelen av nettotillgångarna och goodwill i joint ventures och intresseföretag med annan funktionell valuta än DKK, omräknas till DKK med hjälp av växelkursen vid årets slut. Omsättningen, kostnaderna och andelen av årets resultat omräknas till DKK med hjälp av den månatliga genomsnittskursen om den inte skiljer sig väsentligt från kursen på transaktionsdagen. Valutakursdifferenser redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i omräkningsreserven. Vid en delayttring av dotterbolag, intresseföretag och joint ventures överförs den relevanta proportionella andelen av den ackumulerade valutakursomräkningsreserven till årets resultat tillsammans med eventuella vinster eller förluster i samband med avyttringen. Återbetalning av utestående saldon som är en del av nettoinvesteringen betraktas inte som en delayttring av dotterbolaget.

## Not 1. Primära aktiviteter

2013 var ett rekordår för Arla. Omsättningstillväxten på 16,6 procent berodde bland annat på koncernens förvärv 2012. Arlas organiska tillväxt påverkades särskilt av tillväxten på icke-kärnmarknader och globala marknadsprisökningar. Omsättningstillväxten har inget eget syfte, om det leder till samma eller högre ökning av kostnadsnivåerna. Skalbarhet är därför ett mål: Arlas omsättning måste öka dubbelt så fort som kostnaderna. En skalbarhetsnivå på 1:1,6 rapporterades för 2013.

Notsektionen fokuserar på koncernens resultat. Specifikationerna innefattar upplysningar om fördelningen av omsättning per affärsområde och produktkategorier. Den organiska tillväxten justeras för effekten av fusioner, förvärv och utländsk valuta. Noter anger den invägda mjölkvolymen från ägare och från kontraktstleverantörer, samt kostnaden för mjölk, vilket är den största kostnadsposten i vår resultaträkning. Totalkostnaden är a-contopriset för mjölk. Efterlikviden genereras som en del av koncernens resultatdisposition och ingår därför inte i kostnaderna.



### NOT 1.1. OMSÄTTNING

#### Arlas redovisningsprinciper

Omsättningen redovisas i resultaträkningen, när leverans har skett och riksen har övergått till

köparen och om intäkten kan beräknas korrekt och förväntas betalas. Omsättningen omfattar fakturerad försäljning minus säljrabatter, kontant-rabatter, moms och avgifter. Omsättningen per

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

### Not 1.1.a. Omsättning fördelat på affärsområde/marknad

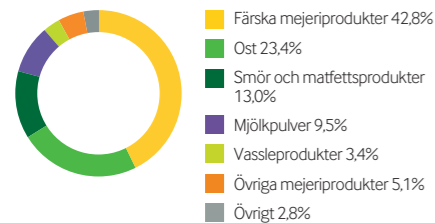
	2013		2012
	ORGANISK TILLVÄXT	OMSÄTTNING	OMSÄTTNING
(Milj. DKK)			
Consumer UK	3,4%	19 217	15 760
Consumer Sweden	-2,7%	11 592	11 823
Consumer Finland	10,3%	2 677	2 421
Consumer Denmark	1,3%	6 569	6 837
Consumer Germany	8,7%	10 782	6 891
Consumer Netherlands	16,5%	1 746	1 495
<b>Summa kärnmarknader</b>	<b>3,5%</b>	<b>52 583</b>	<b>45 227</b>
Consumer International – Ryssland	44,3%	857	634
Consumer International – Mellanöstern & Afrika	11,6%	3 337	3 045
Consumer International – Kina	54,0%	119	78
Consumer International – TPM	61,7%	1 084	671
Arla Foods Ingredients	9,6%	2 392	2 215
<b>Summa tillväxtmarknader</b>	<b>24,7%</b>	<b>7 789</b>	<b>6 643</b>
Värdeområden	5,2%	4 667	4 442
Global Categories and Operations – Trading	28,0%	6 712	5 263
Övriga		1 849	1 539
<b>Summa omsättning</b>	<b>6,6%</b>	<b>73 600</b>	<b>63 114</b>

\* Vår totala försäljning till Kina inklusive TPM och andra områden utgör cirka 1 200 miljoner DKK jämfört med cirka 750 miljoner DKK i 2012.

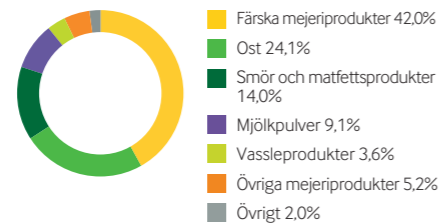


**Not 1.1.b. Omsättning fördelad på produktkategori**

**OMSÄTTNING PER  
PRODUKTKATEGORI, 2013**



**OMSÄTTNING PER  
PRODUKTKATEGORI, 2012**



**Bokslutskommentar**

Omsättningen för 2013 uppgick till 73 600 miljoner DKK jämfört med 63 114 miljoner DKK 2012 – en ökning med 16,6 procent. Omsättningsökningen berodde främst på helårseffekter av fusionerna under 2012, men också på en stabil organisk tillväxt på 6,6 procent under 2013.

Kärnmarknaderna uppvisar sammanlagt en organisk tillväxt på 3,5 procent, främst beroende på prisökningar, medan tillväxtmarknaderna totalt sett uppvisade en organisk tillväxt på 24,7 procent och nu utgör 10 procent av den totala omsättningen.

Framför allt Ryssland och Mellanöstern uppvisar mycket höga tillväxtnivåer. I tabellen avser Kina endast export av konsumtionsvaror i Consumer International. Vår totala försäljning till Kina, inklusive TPM och andra områden, uppgick till cirka 1 200 miljoner DKK jämfört med cirka 750 miljoner DKK 2012.

Den största kategorin är färskmejeriprodukter (FDP), som främst säljs på kärnmarknader. Kategorin står för nästan hälften av den totala omsättningen. FDP omfattar mjölk, grädde, matlagningsprodukter, UHT och yoghurt. Den organiska tillväxten uppgår till 9 procent, främst beroende på prisökningar.

Försäljningen av ost utgör 23 procent av den totala omsättningen och består på kärnmarknaderna främst av hårdost och i övriga världen främst av andra ostkategorier – olika typer av färskost och mögelost. Den organiska tillväxten inom det här området är begränsad – på kärnmarknaderna är tillväxten negativ, men en sund omsättningsökning på tillväxtmarknaderna kompenserar detta mer än väl. Kategorierna färskost och mögelost uppvisar en sund tillväxt, medan hårdostförsäljningen går trögare. Kategorin mjölkpulver har ökat väsentligt, men den utgör en relativt liten del av verksamheten – endast 10 procent av den totala omsättningen.

**NOT 1.2. KOSTNADER**

**Redovisningsprinciper**

**Produktionskostnader**

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

**Forsknings- och utvecklingskostnader**

Kostnader för forskning och utveckling omfattar direkta kostnader, lönekostnader och av- och nedskrivningar. Forskningskostnader redovisas när de uppkommer.

Utvecklingskostnader aktiveras till anskaffningskostnad som immateriella tillgångar först när produkten anses vara tekniskt och kommersiellt gångbar, och kostnadsförs i alla andra fall. Normalt uppfylls kriterierna sent i utvecklingsfasen. Aktiverade utvecklingskostnader redovisas till anskaffningskostnad.

**Försäljnings- och distributionskostnader**

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

**Administrationskostnader**

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

**Not 1.2.a. Kostnader**

(Milj. DKK)

	2013	2012
Produktionskostnader	-56 576	-48 413
Forsknings- och utvecklingskostnader	-279	-202
Försäljnings- och distributionskostnader	-10 647	-9 496
Administrationskostnader	-3 406	-2 791
<b>Summa</b>	<b>-70 908</b>	<b>-60 902</b>
varav:		
Kostnader för mjölkkråvara	-35 635	-26 625
Personalkostnader	-8 342	-7 753
Av- och nedskrivningar	-2 326	-1 943
Övriga kostnader	-24 605	-24 581
<b>Summa</b>	<b>-70 908</b>	<b>-60 902</b>

**Not 1.2.b. Kostnader för mjölkkråvara**

(Milj. DKK)

Kostnader för ägarmjölk	-26 901	-19 127
Kostnader för övrig invägd mjölk	-8 734	-7 498
<b>Summa kostnader för mjölkkråvara</b>	<b>-35 635</b>	<b>-26 625</b>
(milj. kg)		
Invägning av ägarmjölk	9 474	7 529
Invägning övriga	3 202	2 881
<b>Milj. kg invägd mjölk totalt</b>	<b>12 676</b>	<b>10 410</b>

**Not 1.2.c. Personalkostnader**

(Milj. DKK)

Löner och arvoden	-7 192	-6 543
Pensioner – förmånsbestämda pensionsplaner	-23	-26
Pensioner – avgiftsbestämda pensionsplaner	-490	-416
Övriga kostnader för socialförsäkringar	-637	-768
<b>Summa personalkostnader</b>	<b>-8 342</b>	<b>-7 753</b>
Personalkostnader ingår i:		
Produktionskostnader	-4 503	-4 295
Forsknings- och utvecklingskostnader	-107	-77
Försäljnings- och distributionskostnader	-2 374	-2 372
Administrationskostnader	-1 358	-1 009
<b>Summa personalkostnader</b>	<b>-8 342</b>	<b>-7 753</b>
<b>Genomsnittligt antal medarbetare heltid</b>	<b>19 577</b>	<b>18 112</b>



**Not 1.2.d. Av- och nedskrivningar**

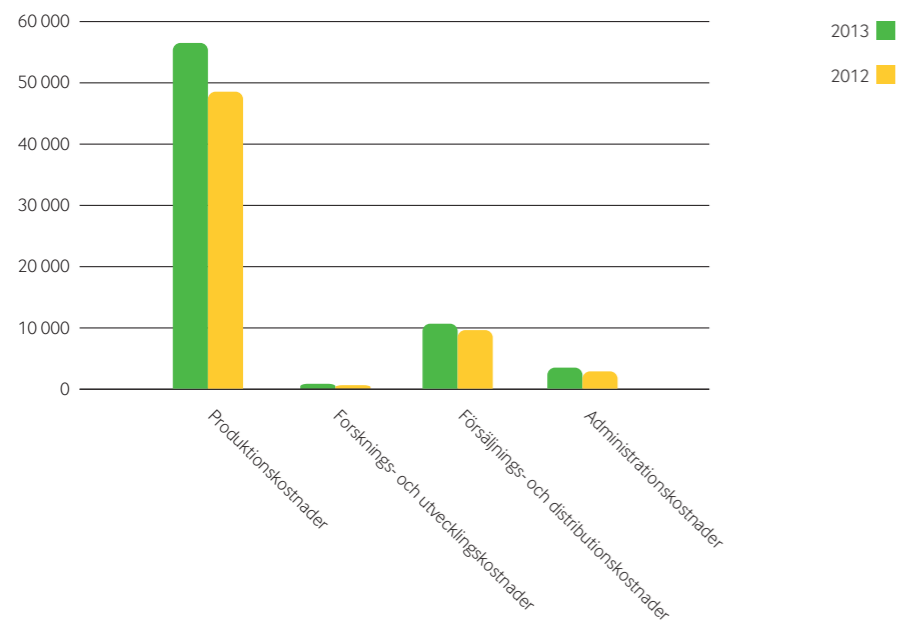
(Milj. DKK)

	2013	2012
Avskrivning immateriella tillgångar	-219	-177
Avskrivning materiella tillgångar	-1 970	-1 698
Nedskrivning materiella tillgångar	-137	-68
<b>Summa av- och nedskrivningar</b>	<b>-2 326</b>	<b>-1 943</b>

Av- och nedskrivningar ingår i följande:

	2013	2012
Produktionskostnader	-1 833	-1 499
Forsknings- och utvecklingskostnader	-13	-8
Försäljnings- och distributionskostnader	-181	-144
Administrationskostnader	-299	-292
<b>Summa av- och nedskrivningar</b>	<b>-2 326</b>	<b>-1 943</b>

**SUMMA KOSTNADSFÖRDELNING**



**Bokslutskommentar**

De totala produktions-, forsknings- och utvecklingskostnaderna, försäljnings- och distributionskostnader samt administrationskostnader har ökat med 16,2 procent, vilket ligger strax under omsättningssökningen på 16,6 procent.

A-contopriset fastställs så att vinsten ska uppgå till tre procent av omsättningen. Fokus ligger dock på att hålla alla övriga kostnader nere för att föra vidare

högsta möjliga mjölkpris till ägarna via mjölkpriset och efterlikviden. I allmänhet har kostnaderna stigit på grund av ökade aktiviteter efter fusionerna med MUH och Milk Link 2012. Dock har kostnaden per kg förädlad mjölk minskat tack vare stordriftsfördelar.

Det totala inflödet av mjölkråvara har ökat med 2 266 miljoner kg mjölk, vilken främst levereras av våra ägare. Den ökade volymen har ökat kostnaderna med 34 procent.

Betydande effektivitetsprogram har lanserats som ska hjälpa till att hålla kostnaderna nere och därigenom säkerställa ett rättvist a-contoprisk till ägarna.

**NOT 1.3. ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER OCH RÖRELSEKOSTNADER**

**Redovisningsprinciper**

Övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader omfattar poster av sekundär karaktär i förhållande till

koncernens huvudverksamhet. I de här posterna ingår vinster och förluster vid försäljning av immateriella och materiella tillgångar m.m.

**Not 1.3.a. Övriga rörelseintäkter**

(Milj. DKK)

	2013	2012
Vinst vid försäljning av immateriella och materiella tillgångar	219	64
Vinst vid avyttring av företag	-	78
Försäljning av elektricitet	60	59
Hysesintäkter och andra sekundära intäkter	28	34
Finansiella instrument	92	-
Övriga poster	186	167
<b>Summa övriga rörelseintäkter</b>	<b>585</b>	<b>402</b>

**Not 1.3.b. Övriga rörelsekostnader**

(Milj. DKK)

	2013	2012
Förlust vid försäljning av immateriella och materiella tillgångar	-31	-30
Kostnader vid försäljning av elektricitet	-44	-42
Finansiella instrument	-	-46
Övriga poster	-172	-67
<b>Summa övriga rörelsekostnader</b>	<b>-247</b>	<b>-185</b>

**Bokslutskommentar**

Sekundära poster innefattar intäkter och kostnader i samband med överskottsel från kondensanläggningar. Nettoresultat av detta uppgick 2013 till 16 miljoner DKK jämfört med 17 miljoner DKK 2012.

Vinster och förluster i samband med försäljning och avyttringar av tillgångar uppgår till en vinst på 219 miljoner DKK och en förlust på 31 miljoner DKK. Vinsten på avyttringar av företag 2012 hänför sig till försäljningen av dotterbolaget Arla Foods S.p.a. i Polen och innehavet i Mengniu Arla Dairy som såldes i samband med investeringen i COFCO Dairy Holding, Limited i Kina.



## Not 2. Rörelsekapital

Fokuset på rörelsekapitalet är en av de åtgärder som under senare år bidragit till finansieringsökningen och minskningen av skuldsättningen. Det står också fortfarande högt på Arlas finansiella agenda. Under 2013 intensifierade vi vårt fokus på att minska lagren, som en del av Programme Zero, genom att optimera den interna planeringen och prognostiseringen. På Arla fokuserar vi på att minska de medel som är bundna i rörelsekapitalet, d.v.s. varulager och kundfordringar minus leverantörsfordringar. När verksamheten växer fortsätter vi att fokusera på detta.

Den här noten visar utvecklingen av de primära rörelsekapitalkomponenter som använts för att säkerställa företagets affärsresultat.

### NOT 2.1. RÖRELSEKAPITAL

#### Redovisningsprinciper

##### Varulager

Varulager värderas enligt FIFO-metoden. Nettoförsäljningsvärdet fastställs med hänsyn till varulagrets omsättningshastighet, inkurans och förväntat försäljningspris med avdrag för slutbehandlingskostnader samt kostnader för att genomföra försäljningen.

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

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

##### Kundfordringar

Kundfordringar redovisas med det fakturerade beloppet med avdrag för nedskrivningar för befärade kreditförluster (till upplupet anskaffningsvärde). Nedskrivningar beräknas som skillnaden mellan det bokförda värdet och nuvärdet för det förväntade kassaflödet. Stora fordringar bedöms individuellt eller portföljbaserat utifrån fordringarnas löptid samt tidigare historik.

##### Leverantörsskulder

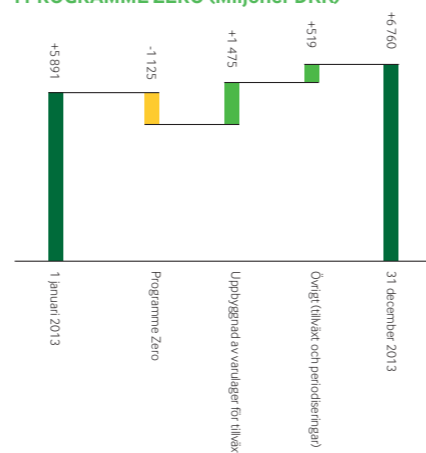
Leverantörsskulder värderas till upplupet anskaffningsvärde, som normalt motsvarar det fakturerade beloppet.

#### Osäkerheter och bedömningar

##### Varulager

De enheter inom koncernen som använder standardkostnader vid beräkning av varulager reviderar sina indirekta produktionskostnader minst en gång om året. Standardkostnaden ändras också

#### UNDERLIGGANDE FÖRBÄTTRINGAR I PROGRAMME ZERO (Miljoner DKK)



om den avviker väsentligt från den faktiska kostnaden för den individuella produkten. Indirekta produktionskostnader beräknas mot bakgrund av relevanta antaganden med hänsyn till kapacitetsutnyttjande, produktionstid och övriga faktorer som är kännetecknande för den enskilda produkten.

Beräkningen av nettoförsäljningsvärdet är framför allt relevant för lågprisprodukter och bulkprodukter som ska säljas på världsmarknaden.

##### Fordringar

Fordringar skrivs ned baserat på en individuell bedömning av tecken på värdeminskning i samband med kunders insolvens, förväntade insolvens och en matematisk beräkning baserat på gruppering av fordringar utifrån antal dagar till förfall. Ytterligare nedskrivningar kan krävas under kommande redovisningsperioder, om kundernas ekonomiska situation försämrats och de därmed inte klarar betalningarna. Nedan redovisas utvecklingen under året när det gäller nedskrivna fordringar avseende försäljning och tjänster.

#### Not 2.1.a. Primärt rörelsekapital

(Milj. DKK)

	2013	2012
Varulager	7 562	6 034
Kundfordringar	6 762	6 723
Leverantörsskulder	-7 564	-6 866
<b>Summa primärt rörelsekapital</b>	<b>6 760</b>	<b>5 891</b>
Skuld avseende ägarmjolk	2 018	1 677
<b>Summa primärt rörelsekapital exkl. ägarmjolk</b>	<b>8 778</b>	<b>7 568</b>

#### Not 2.1.b. Varulager

(Milj. DKK)

	2013	2012
Varulager brutto	7 728	6 115
Nedskrivningar	-166	-81
<b>Summa varulager</b>	<b>7 562</b>	<b>6 034</b>
Råvaror och förmödenheter	1 665	1 464
Varor under tillverkning	684	534
Färdigvaror och handelsvaror	5 213	4 036
<b>Summa varulager</b>	<b>7 562</b>	<b>6 034</b>

#### Not 2.1.c. Kundfordringar

(Milj. DKK)

##### Kundfordringar

	2013	2012
Kundfordringar brutto	6 853	6 805
Avsättning för kreditförluster	-91	-82
<b>Summa kundfordringar</b>	<b>6 762</b>	<b>6 723</b>
Avsättning för förlust 1 januari	82	82
Valutakursjusteringar	1	-
Tillskott	11	-
Tillskott via förvärv och fusioner	-	1
Utnyttjade avsättningar	-3	-1
<b>Avsättning för kreditförluster 31 december</b>	<b>91</b>	<b>82</b>

#### Bokslutskommentar

En minskning av de medel som är bundna i rörelsekapitalet under de senaste åren har bidragit till en finansieringsökning och minskad skuldsättning, och det står fortfarande på Arlas finansiella agenda i projektet Programme Zero.

Processer i hela koncernen har optimerats med fokus på betalningsvillkor för både kunder och leverantörer. Under 2013 intensifierade vi vårt fokus på att minska lagren genom att optimera den interna planeringen och prognostiseringen. Trots dessa initiativ har varulagret ökat med 1 528 miljoner DKK. Huvudsaklet är ökad aktivitet,

inklusive stora lagervolymer för att garantera tillgången för nya kontrakt som inleddes 2014. Varulagret påverkas också av ökningen av a-contopriset. Programme Zero-initiativen hade en sammanlagd effekt på uppskattningsvis 1 100 miljoner DKK 2013.



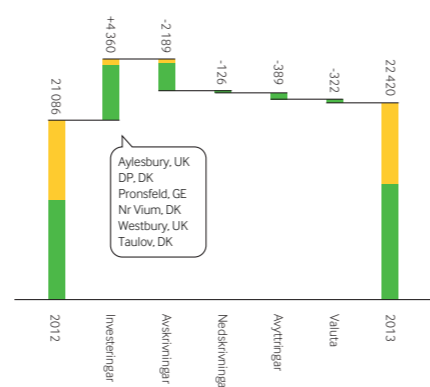
### Not 3. Övriga rörelsetillgångar och övriga rörelseskulder

Under 2013 investerade Arla strax över 3,9 miljarder DKK i kapacitetsökningar, effektivitets- och miljöförbättringar, kvalitet samt innovation. Målet är att bidra till en ökning av lönsamheten i Arlas verksamhet, och därigenom öka vinsten för medlemmarna i Arlas kooperativ på lång sikt. Samtidigt vill vi göra produktionen mer effektiv och miljövänlig.

I den här noten specificeras immateriella och materiella tillgångar samt deras utveckling och eventuella av- och nedskrivningar. Immateriella tillgångar och materiella tillgångar utgör större delen av koncernens anläggningstillgångar.

Noten beskriver också nedskrivningsprövningen som präglas av en hög grad av osäkerhet, och därför utförs även en känslighetsanalys.

#### UTVECKLING FÖR IMMATERIELLA OCH MATERIELLA TILLGÅNGAR (Miljoner DKK)



#### NOT 3.1. IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

##### Redovisningsprinciper

###### Goodwill

Goodwill är den premie som koncernen betalar utöver det verkliga värdet av nettotillgångarna i ett förvärvat företag.

Första gången redovisas goodwill till anskaffningskostnad, se Företagsförvärv. Goodwill värderas därefter till anskaffningskostnad minus eventuell ackumulerad nedskrivning. Det bokförda värdet av goodwill allokeras till koncernens kassaflödes-genererande enheter enligt ledningsstrukturen och den interna finansiella ledningen. Kassaflödes-

genererande enheter är den minsta gruppen av tillgångar som kan generera oberoende kassaflöden.

###### Licenser och varumärken m.m.

Licenser och varumärken redovisas första gången till anskaffningskostnad. Kostnaden avskrivs därefter linjärt under den förväntade livstiden, dock högst under 20 år.

###### IT-utveckling

Kostnader som uppkommer under forskningsfasen i utförandet av generella bedömningar av koncernens IT-behov och tillgängliga tekniker kostnadsförs när de uppkommer.

Direkt hänförliga kostnader som uppkommer under IT-utvecklingsstadiet som hör samman med design, programmering, installation och testning av projekt innan de är redo för kommersiell användning aktiveras som immateriella tillgångar. Detta sker endast om utgiften kan värderas tillförlitligt, projektet är tekniskt och kommersiellt genomförbart, framtida ekonomiska fördelar är sannolika och koncernen avser och har tillräckliga resurser att färdigställa och använda tillgången. IT-utvecklingen skrivs av linjärt över fem till åtta år.

#### Not 3.1.a. Immateriella tillgångar (Milj. DKK)

##### 2013

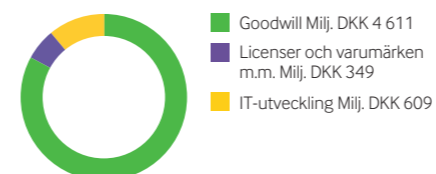
	GOODWILL	LICENSER OCH VARUMÄRKEN M.M.	IT-UTVECKLING	SUMMA
Anskaffningsvärde per den 1 januari	4 622	781	1 397	6 800
Valutakursjusteringar	-74	-29	-7	-110
Tillskott	63	27	226	316
Omklassificering	-	-3	116	113
Avyttringar	-	-	-261	-261
<b>Anskaffningsvärde den 31 december</b>	<b>4 611</b>	<b>776</b>	<b>1 471</b>	<b>6 858</b>
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-392	-966	-1 358
Valutakursjusteringar	-	25	2	27
Årets avskrivningar	-	-63	-156	-219
Omklassificering	-	3	-3	-
Avskrivningar på avyttringar	-	-	261	261
<b>Av- och nedskrivningar den 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-427</b>	<b>-862</b>	<b>-1 289</b>
<b>Bokfört värde den 31 december</b>	<b>4 611</b>	<b>349</b>	<b>609</b>	<b>5 569</b>

#### Not 3.1.a. Immateriella tillgångar (fortsättning) (Milj. DKK)

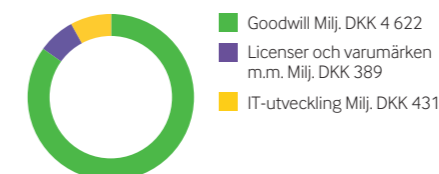
##### 2012

	GOODWILL	LICENSER OCH VARUMÄRKEN M.M.	IT-UTVECKLING	SUMMA
Anskaffningsvärde den 1 januari	3 904	770	1 260	5 934
Valutakursjusteringar	62	7	1	70
Tillskott	-	18	118	136
Fusioner och förvärv	656	4	22	682
Omklassificering	-	5	11	16
Avyttringar	-	-23	-15	-38
<b>Anskaffningsvärde den 31 december</b>	<b>4 622</b>	<b>781</b>	<b>1 397</b>	<b>6 800</b>
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-	-322	-859	-1 181
Valutakursjusteringar	-	-4	-1	-5
Årets avskrivningar	-	-63	-113	-176
Omklassificering	-	-5	-5	-10
Avskrivningar på avyttringar	-	2	12	14
<b>Av- och nedskrivningar den 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-392</b>	<b>-966</b>	<b>-1 358</b>
<b>Bokfört värde den 31 december</b>	<b>4 622</b>	<b>389</b>	<b>431</b>	<b>5 442</b>

#### IMMATERIELLA TILLGÅNGAR 2013



#### IMMATERIELLA TILLGÅNGAR 2012



#### Bokslutskommentar

Immateriella tillgångar uppgick till 5 569 miljoner DKK, jämfört med 5 442 miljoner DKK under föregående år. Avskrivningar uppgick till -219 miljoner DKK. Det har inte gjorts några nedskrivningar under 2013.

##### Goodwill

Ingående balans för goodwill består främst av goodwill som härrör från Arla Foods UK, Arla Ingman i Finland och Milko i Sverige. Nedskrivningsprövningar har inte indikerat att det fanns behov av nedskrivningar av goodwill under 2013. Goodwill hänförligt till Finland har övervakats noggrant på

grund av den utmanande konkurrensituationen under föregående år. Nedskrivningsprövningen uppvisade inget behov av nedskrivning 2013 eftersom den förväntade vinsten uppnåddes. Investeringen omfattas fortfarande av en väsentlig risk. Den totala goodwill som härrörde från Finland uppgick till 298 miljoner DKK.

##### Licenser och varumärken.

Ingående balans för licenser och varumärket innefattar främst Cocio®, Anchor®, God Morgon®, Hansano® och importlicenser i Kanada.

##### IT-utveckling

Arla fortsätter att investera i utvecklingen av IT. Investeringarna är en del av den normala affärsverksamheten. Under 2013 har fokus legat på övergången till en ny IT-infrastruktur och stöd till NNIT, och integrationen av MUH och Milk Link till Arlas IT-plattform.



## NOT 3.2. NEDSKRIVNINGSPRÖVNING

### Redovisningsprinciper

#### Nedskrivning

Behov av nedskrivning indikeras när det bokförda värdet av en tillgång på balansräkningen är större än dess återvinningsbara belopp genom användning eller försäljning. För nedskrivningsprövning grupperas tillgångarna till den minsta grupp av tillgångar som genererar kassaflöden från fortsatt användning (kassaflödesgenererande enhet) som är i stort sett oberoende av kassaflödena från andra tillgångar eller kassaflödesgenererande enheter.

Goodwill prövas minst en gång per år. Det bokförda värdet nedskrivningsprövas tillsammans med andra anläggningstillgångar i den kassaflödesgenererande enhet som goodwill allokerats till. Värdet för goodwill beräknas som nuvärdet av de framtida nettokassaflödena från de kassaflödesgenererande enheter som goodwillen är kopplad till, diskonterat med en diskonteringsränta före skatt som speglar den aktuella marknadsbedömningen av nuvärdet och de risker som är specifika för tillgången eller den kassaflödesgenererande enheten.

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

Det värdet beloppet för övriga anläggningstillgångar är det högsta värdet av tillgångens nyttjandevärde och marknadsvärdet (det verkliga värdet) minus förväntade avyttringskostnader. Nyttjandevärdet fastställs som nuvärdet av de förväntade framtida nettokassaflödena från användningen av tillgången eller den kassaflödesgenererande enhet som tillgången är en del av. Nedskrivning av övriga anläggningstillgångar redovisas i resultaträkningen under produktions-, försäljnings- och distributionskostnader samt administrationskostnader. Nedskrivningar återförs om de antaganden och uppskattningar som ledde till nedskrivningen förändras. Nedskrivningar återförs endast så att tillgångens nya bokförda värde inte överstiger det bokförda värde som tillgången skulle ha haft efter avskrivningar om tillgången inte hade skrivits ned.

### Osäkerheter och bedömningar

Beräknade livslängder för immateriella och materiella anläggningstillgångar, som skrivs av löpande, bedöms med jämna mellanrum. Nedskrivningsprövning för goodwill genomförs varje år och för övriga immateriella tillgångar om det finns tecken på värdeminskning. Man gör en bedömning av huruvida de delar av den kassaflödesgenererande enheten som tillgången tillhör kommer att kunna generera tillräckliga positiva nettokassaflöden i framtiden (bruksvärde) för att motivera det bokförda värdet för tillgången och övriga nettotillgångar i den relevanta delen av företaget.

På grund av företagets beskaffenhet görs betydande uppskattningar av det förväntade kassaflödet för många år framöver, en bedömning av tillväxttakten på lång sikt, samt en bedömning av en rimlig diskonteringsränta som speglar de inbyggda riskerna hos en tillgång eller kassaflödesgenererande enhet, vilket naturligtvis skapar viss osäkerhet. Förändringar i de uppskattningar av det framtida kassaflödet eller diskonteringsräntan som använts kan resultera i väsentligt förändrade bokförda värden i balansräkningen.

#### Not 3.2.a. Nedskrivningsprövning (Milj. DKK)

2013	TILLÄMPADE NYCKELANTAGANDEN		
	BOKFÖRT VÄRDE GOODWILL	DISKONTERINGSRÄNTA EFTER SKATT	DISKONTERINGSRÄNTA FÖRE SKATT
Finland	298	7,3%	9,0%
Storbritannien	3 702	7,5%	8,3%
Sverige	132	7,7%	9,9%
Övrigt	479	7,4%	7,8%
<b>Summa bokfört värde den 31 december</b>	<b>4 611</b>		

2012	TILLÄMPADE NYCKELANTAGANDEN		
	BOKFÖRT VÄRDE GOODWILL	DISKONTERINGSRÄNTA EFTER SKATT	DISKONTERINGSRÄNTA FÖRE SKATT
Finland	298	7,6%	10,1%
Storbritannien	3 744	7,8%	10,2%
Sverige	132	7,7%	9,9%
Övrigt	448	7,6%	8,4%
<b>Summa bokfört värde den 31 december</b>	<b>4 622</b>		

### Bokslutskommentar

#### Rutiner för nedskrivningsprövning

Nedskrivningsprövning utförs för varje affärsområde, eftersom dessa representerar den lägsta nivån för kassaflödesgenererande enheter till vilka det bokförda värdet av immateriella tillgångar kan allokteras och övervakas med rimlig säkerhet. Den här nivån av allokering och övervakning av immateriella tillgångar är en del av koncernens ansträngningar att integrera förvärvade företag så snabbt som möjligt för att tillvarata synergier. Koncernens goodwill inom affärsområdet Consumer UK uppstod i samband med förvärvet av det brittiska mejeriet Express Dairies 2003 respektive 2007, övertagandet av hela ägandet av AFF 2009 och årets fusion med Milk Link. Inom Consumer Finland uppkom goodwill vid förvärvet av Ingman 2007. Resterande goodwill uppkom i samband med förvärvet av Tholstrup 2006 och fusionen med Milko 2011. Affärsområdena Consumer DK och Consumer

#### NOT 3.3. MATERIELLA TILLGÅNGAR

### Redovisningsprinciper

Materiella tillgångar värderas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar. Av- och nedskrivningar syftar till att allokera kostnaden för tillgången, minus eventuella belopp som bedöms kunna återvinnas i slutet av den förväntade nyttjandetiden, till de perioder då koncernen utnyttjar den. Avskrivningar görs inte på pågående nyanläggningar, mark eller nedlagda anläggningar.

#### Anskaffningsvärde

Anskaffningsvärdet innefattar inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till anskaffningen fram till den tidpunkt då tillgången tas i bruk. För egentillverkade tillgångar omfattar anskaffningsvärdet direkta och indirekta materialkostnader, komponenter, lön m.m. och lånekostnader från specifik och generell upplåning, som direkt härrör till uppförandet av tillgångar.

Om väsentliga delar av en materiell anläggningstillgång har en annan livslängd redovisas de separat (stora komponenter). När delar byts ut avlägsnas återstående bokfört värde från balansräkningen och redovisas som en avskrivning i resultaträkningen.

SE stödjer tillsammans exportverksamheten inom Consumer International. Det innebär att deras omsättning bidrar till att stärka värdet hos tillgångarna där. Därför prövas dessa goodwillbelopp tillsammans. Det finns ingen goodwill för affärsområdena Consumer Germany & Netherlands och Arla Foods Ingredients.

#### Uppskattningar

Återvinningsbeloppet för varje kassaflödesgenererande enhet fastställs mot bakgrund av bruksvärdet. Beräkningen bygger på prognoser som omfattar de fyra nästkommande räkenskapsåren. De utförda nedskrivningsprövningarna inkluderar inte realtillväxt i slutvärdet. I de prognoser som används är mjölken den viktigaste kostnaden. Mjölken ingår med ett mjölkpris som motsvarar det förväntade vid tidpunkten för prövningen. En diskonteringsssats (WACC) används för de specifika affärsområdena, som bygger på antaganden om ränta, skatt och riskpremie.

#### Resultat av nedskrivningsprövning

Inga nedskrivningar av immateriella tillgångar har gjorts under 2013. När det gäller goodwill inom Consumer Finland har det på grund av en svår konkurrenssituation funnits indikationer på värdeminskning. Nedskrivningsprövningar har visat att det inte fanns något behov av nedskrivning under 2013. I samband med detta har känsligheten för förändringar i mjölkpris och diskonteringsfaktor beräknats. Diskonteringsräntan kan stiga med 3,5 punkter innan det finns behov av nedskrivning. Det underliggande resultatet har under 2013 förbättrats jämfört med 2012. Bedömningen är att det inte finns några betydande risker hos koncernens övriga goodwill och det finns inte heller någon indikation på nedskrivningsbehov för andra immateriella anläggningstillgångar.

Utgifter i samband med anläggningstillgångar redovisas endast som tillskott till tillgångens bokförda värde om det är sannolikt att kostnaden medför ekonomiska fördelar för koncernen. Övriga kostnader för tex. normala reparationer och underhåll redovisas i resultaträkningen när de uppkommer.

#### Avskrivningar

Materiella tillgångar skrivs av linjärt från förvärvstidpunkten, eller när tillgången kan tas i bruk, baserat på en bedömning av den normala nyttjandetiden. Den uppskattade nyttjandetiden är som följer:

- Kontorsbyggnader – 50 år
- Produktionsbyggnader – 20 år
- Tekniska anläggningar och maskiner – 5–20 år
- Inventarier, verktyg och utrustning – 3–7 år

I avskrivningsunderlaget tas hänsyn till tillgångens restvärde, vilket är det värde som tillgången kan generera genom försäljning eller skrotning i slutet av nyttjandetiden, och minskas med eventuella nedskrivningar. Restvärdet fastställs vid anskaffningstillfället och omvärderas årligen. Avskrivningarna upphör när det bokförda värdet är lägre än restvärdet. Ändringar under avskrivningsperioden eller av restvärdet behandlas som en ändring av

uppskattningen, och effekterna justeras under aktuella och framtida perioder. Avskrivningar, i den omfattning de inte ingår i anskaffningsvärdet för egentillverkade tillgångar, redovisas i resultaträkningen som produktionskostnader, försäljnings- och distributionskostnader samt administrationskostnader.

### Osäkerheter och bedömningar

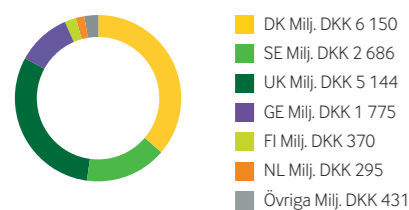
Uppskattningar görs vid bedömning av nyttjandetiden för materiella tillgångar som bestämmer den period under vilken tillgångens avskrivning kostnadsförs i resultaträkningen. Det avskrivningsbara beloppet för en materiell tillgång är en funktion av tillgångens kostnad eller bokförda värde och dess restvärde.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

**Not 3.3.a. Materiella anläggningstillgångar**  
(Milj. DKK)

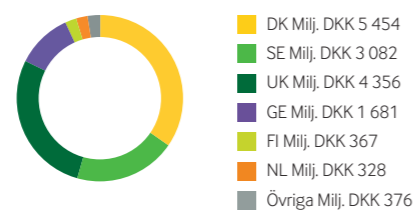
	MARK OCH ANDRA BYGGNADER	MASKINER OCH ANDRA TEKNISKA ANLÄGGNINGAR	INVENTARIER VERKTYG OCH INSTALLATIONER	PÅGÅENDE NYANLÄGGNING- AR	SUMMA
<b>2013</b>					
Anskaffningsvärde den 1 januari	8 234	14 165	3 052	2 988	28 439
Valutakursjusteringar	-120	-213	-74	-59	-466
Anskaffningar	327	732	228	2 644	3 931
Överfört från pågående nyanläggningar	1 277	1 530	233	-3 040	-
Avyttringar	-390	-296	-144	-109	-939
<b>Anskaffningsvärde den 31 december</b>	<b>9 328</b>	<b>15 918</b>	<b>3 295</b>	<b>2 424</b>	<b>30 965</b>
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-2 895	-7 628	-2 272	-	-12 795
Valutakursjusteringar	49	119	59	-	227
Årets avskrivningar	-438	-1 304	-228	-	-1 970
Årets nedskrivningar	-34	-91	-1	-	-126
Avskrivningar på avyttringar	200	243	107	-	550
<b>Av- och nedskrivningar den 31 december</b>	<b>-3 118</b>	<b>-8 661</b>	<b>-2 335</b>	<b>-</b>	<b>-14 114</b>
<b>Bokfört värde den 31 december</b>	<b>6 210</b>	<b>7 257</b>	<b>960</b>	<b>2 424</b>	<b>16 851</b>
Varav tillgångar under finansiell leasing	321	276	22	-	619

<b>2012</b>					
Anskaffningsvärde den 1 januari	7 448	12 537	2 799	1 270	24 054
Valutakursjusteringar	123	191	74	36	424
Anskaffningar	30	170	100	3 019	3 319
Fusioner och förvärv	632	602	70	233	1 537
Överfört från pågående nyanläggningar	244	1 168	142	-1 570	-16
Avyttringar	-243	-503	-133	-	-879
<b>Anskaffningsvärde den 31 december</b>	<b>8 234</b>	<b>14 165</b>	<b>3 052</b>	<b>2 988</b>	<b>28 439</b>
Av- och nedskrivningar den 1 januari	-2 597	-6 849	-2 132	-	-11 578
Valutakursjusteringar	-34	-104	-59	-	-197
Årets avskrivningar	-331	-1 126	-197	-	-1 654
Årets nedskrivningar	-64	-4	-	-	-68
Avskrivningar på avyttringar	131	455	116	-	702
<b>Av- och nedskrivningar den 31 december</b>	<b>-2 895</b>	<b>-7 628</b>	<b>-2 272</b>	<b>-</b>	<b>-12 795</b>
<b>Bokfört värde den 31 december</b>	<b>5 339</b>	<b>6 537</b>	<b>780</b>	<b>2 988</b>	<b>15 644</b>
Varav tillgångar under finansiell leasing	41	319	33	-	393

**MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR  
2013**



**MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR  
2012**



**Bokslutskommentar**

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 16 851 miljoner DKK, jämfört med 15 644 miljoner DKK under föregående år. Majoriteten av Arlas anläggningar finns på kärnmarknaderna i Danmark, Sverige, Tyskland och Storbritannien.

Under 2013 har Arla haft den största investeringsplanen i företagets historia. Man har främst investerat i mejeristruktur och ökad kapacitet. Årets investeringar ökade de materiella tillgångarna med totalt 3 931 miljoner DKK, främst genom investeringar på Arlas kärnmarknaderna.

**NOT 3.4. FÖRETAGSFÖRÄRV**

**Redovisningsprinciper**

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

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

Goodwill uppkommer när det verkliga värdet av köpeskillingen som överförs, tidigare ränta och värdet som tilldelas minoritetsintressen överstiger det verkliga värdet av de identifierbara nettotillgångarna i det förvärvade företaget. Goodwill som uppkommer och som inte skrivs av nedskrivningsprövas en gång per år.

**Note 3.4.a. Företagsförvärv**

**Fusioner och och företagsförvärv under 2013**  
Arla gjorde inga och företagsförvärv under 2013.

Bygget av ett nytt mejeri i Aylesbury i Storbritannien slutfördes i oktober 2013. Byggekostnaderna höll sig inom de budgeterade kostnaderna på 1 400 miljoner DKK.

Omstruktureringen av hårdost, där tillverkningen i Klovborg och Hjørring flyttas, medför investeringar i kapacitetsutvidgning på mejeriet i Taulov i Danmark på 358 miljoner DKK.

Arla har ingått ett avtal med ett kinesiskt livsmedelsföretag om att tillverka danskt mjölkpulver till modersmjölksersättning. Ordern kommer att innebära en expansion av Arlas mjölkpulveranläggning i Arinco i Videbæk, en investering på 111 miljoner DKK.

I Arla Foods Ingredients anläggning Danmark Protein i Nr. Vium har 98 miljoner DKK investerats i bland annat ett nytt torktorn, som ska användas i joint venture-samarbetet med tyska DMK. Anläggningarna är inte färdigställda och ingår i pågående nyanläggningar.

Arla fortsätter att sträva efter effektivitetsförbättringar genom att investera i nya anläggningar, vilket också innefattar att centralisera produktionen. Under 2013 meddelade Arla att man kommer att stänga mejerierna i Ashby i Storbritannien och i Göteborg/Skövde i Sverige. Som en följd av detta har Arla redovisat en nedskrivning på tillgångar om 126 miljoner DKK.

**Osäkerheter och bedömningar**

Vid fusioner och förvärv där Arla uppnår bestämmande inflytande över det förvärvade företaget, används förvärvsmetoden. Det finns viss osäkerhet som förknippas med identifiering av tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser och med att bedöma det verkliga värdet vid tiden för förvärvet. Väsentliga uppskattningar görs vid bedömning av det verkliga värdet av den köpeskilling som överförs av Arla vid förvärvet av företag där ägarna av det förvärvade företaget blir ägare i Arla. Bedömningen av det förvärvade företagens verkliga värde används ofta för att fastställa värdet på den köpeskilling som överförs av Arla, eftersom det är en mer tillförlitlig värderingsbas med tanke på att Arlas eget kapital inte baseras på ett noterat pris.

När koncernen förlorar kontrollen över ett dotterbolag genom avyttring tas det bokförda värdet av dotterbolagets tillgångar (inklusive allokerad goodwill) och skulder, samt eventuellt minoritetsintresse och andra eget kapitalkomponenter, t.ex. valutareserver, bort. Vinster och förluster från avyttringar redovisas i resultaträkningen under övriga rörelseintäkter och rörelsekostnader.



**Not 3.4.a. Företagsförvärv** (fortsättning)  
(Milj. DKK)

**Fusioner och förvärv 2012**

	RESULTATRÄKNING KONSOLIDERAD FRÅN	FÖRVÄRVAD KAPITALANDEL	ÅRLIG OMSÄTTNING	ANTAL ANSTÄLLDA
<b>Företag</b>				
Milk Link Limited Storbritannien	1 oktober	100%	4 743	1 267
Milch-Union Hocheifel eG Tyskland	1 oktober	100%	5 330	951
Övriga	-	100%	34	6

2012	MILK LINK	MUH	OTHERS	TOTAL
Immateriella tillgångar (exkl. goodwill)	-	22	4	26
Materiella tillgångar	579	958	-	1 537
Övriga tillgångar	1 552	1 022	5	2 579
Skulder	-1 902	-1 679	-9	-3 590
<b>Summa förvärvade nettotillgångar</b>	<b>229</b>	<b>323</b>	<b>-</b>	<b>552</b>
Goodwill	629	-	27	656
<b>Köpeskilling</b>	<b>858</b>	<b>323</b>	<b>27</b>	<b>1 208</b>
Likvida medel i förvärvat företag	-101	-39	-	-140
Emitterat kapital	-396	-291	-	-687
Övrig köpeskilling	-53	-32	-7	-92
<b>Likvid köpeskilling utbetald under året</b>	<b>308</b>	<b>-39</b>	<b>20</b>	<b>289</b>

 **Bokslutskommentar**

**Fusioner och förvärv 2012:**

*Milk Link*

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

Konkurrensmyndigheterna har ställt som villkor att Arla måste sälja av UHT-verksamheten i anslutning till mejeriet i Credito för att tillåta fusionen.

*MUH*

Den 1 oktober 2012 fusionerade Arla med tyska Milch-Union Hocheifel (MUH) med en årlig mjölkvinvågning på cirka 1,3 miljarder kg. MUH producerar främst UHT-mjolk till den tyska marknaden samt för export. Arla fusionerade genom att emittera 277 miljoner DKK i nytt insatskapital samt 14 miljoner DKK i icke-fördelat kollektivt kapital till MUH. Dessutom har Arla övertagit en skuld på 32 miljoner DKK.

**NOT 3.5. JOINT VENTURES OCH INTRESSEFÖRETAG**

 **Redovisningsprinciper**

**Andelar i joint ventures och intresseföretag**  
Andelar i joint ventures och intresseföretag redovisas i balansräkningen enligt kapitalandelsmetoden. Investeringen som redovisas enligt kapitalandelsmetoden presenteras på en rad och

värderas till anskaffningskostnad, inklusive eventuell goodwill vid förvärvet, tillsammans med koncernens andel av eventuellt resultat efter förvärvet och övrigt totalresultat, i enlighet med koncernens redovisningsprinciper.

Koncernens andel av årets resultat för joint ventures och intresseföretag redovisas i koncernens resultaträkning.

**Not 3.5.a. Joint ventures**  
(Milj. DKK)

	ARNOCO GMBH TYSKLAND	ARLA FOODS INGREDIENTS SA ARGENTINA	BIOLAC GMBH TYSKLAND	DAN VIGOR LTDA, BRASILIEN	SUMMA INVESTERINGAR I JOINT VENTURES
<b>2013</b>					
Omsättning	-	512	581	242	1 335
Resultat efter skatt	-3	41	49	23	110
Summa tillgångar	273	609	309	131	1 322
Summa skulder	79	327	56	30	492
<i>Ägarandel</i>					
Koncernandel:	50%	50%	50%	50%	
Resultat efter skatt	-1	12	30	10	51
<b>Summa redovisat värde</b>	<b>78</b>	<b>128</b>	<b>127</b>	<b>64</b>	<b>397</b>

	ARNOCO GMBH TYSKLAND	ARLA FOODS INGREDIENTS SA ARGENTINA	ARLA FOODS UK FARMERS STORBRIANNIEN	BIOLAC GMBH TYSKLAND	DAN VIGOR, LTDA, BRASILIEN	ÖVRIGA	SUMMA INVESTERINGAR I JOINT VENTURES
<b>2012</b>							
Omsättning	-	449	-	555	242	-	1 246
Resultat efter skatt	-1	40	-	75	23	-	137
Summa tillgångar	97	559	270	315	131	-	1 372
Summa skulder	-	310	-	66	30	-	406
<i>Ägarandel</i>							
Koncernandel:	50%	50%	50%	50%	50%	40-50%	
Resultat efter skatt	1	20	-	37	16	-45	29
<b>Summa redovisat värde</b>	<b>45</b>	<b>121</b>	<b>88</b>	<b>125</b>	<b>65</b>	<b>-</b>	<b>444</b>

**Not 3.5.b. Transaktioner med joint ventures**

(Milj. DKK)

	2013	2012
Försäljning av varor till joint ventures	129	112
Köp av varor från joint ventures	2	-
Kundfordringar	41	83
Leverantörsskulder	2	-

**Not 3.5.c. Intresseföretag**

(Milj. DKK)

	CHINA COFCO DAIRY HOLDING LIMITED	SVENSK MJÖLK	ÖVRIGA	SUMMA ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG
<b>2013</b>				
Omsättning	-	81	75	142
Resultat efter skatt	50	38	3	697
Summa tillgångar	4 296	298	996	5 597
Summa skulder	-	120	743	808
<i>Ägarandel</i>				
Koncernandel	5,7%	73%	30-50%	
Resultat efter skatt	71	11	7	89
<b>Summa redovisat värde</b>	<b>1 770</b>	<b>104</b>	<b>82</b>	<b>1 956</b>

	CHINA COFCO DAIRY HOLDING LIMITED	SVENSK MJÖLK	ÖVRIGA	SUMMA ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG
<b>2012</b>				
Omsättning	-	147	75	222
Resultat efter skatt	661	3	3	667
Summa tillgångar	4 468	236	996	5 700
Summa skulder	-	50	743	793
<i>Ägarandel</i>				
Koncernandel	5,9%	51%	30-50%	
Resultat efter skatt	39	5	-	44
<b>Summa redovisat värde</b>	<b>1 732</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>1 906</b>

**Not 3.5.d. Transaktioner med intresseföretag**

(Milj. DKK)

	2013	2012
Försäljning av varor till intresseföretag	205	247
Köp av varor från intresseföretag	204	165
Kundfordringar	34	25
Leverantörsskulder	9	15

**Bokslutskommentar**

Under 2013 beslutade sig Arlas ägare och AFMP:s bönder i Storbritannien för en fusion. Därför förvärvade Arla återstående 50 procent i Arla Foods UK Farmers J.V. Company Limited i Storbritannien och förvärvade på så sätt minoritetsandelen i Arlas brittiska verksamhet.

Arla investerade under 2012 1,8 miljarder DKK i en kapitalandel i COFCO Dairy Holding Limited, vilket innebär att Arla indirekt är delägare i den största kinesiska mejeriverksamheten China Mengniu Dairy Company Limited, som är registrerad på Hongkongbörsen. Mengniu offentliggör sin årsredovisning i mars 2014. Beräkningen av Arlas resultatandel och kapitalandel är baserad på den senaste offentliga

finansiella informationen från företaget, annan offentligt tillgänglig information om företagets finansiella utveckling och effekten av de omvärderade nettotillgångarna. Verkligt värde 31 december 2013 är 2 706 miljoner DKK.

**NOT 3.6. TILLGÅNGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING**

**Redovisningsprinciper**

Tillgångar som innehas för försäljning omfattar Anläggningstillgångar och avyttringsgrupper vars värde det är sannolikt att koncernen kommer att kunna återvinna genom en försäljning inom tolv månader, och inte genom fortsatt användning inom koncernens verksamhet. Tillgångar som innehas för försäljning och avyttringsgrupper värderas till det

lägsta av det bokförda värdet vid tidpunkten för klassificeringen som "innehas för försäljning" och det verkliga värdet med avdrag för försäljningskostnader. Inga avskrivningar eller amorteringar görs på materiella eller immateriella tillgångar från den tidpunkt då de klassificeras som "innehas för försäljning". En nedskrivning i en avyttringsgrupp allokeras först till goodwill, och därefter till de återstående tillgångarna och skulderna proportio-

nell. Dock allokeras ingen förlust till poster som fortsätter att värderas enligt koncernens övriga redovisningsprinciper, t.ex. varulager, finansiella tillgångar och uppskjutna skattetillgångar. Nedskrivningar, som uppstår vid den första klassificeringen som "innehas för försäljning", och resultat vid senare värdering redovisas i resultaträkningen under de poster de berör.

**Not 3.6.a. Tillgångar**

(Milj. DKK)

**Tillgångar som innehas för försäljning avser följande tillgångar:**

	2013	2012
Anläggningstillgångar	200	262
Kortfristiga tillgångar	-	94
<b>Bokfört värde, tillgångar</b>	<b>200</b>	<b>356</b>

**Not 3.6.b. Skulder**

(Milj. DKK)

**Skulder för tillgångar som innehas för försäljning:**

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

**Bokslutskommentar**

Tillgångar som klassificerades som innehas för försäljning 2012 avsåg främst UHT-verksamheten i mejeriet i Crediton i Storbritannien. Konkurrensmyndigheterna krävde i samband med Milk Link-fusionen att denna del av verksamheten skulle avyttras. Detta ägde rum 2013 och förlusten uppgick till 32 miljoner DKK.

Tillgångar och skulder som innehas för försäljning avser även mark och byggnader som förväntas säljas inom tolv månader. 2013 uppgick tillgångar som innehas för försäljning till 200 miljoner DKK, vilket utgörs av mark i Storbritannien.



### NOT 3.7. AVSÄTTNINGAR

#### Redovisningsprinciper

##### Avsättningar

Avsättningar i balansräkningen representerar den bästa uppskattningen av det belopp som kommer att krävas för att reglera en nuvarande juridisk eller faktisk skuld som uppkommer från en tidigare händelse. Det är också sannolikt att koncernen kommer att behöva betala ett belopp som kan uppskattas på ett tillförlitligt sätt. Skulden uppkommer som en följd av en aktuell juridisk eller faktisk skyldighet.

##### Omstruktureringsavsättningar

Kostnader för omstrukturerings redovisas som skulder när en detaljerad, formell plan för omstruktureringen presenterats, senast på

rapporteringsdagen, för de personer som berörs av planen. Inga avsättningar görs för framtida rörelseförkluster.

##### Förlustbringande kontrakt

En avsättning avseende förlustbringande kontrakt redovisas när de förväntade fördelarna för koncernen av ett kontrakt är mindre än de oundvikliga kostnaderna i anslutning till kontraktet.

##### Försäkringsavsättningar

Försäkringsavsättningar redovisas baserat på risken för framtida betalningar av redan inträffade förluster eller skador. Försäkringsavsättningar omfattar i huvudsak avsättningar för arbetsskador.

#### Osäkerheter och bedömningar

Avsättningar är framför allt kopplade till omstruktureringar och försäkringsavsättningar. I samband med omstruktureringar omvärderar ledningen nyttjandetiden och restvärdena för Anläggningstillgångar som används i företaget under omstrukturering. Omfattningen och storleken på förlustbringande kontrakt samt medarbetarskulder och övriga skulder i samband med omstruktureringen beräknas också. Försäkringsavsättningar bedöms baserat på historiska erfarenheter om bl.a. antal skador och deras kostnader.

#### Not 3.7.a. Avsättningar (Milj. DKK)

	FÖRSÄKRINGS- AVSÄTTNINGAR	OMSTRUK- TURERINGS- AVSÄTTNINGAR	ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR
<b>2013</b>			
Avsättningar den 1 januari	130	81	54
Valutakursjusteringar	-	-1	-2
Nya avsättningar under året	48	167	81
Återförda avsättningar	-37	-	-1
Utnyttjade avsättningar under året	-26	-81	-33
<b>Övriga avsättningar den 31 december</b>	<b>115</b>	<b>166</b>	<b>99</b>
Kortfristiga avsättningar	49	166	99
Övriga långfristiga avsättningar	66	-	-
<b>Summa övriga avsättningar</b>	<b>115</b>	<b>166</b>	<b>99</b>

<b>2012</b>			
Övriga avsättningar den 1 januari	128	117	78
Valutakursjusteringar	-	3	1
Nya avsättningar under året	33	59	33
Återförda avsättningar	-13	-	-8
Utnyttjade avsättningar under året	-18	-98	-50
<b>Övriga avsättningar den 31 december</b>	<b>130</b>	<b>81</b>	<b>54</b>
Kortfristiga avsättningar	53	81	54
Långfristiga avsättningar	77	-	-
<b>Summa övriga avsättningar</b>	<b>130</b>	<b>81</b>	<b>54</b>

#### Bokslutskommentar

Avsättningar uppgick till totalt 380 miljoner DKK den 31 december 2013, vilket innebär en ökning med 115 miljoner DKK jämfört med föregående år. Avsättningar rör främst försäkringsavsättningar (inträffat, men ej rapporterat) och avsättningar för omstrukturering.

Försäkringsavsättningarna rör primärt arbetsskador. Betalningar i samband med dessa uppgick till 26 miljoner DKK 2013 (2012: 18 miljoner DKK). Nya avsättningar på 48 miljoner DKK redovisades.

Omstruktureringsavsättningar hänförde sig till stängningen av anläggningar i samband med omstruktureringar: anläggningar i Ashby i Storbritannien och i Göteborg i Sverige ska stängas. Nya,

mindre avsättningar gjordes avseende uppsägningar i samband med effektiviseringsprogram. Omstruktureringsavsättningarna har minskat under året i takt med utbetalning av avgångsvederlag m.m. Under övriga avsättningar ingår bland annat belopp för förlustbringande avtal.

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

## Not 4. Finansiell situation

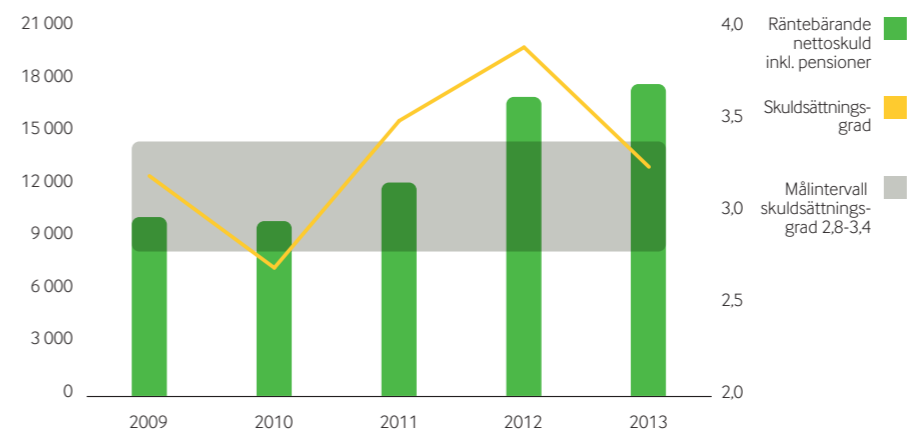
Denna not beskriver koncernens finansiering av kapitalstruktur, likviditet och därtill relaterat. Arlas investeringar är finansierade med både eget kapital och extern finansiering. Balansen mellan dessa uttrycks som soliditet.

Koncernens räntebärande skulder netto består av korta och långfristiga skulder till banker och kreditinstitut, minus räntebärande fordringar. Arlas definition av skuldsättningsgrad är förhållandet mellan netto räntebärande skuld inkl pensioner och EBITDA och uttrycker koncernens kapacitetsutnyttjande av dess skulder. Arlas långsiktiga mål för skuldsättningsgrad är mellan 2,8-3,4. Koncernens policy är att behålla en trovärdig balans mellan skuld, eget kapital och vinster som skapar en robust kreditvärdering på investerarnivå.

Finansiella risker hanteras av Corporate Treasury och Finans i enlighet med Treasury och Finansierings policy godkänd av styrelsen. Arlas ambition är att minska refinansieringsrisken genom att säkerställa en rimlig spridning av återbetalning av räntebärande skulder. Risker relaterade till räntor och valutakursomvärdering hanteras genom derivat.

Säkring av volatilitet i mjölkpriser omfattas inte av finansiell riskhantering utan är en inneboende komponent i Arlas affärsmodell.

#### RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD (miljoner DKK)



### NOT 4.1. FINANSIELLA POSTER

#### Redovisningsprinciper

##### Finansiella intäkter och finansiella kostnader

Ränteutgifter och -kostnader samt kursvinster och -förluster m.m. redovisas i resultaträkningen med de belopp som är hänförliga till perioden. Finansiella poster omfattar härutöver realiserade och realiserade värdejusteringar av värdepapper och

utländsk valuta, amortering av finansiella tillgångar och skulder samt räntedelen av finansiell leasing. Vidare redovisas realiserade och realiserade vinster och förluster avseende finansiella derivatinstrument, som inte kan klassificeras som säkringsavtal. Lånekostnader från generell upplåning eller lån, som direkt avser anskaffning, uppförande eller utveckling av kvalificerade tillgångar, hänförs till kostnaden för

sådana tillgångar, och ingår därför inte i finansiella kostnader.

Finansiella intäkter och finansiella kostnader som rör finansiella tillgångar och finansiella skulder redovisas enligt effektivräntemetoden.

Not 4.1.a. Finansiella intäkter (Milj. DKK)	2013	2012
Ränta, likvida medel	8	10
Ränta, värdepapper	18	48
Justering av verkligt värde osv.	7	38
Övriga finansiella intäkter	4	5
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>37</b>	<b>101</b>

Not 4.1.b. Finansiella kostnader (Milj. DKK)	2013	2012
Finansiella kostnader för finansiella instrument värderade till upplupet anskaffningsvärde	-434	-440
Valutakursförluster (netto)	-165	-131
Justering av verkligt värde	-3	-
Ränta, pensionsförpliktelser	-112	-46
Ränta överförd till materiella tillgångar	30	11
Övriga finansiella kostnader	-13	-13
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>-697</b>	<b>-619</b>



#### Bokslutskommentar

Finansiella intäkter och kostnader uppgick till 660 miljoner DKK netto 2013 jämfört med 518 miljoner DKK 2012. Ökningen hänför sig främst till valutajusteringar, justeringar av verkligt värde och ökade räntekostnader på grund av högre räntebärande nettoskulder.

Som en följd av ökade låneaktiviteter har koncernens finanskostnader ökat jämfört med förra året. En lägre genomsnittsräntenivå begränsade dock ökningen. Genomsnittsräntan, exklusive pensioner, uppgick till 3,1 procent jämfört med 2,9 procent 2012.

#### NOT 4.2 RÄNTEBÄRANDE SKULD



##### Redovisningsprinciper

##### Finansiella instrument

Arla redovisar finansiella instrument på transaktionsdagen.

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

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

##### Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning

Finansiella tillgångar som är tillgängliga för försäljning består av hypoteksobligationer, som delvis motsvarar upptagna hypotekslån.

Finansiella tillgångar som är tillgängliga för försäljning värderas vid första redovisningen till verkligt värde plus transaktionskostnader. De finansiella tillgångarna värderas därefter till verkligt värde och justeringen redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i eget kapital. Ränteintäkter, utdelningar, nedskrivningar samt valutakursjusteringar på skuldinstrument redovisas löpande i resultaträkningen under finansiella intäkter och finansiella kostnader.

Vid avyttring av finansiella tillgångar som är tillgängliga för försäljning redovisas den realiserade vinsten eller förlusten under finansiella intäkter och finansiella kostnader.

##### Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde

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

##### Skulder

Skulder till hypoteksbanker och kreditinstitut m.m. och emitterade obligationer värderas på transaktionsdagen vid första redovisningstillfället till verkligt värde plus transaktionskostnader. Sedan värderas skulder till upplupet anskaffningsvärde, och skillnaden mellan lånebeloppet och det nominella värdet redovisas i resultaträkningen över lånets förväntade löptid.

Under skulder redovisas även den aktiverade kvarvarande leasingförpliktelsen på finansiella leasingkontrakt, värderade till upplupet anskaffningsvärde.

Övriga finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde.

##### Likvida medel

Likvida medel omfattar disponibla bankmedel samt börsnoterade skuldpapper med en löptid på högst tre månader, som endast har en obetydlig risk att ändras i värde och som snabbt kan omvandlas till likvida medel.

Not 4.2.a. Lån (Milj. DKK)	2013	2012
<i>Långfristig upplåning:</i>		
Emitterade obligationer	2 508	1 309
Hypoteksinstitut	6 143	5 943
Banklån	4 265	4 245
Finansiella leasingskulder	430	411
Övrig upplåning	54	78
<b>Summa</b>	<b>13 400</b>	<b>11 986</b>

##### Kortfristig upplåning:

Hypoteksinstitut	77	56
Banklån	5 221	6 529
Commercial papers	1 155	549
Finansiella leasingskulder	147	135
Övrig upplåning	16	-
<b>Summa</b>	<b>6 616</b>	<b>7 269</b>

<b>Summa långfristig och kortfristig upplåning</b>	<b>20 016</b>	<b>19 255</b>
--	---------------	---------------

#### Not 4.2.b. Räntebärande nettoskuld

(Milj. DKK)

Likvida medel	-4 560	-5 093
Övriga räntebärande tillgångar	-190	-146
Kortfristiga skulder	6 616	7 318
Långfristiga skulder	13 400	11 937
<b>Räntebärande nettoskuld exklusive pensionsförpliktelser</b>	<b>15 266</b>	<b>14 016</b>
Pensionsförpliktelser	2 593	3 129
<b>Räntebärande nettoskuld inklusive pensionsförpliktelser</b>	<b>17 859</b>	<b>17 145</b>



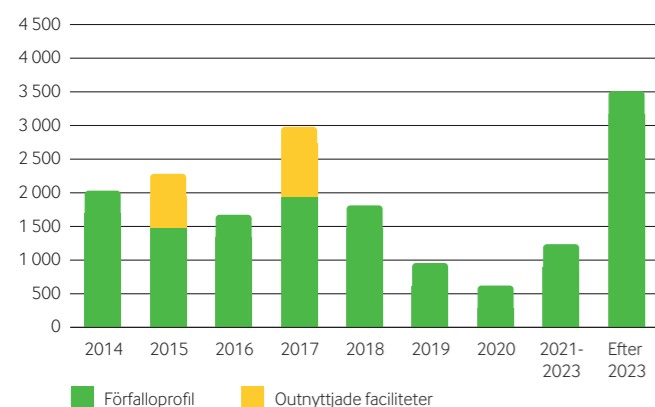
**Not 4.2.c. Räntebärande nettoskuld, exklusive pensionsförpliktelser, förfalldatum**

(Milj. DKK)

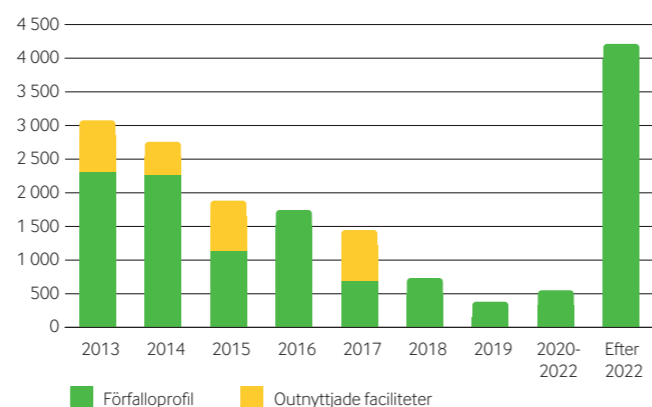
Den 31 december 2013	Summa	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021-2023	Efter 2023
DKK	5 632	-304	102	157	172	188	392	407	1 149	3 369
EUR	3 373	842	536	162	577	309	553	203	51	140
GBP	2 212	261	545	96	1 195	67	12	12	24	-
SEK	3 745	1 217	8	1 259	-	1 249	-	-	12	-
Övrigt	304	16	285	-	-	-	-	-	1	2
<b>Summa</b>	<b>15 266</b>	<b>2 032</b>	<b>1 476</b>	<b>1 674</b>	<b>1 944</b>	<b>1 813</b>	<b>957</b>	<b>622</b>	<b>1 237</b>	<b>3 511</b>

Den 31 december 2012	Total	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020-2022	Efter 2022
DKK	6 643	437	5	249	148	298	376	375	551	4 204
EUR	1 943	375	587	303	290	22	358	7	1	-
GBP	2 797	500	1.349	575	-	366	-	-	-	7
SEK	2 100	784	9	-	1 307	-	-	-	-	-
Övrigt	533	217	314	-	-	-	-	-	-	2
<b>Summa</b>	<b>14 016</b>	<b>2 313</b>	<b>2 264</b>	<b>1 127</b>	<b>1 745</b>	<b>686</b>	<b>734</b>	<b>382</b>	<b>552</b>	<b>4 213</b>

**FÖRFALLODATUM FÖR RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD, 2013 (miljoner DKK)**



**FÖRFALLODATUM FÖR RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD, 2012 (miljoner DKK)**



**Not 4.2.d. Ränterisk per den 31 december**

(Milj. DKK)

**2013**

*Emitterade obligationer:*

	RÄNTA	GENOMSNIITTS-RÄNTA	LÖPTID	BOKFÖRT BELOPP	RÄNTERISK
SEK 350 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Fast	5,00%	2-3 år	292	Verkligt värde
SEK 1.000 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Fast	3,25%	4-5 år	837	Verkligt värde
SEK 1.150 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Rörlig	2,73%	0-1 år	961	Kassaflöde
SEK 500 miljoner förfalldatum 04.06.2018	Rörlig	2,78%	0-1 år	418	Kassaflöde
<b>Summa emitterade obligationer</b>		<b>3,18%</b>		<b>2 508</b>	

*Hypotek:*

Rörlig ränta	Rörlig	1,24%	0-1 år	6 208	Kassaflöde
Fast ränta	Fast	2,96%	3-4 år	12	Verkligt värde
<b>Summa hypotek</b>		<b>1,24%</b>		<b>6 220</b>	

*Banklån:*

Fast ränta	Fast	0,44%	0-1 år	3 521	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	1,59%	0-1 år	6 042	Kassaflöde
<b>Summa banklån</b>		<b>1,16%</b>		<b>9 563</b>	

*Commercial papers:*

Fast ränta	Fast	1,72%	0-1 år	1 155	Verkligt värde
<b>Summa commercial papers</b>		<b>1,72%</b>		<b>1 155</b>	

*Finansiella leasingkulder:*

Fast ränta	Fast	5,03%	0-4 år	168	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	2,85%	0-1 år	409	Kassaflöde
<b>Summa finansiella leasingkulder</b>		<b>3,48%</b>		<b>577</b>	

**2012**

*Emitterade obligationer:*

SEK 350 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Fast	5,00%	3-4 år	306	Verkligt värde
SEK 1.150 miljoner förfalldatum 22.06.2016	Rörlig	3,10%	0-1 år	1 003	Kassaflöde
<b>Summa emitterade obligationer</b>		<b>3,54%</b>		<b>1 309</b>	

*Hypotek:*

Rörlig ränta	Rörlig	1,20%	0-1 år	5 982	Kassaflöde
Fast ränta	Fast	2,96%	3-4 år	17	Verkligt värde
<b>Summa hypotek</b>		<b>1,20%</b>		<b>5 999</b>	

*Banklån:*

Fast ränta	Fast	0,56%	0-1 år	3 882	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	1,65%	0-1 år	6 963	Kassaflöde
<b>Summa banklån</b>		<b>1,26%</b>		<b>10 845</b>	

*Commercial papers:*

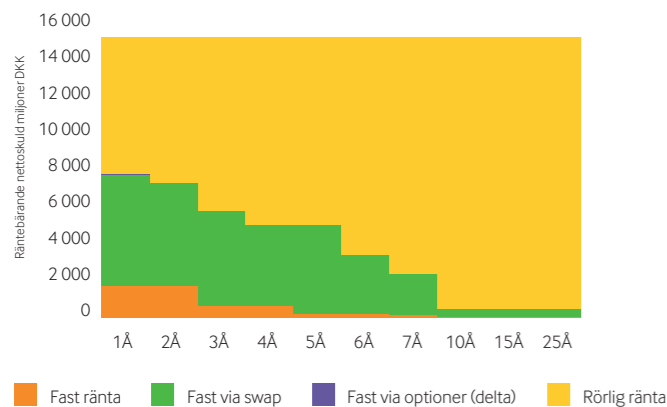
Fast ränta	Fast	2,35%	0-1 år	549	Verkligt värde
<b>Summa commercial papers</b>		<b>2,35%</b>		<b>549</b>	

*Finansiella leasingkulder:*

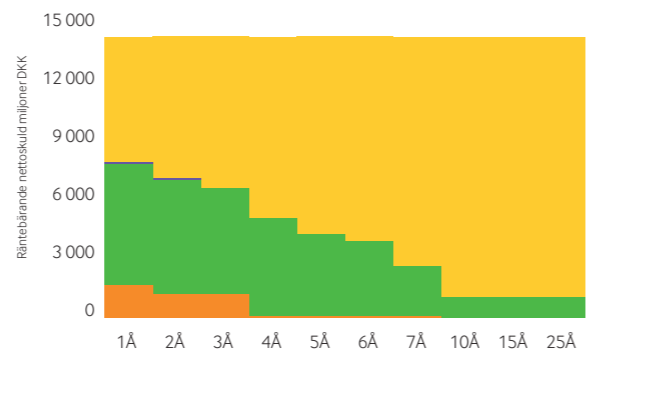
Fast ränta	Fast	5,05%	0-5 år	229	Verkligt värde
Rörlig ränta	Rörlig	2,85%	0-1 år	317	Kassaflöde
<b>Summa finansiella leasingkulder</b>		<b>4,59%</b>		<b>546</b>	

Tabellen nedan anger ränteprofilen för räntebärande nettoskulder den 31 december.

#### RÄNTEPROFIL – RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD 2013



#### RÄNTEPROFIL – RÄNTEBÄRANDE NETTOSKULD 2012



#### Not 4.2.a. Upplåningens valutaprofil (Milj. DKK)

Upplåningens valutaprofil före och efter finansiella derivatinstrument

	URSPRUNGLIGT KAPITALBELOPP	EFFEKT AV SWAP	EFTER SWAP
<b>2013</b>			
DKK	5 632	-830	4 802
EUR	3 373	1 253	4 626
GBP	2 212	1 666	3 878
SEK	3 745	-2 089	1 656
Övrigt	304	-	304
<b>Summa</b>	<b>15 266</b>	<b>-</b>	<b>15 266</b>
<b>2012</b>			
DKK	6 643	-830	5 813
EUR	1 943	871	2 814
GBP	2 797	1 266	4 063
SEK	2 100	-1 307	793
Övrigt	533	-	533
<b>Summa</b>	<b>14 016</b>	<b>-</b>	<b>14 016</b>

#### Bokslutskommentar

Koncernens räntebärande nettoskulder inklusive pensioner ökade från 17 145 miljoner DKK den 31 december 2012 till 17 849 miljoner DKK den 31 december 2013.

Räntebärande nettoskuld, inklusive pensionsförpliktelser, ökade med 1 250 miljoner DKK till 15 266 miljoner DKK den 31 december 2013.

Det berodde främst på ökade investeringar i materiella tillgångar, högre kundfordringar och lager på grund av högre mjölkpris.

Koncernens skuldsättningsgrad minskade som en följd och föll till 3,2 den 31 december 2013 (31 december 2012: 3,9). Detta är över koncernens långsiktiga målsättning på 2,8–3,4 och det arbetas fokuserat på att nå målsättningen.

Soliditeten var den 31 december 2013 28 procent jämfört med 25 procent den 31 december 2012.

#### NOT 4.3. FINANSIELLA RISKER

##### Finansiell riskhantering

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

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

Mjölkprisernas volatilitet ingår inte i den finansiella riskstyrningen, men de utgör en naturlig del av Arlas affärsmodell. Varje månad får styrelsen en rapport angående Arlas finansiella risker från Corporate Treasury & Finance, som löpande hanterar de finansiella riskerna.

##### Not 4.3.a. Likviditetsrisk

###### Affärsaktivitet som berörs

Likviditeten har en avgörande betydelse för Arla för att företaget ska kunna betala sina finansiella åtaganden när dessa förfaller till betalning.

###### Risikpåverkan

Otillräcklig likviditet kommer att förhindra Arla att fullgöra sina finansiella åtaganden i tid. Detta kan leda till brott mot lånevillkor, sämre förmåga att betala för medlemsmjölk och i extrema fall påverka Arlas möjlighet att fortsätta sin verksamhet.

###### Risikbegränsning

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

###### KPI

Nivån på outnyttjade kreditfaciliteter samt disponibla likvida medel och värdepapper.

###### Policyer och system

Finans- och finansieringspolicyn fastställer gränsvärdena för kortaste genomsnittliga förfallotid och begränsningar för skulder som förfaller inom de närmaste 12 till 24 månaderna.

###### Utveckling 2013

Under 2013 har företagsförvärv inkluderats i den centrala kontanthandlingen och över 90 procent hanteras centralt. Kreditfaciliteter och fritt kassaflöde har under 2013 legat på en tillfredsställande nivå.

#### Likvida resurser

(Milj. DKK)

	31 december 2013	31 december 2012
Likvida medel	566	734
Värdepapper (fritt kassaflöde)	92	123
Outnyttjade lånelöften	1 858	2 777
Övriga outnyttjade lån	3 513	3 939
<b>Summa</b>	<b>6 029</b>	<b>7 573</b>

#### Bokslutskommentar

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

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

Inom Arla finansierar företag med likviditetsöverskott företag med likviditetsbrist. Därmed uppnår koncernen en bättre användning av kreditfaciliteterna.

Kreditfaciliteterna innehåller finansiella villkor angående soliditet och lägsta eget kapital samt standardiserade icke-finansiella bestämmelser. Arla har varken under 2013 eller 2012 brutit något låneavtal.

Mer information om räntebärande nettoskuld finns i not 4.2.

Koncernens likvida resurser minskade från 7 573 miljoner DKK den 31 december 2012 till 6 029 miljoner DKK den 31 december 2013. Minskningen var enligt plan och de likvida resurserna hålls på en tillfredsställande nivå.



#### Not 4.3.b Finansieringsverksamhet

Tillgång till finansiering är avgörande för att Arla ska kunna förverkliga sin strategi och sina ambitioner.

##### Risikpåverkan

Otillräcklig finansiering kan förhindra att Arla uppnår sina strategiska mål.

##### Risikbegränsning

Arla försöker ha en stor spridning i sitt finansieringsunderlag som omfattar bilateral bankfinansiering, hypotekslån, supranationella obligationer, kapitalmarknadsobligationer, commercial papers

och finansiell leasing. Finansieringen av fusioner, uppköp och större investeringar bedöms separat. Finansieringsstrategin understöds av medlemmar- nas långfristiga investeringsengagemang i företaget.

##### KPI

Genomsnittlig förfallotid för räntebärande skulder. Spridning i finansieringsunderlag både gällande motparter och marknader. Att motparter och investerare anser att Arla har en god kreditvärdighet.

##### Policyer och system

Finans- och finansieringspolicyen fastställer minsta värden för genomsnittlig förfallotid för bruttoskuld samt en finansieringsstrategi som är godkänd av styrelsen. Det är Arlas målsättning att behålla ett högt kreditbetyg.

##### Utveckling 2013

Under 2013 har Arla stärkt sin finansieringsplattform genom att inrätta ett EMTN-obligationsprogram som möjliggör en snabb och kostnadseffektiv tillgång till marknaden för europeiska obligationsprogram.

#### Finansiella bruttoskulder

(Milj. DKK)

Den 31 december 2013	Icke-diskonterade kontraktuella kassaflöden										
	REDOVISAT BELOPP	SUMMA	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021-2023	EFTER 2023
Emitterade obligationer	2 508	2 508	-	-	1 259	-	1 249	-	-	-	-
Hypoteksinstitut	6 220	6 390	79	79	157	156	180	406	407	1 440	3 486
Kreditinstitut	10 640	10 640	6 512	1 067	321	1 999	223	221	220	77	-
Finansiella leasingsskulder	577	576	147	135	126	160	8	-	-	-	-
Övrig långfristig upplåning	70	70	16	16	16	16	6	-	-	-	-
Räntekostnader - räntebärande skuld	-	1 082	208	160	152	96	82	54	49	118	163
Leverantörsskulder osv.	7 575	7 575	7 575	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansiella derivatinstrument	623	907	423	171	104	68	56	30	5	8	42
<b>Summa</b>	<b>28 213</b>	<b>29 748</b>	<b>14 960</b>	<b>1 628</b>	<b>2 135</b>	<b>2 495</b>	<b>1 804</b>	<b>711</b>	<b>681</b>	<b>1 643</b>	<b>3 691</b>

2012	REDOVISAT BELOPP	SUMMA	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020-2022	EFTER 2022
Emitterade obligationer	1 309	1 307	-	-	-	1 307	-	-	-	-	-
Hypoteks institut	5 999	6 011	55	70	70	150	149	148	383	1 555	3 431
Kreditinstitut	11 323	11 855	7 206	2 493	1 158	189	795	8	6	-	-
Finansiella leasingsskulder	546	546	134	266	74	60	12	-	-	-	-
Räntekostnader - räntebärande skuld	-	1 073	157	142	139	131	65	74	58	142	165
Leverantörsskulder osv.	6 881	6 881	6 881	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansiella derivatinstrument	864	1 282	215	165	153	138	114	110	92	64	231
<b>Summa</b>	<b>26 922</b>	<b>28 955</b>	<b>14 648</b>	<b>3 136</b>	<b>1 594</b>	<b>1 975</b>	<b>1 135</b>	<b>340</b>	<b>539</b>	<b>1 761</b>	<b>3 827</b>

#### Antaganden

Kontraktuella kassaflöden baseras på följande antaganden:

- Kassaflöden baseras på tidigast möjliga datum när Arla kan få ett betalningskrav för det finansiella betalningsåtagandet.
- Räntekassaflödet baseras på den avtalsenliga räntan. Betalning av rörliga räntor fastställs utifrån den gällande rörliga räntan på rapporteringsdagen.



#### Bokslutskommentar

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

Under 2013 har Arla ordnat följande finansiering:

- Kreditinstitut: Arla använder banklån som en del av den dagliga likviditetsstyrningen.
- Hypoteksinstitut: Arla skaffar långfristig finansiering via hypotekslån i enlighet med den danska lagen om hypotekslån (Realkreditloven), med obligatoriska säkerheter i mark och byggnader.

- Emitterade obligationer: Arla gjorde en emission under 2013. Emissionen är uppdelad i en femårig obligation om 500 miljoner SEK med en fast kupongränta på 3,25 procent och en obligation om 1 000 miljoner SEK med rörlig ränta baserad på tre månaders STIBOR + 1,7 procent.
- Commercial papers: Arla skaffar kortfristig finansiering via ett commercial paper-program i Sverige i SEK och EUR. Just nu utfärdas värdepapper i SEK. Genomsnittsutnyttjandet 2013 har legat på ca 1 000 miljoner SEK.
- Återköpsavtal (repor): Arla skaffar kortfristig finansiering genom att ingå en sälj- och återköpsplan för sin investering i noterade danska hypoteksobligationer. Detta sälj- och återköpsavtal beskrivs närmare i not 4.6.

#### Not 4.3.c. Valutarisker

##### Affärsaktivitet som berörs

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

##### Riskernas påverkan på resultatet

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

##### Risikbegränsning

Valutaexponeringen hanteras löpande av Corporate Treasury & Finance. De enskilda valutapositionerna kurssäkras i enlighet med finans- och finansieringspolicyen.

##### Riskernas påverkan på balansräkningen

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

##### Risikbegränsning

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

##### KPI

Realiserade valutakursvinster och -förluster samt förutsägbarhet i kortsiktigt resultat.

##### Policyer och system

Finans- och finansieringspolicyen och stor förståelse för Arlas verksamhet kombinerat med ingående kunskap om de finansiella marknaderna.

##### Utveckling 2013

Under 2013 har Arla fortsatt att kurssäkra sina förväntade förvärv och avyttringar i utländsk valuta med hänsyn till den aktuella marknadssituationen.

#### OMSÄTTNING PERVALUTA 2013



#### OMSÄTTNING PERVALUTA 2012



**Not 4.3.c. Valutarisker** (fortsättning)

Valutaexponering (Milj. DKK)	EUR/DKK	USD/DKK <sup>1)</sup>	GBP/DKK	SEK/DKK
<b>Den 31 december 2013</b>				
Finansiella skulder	-3 212	-119	-1 743	-3 842
Finansiella tillgångar	3 386	1 195	903	304
Derivat	-1 248	-2 181	-3 496	1 545
<b>Extern nettoexponering</b>	<b>-1 074</b>	<b>-1 105</b>	<b>-4 336</b>	<b>-1 993</b>
Intern nettoexponering från finansiella aktiviteter och förpliktelser	-4	-65	3 716	1 713
<b>Nettoexponering</b>	<b>-1 078</b>	<b>-1 170</b>	<b>-620</b>	<b>-280</b>
<i>Nettoexponeringen härrör från</i>				
Säkring av förväntade transaktioner som kvalificerar sig för säkringsredovisning	-	-957	-936	-167
Säkring av förväntade transaktioner där säkringsredovisning inte används	-1 078	-213	0	-113
Exponering inte säkrat	-	-	316	-
Tillämpad känslighet	1%	5%	5%	5%
Effekt på resultatet	-11	-11	16	-6
Effekt på övrigt totalresultat	0	-48	-47	-8

<b>Den 31 december 2012</b>				
Finansiella skulder	-2 099	-158	-233	-1 984
Finansiella tillgångar	2 014	992	1 212	473
Derivat	-1 350	-1 750	-1 315	340
<b>Extern nettoexponering</b>	<b>-1 435</b>	<b>-916</b>	<b>-336</b>	<b>-1 171</b>
Intern nettoexponering från finansiella aktiviteter och förpliktelser	440	-96	-82	1 015
<b>Nettoexponering</b>	<b>-995</b>	<b>-1 012</b>	<b>-418</b>	<b>-156</b>
<i>Nettoexponeringen härrör från</i>				
Säkring av förväntade transaktioner som kvalificerar sig för säkringsredovisning	-	-727	-676	-
Säkring av förväntade transaktioner där säkringsredovisning inte används	-995	-285	-	-156
Exponering inte säkrat	-	-	176	-
Tillämpad känslighet	1%	5%	5%	5%
Effekt på resultatet	-14	-14	9	8
Effekt på övrigt totalresultat	-	-36	-34	-

<sup>1)</sup>Inkl. SAR och AED

**Antaganden för känslighetsanalysen**

Känslighetsanalysen innehåller endast valutaexponering från finansiella instrument och analysen innehåller därför inte säkrade framtida kommersiella transaktioner. Den valutakursändring som användes baseras på historiska kursfluktuationer och i känslighetsanalysen förutsätts oförändrade räntenivåer.

Valutariskerna kommer främst ifrån transaktionsrisker i form av framtida kommersiella och finansiella betalningar och omräkningsrisker i samband med investeringar i utländska verksamheter, t.ex. dotterbolag, joint ventures och intresseföretag.

Transaktionsrisker uppstår i samband med försäljning eller anskaffning i annan valuta än det enskilda dotterbolagets funktionella valuta. Mätt i nominell DKK är koncernens sammanlagda risk störst i EUR, följt av USD, GBP och SEK.

Enligt finanspolicyn kan Corporate Treasury & Finance säkra:

- Upp till 15 månaders budgeterade nettofordringar och skulder. Säkringsnivån påverkas av flera faktorer, t.ex. den underliggande verksamheten, valutakurser och tiden som är kvar fram tills att det budgeterade kassaflödet äger rum.
- Upp till 100 procent av de bokförda nettokundfordringarna och nettoleverantörsskulder.

De finansiella instrument som används för att säkra valutaexponeringen behöver inte uppfylla kriterierna för säkringsredovisning, och några av de finansiella instrument som används (d.v.s. optionsstrategier) värderas därför till verkligt värde i resultaträkningen.

EMG kan efter eget gottfinnande besluta om och när investeringar i utländska verksamheter ska säkras (omräkningsrisker).

Den sammanlagda valutaexponeringen på koncernnivå består av tillgångar och skulder i utländsk valuta, och finansiellt säkrade prognostiserade kassaflöden för ej redovisade bindande åtaganden och förväntade transaktioner. Denna analys inkluderar inte nettoinvesteringar som är gjorda i utländsk valuta i dotterbolag tillsammans med instrument för säkring av dessa investeringar. Säkringarna har varit effektiva och nettopåverkan från fluktuationer i valutakurser på resultatet och övrigt totalresultat är därför minimal.

**Not 4.3.d Ränterisk**

**Affärsaktivitet som berörs**

Ränterisker uppstår i samband med Arlas finansieringsverksamhet och pensionsförpliktelser.

**Risikpåverkan**

En ökning av räntorna påverkar Arlas finansiella poster med negativa effekter på mjölkpriserna, men en positiv effekt på övrigt totalresultat från omvärdering av pensionsförpliktelser och räntesäkringar.

**Risikbegränsning**

Ränteeponeringen hanteras löpande av Corporate Treasury & Finance. Exponeringarna säkras i enlighet med finans- och finansieringspolicyn.

**KPI**

Förutsägbarhet i realiserade finansieringskostnader.

**Policyer och system**

Finans- och finansieringspolicyn och stor förståelse för Arlas verksamhet kombinerat med ingående kunskap om de finansiella marknaderna.

**Utveckling 2013**

Ränterisken från återfinansiering säkrades delvis genom ränteswappar.

**Känslighet baserat på en ökning av räntan med en punkt.**

	PÅ BOKFÖRT VÄRDE	KÄNSLIGHET	Potentiell redovisningseffekt	
			RESULTAT	ÖVRIGT TOTALRESULTAT
<b>2013</b>				
Finansiella tillgångar	-4 750	1%	41	13
Derivat	-	1%	62	364
Finansiella skulder	20 016	1%	-164	-
<b>Räntebärande nettoskuld exkl. pensioner</b>	<b>15 266</b>			
Pensioner	2 593	1%	-21	-
<b>Räntebärande nettoskuld inkl. pensioner</b>	<b>17 859</b>			
<b>Kassaflödeseffekt nästa år</b>			<b>-82</b>	
<b>2012</b>				
Finansiella tillgångar	-5,239	1%	46	13
Derivat	-	1%	53	383
Finansiella skulder	19,255	1%	-157	-
<b>Räntebärande nettoskuld exkl. pensioner</b>	<b>14,016</b>			
Pensioner	3,129	1%	-	-
<b>Räntebärande nettoskuld inkl. pensioner</b>	<b>17,145</b>			
<b>Kassaflödeseffekt nästa år</b>			<b>-58</b>	

 **Bokslutskommentar**

Arla är exponerat för ränterisker avseende räntebärande lån, pensionsförpliktelser, räntebärande tillgångar och vid nedskrivningsprövning av anläggningstillgångar. Riskerna fördelas mellan riskpåverkan på årets resultat och riskpåverkan på övrigt totalresultat. Riskpåverkan på årets resultat avser betalda nettoräntor, bedömning av omsättbara värdepapper och potentiella värdeförändringar av anläggningstillgångar. Riskpåverkan på övrigt totalresultat avser omvärdering av nettopensionsförpliktelser och räntesäkringsinstrument.

Ränterisken från nettoplåning hanteras genom en lämplig fördelning mellan fasta och rörliga räntor.

Corporate Treasury & Finance använder finansiella derivatinstrument aktivt för att begränsa riskerna som förknippas med förändringar i räntesatser och

till att hantera omprissättningsprofilen för Arlas skulder. Enligt finanspolicyn bör den genomsnittliga durationen för räntebärande nettoskuld ligga på mellan 1 och 7.

**Känslighet verkligt värde**

En ränteändring påverkar det verkliga värdet på Arlas räntebärande tillgångar, räntederivatinstrument och skuldebrev värderade antingen till verkligt värde i resultaträkningen eller i övrigt totalresultat. I tabellen ovan anges verkligt värde-känsligheten. Känsligheten är baserad på en ränteökning om en punkt. En räntesänkning har motsatt effekt.

Pensionskänsligheten kan beräknas för pensionsförpliktelser, dock investeras större delen av tillgångarna i icke-räntebärande tillgångar som t.ex. aktier och fastigheter där känsligheten inte kan beräknas och därför har vi inte angett någon känslighet för nettopensionsförpliktelser.

**Kassaflödeseffekt**

En ränteförändring påverkar räntebetalningarna på Arlas osäkrade skulder med rörlig ränta. Tabellen ovan anger kassaflödeseffekten för ett år med en ränteökning på en punkt på de osäkrade instrument med rörlig ränta som fanns redovisade den 31 december. En räntesänkning har motsatt effekt.

Den genomsnittliga durationen på koncernens räntebärande nettoskulder, exklusive pensioner, minskade från 3,5 den 31 december 2012 till 2,9 den 31 december 2013 som ett resultat av upptagande av nya lån till rörlig ränta. En del av de rörliga lånen har omvandlats till fast ränta genom ränteswappar.



#### Not 4.3.e. Råvaror

##### Affärsaktivitet som berörs

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

##### Risikpåverkan

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

##### Risikbegränsning

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

##### KPI

Realiserade råvarupriser.

##### Policyer och system

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

##### Utveckling 2013

Omfattningen för säkringsaktiviteterna är på samma nivå som tidigare år.

#### Säkrade råvaror

(Milj. DKK)

	KONTRAKTSVÄRDE	KÄNSLIGHET	POTENTIELL REDOVISNINGSEFFEKT PÅ ÖVRIGT TOTALRESULTAT
<b>2013</b>			
Olja/naturgas	5%	9	21
EI	5%	-32	23
<b>2012</b>			
Olja/naturgas	5%	1	4
EI	5%	-15	8



#### Bokslutskommentar

Arla är exponerat för råvarurisk på framtida råvaruköp. Riskerna gäller främst energiråvara. Riskerna fördelas mellan risikopåverkan på årets resultat och risikopåverkan på övrigt totalresultat. Exponeringen mot resultaträkningen rör framtida köp, där exponeringen mot övrigt totalresultat rör omvärdering av råvarusäkringar. Corporate Treasury & Finance använder finansiella

derivatinstrument för att begränsa riskerna som förknippas med förändringar i priserna på energiråvara. De derivata säkringsavtalens finansiella påverkan var obetydlig under 2013.

##### Känslighet verkligt värde

En ändring i råvarupriser kommer att påverka det verkliga värdet av Arlas säkrade råvaroderivatinstrument genom övrigt totalresultat. Tabellen visar känsligheten för en ökning med fem procent i råvarupriset

för osäkrade råvaruköp baserat på förväntade köp. Fallande råvarupriser har motsatt effekt.

##### Kassaflödeskänslighet

En ändring i råvarupriser skulle påverka råvarukostnaderna för Arlas osäkrade råvaruköp. Tabellen visar kassaflödeskänsligheten för ett år med en ökning med fem procent i råvarupriserna för osäkrade råvaruköp baserat på förväntade köp. Fallande råvarupriser har motsatt effekt.

#### Not 4.3.f. Kreditrisk

##### Affärsaktivitet som berörs

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

##### Risikpåverkan

Förluster uppkommer antingen från kunder, leverantörer eller finansiella motparter som inte fullgör sina skyldigheter gentemot Arla. Dessutom kan en motparts låga kreditvärdighet påverka Arlas verksamhet framöver och därmed även äventyra koncernens möjligheter att uppfylla sin strategi.

##### Risikbegränsning

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

##### KPI

Förväntade och realiserade kreditförluster från kunder.

##### Policyer och system

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

##### Utveckling 2013

Liksom tidigare år har Arla haft mycket låga kreditförluster.

#### Nettning av kreditrisk

För att hantera risker hos motparter utger Arla ramavtal i samband med att derivatkontrakt ingås med motparter. Nedanstående tabell visar motparts exponering i dessa instrument täckta av ramavtal.

#### Extern värdering av finansiella motparter 2013

2013 (Milj. DKK)	TILLGÅNGAR	KVALIFICERAR FÖR NETTING	NETTO- TILLGÅNGAR	SKULDER	KVALIFICERAR FÖR NETTING	NETTO- SKULDER
AA-	81	81	-	176	81	95
A+	16	12	4	147	12	135
A-	59	59	-	229	59	170
<b>Summa</b>	<b>156</b>	<b>152</b>	<b>4</b>	<b>552</b>	<b>152</b>	<b>400</b>

#### Extern värdering av finansiella motparter 2012

(Milj. DKK)	TILLGÅNGAR	KVALIFICERAR FÖR NETTING	NETTO- TILLGÅNGAR	SKULDER	KVALIFICERAR FÖR NETTING	NETTO- SKULDER
AA-	142	137	5	573	137	436
A+	12	9	3	204	9	195
A-	21	21	-	36	21	15
<b>Summa</b>	<b>175</b>	<b>167</b>	<b>8</b>	<b>813</b>	<b>167</b>	<b>646</b>

Utöver detta har Arla ingått sälj och återköpsavtal för låneobligationer. Dessa sälj och återköpsavtal förklaras med fler detaljer i not 4.6.



#### Bokslutskommentar

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

För finansiella motparter minimerar Arla kreditrisken genom att endast ingå transaktioner med parter som har ett kreditbetyg på minst A-/A-/A3 från S&P, Fitch eller Moody's. Alla finansiella motparter hade

ett tillfredsställande kreditbetyg den 31 december 2013 eller en av styrelsen godkänd dispens.

Andra motparter, kunder och leverantörer genomgår löpande övervakning av upprätthållande av kontraktvillkor och kreditvärdighet. Utanför koncernens kärnmarknader används kreditförsäkringar och handelsfinansieringsinstrument för att reducera riskerna.

Mer information om kundfordringar finns i not 2.1.c.

Den maximala exponeringen gentemot kreditrisker motsvarar ungefär det bokförda värdet.

#### NOT 4.4. FINANSIELLA DERIVATINSTRUMENT



#### Redovisningsprinciper

Finansiella instrument redovisas från handelsdagen och värderas i balansräkningen till verkligt värde. Positiva och negativa förändringar i verkligt värde av finansiella instrument redovisas som separata poster i balansräkningen. Kvittning av positiva och negativa värden görs endast när företaget har rätt till och intention att avräkna flera finansiella instrument netto.

##### Säkring av verkligt värde

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

##### Säkring av kassaflöde

Förändringar i verkligt värde av finansiella derivatinstrument, som är klassificerade som och uppfyller villkoren för säkring av framtida kassaflöden och som effektivt säkrar förändringar i framtida kassaflöden, redovisas under övrigt totalresultat i en särskild reserv för säkringstransaktioner under eget kapital till dess att de säkrade kassaflödena påverkar resultaträkningen. De ackumulerade intäkterna och kostnaderna avseende sådana säkringstransaktioner i eget kapital omklassificeras och redovisas i samma post som den säkrade posten (grundjustering).

Om säkringsinstrumentet inte längre uppfyller kriterierna för säkringsredovisning upphör säkringsförhållandet därefter.

Den ackumulerade värdeförändringen som redovisas i övrigt totalresultat omklassificeras till resultaträkningen när det säkrade kassaflödet påverkar resultaträkningen eller inte längre är sannolikt.

Om det inte längre förväntas att de säkrade kassaflödena ska realiseras överförs den ackumulerade värdeförändringen direkt från eget kapital till resultaträkningen.

##### Säkring av nettoinvesteringar

Förändring av verkligt värde för finansiella derivatinstrument, som används för säkring av nettoinvesteringar i utländska dotterbolag (valutarisken som förknippas med omräkning av det utländska företagens tillgångar till DKK), och som effektivt säkrar mot valutakursändringar i dessa företag, redovisas i övrigt totalresultat i koncernredovisningen under en särskild reserv för valutakursjusteringar.

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

**Not 4.4.a. Säkring av framtida kassaflöden från förväntade transaktioner**

(Milj. DKK)

2013	REDOVISAT	VERKLIGT VÄRDE	2014	2015	2016	2017	SENARE ÄN 2017
	BELOPP	REDOVISAT I EGET KAPITAL					
Valutakontrakt	15	15	15	-	-	-	-
Räntekontrakt	-331	-331	-151	-113	-65	-42	40
Råvarukontrakt	-23	-14	-10	-2	-2	-	-

2012	REDOVISAT	VERKLIGT VÄRDE	2013	2014	2015	2016	SENARE ÄN 2016
	BELOPP	REDOVISAT I EGET KAPITAL					
Valutakontrakt	25	25	25	-	-	-	-
Räntekontrakt	-709	-709	-123	-119	-109	-75	-282
Råvarukontrakt	-14	-14	-13	-1	-	-	-

**Not 4.4.b. Nettoinvesteringssäkringar**

(Milj. DKK)

	2013	2012
Nettoinvesteringssäkringar (övrigt totalresultat) den 1 januari	14	-
Förändringar i nettoinvesteringssäkringar	-10	14
Nettoinvesteringssäkringar (övrigt totalresultat) den 31 december	4	14
Resultat	-	-

**Bokslutskommentar**

**Säkring av verkligt värde**

Den 31 december 2013 hade Arla inga finansiella derivatinstrument som uppfyllde kriterier för säkring av verkligt värde.

**Säkring av framtida kassaflöden**

Koncernen använder valutaterminskontrakt för att täcka valutarisker i samband med förväntade framtida intäkter och utgifter. Man använder ränteswappar till att täcka risker kopplade till förändringar i förväntade framtida räntebetalningar.

**Säkring av nettoinvesteringar**

Den 31 december 2013 (2012) hade Arla kurssäkrat en obetydlig del av valutaexponeringen i samband med sina investeringar i dotterbolag, joint ventures och intresseföretag genom lån och derivat. Tabellen ovan visar förändringar i det verkliga värdet redovisade i övrigt totalresultat och ineffektiviteten redovisas i resultaträkningen.

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

Arla använder valutaoptionsstrategier som säkrar prognostiserade försäljningar och köp. Dessa optioner uppfyller inte kriterierna för att behandlas som säkringsinstrument och redovisas därför direkt i resultaträkningen.

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

**NOT 4.5. UPPLYSNINGAR OM FINANSIELLA INSTRUMENT**

**Not 4.5.a. Kategorier av finansiella instrument**

(Milj. DKK)

	2013	2012
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	3 994	4 021
Lån och fordringar	6 940	6 946
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen	478	685
Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	623	864
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	27 471	26 058

De finansiella tillgångarna och skuldernas verkliga värde värderade till upplupet anskaffningsvärde motsvarar ungefär det bokförda värdet.

**Not 4.5.b. Verkligt värde-hierarki**

**Metoder och antaganden som tillämpas vid värdering av verkligt värde för finansiella instrument:**

**Obligationer och aktier**

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

**Derivat, exkl. optioner**

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

**Optioner**

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

**Verkligt värde-hierarki**

Nivå 1: Verkligt värde fastställs utifrån noterade priser på en aktiv marknad.  
Nivå 2: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata.  
Nivå 3: Verkligt värde fastställs med hjälp av värderingstekniker och observerbara marknadsdata samt väsentliga marknadsdata som inte är observerbara.

**Verkligt värde-hierarki – bokförda värden**

(Milj. DKK)

Den 31 december 2013	NIVÅ 1	NIVÅ 2	NIVÅ 3	TOTAL
<i>Finansiella tillgångar</i>				
Obligationer	4 144			4 144
Andelar	73			73
Derivat		208		208
<b>Summa</b>	<b>4 217</b>	<b>208</b>	<b>-</b>	<b>4 425</b>

<i>Finansiella skulder</i>				
Emitterade obligationer		2 508		2 508
Hypoteksinstitut	6 220			6 220
Derivat		623		623
<b>Summa skulder</b>	<b>6 220</b>	<b>3 131</b>	<b>-</b>	<b>9 351</b>

2012	NIVÅ 1	NIVÅ 2	NIVÅ 3	TOTAL
<i>Finansiella tillgångar</i>				
Obligationer	4 322	-	-	4 322
Andelar	90	-	-	90
Derivat	-	251	-	251
<b>Summa</b>	<b>4 412</b>	<b>251</b>	<b>-</b>	<b>4 663</b>

<i>Finansiella skulder</i>				
Emitterade obligationer		1 309		1 309
Hypoteksinstitut	5 999			5 999
Derivat	-	864	-	864
<b>Summa skulder</b>	<b>5 999</b>	<b>2 173</b>	<b>-</b>	<b>8 172</b>



**NOT 4.6. ÖVERFÖRING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR**  
(Milj. DKK)

	BOKFÖRT BELOPP	NOMINELLT BELOPP	VERKLIGT VÄRDE
<b>2013</b>			
Hypoteksobligationer	3 581	3 715	3 581
Återköpsförpliktelse	-3 521	-3 715	-3 521
<b>Nettoposition</b>	<b>60</b>	<b>-</b>	<b>60</b>

<b>2012</b>			
Hypoteksobligationer	3 904	4 102	3 904
Återköpsförpliktelse	-3 882	-4 102	-3 882
<b>Nettoposition</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>22</b>

 **Bokslutskommentar**

Den 31 december 2013 hade Arla investerat i hypoteksobligationer, som ligger till grund för företagets hypotekslån. Bakgrunden till investeringen i hypoteksobligationer är att Arla kan uppnå en lägre räntesats än den gällande marknadsräntan på obligationslån genom att ingå ett sälj- och återköps-

avtal för noterade danska hypoteksobligationer. Den nettoränta som Arla ska betala genom finansiering via sälj- och återköpsavtalen, är räntan på sälj- och återköpsavtalen plus tillskott till hypoteksinstitutet.

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

Hypoteksobligationerna klassificeras som tillgängliga för försäljning och värdet justeras i övrigt totalresultat.

Det mottagna beloppet leder till en återköpsförpliktelse, som redovisas i kortfristiga banklån.

**NOT 4.7. PENSIONS FÖRPLIKTELSE**

 **Redovisningsprinciper**

**Pensionsförpliktelser och liknande långfristiga förpliktelser**

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

**Avgiftsbestämda pensionsplaner**

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

**Förmånsbestämda pensionsplaner**

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

Koncernen erbjuder både fonderade och ofonderade förmånsbestämda planer till vissa anställda. Fonderade planer är när koncernen betalar kontantbidrag till en separat administrerad fond, som investerar i olika tillgångar i syfte att generera avkastning för att uppfylla nuvarande och framtida pensionsförpliktelser. För ofonderade planer gäller att inga medel eller andra tillgångar avsätts från koncernens tillgångar som används i verksamheten för att täcka framtida pensionsförpliktelser.

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

Nettoförpliktelserna beräknas separat för respektive förmånsbestämd pensionsplan och innefattar:

- summan av framtida pensionsförmåner som anställda tjänat in under innevarande och tidigare perioder (d.v.s. pensionsbetalningsförpliktelser för den andel av den anställdas beräknade slutlön som tjänats in på balansdagen) diskonterat till nuvärde (förmånsbestämd förpliktelse), minus
- verkligt värde för tillgångar som hålls åtskilda från koncernen i en särskild fond.

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

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

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

Avsättningen omfattar förmånsbestämda pensionsplaner främst i Storbritannien, Tyskland och Sverige.

 **Osäkerheter och bedömningar**

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

**Not 4.7.a. Pensionsförpliktelser redovisade i balansräkningen**  
(Milj. DKK)

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Nuvärde av fonderade förpliktelser	9 874	8 173
Verkligt värde för planernas tillgångar	-7 281	-6 915
<b>Underskott av fonderade planer</b>	<b>2 593</b>	<b>1 258</b>
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	1 871
<b>Nettopensionsförpliktelse redovisad i balansräkningen</b>	<b>2 593</b>	<b>3 129</b>

Specifikation av totala förpliktelser		
Nuvärde av fonderade förpliktelser	9 874	8 173
Nuvärde av ofonderade förpliktelser	-	1 871
<b>Summa förpliktelser</b>	<b>9 874</b>	<b>10 044</b>

**Not 4.7.b. Utveckling för förmånsbestämda pensionsförpliktelser**  
(Milj. DKK)

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Nuvärdet av förpliktelser den 1 januari	10 044	7 859
Tillskott från fusioner och förvärv	-	1 131
Kostnader avseende intjäning under innevarande period	25	27
Räntekostnader	408	385
Aktuariella (vinster)/förluster från förändringar i finansiella antaganden	59	781
Aktuariella (vinster)/förluster från förändringar i demografiska antaganden	-17	-
Betalda förmåner	-392	-364
Nedskärningar och avräkningar	-	-1
Valutakursjusteringar	-253	226
<b>Nuvärdet av pensionsförpliktelser den 31 december</b>	<b>9 874</b>	<b>10 044</b>

**Not 4.7.c. Utveckling av verkligt värde för planernas tillgångar**  
(Milj. DKK)

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Verkligt värde för planernas tillgångar den 1 januari	6 915	5 635
Tillskott från fusioner och förvärv	-	719
Beräknad ränta	296	338
Avkastning exkl. beräknad ränta	211	127
Arbetsgivarbidrag	358	264
Betalda förmåner	-336	-309
Administrationskostnader	-15	-
Valutakursjusteringar	-148	141
<b>Verkligt värde för planernas tillgångar den 31 december</b>	<b>7 281</b>	<b>6 915</b>

Arlakoncernen förväntas bidra med 260 miljoner DKK (2013: 358 miljoner DKK) till planernas tillgångar 2014.

Faktisk avkastning på planernas tillgångar:

Förväntad avkastning	296	338
Aktuariella vinster/(förluster)	211	127
<b>Faktisk avkastning</b>	<b>507</b>	<b>465</b>

**Not 4.7.d. Förmånsbestämda pensionsförpliktelers känslighet för väsentliga antaganden**

(Milj. DKK)

<b>Påverkan per 31 december 2013</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Diskonteringsränta +/- 10 punkter	-159	159
Löneökning +/- 10 punkter	11	-24
Förväntad livslängd +/- 1 år	294	-295

**Not 4.7.e. Tillgångar investerade i pensionsfonder**

(Milj. DKK)

	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>
Andelar	21%	1 547	21%	1 472
Obligationer	19%	1 375	53%	3 682
Fastigheter	9%	655	11%	739
Övriga tillgångar	51%	3 704	15%	1 022
<b>Tillgångar totalt</b>	<b>100%</b>	<b>7 281</b>	<b>100%</b>	<b>6 915</b>

**Not 4.7.f. Redovisat i årets resultaträkning**

(Milj. DKK)

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Kostnader avseende intjäning under innevarande period	25	27
Kostnader avseende intjäning under tidigare perioder	15	-
Nedskärningar och avräkningar	-	-1
<b>Redovisat som personalkostnader</b>	<b>40</b>	<b>26</b>
Räntekostnader avseende förpliktelser	408	384
Förväntad avkastning på planens tillgångar	-296	-338
<b>Redovisat som finansiell (vinst)/förlust</b>	<b>112</b>	<b>46</b>
<b>Summa redovisat i resultaträkningen</b>	<b>152</b>	<b>72</b>

**Not 4.7.g. Redovisat i övrigt totalresultat**

(Milj. DKK)

Akkumulerade aktuariella vinster/(förluster) den 1 januari	-1 091	-437
Aktuariella vinster/(förluster) under året	169	-654
<b>Akkumulerade aktuariella vinster/(förluster) den 31 december</b>	<b>-922</b>	<b>-1 091</b>

**Not 4.7.h. Antaganden för de aktuariella beräkningarna på balansdagen är**

(Milj. DKK)

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Diskonteringsränta, Sverige	4,5%	3,5%
Diskonteringsränta, Storbritannien	4,6%	4,5%
Förväntade löneökningar, Sverige	3,0%	3,0%
Förväntade löneökningar, Storbritannien	4,8%	4,2%



**Bokslutskommentar**

Nettopensionsförpliktelserna i Storbritannien och Sverige uppgick till 2 593 miljoner DKK mot 3 129 miljoner DKK föregående år. Nuvärdet av de förmånsbestämda pensionsplanerna har sjunkit på grund av koncernens inbetalningar till dessa planer och ökat på grund av den höjda reporäntan i Sverige. Avsättningen består främst av förmånsbestämda pensionsplaner i Storbritannien och Sverige. De förmånsbestämda pensionsplanerna säkerställer pensionsutbetalningar till deltagande medarbetare utifrån anställningstid och slutlön.

**Storbritannien:**

De förmånsbestämda pensionsplanerna i Storbritannien administreras av oberoende pensionsfonder, som investerar de inbetalda beloppen för att täcka förpliktelserna. Samtliga

program är stängda. Det aktuariella nuvärdet för förpliktelserna uppgick till 8 226 miljoner DKK den 31 december 2013 mot 8 173 DKK den 31 december 2012. Med avdrag för tillgångarnas verkliga värde på 7 188 miljoner DKK den 31 december 2013 mot 6 915 miljoner DKK den 31 december 2012 uppgick de redovisade nettoförpliktelserna till 1 037 miljoner DKK (2012: 1 257 miljoner DKK). Minskningen beror främst på inbetalningar till pensionsplanen på 271 miljoner DKK.

**Sverige:**

De förmånsbestämda pensionsplanerna i Sverige täcks inte av de löpande inbetalningarna till fonden. Arla gjorde en extrainbetalning på 86 miljoner DKK 2013. Den bokförda förpliktelserna uppgick till 1 357 miljoner DKK mot 1 687 miljoner DKK under 2012. Minskningen beror främst på aktuariella vinster på

207 miljoner DKK till följd av en höjning av reporäntan, en valutajustering på 64 miljoner DKK samt en extrabetalning på 86 miljoner DKK.

**Implementering av IAS 19:**

IAS 19 om anställningsförmåner ändrades fr.o.m. den 1 januari 2013. Den viktigaste förändringen handlar om att förräntningen beräknas utifrån nettoförpliktelserna. Den förväntade avkastningen beräknas alltså varken utifrån planens tillgångar eller pensionsförpliktelserna. Effekten på resultatet var -57 miljoner DKK 2013.



## Not 5 Övrigt

Arlas skatteplattform har ändrats från lokal till global i takt med att verksamheten har utvecklats. Arla är ett kooperativt mejeriföretag med hemvist i Danmark. Därför omfattas vi av den danska skattelagstiftningen för ekonomiska föreningar/kooperativ, som tar hänsyn till företagets grundidé. När företagets ägare också är företagets leverantör hamnar vinsten hos ägaren i form av priset på råvaran. Därför sker beskattningen främst hos bonden. Vårt mål är att hantera våra skatteaffärer aktivt och vi strävar efter att maximera mjölkpriset, samtidigt som vi alltid följer lagen.

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

Dessutom finns andra lagstadgade upplysningar, som ersättning till styrelse och direktion samt revisorer som valts av representantskapet. Här finns även uppgifter om kontraktuella förpliktelser och närstående parter.

### NOT 5.1. SKATT

#### Redovisningsprinciper

##### **Skatt i resultaträkningen**

Den skattepliktiga inkomsten beräknas efter för företagen gällande nationella regler. Skatten beräknas mot bakgrund av antingen kooperationsbeskattning eller företagsbeskattning.

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

##### **Aktuell skatt**

Aktuell skatt beräknas mot bakgrund av antingen kooperationsbeskattning eller företagsbeskattning. Kooperationsbeskattning baseras på kapital, medan företagsbeskattning baseras på årets resultat.

Aktuella skatteskulder och -fordringar redovisas i balansräkningen beräknade som skatt på årets skattepliktiga resultat justerat med eventuell skatt avseende tidigare års skattepliktiga resultat samt med betalda a conto-skatter. Beloppet beräknas med den skattesats som är lagstadgad eller blir lagstadgad på balansdagen.

##### **Uppskjuten skatt**

Uppskjuten skatt och årets justering av denna redovisas enligt balansräkningsmetoden som skattevärdet för alla temporära skillnader mellan bokfört värde och skattemässigt värde för tillgångar och skulder.

Uppskjuten skatt redovisas inte på temporära skillnader i goodwill, som inte är skattemässigt avdragsgilla eller som uppkommer på förvävsdatum på poster som inte påverkar årets resultat eller den beskattningsbara inkomsten, med undantag från sådana som uppkommer från förvärv.

Uppskjutna skattefordringar, inklusive skatt på skattemässiga underskott som får sparas, redovisas under övriga långfristiga fordringar med det värde som de förväntas bli utnyttjade, antingen vid kvittning mot skatt på framtida vinster eller vid kvittning mot uppskjutna skatteskulder i företag inom samma juridiska skatteenhet och jurisdiktion.

Uppskjuten skatt beräknas enligt skatteregler och skattesatser i respektive land, och med den lagstiftning som kommer att gälla på balansdagen, när den uppskjutna skatten förväntas bli utnyttjad.

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

#### Osäkerheter och bedömningar

##### **Uppskjuten skatt:**

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

Not 5.1.a. Skatt i resultaträkningen (Milj. DKK)	2013	2012
Kooperativ skatt	-67	-46
Aktuell skatt	-131	-39
Uppskjuten skatt	-18	-34
Förändring av uppskjuten skatt som följd av ändrad skattesats	-38	15
Justering avseende tidigare år, aktuell skatt	2	-11
Justering avseende tidigare år, uppskjuten skatt	-22	26
<b>Summa skatt i resultaträkningen</b>	<b>-274</b>	<b>-89</b>

Not 5.1.b. Beräkning av effektiv skattesats (Milj. DKK)	2013	2012
Bolagsskattesats i Danmark	25%	25%
Awikelse i utländska dotterbolags skattesats jämfört med den danska skattesatsen (netto)	0%	0%
Justering för kooperativ skatt	-15%	-22%
Icke skattepliktiga intäkter med avdrag för ej avdragsgilla kostnader (netto)	0%	5%
Förändring av skattesats	2%	-1%
Justering avseende tidigare år	0%	-2%
Övriga justeringar	0%	-1%
<b>Effektiv skattesats</b>	<b>12%</b>	<b>4%</b>

### Not 5.1.c. Uppskjuten skatt

(Milj. DKK)	IMMATERIELLA TILLGÅNGAR	MATERIELLA TILLGÅNGAR	FINANSIELLA TILLGÅNGAR	KORTFRISTIGA TILLGÅNGAR	AVSÄTT- NINGAR	ÖVRIGA SKULDER	UPPSKJUTNA UNDERSKOTT	ÖVRIGT	SUMMA
<b>2013</b>									
Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 1 januari	-15	-136	80	5	357	3	94	-46	342
Intäkt/(kostnad) i resultaträkningen	-8	167	-13	0	15	-2	-47	-152	-40
Intäkt/(kostnad) i övrigt totalresultat	0	0	-17	0	43	-25	0	-96	-95
Förändring av skattesats	0	1	0	0	0	-2	-26	-11	-38
Valutakursjusteringar	1	3	-2	1	-3	-3	-1	-5	-9
Övriga justeringar	3	-15	4	-9	-72	-44	13	121	1
<b>Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 31 december</b>	<b>-19</b>	<b>20</b>	<b>52</b>	<b>-3</b>	<b>340</b>	<b>-73</b>	<b>33</b>	<b>-189</b>	<b>161</b>

Specificeras som:

Uppskjuten skattefordran den 31 december	-23	53	87	-3	348	-73	24	14	427
Uppskjuten skatteskuld den 31 december	4	-33	-35	0	-8	0	9	-203	-266

##### **2012**

Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 1 januari	-7	-173	53	-18	269	-5	111	-83	147
Intäkt/(kostnad) i resultaträkningen	-11	-30	14	1	-5	10	0	13	-8
Intäkt/(kostnad) i övrigt totalresultat	0	-1	0	0	101	27	0	0	127
Förändring av skattesats	3	22	-1	4	-1	-1	-11	0	15
Fusioner och förvärv	0	49	12	20	-16	-28	-8	26	55
Valutakursjusteringar	0	-3	1	-2	10	1	2	-2	7
Övriga justeringar	0	0	1	0	-1	-1	0	0	-1
<b>Uppskjuten nettoskattefordran/(skuld) den 31 december</b>	<b>-15</b>	<b>-136</b>	<b>80</b>	<b>5</b>	<b>357</b>	<b>3</b>	<b>94</b>	<b>-46</b>	<b>342</b>

Specificeras som:

Uppskjuten skattefordran den 31 december	-15	-105	115	5	368	-1	94	-26	435
Uppskjuten skatteskuld den 31 december	0	-31	-35	0	-11	4	0	-20	-93

#### Bokslutskommentar

##### **Skatt i resultaträkningen**

I allmänhet har skattekostnaderna ökat – i synnerhet i Sverige och Finland – eftersom det beskattningsbara resultatet i de juridiska enheterna i dessa länder har ökat.

##### **Uppskjuten skatt**

Skattesatsen i Storbritannien har ändrats från 23 procent till 21 procent från och med 2013. Den 1 januari 2014 ändrades skattesatsen i Finland från 24,5 procent till 20 procent, vilket minskade värdet av de redovisade uppskjutna skattefordringarna.

Det skapade en kostnad i resultaträkningen. Uppskjutna skattefordringar baseras främst på pensionsförpliktelser samtidigt som uppskjutna skatteskulder huvudsakligen hänförde sig till materiella tillgångar. En uppskjuten skattefordran på 269 miljoner DKK (2012: 232 miljoner DKK) har inte redovisats, eftersom vi inte förväntar oss att kunna använda den inom en begränsad tid.

**NOT 5.2. NOT 5.2 ARVODE TILL REVISORER SOM VALTS AV REPRESENTANTSKAPET**

(Mij. DKK)

	2013	2012
Lagstadgad revision	12	11
Andra intyg	2	2
Skattemässigt stöd	8	8
Övriga ersättningar	9	17
<b>Summa arvode till revisorer</b>	<b>31</b>	<b>38</b>

KPMG har valts som revisorer av representantskapet.

**NOT 5.3. LEDNINGENS ARVODEN OCH TRANSAKTIONER**

Arvoden till direktionen föreslås av ordförandeskapet och godkänns av styrelsen. Arvoden till styrelsen godkänns av representantskapet. Arvodena förhandlas årsvis.

Styrelsen och direktionen har ett väsentligt inflytande. Styrelseledamöterna får betalt för mjölkleveranser till Arla Foods amba på samma villkor som andra delägare i företaget.

**Not 5.3.a. Ledningens arvoden**

(Mij. DKK)

	2013	2012
Styrelsen		
Löner och arvoden m.m.	-8	-6
Pensioner	-	-
<b>Summa</b>	<b>-8</b>	<b>-6</b>

Direktionen		
Löner och arvoden m.m.	-18	-16
Pensioner	-1	-1
<b>Summa</b>	<b>-19</b>	<b>-17</b>

**Not 5.3.b. Transaktioner med styrelsen**

(Mij. DKK)

Köp av varor	89	85
Efterlikvid föregående år	4	2
Leverantörsskulder	9	7
Medlemskonton	8	8

**NOT 5.4. KONTRAKTUELLA FÖRPLIKTELSE OCH ANSVARSFÖRBINDELSER**

**! Osäkerheter och bedömningar**

Koncernen har ingått ett antal leasingavtal. När dessa avtal ingås bedömer ledningen innehållet i avtalen i syfte att klassificera leasingavtalen som

antingen finansiell eller operationell leasing. Koncernen har huvudsakligen ingått leasingavtal för standardiserade tillgångar med kort löptid i förhållande till tillgångarnas livslängd och leasingavtalen klassificeras som operationell leasing.

**Not 5.4.a. KontraktueLLa förpliktelser och ansvarsförbindelser**

(Mij. DKK)

	2013	2012
Ställda säkerheter och garantiåtaganden	99	72
Operationella leasingavtal	666	508
0-1 år	145	115
1-5 år	301	214
Över 5 år	220	178
Operationella leasingavtal:	733	1 045
0-1 år	272	225
1-5 år	418	746
Över 5 år	43	73
Förpliktelser rörande avtal om köp av immateriella tillgångar	53	115
Förpliktelser rörande avtal om köp av materiella tillgångar	1 430	954

**Bokslutskommentar**

Koncernen är part i ett fåtal rättsprocesser, tvister o.s.v. som inte kommer att få någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella ställning utöver det som redovisas i balansräkningen och/eller i årsrapporten.

**NOT 5.5. HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN**

Inga händelser med betydande påverkan har inträffat efter balansdagen.

**NOT 5.6. FRAMTIDA STANDARDER FÖR NYA ELLER ÄNDRADE IFRS'ER**

Arla tillämpar nya redovisningsstandarder, IFRS 10, IFRS 11 och IFRS 12 och tillägg till redovisningsstandarder IAS19, IAS 27 och IAS 28 från följande datum 1 januari 2014. Därutöver tillämpar Arla ändringar i IAS 36 som godkänts av EU i maj 2013

med effekt från 1 januari 2014. Inga av de andra nya eller förändrade redovisningsstandarderna har väsentlig effekt på resultat eller finansiell ställning 2013.



## Koncernöversikt

FÖRETAG	LAND	VALUTA	KONCERN-ANDEL (%)	FÖRETAG	LAND	VALUTA	KONCERN-ANDEL (%)
<b>Arla Foods ambå</b>	<b>Danmark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>				
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100	Fidan A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100	Dairy Fruit A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100	Tholstrup International B.V.	Nederlånderna	EUR	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100	Tholstrup Cheese Holding A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd	Sydorea	KRW	100	Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100	Tholstrup Cheese TC Sverige AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Ingredients SA*	Argentina	USD	50	Arla Foods GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd	Singapore	SGD	100	Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients SA, de C.V.	Mexiko	MZN	100	Tholstrup Taulov A/S	Danmark	DKK	100
AFI Partner Aps	Danmark	DKK	100	Arla Foods Ingredients GmbH	Tyskland	EUR	100
Cocio Chokolademålk A/S	Danmark	DKK	50	Arla Tagatose Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Cocio Beverage International P/S	Danmark	DKK	100	Arla CoAr holding GmbH	Tyskland	EUR	100
CBI GP ApS	Danmark	DKK	100	ArNoCo GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Andelssmår A.m.b.a.	Danmark	DKK	97	Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100	Biolac GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
J.P. Hansen inc	USA	USD	100	Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91	Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L	Libanon	USD	50
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
Medlemsartikler ApS	Danmark	DKK	100	AFIQ WLL	Bahrain	BHD	25
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100	<b>Arla Foods AB</b>	Sverige	SEK	100
Økomålk A/S	Danmark	DKK	100	Boxholm Mejeri AB	Sverige	SEK	100
Danmark Protein A/S	Danmark	DKK	100	HB Grådo Produktion	Sverige	SEK	100
Cocio Chokolademålk A/S	Danmark	DKK	50	Rynkeby Foods Forvaltning AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100	Rynkeby Foods HB	Sverige	SEK	100
Arla Foods UK Holding Ltd	Storbritannien	GBP	86	Arla Ingman Oy AB	Finland	EUR	100
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited***	Storbritannien	GBP	50	Ranuan Mejeri Oy	Finland	EUR	99
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100	Kiteen Mejeri Oy	Finland	EUR	99
Arla Foods Finance Ltd	Storbritannien	GBP	100	Halkivahan Mejeri Oy	Finland	EUR	97
Arla Foods Holding Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100	Massby Facility & Services Oy	Finland	EUR	60
Arla Foods UK Investments Limited	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods UK Holding Ltd	Storbritannien	GBP	14
Arla Foods UK Services Ltd	Storbritannien	GBP	100	Restaurang akademien Aktiebolag**	Sverige	SEK	50
Arla Foods Naim Limited	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Russia Holding AB	Ryssland	RUB	75
Healds Foods Limited	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Artis Ltd	Sverige	SEK	100
Arla Foods Limited	Storbritannien	GBP	100	L&L International Sweden AB	Sverige	SEK	100
Milk Link Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Specialost AB	Sverige	SEK	100
Milk Link Processing Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Silvadden AB	Sverige	SEK	100
Milk Link (Credit No 2) Limited	Storbritannien	GBP	100	Milko Sverige AB	Sverige	SEK	100
Milk Link Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100	AFF Partner A/S	Danmark	DKK	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Danish Food Consultants A/S	Danmark	DKK	100
The Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Videbæk Biogas A/S	Danmark	DKK	50
MV Ingredients Ltd.	Storbritannien	GBP	50	Arla Foods Holding AB	Sverige	SEK	100
Cornish Country Larder Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Inc	USA	USD	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Westbury Dairies Ltd	Storbritannien	GBP	11	Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods (Westbury) Ltd	Storbritannien	GBP	100	<b>Arla Foods SA</b>	Polen	PLN	100
Arla Creamery Ltd.	Storbritannien	GBP	100	COFCO Dairy Holdings Limited	Hong Kong	HKD	30
Arla Foods UK Property Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100	Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Foods Holding NL B.V.	Nederlånderna	EUR	100	Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods B.V.	Nederlånderna	EUR	100	Arla National Foods Products LLC	UAE	AED	40
Arla Foods Ltda	Brasilien	BRL	100	<b>Arla Foods Deutschland GmbH</b>	Tyskland	EUR	100
Dan-Vigor Ltda*	Brasilien	BRL	50	Hansano GmbH	Tyskland	EUR	100
Denmark Dairy Dev. Corporation	Danmark	DKK	100	Gastoline GmbH	Tyskland	EUR	100
Danya Foods Ltd	Saudiarabien	SAR	75	Molkerei Karstadt GmbH	Tyskland	EUR	100
<b>AF A/S</b>	Danmark	DKK	100	Hahnheider Milch GmbH	Tyskland	EUR	100
Thisted Dairy Foods ApS	Danmark	DKK	100	Arla Foods Käsereien GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100	Allgauland Frische GmbH	Tyskland	EUR	100
Danske Immobilien ApS**	Danmark	DKK	35	Bergland Naturkåse GmbH**	Tyskland	EUR	50
K/S Danske Immobilien**	Danmark	DKK	35	Molkerei-Zentrale Sudwest eG	Tyskland	EUR	99
Ravnshjerg Finans ApS	Danmark	DKK	100	Sengale SAS	Frankrike	EUR	100
A/S af 05.06.92	Danmark	DKK	100	Team-Pack GmbH	Tyskland	EUR	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100	MUH France, S.a.r.l	Frankrike	EUR	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnshjerg	Danmark	DKK	100	Milch-Union Hocheifel, Luxemburg GmbH	Luxemburg	EUR	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernsey	DKK	100	Milch-Union Hocheifel, Belgium AG	Belgien	EUR	100
Rynkeby Foods A/S	Danmark	DKK	100	<b>Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH</b>	Tyskland	EUR	100
Krogab Sverige AB	Sverige	SEK	100	Hansa Logistik eG	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods S.a.r.l.	Frankrike	EUR	100
Mejerianpartsselskabet	Danmark	DKK	100	Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Danapak Holding A/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Danapak A/S	Danmark	DKK	100	Arla Foods Hellas S.A.	Grekland	EUR	100
Danapak Flexibles A/S	Danmark	DKK	100	Svensk Mjolk Ekonomisk forening**	Sverige	SEK	51
Danapak Plast A/S	Danmark	DKK	100				
Toikki Oy	Finland	EUR	100				
Danapak (UK) Limited	Storbritannien	GBP	100				
Danapak WP A/S	Danmark	DKK	100				

\* Joint ventures \*\* Intresseföretag \*\*\* Arla Foods ambå äger pr. 31/12-13 de resterande 50 procent. Dessutom äger koncernen ett antal bolag utan väsentlig verksamhet.

Koncernredovisning: Koncernredovisningen utgör, i enlighet med den danska årsredovisningslagens §149, ett utdrag från bolagets fullständiga årsredovisning. För att göra årsredovisningen mer överskådlig och användarvänlig har Arla Foods Group valt att publicera en koncernredovisning som inte innehåller de finansiella rapporterna för moderbolaget, Arla Foods amla.

Moderbolagets årsrapport är en integrerad del av hela årsrapporten och finns på danska på [www.arlafoods.dk](http://www.arlafoods.dk). Vinstdelning och efterlikvid från moderbolaget redovisas i avsnittet om eget kapital i koncernredovisningen.

Den fullständiga årsrapporten innehåller följande uttalanden av styrelsen och direktionen, samt av den oberoende revisorn.

# Den oberoende revisorns berättelse

## TILL ÄGARN I ARLA FOODS AMBA

### Den oberoende revisorns berättelse om koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter

Vi har granskat koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter för Arla Foods amla för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2013. Koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter omfattar resultaträkning, rapporten över totalresultat, balansräkning, rapporten över förändringar av eget kapital, kassaflödesanalys och noterna, inklusive en sammanfattning av väsentliga redovisningsprinciper för såväl koncernen som moderbolaget. Koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

### Ledningens ansvar för koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter

Ledningen är ansvarig för upprättandet av en koncernredovisning och finansiella rapporter för moderbolaget som ger en sann och rättvisande bild i enlighet med IFRS, som antagits av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen och för den internkontroll som ledningen bedömer som nödvändig för att möjliggöra upprättande av en koncernredovisning och finansiella rapporter för moderbolaget som är fria från väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller fel.

### Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter på grundval av vår granskning. Vi har genomfört granskningen i enlighet med International Standards on Auditing (ISA) och de ytterligare upplysningskraven i den danska revisionslagen. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i koncernredovisningen eller moderbolagets finansiella rapporter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Vår revision har inte resulterat i någon reservation.

### Uttalande

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2013 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2013 i överensstämmelse med IFRS som godkänts av EU och ytterligare upplysningskrav i den danska årsredovisningslagen.

### Uttalande om förvaltningsberättelsen

Enligt den danska årsredovisningslagen har vi läst förvaltningsrapporten. Vi har inte utfört några ytterligare granskningsåtgärder utöver granskningen av koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter. Mot denna bakgrund är det vår uppfattning att informationen i förvaltningsberättelsen stämmer överens med koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter.

Aarhus, 18 februari 2014

KPMG  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Jesper Ridder Olsen  
Auktoriserad revisor

Morten Friis  
Auktoriserad revisor





Peder Tuborgh,  
Verkställande direktör

Åke Hantoft,  
Ordförande

Viggo Ø. Bloch

Oliver Brandes

Leif Eriksson

Hélene Gunnarson

Thomas Johansen

Steen Nørgaard Madsen

Ib Bjerglund Nielsen

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Povl Krogsgaard,  
Vice verkställande direktör

Jan Toft Nørgaard,  
Vice ordförande

Palle Borgström

Jonas Carlgren

Manfred Graff

Bjørn Jepsen

Klaus Land  
Avliden december 2013

Torben Myrup

Jonathan Ovens

Harry Shaw

Peter Winstone

## Styrelsens och direktionens rapport om årsredovisningen

I dag har styrelsen och direktionen diskuterat och godkänt Arla Foods ambas årsredovisning för räkenskapsåret 2013. Årsrapporten har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkänts av EU, samt de ytterligare upplysningskraven i den danska årsredovisningslagen (Årsregnskabsloven).

Det är vår uppfattning att koncernredovisningen och moderbolagets finansiella rapporter ger en sann och rättvisande bild av koncernens och moderbolagets finansiella ställning den 31 december 2013 samt av resultatet av koncernens och moderbolagets verksamhet och kassaflöde för räkenskapsåret 1 januari–31 december 2013.

Det är vår uppfattning att förvaltningsberättelsen ger en sann och rättvisande bild av utvecklingen av koncernens och moderbolagets finansiella ställning, aktiviteter och ekonomiska omständigheter, årets resultat och kassaflöde samt en beskrivning av de väsentligaste risker och osäkerhetsfaktorer som koncernen och moderbolaget står inför.

Årsredovisningen överlämnas för godkännande vid representantskapets möte.

Aarhus, 18 februari 2014



# Koncernledning

## DIREKTIONEN



Peder Tuborgh  
Verkställande direktör



Povl Krosgaard  
Vice verkställande direktör

## ÖVRIGA KONCERNLEDNING



Frederik Lotz  
Koncerndirektör,  
Corporate Finance



Ola Arvidsson  
Koncerndirektör,  
Corporate Human Resources



Jais Valeur  
Koncerndirektör,  
Global Categories & Operations



Peter Lauritzen  
Koncerndirektör,  
Consumer UK



Henri de Sauvage Nolting  
Koncerndirektör,  
Consumer Sweden & Finland



Peter Giørtz-Carlson  
Koncerndirektör,  
Consumer Denmark



Tim Ørting Jørgensen  
Koncerndirektör,  
Consumer Germany  
& the Netherlands



Finn S. Hansen  
Koncerndirektör,  
Consumer International

2005: Vd, Arla Foods  
2002: Koncerndirektör,  
Arla Foods, med ansvar  
för Norden  
2000: Divisionchef, division  
Danmark, Arla Foods  
1994: Marknadschef, division  
Danmark, Arla Foods  
1990: Marknadschef,  
Danya Foods (MD Foods i  
Saudiarabien)  
1987: Produktchef,  
MD Foods Tyskland

2004: Vice VD Arla Foods  
2000: Koncerndirektör,  
Arla Foods  
1998: Koncerndirektör,  
MD Foods  
1994: VD för Mejeriernes  
Produktionsselskab samt chef  
för divisionen Home Market  
1991: Chef för divisionen Home  
Market, MD Foods  
1989: Produktionschef för  
hårdost, MD Foods  
1988: Avdelningschef, divisionen  
Home Market, MD Foods  
1987: Avdelningschef,  
Mejeriselskabet Denmark,  
företagssekretariatet  
1979: Började på Danske  
Mejeriers Fællesorganisation,  
utsågs till avdelningschef 1983

2010: Finanschef (CFO),  
Arla Foods  
2007: CFO, Danfoss A/S  
2002: CFO, Ferrosan A/S  
2001: Finansdirektör, ISS Asia  
1998: Finanschef,  
A.P. Møller Maersk Kina  
1995: Ekonom,  
A.P. Møller Maersk

2007: Chief Human Resource  
Officer, Arla Foods  
2006: Personaldirektör,  
Arla Foods  
2005: VP HR Unilever Norden,  
Helsingborg  
2003: Personalchef Europa  
Unilever Home & Personal Care  
Europe, Bryssel  
2001: Personaldirektör Unilever,  
Sverige  
2000: Personaldirektör Lever  
Faberge Nordic, Unilever,  
Sverige  
1998: Personaldirektör  
DiversyLeverNordic, Unilever,  
Sverige och Danmark  
1995: Personalchef Unilever,  
Sverige  
1988: Officer, ingenjörstrupp,  
svenska försvarsmakten

2007: Koncerndirektör Global  
Categories & Operations,  
Arla Foods  
2006: VD Mengniu Arla (Kina)  
2000: Säljchef, Arla Foods  
Ingredients  
1998: Exportchef,  
Royal Unibrew  
1994: Operativ chef Fonterra/  
NZDB (Nya Zeeland)  
1993: Chef, Cremo Cheese  
Arla Foods  
1990: Sälj- och marknadschef,  
Denmark Protein/Arla Foods  
1986: Regional säljchef  
Denmark Protein/Arla Foods

2007: Koncerndirektör,  
Consumer UK, Arla Foods  
2005: Koncerndirektör  
Arla Foods Global Ingredients  
1994: VD, Ingredients Division,  
Arla Foods  
1992: Direktör MD Foods,  
Köpenhamn, Danmark  
1985: VD Danya Foods Ltd  
Saudiarabien  
1977: Exportchef, DOFO,  
Haderslev, Danmark  
1975: Vice VD, DOFO Italy  
S.r.l.Milano  
1971: Vice VD, DOFO Cheese  
Ltd. Nantwich, Storbritannien

2009–2013: Ordförande  
Unilever Nordic, ledamot i  
europeiska styrelsen, Unilever  
2006–2009: Landschef, Unilever  
Sverige  
2004–2007: Ordförande Ice  
Cream, Unilever Norden  
1998–2004: Chef Customer &  
Category, Lever Faberge  
Nederländerna (Unilever)  
1997–1998: Lämnade företaget  
för att resa i ett år med min fru i  
Sydamerika och Asien.  
1996–1997: Vd, Hefei Lever,  
Unilever Kina  
1993–1995: Fabrikschef, Lever  
Vlaardingen (Unilever  
Nederländerna)  
1991–1993: Driftschef, Lever  
Brothers Port Sunlight,  
Storbritannien (Unilever  
Storbritannien)  
1989–1991: Teknisk chef,  
Unilever de Fenix, Nederländerna

2011: Koncerndirektör,  
Arla Foods, ansvarig för  
Consumer Denmark  
2010: Vice VD Bestseller Fashion  
Group, Kina  
2008: VD, Cocio Chokolademælk  
A/S  
2003: VP företagsstrategi  
Arla Foods  
2002: Affärsutvecklingschef,  
Semco/Bravida Danmark  
1999: Ledningskonsult,  
Accenture Strategy Practice

2012: Koncerndirektör,  
Consumer Germany and  
Netherlands, Arla Foods  
2007: Koncerndirektör,  
Consumer International,  
Arla Foods  
2005: Divisionchef, division  
Danmark, Arla Foods  
2003: Säljchef, division Danmark,  
Arla Foods  
2001: Affärsenhetschef med  
ansvar för Dansk Supermarked,  
Arla Foods  
1999: Koncernprojektledare,  
MD Foods  
1996: Kommersiell chef,  
MD Foods do Brasil/Dan Vigor,  
Brasilien  
1993: Produktchef, Danya Foods,  
Saudiarabien  
1992: Handelsmarknadschef för  
Frankrike, MD Foods  
1991: Handelsmarknadsassistent  
inom ostdivisionen, MD Foods

2011: Koncerndirektör,  
Consumer International,  
Arla Foods  
2008: Senior Vice President,  
Mellanöstern & Nordafrika,  
Arla Foods, Dubai  
1998: VD, division Overseas,  
Arla Foods, Köpenhamn  
1994: Regionchef, division  
Overseas, MD Foods,  
Köpenhamn  
1990: Operativ chef, Danya  
Foods, Riyadh, Saudiarabien  
1988: Filialchef, Danya Foods,  
Jeddah, Saudiarabien  
1986: Exportchef, Dofo Cheese,  
Haderslev, Danmark  
1984: Områdeschef, Dofo  
Cheese, Haderslev, Danmark  
1981: Trafikchef, Dofo Cheese  
Inc., Kanada





## Arla i världen

### Produktion och försäljning

Danmark  
Storbritannien  
Sverige  
Tyskland  
Nederländerna  
Finland  
Frankrike  
Saudiarabien  
USA  
Kanada  
Brasilien

### Säljkontor

Australien  
Bangladesh (dotterbolag)  
Kina  
Dominikanska rep.  
Grekland (dotterbolag)  
Irak  
Italien (dotterbolag)  
Kuwait (dotterbolag)  
Mexiko  
Libanon (dotterbolag)  
Oman (dotterbolag)  
Polen (dotterbolag)  
Filippinerna  
Qatar (dotterbolag)  
Ryssland (dotterbolag)  
Spanien (dotterbolag)  
Singapore  
Förenade  
Arabemiraten  
(dotterbolag)  
Norge (dotterbolag)

### AFI

Danmark  
USA  
Japan  
Sydkorea  
Kina  
Argentina  
Singapore  
Mexiko  
Tyskland

## AFFÄRSOMRÅDEN I ARLA

Global Categories & Operations, GCO, ansvarar för global innovation, forskning, logistik, industriförsäljning, produktion och marknadsföring inom Arla. GCO svarar också för försäljning av industriprodukter på världsmarknaden. Se även sidan 14 och 30.

Consumer UK, CUK, har ansvaret för kärnmarknaden Storbritannien och svarar för 26 procent av Arlas totala omsättning. Se sidan 16.

Consumer Sweden & Finland, CSE, täcker marknaden i Sverige och Finland, och har en stark position på den kärnmarknaden. CSE svarar för 19 procent av Arlas omsättning. Se sidan 18.

Consumer Denmark, CDK, fokuserar på att behålla en stark position på den danska kärnmarknaden och bidrar med 9 procent av Arlas omsättning. Se sidan 20.

Consumer Germany & the Netherlands, CGN, ska bygga upp verksamheten på den snabbt växande tyska kärnmarknaden och utnyttja synergier mellan Tyskland och Nederländerna. Under 2013 svarade CGN för 18 procent av Arlas omsättning. Se sidan 22.

Consumer International, CIN, är den tillväxtmaskin som hanterar Arlas konsumentverksamhet utanför de sex europeiska kärnmarknaderna. Härifrån kommer 13 procent av Arlas omsättning. Se sidan 26.

Arla Foods Ingredients, AFI, är ett dotterbolag och globalt marknadsledande inom vassleproteinteknologi och en av Arlas mest lönsamma affärsenheter. AFI svarar för 3 procent av Arlas omsättning under 2013. Se sidan 28.

## ORDLISTA

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

**Arlanoteringen.** Arla försöker att vara så öppna som möjligt när det gäller mjölkpriset. Varje månad publiceras Arlanoteringen, som anger Arlas nuvarande högsta mjölkpris (baserat på leverans av 5 000 ton mjölk om året). Den omfattar utöver a contopriset efterlikvid och konsolidering. Noteringen anges i DKK per kilo mjölk (som räknas om till SEK, EUR och GBP). Arlas mjölkpris anges för mjölk standardiserad till 4,2 procents fetthalt och 3,4 procents proteinhalt. En separat notering anges för ekologisk mjölk, som prissätts högre. Arlanoteringen omfattar en rad tillägg, som ägarna kan få utöver mjölkens basvärde.

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

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

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

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

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

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





**Arla Foods a/s**  
Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J.  
Danmark  
CVR no.: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00  
E-mail [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)

**Arla Foods AB**  
Arla Foods AB  
SE-105 46 Stockholm  
Lindhagensgatan 126  
Sverige

Telefon +46 8 789 50 00  
E-mail: [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.se](http://www.arla.se)