

KONSOLIDERET

Årsrapport 2011



Tættere på Naturen™

Arla er et landmandsejet andelsselskab, som har ejere i Danmark, Sverige og Tyskland. Vi tilbyder naturlige mælkebaserede fødevarer, og vi arbejder hen imod at blive det bedste mejeriselskab for 250+ mio. forbrugere i Nordeuropa og Storbritannien.

Indhold

LEDELSESBERETNING

Generel oversigt

Fem nøgler til at forstå Arla	1
Formanden har ordet	4
Den administrerende direktør har ordet	5
Hoved- og nøgletal	8
Markedsoverblik	10
Strategi	12
Organisation	14

Forretningsområder

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

Koncernen

Governance	28
Risikostyring	30
Arlaindtjening og betaling til andelshaverne	34
CSR/Ansvar	36
Medarbejdere og arbejdsindsats	38
Regnskabsberetning	40

LEDELSENS OG REVISORS

ERKLÆRINGER

Ledelsespåtegning	42
Den uafhængige revisors erklæringer	43

KONCERNREGNSKAB

Primære opgørelser

Konsolideret resultatopgørelse	45
Konsolideret balance	46
Konsolideret egenkapitalopgørelse	48
Konsolideret pengestrømsopgørelse	50

Noter

Anvendt regnskabspraxis	52
Andre noter	54

LEDELSESOVERSIGT

Bestyrelse	74
Koncernledelse	76

For at gøre denne rapport mere overskuelig og brugervenlig har Arla Foods-koncernen valgt at offentliggøre en konsolideret årsrapport, som ikke indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Arla Foods a.m.b.a. I overensstemmelse med årsregnskabslovens §149 udgør denne konsoliderede rapport et uddrag af selskabets komplette årsrapport. Den samlede rapport, herunder årsrapporten for moderselskabet, er tilgængelig på dansk på <http://aarsrapport2011.arlafoods.dk>. Resultatdisponeringen og efterbetalinger for moderselskabet vises i overskudsdisponeringen i koncernregnskabet.

Den konsoliderede årsrapport udsendes på dansk, svensk, tysk, finsk og engelsk. Kun den danske tekst er juridisk bindende, da den er den originale. Oversættelsen er produceret udelukkende af praktiske årsager.

VISION

Vores vision er at være det førende mejeriselskab i Europa ved at skabe merværdi og tage aktivt lederskab på markedet for derigennem at opnå den højst mulige mælkepris til vores ejere.

MISSION

Vores mission er at tilbyde moderne forbrugere naturlige mælkebaserede fødevarer, som skaber inspiration, tryghed og velvære.

SÅDAN ARBEJDER VI

Vores mål er at maksimere prisen på vores ejeres råvare – mælk. For at nå dette mål stræber vi efter at skabe merværdi og tage aktivt markedslederskab. Vi vil være det mest attraktive mejeriselskab for vores ejere, vores medarbejdere, vores forbrugere, vores kunder og vores leverandører.

VORES VÆRDIER

Vores værdier er forankret i vores virksomhedskultur – vores karakter: Lead – Sense – Create. Vi stræber efter at tage lederskab. Vi har føling med verden omkring os, og vi har en innovativ kultur. Disse karaktertræk afspejler, hvem vi er, hvad vi står for og tror på, og hvordan vi vil nå vores mål.

VORES ORGANISATION

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



Solidt grundlag for fortsat vækst

Arlaindtjening

DKK pr. kg andelshavermælk	2,80	Nettoomsætning, mia. DKK	54,9
SEK pr. kg andelshavermælk	3,74	Omsætningsvækst, %	12
EUR-cent pr. kg andelshavermælk	37,3	Årets resultat, mia. DKK	1,3
Millioner kg mælk, i alt	9.241	Egenkapital, mia. DKK	9,3
Andelshavere, i alt	8.024	Klimapåvirkning, kt CO ₂ -e	1.403
		Medarbejdere	17.417


Året i korte træk

2011 har været et begivenhedsrigt år for Arla, når det drejer sig om samarbejdsaftaler, fusioner og investeringer. For eksempel:

- Fusioner med tyske Hansa-Milch og svenske Milko blev godkendt i henholdsvis april og november. Arla er nu et dansk-svensk-tysk andelsmejeri. I november købte Arla det tyske mejeri Allgäuland-Käseerei.
- Arla udstedte obligationer til en værdi af SEK 1,5 mia. på børsen i Luxembourg i juni som et supplement til andelselskabets øvrige finansieringskilder. I marts besluttede Arlas britiske mælkeproducenter at investere yderligere DKK 600 mio. i Arla UK over de kommende år.
- Myndighederne gav grønt lys til opførelsen af et af verdens største friskmælksmejerier i Aylesbury nær London i Storbritannien.

Tættere på Naturen™

Fem nøgler til at forstå Arla

- 
- 1** [Med en voksende verdensbefolkning stiger den globale efterspørgsel efter mejeriprodukter
 - 2** [At møde forbrugernes behov ved at tage det bedste fra naturen
 - 3** [Landmænd i et andels-samarbejde er en forudsætning for fremtidig lokal produktion
 - 4** [Globalisering er et nøgleord i Arlas søgen efter vækst
 - 5** [At sikre en effektiv og bæredygtig værdikæde – fra jord til bord

Ved at være Tættere på Naturen™ tror vi, at vi vil være i stand til at opfylde vores forpligtelser...

*...over for alle vores interesser,
herunder naturen selv.*



Med en voksende verdensbefolkning stiger den globale efterspørgsel efter mejeriprodukter

I oktober 2011 nåede verdensbefolkningen op på 7 milliarder mennesker. Denne vækst vil fortsætte til et skønnet antal på 8 milliarder mennesker i 2025. Samtidigt er mange begrænsede ressourcer ved at blive knappe. Det udgør en alvorlig udfordring for vores livsstil, og vi er nødt til at finde bæredygtige løsninger for at imødekomme en stigende efterspørgsel efter effektiv ernæring på globalt plan.

Mejeriprodukter er en af de mest nærende grupper af fødevarer der findes, og Arla mener, at mejeriprodukter har en central rolle at spille i den globale kost. Som et af verdens førende mejeriselskaber er Arla drevet af et mål om at gøre sunde, naturlige mejeriprodukter tilgængelige for alle.



At møde forbrugernes behov ved at tage det bedste fra naturen

Forbrugernes præferencer rækker ud over prisen. Ethiske og miljømæssige hensyn får stadig større betydning for at sikre en bæredygtig livsstil. Mens efterspørgslen efter mad stiger, så stiger bevidstheden om fødevarer-kvaliteten også. Forbrugerne vil ikke blot have mad, der mætter, de vil have mad, der ser godt ud, smager godt og får dem til at føle sig godt tilpas i krop og sjæl.

Arla arbejder med en af de mest naturlige råvarer, der findes, og Arlas mål er at blive det mest naturlige mejeriselskab på det globale fødevaremarked. Denne holdning udelukker ikke produktudvikling – tværtimod. Arla mener, at det naturlige er en del af svaret på de globale ressourceudfordringer, og som mejeri ønsker vi at tage det bedste fra naturen til vores produkter, også når vi udvikler nye.



Landmænd i et andelssamarbejde er en forudsætning for fremtidig lokal produktion

Mejeriprodukter er i stigende grad en global handelsvare, og det gør det vanskeligt for mindre lokale mejerier at udvikle sig og for lokale producenter at klare sig i konkurrencen. Den øgede internationale konkurrence og behovet for rationalisering presser den lokale mejeriindustri og de lokale landmænds indtjening.

Arla er et andelsselskab ejet af danske, svenske og tyske landmænd. Og som et af de førende mejeriselskaber i Europa ser vi det som vores grundlæggende ansvar at sikre lokal mælkeproduktion af høj kvalitet samt at sikre et stærkt fundament for at vores ejere kan drive deres virksomhed, blandt andet ved at arbejde for at de får den højest mulige mælkepris. Et levedygtigt og produktivt lokalsamfund sikrer fortsat fremgang i vores regionale områder – noget som har betydning langt ud over mælkeproduktionen.

4 Globalisering er et nøgleord i Arlas søgen efter vækst

Den globale økonomi bliver mere og mere sammenvævet. I dag er markedet for mejeriprodukter stærkt konkurrencepræget og for at lykkes skal man være stor. Globaliseringen ændrer konstant vilkårene for mejeribranchen, hvilket er særligt tydeligt når man ser på udviklingen indenfor ost og innovative mejeriprodukter, såsom valleprotein. Samtidig er autenticitet og oprindelse blevet vigtige forbrugerspørgsmål – hvilket afspejles i, at forbrugerne sætter spørgsmålstegn ved den hurtige udvikling.

For at kunne konkurrere på det globale marked og drage fordel af væksten i andre dele af verden har Arla sat sig ambitiøse vækst mål. For at sikre lønsom vækst er det vigtigt at forstå de forskellige lokale markeder. Arla mener, at nøglen til succes er at kombinere det bedste fra det lokale med det bedste fra det globale – og udvikle sunde, innovative og velsmagende mejeriprodukter tæt på forbrugerne, uanset hvor de befinder sig.

5 At sikre en effektiv og bæredygtig værdikæde – fra jord til bord

Forbrugerne vil have mejeriprodukter, der er friske, af høj kvalitet og til overkommelige priser – og de foretrækker, at friskvarer fortsat produceres lokalt. Vores udfordring er at sikre alt dette, mens vi samtidig betaler den højst mulige mælkepris til landmændene, så de kan udvikle deres virksomheder på en bæredygtig måde og få et tilfredsstillende afkast af deres investeringer og daglige arbejde.

Arla driver virksomhed for at sikre en god, langsigtet indtjening for selskabets landmænd. For at kunne levere den højeste værdi for pengene i alle priskategorier må vi have en meget effektiv værdikæde, hele vejen fra jord til bord. En effektiv værdikæde beskytter også miljøet og reducerer klimapåvirkningen fra produktionen på gården til produktudvikling, produktionsanlæg, emballering og transport – hvilket forbrugerne skønner på. Ved konstant at fastholde en effektiv og bæredygtig værdikæde, mener vi, at vi tjener vores landmænd, kunder, forbrugere og miljøet bedst.



Hold øje med de fem nøgler i resten af årsrapporten.

Formanden har ordet

Andelsmodellen beviser sin værdi



Åke Hantoft

Jeg er mælkeproducent. For mig, som for alle 8.000 Arla-andelshavere i Danmark, Sverige og Tyskland, er prisen på mælk ekstremt vigtig. Hver måned ser vi resultatet af vores arbejde i prisen på den mælk, vi leverer. På årsbasis kan 10 øre mere eller mindre pr. liter ændre vores forretning fra tabs- til overskudsgivende eller omvendt. Derfor holder vi nøje øje med mælkeprisen.

Som formand for Arla Foods mener jeg, at vi er nødt til at indse, at mælk er en råvare, som handles globalt til dagens markedspris. Som en af verdens mest næringsrige fødevarer kategorier hører mælk og mejeriprodukter absolut til på den politiske agenda.

I dag har Arla ejere i tre lande og kontraktleverandører i mange andre. Arla skal have et klart overblik over de politiske beslutninger, som kan have indflydelse på vores forretning i de forskellige lande, og desuden indsigt i de forhold, som påvirker disse politiske beslutninger. I 2011 indførte Danmark en fedtafgift på trods af modstridende forskningsresultater om helbredseffekten. Arla har et omfattende og voksende sortiment af fedtfattige produkter og produkter med forskellige former for fedt. Vi arbejder hårdt for hele tiden at forbedre sundhedsgevinsterne ved vores produkter, og det er grunden til, at vi investerer så meget i forskning og udvikling.

Sundhed for mennesker og miljø er meget vigtig for Arla. Hvis vi gør fremskridt inden for disse områder kan vi sikre en sund forretning både for

vores landmænd og for Arlakoncernen. I 2011 tog vi nogle vigtige skridt for at gøre vores landbrug mere miljøvenlige. Arla vil udvikle en standard for bæredygtig mælkeproduktion for at hjælpe landmænd med at reducere udledningen af drivhusgasser på gårdene, og

vores landmænd investerer allerede i ny teknologi for yderligere at forbedre deres – og Arlas – miljøindsats. For os er Tættere på Naturen™ ikke bare et slogan, det er en filosofi – drevet af viden.

På dette område, som på så mange andre, har andelsmodellen demonstreret sine fordele. Involvement af vores ejere giver en sikkerhed i opfyldelsen af vores langsigtede strategier, hvor vores mål er at blive det bedste mejeriselskab med de mest naturlige produkter i Nordeuropa og Storbritannien.

I 2011 bød vi ca. 1.200 nye ejere velkommen: 650 via fusionen med tyske Hansa-Milch og yderligere 550 via svenske Milko. Dertil kommer

omkring 1.350 nye kontraktleverandører via opkøb. Allgäuland-Käsereien i Bayern er specielt vigtig for os i vores bestræbelser på at forbedre vores position og at blive et af de største mejeriselskaber i Tyskland.

I bestyrelsen har vi udviklet et indgående kendskab til forskellene mellem de lande, hvor vi driver virksomhed. Uanset om vi er ejere eller mælkeleverandører, så er vi alle mælkeproducenter, som driver virksomhed inden for EU og er forenet i kraft af en fælles landbrugspolitik, kvotesystemer og regler og bestemmelser, som basalt set er de samme. Men de lokale forhold er stadig ikke ens. Arla har et adfærdskodeks 'Code of Conduct', som skal følges, men det kan ske på den tyske måde i Tyskland, og på den britiske måde i Storbritannien. Når det drejer sig om ledelse, såvel som de fleste andre områder, tror vi på at kombinere det bedste af det globale med det lokale.

Støttet af ejernes øgede konsolidering i andels-selskabet sigter Arla mod at vokse yderligere. - fra en omsætning på ca. 55 mia. DKK ved slutningen af 2011 til 75 mia. DKK i 2015. Dette vil kun blive muligt gennem flere fusioner og opkøb. For mig som formand er det i den sammenhæng en klar fordel selv at være mælkeproducent, når jeg deltager i fusionsdiskussioner. Selskaberne kan på den måde mødes på mange niveauer, og det bliver tydeligt, at vi altid kan lære af hinanden. I bund og grund er vi allesammen landmænd og vil gerne have den højest mulige pris for vores mælk.

Det er meget vigtigt at sikre at enhver ny integration i Arla bliver vellykket og sker på en ordentlig måde. Jeg værdsætter også meget den løbende dialog med både nuværende og nye landmænd. I øjeblikket er jeg meget bevidst om, at mange af vores ejere oplever en vanskelig økonomisk situation. Med et stadig hårdere økonomisk klima, og en usikker fremtid, er det endnu vigtigere, at vi støtter hinanden. Tak til alle for dette år.

Aarhus 22. februar 2012

Åke Hantoft
Formand

“*Involvement af vores ejere giver en sikkerhed i opfyldelsen af vores langsigtede strategier, hvor vores mål er at blive det bedste mejeriselskab med de mest naturlige produkter i Nordeuropa og Storbritannien.*”

Den administrerende direktør har ordet

Godt på vej mod vores 2015-mål

Som vi alle ved, var 2011 overordnet set et vanskeligt år, med et erhvervsklima, som til tider var præget af stor uro. Dette gjaldt især Europa, hvor gældskrisen og dens eftervirkninger forårsagede uro på mange markeder. I betragtning af, at Europa tegner sig for over 80 procent af vores forretning, sluttede Arla året meget tilfredsstillende med en stærk vækst i nettoomsætningen, endnu bedre end forventet, og der er sat fart på værditilvæksten.

Solid vækst i nettoomsætningen

Vores omsætning steg med 12 procent og nåede 55 mia. DKK, og det er lykkedes os at levere på vores KPI (Key Performance Indicator) 'Arlaindtjening', som udtrykker vores samlede betaling til vores ejere pr. liter mælk inklusive konsolidering. Arlaintjeningen er forbedret med 11 procent til 2,80 DKK, næsten på niveau med det bedste, vi har leveret nogensinde, og helt i tråd med vores vision om at levere den højest mulige mælkepris. Med 1,3 mia. DKK er vores nettoresultatet en smule bedre end sidste års (1,3 mia. DKK), men stigningen i Arlaintjeningen i løbet af året giver yderligere 1,6 mia. DKK i værditilvækst til vores ejere.

6 procent af væksten i vores omsætning var organisk, i høj grad drevet af prisstigninger, men også af at vores varemærker klarede sig godt på markedet. Den samlede vækst fra vores tre globale varemærker: Arla®, Lurpak® og Castello® var 9 procent.

Mejeribranchen havde dog også sine problemer i 2011. Under en økonomisk krise vælger flere forbrugere at købe discountprodukter og færre mærkevarevarer. Dette påvirker Arlas indtjening. Samtidig ser vi en voksende efterspørgsel på markeder uden for Europa, og det vil til en vis grad kompensere for en fladere vækstkurve i Europa. Konklusionen må være, at mejeriindustrien klarede sig meget bedre end mange andre brancher i det barske erhvervsklima. Mælkebaserede produkter, som er en basisfødevarer, er rimeligt robuste, selv under en konjunkturedgang.

Prisstigningerne i Europa er – på trods af den nødlidende økonomi – resultatet af, at mejeriprodukter for alvor er blevet en global handelsvarer, som har indflydelse på detailpriserne. Stigende efterspørgsel fra BRIK-landene og andre vækstøkonomier har haft en mere tydelig påvirkning end før. På globalt plan presser nogle af drivkræfterne priserne op, mens modtendenser holder dem tilbage, eller endda presser dem ned – hvilket resulterer i større volatilitet. Dette er en udvikling, vi må lære at leve med og helst drage fordel af. Fra 3. april 2012 udbyder Arla mejeriprodukter på internetauktionen GlobalDairyTrade, hvilket vil udvide vores kundebase inden for business-to-business.

Væksten i vores omsætning blev yderligere stimuleret af en omfattende fusions- og opkøbsplan,

der tilføjede en nettoomsætning på 2,7 mia. DKK. Opkøbet af Allgäuland-Käsereien i Tyskland og fusionerne med Hansa-Milch i Tyskland og Milko i Sverige var de vigtigste, og de bidrog til året 2011 med en nettoomsætning på 2,6 mia. DKK. Faktisk lykkedes det os at overgå vores fusions- og opkøbsmål for året, og vi er godt på vej mod det langsigtede mål om en samlet omsætning på 75 mia. DKK i 2015, hvilket skal opnås gennem en kombination af organisk vækst, fusioner- og opkøb.

At deltage aktivt i konsolideringen af den europæiske mejerisektor er en af hjørnestenene i vores strategi. Det vil være øverst på agendaen for 2012 og hele vejen frem til 2015.

Vækst uden for Europa og konsolidering af vores position indenfor

Mens vi opretholdt status quo på de europæiske markeder, fortsatte vi med at forbedre vores markedsandel uden for Europa. Vi har haft stor succes på nye markeder, især i MENA (Mellemøsten og Nordafrika) og Rusland, hvor vi har udvidet vores position i markedet med henholdsvis 27 og 33 procent.

Fusionen med Hansa-Milch er et gennembrud for os i Tyskland, og et afgørende skridt i vores udvikling hen imod at blive en betydelig aktør i landet i 2015. Via fusionen har vi positioneret os stærkt gennem indvejningen af rå mælk i Tyskland, hvilket var nødvendigt for at gennemføre en troværdig tysk strategi. Nu kan vi udvikle vores position fra dette meget stærke udgangspunkt i det nordlige Tyskland, idet vi udvider vores muligheder for at nå ud til endnu flere detailhandlere med såvel friske produkter som smør, blandingsprodukter og ost. Opkøbet af Allgäuland-Käsereien var et andet vigtigt skridt i opbygningen af vores tyske platform på grund af selskabets geografiske base i det sydlige Tyskland, men også fordi vi dermed kan tilføje nye produkter af høj kvalitet til vores globale udbud af ost.

Arla Foods UK er endnu en af årets succeshistorier. På trods af meget vanskelige markedsfor-



Peder Tuborgh

“ Ved at vælge Tættere på Naturen™ som vores filosofi anerkendte og bekræftede vi vores rødder, som vi tror på, også er nøglen til vores fremtid.”

“ For at opnå den højest mulige mælkepris til vores ejere og samtidig give forbrugerne den højeste værdi for pengene i et stærkt konkurrencepræget marked er vi nødt til at udvikle branchens mest effektive forsynings- og værdikæde.”

hold lykkedes det os at øge vores markedsandele, øge vores omsætning og genskabe rentabiliteten, så vi kom ud af året med et bedre indtjeningsniveau, end vi kom ind i året med. Vi har også fået grønt lys til at opføre et nyt Arla-mejeri i Aylesbury uden for London, som skal blive et af verdens største friskmælksmejerier, når det står færdigt i midten af 2013.

På vores kernemarkeder Danmark, Sverige, Storbritannien og Tyskland var efterspørgslen mere eller mindre mat i 2011, med meget begrænsede vækstmuligheder.

Behovet for at øge effektiviteten inden for mejeriindustrien i Sverige har været tydelig i mange år, men ingen har været i stand til at tage de vigtige skridt hen imod at tilpasse strukturen. I november 2011 gjorde vi netop dette i forbindelse med Milkofusionen.

Integrationsprocessen efter fusionen vil have topprioritet for den svenske organisation i 2012, med mulighed for at etablere en meget effektiv drift baseret på en bred geografisk platform.

Målt på omsætning og markedsandel klarer Finland sig godt, men målt på bundlinjen går det ikke så godt, hvilket skyldes ugunstige prisforhold. Vi ser et godt potentiale i det finske marked, og vi fortsætter implementeringen af en rationaliseringsplan for at forbedre effektiviteten og lønsomheden.

Stigende værditilvækst

Forbedring af værdiskabelsen var en vigtig prioritet i 2011, og det fortsætter den med at være de kommende år. I 2011 er vores globale varemærker vokset hurtigere end virksomheden samlet set, hvilket afspejler vores bevægelse over mod værdiforædlede produkter og er et tegn på kvalitet i vores organiske vækst.

Nogle af vores forretningsområder har præsteret rigtigt godt ved at sætte skub i værditilvæksten, og dette var især tilfældet med Arla Foods Ingredients. Fremgangen skyldtes til dels gunstige markedsvilkår, men det var i endnu højere grad resultatet af en vellykket markedsføring af innovative, højværdi-produkter og højeffektive løsninger. Endvidere gjorde fremragende kunderelationer, meget stærke teknologiske platforme på udbudssiden og vel-fungerende driftsanlæg det muligt for os at levere en omsætningsvækst på 24 procent.

I 2011 lancerede vi en ambitiøs plan for arbejdskapitalen for at frigøre midler til yderligere investeringer. Vi forventer, at denne plan får en væsentlig effekt fremadrettet.

At være i front på innovation er en central strategi for at fremme den værdiforædlede vækst. 8 procent af nettoomsætningen på koncernniveau kan i 2011 henføres til innovation. Det er et skridt i den rigtige retning, men ikke nok. Vi er nødt til at accelerere innovation yderligere.

For at forbedre resultaterne af innovation i hele koncernen, skaber vi nu en brancheførende innovationsplatform og forstærker dermed vores forskning og udvikling (R&D) og vores innovationskapacitet. I Arla Foods Ingredients har vi allerede skabt banebrydende innovation, og i 2011 styrkede vi vores forsknings- og udviklingskapacitet inden for andre mælkebaserede produkter ved at samle alle vores ressourcer på området under et enkelt forretningsområde: Global Categories and Operations. Det giver en stærk platform for vores fortsatte arbejde, især da denne organisation også er ansvarlig for udvikling og markedsføring af vores globale varemærker.

Intern effektivitet konstant i fokus

For at sikre at væksten i omsætning slår klart igennem på bundlinjen, arbejder vi på alle fronter med at forbedre vores interne effektivitet. Vores forretningsområder har opnået store besparelser som følge af effektiviseringstiltag. Men inflation, valutakurser og øgede omkostninger forbundet med omlægningen til et værdiforædlet produktudbud har til dels reduceret effekten af disse tiltag.

For Arla-koncernen som helhed, fokuserer vi på at etablere en skalerbar forretningsmodel, der sigter mod at øge omsætningen markant hurtigere end kapacitetsomkostningerne. Vi har gjort fremskridt i denne retning, men der er stadig et stykke vej at gå.

Vi har et Lean-program til at strømline vores arbejdsprocesser og fjerne unødigt kompleksitet i forsyningskæden. Vi har årligt sparet cirka 400 mio. DKK, ved at få mere kapacitet ud af eksisterende udstyr og andre ressourcer i stedet for at tilføje ny kapacitet. Fra sidste kvartal af 2012, vil vi fokusere på en mere struktureret og forenklet tilgang til vores indkøb og vores måde at arbejde på og skabe en forenkling, der alt i alt skal resultere i en blivende årlig omkostningsreduktion på 500 mio. DKK.

For at opnå den højest mulige mælkepris til vores ejere og samtidig give forbrugerne den bedste værdi for pengene i et stærkt konkurrencepræget

marked er vi nødt til at udvikle branchens mest effektive forsynings- og værdikæde.

Fordelen ved at være Tættere på Naturen™

Fokus på effektivisering af forsyningskæden har den yderligere fordel, at det reducerer vores miljøpåvirkning i alt fra indkøb, logistik og produktion til emballage og markedsføring. Vi har gjort betydelige fremskridt med at reducere vores miljøpåvirkning, og disse bestræbelser fortsætter.

Ved at vælge Tættere på Naturen™ som vores filosofi anerkendte og bekræftede vi vores rødder, som vi tror på, også er nøglen til vores fremtid. Vi ved, at forbrugere bekymrer sig om deres sundhed og velvære, og i stigende grad også om verdenssundheden.

I 2011 viste en undersøgelse af forbrugernes opfattelse af Arla bliver stadig bedre og er så god som aldrig før. Arla-varemærket bliver også i stigende grad forbundet med det at være "tættere på naturen".

Vi er meget stolte af bæredygtighedsarbejdet i Arla, og vi mener, at dette er en stærk konkurrencefordel, hvis betydning kun vil vokse. Vi har nu en bred vifte af miljøinitiativer inden for Tættere på Naturen™-programmet, som vi fortsatte med at rulle ud i 2011, og som vil opnå yderligere energi og fremdrift i 2012.

Et initiativ, der gør os særligt stolte, er initiativet Miljø på gården, som vi satte i gang i 2011. Vi har længe vidst, at 80 procent af udledningen af drivhusgasser i vores forsyningskæde sker på vores landmænds bedrifter. Uden et stærkt mandat og opbakning fra andelshaverne, er det dog svært at gøre noget, da hver af disse gårde er selvstændige virksomheder. Nu er vi gennem dialog, erfaringsudveksling og uddannelse i gang med at drive udviklingen på området, og responsen er meget lovende.

Fremtiden

Selv om 2011 var et godt år, viste sidste kvartal et vist pres på resultaterne, hvilket afspejler en forværring af erhvervsklimaet i Europa. Også dette var et branchefænomen, og det er tydeligvis fortsat ind i 2012. Der er stor usikkerhed om, hvordan 2012 vil udvikle sig, og igen er det især Europa, der byder på dystre udsigter. Faktisk kan en regulær recession ikke udelukkes.

Uanset hvordan økonomien udvikler sig, mener jeg, at vores primære fokus fremover skal være på to områder: fortsætte med at deltage aktivt i konsolideringen af branchen og føre an inden for innovation. Begge dele vil kræve

investeringer. I 2011 havde vi de højeste investeringer nogensinde: 2,2 mia. DKK, og i 2012 vil vi yderligere accelerere investeringerne i vores fremtid.

Vi forventer en betydelig vækst i vores omsætning, og at vores indtjening vil være på niveau med 2011, dog med udsving i mælkeprisen hen over året. Vi tror fuldt og fast på de mange forretningsmæssige muligheder, som mejeribranchen tilbyder, og vi vil gøre vores yderste for at sikre dens fremtid og frigøre dens enorme potentiale.



Aarhus 22. februar 2012

Peder Tuborgh
Administrerende direktør

Hoved- og nøgletal

Finansielle forhold

Finansielle nøgletal

Nettorentebærende gæld:

Kortfristet gæld - likvide beholdninger + langfristet gæld. Netto-rentebærende gæld kan ikke udledes direkte fra balancen.

Netto arbejdskapital:

Varelager + tilgodehavender fra salg - Leverandørgæld

Gearing:

Nettorentebærende gæld, inklusiv pensionsforpligtelser
EBITDA

Rentedækning:

EBITDA
Renteomkostning, netto

Soliditetsprocent:

Egenkapital
Balancesum

Organisk vækst:

Vækst i nettoomsætning justeret for opkøb, frasalg, valutakursændringer samt ændring i regnskabsprincipper.

Arla indtjening:

Gennemsnitlig aconto-pris udbetalt (standardiseret til 4,2 procent fedt/3,4 procent protein) plus årets resultat omregnet til øre per kg andels-havermælk.

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation) = Resultat før renter, skat og afskrivninger

DKK million	2011	2010	2009	2008	2007
Resultatopgørelse					
Nettoomsætning	54.893	49.030	46.230	49.469	47.742
Resultat af primær drift	1.665	1.684	1.412	1.149	1.520
Finansielle poster, netto	-305	-294	-232	-862	-562
Årets resultat	1.311	1.268	971	556	938
Balance					
Aktiver i alt	34.903	30.097	30.094	29.280	30.725
Materielle anlægsaktiver i alt	18.497	17.004	16.782	15.205	17.473
Investering i materielle anlægsaktiver	-2.165	-1.508	-1.618	-1.447	-1.895
Omsætningsaktiver i alt	16.406	13.093	13.312	14.075	13.252
Egenkapital	9.328	8.580	8.281	7.797	8.145
Konsolidering:					
Vedtægtsmæssig genkonsolidering	-	-	-	121	121
Kapitalkonto	547	466	0	0	0
Leverancebaserede ejerbeviser	0	0	311	176	174
Indskudskapital	273	233	-	-	-
Strategi fond	0	-462	0	122	140
Efterbetaling	491	1.031	660	137	503
Hensatte forpligtelser i alt	2.002	1.982	2.101	2.064	3.161
Langfristede gældsforpligtelser i alt	9.031	7.359	7.816	7.793	7.208
Kortfristede gældsforpligtelser i alt	14.374	12.060	11.768	11.482	12.064
Nettorentebærende gæld inkl. pensionsforpligtelser	11.455	10.041	10.257	11.441	11.757
Netto arbejdskapital	6.213	4.691	4.546	5.626	5.330
Pengestrømme					
Pengestrømme fra driftsaktivitet	2.301	2.552	3.402	1.388	3.285
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-2.482	-1.626	-2.392	-1.082	-4.298
Køb af virksomheder	-149	0	-729	-181	-3.293
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	1.374	-2.392	-526	733	2.835
Finansielle nøgletal					
Gearing	3.2	2.7	3.2	3.7	3.2
Rentedækning	10.1	10.0	9.0	3.4	6.3
Soliditetsprocent	27%	29%	28%	27%	27%

Hoved- og nøgletal

Landmænd og mælk

	2011	2010	2009	2008	2007
Arla indtjening					
DKK pr. kg. andelshavermælk	2,80	2,52	2,14	2,82	2,47
SEK pr. kg. andelshavermælk	3,74	3,49	2,91	3,61	3,07
EUR-cent pr. kg. andelshavermælk	37,3	–	–	–	–
Råvaretilførsel					
Indvejjet mio. kg. mælk i koncernen	9.241	8.713	8.660	8.243	8.360
Andelshavere i Danmark	4.320	4.345	4.253	3.911	3.976
Andelshavere i Sverige	1.819	1.829	1.894	1.943	1.957
Andelshavere i Tyskland	369	–	–	–	–
Øvrige	2.733	2.539	2.513	2.389	2.427
Antal andelshavere pr. 31 december					
I Danmark	3.514	3.649	3.838	3.906	4.170
I Sverige	3.865	3.529	3.787	4.090	4.352
I Tyskland	645	–	–	–	–
I alt	8.024	7.178	7.625	7.996	8.522

Antal andelshavere

Hansa Arla Milch eG er formelt 1 andelshaver i Arla Foods amba. Dette kooperativ har 645 andelshavere pr. 31 december 2011.

Ikke-finansielle forhold

	2011	2010	2009	2008	2007
Medarbejdere					
Medarbejdere, fuld tid	17.417	16.215	16.231	16.233	16.559
Medarbejdere opdelt efter køn. Mænd/kvinder, procent	73/27	72/28	73/27	–	–
Forbrugernes opfattelse af Arla					
Danmark, indeks 0 to 100	64,9	61,0	58,6	57,6	–
Sverige, indeks 0 to 100	77,7	71,3	74,3	75,5	–
Finland, indeks 0 to 100	73,1	69,5	71,7	73,0	–
Tilbagekaldelser					
Tilbagekaldelse af produkter fra kunder og/eller forbrugere	4	0	4	2	7
Miljø					
Energiforbrug, GWh	2.625	2.653	2.559	2.636	2.658
Miljøpåvirkning, kt CO ₂ -e	1.403	1.443	1.441	1.435	1.432

Forbrugernes opfattelse

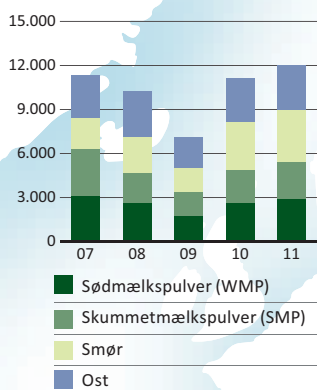
I Danmark, Sverige og Finland måler Arla hvert år forbrugernes opfattelse af Arla som virksomhed og Arlas produkter. I tabellen udtrykkes den samlede tilfredshed på en skala fra 0-100, hvor 100 er bedst.

Markedsoverblik

Volatile markedsforhold, men gunstige udsigter på lang sigt

VERDENSMARKEDET FOR INDUSTRIPRODUKTER

€/ton



Kilde: Mejeriforeningen

De langsigtede fremtidsudsigter for efterspørgslen efter mejeriprodukter er positiv, for vi vil drage fordel af ændrede forbrugsmønstre og dermed ændrede globale behov og efterspørgsel. Dette er især tilfældet på de nye markeder, som er i hastig vækst. På kort sigt kan markedsforholdene forventes at forblive volatile, som en afspejling af en svækket global økonomi på grund af euro-zonens gældskrise.

Det globale råvaremarked for mejerivarer består af fem hovedprodukter: sødmælkspulver, skummetmælkspulver, ost, smør og valleprotein. Markedet for kundetilpassede produkter er primært lokalt, men i stigende grad globalt, når det drejer sig om forarbejdede produkter som for eksempel ost.

En udfordrende femårsperiode

I 2007 steg de globale råvarepriser på mejeriprodukter markant – de blev på meget kort tid fordoblet. Priserne holdt dette niveau et par år men faldt i begyndelsen af 2009 hurtigt tilbage til niveauet før prisstigningerne. Efterfølgende er prisen steget støt, dog med større udsving end tidligere.

På trods af den generelle positive udvikling var 2011 et år med faldende priser på mejeriråvare. Dette kan forklares som en kombination af markedsjustering og den økonomiske stagnation i USA og Europa, som har bremset den vestlige verdens efterspørgsel. Samtidig har Rusland og Kina tæret på egne lagre i stedet for at købe ind.

Positive udsigter

Den globale efterspørgsel efter mejeriprodukter forventes at vokse i de kommende fem år med anslået 2,4 procent om året. Mens det høje forbrug på modne markeder forventes at være uændret, vil

væksten primært være drevet af udviklingslandene – især Kina, Rusland og MENA-regionen (Mellemøsten og Nordafrika). Mellem 2011 og 2020 forventes udviklingslandene at repræsentere en generel stigning i forbruget på omkring 30 procent, og mejerisektoren får sin del af dette.

De økonomiske udsigter for EU og deres betydning for fødevarerforbruget og -udgifterne var usikre i slutningen af 2011. De vil i høj grad afhænge af, hvilke politikker der vælges for at løse gældskrisen. De eksportafhængige nationer i Nordeuropa er stærkt afhængige af udviklingen i eurozonen, hvor den økonomiske krise i de seneste år har betydet, at discountprodukter har vundet markedsandele på bekostning af mærkevarerprodukter.

Med stigende global efterspørgsel og globalisering af markedet for mejeriprodukter bliver det konkurrencemæssige landskab for mejeriselskaber konstant hårdere. I 2011 styrkede forhandlerne deres positioner inden for mejerisektoren yderligere, idet de aggressivt markedsførte discountprodukter inden for egne forhandlermærker. Da mejeriprodukter er en prisfølsom vare, afhænger mejeriselskabernes succes i høj grad af evnen til at reducere produktionsomkostningerne. Den igangværende konsolidering af den europæiske mejerisektor er en reaktion på disse faktorer, og det skaber et nyt landskab med færre men større spillere på markedet.

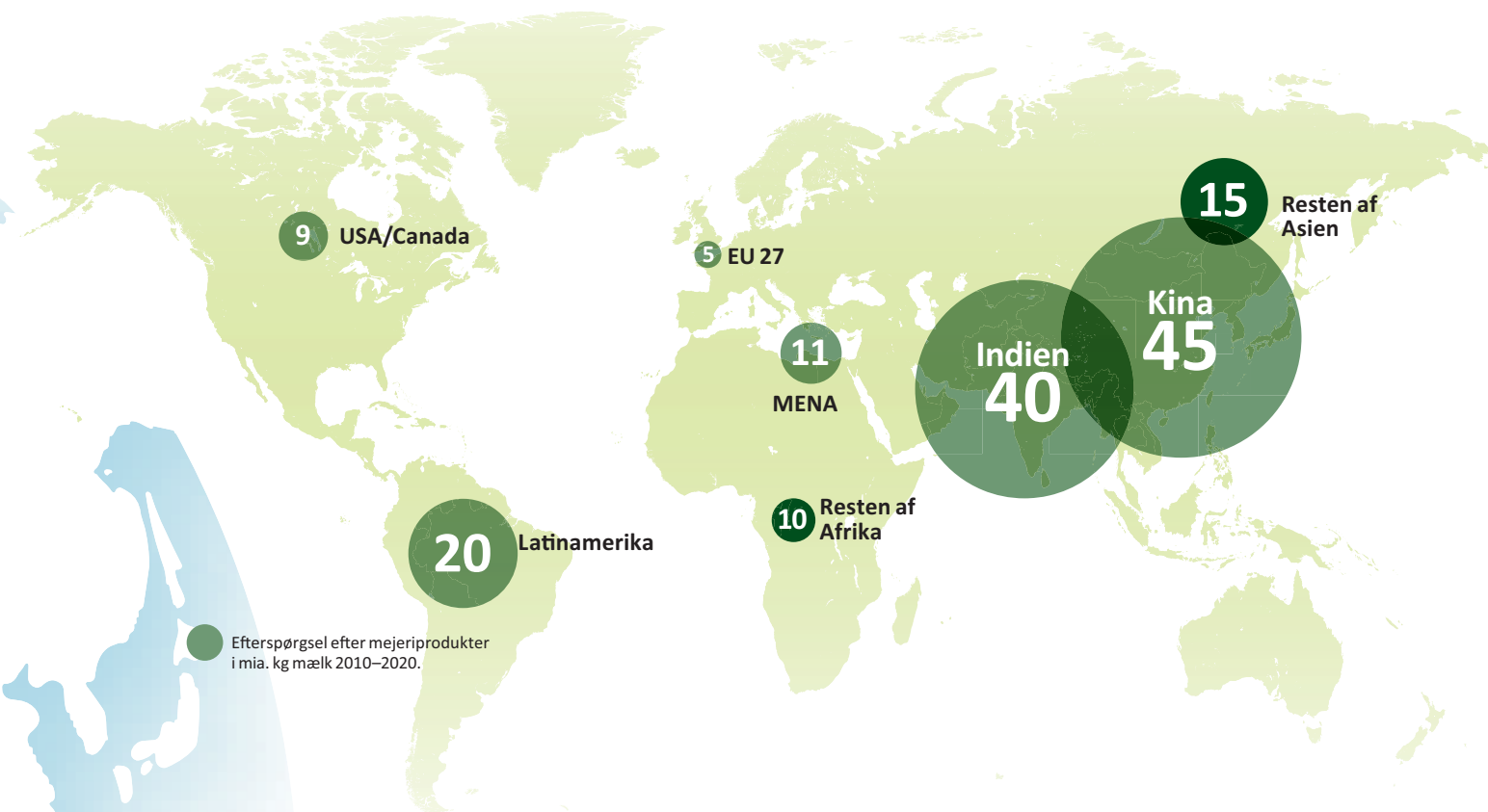
Drivkræfter og forhindringer fremover

Drivkræfter

- Stigende global efterspørgsel efter højeffektive ernæringsprodukter
- Konsolidering af mejeriindustrien
- Udvikling af nye højværdimarkeder/vækst

Forhindringer

- EU-recession sænker den kortsigtede efterspørgsel på modne markeder
- Øget mælkeproduktion/øget konkurrence
- Øget konkurrence i detailledet/priskrig



Produktion i et volatilt miljø

I de senere år er driftsvilkårene for europæiske mælkeproducenter blevet mere og mere komplekse. Prisen på rå mælk og bulkprægede ingredienser er fordoblet siden 2008, ligesom volatiliteten er øget markant. Dette har ført til politiske indgreb på EU-plan og nationalt plan. Samtidig er konkurrencen øget fra leverandører i lande som New Zealand, Australien, Argentina og Brasilien.

Øget volatilitet bidrager til et lavere samlet afkast på aktiver (ROA) for mælkeproducenterne. Den fremtidige vækst kan meget vel blive negativt påvirket af den nye risiko-/afkastprofil. En øget risiko har tendens til at have en negativ effekt på lysten til at investere, hvilket efterlader landmændene i en sårbar og usikker position – tvunget til at skære i driftsomkostningerne for at beskytte indtjeningsmarginer. I dette miljø bliver fordelene ved at være en del af et stort andelsmejeri endnu tydeligere.

Nye produkter skaber nye markeder

Siden 1990'erne har helsetrends og stigende indkomster i Vesten været drivkraften bag en stigende efterspørgsel efter næringsrige og kundetilpassede sundhedsprodukter. Dette har fået nærings- og nydelsesmiddelindustrien til at fokusere på innovation. Et eksempel er udviklingen af proteinholdige sportsdrikke og proteinholdige kosttilskud. I mejeribranchen har udviklingen været centreret omkring videreforædling af valleprotein – en produktkategori, som imødekommer efterspørgselsmønstre på de udviklede markeder, såvel som behovet for billigere mejeriprodukter i lavindkomstregioner.



Arla Foods går med i GDT

Arla Foods vil udbyde mejeriprodukter på internetauktionen GlobalDairyTrade.com (GDT) fra april 2012. Med Arla Foods' som sælger på den globale auktion er koncernens eksponering over for købere rundt om i verden blevet væsentligt forøget. Arla lægger ud med at udbyde skummetmælkspulver men planen er at udvide produktsortimentet i fremtiden.

Strategi

'Status på Strategi' 2015

Arlas mål

Vi vil være det bedste mejeriselskab for 250+ mio. forbrugere i Nordeuropa/Storbritannien. Arlas mål 2015. (Aktuel position i parentes.)

- Nr. 1 i Storbritannien (2)
- Nr. 1 i Sverige (1)
- Nr. 1 i Danmark (1)
- Nr. 2 i Finland (2)
- Nr. 2 i Holland (2)
- Top 3 i Tyskland (7)

Arla sigter også mod en stærk tilstedeværelse på virksomhedens vækstmarkeder:

- Rusland, USA, Kina, Mellemøsten/Nordafrika og Polen

For at være på forkant i et omskifteligt erhvervsklima og for at holde et klart fokus på sin vision, opstiller Arla forskellige mål og strategier for at styre den daglige drift.

Fortsatte fremskridt for 'Strategi 2015'

De første fem år af dette århundrede blev en begivenhedsrig periode for den europæiske mejerisektor. Nye markedsvilkår førte til, at forhandlerne voksede sig stærkere, øgede indkomster gav forbrugerne styrke, og der opstod nye forbrugertrends og øget konkurrence. Tilsammen krævede disse faktorer en drastisk revurdering af strategier i branchen.

For proaktivt at imødekomme denne udvikling lancerede Arla 'Strategi 2015' i 2008. Arlas strategi er organiseret under fem centrale overskrifter – støttet af såvel finansielle som ikke-finansielle mål – og hjælper alle niveauer i virksomheden med at navigere i det nye forretningsmæssige landskab.

'Strategi 2015' – aktiviteter i 2011 og midtvejsresultater

Det bedste mejeri i Nordeuropa/Storbritannien
Status 2011: I 2011 øgede Arla sin tilstedeværelse i Tyskland ved at fusionere med Hansa-Milch og købe Allgäuland-Käserei. Som en konsekvens blev produktsortimentet på det tyske marked udvidet, og nettoomsætningen fordobledes i løbet af året og nåede tæt på 4 mia. DKK. I Storbritannien er Arla i gang med at opføre et nyt friskmælksmejeri, som, når det starter op, vil være et af verdens største. I Sverige godkendte konkurrencemyndighederne i oktober en fusion med Milko – det tredjestørste mejeri i landet.

Tre stærke globale varemærker

Status 2011: Arla har nu lanceret varemærket Arla® og budskabet Tættere på Naturen™ på alle kernemarkeder samt på en række værdi- og vækstmarkeder. Forbrugerundersøgelser viser et stigende kendskab til budskabet, og at forbrugerne i stigende grad forbinder det med Arla.

I løbet af året er omsætningen under Arla® varemærket steget på visse markeder, men faldet lidt på andre; sidstnævnte primært som følge af øget efterspørgsel efter discountprodukter. Arla positionerer sig aktivt som et kvalitetsmærke, hvor House of Castello® tilbyder høj kvalitetssoste, Lurpak® tilbyder høj kvalitetssmør og blandingsprodukter, og Arla® tilbyder blandt andet en lang række økologiske produkter. På trods af midlertidige tilbageslag tror Arla på, at positioneringen som kvalitetsmærke fremmer virksomhedens markedsposition i det lange løb.

Fordobling i salget af forædlede proteinprodukter og globalt førende inden for valleprotein

Status 2011: Arlas ekspertise inden for mælkebaserede ingredienser og produkter er koncentreret i Arla Foods Ingredients (AFI), et helejet datterselskab.

Med sigte på at løse ernæringsmæssige og driftsmæssige udfordringer inden for fødevarerindustrien, fører virksomheden an med innovation inden for protein og laktoseprodukter inden for så forskellige områder som spædbarnsernæring, fær-

Nøgle nr. 2

Strategisk ambition 2015

- Bedste mejeriselskab for de 250+ mio. forbrugere i Nordeuropa/Storbritannien
- Tre globale varemærker
- Fordobling af salget af forædlede proteinprodukter og globalt førende inden for valleprotein
- Nettoomsætning på 75 mia. DKK
- Højest mulige mælkepris

Tre strategiske fokusområder

VÆRDITILVÆKST

- Skabe blivende omsætningsvækst
- Opbygge et stærkt Arla-varemærke baseret på naturlighed og opbygge globale varemærkepositioner for Castello® og Lurpak®
- Udvikle markedslederpositioner i forskellige kategorier og på tværs af kerne- og vækstmarkeder samt maksimere afkastet på værdimarkeder
- Opbygge branchens bedste innovationskapacitet

STRUKTURUDVIKLING

- Opsøge muligheder for fusioner og opkøb samt konsolideringsmuligheder
- Deltage i konsolideringen i branchen for at opbygge kernemarkeder
- Investere for at få vækst i nettoomsætningen og skabe værdi på vækstmarkederne
- Opbygge førende global valleforretning

INTERN EFFEKTIVITET

- Vedvarende forbedring af indtjeningen
- Accelerere implementeringen af Lean i hele Arla Foods
- Implementere koncernens effektiviseringsprogram gennem hele forsyningskæden
- Styrke forretningsfokus i marketing, salg, opbygningen af varemærker og innovation

digretter, sportsernæring og bagværk. Arla Foods Ingredients oplevede høj vækst i 2011, og nettoomsætningen steg med 25 procent. AFI har store investeringer på vej, herunder opgraderinger og udvidelser af valleanlægget i Danmark (forventes at være klart i 2012), hvilket vil øge produktionskapaciteten for specialproteiner betydeligt.

En omsætning på 75 mia. DKK

Status 2011: Arlas ambitiøse vækstsmål skal opnås gennem organisk vækst, fusioner og opkøb. Siden målet på 75 mia. DKK blev sat i 2008, er Arla vokset, især i 2011, hvor Arla gennemførte flere vigtige fusioner. I 2011 var Arlas omsætning 55 mia. DKK. Ikke desto mindre sigter Arlas geografiske strategi mod at kombinere stabile, modne positioner på kernemarkeder med ekspansion og hurtig vækst på udvalgte værdimarkeder og vækstmarkeder. I 2011 gennemførte Arla en række vellykkede strategiske fusioner på kernemarkederne.

Nøgler
nr. 4

Højest mulig mælkepris

Status 2011: Arlas vision opsummerer andelselskabets overordnede mål: at betale Arlas ejere den højeste mulige mælkepris. Alle Arlas mål og strategier understøtter denne målsætning. Prisen på mælk er påvirket af en række faktorer, som Arla ikke har indflydelse på. Ikke desto mindre er det vigtigt for Arla at bibeholde en sund og stærk økonomi, så Arla – så vidt muligt – kan beskytte landmændene mod kortvarige markedsudsving. I 2009 gennemførte Arla en omfattende spareplan, som gjorde det nemmere at komme gennem de vanskelige år. I 2010 besluttede Arlas ejere at øge konsolideringen i selskabet – et afgørende skridt for Arlas mulighed for at understøtte opkøbsstrategien.

Fusioner og opkøb

Selskab, Marked	Type, tidspunkt
Boxholm, Sverige	Opkøb, 1. marts
Faurholt & Thrane, Danmark	Opkøb, 1. april
Hansa-Milch, Tyskland	Fusion, 1. april
Milko, Sverige	Fusion, 1. november
Allgäuland-Käserien, Tyskland	Opkøb, 1. november

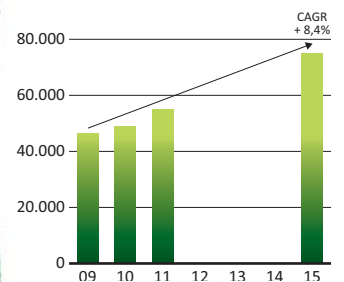
Næste skridt – Tre strategiske prioriteter for 2012
Midtvejs på rejsen mod 'Strategi 2015' kan Arla Foods glæde sig over, at Arla overordnet set har leveret gode resultater i forhold til de opstillede mål. Men på nogle områder er der stadig mulighed for forbedring og behov for en særlig indsats for at sikre, at Arla fuldt ud når sine mål. Derfor identificerer Arla hvert år strategiske fokusområder, som ledelsen skal prioritere, og inden for hvert område overvåger og evaluerer Arla systematisk resultaterne i forhold til målene.

For 2012 har Arla identificeret fire områder, der kræver særlig opmærksomhed:

- **Etablering af et konkurrencedygtigt omkostningsniveau** – ved at reducere omkostningerne med mindst 500 mio. DKK inden for 18 måneder. Vækst kræver omkostningskontrol. Dette kan kun ske gennem en strukturel tilgang, så i 2012 vil Arla identificere områder, hvor det er muligt at foretage en langtidsholdbar nedbringelse af omkostningerne. Herefter skal de nødvendige ændringer gennemføres.
- **Sætte fart på innovation** – ved at skabe vækst i varemærkesalget (volumen) uden at øge omkostningerne.
- **Skabe yderligere dynamik omkring Tættere på Naturen™** – ved at bygge videre på forbrugernes accept af vores ambition om at være markedets mest naturlige mejeriselskab.
- **Etablering af Tyskland som et kernemarked** – ved at gå frem fra syvende- til femtepladsen via organisk vækst, fusioner og opkøb.

OMSÆTNING ARLA FOODS

Mio. DKK



Arlas strategiske mål: En nettoomsætning på 75 mia. DKK. I perioden 2009-2011 var den sammensatte årlige vækstrate +9 procent. Perioden 2011 til 2015 forventes at få en sammensat årlig vækstrate på +8,4 procent.

Finansiering af vækststrategien

For at finansiere Arlas vækststrategi og sprede risikoen besluttede Arla i 2011 at udvide sin finansieringsplatform ved udstedelse af obligationer. Udstedelsen viste sig at være en succes: på mindre end 24 timer blev obligationerne, som er udstedt på børsen i Luxembourg og har en løbetid på fem år, fuldttegnet. 60 procent af obligationerne blev købt af svenske pensionselskaber og professionelle kapitalforvaltere, og bankerne var også store købere.

Arlas evne til at tiltrække kapital på det offentlige marked og låne på så gunstige vilkår er gjort mulig gennem ejernes konsolidering (se mere på s. 28-29).

Organisation

Førerposition sikres gennem organisationstilpasninger



Forretningsenheden Global Categories and Operations, GCO, med det overordnede ansvar for varemærkerne Castello®, Lurpak® og Arla®, har på flere kernemarkeder gennemført en omfattende relancering af Castello®.

Arla er en virksomhed i vækst, som opererer i et miljø, der konstant forandrer sig. For at realisere mål og strategier evaluerer Arla løbende den organisatoriske struktur, så vi sikrer evnen til at håndtere udfordringer og udnytte muligheder.

Arlas struktur består af dels koncernfunktioner dels forretningsområder på regionale markeder. Forretningsområdet Global Categories and Operations (GCO) fokuserer på globale varemærker, produkter og innovation. Forretningsområderne Consumer UK, Consumer Sweden og Consumer Denmark fokuserer på hvert sit kernemarked, hvor målet er at opbygge og fastholde en stærk position. En sådan national struktur bringer beslutningerne tættere på kilden og organisationen tættere på forbrugerne. I form af forretningsområdet Consumer International er Arla desuden til stede på en lang række vækst- og værdimarkeder. Læs mere om Arlas forretningsområder på s. 16-27.

Ny organisation i 2011

De seneste år har der tegnet sig et behov for at forbedre effektiviteten i beslutningsprocesser og eksekvering. Den 1. oktober 2011 gennemførte Arla en

række organisatoriske ændringer med det hovedformål at gøre afstanden fra beslutning til eksekvering kortere.

Den nye struktur påvirker primært kernemarkederne Danmark og Sverige. Fra at have været et samlet forretningsområde – Consumer Nordic (CNO) – udgør disse to nationale markeder nu separate forretningsområder: Consumer Denmark (CDK) og Consumer Sweden (CSE) (inklusive Finland).

Danmark, Sverige og Finland repræsenterer tilsammen ca. en tredjedel af Arlas nettoomsætning, og Consumer Nordic blev i sin tid dannet for at udnytte synergien mellem nabolandene. De danske og svenske markeder er primært drevet af efterspørgsel efter friskvarer, en produktkategori Arla førhen kun tilbød i Norden og Storbritannien. Men efterhånden som markedet for friskvarer udvides, gør udbuddet det også, og Arla sælger nu også friskvarer i Tyskland og Holland.

Varemærker og produkter samlet i GCO

Med globale konkurrenter og globale produkter, må produktudviklingen også drives globalt. Forskning og udvikling er dyrt og krævende at lykkes med. På denne baggrund samles alle kompetencer inden for innovation i GCO. På det operationelle plan blev forskning og udvikling af nye produkter i 2011 samlet i det nye Arla Strategic Innovation Centre (ASIC). GCO har det overordnede ansvar for de tre globale brands – Castello®, Lurpak® og Arla® – og udnytter de gevinster inden for effektivitet og kvalitet, der følger af at samle al marketing og markedskommunikation i én enhed.

Ligesom andre fleksible og effektive virksomheder, er Arla kendetegnet ved en balance mellem lokale og globale organisationer, som styres via samarbejde og en produktiv arbejdsdeling. Arlas strategi er at være tæt på kunden – idet salg, produktion og logistik håndteres på nationalt plan.

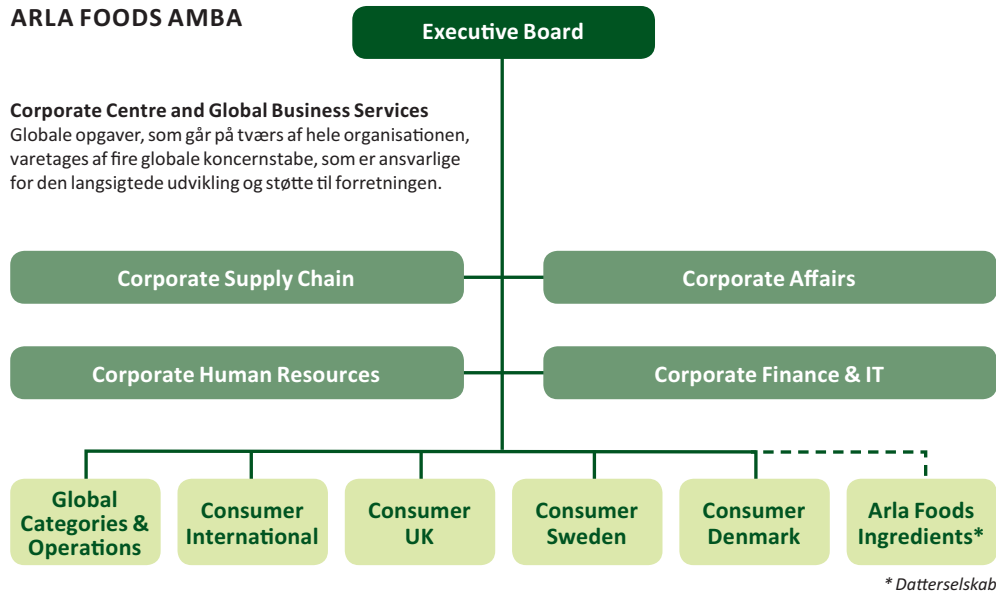
Nøgle
nr. 3

Omstrukturering i Consumer International

Consumer International (CIN) er ansvarlig for salg og markedsføring af ost, smør og mælkepulver uden for Sverige, Danmark, Finland, Storbritannien samt (indtil januar 2012) Tyskland og Holland.

Efter opkøbet af to mejeriselskaber i Tyskland i 2011 er Arla er nu det syvendestørste mejeriselskab i landet. Tyskland har nu status som kernemarked for Arla, og fra 1. januar 2012 betjenes det af det nye forretningsområde, Consumer Germany & Netherlands (CNG). Arla ser et stort potentiale i Tyskland, efterhånden som Arla fortsætter med at vokse og vinde markedsandele i Europa.

ARLA FOODS AMBA



Corporate Centre and Global Business Services
 Globale opgaver, som går på tværs af hele organisationen, varetages af fire globale koncernstabe, som er ansvarlige for den langsigtede udvikling og støtte til forretningen.

Global Categories & Operations, GCO, har det overordnede ansvar for de tre globale varemærker – Arla®, Lurpak® og Castello®. GCO driver Arlas innovation og håndterer også mælkeplanlægning, logistik, B2B og produktion af smør og blandingsprodukter (BSM) samt ost og mælkepulver.

Consumer International, CIN, har markedsansvaret og salgsansvaret for ost, smørprodukter og mælkepulver uden for de øvrige forretningsområders geografiske områder. Fra 2012 udgør Tyskland og Holland et selvstændigt forretningsområde, CGN, som omfatter produktion, logistik, markedsføring og ansvar for salg til detailhandlen i de to lande.

Consumer UK, CUK, dækker produktion og logistik for mælk, smør, fløde og en række friske mejeriprodukter i Storbritannien, samt ansvaret for marketing og salg i Storbritannien. CUK omfatter datterselskabet Arla Foods UK plc og håndterer eksport fra Danmark og Sverige til Storbritannien.

Consumer Sweden (inkl. Finland), CSE, dækker produktion og logistik for friskmælk og syrnede produkter i Sverige, samt ansvaret for marketing og salg i Sverige. CSE omfatter også Finland og det finske datterselskab Arla Ingman.

Consumer Denmark, CDK, dækker produktion og logistik for friskmælk, UHT-produkter og syrnede produkter i Danmark, samt ansvaret for marketing og salg til detailledet i Danmark.

Arla Foods Ingredients, AFI, har specialiseret sig i udvikling og anvendelse af funktionelle og ernæringsmæssige ingredienser fra naturlig mælkevalle. AFI er et datterselskab af Arla Foods.

* Datterselskab

Arla Foods Ingredients et selvstændigt selskab

1. april 2011 blev Arlas valle-relaterede virksomhed udskilt i et datterselskab – Arla Foods Ingredients Group P/S. Formålet var at sikre den nødvendige vækst og forretningsmæssige fokus. Det nye selskab er etableret med egen udviklingsafdeling, produktion, applikationscenter, markedsføring og salg samt joint venture samarbejder.

Ændringer i ledelsesgruppen

Den nordiske omstrukturering påvirker også sammensætningen af Arlas Koncernledelse. Executive Vice Presidents i hvert af de to nye forretningsområder – Christer Åberg (CSE) og Peter Giørtz-Carlson (CDK) – har sluttet sig til Koncernledelsen, som nu består af ti ledere, herunder Finn S. Hansen, der er ansvarlig for CIN fra januar 2012. Arla anser direkte dialog mellem Koncernledelsen og den operationelle ledelse for at være af afgørende betydning for en vellykket gennemførelse af strategierne.

2011 HAR VÆRET ET INTENST ÅR FOR ARLA

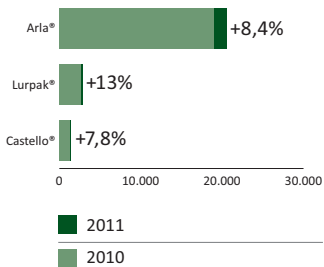
Læs mere om udviklingen inden for vores fem forretningsområder og vores strategiske datterselskab Arla Foods Ingredients på de følgende sider.

Global Categories & Operations

Vækst inden for globale varemærker via konstant innovation

Nøgletal 2011

OMSÆTNING BRANDS, Mio. DKK



Omsætningen for produkter under Arlas tre globale brands vokser i 2011.



Arla Foods' forretningsområde Global Categories & Operations (GCO) stræber efter at skabe vækst ved at tilbyde kunder og forbrugere markedets mest innovative produkter af høj kvalitet inden for smør og blandingsprodukter (BSM), ost og mælkepulver, alt sammen produceret på en effektiv og konkurrencedygtig måde og markedsført gennem de bedste koncepter og varemærker på markedet. Derfor er GCO ansvarlig for Arlas globale innovation, forskning, forsyningskæde og markedsføringsudvikling – og for de tre globale varemærker Arla®, Lurpak® og Castello®.

Strategiske aktiviteter 2011

Innovation

Radikal såvel som gradvis innovation vil være en af de vigtigste drivkræfter bag Arlas fremtidige vækst. Således blev Arla Strategic Innovation Centre (ASIC) med faciliteter i Danmark og Sverige indviet i 2011 som en del af GCO.

Arlas innovationsstrategi tager udgangspunkt i forbrugerne og er opstået via ASICs fem fokusområder, nemlig bæredygtighed, nye fødevarer typer, produktions effektivitet, 'Milk Power' og mikrobiologi. ASIC vil spille en ledende rolle i at omsætte ideer til produkter, der udbydes på markedet – og vil fungere som en bro mellem marketing og innovation.

ASIC omfatter Arlas pilotanlæg i Brabrand, Danmark, som blandt mange andre projekter har

spillet en afgørende rolle i udviklingen af Arlas første danske råmælksost, som vil blive lanceret i 2012 som en del af ostesortimentet Arla Unika.

Produktkategorier og varemærker

I 2011 blev Arla-varemærket inkluderet i GCO ved siden af Castello® og Lurpak® for at høste globale varemærkesynergier og lade Arla-varemærket føre an som drivkraften bag kategorivæksten. Der vil blive sat yderligere fart på udviklingen af Arla-varemærket ved at samle de rette kompetencer og ved at bringe Arla-varemærket tættere på innovation og markeder. Arla-varemærket viste en betydelig vækst på 8 procent i 2011 med en nettoomsætning på 20.600 mio. DKK (19.008 mio. DKK).

Lanceringen af Castello® som et globalt varemærke for høj kvalitetsoste blev gennem-

Nøgle
nr. 4

ført i 2011 og fik en lovende start som en stærk platform for vækst. Ved udgangen af 2011 har Castello® en nettoomsætning på 1.374 mio. DKK (1.274 mio. DKK) og har haft en betydelig vækst på 8 procent.

Andre vigtige lanceringer inden for oste i 2011 var Arla Klovborg® Nettles & Rosemary, Arla Apetina® salattern, grillet ost, Arla Buko® Rucola pesto som Arla Buko® 'des jahres' og Paneer-osten som en del af Savera-linien, et sortiment af indisk inspirerede mejeriprodukter.

Inden for smør og blandingsprodukter (BSM) havde Lurpak® en imponerende vækst på 13 procent i 2011 og en nettoomsætning på 2.926 mio. DKK (2.589 mio. DKK). Den væsentligste lancering var Arla Kærgården 43%.

Forsyningskæde

GCO driver 28 smør-, oste- og mælkepulver produktionsanlæg i Danmark (21) og Sverige (7), alle fokuseret på at producere konkurrencedygtige produkter af høj kvalitet til det globale marked.

I løbet af 2011 fortsatte GCO med at rationalisere sin produktion af gul ost for at fastholde konkurrencedygtige priser og et bredt produkt-sortiment. Derfor blev der vedtaget en ny struktur for produktion af gul ost, hvor implementeringen startede i 2011.

En investering på cirka 670 mio. DKK omfatter udviklingen af de to mejerier Nr. Vium og Taulov i Danmark og lukning af mejeriet i Falkenberg (Sverige), hvilket vil være fuldt implementeret i 2014. En analyse af de forventede fordele ved lukningen af enheder i Klovborg og Hjørring (begge Danmark) blev gennemført i 2011, og i begyndelsen af 2012 blev det besluttet at lukke begge mejerier.

I løbet af året fortsatte GCO sin fokus på produktionseffektiviteten ved at implementere Lean på et antal driftsteder, som ved udgangen af 2011 omfattede i alt ti lokaliteter.

Trade & Planning

GCO T&P er ansvarlig for Arlas samlede handel og business-to-business salg, der hovedsageligt består af mælkepulver og mozzarella til fødevarerindustrien. T&P arbejder i et volatilt miljø, men i 2011 lykkedes det for forretningsenheden at omsætte mælkevolumen og produktmix på et meget tilfredsstillende niveau. I løbet af året blev det besluttet, at fra 1. april 2012 ville Arla begynde at udbyde sine produkter på Global-DairyTrade.com, en auktionsplatform for internationalhandel med mælkebaserede råvarer.

Nøgle
nr. 1

Bæredygtig virksomhed

Arla har siden 2011 været involveret i driften af et biogasanlæg på Gotland, Sverige. Anlægget producerer metan på basis af husdyrgødning fra landbruget og restprodukter fra Arlas produktion. Med de miljømæssige, økonomiske og sociale gevinster, der er opnået, har anlægget været en succes. Arla ønsker nu at etablere et lignende anlæg i Videbæk, Danmark. Det omfattende projekt forventes at resultere i en årlig produktion på 16 millioner kubikmeter metan, hvilket vil gøre anlægget til det største biogasanlæg i Danmark. Anlægget vil levere energi i form af biogas til Arlas fabriker Danmark Protein og Arinco, hvilket reducerer udledningen af drivhusgasser fra produktionen.

Fremtidsudsigter

Fortsat udvikling af de tre globale varemærker vil være en topprioritet for Arla, også i de kommende år. I 2012 vil der blive gjort en indsats for yderligere at styrke varemærkernes profiler og salg. Det stærke fokus på innovation vil fortsætte, og vi vil satse yderligere på at øge dialogen med forbrugere og kunder. Øget strukturel effektivitet og Lean vil også fortsat være fokusområder inden for forsyningskæden, og ni mejerier forventes at implementere Lean i 2012.



Jais Valeur

Jais Valeur, Executive vice president, Global Categories & Operations

Hvordan var 2011 for GCO generelt?

"Jeg er tilfreds med vores præstationer og aktiviteter hen over året. Vi har gennemført en række effektiviseringsprojekter, og vores rolle som drivkraft for Arlas overordnede strategi gennem fokus på bundlinjen forløber godt."

Hvad vil være det vigtigste fokusområde i 2012?

"At fortsætte det igangværende gode arbejde med at etablere vores tre globale varemærker som globalt førende inden for deres respektive områder. Vi vil fortsat have et stærkt fokus på vækst, da GCO er en nøglespiller, når det handler om Arlas organiske vækst. Et andet fokusområde vil være driftsmæssig ekspertise, idet vi fortsætter vores bestræbelser på at udvikle og styrke en konkurrencedygtig og effektiv produktionsstruktur."

Hvad er GCOs største styrker?

"Jeg ville sige, at vores største styrke er den brede kombination af kompetencer, som vi forener. GCO dækker det meste af værdikæden, og vi kombinerer stærke evner inden for logistik, forsyningskæde, innovation og markedsføring. Denne ganske usædvanlige blanding gør os effektive og parate til at møde og opfylde de behov og krav, der vil blive stillet til virksomheder som vores i fremtiden."

GLOBAL CATEGORIES & OPERATIONS

Executive vice president: Jais Valeur

Hovedkontor: Aarhus, Danmark

Antal medarbejdere: 5.106

Produktkategorier: Gul ost, specialoste, smør og blandingsprodukter og mælkepulver

28 driftsteder i Danmark og Sverige

Nogle produkter under de tre globale varemærker Arla®, Lurpak® og Castello®

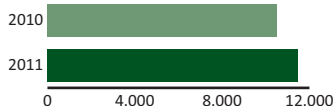


Consumer International

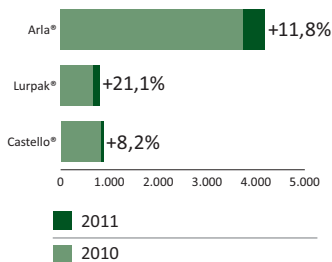
Global ekspansion af vores virksomhed

Nøgletal 2011

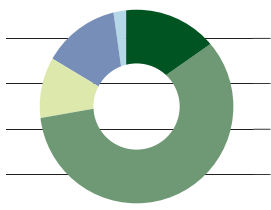
OMSÆTNING, Mio. DKK



OMSÆTNING BRANDS, Mio. DKK



OMSÆTNING KATEGORIER, Mio. DKK



Friskmælksprodukter	1.772
Ost	6.554
Smør og blandingsprodukter	1.277
Mælkepulver	1.632
Øvrige	250



Arla opererer på fem kontinenter, og forretningsområdet Consumer International (CIN) håndterer Arlas forretning uden for Danmark, Sverige, Finland og Storbritannien. For at øge fokus på Tyskland og udnytte mulighederne på det tyske marked vil Tyskland sammen med Holland danne et selvstændigt forretningsområde pr. 1. januar 2012. Med stigende forbrug af mejeriprodukter på verdensplan sigter CIN mod at øge sin markedsandel – især i vækstregioner.

Markedsprognose

Det internationale marked for mejeriprodukter voksede i løbet af 2011. Selvom forbruget af mejeriprodukter på traditionelle markeder i årevis har været stabilt, eller i nogle områder endda er faldet, blev det opvejet af et øget efterspørgsel i regioner såsom Mellemøsten, Asien og mange afrikanske stater. De generelle udsigter for det globale forbrug af mejeriprodukter er positive, og væksten forventes at fortsætte i takt med, at den generelle velfærd øges.

Strategiske aktiviteter 2011

CIN leverede stærke resultater i 2011, med en nettoomsætning på 11.485 mio. DKK (10.506 mio. DKK). Salget steg især inden for kategorierne mælkepulver, smør og flødeost, og Arlas tre globale varemærker viste alle forbedrede resultater. Arla® varemærket voksede med 12 procent, Lurpak® med

21 procent og Castello® med 8 procent. Forretningsområdets markedsandel i volumen voksede i løbet af året, med en samlet organisk vækst på omkring 10 procent.

Produkter og produktion

I Afrika, Asien og Sydamerika var Arlas resultater i 2011 tilfredsstillende. I disse områder fokuserer Arla på at tilbyde produkter med høj næringsværdi til overkommelige priser. Idet vi nød godt af et voksende marked, nåede salget af detailpakket mælkepulver langt over målet i Mellemøsten såvel som i Afrika, hvor Arla har identificeret fortsat gode forretningsmuligheder i de kommende år. Sortimentet af friskvarer blev udvidet i Nordafrika og Mellemøsten, hvor der har været vækst inden for alle produktkategorier. Varemærkerne Danos® (mælkepulver) og Puck®

Nøgle nr. 1

(flødeost/smelteost) oplever vækst – Puck® med 41 procent gennem året og 51 procent for Danø®.

Udviklingen i Arlas joint venture-selskab Mengniu Arla i Kina viste vækst i nettoomsætningen i 2011, og indtjeningen er på rette spor. Mejeriprodukter er ikke en del af den traditionelle kinesiske kost – men efterhånden som vestlige vaner spreder sig, opstår der store vækstmuligheder.

Rusland fortsatte med at vokse i 2011, og Arla styrkede sin vækst inden for mærkevarer via forbedret distribution samt investeringer i markedsføring af produkter under Arla® og Lurpak®-mærkerne.

I Europa og USA viste forbrugerne øget prisfølsomhed i 2011. I denne sammenhæng er detailhandlere de vigtigste konkurrenter, og mange har lanceret deres egne forhandlermærkede mælkeprodukter, som primært markedsføres inden for lavprissegmentet. Arla åbnede sit nye udvidede mejeri i Wisconsin i det nordlige centrale USA i august. Det amerikanske marked har vist pæne vækstrater for Arla, men indtjeningen har været udfordret af en højere mælkepris til amerikanske landmænd.

Fusioner og opkøb

I løbet af 2011 var Tyskland meget i fokus for CIN. Med omkring 80 millioner forbrugere, et højt gennemsnitligt forbrug af mælk og en stærk økonomi er det tyske marked strategisk vigtigt for Arla. Med virkning fra 1. januar 2012 vil Tyskland danne et selvstændigt forretningsområde, Consumer Germany & Netherlands, da Arla søger at udnytte synergier inden for og mellem de to nabolande.

I april 2011 fusionerede Arla med det tyske mejeriselskab, Hansa-Milch, i den nordlige del af landet. Hansa-Milch producerer friskvarer både under egne varemærker og under forhandlermærker. Fra 2011 vil Hansa-Milch bidrage med en nettoomsætning på 2 mia. DKK på årsbasis. Varemærket Hansano®, som er stærkt inden for friske mejeri-

produkter, er et vigtigt supplement til øvrige Arla-produkter, der sælges i Tyskland, såsom friskosten Arla Buko® og den hvide ost Arla Apetina®. I 2012 havde Hansano® varemærket en nettoomsætning på 429 mio. DKK (420 mio. DKK 2010).

I november 2011 blev et opkøb gennemført i Tyskland, nemlig Allgäuland-Käsereien med base i den sydlige del af landet. Allgäuland-Käsereien producerer specialoste, og deres produkter vil være et godt supplement til Arlas eksisterende ostesortiment.

Med disse to tilføjelser er Arla det syvendestørste mejeriselskab i Tyskland (pr. 31. december 2011). Arla har sat et strategisk mål om at blive det tredjestørste mejeriselskab i Tyskland og forblive det næststørste i Holland.

Med dannelsen af et selvstændigt forretningsområde vil ansvaret for salg og markedsføring af Arla i Tyskland være samlet på Arlas lokale hovedkontor i Düsseldorf. Integration af de nyligt tilføjede virksomheder, produktionssteder og produkter vil være et vigtigt fokusområde for 2012.

Investeringer og omstruktureringer

CIN driver produktionsanlæg på fire kontinenter – i Europa, Afrika, Sydamerika og Nordamerika.

I løbet af året har Arla opbygget en ny salgs- og marketingorganisation i Rusland. I Polen er Arla i gang med at afhænde produktionsanlægget i Gościno og flytte produktionen af mozzarellaost til Rødkærsbro Mejeri i Danmark.

Fremtidsudsigter

Det vigtigste fokus for 2012 er at sikre Arlas stærke udvikling på vækstmarkederne uden for Europa, såsom Nordafrika, Mellemøsten og Rusland. Da vækstraterne i Europa er aftagende, forventes den fremtidige vækst først og fremmest at komme fra markeder uden for regionen.



Tim Ørting Jørgensen

Q&A med Tim Ørting Jørgensen, Executive Vice President Consumer International

Hvordan var 2011 for CIN generelt?

”Det var et godt år med stærk vækst på flere markeder. Salget er vokset på markederne uden for Europa, og på trods af vanskelige markedsforhold i euroområdet formåede vi at levere både organisk vækst og vækst gennem fusioner og opkøb. Vores tre vigtigste varemærker viste også god vækst.”

Hvad vil være det vigtigste fokusområde i 2012?

”Umiddelbart tænker jeg på tre: Udvidelse af mælkepulversalget inden for detailledet og børneernæring; at tage de næste skridt i retning af at opfylde vores strategiske mål i Tyskland og Rusland; og at holde et stærkt fokus på vækst, især i vores mærkevarer salg.”

Hvad er CINs største styrker?

”Vi har udviklet en stærk og dedikeret organisation, som har formået at fordoble nettoomsætningen i CIN i løbet af de seneste fem år. Denne organisation er dedikeret til vækst og er godt rustet til at imødekomme krav fra forskellige dele af verden. Til dette kan føjes en stærk ledelse og en virksomhedskultur, der giver mulighed for delegering, hvilket gør os smidige og effektive.”

CONSUMER INTERNATIONAL

Executive vice president: Tim Ørting Jørgensen. Fra januar 2012: Finn S. Hansen

Hovedkontor: Aarhus, Danmark

Antal medarbejdere: 3.290

Produktkategorier: Salg og markedsføring af forbrugerrelaterede produkter på internationale markeder.

11 driftsteder i Europa, Nordamerika og Mellemøsten. 1 joint venture mælkepulverfabrik i Kina og 2 pulverpakkerier i Afrika.

Nogle af CINs varemærker og produkter

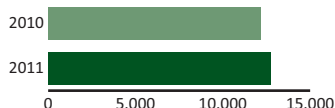


Consumer UK

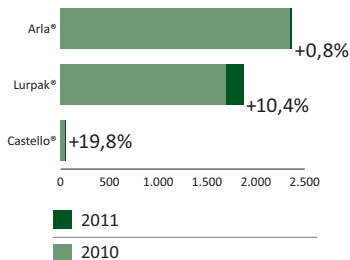
Fortsat vækst på trods af et udfordrende marked

Nøgletal 2011

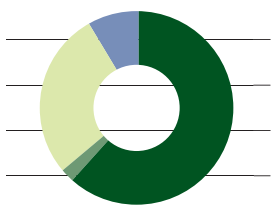
OMSÆTNING, Mio. DKK



OMSÆTNING BRANDS, Mio. DKK



OMSÆTNING KATEGORIER, Mio. DKK



Friskmælksprodukter	7.882
Ost	284
Smør og blandingsprodukter	3.488
Øvrige	1.097



Arla er Storbritanniens 2. største mejerivirksomhed. Arla fremstiller friskvarer og smør i landet, men supplerer også det britiske sortiment med produkter fra mejerier i Sverige og Danmark.

Markedsprognose

Det britiske marked forblev svagt i 2011. Landet var påvirket af den pressede globale økonomi, manglende jobsikkerhed, høje leveomkostninger og forskellige stramninger. Det har medført øget fokus på prisen hos forbrugerne, og discountbutikkerne har opnået en endnu større markedsandel på bekostning af flere detailbutikker. Denne udvikling har medført stor prismæssig konkurrence på basisvarer som f.eks. frisk mælk.

Selvom der har været fokus på prisen, bliver miljødagsorden stadig vigtigere i Storbritannien. Selvom de fleste britiske forbrugere mener, at miljøspørgsmål er detailhandlens og producenteres ansvar – og ikke den enkelte forbrugers – bliver folk stadig mere interesserede i at vide, hvad deres mad indeholder. Ingredienserne får stadig større betydning for produktvalget, og det betyder øget efterspørgsel efter naturlige produkter, hvilket er et incitament for detailhandlen og producenterne til at tilbyde kvalitetsvarer.

Strategiske aktiviteter 2011

På trods af de vanskelige markedsforhold klarede Consumer UK (CUK) sig godt i 2011. Den samlede nettoomsætning steg med 5 procent. Det meste af væksten skyldes generelle prisstigninger, men større salgsvolumen bidrog også betydeligt til bundlinjen. Arla opnåede også vækst inden for mange af sine egne vigtige varemærker, især Lurpak®, Castello®, Arla Lactofree® og Arla Apetina®. Hytteost var en anden vigtig vækstkilde. Produktionen i Storbritannien startede i slutningen af 2010, og ved i udgangen af 2011 har Arla opnået en markedsandel for hytteost på mere end halvdelen.

CUK har fire primære strategiske prioriteter: at opbygge nye platforme for vækst og lønsomhed, at sikre forsyningen af rå mælk, at opnå maksimal vækst for de vigtigste værdiforædlede produkter og at forbedre resultatet for Arlas mælkeforretning og aktiviteter. I 2011 blev der fulgt op på disse prioriteter med en række aktiviteter.

Produkter og produktion

Arla lancerede flere nye produkter i løbet af året, herunder Lurpak® Sea Salt and Olive Oil, Castello® med en ny smagsvariant med sort peber, de to gule specialoste Präst og Herrgård samt en ny udgave af Arla Apetina® i tern.

Desuden blev udvidelsen af Stourton mejeri færdiggjort, hvilket var med til at øge UHT-kapaciteten på Settle mejeri. I oktober fik Arla byggetilladelse til et nyt mejeri i Aylesbury uden for London. Når det er færdigt i 2013, bliver det et af verdens største mejerier til produktion af friskmælk, som kan behandle og pakke 1 milliard liter friskmælk om året. Mejeriet i Aylesbury vil også skabe cirka 700 nye job, og i overensstemmelse med Arlas budskab Tættere på Naturen™ vil det nye mejeri endvidere sætte nye standarder inden for miljøområdet.

I august påbegyndte Westbury mejeri produktion af smør til detailhandlen under butikernes eget varemærke. Denne udvidelse vil gøre det muligt for Arla at forsyne en større del af det britiske marked med smør fremstillet af britisk fløde til detailhandlen under butikernes eget varemærke.

Landmændene investerer

I starten af 2011 vedtog bestyrelsen i Arla Foods Milk Partnership (AFMP, se side 28) et næste investeringsstadium i Arla Foods UK. Det betyder, at alle medlemmer vil øge deres investering fra 1 pence pr. liter til 5 pence pr. liter, hvilket vil ske over en periode på 8-10 år.

Nøgle
nr. 3

Bæredygtig virksomhed

I løbet af året er der sket meget inden for miljøområdet. Det lykkedes i 2011 alle Arlas britiske anlæg at nå et mål om, at intet affald skal deponeres på lossepladsen. CUK fokuserer endvidere på at opnå større bæredygtighed i hele forsyningskæden med et mål om at reducere udledningen af drivhusgasser med 34 procent inden 2020. Blandt øvrige miljøtiltag arbejdes der fortsat arbejde på en mikrobiel brændselscelle – som kan omdanne kogedning og restprodukter fra mejeriproduktionen til elektricitet og biogas – og tiltag for at forbedre emballagen. Arla er det første britiske mejeriselskab, der retter blikket mod driften på gårdene med aktiviteter for AFMP-medlemmer som f.eks. miljøworkshopper og gratis evaluering af klima- og miljøpåvirkningen.

Fremtidsudsigter

Mange igangværende aktiviteter vil fortsætte i 2012. Inden for driften vil en ny teknologi til rørrensning blive implementeret ved produktion af fløde og syrnet fløde på Stourton mejeri.

"Lurpak Spreadable Lightest", som blev lanceret i januar, har et fedtindhold på 40 procent og er den mest fedtfattige version af Lurpak®. Øget salg af Lurpak er en vigtig del af vækststrategien i Storbritannien. Det globale mål er at øge produktionen af Castello med 67 procent, og derfor stræber CUK efter at øge salgsvolumenen for dette varemærke, målet er en vækst på 20 procent om året.

Arbejdet med budskabet Tættere på Naturen™ fortsætter både internt og eksternt for at gøre Arla til et kendt navn.



Peter Lauritzen

Q&A med Peter Lauritzen, Executive vice president for Consumer UK

Hvordan var 2011 samlet set for CUK?

"CUK har klaret sig godt i et udfordrende år, og vi er glade for, at vi har fået byggetilladelse til at bygge et mejeri til produktion af friskmælk med en kapacitet på 1 milliard liter i Aylesbury uden for London."

Hvad bliver jeres primære fokus i 2012?

"Projekterne går lige fra at bygge det nye mejeri til at styrke kunderelationerne og øge volumen for vores filtrerede mælk, Arla Cravendale®. Vi vil fortsætte med at øge bevidstheden om Arla-varemærket og Tættere på Naturen™ i Storbritannien. Og naturligvis er det altid vores mål at forbedre den interne effektivitet og reducere driftsomkostningerne."

Hvad er CUK's primære styrker?

"Hos CUK har vi en klar strategi for at nå vores mål, og vi kan bygge videre på vores etablerede varemærkers styrke, samtidig med at vi fortsætter arbejdet med nye varemærker. Arla har dygtige medarbejdere på sine anlæg i Storbritannien, som har fokus på at opfylde virksomhedens forpligtelser og mål. Desuden kører Arlas anlæg i Storbritannien rigtig godt. Ved hjælp af Lean sikrer medarbejderne effektiv drift i forsyningskæden."

CONSUMER UK

Executive vice president:

Peter Lauritzen

Hovedkontor: Leeds

Antal medarbejdere: 2.656

Produktkategorier: Friskvarer, specialoste, smør og blandingsprodukter

8 driftsteder.

Nogle af CUKs varemærker og produkter

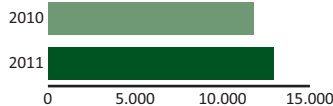


Consumer Sweden (inkl. Finland)

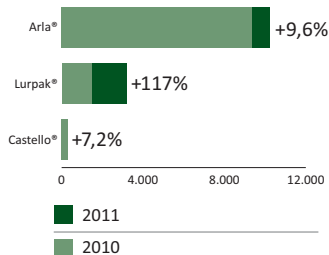
Geografisk udvidelse i Sverige

Nøgletal 2011

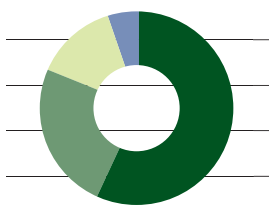
OMSÆTNING, Mio. DKK



OMSÆTNING BRANDS, Mio. DKK



OMSÆTNING KATEGORIER, Mio. DKK



Friskmælksprodukter	7.390
Ost	3.100
Smør og blandingsprodukter	1.771
Øvrige	657



Consumer Sweden (CSE) blev et separat forretningsområde i oktober 2011, efter at det tidligere havde været en del af forretningsområdet Consumer Nordic. Det omfatter to af Arlas nationale kernemarkeder, Sverige og Finland (Arla Ingman). Sverige er et af koncernens vigtigste markeder og det land, hvor virksomhedens image er på sit højeste.

Markedsprognose

Der skete mange væsentlige ændringer i 2011 i den svenske mejeribranche. Som resultat af det stadig mere internationale marked og den øgede konkurrence på tværs af regioner skete der to store strukturændringer. I november fusionerede Arla med et økonomisk presset Milko, og i december annoncerede franske Lactalis planer om at købe Skånemejerier. Det betød, at ved udgangen af 2011 stod de tre største aktører – Arla, Skånemejerier (Lactalis) og Norrmejerier – tilsammen for 70 procent af detailmarkedet.

I Finland følger mejerimarkedet en anden kurs end i Sverige. For øjeblikket er Valio dominerende med 86 procent af den finske mælkeforsyning. Detailmarkedet udviser større forbrugerefterspørgsel end i Sverige, og salget oplever stadig vækst i volumen. Prissituationen i Finland, især for konsummælk, har dog nået et usundt niveau, som skaber et stort pres på lønsomheden.

Strategiske aktiviteter 2011

Samlet set nåede Consumer Sweden ikke sine vækstambitioner på grund af et marked, der alt i alt var svagere end forventet, og på grund af volumenpres. Den organiske omsætningsvækst var på 4 procent i 2011. Den forbedrede lønsomhed skyldes primært prisstigninger og et gennemført spareprogram.

Som markedsleder i Sverige er det Arlas mål at drive udviklingen i mejerisektoren som helhed. Der er fortsat strategisk fokus på at øge den værdiforædlede vækst og opnå en større markedsandel ved at øge væksten for hele det svenske marked. I januar 2011 blev der introduceret en ny vækststrategi for Sverige, og Consumer Sweden har hele året prioriteret eksekvering på denne strategi. Arbejdet med ambitionen om at blive "Hele Sveriges madinspirator" forløber godt.

I Finland møder Arla hård priskonkurrence. For at tage denne udfordring op har vi arbejdet hårdt på at implementere en række foranstaltninger, hvis formål er at øge effektiviteten og salget. Finland er

Nøgle nr. 2

nu det marked, hvor Arla har størst vækst for nye produkter. Fortsat fokus på værdiforædlede mejeri-produkter udgør en vigtig del af den fremtidige vækststrategi. Arla Ingman vil fortsat fokusere på yderligere effektiviseringsinitiativer for at sikre, at virksomheden forbliver konkurrencedygtig. For at opnå strategisk succes på længere sigt er det dog nødvendigt, at prisudvikling på mælke markedet som helhed bliver sundere.

Fusioner og opkøb

Arla har deltaget aktivt i konsolideringen i den svenske mejeribranche og var ved udgangen af 2011 førende på markedet.

I foråret fandt to mindre opkøb sted: Boxholm Mejeri AB, en svensk producent af gule specialoste med en nettoomsætning på 84 millioner DKK, og Milkos Sundsvall mejeri, som var Arlas første mejeri i den strategisk vigtige nordlige region i Sverige.

I juni annoncerede Arla, at der var fusionsplaner med Sveriges tredjestørste andelsmejeri, Milko. Med en nettoomsætning på cirka 2 milliarder DKK dækker Milko en vigtig del af den sydligste region af Nord-sverige. I oktober godkendte de svenske konkurrence-myndigheder fusionen omend med visse forbehold. Fusionen, der resulterede i, at der blev knyttet yderligere 554 landmænd til Arla er en vigtig tilføjelse til virksomhedens base af rå mælk og et vigtigt skridt frem mod at indfri den geografiske vækststrategi.

Produkter og innovation

Det udfordrende salgsmiljø i 2011 kom tydeligt til udtryk inden for friskvareprodukterne, hvor volumenerne på mælk faldt med tre procent i forhold til niveauet i 2010. På trods af de ugunstige markedsforhold opnåede Arla stabil volumenvækst inden for andre produktkategorier som f.eks. madlavning-produkter, smør og blandingsprodukter. Desuden blev det laktosefrie sortiment udvidet yderligere, hvilket er i overensstemmelse med den strategiske målsætning.

I 2011 lancerede Arla en række succesrige produkter på det svenske marked, herunder det fedt-reducerede blandingsprodukt "Arla Bregott® 43 %" og mellemåltidet "Arla KESO® Cottage Cheese Mellanmål".

I Finland var der i løbet af året fokus på økologiske produkter, da Arla Ingman lancerede sin første finske økologiske skummetmælk og letmælk samt fløde. Andre spændende lanceringer i løbet af året var Ihana Yoghurt-produkter, Ingamarini-blandings-produkter og God Morgon-juicerne.

Produktion, omstrukturering og organisation

I 2011 foretog Arla en række organisationsændringer. Nordic-strukturen blev afviklet, hvorefter den svenske organisation blev omstruktureret, og der blev indført en række ændringer, som trådte i kraft 1. december.

På produktionssiden er et Lean-program i færd med at blive implementeret i forretningsområdet. I løbet af året blev produktionen af hytteost (Arla KESO®) i Finland flyttet til det svenske produktionsanlæg i Skövde – og kapaciteten på Skövde mejeri er blevet øget med 30 procent.

Fremtidsudsigter

Prognosen for 2012 følger udviklingen i 2011, hvor den internationale økonomiske usikkerhed fortsætter med at påvirke forbrugertilliden. Mens faldet i mængden af rå mælk i Sverige er ved at flade ud, vil der fortsat være hård konkurrence om såvel forbrugere som landmændene og svensk rå mælk. Flere mindre aktører har økonomiske problemer og er nødt til at sætte deres lid til et vendepunkt, så de igen kan blive lønsomme.

CSE vil fokusere mere på at forbedre lønsomheden, men forventer beskeden vækst i volumener i både Sverige og Finland.



Christer Åberg

Q&A med Christer Åberg, Executive vice president for Consumer Sweden

Hvordan var 2011 for Consumer Sweden?

"Vores nettoomsætning på fem procent vækst er acceptabel, men det var dog vores mål at klare os bedre. Set i lyset af de udfordrende markedsforhold er vi dog rimelig tilfredse med præstationen. Selvom vi ikke har opnået den ønskede vækst, er indtjeningen forbedret, hvilket er det vigtigste.

Hvad bliver jeres primære fokus i 2012?

"Integration af Milko bliver et af de store fokusområder. Efter en af de største fusioner i den svenske mejerihistorie skal vi nu sikre, at integrationen forløber så gnidningsfrit som muligt. For både Finland og Sverige vil arbejdet med at reducere omkostningerne også være en prioritet. Den særlige situation i Finland betyder, at større lønsomhed er i højsædet, og det er også vigtigt at fortsætte den nuværende vækst via forbruger-relevante innovationer."

Hvad er Consumer Swedens primære styrker?

"En af de ting, vi virkelig værdsætter, er den dialog, vi har med vores vigtigste interessenter – landmændene, medarbejderne, kunderne og forbrugerne. På forbrugersiden er de digitale medier blevet til en vigtig kanal for os, og den viden og indsigt samt de tættere relationer, vi får ud af vores digitale tilstedeværelse, skaber et stærkt udgangspunkt for vores madinspirationsprogram."

CONSUMER SWEDEN (INKL. FINLAND)

Executive vice president:
Christer Åberg

Hovedkontor: Stockholm

Antal medarbejdere: 2.681

Produktkategorier: Friskvarer, juice, ost samt smør og blandingsprodukter.

Otte driftsteder i Sverige og tre i Finland.

(De anlæg, der producerer smør, gul ost og mælkepulver i Sverige, er en del af forretningsområdet Global Categories & Operations.)

Nogle af CSEs varemærker og produkter (inkl. Finland)

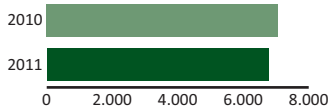


Consumer Denmark

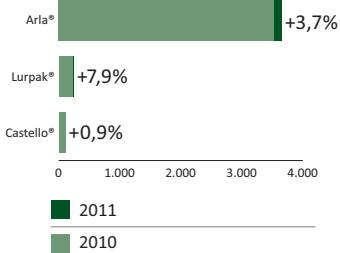
Inspiration skal øge forbruget af mælkeprodukter

Nøgletal 2011

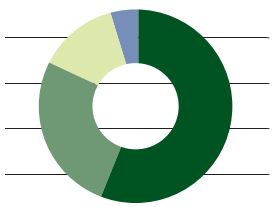
OMSÆTNING, Mio. DKK



OMSÆTNING BRANDS, Mio. DKK



OMSÆTNING KATEGORIER, Mio. DKK



Friskmælksprodukter	3.805
Ost	1.756
Smør og blandingsprodukter	891
Øvrige	314



Arla har hovedsæde i Danmark, som er et af koncernens vigtigste markeder. Fordi Arla er førende på det nationale marked, indtager de fleste danskere produkter fra Arla hver dag, og vi er stolte over, at Arlas image overfor forbrugerne blev væsentligt forbedret i 2011.

Markedsprognose

Markedsforholdene i Danmark har været udfordrende i 2011. Forbrugertilliden var lav i starten af året, og husstandenes forbrug fortsatte med at falde i perioden juli til december. I mejerisektoren var der en positiv udvikling i form af en mindre stigning i volumenerne for visse mejerikategorier, f.eks. friske madlavningsprodukter, yoghurt og specialost. Den nye danske fedtafgift, som blev indført i oktober, truer dog denne udvikling. Fedtafgiften omfatter basisprodukter som smør og ost og hæver prisen væsentligt.

Mejerisektoren forventes at vokse moderat i 2012, og det forventes, at der fortsat vil ske en polarisering for forbrugerne mod henholdsvis værdiforædlede produkter og lavprisprodukter. På grund af de svage økonomiske udsigter vil presset på at udvikle stærke varemærker og øge effektiviteten stige i 2012. Desuden kan yderligere danske

afgifter, der blandt andet rammer basismejeriprodukter, være med til at skabe endnu større udfordringer for branchen i 2012 og fremover.

Strategiske aktiviteter 2011

Forretningsområdet Consumer Denmark (CDK) opnåede tilfredsstillende resultater i produkt-kategorier som mælk, yoghurt og madlavning – på trods af de barske markedsforhold – men havde en svag udvikling inden for ost i 2011, som påvirkede det samlede resultat. Samlet set forblev nettoomsætningen flad uden værdivækst i forhold til niveauet i 2010.

CDK blev dog kåret som "Årets bedste leverandør 2011" af detailhandlen i maj og kan glæde sig over sine stærke kategoripositioner. Forbrugerundersøgelser viser et forbedret image og øget genkendelse af Arla-varemærket i Danmark,

Nøgle
nr. 5

hvilket baner vej for fortsat udvikling af det allerede store produktsortiment.

Produkter og innovation

Som markedsleder er det Arlas mål at øge det danske forbrug af mælkeprodukter. Arla tror, det er muligt, og arbejder overfor kunder og forbrugere ud fra mottoet "Passion for Dairy" i øjeblikket er der stor udvikling inden for danske fødevarer, takket være det stærke fokus på det nordiske køkken, og det er en unik chance for mejeriprodukter og for Arla.

I 2011 havde forretningsområdet et aktivt år, da der var mange markedsaktiviteter og produktlanceringer, for eksempel det sunde alternativ til frugtyoghurt "Arla® A38 hindbær" og det fedtreducerede blandingsprodukt "Arla Kærgården® 43%". Desuden er det økologiske segment blevet udvidet med Økologgerne – en række økologiske og nøglehulsmærkede produkter til børnenes madpakker under varemærket Arla Harmonie®. I luksuskategorien var der større efterspørgsel efter UNIKA-konceptet for førsteklases ost, selvom sortimentet fortsat er begrænset til restauranter i Danmark.

Arlas varemærker har en stærk position i Danmark, og selvom der er stigende efterspørgsel efter lavprisprodukter på grund af det økonomiske klima, er der stadig efterspørgsel efter varemærker, der tilbyder nye og innovative produkter og løsninger. Eksempelvis havde Arla i 2011 succes med at lancere en flydende blanding af smør og rapsolie under varemærket "Arla Kærgården® Steg&Bag", som er ideel til stegning og bagning.

Produktion og effektivitet

Det sidste år har Consumer Denmark arbejdet på at opnå større effektivitet og ekspertise i organisationen med særlig fokus på at strømline forsyningskæden. Implementeringen af Lean er igangsat på anlæggene i Slagelse, Brabrand og

Christiansfeld, hvor der er fokus på at optimere brugen af virksomhedens aktiver og ressourcer.

Ny teknologi er et andet fokusområde. På Esbjerg Mejeri er der for eksempel investeret i PET-teknologi, som kan støbe flaskemballage til mælk, fløde og juice. De første flasker fyldes i april 2012.

Det faldende salg i 2011 betød desværre, at det var nødvendigt at lukke ned for produktionen på friskmælksmejeriet i Hirtshals.

Bæredygtig produktion

Sammen med en række andre store danske virksomheder, har Arla underskrevet et charter sammen med den danske miljøminister, der går ud på at reducere madspild. En stor mængde mad ender hvert år i skraldespanden, men Arla vil fokusere på dette som en ressource. I første omgang løber aftalen til udgangen af 2012.

Fusioner og opkøb

I første halvår i 2011 opkøbte Arla to mindre danske mejerier Thrane og Ørbæk, hvis specialitet er røgeost.

Fremtidsudsigter

Som markedsleder på det danske marked er Arla fast besluttet på at tilbyde nye mejeriprodukter til de danske forbrugere. Arla oplever stigende efterspørgsel efter sunde, naturlige og velsmagende mejeriprodukter. Innovation og fortsat stærk kategoristyring er en forudsætning for at opnå succes fremover. Arla vil fortsætte med at skabe passion for mejeriprodukter hos forbrugerne og kunderne. Set i lyset af det nuværende økonomiske klima vil Consumer Danmarks primære fokusområde for 2012 være at øge den internationale konkurrence, udvikle discountsektoren med fortsat fokus på opbygge varemærker, forbedre effektiviteten og introducere nye produkter.



Peter Giørtz-Carlsen

**Q&A med Peter Giørtz-Carlsen,
Executive vice president
Consumer Denmark**

Hvordan var 2011 for Consumer Denmark?

"Det danske marked har været kendetegnet ved svag forbrugertillid, langsom overordnet vækst med fokus på discount og produkter i budgetkategorien. Set i lyset af det har Arlas præstation været tilfredsstillende med stærke resultater i de fleste kernekategorier. Arla Danmark er meget tilfreds med det forbedrede image, især når man tager de vanskelige markedsforhold i 2011 i betragtning."

Hvad bliver jeres primære fokus i 2012?

"Mælkeprodukter har mange af de kvaliteter, som forbrugerne nu efterspørger – de er sunde og naturlige. Mejerisektoren har store muligheder for at vokse i nye kanaler og produktsektorer. Med vores position og konceptet Tættere på Naturen™ tror jeg, at vi er i en god position til at bygge videre på det øgede forbrugerfokus på sundhed, natur og smag."

Hvad er CDKs primære styrker?

"Vi har en stærk markedspostition med mange førende varemærker – for eksempel Arla Kærgården®, Arla Harmonie®, Arla Karolines Køkken®, Arla Yoggi® og Arla A38®. Vores produktkvalitet er høj, og i 2011 blev Arla Klovborg® kåret til "Skandinaviens bedste ost" på Landsmejeriudstillingen. Dertil kommer også vores position i den økologiske sektor."

CONSUMER DENMARK

Executive vice president:

Peter Giørtz-Carlsen

Hovedkontor: Aarhus, Danmark

Antal medarbejdere: 2.358

Produktkategorier: Friskvarer, ost, og smør.

Fem driftsteder.

(Produktionsstederne for smør, gul ost og mælkepulver i Danmark er en del af forretningsområdet Global Categories & Operations.)

Nogle af CDKs varemærker og produkter

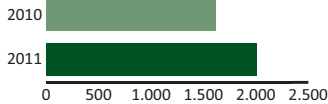


Arla Foods Ingredients

Globalt førende inden for valleproteinteknologi

Nøgletal 2011

OMSÆTNING,
Mio. DKK



Arla Foods Ingredients (AFI) er ansvarlig for Arlas globale valleproduktion. Valle er et biprodukt fra osteproduktion, og AFI er en af verdens førende producenter af højforædlet valleprotein og laktoseprodukter – med store ambitioner om yderligere vækst i Europa, Sydamerika og USA.

Markedsprognose

AFI's produkter bruges i ernærings-, mejeri-, kød- og isindustrien og bruges også til specialprodukter som f.eks. modernælkserstatning. De højt forarbejdede produkter opfylder en række behov, og den overordnede prognose for valleproteinindustrien er gunstig med stigende efterspørgsel på traditionelle markeder og i vækstområder.

Strategiske aktiviteter 2011

På baggrund af de gode vækstudsigter for valleproteinmarkedet implementerede Arla en reorganisering i april 2010, hvor alle de vallerelaterede aktiviteter blev samlet i en nyetableret enhed: Arla Foods Ingredients Group P/S (AFI). Dermed opnås der det nødvendige forretningsfokus, hvor vallebaserede fødevaringredienser anerkendes som en væsentlig del af Arla-koncernens overordnede strategi og langsigtede udvikling.

AFI arbejder inden for fire forretningsområder – Bakery, Functional Milk Proteins, Nutrition samt Lactose & Permeate. Virksomheden havde et

stærkt år i 2011, hvor man drog fordel af favorable markedsforhold og sluttede 2011 som et af Arlas mest lønsomme forretningsenheder. Med lanceringen af de nye produkter lykkedes det AFI – på trods af en stigning i råvarepriserne – at overstige de opstillede mål og øge nettoomsætningen med 25 procent.

Nøgle nr. 4

Produkter og innovation

Som aktør i fødevarerbranchen er Arla opmærksom på, i hvor høj grad forbrugsmønstrene styres af tendenser. God ernæring er altafgørende for folks sundhed og velvære, og medarbejderne i AFI forsøger at øge folks viden om mad. Ambitionen er at hjælpe med at bygge bro over den ernæringsmæssige kløft – som af forskellige årsager findes på både mættede og nye markeder – med berigende ingredienser udvundet af mælk og valle.

Mælkeprotein muliggør effektive løsninger til erstatning af æg – bageribranchens dyreste råvare. AFI udvikler funktionelle bageriløsninger til produkter

lige fra pasta til muffins, og kundeporteføljen voksede yderligere i 2011.

Functional Milk Proteins arbejder på at optimere kvaliteten og forædlingseffektiviteten for utallige applikationer målrettet mejeriindustrien. I 2011 lancerede Arla flere nye anvendelsesmuligheder for produkterne, f.eks. som ingrediens til fedtfattige oste af høj kvalitet.

Til forretningsområderne Bakery og Functional Milk Protein har AFI to primære applikationscentre, som ligger i Argentina og Danmark. Centrene bruges til både forskning og produktforsøg, som sker i tæt samarbejde med vores kunder.

AFI fremstiller også en række laktoseprodukter samt letflydende og ikke-hygroskopisk permeatpulver til fødevarer. Laktose bruges til modermælks-erstatning og til en række andre fødevarer. Laktose og permeatpulver fremstilles på vores anlæg i Danmark, Tyskland og Argentina.

Forskning og udvikling

Hjørnestenene i AFI's processer og kompetencer er innovation samt forskning og udvikling (R&D). Ved at investere kraftigt i forskning og udvikling er AFI også i stand til at etablere og udvikle stærke relationer mellem forsyningskæden og kunderne, hvilket tilfører kunderne merværdi.

Organisation

I 2011 har AFI styrket sine organisationsressourcer, heriblandt økonomifunktionen og afdelingen for virksomhedsudvikling. Inden for kundepleje har AFI implementeret et nyt koncept – "How we work" – som skal hjælpe med at forbedre kvalitet i kunde-relationer. I forsyningskædeafdelingen blev der fokuseret på opbygning af den globale forsyningskædes kapacitet, og AFI søsatte flere vigtige projekter i 2011, for eksempel et joint venture med Tysklands største mejeri, DMK (Deutsches Milchkontor).

Joint venture

I starten af året stiftede Arla Foods og DMK joint venture-virksomheden ArNoCo GmbH & Co. KG, som skal producere valleprotein til kunder i den globale fødevarerindustri. Dette joint venture harmonerer godt med Arla-koncernens overordnede strategiske ambition om at fordoble nettoomsætningen fra valle og ingrediensaktiviteter inden 2015.

Fremtidsudsigter

Med et overordnet mål for 2015 om dobbelt så stor volumen som i 2010 og en margen på 10-12 procent er AFI på rette kurs. Vores fokus på målrettede partnerskaber i strategiske forsyningsområder på globalt plan vil være med til at hjælpe os med at nå dette mål.

AFI er bevidst om den usikre markedssituation – som delvist skyldes Euro-krisen – men går 2012 i møde med forsigtig optimisme. På trods af usikkerheden er der stadig gode udsigter for sektoren, og AFI har planer for yderligere vækst gennem en række projekter i de forskellige regioner verden rundt. Der er investeringer på cirka 450 millioner DKK i gang, som er klar til drift i starten af 2012.



Henrik Andersen

Q&A med Henrik Andersen, adm. direktør for Arla Foods Ingredients

Hvordan var 2011 for Arla Foods Ingredients?

"Det var vores første hele regnskabsår som en selvstændig virksomhed, og vi har opnået et meget tilfredsstillende resultat. I dag er vores organisation væsentligt stærkere på alle områder, end dengang AFI startede op."

Hvad bliver jeres primære fokus i 2012?

"Vi vil fortsætte vores succesfulde arbejde med at blive verdens førende inden for protein- og laktoseprodukter af høj kvalitet. Vi har en række vigtige projekter under opsejling, for eksempel vores udvidelse af Danmark Protein og vores joint venture med DMK. Alt i alt er der lagt op til endnu et udfordrende og spændende år."

Hvad er AFI's primære styrker?

"Vores helt store fokusområde er fortsat innovation. Vi har en global strategi – det betyder, at vi er godt rustet til at opfylde de store globale kunders behov. Vi har også en organisation, der er godt rustet til fremtiden. Vi driver virksomhed på et spændende marked – et marked, som jeg tror, vil vokse sig større og give endnu flere spændende muligheder i de kommende år. Vi mener, at vi befinder os i en god position til at kunne udnytte disse muligheder."

ARLA FOOD INGREDIENTS

Adm. dir.: Henrik Andersen

Hovedkontor: Aarhus, Danmark

Antal medarbejdere: 423

Produktkategorier: Produkter inden for vallesegmentet, herunder også højraffineret valleprotein.

To Arla-anlæg i Danmark plus fem partnerskaber og joint ventures i Europa og Sydamerika.

Ingredienser fra AFI indgår i en række fødevarer produceret af fødevarerindustrien verden over.



Governance

En andelsdemokratisk virksomhed

Svensk filial

Moderselskabet Arla Foods a.m.b.a. har en filial i Sverige, som alene forestår indvejning af leverancer fra Arla Foods a.m.b.s svenske andelshavere, når mælken videresælges til Arla Foods AB. Gennem denne konstruktion sikres det, at danske og svenske andelshavere afregnes efter fælles retningslinjer, ligesom der sikres indflydelse i andels-systemet, herunder valg til moderselskabets styrende organer – repræsentantskabet og bestyrelsen – efter de bestemmelser, der er fastlagt i vedtægterne for Arla Foods a.m.b.a.

Forskellige grader af ejerskab

I Storbritannien er Arlas mælkeproducenter ikke ejere, men har stiftet Arla Foods Milk Partnership (AFMP) via det britiske selskab Arla Foods UK (Business Group Consumer UK). I 2011 besluttede de britiske landmænd at øge deres andel i det britiske selskab via en investeringsplan, som skal løbe over en periode på 8-10 år med start i januar 2012. Via det tidligere joint venture ejer AFMP for øjeblikket 3,2 procent af Arla Foods UK Plc. Når investeringen er gennemført, vil denne andel udgøre i alt 15 procent, hvilket vil knytte de britiske landmænd tættere til Arla. Dermed skiller de britiske landmænd sig ud fra de andre landmænd i for eksempel Finland og Sydtykland, som leverer mælk til Arla uden at være medejere.

Arla er et demokratisk ledet andelsselskab, som er ejet og ledet af 8.000 mælkeproducenter i Danmark, Sverige og Tyskland. Arlas primære formål er at skabe værdi for ejerne ved at tilbyde naturlige mælkebaserede produkter, der lever op til forbrugernes krav – både nu og fremover. Arla mener, at andelsmodellen giver de største fordele for ejernes økonomiske interesser og for vores virksomhedsledelse.

Landmænd i samarbejde

Alle Arlas andelshavere har indflydelse på organisationens ledelse. Hvert andet år vælges andelshavere som repræsentanter i Arlas styrende organer: kredsradene og Repræsentantskabet. I april 2011 bød Arla – via en fusion med det tyske andelsselskab Hansa-Milch – velkommen til sine første tyske ejere.

Nøgle nr. 3

Virksomhedsledelse

I Arla evalueres virksomhedsledelse ud fra niveauet og kvaliteten af forholdet mellem ejerne, ledelsen og medarbejderne. Inden for rammerne af veletablerede ledelsesprocesser og -strukturer har Arla klare protokoller for virksomhedsledelse.

Bestyrelsen fastlægger virksomhedens strategiske retning og er ansvarlig for beslutninger relateret til (blandt andet):

- Langsigtede strategier
- Store investeringer
- Fusioner og opkøb
- Planlægning og rekruttering af topledelsen

Styringen omfatter alle de nødvendige handlinger for at følge op på ledelsens resultater og de strategiske beslutninger, der tages. Forholdet mellem de styrende organer omfatter spillet mellem ejerne, repræsentantskabet og bestyrelsen samt ledelsen.

På alle niveauer af Arlas virksomhedsledelse er struktur, roller, krav, ansvar, mandater og forventninger klart defineret

Styrende organer

Repræsentantskabet er Arlas øverste besluttende organ, som består af 85 repræsentantskabsmedlemmer fra Danmark 60 fra Sverige og 5 fra Tyskland – alle valgt af andelshaverne, samt 10 valgt af og blandt de danske og svenske medarbejdere. Repræsentantskabet udpeger bestyrelsen.

Arlas bestyrelse er Arlas øverste udøvende organ, som er ansvarlig for organisationens overordnede strategier, så det sikres, at Arla ledes i ejernes bedste interesse. Bestyrelsen har 20 medlemmer – hvoraf 4 er medarbejderrepræsentanter – som mødtes otte gange i 2011.

Bestyrelsens arbejde i 2011

Mejeribranchens udvikling og Arlas vækst har de seneste år medført mere internationalt samarbejde og større kompleksitet, hvilket har betydet større udfordringer for Arlas bestyrelse. For at sikre den strategiske virksomhedsstyring yderligere og fremme ejernes interesser gennemgik bestyrelsen i 2011 sine ansvarsråder, organisation samt sine pligter og ansvar.

I august præsenterede bestyrelsen sin nye arbejdsform, hvor der fokuseres på virksomhedsrelaterede emner og strategier. De ejernære problemstillinger varetages af syv udvalg, som mødes regelmæssigt. Flere af udvalgene har en repræsentant fra hver region og kan derfor fungere som et forbindelsesled mellem bestyrelsen og Arlas andelshavere.

I september introducerede bestyrelsen en ny model for håndtering af den mælkepris, der betales til ejerne. I henhold til denne model uddelegerer bestyrelsen fastsættelse af mælkeprisen til Arlas Executive Management Group (EMG). Der er indført en ny rutine for den månedlige notering – den offentliggøres nu på Arlas hjemmeside den første arbejdsdag hver måned.

I april offentliggjorde Arlas formand siden 2007, Ove Møberg (fra Danmark), sin beslutning om at trække sig tilbage. Hans sidste formelle opgave var at stå i spidsen for repræsentantskabsmødet i maj. Åke Hantoft, som er svensker og tidligere næstformand, blev valgt som ny formand.

Flere ejere

Hvad angår ejerne, var 2011 et historisk år for Arla. Fusionerne med Hansa-Milch (Tyskland) og Milko (Sverige) tilførte 1200 nye ejere, og mængden af mælk steg med 5 procent i forhold til 2010.

De 554 landmænd i det nordlige Sverige, som tidligere leverede deres mælk til Milko, udgør nu en ny region i den svenske organisation. Det er Arlas grundlæggende princip at behandle alle ejere ens, og det gælder også for de landmænd, der blev ejere via fusionen med Milko. Reglerne gælder dog med nationale tilpasninger for de tyske landmænd, da de er ejere via virksomheden Hansa Arla Milch.

Nøgle nr. 5

Integrationen af de tyske ejere i organisationen kræver særligt fokus inden for kommunikation, uddannelse og koordination, især inden for områder som f.eks. Arlas kvalitetsprogram. Al ejerskabsrelateret materiale skal være oversat og fuldt integreret i 2012, dog med visse regionale forskelle på grund af for eksempel landespecifik lovgivning.

Som direkte konsekvens af de nye ejere har Arla besluttet at gennemgå sit demokratiske system i 2013.

I marts 2011 var der valg til Arlas repræsentantskab og kredsradene. Det er Arlas standard-procedure at invitere alle nyvalgte repræsentanter til at deltage i et introduktionsprogram. Ud af Arlas 370 repræsentanter deltager i gennemsnit cirka 60 procent i programmet.

Intern og ekstern rapportering

Det sidste år har Arla styrket både sin interne og eksterne regnskabsrapportering.

Den interne ledelsesrapportering udgør basis for beslutningerne og giver gennemskuelighed, som gør det nemmere at træffe veloplyste beslutninger. Al rapportering samles i én rapport, der omfatter alle kategorier: forretningsområder, markeder, produktkategorier osv. Rapporten indeholder analyser af en række vigtige emner og tendenser.

I 2011 blev den første komplette halvårsrapport udgivet. Den eksterne rapportering indeholder nu oplysninger om forretningsområderne samt yderligere oplysninger, der vurderes at have interesse for eksterne aktører.

Arla aflægger på nuværende tidspunkt årsrapport i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Pr. 1. januar 2012 overgår virksomheden til de internationale standarder for regnskabsaflæggelse (IFRS). Dette skifte gør det nemmere at sammenligne Arlas regnskab med andre internationale virksomheder.

Repræsentantskabet har i overensstemmelse med IFRS foretaget en teknisk ændring i Arlas konsolideringspolitik. Indtil 2015 vil den nye politik blive brugt i forbindelse med den årlige resultat-disponering.

Der er vedtaget følgende ændringer af konsolideringspolitikken gældende fra 2012:

- Arlas resultatmål er steget fra 2,5 til 3 procent af nettoomsætningen.
- Arlas konsolidering er steget fra 4,5 til 6 procent af Arla-indtjeningen.
- Den overordnede konsolidering vil fortsat udgøre en tredjedel på individuel konsolidering og to tredjedele på kollektiv kapital.
- Fremtidig konsolidering på den kollektive kapital er ikke underlagt ikke-forringelsesklausulen.

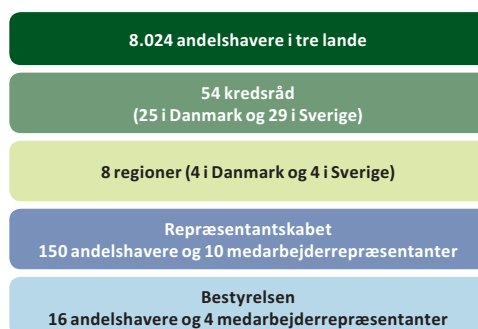
Ovenstående ændringer er vedtaget, så overgangen til IFRS ikke kommer til at påvirke mælkeprisen til andelshaverne.

Arla har en ikke-forringelsesklausul i vedtægterne. Ifølge den kan der ikke ske betalinger fra egenkapitalen, som kan forringe den samlede egenkapital.

Ud over den ændrede konsolideringspolitik er ikke-forringelsesklausulen blevet revideret, så den kun dækker den eksisterende kapitalkonto. Al fremtidig konsolidering vil ikke være underlagt ikke-forringelsesklausulen.

Oplysninger om risikostyring kan findes på næste side.

Andelshaverdemokrati



Repræsentantskabet er Arlas øverste besluttende organ. Arlas bestyrelse vælges af regionerne og repræsentantskabet. Alle valg og afstemninger foretages efter princippet "en mand, en stemme".

Risikostyring

Proaktiv styring af risici og muligheder

Efterhånden som Arla fortsætter med at vokse, stiger antallet af risici og muligheder, som koncernen er eksponeret for, også.

Tonen i Arlas kontrolmiljø er fastsat af topledelsen og i vores Code of Conduct defineres etisk og korrekt adfærd hos Arla. Dette skaber en helt afgørende ramme for driftsaktiviteter og Koncernens måde at være på.

Strategiske risici



1 Med en voksende verdensbefolkning stiger den globale efterspørgsel efter mejeriprodukter

Risici Med en voksende verdensbefolkning stiger efterspørgslen for fødevarer. Fra et grundlæggende udbud og efterspørgsels perspektiv, er dette en væsentlig fremtidig mulighed for fødevarerindustrien som helhed. I Arla har vi en stærk tro på at efterspørgslen på sunde og naturlige mejeriprodukter vil stige væsentlig i takt med udviklingen i verdensbefolkningen. Risikoen for Arla er, hvis ikke vi formår at positionere os som en af de førende mejerivirksomheder. Vi skal udvikle innovative løsninger for brugen af de ernæringsmæssige ressourcer til rådighed på bedst mulig måde.

Risikobegrænsning I Arla investerer vi kraftigt i innovation for at finde løsninger på de globale ernæringsudfordringer. Vi forsker for løbende at sikre produktinnovation samt udvikling af rå mælk som en ressource. I den forstand sikrer innovation vores fortsatte fremgang op af værdistigen, hvilket fastholder vores evne til at tilbyde produkter af høj kvalitet til konkurrencedygtige priser.



2 At møde forbrugernes behov ved at tage det bedste fra naturen

Risici Efterhånden som samfundet udvikler sig, gør forbrugernes præferencer det også. Øget viden og nye vilkår fører til nye krav, såsom den aktuelle interesse for økologiske produkter. Dette presser virksomhederne til at være opmærksomme og lydhøre over for skiftende forbrugerbehov og -præferencer.

Risikobegrænsning Hos Arla prioriteres produktkvalitet og fødevarer sikkerhed højt. Vi ser høj kvalitet som en del af vores strategi for værdiforædlede produkter, og med konceptet Tættere på Naturen™ har vi en stærk identitet, som beriger vores arbejde og sikrer fortsatte fremskridt.

3 Landmænd i et andelssamarbejde er en forudsætning for fremtidig lokal produktion

Risici Mejeriselskaber er afhængige af adgangen til rå mælk. I de seneste år har mælkeproducenterne i mange regioner været under pres. Dette har ført til en reduktion i antallet af mælkeproducenter i mange lande, hvilket udgør en udfordring ikke kun for mælkeproducenterne, men også for forbrugerne, som kræver lokalt produceret mælk.

Risikobegrænsning Arla er et landmandsejet andelsselskab, som er stærkt afhængigt af muligheden for at indkøbe rå mælk. Vi har brug for at tiltrække nye landmænd og fastholde de nuværende – og samtidig skal vi tilbyde produkter af høj kvalitet til forbrugerne til attraktive priser.

Vores vision driver os til at arbejde for den højeste mulige mælkepris til landmændene. Dette, mener vi, er et centralt budskab til vores landmænd. Landmænd har brug for at føle sig sikre på, at de fortsat kan drive deres gårde. Forbrugerne ønsker fortsat at have muligheden for at drikke frisk, lokalt produceret mælk. Sammen har de en fælles interesse i at fastholde lokal mælkeproduktion.

4 Globalisering er et nøgleord i Arlas søgen efter vækst

Risici Finanskrisen i den vestlige verden kan meget vel være begyndelsen på en længere periode med lavere vækst, end vi var vidne til op gennem 1990'erne og begyndelsen af 2000'erne. Desuden forventes væksten i de kommende år at komme hovedsageligt fra Afrika, Asien og Sydamerika. Dette driver vestlige virksomheder og investorer til at søge efter vækst på nye markeder, som rummer muligheder, men samtidig udgør nye risici.

Risikobegrænsning Arla har valgt Nord-europa og Storbritannien som sine kerne-markeder. Med ejere i Danmark, Sverige og Tyskland – og i betragtning af vigtigheden af segmentet for friske mejeriprodukter – sigter vi mod yderligere at øge vores markedsandel i Europa, idet vi nyder godt af den stabile efterspørgsel i regionen. Da vi satser på en aktiv fusions- og opkøbsstrategi, er integrationsprocessen efter fusioner (Post-Merger Integration – PMI) et vigtigt aspekt af vores forretning. Hvis det ikke lykkes os at integrere vores fusionerede og opkøbte virksomheder, risikerer hele vores organisation driftsforstyrrelser. Vi er i gang med at udvikle en PMI-model med en struktureret proces for integration på forskellige niveauer, lige fra finansiel til kulturel integration.

Arla erkender vigtigheden af også at være til stede på vækstmarkederne. For at sikre vores andelshavere fortsat finansiel sikkerhed, er vi nødt til at accelerere salget af vores forædlede produkter og mærkevarer i vækstregioner.

5 At sikre en effektiv og bæredygtig værdikæde – fra jord til bord

Risici Med øget pres på driftsmarginer og effektivitet – er virksomheder presset til at reducere omkostningerne og rationalisere deres produktion. Samtidig skal kvaliteten sikres, og kravene om at overholde forskellige rammebestemmelser og standarder for bæredygtig produktion stiger.

Risikobegrænsning Lave omkostninger og høj kvalitet bliver ofte set som to yderpunkter på en skala. Idet vi arbejder på at etablere en bæredygtig effektivitet og implementerer Lean på tværs af hele organisationen, kan vi både højne kvaliteten af vores processer og sænke omkostningerne ved vores produktion.

I dag arbejder omkring halvdelen af mejerierne i Danmark ud fra Lean-principperne, og de første svenske mejerier er i gang med at implementere Lean. Principperne vil være fuldt integrerede på alle danske mejerier hen mod slutningen af 2013 og i Sverige i løbet af 2014.

Læs mere om Arlas risikostyring på de følgende sider...

...se også koncernens værktøjskasse for risk and compliance.

Driftsmæssige risici

Produktkvalitet

For at kunne drive en fødevarer virksomhed med succes skal produktkvaliteten konstant indgå som et vigtigt aspekt. Med Arlas kvalitetsprogrammer for mælkeproduktion på gårdene og rå mælk er det påkrævet med øget kontrol fra mejerierne for at dokumentere integriteten af deres praksis på tværs af hele forsyningskæden. Kvalitetsprogrammerne opdateres løbende, og i 2011 blev der foretaget et antal justeringer gældende for "Arlagården" – kvalitetsprogrammet som gælder i Danmark og Sverige. Tilsvarende programmer eksisterer for Koncernens kernemarkeder Storbritannien, Finland og Tyskland.

Nøgle nr. 2

Arla arbejder konstant på at sikre, at vores programmer opfylder internationale standarder, og Koncernen har modtaget en overensstemmelseserklæring fra det uafhængige Bureau Veritas Certification Organisation.

Arla arbejder med HACCP-systemet (Hazard Analysis and Critical Control Point), et metodisk værktøj, som anvendes til at evaluere og kontrollere risici i relation til fødevarer sikkerhed gennem hele fødevarer kæden. Alle Arlas driftsteder er fødevarer sikkerheds-certificeret i overensstemmelse med HACCP.

Prisudsving

For at bevare sin markedsandel kan Arla fra tid til anden have behov for at reducere eller forhøje sine priser til kunderne som reaktion på konkurrence og kundefres. Dette kan til gengæld påvirke Koncernens avancer.

Arlas globale indkøbsafdeling – som er ansvarlig for den overordnede sourcing – afbøder også prisudsving ved at samle ordrer hos færre leverandører, idet vi arbejder på at etablere langsigtede kontrakter på udbudssiden. I 2011 var 69 procent af Arlas samlede udgifter (eksklusive rå mælk) knyttet til globale indkøbsaftaler.

Juridiske og regulatoriske risici

Lokale og statslige afgiftsstigninger repræsenterer en væsentlig risiko for Arla. Sådanne afgiftsstigninger kan få en betydelig indvirkning på efterspørgslen efter mælkeprodukter på de respektive nationale markeder.

I 2011 implementerede Danmark en ny fedtstof. Resultatet kan blive en markant prisstigning på ost, smør og kød til forbrugere – og en ekstra administrativ byrde for fødevarer producenterne.

Arla overvåger nøje udviklingen inden for regulering på de markeder, hvor vi opererer, og vi arbejder for at afbøje den potentielle påvirkning heraf.

Risici forbundet med pensionsordninger

Arla har oprettet pensionsordninger for en væsentlig del af sine medarbejdere. Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede ordninger, dels ydelsesbaserede ordninger. I de bidragsbaserede ordninger indbetaler koncernen løbende bidrag til uafhængige pensionselskaber. Koncernen har ingen forpligtelse til at betale yderligere. Hensættelsen består af ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien, Sverige og Holland. De ydelsesbaserede ordninger sikrer pensionsudbetalinger til de delta-gende medarbejdere ud fra anciennitet og slutløn.

IT-risiko

Koncernen er en meget integreret global virksomhed, der som følge deraf har en kompleks informationsteknologi. Som et resultat af den stigende kompleksitet i informationsteknologien, er koncernen udsat for forskellige risici – lige fra tab eller tyveri af data, driftsstop og driftforstyrrelser til systemnedbrud, som alle hver især kan have en negativ indvirkning på koncernens resultater og finansielle situation.

For at afværge disse risici er der i 2011 iværksat et strategisk IT-projekt, kaldet Phoenix. Samtidig er der der en licitationsrunde blandt IT-udbydere, som vil blive afsluttet i 2012. Dette er en del af en almindelig vurdering af IT-udbydere.

Valuta- og renterisiko

Arla opererer i mange forskellige lande og har betydelige investeringer i aktiviteter uden for Danmark og Euro-området, hvoraf Storbritannien og Sverige udgør den største andel af forretningen målt på nettoomsætning, overskud og aktiver. Da en stor del af Arlas produktion (især den fra Danmark) bliver eksporteret uden for Euro-området, bidrager US-dollar og også til Koncernens valutaeksponering. Betydelige udsving i valutakurserne kan have en indvirkning på Koncernens resultater og finansielle stilling.

Ud af Arlas totale nettoomsætning på

Nøgle nr. 1

54.893 mio. DKK i 2011, stammede cirka 86 procent fra andre valutaer end DKK (sammenlignet med 83 procent i 2010).

Likviditetsrisiko

Arla styrer likviditetsrisikoen ved at sikre rådighed over tilstrækkelig likviditet og kreditfaciliteter til driften. Finansieringen af opkøb og større investeringer vurderes særskilt.

Styringen af det daglige likviditetsflow foregår for langt størstedelen af Koncernen via cashpool-ordninger hos Koncernens bankforbindelser. I Arla finansierer selskaber med overskudslikviditet sel-

skaber med likviditetsunderskud. Herved opnår Koncernen en mere omkostningseffektiv finansiering.

Risici forbundet med regnskabsaflæggelsen

Med det formål at sikre kvaliteten og konsistensen i den interne og eksterne finansielle rapportering og reducere risikoen for væsentlig fejlinformation har Arla etableret en Corporate Risk & Compliance funktion (CR&C) i 2011. Funktionen har to hovedformål: at understøtte alle forretningsenheder og koncernfunktionerne i forbindelse med rapportering, samt at mindske risici ved at styrke den interne kontrolkultur.

Udledt fra de internationale COSO rammer (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) har Arla etableret en intern kontrolmodel, som følger en struktureret proces for afdækning, overvågning, afhjælpning og styring af risici. Arbejdet i CR&C er baseret på en analyse af risiko og væsentlighed af de enkelte regnskabsposter såvel som overordnede politikker og processer.

Ud fra risikovurderingen er et sæt minimumskrav til de interne kontroller i øjeblikket ved at blive defineret i samarbejde med forretningen. I løbet af 2011 påbegyndtes implementeringen af disse minimumskrav, primært i det fælles finansielle servicecenter, som håndterer omkring 80 procent af Arlas finansielle transaktioner. De kommende år vil et sæt minimumskrav blive implementeret i hele Arla.

Baseret på en struktureret tilgang, besøger CR&C holdet regelmæssigt de forskellige Arla-forretningsenheder for at gennemgå overholdelsen af for eksempel Arlas finansmanual, funktionsadskillelse, it-sikkerhed osv.

CR&C rapporterer løbende til koncerndirektionen og revisionen samt en gang om året til bestyrelsen. Disse rapporter omfatter resultater fra kontrolbesøg foretaget hos Arlas afdelinger.

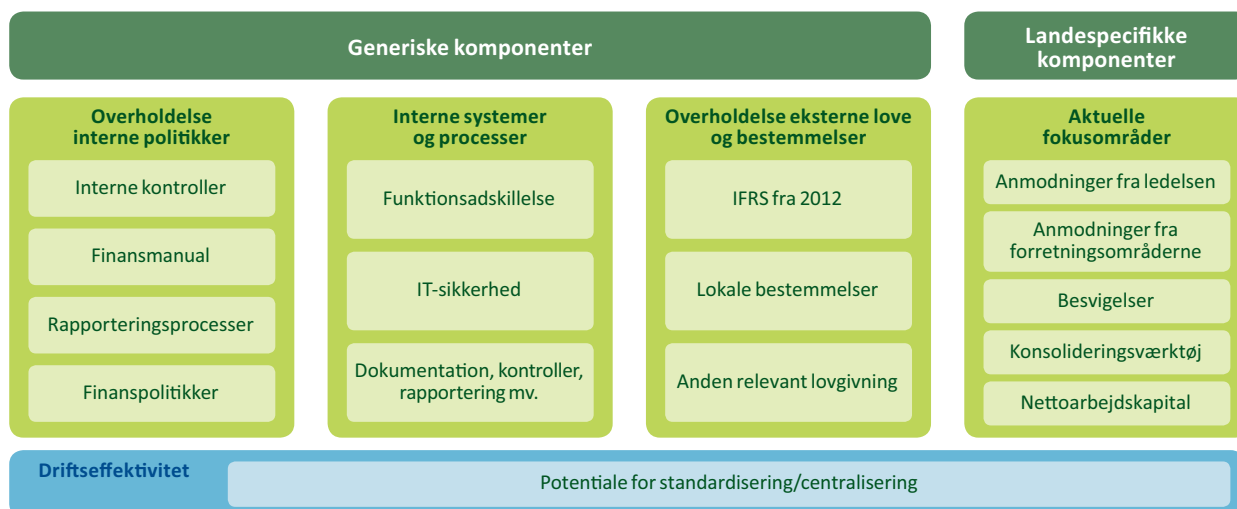
Nøgle
nr. 5

Hovedparten af kernemarkederne, bortset fra Holland kører på en fælles SAP R/3-plattform, der gør det muligt for Arla at have en standardiseret løsning på system-understøttet kontrol samt en høj grad af harmoniserede processer. I løbet af 2011 blev der foretaget en hovedoprydning af SAP R/3-kontoplanen, hvilket resulterede i en betydelig reduktion i antallet af konti. Det har givet større gennemsigthed og reduceret risikoen for fejl.

Whistle-blower

Arla tilskynder til dialog omkring risici og muligheder i hele organisationen og værdsætter feedback til topledelsen. Koncernen har formuleret en 'whistle blower'-politik, som vil blive gennemført i begyndelsen af 2012. Dette og lignende initiativer sikrer fokus på svig og risici på tværs af organisationen.

Corporate Risk & Compliance-værktøjskasse



Arlaindtjening og betaling til andelshaverne

Værdifordeling

Som andelsselskab forsøger Arla altid at betale ejerne den højest mulige mælkepris og arbejder på at opnå større anerkendelse af værdien af mælk på det globale marked som anført i virksomhedens vision.

Mælk er en global råvare, der handles på internationale råvarebørser. Som det er tilfældet med alle råvarer, standardiseres bulk-produktet, og prisen fastsættes på forhånd via mekanismer kendt som terminskontrakter. Denne fastsatte pris påvirkes af en række faktorer, som ofte er svære at forudsige eller endda at specificere efterfølgende. For den enkelte landmand er det vigtigt at få sikre og regelmæssige betalinger. Markedsudsving betyder dog, at det ikke altid er muligt at planlægge frem i tiden. Med andelsstrukturen har Arlas landmænd slået kræfterne sammen, så de kan tale deres fælles sag.

I årenes løb har Arla udviklet en afregningsmodel, der bygger på andelstanken om en rimelig fordeling. Den omfatter en række koncepter, der er udviklet specielt med henblik på at beregne prisen for andelshavernes mælk.

Nøgle nr. 5

side). Den omfatter udover acontoprisen også, efterbetaling og konsolidering.

I Tyskland afregnes den samlede mængde mælk, der indsamles fra de tyske ejere under ét. Ejerne modtager derefter betaling i henhold til Hansa-Milchs gamle afregningssystem.

Ejere og leverandører	2011	2010	2009
Ejere, i alt	8.024	7.178	7.625
- Danmark	3.514	3.649	3.838
- Sverige	3.865	3.529	3.787
- Tyskland	645	-	-
Leverandører i Tyskland	1.330	-	-
Medlemmer via AFMP i Storbritannien	1.400	1.362	1.400
Leverandører i Finland	1.000	1.060	1.113

Arlaindtjeningen

Arlaindtjeningen er det samlede resultat pr. kilo mælk i en bestemt periode (normalt et år). Den beregnes ud fra to hovedfaktorer: den betalte pris for mælken (acontoprisen og efterbetalingen) og al konsolidering – beregnet pr. kilo andelshavermælk. Det gør det muligt for Arla og vores ejere at sammenligne indtjeningen med andre mejeriselskaber.

Acontoprís

Acontoprís er den kontantbetaling, landmændene får for mælk, de har leveret i afregningsperioden. Beløbet beregnes ud fra mælkens kvalitet og sammensætning af fedt og protein. Denne betaling sker hver anden uge til ejerne i Danmark og Sverige og hver måned til ejerne i Tyskland.

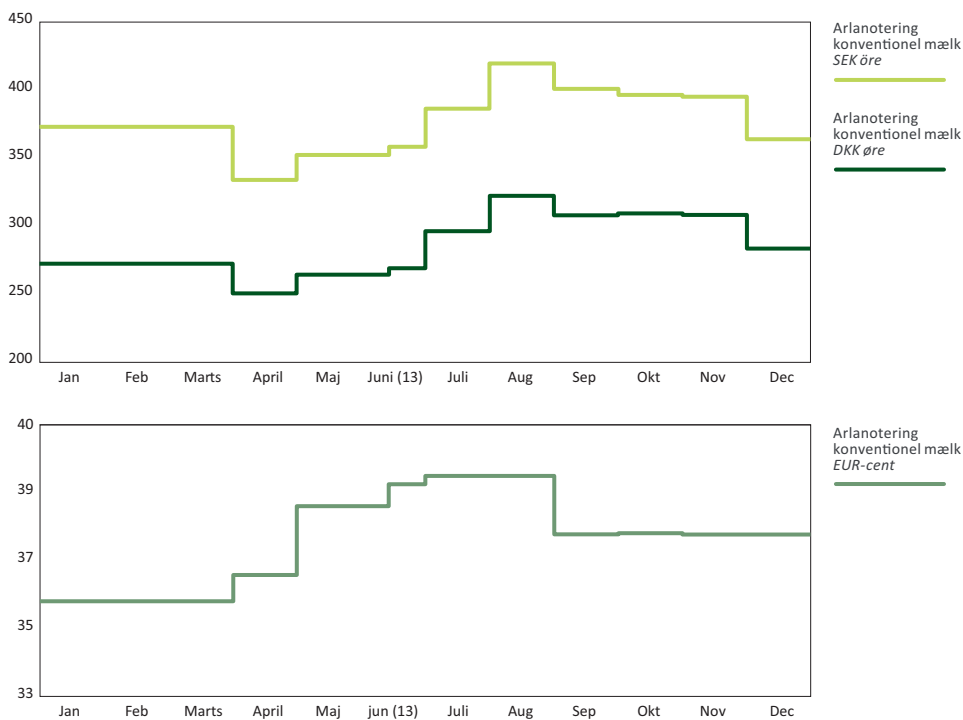
Arlanoteringen

Hvad angår mælkeprisen, forsøger Arla at være så åben som muligt. Hver måned offentliggør Arla Arlanoteringen, som angiver Arlas nuværende højeste mælkepris (baseret på levering af 5.000 ton mælk om året). Noteringen oplyses i DKK pr. kilo mælk (som omregnes til SEK og EUR). Arlas mælkepris angives for mælk standardiseret til 4,2 procent fedt og 3,4 procent protein. Der angives en separat notering for økologisk mælk, som prissættes højere.

Arlanoteringen omfatter en række tillæg, som ejerne i Danmark og Sverige kan få ud over mælkens basisværdi (se den komplette liste på næste

I 2011 er antallet af ejere i Arla steget med 12 procent i forhold til 2010, primært på grund af fusionerne med svenske Milko og tyske Hansa-Milch. Mængden af indvejet mælk fra ejerne er steget med 5 procent sammenlignet med 2010.

ARLANOTERING 2011



Mælkeprisen er justeret flere gange i købet af året, både op og ned. Mælkeprisen er den samme til alle ejere. Arlanoteringen fastsættes i danske øre, men omregnes til national valuta.

Ordliste med mælkepristermer

EFTERBETALING – Efterbetalingen er den andel af resultatet, der betales til ejerne, når året er omme. Efterbetalingen beregnes i procent af hver enkelt andelshavers efterbetalingsberettigede værdi. Den efterbetalingsberettigede værdi svarer til værdien af den rå mælk samt kvalitetsafregning.

KONSOLIDERING – Konsolidering er den andel af resultatet, der bevares i virksomheden til finansiering af Arlas vækst og videre udvikling. Konsolidering kan være individuel eller kollektiv (se nedenfor).

EJERBEVIS – Før 2010 blev individuel konsolidering afsat på et leverancebaseret ejerbevis. Ejerbeviset repræsenterer den enkelte andelshavers andel af Arlas egenkapital – en andel, der betales tilbage, over en periode på tre år med en betaling om året, hvis den pågældende andelshaver beslutter at forlade andelsselskabet. (Skal godkendes af repræsentantskabet.)

INDSKUDSKAPITAL – Individuel konsolidering. Ejerbeviset er nu blevet erstattet af en ny ordning kaldet indskudskapital. Indskudskapitalen forrentes i henhold

til CIBOR-rentesatsen (Copenhagen Interbank Offered Rate) + 1,5 procent. Hvis en andelshaver beslutter at forlade andelsselskabet, udbetales indskudskapitalen over en periode på tre år med én betaling om året. (Skal godkendes af repræsentantskabet.)

KOLLEKTIV KONSOLIDERING – forbliver i virksomheden for at sikre stærke kapitalressourcer til fremtidig vækst.

ÅRLIG AFREGNING – Resultat 2011
 Repræsentantskabet godkendte bestyrelsens foreslåede disponering af Arlas resultat på 1.311 mio. DKK. Det svarer til 0,201 DKK pr. kilo rå mælk, som afsættes til efterbetaling samt individuel og kollektiv konsolidering.

DEN ÅRLIGE AFREGNING OMFATTER:

- Efterbetaling
- Individuel konsolidering på Indskudskapital
- Rente på indskudskapital
- Endelig afregning af sæson tillæg og –fradrag.
- Tillæg for GMO-frit foder i Sverige (svensk brancheaftale)

Inkluderet i Arlanoteringen:

- Værdien af den rå mælk – beregnet på grundlag af mælk med 4,2 procent fedt og 3,4 procent protein.
- Sæson tillæg og –fradrag – fradrag fra den rå mælks værdi i foråret, tillæg til den rå mælks værdi i efteråret. (Ikke inkluderet i løbet af året, men i den endelige årsafregning.)
- Kvalitetstillæg – op til fire procent af mælken værdi.
- Logistiktillæg – Tillæg svarende til Arlas reducerede omkostninger ved afhentning af mælk i store mængder (over 1.200 ton mælk/år i Danmark og 550 ton mælk/år i Sverige). Arlanoteringen er baseret på levering af 5.000 ton mælk om året.
- Tillæg for uafhængig afhentning – en landmand, der gør det muligt for Arla at hente mælken når som helst på dagen, får et tillæg på 0,02 DKK/kg mælk.
- Tillæg for økologisk produktion.
- Forventet andel af Arlas årsresultat, fordeles på efterbetaling, individuel konsolidering og kollektiv konsolidering.
- Medlemsafhængige omkostninger, bl.a. omkostninger til analyse af mælken og afregning.
- Tillæg for ekstra omkostninger til GMO-frit foder (kun i Sverige).
- Tillæg for ekstra lang anghænger (kun i Sverige).

CSR/Ansvar

En ansvarlig virksomhed

Global Compact

FN's Global Compact er et strategisk initiativ for virksomheder, der forpligter sig til at ensrette deres drift og strategier ud fra ti globalt accepterede principper inden for områderne menneskerettigheder, arbejdskraft, miljø og antikorrupsion. Arla har været tilsluttet Global Compact siden 2008, og vores Code of Conduct supplerer de ti grundlæggende principper. Vi forpligter os til at indarbejde dette initiativ og dets principper i vores strategi og virksomhedskultur og til at viderefordre det til vores medarbejdere, ejere, samarbejdspartnere, kunder og verden omkring os. De forpligtelser, der følger med Global Compact, betyder også, at Arla hvert år på en åben og gennemskelig måde skal oplyse om, hvordan virksomheden lever op til Code of Conduct. Rapporten beskriver de fremskridt, Arla har gjort i det forgangne år, og de områder, hvor der er plads til forbedringer.



Rapporten Vores Ansvar

Arla udgiver hvert år en CSR-rapport. Dette afsnit i den konsoliderede rapport er et uddrag af den fulde CSR-rapport, som kan findes på <http://csr2011.arlafoods.dk>

Arla er en international virksomhed, der er repræsenteret på en lang række markeder, er ansvarlig for 70 produktionssteder i 12 lande og tilbyder en række produkter, der distribueres i hele verden. Arla følger selskabets adfærdskodeks Code of Conduct og det overordnede koncept Tættere på Naturen™ og har det som sit mål at drive og udvikle sin virksomhed på en bæredygtig måde, hvor der tages hensyn til miljømæssige, sociale og økonomiske faktorer.

EMNE	FORMÅL
<i>Sundhed</i>	Arla ønsker at imødekomme forbrugernes krav til sunde produkter og pålidelige ernæringsoplysninger. Vi informerer vores forbrugere om indholdet i alle vores produkter, så de selv kan vælge det mejeriprodukt, der passer til deres smag og behov.
<i>Leverandører</i>	Arla køber varer og tjenester fra hele verden. Det er vores ambition, at alle vores leverandører skal følge vores adfærdskodeks for leverandører, som omfatter etisk, social og miljømæssig ansvarlighed. Vi opfordrer dem til at hjælpe os med at nå vores mål om at købe varer og tjenester på en bæredygtig måde.
<i>Fødevarer sikkerhed</i>	Vores kunder viser stigende interesse for fødevarer sikkerhed. Sammen med kunderne udvikler og forbedrer vi vores analysemetoder og risikovurderinger.
<i>Konkurrence</i>	Markedet for mejeriprodukter er i vækst, og konkurrencen er fortsat hård, med lokale, regionale og internationale konkurrenter. Som markedsleder på adskillige markeder er Arla påpasselig med ikke at misbruge denne position og altid overholde konkurrencelovgivningen.
<i>Miljø</i>	Ved fødevarerproduktion og transport af produkter er det uundgåeligt, at der ledes miljøpåvirkende stoffer ud i luften, på markerne og i vandet. Det er vores mål at minimere denne udledning og fortsætte med at reducere vores miljøpåvirkning i hele forsyningskæden.
<i>Medarbejdere og arbejdsindsats (side 38-39)</i>	Arla forsøger hele tiden at forbedre arbejdsmiljøet og organisationen. Vi arbejder også på at styrke vores virksomhedskultur. Our Character, som beskriver, hvad Arla er, hvad vi står for i vores indsats for at nå fælles mål, forener os på tværs af historie og kulturelle baggrund.

Oversigt over resultater og mål 2011

Sundhed

Det er Arlas mission at tilbyde de moderne forbrugere naturlige, mælkebaserede fødevarer, som skaber inspiration, tryghed og velvære. Arla er fast besluttet på at gøre næringsindholdet i vores produkter så gennemskeligt som muligt. Arla driver virksomhed på mange markeder og er vidne til, hvordan tendenser påvirker fødevarerforbruget og forbrugernes bekymringer. I 2011 blev der for eksempel indført en særlig fedtafgift i Danmark, mens Arla i samme periode i Sverige oplevede stigende efterspørgsel efter fedtholdige produkter. Det er Arlas generelle holdning, at en sund kost indeholder en balance af mange forskellige fødevarer. Arla tager kundernes bekymringer alvorligt og bidrager til den offentlige debat via investeringer i forskning inden for ernæring.

Nøgle
nr. 1

Leverandører

Arla køber varer og ydelser i hele verden. Arlas globale indkøbsafdeling stod i 2011 for 69 procent af det samlede indkøbsbudget. I løbet af året gennemgik afdelingen alle virksomhedens samarbejdspartnere. Arlas udvalgte foretrukne leverandører har underskrevet Arlas adfærdskodeks for leverandører, som fastlægger det etiske, sociale og miljømæssige ansvar. Det er Arlas mål, at alle primære leverandører skal underskrive kodekset.

Siden 2009 har Arla arbejdet på at udvikle værktøjer og processer til bæredygtige indkøb, og i 2011 blev disse værktøjer implementeret. Den globale indkøbsafdeling arbejder for øjeblikket hen imod et globalt program til evaluering af leverandører, som kan benyttes i alle Arlas regioner.

Fødevarer sikkerhed

Fødevarer sikkerhed er en topprioritet hos Arla. Medarbejderne har med glæde noteret sig, at kunderne udviser stigende interesse for emner relateret til fødevarer sikkerhed og lægger pres på branchen for at opnå bedre værktøjer til analyse og risikovurdering. I 2011 udviklede Arla flere nye analysemetoder.

Nøgle
nr. 2

Pr. 31. december 2011 er 51 af vores 70 anlæg blevet certificeret inden for fødevarer sikkerhed i henhold til ISO 22000.

Konkurrence

I 2011 fortsatte Arla med at vokse og foretog flere strategisk vigtige opkøb og fusioner på sine kerne-markeder. Som førende på markedet er Arla konstant opmærksom på konkurrencelovgivningen. I 2011 undersøgte både de svenske og tyske konkurrencemyndigheder Arlas aktiviteter i forbindelse med fusions- og opkøbsprocesserne. Arla arbejder naturligvis hårdt på altid at overholde de relevante bestemmelser på de markeder, hvor virksomheden er repræsenteret, og Arla gør sit yderste for at samarbejde med myndighederne.

Miljøstrategi 2020

I årenes løb er virksomhedsansvaret i store virksomheder blevet mere omfattende og har skiftet

fokus. Større viden har medført ny indsigt og ændrede forventninger til, hvad virksomhedsansvar omfatter, samt en anden opfattelse af ansvars omfang. Som en virksomhed med rødder i det naturlige miljø er Arla fast besluttet på at være førende inden for denne udvikling.

I starten af 2000-tallet var Arlas miljøindsats koncentreret om produktion og transport. Det er stadig vigtigt, at vi begrænser vores klimapåvirkning så meget som muligt ved løbende at gennemgå og evaluere vores transport, og der vil fortsat være fokus på de forskellige stadier af vores forsyningskæde. Det faktum at 80 procent af den samlede udledning af drivhusgasser fra Arla kommer direkte fra gårdene, betyder dog, at der kan hentes mere ved at udvide fokusområdet.

I 2011 lancerede Arla sin Miljøstrategi 2020, som fastlægger virksomhedens ansvar for hele livscyklussen for Arlas produkter. Den nye strategi 2020 opstiller klare mål, der dækker fire brede fokusområder. Strategien er integreret med Tættere på Naturen™ og vores virksomhedskultur, og nøgleordene er livscyklustilgang, fokus på gårdene, større effektivitet, større gennemsikkelighed og engagement af interessenterne.



Arlas nye miljøstrategi når fra jord til bord.

INTET SPILD Arla har længe arbejdet på at reducere mængden af mad, der smides væk, både hos virksomheden og hos forbrugerne. Med konceptet om intet spild arbejder Arla på at behandle spildprodukter som en ressource, der kan genbruges eller genvindes.

I 2011 indledte Arla i Canada et samarbejde med organisationen Second Harvest om distribution af produkter med kort holdbarhed til herberger, skoler og værdigt trængende. Lignende initiativer findes i Tyskland med organisationen Tafeln, i Finland med organisationen Manna Pankki og i Storbritannien med St George's Crypt.

Intet
affald

BÆREDYGTIGT LANDBRUG Arla ønsker at aftage mælk fra gårde, der drives på en bæredygtig måde. I 2011 introducerede vi en strategi i samarbejde med Arlas landmænd, som har til formål at udvikle og implementere en standard for bæredygtig mælkeproduktion. Consumer UK var det første område, der implementerede strategien. Den nye strategi opstiller 2020-mål om al Arla-mælk.

Arla har besluttet at fremrykke målet om anvendelse af bæredygtig soja som kofoder på Arlas gårde. Sojaen skal senest i 2015 være dyrket i overensstemmelse med RTRS-principperne.

Bæredygtigt
landbrug

VAND OG ENERGI Arla stræber efter at reducere virksomhedens forbrug af energi og vand og skifte fra fossile brændstoffer til vedvarende energi. Vores årlige mål er en reduktion på tre procent af vand- og energiforbruget pr. år. Halvdelen af vores energiforbrug skal komme fra vedvarende energikilder i 2020.

En af de måder, Arla har øget sin andel af vedvarende energi på, er ved at bruge biogas. Arla er for øjeblikket i færd med at planlægge et biogasanlæg som skal forsyne de energikrævende anlæg i Videbæk.

De seneste tre år har Arla opnået en besparelse på 20 procent af vandforbruget hos Danmark Protein, hovedsageligt på grund af øget genbrug af vand.

Vand og
energi

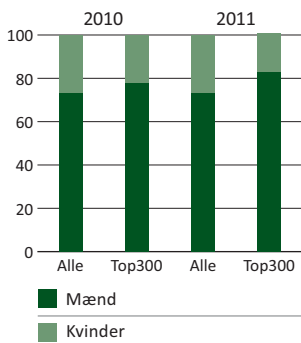
Udledning af
drivhusgasser

UDLEDNING AF DRIVHUSGASSER

Arla ønsker at reducere udledningen af drivhusgasser i hele forsyningskæden – fra jord til bord. Med lanceringen af den nye strategi er Arlas klimastrategi blevet integreret med miljøstrategien. Det er Arlas mål at reducere udledningen af drivhusgasser med 25 procent inden for produktion, transport og emballage før 2020 (i forhold til niveauet i 2005).

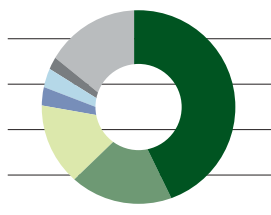
I 2011 har Arla gjort fremskridt på flere områder. For eksempel er Hobro Mejeri begyndt at genbruge varme fra kølevandssystemet, hvilket giver en reduktion på cirka 10 procent i udledningen af drivhusgasser.

**MEDARBEJDERE
FORDELT PÅ KØN, %**



Fordelingen af mænd og kvinder i Arla varierer i de forskellige dele af organisationen. I topledelsen er der væsentligt færre kvinder end mænd. Et fokusområde er derfor at rekruttere flere kvinder till goplederstillinger.

ARLA MEDARBEJDERE, %



■ Danmark	43
■ Sverige	20
■ Storbritannien	15
■ Finland	3
■ Holland	2
■ Tyskland	3
■ Øvrige lande	14

Det samlede antal medarbejdere er cirka 17.400. Det er 1.200 mere end året før.

Medarbejdere og arbejdsindsats

Lederskab og mangfoldighed

Arlas adfærdskodeks Code of Conduct fastslår, at Arla skal sørge for et sikkert og godt arbejdsmiljø for alle sine medarbejdere. Med cirka 17.400 medarbejdere i 30 lande er det en væsentlig forpligtelse, som betyder, at Arla hele tiden skal udvikle, implementere og teste sikkerhed og procedurer grundigt

Hos Arla arbejder alle hele tiden på at forbedre organisationen og styrke virksomhedskulturen. Virksomhedskulturen "Our character" defineres med koncepterne lead, sense og create. Arla driver virksomhed i mange forskellige lande og kulturelle miljøer, så det er nødvendigt at sikre, at der er enighed om de fælles mål, og at de efterleves i alle sammenhænge. Det er Arlas holdning, at hvis alle medarbejdere har rimelige arbejdsforhold og er engageret i deres arbejde, er de grundlæggende forudsætninger for at kunne yde en god præstation og være tilfreds med sit arbejde på plads.

Arlas personalearbejde er struktureret og fokuseret, så det stemmer overens med strategierne og understøtter Arlas mål. Som hjælp til at opnå dette udfører Arla hvert år en skræddersyet medarbejderundersøgelse, Barometer. Undersøgelsen måler medarbejdernes opfattelse af og tilfredshed inden for vigtige områder som f.eks. lederskab, vidensdeling, informationsniveauet og følelsen af at yde en værdifuld indsats. Undersøgelsen benytter KPI'er (key performance indicators), som gør det muligt at spore fremskridt set over flere år og påpege områder, der kan forbedres, samt områder, hvor det er gået tilbage. I 2010 identificerede undersøgelsen to områder, hvor der var behov for ekstra fokus – behovet for at øge medarbejdernes engagement og behovet for at reducere bureaukratiet. Der har derfor været ekstra fokus på disse områder i 2011.

Gennemførelse

Arlas HR-strategi er nøje integreret i den generelle virksomhedsstrategi – Arla er et andelselskab, hvis vision er at betale den højest mulige mælkepris. Arla har store ambitioner, og hovedformålet med HR-funktionen er at hjælpe virksomheden med at realisere sine vækstplaner og strategier. For at opnå en bæredygtig organisation, der kan levere varen – både nu og fremover – arbejder Arla med en række initiativer, som for 2011 kan inddeles i tre overordnede fokusområder:

Fokus: Lederskab

Arla ønsker at have branchens bedste ledere. Arla opbygger derfor en stærk lederskabskultur, som bygger på Our character og understøttes af virksomhedens lederskabsværdier: envision, engage, deliver. Det betyder, at Arlas ledere skal have ambitioner for sig selv, for deres team og for Arla generelt og anspore deres medarbejdere og forretningspartnere til at nå de opstillede forpligtelser og mål.

Desuden sørger Arla for at udvikle dygtige ledere via en række udviklingsinitiativer. Virksomheden og arbejdsmiljøet gennemgår en konstant udvikling i et stadig højere tempo, så det er aldrig en selvfølge, at de rette mennesker har de rette roller på det rette tidspunkt – det skal løbende tages op til vurdering.

Nøgle nr. 1



Navn: Magnus Glennborn
Stilling: Business Development Manager
Arbejder i: Stockholm, Sverige
Antal år hos Arla: 3½ år

Kan du beskrive en normal arbejdsdag?

"I mit job er der ingen normale dage. Der sker altid så meget, og hver eneste dag er ny. For øjeblikket har vi travlt med integrationen af Milko, og min rolle handler meget om at koordinere de forskellige arbejdsprocesser og sikre, at altting går i den rigtige retning. Der er meget travlt, men det er både interessant og sjovt."

Hvad motiverer dig rent arbejdsmæssigt?

"Jeg får virkelig et kick af at være en del af Arlas fremskridt og være med til at opbygge noget, og det motiverer mig.

Arbejdsmiljøet i Arla er åbent, og jeg føler altid, at både mine kolleger og ledere ser mig og værdsætter mig."

Har du gennemført uddannelsesforløb i Arla-regi i 2011?

"Ja, jeg har deltaget i Arlas 'Commercial Academy', som er et internt udviklingsprogram med fokus på salg og marketing. Det er et permanent kursus, der kører hele tiden. Det er en mulighed for alle i Arla, hvilket er en god ting, for vi møder folk fra hele organisationen. I løbet af året har jeg også været på forskellige kurser inden for strategi, M&A og integration."



Navn: Nina Hagbarth Bjerring
Stilling: Leder af Yellow cheese innovation
Arbejder i: Aarhus, Danmark
Antal år hos Arla: 5½ år

Beskriv din rolle hos Arla.

"Jeg arbejder inden for forretningsområdet Global Categories & Operations (GCO), hvor jeg er leder af Yellow Cheese Innovation. Det er vores opgave at sætte os ind i forbrugernes behov og omsætte dem til produkter, ydelser, aktiviteter og andre initiativer, der kan øge værdien for brugerne."

Hvordan udvikler du dig gennem dit arbejde?

"Det, jeg bedst kan lide ved mit job, er, at jeg for alvor kan gøre en synlig forskel. Jeg føler, at jeg udvikler mig meget ved at arbejde for Arla – der er altid mange udfordringer."

Har du gennemført uddannelsesforløb i Arla-regi i 2011?

"Jeg er for øjeblikket i gang med to uddannelsesprogrammer. Det ene er Arla Leadership Programme (ALP), som en kollega anbefalede mig til, og det er jeg meget tilfreds med. Formålet med ALP er at udvikle ledere internt. Programmet består af tre moduler, som gennemføres på et halvt år. I løbet af året har jeg også deltaget i et kursus om mangfoldighed. I forbindelse med den nye strategi Diversity and Inclusion er Arlas ledere blevet udstyret med en række værktøjer, der hjælper dem med at drage fordel af og arbejde med mangfoldighed."

I 2011 implementerede Arla et initiativ, der havde til formål at tydeliggøre sammenhængen mellem Arlas ambitiøse vækstplaner og de forskellige lederes ansvarsområder. Initiativet hjalp

med at definere undtagelser og øge ansvarligheden. Arla har også haft fokus på forandringsledelse og på at uddanne ledere i at håndtere ændringer, både i forbindelse med udvidelse af virksomheden og omstrukturering af organisationen. Desuden har Arla indført prognoser i stedet for budgetter, så lederne motiveres til at sætte ambitiøse mål og udvide fokusområdet for deres team.

Fokus: En fleksibel og effektiv organisation

Mejeribranchen ændrer sig stadig hurtigere, og Arla er derfor nødt til at sikre, at der er en fleksibel og omskiftelig organisation, som er klar til at tilpasse sig til og fungere under de nye forhold. Det kræver en enkel og gennemskuelig organisationsstruktur, som er nem at forstå både set fra et internt og eksternt synspunkt.

En effektiv international organisation kræver, at der opnås den rette balance mellem lokale og globale perspektiver. I 2011 har Arla implementeret to større omstrukturingsinitiativer, som havde til formål at forbedre denne balance.

På grund af vores vækststrategi får Arla jævnligt nye medarbejdere – ikke mindst i kølvandet på fusioner og opkøb. Målet er at være så åben og attraktiv som muligt, så nye medarbejdere føler sig hjemme og som en del af Arla. Organisationsændringer og nødvendige forandringer kan også fra tid til anden medføre, at Arla er nødt til at opsig medarbejdere. Det er aldrig nemt og er altid den sidste udvej, når alle andre muligheder er udtømte.

For at opnå en smidigere beslutningsproces og skabe en handlekraftig organisation etablerede Arla i 2011 konceptet "styringssspændvidde", som foreskriver, at hver leder skal være ansvarlig for mindst fem medarbejdere. Implementeringen af konceptet medførte en større gennemgang af lederskabsstrukturen, som var med til at reducere ledelsesniveauernes omfang og øge gennemskueligheden og gennemførligheden.

Fokus: Mangfoldighed og inklusion

I 2011 lancerede Arla strategien Arla Global Diversity and Inclusion med det formål at arbejde systematisk med inklusion og mangfoldighed som virksomhedskrav. Arla betragter mangfoldighed som et

vigtigt potentiale og en løftestang, der hjælper med at opfylde virksomhedens strategi. Ved at øge mangfoldigheden i vores arbejdsstyrke mener Arla, at de enkelte teams er bedre rustet til at levere resultater og skabe innovative løsninger og kreative ideer.

Strategien Diversity and Inclusion har langsigtede mål, som kan inddeles i tre overordnede kategorier: mål for arbejdsstyrken, mål for markedet og mål for arbejdspladsen. Der er klart definerede mål for hver kategori, og strategien skal implementeres over en periode på ti år.

Fordi Arla ikke tidligere har arbejdet med mangfoldighed og inklusion på en struktureret måde, vil den nye strategi ændre Arlas generelle politikker for medarbejdere og rekruttering. Det vil sikre, at vores teams er godt sammensat, hvad angår national og etnisk baggrund, køn, alder, uddannelsesmæssig og disciplinær baggrund samt personlighed. Strategien gælder på alle niveauer i Arla.

Navn: Jens S. Ingvarsen
Stilling: Vice President, Supply Chain - Consumer Denmark
Arbejder i: Aarhus, Danmark
Antal år hos Arla: 16 år

Hvad arbejder du med?

"Jeg er leder af vores forsyningskæde i Consumer Denmark. Det betyder i bund og grund, at jeg er ansvarlig for driften af vores mejerier og distributionscentre og for udvikling af den rette forsyningskædestrategi på det danske marked. Jeg føler virkelig, at jeg er med til at føre Arlas strategi ud i livet. For øjeblikket arbejder vi meget med at implementere Lean-principper på alle vores anlæg i Danmark."

Hvordan udvikler du dig gennem dit arbejde?

"Jeg er meget resultatorienteret og vil gerne forbedre præstationen både for vores virksomhed og for mit team. Alleude fra en ung alder var jeg interesseret i mejeribranchen, så det faldt mig naturligt at blive uddannet mejerist. Jeg beslut-



tede derefter at blive mejeritekniker, og i mine år hos Arla har mine ledere inspireret mig til at studere på deltid ved siden af mit arbejdsmæssige ansvar. Det har resulteret i en MBA."

Hvordan vil du beskrive Arla som arbejdsgiver?

"Som leder i Arla har man masser af ansvar og frihed – det giver gode muligheder for at udvikle sig professionelt. Jeg har lært at lede folk, stå i spidsen for organisationer og varetage relationer. For mig er det de tre vigtigste discipliner, man skal kunne mestre for at blive leder."

Nøgle nr. 5

Regnskabsberetning

Ved udarbejdelsen af dette regnskab er format og layout blevet ændret for at gøre Arlas årsrapport mindre kompliceret og mere relevant for læserne af rapporten. Den generelle regnskabsberetning er givet i dette afsnit, men for regnskabsposter, som er forklaret i noterne, er der en yderligere og mere detaljeret regnskabsberetning vedrørende disse poster i noterne.

Noter til årsrapporten indeholder yderligere oplysninger, der kræves ved lov eller regnskabsstandarder for en bestemt regnskabspost. Noterne indeholder også forklaringer og yderligere oplysninger for at bidrage til læsernes forståelse og fortolkning af årsrapporten. Hver note er opbygget på samme måde – den starter med regnskabspraksis, derefter tallene og afslutningsvis regnskabsberetningen. Formålet med disse ændringer er at give læserne et samlet overblik over et regnskabsområde ved bare at se et enkelt sted.

Resultater i forhold til forventninger

Arla har leveret et stærkt økonomisk resultat i 2011, hvor nettoomsætningen og Arlaintjeningen er betydeligt højere end i det forudgående år. Dette er i høj grad drevet af prisstigninger.

Det fortsatte fokus på omkostningseffektivitet, sammen med stigende omsætning, har ført til en betydelig vækst i Arlaintjeningen. Arlaintjeningen pr. kg indvejet andelshavermælk nåede op på 2,80 DKK/3,74 SEK/ 37,3 EUR cent mod 2,52 DKK/ 3,49 SEK i 2010.

Offentliggjorte forventninger i forhold til de realiserede resultater:

	Forventet	Realiseret
Organisk vækst i procent	5-6 %	6,1%

Årets samlede indvejede mælkemængde udgjorde 9.241 mio. kg (8.713 mio. kg i 2010), hvoraf andelshavermælk udgjorde 6.508 mio. kg (6.174 mio. kg i 2010). Hovedparten af ikke-andelshavermælk indvejes på mejerier i Storbritannien, Finland og Holland.

Resultatopgørelse

Koncernen genererede en samlet nettoomsætning på 54,9 mia. DKK (49,0 mia. DKK i 2010), en stigning på 12% i forhold til 2010, hvoraf 6,1% skyldes organisk vækst. Nettoomsætning fra fusioner og opkøb i 2011 var 2,7 mia. DKK. Omsætningen var desuden positivt påvirket af højere priser på mejeriprodukter, som vurderes at have haft en positiv påvirkning på resultatet på ca. 2,4 mia. DKK.

Produktionsomkostninger omfatter acontobetaling til andelshaverne på 17,5 mia. DKK mod 14,9 mia. DKK i 2010. Stigningen i acontobetalingen i forhold til sidste år har en effekt på årets resultat på 2,6 mia. DKK, hvor 1,6 mia. DKK er udbetalt til de eksisterende andelshavere og 0,9

mia. DKK er udbetalt til de nye andelshavere fra Hansa.

Resultat af primær drift udgjorde 1,7 mia. DKK, hvilket er uændret i forhold til 2010.

Koncernens EBITDA, defineret som overskud før renter, skat, afskrivninger og amortisering af materielle og immaterielle aktiver, udgjorde 3,6 mia. DKK mod 3,7 mia. DKK i 2010.

Balance

Balancesummen udgjorde 34,9 mia. DKK pr. 31. december 2011 mod 30,1 mia. DKK i 2010. Stigningen skyldes hovedsageligt fusioner og opkøb i 2011 – primært Hansa Milch, Allgäuland og Milko. Effekten af de højere valutakurser på primært GBP og SEK i forhold til 2010 bidrager til en stigning i balancesummen på 0,3 mia. DKK.

For 2011 var det samlede investeringsbudget på 1,7 mia. DKK plus 0,5 mia. DKK til det nye mejeri i Aylesbury, London. En stor del af de resterende investeringsbudget var tilegnet udvidelser af kapaciteten, primært i GCO – gul ost.

Efterbetalinger beløber sig til 0,5 mia. DKK sammenlignet med 0,6 mia. DKK året før. Konsolidering baseret på årets overskud udgør 0,8 mia. DKK, som henlægges til kapitalkontoen med 0,5 mia. DKK (8,4 danske øre pr. kg indvejet andelshavermælk) og med 0,3 mia. DKK (4,2 danske øre pr. kg indvejet andelshavermælk), der henlægges som indskuds-kapital.

Bruttorentebærende gæld beløb sig til 15,0 mia. DKK og nettorentebærende gæld beløb sig til 10,0 mia. DKK i 2011. Forskellen på 5,0 mia. DKK består af rentebærende aktiver inklusive likvide midler på 0,5 mia. DKK. Af den bruttorentebærende gæld er 60% (9,0 mia. DKK) langfristet, hvilket vil sige med en løbetid over 1 år fra 31. december 2011, og består primært af faciliteter i DKK, SEK og EUR. I 2011 har koncernen udstedt obligationer svarende til 1,5 mia. SEK svarende til 1,3 mia. DKK samt optaget et 30 årigt realkreditlån på 1,0 mia.

DKK. Det ansvarlige lån på 1,0 mia. DKK blev tilbagebetalt i maj 2011. Som følge af obligationsudstedelsen, er løbetiden for finansieringen udvidet yderligere.

Pengestrømme

I løbet af 2011 har Arla arbejdet på at forbedre arbejdskapitalen og dermed pengestrømme fra driftsaktivitet. Dette er dog ikke direkte synligt i de finansielle opgørelser, på grund af fusioner og opkøb, konsolidering af tidligere associerede selskaber samt reklassifikationer. Arbejdet med at reducere netto arbejdskapitalen beløb sig til en positiv effekt på ca. 1 mia. DKK.

Pengestrømme fra driftsaktivitet i 2011 var 2,3 mia. DKK mod 2,6 mia. DKK i 2010.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet var -2,5 mia. DKK mod -1,6 mia. DKK i 2010. Investeringer var 2,2 mia. DKK, en stigning på 0,6 mia. DKK, idet de var påvirket af det højere investeringsbudget.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet blev påvirket af udstedelsen af obligationer, optagelse af realkreditlån samt tilbagebetalingen af ansvarlige lån i 2011. De samlede pengestrømme fra finansieringsaktivitet er 1,4 mia. DKK sammenlignet med -2,4 mia. DKK i 2010.

Fusioner og opkøb har påvirket pengestrømme med samlet ca. 0,1 mia. DKK.

Den forventede udvikling

Arla forventer vækst i omsætningen såvel som i overskuddet. Strategien med virksomhedsopkøb fortsætter og omsætningen forventes at nærme sig 59 mia. i 2012.

Omkostninger og effektivitet i hele organisationen prioriteres, og Arla arbejder konstant på at holde omkostningerne nede og tilpasse sig konkurrencesituationen og det generelle økonomiske klima. Der er taget nye initiativer for at reducere omkostningerne og forbedre effektiviteten med en forventet vedvarende besparelse på 0,5 mia. DKK.

I henhold til den netop aftalte konsolideringspolitik forventes resultatet under IFRS at udgøre 3% af nettoomsætningen, som beskrevet på side 29.

Med henblik på at nå Arla Foods-koncernens vækstsmål inden 2015 indeholder koncernens investeringsbudget for 2012 forventede CAPEX investeringer på 2,3 mia. DKK. Investeringerne er i høj grad forbundet med forbedret effektivitet og rationalisering, som understøtter den langsigtede konkurrencedygtighed.

Overgang til IFRS

Arla har fra 2012 besluttet at aflægge regnskaber efter IFRS. En analysen af forskellene mellem den aktuelle regnskabspolitik og IFRS er afsluttet. Effekten af implementeringen på driftsresultatet, den finansielle position og pengestrømmene vil blive offentliggjort i halvårsrapporten for 2012.

Begivenheder efter balancedagen

I 2012 tager Arla et afgørende skridt ind på det russiske marked via en aftale om fælles produktion af gul ost med Molvest Group, Ruslands tredjestørste mejeri. For Arla betyder dette en investering på 25 mio. DKK. Fælles produktion forventes at begynde i starten af 2013.

I forbindelse med den fortsatte omstrukturering af produktionen af gul ost, er det i begyndelsen af 2012 besluttet at lukke mejerierne Klovsborg og Hjørring.

I januar blev det besluttet, at Mejeribrugets Arbejdsgiverforening vil melde sig ind i Dansk Industri i løbet af 2012. Arla har ret til en andel af nettoaktiverne, når dette sker.

Ledelsespåtegning

Konsolideret årsrapport

Denne konsoliderede årsrapport er i følge årsregnskabslovens §149 et uddrag af selskabets samlede årsrapport. For at gøre denne rapport mere overskuelig og brugervenlig har Arla Foods-koncernen valgt at offentliggøre en konsolideret årsrapport, som ikke indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Arla Foods amba.

Årsrapporten for moderselskabet er en integreret del af den samlede årsrapport, og den er tilgængelig på dansk på www.arlafoods.dk.

Overskudsdelingen samt efterbetalingerne fra moderselskabet fremgår af resultatdisponeringen i den konsoliderede årsrapport.

Den samlede årsrapport indeholder følgende erklæringer fra bestyrelsen og direktionen samt den uafhængige revisor.

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for Arla Foods amba for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2011.

Årsrapporten er udarbejdet i henhold til årsregnskabsloven og selskabets vedtægter. Det er vores opfattelse, at regnskaberne giver et retvisende billede af koncernens og selskabets finansielle stilling pr. 31. december 2011 samt af resul-

tatet af aktiviteterne og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2011.

Det er endvidere vores opfattelse, at ledelsesberetningen indeholder en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og selskabets finansielle stilling.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Aarhus, den 22. februar 2012

Direktion

Peder Tuborgh
Adminstrerende direktør

Povl Krogsgaard
Viceadminstrerende direktør

Bestyrelse

Åke Hantoft
Formand

Jan Toft Nørgaard
Næstformand

Viggo Ø. Bloch

Bjørn Jepsen

Bjarne Hass Nielsen

Palle Borgström

Thomas Johansen

Gunnar Pleijert

Bjarne Bundesen

Uwe Krause

Anders Ramström

Jonas Carlgren

Steen Nørgaard Madsen

Ingela Svensson

Leif Eriksson

Torben Myrup

Pejter Søndergaard

Heléne Gunnarson

Anne-Lie Nielsen

Bent Juul Sørensen

Den uafhængige revisors erklæringer

Til andelshaverne i Arla Foods a.m.b.a

Påtegning på koncernregnskabet og årsregnskabet

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods a.m.b.a for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2011. Koncernregnskabet og årsregnskabet omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, anvendt regnskabspraksis og andre noter for såvel koncernen som selskabet samt pengestrømsopgørelse for koncernen. Koncernregnskabet og årsregnskabet er udarbejdet efter årsregnskabsloven.

Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser nødvendig for at udarbejde et koncernregnskab og et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i koncernregnskabet og i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors

vurdering, herunder vurderingen af risici for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede præsentation af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2011 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2011 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af koncernregnskabet og årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet.

Aarhus, den 22. februar 2012

KPMG
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Finn L. Meyer
Statsaut. revisor

KPMG AB, Sverige

Carl Lindgren
Auktoriserad revisor

Indhold

PRIMÆRE OPGØRELSE

Konsolideret resultatopgørelse	45
Konsolideret balance	46
Konsolideret egenkapitalopgørelse	48
Konsolideret pengestrømsopgørelse	50

NOTER

Note 1: Anvendt regnskabspraksis	52
Note 2: Nettoomsætning	54
Note 3: Funktionsfordelte omkostninger	55
Note 4: Vederlag til repræsentantskabsvalgte revisorer	56
Note 5: Andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger	56
Note 6: Finansielle indtægter og finansielle omkostninger	58
Note 7: Skat	58
Note 8: Immaterielle anlægsaktiver	59
Note 9: Materielle anlægsaktiver	60
Note 10: Finansielle anlægsaktiver	62
Note 11: Varebeholdninger	63
Note 12: Tilgodehavender fra salg	64
Note 13: Minoritets interesser	65
Note 14: Udskudt skat	65
Note 15: Pensionsforpligtelser	66
Note 16: Øvrige hensatte forpligtelser	67
Note 17: Langfristede gældsforpligtelser	68
Note 18: Virksomhedssammenslutninger	69
Note 19: Afledte finansielle instrumenter	70
Note 20: Eventualforpligtelser	70
Note 21: Kontraktlige forpligtelser	71
Note 22: Nærtstående parter	71
Note 23: Andelshavernes hæftelse	71
Note 24: Koncernoversigt	72

Konsolideret resultatopgørelse

Mio. DKK	Note	2011	2010
NETTOOMSÆTNING	2	54.893	49.030
Produktionsomkostninger	3/5	-43.983	-39.154
Bruttoresultat		10.910	9.876
Salgs- og distributionsomkostninger	3/5	-6.781	-5.926
Administrations- og fællesomkostninger	3/5	-2.514	-2.313
Andre driftsindtægter	5	137	123
Andre driftsomkostninger	5	-87	-76
Resultat af primær drift		1.665	1.684
Resultat i joint ventures	10	17	0
Resultat i associerede virksomheder	10	15	23
Finansielle indtægter	6	143	147
Finansielle omkostninger	6	-448	-441
Resultat før skat		1.392	1.413
Skat	7	-60	-160
Årets resultat		1.332	1.253
Minoritetsinteresser	13	-21	15
ARLA FOODS AMBA'S ANDEL AF ÅRETS RESULTAT		1.311	1.268
Foreslås fordelt således:			
Efterbetaling for mælk		483	569
Rente på indskudskapital		8	0
Efterbetaling i alt		491	569
Overført til egenkapitalen:			
Kapitalkonto		547	466
Indskudskapital		273	233
Overført til egenkapitalen, i alt		820	699
FORDELT RESULTAT I ALT		1.311	1.268

Konsolideret balance

Aktiver

<i>Mio. DKK</i>	Note	Balance pr. 31.12.11	Balance pr. 31.12.10
ANLÆGSAKTIVER			
<i>Immaterielle anlægsaktiver</i>			
Goodwill		3.731	3.744
Licenser og varemærker mv.		450	328
IT-udvikling		401	380
Immaterielle anlægsaktiver i alt	8	4.582	4.452
<i>Materielle anlægsaktiver</i>			
Grunde og bygninger		4.897	4.728
Tekniske anlæg og maskiner		5.688	5.189
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		667	649
Anlæg under opførelse		1.270	652
Materielle anlægsaktiver i alt	9	12.522	11.218
<i>Finansielle anlægsaktiver</i>			
Kapitalandele i joint ventures	10	421	0
Kapitalandele i associerede virksomheder	10	264	634
Udskudte skatteaktiver	14	148	150
Andre værdipapirer mv.	10	560	550
Finansielle anlægsaktiver i alt		1.393	1.334
ANLÆGSAKTIVER I ALT		18.497	17.004
OMSÆTNINGSAKTIVER			
Varebeholdninger i alt	11	5.367	4.385
<i>Tilgodehavender</i>			
Tilgodehavender fra salg	12	5.756	4.781
Tilgodehavender hos associerede virksomheder		50	65
Andre tilgodehavender		394	304
Finansielle instrumenter		67	36
Periodeafgrænsningsposter		180	186
Tilgodehavender i alt		6.447	5.372
Værdipapirer i alt		4.088	2.888
Likvide beholdninger i alt		504	448
OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT		16.406	13.093
AKTIVER I ALT		34.903	30.097

Passiver

<i>Mio. DKK</i>	Note	Balance pr. 31.12.11	Balance pr. 31.12.10
EGENKAPITAL			
Kapitalkonto		7.892	7.082
Leverancebaserede ejerbeviser		826	838
Indskudskapital		676	231
Reservefond B		500	500
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter		-566	-71
Egenkapital i alt		9.328	8.580
MINORITETSINTERESSER			
	13	168	116
HENSATTE FORPLIGTELSE			
Udskudt skat	14	214	194
Pensionsforpligtelser	15	1.465	1.584
Øvrige hensatte forpligtelser	16	323	204
Hensatte forpligtelser i alt		2.002	1.982
GÆLDSFORPLIGTELSE			
<i>Langfristede gældsforpligtelser</i>			
Ansvarligt obligationslån		0	1.000
Udstedte obligationer		1.251	0
Realkreditinstitutter		5.952	4.932
Kreditinstitutter mv.		1.828	1.427
Langfristede gældsforpligtelser i alt	17	9.031	7.359
<i>Kortfristede gældsforpligtelser</i>			
Kortfristet del af langfristet gæld	17	108	104
Kreditinstitutter mv.		5.830	4.587
Efterbetaling til andelshaverne		491	1.031
Leverandørgæld		4.910	4.475
Gæld til joint ventures		3	0
Gæld til associerede virksomheder		14	1
Skat		29	51
Anden gæld		1.939	1.492
Finansielle instrumenter		920	138
Periodeafgrænsningsposter		130	181
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		14.374	12.060
GÆLDSFORPLIGTELSE I ALT		23.405	19.419
PASSIVER I ALT		34.903	30.097

Konsolideret egenkapitalopgørelse

2011

Mio. DKK	Saldo pr. 01.01.11	Årets resultat	Tilgang og betaling til andelshavere	Øvrige reguleringer	Valutakurs- reguleringer	Saldo pr. 31.12.11
Kapitalkonto	7.082	547	214	0	49	7.892
Leverancebaserede ejerbeviser	838	0	-14	0	2	826
Indskudskapital	231	273	161	0	11	676
Reservefond B	500	0	0	0	0	500
Værdireguleringer af sikrings- instrumenter	-71	0	0	-495	0	-566
Egenkapital i alt	8.580	820	361	-495	62	9.328

2010

Mio. DKK	Saldo pr. 01.01.10	Årets resultat	Tilgang og betaling til andelshavere	Øvrige reguleringer	Valutakurs- reguleringer	Saldo pr. 31.12.10
Kapitalkonto	6.471	466	0	38	107	7.082
Leverancebaserede ejerbeviser	857	0	-54	0	35	838
Indskudskapital	-	233	-2	0	0	231
Strategifond	462	0	-462	0	0	0
Reservefond B	500	0	0	0	0	500
Værdireguleringer af sikrings- instrumenter	-9	0	0	-62	0	-71
Egenkapital i alt	8.281	699	-518	-24	142	8.580

REGNSKABSPOSTER

Kapitalkonto

Kapitalkontoen omfatter selskabets ufordelte egenkapital.

Leverancebaserede ejerbeviser

Disse blev etableret i overensstemmelse med vedtægternes §19, stk. 1 (ii) og et tilhørende regulativ. Den enkelte andelshavers indestående på ejerbeviset vil kunne udbetales ved ophør af medlemskab af Arla Foods amba i overensstemmelse med regulativets bestemmelser, herunder at repræsentantskabet godkender udbetalingen. Kontoen føres i henholdsvis DKK og SEK.

Indskudskapital

Denne blev etableret i 2010 i overensstemmelse med vedtægternes §19, stk. 1, (iii) og et tilhørende regulativ. Den enkelte andelshavers indskudskapital vil kunne udbetales ved ophør af medlemskab af Arla Foods amba i overensstemmelse med regulativets bestemmelser, herunder at repræsentantskabet godkender udbetalingen. Kontoen føres i henholdsvis DKK, SEK og EUR.

Reservefond B

Reservefond B omfatter den ved selskabets stiftelse foretagne henlæggelse og kan efter bestyrelsens forslag af repræsentantskabet besluttes anvendt til dækning af ekstraordinære tab eller nedskrivninger, men alene vedrørende sådanne aktiviteter eller virksomheder, der ikke primært baserer sig på den fra andelshaverne indvejede mælkemængde, og kun såfremt sådanne tab ikke dækkes af andre reserver under egenkapitalen.

Værdireguleringer af sikringsinstrumenter

Posten omfatter dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme.

Ikke-forringelses klausul

Der kan ifølge vedtægterne ikke til Arla Foods amba's andelshavere ske udbetalinger, som forringer summen af selskabets kapitalkonto og eventuelle overførsler fra de årlige resultatdisponeringer til nettoopskrivning efter indre værdis metode. Der er indført vedtægtsændringer med virkning fra 2012 – se side 29.

REGNSKABSBERETNING

Egenkapitalen pr. 31. december 2011 udgør 9.328 mio. DKK, svarende til en stigning på 748 mio. DKK i forhold til 31. december 2010. Soliditeten målt som egenkapital i forhold til balancesum er faldet til 27 % pr. 31. december 2011 mod 29 % sidste år.

I overensstemmelse med konsolideringspolitikken er 4,5% af årets Arla-indtjening konsolideret med 1/3 til de enkelte andelshaveres konti (indskudskapital), og 2/3 til den kollektive egenkapital (kapitalkonto). Konsoliderede overskud fra tidligere år på indskudskapital giver andelshaverne ret til en årlig rente på Cibor + 1,5 %. Renter udbetales sammen med efterbetalingen. Såfremt en andelshaver fratræder eller pensioneres, vil indskud på de enkelte konti (leverancebaserede ejerbeviser og indskudskapital) blive udbetalt, hvis det godkendes af repræsentantskabet.

Årets resultat

I 2011 var Arla-indtjeningen 2,80 DKK, sammenlignet med 2,52 DKK i 2010. Overskud til konsolidering beløber sig til 820 mio. DKK, hvor 273 mio. DKK konsolideres på indskudskapitalen, og 547 mio. DKK konsolideres på kapitalkontoen (2010: 233 mio. DKK på indskudskapitalen og 466 mio. DKK på kapitalkontoen).

Tilgang

I 2011 har Arla Foods fusioneret med Hansa Milch i Tyskland og Milko i Sverige. Som følge af transaktionerne er indskudskapitalen øget med 167 mio. DKK og kapitalkontoen med 214 mio. DKK, i alt 381 mio. DKK.

Pr. 1. april 2011 fusionerede Arla Foods ambas med Hansa Milch. I forbindelse med fusionen blev Hansa Milch medlem af Arla Foods ambas. Som en del af transaktionen udstedte Arla Foods ambas 110 mio. DKK på indskudskapitalkontoen og 214 mio. DKK på kapitalkontoen. Som en del af aftalen er Hansa Milch berettiget til konsolidering på indskudskapitalen, som om de var blevet medlem fra 1. januar 2011. Udstedelse af 6 mio. DKK indskudskapital relateret til denne del af aftalen anses for at være en del af købsomkostningen i åbningsbalancen.

Pr. 1. november 2011 fusionerede Arla Foods med mejeriaktiviteterne fra Milko, og hovedparten af de tidligere andelshavere meldte sig ind i Arla Foods ambas. Som en del af transaktionen, skal andelshavere, som kommer ind i Arla Foods ambas, indskyde 51 mio. DKK på indskudskapital. Beløbet vil blive overført ved likvidationen af Milko, hvilket forventes at ske midt i 2012.

Betaling til andelshavere

I løbet af 2011 besluttede et mindre antal medlemmer at forlade Arla Foods ambas. Indskud på individuelle medlemskonti vil efter godkendelse fra repræsentantskabet blive udbetalt i marts 2012. Som en konsekvens heraf er 14 mio. DKK på leve-

rancebaserede ejerbeviser og 6 mio. DKK i indskudskapital blevet overført til posten anden gæld.

Øvrige reguleringer

Årets værdireguleringer af sikringsinstrumenter beløber sig til -495 mio. DKK og skyldes primært værdireguleringer af rentesikringsinstrumenter på -428 mio. DKK (2010: -75 mio. DKK). Rentesikringsinstrumenter anvendes for at sikre fleksibiliteten i renterne og balancere risici i henhold til finanspolitikken, der er godkendt af bestyrelsen. Dette gøres ved brug af renteswaps og optioner. En rentestigning på 1% point vil påvirke markedsværdien positivt med ca. 400 mio. DKK.

Værdireguleringer af valutasikringsinstrumenter beløber sig til -159 mio. DKK (2010: -5 mio. DKK). Værdireguleringer af råvaresikringsinstrumenter beløber sig til 14 mio. DKK (2010: 5 mio. DKK). Dette gøres ved at anvende finansielle fastpriskontrakter, som dækker forbruget af energi og diesel. Skatteeffekten af dette beløber sig til 78 mio. DKK.

Valutakursreguleringer

Valutakursreguleringer har øget egenkapitalen med 62 mio. DKK (2010: 142 mio. DKK). Dette relaterer sig primært til omregning af nettoaktiver i udenlandske rapporteringsenheder, inklusive ansvarlig lånekapital, som anses for at udgøre en del af investeringen. Indskud på leverancebaserede ejerbeviser og indskudskapital er angivet i DKK, SEK og EUR, og effekten af årets valutakursændringer er afspejlet i kapitalkontoen.

Konsolideret pengestrømsopgørelse

Mio. DKK	Note	2011	2010
PENGESTRØMME FRA DRIFTSAKTIVITET			
Arla Foods amba's andel af årets resultat		1.311	1.268
Af- og nedskrivninger	3	2.036	2.059
Øvrige driftsposter uden likviditetsmæssig effekt		-310	-285
Resultatandele i joint ventures og associerede virksomheder	10	-32	-23
Ændring i udskudte skatter		-78	96
Ændring i varebeholdninger		-380	-618
Ændring i tilgodehavender		-160	-316
Ændring i hensatte forpligtelser		-389	-272
Ændring i leverandørgæld og anden gæld mv.		381	795
Betalt skat		-78	-152
Pengestrømme fra driftsaktiviteter i alt		2.301	2.552
PENGESTRØMME FRA INVESTERINGSAKTIVITETER			
Investering i immaterielle anlægsaktiver	8	-144	-110
Investering i materielle anlægsaktiver	9	-2.165	-1.508
Salg af materielle anlægsaktiver		6	3
Investering i finansielle anlægsaktiver	10	-30	-11
Køb af virksomheder	18	-149	0
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter i alt		-2.482	-1.626
PENGESTRØMME FRA FINANSIELLE AKTIVITETER			
Efterbetaling vedrørende forudgående regnskabsår		-1.031	-660
Udbetaling fra egenkapitalen vedr. udtrådte andelshavere		-56	-34
Ændring i langfristede gældsforpligtelser		1.492	-102
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser		969	-1.596
Pengestrømme fra finansielle aktiviteter i alt		1.374	-2.392
Ændring i likvide midler og værdipapirer		1.193	-1.466
Likvide midler og værdipapirer 1. januar		2.508	3.889
Valutakursregulering af likvider		17	85
Likvide midler og værdipapirer 31. december		3.718	2.508

REGNSKABSPOSTER

Driftsaktiviteter

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres som Koncernens andel af overskud/underskud for året reguleret for driftsposter uden likviditetsmæssig effekt, såsom af- og nedskrivninger, hensatte forpligtelser samt ændringer i arbejdskapitalen.

Pengestrømme vedrørende købte virksomheder indregnes i pengestrømsopgørelsen fra overtagelsestidspunktet. Pengestrømme vedrørende solgte virksomheder indregnes frem til salgstidspunktet.

Investeringsaktiviteter

Pengestrømme fra investeringsaktiviteter består af betalinger i forbindelse med køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver. Likviditetsvirkningen af køb og salg af virksomheder vises separat under pengestrømme fra investeringsaktivitet.

Finansieringsaktiviteter

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter omfatter optagelse og tilbagebetaling af kortfristede og langfristede gældsforpligtelser, til kreditinstitutter, realkreditinstitutter, efterbetaling til andelshaverne vedrørende det forudgående regnskabsår og udbetalinger fra egenkapitalen.

Likvide beholdninger

De likvide midler udgøres af likvide beholdninger samt børsnoterede obligationer, hvorpå der kun er ubetydelige risici for værdiændringer.

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af koncernregnskabet.

REGNSKABSBERETNING

Pengestrømme fra driftsaktivitet udgjorde 2.301 mio. DKK i 2011 mod 2.552 mio. DKK i 2010. Reduktionen i pengestrømme fra driftsaktivitet udgør 251 mio. DKK.

Arbejdskapital er defineret som summen af varebeholdninger og tilgodehavender fra salg fratrukket leverandørgæld udgjorde 6.213 mio. DKK pr. 31. december 2011 sammenlignet med 4.691 mio. DKK i 2010. Arla Foods har styrket fokus på at øge pengestrømmen fra driftsaktiviteter (Programme Zero). Effekten af Programme Zero i 2011 estimeres til 1,0 mia. DKK, hvilket primært skyldes højere leverandørgæld. Den positive effekt er opvejet af fusioner og opkøb og konsolidering af tidligere associerede selskaber samt effekten af en stigende omsætning.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet var -2.482 mio. DKK sammenlignet med -1.626 mio. DKK i 2010. Årets investeringer i anlægsaktiver beløb sig til 2.165 mio. DKK.

Frie pengestrømme udgjorde i alt -181 mio. DKK i 2011 sammenlignet med +926 mio. DKK i 2010. Disse beregnes som pengestrømme fra driftsaktivitet fratrukket pengestrømme fra investeringsaktivitet. Udviklingen relaterer sig primært til investeringer i kapitalapparatet.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet er 1.374 mio. DKK. Likvide midler og værdipapirer udgør tilsammen 3.718 mio. DKK sammenlignet med 2.508 mio. DKK i foregående år. Dette indeholder udstedelse af obligationer, der indgår i salgs- og genkøbsforretninger med en værdi på 3.950 mio. DKK mod 2.765 mio. DKK i 2010. I pengestrømsopgørelsen er bankgæld modregnet i likvide midler med i alt 873 mio. DKK (2010: 828 mio. DKK).

Note 1 Anvendt regnskabspraksis

Generelt

Årsrapporten for Arla Foods-koncernen for 2011 er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store klasse C-virksomheder.

Den anvendte regnskabspraksis, som er beskrevet nedenfor, er uændret. Dog er definitionen af kontrol ændret i årsregnskabsloven. Som en konsekvens heraf er et antal af Arlas selskaber, som tidligere var klassificeret som associerede virksomheder, nu klassificeret som datterselskaber og dermed er fuldt konsolideret i regnskabet fra 1. januar 2011. Derudover anses andre selskaber, som tidligere var associerede virksomheder, nu som joint ventures. I overensstemmelse med årsregnskabsloven er sammenligningstal ikke korrigeret.

Årsrapporten præsenteres i danske kroner, som er moderselskabets funktionelle valuta.

I note 1 er den generelt anvendte regnskabspraksis beskrevet. For regnskabsmæssige områder med flere detaljer i noterne er den anvendte regnskabspraksis for disse områder flyttet til noten. Beskrivelsen af anvendt regnskabspraksis i noterne er en del af den samlede beskrivelse af anvendt regnskabspraksis.

Nettoomsætning – note 2

Funktionsfordelte omkostninger – note 3

Andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger – note 5

Finansielle indtægter og finansielle omkostninger – note 6

Skat – note 7

Immaterielle anlægsaktiver – note 8

Materielle anlægsaktiver – note 9

Leasing – note 9

Finansielle anlægsaktiver – note 10

Varebeholdninger – note 11

Tilgodehavender fra salg – note 12

Minoritetsinteresser – note 13

Udskudt skat – note 14

Pensionsforpligtelser – note 15

Øvrige hensatte forpligtelser – note 16

Langfristede gældsforpligtelser – note 17

Virksomhedssammenslutninger – note 18

Afledte finansielle instrumenter – note 19

Eventualforpligtelser – note 20

Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de dattervirksomheder, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50 procent af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse. Virksomheder med delt indflydelse anses som joint ventures. Virksomheder, hvori koncernen udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder. Betydelig indflydelse opnås typisk ved direkte eller indirekte at eje eller råde over mere end 20 procent, men mindre end 50 procent af stemmerettighederne. Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabets og de enkelte dattervirksomheders regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Der elimineres for koncerninterne indtægter og omkostninger, aktiebesiddelser mv., interne mellemværender og udbytter. Realiserede og urealiserede avancer og tab ved transaktioner mellem joint ventures og associerede virksomheder elimineres forholdsmæssig for koncernens ejerandel i virksomheden. Urealiserede tab elimineres på samme måde i det omfang, der ikke er sket værdiforringelse.

Omregning af fremmed valuta

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Tilgodehavender, forpligtelser og andre monetære poster i fremmed valuta omregnes til balancedagens valutakurs. Forskellen mellem balancedagens kurs og kursen på tidspunktet for tilgodehavendets

eller forpligtelsens opståen, eller kursen i den seneste årsrapport, indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Ved indregning i koncernregnskabet af joint ventures og associerede virksomheder med en anden funktionel valuta end DKK, omregnes resultatopgørelserne til gennemsnitlige valutakurser pr. måned i det omfang, dette ikke giver et væsentligt anderledes billede end ved anvendelse af transaktionsdagens kurs. Balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser.

Eventuelle kursdifferencer opstået ved omregning af de udenlandske virksomheders primo-egenkapital til valutakurserne på balancedagen, og kursdifferencer, der opstår ved omregning af de udenlandske virksomheders resultatopgørelser til gennemsnitlige valutakurser, indregnes direkte på egenkapitalen.

Tilsvarende er valutakursreguleringer på lån og afledte finansielle instrumenter, der er indgået til kurssikring af investeringer i udenlandske virksomheder, indregnet direkte i egenkapitalen i det omfang, at de effektivt sikrer mod valutarisici relateret til nettoinvesteringen.

Offentlige tilskud

Offentlige tilskud omfatter tilskud og finansiering af udviklingsprojekter samt tilskud til investeringer mv. Offentlige tilskud indregnes ikke, før der er rimelig sikkerhed for, at tilskuddene vil blive modtaget. Tilskud til omkostninger mv. indregnet direkte i resultatopgørelsen, indregnes som andre driftsindtægter. Eftergivelige tilskud indregnes som forpligtelser, indtil det er overvejende sandsynligt, at betingelserne for eftergivelse opfyldes.

Periodeafgrænsningsposter (aktiv)

Periodeafgrænsningsposter omfatter afholdte udgifter vedrørende efterfølgende regnskabsår, herunder forudbetalt leje og forsikringsomkostninger mv.

Periodeafgrænsningsposter indregnes til amortiseret kostpris, som i al væsentlighed svarer til nominelle værdier.

Værdipapirer

Værdipapirer består primært af noterede danske obligationer. Ved første indregning måles værdipapirer til kostpris, og efterfølgende måles de til dagsværdien på balancedagen.

Ændringer i dagsværdien indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Likvide beholdninger

Likvide beholdninger angivet i fremmed valuta omregnes til balancedagens valutakurs.

Egenkapital og efterbetalinger til andelshaverne

Efterbetaling til andelshaverne indregnes som gæld med den del af årets resultat, som bestyrelsen indstiller til repræsentantskabet at udbetale til andelshaverne. Beløbet føres via resultatdisponeringen.

Øvrige gældsforpligtelser

Gæld til leverandører, joint ventures og associerede virksomheder samt anden gæld måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til de nominelle beløb.

Periodeafgrænsningsposter (passiv)

Periodeafgrænsningsposter omfatter bl.a. modtagne betalinger vedrørende indtægter i de efterfølgende år samt badwill. Periodeafgrænsningsposter måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominelle beløb.

Konsolideret pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen for koncernen præsenteres efter den indirekte metode med udgangspunkt i koncernresultatet. Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømmene fordelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet samt hvorledes disse pengestrømme har påvirket de likvide midler.

Pengestrømme fra driftsaktiviteter opgøres som koncernens andel af årets resultat reguleret for driftsposter uden likviditetsmæssig effekt.

Pengestrømme fra investeringsaktiviteter består af betalinger i

forbindelse med køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver.

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter omfatter optagelse og tilbagebetaling af kortfristede og langfristede gældsforpligtelser ud over hensættelser, til kreditinstitutter, realkreditinstitutter, betaling til andelshaverne vedrørende det forudgående regnskabsår og udbetalinger fra egenkapitalen.

De likvide midler udgøres af likvide beholdninger samt børsnoterede obligationer, hvorpå der kun er ubetydelige risici for værdiændringer.

Usikkerheder vedrørende indregning og måling

Ved udarbejdelsen af koncernregnskabet foretager ledelsen forskellige skøn og forudsætninger, som udgør grundlaget for præsentation, indregning og måling af koncernens aktiver og passiver. De vigtigste regnskabsmæssige skøn og vurderinger præsenteres nedenfor. De anvendte skøn og forudsætninger, der foretages om fremtidige forhold, er baseret på tidligere erfaringer og andre faktorer, som af ledelsen vurderes at være forsvarlige, men som i sagens natur er usikre. Forudsætningerne kan være ufuldstændige eller upræcise, og der kan opstå uventede begivenheder eller forhold.

Nogle gange er det nødvendigt at ændre tidligere estimater på grund af ændringer i de forhold, som de var baseret på, eller på grund af nye informationer eller efterfølgende begivenheder. Ændringer i regnskabsmæssige estimater indregnes i den regnskabsperiode, hvor ændringen forekommer, og ligeledes i fremtidige regnskabsperioder, hvis ændringen påvirker både den periode, hvor den forekom, og efterfølgende regnskabsperioder.

Anlægsaktiver: Estimerede levetider for immaterielle og materielle anlægsaktiver, som afskrives løbende, vurderes med jævne mellemrum.

Nedskrivningstests for goodwill og andre immaterielle aktiver foretages, hvis der er tegn på værdiforringelse. Der foretages et skøn over, hvorvidt de dele af virksomheden, som aktivet tilhører (pengestrømsgenererende enheder) vil være i stand til at generere tilstrækkeligt positive nettopengestrømme i fremtiden (nytteværdi) til at understøtte den regnskabsmæssige værdi af aktivet og andre nettoaktiver i den relevante del af forretningen. På grund af virksomhedens natur må der foretages et estimat af forventede pengestrømme de næste mange år, foruden en rimelig diskonteringsfaktor, hvilket selvfølgelig fører til en vis grad af usikkerhed. Immaterielle anlægsaktiver er nærmere beskrevet i note nr. 8 og materielle anlægsaktiver i note 9.

Varebeholdninger: Kostprisen for fremstillede færdigvarer og varer under fremstilling består af råvarer, hjælpematerialer, direkte forarbejdningsomkostninger og indirekte produktionsomkostninger. Indirekte produktionsomkostninger indeholder omkostninger vedrørende indirekte materialer, løn samt vedligeholdelse og afskrivninger på maskiner, anlæg og produktionsudstyr og omkostningen ved administration og styring af et anlæg.

Enhederne i koncernen, som anvender standardomkostninger til beregning af varebeholdninger, reviderer disse omkostninger mindst en gang om året. Standardomkostningen ændres også, hvis den afviger væsentligt fra den faktiske kostpris af det individuelle produkt. Indirekte produktionsomkostninger er beregnet på baggrund af relevante forudsætninger med hensyn til kapacitetsudnyttelse, produktionsstid og andre faktorer, der kendetegner det enkelte produkt.

Nettorealisationsværdien for varebeholdninger opgøres som salgsprisen med fradrag af færdiggørelsesomkostninger, som er nødvendige for at gennemføre salget, og den fastsættes under hensyntagen til omsættelighed, ukurans og udvikling i forventet salgspris. Beregningen af nettorealisationsværdien er især relevant for discountprodukter. Varebeholdninger er nærmere beskrevet i note 11.

Tilgodehavender: Nedskrivninger på tilgodehavender er baseret på en individuel vurdering af tegn på værdiforringelse i forbindelse med kunders insolvens, forventede insolvens, og en matematisk beregning baseret på gruppering af tilgodehavender efter antal dages løbetid. Note 12 viser bevægelser for året i nedskrivninger baseret på tilgodehavender vedrørende salg og tjenesteydelser.

Udskudt skat: Udskudt skat afspejler vurderinger af den faktiske fremtidige skat, som skal betales vedrørende poster i regnskabet, under hensyntagen til timing og sandsynlighed. Endvidere afspejler disse skøn forventninger om fremtidige skattepligtige overskud og koncernens skatteplanlægning. Faktisk fremtidig skat kan afvige fra disse skøn som følge af ændringer i forventningerne til den fremtidige skattepligtige indkomst, fremtidige lovmæssige ændringer for indkomstskat eller resultatet af skattemyndighedernes endelige gennemgang af koncernens selvangivelser. Indregning af udskudt skat afhænger også af en vurdering af den fremtidige anvendelse af aktivet. Udskudt skat er nærmere beskrevet i note 14.

Pensionsforpligtelser: En vurdering af værdien af ydelsesbaserede pensionsordninger er baseret på en række aktuariemæssige forudsætninger, herunder diskonteringsrenter, forventet afkast på ordningernes aktiver samt forventet stigningstakt i løn og pensioner. Værdien af Arla's ydelsesbaserede pensionsordninger er baseret på vurderinger fra eksterne aktuarer. Yderligere oplysninger om disse ordninger findes i note 15.

Øvrige hensatte: forpligtelser er især forbundet med omstruktureringer og forsikringsmæssige hensættelser. I forbindelse med omstruktureringer revurderer ledelsen levetider og restværdier for langfristede aktiver, som anvendes i virksomheden under omstrukturering. Omfanget og størrelsen af tabsgivende kontrakter samt medarbejder- og andre forpligtelser i forbindelse med omstruktureringen estimeres ligeledes. Øvrige hensatte forpligtelser er nærmere beskrevet i note 16.

Finansielle instrumenter: Ved indgåelse af finansielle instrumenter vurderer ledelsen, om instrumentet er en effektiv sikring af indregnede aktiver og passiver, forventede fremtidige pengestrømme eller finansielle investeringer. Effektiviteten af indregnede sikringsinstrumenter vurderes mindst hvert kvartal, og en eventuel ineffektivitet indregnes i resultatopgørelsen.

Leasing: Arla har indgået et antal leasingkontrakter. Ved indgåelse af disse aftaler vurderer ledelsen indholdet af kontrakterne med henblik på at klassificere lejekontrakterne som enten finansiell leasing eller operationel leasing. Koncernen har hovedsageligt indgået operationelle leasingkontrakter for standardiserede aktiver med kort løbetid i forhold til aktivernes levetid og dermed klassificeres leasingaftalerne som operationel leasing.

Virksomhedssammenslutninger: Ved fusioner og opkøb, hvor Arla får kontrol over den pågældende virksomhed, anvendes overtagelsesmetoden. En vis usikkerhed er forbundet med identificering af aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser og til måling af dagsværdien på overtagelsestidspunktet. Ved virksomhedssammenslutninger og etablering af nye samarbejdsaftaler foretages en vurdering med henblik på at klassificere den overtagne virksomhed som datterselskab, joint venture eller associeret virksomhed. Vurderingen foretages på baggrund af de indgående aftaler om erhvervelse af ejerskab eller stemmeret i virksomheden, og på baggrund af indgående aktionæraftaler mv., der fastlægger den faktiske kontrol i virksomheden. Denne klassificering er væsentlig, idet datterselskaber konsolideres, mens joint ventures og associerede virksomheder ikke konsolideres, men indregnes med den forholdsvis mæssige andel af indre værdi og resultatet for året. Joint ventures og associerede virksomheder er vist i note 10. Note 18 viser dagsværdien på anskaffelsestidspunktet for aktiver og forpligtelser for årets virksomhedssammenslutninger.

Note 2 Nettoomsætning**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

Nettoomsætning indregnes i resultatopgørelsen, når risici og tilknyttet afkast er overdraget til køber, og omfatter fakturerede salg for året med fradrag salgsrabatter, kontantrabatter, moms og afgifter. Refusioner og EU-støtte til produktionen indgår i nettoomsætningen.

Oplysninger er anført om forretningsområder, herunder geografiske markeder og produktkategorier, med hensyn til omsætningsfordelingen. Oplysningerne er baseret på koncernens regnskabspraksis og interne økonomistyring.

Nettoomsætning fordelt på forretningsområder/markeder:

Mio. DKK	2011		2010	
	Omsætning	Organisk vækst	Omsætning	Organisk vækst
Consumer:				
Danmark*	6.766	2,5%	7.059	2,0%
Sverige	10.668	3,4%	9.606	2,1%
Finland	2.250	5,0%	2.142	-7,4%
Storbritannien	12.751	6,0%	12.184	3,2%
Tyskland	4.443	4,4%	2.021	0,4%
Holland	1.574	2,5%	1.535	6,5%
Kerne- markeder	38.452	2,8%	34.547	n/a
Vækst- markeder	3.786	22,7%	3.227	n/a
Værdi- markeder	4.014	5,3%	3.699	n/a
Øvrige	8.641	n/a	7.557	n/a
Nettoomsætning i alt	54.893	6,1%	49.030	3,0%

* Organisk vækst for Consumer Danmark vedrører udelukkende mejeri-relaterede produkter.

Nettoomsætning fordelt efter produktkategori:

Mio. DKK	2011		2010	
	Omsætning	Omsætningsandel	Omsætning	Omsætningsandel
Friskvare- produkter	22.370	41,3%	19.678	40,1%
Ost	13.206	24,1%	12.168	24,8%
Smør og blanding- sprodukter	7.614	13,9%	6.691	13,6%
Øvrige	11.703	20,7%	10.493	21,5%
Nettoomsætning i alt	54.893	100%	49.030	100%

REGNSKABSBERETNING

Nettoomsætningen i 2011 udgjorde i alt 54,9 mia. DKK mod 49,0 mia. DKK i 2010, hvilket svarede til en stigning på 12,0 procent. Den organiske vækst for 2011 er på 6,1 procent.

Fusioner og opkøb har påvirket nettoomsætningen med 2,7 mia. DKK fordelt på Hansa med 2,1 mia. DKK, Allgäuland med 0,3 mia. DKK og Milko med 0,2 mia. DKK. Salgspriserne har øget nettoomsætningen med 2,4 mia. DKK, hvilket primært skyldes stigende markedspriser. Desuden er nettoomsætningen steget med 0,8 mia. DKK på grund af større volumen og ændret produktmix.

Markeder

Hvad angår nettoomsætningen på markederne blev 39 mia. DKK realiseret på kernemarkederne, hvilket udgør ca. 70% af den samlede omsætning.

Consumer International driver hovedsageligt virksomhed på vækstmarkederne i Polen, Rusland, USA og Mellemøsten samt Nordafrika. Vækstmarkedernes nettoomsætning på 4 mia. DKK er steget med 23% i 2011, og udgør nu 6% af den samlede nettoomsætning. Især Rusland og Mellemøsten viser gode vækstrater.

Nettoomsætningen på værdimarkederne i 2011 var 4 mia. DKK, hvilket udgør 8% af den samlede nettoomsætning. Den resterende nettoomsætning relaterer sig primært til trading.

Produktkategorier

Væksten i nettoomsætningen i 2011 realiseres på alle produktkategorier. Den største vækst kommer fra friskvareprodukter (FDP) med en nettoomsætning på 3 mia. DKK og ost med 1 mia. DKK.

Note 3 Funktionsfordelte omkostninger

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter varekøb (herunder indkøb af mælk fra andelshaverne) og direkte og indirekte omkostninger (herunder afskrivninger og nedskrivninger på produktionsanlæg mv. samt lønomkostningerne) forbundet med årets omsætning. Indkøb af mælk fra andelshaverne er indregnet med aconto-priserne for regnskabsåret og udgør således ikke efterbetaling.

Salgs- og distributionsomkostninger

Omkostninger afholdt til salg og distribution af varer solgt i løbet af året og til salgskampagner mv. i løbet af året, indregnes som salgs- og distributionsomkostninger. Omkostninger til salgspersonale, nedskrivninger på tilgodehavender, omkostninger til sponsorer, reklame og udstillinger samt af- og nedskrivninger indregnes ligeledes som salgs- og distributionsomkostninger.

Administrations- og fællesomkostninger

Administrationsomkostninger og faste omkostninger omfatter omkostninger afholdt i løbet af året til ledelse og administration, herunder omkostninger til administrativt personale, kontorlokaler og kontoromkostninger samt afskrivninger og nedskrivninger.

Personaleomkostninger

Mio. DKK	2011	2010
Lønninger og gager	-5.797	-5.411
Pensioner	-522	-520
Andre udgifter til social sikring	-659	-623
Personaleomkostninger i alt	-6.978	-6.554
Personaleomkostninger er indeholdt i:		
Produktionsomkostninger	-3.949	-3.780
Salgs- og distributionsomkostninger	-2.232	-2.006
Administrations- og fællesomkostninger	-797	-768
Personaleomkostninger i alt	-6.978	-6.554
Vederlag til moderselskabets repræsentantskab	-6	-5
Vederlag til moderselskabets bestyrelse	-5	-5
Vederlag til moderselskabets direktion	-20	-18
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	17.417	16.215

Af- og nedskrivninger

Mio. DKK	2011	2010
Immaterielle anlægsaktiver	-436	-485
Materielle anlægsaktiver	-1.600	-1.574
Af- og nedskrivninger i alt	-2.036	-2.059
Af- og nedskrivninger er indeholdt i følgende regnskabsposter:		
Produktionsomkostninger	-1.439	-1.436
Salgs- og distributionsomkostninger	-152	-185
Administrations- og fællesomkostninger	-445	-438
Af- og nedskrivninger i alt	-2.036	-2.059

REGNSKABSBERETNING

Samlede omkostninger

Samlede produktions-, salgs- og distributionsomkostninger og administrations- og fællesomkostninger er steget 12%, hvilket er omtrent det samme som stigningen i omsætningen. Af denne stigning kan 2,7 mia. DKK svarende til 6% tilskrives fusionerne og opkøb af Hansa, Allgäuland og Milko. Gennemsnitlige kurser for SEK og GBP er steget i 2011, hvilket har påvirket omkostningerne med 0,2 mia. DKK. Opdelingen af de samlede omkostninger i produktions-, salgs- og distributionsomkostninger og administrations- og fællesomkostninger har ikke ændret sig væsentligt sammenlignet med 2010.

Produktionsomkostninger omfatter en aconto-betaling til andelshaverne på 17,5 mia. DKK mod 14,9 mia. DKK i 2010. Forholdet mellem omsætning og produktionsomkostninger samt salgs- og distributionsomkostninger har ikke ændret sig væsentligt.

Administrationsomkostninger er steget primært på grund af fusioner og opkøb.

Personaleomkostninger

I Arla Foods er der en bonusordning, som omfatter en række medarbejdere i ledende stillinger. Medarbejderen kan tjene op til 20% eller 30% af den årlige løn baseret på fastsatte mål. I årsregnskabet er 46 mio. DKK (2010: 36 mio. DKK) indregnet som optjent bonus til medarbejdere. Dette er baseret på en anslået gennemsnitlig bonus procent på 17% (2010: 11%).

Af- og nedskrivninger

Afskrivninger på immaterielle aktiver udgør 436 mio. DKK mod 485 mio. DKK i 2010. Faldet skyldes, at flere aktiver primært goodwill og it-udvikling er fuldt afskrevet eller nedskrevet til DKK 0 i 2010.

Afskrivninger på materielle anlægsaktiver udgør 1.600 mio. DKK, hvilket er en stigning på 26 mio. DKK i forhold til 2010. Nedskrivninger på 101 mio. DKK er på samme niveau som i 2010.

Note 4 Vederlag til repræsentantskabsvalgte revisorer**Vederlag til revisorer**

<i>DKK million</i>	2011	2010
Lovpligtig revision	-13	-14
Skatterådgivning	-7	-5
Andre ydelser	-10	-4
Vederlag til revisorer i alt	-30	-23

KPMG er udpeget som revisorer af repræsentantskabet.

Honorarer er specificeret i henhold til kravene i den danske årsregnskabslov. Andre ydelser omfatter bl.a. honorar for udført due diligence i forbindelse med fusioner og opkøb af selskaber eller aktiviteter.

Note 5 Andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

Andre driftsindtægter og -omkostninger omfatter regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til koncernens hovedaktiviteter. Disse poster omfatter gevinster og tab ved salg af immaterielle og materielle anlægsaktiver mv.

Andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger:

<i>Mio. DKK</i>	2011	2010
Andre driftsindtægter:		
Gevinst ved salg af immaterielle og materielle anlægsaktiver	13	13
Salg af elektricitet	64	54
Lejeindtægter og andre sekundære indtægter	7	12
Andre poster	53	44
Andre driftsindtægter i alt	137	123
Andre driftsomkostninger:		
Tab ved salg af immaterielle og materielle anlægsaktiver	-10	-13
Omkostninger forbundet med salg af elektricitet	-37	-37
Andre poster	-40	-26
Andre driftsomkostninger i alt	-87	-76

Indvirkning på resultatopgørelsen

Mio. DKK	Inklusiv andre driftsindtægter og omkostninger samt særlige poster	Andre driftsindtægter og omkostninger samt særlige poster	Eksklusiv andre driftsindtægter og omkostninger samt særlige poster
2011			
NETTOOMSÆTNING	54.893	0	54.893
Produktionsomkostninger	-43.983	+60	-43.923
Bruttoresultat	10.910	+60	10.970
Salgs- og distributionsomkostninger	-6.781	0	-6.781
Administrations- og fællesomkostninger	-2.514	-52	-2.566
Andre driftsindtægter	137	-137	0
Andre driftsomkostninger	-87	+87	0
Resultat af primær drift	1.665	-42	1.623

REGNSKABSBERETNING

Andre driftsindtægter og omkostninger

Andre driftsindtægter og omkostninger vedrører regnskabsposter af sekundær karakter.

Inkluderet i dette er indtægter og omkostninger i forbindelse med salg af overskudsel fra kondensanlæg. I 2011 var det samlede nettoresultat relateret til dette 27 mio. DKK (2010: 17 mio. DKK). I 2011 blev der indgået lønsomme aftaler om levering af el, hvilket er skyld i det forbedrede resultat.

Gevinster og tab relateret til afhændede anlægsaktiver indregnes i driftsindtægter med et overskud på 13 mio. DKK (2010: 13 mio. DKK) og i driftsomkostninger med et tab på 10 mio. DKK (2010: 13 mio. DKK).

Særlige poster

Ud over andre driftsindtægter og -omkostninger, specificerer noten også påvirkning af særlige poster. Disse poster er indregnet i resultatopgørelsen som produktionsomkostninger, salgs- og distributionsomkostninger samt administrations- og fællesomkostninger.

I produktionsomkostninger er 60 mio. DKK henført til særlige poster. I 2010 blev anlægsaktiver i Polen nedskrevet. Denne nedskrivning er tilbageført i 2011, hvilket har medført en positiv resultat-effekt på 23 mio. DKK.

I alt 83 mio. DKK vedrører omstrukturingsomkostninger, herunder nedskrivninger af anlæg. I 2011 blev en omstrukturering af gul ost i Danmark og Sverige påbegyndt. Dette har ført til både nedskrivninger og fratrædelsesgodtgørelser på i alt 53 mio. DKK. Den resterende del vedrører andre omstruktureringer i Danmark og Sverige.

I administrations- og fællesomkostninger kan 52 mio. DKK henføres til særlige poster. Disse relaterer sig primært til indregning af omkostninger på anlægsaktiver, der ikke tidligere har opfyldt kravene til indregning, hvilket har haft en positiv effekt på 42 mio. DKK.

Note 6 Finansielle indtægter og finansielle omkostninger**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

Renteindtægter og -omkostninger samt kapitalgevinster og -tab mv. medtages i resultatopgørelsen med de beløb, der kan henføres til regnskabsåret.

Finansielle poster omfatter herudover realiserede og urealiserede kursreguleringer af værdipapirer og udenlandsk valuta, amortisering af finansielle aktiver og forpligtelser samt rentedelen af finansielle leasingydelser. Endvidere medtages realiserede og urealiserede gevinster og tab på afledte finansielle instrumenter, der ikke kan klassificeres som sikringsaftaler. Regnskabspraksis for leasingaftaler beskrives i note 9 og for afledte finansielle instrumenter i note 19.

REGNSKABSBERETNING

Finansielle poster indregnes netto i resultatopgørelsen i 2011 med 305 mio. DKK (2010: 294 mio. DKK). Stigningen i koncernens finansielle omkostninger kan primært henføres til lavere gevinster på valuta.

I finansielle poster indgår koncernens nettorenteomkostninger-eksklusiv rente vedrørende pensioner på 315 mio. DKK mod 338 mio. DKK i 2010. Den gennemsnitlige rente er faldet til 3,1 % i 2011 mod 3,7 % i 2010.

Finansielle indtægter og omkostninger:

Mio. DKK	2011	2010
<i>Finansielle indtægter:</i>		
Renter, likvide beholdninger	26	21
Renter, værdipapirer	53	40
Valutakursgevinster (netto)	61	77
Øvrige	3	9
Finansielle indtægter i alt	143	147
<i>Finansielle omkostninger:</i>		
Renter, kreditinstitutter m.v.	-437	-441
Øvrige	-11	0
Finansielle omkostninger i alt	-448	-441
Finansielle poster, netto	-305	-294

Note 7 Skat**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

Den skattepligtige indkomst opgøres efter de for virksomhederne gældende nationale regler. Skatten opgøres på baggrund af kooperationsbeskatning eller selskabsbeskatning. Kooperationsbeskatning baseres på formue, mens selskabsbeskatning baseres på årets indkomst.

Årets skat består af årets aktuelle skat og ændringer i årets udskudte skat. Den omkostningsførte skat vedrørende årets avancer/tab indregnes i resultatopgørelsen. Den omkostningsførte skat vedrørende indtægter og omkostninger indregnet i egenkapitalen, indregnes direkte på egenkapitalen. Der er fuld fordeling af skat mellem sambeskattede virksomheder.

Aktuelle skatteforpligtelser

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavender indregnes i balancen som skat, beregnet af årets skattepligtige indkomst, reguleret for eventuel skat vedrørende tidligere års skattepligtige indkomster samt for betalte aconto-skatter.

Årets skat

Mio. DKK	2011	2010
Kooperationsskat	-35	-57
Skat af årets skattepligtige indkomst	-34	-125
Regulering, udskudt skat	-20	-7
Ændring af skatteprocent	-18	-5
Korrektion af tidligere års skat	47	34
Årets skat i alt	-60	-160

REGNSKABSBERETNING

Den omkostningsførte skat er faldet i forhold til 2010, hvilket primært kan henføres til lavere skattepligtig indkomst for året. Skatteprocenten i Storbritannien reduceres pr. 1. april 2012 fra 27 % til 25 %. Skatteprocenten i Finland reduceres pr. 1. januar 2012 fra 26 % til 24,5 %. Den udskudte skat for disse lande er blevet reduceret tilsvarende.

Note 8 Immaterielle anlægsaktiver**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

Immaterielle anlægsaktiver måles til anskaffelsespris/kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Goodwill

Goodwill indregnes ved første måling til kostpris som beskrevet under "Virksomhedssammenslutninger" i note 18.

Licenser og varemærker mv.

En licens er en autorisation til at bruge det materiale, der gives i licens. Et varemærke er et kendetegn eller en mærkning, som bruges af en virksomhed til at angive, at de produkter eller tjenester, som varemærket vises sammen med, stammer fra en unik kilde, og det bruges til at skelne produkterne eller tjenesterne fra andre virksomheder.

Produktudviklingsomkostninger

Omkostninger til forskning og udvikling omfatter direkte omkostninger, løn og af- og nedskrivninger, som direkte eller indirekte kan henføres til koncernens udviklingsaktiviteter.

Aktivisering af produktudviklingsomkostninger sker kun, hvis kriterierne opfyldes. Udviklingsprojekter, der er tydeligt definerede og identificerede, og hvor den tekniske udnyttelse, tilstrækkelige ressourcer og et potentielt marked eller udviklingsmuligheder er beviseligt, og hvor koncernen har til hensigt at fremstille, markedsføre eller bruge produktet kommercielt, indregnes under immaterielle anlægsaktiver. Normalt opfyldes kriterierne sent i udviklingsfasen.

Produktudviklingsomkostninger, der opfylder kriteriet for indregning i balancen, måles til kostpris inkl. indirekte afholdte omkostninger.

Produktudviklingsomkostninger, der ikke opfylder kriteriet for aktivisering i balancen, indregnes løbende som omkostninger i resultatopgørelsen.

IT-udviklingsomkostninger

IT-udvikling er anvendelse af undersøgelser eller anden viden til at planlægge eller designe udvikling af nye eller væsentligt forbedrede IT-processer, systemer eller tjenester, før de benyttes kommercielt. For IT-udvikling indregnes primært eksterne omkostninger afholdt til etablering af koncernens IT-systemer.

Afskrivning af aktiver

Immaterielle aktiver afskrives lineært over den anslåede økonomiske levetid. Der er følgende anslåede økonomiske levetider:

- Goodwill - op til 20 år
- Licenser og varemærker mv. - op til 20 år
- Produktudvikling - 3 år
- IT-udvikling - 5-8 år

Immaterielle aktiver afskrives fra anskaffelsestidspunktet/ibrugtagningstidspunktet.

Nedskrivning af aktiver

Den regnskabsmæssige værdi af immaterielle anlægsaktiver vurderes årligt for tegn på forringelse. Der udføres nedskrivningstests af individuelle aktiver eller grupper af aktiver, når der er tegn på, at deres værdi kan være forringet. Aktiverne nedskrives til den laveste værdi af genindvindingsværdien og den regnskabsmæssige værdi.

Genindvindingsværdien er den højeste værdi af et aktivs brugsværdi og den markedsmæssige værdi. Brugsværdien fastsættes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra brugen af aktivet eller gruppen af aktiver og de forventede nettopengestrømme fra salg af aktivet eller gruppen af aktiver efter brugstiden.

Immaterielle anlægsaktiver 2011

Mio. DKK	Goodwill	Licenser og varemærker mv.	Produktudvikling	IT-udvikling
Kostpris 1. januar 2011	5.070	587	86	1.038
Valutakursreguleringer	90	3	0	7
Tilgang	0	0	0	144
Fusioner og opkøb	178	183	0	1
Reklassifikation	0	0	0	87
Afgang	-159	-1	-86	-17
Kostpris 31. december 2011	5.179	772	0	1.260
Af- og nedskrivninger 1. januar 2011	-1.326	-259	-86	-658
Valutakursreguleringer	-29	-1	0	0
Afskrivninger	-252	-63	0	-121
Reklassifikation	0	0	0	-87
Af- og nedskrivninger på afgang	159	1	86	7
Af- og nedskrivninger 31. december 2011	-1.448	-322	0	-859
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2011	3.731	450	0	401

Immaterielle anlægsaktiver 2010

Mio. DKK	Goodwill	Licenser og varemærker mv.	Produktudvikling	IT-udvikling
Kostpris 1. januar 2010	5.133	548	111	1.248
Valutakursreguleringer	168	41	5	0
Tilgang	0	0	0	110
Afgang	-231	-2	-30	-320
Kostpris 31. december 2010	5.070	587	86	1.038
Af- og nedskrivninger 1. januar 2010	-1.237	-188	-78	-809
Valutakursreguleringer	-47	-19	-4	0
Afskrivninger	-265	-53	-21	-163
Nedskrivninger	-8	-1	-13	0
Af- og nedskrivninger på afgang	231	2	30	314
Af- og nedskrivninger 31. december 2010	-1.326	-259	86	-658
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2010	3.744	328	0	380

REGNSKABSBERETNING

Immaterielle anlægsaktiver udgør 4.582 mio. DKK mod 4.452 mio. DKK sidste år. Afskrivninger udgør 436 mio. DKK. Der har ikke været nogen nedskrivninger i 2011. Tilgang udgør 506 mio. DKK, hvoraf 362 mio. DKK er relateret til fusioner og opkøb. De er specificeret i note 18.

Goodwill

Primobalancer for goodwill består primært af goodwill relateret til Arla Foods UK, AFF, Tholstrup og Arla Ingman. Fra fusionen med Milko indregnes goodwill på 122 mio. DKK.

Nedskrivningstest har ikke indikeret et behov for nedskrivning af goodwill i 2011. Der er dog stigende risiko for nedskrivning i Finland på grund af den vanskelige konkurrencesituation og driftstab. Den samlede goodwill relateret til Finland udgør ca. 280 mio. DKK.

Licenser og varemærker mv.

Primobalancer for licenser og varemærker mv. omfatter primært varemærkerne Cocio, Anchor, licenser i Canada og God Morgon. Tilgangefra fusioner og opkøb på 183 mio. DKK omfatter hovedsaglig varemærket Hansano.

Produktudvikling

I 2011 anses ingen produktudviklingsomkostninger for at opfylde kravene af indregning i balancen. Den bogførte værdi er 0 mio. DKK, og den resterende værdi af akkumuleret kostpris og afskrivninger er afgangsført i 2011.

IT-udvikling

Tilgang er en del af den normale virksomhedsdrift, og der er ingen særlig udvikling i 2011.

Note 9 Materielle anlægsaktiver**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS****Materielle anlægsaktiver**

Materielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Anlæg under opførelse, grunde og anlæg, der er taget ud af drift, nedskrevet til nettorealiseringsværdien, afskrives ikke.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsesprisen indtil det tidspunkt, hvor aktivet tages i brug. Renteudgifter medtages ikke i fremstillingsperioden.

Materielle anlægsaktiver afskrives lineært fra anskaffelses- eller ibrugtagningstidspunktet ud fra en vurdering af den forventede brugstid. Der er følgende anslåede brugstider:

- Kontorbygninger - 50 år
- Produktionsbygninger - 20 år
- Tekniske anlæg og maskiner - 5-20 år
- Andre anlæg, driftsmateriel og inventar - 3-7 år

Afskrivning indregnes i resultatopgørelsen som produktionsomkostninger, salg og distributionsomkostninger samt administrations- og fællesomkostninger.

Gevinster og tab defineres som forskellen mellem salgsprisen fratrukket salgsomkostningerne og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet.

Leasing

Til regnskabsformål opdeles leasing i finansiel og operationel leasing.

Leasing af materielle anlægsaktiver, hvor koncernen har alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten, klassificeres som finansiel leasing. Alle andre leasingaftaler klassificeres som operationel leasing.

Ved første indregning indregnes finansiel leasing i balancen til laveste værdi af dagsværdi eller nutidsværdi af de fremtidige leasingydelse. Ved beregning af nutidsværdien er diskonteringsfaktoren leasingaftalens interne rentefod eller en tilnærmet værdi for denne.

Finansielt leasede aktiver afskrives derefter som koncernens andre materielle anlægsaktiver.

Operationelle leasingydelse indregnes i resultatopgørelsen lineært i leasingaftalens løbetid.

Nedskrivning af aktiver

Den regnskabsmæssige værdi af materielle anlægsaktiver vurderes årligt for tegn på forringelse. Der udføres nedskrivningstest af individuelle aktiver eller grupper af aktiver, når der er tegn på, at deres værdi kan være forringet. Aktiverne nedskrives til den laveste værdi af genindvindingsværdien og den regnskabsmæssige værdi.

Genindvindingsværdien er den højeste værdi af et aktivs brugsværdi og den markedsmæssige værdi. Brugsværdien fastsættes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra brugen af aktivet eller gruppen af aktiver og de forventede nettopengestrømme fra salg af aktivet eller gruppen af aktiver efter brugstiden.

Materielle anlægsaktiver 2011

<i>Mio. DKK</i>	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Kostpris 1. januar 2011	7.046	11.262	2.652	652
Valutakursreguleringer	52	59	32	17
Tilgang	49	220	41	1.855
Fusioner og opkøb	342	343	48	17
Overført fra Anlæg under opførelse	101	1.037	107	-1.245
Afgang	-96	-384	-81	-26
Kostpris 31. december 2011	7.494	12.537	2.799	1.270
Af- og nedskrivninger 1. januar 2011	-2.318	-6.073	-2.003	0
Valutakursreguleringer	-14	-26	-23	0
Afskrivninger	-330	-1.019	-173	0
Nedskrivninger	-14	-87	0	0
Tilbageførsel af nedskrivninger	17	0	6	0
Afskrivninger på afgang	62	356	61	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2011	-2.597	-6.849	-2.132	0
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2011	4.897	5.688	667	1.270
Heraf finansielt leasede aktiver	42	145	0	0

Materielle anlægsaktiver 2010

<i>Mio. DKK</i>	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under opførelse
Kostpris 1. januar 2010	6.395	10.885	1.196	916
Valutakursregulering	268	480	110	41
Tilgang	93	535	102	883
Overført fra Anlæg under opførelse	267	748	169	-1.184
Reklassifikation	30	-895	1.202	0
Afgang	-7	-491	-127	-4
Kostpris 31. december 2010	7.046	11.262	2.652	652
Af- og nedskrivninger 1. januar 2010	-1.812	-5.913	-924	0
Valutakursreguleringer	-66	-265	-93	0
Afskrivninger	-336	-934	-191	0
Nedskrivninger	-60	-53	0	0
Reklassifikation	-44	609	-902	0
Afskrivninger på afgang	0	483	107	0
Af- og nedskrivninger 31. december 2010	-2.318	-6.073	-2.003	0
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2010	4.728	5.189	649	652
Heraf finansielt leasede aktiver	46	170	1	0

REGNSKABSBERETNING

Materielle anlægsaktiver udgør 12.522 mio. DKK mod 11.218 mio. DKK sidste år. Primobalancen omfatter primært produktionsanlæg i Danmark, Sverige og Storbritannien.

Årets tilgang på 2.165 mio. DKK omfatter primært investeringer relateret til GCO i Danmark og Sverige samt det nye mejeri i Aylesbury, London.

Tilgang fra fusionerne med og opkøbene af Hansa, Milko og Allgäuland udgør i alt 750 mio. DKK.

Afskrivning udgør 1.522 mio. DKK mod 1.461 i 2010. Nedskrivning udgør 101 mio. DKK mod 113 mio. DKK i 2010. Nedskrivning omfatter aktiver inden for omstrukturering af gul ost i Danmark og Sverige samt andre materielle anlægsaktiver. Nedskrivning i forbindelse med Polen på 23 mio. DKK er blevet tilbageført i 2011.

Note 10 Finansielle aktiver**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS****Kapitalandele i joint ventures**

Kapitalandele i joint ventures indregnes i balancen efter den indre værdis metode med den forholdsmæssige andel af virksomhedernes nettoaktiver beregnet i henhold til koncernens regnskabspraksis. Goodwill vedrørende joint ventures indregnes under "Kapitalandele i joint ventures".

Joint ventures med negativ indre værdi måles til nul, og et eventuelt tilgodehavende hos disse virksomheder nedskrives med koncernens andel af den negative indre værdi i det omfang, det vurderes uerholdeligt. Overstiger den regnskabsmæssige negative indre værdi tilgodehavendet, indregnes det resterende beløb under hensatte forpligtelser i det omfang, koncernen har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække joint ventures negative balance.

Den forholdsmæssige andel af resultat efter skat for disse joint ventures indregnes i koncernens resultatopgørelse.

Kapitalandele i associerede virksomheder

Kapitalandele i associerede virksomheder indregnes i balancen efter den indre værdis metode med den forholdsmæssige andel af virksomhedernes nettoaktiver beregnet i henhold til koncernens regnskabspraksis. Goodwill vedrørende associerede virksomheder indregnes under "Kapitalandele i associerede virksomheder".

Associerede virksomheder med negativ indre værdi måles til nul, og et eventuelt tilgodehavende hos disse virksomheder nedskrives med koncernens andel af den negative indre værdi i det omfang, det vurderes uerholdeligt. Overstiger den regnskabsmæssige negative indre

værdi tilgodehavendet, indregnes det resterende beløb under hensatte forpligtelser i det omfang, koncernen har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække den associerede virksomheds negative balance.

Den forholdsmæssige andel af de associerede virksomheds resultat efter skat indregnes i koncernens resultatopgørelse.

Andre værdipapirer og kapitalandele

Andre værdipapirer og kapitalandele mv. måles til dagsværdi på balancedagen. Ændringer i dagsværdien føres som finansielle indtægter eller finansielle omkostninger. Andre værdipapirer under langfristede aktiver består primært af obligationer, hvor koncernen har til hensigt at holde værdipapirerne i hele løbetiden. Disse måles til amortiseret kostpris. Andre obligationer indregnes i omsætningsaktiverne.

Nedskrivning af aktiver

Den regnskabsmæssige værdi af finansielle aktiver vurderes årligt for tegn på forringelse. Der udføres nedskrivningstest af individuelle aktiver eller grupper af aktiver, når der er tegn på, at deres værdi kan være forringet. Aktiverne nedskrives til den laveste værdi af genindvindingsværdien og den regnskabsmæssige værdi.

Genindvindingsværdien er den højeste værdi af et aktivs brugsværdi og den markedsmæssige værdi. Brugsværdien fastsættes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra brugen af aktivet eller gruppen af aktiver og de forventede nettopengestrømme fra salg af aktivet eller gruppen af aktiver efter brugstiden.

Finansielle aktiver eksklusive udskudte skatteaktiver 2011

Mio. DKK	Kapitalandele i joint ventures	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer mv.
Kostpris 1. januar 2011	0	667	610
Reklassifikation	389	-440	0
Tilgang i forbindelse med fusioner og opkøb	0	57	25
Tilgang	16	0	14
Afgang	0	0	-5
Kostpris 31. december 2011	405	284	644
Reguleringer 1. januar 2011	0	-33	-60
Udbytte	-6	0	0
Resultat	17	15	0
Valutakursreguleringer	5	3	0
Øvrige reguleringer	0	-5	-24
Reguleringer 31. december 2011	16	-20	-84
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2011	421	264	560

Finansielle aktiver eksklusive udskudte skatteaktiver 2010

Mio. DKK	Kapitalandele i joint ventures	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer mv.
Kostpris 1. januar 2010	0	665	591
Tilgang	0	2	29
Afgang	0	0	-10
Kostpris 31. december 2010	0	667	610
Reguleringer 1. januar 2010	0	-80	-80
Udbytte	0	-12	0
Resultat	0	23	10
Valutakursreguleringer	0	34	10
Øvrige reguleringer	0	2	0
Reguleringer 31. december 2010	0	-33	-60
Regnskabsmæssig værdi 31. december 2010	0	634	550

Kapitalandele i joint ventures består af:

2011			
Mio. DKK	Resultater efter skat	Egen-kapital	Ejerandel
Arla Foods Ingredients SA, Argentina	13	103	50%
Arla Foods UK Farmers, Storbritannien	0	86	50%
Biolac GmbH, Tyskland	20	102	50%
Dan Vigor Ltda., Brasilien	12	56	50%
Øvrige	-28	74	40-50%
Kapitalandele i joint ventures i alt	17	421	

Kapitalandele i associerede virksomheder består af:

2011			
Mio. DKK	Resultater efter skat	Egen-kapital	Ejerandel
Svensk Mjöljk, Sverige	2	84	53%
Immobilien K/S, Danmark	8	77	35%
Agri Norcold, Danmark	7	48	50%
Øvrige	-2	55	30-50%
Kapitalandele i associerede virksomheder i alt	15	264	

2010			
Mio. DKK	Resultater efter skat	Egen-kapital	Ejerandel
Arla Foods Ingredients SA, Argentina	5	87	50%
Arla Foods UK Farmers, Storbritannien	0	84	50%
Biolac GmbH, Tyskland	9	88	50%
Dan Vigor Ltda., Brasilien	10	48	50%
Svensk Mjöljk, Sverige	-1	77	42%
Immobilien K/S, Danmark	0	72	35%
Agri Norcold, Danmark	5	43	50%
Øvrige	-5	135	40-50%
Kapitalandele i associerede virksomheder i alt	23	634	

REGNSKABSBERETNING

Kapitalandele i joint ventures og associerede virksomheder

Ændringen af definitionen af bestemmende indflydelse har forårsaget ændringer for de tidligere associerede virksomheder. En række af virksomhederne i Mellemøsten betragtes nu som dattervirksomheder og er fuldt konsolideret i regnskabet.

Andre virksomheder betragtes som joint ventures. Disse præsenteres separat, men behandles regnskabsmæssigt på samme måde som associerede virksomheder.

Overførsel af værdi relateret til virksomheder reklassificeret til dattervirksomheder er 51 mio. DKK, og overførsel af værdi relateret til joint ventures er 389 mio. DKK.

I 2011 har Arla Foods koncernen i forbindelse med fusioner og opkøb erhvervet kapitalandele i enheder, der klassificeres som associerede virksomheder. Det drejer sig om Bergland Naturkåse GmbH og Milei GmbH.

I note 24 ses den samlede koncernoversigt med joint ventures og associerede virksomheder.

Andre værdipapirer mv.

Disse består primært af børsnoterede aktier og obligationer ejet af Mejeriforeningen. I 2011 har de bidraget positivt til de finansielle poster med 8 mio. DKK (2010: 15 mio. DKK).

Note 11 Varebeholdninger

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Råvarer og hjælpematerialer samt handelsvarer måles til kostpris, som omfatter anskaffelsesprisen med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Aconto-prisen plus forventet efterbetaling til Arla Foods ambas andelshavere bruges som anskaffelsespris for andelshaverleveret mælk, der indgår i varebeholdningerne.

Varer under fremstilling og fremstillede færdigvarer måles til kostpris, bestående af råvarers og hjælpematerialers anskaffelsespris med tillæg af forarbejdningsomkostninger og andre omkostninger, der direkte eller indirekte kan henføres til de enkelte varer. Indirekte produktionsomkostninger indeholder omkostninger vedrørende indirekte materialer og løn samt afskrivninger på anlægsaktiver. Låneomkostninger er ikke medtaget i omkostningerne.

Varebeholdninger måles efter FIFO-metoden. Hvis kostprisen overstiger nettorealiseringsværdien, nedskrives der til denne lavere værdi. Nettorealiseringsværdien fastsættes under hensyntagen til varebeholdningernes omsættelighed, kurans og skøn over salgsprisen med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der skal afholdes for at effektivere salget.

Varebeholdninger

Mio. DKK	2011	2010
Råvarer og hjælpematerialer	1.601	1.281
Varer under fremstilling	570	530
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	3.196	2.574
Varebeholdninger i alt	5.367	4.385

REGNSKABSBERETNING

Varebeholdningerne udgør 5.367 mio. DKK pr. 31. december 2011 sammenlignet med 4.385 mio. DKK i 2010. Stigningen kan i det væsentligste henføres til stigende priser for mælk, men også større volumener, der har bevirket en stigning på ca. 400 mio. DKK. Fusioner og opkøb har bevirket en stigning på ca. 450 mio. DKK, og den ændrede status af associerede virksomheder til dattervirksomheder har forårsaget en stigning på ca. 100 mio. DKK.

Note 12 Tilgodehavender fra salg**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

Tilgodehavender indregnes til amortiseret kostpris med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af tab opgjort på grundlag af en individuel vurdering eller en gruppevis nedskrivning på porteføljeniveau. Store tilgodehavender vurderes individuelt. Hvis der ikke er nogen objektive tegn på forringelse, foretages der en vurdering på porteføljeniveau af tilgodehavender på tilsvarende markeder på grundlag af tilgodehavendernes løbetid.

Amortiseret kostpris svarer i al væsentlighed til nominelle værdier.

Tilgodehavender fra salg

<i>Mio. DKK</i>	2011	2010
Tilgodehavender fra salg før hensættelse til tab	5.838	4.861
Hensættelser til tab	-82	-80
Tilgodehavender fra salg i alt, netto	5.756	4.781

Tilgodehavender fra salg fordelt på markeder:

<i>Mio. DKK</i>	2011	2010
Danmark	1.140	1.315
Sverige	848	800
Finland	210	189
Storbritannien	1.038	978
Tyskland	536	215
Holland	166	92
Øvrige	1.900	1.272
Tilgodehavender fra salg i alt	5.838	4.861

REGNSKABSBERETNING

Tilgodehavender fra salg udgjorde i alt 5.756 mio. DKK sammenlignet med 4.781 mio. DKK året før. Stigningen kan primært henføres til den øgede omsætning, men også fusioner og opkøb af virksomheder, der har bevirket en stigning på ca. 450 mio. DKK. Ændringen af status for associerede virksomheder har bevirket en stigning på 120 mio. DKK.

Tilgodehavender fra salg i Tyskland steg med 321 mio. DKK i forhold til 2010. Stigningen skyldes især Allgäuland og Hansa Milch, som blev opkøbt i løbet af året.

Hensættelsen til dækning af tab på debitorer er på samme niveau som året før. Der har ikke været væsentlige nedskrivninger i 2011.

Note 13 Minoritetsinteresser

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Dattervirksomhedernes poster indregnes fuldt i det konsoliderede regnskab. Minoritetsinteresser måles ved første indregning til den forholdsmæssige andel af de erhvervede virksomheders identificerede aktiver og forpligtelser. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes resultat og egenkapital indregnes som særskilte poster i henholdsvis resultatopgørelse og balance.

Minoritetsinteresser

Mio. DKK	2011	2010
Minoritetsinteresser 1. januar	116	128
Andel af resultat	21	-15
Til- og afgang, forskydning i ejerandele mv.	31	3
Minoritetsinteresser 31. december	168	116

REGNSKABSBERETNING

Minoritetsinteresser er steget med 52 mio. DKK i 2011. Størstedelen af stigningen skyldes den ændrede status for et antal virksomheder i Mellemøsten som følge af en ændring i definitionen af moder-/datterforhold i årsregnskabsloven. Disse virksomheder betragtes nu som datterselskaber, hvilket betyder, at de er nu konsolideret fuldt i koncernregnskabet, og at der derfor beregnes en minoritetsandel. Minoritetsandelen pr. 1. januar 2011, hvor selskaberne blev konsolideret, beløber sig til 42 mio. DKK, og minoritetsresultatet i 2011 var på 21 mio. DKK. Øvrige egenkapitalbevægelser udgør -11 mio. DKK.

Note 14 Udskudt skat

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Udskudt skat og årets regulering heraf opgøres efter den balanceorienterede gælds metode som skatteværdien af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes under anlægsaktiver med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ved modregning i udskudte skatteforpligtelser i virksomheder, inden for samme juridiske skatteenhed og jurisdiktion.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser i de respektive lande, der med lovgivningen ved afslutningen af regnskabsperioden vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst.

Ændring i udskudte skatteaktiver og forpligtelser som følge af ændringer i skattesatsen indregnes i resultatopgørelsen.

Udskudte skatteaktiver

Mio. DKK	2011	2010
Udskudte skatteaktiver 1. januar	150	215
Valutakursreguleringer	4	11
Opkøb af virksomheder	8	0
Andre ændringer i årets løb	-14	-76
Udskudte skatteaktiver 31. december	148	150

Udskudte skatteforpligtelser

Mio. DKK	2011	2010
Udskudte skatteforpligtelser 1. januar	194	229
Valutakursreguleringer	1	21
Opkøb af virksomheder	33	0
Andre ændringer i årets løb	-14	-56
Udskudte skatteforpligtelser 31. december	214	194

REGNSKABSBERETNING

Udskudte skatteaktiver:

Udskudte skatteaktiver vedrører overvejende pensionsforpligtelser i Storbritannien. Et udskudt skatteaktiv på 92 mio. DKK (2010: 82 mio. DKK) er ikke indregnet, da det ikke forventes at kunne udnyttes.

Udskudte skatteforpligtelser:

Udskudte skatteforpligtelser vedrører hovedsageligt materielle anlægsaktiver i Sverige.

Note 15 Pensionsforpligtelser**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS****Pensionsaftaler**

Koncernen har indgået pensionsaftaler med en væsentlig andel af dens medarbejdere. Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede aftaler, dels ydelsesbaserede aftaler.

I de bidragsbaserede ordninger betaler koncernen løbende bidrag til uafhængige pensionselskaber. Koncernen har ingen forpligtelse til at betale yderligere.

Ydelsesbaserede ordninger er kendetegnet ved, at koncernen er forpligtet til at betale en bestemt ydelse fra pensioneringstidspunktet, afhængig af eksempelvis medarbejdernes anciennitet og slutløn.

Forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger beregnes årligt ved aktuarmæssige opgørelser på grundlag af forudsætninger om den fremtidige udvikling i rente, inflation og gennemsnitlig levetid mv.

Årets omkostninger vedrørende ydelsesbaserede ordninger hviler på aktuarmæssige beregninger.

De aktuarmæssigt beregnede nutidsværdier med fradrag af dagsværdien af eventuelle aktiver tilknyttet ordningerne indregnes i balancen under hensatte pensionsforpligtelser.

Ændrer de aktuarmæssige forudsætninger sig, indregnes gevinster og tab som følge heraf alene i resultatopgørelsen, såfremt de overstiger 10 % af enten nutidsværdien af pensionsforpligtelsen eller dagsværdien af pensionsfondenes aktiver, og i så fald over de omfattede medarbejders gennemsnitlige forventede tilbageværende antal arbejdsår i koncernen (korridormetoden).

Hensættelsen omfatter ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien og Sverige. De ydelsesbaserede ordninger sikrer de omfattede medarbejdere en pension baseret på bl.a. anciennitet og slutløn.

Den opgjorde nettopensionsforpligtelse, der er indregnet i balancen, opgøres således:

Mio. DKK	2011	2010
Nutidsværdi af ydelsesbaserede ordninger	7.782	7.042
Dagsværdi af ordningernes aktiver	-5.636	-5.218
Nettopensionsforpligtelse	2.146	1.824
Ikke indregnede aktuarmæssige gevinster/tab, netto	-681	-240
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen	1.465	1.584

Udviklingen i nettopensionsforpligtelse:

Mio. DKK	2011	2010
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen 1. januar	1.584	1.670
Valutakursreguleringer	17	161
Omkostningsført i resultatopgørelsen, netto	72	74
Fusioner og opkøb	118	0
Koncernens indbetalinger til ordningerne	-326	-321
Nettopensionsforpligtelse indregnet i balancen 31. december	1.465	1.584

Aktiver indskudt i pensionsfondene består af:

Mio. DKK	%	2011	%	2010
Aktier	36	2.018	39	2.048
Obligationer	45	2.553	40	2.075
Ejendomme	12	678	13	653
Øvrige aktiver	7	387	8	442
Aktiver i alt	100	5.636	100	5.218

Afkast af pensionsfondenes aktiver:

Mio. DKK	2011	2010
Forventet afkast på ordningernes aktiver	324	327
Årets aktuarmæssige gevinst/tab på ordningernes aktiver (ikke indregnet)	-76	110
Faktisk afkast på ordningernes aktiver	248	437

Koncernen forventer at indbetale 277 mio. DKK til ydelsesbaserede pensionsordninger i 2012 mod 326 mio. DKK i 2011.

Forudsætningerne for de aktuarmæssige beregninger pr. balancedagen er:

	2011	2010
Diskonteringsats Sverige	3,8 %	3,9 %
Diskonteringsats Storbritannien	5,0 %	5,6 %
Fremtidig lønstigningstakt Sverige	3,0 %	3,0 %
Fremtidig lønstigningstakt Storbritannien	4,4 %	4,7 %
Forventet gennemsnitligt afkast på ordningernes aktiver	6,3 %	6,7 %

Forventet afkast på ordningernes aktiver er fastsat af eksterne aktuarer på grundlag af aktivernes sammensætning og generelle forventninger til den økonomiske udvikling.

REGNSKABSBERETNING

Nettopensionsforpligtelser i Storbritannien og Sverige er indregnet med 1.465 mio. DKK mod 1.584 mio. DKK året før.

Nutidsværdien af ydelsesbaserede ordninger er faldet på grund af koncernens betalinger til disse ordninger samt steget på grund af erhvervelsen af Milko.

Hensættelsen består af ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien og Sverige. De ydelsesbaserede ordninger sikrer pensionsudbetalinger til de deltagende medarbejdere ud fra anciennitet og slutløn.

Storbritannien:

De ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af forpligtelserne. Den aktuariemæssige nutidsværdi af forpligtelserne (6.355 mio. DKK pr. 31. december 2011 mod 5.846 mio. DKK pr. 31. december 2010) med fradrag af dagsværdien af aktiverne (5.636 mio. DKK pr. 31. december 2011 mod 5.218 mio. DKK pr. 31. december 2010) beløber sig til 719 mio. DKK (2010: 627 mio. DKK).

Efter anvendelsen af korridor metoden har det aktuariemæssige tab på 302 mio. DKK (2010: gevinst på 51 mio. DKK) ikke øget hensættelsen, og dermed er nettoengagementet pr. 31. december 2011 på 417 mio. DKK (2010: 679 mio. DKK).

I løbet af året har Arla foretaget en forøgelse af pensionsindbetalingen med det formål at reducere pensionsforpligtelsen og den fremtidige risiko, hvilket resulterer i pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår på 4 mio. DKK. Arla lukker de ydelsesbaserede pensionsordninger mht. fremtidig optjening med virkning fra 1. februar 2012 efter at være nået til enighed med pensionskassernes bestyrelser, og efter en konstruktiv dialog med aktive medlemmer.

Sverige:

Den ydelsesbaserede ordning i Sverige er ikke afdækket ved løbende indbetaling til ordningen.

Den aktuariemæssige nutidsværdi af forpligtelserne udgør 1.427 mio. DKK (2010: 1.196 mio. DKK) og forpligtelsen er steget med 118 mio. DKK som følge af fusionen med Milko. Efter anvendelse af korridor metoden har det aktuariemæssige tab på 379 mio. DKK (2010: 291 mio. DKK) ikke reduceret hensættelsen, og dermed er nettoengagementet pr. 31. december 2011 på 1.048 mio. DKK (2010: 905 mio. DKK).

Metoden for opgørelse af den svenske diskonteringsrente er ændret i 2011. Den indregnede forpligtelse er som følge af korridor metoden ikke påvirket heraf, men den underliggende pensionsforpligtelse er reduceret med cirka 350 mio. DKK.

Note 16 Øvrige hensatte forpligtelser**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

Øvrige hensatte forpligtelser omfatter bl.a. forsikringsmæssige hensættelser, forpligtelser i forbindelse med virksomhedssammenslutninger, omstruktureringer, tabsgivende kontrakter, garantiforpligtelser og retssager mv.

Øvrige hensatte forpligtelser indregnes, når koncernen som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå koncernen, så det vil medføre økonomiske fordele at afvikle forpligtelsen.

Øvrige hensatte forpligtelser måles til nettorealisationsværdi eller til dagsværdi målt på baggrund af det bedste skøn over de udgifter, der på balancedagen er nødvendige for at afvikle forpligtelsen.

REGNSKABSBERETNING

Øvrige hensatte forpligtelser udgør 323 mio. DKK pr. 31. december 2011, hvilket er en stigning sammenlignet med sidste år. Øvrige hensatte forpligtelser vedrører primært forsikringsmæssige hensættelser (indtruffet, men ikke rapporteret) og hensættelser til omstrukturering.

De forsikringsmæssige hensættelser vedrører primært arbejdsskader i Danmark. Der er blevet udbetalt 31 mio. DKK til disse i 2011 (2010: 18 mio. DKK) og 6 mio. DKK til andre forsikringer (2010: 7 mio. DKK). Der er blevet indregnet nye hensættelser på 8 mio. DKK til arbejdsskader og 40 mio. DKK til andre forsikringer i 2011.

Hensættelserne til omstrukturering relaterer sig til Falkenberg samt opkøbet af Milko og Allgäuland i 2011.

Det forventes, at alle hensættelser bortset fra arbejdsskade vil blive brugt inden for 1 år.

Øvrige hensatte forpligtelser

Mio. DKK	2011	2010
Øvrige hensatte forpligtelser 1. januar	204	202
Valutakursreguleringer	2	5
Fusioner og opkøb	92	0
Hensat	88	66
Forbrugt	-63	-69
Øvrige hensatte forpligtelser 31. december	323	204
Forsikringsmæssige hensættelser	128	117
Hensættelser til omstrukturering	118	34
Øvrige hensatte forpligtelser	77	53
Øvrige hensatte forpligtelser i alt	323	204

Note 17 Langfristede gældsforpligtelser**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter mv. samt udstedte obligationer indregnes ved låneoptagelse til det modtagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder indregnes de finansielle forpligtelser til den amortiserede kostpris, svarende til den kapitaliserede værdi ved anvendelse af den effektive rentes metode. Tilsvarende indregnes forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi i resultatopgørelsen som finansielle indtægter eller omkostninger i lånets løbetid.

Under gæld til kreditinstitutter mv. indregnes endvidere den kapitaliserede restleasingforpligtelse på finansiel leasing. Leasingydelsens rentedel indregnes over leasingaftalens løbetid i resultatopgørelsen.

Langfristede gældsforpligtelser

Mio. DKK	2011	2010
Ansvarligt obligationslån	0	1.000
Udstedte obligationer	1.251	0
Realkreditinstitutter	5.985	4.965
Kreditinstitutter mv.	1.903	1.498
Indregnet værdi	9.139	7.463
Gæld til kreditinstitutter, der er indregnet i balancen, opgøres således:		
Langfristede gældsforpligtelser	9.031	7.359
Kortfristede gældsforpligtelser	108	104
Indregnet værdi	9.139	7.463
Nominal værdi	9.364	7.589

Koncernens nettorentebærende gæld eksklusive pensionsforpligtelser

2011		Forfald (antal år efter regnskabsåret)						
Modværdi mio. DKK	Total	0-1	1-2	2-3	3-5	5-7	7-10	Over 10
DKK	5.756	-227	87	87	232	299	1.465	3.813
EUR	887	-63	8	574	15	353	0	0
GBP	554	54	14	486	0	0	0	0
SEK	2.409	1.126	20	0	1.251	0	0	12
Øvrige	384	69	1	312	0	1	1	0
2011 i alt	9.990	959	130	1.459	1.498	653	1.466	3.825

2010		Forfald (antal år efter regnskabsåret)						
Modværdi mio. DKK	Total	0-1	1-2	2-3	3-5	5-7	7-10	Over 10
DKK	5.727	-251	45	92	1.177	351	1.162	3.151
EUR	1.018	69	12	18	570	347	2	0
GBP	42	-46	33	14	29	12	0	0
SEK	1.354	1.322	20	0	0	0	0	12
Øvrige	316	4	0	1	309	0	1	1
2010 i alt	8.457	1.098	110	125	2.085	710	1.165	3.164

REGNSKABSBERETNING

Hovedparten af koncernens langfristede gældsforpligtelser er baseret på danske realkreditlån med en løbetid på op til 30 år med sikkerhed i koncernens anlæg i Danmark, Sverige og Storbritannien.

I maj 2011 optog Arla yderligere realkreditlån med 30 års løbetid for ca. 1.000 mio. DKK.

I juni 2011 udstedte Arla en obligation lydende på 1.500 mio. SEK, der udløber i 2016, hvoraf 1.150 mio. er med fast rente på 5 %, og 350 mio. er med variabel rente, på Stibor 3 mdr. + 1,8%. Obligationerne er børsnoterede i Luxembourg. Via swaps er 2/3 af lånet omlagt til fast EUR finansiering på 3,9% og 1/3 er omlagt til variable GBP finansiering.

Som planlagt blev det ansvarlige lån på 1.000 mio. DKK med udløb i 2014 førtidsinfriet i maj 2011.

Til sikkerhed for gæld har koncernen stillet sikkerhed i fast ejendom med en nominal værdi på 6.329 mio. DKK (2010: 5.208 mio. DKK) DKK). Bogført værdi af pantsat fast ejendom udgør 2.928

mio. DKK (2010: 3.054 mio. DKK). Vedrørende åbentstående salgs- og genkøbs-transaktioner pr. 31. december 2011 er obligationer til en værdi af 3.950 mio. DKK blevet brugt til salgs- og genkøbsforretninger (2010: 2.756 mio. DKK).

Note 18 Virksomhedssammenslutninger

ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Ved køb af virksomheder indregnes disse i det konsoliderede regnskab fra overtagelsestidspunktet og for den del af året, hvor virksomheden har været ejet af Arla Foods-koncernen.

Ved køb af virksomheder anvendes overtagelsesmetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerede aktiver og forpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Der hensættes til dækning af omkostninger ved besluttede og offentliggjorte omstruktureringer i den erhvervede virksomhed i forbindelse med købet. Der tages hensyn til skatteeffekten af de foretagne dagsværdireguleringer af aktiver og forpligtelser.

Kostprisen for en købt virksomhed består af dagsværdien af det aftalte vederlag med tillæg af omkostninger, der direkte kan henføres til overtagelsen. Hvis en aftale om virksomhedssammenslutning kræver regulering af kostprisen for sammenslutningsandelen ved fremtidige begivenheder, indregnes reguleringsbeløbet i kostprisen for sammenslutningen, hvis reguleringen er sandsynlig og kan måles pålideligt.

Positive forskelsbeløb mellem kostprisen for den erhvervede interesse over dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser (goodwill) indregnes under immaterielle anlægsaktiver. Goodwill afskrives over resultatopgørelsen efter en individuel vurdering af aktivets brugstid, dog maksimalt 20 år.

Eventuel overskydende værdi af dagsværdien af de erhvervede identificerede aktiver og forpligtelser i forhold til anskaffelsesprisen (badwill), der modsvarer en forventet ugunstig udvikling i de erhvervede virksomheder, indregnes under periodeafgrænsningsposter og indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at den ugunstige udvikling realiseres.

Fortjeneste eller tab ved hel eller delvis afhændelse af dattervirksomheder eller associerede virksomheder opgøres som forskellen mellem salgssummen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne på salgstidspunktet, inklusive ikke afskrevet goodwill samt omkostninger til salg eller afvikling. Fortjeneste og tab indregnes i resultatopgørelsen under avance ved salg af virksomheder mv.

Virksomhedssammenslutninger 2011

DKK million	Hansa Milch AG	Allgäuland	Milko	Øvrige	I alt
Immaterielle anlægsaktiver (ekskl. goodwill)	130	4	3	47	184
Materielle anlægsaktiver	415	137	159	39	750
Øvrige aktiver	325	380	239	63	1.007
Hensatte forpligtelser	-33	-80	-160	-1	-274
Gældsforpligtelser	-444	-425	-244	-40	-1.153
Erhvervede nettoaktiver i alt	393	16	-3	108	514
Goodwill	0	18	122	38	178
Købspris inkl. købsomkostninger	393	34	119	146	692
Likvide beholdninger i opkøbt virksomhed	0	-28	0	0	-28
Udstedt kapital	-330	0	-51	0	-381
Øvrige vederlag	-28	-34	-68	-4	-134
Likvide vederlag betalt i året	35	-28	0	142	149

REGNSKABSBERETNING

Hansa-Milch (fusion)

Den 1. april 2011 fusionerede Arla med det tyske Hansa Milch, som ligger i Nordtyskland med en årlig mælkeindvejning på ca. 500 mio. kg. Hansa Milch producerer friskmælksprodukter både under sine egne varemærker og under forhandlermærker.

Arla købte mejeriaktiviteterne fra Hansa Milch ved at betale 35 mio. DKK. Endvidere udstedte Arla 116 mio. DKK i ny indskudskapital og 214 mio. DKK i ikke-fordelt kollektiv kapital til Hansa Milch.

Allgäuland (opkøb)

Den 1. november opkøbte Arla Allgäuland-koncernen, som ligger i de sydtyske alper og har en årlig indvejet mælke mængde på ca. 230 mio. kg. Allgäuland fremstiller specialoste.

Den samlede købesum udgjorde 34 mio. DKK. Med udgangspunkt i de foreløbigt fastsatte dagsværdier af de identificerede nettoaktiver udgør goodwill 18 mio. DKK.

Milko (fusion)

Den 1. november fusionerede Arla med Sveriges tredjestørste andelsmejeri, Milko, lokaliseret i den sydligste del af Nordsverige, som har en indvejet mælke mængde på ca. 230 mio. kg. Konkurrencemyndighederne har stipuleret, at Arla skal frasælge Grådö mejeri samt en række varemærker som betingelse i forbindelse med købet.

Arla købte mejeriet fra Milko til en samlet købesum på 119 mio. DKK, og Arla udstedte 51 mio. DKK i ny indskudskapital til Milko. Med udgangspunkt i de foreløbigt fastsatte dagsværdier af de identificerede nettoaktiver udgør goodwill 122 mio. DKK. Den indregnede goodwill forventes at være fradragsberettiget fra indkomstskatten.

Øvrige

Andre opkøb omfatter Boxholm Mejeri AB, Sundsvall mejeri og Faurholt & Thrane I/S. For disse opkøb er indregnet en goodwill på 38 mio. DKK.

Virksomhedssammenslutninger 2010

Der var ingen virksomhedsopkøb eller fusioner i 2010.

Note 19 Afledte finansielle instrumenter**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra aftaletidspunktet og måles ved første indregning i balancen til kostpris og efterfølgende til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af de afledte finansielle instrumenter indregnes som særskilte poster i balancen. Modregning af positive og negative værdier foretages alene, når koncernen har ret til og intention om at afregne flere finansielle instrumenter netto. Dagsværdien opgøres på grundlag af aktuelle markedsdata og generelt anerkendte værdiansættelsesmetoder.

Dagsværdisikring

Ændringer i dagsværdi af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder kriterierne for sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser, indregnes sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse for så vidt angår den del, der er sikret.

Pengestrømssikring

Ændringer i dagsværdi af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme, indregnes direkte på egenkapitalen. Indtægter og omkostninger vedrørende sådanne sikringer overføres fra egenkapitalen ved realisation af det sikrede og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede.

Sikring af nettoinvesteringer

Ændring i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, som anvendes til sikring af nettoinvesteringer i udenlandske dattervirksomheder, og som effektivt sikrer mod valutakursændringer i disse virksomheder, indregnes på egenkapitalen under valutakursregulering.

For afledte finansielle instrumenter, der ikke opfylder betingelserne for behandling som sikringsinstrument, indregnes ændringer i dagsværdi som finansielle indtægter eller finansielle omkostninger.

Afledte finansielle instrumenter

Mio. DKK	2011	2010
Til afdækning af valuta- og renterisici er indgået finansielle instrumenter som følger:		
Cross currency swaps	2.142	867
Renteswaps	6.635	5.499
Værdipapirer udlånt via salgs- og genkøbsforretning (repo)	3.965	2.765
Netto nominelt salg på forward-kontrakter og optioner:		
EUR	929	1.975
GBP	2.270	1.321
SEK	1.096	282
USD	2.750	1.873
RUB	93	37
Øvrige	604	416

REGNSKABSBERETNING**Valuta swaps og renteswaps**

I 2011 har Arla udstedt en virksomhedsobligation på 1.500 mio. SEK, hvoraf 350 mio. SEK er en variabel forrentet virksomhedsobligation. Obligationen udgør en del af finansiering af Arla's aktiviteter i udlandet, hvorfor provenuet fra obligationen er omlagt fra SEK til henholdsvis EUR med fast rente og GBP med variabel rente.

Salg- og genkøbsforretning

Arla styrer likviditetsrisikoen ved at sikre rådighed over tilstrækkelig likviditet og kreditfaciliteter til driften. Med henblik på at sikre et tilstrækkeligt likviditetsberedskab har Arla optaget et nyt 30 årigt realkreditlån. Arla har valgt at beholde de underliggende obligationer for at opnå et rentebesparelse. Obligationer er handlet i et aktivt marked og kan dermed umiddelbart omveksles til kontanter. Gennem 2011 har Arla anvendt obligationerne til at optage en omkostningseffektiv kortsigtet finansiering ved at udlåne obligationerne via en salgs- og genkøbsforretning. Den nominelle værdi af salgs- og genkøbsforretningerne er derfor forøget i forhold til 2010.

Terminforretninger og optioner

Som beskrevet på side 32 i ledelsesberetningen har Arla væsentlige eksportaktiviteter til udlandet, hvorfor Arla har en betydelig valutaeksponering. Ved udgangen af 2011 har Arla i al væsentlighed sikret valutakurseksponeringerne relateret til tilgodehavende fra salg samt leverandører af varer og tjenesteydelser i fremmed valuta. Derudover er 21% af forventede valutatransaktioner i 2012 sikret.

Note 20 Eventualforpligtelser**ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS**

Eventualforpligtelser består af mulige forpligtelser vedrørende retssager, tvister mv.

En eventualforpligtelse er en mulig forpligtelse, der kan henføres til tidligere begivenheder, hvis eksistens vil blive bekræftet ved forekomst eller manglende forekomst af en eller flere usikre fremtidige begivenheder, som er uden for koncernens kontrol. Det kan også dreje sig om en nuværende forpligtelse, der ikke indregnes, fordi det ikke er sandsynligt, at der kræves økonomiske ressourcer til at afvikle forpligtelsen. Der opstår også en eventualforpligtelse i det sjældne tilfælde, at der er tale om en forpligtelse, der ikke kan indregnes, fordi den ikke kan måles pålideligt. Koncernen indregner ikke en eventualforpligtelse, men den oplyses i regnskabet.

REGNSKABSBERETNING

Koncernen er part i enkelte retssager, tvister mv. Det er ledelsens opfattelse, at udfaldet af disse retssager ikke vil have en væsentlig betydning for koncernens finansielle stilling, ud over hvad der er indregnet i balancen og/eller oplyst i årsrapporten.

Note 21 Kontraktlige forpligtelser

Kontraktlige forpligtelser

Mio. DKK	2011	2010
Kautions- og garantiforpligtelser	111	129
Operationelle lejeforpligtelser	491	532
Operationelle leasingforpligtelser	640	704
Forpligtelser i henhold til aftale om køb af anlægsaktiver	724	225

REGNSKABSBERETNING

Kautions- og garantiforpligtelser i 2011 udgør 111 mio. DKK mod 129 mio. DKK i 2010, hvilket primært skyldes en reduktion i EU-garantierne.

De operationelle lejeforpligtelser er 491 mio. DKK mod 532 mio. DKK i 2010, som primært skyldes færre lejefaciliteter i AF UK.

De operationelle leasingforpligtelser er 640 mio. DKK mod 704 mio. DKK i 2010, som skyldes færre leasingfaciliteter i Arla Foods AB.

Forpligtelser i henhold til aftale om køb af anlægsaktiver udgør 724 mio. DKK mod 225 mio. DKK i 2010, hvilket primært skyldes udskudte investeringsprojekter.

Note 22 Nærtstående parter

Arla Foods amba har ingen nærtstående parter med bestemmende indflydelse. Nærtstående parter med betydelig indflydelse omfatter repræsentantskabet, bestyrelsen og direktionen.

Herudover er dattervirksomheder, joint ventures og associerede virksomheder nærtstående parter (se koncernoversigt i note 24).

Andelshavere, der er medlemmer af repræsentantskabet og bestyrelsen, afregnes for mælkeleverancer til Arla Foods amba på lige fod med øvrige andelshavere i virksomheden. Herudover har der ikke i årets løb, bortset fra koncerninterne transaktioner, der er elimineret i koncernregnskabet, været transaktioner med nærtstående parter.

Ledelsesvederlag er særskilt oplyst i note 3 under personaleomkostninger.

Note 23 Andelshavernes hæftelse

Ingen andelshavere hæfter personligt for moderselskabets forpligtelser.

Note 24 Koncernoversigt

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

Virksomhedens navn	Land	Valuta	Koncernens direkte ejerandel (pct.)
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ_WLL	Bahrain	BHD	25
WLL Arla Foods Iraq	Irak	IQD	100
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Sverige	SEK	100
HB Grådö Produktion	Sverige	SEK	100
Rynkeby Foods Förvaltning AB	Sverige	SEK	100
Rynkeby Foods HB	Sverige	SEK	100
Arla Ingman Oy Ab	Finland	EURO	100
Ranuan Mejeri Oy	Finland	EURO	99
Kiteen Mejeri Oy	Finland	EURO	99
Halkivahan Mejeri Oy	Finland	EURO	97
Jk Juusto Kaira Oy	Finland	EURO	58
Massby Facility & Services Oy	Finland	EURO	60
Arla Foods UK Holding Ltd	Storbritannien	GBP	33
Restaurang akademien Aktiebolag **	Sverige	SEK	50
Arla Foods Russia Holding AB	Sverige	SEK	75
Arla Foods Artis Ltd	Rusland	RUB	100
L&L International Aktiebolag	Sverige	SEK	100
Arla Foods Specialost AB	Sverige	SEK	100
Nordic Food Ingredients AB	Sverige	SEK	100
Nordic Soft Food AB	Sverige	SEK	50
FIMA Foods AB	Sverige	SEK	33
Aktiebolaget Solglass AB	Sverige	SEK	100
Svensk Ekologisk Mjök AB	Sverige	SEK	100
Milko Utbildnings AB	Sverige	SEK	100
Silvadden AB	Sverige	SEK	100
Bull-Olles Bageri AB	Sverige	SEK	100
Milko Sverige AB	Sverige	SEK	100
AM Foods Hot ApS	Danmark	DKK	100
AFFP/S	Storbritannien	GBP	100
AFF Partner A/S	Danmark	DKK	100
Danish Food Consultants A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Holding AB	Sverige	SEK	100
AM Foods AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Ingredients AB	Sverige	SEK	100
FIMA Foods AB	Sverige	SEK	67
Arla Foods Inc	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Mengniu Arla (Inner Mongolia) Dairy Products Co., Ltd.*	Kina	CNY	49
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla National Foods Products LLC	UAE	AED	40
Hansa Milch AG	Tyskland	EURO	100
Hansano GmbH	Tyskland	EURO	100
Gastoline GmbH	Tyskland	EURO	100
Molkerei Karstädt GmbH	Tyskland	EURO	100
Hahnheider Milch GmbH	Tyskland	EURO	100
Allgäuland-Käseerei GmbH	Tyskland	EURO	98
Allgäuland Frische GmbH	Tyskland	EURO	50
Molkerei-Zentrale Südwest eG	Tyskland	EURO	99
Sengele SAS	Frankrig	EURO	100
MZ Südwest Alsace SAS	Frankrig	EURO	99
Team-Pack GmbH	Tyskland	EURO	100
SOTO Tofu GmbH	Tyskland	EURO	100
ALDA GmbH	Tyskland	EURO	90
Bergland Naturkäse GmbH**	Tyskland	EURO	50
Milei GmbH**	Tyskland	EURO	30
Allgäuland-Käseerei Dienstleistungs GmbH	Tyskland	EURO	100
Allgäuland Frische GmbH	Tyskland	EURO	50
Allgäuluer Molkerei produkts GmbH	Tyskland	EURO	100
Gesellschaft Allgäuer Molkereien GmbH	Tyskland	EURO	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Tyskland	EURO	100
Hansa Logistik eG	Tyskland	EURO	100
Arla Foods Srl	Italien	EURO	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankrig	EURO	100
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EURO	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grækenland	EURO	100
Svensk Mjolk Ekonomisk förening **	Sverige	SEK	53

* Joint venture

** Associerede virksomheder

Herudover ejer koncernen en række selskaber uden væsentlig erhvervmæssig aktivitet

Bestyrelse

FOLKEVALGTE

Bestyrelsen består af 16 folkevalgte mælkeproducenter, 8 fra Danmark, 7 fra Sverige og 1 fra Tyskland. I Danmark og Sverige baseres antallet af medlemmer på mængden af mælk og antallet af mælkeproducenter i de to lande. De danske regioner udpeger hver et medlem af bestyrelsen, og de resterende svenske og danske medlemmer vælges af repræsentantskabet. I Sverige findes et valgudvalg, som foreslår kandidater. Alle folkevalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg i ulige kalenderår.



Åke Hantoft
Formand
Laholm, Sverige
Født i 1952
Bestyrelsesmedlem siden
1998. Formand siden maj
2011



Jan Toft Nørgaard
Næstformand
Ribe, Danmark
Født i 1960
Bestyrelsesmedlem siden
1998. Næstformand siden
maj 2011



Viggo Ø. Bloch
Varde, Danmark
Født i 1955
Bestyrelsesmedlem siden
2003



Palle Borgström
Älvängen, Sverige
Født i 1960
Bestyrelsesmedlem siden
2008



Jonas Carlgren
Linköping, Sverige
Født i 1968
Bestyrelsesmedlem siden
oktober 2011



Heléne Gunnarson
Tvååker, Sverige
Født i 1969
Bestyrelsesmedlem siden
2008



Bjørn Jepsen
Borris, Danmark
Født i 1963
Bestyrelsesmedlem siden
maj 2011



Thomas Johansen
Egtved, Danmark
Født i 1959
Bestyrelsesmedlem siden
2002



Uwe Krause
Schwerin, Tyskland
Født i 1952
Bestyrelsesmedlem siden
maj 2011



Steen Nørgaard Madsen
Silkeborg, Danmark
Født i 1956
Bestyrelsesmedlem siden
2005



Torben Myrup
Gundersted, Danmark
Født i 1956
Bestyrelsesmedlem siden
2006



Gunnar Pleijert
Mörlunda, Sverige
Født i 1949
Bestyrelsesmedlem siden
2003



Anders Ramström
Sunne, Sverige
Født i 1968
Bestyrelsesmedlem siden
november 2011



Ingela Svensson
Gamleby, Sverige
Født i 1957
Bestyrelsesmedlem siden
2007



Pejter Søndergaard
Vestervig, Danmark
Født i 1947
Bestyrelsesmedlem siden
2002



Bent Juul Sørensen
Ærø, Danmark
Født i 1958
Bestyrelsesmedlem siden
1998

MEDARBEJDERREPRÆSENTANTER

I Arlas bestyrelse sidder fire medarbejderrepræsentanter, to fra Danmark og to fra Sverige. I Danmark vælger medarbejderne med hjælp fra et valgudvalg hvilke seks personer, der skal sidde i repræsentantskabet. De seks personer vælger siden, hvilke to af disse skal repræsentere medarbejderne i virksomhedens bestyrelse. I Sverige bliver medarbejderrepræsentanterne til bestyrelsen og repræsentantskabet valgt på et fælles årsmøde for alle de faglige organisationer. Et valgudvalg kommer med forslag til repræsentanter. De danske medarbejderrepræsentanter vælges for to år ad gangen, mens de svenske medarbejderrepræsentanter vælges for tre år ad gangen.



Anne-Lie Nielsen
Ansæt på Linköping mejeri,
Sverige
Født i 1970
Bestyrelsesmedlem siden
2010



Bjarne Bundesen
Ansæt på Christiansfeld
Mejericenter, Danmark
Født i 1958
Bestyrelsesmedlem siden
2003



Leif Eriksson
Ansæt i Götene, Sverige
Født i 1951
Bestyrelsesmedlem siden
1998



Bjarne Hass Nielsen
Ansæt i Brabrand, Danmark
Født i 1956
Bestyrelsesmedlem siden
2011

Koncernledelse



Peder Tuborgh
Administrerende direktør



Povl Krogsgaard
Viceadministrerende direktør



Frederik Lotz
Koncerndirektør
CFO



Ola Arvidsson
Koncerndirektør
Corporate Human
Resources



Jais Valeur
Koncerndirektør
Global Categories & Operations



Finn S. Hansen
Koncerndirektør
Consumer International
Fra 1. januar 2012



Peter Lauritzen
Koncerndirektør
Consumer UK



Christer Åberg
Koncerndirektør
Consumer Sweden (og Finland)



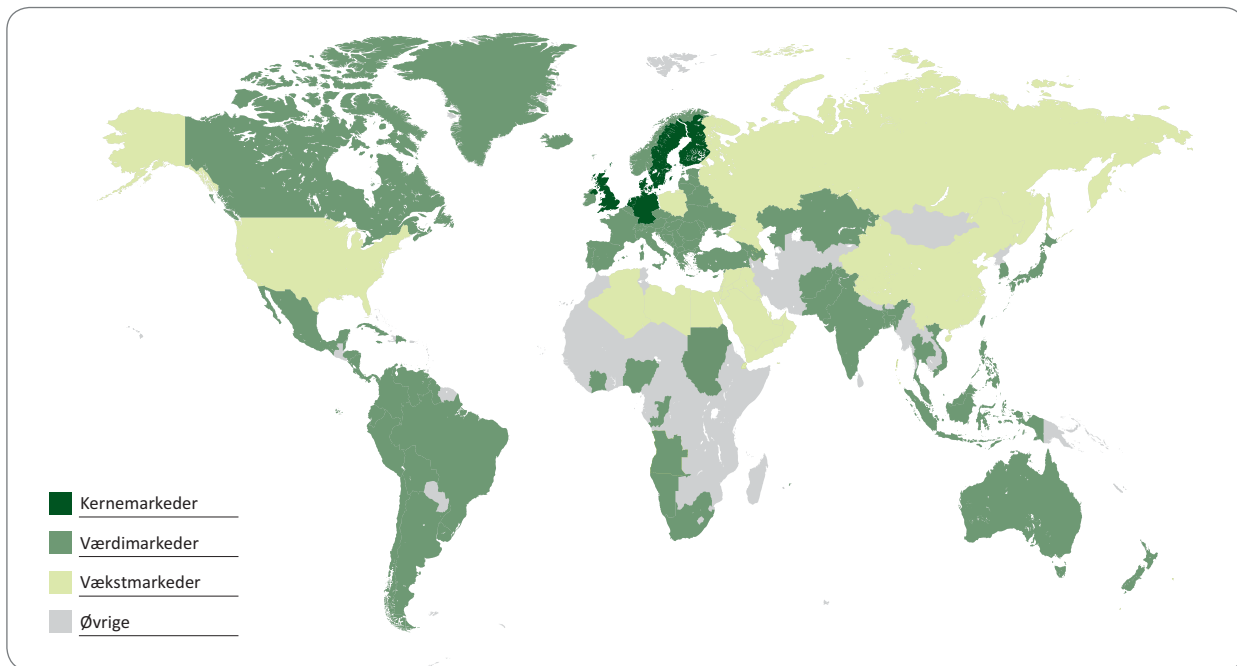
Peter Giørtz-Carlson
Koncerndirektør
Consumer Denmark



Tim Ørting Jørgensen
Koncerndirektør
Consumer Germany & Netherlands
Fra 1. januar 2012

Se side 14 – Organisation – for at få yderligere oplysninger med eksempler på ansvarsområder i forretningsområderne.

Ledende mejeriskab med lokal og global tilstedeværelse



Projektledelse: Ulrika Gyllenvik, Arla. Projektledelse økonomi: Charlotte Møller Andersen, Arla. Tekst, design, produktion: Intellecta Corporate. Webproduktion: Intellecta Corporate, Bysted og Arla. Oversættelse: Amesto. Foto: David Loftus (omslag), Niels Aage Skovbo (Åke Hantoft, Peder Tuborgh, bestyrelse og koncernledelse), Thomas Carlgren og Arlas arkiv. Trykkeri: Scanprint A/S 2012.



Skan koden og se
filmen Arla Tættere på Naturen™





ARLA FOODS DANMARK
Arla Foods a/b
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Telefon +45 89 38 10 00
Telefax +45 86 28 16 91
E-post arla@arlafoods.com
www.arla.dk
CVR-nr: 25 31 37 63

