

A hand is holding a clear glass filled with a thick, white, creamy substance, likely yogurt or cream. The glass is tilted slightly, and the cream is visible inside. Overlaid on the center of the image is the year '2015' in large, bold, green digits. Below the year, the text 'FINANSIELLA HÖJDPUNKTER' is written in a smaller, green, sans-serif font. In the bottom right corner, there is a green rectangular box with rounded corners containing white text and the Arla logo.

2015

FINANSIELLA HÖJDPUNKTER

Navigering
på **en svår**
marknad

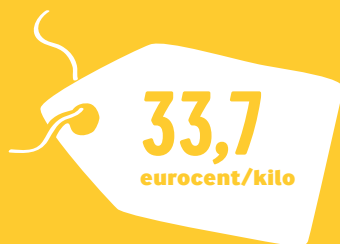


2015 i korthet

Med ökade marknadsandelar på de flesta marknader, en mycket mer lönsam produktmix och effektivare drift **är Arla i dag en ännu mer solid verksamhet** än när vi inledde 2015.

Peder Tuborgh, koncernchef

Arlaintjäning

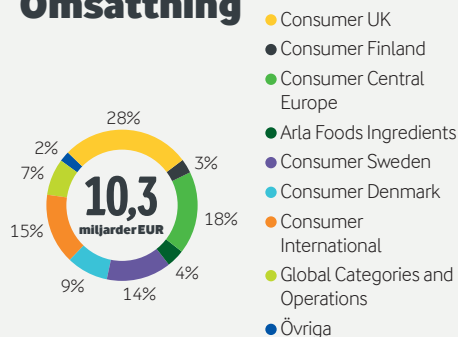


Omsättnings- utveckling

-3,3%



Omsättning



Mjölkvolym



Utveckling av
mjölkvolym
+ 4,6%

INNEHÅLL

- 4 2015 VIKTIGA HÄNDELSE
- 6 FÖRÄNDRINGAR OCH UTMANINGAR,
AV STYRELSENS ORDFÖRANDE ÅKE HANTOFT
- 7 ARLA HAR BLIVIT MER MOTSTÅNDSKRAFTIGT
PÅ DEN TUFFA MARKNADEN,
AV KONCERNCHIEF PEDER TUBORGH
- 8 BOKSLUTSKOMMENTAR

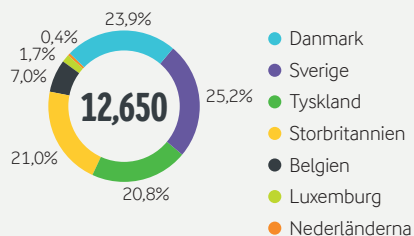
- 12 KONCERNENS RESULTATRÄKNING
- 15 KONCERNENS BALANSRÄKNING
- 18 KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS
- 19 MJÖLKVOLYM
- 19 ÄGARBÖNDER

Projektleddning: Group Finance, Arla.
Text, design och produktion: We Love People.
Översättning: TextMinded. Foto: Mikkel Bache,
Jens Bangsbo, Stephanie Gongdon Barnes och
Arla. Tryckeri: Scanprint A/S.

Viktiga händelser är ett utdrag ur den
konsoliderade årsredovisningen.

Den konsoliderade årsredovisningen publiceras på
danska, svenska, tyska, franska och engelska.
Endast den danska texten är juridiskt bindande
eftersom den utgör originalet. Översättningen är
gjord av praktiska orsaker.

Ägare



Utveckling av antal
ägare -5,7%



Resultat



295
miljoner EUR

2,8%*
av omsättningen

* Baserat på vinst som fördelats
till Arla Foods ambas ägare

Eget kapital



Räntebärande nettoskuld

2,5
miljarder EUR

Skuldsättningsgrad



2015

viktiga händelser



NY AFFÄRSREGION ETABLERAD I ASIEN

Kina och Sydostasien integrerades som en ny regional marknad under namnet Business Unit Asia. Synergier inom produktportfölj, marknadsföring och innovation kommer att stärka Arlas ställning i den här mycket lovande regionen.



NY PRODUKTIONSANLÄGGNING ÖPPNAD I PRONSFELD

Vi har nu officiellt öppnat den nya pulver- och smörfabriken i Pronsfeld i Tyskland. Investeringen, värd 110 miljoner EUR, gör Pronsfeld till den ojämförligt största produktionsanläggningen i Arlakoncernen.



NYTT DOTTERBOLAG I AUSTRALIEN

Arla har inlett ett samarbete med Australiens största ostimportör, F. Mayer Imports, i syfte att femfaldiga intäkterna i Australien.



AVSKAFFANDE AV EU:S MJÖLKKVOTER

Den 1 april avskaffades EU:s mjölkkvoter, vilket innebär att inflödet av mjölkkråvara kommer att öka med 3 - 4 procent per år för Arla.



ARNOCO I FULL GÅNG

Arlas joint venture med Deutsche Milchkontor eG (DMK) i Tyskland, ArNoCo, har nu lanserats officiellt och den nya produktionsanläggningen är i full gång.



FÖRVÄRVET AV FALBYGDENS OST GODKÄNT

Köpet av Falbygdens Ost godkändes av de svenska konkurrensmyndigheterna den 1 april 2015. Det strategiska förvärvet stärker Arlas förmåga att främja och utveckla specialostmarknaden.



NYA DOTTERBOLAG I VÄSTAFRIKA

Arla fortsatte sin expansion i Västafrika genom två dotterbolag i Nigeria och Senegal. Dotterbolagen bildar den distributionsrygggrad som ska hjälpa Arla att fullgöra sina ambitioner i Afrika söder om Sahara.



NYTT DOTTERBOLAG I EGYPTEN

Arla har ingått ett samarbetsavtal med det egyptiska mejeriföretaget Juhayna, vilket gör det möjligt för Arla att sälja sina produkter i hela Egypten, ett land med en befolkning på 90 miljoner människor.



JUSTERING AV FÖRVÄNTNINGAR

Styrelsen godkände ett lägre netto-årsresultat på 2,7 - 3 procent för 2015 för att stödja a contopriset till ägarna.



ARLA OCH LACTALIS ENADES OM FRAMTIDEN FÖR WALHORN AG

Arla och Lactalis har slutit ett avtal om framtiden för det närstående bolaget Walhorn AG. Arla sålde sina andelar i Walhorn AG till Lactalis den 30 juni 2015.



ARLA STÅNGER KISSLEGG-ANLÄGGNINGEN

Arla har beslutat att stänga produktionsanläggningen i Kisslegg-Zaisenhofen i Tyskland under 2016 eftersom fortsatt drift av anläggningen inte är ekonomiskt lönsam.



NY AFFÄRSREGION ETABLERAD I AMERIKA

USA och Latinamerika har förenats i en ny regional marknad som fått namnet Business Unit Americas. Detta säkerställer ökad fokusering genom att den affärsledningen kommer närmare kunderna och konsumenterna.



RYNKEBY FOODS TILL FÖRSÄLJNING

Efter månader av strategisk analys har Arla beslutat att sälja sitt dotterbolag Rynkeby Foods i Danmark, som tillverkar juice. En säljprocess har inletts för att identifiera rätt köpare.



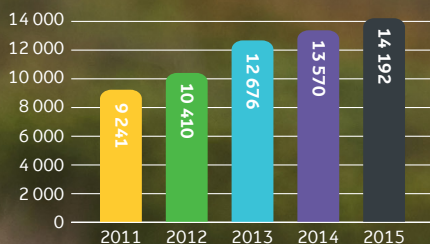
NY STRATEGI: GOOD GROWTH 2020

Arla lanserade sin nya strategi fram till 2020 med fokus på organisk tillväxt och ökad lönsamhet för ägarnas mjölk - genom ambitionen att bli bäst inom vissa kategorier, starkare varumärken, ökat fokus på utvalda marknader och effektivitet i hela organisationen.

Förändringar och utmaningar

Åke Hantoft, styrelsens ordförande

MJÖLKINVÄGNING (miljoner kilo)



Två faktorer har varit utmärkande för mejeribranschen under 2015. För det första var det ett år när de allmänna marknadsförhållandena resulterade i låga mjölkpriser, vilket i sin tur ledde till en mycket svår situation för alla mjölkbönder - inte bara inom Arla. För det andra har det varit en utmaning för våra bönder att kunna bibehålla en livskraftig ekonomisk situation och tyvärr har några tvingats lämna branschen.

2015 var även året när EU:s mjölkkvoter avskaffades. Det skedde vid en tidpunkt när mjölkpriserna var ohållbart låga och efterfrågan i vissa delar av världen mattades av. Trots detta var avskaffandet positivt, eftersom det betyder att mjölkproduktionen på våra enskilda gårdar inte längre begränsas genom kvoter. Sedan april har många Arlabönder ökat sin mjölkproduktion, vilket resulterade i en ökning av Arlas mjölkinvägning med 4,6 procent under 2015. Vi har upprätthållit åtagandet gentemot våra ägare och samlat in,

förädlad och marknadsfört denna extra volym utan restriktioner och till ett pris som är konkurrenskraftigt jämfört med våra konkurrenter.

Den säkerhet som detta innebär för oss bönder är otroligt värdefull och utgör en viktig del i Arlas grundsyn på den kooperativa modellen: Samma möjligheter, samma rättigheter och samma skyldigheter för alla ägare. Samma mjölkpris för samma mjölk, samt en ägare, en röst. Det är värderingar som anammades av våra föregångare på 1880-talet, när de grundade vårt kooperativ.

VÅRA KOOPERATIVA VÄRDERINGAR

Vissa av dessa värderingar har ifrågasatts under 2015. Bönder emellan, på medlemsmöten, i representantskapet och i styrelsen har vi haft diskussioner om de grundläggande värderingarna. Jag tror att diskussioner som dessa stärker vårt kooperativ. De trycktestar våra värderingar och vår demokrati och

de hjälper oss att utvecklas. Vi tar ytterligare steg under 2016 och styrelsen kommer att avsätta tid för att gå igenom våra kooperativa principer och upprätta en ägarstrategi som inriktas på att leda vårt gemensamma europeiska kooperativ in i framtiden.

STRÅLKASTARE PÅ ARLABÖNDERNA

Under 2015 har flera aktörer inom dagligvaruhandeln genomfört initiativ för att stödja Arlas bönder. Arla har även satsat på att informera konsumenterna om att vi, mjölkbönderna, är ägare till Arla och delar vinsten från försäljningen av Arlas produkter, oberoende av marknad. Vår bondeägda historia har tagits väl emot av konsumenterna. De gillar tanken på ett kooperativ som bygger på principen en för alla, alla för en. Kampanjer har lanserats på flera europeiska och internationella marknader och fler marknader kommer att följa efter. Det är uppmuntrande och viktigt att se Arla marknadsföra mjölk som en hälsosam produkt som

konsumenterna kan lita på och att produkterna tillverkas på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär också vissa skyldigheter. Det sätter fokus på oss som bönder och ökar vårt dagliga ansvar på gården - att ta väl hand om våra kor och om mjölken. Under 2015 lanserades vårt kvalitetsprogram Arlagården® i Nederländerna och i Storbritannien. Det omfattar nu alla Arlagårdar i våra sju ägarländer. Det är en stor tillgång för vårt företag i dag och kommer att bli allt viktigare i framtiden.

2016 kommer förhoppningsvis att bli det år när vi ser förbättringar på den globala marknaden. Med en ny strategi som syftar till att skapa mervärde till våra ökande råvaruvolymer genom lönsamma produkter och marknadspositioner tror jag att vi har rätt plan för att hantera möjligheter och utmaningar på en fortsatt oförutsägbart mejerimarknad.

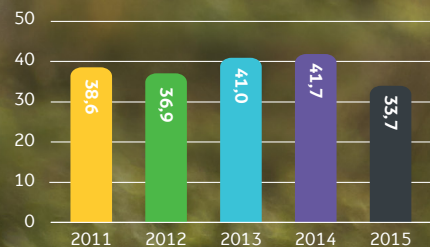




Arla har blivit mer motståndskraftigt på den tuffa marknaden

Peder Tuborgh, koncernchef

ARLANTJÄNING
(eurocent/kilo)



Det råder ingen tvekan om att 2015 har varit ett mycket svårt år för mjölkbönderna. Avskaffandet av EU:s mjölkkvoter ledde till ökad tillgång på mjölk från europeiska mjölkbönder. Detta ökade trycket på den globala mejeribranschen, som redan drabbats hårt av den låga tillväxten på marknaden, den avmattade efterfrågan i Kina och det ryska embargot. Det har påverkat hela mejeribranschen globalt.

Inom Arla har situationen lett till en minskning av omsättningen från 10,6 miljarder EUR 2014 till 10,3 miljarder EUR 2015. Vårt resultat kommer också att bli något lägre. Inte enbart för att våra intäkter minskat, utan för att styrelsen enades om att sänka resultatmålet. Denna sänkning gjordes till förmån för ett högre a conto-pris, för att hjälpa våra ägare i deras mycket svåra ekonomiska situation.

Redan före 2015 visste vi att året skulle bli tufft och vår plan var att minimera effekterna av den låga prisnivån på marknaden på två sätt: För det första

genom att öka vår andel av produkter inom dagligvaruhandeln och food service, och för det andra genom att sänka våra kostnader. Tack vare att vi höll fast vid detta kunde vi upprätthålla ett konkurrenskraftigt mjölkpris jämfört med våra konkurrenter.

ÖKA VÅR ANDEL TILL DETALJHANDELN

Trots den generellt lägre efterfrågan på de flesta av våra marknader satte vi som mål att sälja fler produkter inom dagligvaruhandeln och food service, motsvarande en volymökning med 500 miljoner kilo extra mjölk - och vi lyckades. Vi ökade vår marknadsföringsbudget med 25 procent, vilket resulterade i starkare positioner och varumärken. I synnerhet är jag glad över att se att varumärket Arla® har stärkt sin position inom "hälsosamma, naturliga nyttigheter". Våra ägare har varit, och fortsätter att vara, en viktig del i arbetet med att bygga upp varumärket Arla®, och våra undersökningar visar att medvetenheten om att vi ägs av bönder ökar konsumenternas förtroende för Arla.

MINSKA VÅR KOSTNADER

Nästan alla funktioner och affärsområden inom Arla har under 2015 omfattats av frysta kapacitetskostnader. Dessutom har vi genomfört våra långsiktiga effektivitetsprogram. Genom en rad olika initiativ under perioden från 2012 till 2015, däribland minskade utgifter, effektivitetsförbättringar och fortlöpande anpassning av organisationen, har vi uppnått våra besparingsmål på 330 miljoner EUR. Vi har satt upp som ett nytt mål att uppnå ytterligare besparingar på 400 miljoner EUR från 2016 och fram till 2020. Den 31 december var skuldsättningsgraden 3,3 och vi lyckades leva upp till våra långsiktiga mål på 2,8 - 3,4 tack vare riktade initiativ.

Att vi lyckats leverera konsekvent mot planen har avsevärt förbättrat styrkan i vår verksamhet. Med ökade marknadsandelar på de flesta marknader, en mycket mer lönsam produktmix och effektivare drift är Arla i dag en ännu mer solid verksamhet än när vi inledde 2015.

STÅR INFÖR ETT PARADIGMSKIFTE

Detta är en viktig grund eftersom vi nu står inför ett paradigmskifte i Arla. Framöver kommer fokus i mindre utsträckning att ligga på tillväxt och att bygga upp en mjölkpool genom sammanslagningar och förvärv. Med ökande mjölkvolymerna från våra nuvarande ägare behöver vi fokusera ännu mer på att skapa organisk tillväxt inom vår befintliga verksamhet. Under de senaste åren har vi noggrant förberett Arla för denna situation, och vår nya strategi "Good Growth 2020" är ett resultat av detta.

Vi har en mycket svår uppgift framför oss under 2016, till följd av att den globala mjölktillgången fortfarande är större än efterfrågan och våra huvudmarknader för närvarande visar liten eller ingen tillväxt. Vi hoppas få se en vändning under andra halvåret 2016, men marknaden är väldigt oförutsägbar. En sak som vi vet är att Arla står starkare. Så även om vi förväntar oss att början på 2016 ska bli lika tuff som 2015 har vi blivit mer motståndskraftiga mot volatiliteten på marknaden.

Boksluts- kommentar

Med tanke på de tuffa förhållandena inom mejeribranschen under 2015 har Arla utvecklats relativt bra. Vi uppnådde ett nettoresultat på 2,8 procent av omsättningen på en deprimerad marknad och vi levererade en Arlaintjäning på 33,7 eurocent/kilo för våra ägare.

MARKNADSSITUATION

Globalt fallande mjölkpriser påverkar hela branschen och alla aktörer. Under 2014 föll råvarupriset för helmjölkspulver betydligt och 2015 låg det kvar på en låg nivå, trots korta perioder av optimism under året.

ARLANTJÄNING

Den låga prisnivån för industriprodukter har också påverkat Arlas förmåga att skydda mjölkpriset för våra ägare. Arlaintjäningen uppgick under 2015 till 33,7 eurocent per kilo. Detta är betydligt lägre än 2014 års nivå, som var 41,7 eurocent per kilo. Vi utvecklades

stabil jämfört med våra konkurrenter med 103,7 på jämförelseindexet, vilket ligger inom intervallet för våra förväntningar. Dock är peer group-index preliminärt innan årets slut för Royal FrieslandCampina N. V. och Deutsches Milchkontor eG.

MJÖLKVOLYM

De totala mjölkvolymerna uppgick under 2015 till 14,2 miljarder kilo, en ökning med 4,6 procent jämfört med 2014. Avskaffandet av EU:s mjölkkvotsystem den 1 april 2015, fusionen med EGM Walhorn, Belgien, den 1 augusti 2014 och nya AMCo-medlemmar i Storbritannien står för merparten av de ökande mjölkvolymerna. Trots detta minskade mjölkvolymerna i Sverige på grund av att ägare lämnade kooperativet. Dessutom har mjölkvolymerna från kontraktsbönder minskat med 5,6 procent.

Våra mjölkvolymerna må ha ökat, men vi har lyckats hålla tradingandelen under kontroll vid 21,5 procent under 2015, jämfört med 20,8 procent under 2014. Tradingandelen har uppvisat en positiv trend mot slutet av året och vi räknar med att behålla den på samma nivå 2016, även om mjölkvolymerna kommer att fortsätta att öka.

OMSÄTTNING

Omsättningen 2015 uppgår till 10,3 miljarder EUR, vilket motsvarar en minskning med 3,3 procent jämfört med 2014. På grund av sjunkande råvarupriser

MARKNADSPRISER/GDT-UTVECKLING WMP, USD MT



har omsättningsförväntningarna justerats under året. Minskningen av intäkterna är resultatet av en negativ prisutveckling på 11,4 procent. Detta är en följd av nedgången på världsmarknaden och den påverkan det haft på vår varumärkesverksamhet, men den negativa effekten på priserna motverkades delvis av ökade volymer och valutaeffekter. Detta resulterar i en negativ organisk omsättningsutveckling på 8,4 procent.

Den volymdrivna omsättningsökningen var 4,3 procent under 2015, jämfört med 5,3 procent under 2014, i linje med våra förväntningar för året. Varumärkesandelen ökade från 41,2 procent 2014 till 42,1 procent under 2015, vilket tydligt visar att ökningen av marknadsföringskostnaderna med 25 procent har burit frukt. Varumärkena Lurpak® (6,1 procent) och Arla® (2,1 procent) går framåt medan Castello® (0,1 procent) kämpar för att hålla takten.

Under 2015 uppgick den genomsnittliga skillnaden i prisnivå mellan industri- och varumärkesprodukter till cirka 10 eurocent, vilket bevisar att vår strategi att sälja så mycket mjölk som möjligt inom dagligvaruhandel och foodservice är den rätta.

KOSTNADER

Vi har lyckats att aktivt hantera våra kostnader under 2015 enligt planen och har genomfört kostnadsreduceringsprogram samt definierat ambitiösa mål som avsevärt effektiviserar organisationen. Vårt mål är

att våra kostnadsprogram ska leda till besparingar på 330 miljoner EUR före utgången av 2015 jämfört med 2012 - och vi är på god väg att uppnå det målet. För att förbättra prestanda ytterligare har vi satt upp ett nytt mål som är att leverera kostnadsminskningar på ytterligare 400 miljoner EUR mellan 2016 och 2020.

Våra totala kostnader har fallna med 4,6 procent under 2015 jämfört med 2014. Kostnaderna som avser annat än mjölkråvara har ökat med 4,4 procent, främst till följd av högre marknadsföringskostnader som en del i varumärkesstrategin, utöver en ökning av tillverkningskostnaderna och valutaeffekter. Kostnaderna för mjölkråvara har minskat med 13,3 procent trots högre volymer under året. Precis som Arlaintjänningen indikerar har den genomsnittliga kostnaden per kilo mjölk minskat till 32,04 eurocent.

Vår skalbarhet visar överlag en positiv utveckling på 4,3 tack vare en strikt kontroll av våra kapacitetskostnader.

RESULTAT

Årets resultat uppgår till 295 miljoner EUR, vilket motsvarar en vinstandel på 2,8 procent av omsättningen*. Under året har förväntningarna skrivits ned till 2,7 - 3 procent till förmån för a contopriset.

FINANSIELL STÄLLNING

Den 31 december 2015 låg skuldsättningsgraden på 3,3 och inom vårt långsiktiga mål på 2,8-3,4, jämfört

med 3,7 per den 31 december 2014. Vi uppfyllde vår ambition till följd av förbättringar i EBITDA, i kombination med ett beslut om att minska investeringarna. Vi har minskat våra kapitalutgifter och framöver kommer vi att fokusera på investeringar som stöder vår nya strategi. Investeringar i materiella tillgångar minskade med 73 miljoner EUR till 350 miljoner EUR.

Vårt nettorörelsekapital utvecklas också mycket starkt jämfört med våra prognoser till följd av Programme Zero, vårt rörelsekapitalprojekt, som genererade en minskning på 151 miljoner EUR under 2015. Förväntningarna låg på en minskning på 130 miljoner EUR. Sedan 2011 har Programme Zero fokuserat på att frigöra kapital och skapa en ökad kostnadsmedvetenhet inom Arla.

EGET KAPITAL

Den 31 december 2015 uppgick eget kapital till 2,1 miljarder EUR, vilket är en ökning med 14,6 procent jämfört med 2014. 29,3 procent av det totala kapitalet är individuellt kapital medan 69 procent är kollektivt kapital. Soliditeten uppgår till 31 procent jämfört med 28 procent 2014, vilket är en behaglig nivå.

KASSAFLÖDE

Under 2015 uppgick kassaflödet från den löpande verksamheten till 669 miljoner EUR jämfört med 511 miljoner EUR 2014, främst tack vare förbättringar i rörelsekapitalet. Kassaflödet från investerings-

* Baserat på vinst som fördelats till ägare i Arla Foods ambas

verksamheten minskade till -402 miljoner EUR jämfört med -416 miljoner EUR, och består huvudsakligen av investeringar i materiella anläggningstillgångar. Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick under 2015 till -274 miljoner EUR jämfört med -93 miljoner EUR 2014 och påverkas av 2014 års efterlikvidbetalning på 105 miljoner EUR och återbetalning av 18 miljoner EUR i individuellt kapital till ägare som lämnat kooperativet.

Likvida medel uppgick sammanlagt till 70 miljoner EUR per den 31 december 2015.

UTSIKTER FÖR 2016

Den globala mejeriindustrin har knappast varit mer oförutsägbart och 2015 har visat sig bli en lika stor utmaning som vi trodde. Vi hoppas få se en vändning under andra halvåret 2016, men marknaden är fortfarande väldigt oförutsägbart.

FINANSIELLA FÖRVÄNTNINGAR INFÖR 2016	FÖRVÄNTNINGAR INFÖR 2015	UPPNÅDDA 2015	FÖRVÄNTNINGAR INFÖR 2016
 PEER GROUP-JÄMFÖRELSE (PEER GROUP INDEX)*	103 - 105	103,7	103 - 105
 MJÖLKVOLYM (MILJARDER KILO)	14,0	14,2	14,6
 OMSÄTTNING (MILJARDER EUR)	-	10,3	-
 OMSÄTTNINGSTILLVÄXT (VOLYMDRIVEN OMSÄTTNINGSÖKNING)	3 - 5%	4,3%	3 - 5%
 RESULTAT	2,7 - 3,2%**	2,8%	2,8 - 3,2%
 SKULDSÄTTNINGSGRAD	3,2 - 3,4***	3,3	~3.2

* Peer group index för 2015 är preliminärt

** Resultatmålet ändrades till 2,7 - 3,0% under 2015

*** Målsättningen för skuldsättningsgrad har ändrats till 3,3 - 3,6 under 2015



Koncernens resultaträkning

1 januari - 31 december

(miljoner EUR)	2015	2014
Omsättning	10 262	10 614
Produktionskostnader	-7 833	-8 470
Bruttoresultat	2 429	2 144
Försäljnings- och distributionskostnader	-1 597	-1 454
Administrationskostnader	-417	-393
Övriga rörelseintäkter och -kostnader samt finansiella poster	-78	-41
Skatt	-42	-18
Årets resultat	295	320
Minoritetsintressen	-10	-6
Ägare till Arla Foods amba	285	314

Resultatet utgjorde

2,8%

av omsättningen

Summa omsättning i 2015

10 262

miljoner EUR

Summa omsättning i 2014

10 614

miljoner EUR

Omsättning

Omsättningen har minskat med 3,3 procent jämfört med 2014 på grund av de lägre marknadspriserna som beror på det ryska embargot, konsekvenserna av minskad kinesisk efterfrågan och att EU:s mjölkkvot-system avskaffades.

Den negativa prisutvecklingen orsakade en minskad omsättning med 11,4 procent. Den negativa effekten motverkades delvis av positiva valutaförändringar med

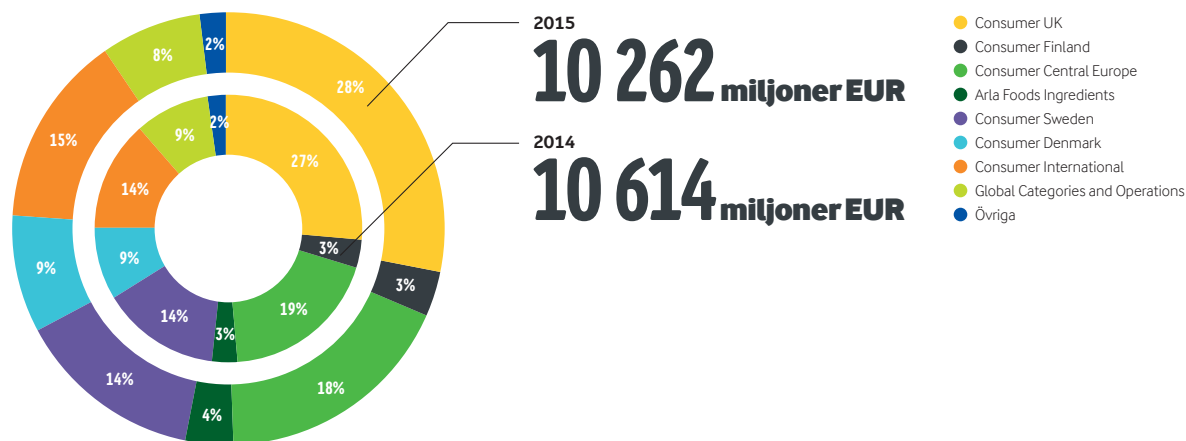
4,1 procent och den positiva utvecklingen genom ökande volymer med 3,1 procent.

Total omsättning justerat för förvärv och avyttringar ger en organisk omsättningsminskning på -8,4 procent.

Trots en volymdriven omsättningsökning på 4,3 procent, har volymerna inte ökat tillräckligt mycket för att kompensera för marknadsvolatiliteten.

Under 2015 har koncernen följt sin plan att omfördela ytterligare mjölk till lönsamma varumärkesprodukter och handelns egna varumärken, samt produkter för dagligvaruhandeln och foodservice. Till följd av detta har varumärkesandelen ökat från 41,2 procent till 42,1 procent.

OMSÄTTNING, UPPDELAD PER AFFÄRSOMRÅDEN



OMSÄTTNING FÖRDELAD PÅ PRODUKTKATEGORI 2015

42%

Färska mejeriprodukter



25%

Ost

13%

Smör och matfettprodukter



8%

Mjölkpulver

4%

Vassleprodukter



8%

Övrigt

Kostnader

Totala produktionskostnader har minskat med 470 miljoner EUR, -4,6 procent, jämfört med föregående år. Den främsta orsaken är sjunkande mjölkpriser med 695 miljoner EUR. Bortsett från kostnaden för mjölkråvara har andra kostnader ökat med 4,4 procent, främst på grund av mer omfattande verksamhet och valutaeffekter.

Produktionskostnaderna exklusive kostnaderna för mjölkråvara har endast ökat med 1,8 procent jämfört med en ökning av mjölkvolymen med 4,6 procent tack vare konstant fokus på skalbarhet.

Försäljnings- och distributionskostnaderna har ökat med 9,8 procent, framför allt beroende på marknads-

föringskostnaderna för att stödja det strategiska målet att omfördela mer mjölk till varumärkesprodukter.

Administrationskostnaderna har ökat med 24 miljoner EUR, på grund av ökade kostnader insourcing av aktiviteter där detta varit kostnadsmässigt motiverat.

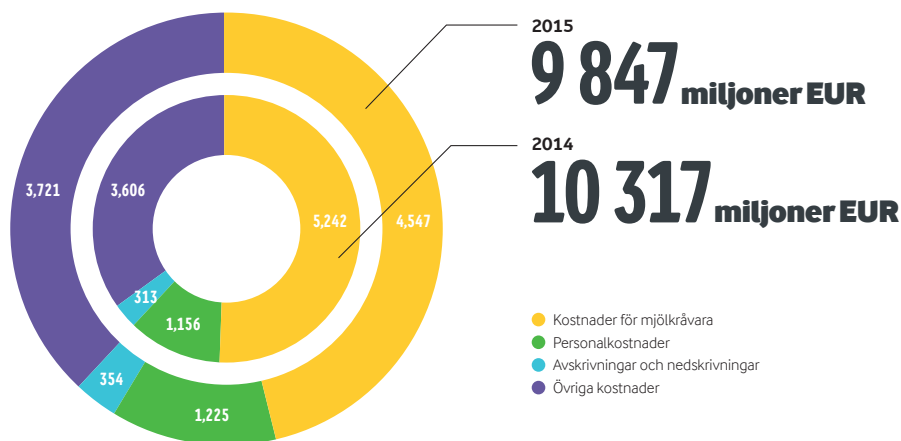
Kostnaderna för mjölkråvara har minskat med 695 miljoner EUR. De lägre mjölkpriserna har minskat kostnaderna med 895 miljoner EUR, vilket delvis uppvägs av ökade volymer med 200 miljoner EUR. Kostnaderna för å conto-betalningen för mjölk till ägarna har minskat med 641 miljoner EUR, trots att inflödet av mjölkråvara har ökat med 726 miljoner kg.

Detta visar vilken besvärlig situation våra ägare befinner sig i.

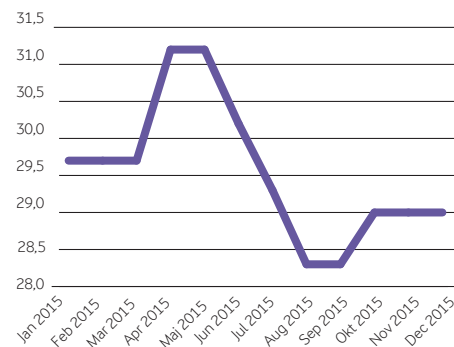
Personalkostnader, justerade för valutaeffekter, har ökat med 3,5 procent (1 225 miljoner EUR). De ökande kostnaderna för produktion och försäljning, som beror på ökade mjölkvolymer, har delvis kompensats av införandet av effektivitetsprogram och fortsatt fokus på personalkostnaderna.

Genomsnittligt hade antalet heltidsanställda minskat med 130 personer jämfört med föregående år.

KOSTNADER UPPDELADE PÅ OMRÅDE



A CONTOPRIS FÖR MJÖLK (eurocent/kilo)



Baserat på en årlig leverans av 1 miljon. kg:
4,2% fett; 3,4% protein; konventionell högsta kvalitet.

KOSTNAD FÖR MJÖLKRAVARA

	2015		2014	
	INVÄGNING miljoner kilo	miljoner EUR	INVÄGNING miljoner kilo	miljoner EUR
Ägarmjölk	12 463	-3 918	11 738	-4 559
Övrig mjölk	1 729	-629	1 832	-683
Summa	14 192	-4 547	13 570	-5 242



Koncernens balansräkning

31 december

(miljoner EUR)	2015	2014
Tillgångar		
Anläggningstillgångar		
Immateriella tillgångar	873	791
Materiella tillgångar	2 457	2 399
Övriga anläggningstillgångar	573	584
Summa anläggningstillgångar	3 903	3 774
Omsättningstillgångar		
Varulager	1 007	988
Kundfordringar	910	917
Övriga omsättningstillgångar	337	293
Värdepapper, likvida medel	579	641
Summa omsättningstillgångar	2 833	2 839
Summa tillgångar	6 736	6 613
Eget kapital		
Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare	2 113	1 851
Minoritetsintressen	35	23
Summa eget kapital	2 148	1 874
Skulder		
Långfristiga skulder		
Pensionsförpliktelser	294	376
Lån	1 714	1 702
Övriga långfristiga skulder	76	59
Summa långfristiga skulder	2 084	2 137
Kortfristiga skulder		
Lån	1 076	1 130
Leverantörsskulder	918	977
Övriga kortfristiga skulder	510	495
Summa kortfristiga skulder	2 504	2 602
Summa skulder	4 588	4 739
Summa eget kapital och skulder	6 736	6 613

Anläggningstillgångar

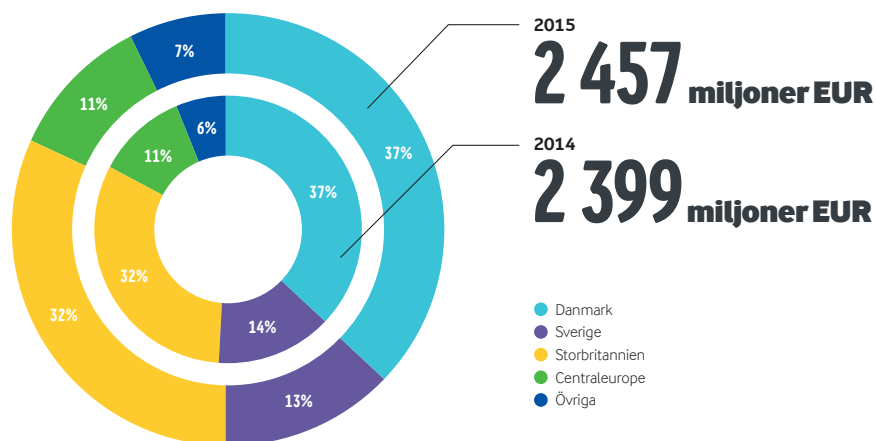
De materiella anläggningstillgångarna ökade med 58 miljoner EUR till 2 457 miljoner EUR under 2015. Majoriteten av koncernens materiella anläggningstillgångar finns på kärnmarknaderna i Danmark, Sverige, Tyskland och Storbritannien.

Investeringarna i mejeristruktur och ökad kapacitet fortsatte i enlighet med vår strategi. Koncernen

fortsätter att sträva efter effektivitetsförbättringar genom att investera i nya anläggningar. Årets investeringar har ökat de materiella anläggningstillgångarna med 350 miljoner EUR.

Väsentliga investeringar har gjorts vid anläggningarna i Uphl i Tyskland, Videbæk i Danmark och Falkenberg i Sverige.

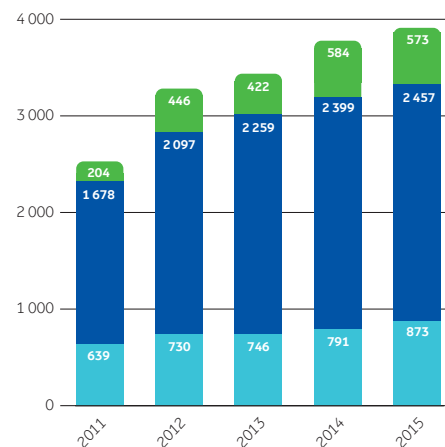
MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR PER LAND



Investeringar i materiella anläggningstillgångar

350 miljoner EUR

ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR (miljoner EUR)



● Immaterialiella tillgångar
● Materiella tillgångar
● Övriga anläggningstillgångar



Koncernens rapport över förändringar i eget kapital

1 januari – 31 december

(miljoner EUR)	2015	2014
Kollektivt kapital	1 482	1 333
Individuellt kapital	516	590
Övriga reserver	2	-72
Föreslagen efterlikvid till ägare	113	104
Eget kapital före minoritetsintressen	2 113	1 851
Minoritetsintressen	35	23
Eget kapital inkl. minoritetsintressen	2 148	1 874

Under 2015 ökade eget kapital med 274 miljoner EUR jämfört med den 31 december 2014. Den föreslagna tilläggsbetalning är 113 miljoner euro, inklusive 3 miljoner euro relaterat till ränta på konsoliderats tillskjutet kapital. Årets konsolidering uppgår till 172 miljoner EUR, varav 31 miljoner EUR överförs till insatskapital och 141 miljoner EUR överförs till reserven för särskilda ändamål. Det är en minskning med 38 miljoner EUR jämfört med förra året.

Eget kapital

2,1 miljarder EUR



Soliditet

31%

Nettorörelsekapital

Att frigöra kapital är en nyckelfaktor för att kunna finansiera nya aktiviteter och investeringar, och för att kunna säkra långsiktiga inkomster för ägarerna. Ett sätt att stärka likviditeten är att minska nettorörelsekapitalet.

Rörelsekapitalet utvecklas positivt då rörelsekapitalprojektet Programme Zero har lyckats leverera minskat rörelsekapital i enlighet med plan.

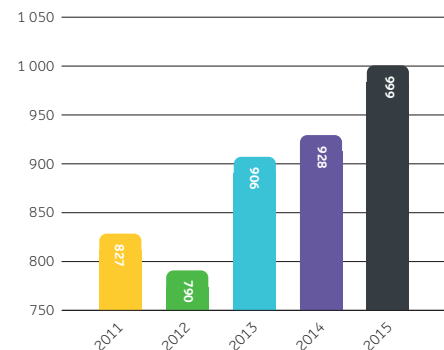
Trots positiva effekter från rörelsekapitalprojektet Programme Zero har totalt primärt rörelsekapital ökat med 71 miljoner EUR, vilket innebär en ökning med 8 procent, vilket orsakats av skillnader i tidpunkten för betalning av ägarmjölk vid årsskiftet.

Totalt nettorörelsekapital, exklusive betalningar för ägarmjölk som görs varannan vecka, har minskat med 34 miljoner EUR.

Det primära nettorörelsekapitalets utveckling

8%

PRIMÄRT RÖRELSEKAPITAL (miljoner EUR)



Koncernens kassaflödeanalys 1 januari - 31 december

(miljoner EUR)

	2015	2014
Kassaflöde från den löpande verksamheten	669	511
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-410	-462
Fritt kassaflöde	267	95
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-274	-93
Nettokassaflöde	-7	2

Kassaflöde från den löpande verksamheten förbättrades med 158 miljoner EUR till 669 miljoner EUR. Förändringen beror på högre EBITDA och förändringar i det primära rörelsekapitalet. Våra ansträngningar att minska rörelsekapitalet fortsätter att frigöra likvida medel, men leverantörsskulder avseende ägarmjölk har minskat med 106 miljoner EUR tack vare det lägre mjölkpriset och tidpunkten för

mjölkutbetalningen, som görs varannan vecka. Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -402 miljoner EUR jämfört med -416 miljoner EUR 2014. Väsentliga investeringar avser anläggningarna i Upahl i Tyskland, Videbæk i Danmark och Falkenberg i Sverige. Det fria kassaflödet uppgick till 267 miljoner EUR jämfört med 95 miljoner EUR 2014. Detta beräknas som kassaflödet från den löpande

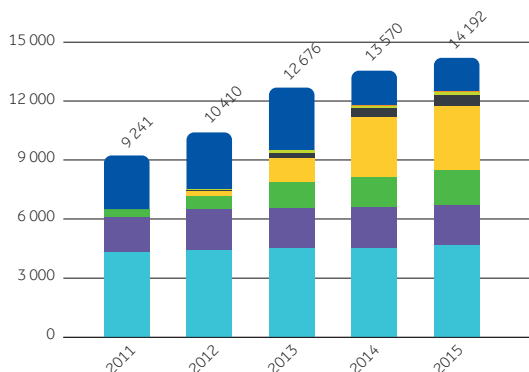
verksamheten med avdrag för kassaflödet från investeringsverksamheten. Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till -274 miljoner EUR, och påverkades främst av betalningen av efterlikvid avseende 2014, som utbetalades 2015, och återbetalningen av lån. Likvida medel utgjorde sammanlagt 70 miljoner EUR jämfört med 81 miljoner EUR vid utgången av 2014.



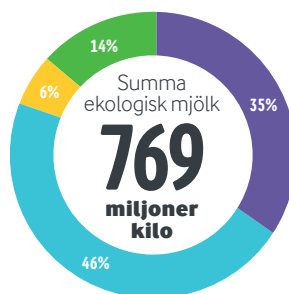
Mjölkvolyms

Det totala inflödet av mjölkråvara ökade 2015 med 622 miljoner kilo mjölk. Det är en kombination av en ökning med 726 miljoner kilo mjölk från våra ägare och en minskning med 103 miljoner kilo från övriga leverantörer. Ökningen i total mjölkvolym respektive ägarvolym är 4,6 procent och 6,2 procent.

INVÄGNING MJÖLKRAVARA (miljoner kilo)



EKOLOGISK MJÖLK PER LAND



Summa mjölkinflöde

14 192 miljoner kilo

Ökning av mjölkvolym
2011-2015

54%

Summa ägarmjölk

12 463 miljoner kilo

Ägare

Antalet ägare uppgår till 12 650, vilket är en minskning med 6 procent jämfört med förra året.

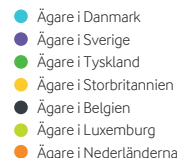
Summa antal
ägare

12 650

Tillväxt i antal ägare
2011-2015

58%

ÄGARE PER LAND





Arla Foods amba

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danmark
CVR no.: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00
E-mail arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods AB

Arla Foods AB
SE-105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126
Sverige

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

www.arla.se