

FINANSIELLA
HUVUD- OCH NYCKELTAL

2
16

Skapa framtiden
inom mejeri

2016 i korthet

Vi utvärderar vårt resultat och framstegen med strategin och affärsmodellen med hjälp av KPI:er. Vi har valt att mäta dessa KPI:er, eftersom vi anser att de bäst visar hur vi bedriver vår verksamhet och skapar värde för ägarna.

Vårt starka resultat 2016 visar att vi har lyckats genomföra vår strategi Good Growth 2020 på ett bra sätt. Trots en lägre mjölkpris och volymer uppnådde vi nästan alla KPI:er.

Dessutom har vi satt upp ambitiösa mål för 2017, vilka beskrivs på sidan 50 i koncernredovisningen för 2016.

Läs mer i koncernredovisningen för 2016 och på www.arla.com

- ✓ Målet har uppnåtts.
- (✓) Målet har inte helt uppnåtts.
- ✗ Målet har inte uppnåtts.

Alla KPI:er är inklusive vinster från försäljning av Rynkeby.

* Peer group index för 2016 är preliminärt innan resultaten publicerats för Royal FrieslandCampina N. V. och Deutsches Milchkontor eG.

** Varumärkesandelen och Internationals andel baseras på omsättningen inom dagligvaruhandeln och Foodservice, exkl. omsättning från tredjepartstillverkning. Tradingandelen baseras på mjölkvolym.

*** Baserat på resultat som fördelats till ägare i Arla Foods amba.

Peer group index*

105



Målintervall 103–105

Mål för 2016: 103–105 ✓

Varumärkesandel**



44,5 %



Skalbarhet



>2,0

2014: >2,0 2015: >2,0 2016: >2,0

Mål för 2016: >2,0 ✓

Mjölkvolyam



13,9

miljarder kilo



Omsättning

9,6

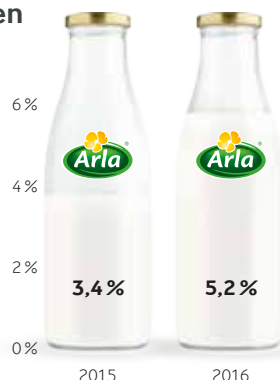
miljarder EUR



Volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken

5,2 %

Mål för 2016: 4–5 % ✓



Tillväxttakt för volymdriven omsättningsökning från strategiska varumärken för 2014 saknas på grund av omstrukturering av organisationen.

Volymdriven omsättningsökning från dagligvaruhandel och Foodservice

2,7 %



Mål för 2016: 3–5 % (✓)

International, andel**



18,0 %



Tradingandel **



20,1 %



Omräkningskostnader

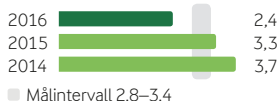
99,2



Mål för 2016: 98,5 ✗

Skuldsättningsgrad

2,4

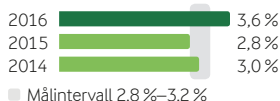


Mål för 2016: 3,2 ✓

Resultat***

3,6 %

av omsättningen



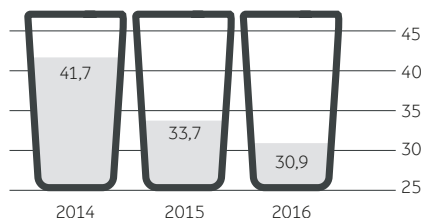
Mål för 2016: 2,8–3,2 % ✓

Arlaintjänst



30,9

eurocent/kilo



Sju essentiella mål för 2016

De sju essentiella målen är resultatet av vår årliga affärsplaneringsprocess, och beskriver kärnmålen för det kommande året, nyckelaktiviteter samt tillhörande KPI:er och mål som definierar framgång. De sju essentiella målen används i alla affärsfunktioner och kommersiella områden för att säkerställa leverans av våra viktigaste strategiska mål som EN koncern.

Volym är huvudsaken

Mål: Leverera ytterligare 400 miljoner kilo ägarmjolk till dagligvaruhandeln och Foodservice.

Status: 

Resultat: 2016 uppgick den volymdrivna omsättningsökningen inom dagligvaruhandel och Foodservice till 2,7 procent, något under målet på 3–5 procent. Vi har lyckats öka dagligvaru- och Foodservice-volymer med 341 miljoner kilo. Det ligger nära målet, trots att de totala mjölkvolymerna låg mer än 800 miljoner kilo under det som förväntades från början. Det skedde en viss avvägning mellan volym och pris under andra halvåret 2016, vilket berodde på den allt större bristen på mjölkråvara och snabbt stigande mjölkpriser. Den förväntade minskningen av mjölk under 2016 är ett exempel på förändringen i strategiskt perspektiv.

Leverera betydande tillväxt för våra varumärken

Mål: Leverera väsentlig tillväxt på strategiska varumärken, det vill säga Arla®, Lurpak®, Castello® och Puck®.

Status: 

Resultat: Den volymdrivna omsättningsökningen för våra strategiska varumärken uppgick till 5,2 procent, vilket är rekord för Arla. 2016 stod varumärkena för nästan hela tillväxten inom vår dagligvaru- och Foodserviceverksamhet. Intensifierade försäljningsinsatser och större investeringar i marknadsföring har resulterat i att vår varumärkestillväxt nu leds av Arla® (4,5 procent), Lurpak® (7,7 procent), Castello® (3,0 procent) och Puck® (10,6 procent). Med en varumärkesandel på 44,5 procent är andelen produkter med hög lönsamhet högre än på flera år.

Förbättra utvecklingen i Centraleuropa*

Mål: Förbättra den relativa utvecklingen i Centraleuropa genom att se över kostnader och varumärkesresultatet och konkurrenskraftigt exportera mjölk till dagligvaruhandeln och Foodservice utanför EU.

Status: 

Resultat: Verksamheten levererade betydande kostnadsförbättringar, enligt plan, i produktionskedjan, inom administrativa och kommersiella funktioner samt förbättra resultaten i den tyska ostverksamheten. Varumärkena ökade med 3,4 procent, en bra prestation på en svår marknad. Volatiliteten i mjölktilllgång och priser har drabbat Tyskland hårdare än någon annan region. Marknaden har blivit mer fragmenterad, tuffare och konkurrensen har hårdnat. Det här visade sig vara mer utmanande än förväntat, även om en del förbättringar har tillkommit i slutet av året.

Stärka marknadspositionerna inom International**

Mål: Stärka ledande positioner i Kina, Americas, Nigeria, Mellanöstern och Nordafrika mätt i volym och marknadsandel.

Status: 

Resultat: 2016 lyckades vi öka volymerna i dessa tre International-regioner med 9,5 procent och varumärkesverksamheten med 10,7 procent. Kina och Sydostasien ökade med 31,2 procent, Afrika söder om Sahara ökade med 15,8 procent, Mellanöstern och Nordafrika ökade med 3,8 procent och Americas ökade med 3,4 procent. Under ett volatilt år som påverkades av de låga oljepriserna och effekten av dessa på ekonomierna i Mellanöstern och Nigeria är vi nöjda med resultatet, även om det är under vårt tillväxtmål på 15 procent.

Sänka kostnadsnivån strukturellt

Mål: Den volymdrivna omsättningsökningen ska vara >2,0 gånger högre än ökningen av kapacitets-kostnaderna. Leverera omräknings-kostnader till en indexnivå på 98,5.

Status: 

Resultat: Vår höga kostnads-effektivitet beror delvis på stora satsningar på en effektiv leveranskedja, men vår omräknings-kostnaderna på 99,2 nådde inte upp till målet, vilket berodde på den lägre mjölkvolymen. Skalbarhet säkerställer att kapacitetskostnaderna ökar i lägre takt än intäkterna. Skalbarheten nådde upp till målet på >2,0 tack vare ett fast grepp om kapacitetskostnaderna. Av vårt ambitiösa kostnadsförbättringsmål på 400 miljoner EUR har 100 miljoner EUR i produktionskedjan uppnåtts 2016.

Förbättra kassaflödet

Mål: Förbättra kassaflödet för att uppnå en skuldsättningsgrad på 2,8–3,2 och frigöra 130 miljoner EUR*** i likvida medel inom nettörörelsekapital.

Status: 

Resultat: 2016 hade vi en skuldsättningsgrad på 2,8, vilket ligger i underkant av vårt långsiktiga målintervall på 2,8–3,4 och sätter koncernen i en stark finansiell position. Räkna man med vinsten efter avyttringen av Rynkeby hamnar skuldsättningsgraden på 2,4. Vårt primära rörelsekapital, exklusive ägarmjolk, förbättrades väsentligt och 165 miljoner EUR kunde frigöras.

Stärka kooperativet Arla

Mål: Upprätta en process med styrelsen, nationella råden och representantskapet för att skapa starka ägarrelationer.

Status: 

Resultat: Den nya ägarstrategin kommer att förbereda Arla för framtiden och säkerställa en kompetent och anpassad ägarstruktur om förenar ägarna i alla länder. I oktober beslutade representantskapet om en anpassad struktur, årskalender och att undersöka om ägarna i Storbritannien och Centraleuropa skulle kunna erbjudas ett direktmedlemskap i Arla Foods ambå. De första delarna av strategin kommer att träda i kraft 2017.

* Efter omorganisationen kallas affärsområdet Consumer Central Europe i stället Central Europe. Prioriteringarna är oförändrade.

** Efter omorganisationen har Consumer International bytt namn till International. Prioriteringarna är oförändrade.

***Ändrades vid halvårsskiftet från 150 miljoner EUR på grund av högre andel försäljning i International.

- Målet har inte uppnåtts.
- Målet har uppnåtts i väsentliga delar.
- Målet har uppnåtts.

Koncernens resultaträkning

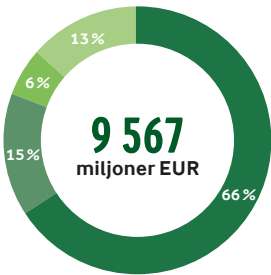
1 januari–31 december

(miljoner EUR)	2016	2015	Utveckling
Omsättning	9 567	10 262	-7 %
Produktionskostnader	-7 177	-7 833	-8 %
Bruttoresultat	2 390	2 429	-2 %
Försäljnings- och distributionskostnader	-1 642	-1 597	3 %
Administrationskostnader	-435	-417	4 %
Övriga rörelseintäkter	91	37	146 %
Övriga rörelsekostnader	-29	-74	-61 %
Vinster från företagsförsäljning	120	-	
Resultatandelar efter skatt i joint ventures och intresseföretag	10	22	-55 %
EBIT (resultat före räntor och skatt)	505	400	26 %
<i>Specifikation:</i>			
EBITDA exklusive vinster från företagsförsäljning	719	754	-5 %
Vinster från företagsförsäljning	120	-	
Av- och nedskrivningar	-334	-354	-6 %
EBIT (resultat före räntor och skatt)	505	400	26 %
Finansiella intäkter	7	14	-50 %
Finansiella kostnader	-114	-77	48 %
Resultat före skatt	398	337	18 %
Skatt	-42	-42	0 %
Årets resultat	356	295	21 %
Minoritetsintressen	-9	-10	-10 %
Arla Foods ambas andel av årets resultat	347	285	22 %

Omsättning fördelad på segment

Läs mer på sidan 91 i koncernredovisningen för 2016.

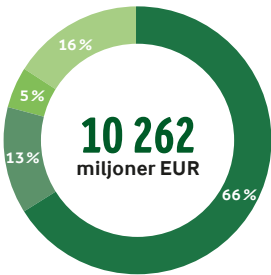
Omsättning fördelad på kommersiella segment 2016



(miljoner EUR)

- Europa
- International
- AFI
- Trading och övriga

Omsättning fördelad på kommersiella segment 2015



	2016	2015
Europa	6 321	6 793
International	1 428	1 348
AFI	545	519
Trading och övriga	1 273	1 602

Omsättning fördelad på land

Läs mer på sidan 91 i koncernredovisningen för 2016.

(miljoner EUR)	2016	2015
Storbritannien	2 532	2 968
Sverige	1 463	1 517
Tyskland	1 302	1 370
Danmark	1 061	1 100
Nederländerna	373	389
Finland	329	348
Saudiarabien	246	247
Kina	202	174
Belgien	197	261
USA	180	179
Övriga*	1 682	1 709
Summa	9 567	10 262

* Övriga länder inkluderar Kanada, Oman, Förenade Arabemiraten, Spanien, Frankrike, Australien, Nigeria och Ryssland.

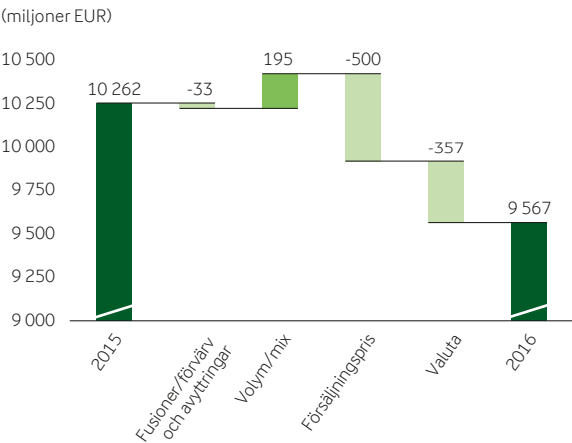
Omsättning fördelad på kategori

Läs mer på sidan 91 i koncernredovisningen för 2016.

	Mjölk, yoghurt, pulver och matlagning	Ost	Smör och matfettprodukter	Övriga
2016	45 %	26 %	14 %	15 %
2015	45 %	25 %	13 %	17 %

Omsättningsutveckling

Läs mer på sidan 91 i koncernredovisningen för 2016.



Rörelsekostnader fördelat på funktioner

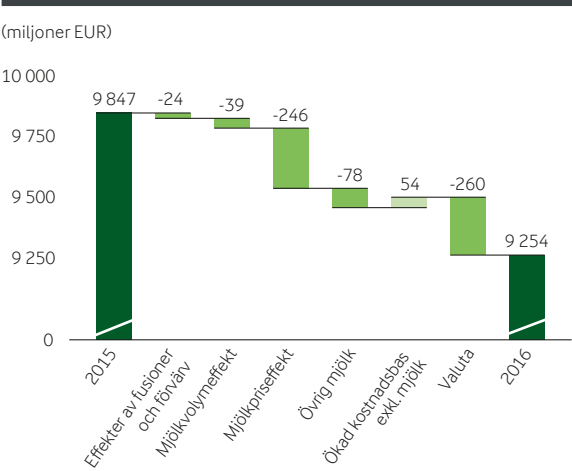
Läs mer på sidan 92 i koncernredovisningen för 2016.

(miljoner EUR)	2016	2015
Produktionskostnader	7 177	7 833
Försäljnings- och distributionskostnader	1 642	1 597
Administrationskostnader	435	417
Summa	9 254	9 847
<i>Specifikation:</i>		
Kostnader för mjölkråvara	4 028	4 547
Övrigt produktionsmaterial*	1 463	1 435
Personalkostnader	1 223	1 225
Transport	1 010	1 044
Marknadsföringskostnader	309	283
Av- och nedskrivningar	334	354
Övriga kostnader**	887	959
Summa	9 254	9 847

* I Övrigt produktionsmaterial ingår förpackningar, tillsatser, förbrukningsmaterial och lagerförändringar
** Övriga kostnader innefattar främst underhåll, förnödenheter och IT

Rörelsekostnadsutveckling

Läs mer på sidan 92 i koncernredovisningen för 2016.



Kostnader för mjölkråvara

Läs mer på sidan 92 i koncernredovisningen för 2016.

	2016		2015	
	Invägning miljoner kilo	Miljoner EUR	Invägning miljoner kilo	Miljoner EUR
Ägarmjölk	12 320	3 503	12 463	3 918
Övrig mjölk	1 554	525	1 729	629
Summa	13 874	4 028	14 192	4 547

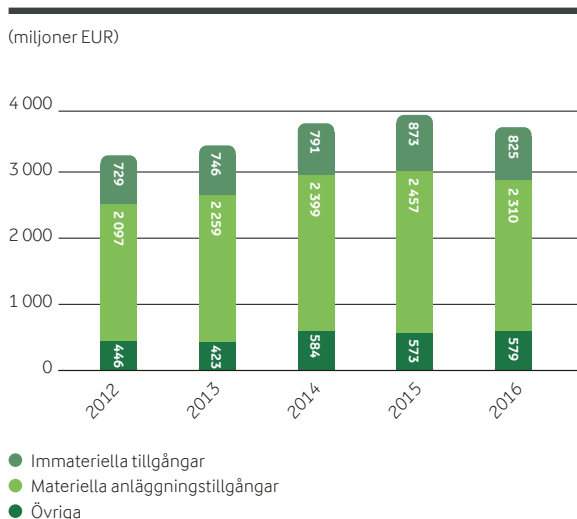
Koncernens balansräkning

31 december

(miljoner EUR)	2016	2015	Utveckling
Tillgångar			
Anläggningstillgångar:			
Immateriella tillgångar	825	873	-5 %
Materiella anläggningstillgångar	2 310	2 457	-6 %
Investeringar i intresseföretag	434	434	0 %
Investeringar i joint ventures	51	50	2 %
Uppskjuten skatt	74	64	16 %
Övriga anläggningstillgångar	20	25	-20 %
Summa anläggningstillgångar	3 714	3 903	-5 %
Omsättningstillgångar:			
Varulager	950	1 007	-6 %
Kundfordringar	876	910	-4 %
Derivatinstrument	31	75	-59 %
Aktuell skatt	1	1	0 %
Övriga fordringar	222	202	10 %
Värdepapper	504	509	-1 %
Likvida medel	84	70	20 %
Summa omsättningstillgångar exklusive tillgångar som innehas för försäljning	2 668	2 774	-4 %
Tillgångar som innehas för försäljning	-	59	-100 %
Summa omsättningstillgångar	2 668	2 833	-6 %
Summa tillgångar	6 382	6 736	-5 %
Eget kapital och skulder			
Eget kapital:			
Eget kapital före föreslagen efterlikvid	2 033	2 000	2 %
Föreslagen efterlikvid till ägare	124	113	10 %
Eget kapital hänförligt till moderbolagets ägare	2 157	2 113	2 %
Minoritetsintressen	35	35	0 %
Summa eget kapital	2 192	2 148	2 %
Skulder			
Långfristiga skulder:			
Pensionsförpliktelser	369	294	26 %
Avsättningar	12	8	50 %
Uppskjuten skatt	80	65	23 %
Lån	1 281	1 717	-25 %
Summa långfristiga skulder	1 742	2 084	-16 %
Kortfristiga skulder:			
Lån	947	1 076	-12 %
Leverantörsskulder	995	918	8 %
Avsättningar	13	19	-32 %
Derivatinstrument	168	158	6 %
Aktuell skatt	18	5	260 %
Övriga kortfristiga skulder	307	298	3 %
Summa kortfristiga skulder exklusive skulder för tillgångar som innehas för försäljning	2 448	2 474	-1 %
Skulder för tillgångar som innehas för försäljning	-	30	-100 %
Summa kortfristiga skulder	2 448	2 504	-2 %
Summa skulder	4 190	4 588	-9 %
Summa eget kapital och skulder	6 382	6 736	-5 %

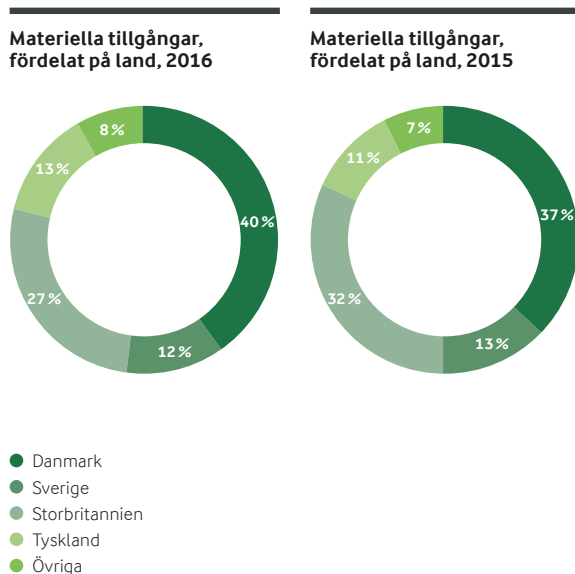
Anläggningstillgångar, fördelat på typ

Läs mer på sidan 99 och 102 i koncernredovisningen för 2016.



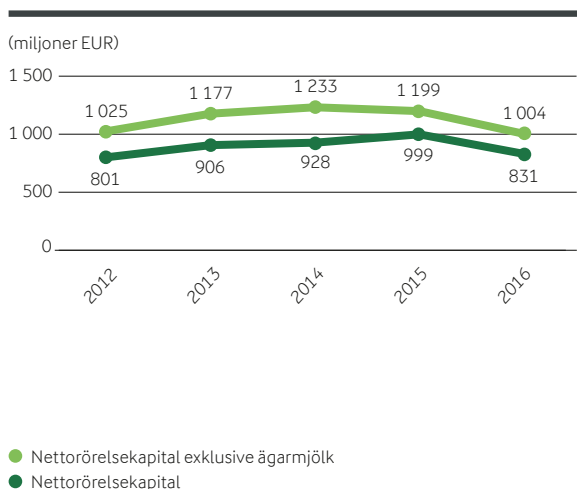
Materiella tillgångar, fördelat på land

Läs mer på sidan 102 i koncernredovisningen för 2016.



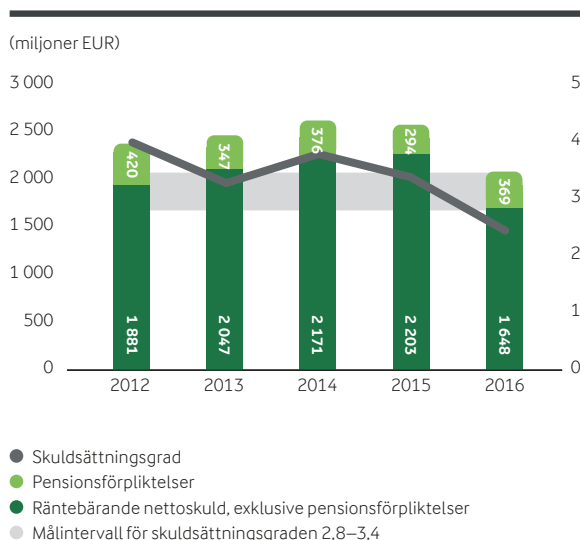
Nettorörelsekapital

Läs mer på sidan 96 i koncernredovisningen för 2016.



Räntebärande nettoskuld och skuldsättningsgrad

Läs mer på sidan 109 i koncernredovisningen för 2016.



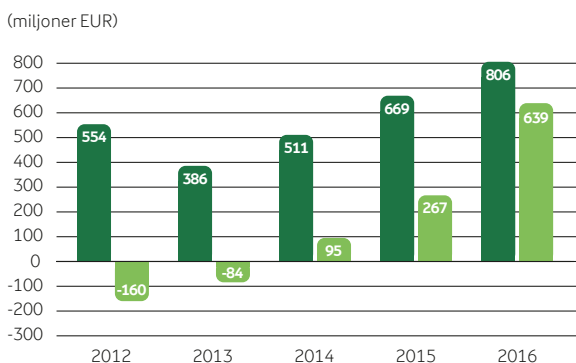
Koncernens kassaflödesanalys

1 januari–31 december

(miljoner EUR)	2016	2015
EBITDA	839	754
Vinster från företagsförsäljning	-120	-
EBITDA exklusive vinster från företagsförsäljning	719	754
Resultatandelar i joint ventures och intresseföretag	-10	-22
Förändring i rörelsekapital	138	-23
Förändring i övrigt rörelsekapital	-3	10
Övriga ej kassaflödespåverkande poster	22	11
Erhållen utdelning, joint ventures och intresseföretag	12	8
Betald ränta	-59	-56
Erhållen ränta	5	6
Betald skatt	-18	-19
Kassaflöde från den löpande verksamheten	806	669
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-58	-70
Investering i materiella anläggningstillgångar	-263	-348
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	16	8
Kassaflöde från den löpande investeringsverksamheten	-305	-410
Fritt kassaflöde från den löpande verksamheten	501	259
Förvärv av företag	-	-29
Försäljning av företag	138	37
Kassaflöde från den finansiella investeringsverksamheten	138	8
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-167	-402
Fritt kassaflöde	639	267
Efterlikvid avseende föregående räkenskapsår	-108	-105
Inbetalt från nya ägare	-	5
Utbetalt från eget kapital avseende utträdde medlemmar	-22	-18
Upptagna lån, netto	-400	-173
Betalning till pensionsförpliktelser	-45	-70
Förändring av kortfristiga skulder	-54	37
Förändring av värdepapper	5	50
Summa kassaflöde från finansieringsverksamheten	-624	-274
Nettokassaflöde	15	-7
Likvida medel den 1 januari	70	81
Valutakursjusteringar av likvida medel	-8	3
Omklassificering av tillgångar som innehas för försäljning	7	-7
Likvida medel den 31 december	84	70

Kassaflödesutveckling

Läs mer på sidan 89 i koncernredovisningen för 2016.



- Kassaflöde från den löpande verksamheten
- Fritt kassaflöde

Eget kapital

Läs mer på sidan 86 i koncernredovisningen för 2016.

(miljoner EUR)	2016	2015
Kollektivt kapital	1 595	1 482
Individuellt kapital	503	516
Övriga reserver	-65	2
Föreslagen efterlikvid till ägare	124	113
Eget kapital före minoritetsintressen	2 157	2 113
Minoritetsintressen	35	35
Eget kapital inklusive minoritetsintressen	2 192	2 148

Soliditet
2016
34 %

Soliditet
2015
31 %

Mjolk och ägare

Läs mer på sidan 45 i koncernredovisningen för 2016.

	2016	2015	2014	2013	2012
Mjölkinvägning (miljoner kilo)					
Invägning från ägare i Danmark	4 728	4 705	4 550	4 508	4 419
Invägning från ägare i Sverige	1 909	1 995	2 035	2 016	2 059
Invägning från ägare i Tyskland	1 758	1 741	1 526	1 332	685
Invägning från ägare i Storbritannien	3 210	3 320	3 088	1 254	286
Invägning från ägare i Belgien	515	531	403	253	53
Invägning från ägare i Luxemburg	144	130	119	111	27
Invägning från ägare i Nederländerna	56	41	17	-	-
Invägning från övriga	1 554	1 729	1 832	3 202	2 881
Summa mjölkkråvara	13 874	14 192	13 570	12 676	10 410
Antal ägare					
Ägare i Danmark	2 877	3 027	3 144	3 168	3 354
Ägare i Sverige	2 972	3 174	3 366	3 385	3 661
Ägare i Tyskland	2 461	2 636	2 769	2 500	2 911
Ägare i Storbritannien	2 485	2 654	2 854	2 815	1 584
Ägare i Belgien	852	882	997	529	501
Ägare i Luxemburg	218	221	228	232	245
Ägare i Nederländerna	57	56	55	-	-
Totalt antal ägare	11 922	12 650	13 413	12 629	12 256



Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Danmark
CVR-nr: 25 31 37 63

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

www.arla.com

Arla Foods Sverige
105 46 Stockholm
Lindhagensgatan 126
Sverige

Telefon +46 8 789 50 000
E-post: arla@arlafoods.com

www.arla.se