

20

13

1

HALVÅRSRAPPORT

2



Tættere på Naturen™

Vi holder vores mål om 3 procent af omsætningen for halvåret 2013, samtidig med at acontoprisen har været markant højere end i første halvår 2012. Det styrker vores tro på, at Arla leverer en konkurrencedygtig mælkepris i hele 2013.

INDHOLD

LEDELSESBERETNING

Tempo bygger på tillid	5
Følg strategien og udnyt mulighederne	6
Sund finansiel basis	8
Strategi 2017	10
■ Udvikle kerneforretningen	12
■ Levere væksten	14
■ Hurtigere, enklere og effektivt	16

HALVÅRSREGNSKAB

Primære opgørelser

Resultatopgørelse	20
Totalindkomstopgørelse	21
Balance	22
Pengestrømsopgørelse	24
Egenkapitalopgørelse	25

Noter

Note 1. Primær drift	28
Note 2. Arbejdskapital	30
Note 3. Finansielle poster og gæld	31
Note 4. Andre områder	33

Hoved- og nøgletal	35
--------------------	----

Halvårsrapporten er ikke revideret eller gennemgået af koncernens revisor



1/2 2013 ARLAINDTJENING

2,87 DKK

1/2 2012 2,64 DKK

1/2 2013 MÆLKEMÆNGDE

6,2 mia. kg

1/2 2012 5,0 mia. KG

1/2 2013 OMSÆTNING

35,7 mia. DKK

1/2 2012 29,9 mia. DKK

1/2 2013 VÆKST I OMSÆTNING

19,4%

1/2 2012 12,2%

1/2 2013 RESULTAT

1.048 mio. DKK

1/2 2012 513 mio. DKK

1/2 2013 GEARING

3,4

1/2 2012 4,5

MARKEDET KALDER PÅ MERE MÆLK

Mælkehjulet er et billede på Arlas forretningsmodel. Mælken er Arlas råvare og vækstmotor. Jo mere mælk i hjulet, jo mere kraft på maskinen, og jo større udvikling af selskabet. Vi ser markedsmuligheder lige nu, som kalder på mere mælk. Vi skal holde hjulet i gang og sikre råvarer til Arlas nye mejerier i Pronsfeld og Aylesbury, da både tyske og engelske forretninger har brug for mere mælk. For at holde momentum søger vi konstant at skabe muligheder for vores landmænds vækst ved at sikre den højest mulige værdi for deres mælk.



12,5

mia. kg mælk på årsbasis



TEMPO BYGGER PÅ TILLID

Åke Hantoft, bestyrelsesformand

Arla har i 2013 opdateret mission, vision og strategi for at understrege, hvem vi er som virksomhed, hvor vi vil hen, og hvordan vi vil nå vores mål. Samtidig har vi udvidet ejerkredsen efter de gennemførte fusioner. Inden for disse rammer skal vi nu finde en ny arbejdsform. Målet er at arbejde hurtigere, mens vi bevarer en stærk kontakt til ejerne for at sikre forståelse og opbakning til det, vi gør. Det er afgørende i en verden, hvor Arla vokser, og tempoet i industrien stadig stiger.



Arla befinder sig i en spændende fase efter fusionerne i 2011 og 2012, og jeg er stolt af, at det lykkes 12.300 landmænd at arbejde konstruktivt mod de samme mål.

Arla har klaret sig godt på markederne i første halvår 2013. Mælkeprisen er markant forbedret, og det ser ud til, at kurven, der viser bytteforholdet mellem indtægter og udgifter, er knækket, så økonomien hjemme på gårdene er i bedring. Det er jeg godt tilfreds med. Især fordi kurven fortsat peger i den rigtige retning.

Jeg ved, at alle i virksomheden arbejder for Arlas bedste. Mælkebønder, folkevalgte repræsentanter, medarbejdere, direktører og bestyrelse følger alle forretningens mål: Vi skaber fremtidens mejeri og sikrer den højest mulige værdi. Begge dele kræver tempo, timing og gensidig tillid. Arla er mere end nogensinde et internationalt selskab. I takt med at vi vokser, skal vi finde den rette balance mellem en høj grad af involvering og den handlekraft, der tillader os at gribe mulighederne, når de er der.

Internt i virksomheden har vi tidligere taget de første skridt i retningen af en mere international organisation. Nu har vi også moderniseret den demokratiske struktur og dermed skabt et fundament for, at vi fortsat kan udvikle selskabet.

Fokus i bestyrelsen og nærhed i de Nationale Råd

Bestyrelsen er ændret og slanket efter fusionerne i 2011 og 2012 og består nu af 15 folkevalgte mælkeproducenter plus fire medarbejderrepræsentanter. Som noget nyt har vi også nedsat fire nationale råd, der som underudvalg til bestyrelsen skal varetage de forhold, der vedrører os som mælkeproducenter i de enkelte lande. Det skal sikre nærheden til andelshaverne og håndtere det vigtige arbejde med andelshaverrettede forhold. Samtidig får Arlas bestyrelse mulighed for at skærpe det overordnede, globale og strategiske fokus. Dermed sikrer den nye struktur større beslutningskraft i virksomhedens øverste ledelse og adresserer den øgede diversitet i vores ejerkreds.

I bestyrelsen bruger vi meget tid på integrationen af de nye virksomheder og nye ejere. Vores fælles udfordring er at få de mange nye forretninger til at spille i harmoni med resten af koncernen. Det afgørende er, at vi får Arlas råvaregrundlag til at hænge sammen med selskabets strategi og kapaciteten på vores mejerier, så vi kan realisere synergiene og fortsat tiltrække nye ejere. For Arla har kontinuerligt voksevæk. Vækst giver optimisme og grundlag for mere mælk, der igen giver flere muligheder i markedet.

Det er en stor og vigtig opgave at sikre, at alle andelshavere befinder sig godt i Arla. Nye og gamle ejere skaber hver dag sammen en ny og større virksomhed. Men inden for rammerne af ONE Arla har hvert land lige nu sine udfordringer. Dem løser vi bedst i de nationale råd. Her håndteres de sager, der er tæt på ejerne, for eksempel kvalitetsprogrammet Arlagården®, økologisk mælkeproduktion, ankesager og uddannelse af andelshavere.

Et moderne andelsdemokrati

Det, der gør Arla attraktiv for en mælkeproducent, er, at vi er et landmandsejet selskab. Arlas nye mission understreger, at selskabet er der for os. Arla har et mål om at være bedst på afregningsprisen. Og selvom det ikke altid lykkes på kort sigt, så får vi over tid en konkurrencedygtig mælkepris og tryghed for, at vores mælk afsættes til den højest mulige værdi. Arla er de seneste år vokset geografisk og har nu ejere i seks lande, der taler seks forskellige sprog. Men på tværs af landene værner vi om andelselskabet. Vi har moderniseret vores andelsdemokrati for at sikre handlekraft i forretningen og nærhed til dem, som ejer selskabet og leverer råvaren.

Mission: Vi vil sikre den højest mulige værdi for vores landmænds mælk og skabe muligheder for deres vækst



**Vision: Vi skaber fremtidens mejeri
for at bringe sundhed og inspiration
ud i verden, på naturlig vis**



**FØLG STRATEGIEN
OG UDNYT
MULIGHEDERNE**

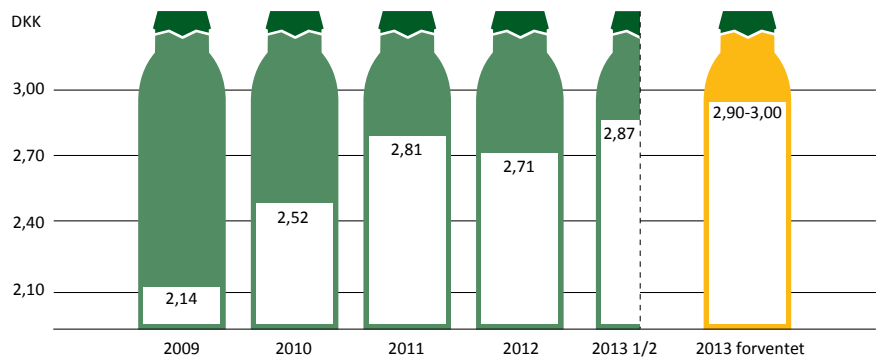
Peder Tuborgh, administrerende direktør



FORBEDRET ARLAINDTJENING I 2013

Vi forventer en Arlaintjening på et højt niveau i 2013. Hvis alt går vel, kan vi lande i underkanten af 3,00 DKK. I første halvår blev Arlaintjeningen 2,87 DKK.

Den globale mejeriindustri har ændret sig fundamentalt de seneste år. Vi har bevæget os fra en relativt stabil industri til en industri præget af stor volatilitet. Det skærper kravene til internationale virksomheders overblik og handlekraft.



Halvårets performance i Arla er markant bedre end halvåret 2012. Arlaintjeningen ligger på DKK 2,87 mod DKK 2,64 i samme periode i 2012. Den aktuelle markedssituation er præget af en stabil efterspørgsel efter mælkeprodukter og en – globalt set – lille nedgang i mælkeproduktionen. Dette skyldes blandt andet tørke i New Zealand og produktionsnedgang i USA. Aktuelt har det faldende globale udbud af mælk drevet priserne op. Samtidig er efterspørgslen øget med 2,5 procent. Det er meget positivt for Arla og vores andelshavere.

Tempo og omskiftelighed er nu grundpræmisser i mejeriindustrien. Priserne stiger og falder med stadig større hastighed. I slutningen af 2012 havde ingen forudset de prisstigninger på råvarer, der blev en realitet i foråret 2013, og som lige nu forplanter sig ud i detailmarkedet. Men erfaring har lært os både at leve med og udnytte mulighederne i den øgede volatilitet.

Salget påvirkes af volatile priser

Arla står stærkt, når det handler om at reagere på globale omstændigheder på den korte bane uden at give slip på de langsigtede mål. Prisernes op- og nedture ændrer ikke på strategien, men de skærper vores blik for mulighederne i markedet og evnen til at handle på dem, når de opstår. Price management er en afgørende kompetence for virksomheder med en global strategi. Vores vigtigste opgave er at udnytte den globale effekt, når priserne går op. Vi skal markedsføre og finde balancen uden at tabe forbrugere og kunder undervejs. Den dialog har vi med hundredevis af kunder på alle markeder. Og vi gør det godt.

Industrien og private label-priserne følger markedsprisernes volatilitet, mens brandede

produkter traditionelt dels er lidt forsinkede og dels holder et mere stabilt niveau. Når markedspriserne som nu er på vej op, er vores mærkevarer derfor under pres. Samtidig er produktmikset blevet en af Arlas styrker. Når discountvarer udgør en stadig større del af forbrugernes indkøb, er det afgørende, at vi formår at udbyde det rette miks af mærkevarer og private label-produkter til detailhandlen. På flere markeder har vi i øjeblikket succes med at skruer op for private label-andelen.

Overordnet set arbejder vi på at styrke vores kunderelationer. Vi udnytter mulighederne på private label- og third party manufacturing-markedet, men arbejder samtidig målrettet på at skabe en efterspørgsel hos forbrugerne, der går ud over ren pris-tænkning. Arlas langsigtede fokus på bæredygtighed og arbejdet med Arlagården®, der lige nu introduceres for vores nye andelshavere, er gode eksempler på dette.

Omsætningen er steget

Arla har oplevet en væsentlig aktivitetsstigning i halvåret 2013 sammenlignet med halvåret 2012. Omsætningen er steget og udgør ved halvåret 36 mia. DKK sammenlignet med 30 mia. DKK i halvåret 2012. Stigningen skyldes dels fusionerne i 2012, men vi ser også en solid organisk vækst på omkring 3 procent - primært på vores markeder uden for Europa og i Arla Foods Ingredients. Tallet er dog også under påvirkning af de stigende markedspriser.

Omkostninger under kontrol

Arla fokuserer konstant på omkostningerne for at bevare og styrke indtjeningsevnen. Omkostningsfokus er også med til at beskytte vores mærkevarer under barske markedsvilkår.

Den række af ambitiøse omkostnings- og effektiviseringsprogrammer, vi lancerede i 2012, har stort potentiale. Programmerne vil forenkle Arlas forretningsmodel, optimere processerne og effektivisere produktionen, for eksempel ved at fjerne unødvendige egenskaber uden at skade forbrugernes oplevelse af produktet.

Der er flere knapper at skruer på, når vi skal sikre effektive processer, og vi gennemgår alle mejerier med en tættekam. Det inkluderer vurdering af emballager, ingredienser og leverandører, så vi opnår besparelser ved at optimere for eksempel indkøb.

Effektiviseringerne realiseres efter planen, og vi har nu realiseret besparelser på omkring 400-500 mio. DKK på kapacitetsomkostninger på årsbasis. Det relative omkostningsniveau bevæger sig dermed i 2013 under niveauet for 2012.

Arlas effektivitetsprogrammer skaber fundamentet under den langsigtede forretning. På kort sigt skal vi være stærke til price management. Tilsammen sikrer disse redskaber, at vi eksekverer strategien og når vores mål.

Forventninger til helåret

Prognosen for helåret er, at vi når en mælkepris på et højt niveau og en profit, der svarer til 3 procent af omsætningen. De seneste fremskrivninger viser, at omsætningen forventes at stige til 73 mia. DKK for helåret 2013.

SUND FINANSIEL BASIS



Frederik Lotz, koncernfinansdirektør

Arla er vokset og har optaget mere gæld til at finansiere væksten. Samtidig er fokus på at opretholde en stærk kreditværdighed naturligt fulgt med. Vi har opmærksomhed på at nedbringe gearingen, der har været høj på grund af store investeringer. En ny obligationsudstedelse er med til at sikre Arlas finansielle fleksibilitet i 2013.

Arla har fokus på kreditværdighed. Vi har forpligtet os til at opretholde en god kredit rating, og arbejdet med at reducere gearingen går efter planen. Det er en hovedprioritet for os at fortsætte den positive udvikling. For halvåret 2013 er gearingen nedbragt til 3,4 fra 4,5 ved sidste halvår. For helåret forventes den at holde sig i nærheden af den øverste grænse af målsætningen, der ligger mellem 2,8 og 3,4. Også efter 2013 er det ambitionen at sænke gearingen, så den igen ligger inden for målsætningen.

Arbejdskapitalen er et af de tiltag, der er med til at nedbringe gearingen, og den står derfor fortsat højt på den finansielle agenda. I 2012 arbejdede vi primært med at optimere processen omkring kunders betalingsbetingelser for at reducere bindingen i tilgodehavender. I 2013 er der yderligere sat fokus på at reducere lagerbindingen ved at optimere den interne planlægning og nøjagtigheden af vores forecasts. Effekten af disse tiltag estimeres til ca. 0,7 mia. DKK for halvåret 2013 og

samlet ca. 2,9 mia. DKK i perioden fra 2011. I alt giver dette forbedringer i pengestrømme fra driften, der kan bruges til investeringer eller tilbagebetaling af gæld.

Arlas finansielle fleksibilitet er øget med etableringen af et Euro Medium Term Note-program (EMTN), der øger muligheden for hurtig og omkostningseffektiv udstedelse af obligationer på de finansielle markeder. Herudover er det billigere finansiering. I maj udstedte vi de første obligationer med stor succes.

Skalerbarhed i væksten

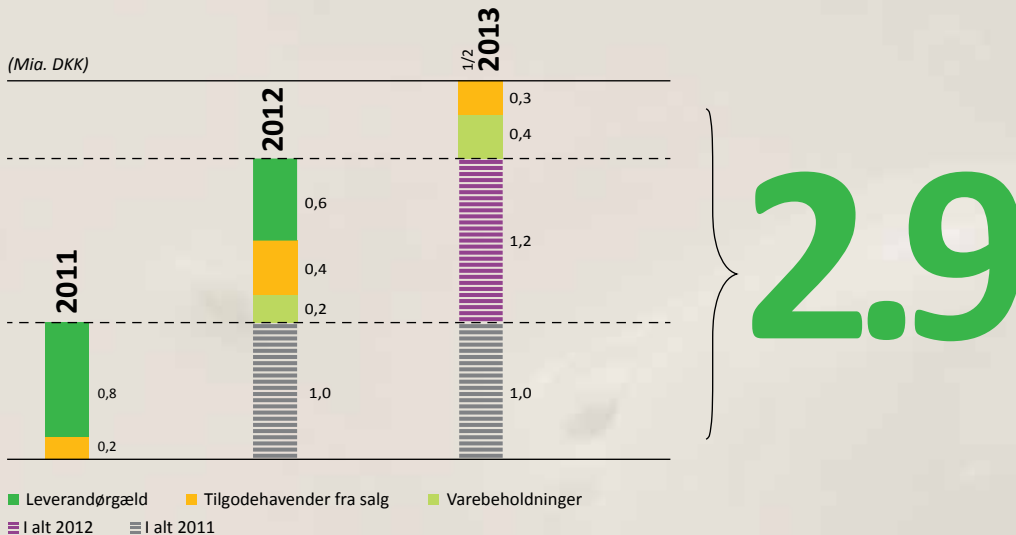
Arla har fokus på bundlinjen. Vækst i omsætning er ikke et mål i sig selv, hvis vores omkostninger vokser lige så meget eller mere. Vi har derfor et mål om, at Arlas omsætning skal vokste dobbelt så hurtigt som omkostningerne. Grundet vores seriøse effektivitetsprogrammer nærmer vi os nu dette mål, og det vil også fremover være et fokuspunkt for at sikre, at væksten giver værdi til selskabet og ejerne.

Store investeringer

2012 var et stort investeringsår for Arla, og det fortsætter ind i 2013. Dog er den relative størrelse af investeringer i forhold til omsætningen som planlagt faldende til et niveau på omkring 3 procent af omsætningen. I 2012 blev der yderligere fusioneret med Milk Link og MUH. Integrationen af de nye virksomheder har været i fokus siden fusionerne og udføres vellykket og efter planen.

Arla investerer i en række mejeriudvidelser og nye anlæg for at kunne øge produktionen af lønsomme produkter globalt. Samtidig vil vi gøre produktionen mere effektiv og miljøvenlig. Planen indeholder investeringer for godt 2 mia. DKK, som skal bruges på kapacitetsudvidelse, effektiviseringer, miljøforbedringer, kvalitet og innovation. Målet er at bidrage til øget lønsomhed i Arlas forretning og dermed til en bedre langsigtet indtjening for Arlas andelshavere.

ARBEJDSKAPITAL FORBEDRINGER 2011-2013



Tre større investeringsprojekter forventes færdige i 2013 og 2014:

- Mejeriet i Aylesbury, UK, der støtter Arlas vækstambitioner for aktiviteterne i Storbritannien, forventes færdig i oktober. Anlægget, der på sigt vil forarbejde en milliard liter frisk mælk om året, vil sætte nye standarder for friskmælksbearbejdning i verden. I forlængelse heraf forventes Arlas mejeri og distributionscenter i Ashby i Storbritannien lukket.
- Mejeriet i Pronsfeld (tidligere MUH) udvides i øjeblikket med et pulveranlæg og et smørmejeri, der vil øge det velstrukturerede mejeris produktivitetsskapacitet.
- Et nyt produktionsanlæg ved Danmark Protein i Nr. Vium, der skal fremstille højtforædlede laktoseprodukter baseret på valle, der bl.a. bruges til produkter inden for børneernæring og sælges globalt. Anlægget forventes at producere 76 mio. kilo laktose om året.

ARLA UDSTEDER NYE OBLIGATIONER

Arla ønsker at udvide sin finansieringsplatform uden at gå på kompromis med ejerstrukturen. I maj etablerede Arla Foods derfor et Euro Medium Term Note (EMTN)-program og udbød obligationer for nominelt SEK 1,5 mia. som supplement til øvrige finansieringskilder.

For at skabe en bredere finansieringsplatform udstedte Arla i maj 2013 1,5 mia. virksomhedsobligationer med en løbetid på fem år målrettet professionelle investorer. EMTN-programmet og obligationerne er registreret på børsen i Dublin. Obligationerne blev udsolgt på få timer, og det ser vi som et tegn på tillid i markedet. Udstedelsen er en refinansiering af dele af Arlas eksisterende bankgæld.

Obligationsudstedelsen følger en lignende Arla-udstedelse i juni 2011. Denne gang etablerede Arla desuden et Euro Medium Term Note (EMTN)-program, der gør det praktisk lettere at udstede yderligere obligationer i fremtiden. Arla har registreret EMTN-programmet med en ambition om at benytte obligationer mere aktivt fremover som en langsigtet finansieringskilde.

Målgruppen for denne udstedelse var primært institutionelle investorer i Sverige, men etableringen af EMTN-programmet baner vej for flere udstedelser i fremtiden og for at inkludere andre markeder.

Udstedelsen af obligationer påvirker ikke Arlas ejerstruktur. Selskabet er fortsat 100 procent ejet af de andelshavende mælkeproducenter.



STRATEGI 2017

Ambitionen med Arlas reviderede strategi er at sætte klare lokale og globale mål for Arla frem til 2017. Strategien forbereder Arla til den vækst, vi forventer i og uden for Europa. Vi skal udvikle kerneforretningen, levere væksten og gøre det hurtigere, enklere og effektivt.

**UDVIKLE
KERNEFORRETNINGEN**

**LEVERE
VÆKSTEN**

**HURTIGERE, ENKLERE
OG EFFEKTIVT**

DEDIKERET TIL LANGSIGTEDE MÅL

Arla er et europæisk selskab med en global strategi. Ambitionen med strategi 2017 er at blive verdens førende landmandsejede mejeriselskab. Vi vil tiltrække mere mælk og skabe flere afsætningsmuligheder i en globaliseret verden.

Strategi 2017 blev lanceret i januar 2013 for at realisere Arlas potentiale og aktivere organisationen, som havde leveret til fulde på strategi 2015.

Den reviderede strategi afspejler de globale markedsvilkår og Arlas nye stærke position i mejeriindustrien. Strategien har givet virksomheden ekstra brændstof og klare, langsigtede mål at navigere efter. Den er let at forstå, og det er nemt for både ejere og medarbejdere at finde deres egen rolle i den.

Resultaterne begynder allerede at kunne ses. Udover at fastholde og styrke vores position på kernemarkederne, satte Arla mange nye aktiviteter i gang, og vi arbejder i et højt tempo på vækstmarkeder i Afrika, Rusland, Kina og Mellemøsten. Vi følger vores planer og eksekverer vores strategi.

Strategiske mandater

Strategien forvaltes gennem strategiske mandater med KPI'er (key performance indicators), der sætter retning for Arlas prioriteringer og satsninger de næste fem år. Mandaterne tager højde for både de geografiske markeders store forskelle og kategoriernes unikke udfordringer.

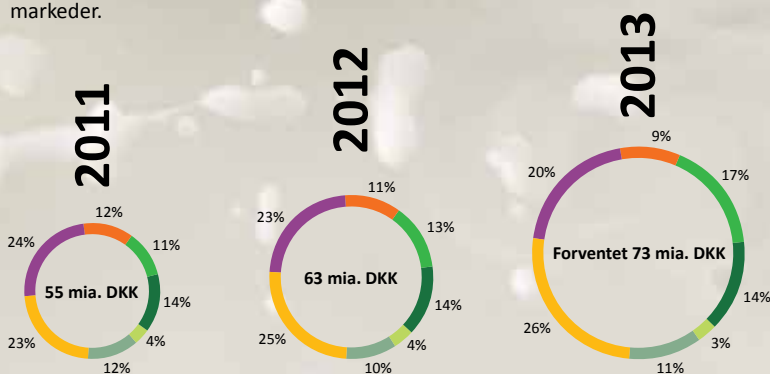
Strategiens bredde giver ballast i en volatil verden og styrker evnen til ikke at lade kortsigtede udsving forstyrre de langsigtede mål.



FORRETNING I EN VERDEN, DER BEVÆGER SIG I TO HASTIGHEDER

Mejeriindustrien er på en gang både lokal og global. Arla vil være førende i begge ligaer via seks ambitiøse forretningsområder, der tager pulsen på de unikke markeder og servicerer deres specifikke behov.

Sammensætningen af Arlas aktiviteter er naturligt påvirket af Arlas udvikling i retning af en mere globaliseret virksomhed. Kernemarkederne i Storbritannien og Tyskland vokser som følge af de seneste års fusioner. Dermed bliver den samlede andel af kernemarkederne i Sverige og Danmark mindre. I dag ligger cirka 90 % af Arlas omsætning udenfor Danmark. Vækstmarkederne er i stand til at holde andelen på grund af den store organiske vækst på disse markeder. Denne udvikling har været med til at sprede Arlas forretningsmæssige risiko, så vi i dag og fremadrettet er endnu mere robuste over for udsving på de enkelte markeder.



Omsætningsfordeling for Arla Business Groups

Realiseret omsætning i 2011 og 2012 samt forventet omsætning i 2013. Den realiserede omsætning for halvåret 2013 er 36 mia. DKK.

ARLA BUSINESS GROUPS

- **Global Categories & Operations (GCO)** har det globale ansvar for produktkategorier og de tre globale varemærker. GCO driver innovation, marketing, mælkeplanlægning, logistik og produktion af ost, smør og mælkepulver i Danmark, Sverige og Tyskland.
- **Consumer UK (CUK)** er efter fusionsaftalen med Milk Link en omfattende forretning i Storbritannien med ansvar for salg, marketing og produktion af både friskmælksprodukter, ost og smør- og blandingssprodukter.
- **Consumer Sweden & Finland (CSE)** har en stærk position i Sverige og Finland. CSE har ansvar for marketing, salg og produktion af friskmælksprodukter i Sverige og Finland.
- **Consumer Denmark (CDK)** har en samlet og stærk position på det danske kernemarked med marketing, salg og produktion af friskmælksprodukter.
- **Consumer Germany & the Netherlands (CGN)** skal forløse potentialet på det hastigt voksende tyske kernemarked og høste synergier mellem Tyskland og Holland. CGN har ansvaret for marketing, salg og produktion af friskmælksprodukter i de to lande.
- **Consumer International (CIN)** er den vækstmaskine, der håndterer Arlas forbrugeraktiviteter uden for de seks europæiske kernemarkeder, inklusive Third Party Manufacturing (TPM), globalt mælkepulver og børneernæring. CIN har produktion i Rusland, Mellemøsten, USA og Canada.
- **Arla Foods Ingredients (AFI)** er et datterselskab og global markedsleder inden for valleproteinteknologi.



UDVIKLE KERNEFORRETNINGEN



Arlas strategi er at forløse potentialet i de førende positioner på alle markeder. På kernemarkederne vil vi udvikle positionerne og blive mere avancerede i vores tilgang til forretningen. Vi har primært fokus på at styrke de tre globale varemærker Arla®, Lurpak® og Castello®. Men vi vil også udnytte andre muligheder. Arlas mælk indgår i stigende omfang i andre virksomheders produkter i takt med den vækst, vi ser i detailhandlens egne mærker. På alle kernemarkeder har Arla både kapaciteten, råmaterialet og den nødvendige ekspertise til at gøre private labelvarer til en lønsom forretning.

Vores varemærker

Arla afsætter et komplet sortiment af mejeriprodukter til forbrugere i Nordeuropa, og vi eksporterer ost, smør og mælkepulver-

produkter af højeste kvalitet til resten af verden. Arla er ikke kun navnet på vores virksomhed, det er også et produktvaremærke med en lang række stærke varemærker under sig på tværs af kategorier: Arla Harmonie®, Arla Ko®, Arla Ingman®, Arla Yoggi®, Arla Cultura®, Arla Buko®, Arla Havarti®, Arla Apetina®, Arla Bregott®, Arla Karolines Køkken®/Arla Köket® med flere.

Kvalitetsvaremærket Lurpak® er et af verdens mest berømte smørmærker lavet af frisk, dansk fløde. Lurpak® er nu også tilgængelig i en smørbar variant fremstillet af en blanding af fløde og vegetabilsk olie og i økologiske varianter.

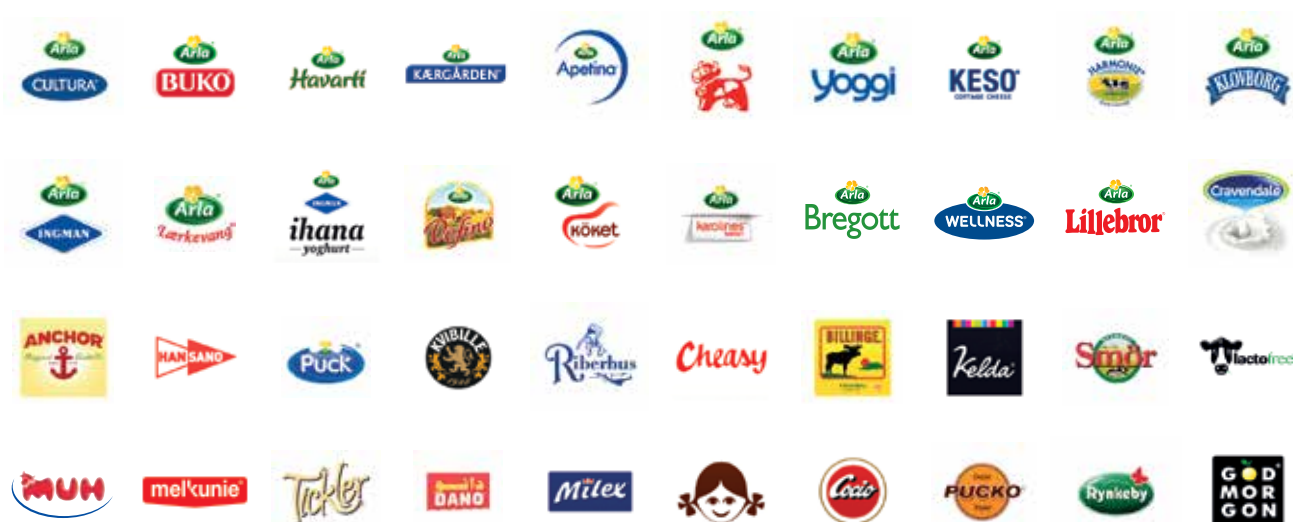
Varemærket Castello® står for højkvalitetsoste, der sælges over hele verden. House of

Castello® omfatter blå, hvide og røde skimmeloste, dekorerede flødeoste og modne hårde gule oste. Ostene produceres i Danmark, Sverige og Tyskland.

Derudover har Arla en række varemærker til lokal- og specialbrug. Cravendale® mælk og Anchor® smør i Storbritannien og Hansano® mælk og smør i Tyskland. Svenskt Smör® er det førende smørmærke i Sverige, og Arla blev i første halvdel af 2013 enejer af mærket. Puck® er specielt udviklet til vores forbrugere i Mellemøsten. Mærket omfatter flødeost, smelteost og steril fløde. Milex® og Dano® er mælkepulver. Mathilde®, Cocio® og Pucko® er kakaomælk og milkshake varemærker i Danmark og Sverige. Rynkeby® og God Morgon® er skandinaviske juice-varemærker.



Arla forbliver tro mod virksomhedens fokus på vækst via varemærker. Frem mod 2017 vil vi udnytte fordelene ved Arlas førende positioner på kernemarkederne og styrke vores tre globale varemærker.





LEVERE VÆKSTEN

Frem mod 2017 vil Arla øge andelen af omsætningen udenfor kernemarkederne til mere end 20 procent og flytte 1-2 mia. liter mælk uden for Europa.

I 2015 vil EU's mælkevotestystem forsvinde, og vi forventer, at vores ejere vil producere mindst en ekstra milliard liter mælk årligt. Arla vil ikke kunne afsætte denne ekstra mælk på lønsom vis i EU, men vi forventer stigende efterspørgsel fra de voksende middelklasser på de profitable vækstmarkeder. Strategiens sigte er at flytte mælken fra Europa til vækstmarkeder i Rusland, Kina, Mellemøsten og Afrika, hvor vi vil investere i salg og marketing, lokale partnerskaber og produktionsfaciliteter.

Vi vil intensivere Arlas rolle som tredjepartsleverandør med fokus på at producere børneernæring for andre fødevarerindustrier. Og vi vil fortsat udbygge vores profitable forretningsområde, Arla Foods Ingredients, som fremstiller avancerede mælkebaserede ingredienser til fødevarerindustrien.

Arla Foods Ingredients



Et af Arlas mest lønsomme forretningsområder forventes at øge omsætningen med 17 procent til 2,6 mia. DKK i 2013. Der investeres i et anlæg i Videbæk i Danmark, der skal forarbejde valle til laktose. Et samarbejde med det tyske mejeri DMK vil øge Arlas adgang til valle. Omsætningen forventes at fordobles inden udgangen af 2017.

Rejsen til Kina



Arlas indtrædelse i COFCO-partnerskabet er et væsentligt skridt i etableringen af en fremtidig vækstplatform i Kina. Omsætningen i Kina skal fordobles i 2013, og en ambitiøs forretningsplan viser vejen. Arla-brandet er lanceret via COFCO, og Arla producerer nu en stigende mængde børneernæring til Kina og andre asiatiske markeder gennem TPM-forretningen.

Rejsen til Mellemøsten og Afrika



Der er stærk vækst i resultatet i Mellemøsten og Nordafrika drevet af ost, pulver, smør- og blandingsprodukter og en stærk organisation. Nu er målet at skabe vækst i adskillige andre afrikanske lande. Udviklingen for fremtiden ser meget lovende ud. Omsætning i Mellemøsten og Afrika forventes at vokse med 15 procent i 2013 til 3,4 mia. DKK.

Rejsen til Rusland



Den solide udvikling i omsætning og resultat i Rusland er drevet af en organisk vækst i varemærker og en stærk lokal ledelse. Den forventede årlige vækst er på 25-30 procent, hvilket øger den forventede omsætning til 0,8 mia. DKK i 2013.



THIRD PARTY MANUFACTURING LEVERER VÆKSTEN

Arla Third Party Manufacturing er organiseret under forretningsområdet Consumer International og sælger børneernæring i pulverform til internationale virksomheder, der sælger produkterne videre under eget navn. Forretningsmodellen har vist sig at være både levedygtig og skalerbar. Der er store muligheder for vækst på markeder, der er præget af en hastigt voksende middelklasse. Efterspørgslen er så stor, at Arla allerede fuldt ud har udnyttet den eksisterende produktionskapacitet.

Third Party Manufacturing (TPM) er et forretningsområde i vækst og et af de strategiske mandater i Strategi 2017. Mandatet skal sikre, at Arla bliver en førende aktør på det globale Third Party Manufacturing-marked, og at produktionen til andre virksomheder kan øge den årlige omsætning med 2,5-3 mia. DKK.

Typiske TPM-kunder er virksomheder, der mangler kapacitet på egne fabrikker, eller som ikke selv har produktions-knowhow. For eksempel kinesiske virksomheder, der får produceret deres produkter uden for landet.

Arla har mere end 30 års erfaring med at fremstille modermælkserstatning - et komplekst produkt med højt fokus på sikkerhed og dokumentation i fremstillingen. Arla har opbygget stor produktionsviden og kan levere den kvalitet, der har skabt et godt renommé i branchen. De kinesiske virksomheder er begejstrede for kvalitetsprogrammet Arlagården®, fordi produkterne kan spores gennem hele værdikæden fra jord til bord.

Det tager typisk 12-18 måneder at opbygge et samarbejde, der kan udvikle højkvalitetsprodukter til købedygtige og kvalitetsbevidste forbrugere. Derfor er forretningsmodellen baseret på langvarige partnerskaber med kunderne. En af de helt store kinesiske kontrakter betyder, at Arla skal levere 20.000 tons modermælkserstatning hvert år de næste ti år.

TPM udgør ca. 10 procent af Consumer Internationals samlede omsætning, og enhedens største udfordring er manglende produktionskapacitet. Arla arbejder lige nu på at udvide mælkepulveranlægget Arinco i Videbæk fra en kapacitet på 32.000 til 48.000 tons om året. Udvidelsen står klar i løbet af 2014.



Third Party Manufacturing omsætning i alt, mio. DKK. I halvåret 2013 har Third Party Manufacturing realiseret 545 mio. DKK.



HURTIGERE, ENKLERE OG EFFEKTIVT

Inden udgangen af 2015 forventer Arla at være førende inden for styring af omkostninger med besparelser på 2,5 mia. DKK.

Et aktivt omkostningsfokus er forudsætningen for Arlas succes. I 2012 lancerede vi en række ambitiøse omkostnings- og effektiviseringsprogrammer med stort potentiale. Programmerne vil forenkle Arlas forretningsmodel, effektivisere produktionen og optimere processerne. De forventes at bidrage med en samlet besparelse på 2,5 mia. DKK inden udgangen af 2015.

For at forbedre organisationens hurtighed og handlekraft finder Arla besparelser inden for følgende hovedområder:

- Lean og Operational Excellence (OPEX)
- Indkøb (Total Cost of Ownership og Design To Value)
- Strukturrationalisering

At flytte blikket fra toplinje til bundlinje kræver, at vi fortsat effektiviserer Arlas forsyningskæde gennem investeringer og lean-programmer. Vores hastige vækst betyder, at vi må finde nye måder at arbejde på og en udstrakt evne til at identificere og opnå synergier, udnytte stordriftsfordele og reducere vores omkostninger pr. enhed.

Strategisk ambition

2,5 mia. DKK (2015) i effektivitetsgevinst

LEAN

Lean-kultur og værktøjskasse

Omfang:
Et mejeri ad gangen

Fokusområder:

- Performance management
- Uddannelsesprogram (fra ledelse til medarbejdere)
- Forandringsledelse
- Kontinuerlig forbedring
- Organisation
- Lean værktøjskasse

OPEX

Operational Excellence

Omfang:
Et mejeri ad gangen

Fokusområder:

- Benchmarking
- Best Practices
- Produktionsoptimering
- Emballageoptimering
- Planlægningsoptimering
- Vedligeholdelsesoptimering
- Optimering af forsyningsenheder
- Optimering af distribution & lager

DTV

Design to Value

Omfang:
En varegruppe/produktgruppe ad gangen

Fokusområder:

- Optimere specifikationer af produkttegenskaber med hensyn til:
- Emballage
 - Ingredienser
 - Opskrifter
 - Rette størrelse
 - Reduktion af kompleksitet

TCO

Total Cost of Ownership

Omfang:
En indkøbskategori ad gangen på tværs af alle produktgrupper/varegrupper, forretningsenheder, lande

Fokusområder:

- Bruge Arlas købekraft ved at samle mængder
- Optimere antallet af leverandører
- Standardisering og rationalisering af materialer og tilpasning på tværs af kategorier, forretningsenheder og lande
- Optimere processer, der kan reducere transaktionsomkostninger og opnå stordrift

ZERO


Reduktion af arbejdskapital

Omfang:
Startende med leverandører for at fortsætte med varebeholdninger og tilgodehavender

Fokusområder:

- Forlængelse af købscyklus
- Forkortelse af gældsacyklus
- Reduktion af alle typer varebeholdninger:
 - Emballage
 - Ingredienser
 - Reservedele
 - Halvfabrikata og fremstillede færdigvarer/produkter

MILJØVENLIGE PLASTFLASKER FORBEDRER EFFEKTIVITET OG KONKURRENCEEVNE

 *Arla flytter grænser, når det gælder innovation inden for mælkeemballage. En ny miljøvenlig flaske er afgørende for, at Arla UK kan nå sit mål for reduktion af CO₂-udledning. Samtidig giver den større effektivitet og bedre konkurrenceevne uden at gå på kompromis med kvalitet eller funktionalitet.*

Arla UK bruger ca. 800 millioner plastflasker hvert år, og emballage udgør ca. 30 procent af Arla UK's samlede CO₂-udledning. Derfor betyder selv en lille vægtreduktion meget. En ny miljøvenlig flaske gør nu Arla UK både grønnere og mere effektiv. Den ultralette flaske har en vægt på kun 34 gram og indeholder desuden 15 procent genbrugsplast. Det innovative design sikrer en reduktion i emballagevægt på mere end 3.000 ton pr. år.

Flasken er udviklet i tråd med Design-to-Value programmet under Strategi 2017, da den giver større effektivitet og bedre konkurrenceevne uden at gå på kompromis med kvalitet

eller funktionalitet. Designet bidrager også til Arlas globale vision om at vise vejen i mejeribranchen, da flasken sætter standarden i Storbritannien med sit innovative design og miljømæssige kvalitet.

De flasker, der udvikles til det miljøfokuserede mejeri Aylesbury, skal være endnu lettere: Målet er at reducere vægten med 20 procent, og andelen af genbrugsplast skal op på 30 procent. Den plan gør Arla til pioner i branchen, når det gælder emballageinnovation.

**Interessen for
økologi vokser
i Kina blandt
middelklassen,
og Arla har
ambitioner om
at spille en
markant rolle
på det økologiske
mejerimarked.**





Resultatopgørelse

(Mio. DKK)	NOTE	HALVÅR 2013	HALVÅR 2012	HELÅR 2012
Omsætning	1.1	35.721	29.911	63.114
Produktionsomkostninger	1.2	-27.351	-23.300	-48.413
Bruttoresultat		8.370	6.611	14.701
Forsknings- og udviklingsomkostninger	1.2	-144	-110	-202
Salgs- og distributionsomkostninger	1.2	-5.023	-4.381	-9.496
Administrationsomkostninger	1.2	-1.754	-1.419	-2.791
Andre driftsindtægter og -omkostninger		63	-32	217
Resultat efter skat i joint ventures og associerede virksomheder		54	-12	73
EBIT (Indtjening før renter og skat)		1.566	657	2.502
Specifikation:				
EBITDA (Indtjening før renter, skat, af- og nedskrivninger)		2.692	1.562	4.445
Af- og nedskrivninger		-1.126	-905	-1.943
EBIT (Indtjening før renter og skat)		1.566	657	2.502
Finansielle indtægter og omkostninger	3.1	-395	-202	-518
Resultat før skat		1.171	455	1.984
Skat		-123	58	-89
Periodens resultat		1.048	513	1.895
Minoritetsinteresser		-25	-11	-31
Andelshavere i Arla Foods amba		1.023	502	1.864

Regnskabspraksis er uændret i forhold til årsrapporten for 2012, dog har Arla indarbejdet de nye regnskabsstandarder, IFRS 10, IFRS 11 og IFRS 12, samt ændringer til regnskabsstandarderne IAS 19, IAS 27 og IAS 28, som trådte i kraft 1. januar 2013.

Bortset fra IAS 19 har ingen af de andre nye eller ændrede regnskabsstandarder nogen væsentlig indvirkning på indregning eller måling af resultatet for 2013.

Ifølge ændringerne til IAS 19 skal renter fremover beregnes ved at anvende diskonteringsrenten for ydelsesbaseret pensionsforpligtelse (eller -aktiver) i pensionsordningen i modsætning til tidligere, hvor denne rentekomkostning kun blev anvendt til ydelsesbaserede pensionsforpligtelse og det forventede afkast af pensionsaktiverne i stedet blev indregnet. Ændringen forventes at øge koncernens finansielle omkostninger med ca. 60 mio. DKK i 2013.

2,9%

Halvårsresultatet udgør 2,9% af omsætningen, hvilket er på niveau med koncernens resultatmål på 3%.



Totalindkomstopgørelse

(Mio. DKK)	NOTE	HALVÅR 2013	HALVÅR 2012	HELÅR 2012
Periodens resultat		1.048	513	1.895
Anden totalindkomst				
Poster, der ikke kan overføres til resultatopgørelsen:				
Aktuarmæssige gevinster/(tab) på ydelsesbaserede pensionsordninger		72	-502	-654
Skat af aktuarmæssige gevinster/(tab) på ydelsesbaserede pensionsordninger		-17	122	126
Poster, der efterfølgende kan overføres til resultatopgørelsen:				
Periodens udskudte gevinster/(tab) af sikringsinstrumenter		273	-116	68
Værdiregulering af sikringsinstrumenter overført til andre driftsindtægter		-52	58	-46
Værdiregulering af sikringsinstrumenter overført til finansielle poster		17	120	-39
Værdiregulering af sikringsinstrumenter overført til produktionsomkostninger		7	11	11
Periodens værdiregulering af finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg		15	-23	-4
Valutakursreguleringer ved omregning af udenlandske enheder		-100	60	-59
Andre reguleringer		-35	-79	-70
Anden totalindkomst efter skat		180	-379	-667
Totalindkomst i alt		1.228	134	1.228
Fordeles således:				
Andelshavere i Arla Foods amba		1.204	114	1.227
Minoritetsinteresser		24	20	1
I alt		1.228	134	1.228

Totalindkomsten viser periodens værdiskabelse/-forringelse. Dette omfatter periodens resultat og ændringer i egenkapitalen, som ikke er transaktioner med ejere – f.eks. udviklingen i pensionsforpligtelser og sikringsinstrumenter. Mælkeprisen er udelukkende påvirket af periodens resultat og ikke af ændringer i anden totalindkomst.



Balance

(Mio. DKK)

NOTE

HALVÅR 2013

HALVÅR 2012

HELÅR 2012

AKTIVER

Langfristede aktiver

Immaterielle aktiver i alt		5.322	4.821	5.442
Materielle aktiver i alt		16.039	13.318	15.644
Øvrige langfristede aktiver i alt		3.165	3.406	3.329
Langfristede aktiver i alt		24.526	21.545	24.415

Kortfristede aktiver

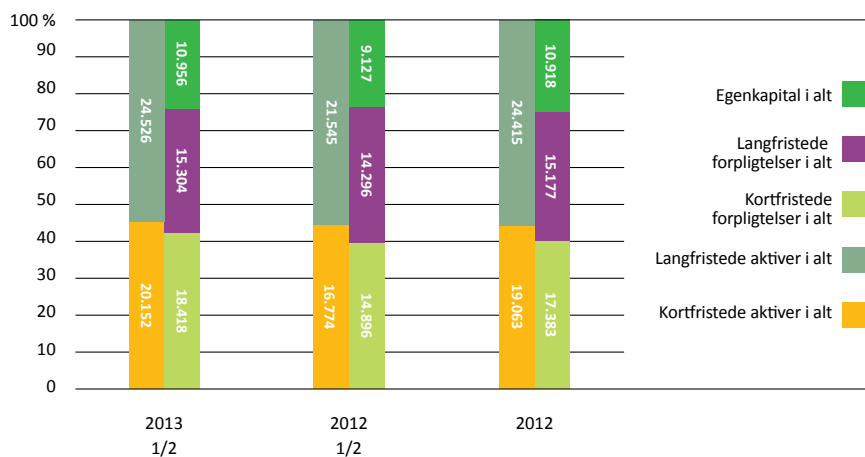
Varebeholdninger	2.1	6.919	5.573	6.034
Tilgodehavender fra salg	2.1	7.089	5.840	6.723
Andre kortfristede aktiver		1.431	812	1.194
Værdipapirer og likvide beholdninger	3.2	4.362	4.504	4.756
Kortfristede aktiver ekskl. aktiver bestemt for salg		19.801	16.729	18.707
Aktiver bestemt for salg		351	45	356
Kortfristede aktiver inkl. aktiver bestemt for salg		20.152	16.774	19.063

AKTIVER I ALT

44.678

38.319

43.478



Balance

(Mio. DKK)	NOTE	HALVÅR 2013	HALVÅR 2012	HELÅR 2012
PASSIVER				
EGENKAPITAL				
Egenkapital før foreslået efterbetaling		10 800	8 967	9 643
Foreslået efterbetaling		-	-	1 112
Egenkapital tilhørende moderselskabets andelshavere		10 800	8 967	10 755
Minoritetsinteresser		156	160	163
Egenkapital i alt		10 956	9 127	10 918
FORPLIGTELSE				
Langfristede forpligtelser:				
Pensionsforpligtelser		2 754	2 645	3 129
Udskudt skat og andre hensættelser		316	200	170
Lån		12 234	11 451	11 878
Langfristede forpligtelser i alt	3.2	15 304	14 296	15 177
Kortfristede forpligtelser:				
Lån		8 447	6 750	7 299
Leverandørgæld	2.1	6 461	4 701	6 866
Andre kortfristede forpligtelser		3 481	3 445	3 169
Kortfristede forpligtelser ekskl. forpligtelser vedr. aktiver bestemt for salg		18 389	14 896	17 334
Forpligtelser vedr. aktiver bestemt for salg		29	-	49
Kortfristede forpligtelser i inkl. forpligtelser vedr. aktiver bestemt for salg	3.2	18 418	14 896	17 383
Forpligtelser i alt		33 722	29 192	32 560
PASSIVER I ALT		44 678	38 319	43 478



Pengestrømsopgørelse

(Mio. DKK)	NOTE	HALVÅR 2013	HALVÅR 2012	HELÅR 2012
Pengestrømme fra driftsaktivitet:				
Periodens resultat		1.048	513	1.895
Af- og nedskrivninger		1.126	900	1.943
Resultatandele i joint ventures og associerede virksomheder		-54	12	-73
Avance ved frasalg af virksomheder og ejendomme mv.		-	7	-59
Ændring i varebeholdninger, tilgodehavender fra salg og leverandørgæld		-1.679	-465	1.436
Ændring i øvrige kortfristede aktiver og forpligtelser		-90	-116	-1.429
Øvrige driftsposter uden likviditetsmæssig effekt		-61	-27	18
Finansielle indtægter og omkostninger		395	211	518
Betalte skatter		-79	-61	-88
Pengestrømme fra primær drift i alt		606	974	4.161
Betalte renteomkostninger og modtagne renteindtægter		-186	-156	-362
Pengestrømme fra driftsaktivitet i alt		420	818	3.799
Pengestrømme til investeringsaktivitet:				
Nettoinvestering i immaterielle aktiver		-58	-49	-117
Nettoinvestering i materielle aktiver		-1.778	-1.541	-3.266
Nettoinvestering i finansielle aktiver		113	4	-1.701
Køb af virksomheder og aktiviteter, netto		-	-1.697	-236
Pengestrømme til investeringsaktivitet i alt		-1.723	-3.283	-5.320
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet:				
Efterbetaling vedrørende forudgående regnskabsår		-1.112	-491	-491
Udbetaling fra egenkapital vedr. udtrådte andelshavere		-47	-20	-37
Ændring i langfristede forpligtelser		741	2.815	2.354
Ændring i kortfristede aktiver og forpligtelser		1.354	128	-78
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet i alt		936	2.432	1.748
Ændring i likvide midler		-367	-33	227
Likvide midler 1. januar		734	504	504
Valutakursregulering af likvider		-21	9	3
Likvide midler 30. juni		346	480	734

Regnskabsberetning

Pengestrømme fra driftsaktivitet udgjorde 420 mio. DKK i første halvår 2013 mod 818 mio. DKK i første halvår 2012.

Arbejdskapital – lager og tilgodehavender fra salg minus leverandørgæld (herunder skyldige beløb til medlemsmælk) – var på 7.547 mio. DKK pr. 30. juni 2013 mod 5.891 mio. DKK pr. 31. december 2012. Arla arbejder aktivt på at øge pengestrømmen fra driftsaktivitet (Programme Zero). Den positive effekt udlignes primært af vækst, prisstigninger og sæsonbestemte afvigelser.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet udgjorde -1.723 mio. DKK i første halvår 2013 mod -3.283 mio. DKK i første halvår 2012. Forskellen skyldes primært investeringen på 1,75 mia. DKK i 2012 i China Mengniu Dairy Company Ltd. Arla vil fortsat følge sin investeringsplan i 2013 med store investeringer i materielle aktiver og forventer at færdiggøre diverse investeringer i mejeristruktur og øget kapacitet i løbet af 2013. Investeringer for halvåret i materielle aktiver blev på -1.778 DKK og frie pengestrømme udgjorde i alt -1.303 mio. DKK mod 2.465 mio. DKK sidste år.

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter var 936 mio. DKK og omfatter efterbetaling og gældsfinansiering, herunder obligationsudstedelse i første halvdel af 2013.

Likvide midler i alt udgjorde 346 mio. DKK pr. 30. juni 2013 mod 480 mio. DKK sidste år.



Egenkapitalopgørelse

(Mio. DKK)	KAPITALKONTO	LEVERAGEBASEREDE EJERBEVISER	INDSKUDSKAPITAL	HENLÆGGELSE TIL SÆRLIGE FORMÅL	RESERVEFOND B	RESERVE FOR SIKRINGSTRANSAKTIONER	RESERVE FOR VALUTAKURSREGULERINGER	FORESLÅET EFTERBETALING TIL ANDELSHAVERNE	PERIODENS RESULTAT	I ALT	MINORITETSINTERESSER	EGENKAPITAL I ALT
Egenkapital 1. januar 2013	6.894	835	1.628	969	-	-673	-10	1.112	-	10.755	163	10.918
Periodens resultat									1.023	1.023	25	1.048
Anden totalindkomst	21					245	-85			181	-1	180
Totalindkomst i alt	21	-	-	-	-	245	-85	-	1.023	1.204	24	1.228
Betalinger til udtrådte andelshavere		-26	-21							-47		-47
Udbetalt udbytte til minoritetsaktionærer											-31	-31
Efterbetaling til andelshavere								-1.112		-1.112		-1.112
Valutakursreguleringer	31	-7	-24									
Transaktioner med andelshavere i alt	31	-33	-45	-	-	-	-	-1.112	-	-1.159	-31	-1.190
Egenkapital 30. juni 2013	6.946	802	1.583	969	-	-428	-95	-	1.023	10.800	156	10.956
Egenkapital 1. januar 2012	7.364	840	682	-	500	-566	53	491	-	9.364	162	9.526
Periodens resultat									502	502	11	513
Anden totalindkomst	-397					-51	60			-388	9	-379
Totalindkomst i alt	-397	-	-	-	-	-51	60	-	502	114	20	134
Betalinger til udtrådte andelshavere		-14	-6							-20		-20
Overførsel				500	-500							
Efterbetaling til andelshavere								-491		-491		-491
Udbetalt udbytte til minoritetsaktionærer											-22	-22
Valutakursreguleringer	-7	7										
Transaktioner med andelshavere i alt	-7	-7	-6	500	-500	-	-	-491	-	-511	-22	-533
Egenkapital 30. juni 2012	6.960	833	676	500	-	-617	113	-	502	8.967	160	9.127

Regnskabsberetning

Pr. 30. juni 2013 udgjorde egenkapitalen 10.956 mio. DKK svarende til en stigning på 1.829 mio. DKK sammenholdt med 30. juni 2012. Soliditetsgraden målt som egenkapital i forhold til aktiver i alt er 25% pr. 30. juni 2013 mod 24% sidste år.

Halvårsresultat

I første halvår 2013 udgjorde Arlaintjeningen 2,87 DKK mod 2,64 DKK i første halvår 2012. Endnu ikke udloddet overskud udgjorde i alt 1,023 mio. DKK for første halvår 2013 mod 502 mio. DKK sidste år.

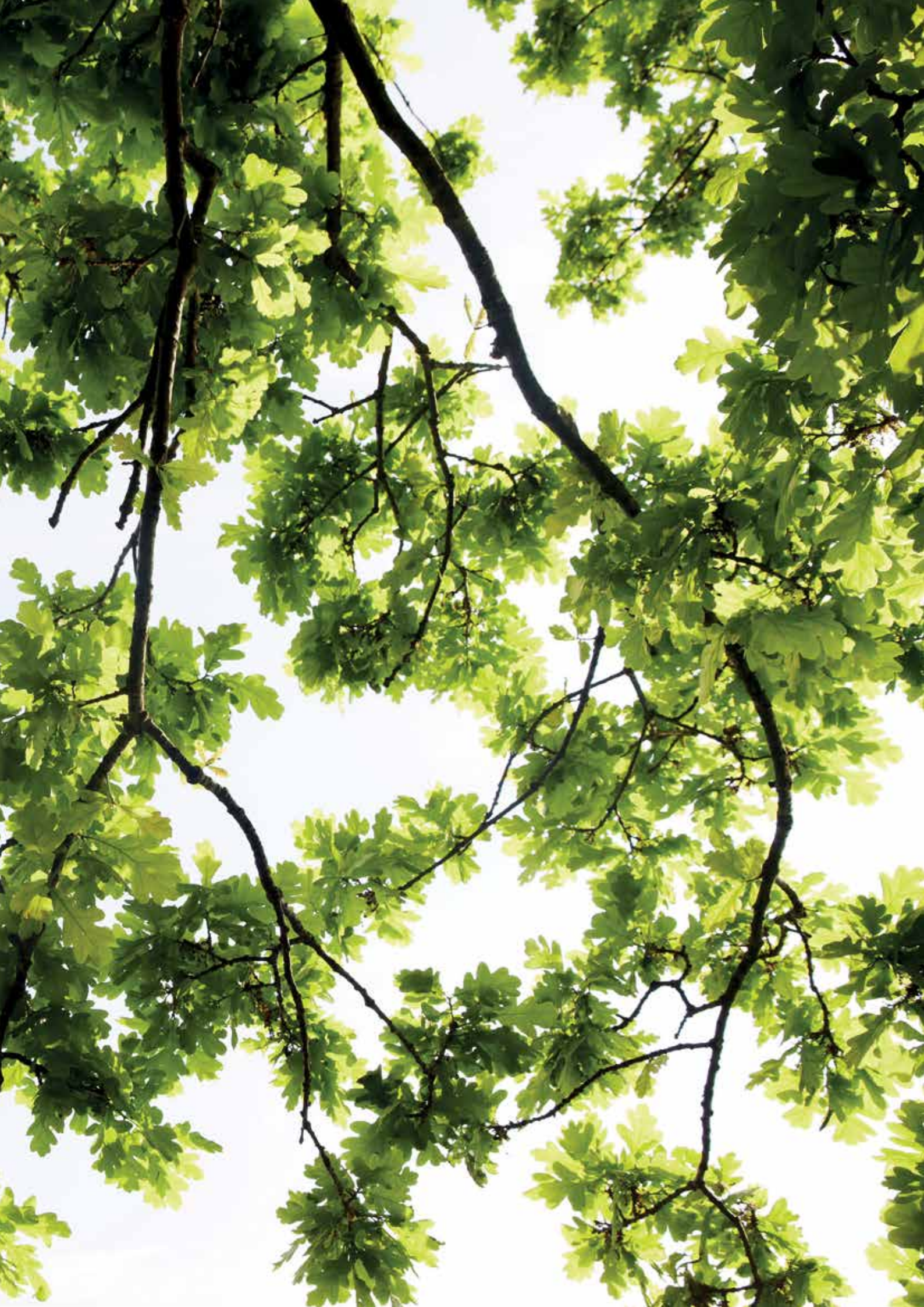
Betaling til medlemmer

I marts 2013 blev der vedtaget et forslag om at udbetale 1,112 mio. DKK som efterbetaling og renter på indskudt kapital i forbindelse med overskudsudlodningen for 2012. Derudover blev der i 2013 udbetalt 47 mio. DKK til medlemmer, som havde besluttet at forlade selskabet i 2012.

Øvrige reguleringer

Periodens øvrige reguleringer kan primært henføres til regulering af sikringsinstrumenter vedrørende udenlandsk valuta og renterisici samt valutakursreguleringer i forbindelse med valutaomregning af nettoaktiver i udenlandske rapporterende enheder, herunder ansvarlige lån, der anses for at udgøre en del af investeringen. Der er desuden positive aktuariemæssige gevinster på pensionsforpligtelser på 57 mio. DKK, primært som følge af højere renteniveau på de svenske forpligtelser.







Note 1 Primær drift

NOTE 1.1.a. NETTOOMSÆTNING

(Mio. DKK)

	HALVÅR 2013 ORGANISK VÆKST	HALVÅR 2013 OMSÆTNING	HALVÅR 2012 OMSÆTNING
Omsætning fordelt på forretningsområde/marked			
Consumer Storbritannien	1,9%	9.240	6.951
Consumer Sverige	-4,6%	5.771	5.796
Consumer Finland	8,9%	1.300	1.189
Consumer Danmark	-1,8%	3.173	3.403
Consumer Tyskland	1,8%	5.205	2.858
Consumer Holland	3,2%	785	759
Kernemarkeder	0,3%	25.474	20.956
Consumer International - Rusland	24,8%	351	288
Consumer International - Mellemøsten og Afrika	15,4%	1.796	1.566
Consumer International - Kina*	-6,3%	34	37
Consumer International - TPM	95,8%	545	278
Arla Foods Ingredients	8,8%	1.191	1.103
Vækstmarkeder	20,6%	3.917	3.272
Værdimarkeder	2,6%	2.180	2.049
Global Categories and Operations - trading	16,6%	3.199	2.743
Øvrige	N/A	951	891
I alt	3,2%	35.721	29.911

* Arla's samlede omsætning til Kina er ca. 494 mDKK (+127 procent), hvoraf 34 mDKK vedrører direkte salg til konsumenter i Consumer International.

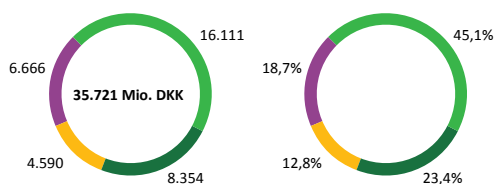
	HALVÅR 2013 OMSÆTNING	HALVÅR 2013 OMSÆTNINGS- ANDEL	HALVÅR 2012 OMSÆTNING	HALVÅR 2012 OMSÆTNINGS- ANDEL
Omsætning fordelt på produktkategori				
Friskvareprodukter	16.111	45,1%	12.296	41,1%
Ost	8.354	23,4%	7.123	23,8%
Smør og blandingsprodukter	4.590	12,8%	4.140	13,9%
Øvrige	6.666	18,7%	6.352	21,2%
I alt	35.721	100%	29.911	100%

Regnskabsberetning

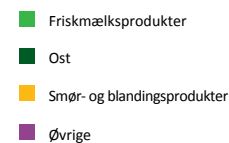
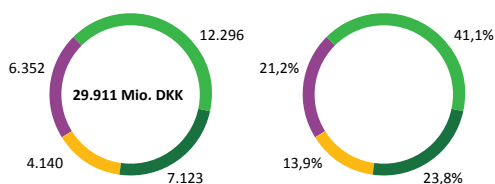
Nettoomsætningen udgjorde i alt 35,7 mia. DKK i første halvår 2013 og 29,9 mia. DKK i første halvår 2012, svarende til en stigning på 19%. I første halvår 2013 er den fulde omsætningseffekt af fusionerne med Milk Link (Storbritannien) og MUH (Tyskland) medregnet. Derudover er stigningen i nettoomsætningen forårsaget af en solid organisk vækst på ca. 3 %, primært på markeder uden for Europa og i Arla Foods Ingredients, bedre markedspriser og afskaffelse af skat på fedt i Danmark.

OMSÆTNING FORDELT PÅ PRODUKTKATEGORI

HALVÅR 2013



HALVÅR 2012



NOTE 1.2.a OMKOSTNINGER

(Mio. DKK)

	HALVÅR 2013	HALVÅR 2012
Produktionsomkostninger	-27.351	-23.300
Forsknings- og udviklingsomkostninger	-144	-110
Salgs- og distributionsomkostninger	-5.023	-4.381
Administrationsomkostninger	-1.754	-1.419
I alt	-34.272	-29.210

heraf:

Omkostninger til rå mælk	-16.647	-12.628
Personaleomkostninger	-4.164	-3.811
Af- og nedskrivninger	-1.126	-905
Øvrige omkostninger	-12.335	-11.866
I alt	-34.272	-29.210

NOTE 1.2.b OMKOSTNINGER TIL RÅ MÆLK

(Mio. DKK)

	HALVÅR 2013	HALVÅR 2013	HALVÅR 2012	HALVÅR 2012
	INDVEJNING MIO. KG	OMKOSTNINGER MIO. DKK	INDVEJNING MIO. KG	OMKOSTNINGER MIO. DKK
Rå mælk fra andelshavere	4.741	-12.667	3.555	-8.805
Øvrig mælk	1.494	-3.980	1.448	-3.823
I alt	6.235	-16.647	5.003	-12.628

Regnskabsberetning

Udgifterne beløb sig til i alt 34,3 mia. DKK i første halvår 2013 mod 29,2 mia. DKK i første halvår 2012 svarende til en stigning på 17 procent, hvilket i høj grad skyldes den fulde omkostningseffekt af fusionerne med Milk Link og MUH. På grund af en højere acontomælkepris og større mængde indvejet medlemsmælk er udgiften til råmælk steget med 25 procent. Udgiften til råmælk omfatter ligeledes udgiften til mælk købt hos andre leverandører, primært i Storbritannien. I første halvår 2013 var den gennemsnitlige mælkepris 2,67 DKK mod 2,52 i første halvår 2012. Generelt er mælkeproduktionen i de enkelte lande begrænset af mælkekvoter, og incitamentet til at øge produktionen er derfor begrænset til kvoteudviklingen. Udviklingsomkostningerne steg som følge af en strategisk beslutning om at udvide aktiviteterne inden for forskning og udvikling.



Note 2 Arbejdskapital

NOTE 2.1. PRIMÆR ARBEJDSKAPITAL	HALVÅR 2013	HALVÅR 2012
(Mio. DKK)		
Varebeholdninger	6.919	5.573
Tilgodehavender fra salg	7.089	5.840
Leverandørgæld	-6.461	-4.701
Primær arbejdskapital i alt	7.547	6.712
Gæld vedr. andelshavermælk	1.742	1.052
Arbejdskapital ekskl. andelshavermælk i alt	9.289	7.764

Regnskabsberetning

I de seneste år er der foretaget en systematisk indsats for at frigøre likviditet til vækst ved at reducere likviditetsbindingen i arbejdskapitalen. Arla fokuserer fortsat på arbejdskapital og vil i 2013 have særligt fokus på likviditet bundet i lager. Effekten af disse initiativer afspejles ikke fuldt ud i koncernregnskabet (primært på grund af de udførte fusioner, vækst og sæsonudsving mellem regnskabsafslutningerne), men er anslået til ca. 0,7 mia. DKK i 2013.



Note 3 Finansielle poster og gæld

NOTE 3.1. FINANSIELLE INDTÆGTER OG FINANSIELLE OMKOSTNINGER

(Mio. DKK)

HALVÅR 2013

HALVÅR 2012

Finansielle indtægter:

Renter, likvide beholdninger	10	38
Valutakursgevinster (netto)	-	51
Kursreguleringer m.v.	17	23
Finansielle indtægter i alt	27	112

Finansielle omkostninger:

Finansielle omkostninger på finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	-249	-231
Valutakurstab (netto)	-133	-
Låneomkostninger indregnet i kostprisen for aktiver	6	5
Renteomkostninger, pensionsforpligtelser	-24	-23
Kursreguleringer, gebyrer m.v.	-22	-65
Finansielle omkostninger i alt	-422	-314

Finansielle poster, netto

-395

-202

NOTE 3.2. NETTORENTBÆRENDE GÆLD

(Mio. DKK)

HALVÅR 2013

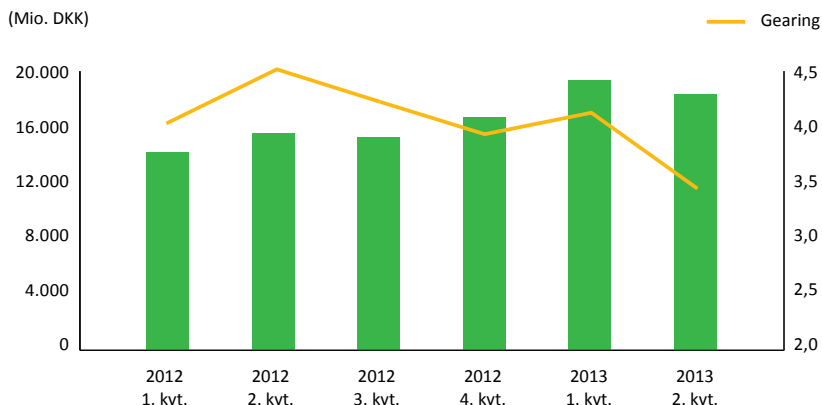
HALVÅR 2012

Værdipapirer og likvide beholdninger	-4.362	-4.504
Andre rentebærende aktiver	-290	-388
Kortfristede gældsforpligtelser	8.472	6.750
Netto kortfristede gældsforpligtelser	3.820	1.858
Langfristede gældsforpligtelser	12.310	11.451
Nettorentebærende gæld ekskl. pensioner	16.130	13.309
Pensionsforpligtelser	2.754	2.645
Nettorentebærende gæld inkl. pensioner	18.884	15.954

I løbet af de seneste 6 kvartaler har den rentebærende nettogæld, herunder pensionsforpligtelser, og nøgletallet for gearing udviklet sig således:

NETTORENTBÆRENDE GÆLD

(Mio. DKK)



**Note 3 Finansielle poster og gæld (fortsat)****NOTE 3.3 DAGSVÆRDIHIERARKI - REGNSKABSMÆSSIG VÆRDI**

(Mio. DKK)

	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	TOTAL
Halvår 2013				
<i>Finansielle aktiver</i>				
Obligationer	4.016	-	-	4.016
Aktier	66	-	-	66
Afledte finansielle instrumenter	-	289	-	289
Total	4.082	289	-	4.371
<i>Finansielle forpligtelser</i>				
Afledte finansielle instrumenter	-	682	-	682
Total	-	682	-	682

Halvår 2012*Finansielle aktiver*

Obligationer	4.024	-	-	4.024
Aktier	120	-	-	120
Afledte finansielle instrumenter	-	125	-	125
Total	4.144	125	-	4.269
<i>Finansielle forpligtelser</i>				
Afledte finansielle instrumenter	-	965	-	965
Total	-	965	-	965

Regnskabsberetning

Finansielle indtægter og udgifter udgjorde i alt -395 mio. DKK for første halvår 2013 mod -202 mio. DKK i 2012. Stigningen skyldes primært valutareguleringer. Som følge af øget låntagning er koncernens finansielle omkostninger steget i forhold til sidste år. Et lavere gennemsnitligt renteniveau har dog mindsket stigningen i renteudgifter. Den gennemsnitlige rentesats, ekskl. pensioner, for halvåret udgjorde i alt 2,8% mod 3,2% for første halvår 2012.

Arlas rentebærende nettogæld, inkl. pensioner, steg fra 15.954 mio. DKK pr. 30. juni 2012 til 18.884 mio. DKK pr. 30. juni 2013.

I maj etablerede Arla et "Euro Medium Term Note"-program og udstedte nominelt 1,5 mia. SEK som et supplement til andre finansieringskilder. Dette giver hurtig og billig adgang til obligationsudstedelse på de finansielle markeder og øger Arlas finansielle fleksibilitet.

Indsatsen for at reducere Arlas gearing forløber som planlagt. For første halvdel af 2013 blev gearingen reduceret til 3,4, hvilket er inden for det ønskede interval mellem 2,8-3,4. Arla vil i resten af 2013 fortsat have fokus på at mindske gearingen.

Pensionsforpligtelser netto, primært i Storbritannien og Sverige, er indregnet til 2.754 mio. DKK mod 2.645 mio. DKK sidste år. Nutidsværdien af ydelsesbaserede ordninger faldt som følge af indbetalinger til disse ordninger og steg som følge af fusionerne med Milk Link og MUH i anden halvdel af 2012. Den ydelsesbaseret pensionsordning i Sverige har ikke tidligere været dækket af løbende indbetaling af deposita til ordningen. Efter fusionen med Milko har Arla foretaget en indbetaling til ydelsesbaseret pensionsordning i Sverige på 100 mio. SEK.

Note 4 Andre områder

NOTE 4.1. VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER

For oplysninger vedrørende de to virksomhedssammenslutninger, der blev foretaget i 2. halvår 2012 henvises til årsrapporten 2012. Der er ikke foretaget virksomhedssammenslutninger i 1. halvår 2013 samt 1. halvår 2012.



Projektledele: Charlotte Møller Andersen, Corporate Accounting, Arla.
Tekst, design og produktion: We Love People. Oversættelse: LanguageWire.
Foto: Casper Sejersen, Tine Harden og Arlas arkiv. Trykkeri: Scanprint A/S.

Hoved- og nøgletal

	HALVÅR 2013	HALVÅR 2012	HELÅR 2012
Råvareindvejning: (Mio. kg)			
Andelshavere i Danmark	2.246	2.242	4.419
Andelshavere i Sverige	1.029	1.068	2.059
Andelshavere i Tyskland	666	245	685
Andelshavere i Storbritannien	624	-	286
Andelshavere i Belgien	119	-	53
Andelshavere i Luxembourg	57	-	27
Øvrige	1.494	1.448	2.881
I alt indvejet mio. kg. mælk i koncernen	6.235	5.003	10.410
Arlindtjening:			
DKK pr. kg andelshavermælk	2,87	2,64	2,71
SEK pr. kg andelshavermælk	3,45	3,32	3,37
EUR-cent pr. kg andelshavermælk	37,8	34,7	35,8
GBP-pence pr. kg andelshavermælk	31,9	-	30,2
Nøgletal (Mio. DKK)			
Resultatopgørelse			
Omsætning	35.721	29.911	63.114
EBIT (Indtjening før renter og skat)	1.566	657	2.502
EBITDA (Indtjening før renter, skat, af- og nedskrivninger)	2.692	1.562	4.445
Finansielle poster, netto	-395	-202	-518
Årets resultat	1.048	513	1.895
Balance:			
Aktiver i alt	44.678	38.319	43.478
Langfristede aktiver	24.526	21.545	24.415
Investering i materielle aktiver	-1.814	-1.570	-3.303
Kortfristede aktiver	20.152	16.774	19.063
Egenkapital	10.956	9.127	10.918
Langfristede forpligtelser	15.304	14.296	15.177
Kortfristede forpligtelser	18.418	14.896	17.383
Nettorentebærende gæld inkl. pensioner	18.884	15.954	17.145
Nettoarbejdskapital	7.547	6.712	5.891
Pengestrømme			
Pengestrømme fra driftsaktivitet	420	818	3.799
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-1.723	-3.283	-5.320
Køb af virksomheder	-	-	-289
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	936	2.432	1.748
Finansielle nøgletal			
Gearing	3,4	4,5	3,9
Rentedækning	10,3	8,9	11,5
Soliditet	25%	24%	25%



ARLA FOODS DANMARK

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

www.arla.com



Tættere på Naturen™