

20 13

Konsolideret
årsrapport

Vi skaber
god vækst

... og får fordelene
i vores mælk ud
til flere forbrugere.



INDHOLD

Hoved- og nøgletal

Forreste indvendige flap i omslaget

LEDELSESBERETNING

Virksomhedsberetning

2013 i korte træk	1
En solid platform, der inviterer til vækst	2
Åke Hantoft: Sammen sætter vi nye standarder	4
Peder Tuborgh: På vej mod bæredygtig vækst	6
Syv essentielle mål for 2013	9

Strategi

Mårettet indsats for langsigtede mål	12
Udvikle kernen	14
Consumer UK	16
Consumer Sweden & Finland	18
Consumer Denmark	20
Consumer Germany & the Netherlands	22
Levere væksten	24
Consumer International	26
Arla Foods Ingredients	28
Innovation skaber værdi	30
Hurtigere, enklere og effektivt	32
Arlagården® sikrer kvaliteten af min mælk	34

Selskabsledelse

CSR: Social ansvarlighed – Ansvarlighed er essentielt	36
CSR: Social ansvarlighed – Sådan lever vi op til vores ansvar	38
Mangfoldighed er en styrke i Arla	40
Styring af skat	42
God selskabsledelse	44
Compliance ligger i vores DNA	46
Strategisk risikostyring	48

Regnskabsberetning

Frederik Lotz: Sundt økonomisk fundament	50
Fælles investering i udvikling	52

KONCERNÅRSREGNSKAB

Primære opgørelser	54
Noter	62

PÅTEGNINGER

Revisionspåtegning	107
Ledelsepåtegning	108

KONCERNLEDELSE

110

For at gøre denne rapport mere overskuelig og brugervenlig har Arla Foods-koncernen valgt at offentliggøre en konsolideret årsrapport, som ikke indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Arla Foods a.m.b.a. I overensstemmelse med årsregnskabslovens §149 udgør denne konsoliderede rapport et uddrag af selskabets komplette årsrapport. Den samlede rapport, herunder årsrapporten for moderselskabet, er tilgængelig på www.arlafoods.com. Resultatdisponering og efterbetalinger for moderselskabet er vist under egenkapital i koncerntregnskabet. Den konsoliderede årsrapport udgives på dansk, svensk, tysk og engelsk. Kun den originale danske tekst er juridisk bindende. Oversættelsen er udarbejdet udelukkende af praktiske årsager.

Hoved- og nøgletal

(DKK mio.)	2013	2012	2011	Ikke justeret til IFRS	
				2010	2009
Arlaindtjening					
DKK pr. kg andelshavermælk	3,05	2,71	2,81	2,52	2,14
SEK pr. kg andelshavermælk	3,63	3,37	3,75	3,49	2,91
EUR-cent pr. kg andelshavermælk	40,33	35,80	37,40	-	-
GBP-cent pr. kg andelshavermælk	33,91	30,21			

I alt indvejet mio. kg. mælk i koncernen	12.676	10.410	9.241	8.713	8.660
Antal andelshavere i alt	12.629	12.256	8.024	7.178	7.625

Resultatopgørelse

Omsætning	73.600	63.114	54.893	49.030	46.230
EBIT (resultat før renter og skat)	3.170	2.502	1.755	1.684	1.412
EBITDA (resultat før renter, skat, af- og nedskrivninger)	5.496	4.445	3.541	3.743	3.223
Finansielle poster, netto	-660	-518	-305	-294	-232
Årets resultat	2.236	1.895	1.399	1.268	971

Balance

Aktiver i alt	46.165	43.478	35.146	30.097	30.094
Langfristede aktiver	25.574	24.415	18.741	17.004	16.782
Investering i materielle aktiver	-3.767	-3.303	-2.165	-1.508	-1.618
Kortfristede aktiver	20.591	19.063	16.405	13.093	13.312

Egenkapital	12.736	10.918	9.526	8.580	8.281
Årets konsolidering:					
Individuel kapital	323	283	273	233	311
Kollektiv kapital	978	469	606	4	0
Efterbetaling	900	1.112	491	1.031	660

Langfristede forpligtelser i alt	16.324	15.285	11.464	7.359	7.816
Kortfristede forpligtelser i alt	17.105	17.275	14.156	12.060	11.768

Nettorentebærende gæld, inkl. pensioner	17.859	17.145	12.243	10.041	10.257
Nettoarbejds kapital	6.760	5.891	6.147	4.691	4.546

Pengestrømme

Pengestrømme fra driftsaktivitet	2.542	3.799	2.301	2.552	3.402
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-3.502	-5.320	-2.482	-1.626	-2.392
Køb af virksomheder	0	-289	-149	0	-729
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	820	1.748	245	-2.392	-526

Finansielle nøgletal

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

* Tallene for 2009 og 2010 bortset fra balancen for 2010 er opgjort i overensstemmelse med den danske årsregnskabslov. Alle andre tal er opgjort i overensstemmelse med IFRS

Definitioner

Nettorentebærende gæld
Kortfristet rentebærende gæld - værdipapirer, likvide beholdninger og andre rentebærende aktiver + langfristet gæld.

Nettorentebærende gæld kan ikke udledes direkte fra balancen.

Nettoarbejds kapital:
Varebeholdninger + Tilgodehavender fra salg - Leverandørgæld

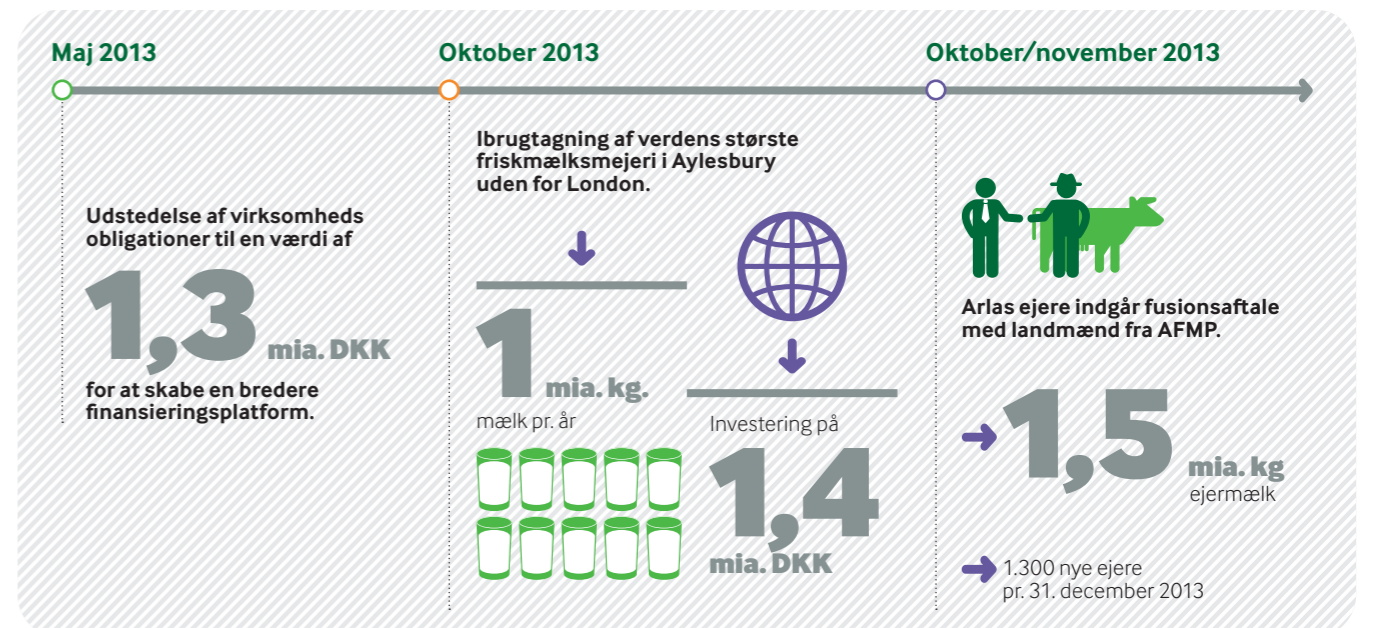
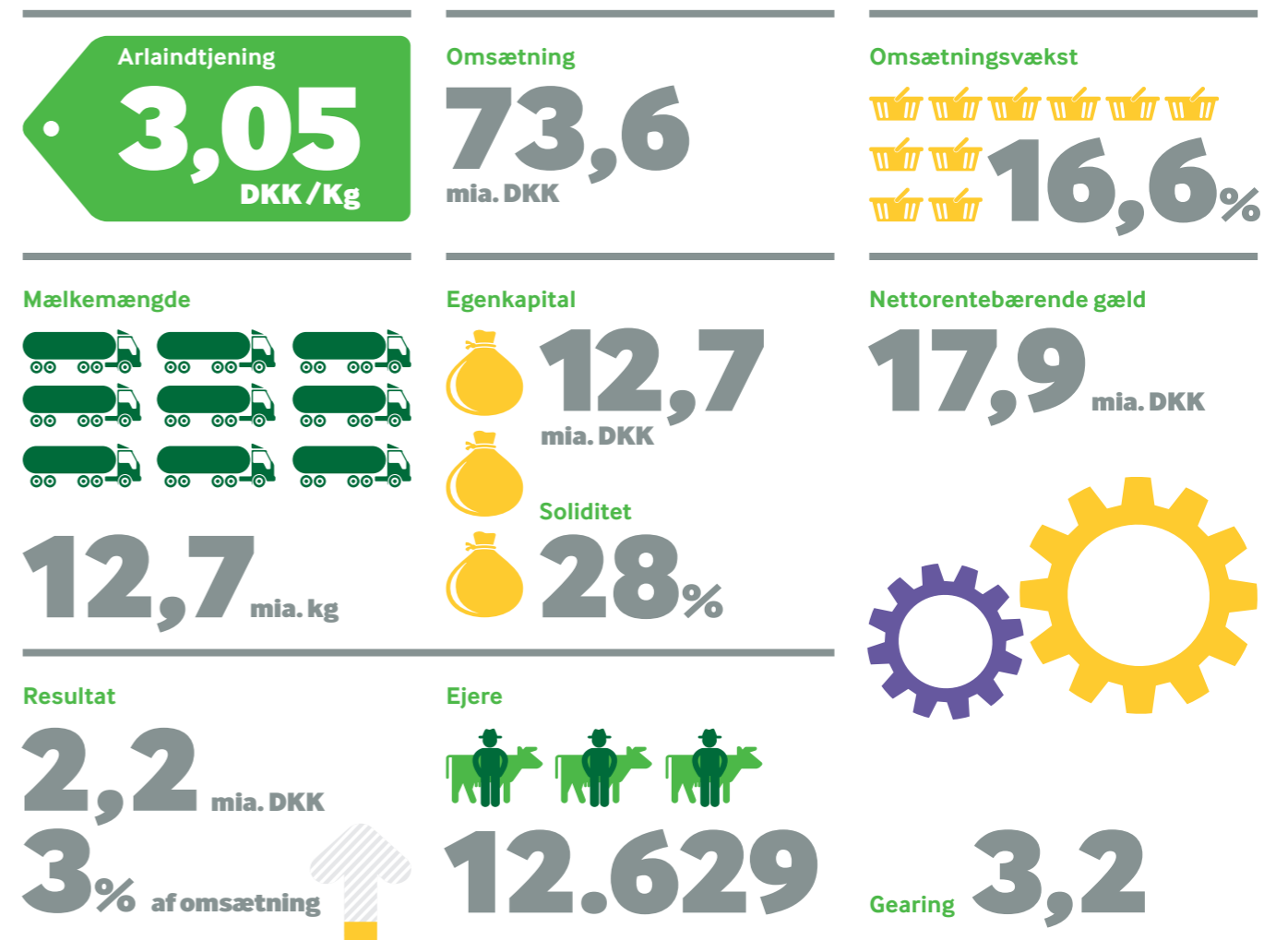
Gearing:
Nettorentebærende gæld, inkl. pensionsforpligtelser EBITDA

Rentedækning:
EBITDA Renteomkostning, netto

Soliditet:
Egenkapital Balancesum

Organisk vækst:
Vækst i omsætning justeret for opkøb, frasalg, valutakursændringer samt ændring i regnskabsprincipper.

2013 i korte træk



En solid platform, der inviterer til vækst

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. Denne udvikling danner grundlag for en øget indtjening, der igen giver mulighed for ejernes vækst. Der er kun få mejeriselskaber i Europa, der højlydt kalder på mere mælk. Arla er et af dem. For vi skal blandt andet sikre råvarer til Arlas nye mejerier, tyske Pronsfeld og britiske Aylesbury. I 2013 øgede Arla sin mælkemængde betydeligt. Mælken, som nu findes i selskabet, er den største kooperative mælkemængde i Europa. Men vi har plads til mere mælk og flere ejere. Vi skal holde hjulet kørende, så vi også i fremtiden sikrer forsyningen af den råvare, der er vores eksistensgrundlag.

Arla er et andelsselskab. Vi er sat i verden for at tage hånd om den mælk, ejerne producerer og skabe værdi af den. Uanset hvor meget der produceres.



Mere mælk skaber mulighed for skalering i forretningen og større værdi af innovation, produktudvikling og branding og dermed performance.

12,7

mia. kg mælk på årsbasis



Globaliseringen åbner nye markeder, og Arla søger også nye afsætningskanaler til at aftage et stigende mælkeindtag. Arla har de sikre, sunde produkter, der er produceret med respekt for miljøet og som efterspørges af forbrugerne på vækstmarkederne. Og med en stabil base i Europa har vi også modet til at vokse yderligere i verden.

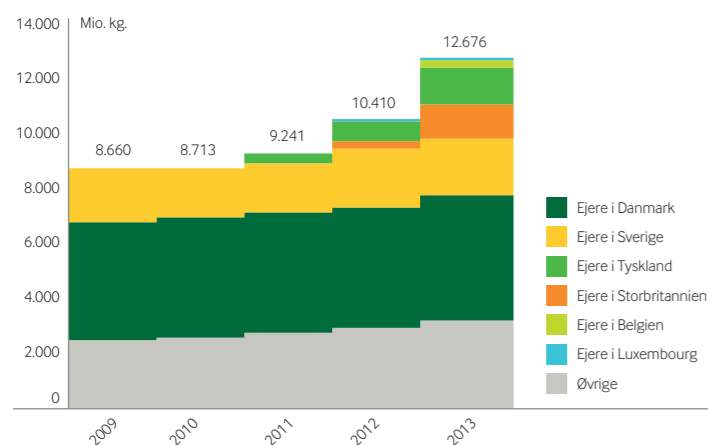
Vækst i Arla handler om at øge indtjeningen. Dette driver konsolideringen i markedet og tiltrækker mere mælk. Aftalen med leverandørgruppen AFMP i 2013 skaber tryghed i forsyningskæden og sender et signal om, at vi tager hånd om vores mælk.



Sammen sætter vi nye standarder

I 2013 bestod Arla af 12.300 mælkeproducenter i seks lande, som alle deler andelsprincippet. Samarbejde er en del af Arlas DNA og en af selskabets vigtigste styrker. Selskabet og dets ejere samarbejder om at skabe fremtidens mejeri og sikre landmændene den højst mulige værdi for mælken.

MÆLKEMÆNGDE



Arlas stigende mælkemængde understøtter den stigende aktivitet. Stigningen skyldes primært nye ejere i forbindelse med fusionerne.

Stigningen i indvejet mælk de seneste 5 år

46%

Mælkemængde 2013

12,676

mio. kg

Åke Hantoft,
bestyrelsesformand



Arla har klaret sig godt på markederne i 2013, og ejerne, mælkeproducenterne, har oplevet en hårdt tiltrængt forbedring i deres økonomiske situation. Højere mælkepriser styrker gårdenes økonomi. Mælkeproduktionen er stærkt stigende, og der er et bedre forhold mellem landmændenes indtægter og omkostninger. 2013 var også et år, hvor vi begyndte at forstå konsekvenserne af at være et tværnationalt andelselskab, som efter fusionerne i 2011 og 2012 fortsætter sin vækst. Ved årets udgang kunne vi byde leverandørgruppen Arla Foods Milk Partnership (AFMP) og andre engelske leverandører velkommen i vores ejerkreds. Det stigende antal ejere har gjort det klart, at der er behov for en opdatering af Arlas demokratiske struktur, og i foråret indførte vi en ny struktur, som har skabt balance mellem nationale og globale perspektiver.

En klar mission

Vi har det seneste år opdateret Arlas mission, vision og strategi til bedre at afspejle, hvem vi er som selskab, hvor vi er på vej hen, og hvordan vi vil nå vores mål. Vores mission udtrykker, hvad vi altid har vidst, nemlig at Arla er sat i verden for at skabe værdi for vores mælk.

Arla er et attraktivt selskab for mælkeproducenter, fordi vi er ejet af landmænd. Vi er forenet i et stærkt andelselskab og løftet om en højere

mælkepris. Det er vigtigt for landmænd, kunder og forbrugere i Europa, at de penge, Arla tjener, kanaliseres tilbage til os, selskabets ejere. Overskuddet deles mellem ejerne, og sammen er vi med til at skabe et solidt fundament for mælkeproducenternes aktuelle og fremtidige vækst.

Klar til mere mælk

Kun en håndfuld mejeriselskaber i Europa efterspørger åbenlyst mere mælk. Arla er et af dem. Forklaringen findes i historien bag "mælkehjulet". Et større mælkeindtag giver os styrke til at vokse. Arla har derfor øget sin mælkemængde betydeligt i 2013. Selskabets aktuelle mælkemængde på 12,7 mia. kg mælk er den største mælkemængde for et andelselskab i Europa. Ikke desto mindre har vi stadig plads til mere mælk og flere ejere. Det er vigtigt, at vi holder hjulet i gang for at sikre den fremtidige forsyning af rå mælk, som er hele grundlaget for vores eksistens.

Set i det lys var en af de vigtigste beslutninger, vi som ejere traf i 2013, da vores øverste styrende organ, repræsentantskabet, stemte for aftalen med AFMP. Jeg er stolt af vores livlige debat og vores fælles klare beslutning om at optage vores britiske leverandører i selskabet. Det er en beslutning, som viser, at vi fortsat er tro mod andelssamarbejdets ånd.

Vi ønsker at dele både investeringer, risici og overskud. Selvom fusionen ikke i sig selv er med til at øge vores mælkemængde, er de nye ejere med til at sikre forsyningskæden. Fusionen er et signal til omverdenen om, at vi er et europæisk andelselskab, som øger værdien af rå mælk med et stærkt fokus på europæisk mælk. Det er værdifuldt for os at have mange ejere, fordi det sikrer os stabile mælkeleverancer. Jo flere vi er, jo mere kan vi udrette.

Nærhed og samhørighed

Andelsdemokratiet er et levende instrument for Arla. Det er vores største styrke, men der er samtidig ingen tvivl om, at selskabets hurtige ekspansion sætter samhørigheden under pres. Arla har i dag ejere i seks forskellige lande, som alle taler deres eget sprog. Det har gjort vores forretning mere kompleks, og der har været bekymringer om, at det vil gå ud over vores følelse af nærhed og engagement. Vi har derfor nedsat fire nationale råd, som skal hjælpe os med at virkeliggøre beslutningerne i fusionsaftalerne i de enkelte ejerlande. De nationale råd skal blandt andet introducere vores kvalitetsprogram, Arlagården®, i alle ejerlande og udarbejde en fælles afregningsmodel.

Den nye demokratiske struktur skal styrke forretningen og sikre nærhed til andelselskabets ejere, mælkeproducenterne. Men som

ejere skal vi også aktivt bruge andelsdemokratiet til at gøre vores indflydelse gældende. Det er vigtigt, at vi holder os orienteret gennem vores nyhedsbrev, Ejerbladet, og deltager i debatten på tværs af landegrænser. For uden kommunikation falder andelstanken til jorden. Men vigtigst af alt, så er vi sammen om at løfte ansvaret for selskabets strategi. Jeg ser Strategi 2017 som en vinderstrategi, fordi den vil skabe tryghed både for forretningen og på de enkelte gårde. Strategien skaber nye muligheder for os i kølvandet på afskaffelsen af EU's mælkekvote-system i 2015. Vi kan producere så meget, vi vil. Arla køber mælken og tilfører den værdi.

Andelstanken er mere end 100 år gammel, men trives i bedste velgående i Arla: Vi står sammen om at dele ansvar og opgaver, og vi høster frugterne af vores indsats i fællesskab. Sammen er vi stærkere.

Vi skaber det nødvendige finansieringsgrundlag for fremtidens mejeriprodukter, og i 2014 skal vi have en debat om vores fremtidige konsolideringspolitik, eftersom selskabet og ejerkredsen har ændret sig markant siden vedtagelsen af den nuværende konsolideringspolitik.

Vi sætter nye standarder

Arlas vækst betyder nye forpligtelser. Vi vil derfor imødekomme forbrugernes efterspørgsel efter sporbarhed og kvalitet. Vi vil have styr på hele værdikæden fra jord til bord. Vores vigtigste værktøj er vores kvalitetsprogram, Arlagården®, som nu også bliver implementeret i Tyskland, Luxembourg og Belgien og vil blive udrullet i Storbritannien i 2015. Arlagården® skaber større værdi på markedet og større tillid blandt kunder og forbrugere. Kvalitetssikringsprogrammet er et nøgleelement i vores omdømme som selskab og gavner både forretningen og den enkelte landmand.

Også i denne sammenhæng står selskabet og dets ejere over for en fælles opgave: Ejerne skal efterleve programmet, mens selskabet skal omsætte det til markedsværdi.

Arla har nu nået en størrelse, hvor vi kan gøre en virkelig forskel. Andre mælkeproducenter, kunder og forbrugere vil holde øje med os for at se, hvilken vej vi vælger på forskellige områder: Når vi omsætter mission til handling også med hensyn til mælkepriser og kvalitet. Når vi fastholder vores fokus på at betale for mælk i overensstemmelse med andelsprincippet. Og i vores arbejde med Arlagården® og for bæredygtig mælkeproduktion. Dette fokus vil cementere vores arbejde med at skabe fremtidens mejeri.

Mission

Vi vil sikre den højeste værdi for vores landmænds mælk og skabe muligheder for deres vækst



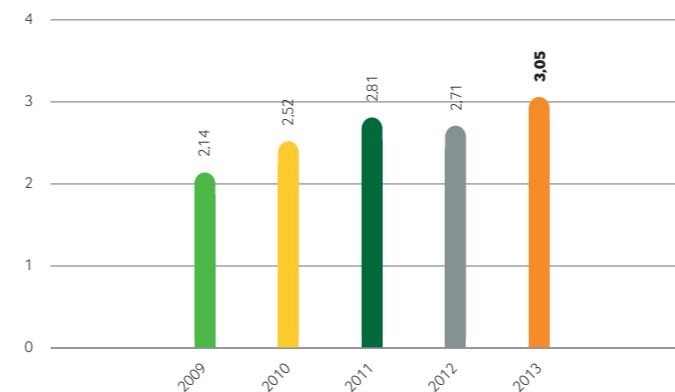
Peder Tuborgh, adm. direktør

På vej mod bæredygtig vækst

Arla har i 2013 slået sig fast som et stærkt europæisk mejeriselskab med globale visioner og vilje til at opsøge vækstmuligheder. Organisk vækst går hånd i hånd med vækst gennem fusioner og konsolidering af andelsselskabet på tværs af landegrænser. Disse landvindinger er dybt forankrede i andelsmodellens natur og i ejerkredsens beslutsomhed.

ARLAINDTJENING

DKK pr. kg andelshavermælk



Arlaindtjeningen steg i perioden og nåede det højeste niveau nogensinde i 2013.

2013 har været et spændende år for Arla. Efter flere år med fusioner har vi har arbejdet for at skabe en robust platform for vækst. Sideløbende med de forventede synergier har Arla øget sin omsætning med 16,6 procent i løbet af det seneste år. Vi har samtidig oplevet stigende mælkemængder, udvidet vores ejerkreds og fået et bredere forretningsperspektiv. Vi er lige nu i gang med at konsolidere den platform, fremtidens globale mejeriselskab skal bygges på, og som skal sikre os et marked også uden for Europa for den mælk, selskabets ejere leverer. Vi arbejder på at styrke vores globale forretning og skærpe vores fokus på energiforbedringer, kvalitet og bæredygtighed. Det handler i sidste ende om at nå vores mål, hvilket lykkedes os i vid udstrækning i 2013.

Fokus på forretningen

Vi har offentliggjort et overskud på 2,2 mia. kr. svarende til målet om tre procent af omsætningen på i alt 73,6 mia. kr. Arlaindtjeningen på 3,05 kr. er den højeste i selskabets historie, samtidig med at vores gearing er blevet reduceret til 3,2, som er inden for den opstillede målramme.

2013 var et godt år for Arla. Væksten på 16,6 procent i omsætningen er udløst af en organisk vækst på 6,6 procent på vores kerne- og vækstmarkeder og særligt som følge af sidste års fusioner i Storbritannien og Tyskland.

Integrationen af de nye virksomheder går hurtigere end forventet. Vi har forbedret indtjeningen på de ekstra milliarder kilo mælk, der indvejes, og dermed styrket vores europæiske kerneforretning. Vi har samtidig fulgt prisstigningerne på det globale marked for mejeriprodukter.

En relativt stabil mejeribranche har i løbet af de seneste fem til ti år udviklet sig til en branche med store udsving. Arla er i en stærk position til at håndtere kortsigtede udsving på markedet, uden at det går ud over vores langsigtede mål. Prisudsving har skærpet vores evne til at identificere og udnytte nye markedsmuligheder, i takt med at de opstår.

Priserne på trading- og private label-produkter følger markedsudsvingene, mens priser på brandprodukter typisk ikke ændres så hurtigt og generelt er mere stabile. Et år som 2013 med stigende markedspriser betyder derfor, at vores brandprodukter er kommet under pres. Arlas tre globale brands har oplevet en stagnering i Europa, primært på grund af det negative økonomiske klima og forbrugernes stærke præference for private label-produkter.

Vi har samlet set ikke nået de mål, vi har opstillet for vores tre globale brands, Arla®, Castello® og Lurpak®, og styrkelse af disse brands på vores kernemarkeder er en fortsat strategisk prioritet for os.

Samtidig klarer Arlas brands sig dog godt på vores vækstmarkeder, hvor der er tendens til, at forbrugerne får flere penge mellem hænderne og er i en position, hvor de kan købe sunde kvalitetsfødevarer. Arlas strategiske vækstmarkeder udgør en stadig større del af koncernens vækst, fordi vores brands er ved at vinde fodfæste på disse markeder. Vi har f.eks. oplevet en organisk vækst på 44 procent i Rusland og en vækst på mere end 12 procent i Mellemøsten og Afrika. Det bekræfter den vækststrategi, vi har fastlagt for disse markeder frem til 2017.

Status på vores strategi

Arla har i dag ejere i seks europæiske lande og en tydelig global tilstedeværelse. Der er dog ingen tvivl om, at vi er nødt til at øge vores tilstedeværelse på nye markeder yderligere, hvis vi skal følge med konkurrenterne. I 2013 fremlagde vi derfor en revideret udgave af Arlas strategi, som tidligere har haft et kraftigt europæisk fokus. Strategi 2017 handler stadig i høj grad om at være en del af den konsolidering, der finder sted i Europa, og udvikle vores produkter og aktiviteter i forhold til europæiske forbrugere. Den nye del af strategien skal dog forberede os på den forventede vækst i Rusland, Mellemøsten, Afrika og Kina.

Verdens befolkning vokser med 78 mio. mennesker om året og forventes at nå 9 mia. i 2050. På det tidspunkt vil langt mere end

halvdelen af befolkningen bestå af en voksende middelklasse med råd til at købe flere og bedre produkter til hele familien. Vores vækst skal komme både fra disse nye markeder og fra Arla Foods Ingredients (AFI). AFI er en virksomhed, som allerede i dag realiserer Arlas vision med innovative programmer og avanceret teknologi. AFI er en ægte global virksomhed, der arbejder aktivt for at skabe fremtidens mejeri. AFI arbejder for at forbedre anvendelsen af mælkebaserede produkter og skræddersy virksomhedens produkter til forbrugernes behov.

Arlas ingredienser bruges blandt andet til børneernæring, der allerede er så populære, at produktionskapaciteten ikke kan følge med efterspørgslen. Vi er i gang med at udvide sit produktionsanlæg i Videbæk i Danmark, så vi kan eksportere 48.000 tons specialudviklede mælkepulverprodukter til Kina i 2014. Vi kan stadig sælge mere, end vi producerer.

Arla tilbyder sikre og sunde produkter, som fremstilles med respekt for miljøet, og som

efterspørges af verdens nye middelklasseforbrugere. Og med et solidt fundament på vores kernemarkeder tør vi også udforske nye muligheder på det globale marked.

I takt med implementeringen af strategien vil den del af omsætningen, der kommer fra de oprindelige ejerlande, Danmark og Sverige, naturligvis falde. Det gør dog ikke disse lande mindre strategisk vigtige.

Et kig ind i fremtiden

Vi arbejder målrettet på at realisere Arlas potentiale i den opdaterede strategi for 2017 og tiltrække mere mælk og skabe flere salgsmuligheder i en global verden.

I 2013 formulerede Arla en ny mission og vision og sætter nu handling bag ordene. Skabelse af mejeribranchens fremtid handler om at bidrage til den industrielle udvikling og opstille og fremme nye standarder for effektivitet, innovation, fødevarerikkerhed, dyrevelfærd, social ansvarlighed og bæredygtighed. Visionen er

allerede retningsgivende for vores beslutninger. Forretningen har i 2013 leveret tilfredsstillende resultater i forhold til strategiens syv essentielle mål. I Kina fortsætter vi vores opbygning af en fremtidig forretning baseret på produkter under Arla® brandet, samtidig med at salget af forarbejdede spædbørnsernæringsprodukter til den voksende middelklasse er stadig stigende. I Afrika har vi indgået strategiske partnerskaber for at skabe en stabil platform på dette nye kontinent, og i Europa følger integrationen af Arla Milk Link i Storbritannien og MUH Arla i Tyskland planen.

I Tyskland har Arla fået en helt ny status som førende spiller. For nogle år siden var Arla blot et eksportkontor med importerede produkter. Med ejere, mælk, produktion og et bredt udvalg af produkter er Arla imidlertid nu rykket op i en helt ny liga på det tyske marked. Vi er i dag en af de store spillere på markedet. Tyskland udviklede sig til at være Arlas tredjestørste marked i 2013 og en helt ny vækstkraft i Arla. De tyske kompetencer er blandt andet eksport

af mælk ud af Europa, og vi har demonstreret over for de nye ejere og kunderne, at Arla vil skabe fremtidens mejeri i Tyskland. Den tyske organisation er blevet firedoblet det seneste år, og vores tyske medarbejdere fortjener ros for deres målrettede indsats for at strømline forretningen. Deres engagement er en forudsætning for en stærk fremtid i Tyskland.

Den britiske del af forretningen klarer sig godt. Med Milk Link tilbyder Arla UK nu et komplet udvalg af friske produkter, UHT-behandlede produkter og, som noget nyt, ost. Der har i 2013 været ydet en indsats for at omlægge og strømline produktionen, og det er en proces, som viser den sande værdi af fusionen. Ikke mindst har Arla indgået en stor aftale med den britiske detailkæde Asda om levering af 100.000 tons cheddarost i løbet af de næste tre år. Det er en historisk aftale, som cementerer Arlas position som Storbritanniens største mejeriselskab.

Vi har samtidig styrket andelsselskabet med optagelsen af Arla Foods Milk Partnership (AFMP) som nye ejere i Storbritannien. Med optagelsen har vores ejere truffet en vigtig beslutning, som sikrer Arlas mælkeforsyninger og gør det muligt for os at udnytte fremtidige forretningsmuligheder. Optagelsen af AFMP giver Arla større sikkerhed i forsyningen af rå mælk. Vi har dog brug for endnu mere mælk, hvis vi skal imødekomme forbrugernes behov, vokse og udvide forretningen og skabe optimal værdi for vores ejere.

Større ansvarlighed

Forbrugere og forhandlere dømmer ikke blot Arla på baggrund af vores produkter. De ser også på, hvordan vi optræder som virksomhed, hvordan vi fremstiller vores produkter og generelt driver vores forretning. Som andels-selskab har vi et ansvar i forhold til hele forsyningskæden. Vi skal udnytte vores styrker som andels-selskab til at vokse, men hele tiden være bevidste om hvordan. Størrelse forpligter,

og det er vigtigt, at vores vækst er til gavn for landmændene og vores kunder samt forbrugerne, vores medarbejdere, miljøet og samfundet generelt. Siden andelsbevægelsens start i 1880'erne har Arla efterlevet den samme filosofi: Sammen kan vi skabe noget, som er større og bedre. Det er en filosofi, som stadig i dag er en integreret del af vores forretning.

Naturen er et af de områder, hvor vi udviser en ansvarlig tilgang. Vi har en ambitiøs miljøstrategi for fremstilling og distribution af mejeriprodukter, og i 2013 færdiggjorde vi blandt andet opførelsen af verdens største friskmælksmejeri med miljø-mæssig fokus i Aylesbury uden for London. Vi ønsker dog også, at landmændene, som er ansvarlige for hovedparten af mælkens miljø- og klimapåvirkning, skal påtage sig deres del af ansvaret. Arlas ejere har vedtaget en strategi for bæredygtig mælkeproduktion. Det afgørende element i strategien er en fælles indsats for at reducere landmændenes samlede miljøpåvirkning. Der er ikke opstillet målsætninger for de enkelte gårde, men en fælles målsætning baseret på frivillige klimakontroller og andre initiativer.

Ejernes villighed til at bidrage til selskabets profil er en afgørende faktor. Kvalitetsprogrammet Arlagården® er samtidig en kommerciel gevinst. Arlagården® var f.eks. en af grundene til, at kinesiske Mengniu valgte Arla som strategisk partner i 2012. Aftalen afspejler Arlas globale føreposition inden for kvalitet og fødevarer-sikkerhed. Omverdenen har tillid til os. Det er derfor vigtigt, at vores adfærd lever op til denne tillid.

Fokus på bæredygtighed er en forudsætning for, at vi kan realisere vores vision om at være en naturlig, sund, global og innovativ forretning. Jeg er derfor glad for, at vores ejere arbejder for at styrke Arlas bæredygtighedsplatform.

FORVENTNINGER TIL 2014

Arla opererer i en kompleks verden. Produktion og dermed forsyningen af mælk bestemmer

priserne i en globaliseret og forbundet verden. En tørke i New Zealand har f.eks. betydning for priserne i Europa. Det er samtidig en verden i to takter. Den europæiske krise i 2013 har betydet øget efterspørgsel efter discountprodukter og faldende efterspørgsel efter brandprodukter, samtidig med at voksende velstand blandt forbrugere uden for Europa har betydet øget efterspørgsel efter brandprodukter af høj kvalitet. Den er den verden, vi opererer i. Og vi skal have et vågent øje på alle verdensdele.

Mælkeprisen er under kraftig påvirkning af markedspriserne som følge af det globale mælkemarked. En øget mælkeforsyning vil påvirke priserne, fordi efterspørgslen stiger i en langsommere takt. 2014 er startet lovende ud, men vi er meget opmærksomme på, at der produceres store mængder mælk verden over i øjeblikket. 2014 er det sidste år med EU's mælkekvotesystem, og mælkebranchen forbereder sig på afskaffelsen af kvoteordningen. Det er til gavn for landmændene, men vil medføre flere prisudsving.

Vi har stort fokus på at realisere vores strategi og nå vores målsætninger. Forretningen vil fortsætte sin vækst, og vi fastholder vores fokus på effektivitet i hele organisationen. Vi forventer bedre resultater for vores brands, støttet af forskellige interne initiativer, men også af de generelle markedsbetingelser. Vi er samtidig ved at vinde fodfæste på nye markeder, som vil komme til at udgøre en større del af Arlas fremtidige indtjening. Vi arbejder målrettet på at optimere alle kontrollerbare aspekter af forretningen. Det skal gøre det muligt at fastholde et prisniveau, der ligger over markedsprisen på mælk.

I stedet for at definere absolutte mælkepriser definerer vi relative mælkepriser i forhold til de priser, vores konkurrenter betaler. Målet er et mælkeprisindeks på 103-105 i forhold til konkurrenterne. Vi forventer at nå dette mål.








4. Fortsætte integrationen og sikre mere ejermælk i Consumer UK og Consumer Germany & the Netherlands
Mål: Afslutte integrationen af MUH og Milk Link. Ny ejermælk i Tyskland og Storbritannien
5. Fremme effektiviseringsprogrammer og styrke balancen
Mål: Besparelser på 0,7-0,8 mia. kr. og en reduktion af arbejdskapitalen på 1 mia. kr. fra effektiviseringsdagsordenen. Gearing på 3,0-3,4
6. Øge indtjeningen gennem yderligere skalering på tværs af kernemarkeder
Mål: Succesfuld relancering af Arla® brandet. Positivt finansielt aftryk fra fire innovations-platforme.
7. Færdiggøre implementeringen af det nye IT-system
Mål: Tydelig driftsstabilitet gennem hele året. Implementering af den for nyligt godkendte IT-strategi.

Syv essentielle mål for 2013

Koncernledelsen og bestyrelsen opstiller hvert år syv essentielle mål og prioriteter for koncernen, som skal sikre selskabets ejere solide resultater og skabe vækst i overensstemmelse med Arlas strategi. De syv mål fungerer som vores ledestjerner.

De syv essentielle mål afspejler selskabets prioriteter for et år ad gangen. Langsigtede strategier nedbrydes til kortsigtede målsætninger og skaber grundlaget for Arlas forbedrede resultater fra år til år.

I 2013 har vi arbejdet på at gennemføre og realisere synergier af de fusioner og opkøb, vi har foretaget i 2011 og 2012. Vi har derfor besluttet at ændre vores fokus fra omsætning til bundlinje. Denne ændring er afspejlet i vores syv essentielle mål, som fastholder fokus på vores arbejdskapital og på at reducere koncernens gearing.

MÅL FOR 2013	RESULTAT	
1. Arlandtjening over sammenligningsgruppe Mål: indeks 103-105	Arlas indtjening i forhold til konkurrenterne er under pres, men forventes at nå den lave ende af indekset, dvs. 103. Det er ikke muligt at foretage en fuldstændig beregning af konkurrenternes indtjening, da enkelte tal stadig ikke er tilgængelige.	
2. Bundlinjen er vigtigst Mål: Besparelser fra effektiviseringsprogrammer og forbedret skalerbarhed for i alt 1 mia. kr.	Arlandtjeningen er 3,05 kr. sammenlignet med 2,71 kr. i 2012. Vores skalerbarhed (omsætningsvækst i forhold til omkostningsvækst) er steget fra 1:0,3 til 1:1,6, hvilket bidrager med besparelser på 0,5 mia. kr. Andre effektivitetsprogrammer, Tetris mv. bidrager yderligere, så det totale besparelsemål er nået.	
3. Effektiv integration af Milk Link og MUH Mål: Levering af forretningsplanerne	Integrationen af Milk Link og MUH forløber planmæssigt, og vi er i gang med at realisere de forventede synergier efter de planlagte strukturændringer. Vi er i gang med at udrulle vores effektiviseringsprogrammer, OPEX og Design to Value, i Storbritannien og Tyskland.	
4. Udvikle en kinesisk vækstplatform Mål: At fordoble omsætningen i Kina	Omsætningen i Kina er næsten fordoblet med 1,2 mia. kr. sammenlignet med 0,7 mia. kr. i 2012. Væksten stammer fra andre produkttyper end forventet, herunder primært TPM-produkter (Third-Party Manufacturing). I 2014 vil vi lancere yderligere initiativer i Kina i forhold til Arlas egne brands.	
5. Øge volumen og styrke globale varemærker og kategorier Mål: To-fire procent vækst for Arla® Fire procent vækst for Castello® Seks procent vækst for Lurpak®	De tre globale brands har realiseret følgende vækstrater: ■ Arla®: Volumenvækst -0,7 procent. ■ Castello®: Volumenvækst 2,7 procent. ■ Lurpak®: Volumenvækst 3,0 procent.	
6. Styrke balancen Mål: Nedbringe arbejdskapitalen og frigøre 1 mia. kr. Reducere gearing fra 3,9 til ca. 3,5	Arbejdskapitalen er blevet reduceret med yderligere 1,1 mia. kr. i 2013. Vi har reduceret vores gearing til 3,2, så den nu er inden for koncernens målramme.	
7. Stabilisere IT-driften Mål: Ny IT-strategi Forbedret brugeroplevelse MUH og Milk Link integreret med Arlas IT-plattform	Flytning af IT-infrastruktur og -support til NNIT Forbedre brugeroplevelsen: Samlet score på brugertilfredshed steget fra 67 procent til 70 procent MUH og Milklink integreret med Arlas IT-plattform: "One face to the customer" implementeret. Supply chain- og infrastrukturintegration er i gang.	

Efterhånden som Arla vokser, vil vores produkter i stigende grad blive en del af hverdagskosten. Mælk hjælper børn til at vokse, lære og lege.

Det giver deres forældre en naturlig energi, så de kan håndtere dagens udfordringer. Vi har noget for alle aldersgrupper, og vi mener, at vores produkter er i stand til at forbedre folks liv.



Målrettet indsats mod langsigtede mål

Arla er et europæisk mejeriselskab med en global strategi. Målsætningen for Strategi 2017 er at blive verdens førende landmandsejede andelsmejeri. Vi vil tiltrække mere rå mælk og skabe flere salgsmuligheder i en globaliseret verden.



Strategi 2017 blev lanceret i starten af 2013 for at udløse Arlas potentiale og sikre fuld energi fremad for en organisation, som til fulde havde leveret i forhold til Strategi 2015. Den reviderede strategi afspejler de globale markedsbetingelser og Arlas stærke position i branchen. Strategien har givet virksomheden nyt brændstof og langsigtede mål at styre mod.

Udvikle kernen

Vores brands giver os et solidt fundament, som er værdifuldt både på kernemarkeder og vækstmarkeder. Vi vil styrke vores tre globale brands Arla®, Lurpak® og Castello® og fastholde vores fokus på kunderelationer, innovation, effektivitet og værdiskabelse. Og samtidig med at vi opbygger nye markeder, fortsætter vi vores fokus på Arlas kernemarkeder. Vi vil sikre, at vi bliver ved med at være det bedste mejeri for forbrugere på vores kernemarkeder i Storbritannien, Sverige, Tyskland og Danmark. Det vil vi sikre ved at inspirere dem med nye produkter og i Arla vil vi dele vores gode ideer og koncepter med hinanden på tværs af landegrænser. Vi har fire forretningsområder, som støtter vores seks kernemarkeder og sikrer, at vi har det rigtige fokus og den rigtige

tilstedeværelse på markedet. Vi vil både udvikle vores stærke brands og spille en vigtig rolle i udviklingen af kundernes egne mærker. Arbejdet med vores brands støttes centralt af Global Categories & Operations.

Lever væksten

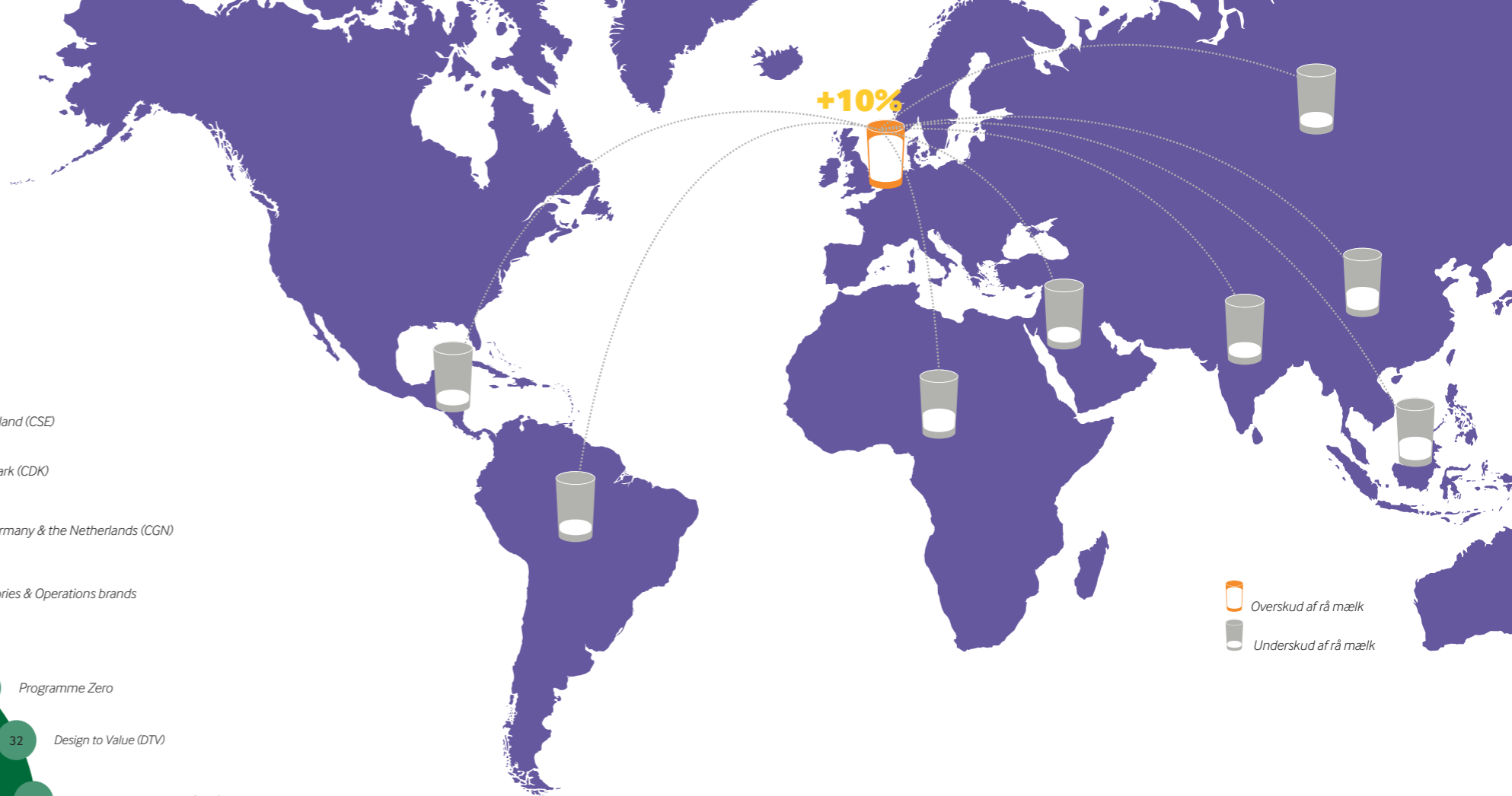
En afgørende ændring i vores strategi er udløst af vigtige eksterne faktorer. EU's mælkekvoter forsvinder i 2015, og vi forventer, at vores landmænd vil producere yderligere 1 mia. kg mælk om året ud over de 12,7 mia. kg, der leveres til Arla i dag. Det europæiske marked vil ikke kunne aftage en tilsvarende øget mængde produkter. Vi har derfor et strategisk mål om at sælge mere mælk uden for Europa på lønsomme markeder med stadig højere levestandarder. Flere forbrugere efterspørger sunde og inspirerende mejeriprodukter i den daglige kost. De har mindre tid til madlavning, men flere penge til at købe produkter af høj kvalitet. Vi ser også et potentiale i at fremstille børneernæring for andre selskaber samt vores meget lønsomme ingrediensforretning. Denne del af strategien håndteres af forretningsområderne Consumer International, Arla Foods Ingredients og vores innovationsafdeling.

Hurtigere, enklere og effektivt

Vores hurtige vækst betyder, at vi skal finde nye metoder til at skabe synergier, udnytte stordriftsfordele til at reducere vores omkostninger pr. enhed og skabe værdi for forretningen. Vi vil være de mest effektive i mejeribranchen. Strategi 2017 indeholder flere ambitiøse besparelser- og effektiviseringsprogrammer, som skal forenkle Arlas forretningsmodel, strømline produktionen og optimere processer. Programmerne forventes at bidrage med samlede besparelser på 2,5 mia. kr. i perioden medio 2012 til udgangen af 2015. Det vil være med til at sikre vores ejere en konkurrencedygtig mælkepris og give organisationen afsættet for fremtidig vækst.

Vi gør det godt, men vi er ikke i mål

Strategi 2017 blev kickstartet i 2013. Ud over at arbejde på at fastholde og forbedre vores position på kernemarkederne yder vi også en ekstra indsats for at etablere os på vækstmarkeder i Afrika, Rusland, Kina og Mellemøsten. Og vi har bevaret vores fokus på effektivitet for at realisere de planlagte besparelser.



En forretning i balance

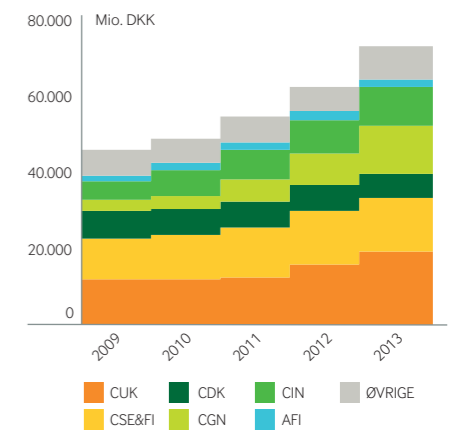
Mejeribranchen er både lokal og global. Arla vil være det førende mejeriselskab både lokalt og globalt, og til det har vi seks ambitiøse forretningsområder, der kan tage pulsen og opfylde de specifikke behov på forskellige markeder.

Sammensætningen af Arlas aktiviteter er naturligvis påvirket af Arlas udvikling imod at blive et mere globaliseret selskab. Kernemarkederne i Storbritannien og Tyskland er i fortsat vækst som følge af vores fusioner de seneste år. På den baggrund er vores samlede andel af kernemarkederne i Sverige og Danmark faldende. Ni procent af Arlas omsætning kommer i dag fra Danmark og 16 procent fra Sverige. Organisk vækst har betydet, at vækstmarkederne i Consumer International og Arla Foods Ingredients har kunnet fastholde deres andel på trods af fusionerne.

Denne udvikling har hjulpet med at sprede Arlas forretningsrelaterede risici, så vi nu og fremover er mere robuste over for udsving på de enkelte markeder. Identifikation af strategiske risici og vurdering af deres effekt på Arlas globale operationer er en integreret del af vores strategiske arbejde. Se side 48 for at få mere at vide om vores risikostyring og vigtigste driftsrisici, herunder hvordan vi forholder os til dem.

Udviklingen i omsætningen fordelt på forretningsområder viser, hvordan fusionerne i Storbritannien og Tyskland har øget omsætningen, men hvordan organisk vækst har gjort det muligt for den internationale forretning at fastholde sin del af den samlede omsætning. ▶

OMSÆTNINGSFORDELING FOR ARLAS FORRETNINGSOMRÅDER



GLOBAL CATEGORIES & OPERATIONS (GCO)

GCO har det globale ansvar for Arlas produktkategorier og tre globale brands. Nye markedsføringskampagner, koncepter og innovation bidrager til Arlas organiske vækst.

GCO er også ansvarlig for mælkeplanlægning, logistik og fremstilling af ost, smør og mælkepulver i Danmark, Sverige og Tyskland og er repræsenteret i alle tre dele af strategien.

Viby Denmark
Hovedkontor

5,475
Antal medarbejdere

Produktionssteder

Syv mejerier i Sverige med produktion af ost, smør og pulverprodukter, 19 mejerier i Danmark med produktion af ost, smør og pulverprodukter, tre mejerier i Tyskland, ét mejeri i Frankrig og ét mejeri i Polen med produktion af osteprodukter.



STRATEGI 2017

Udvikle kernen

Arla forbliver tro mod den brandede forretning, men vi griber også de muligheder, der er i at hjælpe vores partnere med at udvikle deres brands. Vi vil inden 2017 realisere fordelene af vores førerposition på kernemarkederne, hvor vi vil udvikle vores tre globale brands. Vi vil også styrke vores globale brands på vækstmarkederne, ved at udnytte synergier.



Vi vil styrke vores position på kernemarkederne og udvikle en mere avanceret tilgang til markedet. Det er afgørende for Arla at kunne tilbyde den rette sammensætning af brand-produkter og private label-produkter i Europa, hvor private label udgør en stadig større del af forbrugernes indkøb. I takt med væksten i vores kunders egne brands indgår Arlas mælk også i stigende grad i andre selskabers produkter. Vi har den nødvendige kapacitet, rå mælk og ekspertise til at gøre private label-produkter til en rentabel forretning for os på alle vores kernemarkeder.

Det er Arlas strategi at udnytte det potentiale, vores førerposition giver os, på tværs af markederne. Vi vil skabe maksimal værdi i Storbritannien, Tyskland, Holland og Finland og fastholde indtjeningen i Danmark og Sverige.

Tre globale brands

Hvis vi vil sikre Arla en optimal position i den europæiske mejerikonsolidering, er det vigtigt, at vi realiserer synergier på tværs af grænser og styrker vores tre globale brands Arla®, Lurpak® og Castello®. Det kan vi blandt andet gøre ved at styrke vores position som forbrugernes foretrukne mejeriselskab med naturlige produkter og bæredygtig tilgang fra jord til bord og med flere innovative produkter, som opfylder kundernes behov.

Arla sælger et udvalg af mejeriprodukter i Nordeuropa og eksporterer ost, smør og mælkepulver af høj kvalitet til hele verden.

Arla®

Vi er under pres i kategorien gul ost, hvilket især påvirker Arla® brandet. I Sverige har vi mistet mængder inden for friskmælk, også under Arla® brandet, der rammes af tendensen mod private label-produkter. Der er også produkter under

Arla® brandet, hvor det går godt. I 2013 ser vi lønsom vækst på flødeost, Arla® BUKO® og Arla® Apetina®.

Lurpak®

Mærkevaren Lurpak® fremstilles af frisk dansk fløde og er blandt verdens førende smørmærker. Lurpak® er et stærkt brand med en stærk vækst både i Europa og Mellemøsten. I Danmark er væksten udfordret pga. den generelle tendens mod private label-produkter, og i Storbritannien er omsætningsvæksten også mindre end forventet grundet et bevidst valg om ikke at gå på kompromis med prissætningen. Det troværdige og unikke smørmærke rejser både til Kina og Australien. Og selv om Lurpak® har mere end 100 års historie i ryggen, er det også et stærkt innovativt mærke. Innovations-pipeline for Lurpak® lanceres i Tyskland og Storbritannien med planlagte geografiske udvidelser.

Castello®

Vores Castello® ost sælges over hele verden. House of Castello® omfatter blå-, hvid- og rødskimmeloste, dekorerede smøreoste og lagrede gule oste. Castello® brandet er presset på mange markeder, men vi planlægger et comeback. Castello® serien har nu en ny britisk cheddarost fra Milk Links tidligere sortiment, og vi er i gang med at udvide serien med andre britiske specialoste. Den samlede Castello® serie er i dag så varieret, at den passer til de fleste af vores markeder.

Vores brands i 2013

Samlet set har vi ikke nået de mål, vi havde sat for Arlas tre globale brands. Det skyldes, at den europæiske markedssituation har udviklet sig mere negativt end forventet, og at prisinflationen har gjort det svært at sælge større mængder.

Hvis man bryder mærkernes resultater ned på forretningsområder, bliver billedet mere nuanceret. Mærkerne klarer sig generelt godt på vækstmarkederne, mens konjunkturerne har sat dem under pres på kernemarkederne, hvor vi har måttet vælge mellem at miste mængde eller sænke priserne.

Vores forventninger

I 2014 vil det fortsat være et strategisk omdrejningspunkt at styrke vores mærker på kernemarkederne. Flere forretningsområder har valgt at styrke deres prisstyring med et større budget til markedsføring og innovation. Effektivitet og prisstigninger er ikke nok til at skabe langsigtet vækst.

Arla har en betydelig "skjult" værdi i vores identitet. Mange uden for Arla kender ikke vores fantastiske historie og det bidrag, vi yder til samfundet gennem vores produkter og handlinger.

Vi har med andre ord endnu ikke udnyttet værdien af vores identitet optimalt til at markedsføre os selv. I 2014 lancerer vi tredje generation af Arla® brandet, som skal hjælpe os med at markedsføre selskabets brandidentitet.



STRATEGI 2017 – UDVIKLE KERNEN

Consumer UK

3.786

Antal medarbejdere



19.217

Omsætning i mio. DKK

22%

Udvikling i omsætningen fra 2012

Leeds, Storbritannien

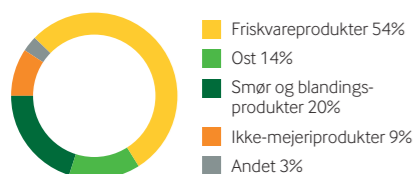
Hovedkontor



Produktionssteder

Fem friskmælksmejerier, otte mejerier (ost, smør og UHT), et pakkeri og tre distributionscentre

Produktkategorier



2013 blev et år med den hidtil største aktivitet i vores britiske forretning. Som landets største mejeriselskab med en førerposition inden for mælk, ost, smør og blandingsprodukter har vores britiske forretning haft fokus på at fastholde og styrke sin position, drage optimal fordel af fusionen med Milk Link, sætte verdens største friskmælksmejeri i drift og skabe grundlaget for at optage flere britiske mælkeproducenter som ejere i den globale forretning.

Storbritanniens førende mejeriselskab
CUK fuldførte i årets løb integrationen af Milk Link efter fusionen, og vi oplever allerede de første betydelige resultater. En ny ostestrategi med fokus på kerneområdet cheddar samt specialoste har gjort det muligt for CUK at lande den største ostekontrakt i virksomhedens historie. Fra april 2014 skal CUK årligt levere 30.000 tons cheddarost til detailkæden Asda, hvilket vil betyde en stigning i Arlas britiske osteproduktion på 50 procent. CUK har også lanceret Anchor® Cheddar brandet et år tidligere end planlagt, og nye produktvarianter er allerede på markedet. Tickler® ost er overgået til at indgå under Castello® brandet, og Lactofree® er nærmere ambitionen om at have en laktosefri variant på tværs af kategorierne ved at tilføje moden cheddar ost til sortimentet

CUK styrkede sin tilknytning til kaffebranchen i 2013 med indgåelsen af en eksklusiv samarbejdsaftale med Starbucks om hvert år at levere 30 mio. liter Cravendale® til Starbucks' 700 cafeer i Storbritannien og Nordirland. Arlas status som andelsselskab blev anført som en af de vigtigste grunde til, at Starbucks valgte CUK som leverandør. CUK leverer også Anchor® portionssmør til Starbucks og udvikler løbende sit Starbucks detailsortiment, senest med en "skinny latte" i serien Discoveries.

For at skabe en stabil og sikker forsyning af rå mælk i Storbritannien blev der sidste år truffet en skelsættende beslutning, da Arla Foods' repræsentantskab vedtog at optage Milk Partnership Limited. (Arla Foods Milk Partnership-landmænd) som medejere i Arla Foods amba. Med beslutningen er antallet af britiske andelshavere i Arla øget til ca. 2.800.

Som led i Arlas målsætning om at være et ansvarligt andelsselskab har CUK lanceret sin mest miljøvenlige plastflaske til dato. Flasken er 20 procent lettere og indeholder 15 procent

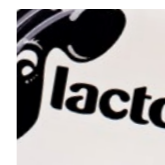
genbrugsplast. Letvægtsflasker fremstilles allerede på de britiske mejerier i Aylesbury og Stourton, og andre friskmælksmejerier vil begynde at bruge de nye flasker i løbet af 2014. Det er Arlas mål at øge indholdet af genbrugsplast til 30 procent.

Konkurrenter og forbrugertendenser
Det britiske marked er præget af stærk konkurrence for både private label-produkter og brandede produkter samt fortsat økonomisk pres. Forbrugerne er hele tiden på jagt efter tilbud, og discountforretninger udgør en stadig stærkere spiller med et skarpt fokus på både pris og kvalitet. Der er ingen forventninger om økonomisk vækst af betydning, og valutakurserne er ustabile.

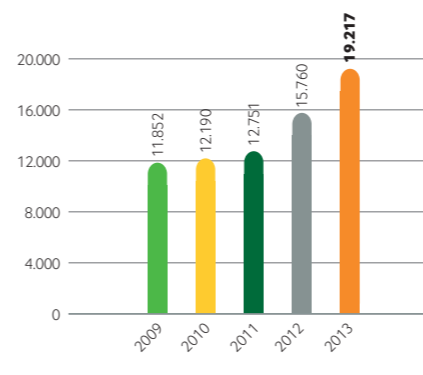
Fedme og fedmerelaterede sygdomme er blevet et stadigt større problem de seneste ti år, og det er vigtigt, at vi som mejerivirksomhed påtager os et ansvar for at levere alternative produkter, som er sundere og har et lavere fedtindhold. Vi har derfor udvidet vores sortiment med flere sundere alternative produkter, f.eks. Anchor® Unsalted Spreadable, Starbucks Discoveries Skinny Latte og Lactofree® Skimmed Dairy Drink. CUK lancerer i 2014 en sundhedsstrategi, som kommer til at vise en ny side af for Arla på sundhedsområdet.

Økonomisk udvikling
CUK har øget omsætningen i 2013, primært som følge af fusionen med Milk Link i 2012. Indtjeningen har været udfordret i 2013, og overskuddet er faldet som følge af øget konkurrence og stigende omkostninger til indkøb af mælkeåvare. Forretningen har dog stadig realiseret prisstigninger.

Den har også stort set opfyldt OPEX- og Lean-programmets mål for året med samlede besparelser på 162 mio. kr.



UDVIKLING I OMSÆTNINGEN DE SENESTE FEM ÅR (Mio. DKK)



FORVENTNINGER TIL 2014

CUK har ambitiøse mål og vil fortsætte med at levere effektiviseringer og reduktioner af arbejdskapitalen. Et led i at styrke forretningen og skabe flere vækstmuligheder var produktionsopstarten på det nye friskmælksmejeri i Aylesbury i oktober. Opførelsen af mejeriet, som er verdens største og mest miljøvenlige af sin slags, har holdt både tidsplanen og budgettet, og der er planlagt en betydelig driftsudvidelse i løbet af 2014. Aylesbury vil arbejde på at få driften helt op at køre i løbet af året. CUK vil desuden styrke sin rolle som andelsselskab med integration af AFMP-landmænd og rekruttering af så meget yderligere ejermælk som muligt.



STRATEGI 2017 – UDVIKLE KERNEN

Consumer Sweden & Finland

2.545

Antal medarbejdere



14.269

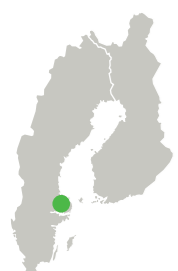
Omsætning i mio. DKK

0%

Udvikling i omsætningen fra 2012

Stockholm, Sverige

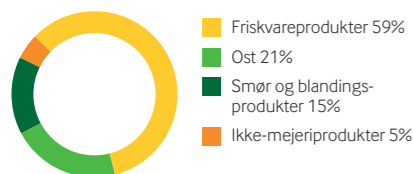
Hovedkontor



Produktionssteder

Fire friskmælksmejerier, et mejeri, som fremstiller yoghurt og syrnede produkter, et hytteostmejeri, et kombineret friskmælks- og smørmejeri og tre mælkeindsamlingsmejerier

Produktkategorier



Sverige er et af Arlas kernemarkeder, og vi håndterer hovedparten af den rå mælk, der produceres i Sverige. Det svenske marked for mejeriprodukter har oplevet et lille fald i volumen, men er vokset i værdi, primært som følge af en række prisstigninger i 2013. Consumer Sweden & Finland (CSE) indgik et antal strategisk vigtige aftaler for private label-produkter i 2013 som led i et øget fokus på at blive den foretrukne leverandør af private label-produkter. I november besluttede vi at skabe en ny mejeristruktur i Sverige for at strømline og geare produktionen. Et af målene er at genåbne og investere i Falkenberg Mejeri som Europas største mejeriproducent af hytteost.

CSE har forbedret sin skalerbarhed markant i 2013 og realiserer stadig synergier fra fusionen med Milko i 2011. Forretningsområdet bidrager fortsat til Arlas overordnede strategi med stadig øget indtjening og et rentabelt afsæt for de svenske ejeres rå mælk. CSE har arbejdet målrettet med at reducere omkostningerne og med at udnytte stordriftsfordele. Det er sket gennem innovation og ved at forfine strategierne for de forskellige kategorier, men også gennem kundefokuseret markedsudvikling.

Stærkt fokus på private label-produkter

Arla i Sverige har mange stærke brands, f.eks. Arla Ko® og Arla Bregott®, som har en stærk profil som inspirerende madlavningsprodukter blandt svenske forbrugere. CSE vil fortsat styrke sine brands, men vi er også i gang med at tilpasse os til et nyt marked, hvor stadig flere af vores kunder sælger private label-produkter. Private label-produkter er ikke så udbredte i Sverige som på andre europæiske markeder, men området vokser hastigt. CSEs mål er at være den foretrukne samarbejdspartner for kunderne, både med hensyn til brandede produkter og private label produkter, og det skal være vejen til en rimelig del af private label markedet. Importen af ost primært fra Holland og Tyskland og importen af smør og blandingsprodukter primært fra Belgien og Danmark er også steget markant i løbet af de sidste par år. Trods stigende import vinder Arla markedsandele for smør og blandingsprodukter. CSE har også stærkt fokus på sit samarbejde med den svenske mejeriforening, Svensk Mjöl, for at styrke værdien af traditionelle svenske mejeribrands.

Dialog med interessenter

CSE har i hele 2013 arbejdet for at fremme dialogen med svenske forbrugere, kunder, NGO'er og politikere. Arla fortsætter sin

overordnede indsats for klimaet med fokus på energireduktioner inden for produktion, emballage og transport og med løbende dialoger med WWF Verdensnaturfonden, politikere og nationale organisationer.

Vores tilstedeværelse og dialog med forbrugerne på sociale medier er intensiveret i løbet af året. Mere end 50.000 skolebørn har besøgt en af Arlas landmænd (Arla Minior). Siden 1993 har næsten 1.000.000 skolebørn besøgt et Arla landbrug! Og i 2013 har ca. 150.000 forbrugere deltaget i den nye folkefest, Arla Kosläpp, den dag, hvor køerne lukkes ud på græs. I samarbejde med Arlas ejere har vi afholdt mere end 30 forskellige lokale forbrugerarrangementer for at vise, at Arla er et ægte andelsselskab, som ejes af landmænd og er tæt på forbrugerne. Det er vigtige aktiviteter, som styrker forbrugerrelationen og loyaliteten.

Arla har på ca. 50 procent af det svenske marked for mejeriprodukter, og som en virksomhed i vækst har vi brug for stærke relationer til kunderne, som også vokser, og til forbrugere på et meget konkurrencepræget marked. Strategisk samarbejde er vigtigt for at udvikle forretningen. Arla Sweden er også på forkant med onlinetiltag, som engagerer og inspirerer og skaber loyale forbrugere. I løbet af 2013 lancerede vi en ny, responsiv version af arla.se.

Økonomisk udvikling

Nettoomsætningen har været på samme niveau som i 2012, men med pres på volumenerne og en hurtig stigning i markedsandelen for private label-mælk udløst af Coops køb af Grådö Mejeri. Prisstigninger i hele 2013 betyder dog, at nettoomsætningen er stigende igen i 4. kvartal.

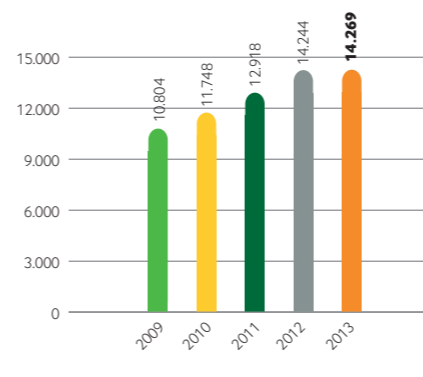
Arla i Finland

Arlas omsætning i Finland steg med 10 procent, og indtjening er forbedret takket være øget effektivitet og prisopsving i markedet for friskmælksprodukter.

Væksten i indtjeningen blev betydeligt forbedret efter et par svære år med en svær markedsituation. Vores finske organisation har med succes lanceret nye produkter og har taget en endnu mere forbrugerorienteret tilgang, hvilket også vil være i fokus fremadrettet.

Konkurrencen i friskmælksprodukter i Finland er fortsat hård. Antallet af private label-produkter og andre pris-fordel produkter voksede i løbet af året.

UDVIKLING I OMSÆTNINGEN DE SENESTE FEM ÅR (Mio. DKK)



FORVENTNINGER TIL 2014

Det er CSE's mål yderligere at stabilisere og forbedre leveringskvalitet og kundeservice i 2014. CSE vil også fokusere på at øge volumen og skabe øget omsætning på tværs af alle kategorier og gennemføre de annoncerede ændringer i mejeristrukturen. For at sikre konkurrencedygtige omkostninger i fremtiden tog Arla Foods' bestyrelse, i overensstemmelse med Arlas strategi for 2017, en endelig beslutning om mejeristrukturen i Sverige i november 2013. Mejeriet i Göteborg lukker derfor i løbet af 2014, og størstedelen af produktionen flyttes til mejeriet i Jönköping. Desuden bliver mejeriet i Skövde lukket i løbet af fjerde kvartal 2015. Arla vil i stedet skabe Europas største hytteostmejeri i Falkenberg, hvor produktionen flyttes til i 2014.



STRATEGI 2017 – UDVIKLE KERNEN

Consumer Denmark

1.852

Antal medarbejdere


6.569

Omsætning i mio. DKK

-4%

Udvikling i omsætningen fra 2012

Viby, Danmark

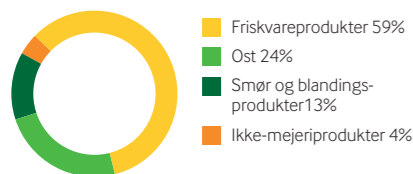
Hovedkontor



Produktionssteder

Tre friskmælksmejerier, et yoghurtmejeri, et UHT-mejeri og et røgeostmejeri.

Produktkategorier



Et af de primære fokusområder for Consumer Denmark (CDK) er at udvikle kerneforretningen, de tre globale brands samt at sikre en effektiv forretning. I 2013 implementerede CDK en klar vækststrategi for sine mærkevarer på tværs af produktkategorier. Takket være denne strategi er det lykket CDK at opnå en vækst på en procent i et marked, som overordnet set bevæger sig i retning af private label-produkter. Hovedelementerne i brandstrategien har været en relancering af Arla® Lærkevang, vækst for en lang række yoghurtmærker samt nye, spændende og innovative produkter.

Det danske marked er under forandring, hvor blandt andet danske forbrugere foretrækker at handle i discountbutikker, vores kunder fokuserer på private label, og den danske detailhandel udvider i stigende grad antallet af butikker og åbningstider. I dette marked skal CDK være hurtig til at tilpasse sig til markedssændringerne, udviklingen hos kunderne og nye forbrugertendenser. Det har i 2013 været afgørende at sikre, at CDK står godt rustet til at imødegå disse udfordringer – både nu og i fremtiden.

I 2013 var en vigtig aktivitet relanceringen af Arla® Lærkevang, i et koncept hvor det garanteres, at mælken er i butikken senest 24 timer efter malkning. Det økologiske mærke Arla® Harmonie blev relanceret og sat i spidsen for dagsordenen om nul spild. Samtidig har fokus været på at styrke Castello® brandet. Med en klar strategi for de danske yoghurtmærker er det lykkedes at opnå en større andel af yoghurtkategorien for Arlas mærker i Danmark i 2013. Brands som Klovborg® og Riberhus® er også kommet styrket ud af 2013 på markedet for gul ost.

Der er lanceret en række nye innovative produkter i 2013, herunder yoghurt med 30 procent mindre sukker, Bubble Latte®, som henvender sig til børn og unge, proteinrige og fedtfattige skyr-produkter samt en række on-the-go-produkter blandt andet hytteost.

Tæt samarbejde med verden uden for Arla
CDK har øget samarbejdet med en række af de centrale organisationer og interessenter, som arbejder med fødevarer- og miljøspørgsmål. Arla deltog blandt andet på Folkemøde 2013 på Bornholm side om side med ngo'er, kunder og politiske interessenter, hvor det blev drøftet,

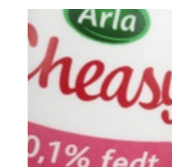
hvordan madspild og miljøpåvirkningen fra fødevarerhvervet i Danmark kan minimeres.

I 2013 iværksatte CDK også en strategi med fokus på at sikre, at Arla når sine miljømål for 2020. Til det formål er der implementeret en række projekter i forsyningskæden, som hovedparten af CDK's miljømæssige fodaftryk kan henføres til. Et af disse projekter er et samarbejde med Københavns Kommune om muligheden for at indsamle brugte mælkekartoner til genbrug. CDK gør også en aktiv indsats for at engagere forbrugerne i dette område, herunder en kampagne om at samle låg fra mælkekartoner og genbruge disse for at reducere affaldsmængden og udledningen af CO₂.

Økonomisk udvikling

Trods en generel markedsudvikling med vækst for private label-produkter har CDK været i stand til at øge salget af sine mærkevarer med en procent. Som følge af den ophævede fedtskat er omsætningen faldet lidt. Effektivitet er et nøgleord for CDK, og mange af effektiviseringsiltagene har styrket konkurrenceevnen i 2013.

Med henblik på yderligere effektivisering har CDK gjort produktionen og logistikken på mejerierne mere "lean" via en række projekter, f.eks. via outsourcing af dele af CDK's egen distributionsforretning, fuld implementering af lean på tværs af forsyningskæden og omlægning af it-systemer til nye og forbedrede løsninger.



UDVIKLING I OMSÆTNINGEN DE SENESTE FEM ÅR (Mio. DKK)



FORVENTNINGER TIL 2014

CDK vil også fremover fokusere på at øge salget af mejeriprodukter i Danmark til gavn for forbrugernes sundhed og for at give dem inspiration. Udviklingen tager afsæt i en fortsat fornyelse af vores brands inden for kernekategorierne samt ved at styrke samarbejdet med vores kunder. Vi vil i 2014 også have større fokus på at gøre vores produkter tilgængelige via nye kanaler. Derudover vil CDK med udgangspunkt i forskellige effektiviseringsiltag fortsat arbejde på at forenkle forretningsgangene og gøre dem hurtigere og mere "lean".



STRATEGI 2017 – UDVIKLE KERNEN

1.984

Antal medarbejdere

**12.953**

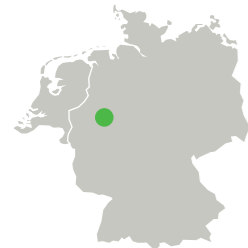
Omsætning i mio. DKK

54%

Udvikling i omsætningen fra 2012

Düsseldorf, Tyskland

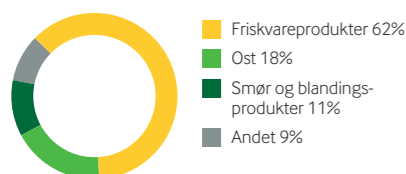
Hovedkontor



Produktionssteder

To friskmælksmejerier, et UHT-mejeri og to mælkepulverfabrikker, hvoraf en er under opførelse

Produktkategorier



Consumer Germany & the Netherlands

Et af de største integrationsprojekter i Arla Foods' historie har nu været undervejs i mere end et år. I 2013 havde Consumer Germany & the Netherlands (CGN) fokus på at skabe et stærkt forretningsområde på baggrund af de fusioner og opkøb, der fandt sted mellem 2009 og 2012. Projektet indebar en sammenlægning af lokationerne i Allgäu, Eifel, Mecklenburg-Vorpommern, den hollandske by Nijkerk samt hovedkvarteret i Düsseldorf til én stærk forretningsenhed. Efter integrationen af de eksisterende virksomheder i Frankrig, Luxembourg og Belgien er CGN nu det næststørste forretningsområde i Arla målt på omsætning.

2013 var præget af en kraftig stigning i mælkepriserne som følge af prisudviklingen i mejeriprodukter på de globale markeder. Det lykkedes CGN at opnå de nødvendige prisstigninger på hjemmemarkederne i Tyskland og Holland. Takket være tidligere fusioner, store investeringer i mejerier og lanceringen af nye mærker og produkter er Arla nu en af de største aktører i Tyskland med et bredt og inspirerende produktsortiment. Størrelsen og omfanget af CGN's nuværende aktiviteter sikrer selskabet en stærk position på det tyske mejerimarked og dermed en stabil råvareforsyning via konkurrencedygtige mælkepriser til landmændene.

Nye strukturprocesser

CGN's mål er at skabe yderligere vækst på kernemarkederne i Tyskland og Holland samt nabolandene Belgien, Luxembourg og Frankrig. Den hårde konkurrence på markederne forventes at fortsætte, og CGN har forberedt sig ved at introducere en klar strategi for forsyningskæden med bl.a. LEAN-projekter og en ny logistikstruktur. Desuden har CGN indledt arbejdet med at integrere de administrative funktioner og optimere de juridiske strukturer med henblik på at skabe klare og omkostnings-effektive processer. Alle aktiviteter er nu samlet i én sammenhængende virksomheds- og produktstrategi. De forskellige forretningsfunktioner på det franske marked, der blev overtaget fra MUH eG, Allgäuland-Käseverein GmbH og Consumer International, blev effektiviseret for at sikre klare og direkte kunderelationer.

Stærk produkt- og brandportefølje

CGN skabte i 2013 en stærk produktionsplatform for eksport af primært UHT-produkter og indledte forberedelserne til etablering af en mælkepulver- og smørproduktion i Pronsfeld.

CGN bidrog også til en yderligere styrkelse af Arla®brandet. Arla Kærgården® fortsatte i årets løb sin flotte fremgang på det tyske marked, hvor også den nye økologiske produktserie Arla® BIO blev lanceret. Arla® BIO fokuserer på mælkens oprindelse og sporbarheden fra gård til supermarked.

I Holland afsluttede man overførslen af Friesche Vlag-produktserien til Melkunie® brandet, der blandt hollandske forbrugere forbindes med mælk af høj kvalitet, og nye produkter blev føjet til sortimentet, heriblandt UHT-mælk og milkshakes. Der blev indgået yderligere private label-kontrakter, hvilket bidrager til en betydelig vækst og styrker samarbejdet med store detailhandelskæder.

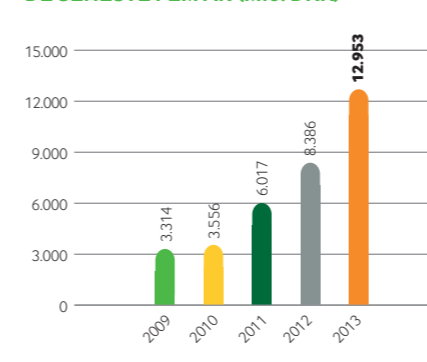
I 2013 påbegyndtes indførslen af Arlas kvalitetssikringsprogram, Arlagården®, for alle ejere og leverandører i Tyskland, Belgien og Luxembourg med henblik på at sikre naturlige Arla-produkter af høj kvalitet.

Økonomisk udvikling

De globale mejerimarkeder oplevede kraftig vækst i 2013, og CGN opnåede desuden en stor resultatforbedring takket være stigende priser i alle kategorier, stærk vækst i mærkevaresegmentet og indgåelse af strategisk vigtige kundekontrakter. CGN's omsætning steg fra 8 mia. kr. i 2012 til næsten 13 mia. kr. i 2013, primært som følge af fusioner. Justeret for effekten heraf udgjorde den organiske omsætningsvækst ca. 14 procent.



UDVIKLING I OMSÆTNINGEN DE SENESTE FEM ÅR (Mio. DKK)



FORVENTNINGER TIL 2014

Investeringer i kvarkproduktionskapacitet i Upahl, færdiggørelsen af en ny mælkepulverfabrik og opstart af smørproduktion i Pronsfeld er nogle af de vigtigste aktiviteter i 2014. Til sommer flyttes produktionen af Arla Kærgården® til det tyske marked fra Danmark til Tyskland, hvor Arla Kærgården® forventes at fortsætte sin kraftige vækst.

CGN vil fortsætte arbejdet med at integrere de administrative funktioner og forretningsprocesser, og en af hovedaktiviteterne i 2014 vil derfor fortsat være færdiggørelsen af ét samlet IT-system. I Holland vil mejeriet i Nijkerk udvikle produkter til det tyske marked i stil med Vla, og et fortsat fokus på innovation vil føje nye produkter til Melkunie® porteføljen.

Der er udarbejdet en forretningsplan for at samle aktiviteterne i Frankrig i én virksomhed. Denne vil blive yderligere styrket, idet der arbejdes hen imod en mere centraliseret organisation med ét ansigt udadtil over for de franske kunder. Da markedsindikatorerne viser stabile eller endda stigende forventninger til priser for 2014, forventer CGN en positiv udvikling i omsætning og performance i 2014.



STRATEGI 2017

Leverer væksten

I 2017 skal den andel af omsætningen, som stammer fra vækstmarkederne, udgøre over 20 procent, og derudover skal 1 mia. kg mælk flyttes ud af Europa. Arla har stærke mærkevarer, der efterspørges af de voksende middelklasser, fordi de forbindes med fødevarer sikkerhed, sundhed og naturlighed.

I 2015 ophæves EU's mælkekvoter, og vi forventer, at vores ejere vil producere mindst 1 mia. kg mælk mere om året. Denne ekstra mælk kan med fordel sælges uden for EU, hvor vi forventer en stigning i efterspørgslen fra de voksende middelklasser på de attraktive nye markeder.

Formålet med denne del af vores strategi er at flytte vores mælk fra Europa til vækstmarkederne i Rusland, Kina, Mellemøsten og Afrika.

hvor vi vil investere i salg og marketing, lokale partnerskaber og produktionsfaciliteter. Vi vil styrke Arlas rolle som Third Party Manufacturer (TPM) med fokus på at producere børnenæringsprodukter for andre fødevarer virksomheder og på fortsat ekspansion af vores lønsomme virksomhed, Arla Foods Ingredients, som tilbyder avancerede mælkebaserede ingredienser til fødevarerindustrien.



Rejsen til Kina

Partnerskabet med COFCO i 2012 er et vigtigt element i at skabe en vækstplatform for Arla i Kina. Arlas omsætning i Kina – såvel af egne mærker og som Third Party Manufacturer (TPM) – blev fordoblet i 2013, og kursen er lagt med en ambitiøs forretningsplan. Lanceringen af Arla brandet via Mengniu har fundet sted. Modermælks-erstatning er det hurtigst voksende segment i fødevarerindustrien, og der forventes en årlig vækst på 17 procent i Kina indtil 2015. Arla producerer derfor en stigende mængde børnenæringsprodukter til Kina og andre asiatiske markeder som TPM.



Rejsen til Mellemøsten og Afrika

Arla har opbygget mere end 50 års erfaring i Mellemøsten, og Afrika er en af de vigtigste vækstkluger i verden – kendetegnet af meget høj vækst og en lovende udvikling. I de afrikanske lande bruger husholdningerne mellem 45 og 80 procent af deres samlede indkomst på fødevarer. Arlas aktiviteter i Mellemøsten og Nordafrika giver et kraftigt stigende overskud, takket være salget af ost, pulver, smør og blandingssprodukter, og ikke mindst en stærk organisation. Målet er nu at skabe vækst i en række andre afrikanske lande. Fremtiden ser meget lovende ud. Omsætningen i Mellemøsten og Afrika steg med 10 procent i 2013 til 3,3 mia. kr.



Rejsen til Rusland

Den solide omsætning og udviklingen i overskuddet i Rusland opnås takket være organisk vækst på vores mærkevarer og et stærkt lokalt team. Med en årlig vækst på 35 procent i 2013 steg omsætningen til 0,9 mia. kr. Den næste milepæl på Arlas rejse i Rusland bliver opstarten af lokal produktion af gul ost som supplement til importerede oste fra Danmark. Et nyt gul ost mejeri er bygget sammen med Ruslands tredjestørste mejeriselskab, Molvest Group og kommerciel lokal produktion af høj kvalitets gul ost starter i første kvartal 2014.



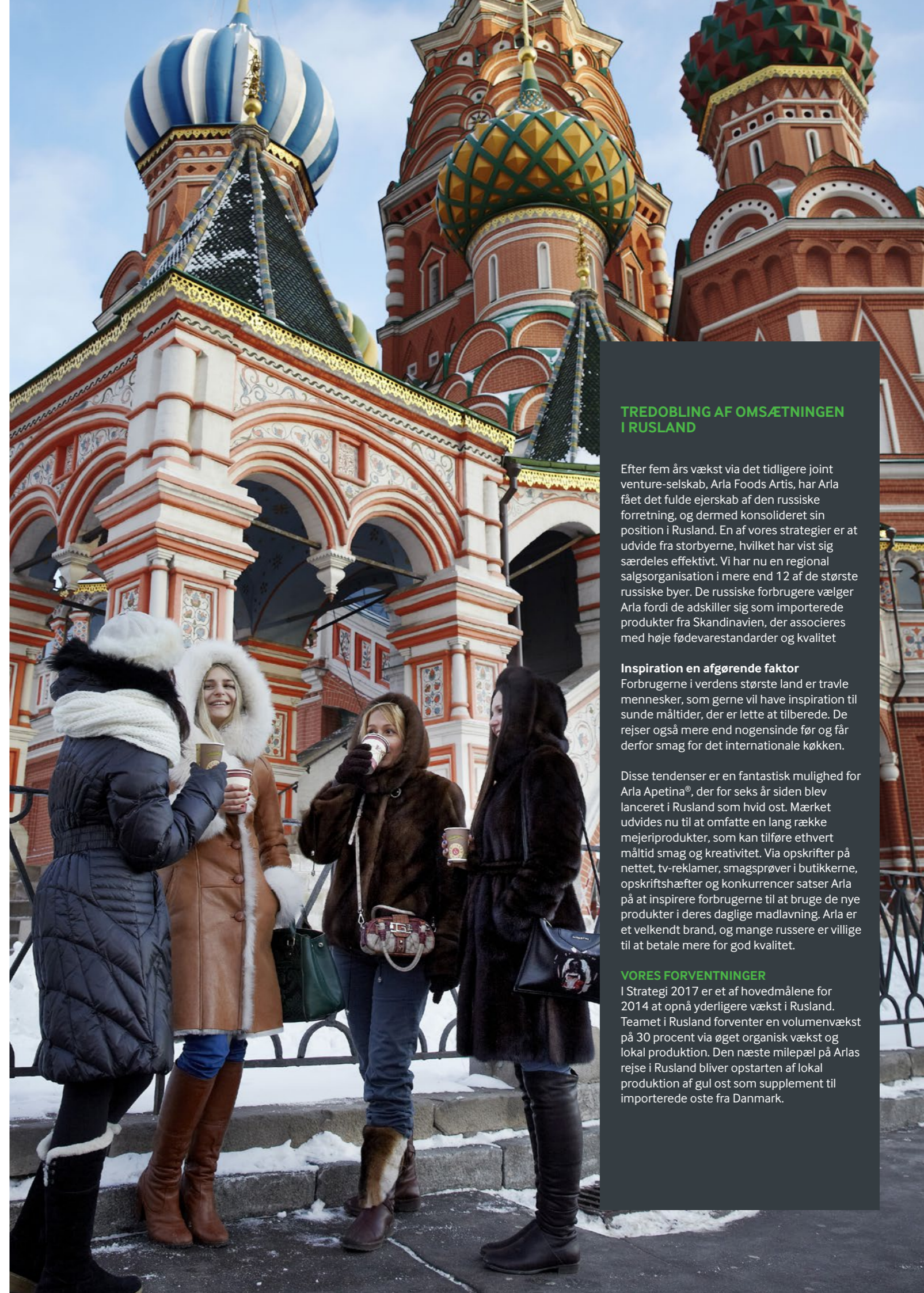
Arla Foods Ingredients

Et af Arlas mest rentable forretningsområder, som øgede sin omsætning med 8 procent til 2,4 mia. kr. i 2013. Der er investeret i Danmark Protein i Danmark, som udvinder laktose af valle. Et partnerskab med det tyske mejeriselskab DMK vil øge Arlas adgang til valle. En lang række tiltag forventes at gøre det muligt at fordoble AFI's omsætning fra 2012 inden udgangen af 2017.



Innovation

Arlas kerneforretning bygger i høj grad på innovation. I 2013 har Arlas Strategic Innovation Centre (ASIC) bidraget både til kerneforretningen og vækststrategien. I 2013 svarede lanceringen af produkter på tværs af de forskellige kategorier til en innovationsrate på ca. syv mia. kr. Der blev også vedtaget en ny, større investering i et nyt globalt innovationscenter (Global Innovation Center).



TREDOBLING AF OMSÆTNINGEN I RUSLAND

Efter fem års vækst via det tidligere joint venture-selskab, Arla Foods Artis, har Arla fået det fulde ejerskab af den russiske forretning, og dermed konsolideret sin position i Rusland. En af vores strategier er at udvide fra storbyerne, hvilket har vist sig særdeles effektivt. Vi har nu en regional salgsorganisation i mere end 12 af de største russiske byer. De russiske forbrugere vælger Arla fordi de adskiller sig som importerede produkter fra Skandinavien, der associeres med høje fødevarerstandarder og kvalitet.

Inspiration en afgørende faktor

Forbrugere i verdens største land er travle mennesker, som gerne vil have inspiration til sunde måltider, der er lette at tilberede. De rejser også mere end nogensinde før og får derfor smag for det internationale køkken.

Disse tendenser er en fantastisk mulighed for Arla Apetina®, der for seks år siden blev lanceret i Rusland som hvid ost. Mærket udvides nu til at omfatte en lang række mejeriprodukter, som kan tilføre ethvert måltid smag og kreativitet. Via opskrifter på nettet, tv-reklamer, smagsprøver i butikkerne, opskriftshæfter og konkurrencer satser Arla på at inspirere forbrugere til at bruge de nye produkter i deres daglige madlavning. Arla er et velkendt brand, og mange russere er villige til at betale mere for god kvalitet.

VORES FORVENTNINGER

I Strategi 2017 er et af hovedmålene for 2014 at opnå yderligere vækst i Rusland. Teamet i Rusland forventer en volumenvækst på 30 procent via øget organisk vækst og lokal produktion. Den næste milepæl på Arlas rejse i Rusland bliver opstarten af lokal produktion af gul ost som supplement til importerede oste fra Danmark.



STRATEGI 2017 – LEVERE VÆKST

Consumer International

1.986

Antal medarbejdere


9.639

Omsætning i mio. DKK

9%

Udvikling i omsætningen fra 2012

Viby, Danmark

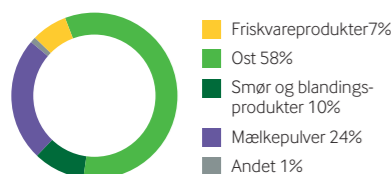
Hovedkontor



Produktionssteder

Ostemejerier i USA, Canada, Brasilien (associeret virksomhed) og Saudiarabien

Produktkategorier



Consumer International (CIN) er en rentabel vækstmotor med fokus på salg af mejeriprodukter uden for Europa. CIN opnåede i 2013 et flot resultat med en samlet omsætningsstigning på 12 procent. CIN spiller en vigtig rolle i opfyldelsen af Arlas nye strategi for 2017, hvor fokus er på at forbedre rentabiliteten og skabe vækst uden for Europa. Det overordnede mål er at mere end fordoble CIN's omsætning fra 9 mia. kr. i 2012 til 19 mia. kr. i 2017 ved at fordoble Arlas markedsandel inden for langtidsholdbare mejeriprodukter i Mellemøsten og Afrika, opbygge en stor og rentabel forretning i Kina, tredoble den russiske forretning, sikre en global førerposition inden for Third Party Manufacturer (TPM) i kategorien børneernæring samt optimere værdimarkederne yderligere.

CIN's mål er at maksimere Arlas potentiale på vækstmarkederne. Hovedprioriteterne i 2013 var at styrke forretningen i Kina og TPM, fastholde væksten i MEA og Rusland samt øge salget i resten af verden og på distributionsområdet yderligere. Stort set alle CIN's markeder har oplevet omsætningsfremgang. Den samlede omsætningsvækst på 12 procent i 2013 blev trukket op af Rusland med 35 procent omsætningsvækst, i Mellemøsten og Afrika med 10 procent og i Kina med 61 procent vækst (inklusive TPM).

Vækstmarkederne driver væksten globalt, men har også et underskud af rå mælk. CIN er til stede på mange af disse markeder og er klar til udnytte fremgangen. Indtræden på nye markeder sker primært gennem samarbejde med eksisterende distributører og andre lokale samarbejdspartnere.

Fortsat vækst i Rusland

Rusland oplevede stærk organisk vækst i 2013, hvor CIN forberedte lokal produktion af gul ost i samarbejde med en stærk russisk partner, Molvest Group. Produktionsstedet er klar til kommerciel produktion i første kvartal 2014. 2013 var også året, hvor Arla blev ledende for detailsalg af både hvid ost og skimmelost kategorierne, og i Food Service-sektoren og catering, har Arla styrket sin ledende position som leverandør af flødeost og mozzarella.

Styrkelse af forretningen i Kina

I Kina sælger CIN en række UHT-produkter, smelteoste og mælkepulverprodukter via Arlas samarbejde med Mengniu i Kina. Fokus er på at styrke organisationen for at sikre produkternes vej til markedet. Consumer International har et

mål om at øge omsætningerne og mængderne i Kina betydeligt og samtidig bevare rentabiliteten.

Stor strategisk fremgang i Mellemøsten

Arlas aktiviteter i Mellemøsten oplever kraftig vækst i både mængde og værdi. I 2013 lå CIN's største markedsandel i Mellemøsten, hvor brandforretningen er fordoblet siden 2006 og fortsat erobrer markedsandele fra sine nærmeste konkurrenter. Den brede produktportefølje består af næringsrige mælkeprodukter af høj kvalitet med lang holdbarhed, som sælges under stærke brands med en markedsandel på 32 procent for flødeost og smør. CIN har mange års erfaring og stærke kompetencer inden for betjening af både traditionelle og moderne virksomheder. CIN kan håndtere lokale såvel som internationale detailvirksomheder, og erfaringerne fra Mellemøsten vil være til stor gavn i forbindelse med en fremtidig indtræden på de afrikanske markeder.

Store ambitioner i Afrika

Afrika spiller en afgørende rolle i opfyldelsen af CIN's ambitiøse vækstsmål for MEA. CIN har øget sin tilstedeværelse. I 2013 fik CIN også sin første afrikanske samarbejdspartner i Elfenbenskysten, hvilket gør det muligt for Arla at tilpasse sine produkter til det lokale marked.

Vækst i TPM

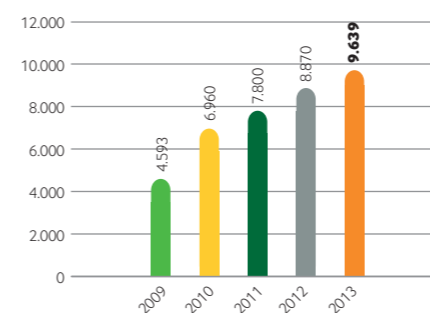
CIN's lønproduktion for andre fødevarer virksomheder (TPM) er et af hovedelementerne i strategi 2017 og nåede i 2013 en omsætning på 1,1 mia. kr. TPM-kunder er virksomheder, som ikke har tilstrækkelig kapacitet på deres egne fabrikker, eller som ikke selv har den nødvendige produktionsviden. Arla har indgået en stor kinesisk aftale, som betyder, at Arla skal

levere 20.000 tons modermælkerstatning hvert år de næste ti år. TPM tegner sig for ca. 11 procent af CIN's samlede omsætning, og den største udfordring er manglende produktionskapacitet. Den igangværende udvidelse af mælkepulverfabrikken Arinco i Videbæk vil blive afsluttet i løbet af 2014.

Økonomisk udvikling

CIN opnåede et flot resultat i 2013 med en samlet omsætningsvækst på 12 procent trukket op af en stærk vækst på vækstmarkederne på omkring 25 procent og en stabil forretning på værdimarkederne. Omsætningsstigningen skyldtes dels øget volumen og dels prisstigninger i anden halvdel af 2013.

UDVIKLING I OMSÆTNINGEN DE SENESTE FEM ÅR (Mio. DKK)



FORVENTNINGER TIL 2014

Strategien for yderligere vækst er at opbygge stærke markedspositioner med høj kvalitetsmærker inden for ost, mælkepulver, smør og langtidsholdbare mejeriprodukter samt at opsøge muligheder for lokale samarbejder om distribution eller produktion gennem partnerskaber eller opkøb.

I Kina arbejder CIN på at sikre et kommercielt gennembrud gennem en styrkelse af Arla® brandet. I MEA vil CIN fortsætte fremgangen i Mellemøsten og øge væksten i Afrika. I Rusland er planen at øge den organiske vækst og sikre den lokale produktion. Derudover er planen at optimere det fremtidige kundemiks for at sikre væksten i TPM. Overordnet set fokuseres der på at styrke rentabiliteten og øge markedsandelene.



STRATEGI 2017 – LEVERE VÆKST

Arla Foods Ingredients

474

Antal medarbejdere



2.392

Omsætning i mio. DKK

8%

Udvikling i omsætningen fra 2012

Viby, Danmark

Hovedkontor



Produktions-faciliteter

Danmark, joint ventures i Argentina og Tyskland

Omsætning i joint ventures

En stor del af AFIs aktivitet ligger i joint ventures, der ikke konsolideres i koncernregnskabet. Den samlede aktivitet inkl. joint ventures udgjorde i 2013 3,480 mio. DKK (2012: 3,149 mio. DKK)

Arla Foods Ingredients (AFI) er en førende udvikler og leverandør af næringsrige og funktionelle mælkebaserede ingredienser til den globale fødevarerindustri. Valle er et biprodukt af osteproduktionen. Ved hjælp af nytænkning og teknologisk ekspertise kan dette biprodukt forarbejdes til banebrydende produkter, der f.eks. kan anvendes som erstatning for æg og til at hjælpe muskler med at restituere. Vallebaserede fødevarer-ingredienter er på blot få år blevet en vigtig komponent i Arlas overordnede strategi. En kraftig efterspørgsel efter valleproteiner og laktose af høj kvalitet er et nøgleområde i AFI's strategi. Arla har offentliggjort et ambitiøst mål om en fordobling af omsætningen inden 2017 sammenlignet med 2012, men den største udfordring er den begrænsede adgang til valle.

Innovation er en af kernekompetencerne i AFI, der leverer innovative produkter til bl.a. fødevarer-, mejeri-, bage- og is-industrien.

I 2013 udviklede AFI et innovativt koncept, der gør det muligt for producenter af traditionel græsk yoghurt at tjene penge på biproduktet, valle. Den unikke og simple proces anvender Nutrilac® protein fra mælk til at omdanne valle til en række mejeriprodukter. Resultatet er et næringsrigt produkt med en frisk smag og et højt indhold af kalk, protein og vigtige aminosyrer. Ved at bruge valle til andre fødevarerprodukter elimineres også de krav til opbevaring og transport, der er forbundet med andre bortskaffelsesmetoder. Konceptet kan også anvendes i andre sammenhænge, hvor valle er et biprodukt, bl.a. kvarkproduktion.

I 2013 præsenterede AFI Kvalitet 2020, som er en del af målsætningen om at gøre AFI til global markedsleder inden for højtforædlet valleprotein og laktoseprodukter.

Økonomisk udvikling

AFI er en sand global virksomhed, der har haft en omsætningsfremgang på otte procent.

I 2013 kom AFI tættere på sit mål om en fordobling af omsætningen i 2017. For at nå dette ambitiøse mål vil man især fokusere på at øge valleleverancerne, styrke kundernes opfattelse af AFI som en global leder inden for bl.a. produktkvalitet og motivere hele AFI's organisation til at levere kvalitet.

FORVENTNINGER TIL 2014

AFI's mission er at blive verdensførende inden for værdiforædlet valle og samtidig bevare en høj indtjening. Med omfattende investeringer har vi lagt fundamentet for at nå vores vækstsmål. En udvidelse af virksomhedens vallebehandlingsanlæg i Danmark blev afsluttet ultimo 2012, og et anlæg til fremstilling af den nye generation af laktose forventes at stå færdigt i 2014. Når disse anlæg kører ved fuld kapacitet, vil de kunne øge den globale laktosemængde og sætte nye kvalitetsstandarder. I takt med at middelklassen vokser eksplosivt i vækstzoner som Kina, Indien, Sydøstasien og Sydamerika, forventer vi en langsigtet og stabil efterspørgsel på laktose. Den voksende disponible indkomst gør det muligt for stadig flere familier at købe moderniseringsprodukter, hvor laktose indgår som en vigtig bestanddel.

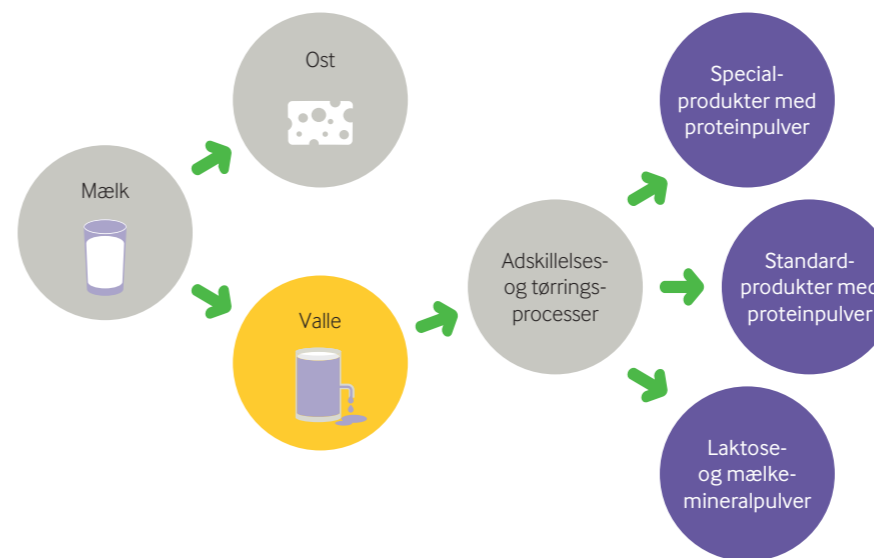
I de seneste år har AFI indgået mange nye samarbejdsaftaler for at sikre de ekstra vallemængder, som er nødvendige for at kunne udnytte den udvidede produktionskapacitet og sikre væksten inden for dette område. Målet om at indgå yderligere aftaler med samarbejdspartnere er et vigtigt element i den nye strategi.

Der er tre krav til at lykkes:

- 1: sikre nødvendige mængder af valle
- 2: færdiggøre laktose produktion på DP (Danmark Protein) - det giver løft til indtjening
- 3: en række nye produkter lanceret næste år.

FRA SUR VALLE TIL VÆRDI FORÆDLEDE PRODUKTER

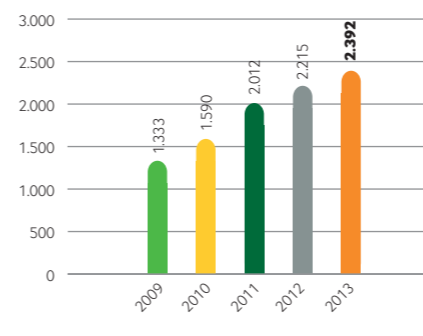
Arla Foods Ingredients har udviklet en metode til at omdanne biproduktet valle til ingredienser til nye produkter inden for f.eks. bageriprodukter, drikkevarer og ernæringsprodukter til børn. AFI producerer mælkeproteiner ud fra det, der engang var et biprodukt, og har gjort valle til en råvare. Man har således skabt et nyt produkt, som understøtter Arlas vision om bæredygtighed.



Vores ingredienser bruges inden for produktkategorier som f.eks.



UDVIKLING I OMSÆTNINGEN DE SENESTE FEM ÅR (Mio. DKK)





STRATEGI 2017 – LEVERE VÆKST

Innovation skaber værdi

Innovation er et nøgleelement i sikringen af Arlas rentable varemærke-positioner og i at skabe organisk vækst. Det gør innovation til en vigtig ingrediens i Arlas ambitiøse strategi frem mod 2017. Arla Strategic Innovation Centre (ASIC) bidrager både til kerneforretningen og vækst dagsordenen.

Arla vil styrke sin organiske vækst ved at give kunder og forbrugere markedets mest innovative produkter og løsninger inden for alle kategorier. ASIC arbejder ud fra den overbevisning, at innovation handler om rentabel realisering af nye ideer, og centeret medvirker til at styrke Arlas vækst og mælkeprisen til ejerne ved at tænke i helt nye baner på gårdene, i produktionen og i forhold til slutprodukter.

På grund af Arlas størrelse og vision om at skabe morgendagens sunde og sikre fødevarer vil innovation forblive en afgørende strategisk prioritet. Innovation bidrager til salget ved at udvikle nye produkter, som igen kan styrke Arlas markedspositioner, forbedre vores

overskud via nye koncepter og forbedre effektiviteten i vores produktionsprocesser.

Som beskrevet i Arlas strategi skal mindst ti procent af Arlas overskud komme fra udvikling af nye produkter. I 2013 svarede lanceringen af produkter i de forskellige kategorier til en innovationsrate på ca. 12 procent, svarende til ca. 7 mia. kr.

Overvågning af forbrugsmønstre

Det er afgørende at forstå forbrugerne, hvis man vil gøre sig gældende på nutidens og fremtidens markeder. For at vokse er vi nødt til forstå de lokale forbrugeres behov, smag og præferencer. Dette gælder især, når Arla

indtager nye markeder. I 2013 overvågede ASIC forbrugsmønstrene i Afrika. Disse observationer har åbnet for en lang række muligheder, som innovativ tænkning vil gøre til indtægtskilder for Arla i de kommende år.

Nye fødevarerformer

Frem for alt handler innovation i Arla om at udvikle nye fødevarer og koncepter, som kan inspirere forbrugerne og sikre os markeds-mæssige fordele. Set fra et produktinnovations-perspektiv adskiller fremtidens mejeriprodukter sig fra nutidens på to måder: De er ikke på køl, og de er ikke hvide. På mange markeder, f.eks. i afrikanske lande, lider mejeriprodukter som kategori under begrænsninger pga. behovet for

Arla Foods Global Innovation Centre vil gøre os i stand til at realisere vores vision om at forme mejeribranchens fremtid gennem effektiv forskning og videndeling

- Blive nr. 1 inden for innovation af mejeriprodukter
- Samarbejde med interne interessenter, eksterne partnere og global strategisk forskning
- Førende inden for forskning, teknologi og forbrugerresearch
- Unikt center for videndeling og uddannelse



ARLAS FEM HOVEDFORSKNINGSOMRÅDER

Hos Arla er innovation ensbetydende med rentabel implementering af ideer. Innovationen kommer ved at fokusere forskningsindsatsen på Arlas fem hovedforskningsområder.

1

Mikrobiologi

Sikre gennembrud via innovativ brug af kulturer og enzymer, og sikre vores produkters sikkerhed og holdbarhed

2

Mælkens styrke

Realisere mælkens stærke potentiale ved at udvikle sunde og næringsrige mejeriprodukter med forbedret funktionalitet

3

Effektiv produktion

Sikre, førende produktionsprocesser og dermed levere produkter af højeste kvalitet til fornuftig pris

4

Fødevarerformer

Altid tilbyde fremragende, nye og unikke fødevarerprodukter og formater, som passer til vores forbrugere og deres behov overalt i verden

5

Bæredygtighed
Understøtte Tættere på Naturen ved at reducere miljø- og klimabelastningen i produktionen

opbevaring på køl. For at kunne lægge grunden til fremtidens vækst er vi nødt til at komme uden om disse begrænsninger.

På kernemarkederne dækker Arla allerede alle mejerikategorier i forhold til de aktuelle ernæringsråd. Det betyder, at fremtiden for mejeribranchen ligger uden for mejeriprodukterne. Innovationsudfordringen handler om at benytte vores ernærings erfaringer på ikke-mejerikategorier.

Den teknologiske udvikling gør, at vi kan genbruge de værdifulde ingredienser fra mælken inden for andre fødevarer kategorier, uden at forbrugere nødvendigvis genkender dem som mejeriprodukter. På den måde kan man sige, at Arlas kategori er under udvidelse. I dag kan vi lave gennemsigtig sodavand – eller kød, snacks og pasta – ud af mælk. Alle nye produkter bygger på alt det gode fra mælken. Men det starter alt sammen med at vide, hvad forbrugerne vil have.

Mælkens kraft

Ernæring er centralt for alle Arlas aktiviteter. Vi vil styrke mælkens gennemslagskraft ved at udvikle sunde og næringsrige mejeriprodukter med forbedret funktionalitet. Med avanceret teknologi kan vi nedbringe salt-, sukker- og fedtindholdet uden at gå på kompromis med

smag og kvalitet, og ved kun at bruge naturlige ingredienser.

I 2013 førte vores fokus på nye forbrugsmønstre, mælkens kraft og nye fødevarerformer til udvikling af en yoghurt med en holdbarhed på op til 12 måneder uden forringelse af kvaliteten, en mælketofu med samme egenskaber som sojabaseret tofu, men 30 procent mere næringsrig, og et mælkepulver til det afrikanske marked, som forbrugerne kan blande med vand for at lave yoghurt.

Global Innovation Centre

Udviklingen af nye oste-, yoghurt-, mælke- og smørprodukter, som forbrugere verden over bruger dagligt, er blevet stadig vigtigere på det internationale marked. Derfor har Arla besluttet at skabe et nyt og moderne innovationscenter med fokus på global produktudvikling.

Arla er en af verdens førende mejerivirksomheder, og innovativt bør vi derfor altid være et skridt foran for at øge værdien af vores produkter.

Arla har kigget i hele Europa efter en passende placering til vores globale innovationscenter, og valget faldt på Aarhus. Centeret kommer til at være en del af Danish Food Cluster, som er en international sammenslutning af eksperter inden

for landbrug, fødevarer og tilknyttet teknologi. Med Danish Food Cluster som udgangspunkt får vi en unik mulighed for at løfte Arlas innovation til nye højder.

Investeringen understreger, hvor fokuseret Arla er på at udnytte innovation som virksomhedens drivkraft. Vi tror på, at vi skal udvikle bedre produkter på bedre måder. Centeret vil også give os et nyt perspektiv inden for åben innovation som et vigtigt område, og via centeret kan vi indgå strategiske partnerskaber med universiteter, forskningsorganisationer, leverandører og andre private organisationer og dermed sikre Arla med ekspertise udefra.

Arlas nuværende centre i Brabrand og Stockholm kører allerede med fuld kapacitet og har ikke potentiale til yderligere udvikling. Det nye center forventes at beskæftige 120 medarbejdere. Byggeriet går i gang i foråret 2014 og forventes at stå færdigt sidst i 2016.



Hurtigere, enklere og effektivt

Inden udgangen af 2015 forventer Arla at være førende inden for styring af omkostninger. Omkostningsniveauet skal sænkes 2,5 mia. DKK i forhold til 2012.

De europæiske kernemarkeder er stagnerede, og konkurrencen er hård. Dertil kommer, at en stigende del af vores omsætning kommer fra private label eller industri-produkter, hvor skalering og effektivisering i produktionen er afgørende for konkurrenceevnen.

Arla har fokus på virksomhedens indtjening. Det betyder, at vi løbende effektiviserer forsyningskæden gennem investeringer og effektiviserings-programmer. Grundet vores hastige vækst må vi finde nye måder at arbejde på og udvikle evnen til at identificere og opnå synergier, udnytte stordriftsfordele og reducere vores omkostninger pr. enhed.

I 2012 lancerede vi derfor en række ambitiøse omkostnings- og effektiviseringsprogrammer med stort potentiale. Disse er succesfuldt effektueret i 2013. Programmerne vil forenkle Arlas forretningsmodel, effektivisere produktionen og optimere processerne. Den strategiske ambition er at opnå 2,5 mia. DKK i effektivitetsgevinst inden udgangen af 2015.

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

Lean og Operational Excellence (OPEX)

OPEX handler om at dele viden på tværs af Arla. Om at skabe en vidensbank, der giver mulighed for at dele og udnytte best practise på en række processer i forsyningskæden. Lean er en forudsætning for OPEX. Mens lean har fokus på det enkelte mejeris struktur, brug af viden og effektiviserings-værktøjer, ser OPEX på tværs af mejerierne.

Indkøb og innovation

Total Cost of Ownership - TCO handler om at standardisere og samle indkøb hos færre leverandører, mens Design to Value – DtV omhandler redesign af produkter og emballager, så de bliver mere konkurrencedygtige og leverer kvalitet for færre penge uden at miste fokus på den gode forbrugeroplevelse.

Strukturrationalisering

Arla bestræber sig på at udvikle og styrke en konkurrencedygtig og effektiv produktionsstruktur. En stor del af Arlas investeringsbudget går til udvidelser af produktionsanlæg og effektiviseringer i produktionen.



EKSEMPLER PÅ RATIONALISERINGER I 2013

I 2013 fortsatte rationaliseringen af produktionen af gul ost. Osten er dyr at fremstille, og konkurrencen er hård. Målet er derfor at gøre produktionen mere rentabel.

Skalering af gul ost-produktion i Danmark

Gul ost-markedet i Europa er vigtigt for Arla. Vi tog i 2011 initiativ til at effektivisere og skalere produktionen. Det skal sikre konkurrencedygtige priser, et varieret sortiment og fortsat produktion af høj kvalitetstoste.

På mejeriet i Branderup samles produktionen af gul ost til industri-markedet. Produktion af øvrige oste er flyttet til andre mejerier. Kapaciteten i Branderup er i forbindelse med ændringen øget fra 13.000 til 25.000 tons.

Yderligere har vi i 2013 udvidet kapaciteten på gul ost i Taulov og flyttet produktionen på mejerierne i Klovborg og Hjørring hertil. Omstruktureringen har givet øget effektivitet og fleksibilitet i produktion og pakkeri med brug af ny teknologi.

Selvom Taulov Mejeri er 13 år gammelt, er det alligevel et helt nyt mejeri, der blev indviet i 2013. Produktionskapaciteten er udvidet fra 26.000 til 47.500 tons gul ost om året. Før udvidelsen arbejdede der 275 ansatte på mejeriet. Det gør der stadig. Under udvidelsen er der udviklet nye og smartere måder at arbejde på, derfor kan det samme antal mennesker producere næsten dobbelt så meget.

Sverige effektiviserer og fremtidssikrer produktionen

I 2013 har bestyrelsen vedtaget en strukturplan, der skal fremtidssikre produktionen i Sverige. Arla lukker to af de 14 svenske mejerier og investerer i stedet i andre svenske mejerianlæg. Resultatet vil i tråd med Strategi 2017 blive en effektiv og moderne mejeristruktur med mindsket miljø- og klimapåvirkning.

Ifølge planen skal Göteborg Mejeri lukke i slutningen af 2014. Hovedparten af produktionen af friskvarer flyttes til Jönköping, hvor der investeres og ansættes flere medarbejdere. Den øvrige produktion flyttes til mejerierne i Linköping og Stockholm.

Herudover skal Arla-mejeriet i Skövde lukkes ved udgangen af 2015, fordi der ikke er mulighed for at udvide mejeriet, som ligger midt i byen. Den unikke viden om produktion af hytteost flyttes i stedet til Falkenberg, der ellers lukkede i foråret 2013. Målet er, at Falkenberg genåbner i slutningen af 2014 som Europas største hytteostmejeri. Med denne satsning kan Arla gribe nye muligheder i og uden for Sverige og skabe yderligere merværdi for Arlas ejere.

En tredje del består i, at produktionen i Visby forenkles. Syrnede produkter og smør samt kølelager flytter til henholdsvis Stockholm og Götene. Tilbage på Visby bliver produktion af mælkepulver, frisk mælk og fløde.

Rationalisering i Storbritannien lukker Ashby Mejeri

Ashby Mejeri og distributionscenter blev i juli foreslået lukket for at sikre en effektiv produktion. Mælken flyttes til Arlas nye mejeri i Aylesbury. Overflytningen af mælk er startet i oktober, og endelig lukning af mejeriet forventes i april 2014. Det er planen at outsource distributionen af mælk til en tredjepartsleverandør.

Yderligere er de tidligere Milk Link-kontorer i Plymouth og Bristol lukket som følge af integrationen efter fusionen. Crediton Mejeri skulle som en betingelse i den konkurrenceretlige godkendelse af fusionen frasælges. Salget blev afsluttet i august 2013.

“Arlagården® sikrer kvaliteten af min mælk”

Kvalitetsprogrammet Arlagården® er vigtigt for Arlas omdømme. Margit Tanderup Kristensen Arla-andelshaver fra Skjern i Danmark, er glad for Arlagården.

“Jeg er stolt over vores fælles og stærke koncept. Jeg mener, at det er grunden til, at vi er kommet ind på nye markeder som f.eks. Kina. Fordi vi kan dokumentere, at vores mælk er af høj kvalitet og overholder alle krav til fødevarer sikkerhed. Formålet med Arlagården® programmet er at opnå den bedst mulige pris for vores mælk. Som jeg ser det, er det i virkeligheden hjælp til selvhjælp. Arla er trods alt vores virksomhed”, siger hun.

ARLAGÅRDEN® 2013

Formålet med Arlagården® er at sikre, at Arlas ejere arbejder efter samme standarder, og programmet fungerer således som en kvalitetsgaranti over for kunder og forbrugere. Programmet er unikt for Arla, og målet er, at Arlagården® skal blive en naturlig del af alle andelshavernes hverdag.

- Globalt anerkendt og en forudsætning for markedsadgang
- Kvalitetsprogrammet bygger på fire hjørnesteen – mælkekvalitet, fødevarer sikkerhed, dyrevelfærd og miljøbevidsthed

- Arlas eget program i stedet for mange forskellige kundeprogrammer
- Betyder, at mælkeproducenterne kan være sikre på, at de arbejder i henhold til gældende regler og politikker
- Arlagården® findes i Danmark og Sverige, og en model skræddersyet til lokale forhold blev indført i Tyskland, Belgien og Luxembourg 1. oktober 2013

Læs mere om Arlagården® på arla.com/da

Margit Tanderup Kristensen driver et økologisk landbrug sammen med sin mand Ernst. Gården er på 85 hektar og har 80 malkekøer, som producerer 700.000 kg mælk om året. Mælken på gården er blevet produceret i henhold til Arlagården® principper siden 2003.



Social ansvarlighed

Ansvarlighed er essentielt

Arla er blevet en integreret del af det globale marked for mejeriprodukter, og med vores vækst følger også et større ansvar. Jo mere vi vokser, jo mere ønsker vi at sætte dagsordenen for en sund, naturlig og ansvarlig mejeribranche.

Arla er gearet til vækst. Vores vækst og vores løsninger får dog ikke lov til at udvikle sig på en måde, hvor det går ud over naturen og miljøet.

Vi har nu størrelsen og ressourcerne til at kunne gøre en forskel for mennesker og miljø. Vores vision baner vej for en bæredygtig udvikling. Vores mål er at drive vores virksomhed med respekt for og i harmoni med vores omgivelser.

Miljøet kender ingen grænser, og forbrugerne handler både lokalt og globalt. Arla arbejder hele tiden med at finde den rette balance mellem lokalt og globalt. Vi skal respektere den lokale udvikling og samtidig fastholde vores globale mål.

Vores ansvar – Arlas adfærdskodeks

Vi gør meget for at være en aktiv medspiller i de lokalsamfund, hvor vi er repræsenteret. Vi har brug for at skabe tillid, udvise initiativ og sætte nye standarder for kvalitet og adfærd i hele kæden fra jord til bord. På den måde bliver vi i

stand til at tackle udfordringerne og udnytte de muligheder, vi møder.

Arlas principper for etik og bæredygtig udvikling er beskrevet i Arla Foods' adfærdskodeks. Vores ansvar, som nu findes på otte sprog og kan downloades på www.arla.com. Kodekset fungerer både som et værktøj og et kompas, der udstikker retningslinjer for vores adfærd og ansvar.

Arlas etiske, sociale og miljømæssige ansvar bliver konstant udfordret. Vores adfærdskodeks viser os vejen frem i en verden i evig forandring. Det bygger på principperne i FN's Global Compact og er et værktøj, der sammen med uddannelse og træning støtter vores medarbejdere i at håndtere de dilemmaer, vi uundgåeligt løber ind i som global virksomhed.

CSR-komiteen

For at sikre at vores adfærdskodeks overholdes i hele organisationen, har vi nedsat en CSR-komité

med CEO Peder Tuborgh som formand. Komiteen består derudover af repræsentanter fra Arlas øverste ledelse. Komiteen prioriterer områder, der kræver ekstra opmærksomhed, for at vi som virksomhed altid kan udvise den ansvarlighed, vi har forpligtet os til.

Fokus på fremtiden

Alle vores medarbejdere, ejere og samarbejdspartnere er med til at sikre, at Arla er og forbliver et bæredygtigt selskab, hvilket er afgørende for vores langsigtede succes. Vores måde at drive ansvarlig virksomhed på omfatter nu flere lande og flere mennesker. Det betyder, at vi står over for en række udfordringer som vi håber, vi vil kunne løse på en måde, der kan være til inspiration for verden omkring os.

I udviklingen af fremtidens mejeri har vi fokus på sundhed, naturlighed, inspiration og miljømæssig bæredygtighed. Disse er de bærende elementer i det grundlag, vi bygger vores langsigtede succes på.

Interessenternes holdninger og forventninger

Vi har i en række år foretaget årlige forbrugerundersøgelser i Danmark, Sverige og Finland. Generelt har Arla et godt renommé, og vores produkter får topkarakterer. Forbrugernes opfattelse af Arlas CSR-indsats (samfundssind) og den måde, vi driver selskabet på i forhold til etik og gennemsigtighed (ledelsesmæssigt), former i stigende grad forbrugerholdningen til Arla. Forbrugerne siger, at vi for at forbedre vores renommé bør betale flere penge til mælkeproducenterne, tilbyde et bredere udvalg af økologiske produkter og gøre mere for dyrevelfærd. Forbrugerne ønsker også en mere klar og tydelig kommunikation i forbindelse med markedsføringen af vores produkter.

Tættere på Naturen™

Forbrugerne forventer, at vi passer på naturen, og det gælder i hele vores forsyningskæde. Da vores ejere udgør det første led i kæden, har vi

en unik mulighed for at inddrage naturen i hele kæden fra jord til bord.

Arlas virksomhedsfilosofi om at være tættere på naturen forpligter os til at sikre, at vores produkter er så naturlige som muligt, at vores mælk produceres på gårde, hvis drift er i harmoni med naturen, og at Arlas egne processer påvirker naturen og miljøet minimalt. Vi har defineret en række langsigtede mål, og hvert år opsummerer vi vores aktiviteter i alle vores forretningsenheder og funktionsområder.

Sunde og sikre produkter

Vi bestræber os på at tilbyde forbrugerne sikre, mælkebaserede fødevarer. En del af vores virksomhedsvision er at producere sunde og næringsrige mælkeprodukter, og fødevarsikkerhed prioriteres højt i Arla. Vores vision tager højde for det forhold, at mælk er en af naturens mest næringsrige fødevarer, og at vi fødevarerbranchen har et ansvar for at sikre os, at ingen kommer til skade eller bliver syge af at indtage vores produkter.

En engageret arbejdsplads

I Arla er der 19.600 ansatte, som alle bidrager til selskabets resultater og de samfund, de lever og arbejder i. Vi er overbeviste om, at respekten for den enkelte skaber engagement. Inklusion og mangfoldighed i alle teams og på alle organisationsniveauer gavner Arlas udvikling og vores samfund.

Ved hjælp af den årlige Barometer-undersøgelse følger vi op på vores medarbejderes holdninger til både selskabet og ledelsen – 85 procent af medarbejderne gav deres mening til kende i 2013, og resultatet viser et stort engagement.

Social ansvarlighed (CSR)

Sådan påtager vi os vores del af ansvaret

At tage ansvar for vores indvirkning på samfundet ligger i Arlas DNA. Derfor har vi i mange år haft en høj standard, hvad angår naturlige og sunde produkter, fødevarer sikkerhed, miljø- og klimapåvirkning, dyrevelfærd og sikkerhed og trivsel på arbejdspladsen. Dette fokus skaber værdi for samfundet, mennesker og vores forretning. Arla har deltaget i Global Compact siden 2008, og vores adfærdskodeks understøtter de grundlæggende principper. Dette er et udsnit af CSR-rapporten, hvor vi årligt rapporterer, hvordan vores selskab overholder adfærdskodekset. Rapporten beskriver Arlas fremgang i det forgangne år, og hvor vi ser muligheder for forbedringer. I Arla kombinerer vi vores historie og innovation, og vi indarbejder vores værdier i hele værdikæden lige fra jord til bord. Nedenfor viser vi en række eksempler på de principper, aktiviteter og mål, som falder inden for vores fire hovedtemaer. Læs mere om, hvordan vi efterlever vores ansvar i Vores ansvar-rapporten på <https://csr2013.arlafoods.com>



Ansvarlig virksomhed

Vores mål er at drive en rentabel virksomhed, som er etisk ansvarlig og respekterer integritet. Det kræver dog knowhow, viljestyrke og hårdt arbejde.

Forretningsprincipper

Vi overholder vores adfærdskodeks og den lokale lovgivning i alle de lande, vi opererer i.

Virksomhedsprincipper

Vores demokratisk valgte repræsentanter udformer strategier og sikrer, at virksomheden drives på en måde, der tjener vores andelshavere bedst.

Indkøb

Vi forventer, at leverandører udviser et samfunds- og miljømæssigt ansvar, så vi opfylder vores mål om at købe varer og ydelser på en bæredygtig måde.

Markedsadfærd

Vi kommunikerer åbent, handler ansvarligt og fører en åben dialog med kunder og forbrugere for at gøre os fortjent til deres tillid.

Supplerende principper

- Arla accepterer ikke bestikelse.
- Arla indgår kun aftaler med leverandører, der overholder den lokale lovgivning og kravene i vores adfærdskodeks for leverandører.

Aktiviteter og resultater i 2013

- Uddannelse for valgte repræsentanter
- Den globale Risk and Compliance-funktion har besøgt selskaber i Arlas organisation for at kontrollere overholdelse af rammerne, retningslinjer og politikkerne.
- Arla Forum foretog 250.000 forespørgsler med en stadig større tilstedeværelse og dialog i de sociale medier

Mål

- Vi har fokus på at øge kendskabet til vores adfærdskodeks og politikker i hele organisationen – især med hensyn til integreringen af nye forretningsenheder.
- Alle vores foretrukne leverandører skal underskrive vores adfærdskodeks for leverandører.



Tillid til produkterne

Produktsikkerhed er Arlas topprioritet. Vi ønsker, at alle forbrugere, uanset hvilket marked de befinder sig på, kan træffe velovervejede valg af sunde produkter på baggrund af klare oplysninger og viden.

Fødevarer sikkerhed

Som ansvarlig fødevarerproducent er vi forpligtede til at sikre, at man hverken bliver syg eller kommer til skade af at drikke eller spise vores produkter.

Ernæring og sundhed

Vi er forpligtede til at imødekomme forbrugernes efterspørgsel efter sunde produkter og pålidelige ernæringsoplysninger.

Supplerende principper

- Vi anvender fødevarer sikkerhedssystemet Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) til at evaluere og kontrollere fødevarerisici i hele kæden.
- Arlas ambition er at producere mejeriprodukter til alle – også til dem med særlige behov.

Aktiviteter og resultater i 2013

- Dansk-kinesisk videncenter i drift.
- Kampagner for bedre morgenmad i mange lande.
- Udvikling af laktosefri produkter.
- Reducere sukker, fedt og salt i flere forskellige produkter.
- Mejeriprodukter udviklet til fejllærerede mennesker.
- I 2013 var 53 af Arlas 73 produktionssteder certificerede i henhold til standarden ISO 22000 Fødevarer sikkerhed.

Mål

- Ingen af vores produkter må forårsage sygdom eller skader.
- Vi stiler efter 0 tilbagekald, men hvis vi skal kalde et produkt tilbage, har vi faste rutiner og procedurer til at spore produktet.
- Alle anlæg skal være certificerede i henhold ISO 22000 Fødevarer sikkerhed.
- Arla vil bidrage til forbrugernes sundhed og velbefindende på alle markeder og i alle livets faser.



Omsorg for dyr og miljø

Arlas vækst må ikke ske på bekostning af miljøet eller naturen. Derfor arbejder vi konstant på at identificere måder, hvorpå vi kan begrænse vores indvirkning på klimaet og miljøet og bevare en høj dyrevelfærdsstandard.

Miljø og klima

Vi bestræber os hele tiden på at begrænse vores indvirkning på miljøet i værdikæde, fra jord til bord, ved at følge sunde og bæredygtige principper.

Landbrug

Vi ønsker at sikre, at de gårde, der leverer mælk til Arla, drives på en måde, som tager hensyn til mælkenes kvalitet, dyrevelfærd og miljøet.

Supplerende principper

- Overordnet indstilling til livscyklus – fra mælkeproduktionen på gården til forbrugernes håndtering af emballage og madspild.
- Arlagården® – Arlas kvalitetssikringsprogram i forbindelse med mælkeproduktion – fokuserer på kombinationen af mælk, fødevarer sikkerhed, dyrevelfærd og miljø.

Aktiviteter og resultater i 2013

- Investering af 142 mio. kr. i miljøvenlige og energibesparende tiltag, bl.a. udnyttelse af overskudsvarme og biogasanlæg.
- Friskmælksmejeriet Aylesbury uden for London, som bliver Arlas største og mest miljøvenlige mejeri, har startet produktionen.
- Fortsatte energi- og vandbesparelser
- Ansvarlig produktion af soja som følge af dialog mellem vigtige interessegrupper

Mål

- 2020 Global Environment Strategy omfatter en reduktion af CO₂-udledning i forbindelse med mejeridrift, transport og emballage på 25 procent inden 2020 i forhold til niveauet i 2005.
- At reducere energi- og vandforbruget med tre procent om året inden 2020.
- At sikre at halvdelen af energiforbruget stammer fra bæredygtige energikilder i 2020.
- Indføre kvalitetsprogrammet Arlagården® hos Arla-ejerne i alle seks ejerlande.
- Mål for bæredygtig mælkeproduktion fastlægges i 2014.



Respektfulde relationer

Arla har relationer med mennesker, organisationer, samfund og lande. Uanset relationen er vi forpligtede til at have gensidig respekt.

Arbejdspladsen

Vi har dygtige og engagerede medarbejdere og sørger for sikre og sunde arbejdsforhold.

Samfundsrelationer

Vi sørger for at bevare gode, respektfulde og konstruktive relationer til de lokalsamfund, vi opererer i.

Menneskerettigheder

Uanset hvor vi driver virksomhed, er vi fast besluttet på at overholde og respektere det enkelte individs rettigheder.

Supplerende principper

- Vores ansvar – Arla Foods' adfærdskodeks
- Vores karakter: Lead, Sense & Create fastlægger Arlas kultur og værdier og beskriver det, vi står for.
- Strategi for mangfoldighed og inklusion
- Vi er forpligtede til at engagere os i et bredt socialt perspektiv og bidrage til samfundet via vores forretningsaktiviteter.

Aktiviteter og resultater i 2013

- Lederuddannelse var drivkraften bag mangfoldighedsprogrammet.
- Medarbejderundersøgelsen (Barometer) omfattede 16.700 medarbejdere i 27 lande med svar indsendt på 14 forskellige sprog. Svarprocenten lå på 85.
- Closer to Arla – nyt medarbejderblad på 8 forskellige sprog.
- 445.000 personer besøgte vores gårde i forbindelse med Arla-arrangementer
- Arlafonden blev etableret. Formålet er at lære unge om mad og natur.
- Team Rynkeby indsamlede 23 mio. kr. til Børnecancerfonden

Mål

- Alle medarbejdere efterkommer Arlas adfærdskodeks.
- Ingen arbejdsrelaterede skader og ingen mobning.
- Fortsat udvikling af mangfoldighed.
- Øget forbrugertillid.



MANGFOLDIGHED ER ÉT AF ARLAS AKTIVER

Arla tror på inklusion og mangfoldighed som et væsentligt forretningsparameter. Vi definerer diversitet som forskellen mellem mennesker med individuelle personligheder og forskellige baggrunde, som er formet af de generationer, de hver især tilhører, deres køn, kultur, uddannelse, familiemønstre, etniske identitet, traditioner, overbevisninger osv.

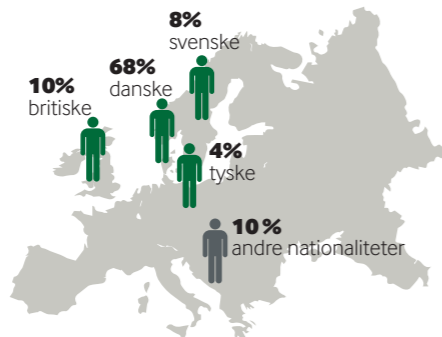
I 2010 lancerede vi vores 10-årige Global Diversity & Inclusion-strategi. Vi tror på, at det er den rette strategi for vores ansatte, vores forretning og vores leverandører samt for forbrugerne og kunderne. Vi har fokus på at få mest muligt ud af vores mangfoldighed og de ideer, som vores forskellighed skaber. Vi tror på inklusion som succesparameter for Arla som global virksomhed. Vi har styrket vores rekrutteringsproces og vores kompetenceudvikling, og de forskellige lederteams undervises i kompetenceopbyggende diversitet og inklusion. Vi arbejder på at skabe en kultur og en række processer, der er mere inkluderende, så vi er i stand til at nå vores mål om mangfoldighed i vores arbejdsstyrke og teams – og vigtigst af alt, at vi når virksomhedens strategiske mål.

Målsætninger og status 2013

I forhold til de forskellige teams' sammensætning er det langsigtede mål for 2020, at højst 70% af medarbejderne i de forskellige teams må have samme:

- nationale/etniske baggrund
- køn
- generation
- uddannelsesmæssige/erhvervmæssige baggrund

Vores øverste ledelsesniveauer (Topledelse, Senior Vice Presidents og Vice Presidents) tæller mange forskellige nationaliteter. Gruppen består af:



Bestyrelsens nationale fordeling:

- 40%** danske
- 27%** svenske
- 13%** britiske
- 20%** tyske

I overensstemmelse med den lovgivning, der blev indført i 2012, har vi sat målene for 2017 for kønsfordelingen på øverste/øvre ledelsesniveau således:

Kønsfordeling på øverste/øvre ledelsesniveau:



Status for kønsfordelingen i 2013 på de øverste ledelsesniveauer er: **13%** kvinder - **87%** mænd.

Den overordnede kønsfordeling i hele selskabet er: **27%** kvinder - **73%** mænd.

Arla Foods har ikke været i stand til at sætte et realistisk mål for det underrepræsenterede køn i bestyrelsen i overensstemmelse med lovgivningen fra 2012. Det skyldes, at rekrutteringsgrundlaget blandt ejerne ikke tæller nok kvinder. Landbrug er traditionelt set en mandebranche. Der findes ingen statistikker over, hvor mange kvinder der er i mælkeproduktionen, men Landbrug & Fødevarer skønner, at andelen af kvinder i dansk landbrug ligger på **9%**.

Vi sætter et mål for bestyrelsen i 2014. Det vil være en integreret del af vores strategiuudvikling, hvor vi vil drage fordel af den stigende kulturelle mangfoldighed takket være fusionen med de

tyske og britiske mælkeproducenter. Strategien fokuserer også på, hvordan køn og generationsmæssig mangfoldighed øges i rekrutteringsgrundlaget til repræsentantskabet og bestyrelsen.

Status for kønsfordelingen i bestyrelsen for 2013: **7%** kvinder - **93%** mænd.

Status for kønsfordelingen i repræsentantskabet for 2013: **13%** kvinder - **87%** mænd.

Fremtidige ambitioner om øget mangfoldighed

Mangfoldighed er et aktiv, og vi arbejder på at øge mangfoldigheden fra forskellige vinkler. Følgende handlinger skal være med til at øge mangfoldigheden i Arla:

- Løbende undervisning for ledere og ledergrupper i inkluderende lederskab og team kultur (inkl. ubevidst skævvridning og kulturelle kompetencer)
- Styrkelse af den globale rekrutteringspræstationsbedømmelse og talentpleje processer for at øge mangfoldighed og forebygge ubevidst skævvridning
- Global rekrutterings politik: Sammensætning af køn og nationalitet i udvælgelsesgruppe til top 50 og top 300 positioner, forskellige rekrutteringsgrupper, D&I krav til rekrutteringsvirksomheder

Styring af skat

Arlas skatteplatform er ændret fra at være lokal til global i takt med virksomhedens udvikling. Arla Global Tax håndterer proaktivt den komplekse lovgivning og de stigende lovgivningsmæssige krav, der stilles til en global forretning. Vi vil sikre at regler overholdes, lige som vi støtter gennemsigtighed. Vores mål er at håndtere vores skatteforhold på en proaktiv måde, hvor vi optimerer mælkeprisen, samtidig med at vi til enhver tid opererer i overensstemmelse med loven.

Skat er et emne, der i stigende grad drøftes af virksomheder, regeringer og andre interessenter verden over. Generelt er der en stigende fokus på selskabsskat både hvad angår skattestrategi og -betaling. Omverden vil gerne vide mere om disse virksomhedskritiske forhold, og om virksomhedernes generelle samfundsbidrag. Vores holdning til skat er afstemt med vores virksomhedsstrategi og i overensstemmelse med vores globale adfærdskodeks, Vores Ansvar. For på en bæredygtig og fair måde at kunne opnå et skattniveau, der er konkurrencedygtigt for Arla, opgør og optimerer vi skatten og håndterer risici ved at agere med fornøden forsigtighed i henhold til overholdelse af gældende regler.

I 2013 har vi øget vores fokus på skat således:

- Formalisering af skattedirektiver.
- Fastsættelse af rammer for risikostyring ("risk heat map")
- Udvidelse af vores skatterapportering
- Udvikling af ny standard for brug af dokumentation af interne afregningspriser
- Etablering af synergier for den globale organisation

Åbent samspil med myndighederne

Vi har og arbejder hele tiden på at have et godt samarbejde med skattemyndighederne med henblik på at minimere risikoen for tvister og for at skabe sikkerhed for vores interessenter. I Storbritannien har vi i mange år samarbejdet med myndighederne for at sikre en lav risikostatus. I 2013 påbegyndte vi et projekt i Danmark, der skulle give større gennemsigtighed på skatteområdet.

Sådan bidrager Arla til samfundet

For andelsselskabet er landmanden den primære skattekilde. Vi sikrer den højst mulige værdi for den mælk, vores landmænd producerer, og skaber samtidig vækstmuligheder. Vi betaler måske ikke så meget i selskabsskat, men andelshaverne beskattes af den værdi selskabet skaber. Dette afspejles dog ikke i vores regnskabsaflæggelse.

Derfor må vi kigge på det større perspektiv for at vise, hvordan Arla bidrager til samfundet. Vi yder også andre værdifulde bidrag i de forskellige lande:

- Vi afholder moms og andre afgifter (energiavgifter, moms, ejendomsskat osv.)
- Vi er en stor arbejdsgiver og via vores medarbejders løn betaler vi indkomstskat m.m.
- En del af vores driftsomkostninger bidrager til samfundets indtægter.
- Via vores driftomkostninger bidrager vi positivt til at skabe omsætning i samfundet.

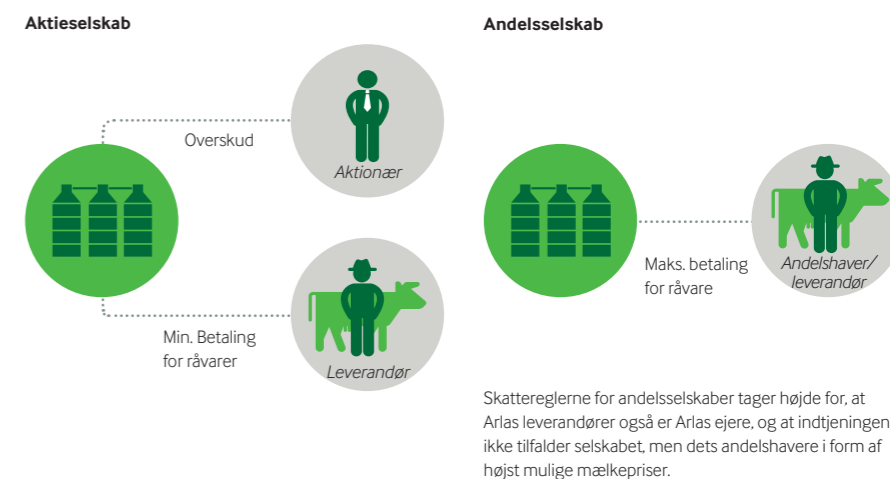
Vi er stolte over at yde et væsentligt bidrag til samfundsøkonomien i de lande, hvor vi driver virksomhed.

46-årige Klas Vallhagen driver sin gård i Sverige, hvor han bor med sin hustru Katarina og sønnen Hugo på fem år. Gårdens 80 køer producerer cirka 690.000 kg. mælk om året. ▶



VEJLEDNING TIL SELSKABSSKAT

Arla er et andelsselskab med hovedsæde i Danmark. Vores aktiviteter er derfor underlagt de danske skatteregler for andelsselskaber, som tager højde for selskabets grundlæggende principper. Når ejeren af et selskab også er selskabets leverandør, ender indtægterne hos ejeren i form af den pris, der betales for råvaren. Derfor er landmanden i dette tilfælde den primære skattekilde.



Andelsselskabet er landmandens forlængede arm, og det er sådan, Arla driver virksomhed. Skattereglerne for andelsselskaber tager højde for, at Arlas leverandører også er Arlas ejere, og at indtjeningen ikke tilfalder selskabet, men dets andelshavere i form af højst mulige mælkepriser, inklusive efterbetalinger. Derfor kan selskabets indtjening opfattes som ejernes personlige indkomst.

Det betyder, at ejerne af et andelsselskab i modsætning til aktionærer betaler indkomstskat af udloddet indtjening i henhold til den gældende lovgivning i de seks lande, hvor Arla har ejere.

Det betyder også, at Arla Foods amba betaler indkomstskat på baggrund af sine nettoaktiver (egenkapital) – overført resultat holdt på et minimum, fordi midlerne i princippet tilhører ejerne. Denne indkomstskat kan opfattes som en rente på den skat, der betales for den del af indtjeningen, som tilbageholdes i selskabet.

Arla Foods amba har en række datterselskaber i Danmark og i andre lande. Datterselskaber, som er aktieselskaber og anpartsselskaber, betaler almindelig selskabsskat ligesom alle andre lignende selskaber.

God selskabsledelse

Mejeribranchen ændrer sig med stor hast, og Arla har brug for en fleksibel organisation, som kan tilpasse sig de ændrede forhold. I 2013 indførte Arlas repræsentantskab en ny, moderniseret demokratisk struktur. Det medførte oprettelse af nationale råd i Sverige, Danmark, Tyskland og Storbritannien som underudvalg for bestyrelsen. Det lokale demokrati er dermed blevet styrket i takt med Arlas globale vækst.

Andelsselskaber drives ud fra en række særlige principper. Arla blev stiftet af mælkeproducenter, og formålet med andelsselskabet er at købe, forarbejde og sælge deres mælk bedst muligt. Andelshaverne er Arlas ejere og leverandører. Det er andelsselskabets primære styrke: det langsigtede, gensidigt forpligtende samarbejde. Ejerne er forpligtede til at levere mælk til Arla og dermed sikre forsyningen. På den anden side er Arla forpligtet til at købe mælken. Det betyder, at ejerne er sikre på at få solgt deres mælk til højest mulige pris. I modsætning til et aktieselskab er formålet med et andelsselskab at betale leverandørerne så høj en pris som muligt for deres råvarer. Arla skaber værdi for ejerne som en pålidelig salgskanal, der betaler så meget som muligt for mælken.

Moderniseret andelsstruktur

Som andelsselskab opretholder Arla grundprincipperne for demokrati og solidaritet. Hver andelshaver har én stemme, uanset, hvor meget mælk han eller hun sælger til andelsselskabet, og alle andelshavere får grundlæggende den samme pris for deres mælk, uanset hvilket land de har produktion i.

I 2013 havde Arla 12.600 ejere fordelt på seks lande, og 19.000 ansatte på i alt 30 markeder. I februar 2013 indførte Arla en ny demokratisk struktur. Med alle de nye andelshavere, som var kommet til efter fusionen med MUH og Milk Link i 2012 og AFMP i 2013, opstod der et behov for at sikre en stærkere afbalancering mellem de nationale og globale perspektiver. Det betyder, at antallet af bestyrelsesmedlemmer vil blive reduceret, og at der i stedet oprettes fire nationale råd i Sverige, Danmark, Tyskland og

Storbritannien. Disse nationale råd fungerer som underudvalg af bestyrelsen.

Fremadrettet går bestyrelsen fra at have 15 medlemmer til 10 medlemmer plus medarbejderrepræsentanter. I perioden 2013-15 kommer bestyrelsen til at bestå af 15 medlemmer (og fire medarbejderrepræsentanter): seks fra Danmark, fire fra Sverige, en fra Hansa Arla Milch, to fra Arla MUH og to fra Arla Milk Link.

Repræsentantskabet består af 165 medlemmer plus 12 medarbejderrepræsentanter. I perioden 2013-15 har Sverige og Danmark 141 medlemmer, Hansa Arla Milch har fem, Arla MUH ni og Arla Milk Link ti.

Fordelingen af pladser i bestyrelsen og repræsentantskabet afgøres hvert andet år i henhold til kapitalandele.

Kredsraad

Hvert ejerland har deres egne demokratiske strukturer. Det betyder at der er forskellige lokale organisation i Danmark, Sverige, Storbritannien og Tyskland (herunder Belgien og Luxembourg), der sikrer den demokratiske indflydelse for andelshavere i alle lande. Hvert år er andelshavere i de lokale demokratiske strukturer inviteret til deltage i møder. Medlemmerne af den lokale organisation vælger de enkelte repræsentantskabet

Repræsentantskabet

Repræsentantskabet er selskabets øverste organ, som træffer beslutninger vedrørende Arlas resultatdisponering. Repræsentantskabet udpeger bestyrelsen. Repræsentantskabet afholder som minimum to møder om året. Hvert andet år vælges der andelshavere til Arlas repræsentantskab.

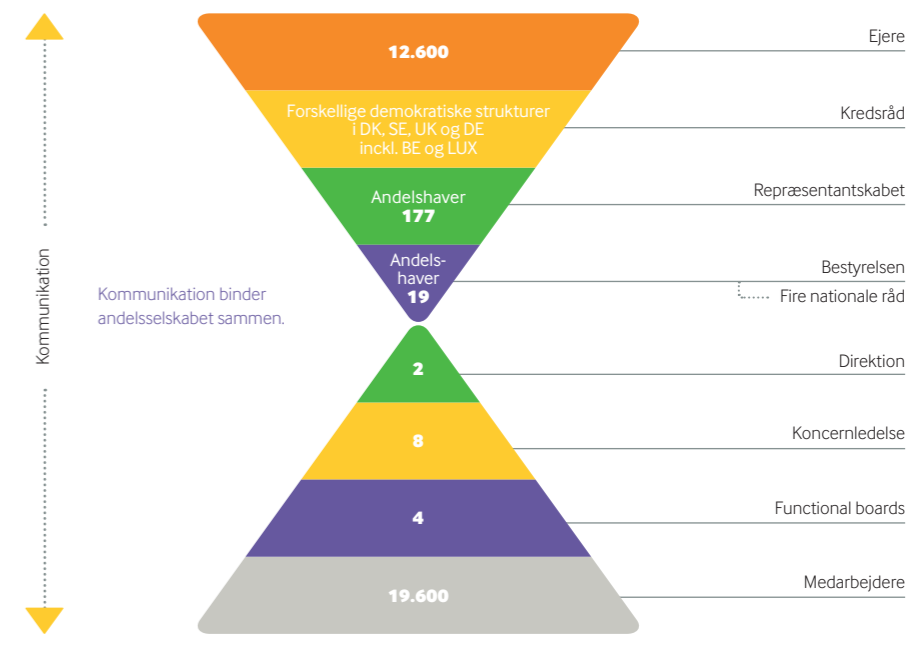
Nationale råd

Der er fire nationale råd, der fungerer som underudvalg af bestyrelsen. De fire nationale råd er oprettet i henholdsvis Sverige, Danmark, Tyskland og Storbritannien. Formålet med bestyrelsens underudvalg er, at de skal tage sig af forhold, der vedrører mælkeproducenterne i de enkelte lande. Arla har foretaget denne ændring med henblik på at sikre den tætte forbindelse til ejerne for at tage sig af det vigtige arbejde med ejerrelaterede forhold.

Bestyrelse

Bestyrelsen har ansvaret for at overvåge selskabets aktiviteter og kapitalstyring, sikre god regnskabsførelse og ansætte direktionen. Bestyrelsen er ansvarlig for organisationens overordnede strategier og for at sikre, at Arla ledes på en måde, som er i ejernes bedste interesse. Sammen med repræsentantskabet fastlægger bestyrelsen Arlas strategiske retning og er ansvarlig for at træffe beslutninger i forhold til langsigtede strategier, større investeringer, fusioner og opkøb samt planlægning og ansættelse af ledelsen.

ARLAS DEMOKRATISKE STRUKTUR 2013



Direktion og koncernledelse

Topledelsen skal sikre den rette, langsigtede vækst af selskabet set ud fra et globalt synspunkt, realisere koncernens strategi og følge op på årets mål. Her defineres indholdet i ONE Arla, hvor beslutninger træffes med hensyn til aktiviteter og ressourceallokering på tværs af geografi og funktioner, og hvor koncernens ambitioner for tværfaglige tiltag defineres.

Koncernledelsen er ansvarlig for Arlas daglige drift og for at udvikle strategier og planlægge den fremtidige mejeristruktur. Koncernledelsen afholder som minimum 11 møder om året.

De syv forretningsområder er Arlas udøvende organ, hvis fokus er at sikre, at Arla er et resultats- og markedsorienteret selskab. Til hver af de syv forretningsområder hører et

forretningsudvalg. Arlas forretningsområder foretager ikke nogen strategiske tiltag, medmindre dette støttes af forretningsudvalget.

Functional boards

Funktionsudvalgene er tværfaglige fora, som lægger én kurs for Arla. Det er her, nogle af Arlas globale politikker defineres, best practice deles og implementeres, og hvor effektivitetstiltag styres. De fire funktionsudvalg afholder fire til seks møder om året:

- Finance Board
- Supply chain Board
- Innovation and marketing Board
- Human resource Board

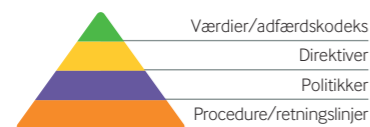
Compliance ligger i vores DNA

Arla vokser hurtigt og den øgede globalisering og kompleksitet medfører et større behov for en compliance kultur. I takt med at vi bliver større, bliver compliance og kontrolmekanismerne mere komplekse. Vores compliance og kontrolkultur skal derfor skabe større gennemsigtighed og minimere risici. Det starter i toppen af organisationen og omfatter de forskellige forretningsområder. I 2013 har vi taget afgørende skridt for at forstærke Arlas økonomiske Compliance DNA. Vores arbejde tilfører Arla værdi og sikrer, at vi altid overholder vores forretningsprincipper.

Virksomhedsøkonomiske direktiver og politikker (Corporate)

Vores globale virksomheds øgede kompleksitet og diversitet har forstærket behovet for, at vores økonomiske fællesskab og virksomhed understøttes af en række klare retningsgivende principper. I dag er det ikke længere nok at være omhyggelig i udarbejdelsen af politikker. Vi er i stedet nødt til at nå længere ud, for at hver enkelt medarbejder begynder at tænke på virksomhedsinitiativer og -politikker i hele den globale organisation.

For at kunne skelne klart mellem selskabets vigtigste politikker og understøttende politikker har vi introduceret en række direktiver (Corporate Finance Directives). Dette fungerer som vores overordnede forfatning og tjener som en generel ramme for alle understøttende politikker og procedurer/retningslinjer.



Bedre kommunikation

I 2013 har vi udarbejdet en række initiativer, som skal forbedre kommunikationen på tværs af den globale organisation. Dette omfatter en ny intern side om koncernens finansafdeling (corporate finance), papirodukskrift af brochurer og materiale, som egner sig til tablets og mobiltelefoner. Derudover har vi gennem kampagner øget bevidstheden om vores politikker og fulgt op gennem mere støtte til implementeringen. For at styrke denne ambition har vi åbnet et nyt Directive & Policy kontor under Corporate Accounting.

Minimumskontrol-katalog

I 2013 implementerede Risk & Compliance-funktionen et minimumskontrolkatalog på vores vækst- og værdimarkeder samt på udvalgte kernemarkeder. Det integrerede program blev lanceret ved hjælp af en skræddersyet metode, hvor fokus var på effektivitet og kontrol, der passede til virksomheden. Kataloget består af en række kritiske kontroller, som dækker seks forskellige finansielle processer.

Ny komité for compliance og kontrol

Financiell compliance er nøglen til at være et ansvarligt selskab, og Arla er forpligtet til at overholde alle love og regler, som gælder for de markeder, vi opererer på. I 2013 nedsatte Arla en komité for overensstemmelse og kontrol (Compliance & Control Committee (C&CC)). Formålet med komitéen er at sikre, at Arla som et hurtigt voksende globalt selskab overholder diverse love, regler m.m. Komitéens opgave er:

- at monitorere compliance samt det interne kontrolmiljø
- at sikre den rette undervisning og uddannelse samt kommunikation
- at sikre fortsat fremgang med implementeringen af de påkrævede interne kontrolopgaver
- at sikre en standardisering af processerne
- at implementere planer om bekæmpelse af svig

Direktiv om global bekæmpelse af svig

Arla har nul-tolerance over for svig og overtrædelse af lovene om bekæmpelse af korruption og tager alle former for overtrædelse meget alvorligt. Med et stigende antal aktiviteter i en verden, hvor svig er et stigende problem, er det nødvendigt at formalisere dette i et direktiv om global bekæmpelse af svig. Direktivet blev introduceret i 2013, og Risk & Compliance foretager inspektionsbesøg for at verificere, at datterselskaberne overholder de udstukne regler med henblik på at undgå svig.

Global beredskabspolitik i forbindelse med svig

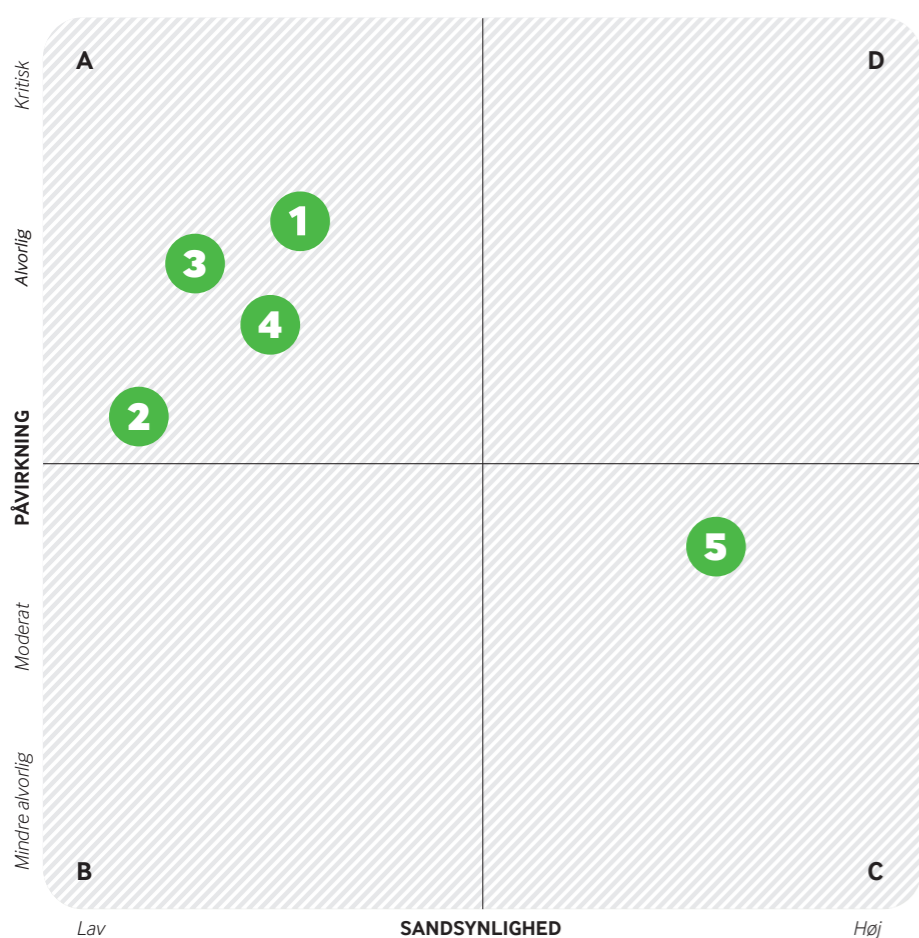
Arla er forpligtet til at foretage en grundig undersøgelse af gyldigheden af enhver troværdig påstand om svig og til at sikre, at de rette foranstaltninger træffes efterfølgende. I 2013 definerede Arla en global beredskabspolitik i forbindelse med svig (Global Fraud Response Policy), som også klarlægger ledelsens ansvar.

Program for øget kendskab til risikoen for svig (Fraud Awareness Programme)

I Arla mener vi, det er vigtigt, at vores medarbejdere undervises, så de bliver opmærksomme på risikoen for svig og bliver bekendt med selskabets holdning til svig, så de effektivt kan viderefordre vores politik. I 2013 lancerede selskabet et program med henblik på at øge medarbejdernes kendskab til svig i vores fælles servicecenter i Gdansk. Arbejdet med at styrke en kultur i Arla, hvor man bekæmper svig, fortsætter og vil blive understøttet af yderligere aktiviteter i 2014.

Strategisk risikostyring

Alle større virksomheder står i bund og grund over for mange af de samme risici. I sidste ende er det deres evne til at håndtere disse risici, der adskiller dem fra hinanden. Strategisk risikostyring havde førstehedsrang i Arlas bestyrelse i 2013. Vi går i gang med at evaluere antallet af større strategiske risici – ”Sorte svaner” – som vil kunne forringe vores performance væsentligt og forhindre Arla i at kunne levere en konkurrencedygtig mælkepris.



Sandsynligheden er baseret på risikoen for, at en hændelse vil forekomme og dens formodede hyppighed. Vores tilgang til risikostyring er styret oppefra og ned og dækker alle større enheder på tværs af regioner, markeder og funktioner. Rammerne for risikostyringen ligger på det strategiske niveau for at sikre, at de risici, der er forbundet med at udføre Strategi 2017, identificeres, og de relevante korrigerende handlinger foretages.

En ”sort svane” kan ødelægge en hel virksomhed. Der er tale om en uforudsigelig risiko som grundlæggende kan skade Arla-koncernen og underminere vores konkurrenceevne.

Svækkelsen kan forårsages af ydre faktorer (makroøkonomisk, samfundspolitisk, lovgivningsmæssigt, omdømme- og brancherelateret) eller af interne faktorer (medarbejdere, forsyningskæde, erhvervs-mæssigt og økonomisk relateret). Sorte svaner kommer ofte som en overraskelse og påvirke virksomhedens performance i væsentlig grad. Bestyrelsen

er ansvarlig for Arlas omfattende risikostyring, som involverer identificering af strategiske risici. Vores tilgang til risikostyring er styret oppefra og ned og dækker alle større enheder på tværs af regioner, markeder og funktioner. Rammerne for risikostyringen ligger på det strategiske niveau for at sikre, at de risici, der er forbundet med at udføre Strategi 2017, identificeres, og de relevante korrigerende handlinger foretages.

Sorte svaner for Arla

Ud fra en bruttoliste over strategiske risici blev et antal klassificeret som potentielle sorte

svaner for Arla. Efter at have fastlagt og vurderet de risici, der eventuelt kan forhindre os i at nå vores strategiske mål, fastlagde bestyrelsen et tilsvarende sæt korrigerende handlinger.

Driftsrisici

Ud over de sorte svaner er der en række driftsrisici i branchen og på de forskellige markeder, hvor vi opererer. Vores strategi og vækstmuligheder ligger sig i høj grad på de nye markeder. Et paradigmeskift i det eksisterende konkurrencebillede, hvor Arla er ”sikker bagud” eller ”sidder fast” på grund af vores nuværende positionering

Strategiske risici

RISIKO	KARAKTERISTIKA	AKTUELLE FOREBYGGENDE HANDLINGER	POTENTIELLE FOREBYGGENDE HANDLINGER
1 Alvorligt dyk i omdømme og forbrugertillid	En ekstern eller intern begivenhed, der resulterer i, at Arla Foods' omdømme påvirkes væsentligt i negativ retning – enten med det samme eller med tiden. Årsagerne kan f.eks. være dyrevelfærd, etiske forhold eller fødevarer-sikkerhed, som kan resultere i større produkttilbagekaldelser og skade vores brands og markedsposition over en længere eller endog meget lang periode.	Skarpt fokus på vores sociale ansvar og vores adfærdskodeks Kvalitetsprogrammer på alle anlæg og fysiske lokationer. Systematisk fokus på ”håndtering af problemstillinger” for at være opmærksom på potentielle skadelige forhold.	Øge fokus på krisehåndtering i koncernledelses- og bestyrelsesniveau. Øge bevidstheden yderligere blandt alle de ansatte, hvad omdømme angår (f.eks. via obligatorisk undervisning). Styrke procedurer for på kvalitet og fødevarer-sikkerhed.
2 Omfattende mejeriulykke	Brand, kemikalieudslip, eksplosion eller sabotage i forbindelse med en eller flere af Arla Foods' produktionsanlæg. Mejeriernes specialisering har øget eksponeringsgraden.	Der foreligger et kriseprogram for alle mejerierne. Erfaringer fra tidligere ulykker inkorporeres hele tiden i kriseprogrammet for at forebygge ulykker. Kontinuerlige backup-planer for omfordeling af rå mælk til andre mejerier i tilfælde af alvorligt nedbrud.	Det nuværende kriseprogram er i høj grad baseret på tillid og derfor vil intern/ekstern gennemgang af kriseprogrammet kunne øge sikkerheden yderligere.
3 Konkurrencebegrænsende afgørelser	Konkurrencebegrænsende aftaler og/eller misbrug af en ledende stilling. Negativ omtale og skade på omdømme. Den eventuelle bøde er helt op til 10 procent af koncernens omsætning (maksimum). Tids- og pengekrævende undersøgelser, krav fra eventuel tredjemand og sanktioner herunder fængselsstraf.	Funktioner for ”compliance manager”, som understøttes af ledelsesmodel og bemyndigelse – 2013 (Compliance manager function supported by governance model and mandate – 2013) ”Tone from the top” Implementering af compliance program for alle relevante medarbejdere.	Yderligere inddragelse af forretningsområder og udpegelse af medarbejder, der er ansvarlig for compliance i hver forretningsområde (er igangsat) Udvikling af e-learningssystemer (allerede i gang) Finpudsning af indberetningsmekanismer, -kontroller og -gennemgang.
4 Politisk og/eller socialøkonomisk ustabilitet på de nye markeder	Lovgivningsmæssige tiltag eller økonomisk nedgang i de enkelte lande/regioner, som forhindrer Arla Foods i at eksportere/sælge produkter til disse lande. Bojkot eller opstand, der rammer Arlas vækst/fremgang på et af vores vækstmarkeder.	Diversifikationsstrategi på tværs af mange forskellige internationale markeder, som begrænser afhængigheden af enkelte vækstmarkeder. Joint ventures og partnerskaber med en lavere risiko.	Stigning i diversifikationsniveauet på tværs af de forskellige vækstmarkeder. Lokal produktion i f.eks. Rusland med henblik på at undgå konsekvenserne af et eventuelt importforbud for mælk.
5 Manglende mælkeforsyning	Væsentligt fald i leveringen af rå mælk fra ejerne. ”Omvendt” mælkehjul på grund af manglende evne til at betale en konkurrencedygtig mælkepris i forhold til konkurrenterne. En betydelig forringelse af landmændenes (økonomiske) rammebetingelser.	Arlas aktive andel i konsolideringen i Europa har til formål altid at sikre, at mælkehjulet drejer den rigtige vej. Strategi 2017 lægger vægt på overskud og resultater med henblik på at betale ejerne en konkurrencedygtig mælkepris. Aktiv deltagelse i lobbyaktiviteter.	Yderligere fokus på en konsolidering af det europæiske mejerimarked. Mere aktiv kommunikation med pengeinstitutterne for at undgå konkurser hos landmændene.

i Europa og i resten af verden, og som potentielt kan skade vores fremtidige muligheder for at tiltrække mælk. Vores strategi tager højde for denne eksponering, og vi har allerede fremskyndet vores tilstedeværelse på disse markeder.

Finansielle risici

Derudover er der en række økonomiske risici forbundet med at drive virksomhed i en globaliseret verden – valutarisici, renterisici, likviditetsrisici osv. Disse økonomiske risici håndteres centralt af vores finansafdeling og beskrives i note 4.3.



RISIKOSTYRING ER EN KONSTANT UDFORDRING

Strategisk risikostyring vil være en konstant udfordring i de kommende år. De identificerede risici og de tilhørende korrigerende handlinger vurderes ved bestyrelsens årlige strategiske gennemgang.

Sundt økonomisk fundament

2013 var et rekordår for Arla både med hensyn til omsætning og indtjening. Vi har skabt vækst og har samtidig øget indtjeningen i væsentlig grad med organisk vækst i Rusland, Mellemøsten, Kina og Afrika. Vores vækst er skalerbar, gearingen er som lovet bragt ned men skal yderligere ned, og vi arbejder succesfuldt med at frigøre passiv kapital.



Frederik Lotz, CFO

	FORVENTNINGER TIL 2013	OPNÅET 2013	FORVENTNINGER TIL 2014
ARLAINDTJENING	2,71 DKK/Kg	3,05 DKK/Kg	3,25-3,35 DKK/Kg
MÆLKEMÆNGDE	12,5 Mia. kg	12,7 Mia. kg	13 Mia. kg
OMSÆTNING	72 Mia. DKK	73,6 Mia. DKK	79 Mia. DKK
OMSÆTNINGS- STIGNING	16%	16,6%	9%
RESULTAT	2,2 Mia. DKK	2,2 Mia. DKK	2,4 Mia. DKK
GEARING	3,5	3,2	3,0-3,4

Arlas indtjeningsevne viser, hvor solid vores forretningsmodel er. Indtjeningen øges i takt med skaleringen af virksomheden baseret på den store vækst, virksomheden har opnået, og vi griber de chancer, der byder sig – for eksempel på de nye markeder. Vi har helt tiden fokus på at bevare en høj kreditværdighed. Vi gik ind i 2013 med en gearing, der oversteg vores målinterval, og denne er nu som planlagt nedbragt. Gearingen ligger dog stadig på et niveau, hvor den begrænser Arlas strategiske råderum. Samtidig begunstiges Arla af en situation, hvor muligheden for at sælge mejeriprodukter på fordelagtige betingelser er bedre end nogensinde. Alt i alt betyder det, at Arla i stigende grad skal prioritere sine ressourcer. Selskabet arbejder derfor hårdt på at finansiere væksten ved at øge pengestrømmen fra driftsaktiviteterne.

Aktiviteten vokser

2013 var et rekordår for Arla. Omsætningsvæksten på 16,6 procent blev dels drevet af koncernens opkøb i 2012, hvis fulde effekt viste sig i 2013, og dels gennem en voksende global vækst. Vi har efter fusionerne i Storbritannien og Tyskland haft fokus på at integrere vores virksomhed. I Danmark og Sverige har vi fortsat stort fokus på at udvikle virksomheden.

I 2013 blev Arlas organiske vækst især drevet af vækst på andre markeder end vores kernemar-

keder og af stigninger i de globale markedspriser. Internationalt oplever vi stor vækst på alle markeder med Rusland og Mellemøsten som de mest fremtrædende. Vækstraterne holdes på et solidt højt niveau. Arla opnåede en kombineret vækstrate på 24,7 procent på deres vækstmarkeder.

Den solide vækst fortsætter i Mellemøsten, hvor Arla vinder markedsandele, og derfor øger Arla sin tilstedeværelse i Afrika. I 2013 begyndte vi at etablere joint ventures, som kommer til at drive den fremtidige vækst på kontinentet baseret på pulverprodukter. Vi forventer, at denne udvikling tager til i 2014. Samtidig vokser eksporten til Kina, især inden for ernæringsprodukter til børn produceret af tredjepart, som oplever vækstrate helt op på 62 procent.

Overordnet set fastholder den internationale forretning sine to cifrede vækstrate og opfattes i stigende grad som den motor, der vil sikre et marked uden for Europa for den mælk, som selskabets ejere leverer. Indtjeningsniveauet er nu på niveau med vores etablerede kernemarkeder.

Denne udvikling drives af den underliggende globale efterspørgsel efter mælkeprodukter og det forhold, at verdens markedspriser har nået et fornuftigt niveau.

I de forgangne 12 måneder har Arla Foods Ingredients realiseret en tilfredsstillende vækst på 8 procent. Vi forventer, at årets strategiske investering i den voksende laktosekapacitet vil sætte godt skub i væksten i 2014.

Skalerbarhed i væksten

Arla har fokus på bundlinjen. Omsætningsvækst er ikke et mål i sig selv, hvis det betyder tilsvarende eller højere omkostninger. Skalerbarhed er derfor en målsætning: Arlas omsætning skal vokse dobbelt så hurtigt som omkostningerne. Takket være vores omfattende effektiviseringsprogrammer opfylder vi nu dette mål. Vores omkostningsbesparende initiativer har været en stor succes, og vores fokus vil fortsat være at sikre, at væksten skaber værdi for selskabet og dets ejere.

I 2013 kan vi rapportere om et skalerbarhedsniveau på 1,6 og det er et helt centralt nøgletal for organisationen. I 2013 kan værdien af skalerbarhed omregnes til 0,5 mia. kr.

Gearing presset af investeringer

Arla har fokus på kreditværdighed. Vi har forpligtet os til at opretholde en høj kreditværdighed, og arbejdet med at reducere gearingen går efter planen. I 2013 er gearingen nedbragt til 3,2 fra 3,9 i 2012. Vi ligger stadig tæt på den øverste grænse af målsætningen mellem 2,8 og 3,4.

Det er en udfordring for Arla lige nu, at vi oplever langt flere favorable investeringsmuligheder end vi kan finansiere. Vores gearing udvikler sig fornuftigt, men den begrænser vores muligheder for større nye investeringer. Arlas fremtidige konsolideringspolitik vil være et diskussionsemne blandt ejerne i 2014. Målet er at være i stand til at finansiere nogle af de mange spændende muligheder, vi ser.

Ny bølge af Programme Zero

Arbejdskapitalen er et af de tiltag, der gennem de sidste år har bidraget til finansieringen af vækst og nedbringe gearingen, og den står derfor fortsat højt på Arlas økonomiske dagsorden. Målet med Programme Zero er at frigøre passiv kapital.

Programme Zero har kørt succesfuldt i tre år. I 2012 arbejdede vi primært med at optimere processen omkring kundernes betalingsbetingelser for at reducere varetildgodehavender. I 2013 satte vi yderligere fokus på at reducere varebeholdningen ved at optimere den interne planlægning og nøjagtigheden af vores prognoser. Effekten af disse tiltag estimeres til ca. 1,1 mia. kr. for 2013 og har haft en samlet effekt på ca. 3,3 mia. kr. i perioden fra 2011. I alt giver dette forbedringer i pengestrømme fra driften, der kan investeres eller bruges til at tilbagebetale gæld. Trods forbedringerne på markedet, som allerede har fundet sted, er der

stadig stor mulighed for at reducere arbejdskapitalen yderligere, og Programme Zero vil derfor fortsætte i de kommende år.

Årets investeringer

I 2013 investerede Arla i en række mejeri-udvidelser og nye anlæg for at kunne øge produktionen af lønsomme produkter globalt. Samtidig vil vi gøre produktionen mere effektiv og miljøvenlig. Som planlagt har vi investeret lidt over 2 mia. kr. i kapacitetsforøgelse, effektivisering samt miljøforbedringer, kvalitet og innovation. Herudover indgår leasing og andre tilgange, der gør de totale investeringer til 3,9 Mia. kr. Målet er at bidrage til at øge Arlas rentabilitet og dermed forbedre den langsigtede indtjening for Arlas andelshavere.

Fokus på risici

En stærk økonomistyring er fundamentet for bæredygtig vækst. I øjeblikket er vi i gang med mærkbart at styrke den måde, vi leder og udvikler vores forretning på. Målet er at sikre, at vi får mest ud af de aktiver, vi har betroet selskabets ejere. I de sidste par år har Arla for eksempel opjusteret deres interne kontrolordning betragteligt, og vi er forpligtede til at udvikle en endnu mere sikker og effektiv kontrolkultur. Samtidig styrkede og formaliserede Arla deres risikostyring og identifikationsprocesser på koncernniveau i 2013.

Mælkeprisen er den vigtigste faktor i Arla, der kan påvirke vores resultat. Vi har brug for mælken for at udnytte mulighederne for skalering, innovation og branding. Arla skal betale en konkurrencedygtig pris både på kort og langt sigt for at sikre mælkeforsyningen. Værdiskabelsen over og under markedsprisen er retningsgivende for selskabets succes.

FORVENTNINGER TIL 2014

Omsætningen i omegnen af 79 mia. kr. forventes at blive realiseret i 2014. Årets resultat forventes at opfylde det opstillede mål på 3 procent af omsætningen, hvilket svarer til 2,4 mia. kr. Vores ambition er at levere en Arla-indtjening, i niveauet 3,25 - 3,35 DKK. Dette er naturligvis et skøn, der er underlagt usikkerhed, da markedforholdene i branchen hurtigt kan ændres. Vi forventer, at markederne og dermed også mælkeprisen kommer under pres i 2014. Arla har hele tiden fokus på strategiens tre elementer – kernemarkeder, nye markeder og effektivitet. Vi forventer, at vores markeder øges, så vi kan sælge den stigende produktion fra vores europæiske mejerier og på gårdene.

Fælles investering i udvikling

Arlas Strategi 2017 er ambitiøs, og vi ser i øjeblikket mange interessante investeringsmuligheder, blandt andet på de nye markeder. En stærk finansieringsmodel er påkrævet for at kunne udnytte disse muligheder. Sommetider er vi villige til at øge gearingen ud over det opstillede mål, hvis mulighederne er tilpas interessante, og forudsat at vi kan finde en måde at opfylde gearingsmålet på igen.

Der findes tre måder at finansiere Arlas vækst og udvikling på.

- Ejerne
- Selskabet
- Finansielle institutioner

Finansiering af vækst

Arla arbejder hårdt på at omdanne uudnyttet arbejdskapital, så den kan bruges til investeringer. Dette sker for eksempel under Programme Zero. Siden 2011 har programmet med succes forbedret pengestrømmen fra driftsaktiviteter, som så kan bruges til at

finansiere investeringer. I 2014 går Programme Zero ind i anden fase for at understrege, at Arla fortsat har fokus på at forbedre pengestrømmen og begrænse bundne midler. Den næste bølge af tiltag indeholder stort potentiale og forventes at frigive adskillige milliarder kroner i de kommende år.

Derudover skal finansiering sikres via pengeinstitutterne og kapitalmarkedet. Arla er kendetegnet ved sin solide kreditværdighed, en fleksibel gældsfordeling på flere forskellige finansieringskilder og en fornuftig

tilbagebetalingsprofil. Selskabet har en bredt baseret finansieringsplatform, som i 2013 blev suppleret med udstedelse af et EURO TERM Note-program som et supplement til andre finansieringskilder.

Det er vigtigt, at Arlas ejere bakker os op og er villige til at investere i selskabet. Det gør de ved at konsolidere. I henhold til Arlas nuværende konsolideringspolitik er 4,5 procent af Arla-indtjeningen konsolideret. Konsolideringen er generelt set delt mellem den individuelle kapital (en tredjedel) og kollektiv kapital (to tredjedele).

Prioritering af ressourcer

Efter finansieringen tildeles de disponible investeringsmidler en høj prioritering. Investeringerne prioriteres i samråd med selskabets forretningsområder.

I overensstemmelse med Strategi 2017 investerer vi i vækst, effektivitet (inklusive strukturelle rationaliseringer) og miljøinitiativer (f.eks. lettere lastvogne, dieselbesparelser og mindre CO₂-udslip).

FINANSIERING AF STRATEGI 2017



Arlas ambitiøse vækststrategi kræver en nøje afbalancering af de forskellige finansieringskilder.

Konsolideret resultatopgørelse 1. januar - 31. december

DKK Mio.	NOTE	2013	2012
Omsætning	1.1	73.600	63.114
Produktionsomkostninger	1.2	-56.576	-48.413
Bruttoresultat		17.024	14.701
Forsknings- og udviklingsomkostninger	1.2	-279	-202
Salgs- og distributionsomkostninger	1.2	-10.647	-9.496
Administrationsomkostninger	1.2	-3.406	-2.791
Andre driftsindtægter og -omkostninger	1.3	338	217
Andel af årets nettoresultat i joint ventures og associerede virksomheder	3.5	140	73
EBIT (resultat før renter og skat)		3.170	2.502
Specifikation:			
EBITDA (resultat før renter, skat, af- og nedskrivninger)		5.496	4.445
Af- og nedskrivninger	1.2	-2.326	-1.943
EBIT (resultat før renter og skat)		3.170	2.502
Finansielle indtægter og omkostninger	4.1	-660	-518
Resultat før skat		2.510	1.984
Skat	5.1	-274	-89
Årets resultat		2.236	1.895
Minoritetsinteresser		-35	-31
Andelshavere i Arla Foods amba		2.201	1.864

For resultatdisponering se side 59

3,0%

Resultatet udgør 3,0 procent af omsætningen, hvilket er i overensstemmelse med koncernens performancemål på tre procent.

Konsolideret totalindkomstopgørelse 1. januar - 31. december

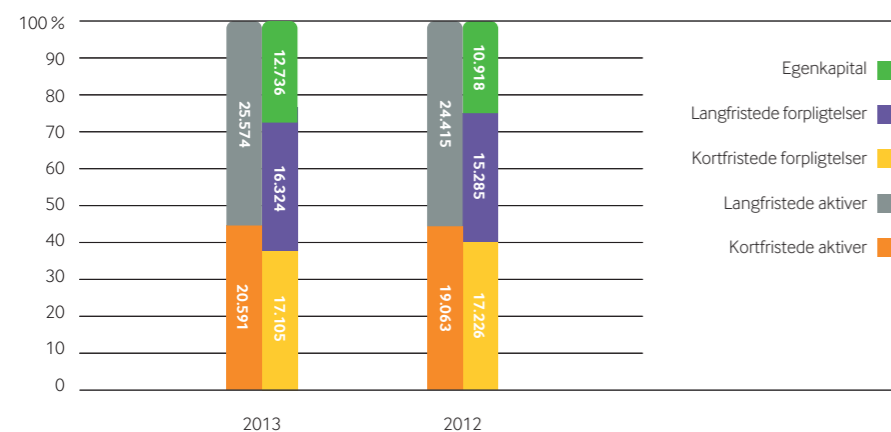
DKK mio.	NOTE	2013	2012
Årets resultat		2.236	1.895
Anden totalindkomst			
Poster, der ikke skal overføres til resultatopgørelsen:			
Aktuarmæssige gevinster/(tab) på ydelsesbaserede pensionsordninger mv.	4.7	168	-654
Skat af aktuarmæssige gevinster/(tab) på ydelsesbaserede pensionsordninger		-41	126
Poster, der efterfølgende skal overføres til resultatopgørelsen:			
Årets udskudte gevinster/(tab) af sikringsinstrumenter		70	68
Værdiregulering af sikringsinstrumenter overført til andre driftsindtægter		92	-46
Værdiregulering af sikringsinstrumenter overført til finansielle poster		188	-39
Værdiregulering af sikringsinstrumenter overført til produktionsomkostninger		-12	11
Værdiregulering af finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg		33	-4
Valutakursreguleringer af udenlandske virksomheder		-58	-59
Øvrige reguleringer		0	-70
Skat af poster, som skal overføres til resultatet		-54	-
Anden totalindkomst efter skat		386	-667
Totalindkomst i alt		2.622	1.228
Allokeret som følger:			
Andelshavere i Arla Foods amba		2.600	1.227
Minoritetsinteresser		22	1
I alt		2.622	1.228

Totalindkomsten viser årets værdiskabelse/-forringelse. Den omfatter årets resultat og bevægelser på egenkapitalen, der ikke er transaktioner med ejere, f.eks. aktuarmæssige bevægelser på ydelsesbaserede pensionsordninger og sikringsinstrumenter. Mælkeprisen påvirkes kun af årets nettoresultat og ikke af ændringer i anden totalindkomst.

Konsolideret balance 31. december

DKK mio.	NOTE	2013	2012
AKTIVER			
Langfristede aktiver			
Immaterielle aktiver	3.1.a	5.569	5.442
Materielle aktiver	3.3.a	16.851	15.644
Investering i joint ventures og associerede virksomheder	3.5	2.353	2.350
Udskudt skat	5.1.c	427	435
Andre langfristede aktiver		374	544
Langfristede aktiver i alt		25.574	24.415
Kortfristede aktiver			
Varebeholdninger	2.1.b	7.562	6.034
Tilgodehavender fra salg	2.1.c	6.762	6.723
Tilgodehavender fra joint ventures	3.5.b	41	83
Tilgodehavender fra associerede virksomheder	3.5.d	34	25
Afledte finansielle instrumenter		208	251
Aktuel skat		30	82
Tilgodehavende for ej indbetalte egenkapitalinstrumenter		111	-
Øvrige kortfristede aktiver		1.083	753
Værdipapirer		3.994	4.021
Likvide beholdninger		566	735
Kortfristede aktiver i alt ekskl. aktiver bestemt for salg		20.391	18.707
Aktiver bestemt for salg	3.6.a	200	356
Kortfristede aktiver i alt inkl. aktiver bestemt for salg		20.591	19.063
AKTIVER I ALT		46.165	43.478

BALANCE OPDELT PÅ HOVEDPOSTER



◀ Balancen har en sund og stabil sammensætning. Andelen af langfristede aktiver er på niveau med andre virksomheder i mejeribranchen. Langfristede aktiver er hovedsageligt finansieret af egenkapital og langfristede forpligtelser. Kortfristede aktiver overstiger kortfristede forpligtelser, hvilket er et sundt overordnet mål for likviditet.

Konsolideret balance 31. december

DKK mio.	NOTE	2013	2012
PASSIVER			
EGENKAPITAL			
Egenkapital før foreslået efterbetaling til ejere		11.676	9.643
Foreslået efterbetaling til ejere		900	1.112
Egenkapital tilhørende moderselskabets ejere		12.576	10.755
Minoritetsinteresser		160	163
Egenkapital i alt		12.736	10.918
FORPLIGTELSE			
Langfristede forpligtelser			
Pensionsforpligtelser	4.7	2.593	3.129
Hensatte forpligtelser	3.7	66	77
Udskudt skat	5.1.c	266	93
Lån	4.2	13.346	11.908
Øvrige langfristede forpligtelser	4.2	54	78
Langfristede forpligtelser i alt		16.324	15.285
Kortfristede forpligtelser			
Lån	4.2	6.600	7.269
Leverandørgæld	2.1.a	7.564	6.866
Gæld til joint ventures	3.5.b	2	-
Gæld til associerede virksomheder	3.5.d	9	15
Hensatte forpligtelser	3.7	314	188
Afledte finansielle instrumenter		623	864
Aktuel skat		80	27
Øvrige kortfristede forpligtelser		1.913	1.997
Kortfristede forpligtelser i alt ekskl. forpligtelser vedr. aktiver bestemt for salg		17.105	17.226
Forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg	3.6.b	-	49
Kortfristede forpligtelser i alt inkl. forpligtelser vedr. aktiver bestemt for salg		17.105	17.275
Forpligtelser i alt		33.429	32.560
PASSIVER I ALT		46.165	43.478

Konsolideret egenkapitalopgørelse 1. januar - 31. december

Koncernens egenkapitalopgørelse viser årets udvikling i nettoaktiver, dvs. koncernens aktiver fratrukket koncernens forpligtelser.

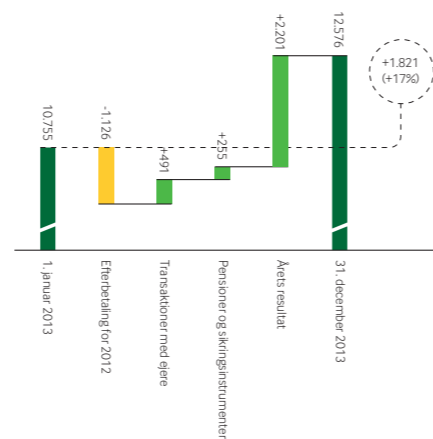
Pr. 31. december 2013 udgjorde egenkapitalen 12.736 mio. kr., svarende til en stigning på 1.818 mio. kr. i forhold til 31. december 2012. 25 procent af den samlede egenkapital er individuel kapital. Soliditeten målt som egenkapital i forhold til balanceresultatet var 28 procent pr. 31. december 2013 sammenlignet med 25 procent sidste år.

Overskuddet til konsolidering var 1.301 mio. kr., hvoraf 978 mio. kr. henlægges til særlige formål og 323 mio. kr. overføres til indskudskapital (2012: 469 mio. kr. til henlæggelsen til særlige formål og 283 mio. kr. til indskudskapital).

Pr. 31. december 2013 fusionerede Arla Foods amba med AFMP, hvorved Arla Milk Cooperative Limited (AMCo) blev andelshaver i Arla Foods amba. Som en del af transaktionen udstedte Arla Foods amba 41 mio. kr. som fælles kapital (kapitalkonto) og 501 mio. kr. som individuel kapital (indskudskapital).

Efterbetaling for 2012 blev udbetalt fra egenkapitalen i marts 2013. Betalingen udgjorde 1.126 mio. kr. efter kursregulering primært relateret til SEK.

UDVIKLING I EGENKAPITAL TILHØRENDE ARLA (Mio. DKK)



	KAPITALKONTO	LEVERANCEBASEDE EJERBEVISER	INDSKUDSKAPITAL	HENLÆGELSE TIL SÆRLIGE FORMÅL	RESERVEFOND B	RESERVE FOR VALUTAKURSREGULERING AF SIKRINGSINSTRUMENTER	RESERVE FOR VALUTAKURSREGULERING	FORESLÅET EFTERBETALING TIL EJERE	EGENKAPITAL TILHØRENDE ARLA FOODS AMBA	MINORITETSINTERESSER	EGENKAPITAL I ALT
Egenkapital 1. januar 2013	6.894	835	1.628	969	-	-673	-10	1.112	10.755	163	10.918
Årets resultat			323	978				900	2.201	35	2.236
Anden totalindkomst	83					337	-21	399	-13	386	
Totalindkomst i alt	83	-	323	978	-	337	-21	900	2.600	22	2.622
Kapital udstedt til nye ejere	41		501					542		542	
Betaling til ejere		-28	-23					-51		-51	
Udbytte til minoritetsinteresser										-38	-38
Køb af minoritetsinteresser	-139							-139	5	-134	
Salg af minoritetsinteresser	-5							-5	8	3	
Efterbetaling til ejere								-1.126	-1.126		-1.126
Valutakursreguleringer	19	-11	-22					14			-
Transaktioner med ejere i alt	-84	-39	456	-	-	-	-1.112	-779	-25	-804	
Egenkapital 31. december 2013	6.893	796	2.407	1.947	-	-336	-31	900	12.576	160	12.736

	KAPITALKONTO	LEVERANCEBASEDE EJERBEVISER	INDSKUDSKAPITAL	HENLÆGELSE TIL SÆRLIGE FORMÅL	RESERVEFOND B	RESERVE FOR VALUTAKURSREGULERING AF SIKRINGSINSTRUMENTER	RESERVE FOR VALUTAKURSREGULERING	FORESLÅET EFTERBETALING TIL EJERE	EGENKAPITAL TILHØRENDE ARLA FOODS AMBA	MINORITETSINTERESSER	EGENKAPITAL I ALT
Egenkapital 1. januar 2012	7.465	840	682	-	500	-667	53	491	9.364	162	9.526
Årets resultat			283	469				1.112	1.864	31	1.895
Anden totalindkomst	-568					-6	-63	-637	-30	-667	
Totalindkomst i alt	-568	-	283	469	-	-6	-63	1.112	1.227	1	1.228
Kapital udstedt til nye ejere	14		678					692		692	
Betaling til ejere		-18	-19					-37		-37	
Overførsel				500	-500						
Efterbetaling til ejere								-491	-491		-491
Valutakursreguleringer	-17	13	4								-
Transaktioner med ejere i alt	-3	-5	663	500	-500	-	-	-491	164	-	164
Egenkapital 31. december 2012	6.894	835	1.628	969	-	-673	-10	1.112	10.755	163	10.918

Regnskabsberetning

Arla Foods egenkapital er opdelt i individuelle beviser (leverancebaserede ejerbeviser og indskudskapital), der kan fordeles på de enkelte medlemmer og i fælles kapital (kapitalkonto og den vedtægtsbestemte henlæggelse til særlige formål). Herudover indgår en række regnskabstekniske konti, der føres i henhold til lovgivningen. Efterbetaling for det afsluttede regnskabsår vises som en særskilt post under egenkapitalen.

Fælles kapital

- Kapitalkonto, som omfatter koncernens ikke-fordelte egenkapital. I forbindelse med AFMP-fusionen blev der betalt DKK 41 m.
- I 2011 blev der oprettet en reserve til særlige poster, da den tidligere reservefond B blev overført til en ny reserve, som efter forslag fra bestyrelsen kan anvendes af repræsentantskabet til fuld eller delvis udligning af væsentlige, ekstraordinære tab eller nedskrivninger, jf. vedtægternes pkt. 19, stk. 3. Beløb tilføjet fra resultatdisponeringen udgør DKK 978 m.

Individuel kapital

- Leverancebaserede ejerbeviser oprettet i henhold til vedtægternes pkt. 19, stk. 1 (ii) og tilhørende bestemmelser. Denne konsolidering er stoppet fra 2010.
- Indskudskapital, der blev etableret i 2010 i henhold til vedtægternes pkt. 19, stk. 1 (iii) og tilhørende bestemmelser.
- Efterbetalinger til andelshavere indregnes separat under egenkapital, indtil de udbetales.

Beløb tilføjet fra resultatdisponeringen udgør DKK 323 m. Derudover blev der betalt 501 mio. DKK i forbindelse med AMCo-transaktionen.

Beløb, der konsolideres som indskudskapital ved den årlige resultatdisponering, forrentes med CIBOR + 1,5 procent. Beløb, som overføres til indskudskapital i forbindelse med fusioner, forrentes ikke. Rente udbetales sammen med efterbetalinger. Rente for 2013 udgør 18 mio. kr. sammenlignet med 16 mio. kr. i 2012.

Den enkelte andelshavers indestående på et leverancebaseret ejerbevis og indskudskapital kan udbetales over tre år efter ophør af medlemskab af Arla Foods amba i overensstemmelse med bestemmelserne i regulativet med forbehold for godkendelse fra repræsentantskabet. I 2013 blev der udbetalt 51 mio. kr. til andelshavere, som besluttede at forlade virksomheden. Det forventes, at der vil blive udbetalt 90 mio. kr. i 2014.

Indestående på individuelle konti er anført i den valuta, som er relevant for det land, hvori andelshaverne er registreret. Valutakursreguleringer beregnes årligt, og beløbet overføres derefter til kapitalkontoen.

Foreslået efterbetaling udgør 900 mio. kr., hvoraf rente af indskudskapital beløber sig til 18 mio. kr. I marts 2013 blev det besluttet at udbetale 1.112 mio. kr. i efterbetalinger og rente af indskudskapital i forbindelse med resultatdisponeringen for 2012.

Andre egenkapitalkonti

- Reserve for regnskabsmæssig sikring omfatter dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, som er klassificeret som og opfylder betingelser for sikring af fremtidige pengestrømme, og hvor den sikrede transaktion endnu ikke er realiseret.
- Reserve for valutakursregulering omfatter kursdifferencer opstået ved omregning af regnskaber for udenlandske virksomheder, herunder kursreguleringer vedrørende aktiver og forpligtelser, som udgør en del af koncernens nettoinvestering, samt kursreguleringer vedrørende sikringstransaktioner, som kurssikrer koncernen nettoinvestering.

Ikke-forringelsesklausul

Ifølge vedtægterne kan der ikke ske udbetalinger til ejere fra Arla Foods amba, som forringer summen af virksomhedens kapitalkonto og egenkapitalkonti i henhold til loven og IFRS. Ikke-forringelsesklausulen vurderes på baggrund af Arla-koncernens seneste årsrapport aflagt i henhold til IFRS. Individuelle konti, henlæggelse til særlige formål og foreslået efterbetaling til ejere er ikke omfattet af ikke-forringelsesklausulen.

Minoritetsinteresser

Datterselskabernes poster indregnes fuldt ud i koncernårsregnskabet. Minoritetsinteressers andel af årets resultat og af egenkapitalen i datterselskaber, som ikke er 100 procent ejet, indregnes som en del af henholdsvis koncernens resultat og egenkapital men vises særskilt. Minoritetsinteresser måles ved første indregning enten til dagsværdien af ejerandelen eller til den forholdsmæssige andel af dagsværdien af de erhvervede virksomheders identificerede aktiver, forpligtelser og eventuel-forpligtelser. Målingsmetoden for minoritetsinteresser vælges ud fra den enkelte transaktion og oplyses i noten vedrørende virksomhedssammenslutning.

Resultatdisponering	2013	2012
DKK mio.		
Årets resultat	2.236	1.895
Minoritetsinteresser	-35	-31
Arla Foods amba's andel af årets resultat	2.201	1.864

Forslag til resultatdisponering:

Efterbetaling for mælk	882	1.096
Rente af indskudskapital	18	16
Efterbetaling i alt	900	1.112

Overført til egenkapital:

Henlæggelse til særlige formål	978	469
Indskudskapital	323	283
Overført til egenkapital i alt	1.301	752

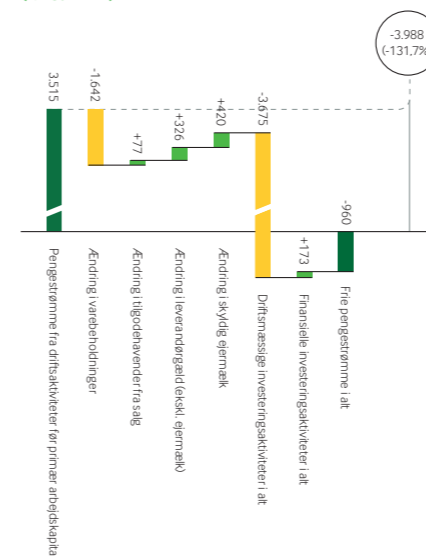
Resultatdisponering i alt	2.201	1.864
---------------------------	-------	-------

Koncernens pengestrømsopgørelse 1. januar - 31. december

Hver enkelt virksomheds succes, vækst og overlevelse afhænger af virksomhedens evne til at generere eller på anden måde skaffe likvide midler. Det, som gør, at Arla kan overleve, er de likvide ressourcer, ikke overskud, som blot er én indikator for økonomisk performance. Vores ejere ønsker efterbetaling, leverandører og långivere forventer betalinger og tilbagebetalinger, medarbejdere får løn for deres serviceydelser, og skattemyndighederne har et lovmæssigt krav på skatteindbetalinger. En pengestrømsopgørelse er således en vigtig del af virksomhedens rapportering.

DKK mio.	NOTE	2013	2012
Årets resultat		2.236	1.895
Af- og nedskrivninger	1.2.d	2.326	1.943
Andel af resultat i joint ventures og associerede virksomheder	3.5	-140	-73
Resultat af salg af virksomheder og ejendomme etc.		-	-59
Ændring i primær arbejdskapital	2.1.a	-973	1.436
Ændring i anden arbejdskapital		-886	-1.429
Øvrige driftsposter uden likviditetsmæssig effekt		-207	-3
Udbytte modtaget, joint ventures og associerede virksomheder		15	-
Finansielle indtægter	4.1	-37	-101
Finansielle omkostninger	4.1	697	619
Betalte renter		-481	-431
Modtagne renter		37	69
Ændring i udskudt skat		73	21
Betalt skat		-118	-88
Pengestrømme fra driftsaktiviteter i alt		2.542	3.799
Investering i immaterielle aktiver	3.1	-253	-136
Salg af immaterielle aktiver	3.1	-	19
Investering i materielle aktiver	3.3	-3.767	-3.303
Salg af materielle aktiver	3.3	345	37
Driftsmæssige investeringsaktiviteter i alt		-3.675	-3.383
Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter		-1.133	416
Investering i finansielle aktiver		-	-1.701
Salg af finansielle aktiver		173	-
Køb af virksomheder	3.4	-	-289
Salg af virksomheder		-	53
Finansielle investeringsaktiviteter i alt		173	-1.937
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter i alt		-3.502	-5.320
Frie pengestrømme i alt		-960	-1.521
Efterbetaling vedrørende forudgående regnskabsår		-1.126	-491
Indbetalt fra nye ejere		396	-
Udbetaling fra egenkapital vedr. udtrådte andelshavere		-51	-37
Lån optaget, netto	4.2	1.202	1.674
Ændring i kortfristede forpligtelser		321	680
Nettoændring i omsættelige værdipapirer		78	-78
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter i alt		820	1.748
Nettopengestrømme		-140	227
Likvide beholdninger 1. januar		735	504
Valutakursreguleringer af likvide beholdninger		-29	4
Likvide beholdninger 31. januar		566	735

SPECIFIKATION AF FRIE PENGESTRØMME (Mio. DKK)



Arlas regnskabspraksis

Den konsoliderede pengestrømsopgørelse præsenteres efter den indirekte metode, hvor årets resultat afstemmes med de totale nettopengestrømme fra driftsaktiviteter. Dette gøres ved at regulere årets resultat for poster uden likviditetsvirkning som f.eks. afskrivninger, poster som ikke vedrører koncernens driftsaktiviteter som f.eks. skat og salg af aktiver samt bevægelser på arbejdskapitalen i perioden.

Regnskabsberetning

Pengestrømme fra driftsaktiviteter var 2.542 mio. i 2013 sammenlignet med 3.799 mio. kr. i 2012. Nedgangen i pengestrømme fra driftsaktiviteter repræsenterede et fald på 1.257 mio. kr..

Arbejdskapital, som er summen af varebeholdninger og tilgodehavender fra salg fratrukket leverandørgæld, udgjorde 6.760 mio. kr. pr. 31. december 2013 mod 5.891 mio. kr. i 2012. Arla forstærkede sit fokus på at øge pengestrømme fra driftsaktiviteter (Programme Zero). Den positive effekt af dette er opvejet af effekten af en højere mælkepris, en stigende omsætning og opbygning af varebeholdninger til levering for kontrakter i 2014.

Pengestrømme fra finansielle investeringsaktiviteter udgjorde -3.502 mio. kr. mod -5.320 mio. kr. i 2012. Årets investeringer i materielle aktiver udgjorde -3.767 mio. kr.

Frie pengestrømme udgjorde -960 mio. kr. i 2013 mod -1.521 mio. kr. i 2012. Disse beregnes som pengestrømme fra driftsaktiviteter fratrukket pengestrømme fra investeringsaktiviteter.

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter udgjorde 820 mio. kr. der er påvirket af indbetalte midler fra nye ejere på 396 mio. kr. Likvider udgjorde 566 mio. kr. mod 735 mio. kr. sidste år.

Noteoversigt og anvendt regnskabspraksis

Noter og regnskabspraksis er opdelt i sektioner, der beskriver de forskellige dele af regnskabet. Sektionerne omhandler anvendt regnskabspraksis, skøn og usikkerheder, talspecifikationer og kommentarer til tallene.

Koncernregnskabet præsenteres i danske kroner (DKK), som er moderselskabets funktionelle valuta.

Note 1. Primær drift	63
Note 1.1 Omsætning	63
Note 1.2 Omkostninger	65
Note 1.3 Andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger	67
Note 2. Arbejdskapital	68
Note 2.1 Primær nettoarbejdskapital	68
Note 3. Andre driftsaktiver og driftsmæssige forpligtelser	70
Note 3.1 Immaterielle aktier	70
Note 3.2 Værdiforringelsestest	72
Note 3.3 Materielle aktiver	73
Note 3.4 Virksomhedssammenslutninger	75
Note 3.5 Joint ventures og associerede virksomheder	77
Note 3.6 Aktiver bestemt for salg	79
Note 3.7 Hensatte forpligtelser	80
NOTE 4. Finansielle forhold	81
Note 4.1 Finansielle poster	81
Note 4.2 Nettorentebærende gæld	
Note 4.3 Finansielle risici	87
Note 4.4 Afledte finansielle instrumenter	93
Note 4.5 Oplysninger om finansielle instrumenter	94
Note 4.6 Overførsel af finansielle aktiver	96
Note 4.7 Pensionsforpligtelser	96
NOTE 5: Øvrige forhold	100
Note 5.1 Skat	100
Note 5.2 Honorarer til revisorer udpeget af repræsentantskabet	102
Note 5.3 Afslutning af ledelsen og ledelsestransaktioner	102
Note 5.4 Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser	103
Note 5.5 Begivenheder efter balancedagen	103
Note 5.6 Fremtidige standarder for implementering af nye eller ændrede IFRS'er	103
Koncernoversigt	104

Sammendrag af væsentlige elementer i regnskabspraksis

Koncernregnskabet i denne årsrapport er udarbejdet i overensstemmelse med de internationale regnskabsstandarder (IFRS) udstedt af IASB (International Accounting Standards Board) og godkendt af EU. Koncernårsregnskabet blev godkendt til offentliggørelse af virksomhedens bestyrelse den 18. februar 2014 og fremlagt til godkendelse af repræsentantskabet den 26. februar 2014.

Ændring i anvendt regnskabspraksis - Vedtagelse af nye eller ændrede IFRS standarder

Efter ændringen af IAS 19, beregnes rente på nettoforpligtelsen (aktivet) på ydelsesbaserede pensionsordninger med den samme diskonteringsrente i modsætning til tidligere, hvor denne rente kun blev anvendt på den ydelsesbaserede forpligtelse og det forventede afkast på ordningernes aktiver i stedet blev anvendt for disse. Denne ændring har øget koncernens finansielle omkostninger med DKK 57 mio i 2013. Eftersom indarbejdelse af ændringerne med tilbagevirkende kraft kun ville have medført en uvæsentlig indvirkning på regnskabsårene, har Arla fuldt implementeret ændringen i 2013 uden at ændre tidligere års sammenligningstal og oplysninger.

I tillæg til ovenstående har Arla vurderet, at anvendelsen af andre nye IFRS-ændringer har ikke haft en væsentlig indvirkning på koncernregnskabet.

IASB har udstedt en række nye eller ændrede og reviderede regnskabsstandarder og fortolkningsbidrag, der endnu ikke er trådt i kraft.

IASB har udstedt IFRS 9 Finansielle instrumenter og ændringer til IFRS 9, som finder anvendelse for regnskabsår, der begynder på eller efter den 1. januar 2015. Den nye standard og ændringen er endnu ikke blevet godkendt af EU. Arla har vurderet effekten af standarden og vurderet, at det i sin nuværende ordlyd ikke vil have nogen væsentlig indvirkning på koncernregnskabet.

De godkendte, men endnu ikke- effektive standarder og fortolkningsbidrag vil blive implementeret, når de bliver obligatoriske for Arla.

Koncernregnskabet

Koncernregnskabet er udarbejdet som et sammendrag af moderselskabets og de enkelte datterselskabers regnskaber opgjort efter koncernens regnskabspraksis. Omsætning, omkostninger, aktiver, forpligtelser samt poster, der indgår i datterselskabernes egenkapital, sammendrages og præsenteres post for post i koncernregnskabet. Der elimineres for koncerninterne aktiebesiddelser, mellemværender og transaktioner samt eventuelle urealiserede indtægter og omkostninger fra koncerninterne transaktioner.

Koncernregnskabet omfatter Arla Foods amba (moderselskabet) og de datterselskaber, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50 procent af stemmerettighederne eller på anden måde har bestemmende indflydelse for at opnå fordele ved sine aktiviteter. Virksomheder, hvor koncernen har fælles bestemmelse i henhold til kontrakt, anses som joint ventures. Virksomheder, hvori koncernen udøver betydelig, men ikke bestemmende indflydelse, betragtes som associerede virksomheder. Betydelig indflydelse opnås typisk ved direkte eller indirekte at eje eller råde over mere end 20 procent, men mindre end 50 procent, af stemmerettighederne i en virksomhed. Urealiserede gevinster (dvs. fortjenester fra salg til joint ventures eller associerede virksomheder, hvorved kunden betaler med midler, som delvist ejes af koncernen) fra transaktioner med joint ventures og associerede virksomheder elimineres i den regnskabsmæssige værdi af investeringen i forhold til koncernens kapitalandele i virksomheden. Urealiserede tab elimineres på samme måde som urealiserede gevinster, men kun i den udstrækning der ikke er tegn på værdiforringelse. Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af historiske kostpriser med undtagelse af visse poster med andre målingsgrundlag, som er beskrevet i denne regnskabspraksis.

Omregning af transaktioner og monetære poster i fremmed valuta

For hver af de rapporterende virksomheder i koncernen fastsættes en funktionel valuta, som er den valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori den enkelte rapporterende virksomhed opererer. Når en rapporterende virksomhed udfører transaktioner i fremmed valuta, angives transaktionen i den funktionelle valuta til den kurs, der var gældende på transaktionsdagen. Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster. Ikke-monetære poster som f.eks. materielle aktiver, som måles på baggrund af historisk kostpris i en fremmed valuta, omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta.

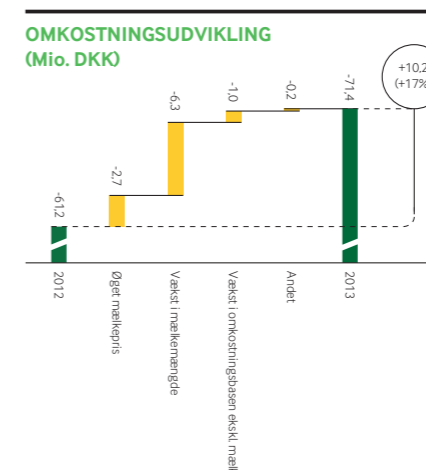
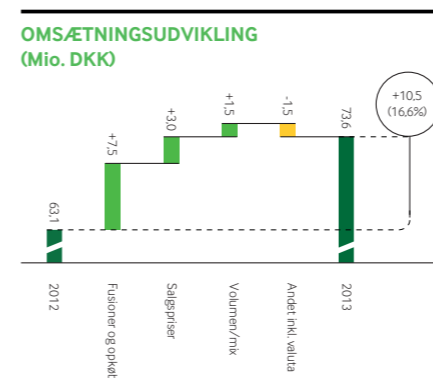
Omregning af udenlandske transaktioner

Aktiver og forpligtelser i koncernvirksomheder, herunder andelen af nettoaktiver og goodwill i joint ventures og associerede virksomheder med en anden funktionel valuta end danske kroner, omregnes til danske kroner efter valutakursen ultimo. Omsætning, omkostninger og andel af årets resultat omregnes til DKK efter den gennemsnitlige månedlige valutakurs, hvis denne ikke er væsentligt forskellig fra transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer indregnes i anden totalindkomst og akkumuleres i reserven for valutakursregulering. Ved delvis afståelse af datterselskaber, associerede virksomheder og joint ventures overføres det relevante forholdsmæssige beløb af den akkumulerede reserve for valutakursregulering til årets resultater sammen med eventuelle gevinster eller tab vedrørende afståelsen. Tilbagebetaling af mellemværender, der anses for en del af nettoinvesteringen, anses ikke i sig selv for delvis afståelse af datterselskabet.

Note 1 Primær drift

2013 var et rekordår for Arla. Omsætningsvæksten på 16,6 procent var delvist drevet af koncernens opkøb i 2012. Arlas organiske vækst var især drevet af vækst i ikke-kernemarkeder og prisstigning på det globale marked. Vækst i omsætningen er dog ikke et mål i sig selv, hvis det medfører tilsvarende eller højere omkostningsstigninger. Skalerbarhed er derfor en målsætning: Arlas omsætning skal vokse dobbelt så hurtigt som omkostningerne. Et skalerbarhedsniveau på 1:1,6 er rapporteret for 2013.

Denne notesektion fokuserer på koncernens performance. Specifikationerne omfatter oplysninger om omsætningens fordeling på forretningsområder og produktkategorier. Organisk vækst er justeret for påvirkning af fusioner, opkøb og valuta. Noten angiver de indvejede mælkemængder fra ejere samt kontraktleverandører og omkostningerne til mælken, som er den væsentligste hovedomkostningspost i vores resultatopgørelse. De samlede omkostninger hertil er den forudbetalte pris for mælk. Efterbetaling fremkommer som en del af koncernens resultatdisponering og indgår derfor ikke i omkostningerne.



NOTE 1.1 OMSÆTNING

Anvendt regnskabspraksis

Omsætning fra salg af mælkeprodukter og andre fødevarerprodukter indregnes i resultatopgørelsen,

når levering og risikoen for produkterne er overgået til køber, omsætningsbeløbet kan opgøres pålideligt og forventes modtaget. Omsætningen omfatter fakturerede salg for året med fradrag af salgsrabatter,

kontantrabatter, moms og afgifter. Omsætningen pr. forretningsområde/geografisk marked og produktkategori er baseret på koncernens interne regnskabsaflæggelse.

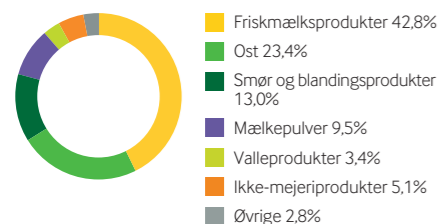
Note 1.1 Omsætning fordelt på forretningsområde/marked

DKK mio.	2013		2012
	ORGANISK VÆKST	OMSÆTNING	OMSÆTNING
Consumer UK	3,4%	19.217	15.760
Consumer Sweden	-2,7%	11.592	11.823
Consumer Finland	10,3%	2.677	2.421
Consumer Denmark	1,3%	6.569	6.837
Consumer Germany	8,7%	10.782	6.891
Consumer Netherlands	16,5%	1.746	1.495
Kernemarkeder i alt	3,5%	52.583	45.227
Consumer International – Russia	44,3%	857	634
Consumer International – Middle East & Africa	11,6%	3.337	3.045
Consumer International – China*	54,0%	119	78
Consumer International – TPM	61,7%	1.084	671
Arla Foods Ingredients	9,6%	2.392	2.215
Vækstmarkeder i alt	24,7%	7.789	6.643
Værdimarkeder	5,2%	4.667	4.442
Global Categories and Operations – Trading	28,0%	6.712	5.263
Andre		1.849	1.539
Omsætning i alt	6,6%	73.600	63.114

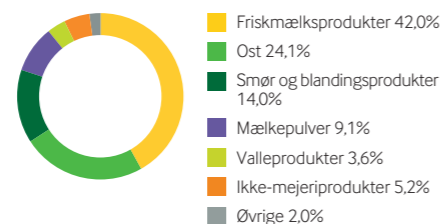
* Vores salg til Kina inkl. TPM og andre områder udgør ca. 1.200 mio kr. sammenlignet med ca. 750 mio. kr. i 2012

Note 1.1 Omsætning fordelt på produktkategori

**OMSÆTNING FORDELT PÅ
PRODUKTKATEGORI, 2013**



**OMSÆTNING FORDELT PÅ
PRODUKTKATEGORI, 2012**



Regnskabsberetning

Omsætningen for 2013 udgjorde i alt 73.600 mio. kr. sammenlignet med 63.114 mio. kr. i 2012, hvilket er en stigning på 16,6 procent. Omsætningsvæksten er primært drevet af helårseffekten af fusioner i 2012, men også af en solid organisk vækst på 6,6 procent i 2013.

Kernemarkeder i alt viser en organisk vækst på 3,5 procent, som primært relaterer sig til pristigninger, mens vækstmarkeder i alt viser en organisk vækst på 24,7 procent og nu udgør 10 procent af den totale omsætning. Især Rusland og Mellemøsten viser høje vækstrater. I tabellen består Kina kun af eksport af forbrugsgoder i Consumer International.

Vores samlede salg til Kina, inklusive TPM og andre områder, udgør i alt ca. 1.200 mio. kr. i forhold til ca. 750 mio. kr. i 2012.

Den største kategori er friskmælksprodukter (FDP), som hovedsageligt sælges på kernemarkeder. Kategorien tegner sig for næsten halvdelen af den samlede omsætning. FDP omfatter mælk, fløde, madlavningsingredienser, UHT og yoghurt. Organisk vækst ligger på ca. 9 procent, hovedsageligt som følge af pristigninger.

Salget af ost udgør 23 procent af den samlede omsætning og omfatter gul ost, primært på kernemarkeder, og andre ostekategorier verden

over – flødeost, hvid ost og skimmelost. Den organiske vækst inden for dette område er begrænset – på kernemarkeder er væksten negativ, men solide omsætningsstigninger på vækstmarkeder mere end kompenserer for dette. Kategorierne hvid ost, skimmelost og flødeost viser sund vækst, mens gul ost ikke klarer sig så godt. Der ses betydelig vækst inden for mælkepulverkategorien, som med ca. 10 procent af den samlede omsætning dog kun udgør en relativt lille del af forretningen.

NOTE 1.2 OMKOSTNINGER

Anvendt regnskabspraksis

Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter varekøb (herunder indkøb af mælk fra ejere) og direkte og indirekte omkostninger (herunder af- og nedskrivninger på produktionsanlæg mv. samt lønomkostninger) forbundet med årets omsætning. Indkøb af mælk fra ejere er indregnet med aconto-priserne for regnskabsperioden og indeholder således ikke efterbetaling, der indgår som en del af årets resultat og dermed i overskudsdisponeringen.

Forsknings- og udviklingsomkostninger

Omkostninger til forskning og udvikling omfatter omkostninger, herunder lønomkostninger og af- og nedskrivninger, som direkte eller indirekte kan henføres til koncernens forsknings- og udviklingsaktiviteter. Forskningsomkostninger udgiftsføres, efterhånden som de afholdes.

Udviklingsomkostninger indregnes til kostpris under immaterielle aktiver fra det tidspunkt, hvor produktet anses for teknisk og kommercielt levedygtigt, men udgiftsføres i alle andre situationer. Normalt er disse kriterier først opfyldt sent i udviklingsfasen. Kapitaliserede udviklingsomkostninger måles til kostpris.

Salgs- og distributionsomkostninger

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

Administrationsomkostninger

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

Note 1.2.a Omkostninger

DKK mio.

	2013	2012
Produktionsomkostninger	-56.576	-48.413
Forsknings- og udviklingsomkostninger	-279	-202
Salgs- og distributionsomkostninger	-10.647	-9.496
Administrationsomkostninger	-3.406	-2.791
I alt	-70.908	-60.902
heraf:		
Omkostninger til rå mælk	-35.635	-26.625
Personaleomkostninger	-8.342	-7.753
Af- og nedskrivninger	-2.326	-1.943
Andre omkostninger	-24.605	-24.581
I alt	-70.908	-60.902

Note 1.2.b Omkostninger til rå mælk

DKK mio.

Omkostninger til ejermælk	-26.901	-19.127
Omkostninger til anden mælk	-8.734	-7.498
Omkostninger til rå mælk i alt	-35.635	-26.625

(mio. kg)

Indvejning af ejermælk	9.474	7.529
Indvejning af anden mælk	3.202	2.881
Indvejet mælk i alt i mio. kg	12.676	10.410

Note 1.2.c Personaleomkostninger

DKK mio.

Lønninger og vederlag	-7.192	-6.543
Pensioner - ydelsesbaserede pensionsordninger	-23	-26
Pensioner - bidragsbaserede pensionsordninger	-490	-416
Andre udgifter til social sikring	-637	-768
Personaleomkostninger i alt	-8.342	-7.753

Personaleomkostninger vedrører:

Produktionsomkostninger	-4.503	-4.295
Forsknings- og udviklingsomkostninger	-107	-77
Salgs- og distributionsomkostninger	-2.374	-2.372
Administrationsomkostninger	-1.358	-1.009
Personaleomkostninger i alt	-8.342	-7.753

Gennemsnitligt antal medarbejdere, fuldtid

	19.577	18.112
--	---------------	---------------

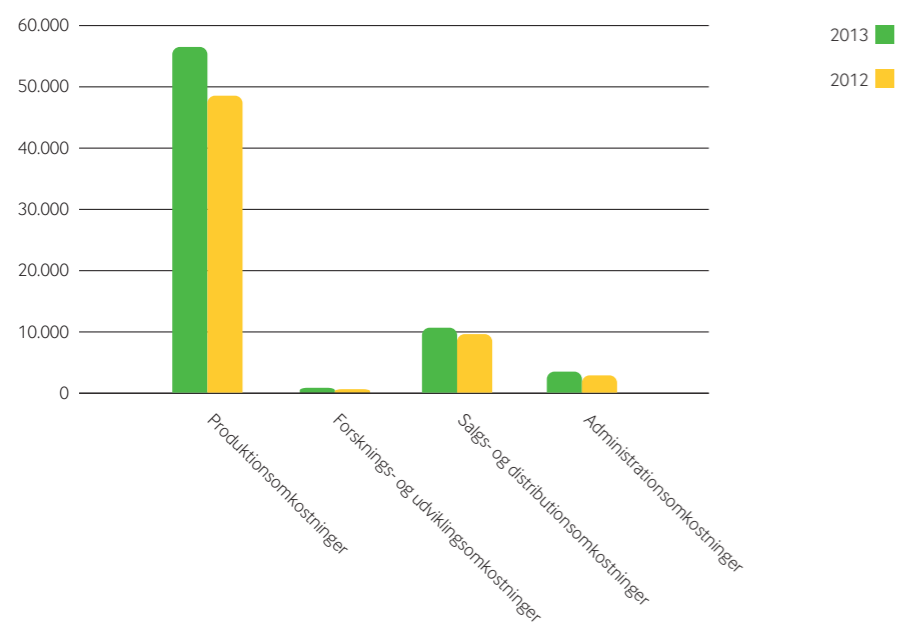
Note 1.2.d Af- og nedskrivninger

	2013	2012
DKK mio.		
Afskrivninger, immaterielle aktiver	-219	-177
Afskrivninger, materielle aktiver	-1.970	-1.698
Nedskrivninger, materielle aktiver	-137	-68
Af- og nedskrivninger i alt	-2.326	-1.943

Af- og nedskrivninger vedrører:

Produktionsomkostninger	-1.833	-1.499
Forsknings- og udviklingsomkostninger	-13	-8
Salgs- og distributionsomkostninger	-181	-144
Administrationsomkostninger	-299	-292
Af- og nedskrivninger i alt	-2.326	-1.943

SAMLET OMKOSTNINGSFORDELING



Regnskabsberetning

De samlede produktions-, forsknings- og udviklingsomkostninger, salgs- og distributionsomkostninger og administrationsomkostninger er steget med 16,2 procent, hvilket er lige under stigningen i omsætningen på 16,6 procent.

Den forudbetalte mælkepris fastsættes for at nå et niveau på tre procent af omsætningen. Fokus er imidlertid på at holde alle omkostninger nede for at

kunne udbetale den højeste mulige mælkepris til ejerne via mælkeprisen og efterbetaling. Generelt er omkostningerne steget på grund af øget aktivitet efter fusionerne med MUH og Milk Link i 2012. Omkostningen pr. kg behandlet mælk er faldet som følge af stordriftsfordele.

Den samlede indvejning af råmælk er steget med 2.266 mio. kg mælk, som hovedsageligt leveres af vores ejere. Den større mængde har øget omkostningerne med 34 procent.

Der er indført væsentlige effektiviseringsprogrammer for at hjælpe os med at holde omkostningerne nede og således sikre en høj forudbetalt mælkepris til ejerne.

NOTE 1.3 ANDRE DRIFTSINDTÆGTER OG DRIFTSOMKOSTNINGER

Anvendt regnskabspraksis

Andre driftsindtægter og -omkostninger vedrører regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til

koncernens hovedaktiviteter. Disse poster omfatter gevinster og tab i forbindelse med salg af immaterielle aktiver og materielle aktiver etc.

Note 1.3.a Andre driftsindtægter

	2013	2012
DKK mio.		
Gevinst ved salg af immaterielle og materielle aktiver	219	64
Gevinst ved salg af virksomheder	-	78
Salg af elektricitet	60	59
Lejeindtægter og andre sekundære indtægter	28	34
Finansielle instrumenter	92	-
Andre poster	186	167
Andre driftsindtægter i alt	585	402

Note 1.3.b Andre driftsomkostninger

DKK mio.		
Tab ved salg af immaterielle og materielle aktiver	-31	-30
Omkostninger ved salg af elektricitet	-44	-42
Finansielle instrumenter	-	-46
Andre poster	-172	-67
Andre driftsomkostninger i alt	-247	-185

Regnskabsberetning

Andre sekundære poster omfatter indtægter og omkostninger vedrørende salg af overskudsenergi fra kondensanlæg. Nettoresultatet af dette i

Gevinsten ved afhændelse af virksomheder i 2012 vedrører salg af datterselskabet Arla Foods S.p.a. i Polen og kapitalandelen i Mengniu Arla Dairy, som blev solgt i forbindelse med investeringen i COFCO Dairy Holding Limited, Kina.

2013 er 16 mio. kr. i forhold til 17 mio. kr. i 2012. Gevinster og tab vedrørende salg af aktiver udgør en gevinst på 219 mio. kr. og et tab på 31 mio. kr.

Note 2 Arbejdskapital

Arbejdskapital er et af de mål, der i de seneste år har bidraget til at finansiere væksten og reducere gearingen, og den står højt på vores finansielle dagsorden. I 2013 forstærkede vi som en del af Programme Zero vores fokus på at reducere varebeholdninger ved at optimere den interne planlægning og nøjagtigheden af vores prognoser. I Arla arbejder vi fokuseret på at nedbringe pengebinding i den primære arbejdskapital, dvs. varebeholdninger og tilgodehavender fra salg fratrukket leverandørgæld. Dette er et løbende fokusområde, efterhånden som forretningen vokser.

Denne note viser udviklingen i komponenterne i den primære arbejdskapital, der bruges til at sikre virksomhedens forretningsmæssige performance.

NOTE 2.1 NETTOARBEJDSKAPITAL

Anvendt regnskabspraksis

Varebeholdninger

Varebeholdninger måles til kostprisen opgjort efter FIFO-metoden eller nettorealisationsværdien, hvor denne er lavere. Nettorealisationsværdien fastsættes under hensyntagen til varebeholdningernes omsættelighed, kurans og skøn over salgsprisen med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der skal afholdes for at effektivere salget.

Kostprisen for råvarer og hjælpematerialer samt handelsvarer omfatter anskaffelsesprisen med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Acontoprisen til Arla Foods ambas ejere bruges som anskaffelsespris for mælk fra ejere.

Kostprisen for varer under fremstilling og fremstillede varer omfatter også en passende andel af indirekte produktionsomkostninger, herunder afskrivninger, på grundlag af produktionsanlæggenes normale driftskapacitet.

Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg indregnes til det fakturerede beløb med fradrag af nedskrivninger af beløb, som anses for uerholdelige (til amortiseret kostpris). Nedskrivninger opgøres som forskellen mellem den regnskabsmæssige værdi og nutidsværdien af de forventede pengestrømme. Nedskrivninger vurderes for større individuelle tilgodehavender eller i grupper på porteføljeniveau baseret på tilgodehavendernes alder og løbetid samt tidligere erfaringer med tab.

Leverandørgæld

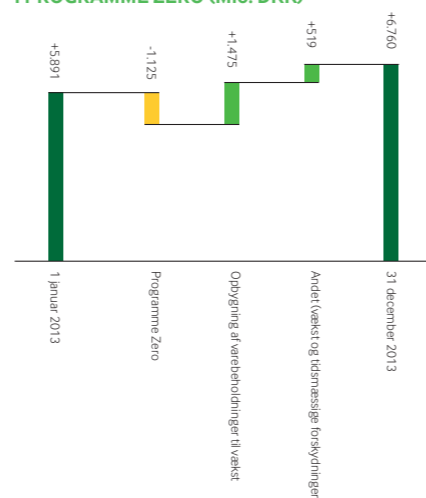
Gæld til leverandører måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til de fakturerede beløb.

Usikkerhed og skøn

Varebeholdninger

Enhederne i koncernen, som anvender standardomkostninger til beregning af varebeholdninger, reviderer indirekte produktionsomkostninger mindst en gang om året. Standardomkostninger revideres

UNDERLIGGENDE FORBEDRINGER I PROGRAMME ZERO (Mio. DKK)



også, hvis de afviger væsentligt fra den faktiske kostpris for det individuelle produkt. Indirekte produktionsomkostninger er beregnet på baggrund af relevante forudsætninger med hensyn til kapacitetsudnyttelse, produktionstid og andre faktorer, der kendetegner det enkelte produkt.

Beregningen af nettorealisationsværdien kræver et skøn, især ved beregning af salgsprisen for discountprodukter og bulkprodukter, der skal afsættes på verdensmarkedet.

Tilgodehavender

Tilgodehavender nedskrives baseret på en individuel vurdering af tegn på værdiforringelse i forbindelse med kunders insolvens, forventede insolvens og en matematisk beregning baseret på gruppering af tilgodehavender efter antal dages løbetid. Yderligere nedskrivninger kan blive nødvendige i fremtidige regnskabsperioder, hvis kunders økonomiske forhold bliver forværret, og de dermed ikke er i stand til at opfylde deres betalingsforpligtelser. Bevægelser for året i nedskrivninger af tilgodehavender vedrørende salg og tjenesteydelser er vist forneden.

Note 2.1.a Primær nettoarbejdskapital

DKK mio.

	2013	2012
Varebeholdninger	7.562	6.034
Tilgodehavender fra salg	6.762	6.723
Leverandørgæld	-7.564	-6.866
Primær nettoarbejdskapital i alt	6.760	5.891
Gæld vedr. ejermælk	2.018	1.677
Primær nettoarbejdskapital fratrukket ejermælk i alt	8.778	7.568

Note 2.1.b Varebeholdninger

DKK mio.

	2013	2012
Varebeholdninger, brutto	7.728	6.115
Hensættelse til nedskrivninger	-166	-81
Varebeholdninger i alt	7.562	6.034
Råvarer og hjælpematerialer	1.665	1.464
Varer under fremstilling	684	534
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	5.213	4.036
Varebeholdninger i alt	7.562	6.034

Note 2.1.c Tilgodehavender fra salg

DKK mio.

Tilgodehavender fra salg

	2013	2012
Tilgodehavender fra salg inden hensættelse til dækning af tab	6.853	6.805
Hensættelse til dækning af tab	-91	-82
Tilgodehavender fra salg i alt, netto	6.762	6.723
Nedskrivning til tab på debitorer, 1. januar	82	82
Valutakursreguleringer	1	-
Tilgang	11	-
Tilgange vedrørende fusioner og opkøb	-	1
Anvendte nedskrivninger	-3	-1
Nedskrivning til tab på debitorer, 31. december	91	82

Regnskabsberetning

Den reducerede pengebinding i arbejdskapital har i de seneste år bidraget til at finansiere vækst og reducere gearing, og den står stadig højt på Arlas finansielle dagsorden under projektet Programme Zero.

Processer på tværs af koncernen er blevet optimeret med fokus på betalingsbetingelser over for såvel kunder som leverandører. I 2013 forstærkede vi vores fokus på at reducere varebeholdninger ved at optimere den interne planlægning og nøjagtigheden af vores prognoser. På trods af disse initiativer er varebeholdninger steget med 1.528 mio. kr. Den

væsentligste årsag er øget aktivitet, herunder store lagerbeholdninger for at sikre levering i henhold til nye kontrakter, der træder i kraft i 2014. Varebeholdninger påvirkes yderligere af stigningen i den forudbetalte mælkepris. Alle Programme Zero-initiativer havde en anslået effekt på ca. 1.100 mio. kr. i 2013.

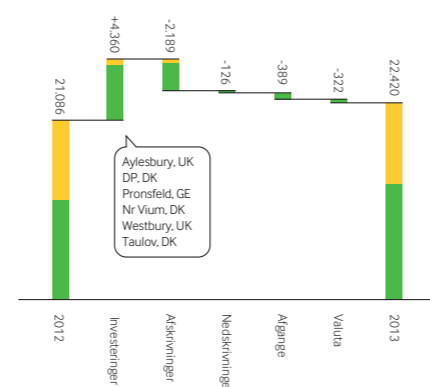
Note 3. Andre driftsaktiver og andre driftsmæssige forpligtelser

I 2013 investerede Arla lidt over 3,9 mia. kr. i kapacitetsudvidelser samt effektivitets- og miljøforbedringer, kvalitet og innovation. Målet er at bidrage til at øge rentabiliteten af Arlas globale forretning og således forbedre den langsigtede indtjening for Arlas ejere. Samtidig vil vi gøre produktionen mere effektiv og miljøvenlig.

I denne note specificeres både koncernens immaterielle og materielle aktiver, udviklingen af disse samt afskrivningerne. De immaterielle og materielle aktiver udgør størstedelen af koncernens langfristede aktiver.

Yderligere specificeres udførte værdiforringelsestest, som er forbundet med stor usikkerhed, hvorfor der også er foretaget en følsomhedsanalyse.

UDVIKLING I IMMATERIELLE OG MATERIELLE AKTIVER (Mio. DKK)



NOTE 3.1 IMMATERIELLE AKTIVER

Anvendt regnskabspraksis

Goodwill

Goodwill repræsenterer den merpris, som koncernen betaler ud over dagsværdien af nettoaktiverne i en erhvervet virksomhed.

Goodwill indregnes ved første indregning til kostpris som beskrevet under "Virksomhedssammenlutninger". Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Den regnskabsmæssige værdi af goodwill allokteres til koncernens pengestrømsfrembringende enheder, der følger den ledelsesmæssige struktur og interne

økonomistyring. Pengestrømsfrembringende enheder er den mindste gruppe aktiver, som er i stand til at frembringe selvstændige pengestrømme.

Licenser og varemærker etc.

Licenser og varemærker indregnes ved første indregning til kostpris. Kostprisen afskrives derefter lineært over den forventede brugstid, dog maksimalt 20 år.

IT-udvikling

Omkostninger i forskningsfasen i forbindelse med udførelse af generelle vurderinger af koncernens IT-behov og tilgængelige teknologier udgiftsføres, efterhånden som de afholdes.

Direkte henførbare omkostninger, som afholdes i IT-udviklingsfasen i forbindelse med design, programmering, installation og testning af projekter, inden de er klar til kommerciel brug, aktiveres som immaterielle aktiver. Disse omkostninger kapitaliseres kun, hvis udgiften kan måles pålideligt, projektet er teknisk og kommercielt levedygtigt, fremtidig økonomisk gevinst er sandsynlig, og koncernen har tilstrækkelige ressourcer til at færdiggøre og anvende aktivet. IT-udvikling afskrives lineært over fem - otte år.

Note 3.1.a Immaterielle aktiver

DKK mio.

2013

	GOODWILL	LICENSER OG VAREMÆRKER ETC.	IT-UDVIKLING	I ALT
Kostpris 1. januar	4.622	781	1.397	6.800
Valutakursreguleringer	-74	-29	-7	-110
Tilgange	63	27	226	316
Reklassifikation	-	-3	116	113
Afgange	-	-	-261	-261
Kostpris 31. december	4.611	776	1.471	6.858
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-392	-966	-1.358
Valutakursreguleringer	-	25	2	27
Årets afskrivninger	-	-63	-156	-219
Reklassifikation	-	3	-3	-
Afskrivning på afgange	-	-	261	261
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-427	-862	-1.289
Regnskabsmæssig værdi 31. december	4.611	349	609	5.569

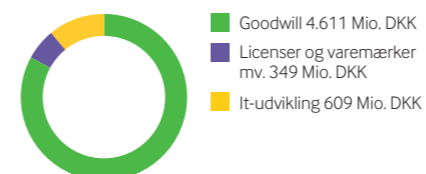
Note 3.1.a Immaterielle aktiver (fortsat)

DKK mio.

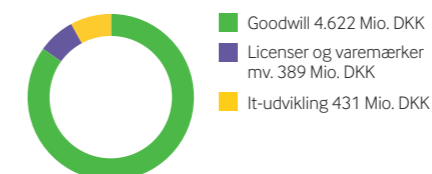
2012

	GOODWILL	LICENSER OG VAREMÆRKER ETC.	IT-UDVIKLING	I ALT
Kostpris 1. januar	3.904	770	1.260	5.934
Valutakursreguleringer	62	7	1	70
Tilgange	-	18	118	136
Fusioner og opkøb	656	4	22	682
Reklassifikation	-	5	11	16
Afgange	-	-23	-15	-38
Kostpris 31. december	4.622	781	1.397	6.800
Af- og nedskrivninger 1. januar	-	-322	-859	-1.181
Valutakursreguleringer	-	-4	-1	-5
Årets afskrivninger	-	-63	-113	-176
Reklassifikation	-	-5	-5	-10
Afskrivning på afgange	-	2	12	14
Af- og nedskrivninger 31. december	-	-392	-966	-1.358
Regnskabsmæssig værdi 31. december	4.622	389	431	5.442

IMMATERIELLE AKTIVER 2013



IMMATERIELLE AKTIVER 2012



Regnskabsberetning

Immaterielle aktiver udgjorde 5.569 mio. kr. mod 5.442 mio. kr. sidste år. Afskrivninger beløb sig til -219 mio. kr. Der blev ikke foretaget nogen nedskrivninger i 2013.

Goodwill

Primobalancer for goodwill vedrørte primært Arla Foods UK, Arla Ingman i Finland og Milko i Sverige. Værdiforringelsestest viste ikke noget behov for nedskrivning af goodwill i 2013. Goodwill vedrørende

Finland er blevet fulgt nøje på grund af den udfordrende konkurrencesituation i de seneste år. Værdiforringelsestest viste dog intet behov for nedskrivning i 2013, da det forventede resultat blev leveret. Der er stadig en vis risiko forbundet med investeringen. Den samlede goodwill vedrørende Finland er på 298 mio. kr.

Licenser og varemærker

Primobalancerne for licenser og varemærker omfatter primært Cocio®, Anchor®, God Morgon®, Hansano® og importlicenser i Canada.

IT-udvikling

Arla fortsætter med at investere i udviklingen af IT. Investeringer er en del af den normale forretningsdrift. I 2013 har fokus været på overgangen vedrørende vores IT-infrastruktur og support til NNIT og på integrationen af MUH og Milk Link til Arlas IT-plattform.

NOTE 3.2 VÆRDIFORRINGELSESTEST

Anvendt regnskabspraksis

Nedskrivninger
Nedskrivning angives, når den regnskabsmæssige værdi af et aktiv i balancen er større end genindvindingsværdien ved brug eller salg. I forbindelse med værdiforringelsestest samles aktiver i den mindste gruppe af aktiver, som frembringer indgående pengestrømme fra løbende brug (pengestrømsfrembringende enhed), som stort set er uafhængige af indstrømning af andre aktiver eller pengestrømsfrembringende enheder.

Der udføres værdiforringelsestest af goodwill mindst en gang om året. Den regnskabsmæssige værdi testes for værdiforringelse sammen med de øvrige langfristede aktiver i den pengestrømsfrembringende enhed, hvortil goodwill er allokeret. Genindvindingsværdien for goodwill indregnes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra den pengestrømsfrembringende enhed, som den pågældende goodwill er knyttet til, og diskonteres med en diskonteringsfaktor, som afspejler de aktuelle markedsvurderinger af den tidsværdi af penge og de risici, som gælder for aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed.

Nedskrivning af goodwill indregnes på en separat linje i resultatopgørelsen og tilbageføres ikke.

Den regnskabsmæssige værdi af andre langfristede aktiver vurderes årligt for at bestemme, om der er tegn på værdiforringelse. Aktiverne indregnes i balancen til genindvindingsværdien eller den regnskabsmæssige værdi, hvor denne er lavere.

Genindvindingsværdien af andre langfristede aktiver er den højeste værdi af aktivets nytteværdi og markedsværdien (dagsværdien) med fradrag af forventede afhændelsesomkostninger. Nyttéværdien fastsættes som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra brugen af aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed, som aktivet er en del af. Et tab ved værdiforringelse af øvrige langfristede indregnes i resultatopgørelsen under henholdsvis produktions-, salgs- og distributions- samt administrationsomkostninger. Foretagne nedskrivninger tilbageføres i det omfang, der er sket ændringer i de forudsætninger og skøn, der førte til nedskrivningen. Et tab ved værdiforringelse tilbageføres kun i det omfang, aktivets nye regnskabsmæssige værdi ikke overstiger den regnskabsmæssige værdi, aktivet ville have haft efter afskrivninger, hvis aktivet ikke havde været nedskrevet.

Note 3.2.a Værdiforringelsestest
DKK mio.

	VIGTIGSTE FORUDSÆTNINGER		
	REGNSKABSMÆSSIG VÆRDI, GOODWILL	DISKONTERINGSFAKTOR EFTER SKAT	DISKONTERINGSFAKTOR FØR SKAT
2013			
Finland	298	7,3%	9,0%
Storbritannien	3.702	7,5%	8,3%
Sverige	132	7,7%	9,9%
Andet	479	7,4%	7,8%
Regnskabsmæssig værdi i alt 31. december	4.611		

2012			
Finland	298	7,6%	10,1%
Storbritannien	3.744	7,8%	10,2%
Sverige	132	7,7%	9,9%
Andet	448	7,6%	8,4%
Regnskabsmæssig værdi i alt 31. december	4.622		

Usikkerhed og skøn

Estimerede levetider for immaterielle og materielle aktiver, som afskrives, gennemgås med jævne mellemrum. Værdiforringelsestest for goodwill foretages hvert år, og for andre immaterielle aktiver foretages test, hvis der er tegn på værdiforringelse. Der foretages et skøn over, hvorvidt den pengestrømsfrembringende enhed, som aktivet tilhører, vil være i stand til at generere tilstrækkelige positive nettopengestrømme i fremtiden (nyttéværdi) til at understøtte den regnskabsmæssige værdi af aktivet og andre nettoaktiver i den relevante del af forretningen.

På grund af virksomhedens art foretages der væsentlige skøn over forventede pengestrømme i de næste mange år samt en vurdering af den langsigtede vækstrate og en vurdering af en rimelige diskonteringsfaktor, som afspejler aktivets eller den pengestrømsfrembringende enheds iboende risici, hvilket naturligvis medfører en vis grad af usikkerhed. Ændringer i skøn over de fremtidige pengestrømme eller diskonteringsfaktoren kan medføre meget forskellige regnskabsmæssige værdier.

Regnskabsberetning

Procedure for værdiforringelsestest
Der udføres værdiforringelsestest for hvert forretningsområde, da disse repræsenterer det laveste niveau for pengestrømsfrembringende enheder, hvortil den regnskabsmæssige værdi af immaterielle aktiver kan allokeres og overvåges med rimelig sikkerhed. Dette niveau af allokering og overvågning af immaterielle aktiver skal ses i sammenhæng med koncernens bestræbelser på at integrere erhvervede virksomheder så hurtigt som muligt med henblik på skabelse af synergier. Koncernens goodwill vedrørende forretningsområdet Consumer UK er opstået i forbindelse med købet af det britiske mejeri Express Dairies i henholdsvis 2003 og 2007, overtagelsen af det fulde ejerskab af AFF i 2009 og vores fusion med Milk Link i 2012. Goodwill i Consumer Finland opstod i forbindelse med købet af Ingman i 2007. Den resterende goodwill er opstået

NOTE 3.3 MATERIELLE AKTIVER

Anvendt regnskabspraksis

Materielle aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivning har til formål at allokere omkostningerne ved aktivet fratrukket eventuelle beløb, der forventes genindvundet ved afslutningen af aktivets forventede brug, til de perioder, hvor koncernen opnår gevinster ved brugen. Anlæg under opførelse, grunde og anlæg, der er taget ud af drift, afskrives ikke.

Kostpris
Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet aktivet indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til den tilsigtede brug. For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til materialer, komponenter, løn mv. og låneomkostninger fra specifik og generel låntagning, der direkte vedrører opførelsen af aktiver.

Hvis væsentlige dele af et materielt aktiv har forskellige levetider, indregnes de som særskilte poster (større komponenter). Når komponentdele udskiftes, fjernes eventuelt tilbageværende regnskabsmæssig værdi af udskiftede dele fra balancen og indregnes som en merafskrivning i resultatopgørelsen. Efterfølgende udgiftsposter for

i forbindelse med købet af Tholstrup i 2006 og fusionen med Milko i 2011. Forretningsområderne Consumer Denmark og Consumer Sweden understøtter sammen eksportaktiviteterne i Consumer International. Det betyder, at denne indtjening er med til at understøtte værdien af aktiverne her, og derfor testes disse goodwill-beløb samlet. Der er ingen goodwill vedrørende forretningsområderne Consumer Germany og Consumer Netherlands og Arla Foods Ingredients.

Anvendte skøn
Genindvindingsværdien for hver pengestrømsfrembringende enhed er fastsat på grundlag af dens nytteværdi. Beregningen er baseret på prognoser, der dækker de følgende fire regnskabsår. De udførte impairment tests indeholder ikke realvækst i terminalperioden. I de anvendte prognoser er mælken den væsentligste omkostning. Mælken indregnes med en mælkepris svarende til den forventede pris på tidspunktet for testen. Der er anvendt en

diskonteringsfaktor (WACC) for de specifikke forretningsområder, der er baseret på forudsætninger om rente, skat og risikopræmier.

Testresultater
Der blev ikke foretaget nogen nedskrivning af immaterielle aktiver i 2013. Med hensyn til goodwill i Consumer Finland var der tegn på en værdiforringelse som følge af den udfordrende konkurrencesituation. Værdiforringelsestest viste ikke noget behov for nedskrivning i 2013. I den forbindelse er der udført følsomhedsberegninger for ændringer i mælkepris og diskonteringsfaktorer. Diskonteringsfaktoren kan stige med 3,5 procentpoint, før der opstår et nedskrivningsbehov. Den underliggende indtjening er steget i 2013 i forhold til 2012.

Der vurderes ikke at være betydelige risici vedrørende koncernens generelle goodwill, ligesom der ikke er nogen tegn på behov for nedskrivning for andre immaterielle aktiver.

resultatopgørelsen som produktions-, salgs- og distributionsomkostninger samt administrationsomkostninger i det omfang, de ikke indgår i kostprisen for egenfremstillede aktiver.

Usikkerhed og skøn

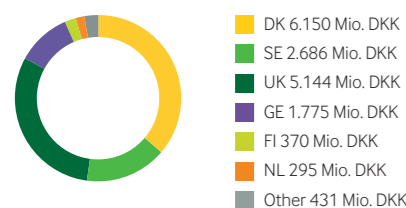
Ved vurdering af det enkelte materielle aktivs levetid foretages der skøn, som bestemmer den periode over hvilken aktivets afskrivelige beløb udgiftsføres i resultatopgørelsen. Det afskrivelige beløb af et materielt aktiv er en funktion af aktivets kostpris eller regnskabsmæssige værdi og dets restværdi. Der foretages skøn ved vurderingen af det beløb, som koncernen kan genindvinde ved afslutningen af aktivets levetid. Der foretages en årlig gennemgang af afskrivningsmetodens hensigtsmæssighed, levetiden samt restværdier af individuelle materielle aktiver.

Note 3.3.a Materielle aktiver

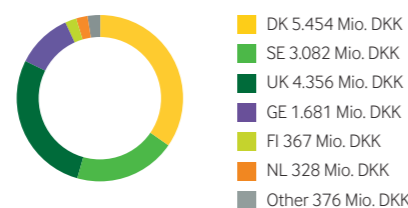
DKK mio.	GRUNDE OG BYGNINGER	TEKNISKE ANLÆG OG MASKINER	ANDRE ANLÆG, DRIFTS-MATERIEL OG INVENTAR	AKTIVER UNDER OPFØRELSE	I ALT
2013					
Kostpris 1. januar	8.234	14.165	3.052	2.988	28.439
Valutakursreguleringer	-120	-213	-74	-59	-466
Tilgange	327	732	228	2.644	3.931
Overført fra aktiver under opførelse	1.277	1.530	233	-3.040	-
Afgange	-390	-296	-144	-109	-939
Kostpris 31. december	9.328	15.918	3.295	2.424	30.965
Af- og nedskrivninger 1. januar	-2.895	-7.628	-2.272	-	-12.795
Valutakursreguleringer	49	119	59	-	227
Årets afskrivninger	-438	-1.304	-228	-	-1.970
Årets nedskrivninger	-34	-91	-1	-	-126
Afskrivning på afgange	200	243	107	-	550
Af- og nedskrivninger 31. december	-3.118	-8.661	-2.335	-	-14.114
Regnskabsmæssig værdi 31. december	6.210	7.257	960	2.424	16.851
Heraf finansielt leasede aktiver	321	276	22	-	619

2012					
Kostpris 1. januar	7.448	12.537	2.799	1.270	24.054
Valutakursreguleringer	123	191	74	36	424
Tilgange	30	170	100	3.019	3.319
Fusioner og opkøb	632	602	70	233	1.537
Overført fra aktiver under opførelse	244	1.168	142	-1.570	-16
Afgang	-243	-503	-133	-	-879
Kostpris 31. december	8.234	14.165	3.052	2.988	28.439
Af- og nedskrivninger 1. januar	-2.597	-6.849	-2.132	-	-11.578
Valutakursreguleringer	-34	-104	-59	-	-197
Årets afskrivninger	-331	-1.126	-197	-	-1.654
Årets nedskrivninger	-64	-4	-	-	-68
Afskrivning på afgange	131	455	116	-	702
Af- og nedskrivninger 31. december	-2.895	-7.628	-2.272	-	-12.795
Regnskabsmæssig værdi 31. december	5.339	6.537	780	2.988	15.644
Heraf finansielt leasede aktiver	41	319	33	-	393

MATERIELLE AKTIVER 2013



MATERIELLE AKTIVER 2012



Regnskabsberetning

Posten materielle aktiver udgjorde 16.851 mio. kr. mod 15.644 mio. kr. sidste år. Den største del af Arlas materielle aktiver er placeret på kernemarkederne i Danmark, Sverige, Tyskland og Storbritannien.

I 2013 gennemførte Arla den største investeringsplan i virksomhedens historie. Der blev primært foretaget investeringer i mejeristrukturen og i en udvidelse af kapaciteten. Årets investeringer bidrager med i alt 3.931 mio. kr. til materielle aktiver, hovedsageligt fra investeringer i Arlas kernemarkeder.

NOTE 3.4 VIRKSOMHEDSSAMMENSLUTNINGER

Anvendt regnskabspraksis

Indregningstidspunkt og vederlag

Nyerhvervede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra den dato, hvor Arla overtager kontrollen med virksomheden. Købsvederlaget måles generelt til dagsværdien. Hvis en aftale om virksomhedssammenslutning kræver regulering af købsvederlaget ved fremtidige begivenheder eller ved opfyldelse af aftalte betingelser (betinget købsvederlag), indregnes denne del af købsvederlaget til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Ændringer i skøn over betinget købsvederlag indregnes i resultatopgørelsen. Omkostninger, der direkte kan henføres til overtagelsen, indregnes i resultatopgørelsen ved afholdelsen.

De ny erhvervede aktiver, forpligtelser og eventuelle forpligtelser måles som hovedregel til dagsværdien på overtagelsesdagen.

Goodwill opstår, når summen af dagsværdien af det overførte vederlag, tidligere ejede kapitalandele og den værdi, der tildeles til indehavere af minoritetsinteresser, overstiger dagsværdien af de identificerbare nettoaktiver i den overtagne virksomhed.

Opførelsen af det nye mejeri i Aylesbury, Storbritannien, var færdig i oktober 2013. Byggeomkostningerne lå inden for de budgetterede 1.400 mio. kr.

Omstruktureringen af gul ost-området, som indebærer flytning af produktionen fra Klovborg og Hjørring, har medført en investering i kapacitetsudvidelse på mejeriet i Taulov på 358 mio. kr.

Arla har indgået en aftale med en kinesisk fødevarerivksomhed om at producere mælkepulver til segmentet for baby mad. Denne ordre vil medføre en udvidelse af Arlas Arinco-mælkepulveranlæg i Videbæk. Dette er en investering på 111 mio. kr.

På Arla Foods Ingredients' anlæg Danmark Protein i Nr. Vium er der investeret 98 mio. kr. i et nyt tørretårn, der skal anvendes i joint venture-samarbejdet med tyske DMK. Anlæggene er endnu ikke færdige og indgår under aktiver under opførelse.

Arla bestræber sig forsat på at indføre effektivitetsforbedringer ved at investere i nye anlæg, hvilket også betyder en centralisering af produktionen. I 2013 offentliggjorde Arla lukningen af mejerierne i Ashby, Storbritannien, og Göteborg/Skövde, Sverige. Som følge heraf har Arla indregnet en nedskrivning på aktiver på 126 mio. kr.

Goodwill, som opstår, men ikke afskrives, testes årligt for værdiforringelse.

Den ovenfor beskrevne metode gælder også for fusioner med andre andelsvirksomheder, hvor ejerne af den overtagne virksomhed bliver ejere af Arla Foods' andele. Købsvederlaget beregnes som dagsværdien på overtagelsesdagen af de overførte aktiver og udstedte egenkapitalinstrumenter. En positiv forskel mellem vederlag og dagsværdi indregnes som goodwill.

Afhændelse

Ændringer i koncernens kapitalandele i et datterselskab, som ikke medfører et tab af bestemmende indflydelse, indregnes som transaktioner på egenkapitalen.

Når koncernen mister bestemmende indflydelse i et datterselskab på grund af afhændelse, ophører indregning af den regnskabsmæssige værdi af datterselskabets aktiver (herunder allokert goodwill) og forpligtelser samt eventuelle relaterede minoritetsinteresser og andre egenkapitalelementer som f.eks. valutareserver. Fortjeneste og tab i forbindelse med afhændelse indregnes i resultat-

opgørelsen under andre driftsindtægter og omkostninger.

Usikkerhed og skøn

Ved fusioner og opkøb, hvor Arla får bestemmende indflydelse i den pågældende virksomhed, anvendes overtagelsesmetoden. Der er en vis usikkerhed forbundet med identificering af aktiver, forpligtelser og eventuelle forpligtelser og med måling af dagsværdien på overtagelsestidspunktet. Der foretages væsentlige skøn ved måling af dagsværdien af det vederlag, som overføres af Arla ved overtagelse af virksomheder, hvor ejerne af den overtagne virksomhed bliver ejere af Arla. Målingen af dagsværdien af den overtagne virksomhed bruges ofte til at bestemme værdien af det vederlag, som overføres af Arla, da dette er et mere pålideligt vurderingsgrundlag, idet Arlas egenkapital ikke er baseret på en noteret kurs.

Note 3.4.a Virksomhedssammenlægninger

Fusioner og opkøb i 2013

Arla foretog ikke nogen opkøb i 2013.

Note 3.4.a Virksomhedssammenslutninger (fortsat)

DKK mio.

Fusioner og opkøb i 2012

	RESULTATOPGØRELSE INDREGNET FRA	ERHVERVET KAPITALANDEL	ÅRLIG OMSÆTNING	ANTAL MEDARBEJDERE
Virksomhed				
Milk Link Limited, Storbritannien	1 oktober	100%	4.743	1.267
Milch-Union Hocheifel eG, Tyskland	1 oktober	100%	5.330	951
Andre	-	100%	34	6

2012	MILK LINK	MUH	ANDRE	I ALT
Immaterielle aktiver (ekskl. goodwill)	-	22	4	26
Materielle aktiver	579	958	-	1.537
Øvrige aktiver	1.552	1.022	5	2.579
Forpligtelser	-1.902	-1.679	-9	-3.590
Erhvervede nettoaktiver i alt	229	323	-	552
Goodwill	629	-	27	656
Købspris	858	323	27	1.208
Likvide beholdninger i erhvervet virksomhed	-101	-39	-	-140
Udstedt kapital	-396	-291	-	-687
Øvrige betalinger	-53	-32	-7	-92
Kontantbetalinger i løbet af året	308	-39	20	289



Regnskabsberetning

Fusioner og opkøb i 2012:

Milk Link

Den 1. oktober 2012 fusionerede Arla med den britiske virksomhed Milk Link med en årlig mælkeindvejning på ca. 1,3 mia. kg. Milk Link producerer primært ost både under egne mærker og forhandlermærker. Arla fusionerede ved at betale 409 mio. kr. Endvidere udstedte Arla 396 mio. kr. i ny indskudskapital til Milk Link og med udgangspunkt i fastsatte dagsværdier af de identificerede nettoaktiver udgjorde goodwill 629 mio kr. Goodwill kunne primært henføres til en betalt merpris for adgangen til at etablere en komplet mejerivirksomhed samt opnå en markedsførende position på det britiske marked.

Konkurrencemyndighederne anførte, at Arla skulle frasælge UHT forretningen i forbindelse med mejeriet i Crediton som betingelse for den gennemførte fusion.

MUH

Den 1. oktober 2012 fusionerede Arla med det tyske Milch-Union Hocheifel (MUH) med en årlig mælkeindvejning på ca. 1,3 mia. kg. MUH producerer primært UHT-mælk til det tyske marked og til eksport. Arla fusionerede ved at udstede 277 mio. kr. i ny indskudskapital samt 14 mio. kr. i ikke-fordelt fælles kapital til MUH. Endvidere overtog Arla en gældsforpligtelse på 32 mio. kr.

NOTE 3.5 JOINT VENTURES OG ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER



Anvendt regnskabspraksis

Kapitalandele i joint ventures og associerede virksomheder

Kapitalandele i joint ventures og associerede virksomheder indregnes i balancen efter den indre værdis metode. Kapitalandelen

vises i en separat linje og måles til den oprindelige kostpris, herunder eventuel goodwill ved opkøbet, sammen med koncernens andel af eventuel gevinst eller tab efter opkøbet og anden totalindkomst udarbejdet i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis.

Koncernens andel af årets resultat for joint ventures og associerede virksomheder indregnes i koncernens resultatopgørelse.

Note 3.5.a Joint ventures

DKK mio.

2013

	ARNOCO GMBH. TYSKLAND	ARLA FOODS INGREDIENTS SA ARGENTINA	BIOLAC GMBH. TYSKLAND	DAN VIGOR LTDA., BRAZIL	SAMLEDE INVESTERINGER I JOINT VENTURE
Omsætning	-	512	581	242	1.335
Årets resultat	-3	41	49	23	110
Aktiver i alt	273	609	309	131	1.322
Forpligtelser i alt	79	327	56	30	492
<i>Ejerandel</i>					
Koncernandel:	50%	50%	50%	50%	
Årets resultat	-1	12	30	10	51
Indregnet værdi i alt	78	128	127	64	397

2012

	ARNOCO GMBH. TYSKLAND	ARLA FOODS INGREDIENTS SA ARGENTINA	ARLA FOODS UK FARMERS, STORBRITANNIEN	BIOLAC GMBH. TYSKLAND	DAN VIGOR LTDA., BRAZIL	ØVRIGE	SAMLEDE INVESTERINGER I JOINT VENTURE
Omsætning	-	449	-	555	242	-	1.246
Årets resultat	-1	40	-	75	23	-	137
Aktiver i alt	97	559	270	315	131	-	1.372
Forpligtelser i alt	-	310	-	66	30	-	406
<i>Ejerandel</i>							
Koncernandel:	50%	50%	50%	50%	50%	40-50%	
Årets resultat	1	20	-	37	16	-45	29
Indregnet værdi i alt	45	121	88	125	65	-	444

Note 3.5.b Transaktioner med joint ventures

DKK mio.

	2013	2012
Varesalg til joint ventures	129	112
Varekøb fra joint ventures	2	-
Tilgodehavender fra salg	41	83
Leverandørgæld	2	-

Note 3.5.c Associerede virksomheder

DKK mio.

	CHINA COFCO DAIRY HOLDING LIMITED	SVENSK MJÖLK	ØVRIGE	KAPITALANDELE I ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER I ALT
2013				
Omsætning	-	81	75	142
Årets resultat	50	38	3	697
Aktiver i alt	4.296	298	996	5.597
Forpligtelser i alt	-	120	743	808
<i>Ejerandel</i>				
Koncernandel	5,7%	73%	30-50%	
Årets resultat	71	11	7	89
Indregnet værdi i alt	1.770	104	82	1.956

	CHINA COFCO DAIRY HOLDING LIMITED	SVENSK MJÖLK	ØVRIGE	KAPITALANDELE I ASSOCIEREDE VIRKSOMHEDER I ALT
2012				
Omsætning	-	147	75	222
Årets resultat	661	3	3	667
Aktiver i alt	4.468	236	996	5.700
Forpligtelser i alt	-	50	743	793
<i>Ejerandel</i>				
Koncernandel	5,9%	51%	30-50%	
Årets resultat	39	5	-	44
Indregnet værdi i alt	1.732	90	84	1.906

Note 3.5.d Transaktioner med associerede virksomheder

DKK mio.

	2013	2012
Varesalg til associerede virksomheder	205	247
Varekøb fra associerede virksomheder	204	165
Tilgodehavender fra salg	34	25
Leverandørgæld	9	15


 **Regnskabsberetning**

I 2013 blev Arlas ejere og AFMP-landmænd i Storbritannien enige om en fusion. I denne forbindelse erhvervede Arla de resterende 50 procent i Arla Foods UK Farmers J.V. Company Limited, Storbritannien, og købte således minoritetsandelen i Arlas britiske forretning.

Arla har i 2012 investeret 1,8 mia. kr. i en ejerandel i COFCO Dairy Holding Limited, der dermed gør Arla til indirekte medejer af den største kinesiske mejerivirksomhed China Mengniu Dairy Company Limited, der er registreret på børsen i Hong Kong. Mengniu offentliggør sin årsrapport i marts 2014. Opgørelsen af Arlas resultatandel og egenkapital-

andel er baseret på den seneste offentliggjorte regnskabsinformation fra virksomheden, anden offentlig tilgængelig information om virksomhedens finansielle udvikling samt effekten af de omvurderede nettoaktiver. Dagsværdien af aktierne 31. december 2013 er 2.706 mio. kr.

NOTE 3.6 AKTIVER BESTEMT FOR SALG

 **Anvendt regnskabspraksis**

Aktiver bestemt for salg omfatter langfristede aktiver og afhændelsesgrupper, hvis værdi med stor sandsynlighed forventes at blive genindvundet gennem et salg inden for 12 måneder frem for gennem fortsat anvendelse i driften af koncernen. Aktiver, der er bestemt for salg, eller afhændelsesgrupper måles til den laveste værdi af den

regnskabsmæssige værdi på tidspunktet for klassifikationen som "bestemt for salg" eller dagsværdien med fradrag af salgsomkostninger. Der afskrives og amortiseres ikke på materielle og immaterielle aktiver fra det tidspunkt, hvor de klassificeres som "bestemt for salg". Et tab ved værdiforringelse i en afhændelsesgruppe allokere først til goodwill og derefter til de resterende aktiver og passiver forholdsmæssigt. Dog allokere et tab

ikke til poster, som fortsat måles i overensstemmelse med koncernens anden regnskabspraksis, f.eks. varebeholdninger, finansielle aktiver og udskudte skatteaktiver. Nedskrivninger, som opstår ved den første klassifikation som "bestemt for salg", og gevinster eller tab ved efterfølgende måling indregnes i resultatopgørelsen under de poster, de vedrører.

Note 3.6.a Aktiver

DKK mio.

	2013	2012
Aktiver bestemt for salg omfatter følgende individuelle aktiver:		
Langfristede aktiver	200	262
Kortfristede aktiver	-	94
Regnskabsmæssig værdi, aktiver	200	356

Note 3.6.b Forpligtelser

DKK mio.

	2013	2012
Forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg:		
Kortfristede forpligtelser	-	49
Regnskabsmæssig værdi, forpligtelser	-	49

 **Regnskabsberetning**

Aktiver klassificeret som bestemt for salg i 2012 vedrører primært UHT-forretningen i forbindelse med mejeriet i Crediton, Storbritannien. Konkurrencemyndighederne krævede i forbindelse med fusionen med Milk Link, at denne del af forretningen blev frasolgt. Dette fandt sted i 2013.

Aktiver og forpligtelser bestemt for salg vedrører også grunde og bygninger, som forventes frasolgt inden for de kommende 12 måneder. I 2013 udgør aktiver bestemt for salg 200 mio. kr. De består af grunde i Storbritannien.

NOTE 3.7 HENSATTE FORPLIGTELSE

Anvendt regnskabspraksis

Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser i balancen er baseret på det bedste skøn over det beløb, der vil være nødvendigt for at opfylde enten en aktuel retlig eller faktisk forpligtelse, som er opstået i forbindelse med en tidligere begivenhed, og det er sandsynligt, at koncernen vil skulle betale et beløb, som kan beregnes pålideligt. Forpligtelsen opstår som følge af aktuelle retlige eller faktiske forpligtelser.

Hensættelser til omstrukturering

Omkostninger til omstrukturering indregnes som forpligtelser, når en detaljeret, formel plan for omstruktureringen er offentliggjort senest

på balancedagen over for de personer, der er berørt af planen. Der foretages ikke hensættelse til fremtidige driftstab.

Tabsgivende kontrakter

Der indregnes en hensættelse til tabsgivende kontrakter, når de forventede fordele for koncernen fra en kontrakt er mindre end de uundgåelige omkostninger i forbindelse med opfyldelsen af koncernens forpligtelser i henhold til kontrakten.

Forsikringsmæssige hensættelser

Forsikringsmæssige hensættelser indregnes på baggrund af risikoen for fremtidige betalinger af allerede indtrufne skader. Forsikringshensættelserne dækker primært hensættelser til arbejdsskader.

Usikkerhed og skøn

Hensatte forpligtelser er især forbundet med omstruktureringer og forsikringsmæssige hensættelser. I forbindelse med omstruktureringer revurderer ledelsen levetider og restværdier for langfristede aktiver, som anvendes i virksomheden under omstrukturering. Omfanget og størrelsen af tabsgivende kontrakter samt medarbejder- og andre forpligtelser i forbindelse med omstruktureringen estimeres ligeledes. Forsikringsmæssige hensættelser vurderes ud fra historiske erfaringer om bl.a. antal skader og omkostninger hertil.

Note 3.7.a Hensatte forpligtelser
DKK mio.

	FORSIKRINGSMÆSSIGE HENSÆTTELSE	HENSÆTTELSE TIL OMSTRUKTURERING	ANDRE HENSÆTTELSE
2013			
Hensatte forpligtelser 1. januar	130	81	54
Valutakursreguleringer	-	-1	-2
Nye hensatte forpligtelser i løbet af året	48	167	81
Tilbageførsler	-37	-	-1
Anvendt i året	-26	-81	-33
Hensatte forpligtelser 31. december	115	166	99
Kortfristede hensatte forpligtelser	49	166	99
Andre langfristede hensatte forpligtelser	66	-	-
Hensatte forpligtelser i alt	115	166	99

2012			
Hensatte forpligtelser 1. januar	128	117	78
Valutakursreguleringer	-	3	1
Nye hensatte forpligtelser i løbet af året	33	59	33
Tilbageførsler	-13	-	-8
Anvendt i året	-18	-98	-50
Hensatte forpligtelser 31. december	130	81	54
Kortfristede hensatte forpligtelser	53	81	54
Langfristede hensatte forpligtelser	77	-	-
Hensatte forpligtelser i alt	130	81	54

Regnskabsberetning

Hensatte forpligtelser udgjorde i alt 380 mio. kr. pr. 31. december 2013, hvilket er en stigning på 115 mio. kr. i forhold til sidste år. Andre hensættelser vedrører hovedsageligt forsikringsmæssige hensættelser (indtruffet men ikke rapporteret) og hensættelser til omstrukturering.

Forsikringsmæssige hensættelser vedrører hovedsageligt arbejdsskader. Betalinger i forbindelse med disse udgjorde i alt 26 mio. kr. i 2013 (2012: 18 mio. kr.). Der blev indregnet nye hensættelser på 48 mio. kr.

Hensættelser til omstrukturering vedrørte lukningen af anlæg i forbindelse med omstrukturering. Anlæggene i Ashby i Storbritannien og Göteborg i Sverige vil blive lukket. Der er foretaget mindre nye

hensættelser vedrørende fratrædelser i forbindelse med effektiviseringsprogrammerne. Omstruktureringshensættelserne blev reduceret i løbet af året i takt med udbetaling af fratrædelsesgodtgørelser mv. Under andre hensættelser indgår blandt andet beløb til tabsgivende kontrakter.

Det forventes, at alle hensættelser bortset fra arbejdsskadehensættelsen vil blive brugt inden for et år.

Note 4. Finansielle forhold

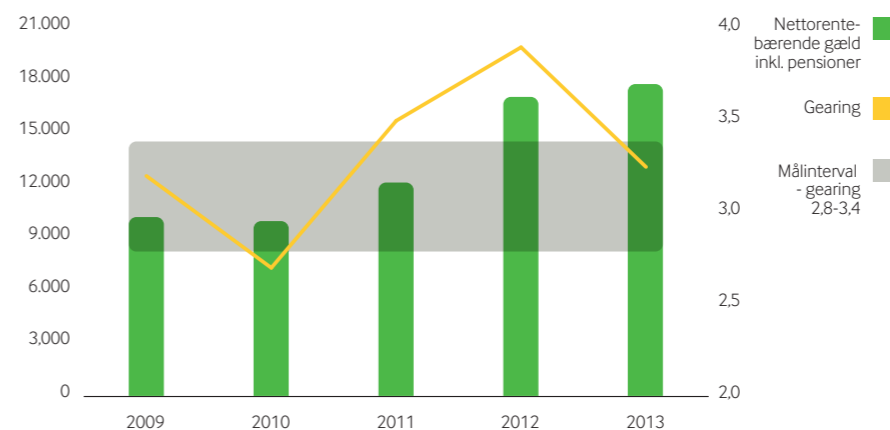
I denne note specificeres koncernens kapitalstruktur, finansiering og likviditet samt de relaterede poster. Arlas investeringer er dels finansieret ved egenkapital og dels ved ekstern finansiering. Forholdet mellem de to viser sig i soliditetsgraden.

Koncernens nettorentebærende gæld (NIBD) består af kort- og langfristet gæld til banker og kreditinstitutter fratrukket rentebærende aktiver. Arlas definition af gearing er forholdet mellem nettorentebærende gæld, herunder pensioner og EBITDA, og viser koncernens evne til at servicere sin gæld. Arlas langsigtede målsætning for gearing er 2,8 - 3,4. Det er koncernens politik at have en solid balance mellem gæld, egenkapital og resultat, således at Arla opnår en robust kreditværdighed, svarende til investment grade level.

Finansielle risici styres af Corporate Treasury and Finance Department i henhold til den af bestyrelsen godkendte finanspolitik. Arla tilstræber at reducere refinansieringsrisikoen ved at sikre en rimelig spredning på afdragsprofilen på rentebærende gæld. Risici relateret til rente og valuta styres ved hjælp af afledte finansielle instrumenter.

Sikring mod volatilitet i mælkepriser ligger ikke inden for den finansielle risikostyring, men er en naturlig del af Arlas forretningsmodel.

NETTORENTBÆRENDE GÆLD (DKK mio.)



NOTE 4.1 FINANSIELLE POSTER

Anvendt regnskabspraksis

Finansielle indtægter og finansielle omkostninger

Renteindtægter og -omkostninger samt kapitalgevinster og -tab mv. indregnes i resultatopgørelsen med de beløb, der kan henføres til perioden. Finansielle poster omfatter herudover realiserede og urealiserede værdireguleringer af værdipapirer og

kursregulering af finansielle aktiver og finansielle forpligtelser, afskrivning af finansielle aktiver og forpligtelser samt rentedelen af finansielle leasingydelse. Desuden medtages realiserede og urealiserede gevinster og tab på afledte finansielle instrumenter, der ikke klassificeres som sikringsaftaler. Låneomkostninger fra generel låntagning eller lån, der direkte vedrører anskaffelse, opførelse eller udvikling af kvalificerende aktiver, henføres til

kostprisen for sådanne aktiver, og indregnes derfor ikke i finansielle omkostninger.

Finansielle indtægter og omkostninger vedrørende finansielle aktiver og finansielle forpligtelser indregnes under anvendelse af den effektive rentes metode.


Note 4.1.a Finansielle indtægter
(DKK mio.)

	2013	2012
Renter, likvide beholdninger	8	10
Renter, værdipapirer	18	48
Dagsværdireguleringer mv.	7	38
Øvrige finansielle indtægter	4	5
Finansielle indtægter i alt	37	101

Note 4.1.b Finansielle omkostninger

(DKK mio.)

	2013	2012
Finansielle omkostninger til finansielle instrumenter målt til amortiseret kostpris	-434	-440
Valutakurstab, netto	-165	-131
Dagsværdireguleringer	-3	-
Renter, pensionsforpligtelser	-112	-46
Renter overført til materielle aktiver	30	11
Øvrige finansielle omkostninger	-13	-13
Finansielle omkostninger i alt	-697	-619

 **Regnskabsberetning**

Finansielle indtægter og omkostninger udgjorde i alt netto 660 mio. kr. i 2013 mod 518 mio. kr. i 2012. Stigningen kan primært henføres til valutakursreguleringer, dagsværdireguleringer og stigende renteomkostninger som følge af højere nettorentebærende gæld.

Koncernens finansieringsomkostninger er som følge af øget låntagning steget sammenlignet med sidste år. Et lavere gennemsnitligt renteniveau har dog reduceret stigningen. Gennemsnitlig netto renteomkostning, bortset fra pensioner, udgjorde i alt 3,1 procent mod 2,9 procent i 2012

NOTE 4.2 NETTORENTEBÆRENDE GÆLD

 **Anvendt regnskabspraksis**

Finansielle instrumenter

Finansielle instrumenter indregnes på handelsdagen.

Arla ophører med at indregne finansielle aktiver, når de kontraktlige rettigheder til de underliggende pengestrømme enten ophører eller overføres til køber af det finansielle aktiv, samtidig med at alle væsentlige risici og fordele relateret til ejerskabet overføres til køber.

Finansielle aktiver og forpligtelser modregnes, og nettobeløbet vises i balancen, når, og kun når Arla har en juridisk modregningsret samt enten har intentionen om at modregne eller afvikle det finansielle aktiv og forpligtelsen samtidigt.

Finansielle aktiver disponible for salg

Finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg omfatter realkreditobligationer, som delvist svarer til stiftede realkreditlån.

Finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg måles ved første indregning til dagsværdi tillagt transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles de finansielle aktiver til dagsværdi med reguleringer i anden totalindkomst og akkumuleres i reserven. Renteindtægter, nedskrivninger samt valutakursreguleringer af gældsinstrumenter indregnes løbende i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

Ved salg af finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg indregnes realiserede gevinster eller tab i finansielle indtægter og omkostninger.

Finansielle aktiver, der måles til dagsværdi

Værdipapirer klassificeret til dagsværdi består primært af noterede værdipapirer, der løbende overvåges, måles og rapporteres i henhold til koncernens Treasury and Finance policy. Ændringer i dagsværdien indregnes i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

Passiver

Gæld til realkreditinstitutter og kreditinstitutter mv. samt udstedte obligationer måles på handelsdagen ved første indregning til dagsværdi tillagt transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles forpligtelser til amortiseret kostpris, så forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen over lånets forventede løbetid.

I forpligtelser indregnes tillige den kapitaliserede restleasingforpligtelse på finansielle leasingkontrakter, målt til amortiseret kostpris.

Andre finansielle forpligtelser måles til amortiseret kostpris.

Likvider

Likvider omfatter kontanter og indskud i banker til fri disposition samt børsnoterede obligationer med en oprindelig løbetid på højst tre måneder, som kun indebærer en ubetydelig risiko for værdiændring, og som frit kan omdannes til likvider.

Note 4.2.a Låntagning

(DKK mio.)

	2013	2012
<i>Langfristede lån:</i>		
Udstedte obligationer	2.508	1.309
Realkreditinstitutter	6.143	5.943
Banklån	4.265	4.245
Finansielle leasingforpligtelser	430	411
Anden gæld	54	78
I alt	13.400	11.986

Kortfristede lån:

Realkreditinstitutter	77	56
Kreditinstitutter	5.221	6.529
Commercial papers	1.155	549
Finansielle leasingforpligtelser	147	135
Anden gæld	16	-
I alt	6.616	7.269

Langfristede og kortfristede lån i alt

20.016 **19.255**

Note 4.2.b Nettorentebærende gæld

(DKK mio.)

Værdipapirer og likvide beholdninger	-4.560	-5.093
Øvrige rentebærende aktiver	-190	-146
Kortfristede forpligtelser	6.616	7.318
Langfristede forpligtelser	13.400	11.937
Nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser	15.266	14.016
Pensionsforpligtelser	2.593	3.129
Nettorentebærende gæld inkl. pensionsforpligtelser	17.859	17.145

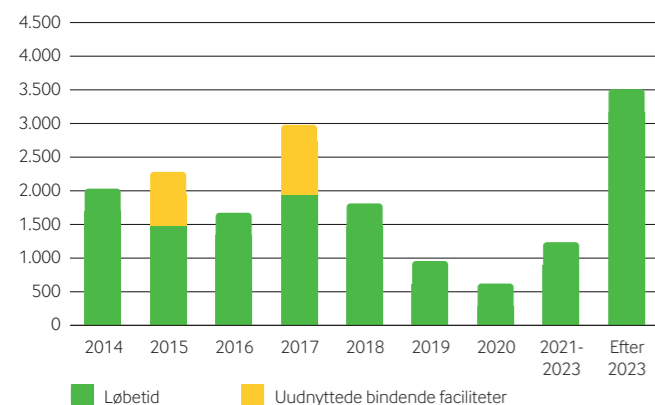
Note 4.2.c Nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser, forfald

(DKK mio.)

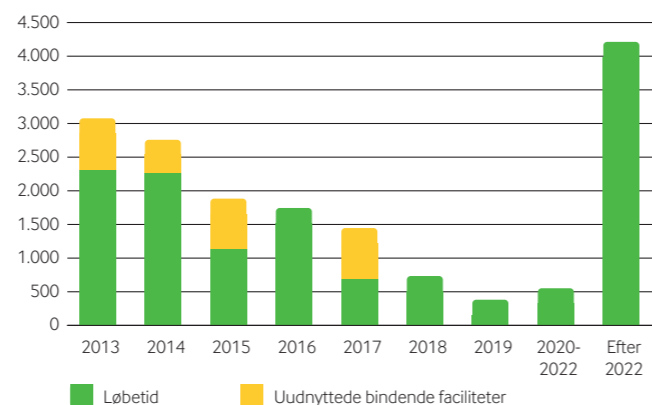
31. december 2013	I alt	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021-2023	Efter 2023
DKK	5.632	-304	102	157	172	188	392	407	1.149	3.369
EUR	3.373	842	536	162	577	309	553	203	51	140
GBP	2.212	261	545	96	1.195	67	12	12	24	-
SEK	3.745	1.217	8	1.259	-	1.249	-	-	12	-
Øvrige	304	16	285	-	-	-	-	-	1	2
I alt	15.266	2.032	1.476	1.674	1.944	1.813	957	622	1.237	3.511

31. december 2012	I alt	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020-2022	Efter 2022
DKK	6.643	437	5	249	148	298	376	375	551	4.204
EUR	1.943	375	587	303	290	22	358	7	1	-
GBP	2.797	500	1.349	575	-	366	-	-	-	7
SEK	2.100	784	9	-	1.307	-	-	-	-	-
Øvrige	533	217	314	-	-	-	-	-	-	2
I alt	14.016	2.313	2.264	1.127	1.745	686	734	382	552	4.213

LØBETID FOR NETTORENTEBÆRENDE GÆLD, 2013-PERSPEKTIV, (DKK mio.)



LØBETID FOR NETTORENTEBÆRENDE GÆLD, 2012-PERSPEKTIV, (DKK mio.)



Note 4.2.d Renterisici 31. december

(DKK mio.)

2013

Udstedte obligationer:

	RENTESATS	GENNEMSNITLIG RENTESATS	FAST TIL	REGNSKABS-MÆSSIG VÆRDI	RENTERISICI
SEK 350 mio. med forfald 22.06.2016	Fast	5,00%	2-3 år	292	Dagsværdi
SEK 1.000 mio. med forfald 04.06.2018	Fast	3,25%	4-5 år	837	Dagsværdi
SEK 1.150 mio. med forfald 22.06.2016	Variabel	2,73%	0-1 år	961	Pengestrømme
SEK 500 mio. med forfald 04.06.2018	Variabel	2,78%	0-1 år	418	Pengestrømme
Udstedte obligationer i alt		3,18%		2.508	

Realkreditinstitutter:

Variabel rentesats	Variabel	1,24%	0-1 år	6.208	Pengestrømme
Fast forrentet	Fast	2,96%	3-4 år	12	Dagsværdi
Realkreditinstitutter i alt		1,24%		6.220	

Kreditinstitutter:

Fast forrentet	Fast	0,44%	0-1 år	3.521	Dagsværdi
Variabel rentesats	Variabel	1,59%	0-1 år	6.042	Pengestrømme
Kreditinstitutter i alt		1,16%		9.563	

Commercial papers:

Fast forrentet	Fast	1,72%	0-1 år	1.155	Dagsværdi
Commercial papers i alt		1,72%		1.155	

Finansielle leasingforpligtelser:

Fast forrentet	Fast	5,03%	0-4 år	168	Dagsværdi
Variabel rentesats	Variabel	2,85%	0-1 år	409	Pengestrømme
Finansielle leasingforpligtelser i alt		3,48%		577	

2012

Udstedte obligationer:

SEK 350 mio. med forfald 22.06.2016	Fast	5,00%	3-4 år	306	Dagsværdi
SEK 1.150 mio. med forfald 22.06.2016	Variabel	3,10%	0-1 år	1.003	Pengestrømme
Udstedte obligationer i alt		3,54%		1.309	

Realkreditinstitutter:

Variabel rentesats	Variabel	1,20%	0-1 år	5.982	Pengestrømme
Fast forrentet	Fast	2,96%	3-4 år	17	Dagsværdi
Realkreditinstitutter i alt		1,20%		5.999	

Kreditinstitutter:

Fast forrentet	Fast	0,56%	0-1 år	3.882	Dagsværdi
Variabel rentesats	Variabel	1,65%	0-1 år	6.963	Pengestrømme
Kreditinstitutter i alt		1,26%		10.845	

Commercial papers:

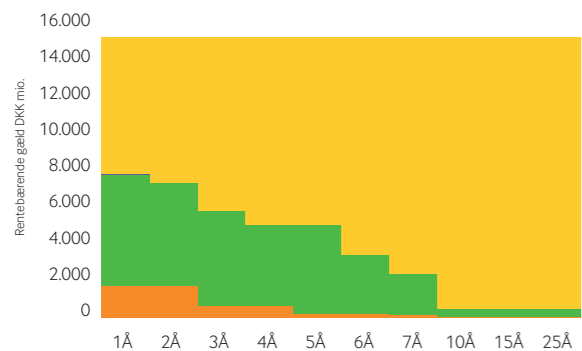
Fast forrentet	Fast	2,35%	0-1 år	549	Dagsværdi
Commercial papers i alt		2,35%		549	

Finansielle leasingforpligtelser:

Fast forrentet	Fast	5,05%	0-5 år	229	Dagsværdi
Variabel rentesats	Variabel	2,85%	0-1 år	317	Pengestrømme
Finansielle leasingforpligtelser i alt		4,59%		546	

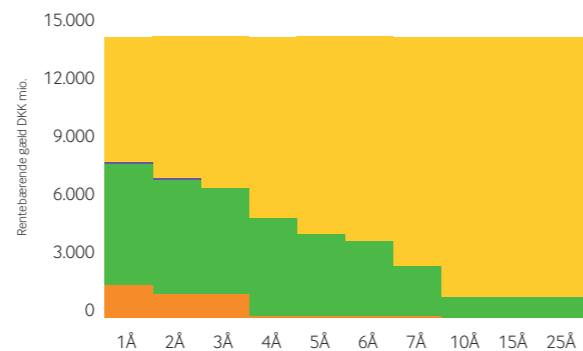
Tabellen nedenfor viser renteprofilen for nettorentebærende gæld pr. 31. december.

RENTEPROFIL – NETTORENTEBÆRENDE GÆLD 2013



Fastforrentet gæld Fastforrentet via swap Fastforrentet via optioner (delta) Variabel gæld

RENTEPROFIL – NETTORENTEBÆRENDE GÆLD 2012



Note 4.2.e Valutaprofil for låntagning (DKK mio.)

Valutaprofil for låntagning før og efter afledte finansielle instrumenter

	OPRINDELIG HOVEDSTOL	EFFEKT AF SWAP	EFTER SWAP
2013			
(DKK mio.)			
DKK	5,632	-830	4,802
EUR	3,373	1,253	4,626
GBP	2,212	1,666	3,878
SEK	3,745	-2,089	1,656
Øvrige	304		304
I alt	15,266	-	15,266
2012			
DKK	6,643	-830	5,813
EUR	1,943	871	2,814
GBP	2,797	1,266	4,063
SEK	2,100	-1,307	793
Øvrige	533		533
I alt	14,016	-	14,016

Regnskabsberetning

Koncernens nettorentebærende gæld inkl. pensioner er steget fra 17.145 mio. kr. pr. 31. december 2012 til 17.849 mio. kr. pr. 31. december 2013.

Nettorentebærende gæld ekskl. pensionsforpligtelser steg med 1.250 mio. kr. til 15.266 mio. kr. pr. 31. december 2013, hvilket primært kan henføres til investeringer i materielle aktiver, stigning i debitorer og varebeholdninger på grund af højere mælkepriser.

Koncernens gearing er faldet som følge heraf og udgør pr. 31. december 2013 3,2 (31. december 2012: 3,9). Dette er over koncernens langsigtede målsætning på 2,8-3,4, og der arbejdes fokuseret på at komme inden for målsætningen.

Soliditeten udgør pr. 31. december 2013 28 procent sammenlignet med 25 procent pr. 31. december 2012.

NOTE 4.3. FINANSIELLE RISICI

Styring af finansielle risici

Finansielle risici er en fast bestanddel af Arlas driftsaktiviteter, og Arlas resultat påvirkes derfor af udviklingen i valutaer, rentesatser og visse typer af råvarer. De globale finansielle markeder er ustabile, og det er således afgørende for Arla at have et veletableret system til styring af finansielle risici for at afbøde kortfristede udsving på markedet, samtidig med at der opnås de højst mulige mælkepriser.

Note 4.3.a Likviditetsrisici

Forbundne forretningsaktiviteter

Likviditet er af afgørende betydning for Arla, således de finansielle forpligtelser kan betales, når disse forfalder til betaling.

Risikopåvirkning

Utilstrækkelig likviditet vil hindre Arla i at opfylde sine finansielle forpligtelser rettidigt. Dette kunne føre til manglende overholdelse af lånebetingelser, svække evnen til at betale for ejermælk og i ekstreme tilfælde påvirke Arlas evne til at fortsætte som en going concern.

Likviditetsreserver

(DKK mio.)

	2013	2012
Kontante tilbagebetalinger	566	734
Værdipapirer (frie pengestrømme)	92	123
Udnyttede bindende lånefaciliteter	1.858	2.777
Andre uudnyttede lånefaciliteter	3.513	3.939
I alt	6.029	7.573

Regnskabsberetning

Arla styrer likviditetsrisikoen ved at sikre tilstedeværelsen af tilstrækkelig driftslikviditet og kreditfaciliteter til driften. Eventuelle større køb eller investeringer finansieres separat.

Styringen af det daglige likviditetsflow, som repræsenterer mere end 90 procent af koncernens nettoomsætning, varetages af Arla Foods Finance A/S via cashpool-ordninger hos koncernens bankforbindelser. Dette sikrer en skalerbar og effektiv driftsmodel.

Arlas omfattende strategi og system til styring af finansielle risici bygger på en indgående forståelse af samspillet mellem Arlas driftsaktiviteter og finansielle risici. De overordnede rammer for styring af finansielle risici (finanspolitikken) er godkendt af bestyrelsen og håndteres centralt af Corporate Treasury & Finance. Finanspolitikken fastsætter grænser for den enkelte type af finansielle risici, tilladte finansielle instrumenter og modparter.

Risikobegrænsning

Arla søger at sprede finansieringen ved at have en afbalanceret sammensætning af forfaldstider og modparter. Arla har centraliseret sin likviditetsstyring med henblik på at optimere likviditeten i koncernen.

Performance-indikator

Niveau for udnyttede kreditfaciliteter samt disponible likvide beholdninger og værdipapirer.

Sikring mod volatilitet i mælkepriser ligger ikke inden for den finansielle risikostyring, men er en naturlig del af Arlas forretningsmodel.

Hver måned modtager bestyrelsen en rapport om Arlas finansielle risici fra Corporate Treasury & Finance, som løbende håndterer de finansielle risici.

Politikker og systemer

Finanspolitikken fastsætter grænseværdien for minimum gennemsnitlig forfaldstid for rentebærende gæld og begrænsninger for gæld, der forfalder inden for de næste 12 og 24 måneder.

Aktiviteter i 2013

I 2013 er opkøbte virksomheder blevet inkluderet i den centrale likviditetsstyring, hvorefter over 90 procent håndteres centralt. Kreditfaciliteter og frie pengestrømme har i 2013 ligget på et tilfredsstillende niveau.

Koncernens likviditetsberedskab faldt fra 7.573 mio. kr. pr. 31. december 2012 til 6.029 mio. kr. pr. 31. december 2013. Faldet var i henhold til planen, og likviditetsberedskabet ligger forsat på et komfortabelt niveau.

Note 4.3.b Finansieringsaktiviteter

Adgang til finansiering er afgørende for, at Arla kan virkeliggøre sin strategi og sine ambitioner.

Risikopåvirkning

Utilstrækkelig finansiering kan hindre Arla i at nå sine strategiske mål.

Risikobegrænsning

Arla forsøger at have en stor spredning i sit finansieringsgrundlag, som omfatter bilateral bankfinansiering, realkreditlån, supranationals, kapitalmarkedsobligationer, commercial papers og finansiel leasing. Finansiering af fusioner,

opkøb og større investeringer vurderes separat. Finansieringsstrategien understøttes af medlemmernes langfristede tilsagn om at investere i selskabet.

Performance-indikator

Gennemsnitlig forfaldstid for rentebærende gæld. Spredning i finansieringsgrundlag på både modpartner og markeder. Modparters og investorers opfattelse af Arla som havende høj kreditværdighed (investment grade).

Politikker og systemer

Finanspolitikken fastsætter mindsteværdien for gennemsnitlig forfaldstid for nettorentebærende gæld samt en finansieringsstrategi, der er godkendt af bestyrelsen. Det er Arlas målsætning at fastholde en høj kreditkvalitet.

Aktiviteter i 2013

I løbet af 2013 har Arla styrket sit finansieringsgrundlag ved at etablere et EMTN-obligationsprogram, som giver en hurtig og omkostningseffektiv adgang til det europæiske marked for obligationsprogrammer.

Finansielle forpligtelser, brutto

(DKK mio.)

31. december 2013	REGN- SKABS- MÆSSIG VÆRDI	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme										
		I ALT	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021- 2023	EFTER 2023	
Udstedte obligationer	2.508	2.508	-	-	1.259	-	1.249	-	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	6.220	6.390	79	79	157	156	180	406	407	1.440	3.486	
Kreditinstitutter	10.640	10.640	6.512	1.067	321	1.999	223	221	220	77	-	
Finansielle leasing- forpligtelser	577	576	147	135	126	160	8	-	-	-	-	
Andre langfristede lån	70	70	16	16	16	16	6	-	-	-	-	
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	1.082	208	160	152	96	82	54	49	118	163	
Leverandørgæld mv.	7.575	7.575	7.575	-	-	-	-	-	-	-	-	
Afledte finansielle instrumenter	623	907	423	171	104	68	56	30	5	8	42	
I alt	28.213	29.748	14.960	1.628	2.135	2.495	1.804	711	681	1.643	3.691	

31. december 2012	REGN- SKABS- MÆSSIG VÆRDI	Ikke-diskonterede kontraktlige pengestrømme									
		I ALT	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020- 2022	EFTER 2022
Udstedte obligationer	1.309	1.307	-	-	-	1.307	-	-	-	-	-
Realkreditinstitutter	5.999	6.011	55	70	70	150	149	148	383	1.555	3.431
Kreditinstitutter	11.323	11.855	7.206	2.493	1.158	189	795	8	6	-	-
Finansielle leasing- forpligtelser	546	546	134	266	74	60	12	-	-	-	-
Renteomkostninger – rentebærende gæld	-	1.073	157	142	139	131	65	74	58	142	165
Leverandørgæld mv.	6.881	6.881	6.881	-	-	-	-	-	-	-	-
Afledte finansielle instrumenter	864	1.282	215	165	153	138	114	110	92	64	231
I alt	26.922	28.955	14.648	3.136	1.594	1.975	1.135	340	539	1.761	3.827

Forudsætninger

De kontraktlige pengestrømme er baseret på følgende forudsætninger:

- Pengestrømmene er baseret på den tidligst mulige dato, hvor Arla kan modtage krav om betaling af den finansielle forpligtelse.
- Pengestrømme vedrørende renter er baseret på den kontraktlige rente. Betaling af variabel rente er fastsat ud fra den gældende variable rente for hvert forhold på balancedagen.

Regnskabsberetning

Arlas strategi er at sprede sin finansiering for at begrænse likviditets- og refinansieringsrisikoen og for at opnå attraktive lave finansieringsomkostninger via balanceret finansiering.

I 2013 havde Arla følgende finansieringsformer:

- Lån hos kreditinstitutter: Arla anvender lån hos kreditinstitutter som en del af den daglige likviditetsstyring.
- Lån hos realkreditinstitutter: Arla optager langfristet finansiering via realkreditlån i henhold til Realkreditloven med obligatorisk sikkerhed i grunde og bygninger.

- Udstedte obligationer: Arla har foretaget en udstedelse i 2013. Udstedelsen er opdelt i en femårs obligation på 500 mio. SEK med en fast kuponrente på 3,25 procent og en obligation på 1.000 mio. SEK med en variabel rente på tre måneders STIBOR + 1,7 procent.
- Commercial papers: Arla indhenter kortfristet finansiering via et commercial paper-program i Sverige i SEK og EUR. For tiden udstedes commercial papers i SEK. Det gennemsnitlige træk i 2012 har været i størrelsesordenen 1.000 mio. SEK.
- Tilbagekøbsaftaler (repo): Arla indhenter kortfristet finansiering ved at indgå en salgs- og tilbagekøbsordning for sin investering i noterede, danske realkreditobligationer. Denne salgs- og tilbagekøbsaftale beskrives nærmere i note 4.6.

Note 4.3.c Valutarisici

Forbundne forretningsaktiviteter

Der er valutarisici forbundet med Arlas eksportaktiviteter, investeringer og finansiering.

Risikoens resultatpåvirkning

Udsving i valutakurser påvirker Arlas omsætning, produktionsomkostninger og finansielle poster med en potentiel negativ effekt på mælkepriser og pengestrømme.

Risikobegrænsning

Valutaeksponering håndteres løbende af Corporate Treasury & Finance. De enkelte valutaeksponeringer kurssikres i overensstemmelse med finanspolitikken.

Risikoens indvirkning på balancen

Ændringer i valutakurser kunne medføre volatilitet i balancen, egenkapitalen og pengestrømmene.

Risikobegrænsning

Hovedparten af den lokale finansiering er indgået i lokal valuta. Investeringer i datterselskaber kurssikres normalt ikke.

Performance-indikator

Realiserede valutakursgevinster og -tab samt forudsigelighed i kortfristet resultat.

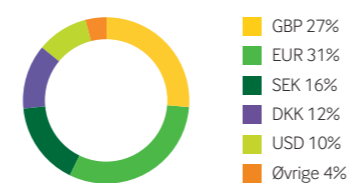
Politikker og systemer

Finanspolitikken og stor forståelse for Arlas aktiviteter kombineret med indgående kendskab til de finansielle markeder.

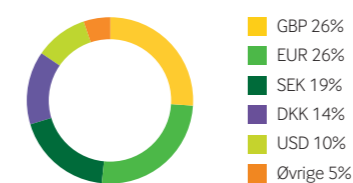
Aktiviteter i 2013

I løbet af 2013 har Arla fortsat kurssikret sine forventede køb og salg i fremmed valuta under hensyntagen til den aktuelle markedssituation.

OMSÆTNING I HENHOLD TIL VALUTA 2013



OMSÆTNING I HENHOLD TIL VALUTA 2012



Note 4.3.c Valutarisici (fortsat)

Valutaeksponering (DKK mio.)	EUR/DKK	USD/DKK ¹⁾	GBP/DKK	SEK/DKK
2013				
Finansielle forpligtelser	-3.212	-119	-1.743	-3.842
Finansielle aktiver	3.386	1.195	903	304
Afledte finansielle instrumenter	-1.248	-2.181	-3.496	1.545
Ekstern nettoeksponering	-1.074	-1.105	-4.336	-1.993
Intern nettoeksponering fra finansielle aktiver og forpligtelser	-4	-65	3.716	1.713
Nettoeksponering	-1.078	-1.170	-620	-280
<i>Nettoeksponeringen vedrører:</i>				
Sikring af forventede transaktioner, der opfylder betingelserne for regnskabsmæssig sikring	-	-957	-936	-167
Sikring af forventede transaktioner, hvor der ikke anvendes regnskabsmæssig sikring	-1.078	-213	0	-113
Eksponering ej afdækket	-	-	316	-
Følsomhed	1%	5%	5%	5%
Indvirkning på resultatet	-11	-11	16	-6
Indvirkning på anden totalindkomst	0	-48	-47	-8

2012				
Finansielle forpligtelser	-2.099	-158	-233	-1.984
Finansielle aktiver	2.014	992	1.212	473
Afledte finansielle instrumenter	-1.350	-1.750	-1.315	340
Ekstern nettoeksponering	-1.435	-916	-336	-1.171
Intern nettoeksponering fra finansielle aktiver og forpligtelser	440	-96	-82	1.015
Nettoeksponering	-995	-1.012	-418	-156
<i>Nettoeksponeringen vedrører:</i>				
Sikring af forventede transaktioner, der opfylder betingelserne for regnskabsmæssig sikring	-	-727	-676	-
Sikring af forventede transaktioner, hvor der ikke anvendes regnskabsmæssig sikring	-995	-285	-	-156
Eksponering ej afdækket	-	-	176	-
Følsomhed	1%	5%	5%	5%
Indvirkning på resultatopgørelsen	-14	-14	9	8
Indvirkning på anden totalindkomst	-	-36	-34	-

¹⁾Inkl. SAR og AED

Forudsætninger for følsomhedsanalysen

Følsomhedsanalysen indeholder kun valutakurs-eksponering fra finansielle instrumenter, og analysen indeholder således ikke sikrede fremtidige handelstransaktioner. Den benyttede ændring i valutakursen er baseret på historiske kursudsving, og der er i følsomhedsanalysen forudsat uændrede renteniveauer.

Regnskabsberetning

Arla opererer i mange forskellige lande og har betydelige investeringer i virksomheder uden for Danmark, hvoraf Storbritannien, Tyskland og Sverige repræsenterer størstedelen af aktiviteterne målt i omsætning, resultat og aktiver. En stor del af valutarisikoen fra nettoomsætning opgjort i fremmed valuta udlignes ved at foretage indkøb i samme valuta.

Valutarisiciene stammer primært fra transaktionsrisici i form af fremtidige handelsrelaterede og finansielle betalinger og omregningsrisici vedrørende investeringer i udenlandske virksomheder, f.eks. datterselskaber, joint ventures og associerede virksomheder.

Transaktionsrisici opstår i forbindelse med salg eller køb i andre valutaer end det enkelte datterselskabs funktionelle valuta. Målt i nominel DKK er koncernens samlede risiko størst i EUR, efterfulgt af USD, GBP og SEK.

Ifølge finanspolitikken kan Corporate Treasury & Finance sikre:

- Op til 15 måneders budgetterede tilgodehavender og gæld. Sikringsniveauet påvirkes af faktorer som den underliggende aktivitet, valutakurser og tiden, indtil den budgetterede pengestrøm vil finde sted.
- Op til 100 procent af indregnede nettotilgodehavender fra salg og leverandørgæld.

De finansielle instrumenter, der anvendes til sikring af valutarisici, behøver ikke opfylde kriterierne for regnskabsmæssig sikring, og nogle af de anvendte finansielle instrumenter (bl.a. optionsstrategier) indregnes derfor til dagsværdi i resultatopgørelsen.

EMG kan efter eget skøn beslutte, hvorvidt og hvornår investering i udenlandske virksomheder skal sikres (omregningsrisici).

Den samlede valutaeksponering på koncernniveau består af alle aktiver og forpligtelser i fremmed valuta, og økonomisk sikrede, projekterede pengestrømme for ikke-indregnede faste forpligtelser og forventede transaktioner. Denne analyse indeholder ikke nettoinvesteringer foretaget i fremmed valuta i datterselskaber sammen med instrumenter til sikring af disse investeringer. Sikringsforholdene er fuldt gældende, og nettoindvirkningen på resultatopgørelsen og anden totalindkomst fra udsving i valutakurser er derfor minimal.

Note 4.3.d Renterisici

Forbundne forretningsaktiviteter

Renterisici opstår i forbindelse med Arlas finansieringsaktiviteter og pensionsforpligtelser.

Risikopåvirkning

En rentestigning påvirker Arlas finansielle poster med en negativ effekt på mælkepriserne, men en positiv effekt på anden totalindkomst fra revurdering af pensionsforpligtelser og rentesikringer.

Risikobegrænsning

Renteeksponeringen håndteres løbende af Corporate Treasury & Finance. Eksponeringerne kurssikres i overensstemmelse med finanspolitikken.

Performance-indikator

Forudsigelighed i realiserede finansieringsomkostninger.

Politikker og systemer

Finanspolitikken og stor forståelse for Arlas aktiviteter kombineret med indgående kendskab til de finansielle markeder.

Aktiviteter i 2013

Renterisikoen som følge af refinansiering blev delvist sikret ved indgåelse af renteswaps.

Følsomhed baseret på en rentestigning på ét procentpoint.
(DKK mio.)

	REGNSKABSMÆSSIG VÆRDI	FØLSOMHED	POTENTIEL REGNSKABSMÆSSIG PÅVIRKNING RESULTAT- OPGØRELSE	ANDEN TOTALINDKOMST
2013				
Finansielle aktiver	-4.750	1%	41	13
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	62	364
Finansielle forpligtelser	20.016	1%	-164	-
Nettorentebærende gæld ekskl. pensioner	15.266			
Pensioner	2.593	1%	-21	-
Nettorentebærende gæld inkl. pensioner	17.859			
Følgende års pengestrømspåvirkning			-82	

2012				
Finansielle aktiver	-5.239	1%	46	13
Afledte finansielle instrumenter	-	1%	53	383
Finansielle forpligtelser	19.255	1%	-157	-
Nettorentebærende gæld ekskl. pensioner	14.016			
Pensioner	3.129	1%	-	-
Nettorentebærende gæld inkl. pensioner	17.145			
Følgende års pengestrømspåvirkning			-58	

Regnskabsberetning

Arla er eksponeret over for renterisici på rentebærende låntagning, pensionsforpligtelser, rentebærende aktiver og værdiforringelsestest af langfristede aktiver. Risikoen fordeles mellem risikovirkning på resultatopgørelsen og risikovirkning på anden totalindkomst. Risikovirkningen på resultatopgørelsen vedrører betalte nettorenter, værdiansættelse af omsættelige værdipapirer og potentiel værdiforringelse af langfristede aktiver. Risikovirkningen på anden totalindkomst vedrører revurdering af nettopensionsforpligtelser og instrumenter til rentesikring.

Renterisikoen vedrørende nettolåntagning styres ved en passende fordeling mellem fast og variabel rente.

Corporate Treasury & Finance benytter aktivt afledte finansielle instrumenter til at reducere risici forbundet med udsving i rentesatser og til at styre rentetilpasningsprofilen for Arlas gæld. Ifølge finanspolitikken bør den gennemsnitlige varighed af nettorentebærende gæld ligge mellem et og syv.

Dagsværdifølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke dagsværdien af Arlas rentebærende aktiver, afledte renteinstrumenter og gældspapirer målt enten til dagsværdi i resultatopgørelsen eller anden totalindkomst. Tabellen ovenfor viser dagsværdifølsomheden. Følsomheden er baseret på en rentestigning på et procentpoint. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Følsomheden af pensioner kan beregnes for pensionsforpligtelsen. En stor del af aktiverne er dog investeret i ikke-rentebærende aktiver som f.eks.

varebeholdninger og ejendom, hvor følsomheden ikke kan beregnes, og vi har derfor ikke anført nogen følsomhed for nettopensionsforpligtelsen.

Pengestrømfølsomhed

En ændring i rentesatserne vil påvirke rentebetalingerne på Arlas ikke-sikrede gæld med variabel rente. Tabellen ovenfor viser et års pengestrømfølsomhed fra en rentestigning på et procentpoint på ikke-sikrede instrumenter med variabel rente indregnet pr. 31. december. Et rentefald ville have den modsatte virkning.

Den gennemsnitlige varighed af koncernens nettorentebærende gæld ekskl. pensioner er reduceret fra 3,5 pr. 31. december 2012 til 2,9 pr. 31. december 2013 som følge af optagelse af nye lån til variabel rente og løbetidsforkortelse. En del af den nye variabelt forrentede gæld er omlagt til fast rente ved anvendelse af renteswaps.

Note 4.3.e Råvarer**Forbundne forretningsaktiviteter**

Råvarerisici opstår i forbindelse med Arlas driftsaktiviteter ved køb af energi, men også i mindre omfang råvarer anvendt i produktionen.

Risikopåvirkning

Øgede råvarepriser påvirker produktions- og distributionsomkostningerne negativt. Dette kunne have en negativ effekt på mælkeprisen til andelshaverne.

Risikobegrænsning

Prisrisici for råvarer afdækkes primært ved indgåelse af fastprisaftaler med leverandører. Visse råvarer, bl.a. energi, sikres ved hjælp af afledte finansielle instrumenter.

Performance-indikator

Realisede råvarepriser.

Politikker og systemer

Prisrisici for råvarer styres af Arlas indkøbsafdeling. Hvis der benyttes finansielle kontrakter, sker styringen i tæt samarbejde med Corporate Treasury and Finance.

Aktiviteter i 2013

Omfanget af sikringsaktiviteterne var på samme niveau som i tidligere år.

Sikrede råvarer

(DKK mio.)

	KONTRAKTVÆRDI	FØLSOMHED	POTENTIEL REGNSKABSMÆSSIG PÅVIRKNING AF ANDEN TOTAL- INDKOMST
2013			
Olie/naturgas	5%	9	21
Elektricitet	5%	-32	23
2012			
Olie/naturgas	5%	1	4
Elektricitet	5%	-15	8

 **Regnskabsberetning**

Arla er eksponeret overfor råvarerisici ved fremtidige køb af råvarer. Den største risiko vedrører energiråvarer. Risikoen fordeles mellem risikovirkning på resultatopgørelsen og risikovirkning på anden totalindkomst. Risikovirkningen på resultatopgørelsen vedrører fremtidige køb, hvorimod risikovirkningen på anden totalindkomst vedrører revurdering af sikringsinstrumenter for råvarer. Corporate Supply Chain anvender afledte finansielle instrumenter til at reducere risici

forbundet med udsving i priserne på energiråvarer. Den finansielle virkning af afledte sikringsaftaler var ubetydelig i 2013.

Dagsværdifølsomhed

En ændring i råvarepriserne vil påvirke dagsværdien af Arlas afledte sikringsinstrumenter for råvarer målt via anden totalindkomst. Tabellen viser følsomheden fra en stigning på fem procent i råvarepriserne for sikrede råvarekøb. Et fald i råvarepriserne ville have den modsatte virkning.

Note 4.3.f Kreditrisici**Forbundne forretningsaktiviteter**

Kreditrisici opstår i forbindelse med Arlas driftsaktiviteter og engagement med finansielle modparter.

Risikopåvirkning

Tab, der hidrører fra enten kunders, leverandørers eller finansielle modparts misligholdelse af forpligtelser over for Arla. Desuden kan en modparts svage kreditværdighed reducere evnen til at støtte Arla fremadrettet og derved bringe koncernens opfyldelse af strategien i fare.

Risikobegrænsning

Arla har en omfattende politik til håndtering af kreditrisici og benytter sig i vidt omfang af kreditforsikring og andre handelsfinansieringsprodukter ved eksport. Forsinkes betaling fra en kunde, vil interne procedurer blive fulgt for at begrænse eventuelle tab. Arla benytter et begrænset antal finansielle modparter.

Performance-indikator

Forventede og realiserede kredittab på kunder.

Politikker og systemer

Finansielle modparter skal godkendes af administrerende direktører og koncerndirektøren og have en kreditvurdering på mindst A-/A-/A3 fra S&P, Fitch eller Moody's. Der udføres kreditvurdering af alle nye kunder. Derudover er eksisterende kunder underlagt løbende overvågning af deres kreditværdighed.

Aktiviteter i 2013

I lighed med tidligere år har Arla oplevet meget lave tab på kunder.

Udligning af kreditrisiko

For at kunne håndtere tredjemandsrisici, bruger Arla en standard modregningsaftale når der indgås afledte finansielle kontrakter med tredjemand. Tabellen viser tredjemands eksponering for disse instrumenter dækket af en standard modregningsaftale.

Ekstern vurdering af finansielle modparter 2013


2013 (DKK mio.)	AKTIVER	MULIGHED FOR MODREGNING	NETTO- AKTIVER	FORPLIGTELSE	MULIGHED FOR MODREGNING	FORPLIGTELSE, NETTO
AA-	81	81	-	176	81	95
A+	16	12	4	147	12	135
A-	59	59	-	229	59	170
I alt	156	152	4	552	152	400

2012

(DKK mio.)

AA-	142	137	5	573	137	436
A+	12	9	3	204	9	195
A-	21	21	-	36	21	15
I alt	175	167	8	813	167	646

Herudover har Arla indgået i salgs- og tilbagekøbsaftaler på realkreditobligationer. Disse aftaler beskrives i flere detaljer i note 4.6

 **Regnskabsberetning**

Kreditrisiko består i muligheden for, at modparter i transaktioner misligholder deres forpligtelser, hvilket medfører tab for koncernen.

For finansielle modparter minimerer Arla kreditrisikoen ved udelukkende at indgå transaktioner med parter, som har en kreditvurdering på mindst A-/A-/A3 fra enten S&P, Fitch eller Moody's.

Alle finansielle modparter havde en tilfredsstillende kreditvurdering pr. 31. december 2013 eller, i ét tilfælde, en af bestyrelsen godkendt dispensation.

Andre modparter, kunder og leverandører er underlagt løbende overvågning af deres overholdelse af kontraktlige forpligtelser og deres kreditværdighed. Uden for koncernens kernemarkeder gøres der i vidt omfang brug af kreditforsikring og handelsfinansieringsinstrumenter for at reducere risikoen.

Der gives nærmere oplysninger om tilgodehavender fra salg i note 2.1.c.

Den maksimale eksponering for kreditrisiko svarer i det væsentligste til den regnskabsmæssige værdi.

NOTE 4.4. AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER
 **Anvendt regnskabspraksis**

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra handelsdagen og måles i balancen til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår på særskilte linjer i balancen, og modregning af positive og negative værdier foretages alene, når Arla har den juridiske ret til og intention om at afregne flere finansielle instrumenter netto.

Sikring af dagsværdi

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der opfylder kriterierne for sikring af dagsværdien af et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse, indregnes sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse for så vidt angår den del, der er sikret.

Sikring af pengestrømme

Ændringer i den del af dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige

pengestrømme, og som effektivt sikrer ændringer i fremtidige pengestrømme, indregnes i anden totalindkomst i en særskilt reserve for sikringstransaktioner under egenkapitalen, indtil de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen. De akkumulerede gevinster eller tab fra sådanne sikringstransaktioner, som er indeholdt i egenkapitalen, overføres fra og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede (basisjustering).

Hvis sikringsinstrumentet ikke længere opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring, ophører sikringsforholdet fra dette tidspunkt.

Den akkumulerede værdiændring indregnet i anden totalindkomst overføres til resultatopgørelsen, når de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen eller ikke længere er sandsynlige.

Forventes de sikrede pengestrømme ikke længere at blive realiseret, overføres den akkumulerede værdiændring straks fra egenkapitalen til resultatopgørelsen.

Sikring af nettoinvesteringer

Ændring i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, som anvendes til sikring af nettoinvesteringer i udenlandske datterselskaber (valutarisikoen ved omregning af udenlandsk selskabs nettoaktiver til kroner), og som effektivt sikrer mod valutakursændringer i disse selskaber, indregnes i koncernårsregnskabet i anden totalindkomst under en særskilt reserve for valutakursreguleringer.

For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for behandling som sikringsinstrumenter, indregnes ændringer i dagsværdien løbende i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og omkostninger.

Note 4.4.a Sikring af fremtidige pengestrømme fra forventede transaktioner

(DKK mio.)

	REGNSKABS- MÆSSIG VÆRDI	DAGSVÆRDI INDREGNET I EGEN- KAPITALEN	2014	2015	2016	2017	EFTER 2017
2013							
Valutakontrakter	15	15	15	-	-	-	-
Rentekontrakter	-331	-331	-151	-113	-65	-42	40
Råvarekontrakter	-23	-14	-10	-2	-2	-	-

	REGNSKABS- MÆSSIG VÆRDI	DAGSVÆRDI INDREGNET I EGEN- KAPITALEN	2013	2014	2015	2016	EFTER 2016
2012							
Valutakontrakter	25	25	25	-	-	-	-
Rentekontrakter	-709	-709	-123	-119	-109	-75	-282
Råvarekontrakter	-14	-14	-13	-1	-	-	-

Note 4.4.b Sikring af investeringer, netto

(DKK mio.)

	2013	2012
Sikring af investeringer, netto (anden totalindkomst) 1. januar	14	-
Ændring i sikring af investeringer, netto	-10	14
Sikring af investeringer, netto (anden totalindkomst) 31. december	4	14
Resultatopgørelse	-	-

 **Regnskabsberetning**

Sikring af dagsværdi

Pr. 31. december 2013 har Arla ingen afledte finansielle instrumenter, der opfylder kriterierne for dagsværdisikring.

Sikring af fremtidige pengestrømme

Koncernen anvender valutaterminskontrakter til sikring af valutarisici vedrørende forventede fremtidige indtægter og omkostninger. Der anvendes renteswaps til sikring af risici vedrørende bevægelser i forventede fremtidige rentebetaling.

Sikring af nettoinvesteringer

Pr. 31. december 2013 (2012) har Arla kurs sikret en ubetydelig del af valutaeksponeringen vedrørende sine investeringer i datterselskaber, joint ventures og associerede virksomheder ved hjælp af lån og afledte finansielle instrumenter. Tabellen ovenfor viser ændringen i dagsværdien indregnet i anden totalindkomst og ineffektiviteten indregnet i resultatopgørelsen.

Dagsværdi af sikringsinstrumenter, som ikke opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring (økonomisk sikring)

Arla anvender valutaoptioner til sikring af forventet salg og køb. Disse optioner opfylder ikke kriterierne for regnskabsmæssig sikring, og dagsværdireguleringen indregnes derfor direkte i resultatopgørelsen.

Valutaswaps anvendes som en del af den daglige likviditetsstyring. Formålet med valutaswaps er at matche timingen af indgående og udgående pengestrømme i fremmed valuta.

NOTE 4.5 OPLYSNINGER OM FINANSIELLE INSTRUMENTER

Note 4.5.a Kategorier af finansielle instrumenter

(DKK mio.)

	2013	2012
Finansielle aktiver disponible for salg	3.994	4.021
Lån og tilgodehavender	6.940	6.946
Finansielle aktiver målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	478	685
Finansielle forpligtelser målt til dagsværdi via resultatopgørelsen	623	864
Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	27.471	26.058

Dagsværdien af finansielle aktiver og forpligtelser målt til amortiseret kostpris svarer ca. til den regnskabsmæssige værdi.

Note 4.5.b Dagsværdihierarki

Benyttede metoder og forudsætninger ved måling af dagsværdien af finansielle instrumenter:

Obligationer og aktier

Dagsværdien fastsættes på baggrund af noterede priser på et aktivt marked.

Afledte finansielle instrumenter, ekskl. optioner

Dagsværdien beregnes ved tilbagediskontering af pengestrømme og på grundlag af observerbare markedsdata. Dagsværdien fastsættes som en afviklingspris, og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

Optioner

Dagsværdien beregnes ud fra optionsmodeller og observerbare markedsdata, bl.a. volatiliteter for optioner. Dagsværdien fastsættes som en afviklingspris, og værdien justeres således ikke for kreditrisici.

Dagsværdihierarki

Niveau 1: Dagsværdien fastsættes på baggrund af ikke-justerede noterede priser på et aktivt marked.
Niveau 2: Dagsværdien fastsættes ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare markedsdata.
Niveau 3: Dagsværdien fastsættes ved hjælp af værdiansættelsesmetoder og observerbare samt væsentlige ikke-observerbare markedsdata.

Dagsværdihierarki – regnskabsmæssig værdi

(DKK mio.)

2013	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	I ALT
<i>Finansielle aktiver</i>				
Obligationer	4.144			4.144
Aktier	73			73
Afledte finansielle instrumenter		208		208
Aktiver i alt	4.217	208	-	4.425

Finansielle forpligtelser

Udstedte obligationer		2.508		2.508
Realkreditinstitutter	6.220			6.220
Afledte finansielle instrumenter		623		623
Passiver i alt	6.220	3.131	-	9.351

2012	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	I ALT
<i>Finansielle aktiver</i>				
Obligationer	4.322	-	-	4.322
Aktier	90	-	-	90
Afledte finansielle instrumenter	-	251	-	251
Aktiver i alt	4.412	251	-	4.663

Finansielle forpligtelser

Udstedte obligationer		1.309		1.309
Realkreditinstitutter	5.999			5.999
Afledte finansielle instrumenter	-	864	-	864
Forpligtelser i alt	5.999	2.173	-	8.172

NOTE 4.6 OVERFØRSEL AF FINANSIELLE AKTIVER
(DKK mio.)

	REGNSKABSMÆSSIG VÆRDI	NOMINEL VÆRDI	DAGSVÆRDI
2013			
Realkreditobligationer	3,581	3,715	3,581
Tilbagekøbsforpligtelse	-3,521	-3,715	-3,521
Nettoposition	60	-	60
2012			
Realkreditobligationer	3,904	4,102	3,904
Tilbagekøbsforpligtelse	-3,882	-4,102	-3,882
Nettoposition	22	-	22

 **Regnskabsberetning**

Pr. 31. december 2013 har Arla investeret i de realkreditobligationer, der ligger til grund for koncernens realkreditlån. Baggrunden for at investere i realkreditobligationerne er, at Arla kan opnå en lavere rentesats end den gældende markedsrente på realkreditlån ved at indgå en

salgs- og tilbagekøbsaftale for noterede, danske realkreditobligationer Den nettorente, som Arla skal betale ved finansiering via denne type salgs- og tilbagekøbsaftale, er salgs- og tilbagekøbsaftalens rente plus bidraget til realkreditinstituttet.

Som følge af tilbagekøbsaftalen har Arla beholdt alle risici og fordele forbundet med at eje

de overførte realkreditobligationer. Realkreditobligationerne er klassificeret som disponible for salg og værdireguleres via anden totalindkomst.

Det modtagne provenu resulterer i en tilbagekøbsforpligtelse, som er indregnet i kortfristet bankgæld og kassekreditter.

NOTE 4.7 PENSIONSFORPLIGTELSE

 **Anvendt regnskabspraksis**

Pensionsforpligtelser og lignende langfristede forpligtelser

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

Bidragsbaserede pensionsordninger

I de bidragsbaserede ordninger betaler koncernen løbende bidrag til uafhængige pensionsselskaber. Koncernen har ingen forpligtelse til at betale andet end disse faste betalinger, og risiciene og fordelene vedrørende værdien af pensionsordningen tilhører derfor den enkelte deltager i pensionsordningen og ikke koncernen. Beløb, som betales i bidrag til bidragsbaserede pensionsordninger, udgiftsføres i resultatopgørelsen ved afholdelsen.

Ydelsesbaserede pensionsordninger

Ydelsesbaserede ordninger er kendetegnet ved, at koncernen er forpligtet til at betale en bestemt ydelse fra pensioneringstidspunktet og fremefter, afhængig af eksempelvis medarbejdernes anciennitet og slutløn. Koncernen er underlagt de risici og fordele, der er forbundet med uvisheden om, hvorvidt det afkast, som skabes af aktiverne, kan opfylde pensionsforpligtelserne, som er påvirket af forudsætninger om dødelighed og inflation.

Koncernen tilbyder både finansierede og ikke-finansierede ydelsesbaserede pensionsordninger til visse medarbejdere. Ved finansierede pensionsordninger betaler koncernen kontantbidrag til en særskilt administreret fond, som investerer bidragene i forskellige aktiver med det formål at skabe afkast for at opfylde aktuelle og fremtidige pensionsforpligtelser. Ved ikke-finansierede pensionsordninger sættes der ingen kontante beløb eller andre aktiver til side fra koncernens aktiver, der bruges til driften, til at dække fremtidige pensionsforpligtelser.

Koncernens nettoforpligtelse er det beløb, som anføres i balancen som pensionsforpligtelser.

Nettoforpligtelsen beregnes separat for hver ydelsesbaserede pensionsordning og omfatter:

- Beløbet for fremtidige pensionsydelse, som medarbejdere har optjent i aktuelle og tidligere perioder (dvs. pensionsudbetalingsforpligtelsen for den del af medarbejdernes anslåede slutløn, der er optjent på balancedagen) diskonteret til en nutidsværdi (forpligtelse vedrørende ydelsesbaserede ordninger) med fradrag af
- dagsværdien af aktiver, som holdes separat fra koncernen i en pensionsfond.

Koncernen anvender kvalificerede aktuarer til årligt at beregne forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved hjælp af Projected Unit Credit-metoden.

Balancebeløbet for nettoforpligtelsen påvirkes af nye målinger, som omfatter effekten af ændringer i forudsætninger, der bruges til at beregne den fremtidige forpligtelse (aktuarmæssige gevinster og tab) og afkastet af aktiver i pensionsordningen (ekskl. renter). Nye målinger indregnes i anden totalindkomst.

Renteomkostninger for perioden beregnes ved hjælp af den diskonteringsfaktor, der bruges til at måle forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger ved starten af rapporteringsperioden til den regnskabsmæssige værdi af nettoforpligtelsen på det pågældende tidspunkt, idet der tages højde for ændringer i bidrag og udbetalinger af ydelser. Nettorenteomkostningerne og andre omkostninger vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger indregnes i resultatopgørelsen.

Hensættelsen dækker primært ydelsesbaserede pensionsordninger i Storbritannien, Tyskland og Sverige.

 **Usikkerhed og skøn**

Omkostningerne i forbindelse med ydelsesbaserede pensionsordninger og deres regnskabsmæssige værdi vurderes på baggrund af en række forudsætninger, herunder diskonteringsfaktorer, inflationsrater, lønstigninger og dødelighed. En lille forskel i den aktuarmæssige erfaring i forhold til forudsætningerne og eventuelle ændringer i forudsætningerne kan have en stor indvirkning på den regnskabsmæssige værdi af nettoforpligtelsen.

Note 4.7.a Pensionsforpligtelser indregnet i balancen
(DKK mio.)

	2013	2012
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	9.874	8.173
Dagsværdi af pensionsaktiver	-7.281	-6.915
Tab på finansierede pensioner	2.593	1.258
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	-	1.871
Pensionsforpligtelser indregnet i balancen, netto	2.593	3.129
Specifikation af samlede forpligtelser:		
Nutidsværdi af finansierede forpligtelser	9.874	8.173
Nutidsværdi af ikke-finansierede forpligtelser	-	1.871
Forpligtelser i alt	9.874	10.044

Note 4.7.b Udvikling i ydelsesbaserede pensionsforpligtelser
(DKK mio.)

	2013	2012
Nutidsværdi af pensionsforpligtelser 1. januar	10.044	7.859
Tilgange ved opkøb og fusioner	-	1.131
Aktuelle serviceomkostninger	25	27
Renteudgifter	408	385
Aktuarmæssige (gevinster)/tab ved ændringer i økonomiske forudsætninger	59	781
Aktuarmæssige (gevinster)/tab ved ændringer i demografiske forudsætninger	-17	-
Udbetalte ydelser	-392	-364
Nedskæringer og afregninger	-	-1
Valutakursreguleringer	-253	226
Nutidsværdi af pensionsforpligtelse 31. december	9.874	10.044

Note 4.7.c Udvikling i dagsværdi af pensionsaktiver
(DKK mio.)

	2013	2012
Dagsværdi af pensionsaktiver 1. januar	6.915	5.635
Tilgange ved opkøb og fusioner	-	719
Beregnete renter	296	338
Afkast ekskl. beregnede renter	211	127
Bidrag til pensionsordninger	358	264
Udbetalte ydelser	-336	-309
Administrationsomkostninger	-15	-
Valutakursreguleringer	-148	141
Dagsværdi af pensionsaktiver 31. januar	7.281	6.915

Arla-koncernen forventer at bidrage 260 mio. kr. (2013: 358 mio. kr.) til pensionsaktiverne i 2014.

Faktisk afkast på pensionsaktiver:

	2013	2012
Forventet afkast	296	338
Aktuarmæssige gevinster/(tab)	211	127
Faktisk afkast	507	465

Note 4.7.d. Følsomhed af nøgleforudsætninger til ydelsesbaserede forpligtelser

(DKK mio.)

Påvirkning af den ydelsesbaserede forpligtelse 31. December 2013

Diskonteringsrente +/- 10bps	-159	159
Lønstigning +/- 10bps	11	-24
Forventet levetid +/- 1 år	294	-295

Note 4.7.e Aktiver investeret i pensionsordninger

(DKK mio.)

	%	2013	%	2012
Aktier	21%	1.547	21%	1.472
Obligationer	19%	1.375	53%	3.682
Ejendomme	9%	655	11%	739
Øvrige aktiver	51%	3.704	15%	1.022
Aktiver i alt	100%	7.281	100%	6.915

Note 4.7.f Indregnet i resultatopgørelsen for året

(DKK mio.)

	2013	2012
Aktuelle serviceomkostninger	25	27
Tidligere serviceomkostninger	15	-
Nedskæringer og afregninger	-	-1
Indregnet som personaleomkostninger	40	26
Renteomkostninger vedrørende forpligtelser	408	384
Forventet afkast på pensionsaktiver	-296	-338
Indregnet som finansielle (gevinster)/tab	112	46
Beløb i alt indregnet i resultatopgørelsen	152	72

Note 4.7.g Indregnet i anden totalindkomst

(DKK mio.)

Akkumulerede aktuariemæssige gevinster/(tab) 1. januar	-1.091	-437
Aktuariemæssige gevinster/(tab) for året	169	-654
Akkumulerede aktuariemæssige gevinster/(tab) 31. december	-922	-1.091

Note 4.7.h. Forudsætninger for de aktuariemæssige beregninger pr. balancedagen er:

(DKK mio.)

	2013	2012
Diskonteringsfaktor, Sverige	4,5%	3,5%
Diskonteringsfaktor, Storbritannien	4,6%	4,5%
Forventet lønstigningstakt, Sverige	3,0%	3,0%
Forventet lønstigningstakt, Storbritannien	4,8%	4,2%

Regnskabsberetning

Nettopensionsforpligtelser i Storbritannien og Sverige er indregnet med 2.593 mio. kr. mod 3.129 mio. kr. året før. Nutidsværdien af ydelsesbaserede ordninger er faldet på grund af koncernens betalinger og en øget diskonteringsstak i Sverige. Hensættelsen består primært af ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien og Sverige. De ydelsesbaserede ordninger sikrer pensionsudbetalinger til de deltagende medarbejdere ud fra anciennitet og slutløn.

Storbritannien:

De ydelsesbaserede ordninger i Storbritannien administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af

pensionsforpligtelser. Alle ordninger er lukket for fremtidige periodiseringer. Den aktuariemæssige nutidsværdi af forpligtelserne udgør 8.226 mio. kr. pr. 31. december 2012 mod 8.173 mio. kr. pr. 31. december 2012. Med fradrag af dagsværdien af aktiverne på 7.188 mio. kr. pr. 31. december 2013 mod 6.915 mio. kr. pr. 31. december 2012 beløber den indregnede nettoforpligtelse sig til 1.037 mio. kr. (2012: 1.257 mio. kr.). Faldet skyldes primært betalinger til pensionsaktiver på 271 mio. kr.

Sverige:

Den ydelsesbaserede ordning i Sverige er ikke dækket ved løbende indbetaling til ordningen. Arla foretog en ekstraordinær indbetaling til pensionsaktiver på 86 mio. kr. i 2013. Den indregnede forpligtelse udgør 1.357 mio. kr. mod 1.687 mio. kr. i 2012. Stigningen skyldes primært en aktuariemæssig

gevinst på 207 mio. kr. som følge af en stigning i diskonteringsstak, en valutakursregulering på 64 mio. kr. og den ekstraordinære indbetaling på 86 mio. kr.

Implementering af IAS 19:

IAS 19 om personaleydelse er ændret med virkning fra 1. januar 2013. Den væsentligste ændring er, at forrentningselementet beregnes ud fra nettoforpligtelsen. Der beregnes således hverken et forventet afkast af pensionsaktiverne eller pensionsforpligtelsen. Indvirkningen på resultatet var -57 mio. kr. i 2013.

Note 5. Øvrige forhold

Arlas skatteplatform er ændret fra lokal til global i takt med udviklingen af vores forretning. Arla er dog en andelsvirksomhed med hovedsæde i Danmark. Vores aktiviteter er derfor underlagt de danske skatteregler for andelselskaber, som tager højde for selskabets grundlæggende principper. Når ejeren af et selskab også er selskabets leverandør, ender indtægterne hos ejeren i form af den pris, der betales for råvaren. Derfor er landmanden i dette tilfælde den primære skattekilde. Vores mål er at administrere vores skatteforhold på en proaktiv måde, hvor vi søger at optimere vores mælkepris, samtidig med at vi til enhver tid opererer i overensstemmelse med loven.

I denne note specificeres skatten, der opdeles i skat i resultatopgørelsen og den udskudte skat i balancen. Den effektive skatteprocent udregnes, og udskudte skatteaktiver, der ikke er en del af balancen, specificeres.

Noten indeholder også andre lovpligtige oplysninger som f.eks. vederlag til bestyrelse og direktion samt revisorer valgt af repræsentantskabet. Ydermere er der oplysninger om kontraktlige forpligtelser og nærtstående parter.

NOTE 5.1 SKAT

Anvendt regnskabspraksis

Skat i resultatopgørelsen:

Den skattepligtige indkomst opgøres efter de for virksomhederne gældende nationale regler. Skatten opgøres på baggrund af kooperationsbeskatning eller indkomstbeskatning.

Skat i resultatopgørelsen består af den aktuelle skat og ændringer i udskudt skat. Skat indregnes i resultatopgørelsen, medmindre den vedrører en virksomhedssammenslutning eller poster (resultat og omkostninger), der indregnes direkte i egenkapitalen eller anden totalindkomst.

Aktuel skat

Aktuel skat opgøres på baggrund af kooperationsbeskatning eller indkomstbeskatning. Kooperationsbeskatning baseres på formue, mens indkomstbeskatning baseres på årets indkomst.

Skatteforpligtelser og -tilgodehavender vedrørende aktuel skat indregnes i balancen som skat beregnet af årets skattepligtige indkomst og reguleret for eventuel skat vedrørende tidligere års skattepligtige indkomster samt for betalte aconto-skatter. Beløbet opgøres ved anvendelse af de skatteprocenter, der er vedtaget eller i al væsentlighed er vedtaget på balancedagen.

Udskudt skat

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

Udskudt skat indregnes ikke for midlertidige forskelle, som vedrører goodwill, der ikke kan trækkes fra, eller som opstår på købsdatoen for poster uden at berøre hverken årets resultat eller den skattepligtige indkomst, bortset fra dem, der opstår i forbindelse med virksomhedssammenslutninger.

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

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skatteprocenter i de respektive lande, der i henhold til lovgivningen ved afslutningen af regnskabsperioden vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst. Ændringer i udskudte skatteaktiver og -forpligtelser som følge af ændringer i skattesatsen indregnes i årets totalindkomst.

! Usikkerhed og skøn

Udskudt skat:

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

Note 5.1.a Skat i resultatopgørelsen

DKK mio.

	2013	2012
Andelsskat	-67	-46
Aktuel skat	-131	-39
Udskudt skat	-18	-34
Ændring i udskudt skat som følge af ændring af skatteprocent	-38	15
Regulering vedrørende tidligere år, aktuel skat	2	-11
Regulering vedrørende tidligere år, udskudt skat	-22	26
Skat i resultatopgørelsen i alt	-274	-89

Note 5.1.b Beregning af effektiv skatteprocent

DKK mio.

	2013	2012
Selskabsskatteprocent i Danmark	25%	25%
Afvigelse i udenlandske datterselskabers skatteprocent sammenlignet med den danske skatteprocent (netto)	0%	0%
Regulering for andelsskat	-15%	-22%
Ikke-skattepligtig indkomst fratrukket ikke-fradragsberettigede omkostninger (netto)	0%	5%
Ændring i skatteprocent	2%	-1%
Regulering vedrørende tidligere år	0%	-2%
Øvrige reguleringer	0%	-1%
Effektiv skatteprocent	12%	4%

Note 5.1.c Udskudt skat

DKK mio.

	IMMATERIELLE AKTIVER	MATERIELLE AKTIVER	FINANSIELLE AKTIVER	KORT- FRISTEDE AKTIVER	HENSATTE FOR- PLIGTELSER	ANDRE FOR- PLIGTELSER	FREM- FØRSELS- BERETTIGEDE SKATTE- MÆSSIGE UNDERSKUD	ANDEN KATEGORI	I ALT
2013									
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 1. januar, netto	-15	-136	80	5	357	3	94	-46	342
Indtægt/omkostning i resultatopgørelsen	-8	167	-13	0	15	-2	-47	-152	-40
Indtægt/omkostning i anden totalindkomst	0	0	-17	0	43	-25	0	-96	-95
Ændring i skatteprocent	0	1	0	0	0	-2	-26	-11	-38
Valutakursregulering	1	3	-2	1	-3	-3	-1	-5	-9
Øvrige reguleringer	3	-15	4	-9	-72	-44	13	121	1
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 31. december, netto	-19	20	52	-3	340	-73	33	-189	161

Specificeres som:

Udskudt skatteaktiv 31. december	-23	53	87	-3	348	-73	24	14	427
Udskudt skatteforpligtelse 31. december	4	-33	-35	0	-8	0	9	-203	-266

2012

Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 1. januar, netto	-7	-173	53	-18	269	-5	111	-83	147
Indtægt/omkostning i resultatopgørelsen	-11	-30	14	1	-5	10	0	13	-8
Indtægt/omkostning i anden totalindkomst	0	-1	0	0	101	27	0	0	127
Ændring i skatteprocent	3	22	-1	4	-1	-1	-11	0	15
Fusioner og opkøb	0	49	12	20	-16	-28	-8	26	55
Valutakursregulering	0	-3	1	-2	10	1	2	-2	7
Øvrige reguleringer	0	0	1	0	-1	-1	0	0	-1
Udskudt skatteaktiv/-forpligtelse 31. december, netto	-15	-136	80	5	357	3	94	-46	342

Specificeres som:

Udskudt skatteaktiv 31. december	-15	-105	115	5	368	-1	94	-26	435
Udskudt skatteforpligtelse 31. december	0	-31	-35	0	-11	4	0	-20	-93

Regnskabsberetning

Skat i resultatopgørelsen

Skatteomkostningerne er generelt steget, især i Sverige og Finland, da det skattepligtige overskud i disse lande er steget.

Udskudt skat

Skatteprocenten blev ændret i Storbritannien fra 23 procent til 21 procent med virkning fra 2014. Den 1. januar 2014 blev skatteprocenten ændret i Finland fra 24,5 procent til 20 procent, hvilket reducerer værdien af det indregnede udskudte skatteaktiv og således genererer en omkostning i resultatopgørelsen.

Udskudte skatteaktiver er primært baseret på pensionsforpligtelser, mens udskudte skatteforpligtelser hovedsageligt vedrører materielle aktiver. Et udskudt skatteaktiv på 269 mio. kr. (2012: 232 mio. kr.) er ikke indregnet, da vi ikke forventer at være i stand til at bruge det inden for en begrænset tidsperiode.

NOTE 5.2 HONORARER TIL REVISORER VALGT AF REPRÆSENTANTSKABET

	2013	2012
DKK mio.		
Lovpligtig revision	12	11
Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	2	2
Skattemæssig assistance	8	8
Andre ydelser	9	17
Honorarer til revisorer i alt	31	38

KPMG er udpeget som revisorer af repræsentantskabet.

NOTE 5.3 AFLØNNING AF LEDELSEN OG LEDELSESTRANSAKTIONER

Aflønning af direktionen foreslås af formandskabet og godkendes af bestyrelsen. Aflønning af bestyrelsen godkendes af repræsentantskabet. Honorarerne forhandles én gang om året.

Bestyrelsen og direktionen har en betydelig indflydelse. Medlemmer af bestyrelsen betales for mælkeleverancer til Arla Foods amba på samme vilkår som andre andelshavere i virksomheden.

Note 5.3.a Aflønning af ledelsen

	2013	2012
DKK mio.		
Bestyrelse		
Lønninger og vederlag mv.	-8	-6
Pensioner	-	-
I alt	-8	-6

Direktion		
Lønninger og vederlag mv.	-18	-16
Pensioner	-1	-1
I alt	-19	-17

Note 5.3.b Transaktioner med bestyrelsen

	2013	2012
DKK mio.		
Køb af varer	89	85
Efterbetaling vedrørende foregående år	4	2
Leverandørgæld	9	7
Andelshaverkonti	8	8

NOTE 5.4 KONTRAKTLIGE FORPLIGTELSE OG EVENTUALFORPLIGTELSE

! Usikkerhed og skøn

Koncernen har indgået et antal leasingkontrakter. Ved indgåelse af disse kontrakter vurderer ledelsen indholdet af kontrakterne med henblik på at klassificere leasingkontrakterne som enten

finansielle eller operationelle leasingkontrakter. Koncernen har hovedsagligt indgået leasingkontrakter for standardiserede aktiver med kort løbetid i forhold til aktivernes levetid, hvorfor kontrakterne klassificeres som operationelle leasingkontrakter.

Note 5.4.a Kontraktlige forpligtelser og eventualforpligtelser

	2013	2012
DKK mio.		
Kautions- og garantiforpligtelser	99	72
Operationelle leasingforpligtelser	666	508
0-1 år	145	115
1-5 år.	301	214
Over 5 år	220	178
Operationelle leasingforpligtelser:	733	1.045
0-1 år	272	225
1-5 år.	418	746
Over 5 år	43	73
Forpligtelser i henhold til aftale om køb af immaterielle aktiver	53	115
Forpligtelser i henhold til aftale om køb af materielle aktiver	1.430	954

Regnskabsberetning

Koncernen er part i en række små retssager, tvister etc. uden væsentlig indflydelse på koncernens økonomiske stilling ud over det, der er indregnet i balancen og/eller oplyst i årsrapporten.

NOTE 5.5 BEGIVENHEDER EFTER BALANCEDAGEN

Der har ikke været væsentlige begivenheder med effekt på forretningen efter balancedagen.

NOTE 5.6. FREMTIDIGE STANDARDER - HURTIG VEDTAGELSE AF NYE ELLER ÆNDREDE IFRS

Arla har indarbejdet de nye regnskabsstandarder, IFRS 10, IFRS 11 og IFRS 12 og ændringer til regnskabsstandarderne IAS 19, IAS 27 og IAS 28 med ikrafttrædelsesdato den 1. januar 2014. Arla har desuden indarbejdet ændringer til IAS 36 blev

godkendt af EU i maj 2013 med ikrafttrædelsesdato 1. januar 2014. Ingen af de andre nye eller ændrede regnskabsstandarder har en væsentlig indflydelse på indregning og måling af resultatet og den finansielle stilling i 2013.

Koncernoversigt

VIRKSOMHEDENS NAVN	LAND	VALUTA	KONCERNENS EJERRANDEL (%)
Arla Foods amba	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Group P/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd	Korea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	Kina	CNY	100
Arla Foods Ingredients SA*	Argentina	USD	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd	Singapore	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexico	MZN	100
AFI Partner Aps	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Cocio Beverage International P/S	Danmark	DKK	100
CBI GP ApS	Danmark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Danmark	DKK	97
Aktieselskabet J. Hansen	Danmark	DKK	100
J.P. Hansen inc	USA	USD	100
Mejeriforeningen	Danmark	DKK	91
Arla Foods Holding A/S	Danmark	DKK	100
Medlemsartikler ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Danmark	DKK	100
Økomælk A/S	Danmark	DKK	100
Danmark Protein A/S	Danmark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd	Storbritannien	GBP	86
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited ***	Storbritannien	GBP	50
Arla Foods UK plc	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Investments Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Naim Limited	Storbritannien	GBP	100
Healds Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Limited	Storbritannien	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Storbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd.	Storbritannien	GBP	50
Cornish Country Larder Ltd.	Storbritannien	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd	Storbritannien	GBP	11
Arla Foods (Westbury) Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Creamery Ltd.	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Property Co. Ltd	Storbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding NL B.V.	Holland	EURO	100
Arla Foods B.V.	Holland	EURO	100
Arla Foods Ltda	Brasilien	BRL	100
Dan-Vigor Ltda*	Brasilien	BRL	50
Denmark Dairy Dev. Corporation	Danmark	DKK	100
Danya Foods Ltd	Saudi Arabien	SAR	75
AF A/S	Danmark	DKK	100
Thisted Dairy Foods ApS	Danmark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Danmark	DKK	100
Danske Immobilien ApS**	Danmark	DKK	35
K/S Danske Immobilien**	Danmark	DKK	35
Ravnshøj Finans ApS	Danmark	DKK	100
A/S af 05.06.92	Danmark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Danmark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnshøj	Danmark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernsey	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Danmark	DKK	100
Krogab Sverige AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Energy A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Danmark	DKK	100
Mejerianpartsselskabet	Danmark	DKK	100
Danapak Holding A/S	Danmark	DKK	100
Danapak A/S	Danmark	DKK	100
Danapak Flexibles A/S	Danmark	DKK	100
Danapak Plast A/S	Danmark	DKK	100
Toikki Oy	Finland	EURO	100
Danapak (UK) Limited	Storbritannien	GBP	100
Danapak WP A/S	Danmark	DKK	100

VIRKSOMHEDENS NAVN	LAND	VALUTA	KONCERNENS EJERRANDEL (%)
Fidan A/S	Danmark	DKK	100
Dairy Fruit A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup International B.V.	Holland	EUR	100
Tholstrup Cheese Holding A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese A/S	Danmark	DKK	100
Tholstrup Cheese TC Sverige AB.	Sverige	SEK	100
Arla Foods GmbH.	Tyskland	EUR	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Tholstrup Taulov A/S	Danmark	DKK	100
Arla Foods Ingredients GmbH.	Tyskland	EUR	100
Arla Tagatose Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla CoAr holding GmbH	Tyskland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Tyskland	EUR	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Tyskland	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ WLL	Bahrain	BHD	25
Arla Foods AB	Sverige	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Sverige	SEK	100
HB Grådo Produktion	Sverige	SEK	100
Rynkeby Foods Forvaltning AB	Sverige	SEK	100
Rynkeby Foods HB	Sverige	SEK	100
Arla Ingman Oy AB	Finland	EUR	100
Ranuan Mejeri Oy	Finland	EUR	99
Kiteen Mejeri Oy	Finland	EUR	99
Halkivahan Mejeri Oy	Finland	EUR	97
Massby Facility & Services Oy	Finland	EUR	60
Arla Foods UK Holding Ltd	Storbritannien	GBP	14
Restaurang akademien Aktiebolag**	Sverige	SEK	50
Arla Foods Russia Holding AB	Rusland	RUB	75
Arla Foods Artis Ltd	Sverige	SEK	100
L&L International Bolag AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Specialost AB	Sverige	SEK	100
Silvadden AB	Sverige	SEK	100
Milko Sverige AB	Sverige	SEK	100
AFF Partner A/S	Danmark	DKK	100
Danish Food Consultants A/S	Danmark	DKK	100
Videbæk Biogas A/S	Danmark	DKK	50
Arla Foods Holding AB	Sverige	SEK	100
Arla Foods Inc	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
COFCO Dairy Holdings Limited	Hong Kong	HKD	30
Arla Foods Inc.	Canada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla National Foods Products LLC	UAE	AED	40
Arla Foods Deutschland GmbH	Tyskland	EUR	100
Hansano GmbH	Tyskland	EUR	100
Gastoline GmbH	Tyskland	EUR	100
Molkerei Karstadt GmbH	Tyskland	EUR	100
Hahnheider Milch GmbH	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Käseereien GmbH	Tyskland	EUR	100
Allgäuland Frische GmbH	Tyskland	EUR	100
Bergland Naturkase GmbH**	Tyskland	EUR	50
Molkerei-Zentrale Sudwest eG	Tyskland	EUR	99
Sengale SAS	Frankrig	EUR	100
Team-Pack GmbH	Tyskland	EUR	100
MUH France, S.a.r.l	Frankrig	EUR	100
Milch-Union Hocheifel, Luxemburg GmbH	Luxembourg	EUR	100
Milch-Union Hocheifel, Belgium AG	Belgien	EUR	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Tyskland	EUR	100
Hansa Logistik eG	Tyskland	EUR	100
Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankrig	EUR	100
Arla Foods AS	Norge	NOK	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods Hellas S.A.	Grækenland	EUR	100
Svensk Mjölök Ekonomisk förening**	Sverige	SEK	51

* Joint ventures ** Associerede virksomheder *** Arla Foods amba ejer pr. 31/12-13 de resterende 50 procent. Herudover ejer koncernen en række selskaber uden væsentlig erhvervsmaessig aktivitet.

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

Årsrapporten for moderselskabet er en integreret del af den samlede årsrapport, og den er tilgængelig på dansk på www.arlafoods.dk. Overskudsdelingen samt efterbetalingerne fra moderselskabet fremgår af egenkapitalen i den konsoliderede årsrapport.

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

Den uafhængige revisors erklæringer

TIL ANDELSHAVERNE I ARLA FOODS AMBA

Påtegning på koncernregnskabet og årsregnskabet

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Arla Foods amba for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2013. Koncernregnskabet og årsregnskabet omfatter resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis for såvel koncernen som selskabet. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet

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

Revisors ansvar

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

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

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

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2013 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2013 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Udtalelse om ledelsesberetningen

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

Aarhus, den 18. februar 2014

KPMG
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Jesper Ridder Olsen
Statsaut. revisor

Morten Friis
Statsaut. revisor



Peder Tuborgh,
Administrerende direktør

Åke Hantoft,
Formand

Viggo Ø. Bloch

Oliver Brandes

Leif Eriksson

Hélene Gunnarson

Thomas Johansen

Steen Nørgaard Madsen

Ib Bjerglund Nielsen

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Povl Krogsgaard,
Viceadministrerende direktør

Jan Toft Nørgaard,
Næstformand

Palle Borgström

Jonas Carlgren

Manfred Graff

Bjørn Jepsen

Klaus Land
Død december 2013

Torben Myrup

Jonathan Ovens

Harry Shaw

Peter Winstone

Ledelsespåtegning

Direktionen og bestyrelsen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2013 for Arla Foods amba for regnskabsåret 2013. Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernårsregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets finansielle stilling pr. 31. december 2013 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2013.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets finansielle stilling, aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultater og pengestrømme samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Aarhus, den 18. februar 2014

Koncernledelse

DIREKTION



Peder Tuborgh
Administrerende direktør



Povl Krogsgaard
Viceadministrerende direktør

ØVRIG KONCERNLEDELSE



Frederik Lotz
Koncerndirektør,
Corporate Finance



Ola Arvidsson
Koncerndirektør,
Corporate Human Resources



Jais Valeur
Koncerndirektør,
Global Categories & Operations



Peter Lauritzen
Koncerndirektør,
Consumer UK



Henri de Sauvage Nolting
Koncerndirektør,
Consumer Sweden & Finland



Peter Giørtz-Carlson
Koncerndirektør
Consumer Denmark



Tim Ørting Jørgensen
Koncerndirektør,
Consumer Germany
& the Netherlands



Finn S. Hansen
Koncerndirektør,
Consumer International

2005: Administrerende direktør, Arla Foods
2002: Koncerndirektør, Arla Foods, med ansvar for de nordiske lande
2000: Divisionsdirektør, Division Danmark, Arla Foods
1994: Marketingdirektør, Division Danmark, Arla Foods
1990: Marketingchef, Danya Foods (MD Foods i Saudi-Arabien)
1987: Produktchef, MD Foods Tyskland

2004: Vicekoncerndirektør, Arla Foods
2000: Koncerndirektør, Arla Foods
1998: Koncerndirektør, MD Foods
1994: Administrerende direktør, Mejeriernes Produktionsselskab, og direktør, Home Market Division
1991: Direktør, Home Market Division, MD Foods
1989: Produktionschef for Yellow Cheese, MD Foods
1988: Afdelingschef Home Market Division, MD Foods
1987: Afdelingschef, Mejeriselskabet Danmark, selskabssekretariat
1979: Blev ansat i Danske Mejeriers Fællesorganisation, udnævnt til afdelingschef 1983

2010: Økonomidirektør, Arla Foods
2007: Økonomidirektør, Danfoss A/S
2002: Økonomidirektør, Ferrosan A/S
2001: Økonomidirektør, ISS Asia
1998: Økonomichef, A.P. Møller Maersk Kina
1995: Økonom, A.P. Møller Maersk

2007: HR-direktør, Arla Foods
2006: HR-chef Arla Foods
2005: Vice-HR-direktør, Unilever Nordic, Helsingborg
2003: Europæisk HR-direktør, Unilever Home & Personal Care Europe, Bruxelles
2001: HR-direktør, Unilever, Sverige
2000: HR-direktør Lever Faberge Nordic, Unilever Sverige
1998: HR-direktør DiversyLever Nordic, Unilever Sverige og Danmark
1995: HR-chef, Unilever Sverige
1988: Officer, Royal Combat Engineering Corps, den svenske hær

2007: Koncerndirektør, Global Categories & Operations, Arla Foods
2006: Administrerende direktør, Mengniu Arla (Kina)
2000: Salgsdirektør, Arla Foods Ingredients
1998: Eksportdirektør, Royal Unibrew
1994: Direktør, Fonterra/NZDB (New Zealand)
1993: Direktør, Cremo Cheese, Arla Foods
1990: Salgs- og marketingdirektør, Denmark Protein/Arla Foods
1986: Regional salgsdirektør, Denmark Protein/Arla Foods

2007: Vicedirektør, Consumer UK, Arla Foods
2005: Koncernchef, Arla Foods Global Ingredients
1994: Administrerende direktør, Ingredients Division, Arla Foods
1992: Direktør MD Foods, København, Danmark
1985: Administrerende direktør, Danya Foods Ltd Saudi-Arabien
1977: Eksportchef, DOFO, Haderslev, Danmark
1975: Vicedirektør, DOFO Italy S.r.l. Milano
1971: Vicedirektør, DOFO Cheese Ltd, Nantwich, Storbritannien

2009-2013: Bestyrelsesformand for Unilever Nordic, medlem af European Board, Unilever
2006-2009: Landechef, Unilever Sverige
2004-2007: Bestyrelsesformand for Ice Cream, Unilever Norden
1998-2004: Direktør for Customer & Category, Lever Faberge Holland (Unilever)
1997-1998: Forlod virksomheden for at rejse rundt i Sydamerika og Asien med min hustru i et år.
1996-1997: Direktør, Hefei Lever, Unilever Kina
1993-1995: Fabrikschef, Lever Vlaardingen (Unilever Holland)
1991-1993: Driftsleder, Lever Brothers Port Sunlight, Storbritannien (Unilever UK)
1989-1991: Teknisk direktør, Unilever de Fenix, Holland

2011: Vicedirektør, Arla Foods, ansvarlig for Consumer Denmark
2010: Viceadministrerende direktør, Bestseller Fashion Group Kina
2008: Administrerende direktør, Cocio Chokolademælk A/S
2003: Vicedirektør, Corporate Strategy, Arla Foods
2002: Forretningsudviklingsdirektør, Semco/Bravida Danmark
1999: Managementkonsulent, Accenture Strategy Practice

2012: Koncerndirektør, Consumer Germany and Netherlands, Arla Foods
2007: Koncerndirektør, Consumer International, Arla Foods
2005: Divisionschef, Denmark Division, Arla Foods
2003: Salgsdirektør, Denmark Division, Arla Foods
2001: Forretningsenhedschef med ansvar for Dansk Supermarked, Arla Foods
1999: Koncernprojektchef, MD Foods
1996: Forretningsdirektør, MD Foods do Brasil/Dan Vigor, Brasilien
1993: Produktchef, Danya Foods, Saudi-Arabien
1992: Marketingchef for Frankrig, MD Foods
1991: Marketingassistent, Cheese Division, MD Foods

2011: Koncerndirektør, Consumer International, Arla Foods
2008: Vicedirektør, Middle East & North Africa, Arla Foods, Dubai
1998: Administrerende direktør, Division Overseas, Arla Foods, København
1994: Områdedirektør, Overseas Division, MD Foods, København
1990: Direktør, Danya Foods, Riyadh, Saudi-Arabien
1988: Afdelingsdirektør Danya Foods, Jeddah, Saudi-Arabien
1986: Eksportdirektør, Dofu Cheese, Haderslev, Danmark
1984: Områdechef, Dofu Cheese, Haderslev, Danmark
1981: Trafikchef, Dofu Cheese Inc., Canada



Arla globalt

Produktion og salg

Danmark
Storbritannien
Sverige
Tyskland
Holland
Finland
Frankrig
Saudi Arabien
USA
Canada
Brasilien

Salgskontorer

Australien
Bangladesh (datterselskab)
Kina
Dominikanske Republik
Grækenland (datterselskab)
Irak
Italien (datterselskab)
Kuwait (datterselskab)
Mexico
Libanon (datterselskab)
Oman (datterselskab)
Polen (datterselskab)
Filippinerne
Qatar (datterselskab)
Rusland (datterselskab)
Spanien (datterselskab)
Singapore
Forenede Arabiske
Emirater (datterselskab)
Norge (datterselskab)

AFI

Danmark
USA
Japan
Korea
Kina
Argentina
Singapore
Mexico
Tyskland

FORRETNINGSOMRÅDER I ARLA

Global Categories & Operations, GCO, er ansvarlig for global innovation, forskning, logistik, industrisalg, produktion og markedsføring i Arla. Herudover står GCO for afsætning af industriprodukter på verdensmarkedet. Se også side 14 og 30.

Consumer UK, CUK, er ansvarlig for kernemarkedet Storbritannien og bidrager med 26 procent af Arlas samlede omsætning. Se side 16.

Consumer Sweden & Finland, CSE, dækker markedet i Sverige og har en stærk position på det kernemarked. CSE bidrager med 19 procent af Arlas omsætning. Se side 18.

Consumer Denmark, CDK, fokuserer på at udbygge en stærk position på det danske kernemarked og bidrager med 9 procent af Arlas omsætning. Se side 20.

Consumer Germany & the Netherlands, CGN, skal udnytte potentialerne på det hastigt voksende tyske kernemarked og høste synergier mellem Tyskland og Holland. I 2013 kom 18 procent af Arlas omsætning fra CGN. Se side 22.

Consumer International, CIN, er den vækstmaskine, der håndterer Arlas forbrugerforretning uden for de seks europæiske kernemarkeder. Herfra kommer 13 procent af Arlas omsætning. Se side 26.

Arla Foods Ingredients, AFI, er et datterselskab og global markedsleder inden for valleproteinteknologi og en af Arlas mest lønsomme forretningsenheder. AFI bidrog med tre procent af Arlas omsætning i 2013. Se side 28.

ORDFORKLARING

Arlaindtjeningen er det samlede resultat pr. kilo mælk i en bestemt periode (normalt et år). Den beregnes ud fra to hovedfaktorer: den betalte pris for mælken (gennemsnitlig acontopris standardiseret til 4,2 procent fedt og 3,4 procent protein samt efterbetaling) og samlet konsolidering – beregnet pr. kilo andelshavermælk. Arlaindtjeningen gør det muligt for Arla og vores ejere at sammenligne vores indtjening med andre mejeriselskaber.

Arlanoteringen. Arla forsøger at være så åben som muligt med hensyn til mælkeprisen. Hver måned offentliggøres Arlanoteringen, som angiver Arlas nuværende højeste mælkepris (baseret på levering af 5.000 tons mælk om året). Den omfatter udover acontoprisen også efterbetaling og konsolidering. Noteringen oplyses i DKK. pr. kilo mælk (som omregnes til SEK, EUR og GBP). Arlas mælkepris angives for mælk standardiseret til 4,2 procent fedt og 3,4 procent protein. Der angives en separat notering for økologisk mælk, som prissættes højere. Arlanoteringen omfatter en række tillæg, som ejerne kan få ud over mælkens basisværdi.

Acontoprisen. Acontoprisen er den kontantbetaling, landmændene får for den mælk, de leverer i afregningsperioden. Beløbet beregnes ud fra mælkens kvalitet og sammensætning af fedt og protein. Betalingen sker hver anden uge til ejerne.

Efterbetaling er den andel af resultatet, der betales til ejerne, når året er omme. Efterbetalingen beregnes som en procentdel af den enkelte andelshavers efterbetalingsberettigede værdi. Denne svarer til værdien af den rå mælk samt kvalitetsafregning.

Konsolidering er den andel af resultatet, der bevares i virksomheden til finansiering af Arlas vækst og fortsatte udvikling. Kan være både individuel og kollektiv (se nedenfor).

Individuel konsolidering på ejerbevis. Før 2010 blev individuel konsolidering indsat på et leverancebaseret ejerbevis, der repræsenterer den enkelte andelshavers andel af Arlas egenkapital – en andel, der tilbagebetales over en periode på tre år med én årlig udbetaling, hvis den pågældende andelshaver beslutter at forlade andelsselskabet. (Skal godkendes af repræsentantskabet).

Individuel konsolidering på indskudskapital. Ejerbeviset er nu erstattet af en ny ordning kaldet indskudskapital, der forrentes iht. CIBOR-rentesatsen (Copenhagen Interbank Offered Rate) + 1,5 procent. Hvis en andelshaver beslutter at forlade andelsselskabet, udbetales indskudskapitalen over en periode på tre år med én årlig udbetaling. (Skal godkendes af repræsentantskabet).

Kollektiv konsolidering forbliver i virksomheden for at sikre stærke kapitalressourcer til finansiering af fremtidig vækst.



Arla Foods a.m.b.a
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