

GECONSOLIDEERD HALFJAARVERSLAG

2020



DE SCHAPPEN VULLEN





INHOUDSOPGAVE

Management review

- 03 Halfjaarlijkse prestaties 2020 in een oogopslag
- 04 Bericht van de voorzitter van de Board of Directors
- 05 Bericht van de Chief Executive Officer
- 06 Hoogtepunten
- 07 We vieren onze helden
- 08 Ons duurzaamheidsstraject
- 09 Essentiële bedrijfsprioriteiten voor 2020

Onze prestatiebeoordeling

- 10 Marktoverzicht
- 12 Financiële prestaties
- 15 Financiële vooruitzichten

Onze tussentijdse geconsolideerde jaarrekening

- 16 Jaarrekening
- 27 Termenlijst
- 28 Ondernemingsagenda

Halfjaerverslag Arla 2020

Het eerste halfjaar van 2020 was een van de meest wonderlijke periodes die we recent hebben meegemaakt. Vanwege het COVID-19-virus moest bijna de hele wereld in lockdown en werden we gedwongen om goed na te denken over hoe we werken en zaken doen. Zonder de enorme toewijding en topprestaties van onze werknemers en melkveehouders had Arla het in deze periode nooit kunnen redden. We willen ze graag in het zonnetje zetten met onze cover. Bedankt voor jullie ongekende inzet!

HALFJAARLIJKSE PRESTATIES 2020 IN EEN OOGOPSLAG

FINANCIËLE PRESTATIES

Omzet

5,4

(MILJARD EUR)



Doel 2020: 10,4-10,8 miljard

Prestatieprijs*

37,0

(EUR-CENT/KG)



Melkvolume

7,0

(MILJARD KG)



Rendement**

3,0%

(VAN DE OMZET)



Doel 2020: 2,8-3,2%

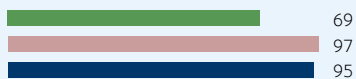
KOSTEN EN GELD



Schuldenlast ratio

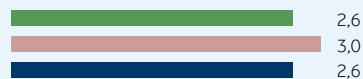
69

(MILJOEN EUR)



Doel 2020: 75-100 miljoen

2,6



Doel 2020: 2,8-3,4

BEDRIJFSKWALITEIT

Omzetgroei gedreven door
volume strategische
merkproducten

10,4%



Doel 2020: 2-4%

Merkaandeel

48,3%



Doel 2020: ≥ 48%

Internationaal aandeel***

24,2%



Doel 2020: ≥ 23%

■ Halfjaar 2020 ■ Halfjaar 2019 ■ Halfjaar 2018

* Op basis van 4,2% vet en 3,4% eiwitten

** Op basis van de winst toegewezen aan eigenaren van Arla Foods amba

*** Internationaal aandeel is gebaseerd op omzet uit detailhandel en foodservice, exclusief omzet uit productie van derden ('third party manufacturing'), Arla Foods Ingredients en handelsactiviteiten.

BERICHT VAN DE VOORZITTER VAN DE BOARD OF DIRECTORS

WE HEBBEN DE ONZEKERHEID HET HOOFD GEBODEN DANKZIJ SAMENWERKING

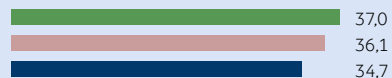
De COVID-19-pandemie zorgde voor flinke veranderingen in de markt en extreme volatiliteit voor ons bedrijf. Crisismanagement en een sterke coöperatieve geest waren de bepalende factoren in de eerste zes maanden van 2020.



Prestatieprijs

37,0

(EUR-CENT/KG)



■ HJ 2020 ■ HJ 2019 ■ HJ 2018

We sluiten de eerste helft van dit turbulente jaar beter af dan verwacht dankzij de flexibiliteit van onze organisatie en melkveehouders, en het feit dat we ons hebben gericht op het beperken van de negatieve gevolgen van COVID-19. We staan voor een uitdagende tweede helft van 2020: we gaan een onzekere periode tegemoet vanwege COVID-19, brexit en een wereldwijde recessie.

De gebeurtenissen in het eerste halfjaar hebben invloed gehad op onze prestatieprijs. In heel 2019 hebben we de melkprijs constant kunnen houden, maar in 2020 was er weer sprake van volatiliteit op de zuivelmarkt. Gezien de enorme uitdagingen waar we mee te maken kregen, konden we nog een redelijke prestatieprijs aan onze melkveehouders bieden, met 37,0 EUR-cent/kg.

Tijdens deze kritieke maanden hebben Arla-melkveehouders allerlei maatregelen getroffen om de productie op een veilige manier voort te zetten, zodat de volumes op peil bleven voor een gestage stroom zuivelproducten naar onze klanten en consumenten. Dit werd zeer gewaardeerd door consumenten en overheden, en het belang van de continue levering van kwaliteitsproducten werd nog maar eens benadrukt.

Arlagården® en Klimaatcheck beleven een goede start

We begonnen 2020 met duidelijke duurzaamheidsdoelstellingen voor 2030 en 2050. Onze coöperatie bereikte twee belangrijke mijlpalen toen we Arlagården®, ons programma voor het management van melkveehouderijen, bijwerkten en implementeerden en daarnaast ons Klimaatcheck-programma lanceerden, waarmee melkveehouders emissies op boerderijen kunnen identificeren en een duidelijk beeld krijgen van mogelijke maatregelen om emissie nog verder terug te dringen. We hebben al een aantal van de meest klimaatefficiënte melkveehouders ter wereld en met een deelnamepercentage van 100% aan Arlagården® en 90% aan de eerste serie vrijwillige Klimaatchecks, toonden Arla-melkveehouders hun toewijding aan een duurzame toekomst voor onze coöperatie en zuivelproducten. Dankzij deze twee programma's verzamelen we een van 's werelds grootste sets extern geverifieerde bedrijfsgegevens en een solide basis voor benchmarking, kennisdeling en onderzoek in de zuivelindustrie.

Onze democratie krijgt vorm

Ledenvergaderingen en democratische discussies zijn de sleutel tot onze coöperatieve structuur en toen het grootste deel van de wereld in maart op slot ging, moesten we snel handelen om de communicatie met onze melkveehouders en binnen ons bedrijf aan de gang te houden. Digitale vergaderingen waren een tijdelijke oplossing, maar op de lange termijn is het niet optimaal als je elkaar niet kunt zien. Fysieke vergaderingen worden daarom zo snel mogelijk hervat.

Het lijkt er echter op dat we dit nog wel een aantal maanden moeten volhouden, dus we gaan een format ontwikkelen als aanvulling op fysieke vergaderingen. Er is veel onzekerheid in de nasleep van de pandemie, maar ik ben ervan overtuigd dat we dankzij onze samenwerking toekomstige uitdagingen het hoofd kunnen bieden.

Jan Toft Nørgaard

Voorzitter van de Board of Directors

BERICHT VAN DE CHIEF EXECUTIVE OFFICER

ARLA PRESTEERDE BOVEN VERWACHTING ONDANKS DE WERELDWIJDE PANDEMIE

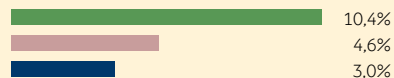
Ondanks de enorme impact van COVID-19 kon Arla gelukkig uitstekend voldoen aan de (veranderende) behoeften van de klant. Terwijl we de gezondheid en veiligheid van onze mensen beschermden, wisten we de flexibiliteit en diversiteit van ons bedrijf optimaal te benutten en een gestage productstroom in stand te houden.



Omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten

10,4%

(EUR-CENT/KG)



Doel 2020: 2-4%

■ HJ 2020 ■ HJ 2019 ■ HJ 2018

We zijn er erg trots op dat we tijdens de pandemie voedsel hebben geleverd aan de maatschappij en tegelijkertijd onze merken hebben uitgebouwd, efficiënt hebben gewerkt en onze financiële positie hebben verbeterd.

Over het geheel genomen waren onze prestaties in de eerste helft van 2020 beter dan verwacht, waarbij de meeste van onze KPI's boven verwachting presteerden. We wisten een stabiele en concurrerende melkprijs voor onze eigenaren in stand te houden, met een prestatieprijs van 37,0 EURcent/kg melk. De omzet bereikte een recordhoogte van EUR 5,4 miljard, ofwel 2,8% meer dan in de eerste helft van 2019. Als gevolg van onze solide prestaties en cashflow kwam onze financiële schuldenlast ratio uit op 2,6, ruim onder onze doelstelling van 2,8-3,4.

Thuisconsumptie gaf merken een boost

De teruglopende verkopen in foodservice en lagere grondstoffenprijzen in het eerste halfjaar werden ruimschoots gecompenseerd door een uitzonderlijke volumetoename van 10,4%. De belangrijkste reden voor de toename in merk- en retailvolumes in zowel Europa als daarbuiten was dat mensen meer thuis moesten eten en koken.

Vooral Lurpak® en Puck® overtroffen alle verwachtingen met een groei van respectievelijk 17,7% en 16,7% ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. Het merk Arla® deed het goed in de detailhandel, maar kreeg ook te maken met een daling in de foodservice. De omzet kreeg een extra duwtje in de rug door onze licentieovereenkomst over Kraft®-merkkaas in MENA, die vorig jaar in werking trad.

Arla Foods Ingredients leverde ook een uitstekende prestatie door de grote vraag naar onze unieke eiwit-ingrediënten in kindervoeding en medische producten. Ons resultaat is een mooi voorbeeld van de inspanningen van een organisatie die snel reageerde op de abrupt veranderende behoeften van de consument. In combinatie met onze flexibele toeleveringsketen hebben we onze klanten uitgebreide ondersteuning en flexibiliteit kunnen bieden tijdens de verschillende fasen van de crises.

Resultaten zoals gepland ondanks de crisis

Ondanks de crisis hebben we ons intern hard gemaakt voor ons transformatieprogramma Calcium. Zoals gepland hebben we EUR 69 miljoen aan duurzame kostenbesparingen gerealiseerd, voornamelijk door lagere indirecte uitgaven en een geoptimaliseerde toeleveringsketen.

Daarnaast hebben we een nieuwe mijlpaal bereikt in de transitie naar duurzame zuivel. Dankzij de enorme inzet van onze eigenaren hebben we ons programma voor het management van melkveehouderijen, Arlagården® bijgewerkt om de auditmethoden en rapportages voor alle 9.700 Arla-melkveehouders volledig op elkaar af te stemmen. Daarnaast zijn we begonnen met het verzamelen van een van 's werelds grootste extern geverifieerde gegevenssets over dierenwelzijn en klimaatimpact van de melkveehouderij.

Solide coöperatie tijdens aanhoudende onzekerheid

Vanwege de aanhoudende economische onzekerheid als gevolg van COVID-19 en de dreigende gevolgen van brexit doen we nog geen voorspellingen over de externe vooruitzichten voor de tweede helft van 2020. We houden echter vast aan onze eigen doelstellingen voor het volledige jaar en verwachten ook dat we ze kunnen realiseren. Dankzij onze relatief sterke prestaties ondanks de crisis, denk ik dat we opnieuw hebben bewezen dat Arla grote uitdagingen aan kan en dat we een van 's werelds meest solide coöperaties voor melkveehouders zijn.

Peder Tuborgh

CEO

HOOGTEPUNTEN

Het eerste halfjaar van 2020 was een van de meest wonderlijke periodes die we recent hebben meegemaakt, doordat een wereldwijde pandemie grote verschuivingen veroorzaakte in de vraag en het gedrag van consumenten. Het was onze taak om het bedrijf te blijven runnen zoals gebruikelijk, onder deze buitengewone omstandigheden, en voedsel te leveren aan onze klanten en consumenten. Terwijl we de crisis over ons heen kregen, stapten we ook in een volledig nieuwe markt met plantaardige producten, ontvingen we een label voor goed dierenwelzijn en maakten we ons nieuwste merk in het Midden-Oosten tot een succes.

Verkoop Lurpak® steeg tijdens de lockdown

Hoewel alle belangrijke markten van Lurpak® in maart en april werden getroffen door een lockdown, steeg de verkoop in bijna alle markten naar ongekende hoogten. In totaal stegen de verkopen met 17,7% ten opzichte van dezelfde periode in 2019. In het Verenigd Koninkrijk, de belangrijkste markt voor Lurpak, steeg de vraag nog meer, met maar liefst 20,3%. Er werd ook een record gebroken, toen in een week tijd in april 86 vrachtwagenladingen Lurpak® naar het Verenigd Koninkrijk werden verscheept. Dit zorgde wel voor wat extra druk in onze zuivelfabriek in Holstebro, Denemarken, waar Lurpak® voornamelijk wordt geproduceerd. Om aan de toenemende vraag te kunnen voldoen, draaiden collega's in het weekend extra diensten, terwijl ons wereldwijde planning- en logistiekteam er alles aan deed om de ongebruikelijke schommelingen in de vraag op de voet te volgen.



Ons nieuwe merk Kraft® boekte geweldige resultaten in MENA

De resultaten van ons nieuwste merk, Kraft®, waarvoor we vorig jaar een licentie verwierven om in MENA te produceren en op de markt te brengen, lagen in de eerste helft van 2020 bijna 50% boven de omzetverwachtingen. Dankzij ons professionele merkteam deed Kraft® het uitstekend tijdens de ramadan en de groei werd verder gestimuleerd door de toegenomen thuisconsumptie van zuivelproducten tijdens de COVID-19-avondklok.

Een uitgebreide campagne voor Skyr

Onze topyoghurt, Arla® Skyr werd tijdens het voorjaar onder de aandacht gebracht door middel van een grote campagne in drie belangrijke markten. We gebruikten de IJslandse natuur als metafoor om te beschrijven hoe goed Skyr is. Daarnaast lanceerden we ook ons eigen catchy Engelstalige bijwoord 'skyriously'.



Arla24 staat nu te boek als melk die wordt geproduceerd met goed dierenwelzijn

Onze best verkochte melk in Denemarken, Arla24, heeft nu het groene 'Better Animal Welfare'-label van de Deense dienst voor veterinaire zaken en levensmiddelen. Hiermee wordt erkend dat Arla-melk wordt geproduceerd met veel aandacht voor dierenwelzijn. Arla24-melk heeft twee hartjes, wat onder andere betekent dat koeien niet staan vastgebonden in de koeienstallen, en dat ze in de lente en zomer buiten staan. Dit label maakt het voor consumenten gemakkelijker om zuivelproducten te kiezen waarbij duidelijk is dat er goed voor de koeien wordt gezorgd.

Nu is er JÖRD, ons plantaardige assortiment

Als ons productaanbod relevant is voor onze consumenten dan levert dat de meeste winst op voor onze melkveehouders. Omdat steeds meer consumenten melk afwisselen met plantaardige dranken, moesten we een - voor een zuivelbedrijf - gedurfde en ongebruikelijke stap zetten: de plantaardige markt betreden. Voortbordurend op onze innovatiekracht, lanceerden we afgelopen mei JÖRD. Dit zijn onze nieuwste plantaardige dranken gemaakt met natuurlijke Scandinavische ingrediënten, zoals haver, gerst en hennep. Het merk is nu beschikbaar op de Deense markt en binnenkort in Zweden en het Verenigd Koninkrijk, respectievelijk in de tweede helft van 2020 en 2021.



WE VIEREN ONZE HELDEN

Als de situatie buitengewoon is, moeten ideeën en oplossingen dat ook zijn. Al onze melkveehouders en collega's deden er alles aan om kant-en-klare oplossingen te vinden voor de problemen als gevolg van COVID-19. We kregen te maken met ongewoon grote schommelingen in de vraag, we hielpen elkaar in de waardeketen door nieuwe rollen uit te proberen, begonnen met de verkoop van producten die bedoeld waren voor restaurants, aan andere klanten, en we hielpen lokale gemeenschappen waar we konden. Hier volgen een aantal voorbeelden van onze vele helden.



Verpakken gaat ook door

Toen de stad Lagos in Nigeria, waar Arla een verpakkingsfabriek heeft, op slot ging, isoleerden 110 van onze Nigeriaanse collega's zich in de fabriek in een tijdelijke accommodatie om de productie op gang te houden. Ze brachten al hun tijd door in de fabriek, waar ze werkten, sliepen, aten en soms een welverdiend potje tafeltennis spelen, totdat de situatie normaliseerde. Zonder hen hadden Nigeriaanse consumenten niet dagelijks over zuivel kunnen beschikken.

Werk, privé en honderden koeien: je moet het maar even doen

De balans van werk en privéleven was vaak een soort evenwichtsoefening voor onze melkveehouders, toen de kinderdagverblijven en scholen in de meeste landen dichtgingen. Velen van hen moesten thuisonderwijs verzorgen, terwijl ook hun werknemers en dieren gezond en veilig moesten blijven, de melkqualiteit hoog moest zijn en ze op afstand deel moesten nemen aan de democratische besluitvorming bij Arla. Het was natuurlijk niet makkelijk om afstand te houden, zowel tijdens hun werk als in hun vrije tijd, maar ze wisten dat als ze consequent waren, het virus sneller onder controle zou zijn.



Restaurants en zorgpersoneel in één keer ondersteunen

Ons team in Zweden bedacht een manier om kwetsbare groepen - chauffeurs in het openbaar vervoer, personeel in de gezondheidszorg en lokale restaurants - te ondersteunen met één gebaar. Ze kochten snacktassen en voedselpakketten van restaurant- en café-afnemers van Arla die worstelden met het gebrek aan gasten, en deelden de pakketten vervolgens uit aan buschauffeurs en personeel in de zorg. Dit had ook een positieve invloed op onze foodservice, die hun belangrijkste klanten, namelijk restaurants, in toenemende mate kwijtraakten.

Records breken en kinderen in nood helpen

Hoewel het niet makkelijk is om onderling afstand te houden en de vraag enorm schommelt, hebben onze Britse productielocaties uitstekend gepresteerd en zelfs records gebroken tijdens de crisis. Dankzij de goede samenwerking tussen hun teams brak Aylesbury Dairy hun eigen record en verhoogden ze hun productie naar 840.000 melkpakken in slechts één shift en zelfs 1,5 miljoen in 24 uur. Dit betekende een toename van 25% ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar.



De mouwen opstropen om de productie op peil te houden

Om de zuivelfabrieken te helpen bij de toegenomen vraag terwijl collega's ziek waren of in quarantaine zaten, stroomde kantoorpersoneel in Finland de mouwen op om snel nieuwe vaardigheden te leren. Na een snelle training over veiligheid, hygiëne en afvalverwerking in de productie, konden de meer dan 25 'vrijwilligers', die zich anders op kantoor bezighielden met onze toeleveringsketen, financiën, of foodservice aan de slag om goederen, die ze normaal alleen zouden eten (en verkopen), te produceren of verpakken. "Omdat de verkoop in foodservice afnam, doordat restaurants en overheidsinstellingen de deuren sloten, dachten we dat het verstandig was om de toeleveringsketen te ondersteunen, om ervoor te zorgen dat we zoveel mogelijk zouden verkopen in de detailhandel", aldus Katja Knuutinen, hoofd foodservice in Finland.

ONS DUURZAAMHEIDSTRAJECT GAAT DOOR ONDANKS DE CRISIS

We hebben ons duurzaamheidsstraject voortgezet tijdens de COVID-19-crisis. We hebben manieren gevonden om aan de groeiende vraag naar voedzame zuivelproducten te voldoen, omdat mensen aan het begin van de lockdown aan het hamsteren waren, en we hebben producten gedoneerd aan mensen in de problemen. Ons ambitieuze koolstofbeoordelingsprogramma op boerderijen werd succesvol uitgerold met een participatiegraad die boven verwachting was, en we hebben ook onze CO₂-voetafdruk verkleind door betere verpakkingsopties en door minder productafval.



Arla-melkveehouders dienen razendsnel koolstofbeoordelingen in

Onze coöperatie bereikte een belangrijke mijlpaal in de eerste helft van 2020, waardoor Arla voorop loopt in de branche als het gaat om klimaatimpactmetingen. 90% van onze melkveehouders, die 96% van onze melkvoorraad vertegenwoordigen, heeft onze Klimaatcheck-vragenlijst ingediend. Met behulp van deze vragenlijst willen we de snelheid van de CO₂-reductie op de boerderijen verdrievoudigen door melkveehouders te helpen bij het identificeren van de belangrijkste bronnen van emissies, terwijl we ook een van 's werelds grootste extern geverifieerde datasets over klimaatimpact van de melkveehouderij verzamelen. Als melkveehouders hun gegevens hebben ingediend, bezoekt een emissiedeskundige hun bedrijf en samen stellen ze een duidelijk plan op met maatregelen om de uitstoot verder te verminderen.

De strijd tegen voedselverspilling winnen

In de eerste weken van de pandemie was een van de uitdagingen waar Arla mee te maken kreeg, een snelle toename van overtollige eindproducten, als gevolg van het sluiten van restaurants, cafés en kantines. Onze Pandemic Planning Group kwam echter met een reeks maatregelen, van een bedrijfsbreed register van afvalproducten tot de creatieve aanpak die in Finland werd bedacht. Het food-serviceteam verkocht daar producten voor restaurants en cateringbedrijven aan consumenten via pop-upmarkten en organiseerde de allereerste Arla Drive-in Dairy Tour, waarbij consumenten in hun auto's langs de zuivel konden rijden en tegelijk hoogwaardige producten konden kopen.

Duurzame voeding brengen bij mensen die het zwaar hebben

Boter, kaas, yoghurt en melk die bestemd waren voor Britse cafés en restaurants werden verdeeld onder werknemers in de gezondheidszorg en de meest kwetsbare

gezinnen van het land dankzij een nieuw partnerschap tussen Arla en drie goede doelen. Arla-producten waren goed voor 4 miljoen boterhammen met Lurpak, 1,4 miljoen pizzapunten dankzij Arla® Pro mozzarella, en melk voor 4,8 miljoen kommen muesli voor verpleegkundigen, artsen, ziekenhuispersoneel en gezinnen die het niet breed hebben. “De situatie rond het coronavirus raakt de zuivelindustrie hard vanwege een overschot aan melk. Om ervoor te zorgen dat Arla-melk niet werd verspild, hebben we het naar mensen gebracht die onze producten het hardst nodig hadden”, aldus Jonathan Dixon, Vice President bij Arla Foodservice UK.



Nieuwe verpakking bespaart jaarlijks 400 ton CO₂

Onze toonaangevende IJslandse yoghurt, Arla® Skyr, kreeg in het voorjaar een nieuwe verpakking. De belangrijkste verandering was dat

“Klimaat en voeding gaan hand in hand, omdat we willen dat zuivel onderdeel uitmaakt van een duurzame toekomst.”

Hanne Søndergaard,
CMO

een deel van het plastic werd vervangen door karton. Dit maakt de verpakking niet alleen milieuvriendelijker, maar ook volledig recyclebaar. Dankzij deze aanpassing bestaat de nieuwe emmer uit 40% minder plastic, veroorzaakt deze 30% minder CO₂-uitstoot en is hij 100% recyclebaar. We verkopen jaarlijks ongeveer 17 miljoen emmers Skyr, wat betekent dat de nieuwe verpakking de CO₂-uitstoot van Arla op jaarbasis met 440 ton vermindert en dat ons gebruik van plastic met 270 ton per jaar afneemt. De nieuwe Skyr-emmer wordt nu geïntroduceerd in Denemarken, Zweden, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Nederland.



ESSENTIËLE BEDRIJFS- PRIORITEITEN VOOR 2020

Onze essentiële bedrijfsprioriteiten zijn de opstap naar onze Good Growth 2020-strategie. Ze zijn gedefinieerd door ons uitvoerend managementteam en goedgekeurd door de Board of Directors. Toen we onze bedrijfsprioriteiten voor 2020 vaststelden, hield natuurlijk niemand rekening met een pandemie. Onze prioriteiten hadden er in dat geval wellicht anders uitgezien, maar ondanks de omstandigheden, hebben we de meeste doelstellingen bereikt. Toch kregen we te maken met Covid-19 bij de ontwikkeling van onze nieuwe strategie. Terwijl we verder gaan met het vastleggen van de details van de evolutie van Good Growth na 2020, zullen we voortbouwen op de lessen van de versterking van Covid-19 en ervoor zorgen dat Arla in staat zal blijven om zich snel aan te passen aan nieuwe omstandigheden.

- Calcium-transformatie opleveren
- Commerciële prioriteiten laten slagen
- Onze mensen enthousiast maken over de komende nieuwe strategie en de toekomst van Arla
- Belangrijkste merken bevorderen en innovatie stimuleren
- Sterk partnerschap met de klant opbouwen en uitbreiden
- Het voortouw nemen op het gebied van duurzaamheid en agenda uitvoeren
- Arla Foods Ingredients uitbreiden

Doel bereikt
 Trend op schema

- Het bedrijf aan de gang houden en laten presteren tijdens COVID-19
- Aanpassen aan een nieuwe wereld en vooruit plannen



ONZE PRESTATIEBEOORDELING



Torben Nyholm
Chief Financial Officer

In de eerste helft van 2020 heeft Arla goede resultaten geboekt voor alle KPI's, hoewel de COVID-19-pandemie het consumentengedrag en de wereldeconomie op ongekende wijze op zijn kop zette. Door onze sterke posities in de retail en het uitstekende werk in onze gehele waardeketen, zijn we erin geslaagd om onze melkprijs tijdens de crisis stabiel te houden op een concurrerend niveau, met een prestatieprij van 37,0 EURcent/kg melk. Onze merken presteerden uitzonderlijk goed, wat resulteerde in een historisch hoge volumegroei van 10,4%, voornamelijk door een toename van de zuivelconsumptie thuis. Ondanks de toegenomen volatiliteit door COVID-19, waar iedereen bij Arla van melkveehouders en onze productielijnen tot onze verkooporganisatie meer te maken kreeg, zijn we erin geslaagd om grote pieken en dalen in onze volumes te verwerken, terwijl we ook uitstekend bleven samenwerken met onze klanten. Tegelijkertijd leverde ons transformatie- en efficiëntieprogramma resultaten op die beter waren dan verwacht, namelijk EUR 69 miljoen.

MARKTOVERZICHT

Ongeëvenaarde toestanden door COVID-19

In de eerste helft van 2020 kreeg het mondiale macro-economisch klimaat te maken met COVID-19 en het begin van de economische crisis die het gevolg hiervan was. Vanwege lockdowns, avondklokken en andere beperkende maatregelen die eerst in China het reizen beperkten, in maart gevolgd door het grootste deel van Europa en de VS, kende de wereldwijde voedingsindustrie flinke uitdagingen op het gebied van logistiek en de toeleveringsketens. De markt bleef een uitdaging, zelfs nadat de maatregelen in de meeste landen waren versoepeld.

Het gedrag van klanten en consumenten is aanzienlijk veranderd, ook al is de impact van de komende economische crisis nog niet op grotere schaal en in hun uitgaven voor boodschappen voelbaar. Omdat restaurants, cafés en kantines gesloten waren, kookten consumenten steeds meer thuis. In veel markten, sloegen consumenten aan

het begin van de crisis aan het 'hamsteren', waarbij grote hoeveelheden essentiële voedingsmiddelen werden ingekocht. Tijdens de lockdown gingen ze minder vaak naar de supermarkt, waarbij ze meer kochten tijdens een bezoek en ze maakten meer gebruik van online boodschappendiensten. Hierdoor ontstonden er aanzienlijke schommelingen in de vraag naar zuivelproducten. Dit zien we vermoedelijk ook in de tweede helft van 2020, vooral als er een tweede golf van COVID-19 plaatsvindt.

Een ander gevolg van de pandemie is de ernstige onzekerheid met betrekking tot de macro-economische vooruitzichten. Toen de pandemie in het voorjaar in het Westen aankwam, werd door analisten al een economische neergang voorspeld voor 2020. De COVID-19 crisis betekende een enorme klap voor de economie van veel landen. De ernst van de crisis en de snelheid van het herstel zijn nog grotendeels onzeker, omdat momenteel

grote hulppakketten vanuit de overheid de impact in de meeste landen verzachten.

De economische ontwrichting die door de pandemie werd veroorzaakt, had ook invloed op de wisselkoersen. We zagen in de ene regio meer dan in de andere enorme schommelingen in de belangrijkste Arla-valuta's. Vergeleken met de eerste helft van 2019 daalde de SEK ten opzichte van de EUR, terwijl de USD steeg. De GBP kende bijna geen veranderingen ten opzichte van de EUR. Het totale effect van valutawijzigingen op de omzet van Arla was in de eerste helft van 2020 praktisch nihil.

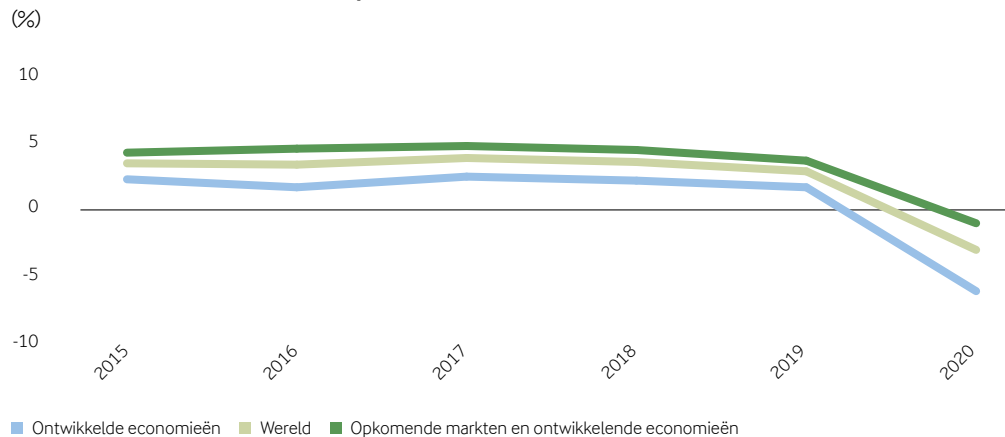
Melkmarkten kelderden, maar toonden veerkracht

Ondanks de gevolgen van de COVID-19-crisis vertoonden de wereldmarkt voor melkconsumptie en zuivelproducten en enorme veerkracht in de eerste helft van 2020. Naar verwachting zal de markt tegen het einde van het jaar zelfs licht groeien.

Overigens is de export van zuivelproducten sterk gedaald als gevolg van de COVID-19-lockdowns en de enorme economische neergang. Dit is vooral van invloed op de export uit Europa en Nieuw-Zeeland. De sluiting van restaurants, cafés en kantines over de hele wereld creëerde een overschot aan melk dat voornamelijk problemen veroorzaakte op de grondstoffenmarkten. De krimp op de exportmarkt in combinatie met het melkoverschot en de toename van onverkochte voorraden leidde tot een aanzienlijke daling van alle grondstoffencategorieën.

Tegen het einde van het eerste halfjaar vertoonden de grondstoffenmarkten tekenen van herstel, waarbij de prijzen zich stabiliseerden rond of iets onder het niveau van voor de pandemie. Gezien de economische problemen waarmee veel landen te maken hebben, blijft de vraag de komende maanden waarschijnlijk gematigd, waardoor de prijzen van zuivelproducten internationaal onder druk kunnen komen te staan.

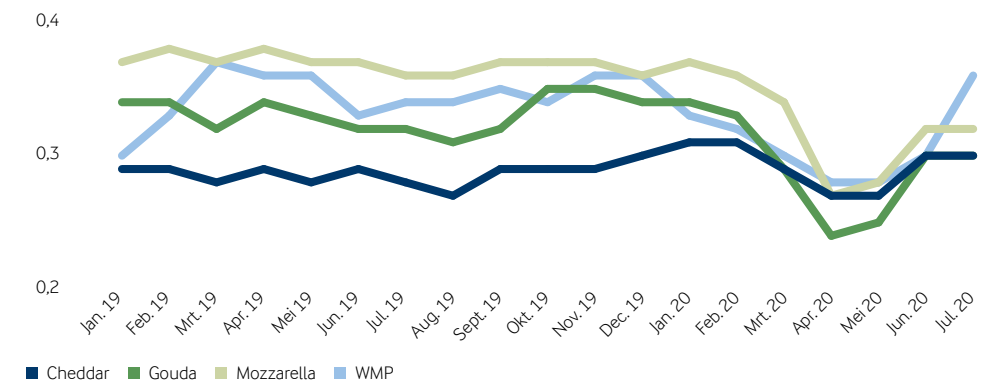
Groei van het bruto binnenlands product



* Bron: IMF

Ontwikkelingen grondstofprijzen

(gestandaardiseerde melkprijs, EUR)



* Bron: GDT, Trígona Dairy Trade

PRESTATIEBEOORDELING

Stabiele melkprijs ondanks de omstandigheden

Ondanks de zeer uitdagende marktomstandigheden slaagde Arla erin de melkprijs stabiel te houden op een concurrerend niveau, met een lichte stijging van de vooruitbetaalde melkprijs aan het begin van het jaar, gecompenseerd met een kleine daling tegen het einde van de periode. Over het geheel genomen bedroeg de gemiddelde vooruitbetaalde melkprijs 34,4 EURcent/kg melk, tegenover 34,2 EURcent/kg melk in de eerste helft van 2019. Deze ontwikkeling is uitstekend in combinatie met onze nettowinst van 3,0%: een buitengewoon resultaat over de eerste helft van het jaar (meer informatie over de winstontwikkeling vindt u op pagina 14).

Door de sterke winst, onze belangrijkste performance indicator, kwam de prestatieprijs uit op een gezonde 37,0 EURcent/kg melk, vergeleken met 36,1 EURcent/kg melk in de eerste helft van 2019. Onze sterke posities in de retail en uitstekend prestaties in de gehele waardeketen droegen allemaal bij aan deze prestatieprijs, evenals de ongekende merkvolume-groei van 10,4% en het aanhoudende succes van ons transformatie- en efficiëntieprogramma, Calcium.

De melkinname bij onze melkveehouders en andere, externe bronnen bleef over het algemeen gelijk ten opzichte van de eerste helft van 2019. Terwijl de melkinname bij onze melkveehouders licht steeg, met 0,4%, nam de melkinname uit andere bronnen af, waardoor de totale melkinname vrijwel onveranderd bleef op 7 miljard kilo.

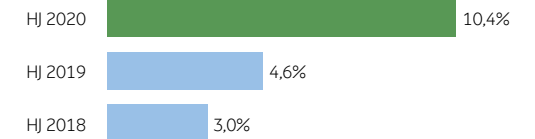
Volumes en merken zorgen voor omzetgroei

In de eerste helft van 2020 steeg de omzet met 2,8% tot EUR 5,4 miljard, tegenover EUR 5,2 miljard in de eerste helft van 2019. De omzetgroei was voornamelijk het gevolg van hogere volumes, vooral hogere merkvolume's in de detailhandel, en de impact van M&A. De stijging werd gecompenseerd door een aanzienlijke daling van de inkomsten in ons foodservicesegment, door de sluiting van restaurants, kantines en coffeeshops, en lagere grondstofprijzen.

De merkvolume-groei had een positief effect op de omzet van EUR 106 miljoen, ofwel 2%. We zagen een enorme merkvolume-groei in de detailhandel in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en MENA, en binnen de merken presteerde Lurpak® boven verwachting, met een omzetgroei van maar liefst

Ontwikkeling volumegroei merkproducten

HJ 2018 tot HJ 2020

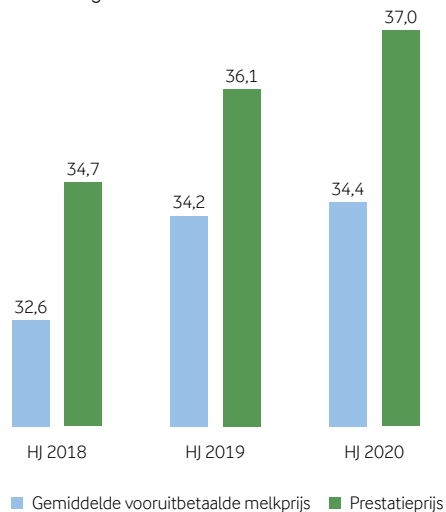


17,7% ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. De prijzen hadden een licht negatieve invloed op de omzet.

M&A had een positieve invloed op de omzet van EUR 65 miljoen, ofwel 1,2%, voornamelijk als gevolg van een licentieovereenkomst waarmee we Kraft® merkaas in MENA mogen produceren en distribueren.

Prijs eigenaarmelk

(EURc/kg)



M&A heeft een positieve impact gehad op de omzet met (EUR)

65 MIO

voornamelijk als gevolg van een licentieovereenkomst waarmee we Kraft® merkaas in MENA mogen produceren en distribueren.



PRESTATIEBEOORDELING (VERVOLG)

Buitengewone merkgroei doordat er meer thuis werd gekookt

Arla realiseerde in de eerste helft van 2020 een uitstekende strategische volumegroei van 10,4%, ruim boven onze doelstelling van 2 tot 4%. Hierdoor steeg het merkaandeel van de omzet naar 48,3%, een stijging van 2,6 procentpunten opzichte van de eerste helft van 2019. Deze ongekennde groei was vooral te danken aan veranderingen in het consumentengedrag tijdens de wereldwijde lockdown. Vanwege de sluiting van restaurants kookten mensen vaker thuis, en gebruikten ze in het algemeen meer zuivelproducten.

Onze best presterende merken waren Lurpak® met een merkvolume-groei van 17,7% en Puck® met een merkvolume-groei van 16,7%. De merken Arla® en Castello® presteerden beneden verwachting door de vele uitdagingen in het foodservice-segment voor merkproducten, met een volumegroei van respectievelijk 3,3% en -0,5%. Onze melkdranken presteerden conform de verwachtingen, met een merkgroei van 13,1%, voornamelijk afkomstig van Starbucks™.

Merkvolume-groei per wereldwijd merk



3,3%

HJ 2019: 5,3%



17,7%

HJ 2019: 1,6%



-0,5%

HJ 2019: -4,1%



16,7%

HJ 2019: 4,2%



13,1%

HJ 2019: 11,9%

Groei commercieel segment door merken



Europa Ons commerciële segment in Europa werd in de eerste helft van 2020 ernstig getroffen door de COVID-19-crisis, omdat vrijwel alle markten vanaf maart op slot gingen. Niettemin behaalde het segment een omzet van EUR 3.178 miljoen, tegenover EUR 3.149 miljoen in dezelfde periode vorig jaar. Onze foodservice in Europa kende een sterke daling door de sluiting van de horeca. De enorme toename in de thuisconsumptie en e-commerceverkoop leidden tot uitstekende prestaties in de detailhandel, waardoor de afname in de foodservice ruimschoots werd gecompenseerd. Onze merk volumes op de Europese markten presteerden uitzonderlijk, met een groei van 6,3%, tegenover 2,3% in dezelfde periode vorig jaar. Het merkaandeel steeg naar 53,0%, tegenover 52,0% in de eerste helft van 2019. De groei werd vooral gerealiseerd door Starbucks™, Lurpak®, en het merk Arla®, met respectievelijk 29,5%, 20,0% en 3,1%. De groei door het volume merkproducten in het Verenigd Koninkrijk was met 15,9% bijzonder hoog. Ook in Duitsland en de regio Nederland/België/Frankrijk was de groei boven verwachting, met respectievelijk 9,3% en 7,9%.



Internationaal Ons internationale commerciële segment realiseerde een aanzienlijke omzetgroei van 22,1%, ondanks de uitdagende omstandigheden als gevolg van COVID-19. De omzet in het segment steeg tot EUR 1.024 miljoen, vergeleken met EUR 839 miljoen in dezelfde periode vorig jaar. Dit was de hoogste omzetgroei in de afgelopen vijf jaar. De belangrijkste reden voor de groei was MENA, met een groei van 36,7%, omdat de consumptie van zuivelproducten thuis toenam door de lockdowns in de regio. Onze Kraft®-kaas droeg in grote mate bij aan het succes in MENA. Alle andere internationale markten leverden een positieve bijdrage aan de omzetgroei. Het succes was voornamelijk het gevolg van toegenomen merk volumes, waarbij SEA met 10,3%, Noord-Amerika met 5,0% en West-Afrika met 4,7% bijdroegen aan de groei in het volume merkproducten. Als gevolg hiervan groeide het aandeel van de omzet van merkproducten in het segment naar 87%.



AFI In de eerste helft van 2020 behaalde Arla Foods Ingredients goede resultaten op het gebied van whey en leverde het stabiele prestaties, ondanks de reuring die COVID-19 veroorzaakte. Binnen het ingrediëntensegment groeide het volume met toegevoegde waarde met 7,2% door de grote vraag naar onze unieke eiwit ingrediënten in kindervoeding en medische producten. Deze groei compenseerde de gevolgen van COVID-19 ruimschoots, die te wijten waren aan de lagere inname van whey door een verminderde mozzarellaproduktie voor foodservice en de verminderde vraag naar sportvoeding. Hogere marktprijzen voor lactose en een toegenomen vraag naar hoogwaardige droge mengsels sluiten een positief eerste halfjaar af. Onze productie van kindervoeding zat op één lijn met dezelfde periode vorig jaar, maar moeilijke handelsomstandigheden op de belangrijke Chinese markt zorgden voor een aanzienlijke verlaging van de verwachte groei.



De handel in 2020 begon in het algemeen sterk, omdat de trend van eind 2019 zich voortzette. De eiwitprijzen bleven stijgen, terwijl de vetprijzen stabiel bleven. De lockdowns in China, Europa en de VS als gevolg van COVID-19 hadden echter grote gevolgen voor de markt wereldwijd, wat resulteerde in een enorme daling van de prijzen omdat fabrikanten hun voorraden begonnen te dumpen. De vraag naar Arla-producten bleef relatief hoog, omdat lagere prijzen ervoor zorgden dat men in gebieden waar onze activiteiten goed vertegenwoordigd zijn, zoals MENA, producten bleef kopen. We wisten ons handelsproductportfolio aan te passen om de enorme volatiliteit als gevolg van 'paniekaankopen' en de stop van de foodservicehandel in te passen. Dit deden we door nauw samen te werken met ons wereldwijde planningsteam en de productmix en -volumes aan te passen. Dankzij deze flexibiliteit hoefde Arla geen regelingen te treffen voor het beperken van de afname of het weggooien van de melk van onze leden.

PRESTATIEBEOORDELING (VERVOLG)

Aanhoudend succes van alle Calcium-werkstromen

Hoewel Arla zich tijdens de COVID-19-crisis richtte op de continuïteit van de bedrijfsvoering, ligt onze organisatie nog perfect op schema om de geplande efficiëntie-initiatieven in alle Calcium-werkstromen te realiseren, met ruim EUR 69 miljoen aan besparingen. Onze richtlijn voor de totale besparing in 2020 is verhoogd tot EUR 90-100 miljoen. De besparingen waren vooral het gevolg van een verbeterde efficiëntie in de indirecte kosten en geoptimaliseerde toeleveringsketens, waarbij minder reizen, online vergaderingen, minder marketing en lagere energieprijzen als gevolg van de COVID-19-crisis een positieve invloed hadden op de kosten ten opzichte van de eerste helft van 2019. De gunstige impact van COVID-19 werd deels tenietgedaan door de problemen bij het efficiënter maken van onze toeleveringsketen, omdat we grote schommelingen in de vraag en in de samenstelling van onze productportfolio moesten opvangen.

Nettowinst in streefbereik

In de eerste helft van 2020 behaalde Arla een nettowinst van EUR 163 miljoen, of 3,0% van de omzet. Dit is exact in het midden van ons streefbereik (2,8 – 3,2)

en 0,7 procentpunten voor op het niveau van vorig jaar. Dit was grotendeels het gevolg van de toegenomen thuisconsumptie van zuivelproducten.

Arla heeft een sterke financiële positie

Ondanks de uitdagingen van de COVID-19-crisis bevond Arla zich aan het eiCannde van de eerste helft van 2020 in een zeer sterke financiële positie. We eindigden met een financiële schuldenlast ratio van 2,6. Dit is onder onze doelstelling van 2,8-3,4. Daarnaast betekent dit een daling van 0,4 ten opzichte van de eerste helft van 2019. Dit was het gevolg van een positieve ontwikkeling van de EBITDA in combinatie met een positieve ontwikkeling van het netto werkkapitaal. Arla heeft in maart 2020 de aanvullende betaling in verband met de nettowinst over 2019 uitbetaald, conform het winstbeleid.

De kasstroom uit operationele activiteiten steeg in de eerste helft van 2020 naar EUR 477, tegenover EUR 204 miljoen in dezelfde periode van vorig jaar. Deze sterke kasstroom is voornamelijk terug te voeren op een sterke onderliggende kasstroom uit de bedrijfsvoering in combinatie met een positieve ontwikkeling van het nettowerkkapitaal.

Het netto werkkapitaal van Arla verbeterde zich verder in de eerste helft van 2020chang, waardoor het netto werkkapitaal met succes naar 30 dagen werd teruggebracht. De daling was voornamelijk het gevolg van een lager niveau van handelsdebiteuren. De toegenomen behoefte aan werkkapitaal hield voornamelijk verband met internationale activiteiten, en werd gecompenseerd door het effect van het gebruik van vorderingen, financieringsprogramma's voor de toeleveringsketen evenals verbeterde interne processen.

Onze grootste CAPEX-investeringsprojecten werden ook tijdens de COVID-19-crisis uitgevoerd, maar in een iets langzamer tempo dan aanvankelijk werd verwacht. Belangrijke investeringsprojecten omvatten de capaciteitsvergroting van de mozzarellaproductie op onze site in Branderup (Denemarken) en toegenomen activiteiten in de bouw van onze poedertoren in Pronsfeld (Duitsland). Onze CAPEX-investeringen, inclusief active met gebruiksrechten, bedroegen in de eerste helft van 2020 EUR 278 miljoen.

Nettowinst

3,0%

(VAN DE OMZET)

Besparing door Calcium,

69

(MILJOEN EUR)

Netto werkkapitaal *

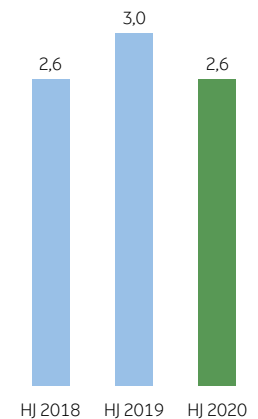
30

(DAGEN)

* Gemiddelde op basis van de afgelopen 3 maanden.

Onze eigen vermogens ratio steeg tot 35%, tegen 32% op hetzelfde moment in 2019. De huidige ratio ligt op niveau van voorgaande jaren, terwijl de buitengewoon lage ratio in 2019 kon worden toegeschreven aan de eenmalige uitbetaling van de volledige winst van het boekjaar 2018.

Ontwikkeling financiële schuldenlast ratio



FINANCIËLE VOORUITZICHTEN

Vanwege de enorme onzekerheid over de duur en ernst van de economische en markteffecten als gevolg van de COVID-19-pandemie, doet Arla nog geen voorspellingen over de vooruitzichten voor de externe markt voor de tweede helft van 2020. Op basis van wat we nu weten en onze uitstekende financiële prestaties in de eerste helft van 2020, geven we echter de onderstaande voorzichtige prognose met betrekking tot onze financiële prestaties over heel 2020.

We verwachten dat de omzet en de nettowinst de trend zal volgen die in ons jaarverslag 2019 staan beschreven, terwijl we onze ambitie voor merkvolume-groei, merkaandeel, internationaal aandeel, Calcium en schuldenlast hebben bijgewerkt na de sterke ontwikkelingen in de eerste helft van 2020.

Ambities 2020

Omzet

10,4-10,8

(MILJARD EUR)

Winst deel

2,8-3,2%

(VAN DE OMZET)

Calcium

≥ 90-100

(MILJOEN EUR)

(oorspronkelijke richtlijn: 75-100)

Schuldenlast ratio

≤ 2,8

(oorspronkelijke richtlijn: 2,8-3,4)

Omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten

≥ 6%

(oorspronkelijke richtlijn: 2-4%)

Internationaal aandeel

> 23,5%

(oorspronkelijke richtlijn: ≥ 23,0%)

Merkaandeel

> 48,5%

(oorspronkelijke richtlijn: ≥ 48,0%)

Brexit vergroot de onzekerheid

Er is weinig vooruitgang geboekt in de onderhandelingen tussen het Verenigd Koninkrijk en de EU over de toekomstige handelsrelatie. Dit heeft geleid tot meer onzekerheid naast de COVID-19-crisis. Ons bedrijf blijft last houden van de volatiliteit op de valutamarkt en dit zal zeker van invloed zijn op onze resultaten in 2020.

Na afloop van de overgangperiode op 31 december 2020 verlaat het VK de interne markt en de douane-unie van de EU.

De kans bestaat dat er geen deal komt, dus we blijven in contact met politieke belanghebbenden in het Verenigd Koninkrijk en de EU, en daarbij pleiten we voor een vrijhandelsovereenkomst die gunstig is voor de zuivelindustrie. We hebben Arla voorbereid om de negatieve gevolgen van een aantal mogelijke uitkomsten zoveel mogelijk te beperken, maar we zien in dat, 'deal or no deal', er een verstoring zal optreden in de handelsstromen tussen het Verenigd Koninkrijk en de EU, wat extra kosten met zich meebrengt voor Arla.



ONZE TUSSENTIJDSE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING



De geconsolideerde jaarrekening van Arla Foods amba is opgesteld in overeenstemming met de internationale standaarden voor financiële verslaggeving (IFRS), zoals vastgesteld door de EU, en aanvullende vereisten inzake openbaarmaking conform de Deense wet op de jaarrekening. Deze tussentijdse geconsolideerde jaarrekening voor 2020 wordt vrijwillig verstrekt. Het management heeft besloten IAS 34 niet volledig toe te passen. De tussentijdse geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld volgens dezelfde grondslagen voor financiële verslaggeving, zoals die zijn toegepast in de geconsolideerde jaarrekening voor 2019. Er zijn geen nieuwe IFRS-standaarden met ingang van 1 januari 2020 geïmplementeerd. Raadpleeg de management review voor meer informatie over hoe we zijn omgegaan met de situaties rondom COVID-19 en brexit. Geen van beide hebben geleid tot grote wijzigingen in onze financiële ramingen. Voor een gedetailleerd overzicht van de grondslagen voor financiële verslaggeving en onzekerheden in de boekhoudkundige schattingen verwijzen wij u naar onze geconsolideerde jaarrekening voor 2019.



De tussentijdse geconsolideerde jaarrekening is niet onderworpen aan een externe audit.



RESULTATENREKENING

(x EUR 1 miljoen)	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019	Ont- wikkeling	Volledig jaar 2019
Omzet	5.377	5.232	3%	10.527
Productiekosten	-4.203	-4.167	1%	-8.325
Brutowinst	1.174	1.065	10%	2.202
Verkoop- en distributiekosten	-745	-701	6%	-1.416
Administratieve kosten	-203	-187	9%	-389
Overige bedrijfsopbrengsten	17	23	-26%	-64
Overige bedrijfskosten	-31	-39	-21%	39
Aandeel in de resultaten na belastingen in joint ventures en deelnemingen	6	14	-57%	34
Bedrijfsresultaat (EBIT)	218	175	25%	406
<i>Specificatie:</i>				
<i>EBITDA</i>	443	382	16%	837
<i>Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen</i>	-225	-207	9%	-431
Bedrijfsresultaat (EBIT)	218	175	25%	406
Financiële baten	3	13	-77%	10
Financiële lasten	-38	-44	-14%	-69
Winst voor belastingen	183	144	27%	347
Belastingen	-17	-15	13%	-24
Winst over de periode	166	129	29%	323
Minderheidsbelangen	-3	-7	-57%	-12
Winsttaandeel Arla Foods amba voor de periode	163	122	34%	311

TOTAALRESULTAAT

(x EUR 1 miljoen)	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019	Volledig jaar 2019
Winst over de periode	166	129	323
Overig resultaat			
Posten die later niet worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Herwaarderingen van toegezegde pensioenregelingen	23	-41	-50
Belasting op herwaarderingen van toegezegde pensioenregelingen	-3	9	11
Posten die later kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening:			
Waardecorrecties van afdekkingsinstrumenten	25	-22	-22
Aanpassingen van de reële waarde van bepaalde financiële activa	-1	-1	-2
Aanpassingen in verband met omrekening van vreemde valuta's	-56	1	42
Belasting op posten die later kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening	-	-	-1
Other comprehensive income, na aftrek van belastingen	-12	-54	-22
Totaal comprehensive income	154	75	301
Toegewezen als volgt:			
Eigenaren van Arla Foods amba	151	68	289
Minderheidsbelangen	3	7	12
Totaal	154	75	301

BALANS

(x EUR 1 miljoen)

	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019	Ont- wikkeling	Volledig jaar 2019
Activa				
Vaste activa				
Immateriële activa en goodwill	941	958	-2%	982
Materiële vaste activa en activa met gebruiksrechten	2.721	2.583	5%	2.710
Investerings in deelnemingen en joint ventures	460	453	2%	468
Uitgestelde belasting	30	55	-45%	43
Pensioenvermogen	37	-	-	16
Overige vaste activa	21	22	-5%	24
Totaal vaste activa	4.210	4.071	3%	4.243
Vlottende activa				
Voorraden	1.154	1.133	2%	1.092
Handelsdebiteuren	771	979	-21%	889
Derivaten	75	37	103%	20
Overige vorderingen	252	257	-2%	240
Overige financiële activa	425	454	-6%	435
Liquide middelen	150	115	30%	187
Totaal vlottende activa	2.827	2.975	-5%	2.863
Totaal activa	7.037	7.046	0%	7.106

(x EUR 1 miljoen)

	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019	Ont- wikkeling	Volledig jaar 2019
Passiva				
Eigen vermogen				
Gemeenschappelijk kapitaal	1.927	1.784	8%	1.894
Individueel kapitaal	464	432	7%	498
Overige componenten van het eigen vermogen	-104	-111	-6%	-72
Winst over de periode	163	122	34%	-
Voorgestelde aanvullende betaling aan eigenaren	-	-	-	127
Eigen vermogen toe te schrijven aan de eigenaren van Arla Foods amba	2.450	2.227	10%	2.447
Minderheidsbelangen	46	53	-13%	47
Totaal eigen vermogen	2.496	2.280	9%	2.494
Verplichtingen				
Langlopende verplichtingen				
Pensioenverplichtingen	235	244	-4%	249
Voorzieningen	25	21	19%	23
Latente belastingverplichtingen	75	103	-27%	81
Leningen	1.887	1.743	8%	1.951
Totaal langlopende verplichtingen	2.222	2.111	5%	2.304
Kortlopende verplichtingen				
Leningen	740	1.123	-34%	776
Handelscrediteuren en overige schulden	1.123	1.130	-1%	1.158
Voorzieningen	9	10	-10%	9
Derivaten	83	105	-21%	86
Belastingen	9	5	80%	5
Overige kortlopende verplichtingen	355	282	26%	274
Totaal kortlopende verplichtingen	2.319	2.655	-13%	2.308
Totaal verplichtingen	4.541	4.766	-5%	4.612
Totaal passiva	7.037	7.046	0%	7.106

EIGEN VERMOGEN

(x EUR 1 miljoen)

	Gemeenschappelijk kapitaal		Individueel kapitaal				Overige componenten van het eigen vermogen			Resultaat over de periode	Totaal voor minderheidsbelangen	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen na minderheidsbelangen
	Kapitaalrekening	Reserve voor speciale doeleinden	Ingebracht individueel kapitaal	Op levering gebaseerde eigendomscertificaten	Ingebracht individueel kapitaal	Aanvullende betaling	Reserve voor waardecorrectie van aftekkingsinstrumenten	Reserve voor reële waarde via OCI	Reserve voor valuta aanpassingen				
Eigen vermogen per 1 januari 2020	885	1.009	271	68	159	127	-94	12	10	-	2.447	47	2.494
Winst over de periode	-	-	-	-	-	-	-	-	-	163	163	3	166
Overig resultaat	20	-	-	-	-	-	25	-1	-56	-	-12	-	-12
Totaalresultaat	20	-	-	-	-	-	25	-1	-56	163	151	3	154
Betalingen aan eigenaren	-	-	-10	-4	-7	-	-	-	-	-	-21	-	-21
Dividend aan minderheidsbelangen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-4	-4
Aanvullende betaling over 2019	-	-	-	-	-	-127	-	-	-	-	-127	-	-127
Valuta aanpassingen	13	-	-	-2	-11	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal transacties met eigenaren	13	-	-10	-6	-18	-127	-	-	-	-	-148	-4	-152
Eigen vermogen per 30 juni 2020	918	1.009	261	62	141	-	-69	11	-46	163	2.450	46	2.496
Eigen vermogen per 1 januari 2019	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	-	2.471	48	2.519
Winst over de periode	-	-	-	-	-	-	-	-	-	122	122	7	129
Overig resultaat	-32	-	-	-	-	-	-22	-1	1	-	-54	-	-54
Totaalresultaat	-32	-	-	-	-	-	-22	-1	1	122	68	7	75
Betalingen aan eigenaren	-	-	-10	-4	-9	-	-	-	-	-	-23	-	-23
Dividend aan minderheidsbelangen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-2	-2
Aanvullende betaling over 2018	-	-	-	-	-	-289	-	-	-	-	-289	-	-289
Valuta aanpassingen	2	-	-1	-1	1	-1	-	-	-	-	-	-	-
Totaal transacties met eigenaren	2	-	-11	-5	-8	-290	-	-	-	-	-312	-2	-314
Eigen vermogen per 30 juni 2019	898	886	211	67	154	-	-94	13	-30	122	2.227	53	2.280

KASSTROOM

(x EUR 1 miljoen)	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019	Volledig jaar 2019
EBITDA	443	382	837
Omkering van het aandeel in de resultaten in joint ventures en deelnemingen	-6	-14	-34
Verandering in netto werkkapitaal	-14	-76	79
Verandering in overige vorderingen en overige kortlopende verplichtingen	69	8	-37
Omkering van andere operationele posten zonder kaseffect	18	-51	16
Uit joint ventures en deelnemingen ontvangen dividenden	6	-	8
Betaalde rente	-28	-33	-69
Ontvangen rente	1	2	3
Betaalde belastingen	-12	-14	-30
Kasstroom uit operationele activiteiten	477	204	773
Investerings in immateriële vaste activa	-29	-22	-52
Investerings in materiële vaste activa	-193	-195	-425
Verkoop van materiële vaste activa	17	16	21
Operationele investeringsactiviteiten	-205	-201	-456
Verkoop financiële activa	11	20	37
Overname van ondernemingen	0	-163	-168
Verkoop van ondernemingen	-	6	16
Financiële investeringsactiviteiten	11	-137	-115
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-194	-338	-571
Aanvullende betaling over het vorige boekjaar	-127	-289	-289
In en uit het eigen vermogen gestort met betrekking tot individuele kapitaalinstrumenten	-21	-23	-24
Betaald aan minderheidsbelangen	-4	-	-15
Verkregen leningen, netto	-117	483	295
Aflossing van leaseschuld	-33	-32	-66
Betaling aan pensioenverplichtingen	-17	-9	-37
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-319	130	-136
Netto kasstroom	-36	-4	66

(x EUR 1 miljoen)	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019	Volledig jaar 2019
Liquide middelen per 1 januari	187	119	119
Netto kasstroom voor het jaar	-36	-4	66
Valuta aanpassing van liquide middelen	-1	-	2
Liquide middelen per 30 juni	150	115	187
<i>Vrije operationele kasstroom</i>			
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>	477	204	773
<i>Operationele investeringsactiviteiten</i>	-205	-201	-456
Vrije operationele kasstroom	272	3	317
<i>Vrije kasstroom</i>			
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>	477	204	773
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>	-194	-338	-571
Vrije kasstroom	283	-134	202



Uitstekende bedrijfskasstroom

De kasstroom uit operationele activiteiten steeg met EUR 273 miljoen naar EUR 477 miljoen tegenover EUR 204 miljoen in de eerste helft van vorig jaar. Deze uitstekende kasstroom was het gevolg van een hogere EBITDA.

De kasstroom uit operationele investeringsactiviteiten bedroeg EUR -205 miljoen, wat overeen kwam met het niveau van de eerste helft van vorig jaar. Belangrijke investeringsprojecten omvatten de capaciteitsvergroting van de mozzarellaproductie op onze site in Branderup (Denemarken) en de bouw van onze nieuwe poedertoren in Pronsfeld (Duitsland).

De vrije bedrijfskasstroom bedroeg EUR 272 miljoen, wat neerkomt op een verbetering van EUR 269 miljoen ten opzichte van de eerste helft van vorig jaar.

In maart 2020 is een aanvullend bedrag van EUR 127 miljoen uit de winstverdeling van 2019 uitgekeerd. Er werd een individueel kapitaal van EUR 21 miljoen uitgekeerd aan eigenaren die ontslag namen bij Arla of met pensioen gingen.

De uitstekende kasstroom in deze periode resulteerde in een nettodaling van de rentedragende schuld van EUR 261 miljoen ten opzichte van het einde van het afgelopen halfjaar. De liquide middelen bedroegen EUR 150 miljoen, tegenover EUR 115 miljoen aan het einde van het afgelopen halfjaar.

De kasstroom ontwikkelde zich beter dan verwacht en zowel de schuldenlast als de vermogensratio na dit halfjaar zijn gezond.

OMZET



Omzet gestegen door de verkoop van meer merkproducten

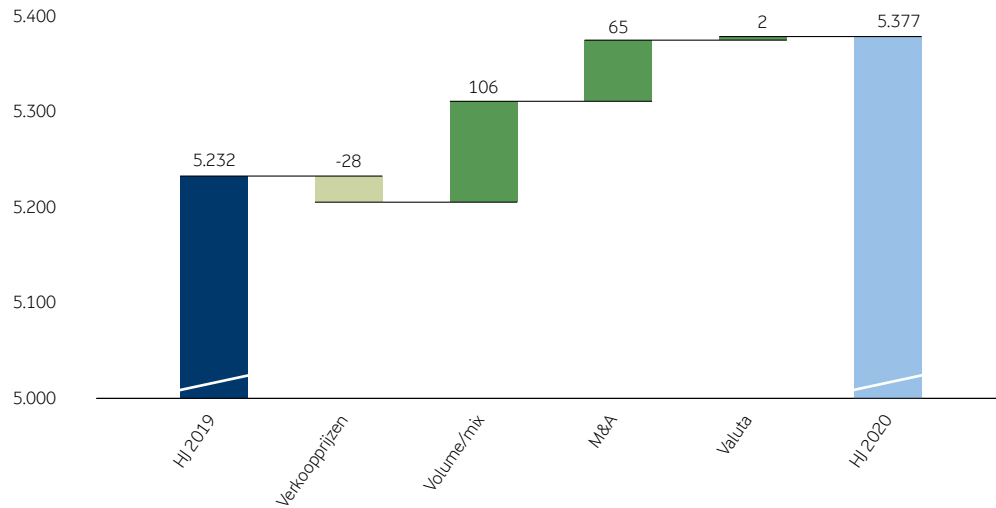
De omzet uit operationele activiteiten steeg met EUR 145 miljoen, ofwel 2,8%, naar EUR 5.377 miljoen, tegenover EUR 5.232 miljoen in de eerste helft van vorig jaar. De gewijzigde verkoopmix met een groter aantal merkproducten droeg bij tot een stijging van EUR 106 miljoen, terwijl de prijzen de omzet met EUR 28 miljoen drukten.

M&A-activiteiten in 2019, waaronder de overname in Bahrein, een latere licentieovereenkomst voor de verkoop en distributie van Kraft-kaas in MENA, en het afstoten van de resterende Allgäu-activiteiten droegen bij aan een netto-omzetstijging van EUR 65 miljoen.

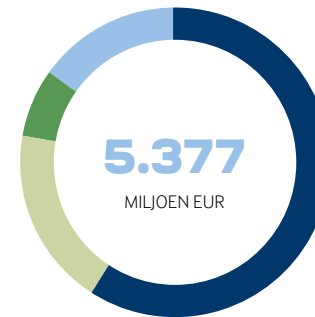
Voor meer informatie over de ontwikkeling van onze commerciële segmenten verwijzen wij naar de Financiële review op pagina 13.

Omzetontwikkelingen

(x EUR 1 miljoen)

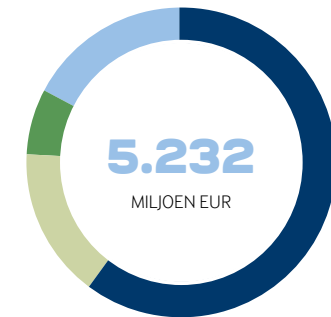


Omzet opgesplitst per commercieel segment, Halfjaar 2020



- Europa 59%
- Internationaal 19%
- Arla Foods Ingredients 7%
- Handel en overige verkopen 15%

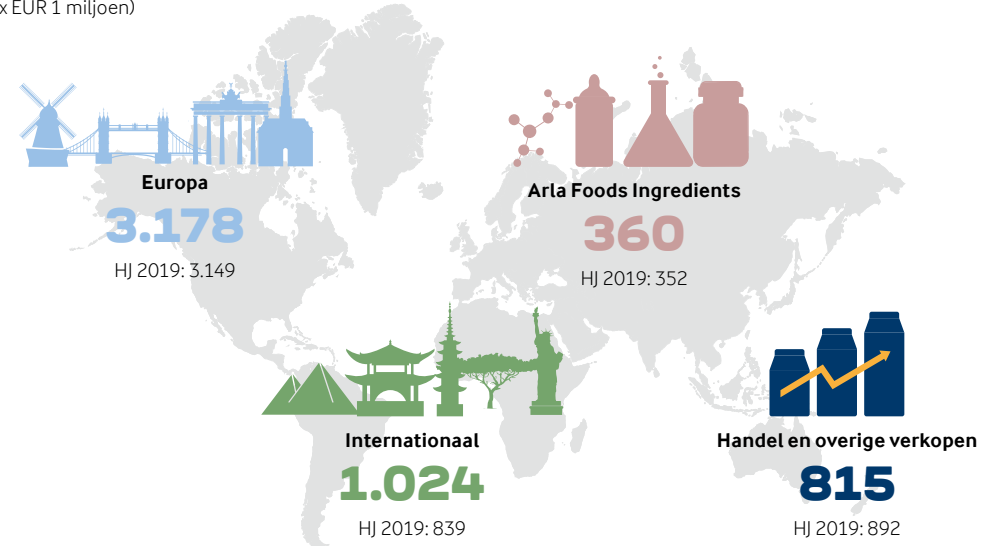
Omzet opgesplitst per commercieel segment, Halfjaar 2019



- Europa 60%
- Internationaal 16%
- Arla Foods Ingredients 7%
- Handel en overige verkopen 17%

Omzet opgesplitst per commercieel segment, halfjaar 2020

(x EUR 1 miljoen)



KOSTEN



Calcium levert nog steeds kostenbesparingen op

De operationele kosten bedroegen EUR 5.151 miljoen tegenover EUR 5.055 miljoen in de eerste helft van vorig jaar. Dit komt neer op een stijging van 1,9%.

De productiekosten stegen tot EUR 4.203 miljoen tegenover EUR 4.167 miljoen in de eerste helft van vorig jaar.

Exclusief de kosten van rauwe melk stegen de productie-kosten met EUR 31 miljoen naar EUR 1.729 miljoen, ten opzichte van EUR 1.698 miljoen in de eerste helft van vorig jaar. De verkoop van meer merkproducten resulteerde in extra kosten. Dit werd deels gecompenseerd door kostenbesparingen die we hebben gerealiseerd met ons transformatieprogramma Calcium. Ten slotte zijn de productiekosten gestegen als gevolg van fusies en overnames.

De kosten voor gewogen rauwe melk stegen met EUR 4 miljoen. De vooruitbetaalde melkprijs voor melkveehouders steeg met EUR 21 miljoen ten

opzichte van de eerste helft van vorig jaar. De kosten van andere melk daalden met EUR 17 miljoen.

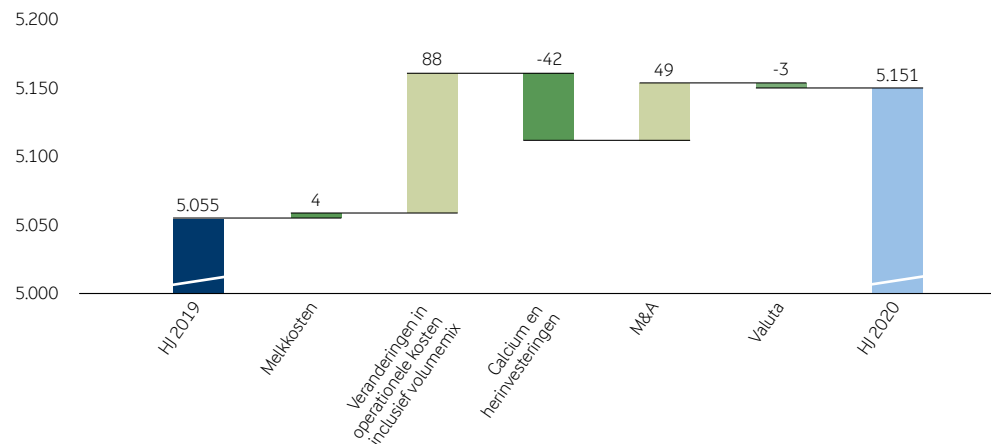
De verkoop- en distributiekosten stegen vooral op internationaal niveau als gevolg van de toegenomen activiteiten, terwijl de marketinguitgaven op hetzelfde niveau lagen als in de eerste helft van vorig jaar.

De administratiekosten stegen met EUR 16 miljoen, voornamelijk als gevolg van hogere salaris- en IT-kosten. De kosten van salarissen omvatten de gevolgen van een wijziging van in het beleid inzake vakantiegeld in Denemarken.

De personeelskosten stegen naar EUR 667 miljoen, ten opzichte van EUR 625 miljoen in de eerste helft van vorig jaar, als gevolg van hogere kosten in de productie, insourcing van distributieactiviteiten in het Verenigd Koninkrijk, toegenomen verkoopactiviteiten binnen International en de gevolgen van de overname in Bahrein in 2019.

Ontwikkeling van de operationele kosten

(x EUR 1 miljoen)



Operationele kosten gesplitst naar functie

(x EUR 1 miljoen)

	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019
Productiekosten	4.203	4.167
Verkoop- en distributiekosten	745	701
Administratieve kosten	203	187
Totaal	5.151	5.055
<i>Specificatie:</i>		
Gewogen rauwe melk	2.473	2.469
Overige productiematerialien*	897	884
Personeelskosten	667	625
Transportkosten	323	328
Marketingkosten	112	116
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	225	206
Overige kosten**	454	427
Totaal	5.151	5.055
Gemiddeld aantal voltijdse werknemers	19.610	19.016

*Overige productiematerialien omvatten verpakkingen, additieven, verbruiksartikelen en wijzigingen in de voorraad

**Overige kosten betreffen voornamelijk onderhoud, nutsvoorzieningen en IT

Gewogen rauwe melk

(x EUR 1 miljoen)

	Halfjaar 2020		Halfjaar 2019	
	mkg	x EUR 1 miljoen	mkg	x EUR 1 miljoen
Eigenaarmelk	6.360	2.228	6.332	2.207
Overige melk	625	245	684	262
Totaal	6.985	2.473	7.016	2.469

NETTO WERKKAPITAAL



Sterke netto werkkapitaalpositie

Het netto werkkapitaal daalde met EUR 180 miljoen tot EUR 802 miljoen. Dit komt overeen met een daling van 10% ten opzichte van de boekwaarde op 30 juni 2019.

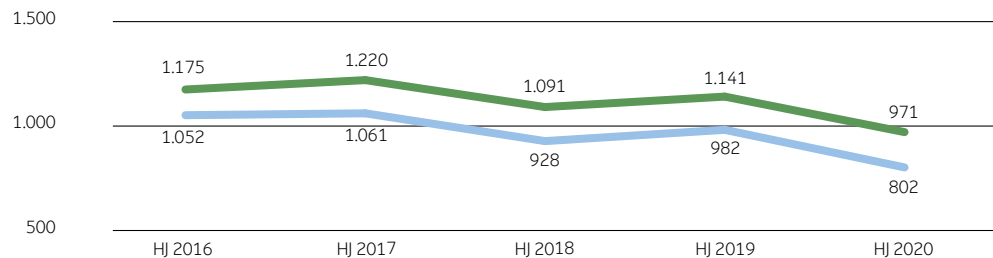
De handelsvorderingen daalden met EUR 208 miljoen, wat het gevolg was van het gebruikmaken van de financiële programma's voor handelsvorderingen in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland, en door het tijdstip van de betalingen van klanten, wat in 2020 tot minder uitstaande dagen leidde dan in 2019.

Tijdens de COVID-19-crisis hebben we de ontwikkeling van handelsvorderingbalansen nauwlettend gevolgd en geen significante negatieve ontwikkelingen op het gebied van achterstallige betalingen ervaren.

De voorziening voor de verwachte verliezen steeg met EUR 5 miljoen tot EUR 17 miljoen op 30 juni 2020. De voorraad nam toe door een iets hogere vooruitbetaalde melkprijs en hogere volumes. De handels- en overige schulden van EUR 1.123 miljoen waren in lijn met het niveau van 30 juni 2019.

We streven er voortdurend naar om onze netto werkkapitaalposities te optimaliseren door middel van initiatieven zoals wereldwijde aanbestedingen, optimalisatie van voorraadniveaus, verbeterde betalingsvoorwaarden en financieringsprogramma's bij klanten en leveranciers.

Netto werkkapitaal (x EUR 1 miljoen)



■ Netto werkkapitaal exclusief schulden in verband met eigenaarmelk
■ Netto werkkapitaal

Netto werkkapitaal (x EUR 1 miljoen)

	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019
Vorraden	1.154	1.133
Handelsdebiteuren	771	979
Handels- en overige schulden	-1.123	-1.130
Netto werkkapitaal	802	982

Vorraden (x EUR 1 miljoen)

	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019
Voorraad vóór afschrijvingen	1.182	1.153
Afschrijvingen	-28	-20
Totaal voorraden	1.154	1.133
Grondstoffen en verbruiksartikelen	297	275
Onderhanden werk	332	349
Gereed product en goederen bestemd voor wederverkoop	525	509
Totaal voorraden	1.154	1.133

Handelsdebiteuren (x EUR 1 miljoen)

	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019
Handelsdebiteuren vóór voorziening voor verwachte verliezen	788	992
Voorziening voor verwachte verliezen	-17	-13
Totaal handelsdebiteuren	771	979

INGEZET KAPITAAL



Aanhoudend hoog investeringsniveau

De boekwaarde van vaste activa steeg tot EUR 4.210 miljoen, tegen EUR 4.071 miljoen op 30 juni 2019.

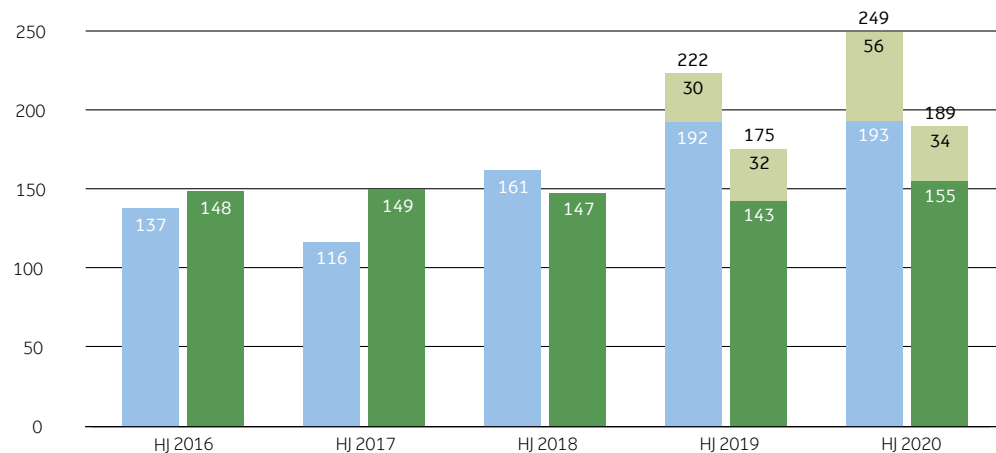
Immateriële activa en goodwill zijn marginaal gedaald ten opzichte van vorig jaar als gevolg van afschrijvingen van handelsmerken en wisselkoerseffecten. In het eerste halfjaar van 2020 is er geen waardevermindering op de goodwill doorgevoerd.

De boekwaarde van materiële vaste activa en activa met gebruiksrechten steeg met EUR 138 miljoen naar EUR 2.721 miljoen. De investeringen in het eerste halfjaar bedroegen EUR 249 miljoen, terwijl de totale afschrijving EUR 189 miljoen bedroeg, beide in overeenstemming met de eerste helft van vorig jaar.

De investeringen in deelnemingen en joint ventures bedroeg EUR 460 miljoen tegenover EUR 453 miljoen op 30 juni 2019. Dit betreft voornamelijk de boekwaarde van investeringen in Mengniu en LRF. Het evenredige aandeel van de Groep in de nettovermogenswaarde van COFCO, inclusief de investering in Mengniu, bedroeg EUR 348 miljoen, vergeleken met EUR 327 miljoen op 30 juni 2019. De boekwaarde van de investering in COFCO omvat goodwill ter waarde van EUR 151 miljoen.

Investeringen en afschrijvingen van materiële vaste activa en gebruiksrechten

(x EUR 1 miljoen)



■ Active met Gebruiksrechten ■ Afschrijvingen van materiële vaste activa ■ Investeringen in materiële vaste activa

Immateriële activa en goodwill

(x EUR 1 miljoen)

	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019
Goodwill	668	679
Licenties en handelsmerken	84	90
IT- en ontwikkelingsprojecten	189	189
Totaal immateriële activa en goodwill	941	958

Materiële vaste activa en activa met gebruiksrechten

(x EUR 1 miljoen)

	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019
Grond en gebouwen	971	911
Installaties en machines	1.140	1.069
Inrichting en toebehoren, gereedschap en uitrusting	214	205
Activa in aanbouw	396	398
Totaal materiële vaste activa en activa met gebruiksrechten	2.721	2.583

Waarvan activa met gebruiksrechten

(x EUR 1 miljoen)

	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019
Grond en gebouwen	127	93
Installaties en machines	16	24
Inrichting, toebehoren, gereedschap en uitrusting	83	79
Totaal activa met gebruiksrechten	226	196

Deelnemingen en joint ventures

(x EUR 1 miljoen)

	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019
Aandeel in het eigen vermogen van COFCO/Mengniu	197	179
Goodwill van COFCO/Mengniu	151	148
Aandeel in het eigen vermogen van overige deelnemingen	78	90
Investeringen in deelnemingen	426	417
Aandeel in het eigen vermogen van overige joint ventures	34	36
Investeringen in deelnemingen en joint ventures	460	453

FINANCIERING EN PENSIOENEN

Toegenomen netto rentdragende schuld

De financiële schuldenlast ratio van de Groep bedroeg 2,6. Dit komt neer op een verbetering van 0,4 ten opzichte van de eerste helft van vorig jaar. Ondanks de hoge CAPEX-investeringen daalde de netto rentdragende schuld als gevolg van een sterke operationele kasstroom en de verlengde betalingsvoorwaarden in de COVID-19-financieringsprogramma's van de overheid. De pensioenverplichtingen bedroegen EUR 235 miljoen, tegen EUR 244 miljoen euro op 30 juni 2019. De positie per 30 juni 2020 is exclusief een netto-vermogen van Britse pensioenen van EUR 37 miljoen, dat afzonderlijk wordt opgenomen en niet is opgenomen in de berekening van de netto rentdragende schuld en schuldenlast ratio. De Britse pensioenregeling was op 30 juni 2019 op nettobasis slechts marginaal aansprakelijk.

Het looptijdprofiel van de schuld steeg tot 5,8 jaar tegenover 4,3 jaar in dezelfde periode vorig jaar.

De gemiddelde looptijd wordt beïnvloed door tijdverloop, herfinanciering of verkrijging van nieuwe gecommiteerde faciliteiten en het niveau van de netto rentdragende schuld. De gemiddelde rentelasten, exclusief pensioenen, bedroegen 2,4%, tegen 3,1% in de eerste helft van vorig jaar.

De liquiditeitsreserves stegen van EUR 378 miljoen op 30 juni 2019 naar EUR 701 miljoen, voornamelijk als gevolg van een lagere netto rentdragende schuld, het verkrijgen van nieuwe leningen en het benutten van de uitbreidingsmogelijkheden van bestaande regelingen. Vanwege de zeer sterke liquiditeitspositie werden er geen uitzonderlijke maatregelen genomen om de liquiditeit te garanderen tijdens de onzekere markt als gevolg van COVID-19. Als noodvoorziening heeft Arla een European Commercial Paper-programma opgezet om de financieringsmogelijkheden te vergroten.

Schuldenlast ratio

2,6

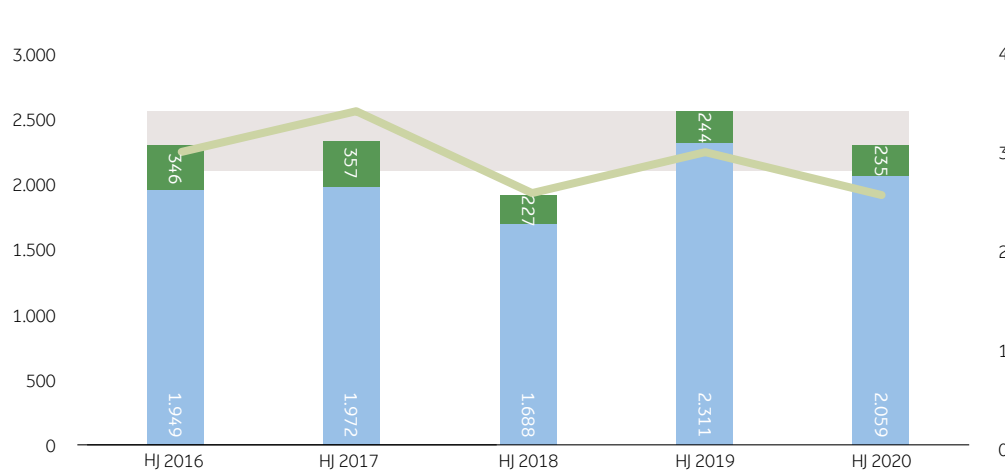
Haljaar 2020

Schuldenlast ratio

3,0

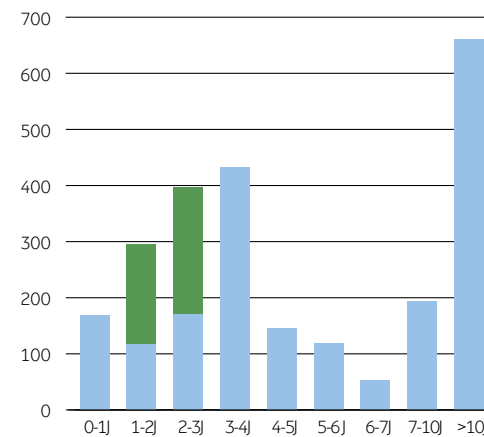
Haljaar 2019

Netto rentdragende schuld (x EUR 1 miljoen)



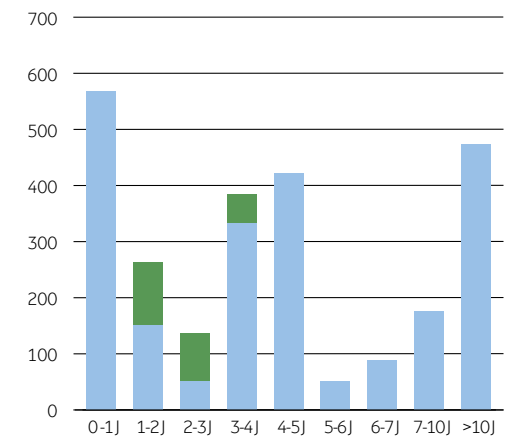
■ Schuldenlast ■ Pensioenverplichtingen ■ Netto rentdragende schuld exclusief pensioenverplichtingen
■ Streefbereik schuldenlast 2,8 - 3,4

Looptijd van netto rentdragende schulden exclusief pensioenverplichtingen per 30 juni 2020 (x EUR 1 miljoen)



■ Onbenutte gecommiteerde faciliteiten ■ Schuld

Looptijd van netto rentdragende schulden exclusief pensioenverplichtingen per 30 juni 2019 (x EUR 1 miljoen)



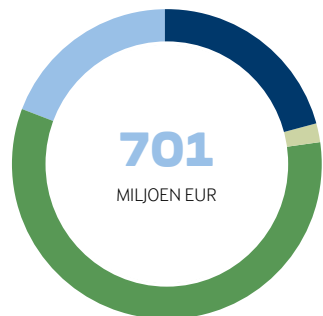
■ Onbenutte gecommiteerde faciliteiten ■ Schuld

FINANCIERING EN PENSIOENEN (VERVOLG)

Liquiditeitsreserves (x EUR 1 miljoen)

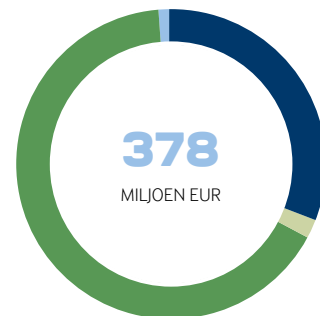
	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019
Liquide middelen	150	115
Effecten (vrije kasstroom)	11	8
Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten (looptijd > 1 jaar)	406	250
Onbenutte overige kredietfaciliteiten	134	5
Totaal	701	378

Liquiditeitsreserves, halfjaar 2020



- Liquide middelen 21%
- Effecten (vrije kasstroom) 2%
- Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten 58%
- Onbenutte overige kredietfaciliteiten 19%

Liquiditeitsreserves, halfjaar 2019



- Liquide middelen 31%
- Effecten (vrije kasstroom) 2%
- Onbenutte toegezegde kredietfaciliteiten 66%
- Onbenutte overige kredietfaciliteiten 1%

Wisselkoersen

	Slotkoers			Gemiddelde koers		
	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019	Verandering	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019	Verandering
EUR/GBP	0,914	0,897	-1,9%	0,873	0,873	0,0%
EUR/SEK	10,489	10,563	0,7%	10,660	10,510	-1,4%
EUR/DKK	7,452	7,464	0,2%	7,465	7,465	0,0%
EUR/USD	1,124	1,138	1,2%	1,102	1,130	2,5%
EUR/SAR	4,217	4,264	1,1%	4,137	4,239	2,4%

Pensioenverplichtingen

(x EUR 1 miljoen)

	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019
Huidige waarde van gefinancierde verplichtingen	1.662	1.607
Reële waarde van fondsbeleggingen	-1.473	-1.373
Tekort voor gefinancierde plannen	189	234
Huidige waarde van niet-gefinancierde verplichtingen	9	10
Netto pensioenverplichtingen	198	244
<i>Gepresenteerd als:</i>		
Pensioenvermogen	-37	-
Pensioenverplichtingen	235	244
Netto pensioenverplichtingen	198	244

De Britse pensioenregeling vertegenwoordigde een nettovermogen en de Zweedse pensioenregeling vertegenwoordigde een nettoverplichting.

Veronderstellingen voor de actuariële berekeningen

	Halfjaar 2020	Halfjaar 2019
Disconteringsvoet, Zweden	1,5%	1,8%
Disconteringsvoet, Verenigd Koninkrijk	1,5%	2,4%
Verwachte loonstijgingen, Zweden	2,3%	2,3%
Verwachte loonstijgingen, Verenigd Koninkrijk	2,8%	2,5%
Inflatie (CPI), Zweden	1,4%	2,0%
Inflatie (CPI), Verenigd Koninkrijk	1,7%	2,1%

TERMENLIJST

Arlagården® is de naam van ons kwaliteitsgarantieprogramma.

CAPEX is de afkorting van Capital expenditures (kapitaaluitgaven/-investeringen).

CPI is de afkorting van Consumer Price Index (Consumentenprijsindex).

EBIT is de afkorting van 'earnings before interest and tax' (inkomsten vóór rente en belastingen).

EBITDA is de afkorting van 'earnings before interest, tax, depreciations and amortisation' (inkomsten vóór rente, belastingen, afschrijvingen en aflossingen).

EBIT-marge is EBIT uitgedrukt als percentage van totale omzet.

Eigenvermogensaandeel is de verhouding tussen het eigen vermogen exclusief minderheidsbelangen en de totale activa, en is een maat voor de financiële kracht van Arla.

Fusies en overnames, ook wel M&A genoemd.

Handelsaandeel is het deel van het totale melkverbruik voor de productie van basisproducten in verhouding tot het totale melkverbruik, d.w.z. gebaseerd op volumes. Basisproducten worden verkocht met een lagere of geen toegevoegde waarde, meestal via business-to-business verkoop aan andere bedrijven om te gebruiken in hun productie, evenals via industriële verkoop van kaas, boter of melkpoeder.

Innovatiepijplijn wordt gedefinieerd als de netto marginale inkomsten gegenereerd uit innovatieprojecten tot 36 maanden na de lancering.

De **interest-coverage ratio** is de verhouding tussen EBITDA en netto rentekosten.

Internationaal aandeel van de activiteiten wordt gedefinieerd als de omzet uit de Internationale zone als percentage van de omzet uit de zones Internationaal en Europa.

Melkvolume wordt gedefinieerd als de totale inname van rauwe melk in kg van eigenaren en contractanten.

MENA is het acroniem van Midden-Oosten/Noord-Afrika.

Merkaandeel meet de omzet van strategische merken als percentage van de totale omzet en wordt gedefinieerd als de omzet van strategische merkproducten in verhouding tot de totale omzet.

Netto rentedragende schulden worden gedefinieerd als de kort- en langlopende rentedragende verplichtingen minus effecten, liquide middelen en andere rentedragende activa.

Netto rentedragende schulden inclusief pensioen-verplichtingen worden gedefinieerd als de kort- en langlopende rentedragende verplichtingen minus effecten, contanten en kasequivalenten, en andere rentedragende activa plus pensioenverplichtingen.

Netto werkkapitaal is het kapitaal dat is opgenomen in voorraden en vorderingen en schulden, waaronder vorderingen voor melk van de eigenaren.

Netto werkkapitaal exclusief eigenaarmelk wordt gedefinieerd als kapitaal dat is opgenomen in voorraden en vorderingen en schulden, exclusief vorderingen voor melk van de eigenaren.

Omzetgroei gedreven door volume strategische merkproducten wordt gedefinieerd als de omzetgroei van de strategische merken die verband houdt met groei van het volume bij een constant gehouden prijs.

De **prestatieprijs** voor Arla Foods wordt gedefinieerd als de vooruitbetaalde melkprijs plus nettowinst gedeeld door de totale inname van melk van eigenaren. Deze meet de toegevoegde waarde per kilo melk van eigenaren, inclusief ingehouden winsten en aanvullende betalingen.

Schuldenlast ratio is de verhouding tussen netto rentedragende schulden, inclusief pensioenverplichtingen, en EBITDA. Dit maakt het mogelijk het vermogen te evalueren om toekomstige schulden en verplichtingen te dragen en de balans tussen financiering van schulden; het doelbereik van Arla voor de schuldenlast ratio op de lange termijn ligt tussen 2,8 en 3,4.

Segment met toegevoegde waarde bevat producten van Arla Foods Ingredients met speciale functionaliteit en verbindingen vergeleken met standaard eiwitconcentraten met een eiwitgehalte van ongeveer 80%.

Strategische merken zijn gedefinieerd als producten verkocht onder wereldwijde merken als Arla®, Lurpak®, Castello® en Puck®.

Volumegedreven omzetgroei wordt gedefinieerd als de omzetgroei die verband houdt met de groei in volume bij een constant gehouden prijs.

De **vooruitbetaalde melkprijs** beschrijft de contante betaling die melkveehouders ontvangen per kilo melk geleverd tijdens de vergoedingsperiode.

Vrije kasstroom wordt gedefinieerd als de kasstroom uit operationele activiteiten na aftrek van de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

Winst deel wordt gedefinieerd als de verhouding tussen de winst voor de periode die aan eigenaren van Arla Foods is toegewezen en de totale omzet.

Winstmarge is een maatstaf voor winstgevendheid. Dit is het bedrag waarmee de omzet uit verkopen hoger is dan de kosten in een bedrijf.

WMP is de afkorting van volle melkpoeder.

ONDERNEMINGSAGENDA

Financiële verslagen en belangrijke gebeurtenissen



**11
FEBRUARI
2021**

Bekendmaking van de resultaten van 2020



**25
FEBRUARI
2021**

Publicatie jaarverslag 2020

**3
SEPTEMBER
2020**

Publicatie van de geconsolideerde halfjaarverslag

**8-9
OKTOBER
2020**

Vergadering van de Board of Representatives



**24-25
FEBRUARI
2021**

Vergadering van de Board of Representatives





Arla Foods a.m.b.a.

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Denemarken
CVR-nr.: 25 31 37 63

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

www.arla.com

Arla Foods Nederland B.V.

Gildenstraat 30
3861 RG Nijkerk
Nederland

Telefoon: +31 3324 76222
E-mail arla@arla.nl

www.arla.nl