

Risikostyring

Carlsberg søger til stadighed at sikre sig overblik over de strategiske, driftsmæssige, forsikringsbare og finansielle risikofaktorer samt at håndtere disse med henblik på at nå gruppens mål, herunder ved at reducere risikofaktorerens mulige styrke og at modvirke deres eventuelle følger. Den følgende beskrivelse af væsentlige risikofaktorer er ikke udtømmende, og risikofaktorerne er ikke nævnt i prioriteret rækkefølge.

Offentlig regulering af afsætningen

På flere af Carlsberg-gruppens markeder er der begrænsninger i mulighederne for annoncering og anden kommunikation til forbrugerne eller regulering af adfærden på steder, hvor produkterne forbruges. Også restriktioner på salget forekommer, for eksempel baseret på forbrugernes alder. Ændringer i disse rammer kan isoleret set indebære en risiko for nedgang i afsætningen på de pågældende markeder.

Såvel selvstændigt som sammen med andre bryggerier medvirker Carlsberg til at begrænse negative følger af uhensigtsmæssigt forbrug af alkoholprodukter og tilskynder aktivt til ansvarlighed i salg og forbrug. Under hensyn hertil arbejdes der samtidig for at undgå unødige restriktioner i afsætningen.

Konkurrence

Carlsberg konkurrerer såvel med andre bryggerier som med udbydere af andre drikkevarer. Branchens virksomheder konkurrerer på mærker, pris, service, kvalitet og distribution. På gruppens forskellige markeder forekommer fra tid til anden eller gennem længere perioder et konkurrencebetinget pres på priserne, som belaster driftsøkonomien. For at styrke og fastholde positionen på markederne og dermed modvirke de nævnte risici søger gruppens selskaber at sikre konkurrencedygtigheden gennem en dynamisk markedsføring og positionering af produkterne, løbende fornyelse og fortsat effektivisering.

Skatter og afgifter

Da forbruget af øl er prisfølsomt, vil ændringer i skatter og afgifter kunne påvirke efterspørgslen væsentligt. Også i denne forbindelse vil gruppens vægt på

markedsføring, fornyelse og effektivisering kunne modvirke en eventuel negativ udvikling i afsætningen.

Betydning af enkelte kunder, produkter og markeder

Der foregår en betydelig konsolidering blandt kunderne og en øget markedsføring af produkter under kundernes egne mærker (Private Labels). Dette påvirker efterspørgslen og prisdannelsen i markedet. Carlsberg tager del i udviklingen og ser denne som både en risiko og en mulighed. Ingen enkeltkunde udgør mere end 5% af Carlsbergs samlede omsætning, men på de enkelte markeder kan enkeltkunder udgøre en større andel. Det er en væsentlig del af Carlsbergs strategi at opnå stærke positioner i de markeder, hvor gruppen er aktiv. Som led i den stadige tilpasning og fornyelse af produktporteføljen samles afsætningen endvidere i stigende grad på færre mærker. Begge strategiske udviklingslinier øger koncentrationen af afsætningen og indebærer dermed en mulig risiko ved eventuel modgang. Gruppen modvirker denne risiko ved samtidig at arbejde for en fortsat diversificering og opbygning af nye aktiviteter i såvel produktmæssig som markeds-mæssig henseende.

Partnerskaber

På visse markeder er Carlsbergs aktiviteter organiseret i partnerskaber eller baseret på minoritetsejerandele, hvorved kontrollen deles med andre ejere. Gennem et fælles ejerskab kan partnerne bidrage på forskellige måder og i forskelligt omfang til den fælles aktivitet, men samtidig kan et delt ejerskab indebære en risiko for en udviklingsretning og -hastighed, som ikke i tilfredsstillende grad er i overensstemmelse med Carlsbergs ønsker.

Gruppen udvikler aktiviteterne i samarbejde med de andre ejere med henblik på at opnå gode resultater af indsatsen samtidig med, at de mulige risikofaktorer søges kontrolleret og begrænset. I disse bestræbelser har gruppens ledelse og enkelte enheder nytte af erfaringer vedrørende samarbejdsmodeller, aftaler og ledelsesstrukturer, der er høstet gennem mange år i forskellige dele af verden.

IT

Som andre virksomheder anvender Carlsberg i stigende grad it i sine daglige aktiviteter og i udviklingen af disse. Hermed er gruppen udsat for risikoen for tab eller uberettiget udnyttelse af vigtige data, kommunikationslinier og systemer, som i stigende grad udgør vigtige dele af de enkelte enheders kundeorienterede og interne processer og af den samlede organisations infrastruktur og viden. Driftsmæssige forstyrrelser på it-systemer eller brist i den etablerede sikkerhed indebærer dermed en væsentlig risiko for driftsmæssige, omdømmemæssige og finansielle tab. Gruppen arbejder til stadighed på sikring af it-udstyr og -processer samt data på et højt niveau. Bestræbelserne udmøntes i retningslinier, overvågning og fysisk sikring og omfatter principielt alle involverede medarbejdere og samarbejds-partnere.

Råvarer og emballage

Det er Carlsbergs politik at have mere end én leverandør af råvarer og emballage til produktionsenhederne rundt omkring i verden. På enkelte områder inden for dåser, glas og plasticflasker er der en vis afhængighed af enkelte leverandører på grund af disses markedsstilling. For de fleste af råvarerne er der imidlertid mange nationale og internationale leverandører, og der handles til markedspriser.

Vejr og årstid

Forbruget af øl påvirkes i væsentlig grad af vejret og årstiden. Hvis de klimatiske forhold er ensartede i flere markeder på samme tid, kan gruppens indtjening påvirkes betydeligt. Gruppens tilstedeværelse i flere regioner reducerer denne risiko.

Kvalitet

Som fødevarer- og mærkevarer virksomhed er gruppen udsat for muligheder for fejl og urenheder i produkterne og dermed afvigelser fra fastsatte kvalitetskrav, hvilket kan medføre tilbagekaldelse af produkter og driftstab. Derfor er kvalitetsstyring og -kontrol væsentlige elementer i gruppens forretningsgange og processer, således at værdien af varemærkerne fastholdes.

Juridiske risici

Gruppen indgår løbende aftaler vedrørende såvel drift som strategi, herunder virksomhedshandler. Indgåelse af aftaler indebærer muligheder, men også risici, som tilstræbes afdækket bedst muligt. Gruppen har udformet politikker og aktiviteter, som har til formål at sikre efterlevelse af relevante love og regler om konkurrence på alle de markeder, hvor gruppen er aktiv. Der er på koncernniveau udarbejdet et samlet program til sikring af, at retningslinierne efterleves.

Forsikringsdækning

Afdækning af risici i form af forsikring vurderes i forhold til den enkelte risikofaktors betydning samt den samlede risikoprofil. Carlsberg har tegnet de forsikringer, som anses for at være relevante og sædvanlige i branchen og for virksomheder af Carlsbergs størrelse. Baseret på muligheder for at styre en række risici har gruppen på enkelte områder valgt ikke at tegne forsikring, men at være selvforsikrende via datterselskabet Carlsberg Insurance A/S. En mindre andel af gruppens All Risk-program er således placeret i Carlsberg Insurance. Den valgte egenrisiko overstiger ikke, hvad der er sædvanligt i branchen eller for virksomheder af Carlsbergs størrelse.

Finansielle risici

Carlsbergs aktiviteter medfører, at gruppens resultat og egenkapital påvirkes af en række finansielle risici, primært relateret til ændringer i valutakurser og renter. Gruppens finansielle risici styres centralt i Group Treasury under ansvar over for virksomhedens direktion og bestyrelse og i henhold til de af bestyrelsen fastlagte principper. Gruppens valuta-, rente-, kredit- og likviditetsrisici er beskrevet i en note til koncernregnskabet.

Andre risici

Forhold vedrørende blandt andet efterspørgsel, konkurrence, innovation, omdømme, miljø, medarbejdere og ledelse indeholder ligeledes risikoaspekter i relation til gruppens strategi og drift. Disse områder er beskrevet i andre afsnit i årsrapporten.