

# Nord- og Vesteuropa

MÅLSÆTNING FOR REGIONEN Øge konkurrenceevne og indtjening

MÅL FOR REGIONEN PÅ MELLEMLANGT SIGT Overskudsgrad på 14-16%

STRATEGIER FOR REGIONEN

- Øget effektivitet
- Excellence-programmer
- Optimering af netværk
- Standardisering af processer

Værdiskabelse

- Styrkelse af lokale power brands og udvikling af internationale mærker
- Større fokus på premium-segment
- Innovation
- Udvidelse af portefølje
- Forbedret Category og Value Management

LANDE OG UDVALGTE MÆRKER

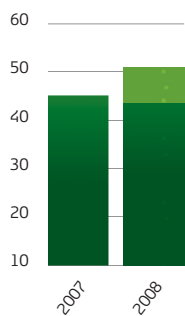
Danmark	Carlsberg, Tuborg, Jacobsen
Norge	Tuborg, Ringnes, Lysholmer
Sverige	Pripps, Falcon
Finland	Koff, Karhu
Baltikum	Svyturus, Utenos, Aldaris, Saku
Storbritannien	Carlsberg, Tetley's
Tyskland	Holsten, Lübzer, Duckstein
Schweiz	Feldschlösschen, Cardinal
Frankrig	Kronenbourg, 1664
Italien	Splügen, Bock 1977
Grækenland	Mythos
Polen	Okocim, Harnas
South East Europe	Tuborg, LAV, Shumensko, Pan

PORTEFØLJE

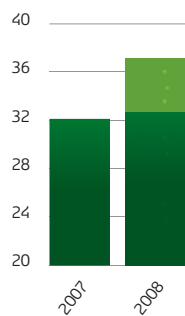


De viste ølmærker er kun et lille udvalg af den nord- og vesteuropæiske produktportefølje.

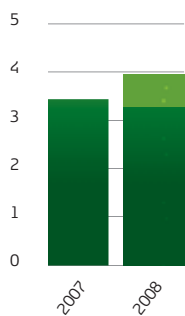
**Ølvolumen**  
(Mio. hl)



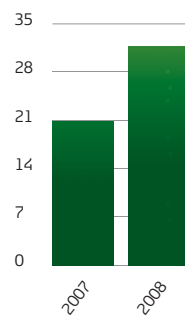
**Nettoomsætning**  
(Mia. kr.)



**Resultat af primær drift**  
(Mia. kr.)



**Investeret kapital**  
(Mia. kr.)



■ Organisk udvikling    ■ Hel søjle viser Carlsberg-gruppen i alt



## Ud over effektivisering og besparelser er fokus især rettet mod værdiledelse

### NORD- OG VESTEUEUROPA

Carlsberg har i de senere år forbedret sin konkurrenceevne og indtjening i de modne europæiske markeder. Nord- og Vesteuropa er en vigtig region i Carlsbergs forretningsportefølje, der tegner sig for ca. 62% af gruppens samlede omsætning og ca. 46% af driftsresultatet (før ikke fordelte omkostninger og andre aktiviteter).

#### Strategisk målsætning

Den overordnede strategiske målsætning for Nord- og Vesteuropa er at forbedre rentabiliteten og generere frie pengestrømme. Dette skal ske gennem en fortsat indsats for at effektivisere, reducere omkostninger og øge fokus på vækst i omsætningen ved hjælp af Value Management, forøgelse af premium-produkternes andel af porteføljen, innovation og forbedret kommerciel eksekvering.

#### Effektivisering og besparelser

Carlsbergs strategi i Nord- og Vesteuropa har i flere år været effektivisering og besparelser. Operational Excellence-programmet har omfattet en række initiativer inden for produktion, administration, indkøb og logistik. Næste generation af Excellence-programmer omfatter betydelige initiativer til yderligere effektivisering i de enkelte lande og på tværs af regionen. Disse initiativer koncentrerer sig især om etablering af en indkøbsfunktion i absolut verdensklasse samt standardisering og forenkling af forretningen.

Optimering af bryggeristrukturen i Nord- og Vesteuropa er fortsat på dagsordenen. Lukningen af bryggeriet i Valby er nu afsluttet, og det samme gælder bryggerierne i Ceccano i Italien og Pori i Finland (delvis lukning). I november 2008 offentliggjorde Carlsberg desuden et forslag om at lukke bryggeriet i Leeds i Storbritannien senest i 2011. Ændringer i bryggeristrukturen, herunder lukninger, bygger på en sammenhængende forretningsvurde-

ring, der tager hensyn til besparelser, efterfølgende anvendelse af de ledige arealer, eventuel overskydende intern og ekstern bryggerikapacitet samt eventuelle investeringer i nødvendig erstatningskapacitet.

Der er også sket omfattende effektivisering inden for administrative funktioner, f.eks. med etablering af et fælles regnskabscenter i Poznan i Polen. Centret betjener nu Polen, Tyskland, Schweiz, Storbritannien, Danmark, Sverige og Norge.

#### Vækst i omsætningen

Effektivisering og besparelser kan imidlertid ikke alene skabe en konkurrencedygtig virksomhed. Flere tiltag er derfor igangsat for at skabe vedvarende vækst i omsætningen i årene fremover. Commercial Excellence-programmet har sat fokus på anvendelsen af salgs- og marketingressourcerne. Medarbejdere er blevet uddannet til at udvikle og tilrettelægge det lokale ølsalg, så mængder og indtjening for såvel kunder som Carlsberg inddrages i beslutninger om sortiment og display i forretningen eller på udskænkingsstedet.

Ud over Commercial Excellence spiller gruppens porteføljestrategi en væsentlig rolle i Nord- og Vesteuropa. Strategien omfatter følgende fire nøgleområder:

- Udvikle superpremium-segmentet (1664, Jacobsen, Grimbergen og andre specialøl)
- Skabe vækst i premium-segmentet, primært gennem Carlsberg-mærket samt opgradering af lokale mærker
- Skabe vækst for førende lokale power brands
- Udvide produktporteføljen med andre drikkevarer gennem innovation og partnerskaber

### Forretningens udvikling i 2008

Regionens samlede ølmarkeder faldt ca. 2% i gennemsnit i forhold til hele 2007. Markedet faldt, da den forværrede økonomi førte til vigende forbrugertillid. Dette skete især i fjerde kvartal, hvor der var et fald på 4,1%, primært drevet af restaurationsbranchen. Selv om det forværrede forretningsklima påvirkede den generelle vækst på ølmarkedet i slutningen af 2008, havde specifikke faktorer en effekt på individuelle markeder i løbet af året. Disse faktorer omfatter indførelsen af rygeforbud i Storbritannien, Frankrig og Tyskland, et fald i Danmark som følge af detailhandelens lavere bidrag til salgskampagner for øl samt den alvorlige økonomiske krise i de baltiske lande, der påvirkede forbrugeradfærden. Nogle af Carlsbergs markeder faldt 4-6%, mens andre markeder fortsatte deres vækst med en stigning på 1-2% for hele året.

Det samlede ølsalg var 51,0 mio. hl mod 44,4 mio. hl i 2007. Dette tal inkluderer i alt 7,7 mio. hl fra de opkøbte aktiviteter i Frankrig, Grækenland og de baltiske lande. Opgjort organisk faldt ølsalget 1,6%, hvilket var på niveau med den generelle markedsudvikling og resulterede i gennemsnitlige markedsandele på linje med sidste år. På over halvdelen af markederne i Nord- og Vesteuropa var markedsandelene uændrede eller stigende målt på volumen. Andre drikkevarer opnåede en samlet volumen på 16,5 mio. hl og var, opgjort organisk, på niveau med sidste år.

Nettoomsætningen steg 16% til 37.128 mio. kr. (32.087 mio. kr. i 2007) med organisk vækst på 3% (+1% i DKK). Den organiske vækst kan henføres til højere salg i Schweiz, Polen, Sydøsteuropa og de

nordiske lande, men opvejes af den negative udvikling i Storbritannien, som primært skyldes tabet af historiske kontrakter i 2007, samt et fald i de baltiske lande som følge af den økonomiske krise.

En af årets vigtigste prioriteter for regionen var at fokusere på kommerciel eksekvering, herunder i forbindelse med Value Management-initiativer og opnåelse af højere ølpriser med henblik på at modvirke omkostningsinflationen på vigtige råvarer og materialer som malt, humle, dåser og flasker. De gennemsnitlige salgspriser på øl er steget ca. 5% i forhold til sidste år. Kombineret med en volumeneffekt på -2% og en mixeffekt på +1% medførte disse prisstigninger en organisk vækst i nettoomsætningen for øl på +4%. Den positive mixeffekt blev delvist opvejet af et negativt salgskanalmix, da forbrugerne reducerede deres forbrug på pubber og restauranter som følge af den forværrede økonomiske situation. På basis af verificerede data fra et antal nøglemarkeder har der ikke været nogen signifikant ændring i mixet mellem afsætningskanaler i detailhandelen, hverken for året som helhed eller for de enkelte kvartaler i 2008, set i forhold til tilsvarende perioder i 2007. Selv om der i Carlsbergs politik for afdækning af råvarepriser er indbygget en vis fleksibilitet, vil gruppen først drage nytte af faldende spotpriser på råvarer og materialer på længere sigt.

Intern effektivitet står fortsat højt på dagsordenen hos Carlsberg, og udrulningen af Excellence-programmer rettet mod forbedringer i både topline og bundlinje i de opkøbte aktiviteter blev igangsat kort efter overtagelsen af en del af aktiviteterne i S&N. Væsentlige restruktureringsprojekter er også ved at blive gennemført i Storbritannien og de baltiske lande med henblik på at sikre den fremtidige indtjening.

I fjerde kvartal steg nettoomsætningen, organisk opgjort, 2% med svagt faldende gennemsnitlige markedsandele, især i de baltiske lande og andre markeder i Nordeuropa. I fjerde kvartal blev der opnået prisstigninger i forhold til samme periode sidste år samt driftsbesparelser i store dele af regionen, hvilket var med til at sikre indtjeningen.

I 2008 steg resultat af primær drift 17% til 3.953 mio. kr. (3.383 mio. kr. i 2007) med en organisk udvikling på -4% (-5% i DKK) og vækst fra opkøb på 22%. Justeret for engangsposter (salg af lokale varemærker i 2008, de afsluttede betalinger på den tidligere Punch Taverns-kontrakt i Storbritannien samt provenu fra salg af fast ejendom i Polen i 2007) ville den organiske udvikling have været ca. -2%. Overskudsgraden steg marginalt med 10 bp til 10,6%.

Integrationen af den franske forretning og realiseringen af synergier forløber som planlagt. Det samme gælder relanceringen af Kronenbourg-mærket, der endnu er i den tidlige fase. I Italien medførte turnaround-planen lukning af ikke-rentable aktiviteter og væsentlige reduktioner i omkostningsstrukturen. Sydøsteuropa øgede indtjeningen via volumenvækst og øgede markedsandele.

## Der er planlagt omfattende restruktureringsprojekter på mange af markederne

# 3%

Den organiske vækst i nettoomsætningen var på 3% trods barske markedsvilkår.