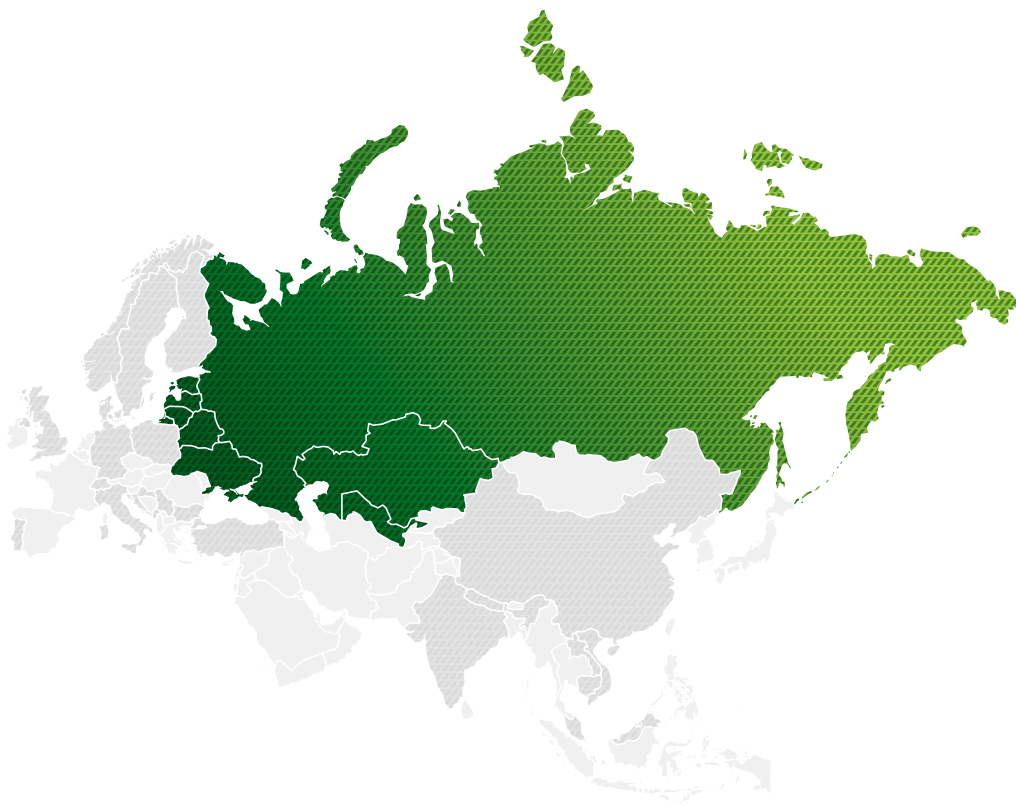


Rusland er og vil fortsat være det største og vigtigste marked i **BBH**, men i årene fremover vil der blive gjort en ihærdig indsats for, at de øvrige lande i regionen kommer til at spille en stadig større rolle



**BALTIC BEVERAGES  
HOLDING**

Landeporteføljen i Baltic Beverages Holding (BBH) består af vækstmarkederne i Rusland og Ukraine, de relativt modne markeder i Baltikum samt de nye ølmarkeder i Kasakhstan, Usbekistan og Hviderusland. Flere af disse lande forventes at være blandt verdens hurtigst voksende ølmarkeder i de kommende år.

BBH har i en årrække været gruppens betydeligste kilde til vækst og er gennem sin uafbrudte, stærke fremgang i de senere år vokset til at udgøre 23% af omsætningen og ca. 40% af driftsresultatet.

Rusland er og vil fortsat være det største og vigtigste marked i BBH med en volumenandel på 79% og en andel af resultat af primær drift på 86%. Allerede nu, men også i årene fremover, vil der blive gjort en ihærdig indsats for, at de øvrige lande i regionen kommer til at spille en vigtigere rolle i BBH.

Ledelsesstrukturen i BBH er tilrettelagt således, at der er et nært samarbejde mellem ejerne og de enkelte markeder under BBH. Ejerne af BBH besidder betydelig kompetence fra både modne og umodne markeder, og ledelsesstrukturen betyder, at stærke lokale ledelser har et tæt samarbejde med ejerne omkring erfaringer og know-how inden for en lang række specialområder, blandt andet produktion, logistik, salgskanaler, optimering af produktporteføljen, salg, marketing og administration. Også ledelsesudvikling er på dagsordenen i BBH-landene de kommende år. Det sker i tæt samarbejde med Carlsberg, som har arbejdet strategisk med ledelsesudvikling og har en række programmer, som i tilpasset form tages i anvendelse i BBH-regi.

Den overordnede strategi i BBH har fokus på vækst i både volumen og værdi, baseret på en solid markedsposition og stærke ølmærker på de nuværende markeder. Strategien omfatter også tilgang af nye produkter og nye markeder. Investeringsniveauet er højt, da der bevidst investeres forud for markedsudviklingen.

Især i Rusland forskydes fokus gradvis fra vækst i volumen og produktionskapacitet til værdi, moderne marketing- og salgsværktøjer, innovation og udvikling, nytænkning af salgskanaler og distribution. I Baltikum har man gennem de senere år med succes forfulgt en strategi, der omfatter en komplet drikkevareportefølje – det vil sige en portefølje bestående af såvel øl som læskedrikke, vand, energidrikke, cider med videre. I takt med at ølmarkeder modnes, udvikler forbrugsmønstrene sig, og markedsføring og reklameindsats ændres. Denne udvikling afspejles i en stigende efterspørgsel efter øl i premium-segmentet og udenlandsk øl produceret på licens. Carlsberg-gruppens premiummærker spiller her en væsentlig rolle, og Tuborg-mærket er nu det absolut vigtigste internationale

premium-mærke i BBH's portefølje (11% af nettoomsætningen) fulgt af Carlsberg-mærket (2% af nettoomsætningen).

Der er i Ukraine blevet iværksat en række initiativer med henblik på at skabe hurtigere vækst og at styrke selskabets position i mainstream-segmentet i tilknytning til en i forvejen stærk position i premium-segmentet. Resultaterne har været positive, og der investeres nu i yderligere produktionskapacitet. I tilknytning til Carlsberg og Tuborg er også Holsten blevet introduceret i Ukraine.

På de øvrige markeder i regionen er strategien at skabe volumenvækst, dog med en målsætning om at udvikle ølmarkedet. I første fase sker det gennem en målrettet satsning på stærke lokale mærker i mainstream-segmentet, senere gennem en udvidelse af premium- og licenssegmenterne for at skabe værditilvækst og maksimere den samlede indtjening.

Væksten i BBH forudsætter betydelige investeringer. Investeringsstrategien har i årenes løb været offensiv, hvilket har givet selskabet en fordelagtig position og har gjort det muligt at imødekomme den konstant stigende efterspørgsel. Strategien i de kommende år vil være som hidtil og vil sikre, at BBH også fremover kan være forrest i markedsudviklingen. Investeringerne omfatter derfor såvel produktionskapacitet, infrastruktur og logistik som opbygning af stærke ølmærker ved hjælp af innovation, produktudvikling og reklamer.

Den overordnede strategi i BBH har fokus på vækst i både volumen og værdi, baseret på en solid markedsposition og stærke ølmærker.

### Udviklingen i 2007

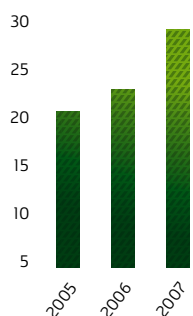
Det russiske marked oplevede en ekstraordinært positiv udvikling i 1. halvår med en vækst på 23%. Som ventet blev væksten i de sidste to kvartaler mere moderat med stigninger på henholdsvis 9% og 10%, hvorefter markedsvæksten for året som helhed blev 16%. Innovation og introduktion af nye produkter spillede en væsentlig rolle for den fortsatte substitution af spiritus med øl, og kombineret med prisstigninger var dette med til at sikre højere gennemsnitlige salgspriser.

De øvrige markeder, hvor BBH driver forretning, viste også en generelt positiv udvikling med samlet markedsvækst på 19% i Ukraine, 15% i Kasakhstan og 1% i de baltiske lande.

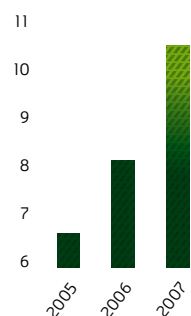
Med disse markedsforhold som udgangspunkt steg den samlede afsætning af øl i BBH med 22%, mens den pro rata-opgjorte stigning blev på 25% til 29,1 mio. hl som følge af fortsat høj vækst for især Tuborg-mærket (+70% til 3,4 mio. hl).

Nettoomsætningen steg med 31% til 10.435 mio. kr. (7.953 mio. kr. i 2006), og denne stigning følger af et forbedret pris/mixbidrag på ca. 11% og ca. -3% som følge af ændringer i valutakurser. Til trods for et stærkt stigende aktivitetsniveau betød højere priser på råvarer og distribution, at omkostningerne udviklede sig parallelt med omsætningen, og resultat af primær drift blev herefter 2.338 mio. kr. (1.804 mio. kr. i 2006), svarende til en fremgang på 30%. Overskudsgraden blev 22,4% (22,7% i 2006).

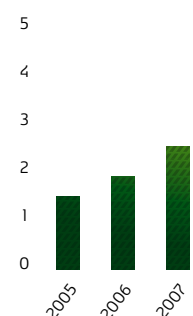
Volumen, øl (pro rata)  
(Mio. hl)



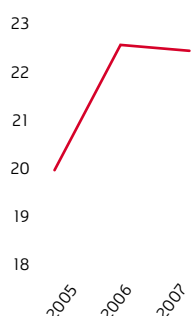
Omsætning  
(Mia. kr.)



Resultat af primær drift for særlige poster  
(Mia. kr.)



Overskudsgrad  
(%)



## Innovation, relancering og fest



### DLIGHT i Baltikum

BBH's bryggerier i de tre baltiske lande, Estland, Letland og Litauen, blev i 2004 samlet i BBH Baltic for at imødekomme et behov for større integration af de tre relativt små markeder og derved opnå en række fordele i hele værdikæden, fra indkøb over produktion til salg og marketing. Herudover er BBH Baltic kompetencecenter for strategiuudvikling, innovation, lederudvikling med videre.

Da BBH Baltic blev etableret eksisterede der – ud over Carlsberg – ikke et produkt, som blev solgt i alle tre lande. Den situation er markant ændret, og i 2007 markedsførte og solgte BBH Baltic ni mærker i alle de tre baltiske lande. Et af disse mærker er den helt nye DLIGHT.

DLIGHT blev udviklet som følge af, at der var et interessant forbrugersegment blandt unge mennesker, hvor traditionel øl ikke blev efterspurgt. DLIGHT er en let øl i premium-segmentet. Den fås i forskellige smagsvarianter, og den er positioneret som en premium-livsstil for unge mennesker. DLIGHT har vundet stor genklang i markedet og opnåede i løbet af det første år en meget tilfredsstillende markedsandel, som var højere end det budgetterede.

### Relancering af Irbis i Kasakhstan

I 2004 var ølmærket Irbis fra bryggeriet af samme navn en mainstream-øl med en utilfredsstillende indtjening. Irbis-teamet besluttede at ændre på dette og gøre Irbis til den dyreste lokale premium-øl i Kasakhstan og as-sociere Irbis med national stolthed. Irbis er også navnet på den sjældne sneleopard, der lever i Kasakhstans bjerge, og som er et statssymbol.

Relanceringen af Irbis blev påbegyndt i 2004 og bestod af blandt andet nye flasker og en ny og eksperimentel markedsføring. Sidstnævnte skyldes også de meget restriktive regler for ølreklamer i Kasakhstan. I 2007 havde Irbis opnået en position som det stærkeste ølmærke i sit segment. Irbis opnåede vækstrater på fem gange markedet, hvilket gjorde Irbis til den hurtigst voksende og største øl i segmentet.

### Ølfestivaler og byfester i Rusland

Hvad gør man, når priserne på tv-reklamer over de seneste otte år er steget med 1.500%, når der er indført stærkt begrænsende regler for reklamer for øl, og når der i den bedste sendetid for ølreklamer på tv vises 75 reklamer i timen? BBH's russiske bryggeri Baltika har valgt at komme direkte til forbrugerne gennem afholdelse af gigantiske ølfestivaler og byfester – og med stor succes.

I 2007 organiserede Baltika således 20 ølfestivaler og byfester i 16 byer – fra Moskva i vest til Vladivostok i øst. På disse ølfestivaler blev alle vigtige ølmærker i Baltika eksponeret – 15 i alt. Hvert mærke havde sit eget område, hvor der var aktiviteter tilpasset den enkelte øls image og målgruppe. For eksempel var der GreenFest-område for Tuborg, fodboldbane for Carlsberg, beach volley for Tuborg Twist, Jazz-festivalområdet for Nevskoye og diskotek med discjockey for Baltika Cooler. 615.000 mennesker deltog i festivalerne og festerne i 2007, og der blev i alt solgt 650.000 liter øl.



Se også [www.carlsberggroup.com/ar](http://www.carlsberggroup.com/ar)

## Rusland

BBH har i 2007 yderligere styrket sin position i Rusland og realiserede for hele året en markedsandel på 37,6% (36,4% i 2006). Udviklingen var drevet af en stærk udvikling for Baltika-mærket, herunder specielt Baltika Cooler, samt for Tuborg-mærket i premium-segmentet. Tuborg og Carlsberg er nu henholdsvis nummer 2 og nummer 9 på listen over BBHs største mærker målt på værdi og er en væsentlig del af BBHs nuværende og fortsatte succes.

## De baltiske lande og Ukraine

I de baltiske lande fortsatte den positive udvikling, og markedsandelen blev øget til 45,2% (44,9% i 2006). En fortsat succesrig produktstrategi med løbende innovationer inden for såvel øl som andre drikkevarer bidrog positivt til udviklingen, og en stærk vækst i andre drikkevarer kompenserede for, at ølmarkederne i Estland og Litauen var stagnerende. I Ukraine fortsatte arbejdet med den langsigtede turn-around, og specielt mærkerne Slavutich og Tuborg viste en positiv udvikling. Markedsandelen blev øget med 2,3%-point til 20,6%.