

Fokus på værdiskabelse og profitabel vækst spiller en central rolle i Carlsbergs strategi

VÆRDISKABELSE OG VÆKST

Brygning, markedsføring og salg af øl er Carlsbergs kernekompetence.

Men det er også en del af gruppens strategi at udvikle, producere og markedsføre andre drikkevarer såsom læskedrikke, cider, energidrikke og sundhedsdrikke, som kan bidrage positivt til forretningen. Hertil kommer en fokuseret og veldefineret innovationsproces, der skal bidrage med såvel markante, skelsættende nyheder som udvikling og forbedring af den eksisterende produktportefølje.

Carlsberg skal være den første til at spotte og udnytte nye tendenser og muligheder i omverdenen og gøre dette bedre end konkurrenterne.

Nøgleordene for den måde, der skal arbejdes på i Carlsberg, er effektivitet og hurtighed.

Carlsbergs regioner

Carlsbergs aktiviteter er fokuseret på de markeder, hvor selskabet har de rette kompetencer og de rigtige produkter til at sikre ledende positioner. Derfor består forretningsporteføljen af bryggeriaktiviteter i tre geografiske regioner: Vesteuropa, Østeuropa og Asien.

Ølmarkederne i disse regioner varierer meget – fra meget modne markeder i Vesteuropa til spirende ølmarkeder i Østeuropa og Asien. Der er store forskelle i væksten, forbruget pr. indbygger, og hvilke typer øl der drikkes – og på, om øl nydes hjemme eller ude. Derfor er der også stor forskel på, hvordan regionerne bidrager til væksten, resultaterne og udviklingsmulighederne i gruppen – aktuelt og på længere sigt.

I forretningsporteføljen er Vesteuropa et særdeles vigtigt aktiv, hvor prioriteten er værdi frem for volumen samt et konstant fokus på effektivisering for således at sikre en fortsat stabil pengestrøm. Dagsordenen er at stimulere oplevelsen ved blandt andet at udvikle og markedsføre nye produkter inden for øl og andre drikkevarer.

I Østeuropa prioriteres hurtig, rentabel vækst nu såvel som i de kommende år. I BBH er den altoverskyggende udfordring til stadighed at udnytte det store vækstpotentiale, der ligger i såvel det russiske marked som en række af de øvrige markeder i regionen. En vigtig opgave er at sikre en optimal balance mellem værditilvæksten og volumenuviklingen. Det vil på den ene side sige styrkelse af mærkevareloyaliteten og afsætning af dyrere øl og på den anden side udbud af konkurrencedygtige og attraktivt prissatte øl, der kan vinde kunder og omsætning fra navnlig spiritusprodukter.

Endelig er det målsætningen at udvikle den asiatiske forretning, så denne region kan bidrage til fortsat vækst, når vækstkurven i Østeuropa ad åre flader ud. På de mindre modne markeder i Østeuropa og på de nye markeder i Asien vil indsatsen i de kommende år i vid udstrækning være koncentreret om at skabe balanceret vækst mellem volumen og værdi.

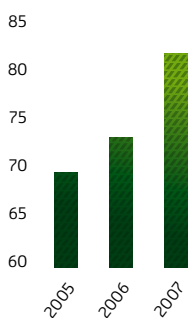
I de lande, hvor Carlsberg ikke ejer bryggerier, afsætter Carlsberg-gruppen sine produkter via eksport og licensaftaler. Carlsberg søger via dynamiske partnerskaber med licens-, eksport- og duty free-partnere rundt om i verden at etablere og udvikle stærke markedspositioner med sine internationale premium-mærker Carlsberg, Tuborg og Holsten. Ud over de velkendte internationale premium-mærker er fokus også på at fortsætte den særdeles positive udvikling for eksporten af de alkoholfrie ølmærker Moussy og Holsten Non Alcoholic i de arabiske lande, hvor mærkerne har markedsledende positioner.



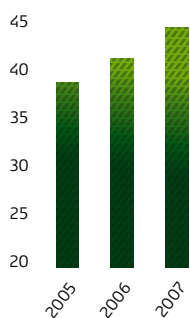
Carlsberg er tæt forbundet med fodbold på alle niveauer. Europa vil i 2008 stå i fodboldens tegn, når EM lørdag den 7. juni 2008 sparkes i gang i Østrig og Schweiz. Med Carlsberg som sponsor og officiel EM-øl giver mesterskaberne et enormt potentiale på alle markeder rundt om i verden.

Carlsbergs aktiviteter er koncentreret om de markeder, hvor selskabet har de rette kompetencer og de rigtige produkter til at sikre ledende positioner.

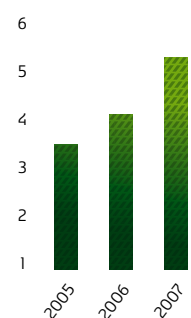
Volumen, øl (pro rata)
(Mio. hl)



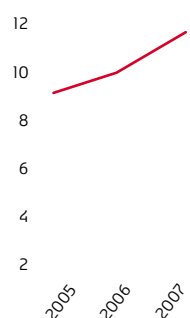
Omsætning
(Mia. kr.)



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



Overskudsgrad
(%)



Strategiske initiativer

Værdiskabelse og profitabel vækst spiller en central rolle i Carlsbergs strategi. De strategiske målsætninger nås via en række tiltag af såvel offensiv som mere defensiv karakter.

I de senere år er der kommet et stigende fokus på offensive initiativer, der retter sig imod at øge omsætningen og skabe vækst, men aktiviteterne og indsatsområderne varierer fra region til region og fra marked til marked.

For at kunne leve op til vækststrategien er det i fremtiden nødvendigt hurtigt og effektivt at kunne reagere på nye tendenser blandt forbrugerne. Først og fremmest sker det ved at systematisere og målrette indsatsen inden for innovation. Samtidig med at produktporteføljen vil blive udviklet lokalt, vil indsatsen imidlertid i stigende grad blive koncentreret på større internationale lanceringer.

Carlsberg vil forstærke sit fokus ikke blot på udvikling og lancering af helt nye produkter men også på videreudvikling af allerede eksisterende produkter. For eksempel nye emballageformer som følge af et stigende salg i døgnbutikker og kiosker, nye smagsvarianter og lignende. Carlsberg har gennem de seneste år udviklet og globalt markedsført en række nye produkter og tiltag inden for såvel øl som andre drikkevarer, og denne indsats vil blive intensiveret fremover.

Også salgs- og markedsføringsindsatsen vil blive yderligere raffineret i årene fremover. Sofistikerede metoder og intelligente værktøjer er udviklet og taget i brug til analyse af forbrugeradfærd og til at forbedre produktplaceringen og salget i supermarkeder, kiosker, restauranter, cafeer, barer med videre. Endvidere vil der være en stigende anvendelse af nye medier som platform for reklamekampagner. Onlinereklamer er eksempelvis blevet benyttet med stor succes og er blot eksempler på en mere avanceret tilgang til salg og markedsføring i Carlsberg.

Den defensive del af strategien tager afsæt i tilstandigheden at tilpasse og optimere omkostningsbasen – herunder bryggerstrukturen – på alle markeder. På de vesteuropæiske markeder har Carlsberg i de senere år gennemført en række Excellence-programmer, som har omfattet en systematisk effektivisering af processer og arbejdsgange inden for blandt andet produktion, indkøb, administration og logistik.

Gennemførelsen af disse programmer har givet et betydeligt erfaringsgrundlag, som nu – i tilpasset form – udnyttes på de mindre modne markeder, så omkostningsbasen også her kan optimeres.

Som en naturlig fortsættelse af Excellence-programmerne er standardisering næste fase i Carlsbergs vedvarende arbejde med at effektivisere alle dele af virksomheden. Fremover vil også centralt indkøb på gruppeniveau bidrage til at sikre de mest gunstige

indkøbsbetingelser. Målet er at finde den optimale balance mellem på den ene side centralt definerede måder at drive virksomheden på – på tværs af funktioner og landegrænser – og på den anden side respekt for og hensyntagen til lokale markeder, kunder og forbrugsmønstre.

Standardiseringen vil blive gennemført over de kommende år. Første fase er en identifikation og kortlægning af de mange driftsmæssige og administrative processer i Carlsberg-gruppen med henblik på at designe og samtidig optimere ensartede arbejdsgange og it-systemer på tværs af gruppens selskaber. Lige som i tidligere projekter vil standardiseringsprojektet først omfatte de modne europæiske markeder, senere gruppens øvrige markeder. Ud over at skabe umiddelbare synergier ved at reducere kompleksiteten i gruppen giver standardisering en gennemsigthed på tværs af virksomheden, der giver nye muligheder for at optimere arbejdsmetoder og -processer.

Ejendomme

Carlsberg har som led i den løbende optimering af bryggeristrukturen i de senere år lukket en række bryggerier. Den fortsatte effektivisering vil betyde, at der også i fremtiden kan forventes bryggerilukninger og dermed frigjorte bryggerigrunde. I forbindelse hermed er det Carlsbergs hensigt at maksimere værdien af sådanne grunde.

Carlsberg og medarbejderne

Realiseringen af Carlsbergs ambitiøse forretningsmæssige mål stiller store krav til medarbejderne i hele virksomheden uanset de varierende forhold i forretningsporteføljens tre regioner. Derfor arbejdes der på at styrke medarbejdernes og ledernes kompetencer. Samtidig lægges der vægt på at udvikle en stærk kultur, der binder virksomheden sammen på tværs af landegrænser og funktioner, og som medvirker til at skabe engagement i det daglige arbejde.

I disse år er der derfor særligt fokus på følgende områder:

- Videreudvikling af ledernes kompetencer.
- Yderligere styrkelse af medarbejdernes engagement og kompetencer med henblik på udvikling af en stærk "vinderkultur".
- Øget involvering af medarbejderne i beslutningsprocesserne.
- Tiltrækning af de rette medarbejdere til alle dele af virksomheden.
- Udvikling af en løn- og incitamentsstruktur, der er motiverende, og som afspejler den enkeltes indsats.
- Tilpasning af organisationsstrukturen, så den afspejler de forretningsmæssige prioriteter.
- Øget internationalisering.

Stadig udvikling af gruppens medarbejdere er en vigtig del af det daglige arbejde. Den kontinuerlige indsats suppleres med en række programmer, som ud over lederudvikling omfatter talentudvikling, interne akademier for produktion, indkøb og marketing samt personlige udviklingsprogrammer henvendt til både ledere og medarbejdere på forskellige niveauer i organisationen.

Programmerne er sammensat med udgangspunkt i gruppens behov for at øge kompetencerne og styrke kulturen og med henblik på at sikre sammenhæng mellem den enkelte medarbejders ambitioner og evne til personlig og faglig udvikling. Det overordnede mål er, at organisationen skal kunne leve op til forretningsmæssige udfordringer under stadig forandring.

Carlsberg og samfundet

Carlsbergs ansvar over for samfundet og virksomhedens interessenter er en integreret del af forretningsstrategien. Ansvarlighed er en af gruppens værdier, og der arbejdes ud fra en overbevisning om, at ansvarlig virksomhedsdrift reducerer risici, øger effektiviteten og medvirker til et godt omdømme, hvilket styrker værdiskabelsen på langt sigt.

	Vesteuropa	BBH og øvrige Østeuropa	Asien
Strategi	Bedre lønsomhed gennem fornyelse og effektivisering	Hurtig vækst og øget indtjening	Langsigtet vækst gennem opbygning af markedspositioner
Koncernfokus	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Markedsføring og styrkelse af mærkevarer • Konstant effektivisering • Organisationskultur og lederudvikling 		
Regionalt fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Fastholdelse og udvikling af markedspositioner • Markedsføring • Innovation • Fokus på værdi • Effektivisering i alle led 	<ul style="list-style-type: none"> • Styrkelse og udvikling af markedspositioner • Øget vægt på premium-segmentet • Investeringer • Optimering 	<ul style="list-style-type: none"> • Styrkelse af produktporteføljen • Forbedring af salgsindsatsen • Styrkelse af eksisterende markedspositioner gennem organisk udvikling • Etablering af nye markedspositioner gennem opkøb

Det er Carlsbergs målsætning at udvikle sin markedsposition i Asien, så denne region kan bidrage til fortsat vækst, når vækstkurven i Østeuropa ad åre flader ud.



Effektivisering og offensive markedstiltag



Regnskabscenter i Polen

I april 2006 offentliggjorde Carlsberg etableringen af et regnskabscenter (Accounting Shared Service Center) i Poznan i Polen, som skulle varetage bogførings- og regnskabsopgaver for selskaber i Carlsberg-gruppen. I 2006 blev dele af bogførings- og regnskabsfunktionen i Carlsbergs polske datterselskab overført til det fælles regnskabscenter. I 2007 blev dele af bogførings- og regnskabsfunktionen i Tyskland, Schweiz og Storbritannien overflyttet til Polen. I første kvartal 2008 overflyttede de svenske og danske aktiviteter, og i andet kvartal følger de norske.

Placeringen af det fælles regnskabscenter i Poznan skyldes, at omkostningsniveauet her er lavere end i Vesteuropa. Dertil kommer, at byen har et blomstrende universitetsmiljø, og den potentielle arbejdsstyrke er derfor velkvalificeret og har gode sprogkundskaber. Den samlede fysiske placering i Polen er en naturlig udvikling i Carlsberg-gruppens løbende arbejde på at tilpasse omkostningsstrukturen. Dertil kommer, at en fælles placering af de samme administrative funktioner fra flere lande gør det nemmere at harmonisere og standardisere processer på tværs af landene og udvikle fælles it-løsninger.

Reklame udviklet til YouTube™

Den 15. januar 2008 lancerede Carlsberg Danmark en ny sports-sodavand. Knap en uge før den officielle lancering blev reklamefilmen, der var en del af et massivt kampagnestød for den nye sportsdrik, lagt ud på YouTube™. Reklamefilmen, som varer 38 sekunder, blev bevidst optaget i ét klip og med håndholdt kamera for at give den et mere YouTube™-agtigt look. Et sådant filmklip kaldes også en viral. Viraluniverset går

ud på at finde og se noget, man ikke har set før. Samtidig er det gode ved viraler, at de skaber en positiv forventning om et produkt, der kommer. Venner videregiver filmen til hinanden – og det er ikke noget, de bliver tvunget til at se på en tv-skærm.

At lægge filmen på YouTube™ en uges tid før, viralen blev sendt som reklame på tv, var derfor en meget bevidst handling, idet en viral mister sin effekt, når den har været på tv. I løbet af de første fem dage på YouTube™ blev viralen set af over 43.000 – uden at Carlsberg havde foretaget sig yderligere.

Virtual shopping – revolution i analysen af forbrugeradfærd

70-80% af købsbeslutninger træffes ikke hjemme ved køkkenbordet, når indkøbssedlen skrives, men derimod når vi står i supermarkedet for at købe ind. Derfor er det helt afgørende at fange forbrugernes opmærksomhed, når de er ude at handle. Og det er en udfordring. Til trods for at Carlsberg gennem tiden og ved brug af en række metoder har oparbejdet en stor viden om, hvornår vi drikker øl, ved hvilke lejligheder, hvilke øl vi køber, og hvor vi køber dem, opstår ægte indsigt i og viden om forbrugeradfærd kun ved at analysere faktisk adfærd i forretningen, når indkøbene finder sted. Til det formål har Carlsberg gennem de sidste par år udviklet en sofistikeret software, der gør det muligt at lade forbrugere gå på indkøb i cyberspace, hvorved Carlsberg kan indsamle detaljeret information og opnå viden om adfærd, indkøbsbeslutninger, effekt af reklamemateriale i forretningen med videre.



Se også www.carlsberggroup.com/ar

Ansvarlig virksomhedsledelse i Carlsberg omfatter områder som miljø, arbejdsmiljø, markedsføring, arbejdsstandarder og menneskerettigheder. Gruppens holdning er omsat til politikker og retningslinier. Retningslinierne har global gyldighed og findes på gruppens hjemmeside.

Carlsbergs ledelsesstrategi har et lokalt fokus. Dermed kan der tages hensyn til kulturelle forskelle og lokal praksis, når retningslinierne for ansvarlig virksomhedsdrift omsættes til virkelighed. I en global virksomhed er den lokale tilpasning vigtig for at sikre, at ånden i Carlsbergs politikker udmøntes i den konkrete ledelsesadfærd.

Carlsberg-gruppen vedkender sig det miljøansvar, der følger af dens fremtrædende globale position, og tager de miljømæssige forhold i betragtning i forbindelse med såvel den fortsatte udvikling af eksisterende aktiviteter som igangsætning af nye.

Carlsberg udgiver hvert andet år en miljørapport, i hvilken der detaljeret redegøres for virksomhedens samlede miljøpåvirkning. Den seneste miljørapport blev udgivet i 2007, og denne samt tidligere rapporter findes på gruppens hjemmeside.

Finansielle mål

Carlsbergs ambition er vedvarende værdiskabelse. Det skal ske via en stadig positiv udvikling og styrkelse af selskabet, således at der fortsat skabes vækst i indtjening og rentabilitet.

På denne baggrund har Carlsberg fastsat finansielle mål for indtjeningsudviklingen for den vesteuropæiske region. Dette segment udgør ca. 47% af driftsresultatet fra drikkevareaktiviteterne (før ikke fordelte omkostninger). For Vesteuropa blev der primo 2007 offentliggjort et mål om at øge overskudsgraden til 10-12%. Med det opnåede resultat for det afsluttede regnskabsår er overskudsgraden blevet markant forbedret i de senere år, idet den er steget fra 7,7% i 2005 til 10% i 2007, en fremgang på 2,3 procentpoint.

Carlsbergs aktiviteter på vækstmarkederne – navnlig i Asien – er vigtige for gruppens fremtidige vækst og videre udvikling af forretningen. Den kortsigtede indtjening er derfor et lavere prioriteret mål på disse markeder.

Carlsberg ønsker en effektiv kapitalstruktur. Carlsberg er tildelt Investment Grade-ratings af Moody's Investor Service og Fitch Ratings, og gruppen ønsker at fastholde en sund udvikling i centrale indtjenings- og balancenøgletal, så betingelserne for disse ratings vil være opfyldt også fremover.