

Tendenser på de globale ølmarkeder

DEN GLOBALE ØLINDUSTRI

Ølbrygning har historisk set været en lokal industri, idet kun nogle få bryggerier har haft en væsentlig international tilstedeværelse. I de sidste par årtier er der dog sket en stigende konsolidering i branchen – en udvikling, der tog sin begyndelse i Vesteuropa og Nordamerika. Senere kom konsolideringen til at omfatte bryggerier på vækstmarkederne i Østeuropa, Asien og Latinamerika.

I de seneste ti år har den globale konsolideringsproces taget fart. I 1998 tegnede de ti største bryggerier sig for 34% af det globale ølmarked, mens tallet i 2008 var steget til 59%.

I 2008 skete der to betydningsfulde opkøb i den globale bryggeriindustri:

- Carlsberg og Heinekens opkøb af Scottish & Newcastle
- InBevs opkøb af Anheuser-Busch

Efter opkøbet er Carlsberg blevet verdens fjerdestørste bryggeri med en verdensmarkedsandel på ca. 5%.

ON-TRADE OG OFF-TRADE

Ølforbruget opdeles i to grupper: "on-trade" (restaurationsbranchen) og "off-trade" (detailhandelen). Den relative betydning af on-trade og off-trade varierer betydeligt fra land til land.

Tendenserne i ølforbruget varierer betydeligt verden over. På de modne vesteuropæiske markeder er volumenerne generelt stabile eller svagt faldende. Modsat er der vækst på mindre modne og nye ølmarkeder i Asien og Østeuropa, og nogle lande oplever endda ganske hurtige vækstrater.

Volumenfaktorer og -tendenser

Det globale ølsalg fremmes primært af stigende disponible indkomster, forbedret øl kvalitet, markedsførings- og reklameaktiviteter samt en støt stigning i antallet af forbrugere, der drikker øl.

På nye markeder og vækstmarkeder er der fortsat en tendens til, at traditionel lokal spiritus erstattes af øl. Denne tendens drives af stigende indkomster og øget modtagelighed over for varemærker og markedsføring. Desuden har den øgede befolkningskoncentration i byerne og voksende interesse for vestlige produkter blandt de yngre generationer medvirket til det stigende ølsalg. Forbruget på modne markeder varierer i forhold til produktdifferentiering samt markedsførings- og reklameaktiviteter.

Ølforbruget påvirkes også af en række andre faktorer såsom sæsonudsving, vejrforhold, demografi, skatter og afgifter, opfattelse af sundhedsmæssige konsekvenser, kampagner om ansvarligt forbrug, love og bestemmelser samt forbrug af substituerende produkter.

Forbrugsmønstre

Der er stor forskel på, hvilke typer øl der drikkes på de forskellige markeder. Det afhænger bl.a. af det enkelte lands historiske traditioner for ølbrygning og af, hvor modent markedet er. På de fleste markeder findes der et eller flere mainstream-pilsnermærker og derudover discountmærker i den lave ende af markedet. I den høje ende af markedet findes der premium-mærker, superpremium-mærker og importerede ølmærker.

Da øl ofte nydes i sociale rammer, er image omkring det enkelte ølmærke meget vigtigt. Markedsføring bidrager væsentligt til at skabe og styrke et mærkes image og har typisk større betydning i meget differentierede markeder. Indenlandske og regionale mærker kan skabe et stærkt fundament, mens premium-mærkerne bliver populære i takt med, at forbrugerne går efter bedre image eller nye smagsoplevelser.

NORD- OG VESTEUEUROPA



Nord- og Vesteuropa består af modne markeder samt en række mindre modne markeder i den østlige del af regionen.

Som det næststørste bryggeri i regionen er Carlsberg markedsledende i en lang række lande og har en væsentlig markedsposition i andre lande.

Regionen består af modne markeder som de nordiske lande, Storbritannien, Frankrig, Tyskland, Schweiz og Italien, hvor vækstraterne forventes at være konstante eller let faldende. Regionen omfatter også markeder som Polen, de baltiske lande og lande på Balkan, hvor ølforbruget på længere sigt fortsat forventes at vokse.

Volumenerne understøttes generelt af en veletableret detailstruktur, en stærk tradition for at drikke øl i det meste af regionen samt forbrugere, der er åbne over for innovationer.

Konkurrencesituationen varierer fra land til land. I Norden konkurrerer Carlsberg f.eks. hovedsagelig med lokale aktører og lokale ølmærker, mens Carlsberg i Storbritannien og Frankrig er oppe imod store internationale bryggerier og mærker.

ØSTEUEUROPA



Østeuropa omfatter vækstmarkederne Rusland og Ukraine samt en række nye ølmarkeder.

Den østeuropæiske region dækker vækstmarkederne i Rusland og Ukraine samt de nye markeder i Kasakhstan, Usbekistan, Belarus og Aserbajdsjan.

Carlsbergs russiske bryggeri, Baltika, er en stærk markedsleder i Rusland, mens Carlsberg er nummer tre i Ukraine. I begge lande er konkurrenterne primært internationale bryggerier.

Som gennemgående tendens forventes ølmarkederne i denne region stadig at udvise positive vækstrater i de kommende år.

Regionen er kendetegnet ved en lang alkoholtradition, stærke lokale mærker, hurtig modernisering af distributions-systemerne samt stigende disponible indkomster. Den fremvoksende middelklasse, der ønsker at lægge afstand til tidligere generationers indtagelse af spiritus af lav kvalitet og med højt alkoholindhold, har også haft en positiv effekt på ølforbruget, ikke mindst i premium- og licenssegmentet.

ASIEN



Asien omfatter gamle, modne Carlsbergmarkeder og nye ølmarkeder i bl.a. Kina, Vietnam og Indien.

Carlsbergs aktiviteter i Asien omfatter de modne markeder i Malaysia, Hongkong og Singapore samt nye markeder i Kina, Vietnam, Cambodja, Laos og Sydasiens, herunder Indien.

De asiatiske ølmarkeder er kendetegnet ved høje indbyggertal, voksende økonomier, stigende indkomst pr. indbygger og en stadig forbedring af infrastrukturen.

Ølforbruget pr. indbygger er generelt lavt på regionens nye markeder, men det forventes at stige kraftigt i de kommende år.

Internationale bryggerier har en høj tilstedeværelse i regionen – ofte i form af joint ventures eller investeringer i lokale bryggerier.

Markeds- oversigt

Vores markeder

Vores bryggerier

	Befolkning (mio.)	BNP pr. indbygger (USD) ¹	BNP-vækst (%) ²	Markedets modenhed	Markedets vækst 2008-2013	Bryggerier	Medarbejdere
Nord- og Vesteuropa							
Danmark	5,5	37.200	0,2	●●●	↓	1	2.246
Norge	4,6	56.850	1,8	●●●	↔	3	1.547
Sverige	9,0	37.620	0,6	●●●	↓	1	996
Finland	5,2	37.190	1,6	●●●	↔	2	1.003
Baltikum ⁴	7,4	19.180 ⁷	-2,3-4,4	●●	↔	4	1.454
Storbritannien	60,9	36.310	0,7	●●●	↓	2	1.985
Tyskland	82,4	35.150	1,4	●●●	↓		
Nordtyskland ⁵						4	1.398
Schweiz	7,6	42.250	2,0	●●●	↓	2	1.425
Frankrig	62,2	35.130	0,9	●●●	↓	1	2.238
Italien	58,2	31.370	-0,4	●●●	↔	1	687
Grækenland	10,7	31.220	2,6	●●●	↔	1	287
Portugal	10,7	22.550	0,4	●●●	↔	1	775
Polen	38,5	17.770	5,1	●●	↑	3	1.325
Sydøsteuropa ⁶	22,0	14.181 ⁸	2,5-6 ⁸	●●	↔	4	1.552

Østeuropa

Rusland	140,7	16.330	7,0	●●	↑	11	12.266
Ukraine	46,0	7.600	4,5	●●	↑	3	1.927
Kasakhstan	15,3	11.440	3,5	●	↑	1	919
Usbekistan	27,3	2.660	8,6	●	↑	1	349
Belarus	9,7	12.470	10,3	●	↑	1	476
Aserbajdsjan	8,2	11.820	13,1	●	↑	1	284

Asien

Malaysia	25,3	14.110	5,6	●●●	↔	1	671
Singapore	4,6	43.590	2,2	●●●	↓	-	66
Vietnam	86,1	2.830	6,1	●	↑	5	723
Kina	1.330,0	6.170	9,1				
Vestkina				●	↑	19	5.107
Indien	1.148,0	2.950	5,6	●	↑	4	131

¹ PPP 2008 ² Realvækst. 2008E ³ 2008F ⁴ Estland, Letland, Litauen ⁵ Slesvig-Holsten, Hamborg, Nedersachsen ⁶ Bulgarien, Kroatien, Serbien

⁷ Vejet gennemsnit ⁸ Vejet gennemsnit. Serbien ikke inkluderet ⁹ Carlsberg-estimat

Nord- og Vesteuropa, Østeuropa og Asien

Vores position

Forbrugsdata³

Markeds- position (nr.)	Markeds- andel	Konkurrenceklima (internationalt/lokalt)	On-trade-andel af markedet, ca.	Ølforbrug pr. indbygger (liter)	Forbrug af ren alkohol pr. indbygger (liter)	Øl: andel af samlet alkohol- forbrug (%)
1	63,0	Lokalt	22	81	9,6	42,2
1	54,2	Lokalt	24	59	5,6	52,5
1	37,7	Lokalt	21	53	6,3	42,3
1	46,9	Internationalt	19	87	8,7	50,0
1	43,5-46,1	Lokalt	5-10	67-95	8,7-14,3	33,1-38,2
4	13,3	Internationalt	54	87	9,9	44,2
	4,9		33	108	10,0	54,0
1		Internationalt				
1	41,8	Internationalt	47	62	8,9	34,5
1	33,3	Internationalt	27	31	11,3	13,7
3	6,4	Internationalt	40	32	10,1	15,6
2	-	Internationalt	65	42	7,0	29,7
1	49,8	Internationalt	65	63	8,9	34,8
3	13,2	Internationalt	21	97	9,0	54,2
2-3	16,3-26,7	Internationalt	31-66	61-86	8,7-14,3	41,1-70,1
1	38,3	Internationalt	18	87	10,5	37,0
3	23,8	Internationalt	21	71	8,3	42,5
1	47,9	Internationalt	-	39	-	-
1	38,7	Lokalt	-	8	-	-
2	28,2	Internationalt/lokalt	-	50	-	-
1	72,4	Lokalt	-	6	-	-
2	43,2	Internationalt	71	5	0,3	67,3
2	22,6	Internationalt	73	18	1,4	66,5
4	11,0	Internationalt	65	21	1,1	93,1
		Internationalt	45	32	3,3	48,5
1	59,0	Lokalt		17 ^p		
-	-	Internationalt	37	1	1,7	3,5

Kilder: Economist Intelligence Unit (BNP-data), CIA World Fact Book, Canadean og Euromonitor (forbrugsdata).

Varemærkeportefølje

Fire mærker i Carlsbergs portefølje er blandt de ti største mærker i Europa

STÆRKE LOKALE OG INTERNATIONALE MÆRKER

Carlsbergs ølportefølje omfatter mere end 500 mærker. De varierer betydeligt med hensyn til volumen, pris, målgruppe og markedspenetration. Varemærkeporteføljen består af de kendte internationale mærker Carlsberg, Tuborg, Baltika og 1664 samt stærke lokale mærker som f.eks. Ringnes (Norge), Feldschlösschen (Schweiz), Lav (Serbien) og Wusu (Vestkina).

Efter købet af aktiver fra Scottish & Newcastle fik Carlsberg fuld kontrol over det russiske mærke Baltika og det franske mærke 1664. Carlsberg har derfor revideret sine målsætninger og prioriteter for varemærkeporteføljen, så disse stærke mærker nu indgår i selskabets overordnede porteføljestrategi.

Styrken i Carlsbergs mærkeportefølje understreges bl.a. af, at fire mærker (Baltika, Carlsberg, Tuborg og Kronenbourg) er blandt de ti største mærker i Europa med Baltika på førstepladsen.

Porteføljesegmentering og -strategi

Ølmærker kan segmenteres i forhold til en række parametre som f.eks. forbrugerbehov, forbrugergrupper og situationer. Øl prissættes generelt i forhold til følgende fire brede segmenter: discount, mainstream, premium og superpremium. De enkelte prissegmenters størrelse varierer fra marked til marked. Frankrig har f.eks. betydelige premium-

og superpremium-segmenter, mens discountmærker er væsentligt mere udbredt i Tyskland.

Målsætningen for Carlsberg-gruppens porteføljestrategi er at øge premium-segmentets andel af den samlede produktportefølje. Dette gøres med Carlsbergs egne premium- og superpremium-mærker som Carlsberg, Tuborg, 1664, Grimbergen og Jacobsen samt supplerende superpremium-mærker fra andre bryggerier. Uanset denne målsætning betragter Carlsberg det som en styrke at have en bred produktportefølje, der dækker alle forbrugerbehov. I økonomiske nedgangstider vurderer og justerer Carlsberg sin produktportefølje i overensstemmelse med forbrugernes efterspørgsel for at sikre og vinde markedsandele, ikke blot inden for premium- og mainstream-segmentet, men også i lavprissegmenterne på de markeder, hvor forbrugerne vælger at købe billigere produkter.

Lokale power brands

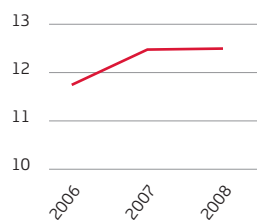
Lokale power brands er og vil fortsat udgøre en vigtig del af Carlsbergs portefølje. På alle Carlsbergs europæiske markeder er et lokalt mainstream-mærke blevet udviklet til et power brand. Power brandets rolle er at fremme det lokale mainstream-segment.

Allokering af ressourcer sker med det formål at styre og udvikle det lokale ølmarked ud fra et lokalt perspektiv. Det er Carlsbergs ambition at benytte de stærke lokale power brands som udgangspunkt for at give forbrugerne mulighed for at købe dyrere og bedre produkter ved at introducere nye emballageformer eller udvide produktporteføljen (f.eks. med nye smagsvarianter eller varianter med lavere kalorieindhold). Dette er et led i strategien om at øge salget af premium-mærker.

Styringen af power brands fra produktudvikling til salg og markedsføring foregår lokalt, men for at udnytte synergieffekter på tværs af markeder er der etableret et power brand-netværk på koncernniveau, som giver mulighed for at udveksle ideer og erfaringer.



Volumen (mio. hl)



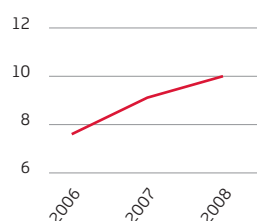
CARLSBERG

Carlsbergs pilsner blev lanceret i 1904 og er flagskibet i Carlsberg-gruppens portefølje af ølmærker. Det er en 100% maltbaseret premium-pilsnerøl krydret med Carlsbergs helt særlige aromatiske humle. Pilsneren er kernen i Carlsbergs portefølje, men på de forskellige markeder markedsføres en række varianter for at øge mærkets udbredelse.

Carlsberg er sportens, især fodboldens, øl og har i mange år været en stor lokal og international sponsor af både turneringer og klubber, f.eks. UEFA EURO i 2008 og Liverpool Football Club.



Volumen (mio. hl)



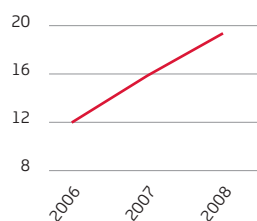
TUBORG

Tuborg-bryggeriet bryggede Danmarks første pilsnerøl i 1880 og tappede den på flasker med en helt speciel grøn etiket. Fra første færd blev øllen populær blandt danskerne, men i dag er det i høj grad en international øl, der sælges i mere end 70 lande.

Tuborg er den ungdommelige øl i Carlsbergs internationale portefølje og er på den baggrund en katalysator for glæde, fest og farver. Glæde, fest og farver associeres ofte med musik, og derfor er Tuborg sponsor for en række musikbegivenheder rundt omkring i Europa.



Volumen (mio. hl)



BALTIKA

Baltika er den eneste virkelige nationale øl i Rusland. Den brygges flere forskellige steder og sælges overalt i det store land. Baltika blev lanceret i 1992, og lige fra starten blev den anset for at være en øl af højeste europæiske standard og brygget i overensstemmelse med klassiske metoder. I dag er Baltika det største ølmærke i Europa målt på volumen.

Baltika-mærket omfatter en række varianter, der bærer hver sit nummer. For eksempel er Baltika 3 et stort mainstream-mærke, mens Baltika 7 er den mest populære russiske øl i premium-segmentet.



2,6

mio. hl i 2008

1664

1664 blev en del af Carlsbergs ølportefølje efter det delvise opkøb af SØN – og dermed af Brasseries Kronenbourg – i 2008. 1664 er en stærk, traditionel øl, der er opkaldt efter det år, hvor Hatt-familien, grundlæggeren af det oprindelige bryggeri, for første gang gav sig i lag med kommerciel ølbrygning.

1664 forbindes med fransk kunst og livsglæde og er et superpremium-mærke i Carlsbergs internationale ølportefølje.



Se også: www.carlsberggroup.com/brands

Internationale premium-mærker

Carlsbergs portefølje af premium-mærker omfatter gruppens internationale mærker Carlsberg, Tuborg, Baltika og 1664, hvor sidstnævnte indgår i det internationale superpremium-segment. Hertil kommer lokale mærker, der som beskrevet ovenfor ofte er nye varianter, som sælges til premium-priser.

Styringen af Carlsbergs internationale mærker foregår centralt på koncernniveau. Det sker for at sikre den rette prioritering og effektivisering af den internationale portefølje samt for at opbygge et stærkt fundament og stærke vækstmodeller for de enkelte internationale mærker med henblik på at optimere indtjeningen. Effektiv implementering af strategier og markedsføring sikres gennem de lokale organisationer.

Strategi

Gruppen

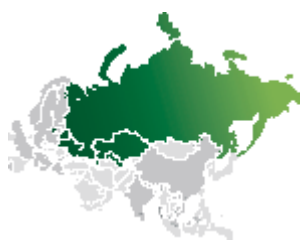
AMBITION	Skabe værdi for vores aktionærer og alle øvrige stakeholders
MÅLSÆTNING	Opbygge den hurtigst voksende globale bryggervirksomhed Være en betydelig spiller på de markeder, hvor vi vælger at konkurrere
KARAKTERISTIK AF DET NYE CARLSBERG	<p>GEOGRAFI Nord- og Vesteuropa, Østeuropa og Asien</p> <p>PRODUKTER OG INNOVATION Øl udgør kerneforretningen, men beslægtede produkter udvikles, når det giver forretningsmæssig mening</p> <p>MÆRKER Fokus på lokale power brands og internationale premium-mærker</p>
STRATEGIER	<p>STEP CHANGE INNOVATION – større, bedre, hurtigere</p> <p>KOMMERCIEL EKSEKVERING – mærker, kategorier, distribution og logistik</p> <p>EFFEKTIVITET – på koncern-, regionalt og lokalt niveau</p> <p>WINNING BEHAVIOURS – lederskab og organisation</p>

Regioner

NORD- OG
VESTEUROPA

ØSTEUROPA

ASIEN



MÅLSÆTNING	Øge konkurrenceevne og indtjening	Sikre rentabel vækst	Opbygge vækstplatform
MÅL PÅ MELLEMLANGT SIGT	Overskudsgrad på 14-16%	Overskudsgrad på 23-25%	
STRATEGIER	<p>Øget effektivitet</p> <ul style="list-style-type: none"> · Excellence-programmer · Optimering af netværk · Standardisering af processer <p>Værdiskabelse</p> <ul style="list-style-type: none"> · Styrkelse af lokale power brands og udvikling af internationale mærker · Større fokus på premium-segment · Innovation · Udvidelse af portefølje · Forbedret Category og Value Management 	<p>Fokus på portefølje og mix</p> <ul style="list-style-type: none"> · Balance mellem værdi og volumen <p>Vurdering af udvidelse af drikkevareportefølje</p> <ul style="list-style-type: none"> · Anvendelse af styrker inden for øl i beslægtede drikkevarekategorier <p>Udrulning af Excellence-programmer</p> <ul style="list-style-type: none"> · Realisering af synergieffekter <p>Fortsat opbygning af mindre og nye markeder</p>	<p>Styrkelse af varemærkeportefølje</p> <p>Opbygning af stærkere platforme i Vestkina, Vietnam og Indien</p> <p>Øget værdiskabelse fra øvrige stærke markedspositioner</p> <p>Commitment til at styrke eksisterende markedspositioner gennem M&A-aktiviteter</p>

Karakteristik af det nye Carlsberg

GEOGRAFI

Det nye Carlsberg er aktivt på to kontinenter: Europa og Asien. Det er på disse kontinenter, gruppen har de rette kompetencer og de rigtige produkter til at sikre ledende positioner.

Forretningsporteføljen er opdelt i tre geografiske regioner:

- Nord- og Vesteuropa
- Østeuropa
- Asien

PRODUKTER OG INNOVATION

Carlsbergs kerneforretning er øl. Men Carlsberg vil udvide kerneforretningen, hvor det er fornuftigt ud fra et forretningsmæssigt synspunkt:

- Maltbaserede drikke: Carlsberg ønsker at være førende inden for udviklingen af dette segment
- Andre drikkevarer som læskedrikke, vand og cider: Carlsberg agter at indgå partnerskaber, hvor dette passer til den lokale portefølje og bidrager positivt til forretningen

VAREMÆRKER

Carlsberg vil fortsat fokusere på at udvikle og styrke sin varemærkeportefølje på grundlag af en kombination af lokale power brands og internationale ølmærker. Større vægt på premium-segmentet indgår som en vigtig del af strategien for selskabets mærker. Carlsberg ønsker så vidt muligt selv at eje sine premium-mærker, men vil, hvor dette ikke er muligt, indgå partnerskaber med henblik på at styrke sin position inden for dette segment.

Strategier for gruppen

STEP CHANGE INNOVATION

Carlsberg vil excellere inden for Step Change Innovation og Value Engineering. Målsætningen er færre, men mere synlige "produktnyheder" på tværs af flere lande. Dette omfatter både ølkategorien og maltbaserede drikke, men også emballage, marketing og kommerciel eksekvering. Carlsberg vil skærpe sit fokus ikke blot på udvikling og lancering af helt nye produkter, men også på videreudvikling af allerede eksisterende produkter, f.eks. nye smagsvarianter eller nye emballageformer som følge af stigende salg i døgnbutikker og kiosker.

KOMMERCIEL EKSEKVERING

Fremragende kommerciel eksekvering omfatter bl.a. følgende områder:

- Ensartet tilgang til eksponering af varemærker
- Omsætning af unik viden om forbrugerne til handlingsstrategier
- Optimal udnyttelse af salgs- og marketingressourcer
- Value Management i absolut topklasse
- Udnyttelse af indgående kendskab til kunderne til værdiskabelse
- Sikring af den optimale infrastruktur og logistik på alle markeder

EFFEKTIVISERING

Carlsberg vil løbende justere og optimere omkostningsbasen, herunder bryggeristrukturen, på alle markeder.

I de senere år har Carlsberg gennemført en række Excellence-programmer. De har omfattet en systematisk effektivisering af processer og arbejdsgange i hele værdikæden inden for bl.a. produktion, indkøb, administration og logistik. Carlsberg vil fortsat gennemføre disse programmer inden for både det kommercielle område, produktion, indkøb, logistik og administration.

Som en naturlig fortsættelse af Excellence-programmerne er næste fase standardisering på tværs af funktioner og geografiske lokaliteter og dermed den nye katalysator i det vedvarende arbejde med at effektivisere alle dele af virksomheden.

WINNING BEHAVIOURS

Carlsberg bestræber sig på at styrke sine leders og medarbejders kompetencer og derved skabe en stærk vinderkultur, der binder selskabet sammen på tværs af landegrænser og funktioner, og som skaber engagement i det daglige arbejde.

Winning Behaviours skal være rettesnor for Carlsbergs måde at drive virksomheden på – på tværs af markeder og regioner – og de omfatter bl.a. følgende:

- Alle beslutninger skal tage udgangspunkt i forbrugernes og kundernes behov og præferencer
- Medarbejderne skal have ret til at skabe et arbejdsmiljø, hvor gode ideer og engagement anerkendes og belønnes
- Uanset den lokale markedsposition skal Carlsberg agere som iværksætter, dvs. hurtigt, proaktivt og handlingsorienteret

Carlsbergs ambition er baseret på ét væsentligt princip: at skabe værdi for vores aktionærer og alle øvrige stakeholders

VÆRDISKABELSE

Købet af aktiver fra Scottish & Newcastle var en af de mest betydningsfulde begivenheder i Carlsberg-gruppens historie og betød, at Carlsberg tog et vigtigt skridt op i en ny liga. Carlsberg har spredt sin markedseksposering og har på den måde opnået en ny og stærkere balance mellem modne markeder og vækstmarkeder. Derfor er virksomheden bedre positioneret i forhold til rentabel vækst i de kommende år.

Forretningsportefølje

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

Ølmarkederne i disse regioner varierer meget – fra meget modne markeder i Nord- og Vesteuropa til nye ølmarkeder i Asien. Der er store forskelle i markedsvækst, forbrug pr. indbygger, og hvilke typer øl der drikkes – og på, om øl nydes hjemme eller på restauranter, barer og caféer. Derfor er der også stor forskel på, hvordan regionerne bidrager til Carlsbergs vækst og resultater samt deres udviklingsmuligheder inden for gruppen – aktuelt og på længere sigt.

I de lande, hvor Carlsberg ikke ejer bryggerier, afsætter selskabet 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, Baltika og 1664.

Nord- og Vesteuropa

I forretningsporteføljen er Nord- og Vesteuropa en meget vigtig region med det primære kortsigtede mål at generere frie pengestrømme til gruppen og samtidig skabe værdi på langt sigt gennem stærk forbrugerloyalitet. Det sker ved at have fokus på værdi frem for volumen og på effektivisering

i de enkelte markeder og på tværs af markeder. Effektiviseringen er opnået ved gennemførelse af Excellence-programmer i alle funktioner. Dagsordenen for værdivækst fokuserer på bedre indsigt i forbrugernes ønsker og forbedret salgsindsats i forretningerne for både øl og andre drikkevarer.

Østeuropa

I Østeuropa prioriteres rentabel vækst nu og i de kommende år. Den vigtigste udfordring er at udnytte vækstpotentialer på såvel det russiske marked som på en række af de øvrige markeder i regionen. En vigtig opgave er at sikre en optimal balance mellem værditilvækst og volumenudvikling. Det vil på den ene side sige styrkelse af varemærkeloyaliteten og salg af dyrere premium-øl og på den anden side udbud af konkurrencedygtige og attraktivt prissatte øl, der kan vinde kunder og omsætning fra især spiritusprodukter. Trods en kortvarig opbremsning i markedsvæksten som følge af den nuværende makroøkonomiske situation vil den østeuropæiske region fortsat være vækstmotoren i forretningsporteføljen. Østeuropa vil fortsat vokse, og der vil blive foretaget de nødvendige investeringer i regionen med henblik på at udnytte fremtidige vækstmuligheder.

Asien

Målsætningen for den asiatiske region er at udvikle forretningen, så regionen kan supplere Østeuropa som vækstmotor for gruppen. På de mindre modne markeder i Asien vil indsatsen i de kommende år i vid udstrækning koncentrere sig om at skabe mere balanceret vækst mellem volumen og værdi.

Værdiskabelse

Værdiskabelse og lønsom vækst spiller en central rolle i Carlsbergs strategi. Disse målsætninger skal nås gennem en række midler og tiltag.

Kommercielle tiltag

I de senere år har der været stigende fokus på kommercielle tiltag, der retter sig mod at skabe øget værdi og vækst. Aktiviteterne og indsatsområderne varierer dog fra region til region og fra marked til marked.

For at kunne leve op til vækststrategien er det nødvendigt hurtigt og effektivt at kunne reagere på nye tendenser blandt forbrugerne. Det skal først og fremmest ske ved at systematisere og målrette indsatsen inden for innovation. Samtidig med at produktporteføljen vil blive udviklet lokalt, vil indsatsen i stigende grad blive koncentreret om større internationale lanceringskoncepter. Carlsberg vil styrke indsatsen ikke blot inden for udvikling og lancering af helt nye produkter, men også inden for videreudvikling af eksisterende produkter, f.eks. nye smagsvarianter eller nye emballageformer som følge af stigende salg i døgnbutikker og kiosker. Carlsberg har gennem de seneste år udviklet og internationalt lanceret en række nye produkter og tiltag inden for såvel øl som andre drikkevarer, og denne indsats vil blive intensiveret fremover. For yderligere at forbedre denne indsats blev en ny integreret innovationsorganisation og -struktur indført i begyndelsen af 2009.

Også den kommercielle eksekvering vil være på dagsordenen i årene fremover. Et eksempel på dette område er sofistikerede metoder og intelligente værktøjer, der er udviklet og taget i brug med henblik på at analysere forbrugeradfærd og dermed forbedre produktplaceringen og salget i supermarkeder, kiosker, restauranter, caféer, barer mv.

Effektiviseringstiltag

Effektiviseringstiltagene tager afsæt i en løbende reduktion af omkostningsbasen i hele gruppen. Det handler også om at optimere bryggeri- og distributionsstrukturen, hvilket i 2008 førte til meddelelsen om den foreslåede lukning af bryggeriet i Leeds i Storbritannien senest i 2011. Denne meddelelse kom efter de senere års lukninger af bryggerier i Danmark, Portugal, Schweiz, Italien og Finland. Lukninger vil også være på dagsordenen i årene fremover.

Carlsberg har i de senere år gennemført en række Excellence-programmer, som har omfattet en systematisk effektivisering af processer og arbejds-gange inden for bl.a. produktion, logistik, indkøb og administration. Der vil fortsat blive gennemført Excellence-initiativer i Carlsberg. På modne markeder, hvor den første runde af disse programmer allerede er gennemført, er man nu i gang med den anden runde af initiativer på baggrund af erfaringer og viden opnået under den første runde. På mindre modne markeder gennemføres Excellence-programmer i modificeret form, så omkostningsbasen også her kan optimeres. Der blev i anden halvdel af 2008 igangsat større programmer i Østeuropa.

Et vigtigt tiltag er det fortsatte arbejde med at globalisere og centralisere indkøb på konvertniveau for at sikre de mest gunstige indkøbsbetingelser. Centralt indkøb vil blive indført på tværs af virksomhedens omkostningskategorier.

Et andet område, der er under luppen, er optimering af infrastruktur og logistik. Her undersøges det, hvordan kunde- og forbrugerservice kan forbedres. På grund af markedsforskellene udføres dette arbejde marked for marked.

Standardisering er næste fase i Carlsbergs løbende bestræbelser på at effektivisere alle dele af virksomheden.

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

Standardiseringen vil blive gennemført over de kommende år. Første fase omfattede 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. Ligesom 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 gennemsigtighed på tværs af virksomheden, der giver nye muligheder for at optimere arbejdsmetoder og -processer. Dette vil også i høj grad bidrage til en hurtigere og mere præcis beslutningsproces.

Medarbejdere

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.

2009

Carlsbergs langsigtede forretningsstrategi forbliver uændret. I erkendelse af, at 2009 bliver et år med ringere sigtbarhed og højere grad af usikkerhed, er der imidlertid udarbejdet handlingsplaner, der skal sikre, at Carlsberg kommer styrket ud af 2009. Se side 10.
