

Et nyt Carlsberg

TRANSFORMATIONEN

2008 var i den grad et helt specielt år og markerede en milepæl i Carlsbergs historie.

Opkøbet af Scottish & Newcastle sammen med Heineken er uden sammenligning den største transaktion i Carlsbergs historie og øgede med ét slag Carlsbergs salg af øl med 33% (pro rata). Sammenlignet med før er Carlsberg blevet en betydeligt større spiller i den internationale bryggeribranche med en solid position som det fjerdestørste bryggeri i verden. Mere vigtigt er det dog, at Carlsberg har en stærk position i stort set alle de markeder, hvor vi har valgt at konkurrere.

De tilkøbte aktiviteter har transformeret Carlsberg til en markant stærkere virksomhed med nye ambitioner og mål og med fuld kontrol over vigtige dele af forretningen samt en væsentligt skarpere vækstprofil end tidligere. Forretningsporteføljen er nemlig nu i højere grad eksponeret mod vækstmarkeder, herunder i særdeleshed Østeuropa. Vores aktiviteter i Nord- og Vesteuropa udgør stadig det modne og stabile fundament i porteføljen, mens Asien repræsenterer Carlsbergs eksponering mod yderligere fremtidig vækst og udvikling.

Forløbet op til overtagelsesdagen var langt og krævede en ekstraordinær indsats fra mange medarbejdere i organisationen. For at være godt forberedt var der, længe inden købsaftalen blev underskrevet, internt i Carlsberg etableret arbejdsgrupper, som skulle planlægge og forestå det efterfølgende store arbejde med at byde velkommen til de tilkøbte forretninger og integrere dem i Carlsberg-gruppen. 2008 blev således et år, hvor det primære fokus var at sikre en gnidningsfri integration samt arbejde på og udnytte de muligheder, som det nye og større Carlsberg giver, ved at kombinere det bedste fra de

tilkøbte aktiviteter med det bedste fra den tidligere Carlsberg-gruppe.

I maj og juni måned gennemførte Carlsberg en vellykket aktieemission. Aktieemissionen tilførte Carlsberg ca. 30 mia. kr. i ny kapital til delvis finansiering af S&N-transaktionen, der i alt beløb sig til ca. 57 mia. kr. Desværre er aktiekursen siden emissionen blevet kraftigt påvirket af den globale økonomiske recession.

Forretningens udvikling

2008 var et år præget af den omfattende forretningsintegration efter opkøbet af aktiver fra Scottish & Newcastle. Det blev også endnu et år med markant fremgang og solide resultater. Året igennem fortsatte Carlsberg med at udvikle sin forretning i henhold til den fastlagte strategi, som bygger på en stærk varemærkeportefølje og solide eksekveringskompetencer på tværs af hele gruppen.

S&N-AKKVISITIONEN

Den 28. april 2008 blev Carlsbergs køb af Scottish & Newcastle sammen med Heineken formelt godkendt. Carlsberg erhvervede de resterende 50% af Baltic Beverages Holding (BBH), det franske bryggeri Brasseries Kronenbourg, det græske bryggeri Mythos, en ejerandel i det kinesiske bryggeri Chongqing samt et nystartet joint venture i Vietnam



Selv om markedet for øl er robust over for økonomisk recession, er det ikke immunt, og markedsforholdene blev yderligere svækket i årets fjerde kvartal. I Nord- og Vesteuropa var der en nedgang i det generelle forbrug i både tredje og fjerde kvartal, hvilket medførte, at markedsvæksten var lavere i disse kvartaler end den generelle tendens for volumenudvikling. Den økonomiske recession påvirkede ikke alle markeder lige meget, og nogle markeder var påvirket af væsentlige lokale faktorer. Hovedsageligt som følge af situationen i pub- og restaurationsbranchen i Storbritannien, højere kampagnepriser på øl i detailhandelen i Danmark og den alvorligt forringede økonomi i de baltiske lande blev især disse lande ramt af en markant nedgang i forbruget.

Væksten på markederne i Østeuropa aftog ligeledes i andet halvår, da den forventede fremgang på det russiske ølmarked ikke indfandt sig. Det skyldtes usædvanligt dårligt vejr i starten af perioden og derefter den stigende usikkerhed om de økonomiske fremtidsudsigter. I Asien fortsatte væksten året igennem, og ølmarkederne var kun marginalt påvirket af de forringede økonomiske fremtidsudsigter.

Carlsberg-gruppens ølvolumen steg 33% til 109,3 mio. hl (pro rata-opgjort volumen) mod 82,0 mio. hl i 2007. Af denne stigning udgjorde organisk vækst 3% og opkøb 30%.

ANDRE AKTIVITETER

I tillæg til drikkevareaktiviteterne har Carlsberg interesser i ejendomsprojekter, primært på sine tidligere bryggeriarealer, samt drift af Carlsberg Forskningscenter. Disse aktiviteter gav et resultat af primær drift på 374 mio. kr. i 2008 mod 261 mio. kr. i 2007.

Realisering af aktiver, der ikke længere benyttes i driften, herunder bryggeriarealer, er fortsat et vigtigt led i at frigøre yderligere kapital for resten af gruppen og øge afkastet af den investerede kapital. Flytningen fra Valby og realiseringen af kapital fra dette store område i det centrale København forløber fortsat efter planen uanset det ændrede økonomiske klima. I januar 2009 gav Københavns Kommune den nødvendige tilladelse til udviklingen af området. Tilladelsen giver mulighed for 600.000 m² bebyggelse. Carlsberg vil fortsat arbejde på at frigøre kapital fra Valby-grunden i 2009, og alle investeringsomkostninger i forbindelse med overførsel af produktionsanlæg til Fredericia blev afholdt inden udgangen af 2008.

Nettoomsætningen steg 34% til 59,9 mia. kr. (44,8 mia. kr. i 2007), hvoraf 8% (5% i DKK) var organisk vækst. Der var fortsat skarpt fokus på værditilvækst drevet af varemærker gennem øgede salgspriser og forbedret mix, og der blev gennemført prisstigninger igennem hele året. Højere vækst i volumen på lavprismarkeder begrænsede imidlertid stigningen i nettoomsætningen pr. hl øl til 5%.

Resultat af primær drift før særlige poster steg 52% til 7.979 mio. kr. (5.262 mio. kr. i 2007), heraf organisk vækst på 9% (6% i DKK). Drikkevareaktiviteterne genererede et resultat af primær drift på 7.605 mio. kr. (5.001 mio. kr. i 2007), en stigning på 52%, hvoraf 7% er organisk vækst (4% i DKK). Forbedringen kan henføres til den fortsatte vækst i Østeuropa og Asien. Andre aktiviteter, herunder salg af fast ejendom, genererede et resultat af primær drift på 374 mio. kr. (261 mio. kr. i 2007).

Årets resultat steg 15% til 2.631 mio. kr. (2.297 mio. kr. i 2007). Det gennemsnitlige antal aktier i omløb steg fra 94,5 mio. (korrigeret) til 118,8 mio. som følge af aktieemissionen. Resultat pr. aktie var 22,2 kr. (24,3 kr. i 2007).

Årets indtjening var således på linje med de opdaterede forventninger, der blev offentliggjort i forbindelse med regnskabsmeddelelsen for tredje kvartal, som blev udsendt den 5. november 2008.

Et stærkere Carlsberg

Carlsbergs forretning er blevet styrket, og de tilkøbte forretningsaktiviteter vil indtage en central rolle i Carlsberg-gruppens fremtidige udvikling. Den vellykkede integration af de nye aktiviteter er et væsentligt led i vores målsætning om at opbygge stærke regionale enheder. De tidligere udmeldte planer om realisering af synergier fra tilkøbet forløber i henhold til planerne i både Frankrig og den tidligere BBH-forretning. Som følge af at vi nu har fuld kontrol over den tidligere BBH-forretning, kan vi reagere hurtigere på ændringer i markedsvilkår og sikre, at denne forretnings unikke styrker kan blive fuldt udnyttet i forhold til konkurrenterne i regionen.

I løbet af 2008 blev der gennemført en række tiltag med henblik på fortsat optimering af produktionsnetværket. I Danmark blev bryggeriet i Valby efter planen lukket i slutningen af året. I Italien blev produktionen koncentreret på bryggeriet i Varese nord for Milano, og produktionen på fabrikken i Ceccano ophørte. I Portugal blev det besluttet at lukke bryggeriet i Loulé. I Storbritannien har Carlsberg overvejelser om at lukke bryggeriet i Leeds. Bryggerinetværket vil blive yderligere konsolideret i de kommende år.

Carlsberg solgte også sin 95,6% aktiepost i det tyrkiske bryggeri Türk Tuborg og sin 20% aktiepost i Israel Beer Breweries som led i gruppens fortsatte bestræbelser på at maksimere afkastet til aktionærerne.

For gruppen som helhed er ambitionen for 2009 at skabe et endnu stærkere Carlsberg med styrkede markedspositioner

På trods af at øl ikke er en konjunkturfølsom forbrugsvare, har den turbulente globale økonomiske situation skabt et mere udfordrende forretningsmiljø. I lyset af dette har Carlsberg skærpet sit fokus på væsentlige effektiviseringstiltag. I slutningen af 2008 og begyndelsen af 2009 annoncerede Carlsberg således større restruktureringsprogrammer, herunder nedbringelse af arbejdsstyrken med over 500 medarbejdere og tilpasning af forretningen.

I begyndelsen af 2009 meddelte Carlsberg også, at gruppen har styrket sin Executive Committee med ansættelse af Khalil Younes, Senior Vice President, Group Innovation, Sales & Marketing, og Nils Østbirk, Senior Vice President, Vesteuropa. Begge vil tilføre Carlsberg-gruppen yderligere international erfaring i branding og kommerciel eksekvering inden for hurtigt omsættelige forbrugsvarer.

Ambitioner

Med et nyt og større Carlsberg følger også nye og større ambitioner. En stadig mere international forretning kræver en stærk og international organisation med dygtige ledere og medarbejdere på alle niveauer. Carlsbergs organisation er parat til at møde de nye udfordringer.

For gruppen som helhed er ambitionen for 2009 at skabe et endnu stærkere Carlsberg med styrkede markedspositioner. Selv om der i 2009 vil være skarpt fokus på effektivitet, omkostningsreduktion og cash flow, vil året også blive kendetegnet ved, at innovationsprocessen i virksomheden styrkes for at sikre fremtidig vækst.

Udvidelsen af forretningen i Nord- og Vesteuropa med franske Kronenbourg og græske Mythos gør det muligt at høste yderligere stordriftsfordele inden for en bred vifte af funktioner, herunder salg, marketing, innovation og produktion.

Målsætningen for indtjeningsmarginalen på 14-16% i Nord- og Vesteuropa er fortsat gældende. En lang række af de tiltag, der skal til for, at vi når dette mål, omfatter den interne effektivitet i Carlsberg, og det er derfor tiltag, som ikke direkte er betinget af ydre omstændigheder. Carlsberg har gennem mere end fem år vist, at vi formår at forbedre vores lønsomhed gennem Excellence-programmer. Vi har store forventninger til næste generation af Excellence-programmerne – og i forlængelse heraf også vores standardiseringsprojekt.

I Østeuropa er det fortsat vækst, som vil drive udviklingen i de kommende år, omend 2009 forventes at blive udfordrende. Den fastsatte målsætning for udviklingen i indtjeningsmarginalen i Østeuropa på 23-25% er fortsat gældende. Det er vores meget klare opfattelse, at der er et væsentligt potentiale for at omstrukturere omkostningsgrundlaget i Østeuropa gennem realisering af synergier relateret til S&N-transaktionen. Synergierne vil især blive hentet på indkøbssiden, men også implementeringen af *best practice* fra de nord- og vesteuropæiske Excellence-programmer vil være værdiskabende.

Tak

På Carlsbergs vegne vil jeg gerne takke vores mange medarbejdere, som alle har ydet en ekstraordinær stor indsats i det forgangne år. Jeg vil også gerne takke vores kunder, leverandører og andre partnere for et godt samarbejde. Sidst men ikke mindst vil jeg gerne takke vores aktionærer for deres støtte til vores strategi.

Vores ambition er fortsat at være verdens hurtigst voksende bryggeri og samtidig sørge for, at vores forbrugere får verdens bedste øl.



Jørgen Buhl Rasmussen