



Carlsberg

Årsrapport 2001



Valentia, Irland



St. Petersburg, Rusland



Halong Bay, Vietnam

I denne årsrapport indgår eksempler på nye motiver i Carlsbergs internationale reklamekampagne, hvori bl.a. Carlsbergs verdenskendte distributionslastbil har hovedrollen. Serien er fotograferet af Bent Rej.

# En kort præsentation

Carlsberg A/S, Carlsberg-gruppen, omfatter i dag udover en ejerandel på 60% i Carlsberg Breweries også Carlsberg Forskningscenter, Carlsberg Ejendomme og administrationen af Mindelegatet for Brygger J.C. Jacobsen og Tuborgfondet.

## Carlsberg Breweries

Carlsberg Breweries A/S er en af verdens store, internationale bryggerivirksomheder, og Carlsberg og Tuborg er blandt de geografisk mest udbredte ølmærker. Carlsberg Breweries blev etableret i 2001 ved sammenlægning af Carlsbergs og Orklas aktiviteter inden for øl og læskedrik.

Carlsberg Breweries omfatter bl.a. Carlsberg Bryggerierne (1847), Tuborgs Bryggerier (1873), Pripps (1828) og Ringnes (1877) - samt en række dattervirksomheder og associerede virksomheder, hvoraf hovedparten ligger uden for Norden. Carlsberg Breweries beskæftiger – inkl. samtlige medarbejdere i associerede virksomheder - ca. 27.000 medarbejdere og markedsfører sine mærker på omkring 150 markeder. Carlsberg Breweries' forretningsområde er fremstilling og salg af øl og læskedrik. 94% af ølsalget sker uden for Danmarks grænser. I den internationale bryggerivirksomhed indgår eksport af øl brygget i Danmark samt lokal produktion på i alt 90 produktionssteder i 45 lande, hvoraf Carlsbergs og Tuborgs ølmærker produceres på 60 virksomheder i 42 lande. Lokal produktion foregår dels på bryggerier, hvori Carlsberg Breweries har kapitalandele, dels gennem aftaler med andre bryggerier og samarbejdspartnere, der brygger og sælger Carlsberg og Tuborg øl efter Carlsberg Breweries' forskrifter.

## Carlsberg Forskningscenter

Siden Carlsbergs grundlæggelse har bryggerierne haft egne forskningsafdelinger. I 1875 oprettedes Carlsberg Laboratorium, i dag en integreret del af Carlsberg Forskningscenter, der rummer 80 laboratorier med det ypperste teknologiske udstyr og beskæftiger omkring 140 medarbejdere. Ved dannelsen af Carlsberg

Breweries videreførtes Carlsberg Forskningscenters aktiviteter inden for rammerne af Carlsberg A/S. Ud over en omfattende grundforskning arbejder Carlsberg Forskningscenter med et stort antal bryggerirelaterede projekter inden for enzymkemi, proteinkemi, kulhydratkemi, plantefysiologi og -genetik samt maltning-, brygnings- og gæringsprocesser. Hertil kommer den proces- og produktudvikling, der finder sted i Carlsberg Breweries.

## Carlsberg A/S

Carlsberg A/S er et offentligt aktieselskab, hvis aktier daglig noteres på Københavns Fondsbørs A/S. Ca. 16.000 af selskabets aktionærer har ladet deres aktier notere på navn; langt den største enkeltaktionær er Carlsbergfondet, der fundatsmæssigt er forpligtet til at eje mindst 51% af aktiekapitalen i Carlsberg A/S. Carlsbergs medarbejdere har i tidens løb benyttet sig af tilbud om aktiekøb på favorable vilkår eller har fået tildelt aktier i forbindelse med Carlsbergs 150-års jubilæum i 1997.

Carlsbergfondet blev stiftet i 1876 af Carlsbergs grundlægger, brygger J.C. Jacobsen, og dets indtægter anvendes til støtte for dansk videnskab inden for såvel naturvidenskaberne som samfundsvidenskaberne og de humanistiske videnskaber. Endvidere påhviler det fondet at drive Det Nationalhistoriske Museum på Frederiksborg samt at bidrage til Carlsberg Laboratoriums virksomhed. En særlig afdeling af Carlsbergfondet er Ny Carlsbergfondet, som med egen direktion især har til opgave at erhverve kunstværker til danske museer og institutioner samt - i samarbejde med staten og Københavns kommune - at drive Ny Carlsberg Glyptotek. En anden afdeling er Tuborgfondet, som med egen bestyrelse har til opgave at virke for samfundsgavnligt formål, hvilket også er tilfældet for Mindelegatet for Brygger J.C. Jacobsen.

## Indhold

2	Til vore aktionærer
5	Bestyrelse og Direktion/Ledelse
6	Carlsberg-gruppen 5 års hoved- og nøgletal
10	Ledelsesberetning
16	Organisation og koncernoversigt
17	Corporate Governance i Carlsberg-gruppen
20	Aktionærinformation
26	Carlsberg Breweries
28	Konsolidering og vækst
32	Vesteuropa
38	Østeuropa
42	Asien
48	Corporate Centre
54	Corporate Supply Chain, miljø m.m.
56	Øl og samfundet
58	Carlsberg Forskningscenter, Ejendomme og Fonde
65	Regnskab
66	Regnskabsberetning for Carlsberg-gruppen
74	Anvendt regnskabspraksis
77	Resultatopgørelse
78	Balance
80	Pengestrømsopgørelse
81	Noter
90	Kvartalsmæssig resultatudvikling
91	Omsætning, resultat af primær drift og egenkapital
92	Koncernoversigt
94	Ledelsespåtegning
95	Revisionspåtegning
96	Fondbørsmeddelelser



## Til vore aktionærer



Regnskabsåret 2001 blev også et travlt år. Carlsberg Breweries blev endeligt etableret den 13. februar og dermed var den formelle etablering af et af verdens store bryggerier en realitet. Carlsberg er nu bedre rustet end nogensinde før til at møde de store udfordringer på et meget konkurrencepræget marked.

Carlsberg A/S' andel af årets resultat blev 1,5 mia. kr., hvilket er lidt bedre end forventet.

### Indtjening

Regnskabsåret var i 1999/2000 på 15 måneder, idet regnskabsåret fra 1. januar 2001 blev omlagt til at følge kalenderåret. Regnskabsåret 2001 er således på 12 måneder.

Resultat af primær drift på 3,4 mia. kr. svarer til en vækst på 16% (eller 63% ved sammenligning på 12-måneders basis). Resultat før skat udgjorde 3,4 mia. kr. svarende til en fremgang på 6% (eller +48% ved sammenligning på 12-måneders basis). Koncernresultat, eller resultat efter skat, udgjorde 2,6 mia. kr., hvilket er en fremgang på 17% (61%

ved sammenligning på 12-måneders basis).

Overordnet skyldes indtjeningsfremgangen dels betydelig vækst i forretningerne i Østeuropa inklusive tilgangen af Orklas drikkevareaktiviteter, dels en aktiv tilpasning af kapacitet og omkostninger i alle selskaber og dels øget opmærksomhed om profileringen af Carlsberg-mærket.

Carlsberg A/S' andel af årets resultat pr. aktie blev 23,6 kr. mod sidste år 26,7 kr. Ved sammenligning på 12-måneders basis og eksklusiv særlige poster og éngangsavance ved salg af aktier i thailandske bryggerier i 2001 blev resultatet pr. aktie 19,5 kr. mod 19,1 kr. sidste år (+2%).

Nettoomsætningen steg med 34% i forhold til året før (12 måneder), og fremgangen skyldes

især tilgangen af Orklas drikkevareaktiviteter, indregningen af bryggeriet Feldschlösschen i Schweiz i hele regnskabsåret (mod 1 måned i 1999/2000), opkøb af Türk Tuborg i Tyrkiet samt markant vækst i Østeuropa.

Der er i de seneste år foretaget betydelige investeringer ved køb af virksomheder og i nye produktionsanlæg. Den netto rentebærende gæld er som følge heraf forøget og udgør nu ca. 11 mia. kr. eller ca. 27% af balancen.

Bestyrelsen foreslår, at der betales udbytte med 5,00 kr. pr. 20 kr. aktie, svarende til 25% af aktiekapitalen, mod 5,40 kr. pr. 20 kr. aktie sidste år (15 måneder). Hertil medgår 320 mio. kr. (345 mio. kr. i 1999/00). Der er reelt tale om en forøgelse med 16%, idet udbyttet sidste år var for et regnskabsår på 15 måneder. Det foreslåede udbytte svarer til, at 21% af Carlsbergs andel af årets resultat udbetales som udbytte. Det resterende overskud på 1.187 mio. kr. foreslås henlagt til reserver.

### **International strukturtilpasning og Carlsberg Breweries**

Carlsberg vil fortsat udbygge positionen som et af verdens store internationale bryggerier. Konsolideringen i branchen med en tendens til, at flere bryggerier samles i få og store grupper, fortsætter, og Carlsberg vil her søge en aktiv rolle for at sikre væsentlige markedsandele.

Med den endelige etablering af datterselskabet Carlsberg Breweries A/S er der skabt en målrettet og stærk international bryggeri- og læskedrikgruppe med et betydeligt vækstpotentiale. Carlsberg Breweries vil profilere Carlsberg-mærket som ledende internationalt høj kvalitetsmærke og vil markedsføre en omfattende portefølje af stærke regionale og lokale mærker.

Det er fortsat hensigten at opnå større markedsandele på vækstmarkederne i Østeuropa og Asien som kompensation for stagnationen på de mere traditionelle markeder i Vesteuropa, hvor Carlsberg dog stadig vil søge øget indflydelse. På vækstmarkederne er konkurrencen fra andre internationale bryggerigrupper tiltagende. Joint-

ventures i Østeuropa, Baltic Beverages Holding (BBH), og i Asien, Carlsberg Asia, har stærke markedspositioner og styrker Carlsbergs muligheder for vækst.

For Carlsberg Breweries var 2001 overordnet året, hvor Orklas drikkevareaktiviteter blev integreret i de hidtidige Carlsberg-aktiviteter. I Sverige etableredes Carlsberg Sverige, hvor også Pepsi blev introduceret. Coca-Cola blev integreret – helt eller delvist – i selskaberne i Danmark og Finland, og bryggeriet i Schweiz påbegyndte en restruktureringsproces. Samtidig hermed blev bemandingen på hovedkontoret reduceret og organisationen tilpasset til de nye udfordringer.

I Østeuropa viste BBH en betydelig profitabel vækst, og opkøbet af lokale bryggerier fortsatte. Carlsberg Breweries overtog endvidere aktiemajoriteten i Türk Tuborg, Tyrkiet og dannede det majoritetsejede polske bryggeriselskab Carlsberg Okocim gennem lokale akkvisitioner.

I Asien er etableringen af det nye joint-venture Carlsberg Asia forsinket, især på grund af manglende myndighedsgodkendelser.

Vesteuropa var i al væsentligt præget af stagnerende markeder og de deraf afledte nødvendige restruktureringsprojekter og omkostningstilpasning. Bryggerierne på samtlige markeder udviklede sig bedre end forventet på nær i Sverige, hvor der var problemer som følge af såvel et faldende marked som af omkostningsstrukturen i det nye og større Carlsberg Sverige.

### **Corporate Governance**

Der er i Danmark debat om Corporate Governance – eller god selskabsledelse – som især skyldes det såkaldte Nørby-udvalgs anbefalinger. Carlsberg følger nøje denne debat og har diskuteret anbefalingerne, som selskabet i overvejende grad allerede følger. Selskabet har i længere tid fulgt den internationale debat om emnet og vil fortsætte hermed.

### **Ny regnskabspraksis**

Der er i Danmark med virkning fra 1. januar 2002 vedtaget en ny Årsregnskabslov, som vil medføre

en række ændringer i forhold til Carlsberg-gruppens nuværende regnskabspraksis. Den væsentligste ændring vil være, at der fremover vil ske aktivering af koncerngoodwill og andre immaterielle anlægsaktiver samt amortisering/afskrivning herpå. Andre ændringer vil blandt andet omfatte aktivering af og afskrivning på returemballage, aktivering af indirekte produktionsomkostninger samt en præcisering af tidspunktet for hensættelser til restrukturering m.v.

Ændringen af regnskabspraksis er en betydelig arbejdsopgave, som forventes afsluttet ultimo marts 2002. Carlsberg vil umiddelbart herefter informere markedet om praksisændringens indflydelse på sammenligningstallene. I kvartalsmeddelelsen for 1. kvartal 2002 vil det således være muligt at foretage en nærmere præcisering af effekten af den nye regnskabspraksis på udsigterne for 2002.

Det skal fremhæves, at ændringerne alene er af regnskabsteknisk karakter og således ikke har effekt på selskabets cash flow/likviditet.

#### **Kvalitet**

Carlsbergs holdning til kvalitet har altid fulgt J.C. Jacobsens "De Gyldne Ord":

"Ved bryggeriernes drift skal det være det stadige formål uden hensyn til den øjeblikkelige fordel at udvikle fabrikationen til den størst mulige fuldkommenhed, således at disse bryggerier og deres produkt altid kan stå som et mønster og ved deres eksempel virke til, at ølbrygningen her i landet holdes på et højt og hæderligt standpunkt."

Kvalitet er en forudsætning for Carlsbergs succes. Vore produkter skal være af højeste kvalitet over hele kloden, og Carlsberg vil aldrig gå på kompromis med kvaliteten.

#### **Medarbejdere**

Alle medarbejdere i Gruppen har medvirket til at skabe de opnåede resultater.

Carlsberg gennemfører løbende et omfattende internationalt efteruddannelses- og udviklingsprogram. Etableringen af et aktieoptionsprogram for ledelsen i 2001 medvirker til at skabe et endnu større interessesammenfald mellem ledelsen og aktionærene. Der blev til direktion og ledende medarbejdere i Carlsberg A/S og Carlsberg

Breweries i 2001 uddelt i alt 111.500 optioner med en udnyttelseskurs på 405. I 2002 forventes uddelt optioner i nogenlunde samme antal som i 2001.

#### **Miljø, øl og samfund – "social aspects"**

Carlsberg arbejder aktivt for at reducere eventuelle negative påvirkninger af miljøet og for at optimere anvendelsen af naturlige ressourcer. I 2001 udgav Carlsberg Breweries for første gang en egentlig miljørapport.

Som brygger af et af verdens førende ølmærker deltager Carlsberg aktivt i den alkoholpolitiske debat. De alkoholpolitiske holdninger tydeliggøres internt ved informations- og uddannelsesaktiviteter og eksternt via arbejdet i Danmark i GODA (Foreningen Gode Alkoholdninger), Amsterdamgruppen og Den europæiske Bryggeriforening samt ved indgåelse af frivillige aftaler om retningslinier for markedsføring af alkoholholdige produkter.

#### **Den nære fremtid**

Carlsberg vil fortsat deltage i den internationale konsolidering af bryggeriindustrien.

På varemærkesiden vil "Carlsberg" yderligere blive profileret, ligesom troen på "glocal", den lokale styrke i et globalt perspektiv, vil komme til udtryk i fortsat udbygning af markedspositionerne for stærke regionale og lokale mærker.

Som følge af de sidste års opkøb af bryggerier vil arbejdet med at udnytte potentielle synergier blive videreført, ligesom Carlsberg fortsat aktivt vil tilpasse kapacitet og omkostninger til markedsituationen.

# Bestyrelse og Direktion/Ledelse

## Bestyrelse

**Poul Chr. Matthiessen**, født 1933  
Professor, dr.polit., Carlsbergfondet. (Formand) <sup>1)</sup>  
Bestyrelsesmedlem i Carlsberg Breweries A/S.  
Bestyrelsesformand i 5 ejendomsselskaber tilknyttet Carlsbergfondet. (2001)

**Palle Marcus**, født 1937  
Direktør. (Næstformand) <sup>2)</sup>  
Bestyrelsesformand i Coloplast A/S, Novo A/S og Carlsberg Breweries A/S (2001)

**Hans Andersen**, født 1955  
Bryggeriarbejder, Carlsberg Danmark A/S.  
(Medarbejdervalgt 1998)

**Torkild Andersen**, født 1934  
Professor, dr.phil.  
Bestyrelsesmedlem i 5 ejendomsselskaber tilknyttet Carlsbergfondet. (1998)

**Jens Bigum**, født 1938  
Administrerende direktør, Arla Foods amba.  
Bestyrelsesmedlem i Per Aarsleff A/S, LEC A/S, Carlsberg Breweries A/S samt selskaber med tilknytning til Arla Foods amba. (2001)

**Henning Dyremose**, født 1945  
Administrerende direktør og koncernchef, TDC A/S.  
Bestyrelsesformand i et antal selskaber med tilknytning til TDC A/S.  
Bestyrelsesnæstformand i Brødrene A. & O. Johansen A/S.  
Bestyrelsesmedlem i Carlsberg Breweries A/S. (1999)

**Preben Hedegaard**, født 1946  
Salgschauffør, Coca-Cola Tapperierne  
(Medarbejdervalgt 2001)

**Povl Krogsgaard-Larsen**, født 1941  
Professor, dr.pharm.  
Bestyrelsesmedlem i Acadia Pharmaceuticals A/S. (1999)

**Axel Michelsen**, født 1940  
Professor, dr.phil.  
(1998)

**Erik Dedenroth Olsen**, født 1949  
Fuldmægtig, Carlsberg Danmark A/S.  
(Medarbejdervalgt 1998)

**Per Øhrgaard**, født 1944  
Professor, dr.phil.  
Bestyrelsesmedlem i 5 ejendomsselskaber tilknyttet Carlsbergfondet. (1999)

<sup>1)</sup> Bestyrelsens formandskab.

( ) Angiver året for seneste valg til bestyrelsen i Carlsberg A/S.

## Direktion/Ledelse

**Jørn P. Jensen**, født 1964  
Administrerende direktør.  
Bestyrelsesmedlem i Coca-Cola Nordic Beverages A/S, Vingaarden A/S, Royal Scandinavia Holding Frederiksberg A/S og Carlsberg Breweries A/S.

**Klaus Bock**<sup>1)</sup>, født 1944  
Direktør, Forskning og udvikling.  
Bestyrelsesmedlem i Pharmexa A/S og Combio A/S.

**Jesper C. Bærnholdt**<sup>1)</sup>, født 1953  
Finansdirektør.<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Ikke anmeldt til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

<sup>2)</sup> Per Brøndum Andersen tiltrådt februar 2002.

### Andre ledende medarbejdere og stabsfunktioner:

Orla Kristensen, underdirektør	Ejendomme
Hans Henrik Schmidt, advokat	Sekretariat
Margrethe Skov, informationschef	Information
Finn Terkelsen, underdirektør	Fondsadministration



# Carlsberg-gruppen

## 5 års hoved- og nøgletal

	1996/97	1997/98	1998/99	1999/2000 (15 mdr.)	2000 (12 mdr.) <sup>1)</sup>	2001
<b>SALG AF ØL</b>						
- mio. hl <sup>2)</sup>						
Solgt i Danmark	4,5	4,2	4,0	4,7	3,8	<b>3,9</b>
Solgt uden for Danmark	26,8	31,1	33,0	46,3	36,0	<b>64,0</b>
Solgt i alt	31,3	35,3	37,0	51,0	39,8	<b>67,9</b>
<b>SALG AF LÆSKEDRIK</b>						
- mio. hl						
Solgt i Danmark	2,5	2,6	3,2	4,5	3,5	<b>3,3</b>
Solgt uden for Danmark	3,1	6,9	10,6	14,4	11,3	<b>17,0</b>
Solgt ialt	5,6	9,5	13,8	18,9	14,8	<b>20,3</b>
<b>ØL &amp; LÆSKEDRIK I ALT</b>	<b>36,9</b>	<b>44,8</b>	<b>50,8</b>	<b>69,9</b>	<b>54,6</b>	<b>88,2</b>
<b>HOVEDTAL - mio. kr.</b>						
<b>Indtjening</b>						
Omsætning	19.378	29.321	31.285	47.351	34.532	<b>46.975</b>
Afgifter	4.460	7.237	7.131	12.433	8.820	<b>12.515</b>
Nettoomsætning	14.918	22.084	24.154	34.918	25.712	<b>34.460</b>
Resultat af primær drift	1.255	1.554	1.673	2.934	2.087	<b>3.400</b>
Særlige poster, netto	-	243	79	428	428	<b>17</b>
Finansielle poster, netto	501	423	-119	-207	-253	<b>-58</b>
Resultat før skat	1.756	2.220	1.633	3.155	2.262	<b>3.359</b>
Koncern resultat	1.256	1.744	1.156	2.227	1.623	<b>2.616</b>
Carlsberg A/S' andel	1.242	1.641	1.164	2.133	1.646	<b>1.507</b>
<b>Balance</b>						
Anlægsaktiver	12.641	15.819	17.913	20.695		<b>25.093</b>
Omsætningsaktiver	12.287	15.133	11.976	14.296		<b>15.976</b>
Aktiekapital	1.278	1.278	1.278	1.278		<b>1.278</b>
Egenkapital	10.266	10.904	11.853	10.631		<b>12.513</b>
Langfristet gæld	2.394	4.976	5.623	6.009		<b>12.042</b>
Kortfristet gæld	8.838	11.118	9.071	15.220		<b>12.812</b>
Balancesum	24.928	30.952	29.889	34.991		<b>41.069</b>
Netto rentebærende gæld	-333	1.693	4.282	10.309		<b>10.918</b>
<b>Pengestrømme</b>						
Pengestrømme fra driftsaktivitet	2.323	2.357	1.821	2.305		<b>2.215</b>
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-1.254	-917	-1.459	-6.057		<b>-3.514</b>
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-516	785	-1.409	3.541		<b>2.302</b>

	1996/97	1997/98	1998/99	1999/2000 (15 mdr.)	2000 (12 mdr.) <sup>1)</sup>	2001
<b>Investeringer</b>						
Køb af materielle anlægsaktiver, netto	1.042	1.287	2.024	2.770		3.551
Køb og salg af virksomheder, netto	190	1.373	621	4.309		1.996
Af- og nedskrivninger	877	1.305	1.354	2.153		2.224
<b>Nøgletal</b>						
Overskudsgrad <sup>3)</sup>	8,4%	7,0%	6,9%	8,4%	8,1%	9,9%
Afkastningsgrad <sup>4)</sup>	8,1%	8,2%	7,3%	8,3%	7,4%	10,3%
Egenkapitalens forrentning <sup>5)</sup>	13,1%	16,5%	10,2%	15,8%	14,4%	22,6%
Soliditetsgrad <sup>6)</sup>	41,2%	35,2%	39,7%	30,4%	30,4%	30,5%
Gearing <sup>7)</sup>	-3,2%	15,5%	36,1%	97,0%	97,0%	87,3%
<b>Børsrelaterede nøgletal</b>						
Antal aktier	63.906	63.906	63.906	63.906		63.906
Resultat pr. (20 kr.) aktie <sup>8)</sup>	19,4	25,7	18,2	26,7	25,8	23,6
Cash flow pr. aktie <sup>9)</sup>	36,4	36,9	28,5	40,4		34,7
Indre værdi (kr. pr. aktie)	150,9	151,0	162,6	140,5		126,1
Børskurs ultimo året (B-aktier)	374,0	400,0	257,0	468,0		347,8
Udbytte pr. aktie	3,6	4,0	4,0	5,4		5,0
Payout ratio <sup>10)</sup>	18%	15%	22%	20%		21%
Price/Earnings <sup>11)</sup>	19,2	15,6	14,1	17,5		14,7
<b>Medarbejdere</b>						
Antal medarbejdere <sup>12)</sup>	18.081	20.589	21.906	23.641		27.368

- 1) Ureviderede sammenligningstal tilpasset kalenderåret 2000 reguleret for effekten af de foretagne ændringer i regnskabsgrundlaget
- 2) Salg af Carlsberg og Tuborg øl, herunder øl fremstillet på licens, samt andre ølmærker produceret på bryggerier i Carlsberg-gruppen og associerede virksomheder
- 3) Resultat af primær drift i procent af nettoomsætning
- 4) Resultat af primær drift i procent af gennemsnitlige operative aktiver
- 5) Koncernresultat i procent af gennemsnitlig egenkapital
- 6) Egenkapital ultimo i procent af samlede passiver
- 7) Rentebærende nettogæld i procent af egenkapitalen
- 8) Carlsberg A/S' andel af årets resultat pr. aktie á 20 kr.
- 9) Driftens pengestrøm i forhold til gennemsnitligt antal aktier
- 10) Udbyttebetaling i forhold til Carlsberg A/S' andel af resultatet
- 11) Børskurs i forhold til resultat pr. aktie
- 12) Inkl. samtlige medarbejdere i pro rata konsoliderede virksomheder





## Ledelsesberetning

### Kommentarer til regnskabet for det forløbne år (uændret regnskabspraksis)

#### Anvendt regnskabspraksis og sammenligningsgrundlag

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til årsregnskabsaflæggelsen for 1999/00, om end der er enkelte ændringer af indholdet af enkelte regnskabsposter som følge af indarbejdelsen af bl.a. Orklas drikkevareaktiviteter pr. 1. januar 2001, der er sket til bogførte værdier opgjort efter Carlsbergs regnskabspraksis.

Ved sammenligning med sidste regnskabsår skal man være opmærksom på ændringen i koncernstrukturen, herunder tilgangen af Orklas drikkevareaktiviteter og ændringen af cola-forretningen i Norden. Årsregnskabet for sidste år omfattede endvidere 15 måneder. I "5 års hoved- og nøgletal" er anført regnskabstal for såvel det officielle 15 måneders regnskab som for en sammenlignelig periode dækkende kalenderåret 2000 (12 måneder).

For at give relevante kommentarer til udviklingen i 2001 i forhold til 2000 er der i nærværende ledelsesberetning angivet sammenligningstal for kalenderåret 2000 (12 måneder).

Carlsbergs asiatiske aktiviteter blev ikke endeligt indskudt i Carlsberg Asia Holding Ltd. som følge af manglende myndighedsgodkendelser. De i regnskabet indregnede aktiviteter er baseret på Carlsbergs egne selskaber i henhold til den juridiske struktur i Asien før etableringen af Carlsberg Asia (som i år 2000). Carlsbergs selskaber/aktiviteter og joint-venture partnerens thailandske selskab forventes indskudt i Carlsberg Asia Holding Ltd. med virkning fra 1. januar 2002.

Carlsberg Breweries har i 2001 foretaget væsentlige akquisitioner i Polen og Tyrkiet. Resultatet fra disse virksomheder indgår i regnskabet fra henholdsvis august og juli måned. Akquisitionerne har ikke haft væsentlig indflydelse på den primære drift i 2001.

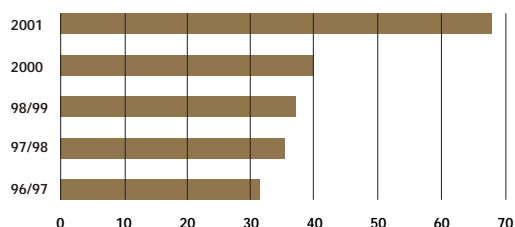
#### Omsætning

Salg i volumen af øl og læskedrik er steget med hhv. 15% og 23% i forhold til kalenderåret 2000 inkl. Orklas drikkevareaktiviteter. Nettoomsætningen (omsætning fratrukket afgifter) udgør 34.460 mio. kr. mod 25.712 mio. kr. i samme periode sidste år (+34%). Den øgede omsætning kan hovedsageligt henføres til tilgangen fra Orklas drikkevareaktiviteter, herunder især Østeuropa og købet af Feldschlösschen i Schweiz ultimo år 2000.

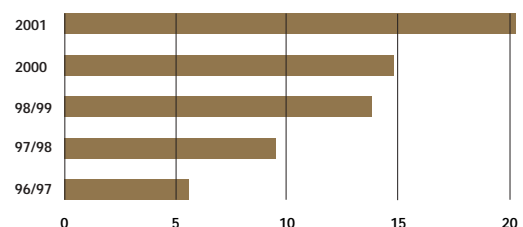
#### Resultat af primær drift

Resultat af primær drift udgør 3.400 mio. kr. mod 2.087 mio. kr. sidste år (+63%). Afskrivninger indgår heri med 2.224 mio. kr. i 2001 mod 1.737 mio. kr. i 2000. Resultatforbedringen kommer væsentligst fra tilgangen af Orklas drikkevareaktiviteter, fra betydelig vækst i Østeuropa og fra Vesteuropa, som samlet er lidt bedre end sidste år, primært drevet af tilgangen af Feldschlösschen, Schweiz og betydelig resultatfremgang i Sinebrychoff, Finland. Dog trækker Carlsberg Sverige, som har haft et klart utilfredsstillende år, i modsat retning. Inden for Carlsberg A/S' ejendomsaktiviteter har der været en tilfredsstillende udvikling, og resultat af primær drift er positivt påvirket af fortjeneste ved salg af ejendomme med ca. 218 mio. kr.

SALG AF ØL I ALT (MIO. HL) 12 mdr.



SALG AF LÆSKEDRIK I ALT (MIO. HL) 12 mdr.



### Særlige poster, netto

Heri indgår i lighed med tidligere år beløb af éngangskaraktér. Særlige poster, netto udgør 17 mio. kr. mod 428 mio. kr. sidste år. Som følge af den positive resultatudvikling i bryggeriet Vena i Rusland er der i 2001 tilbageført 200 mio. kr. vedrørende en tidligere foretagens nedskrivning. Der er endvidere foretaget nedskrivning med 200 mio. kr. af anlægsaktiver i bryggeriet Hannen i Tyskland, der fortsat er underskudsgivende.

### Finansielle poster, netto

Finansielle poster udgør -58 mio. kr. mod -253 mio. kr. i 2000. Reguleret for aktieavancer bl.a. fra salg af minoritetsaktierne i de thailandske bryggerier (netto 518 mio. kr.) andrager posten som forventet en nettoudgift på 576 mio. kr. De finansielle poster er i 2001 påvirket af renteudgifter i forbindelse med finansieringen af akquisitionerne i Tyrkiet og Polen i 2001 samt af akquisitionen i Schweiz i december 2000.

### Resultatet

Resultatet før skat og koncernresultatet udgør henholdsvis 3.359 mio. kr. (2.262 mio. kr. i 2000) og 2.616 mio. kr. (1.623 mio. kr. i 2000), hvilket er betydeligt over sidste år, først og fremmest som følge af tilgangen af virksomheder.

Skatteprocenten udgør 22,1% mod 29,4% sidste år (15 måneder). Den lavere skatteprocent skyldes især lavere skat på de relativt store aktieavancer samt lav skat i Baltic Beverages Holding (BBH).

Carlsberg A/S' andel af koncernresultatet udgør 1.507 mio. kr. mod 1.646 mio. kr. sidste år. Eksklu-

siv særlige poster og éngangsavance ved salg af aktier i thailandske bryggerier i 2001 blev resultatet lidt bedre end tidligere forventet (+2%).

### Egenkapital

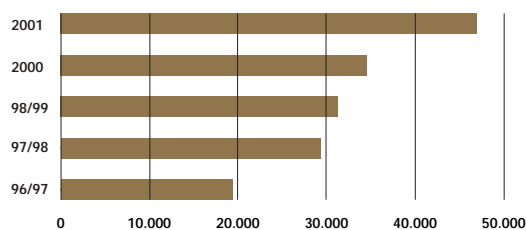
Egenkapitalen udgør 12.513 mio. kr. mod 10.631 mio. kr. sidste år. Moderselskabets andel af egenkapitalen udgør 8.059 mio. kr. mod 8.980 mio. kr. sidste år.

Egenkapitalen er positivt påvirket af årets resultat med fradrag af udbytte samt tilgang fra Orklas drikkevareaktiviteter m.m. (i alt 4,2 mia. kr.), og negativt påvirket af nedskrivning af koncerngoodwill og ændring af minoritetsinteresser (i alt 2,3 mia. kr.). Nedskrivning af koncerngoodwill med 1,6 mia. kr. hidrører væsentligst fra købet af Türk Tuborg i Tyrkiet og Piast i Polen.

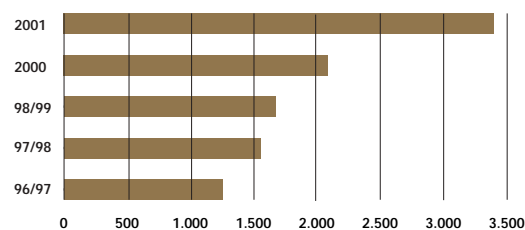
### Andre hensættelser

Andre hensættelser udgør 546 mio. kr., og der har i perioden været et forbrug svarende til det planlagte. Af hensættelserne vedrørende Coca-Cola Nordic Beverages a/s (CCNB) samt modtaget kompensation i forbindelse med Allied Domecq-aftalen (AD) i 1995/96 er forbrugt 172 mio. kr. før skat (mod 534 mio. kr. sidste år). Den resterende hensættelse vedrørende CCNB og AD udgør 78 mio. kr. efter skat og vil blive forbrugt i 2002. Til dækning af omkostninger i forbindelse med den nye struktur i Asien er der hensat 100 mio. kr. af avancen fra salget af thailandske aktier.

OMSÆTNING (MIO. KR.) 12 mdr.



RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT (MIO. KR.) 12 mdr.



### Investeringer

Årets samlede investeringer udgør 5,5 mia. kr., mod 7,1 mia. kr. sidste år (15 måneder). Investeringerne vedrører primært nye produktionsanlæg i Vesteuropa og i BBH samt køb af aktier i Türk Tuborg, Tyrkiet og Piast, Polen.

### Likviditet og netto rentebærende gæld

Cash flow fra driften udgør 2,2 mia. kr. mod 2,3 mia. kr. sidste år (15 måneder) og frit cash flow udgør -1,3 mia. kr. mod -3,8 mia. kr. (15 måneder) sidste år. Der er i Carlsberg Breweries igangsat projekter med henblik på reduktion af investeret kapital.

Den netto rentebærende gæld udgør 10,9 mia. kr., mod 10,3 mia. kr. sidste år. Dette følger naturligt af omfanget af investeringer, jf. ovenfor, reduceret med pengestrømmen fra driften.

Likviditetsberedskabet, som er sammensat af likvide beholdninger og børsnoterede værdipapirer, udgør pr. 31. december 2001 3,3 mia. kr. opgjort efter de officielle børskurser. Hertil kan lægges uudnyttede kreditfaciliteter i størrelsesordenen 4,4 mia. kr.

### Volumen

Det samlede salg af øl i Carlsberg-gruppen er i det forløbne år øget med 9,0 mio. hl til 67,9 mio. hl (+15%). Det globale ølkonsum stiger fortsat, dog med store regionale forskelle. Læskedriksalget udgør 20,3 mio. hl mod 16,5 mio. hl sidste år.

### Udviklingen i de enkelte regioner

Nedenfor er de tre regioner i Carlsberg Breweries A/S gennemgået med reference til proforma sam-

menligningstal, inklusive Orklas drikkevareaktiviteter, for 2000.

### Vesteuropa:

Mio. kr.	2000 (*)	2001	Δ %
Nettoomsætning	22.567	26.294	+16,5
Resultat af primær drift	1.799	1.899	+5,6
Overskudsgrad (%)	8,0	7,2	-0,8
Salg af øl (mio. hl)	25,3	27,2	+7,5
Salg af læskedrik (mio. hl)	13,9	17,4	+25,2

(\*) Proforma sammenlignelige tal for år 2000 (12 måneder)

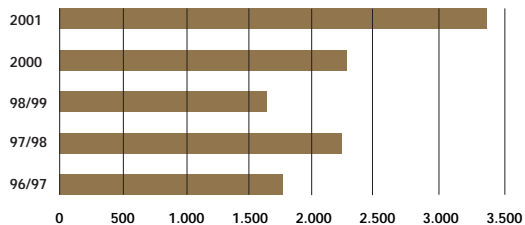
Nettoomsætningen steg med 3.727 mio. kr. (16,5%), hvilket i al væsentlighed kan henføres til købet af Feldschlösschen, Schweiz, som i 2000 kun indgik med 1 måned.

Resultat af primær drift var større end sidste år, hvilket kan henføres til købet af Feldschlösschen samt til betydelig resultatfremgang i Sinebrychoff, Finland. Overskudsgraden faldt fra 8,0% i 2000 til 7,2% i 2001, hvilket skyldes det utilfredsstillende resultat i Sverige. Eksklusiv Sverige ville overskudsgraden i 2001 være 8,7% mod 8,6% i 2000.

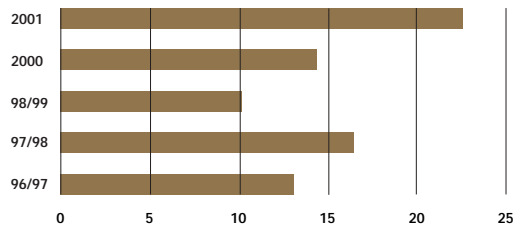
Salget af øl og læskedrik i Danmark er svagt faldende. Resultatet er på niveau med sidste år, bl.a. som følge af fortsat effektivisering af forretningsprocesser. Carlsberg Danmark er i gang med integrationen af Coca-Cola forretningen, hvilket følger de lagte planer.

Carlsberg-Tetley, Storbritannien, har en svagt stigende markedsandel i et stagnerende marked med et resultat, der var bedre end forventningerne omend lavere end sidste år. Efter en svag start på året blev udviklingen i de efterfølgende perioder mere positiv.

RESULTAT FØR SKAT (MIO. KR.) 12 mdr.



EGENKAPITALENS FORRENTNING (%) 12 mdr.



Feldschlösschen, Schweiz, har udviklet sig bedre end forventet og bidrager således tilfredsstillende til resultatet. Restruktureringen følger de lagte planer, og effekten heraf forventes fortsat i løbet af 2002.

Carlsberg Sverige, Sverige, realiserede en utilfredsstillende indtjening. Den negative markedsudvikling i især de første 6 måneder af året bidrog væsentligt til resultatudviklingen, men også uventet store omkostninger i forbindelse med integrationen af Falcon og Pripps samt introduktionen af Pepsi påvirkede resultatet negativt. Integrationen af bryggerierne kræver store ressourcer, og synergiene herfra forventes realiseret i 2002 og 2003.

Sinebrychoff, Finland, fik resultatmæssig betydelig fremgang på baggrund af stigende markedsandel og forbedret produktivitet. Selskabet har i årets løb integreret Coca-Cola forretningen i selskabets organisation og herved øget effektiviteten.

Ringnes, Norge, har opnået en mindre fremgang i resultatet på trods af et lidt mindre samlet volumen.

Carlsberg Italia, Italien, har som følge af køb af distributionsselskaber øget markedsandelen og forbedret resultatet i et svagt stigende marked. Carlsberg Italia ejes pr. 1. januar 2002 100% af Carlsberg Breweries.

Unicer Bebidas, Portugal, har i et svagt marked fastholdt markedsandelen og indtjeningen.

I Hannen, Tyskland, arbejdes fortsat under vanskelige markedsforhold, og resultatet er utilfredsstillende, jf. kommentarerne til særlige poster.

#### Østeuropa:

Mio. kr.	2000 (*)	2001	Δ %
Nettoomsætning	3.970	6.062	+52,7
Resultat af primær drift	708	1.183	+67,1
Overskudsgrad (%)	17,8	19,5	+1,7
Salg af øl (mio. hl)	23,0	29,4	+27,8

(\*) Proforma sammenlignelige tal for år 2000 (12 måneder)

Nettoomsætningen steg med 52,7% til 6.062 mio. kr., hvilket skyldes vækst i BBH og Vena samt konsolidering af de tilkøbte virksomheder Türk Tuborg, Tyrkiet og Piast, Polen.

Resultat af primær drift steg med 67,1% til 1.183 mio. kr. mod 708 mio. kr. sidste år. Forøgelsen skyldes primært organisk vækst i omsætning og resultat i Rusland.

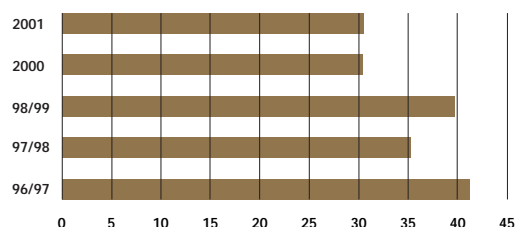
I BBH steg nettoomsætningen med 54% til 3.659 mio. kr. Den samlede fremgang i ølvolumen på 30% skyldes organisk vækst. BBH har øget sin markedsandel i Rusland til 30%, svarende til en forøgelse på ca. 3%-point i forhold til sidste år. Selskabet har således fortsat sin stærke fremgang med hensyn til såvel volumen som resultat.

Vena, Rusland, udviste betydelig vækst og har vendt sidste års negative resultat til et meget tilfredsstillende resultat.

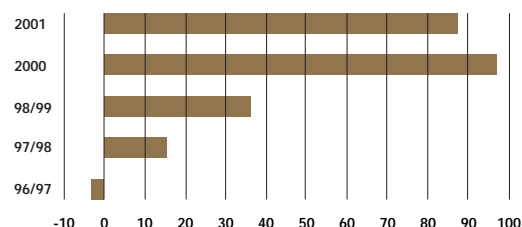
I Carlsberg Okocim, Polen, er implementeringen af den nye struktur – som forventes at være operativ i løbet af 2. kvartal 2002 - påbegyndt. Markedsudviklingen har været svagere end forventet og resultatet utilfredsstillende. Bryggeriet Piast er konsolideret med virkning fra 1. august 2001.

Carlsberg Breweries øgede sin ejerandel i Türk Tuborg, Tyrkiet, til 82,46%. Selskabet har haft vanskelige markedsconditioner og udviser et beske-

SOLIDITETSGRAD (%)



GEARING (%)





dent negativt resultat af primær drift. Bryggeriet er konsolideret med virkning fra 1. juli 2001.

#### Asien:

Mio. kr.	2000 (*)	2001	Δ %
Nettoomsætning	1.842	1.891	+2,7
Resultat af primær drift	355	417	+17,5
Overskudsgrad (%)	19,3	22,1	+2,8
Salg af øl (mio. hl)	10,5	11,3	+7,6

(\*) Proforma sammenlignelige tal for år 2000 (12 måneder)

Nettoomsætningen steg med 2,7% til 1.891 mio. kr. Der var en mindre fremgang i de fleste markeder.

Resultat af primær drift steg med 17,5% til 417 mio. kr. Fremgangen skyldes primært salget af det tabsgivende bryggeri i Kina sidste år.

#### Andre forhold i Carlsberg Breweries:

Carlsberg Breweries har i 2001 igangsat en række resultatforbedringsprojekter i flere virksomheder. Dette har også været tilfældet for hovedkontoret i København, hvor stabsfunktionerne er reduceret væsentligt. Effekten heraf forventes realiseret i løbet af 2002.

#### Andre aktiviteter i Carlsberg-gruppen

##### Royal Scandinavia

Det associerede selskab Royal Scandinavia (ejerandel 28%) er underskudsgivende. I resultat af primær drift indgår Royal Scandinavia med -47 mio. kr. Investeringen i Royal Scandinavia er bogført til 0. Der gennemføres en række restruktureringsprojekter i virksomheden.

#### Ejendomme

I 2001 er der solgt ejendomme med en samlet fortjeneste på ca. 218 mio. kr., som indgår i resultat af primær drift. Der har inden for ejendomsområdet været betydelig højere aktivitet end tidligere, hvilket har medført en tilfredsstillende indtjening.

#### Ny regnskabspraksis

Der er i Danmark med virkning fra 1. januar 2002 vedtaget en ny Årsregnskabslov, som vil medføre en række ændringer i forhold til Carlsberg-gruppens nuværende regnskabspraksis. Den væsentligste ændring vil være, at der fremover vil ske aktivering af koncerngoodwill og andre immaterielle anlægsaktiver samt amortisering/afskrivning herpå. Andre ændringer vil blandt andet omfatte aktivering af og afskrivning på retureballage, aktivering af indirekte produktionsomkostninger samt en præcisering af praksis for hensættelser til restrukturerings m.v.

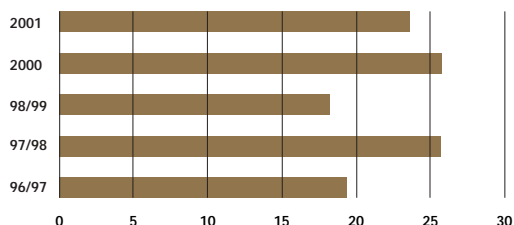
Ændringen af regnskabspraksis er en betydelig arbejdsopgave, som forventes afsluttet ultimo marts 2002. Carlsberg vil umiddelbart herefter informere markedet om praksisændringens indflydelse på sammenligningstallene. I kvartalsmeddelelsen for 1. kvartal 2002 vil det være muligt at foretage en præcisering af den effekt, den nye regnskabspraksis vil få på forventningerne til 2002.

Ændringerne er alene af regnskabsteknisk karakter og har ikke effekt på selskabets cash flow/likviditet.

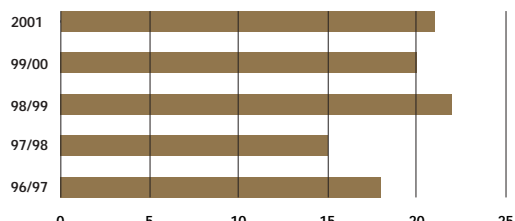
#### Resultatforventninger

Den positive forventning til resultatet af restruktureringsprojekterne i Vesteuropa og de forventede synergier fra sammenlægningen i virksomhederne i

RESULTAT PR. (20 KR.) AKTIE 12 mdr.



PAYOUT RATIO %



henholdsvis Sverige og Polen samt fortsat forventning til vækst i Østeuropa vil tilsammen bidrage positivt til Carlsberg-gruppens primære driftsindtjening. Hertil kommer, at aftalen om partnerskabet i Asien indregnes i resultatet fra 1. januar 2002.

På den baggrund forventer Carlsberg-gruppen for 2002 - efter nugældende regnskabspraksis - omsætningsvækst samt et resultat af primær drift, der er 10-12% større end i 2001. I 2002 forventes en relativt større andel af koncernens resultat at komme fra Carlsberg Breweries.

På grund af de betydelige investeringer i virksomhedskøb og materielle anlægsaktiver i de seneste år vil de finansielle poster også i det kommende år være negative og betydeligt højere end i 2001, der var positivt påvirket af store aktieavancer.

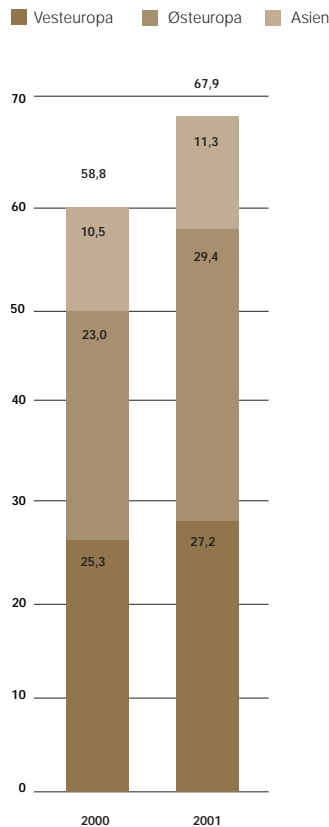
### Incitamentsprogrammer

Til direktion og andre ledende medarbejdere i Carlsberg A/S og Carlsberg Breweries A/S, i alt 44 medarbejdere, blev der i 2001 uddelt i alt 111.500 aktieoptioner med en udnyttelseskurs på 405. I 2002 forventes uddelt optioner i nogenlunde samme antal som i 2001.

### Udsagn om fremtiden

De udsagn om fremtiden, der er indeholdt i denne meddelelse, afspejler ledelsens forventninger til fremtidige begivenheder og økonomiske resultater samt til konjunkturerne på de væsentligste markeder og udviklingen på de internationale penge-, valuta- og rentemarkeder. Udsagn vedrørende fremtiden vil ifølge sagens natur altid være forbundet med usikkerhed, og de realiserede resultater vil derfor kunne afvige væsentligt fra de anførte forventninger. I den forbindelse henledes opmærksomheden på, at der især i Vesteuropa i 2001 er påbegyndt en række omfattende integrations-, rationaliserings- og restruktureringsprojekter, hvorfor resultatforventningerne også af den grund er behæftet med usikkerhed. De i resultatforventningerne for 2002 indregnede synergier er væsentlige, og alt i alt er periodiseringen af projekternes samlede indtægter og omkostninger usikker på grund af projekternes omfang. I Asien er Carlsbergs aktiviteter fortsat ikke endeligt indskudt i Carlsberg Asia Holding Ltd. Carlsberg er part i visse retssager. Afgørelserne eller fortsættelserne af disse retssager

CARLSBERG BREWERIES SALG  
MIO. HL ØL, 12 MDR.



forventes ikke at ville have væsentlig negativ indflydelse på Carlsberg-gruppens økonomiske stilling. Herunder skal nævnes, at EU-Kommissionen i maj 2000 foretog et "dawn-raid" hos Carlsberg A/S for at undersøge, om der findes aftaler eller samordnet praksis med andre større bryggerier om fordeling af markeder for øl inden for EØS.

### Generalforsamling

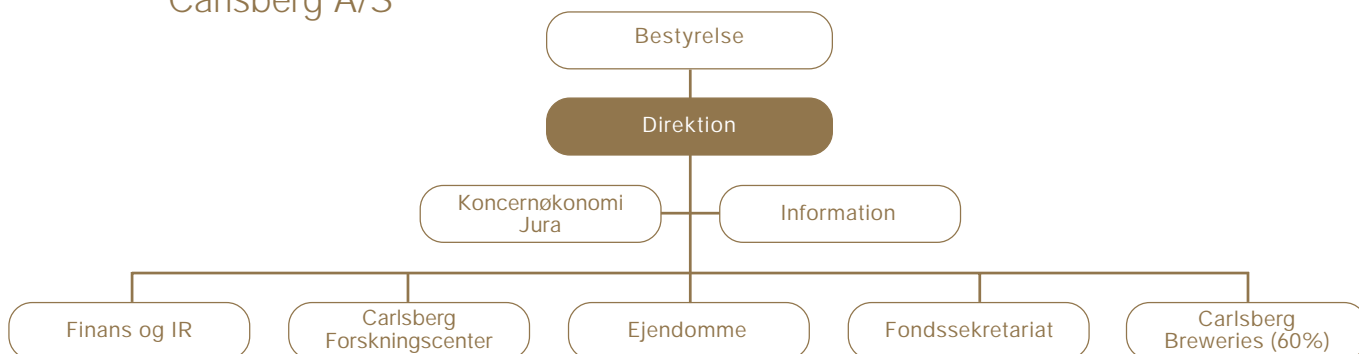
Generalforsamling afholdes mandag den 18. marts 2002 kl. 16.30 i Tivolis Koncertsal.

### Bestyrelsesbeslutninger og forslag til generalforsamlingen

Bestyrelsen foreslår, at der betales udbytte med 5,00 kr. pr. 20 kr. aktie, svarende til 25% af aktiekapitalen, mod 5,40 kr. pr. 20 kr. aktie sidste år (15 måneder). Hertil medgår 320 mio. kr. (345 mio. kr.). Det resterende overskud på 1.187 mio. kr. foreslås henlagt til reserver.

# Organisation og koncernoversigt

## Carlsberg A/S



## Koncernoversigt

	Kapitalandel	Nominal selskabskapital i 1.000	Valuta
<b>CARLSBERG A/S</b>			
Aktiekapital DKK 1.278.125.640			
<b>Bryggerivirksomheder</b>			
<b>Danmark</b>			
Carlsberg Breweries A/S, København	● 60%	500.000	DKK
<b>Øvrige virksomheder</b>			
Investeringsselskabet af 17. januar 1991 A/S, København	● 100%	14.500	DKK
Ejendomsaktieselskabet af 4. marts 1982, København	● 100%	9.500	DKK
Ejendomsaktieselskabet Tuborg Nord B, København	● 100%	25.000	DKK
Ejendomsinteressentskabet Tuborg Nord B			
Ejendomsaktieselskabet Tuborg Nord C, København	● 100%	10.000	DKK
Ejendomsaktieselskabet Tuborg Nord D, København	● 100%	10.000	DKK
Vingaarden A/S, Odense	■ 40%	15.000	DKK
Royal Scandinavia Holding Frederiksberg A/S, København	■ 28%	100.500	DKK
Royal Scandinavia A/S, København			
Combio A/S, København	■ 33%	1.092	DKK
Coca-Cola Nordic Beverages a/s, Hellerup *)	■ 51%	10.000	DKK

● Dattervirksomhed

■ Øvrig associeret virksomhed

\*) Se koncernoversigten i regnskabet.

## Corporate Governance i Carlsberg-gruppen



Corporate Governance eller god selskabsledelse er de mål et selskab styres efter og de overordnede principper og strukturer, der regulerer samspillet mellem ledelsesorganerne i selskabet, ejerne samt andre, der direkte berøres af selskabets dispositioner og virksomhed.

Carlsberg følger løbende den internationale udvikling og den danske debat om god selskabsledelse; herunder på det seneste det danske Nørbyudvalgs anbefalinger om god selskabsledelse, som er behandlet af bestyrelsen.

Grundlaget for Corporate Governance er bl.a. aktieselskabsloven, årsregnskabsloven, værdipapirhandelsloven, "Regler for notering på Københavns Fondsbørs A/S" mv. samt selskabernes vedtægter. Hertil kommer en række interne procedurer, der skal sikre en aktiv, sikker og lønsom styring af virksomhederne.

Bestyrelserne i Carlsberg A/S, Carlsberg Breweries A/S og øvrige selskaber i Gruppen påser, at direktionerne overholder de af bestyrelser-

ne besluttede målsætninger og forretningsgange. Orientering fra direktion til bestyrelse i respektive selskaber sker såvel ved møder som ved skriftlig og mundtlig rapportering. Denne rapportering omfatter blandt andet udviklingen i omverdenen, forretningens gang, selskabets lønsomhed og den økonomiske stilling for selskabet/koncernen. Bestyrelserne mødes som hovedregel 5-6 gange om året, og der afholdes normalt én gang årligt et daglangt møde mellem bestyrelse og direktion, hvor selskabets vision, mål og strategi er på dagsordenen. Bestyrelserne træffer bl.a. beslutninger om akquisitioner, større investeringer og frasalg, tilvejebringelse af kapital, langsigtede forpligtelser og betydningsfulde operationelle forhold.

Bestyrelsen vurderer de forskellige risikofaktorer, som bl.a. Gruppens betydelige engagement i international virksomhed indebærer. Dette sker bl.a. i form af en bedømmelse af og opstilling af politikker for finansielle risici, herunder valutakurs- og renteændringer på de finansielle markeder, samt forsikrings- og miljøforhold.

Bestyrelsen overvåger endvidere de særlige risikofaktorer i forretningsgrundlaget, som Gruppens markedsføring af alkoholholdige drikkevarer indebærer.

Bestyrelserne ansætter den administrerende direktør og andre direktionsmedlemmer, der indgår i den samlede direktion, som under ledelse af den administrerende direktør har ansvaret for tilrettelæggelse og gennemførelse af de strategiske planer. Den administrerende direktør er ikke medlem af de respektive bestyrelser, men deltager sammen med øvrige direktionsmedlemmer i bestyrelsesmøderne.

#### **Carlsbergfondet**

Carlsberg A/S' største aktionær er Carlsbergfondet ("Fondet"), som er forpligtet til at eje mindst 51% af Carlsberg A/S' aktiekapital, og som ved udgangen af regnskabsåret 2001 fortsat ejer 55,2%. S sammensætningen af A- og B-aktier i Carlsbergfondet medfører, at Fondet har 80,1% af stemmerne på generalforsamlinger.

Fondets direktion udgør en væsentlig del af Carlsberg A/S' bestyrelse, og Fondets direktionsformand er formand for Carlsberg A/S' bestyrelse. Fondets fundats og statutter pålægger Fondet særlige forpligtelser og rettigheder i relation til Carlsberg A/S. Dette indebærer blandt andet, at Carlsberg A/S skal afholde udgifterne til driften af Carlsberg Laboratorium. Det er således Carlsberg A/S' bestyrelse, der godkender budgettet for Laboratoriet, som årligt modtager et tilskud på 9% af Fondets uddelinger på godt 100 mio. kr. Carlsberg Laboratorium indgår som en selvstændig enhed i Carlsberg Forskningscenter.

Carlsberg A/S har i forhold til Fondet tillige særlige forpligtelser, der relaterer sig til det i Valby ejede grund- og bygningsareal, som har til formål at sikre bevarelsen af historiske bygninger.

#### **Carlsberg A/S' bestyrelse og direktion**

Bestyrelsen for Carlsberg A/S er for så vidt angår de aktionærvalgte repræsentanter uændret.

Bestyrelsens formand og næstformand udgør Formandskabet, der sammen med den administrerende direktør blandt andet tilrettelægger bestyrelsesmøderne. I forbindelse med salget af den bestemmende aktiepost i Royal Scandinavia A/S fratrådte 1. februar 2001 de medarbejdervalgte repræsentanter i bestyrelsen, overglasurmaler Jens Larsen og sølvsmed John Petersen. Samme dato indtrådte salgsschauffør Preben Hedegaard i bestyrelsen.

Koncerndirektør Jørn P. Jensen tiltrådte 14. februar 2001 som administrerende direktør for Carlsberg A/S, og samme dato fratrådte den øvrige direktion i Carlsberg A/S for at indtræde i direktionen for Carlsberg Breweries A/S.

#### **Carlsberg Breweries**

Carlsberg Breweries A/S rummer alle Carlsberg-gruppens aktiviteter inden for øl- og læskedrik. Carlsberg A/S er majoritetsaktionær i Carlsberg Breweries med en ejerandel på 60%.

Carlsberg Breweries påbegyndte sine egentlige aktiviteter 1. januar 2001, hvor de nødvendige myndighedsgodkendelser forelå. Første hele regnskabsår er således kalenderåret 2001. Selskabet omfatter i hovedsagen Carlsbergs øl- og læskedrikaktiviteter i ind- og udland samt Orklas øl- og læskedrikaktiviteter. Virksomheder og aktiviteter uden for den direkte øl- og læskedrikvirksomhed ligger fortsat i henholdsvis Carlsberg A/S og Orkla ASA.

Carlsberg A/S har bevaret ejerskabet til varemærket Carlsberg, og Carlsberg Breweries har brugsret til mærket inden for drikkevarer. Ejendomsretten til Tuborg-mærket og andre varemærker for øl og læskedrik er overdraget til Carlsberg Breweries A/S.

Aktionærene i Carlsberg Breweries har bl.a. aftalt, at en væsentlig del af årets resultat udbetales som udbytte.

Bestyrelsen i Carlsberg Breweries har 8 aktionærvalgte repræsentanter, 5 udpeget af Carlsberg A/S, 3 af Orkla ASA, hvortil kommer 4 medarbej-

derrepræsentanter, der forventes at indtræde primo 2002. Formand og næstformand udpeges af henholdsvis Carlsberg A/S og Orkla ASA. Bestyrelsen vil overvejende bestå af medlemmer med forretningsmæssig baggrund.

Koncerndirektør Nils S. Andersen afløste 1. september 2001 Flemming Lindeløv som administrerende direktør og koncernchef. Samme dato udtrådte koncerndirektør Michael C. Luul af direktionen for at varetage opgaven som administrerende direktør for Carlsberg Asia Ltd. med bopæl i Singapore.

Direktionen i Carlsberg Breweries omfatter herefter administrerende direktør og koncernchef Nils S. Andersen, samt koncerndirektørerne Paul Bergqvist og Bjørn Erik Næss.

### Investor Relations

Der er indført et nyt Investor Relations-program med henblik på at sikre en tættere dialog mellem Carlsberg A/S og aktionærer og mellem selskab og finansanalytikere.

Der er iværksat og vil fremdeles blive gennemført en række internationale "roadshows" og møder for investorer og analytikere. I forbindelse med offentliggørelsen af delårsrapporterne har der været afholdt møder for analytikere og presse, investormøder samt gennemført telefonkonferencer.

Carlsberg A/S har påbegyndt udsendelsen af *Carlsberg Nyt* til samtlige navnenoterede aktionærer i forbindelse med offentliggørelsen af selskabets delårsrapporter. Carlsberg Nyt indeholder udover meddelelserne til Københavns Fondsbørs en orientering om periodens vigtigste begivenheder og tiltag inden for Carlsberg Breweries og de øvrige aktiviteter inden for Carlsberg-gruppen.

Carlsbergs hjemmeside, [www.carlsberg.com](http://www.carlsberg.com), hvis indhold både i forbindelse med emner og tilgængelighed løbende tilpasses, har et særligt afsnit vedrørende Investor Relations bl.a. med en såkaldt interaktiv præsentation af selskabets årsrapport.

### Incitamentsprogram

Bestyrelsen for Carlsberg A/S besluttede i 2001 at etablere et aktieoptionsprogram for koncerndirek-

tionen og en række ledende medarbejdere i Carlsberg-gruppen. Programmet blev etableret for årene 2001 og 2002, hvorefter ordningen vil blive evalueret.

Carlsberg A/S' forpligtelse afdækkes gennem beholdning og køb af egne aktier.

Ordningen giver koncerndirektionen og en række ledende medarbejdere ret til at købe B-aktier i Carlsberg A/S efter 3 år og indtil 8 år efter tildeling.

Udnyttelseskursen fastsættes som et gennemsnit af de første 5 børsdage efter offentliggørelse af årsregnskabsmeddelelsen for Carlsberg A/S.

I 2001 omfattede ordningen 44 personer og 111.500 optioner til en samlet værdi efter Black & Schooles formel på ca. 6,7 mio. kr. For 2002 drejer det sig om 39 personer og 105.500 optioner. Ultimo 2001 var ingen af disse optioner udnyttet.

Optionsprogrammet vil blive suppleret med årlige bonusordninger.

Det samlede incitamentsprogram vil således sikre, at en større del af den samlede aflønning fremover gøres præstationsafhængig.

Formålet med ordningerne er at skabe endnu større interessesammenfald mellem selskabets ledelse og aktionærene, idet ordningerne vil tilgodese såvel kort- som langsigtede mål.

### Konkurrencelovgivning

Gruppen bruger sin indflydelse på at sikre, at datterselskaber og associerede selskaber overholder konkurrencelovgivningen, og i den forbindelse er det blevet indskærpet bryggerier, hvori Carlsberg Breweries har en kontrollerende aktiepost, at overholde gældende konkurrencelovgivning.

De juridiske afdelinger er derfor med stærk støtte fra ledelsen i gang med at gennemføre et juridisk håndhævelsesprogram, Legal Compliance Programme, i Carlsberg Breweries og i Gruppens øvrige selskaber. Når programmet er endeligt implementeret, vil det primært bestå af en Compliance Manual, der er skræddersyet til de pågældende selskaber, og som vil blive løbende opdateret og anvendt i den regelmæssige interne undervisning i konkurrencelovgivning.

## Aktionærinformation

### Aktier

Carlsberg A/S' aktier er noteret på Københavns Fondsbørs i klasserne Carlsberg A og Carlsberg B. Aktierne handles i stk. à nominelt 20 kr. A-aktierne har 20 stemmer pr. aktie og B-aktierne har 2 stemmer pr. aktie.

Der er 35,3 mio. stk. Carlsberg A-aktier (705 mio. kr. nominelt) og 28,6 mio. stk. Carlsberg B-aktier (573 mio. kr. nominelt), i alt 1.278 mio. kr. nominelt.

Carlsberg B-aktien indgår i KFX-indekset, og omsætningen var i regnskabsperioden på 49,1 mio. stk. til en værdi af ca. 18,8 mia. kr. Året før (15 måneder) var omsætningen på 36,6 mio. stk. til en værdi af ca. 10,7 mia. kr.

I regnskabsåret 2001 var højeste kurs for Carlsberg B-aktien 490 og laveste kurs 330. Højeste og laveste kurs i 1999/00 var hhv. 468 og 223.

Carlsbergs markedsværdi var ultimo 2001 20,9 mia. kr. mod 28,8 mia. kr. året før. Carlsberg B-aktiens ultimo kurs var 348 mod 468 ultimo 1999/00.

### Aktionærsammensætning

Carlsbergfondet ejer 55,21% af aktiekapitalen – fordelt på 29.985.914 stk. A-aktier og 5.297.344 stk. B-aktier (ifølge meddelelse af 11. september 2001). Der er pr. 14.02.2002 ikke meddelt andre aktionærer med en ejerandel over 5%.

Af de i alt ca. 20.000 aktionærer er de ca. 16.000 noteret i selskabets aktiebog. De navne-noterede aktionærer repræsenterede pr. 31.12.2001 en samlet kapital på 1.078 mio. kr. svarende til 84% af aktiekapitalen.

Carlsberg har ved en gennemgang af selskabets aktiebog samt en analyse af udenlandske in-

stitutionelle aktionærer identificeret følgende ejerandele ved udgangen af regnskabsåret:

%	2000	2001
<b>Carlsbergfondet</b>	<b>55,21</b>	<b>55,21</b>
<b>Danmark</b>		
- institutionelle investorer		
• Pensionskasser	14,10	11,00
• Andre institutionelle investorer	9,50	3,00
<b>Danmark i alt</b>	<b>78,81</b>	<b>69,21</b>
<b>Udland</b>		
- institutionelle investorer		
• Nordamerika	9,60	7,60
• Storbritannien	2,10	6,40
• Øvrige Europa og resten af verden	1,70	1,30
<b>Udland i alt</b>	<b>13,40</b>	<b>15,30</b>
<b>Ikke-identificerede aktionærer</b>	<b>7,79</b>	<b>15,49</b>
<b>I alt</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Andelen af identificerede danske institutionelle investorer er i perioden faldet fra 23,6% til 14%, medens andelen af udenlandske institutionelle investorer er steget fra 13,4% til 15,3%. Herudover antages en stor del af de ikke identificerede aktionærer at være udenlandske investorer.

### Investor Relations

Carlsberg arbejder for en åben og direkte kommunikation med aktiemarkedet og holder løbende møder med eksisterende og potentielle investorer

### Aktiereferencer

Aktie klasse	Pålydende værdi	Antal	Aktie kapital DKK	Stemmer pr. aktie	Fondskode	Bloomberg	Reuters
A	20	35.257.090	705.141.800	20	DK001018167-6	CARLA DC	CARCa.CO
B	20	28.649.192	572.983.840	2	DK001018175-9	CARLB DC	CARCb.CO
		63.906.282	1.278.125.640				

og aktieanalytikere i ind- og udland. På [www.carlsberg.com/investor](http://www.carlsberg.com/investor) findes relevante investatoroplysninger, herunder Carlsbergs investorpræsentationer, fondsbørsmeddelelser, regnskaber samt Carlsberg Nyt.

Carlsberg Investor Relations  
Valby Langgade 1  
2500 Valby  
Telefon: 3327 1541  
Fax: 3327 4850  
E-post: [investor.relations@carlsberg.com](mailto:investor.relations@carlsberg.com)

#### Aktiebog

Carlsbergs aktiebog administreres af Danske Bank  
Holmens Kanal 2-12  
1092 København K  
Telefon: 4339 2885

Aktier kan noteres på navn ved henvendelse til det pengeinstitut, hvor aktierne ligger i depot. Navne-noterede aktionærer modtager automatisk regnskabsmeddelelser, årsrapporter, Carlsberg Nyt samt invitation til Carlsbergs generalforsamling.

#### Udbytte

Det indstilles til generalforsamlingen den 18. marts 2002, at der udbetales et udbytte på 5,00 kr. pr. aktie. Udbetaling af udbytte sker automatisk via Værdipapircentralen.

#### Aktierelaterede nøgletal

	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00 <sup>1)</sup>	2001
Pris pr. B-aktie, ultimo	374	400	257	468	348
Cash flow pr. aktie	36,4	36,9	28,5	40,4	34,7
Earnings pr. aktie	19,4	25,7	18,2	26,7	23,6
Udbytte pr. aktie	3,60	4,00	4,00	5,40	5,00
Markedsværdi mia., ultimo	23,8	24,5	16,4	28,8	20,9
Price earnings ratio	19,2	15,6	14,1	17,5	14,7
Pay-out ratio	18%	15%	22%	20%	21%

<sup>1)</sup> 15 måneder

#### Finansiell Kalender

18. marts 2002	Generalforsamling
22. marts 2002	Udbetaling af dividende
8. maj 2002	Delårsrapport, 1. kvartal 2002
8. august 2002	Delårsrapport, Halvårsmeddelelse
7. november 2002	Delårsrapport, 3. kvartal 2002



**Analytikere**

Følgende institutioner følger løbende udviklingen i Carlsberg:

**Danmark**

Alfred Berg	Jesper Breitenstein
Carnegie	Julie Quist
Danske Securities	Peter Kondrup
Enskilda Securities	Hans Gregersen
Handelsbanken	Karina Olsen
Jyske Analyser	Ulla Mouritsen
Nordea Securities	Lars Topholm
Sydbank	Stig Nyman

**Storbritannien**

BNP Paribas	Nickolas Faes
CAI Cheuvreux	Frans Hoyer
Cazenove	Sandy Soames, Matthew Webb
Credit Suisse First Boston	Michael Bleakley, Ian Schackleton, Sonya Ghobrial
Deutsche Bank	Nick Bevan, Eadie Greame
Dresdner Kleinwort Benson	Ralf Knabe, Robert Cumming
HSBC	Simon Hales
Lehman Brothers	John Wakely, Andrew Gowen
Merrill Lynch	Mark Blythman
Morgan Stanley	Alexandra Oldroyd
West LB Panmure	Stuart Price

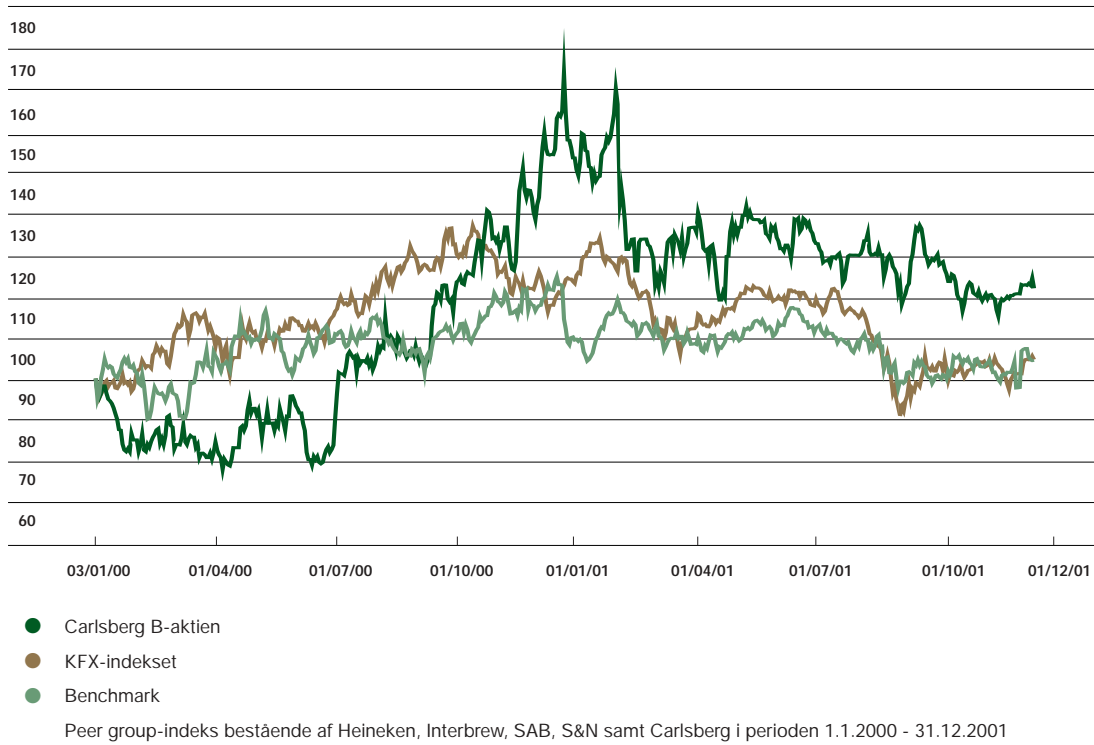
**Nederlandene**

F. van Lanschot Bankiers	Reginald Melchers
Fortis Bank	Nicole Van Putten
Ing Barings	Gerard Rijk
Kempen & Co. N.V.	Folkert Jan van der Veer
Rabo Securities	Anneke Groen

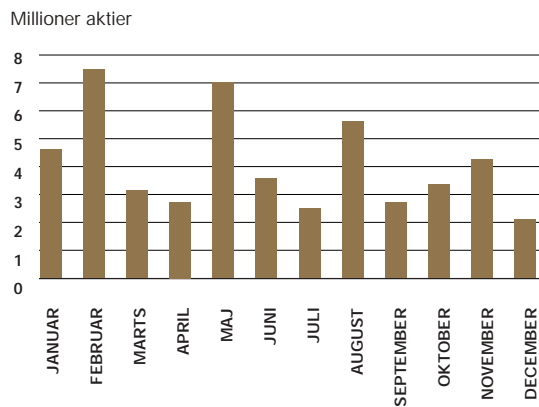
**Norge**

AGB Sundahl Collier, NO	Torgeir Vaage
-------------------------	---------------

UDVIKLINGEN I CARLSBERG B-AKTIE OVER FOR UDVIKLINGEN I KFX-INDEKSET OG UDVIKLINGEN I ET PEER GROUP-INDEKS BESTÅENDE AF HEINEKEN, INTERBREW, SAB, S&N SAMT CARLSBERG I PERIODEN 1.1.2000 - 31.12.2001



OMSÆTNINGEN AF CARLSBERG B PÅ KØBENHAVNS FONDSBØRS A/S I PERIODEN 2.1.2001 - 31.12.2001





JAMES COOK  
Pub & Cafe

Carlsberg Beer



# Carlsberg Breweries

## Bestyrelse

**Palle Marcus**, født 1937

Direktør. (Formand)

Bestyrelsesformand i Coloplast A/S og Novo A/S.

Bestyrelsesnæstformand i Carlsberg A/S.

**Finn Jebsen**, født 1950

Administrerende direktør og koncernchef, Orkla ASA.

(Næstformand)

**Jens Bigum**, født 1938

Administrerende direktør, Arla Foods amba.

Bestyrelsesmedlem i Per Aarsleff A/S, LEC A/S, Carlsberg A/S samt selskaber med tilknytning til Arla Foods amba.

**Henning Dyremose**, født 1945

Administrerende direktør og koncernchef, TDC A/S.

Bestyrelsesformand i et antal selskaber med tilknytning til TDC A/S.

Bestyrelsesnæstformand i Brødrene A. & O. Johansen A/S.

Bestyrelsesmedlem i Carlsberg A/S.

**Roar Engeland**, født 1960

Direktør, Orkla ASA.

**Jens P. Heyerdahl d.y.**, født 1943

**Jørn P. Jensen**, født 1964

Administrerende direktør, Carlsberg A/S.

Bestyrelsesmedlem i Coca-Cola Nordic Beverages A/S,

Vingaarden A/S, Royal Scandinavia Holding Frederiksberg A/S.

**Poul Chr. Matthiessen**, født 1933

Professor, dr.polit., Carlsbergfondet.

Bestyrelsesformand i Carlsberg A/S og 5 ejendomsselskaber tilknyttet Carlsbergfondet.

Medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen indtræder primo 2002.

## Koncerndirektion

**Nils S. Andersen**, født 1958

Koncernchef, administrerende direktør. Dansk statsborger.

Bestyrelsesposter i en række af Carlsberg Breweries' datterselskaber og associerede virksomheder, herunder bestyrelsesformand i Carlsberg Danmark A/S. Bestyrelsesmedlem i Vingaarden A/S, Carlsberg Laboratorium, Viceformand for bestyrelsen i Bryggeriforeningen, Danmark.

*Uddannelse:* Cand.oecon., Århus Universitet.

*Karriere:* 1982-83: De Danske Sukkerfabrikker; 1983-90: Carlsberg A/S, Salg- og marketingstillinger, herunder Deputy General Manager, Tuborg International og Group Vice President; 1990-92: Union Cervecera (Spanien), Managing Director; 1992-97: Hannen Brauerei (Tyskland), Managing Director; 1997-99, Hero Group (Schweiz), CEO for the Drinks Division; 1999-2001: Carlsberg A/S, Koncerndirektør; 2001: Carlsberg Breweries A/S, Koncernchef, adm. direktør.

**Paul Bergqvist**, født 1946

Koncerndirektør, viceadministrerende direktør. Svensk statsborger.

Bestyrelsesposter i en række af Carlsberg Breweries' datterselskaber og associerede virksomheder, herunder bestyrelsesformand i Danish Malting Group A/S og bestyrelsesmedlem i Danbrew Ltd. A/S. Bestyrelsesformand i Den europæiske Bryggeriforening, CBMC, Belgien. Medlem af bestyrelsen i Orkla Foods A.S, Norge.

*Uddannelse:* Højere handelseksamen, Linköping Högskola.

*Karriere:* 1968-78: Salgs- og marketingstillinger i 3M, B-T Material Handling og Husqvarna; 1978-92: PLM Sweden, direktørstillinger herunder Executive Vice President and Managing Director; 1992-95: Pripps (Sverige), President & CEO; 1995-2001: Pripps Ringnes (Sverige/Norge), President & CEO; 2001: Carlsberg Breweries A/S, Koncerndirektør, viceadm. direktør.

**Bjørn Erik Næss**, født 1954

Koncerndirektør, CFO. Norsk statsborger.

Bestyrelsesposter i en række af Carlsberg Breweries' datterselskaber og associerede virksomheder, herunder i Carlsberg Danmark A/S. Bestyrelsesmedlem i Det Berlingske Officin A/S.

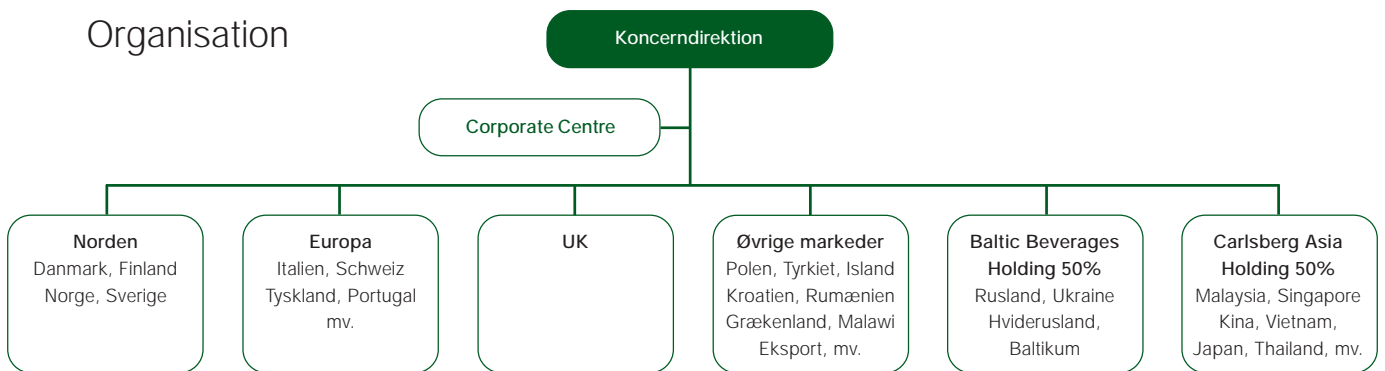
*Uddannelse:* Civiløkonom, Norges Handelshøyskole, Bergen.

*Karriere:* 1979-85: Elkem A/S og Christiania Spigerverk, økonomimedarbejder; 1986-87: Norge Redskap, A.S., Managing Director; 1987-2001, Orkla ASA gruppen (Norge), direktørstillinger, herunder CFO i Orkla ASA; 2001: Carlsberg Breweries A/S, Koncerndirektør & CFO.



Carlsberg Breweries' koncerndirektion: Nils S Andersen omgivet af Paul Bergqvist (tv) og Bjørn Erik Næss.

## Organisation



Diagrammet afspejler den seneste (ultimo 2001) gennemførte ændring i organisationen.

## Regionale direktører

Norden:	Lars Pählson, Senior Vice President
Europa:	Lars Fellman, Senior Vice President
UK:	Colin Povey, Chief Executive
Øvrige markeder:	Bjørn Wiggen, Senior Vice President
Baltic Beverages Holding:	Christian Ramm-Schmidt, Administrerende direktør
Carlsberg Asia:	Michael C. Iuul, Chief Executive

## Corporate Centre

Marketing:	Alex Myers, Vice President
Supply Chain:	Søren Lisbjerg, Vice President
Strategic Sourcing:	Preben Østergaard, Vice President
IT:	Torben Melskens, Vice President
HR/Communications:	Vibeke Frank, Vice President
Corporate Affairs:	Henrik Fastholm, Corporate Affairs Manager
Group Accounting:	Jan Thieme Rasmussen, Vice President
Controlling:	Morten Leth, Chief Controller
Treasury:	Jørgen Andersen, Vice President
Mergers & Acquisitions:	Geir Nesheim, Vice President
Legal:	Ulrik Andersen, Vice President
Export, Licence & Duty Free:	Søren Holm Jensen, Vice President
Danbrew Ltd.:	Jens Due, Administrerende direktør

## Konsolidering og vækst



Med etableringen af Carlsberg Breweries er der skabt en betydelig international bryggerivirksomhed med stærke positioner på såvel modne ølmarkeder som på markeder med signifikant vækstpotentiale.

Efter sammenlægningen af Carlsbergs og Orklas bryggerivirksomheder er Carlsberg Breweries i dag markedsleder på de fire nordiske markeder, ligesom Carlsberg Breweries har markedslederskab på en række andre markeder inden for sine geografiske hovedområder, Vest- og Østeuropa samt Asien. Det er Carlsberg Breweries' mål fortsat at styrke sin position på de internationale markeder og dermed være rustet til at deltage i den videre internationale konsolidering inden for bryggeriindustrien.

En ambitiøs og målrettet strategi skal desuden sikre Carlsberg Breweries' videre fremdrift gennem forbedring af markedspositioner og lønsomhed på de eksisterende markeder samt fortsat udbredelse

af Carlsberg-mærket særlig på markeder, hvor det er muligt at opnå en omfattende distribution.

### Strategiske elementer

Carlsberg Breweries' hovedfokusområde er det internationale ølmarked, men for at opnå kritisk masse i den samlede værdikæde og i markedsføringen samt for at kunne tilbyde kunderne en attraktiv produktportefølje, indgår læskedrik og andre drikkevarer i sortimentet på en række markeder. På såvel bestående som potentielle markeder er der et betydeligt forretningspotentiale i, at Carlsberg Breweries under anvendelse af sine kernekompetencer gennemfører akquisitioner, optimerer synergier og indgår lokale partnerskaber.

## Orkla ASA

Orkla, der ejer 40% af Carlsberg Breweries A/S, er et af Norges største børsnoterede selskaber med virksomhed inden for kerneområderne Mærkevarer, Kemi og Finansielle Investeringer. Orkla er den ledende leverandør af mærkevarer til den nordiske dagligvarehandel og har en række nummer ét og to-positioner på strategisk vigtige produktområder. Orkla driver en international ke-

mivirksomhed med stærke globale positioner inden for udvalgte niches af specialkemi, finkemi og tilsætningsstoffer. Orkla er med udgangspunkt i et stærkt analysemiljø en langsigtet investor i nordiske aktier. Orkla havde i 2001 en omsætning på 45 mia. norske kroner og et resultat før skat på 3,3 mia. kr. Koncernens totale antal ansatte er over 35.000.

Uagtet at mange ølmarkeder stadig er præget af lokale præferencer og handelsmønstre, forudses en fortsat udvikling i retning af en større efterspørgsel efter internationale ølmærker og en øget koncentration i detailledet med deraf følgende muligheder for internationale bryggerivirksomheder, der blandt andet udnytter stordriftsfordele samt "best practice" inden for administration, produktion, logistik og markedskommunikation.

Den internationale bryggeriindustri har i de seneste år gennemgået en kraftig koncentration resulterende i færre, men stærkere udbydere. Denne omstrukturingsproces må påregnes at fortsætte i de kommende år, og Carlsberg Breweries vil være en aktiv deltager i denne proces. Med et stadigt fokus på øget lønsomhed vil Carlsberg Breweries sikre sådan aktiv deltagelse ved såvel organisk vækst som ved tilkøb af nye virksomheder og forøgelse af ejerandele i visse associerede virksomheder. Andre elementer til styrkelse af koncernen vil være at opnå stærkere positioner inden for udvalgte markedssegmenter og -niches – en af branchens forudsætninger for høj lønsomhed.

Carlsberg Breweries er i dag repræsenteret på såvel modne markeder med et højt per capita for-

brug og en konsolideret konkurrencesituation med stærke mærkepræferencer som på markeder, der er præget af store vækstrater i forbruget og af betydelig dynamik i forbrugernes mærkepræferencer, og som derved rummer mulighed for en betydelig fremtidig volumenvækst gennem en kraftig positionering af Carlsberg Breweries' mærker. Carlsberg Breweries vil geografisk primært koncentrere sin indsats ved at udbygge bestående markedspositioner i Vesteuropa og ved at udvide og vokse på vækstmarkederne i Østeuropa og Asien.

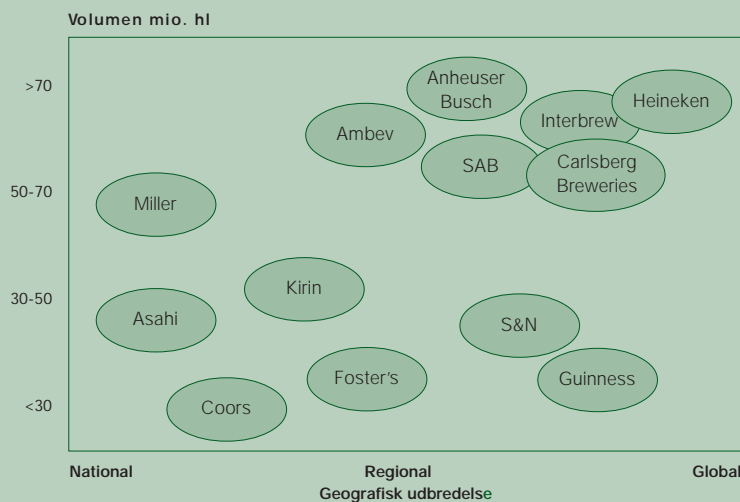
Carlsberg Breweries vil markedsføre og positionere Carlsberg-mærket som et førende internationalt ølmærke suppleret af stærke regionale og lokale mærker, der skal sikre volumenmæssig tyngde, en attraktiv produktportefølje for kunder og forbrugere og øget lønsomhed for Carlsberg Breweries.

### Markedsudvikling og markedsstruktur

Det samlede verdensmarked for øl er fortsat svagt stigende og synes kun i mindre omfang at være påvirket af de generelt svækkede økonomiske konjunkturer. Den samlede globale stigning i forbruget skønnes at være mellem 1 og 2% i 2001 til



## Carlsberg Breweries – en førende international bryggerigruppe.



Med en global tilstedeværelse og et samlet volumen på 67,9 mio. hl. er Carlsberg Breweries en af verdens store bryggerigrupper.

ca. 1,4 mia hektoliter svarende til et gennemsnitligt årligt per capita forbrug på 23 liter.

Forbrugsudviklingen på Carlsberg Breweries' markeder varierer betydeligt, og flere modne nord-europæiske markeder har måttet notere et fald i det samlede forbrug, hvorimod særligt en række østeuropæiske markeder har oplevet betydelig forbrugsfremgang, hvilket er i tråd med de seneste års udvikling. På flere europæiske markeder påvirker den private grænsehandel med øl de enkelte regioners forbrug som følge af afgiftsforskelle og øvrig manglende markedsmæssig harmonisering landene imellem.

I de seneste ti år er der sket en betydelig koncentration af bryggeriindustrien, og således har de ti største bryggerigrupper i denne periode udvidet deres samlede volumen fra 400 mio. til ca. 650 mio. hl.

Også i 2001 fortsatte konsolideringsprocessen med øget koncentration i bryggeribranchen. Baggrunden herfor er et ofte vigende forbrug og deraf følgende pres på indtjeningen, som tvinger bryggerierne til stadigt at revurdere omkostningsstrukturer og søge stordriftsfordele i alle led af værdikæden. Koncentrationen på såvel kunde- som leverandørsiden er yderligere faktorer, der kan ven-

tes at virke til en fortsat konsolidering på specielt de mere modne ølmarkeder. Hertil kommer sammenlægninger og samarbejde på tværs af markeder og lande med det formål at sikre stordrift på alle operationelle områder inden for bryggeridriften: produktion, distribution, salgskanaler og markedsføring etc.

Positioneringen af mærkevarer på overregional og global basis står højt på de internationale bryggerigrupperes dagsorden.

### Carlsberg Breweries

Efter de nordiske konkurrencemyndigheders godkendelse af dannelsen af Carlsberg Breweries har 2001 generelt været præget af strukturelle tiltag i Carlsberg Breweries' selskaber til optimering og effektivisering af de forenede øl- og læskedrikforretninger. Dette har især gjort sig gældende i Norden, hvor bryggerierne Falcon og Pripps i Sverige er lagt sammen, og hvor Coca-Cola forretningerne i Danmark og Finland er blevet lagt ind under koncernens lokale bryggerier, henholdsvis Carlsberg Danmark og Sinebrychoff.

Det ultimo 2000 erhvervede bryggeri Feldschlösschen i Schweiz har succesfuldt gennem-



*Carlsbergs hjemmeside, [www.carlsberg.com](http://www.carlsberg.com), er indgangen til hele Carlsbergs verden.*

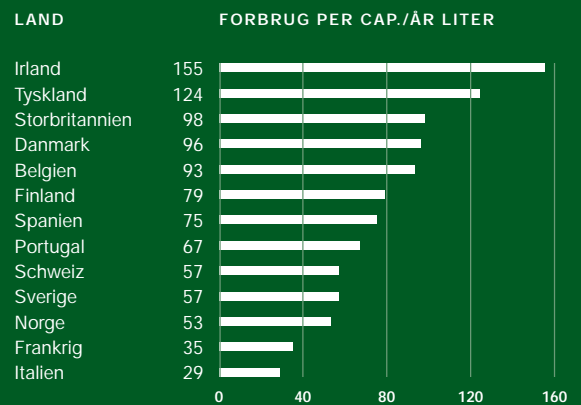
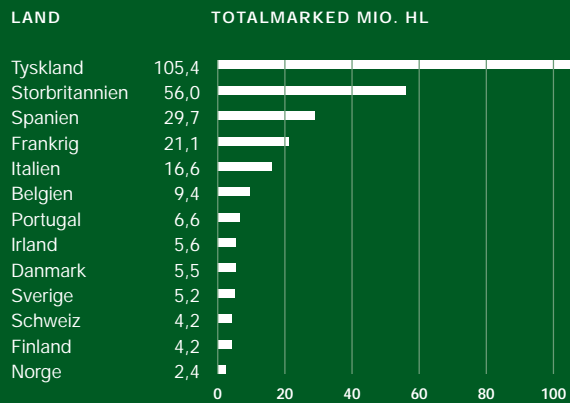
gået en reorganisering og der arbejdes i øjeblikket intenst med salg- og markedsføring af Carlsberg-mærket i Schweiz.

Carlsberg Breweries har i årets løb forøget sine ejerandele i bryggerier i Polen, Tyrkiet og Italien. Endvidere er etableringen af Carlsberg Asia ved at blive fuldført.

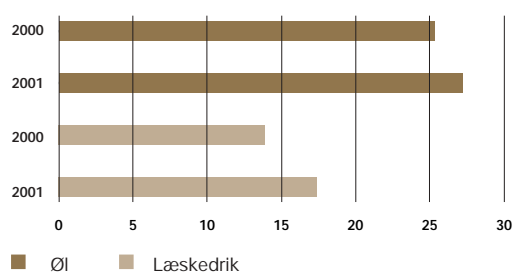
I slutningen af 2001 gennemførtes desuden en samordning af hovedkontorfunktionerne i København, og et Corporate Center tilpasset bryggeriets nye organisatoriske struktur og behov er blevet etableret. Hermed imødekommes såvel behovet for fokuseret service over for og dialog med datterselskaber, licenspartnere og eksportkunder som for en forbedret arbejdsdeling mellem hovedkontoret og koncernens store datterselskaber med reducerede omkostninger til følge.

Carlsberg Breweries' totale ølsalg i 2001 (12 måneder) blev 67,9 mio. hektoliter, hvilket var en stigning på ca. 15% sammenlignet med 2000. Heraf udgør den organiske vækst ca. 9%, og tilkøb udgør 6%. Carlsberg Breweries' salg af læskedrik udgjorde 20,3 mio. hektoliter, hvilket var en stigning på ca. 23%.

## Vesteuropa



SALG AF ØL OG LÆSKEDRIK (MIO. HL) 12 MDR.



Mio. kr.	2000 (*)	2001	Δ%
Nettoomsætning	22.567	26.294	+16,5
Resultat af primær drift	1.799	1.899	+5,6
Overskudsgrad (%)	8,0	7,2	-0,8
Salg af øl (mio. hl)	25,3	27,2	+7,5
Salg af læskedrik (mio. hl)	13,9	17,4	+25,2

(\*) Proforma sammenlignelige tal for år 2000 (12 måneder)

## Norden

### Danmark - Carlsberg Danmark A/S

Det danske ølsalg faldt med 3% i 2001 - hovedsagelig på grund af en tilbagegang i salget i restaurations- og kiosksektoren. Det totale danske ølforbrug skønnes dog på grund af stigende grænsehandel, der nu vurderes at udgøre omkring 22% af det samlede danske forbrug, at være på niveau med året før. Mærkevareøl tog markedsandele fra discountøl og handelsmærker. Horeca-sektoren, der omfatter forbrug på serveringssteder, gennemgår i disse år strukturændringer, som medfører, at antallet af traditionelle øludskækningssteder reduceres, hvilket giver en samlet negativ effekt på salget. Koncentrationen i dagligvaresektoren fortsætter, og antallet af butikker, især i kiosksektoren, falder.

Den samlede markedsandel for Carlsberg Danmark var på linie med sidste år. Tuborg-mærket udviklede sig positivt, hvorimod Carlsberg-mærket og discountøl gik en anelse tilbage. Øget forbrugerpræference for Carlsberg-mærket samt tendens til en positiv udvikling af markedsandelen tyder på, at revitaliseringsprogrammet for Carlsberg påbegyndt i 2001 vil få en positiv effekt på mærkets position.

Stigningen i læskedrikafgifterne pr. 1. januar 2001 medførte et signifikant fald i læskedriksalget. Parallelimport, både lovlig og ulovlig, samt grænsehandel er steget tilsvarende og skønnes nu at være tæt på 50 mio. liter p.a. (svarende til ca. 10% af markedet). Alle salgskanaler er påvirket, men den negative effekt ses mest i kiosksektoren. Carlsberg- og Coca-Cola mærkerne har opnået stigende markedsandel i det faldende læskedriksegment.

Den førende danske læskedrikproducent Coca-Cola Tapperierne A/S blev integreret som et 100% ejet datterselskab af Carlsberg Danmark i 2001. Med virkning fra 1. oktober 2001 er distribution, telesalg, IT, regnskab og personale mv. blevet sammenlagt.

Forberedelsen af en opgradering til en ny SAP-version følger de lagte planer, og denne forventes operativ i 2. kvartal 2002.

Det regnskabsmæssige resultat af den samlede danske forretning er i overensstemmelse med forventningerne.

### Sverige - Carlsberg Sweden AB

Ølsalget på det svenske marked har i en del år været faldende. Paradoksalt nok stiger forbruget samtidig, idet ca. 20% af al øl som konsumeres i Sverige privatimporteres fra nabolande med lavere skatteniveauer. Det indenlandske salg synes at gå i retning af ølsorter med et højere alkoholindhold, hvilket også indebærer en forskydning af salget fra dagligvarehandelen til Systembolaget og restauranter.

Samlet set er Carlsberg Sverige markedsleder på det svenske ølmarked med en dobbelt så stor markedsandel som nummer to. I 2001 har Carlsberg Sverige stort set bevaret markedsandelene for de mærkevarer, som nu indgår i bryggeriets portefølje. Især Carlsberg-mærket har vundet markedsandel, medens de øvrige to hovedmærker

## Selskabsoversigt Vesteuropa

Carlsberg Danmark A/S, København 4 dattervirksomheder	100%
Pripps Ringnes AB, Stockholm, Sverige 2 dattervirksomheder	100%
Oy Sinebrychoff, Helsinki, Finland 1 dattervirksomhed	100%
Carlsberg Sverige Holding Ab, Falkenberg, Sverige 2 dattervirksomheder	100%
Ringnes AS, Oslo, Norge - ejet af Pripps Ringnes AB 1 dattervirksomhed	100%
Carlsberg-Tetley PLC, Northampton, England 12 dattervirksomheder	100%
Carlsberg Italia S.p.A., Varese, Italien 32 dattervirksomheder	75%
Unicer-Bebidas S.A., Porto, Portugal 11 dattervirksomheder	44%
Hannen Brauerei GmbH, Mönchengladbach, Tyskland 5 dattervirksomheder	100%
Feldschlösschen Getränke Holding AG, Rheinfelden, Schweiz 15 dattervirksomheder	100%
Carlsberg France S.A., Paris, Frankrig	100%
International Breweries B.V., Bussum, Holland	16%

Pripps Blå og Falcon viser uændrede andele. Carlsberg-mærket har gennem dannelsen af det nye selskab Carlsberg Sverige fået en kraftigt øget eksponering på det svenske marked. Med hensyn til Pripps Blå er den traditionelle markedsføring koblet til et maritimt tema med længsel efter svensk sommer blevet genskabt efter nogle år med andre budskaber.

Mineralvand og læskedrik er vigtige segmenter for Carlsberg Sverige, som er ledende på markedet for vand og nummer to på læskedrikmarkedet. Markedspositionen inden for begge disse segmenter er stagneret i 2001, og især inden for læskedrik er indtjeningen utilfredsstillende på grund af et lavt prisniveau.

2001 har været præget af etableringen af det nye Carlsberg Sverige efter fusionen mellem Pripps og Falcon og sammensmeltningen af forretninger og kulturer i de to tidligere selvstændige virksomheder. Der er taget beslutning om en ny produktionsstruktur, som indebærer, at produktionen i Göteborg vil blive afviklet i starten af 2002. Desuden har selskabet i løbet af året afhændet en række varemærker i overensstemmelse med konkurrencemyndighedernes krav i forbindelse med etableringen af Carlsberg Sverige. Det økonomiske resultat for 2001 er ikke tilfredsstillende, hvilket hovedsagelig skyldes en svag udvikling på totalmarkedet og en ufuldstændig fusionsproces, som en ny ledelse forventes at rette op på.

#### **Norge - Ringnes AS**

Det norske ølmarked viste i 2001 ingen ændringer i forhold til året før. Norge har et meget lavt per capita forbrug, måske fordi landet har nogle af verdens højeste ølafgifter. Læskedrikmarkedet har også været stabilt, og med et per capita forbrug på 115 liter ligger det på et meget højt niveau. Mineralvandsmarkedet viste en forbrugsstigning på 10% til 19 liter per capita.

Ringnes har befæstet sin markedsposition som Norges førende bryggeri ved at øge markedsandelen på øl til 59%. Ringnes-mærket viser en positiv udvikling og står alene for 32% af det norske ølsalg. Carlsberg-mærket, der er det førende internationale mærke, har klart styrket sin position i 2001 med stærk volumenvækst og udgør i dag mere end 4% af det norske ølsalg. Ringnes er

også på mineralvand klar markedsleder med sine stærke mærkevarer Farris og Imsdal, der har en markedsandel på 68%. På læskedriksiden er markedsandelen 26% med vækst for Pepsico-produkterne, som produceres på licens.

Ringnes' vision er at være Norges drikkevare-specialist, forbruger- og kundefokuseret og ny-skabende med stor vægt på emballageudvikling. Selskabet anvender nu specialdesignede flasker på de fleste områder inden for salg til Horeca-kunder. Arbejdet med at fastlægge vision og værdier samt udarbejde en ny strategiplan har været viet stor opmærksomhed i 2001. Ringnes' mål er i 2003 at være blandt de tre mest foretrukne partnere for selskabets direkte kunder, og alle ansatte skal lære at fokusere på kundernes behov – et forhold, der også skal præge hverdagen og den service, der ydes.

Der har desuden været arbejdet med at udvide kontakten mellem de ansatte og ledelsen i alle dele af landet. Ringnes består af mange stærke lokale kulturer, og der er utvivlsomt en styrke i kombinationen af nationale og regionale mærker samt den lokale forankring på arbejdspladserne.

Et vigtigt projekt i 2001 var flytningen af ølbrygningen fra det gamle anlæg i Oslo centrum etableret i 1877 til det nye anlæg på Gjelleråsen uden for Oslo - i dag et af Nordeuropas mest moderne bryggerier.

Det regnskabsmæssige resultat er tilfredsstillende.

Tuborg som i Norge brygges og markedsføres af Hansa Borg Bryggerier er fortsat det næststørste internationale ølmærke, selv om salget i 2001 har været vigende efter flere års fremgang.

#### **Finland - OY Sinebrychoff AB**

I 2001 oplevede det finske ølmarked en moderat vækst på 1-2 %. Sinebrychoff har taget det meste af væksten på ølmarkedet ved at øge sin markedsandel med 1,5 procentpoint til i alt næsten 43%. I særdeleshed er mærket Koff Karhu blevet styrket.

I 2001 blev aktiviteterne i Coca-Cola Juomat OY fuldt integreret i Sinebrychoff, og som del af Carlsberg Breweries' overordnede strategier blev Sinebrychoffs internationale aktiviteter overført til andre af koncernens selskaber.

Det regnskabsmæssige resultat opfyldte forventningerne.

### Island

Det islandske marked for stærkøl, herunder udenlandsk øl, har vist fortsat vækst og udgør over halvdelen af det totale ølmarked. Carlsberg-mærket markedsføres af Islands største bryggeri Vifillfell ehf. og har gennem en pæn vækst i det seneste år styrket sin position på markedet. Samtidig er Tuborg, der brygges af den mangeårige samarbejdspartner Egill Skallagrímsson ehf., et af de største ølmærker på det islandske marked.

### Grønland

Carlsberg og Tuborg sælges i Grønland gennem produktionsvirksomheden Nuuk Imeq, hvori Carlsberg Breweries har en ejerandel på 24%. Tuborg og Carlsberg er de klart førende ølmærker på markedet. Ølsalget har gennem året været svagt faldende på grund af ændrede åbningstider i detailhandelen. Salget af læskedrik har ligeledes vist en mindre tilbagegang.

## Øvrige Vesteuropa

### England – Carlsberg-Tetley Plc.

Det engelske marked er igen karakteriseret af den fortsatte konsolidering og vækst blandt de større pub-kæder. På leveringssiden fortsætter konkurrencemyndighederne med at blokere for eventuelle større sammenlægninger. De tidligere konstaterede bevægelser i salget fra restaurationssektoren til dagligvarehandelen, fra ale til lager/pilsner og fra standard- til premium-produkter fortsætter. Stærke nationale mærker vinder fortsat markedsandele på bekostning af regionale og lokale produkter. Det samlede ølsalg i England blev på 56 mio. hektoliter, hvilket udgjorde et fald på 0,6%.

I et marked med strukturelle omskifteligheder har Carlsberg-Tetley haft fordelene af stabile arbejdsforhold og bryggeriet fortsætter med at koncentrere indsatsen om hovedmærker og nøgleaktiviteter. Hovedmærkerne er volumenmæssigt steget 7% og udgør nu 73% af den totale salgsmængde. Carlsberg Lager, Carlsberg Export og Tetley's har alle nået resultater over den gennemsnitlige udvikling inden for deres respektive kate-

gorier. Carlsberg Special Brew er stadig det ledende ølmærke inden for kategorien af stærk øl. Carlsberg-Tetley er det bryggeri, der klarer sig bedst i dagligvarehandelen, hvor salget af Carlsberg Export har været opmuntrende.

Carlsberg-Tetley har også haft held med at fortsætte udviklingen af sine leveringskontrakter.

På IT-området gennemførte bryggeriet uden problemer sit SAP-implementeringsprojekt. Årets økonomiske resultat ligger betydeligt over budget omend marginalt lavere end sidste år.

### Irland

Det irske ølmarked viste igen i år en svag fremgang, og med et forbrug per capita på 155 liter ligger Irland fortsat langt over det europæiske gennemsnit. Størstedelen af ølsalget sker i restaurationssektoren, som står for omkring 85% af det samlede salg. Lager/pilsnerøl er fortsat det vigtigste segment på markedet, omend konkurrencen er skærpet fra andre drikkevarekategorier, bl.a. cider. Carlsberg har en stærk position inden for lager/pilsnerøl-segmentet, idet mærket trods den øgede konkurrence har fastholdt sin position som det tredjestørste pilsnermærke. Carlsberg brygges på licens af Irlands største bryggeri, Guinness Ireland Limited.

### Tyskland - Hannen Brauerei GmbH

Trods fortsat fald er det tyske ølmarked stadig Europas største marked med et per capita forbrug på 124 liter. Den tyske ølindustri er karakteriseret af en i høj grad fragmenteret struktur med mere end 1.200 bryggerier og 5.000 mærker af hovedsagelig regional betydning. Imidlertid er flere internationale bryggerier kommet ind på dette stærkt konkurrencebetonede ølmarked, og den længe ventede konsolidering synes nu endelig at være begyndt. Endvidere har nogle af de ledende tyske bryggerier udtrykt interesse i et fælles initiativ til opkøb af grossister.

Strategien i Hannen Brauerei GmbH er blevet revideret af den ny ledelse, hvilket blandt andet har medført en strømlinet organisation med øget fokus på hovedmærkerne i områderne med størst salgsmæssig tyngde. Opbygningen af Carlsberg-mærket har desuden fået øget betydning, og Hannen lancerede i 2001 to nye emballager til Carlsberg-mærket.

Det tyske marked er karakteriseret af en række specialøl, men pilsner-segmentet er uden tvivl det vigtigste. Tuborg Pilsner har bevaret sin position som Tysklands førende internationale mærke. Hannen Brauerei er også fint repræsenteret i Altbier-segmentet med mærkerne Hannen og Gatzweiler, der er de førende mærker i henholdsvis Mönchengladbach og Düsseldorf.

Det samlede salg for Hannen Brauerei GmbH viste en mærkbar stigning, men salget af mærkevarer var imidlertid ikke tilfredsstillende, og det regnskabsmæssige resultat lever ikke op til forventningerne.

#### **Schweiz – Feldschlösschen Getränkegruppe**

På trods af vækst inden for premiumøl, dåseøl og importeret øl viste det schweiziske ølmarked endnu en gang en generelt faldende tendens på 1,3% med et samlet marked på ca. 4,1 mio. hektoliter. Per capita forbruget faldt med 1,1 liter til 57 liter.

Med relanceringen af Cardinal, som er mærke nummer to i Schweiz, og introduktionen af Carlsberg i sommeren 2001, lykkedes det Feldschlösschen at standse den faldende tendens i markedsandelen for schweizisk produceret øl, og den samlede markedsandel er nu 44%. Siden oktober 2001 er Carlsberg-mærket blevet brygget lokalt, og mærket har på kort tid vundet fint indpas især i den vigtige Horeca-sektor og i den vestlige fransk-talende del af Schweiz.

Det strategiske samarbejde med Coca-Cola Beverages Switzerland, Unilever Bestfoods (Liptons Ice Tea) og Schweppes har vist sig at være en succes. Der er tale om en udvikling, der klart ligger over markedstendensen for ikke-alkoholiske drikkevarer.

I 2001 har Feldschlösschen gennemført en omfattende reorganisering ved at strømline salg, logistik og administrative funktioner. Ydermere er der i årets løb igangsat væsentlige investeringer til forbedring af effektiviteten i produktionen. Sortimentet med egen produktion samt tredjeparts handelsprodukter er blevet væsentligt reduceret. Disse initiativer har gjort, at Feldschlösschen har forbedret sit regnskabsmæssige resultat til over forventningerne.

#### **Italien – Carlsberg Italia SpA**

Det italienske ølmarked viste en svag stigning med tendens til vækst i premiumsegmentet. Per capita ølsalget er forblevet det laveste i Vesteuropa, da Italien jo per tradition er et vindrikkende land.

Med sin position som nummer tre på markedet har Carlsberg Italia fastholdt sin markedsandel, og salget af premiummærkerne Carlsberg og Tuborg viste vækst både i restaurationssektoren og detailhandelen, hvilket er i overensstemmelse med selskabets strategi.

Carlsberg Italias distributionsgruppe omfatter nu 45 majoritetsejede eller associerede selskaber. Carlsberg Italia har fortsat planer om opkøb af distributionsfirmaer for at skabe et stærkt netværk af drikkevaredistributionselskaber på nationalt niveau inden for Horeca-segmentet. Selskabets regnskabsmæssige resultat ligger over forventningerne.

I januar 2002 blev Carlsberg Italia et 100%-ejet datterselskab af Carlsberg Breweries efter at de resterende 25% var blevet opkøbt.

#### **Portugal - Unicer Bebidas de Portugal S.A.**

Det samlede portugisiske ølmarked faldt 4% i 2001 hovedsagelig som følge af meget dårligt vejr. Unicer Bebidas de Portugal, hvori Carlsberg Breweries ejer 44%, fastholdt og konsoliderede imidlertid sin ledende position med en markedsandel på 59% af det portugisiske ølmarked.

Positioneringen og udviklingen af Carlsberg-mærket har været tilfredsstillende siden relanceringen i 1999, og Carlsberg er stadig det største internationale mærke med en markedsandel på 63% af premiumsegmentet. Mærket Tuborg Royal Danish, der også brygges og distribueres af Unicer, oplevede et fald som følge af sin væsentlige afhængighed af restaurationssegmentet, som gik tilbage. Selskabets regnskabsmæssige resultat ligger lidt over sidste år.

I november 2001 købte Unicer det portugisiske vandselskab VMPS, og dermed blev Unicer markedsledende inden for mineralvandssegmentet med en andel på 25%.

*Tuborg-mærket har som regionalt mærke en stærk position på en række vest- og østeuropæiske markeder.*



#### **Spanien**

I 2001 lå det spanske totalforbrug per capita på 68 liter øl, og markedet var karakteriseret ved et svagt stigende forbrug. Carlsberg-mærket er siden marts 2001 blevet brygget på licens af Mahou S.A., og da Carlsberg efter omlægningen stadig befinder sig i en fase, hvor distributionen er ved at blive udbygget, har salget ikke været fuldt tilfredsstillende.

#### **Belgien - Carlsberg Importers S.A.- N.V.**

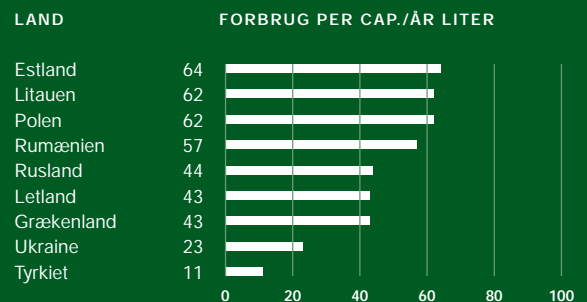
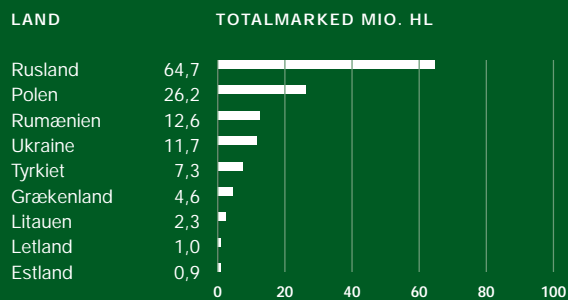
Det belgiske ølmarked har fortsat sin svagt negative tendens fra tidligere år. Handelsmærkerne har igen i år vist fremgang, primært som dåseøl, og markedet er fortsat præget af skarp priskonkurrence. Carlsberg Importers, hvori Carlsberg Breweries ejer 10%, markedsfører og distribuerer mærkerne Carlsberg og Tuborg i Belgien, og som nummer et og to har mærkerne stærke positioner i premiumsegmentet. En ny reklamekampagne for Carlsberg blev lanceret med en positiv salgseffekt. Denne kampagne vandt inden for sin kategori Epica Award 2001 for bedste europæiske print-annonce. Således levede salget med en mindre fremgang op til forventningerne.

#### **Frankrig**

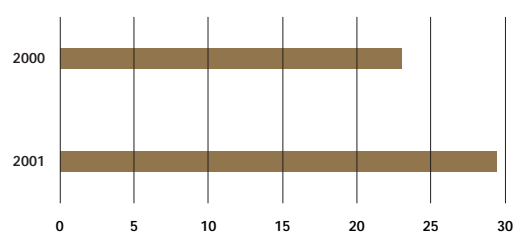
Det samlede franske ølmarked var fortsat vigende med et årligt forbrug på ca. 35 liter per capita. Volumen faldt især i restaurationssektoren, hvilket havde negativ indvirkning på Carlsberg-mærkets volumenudvikling, idet mærket er forholdsmæssigt stærkest i restaurationssektoren. Frankrigs største bryggeri, Brasseries Kronenbourg S.A., er enedistributør af Carlsberg i Frankrig og sælger ligeledes Tuborg. Carlsberg brygges lokalt, hvorimod Tuborg importeres fra Danmark.



## Østeuropa



SALG AF ØL (MIO. HL) 12 MDR.



Mio. kr.	2000 (*)	2001	Δ%
Nettoomsætning	3.970	6.062	+52,7
Resultat af primær drift	708	1.183	+67,1
Overskudsgrad (%)	17,8	19,5	+1,7
Salg af øl (mio. hl)	23,0	29,4	+27,8

(\*) Proforma sammenlignelige tal for år 2000 (12 måneder)

**Polen – Okocimskie Zakłady Piwowarskie S.A.**

Det polske ølmarked viste en lavere vækst i 2001, medens per capita forbruget voksede til 62 liter. Okocimskie Zakłady Piwowarskie S.A. (Okocim)'s ølsalg har i 2001 udvist pæn vækst. Salget af internationale ølmærker i Polen er dog fortsat beskeden, og salget af Carlsberg-mærket er ikke tilfredsstillende.

Carlsberg Breweries opnåede i 2001 tilladelse fra de polske fondsbørsmyndigheder til at øge ejerandelen i Okocim, og via et offentligt købstilbud blev ejerandelen øget til 80,4 pct. Okocim har i 2001 indgået aftale om køb af tilnærmelsesvis hele aktiekapitalen i bryggerierne Kasztelan Browar Sierpc S.A. og Bosman Browar Szczecin S.A. Aftalen afventer godkendelse fra de polske myndigheder, og såfremt godkendelsen opnås, skal der i 2002 foretages en fuld integration mellem de tre selskaber. Endvidere erhvervede Carlsberg Breweries i 2001 aktiemajoriteten i Browary Dolnoslaskie Piast S.A. (Piast), og det er hensigten i 2002 at foreslå aktionærerne i Okocim at sammenlægge Piast og Okocim for derved at opnå væsentlige konkurrencefordele for begge selskaber. Carlsberg Breweries' ejerandel i Piast er ultimo 2001 øget til over 98%.

Okocims regnskabsmæssige resultat er væsentligt forbedret sammenlignet med år 2000, omend resultatet fortsat ikke er tilfredsstillende.

**Tyrkiet – Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.S.**

I 2001 var det tyrkiske ølmarked stabilt med 11 liter per capita. Det samlede ølmarked er 7 mio. hl. og forudses at vokse i 2002 primært som følge af en forventet stigning inden for turistindustrien. Türk Tuborg, et af to ledende bryggerier på det tyrkiske marked, har i 2001 realiseret en tilfredsstillende forøgelse af markedsandelen, som i øjeblikket er 23%.

I 2001 købte Carlsberg Breweries aktiemajoriteten i Türk Tuborg, og Carlsberg-mærket blev lanceret i løbet af sommeren 2001 med et tilfredsstillende resultat. Følgelig er Türk Tuborg leveringsdygtig i øl inden for alle segmenter med Carlsberg, Tuborg og lokale mærker. Tyrkiet er det største Tuborg-marked uden for Danmark.

Markedet har i årets løb været under væsentlig indflydelse af devalueringen af den tyrkiske lira og

høje inflationsrater. Selv om salgsresultaterne for Türk Tuborg i 2001 har været tilfredsstillende, er selskabets økonomiske resultat utilfredsstillende og i høj grad påvirket af høje finansielle omkostninger.

**Rusland, Ukraine, Baltikum og Hviderusland**

Carlsberg Breweries' aktiviteter i Rusland, Ukraine og de tre baltiske stater Estland, Litauen og Letland styres via Baltic Beverages Holding (BBH). BBH er et joint-venture, hvoraf 50% ejes af Carlsberg Breweries og 50% af finske Oyj Hartwall Abp. BBH blev etableret i 1991 og driver 12 bryggerier, hvoraf tre ligger i Baltikum, syv i Rusland og to i Ukraine, hvor BBH tillige har et malteri. BBH har siden etableringen købt majoritetsandele i lokale bryggerier, overtaget de lokale mærker og indsat lokale ledelser. Med en varemærkestrategi, der fokuserer på kvalitetssegmentet, og med støtte fra BBH i markedsføring, salg og distribution samt kvalitetsforbedringer af de lokale mærker, har selskabet udviklet sig til at være en særdeles tilfredsstillende forretning.

**Selskabsoversigt  
Østeuropa m.v.**

BBH - Baltic Beverages Holding AB, Stockholm, Sverige	50%
12 dattervirksomheder, ejet af Pripps Ringnes AB	
Carlsberg Okocim S.A., Brzesko, Polen	81%
2 datterselskaber	
Panonska Pivovara d.o.o., Koprivnica, Kroatien	40%
AB Svyturys, Klaipeda, Litauen	55%
Israel Beer Breweries Ltd., Ashkelon, Israel	20%
Nuuk Imeq A/S, Nuuk, Grønland	24%
Piast S.A., Polen	98%
5 dattervirksomheder	
Türk Tuborg A.S., Tyrkiet	82%
1 dattervirksomhed	
OAQ Vena, Rusland	100%
Carlsberg Malawi Brewery Limited, Blantyre, Malawi	49%
Southern Bottlers Limited, Blantyre, Malawi	
Carlsberg Agency Inc., New York, USA	100%
1 dattervirksomhed	

BBH har i 2001 oplevet stor salgsmængde i Rusland og Ukraine, mens salget i de baltiske lande har været stabilt i forhold til sidste år. BBH har øget sine markedsandele i samtlige de lande, hvori selskabet arbejder. BBHs salgsmængde har i løbet af året været over 30%, og selskabets resultatmængde har været særdeles tilfredsstillende med en stigning på 25%. Selskabet investerer løbende i kapacitetsudvidelse på sine bryggerier for at kunne følge med efterspørgslen. BBH beskæftiger over 12.000 ansatte og er markedsleder i Rusland og i Baltikum. I 2001 indgik BBH en aftale om salg og markedsføring af Carlsberg i Baltikum og af Tuborg i Ukraine.

BBH solgte i årets løb det ene af sine to bryggerier i Litauen, Kalnapilis, eftersom de litauiske konkurrencemyndigheder i forbindelse med etableringen af Carlsberg Breweries havde krævet, at parterne solgte et af deres tre bryggerier i landet. Carlsberg Breweries var ejer af det litauiske bryggeri Svyturys, som efter salget af Kalnapilis er fusioneret med det BBH-ejede bryggeri Utenos. Desuden overtog BBH i november 49,9% af Carlsberg Breweries' bryggeri Vena i St. Petersburg, og har option på køb af de resterende aktier i Vena. Salget sikrer et samlet ejerskab og driftsansvar i BBH

for Carlsberg Breweries' aktiviteter i Rusland, de baltiske lande og Ukraine.

I november 2001 erhvervede BBHs datterselskab Baltika Brewery aktiemajoriteten i bryggeriet Krinitza i Hviderusland.

#### **Øvrige europæiske markeder**

Det delvist Carlsberg Breweries-ejede rumænske bryggeri United Romanian Breweries fortsatte sin markante salgsmængde med licensproduceret Tuborg, og i 2001 lancerede bryggeriet med betydelig succes lokalproduceret Carlsberg inden for det internationale premiumsegment.

I Kroatien fastholdt Panonska Pivovara, der delvis ejes af Carlsberg Breweries, sin markedsandel på et marked, der i stigende grad præges af hård konkurrence på kvalitetsprodukter. Panonska, der har licensfremstillet Tuborg siden 1971, udvidede i 2001 endvidere sin portefølje ved en succesfuld lancering af Tuborg Classic.

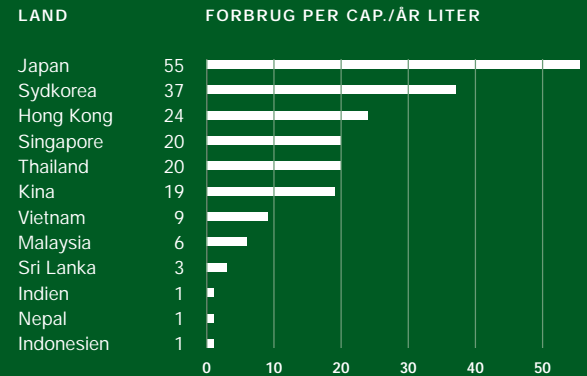
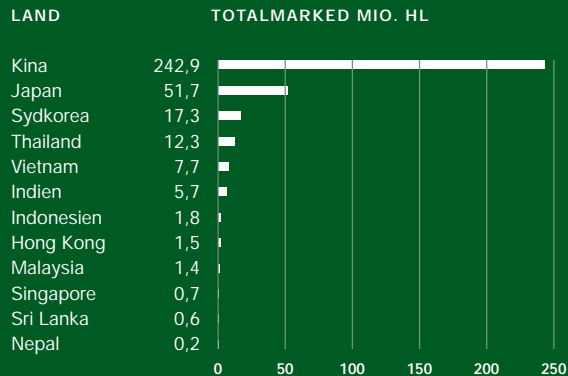
I Israel ejer Carlsberg Breweries en del af Israel Beer Breweries Ltd., som producerer Carlsberg og Tuborg på licens. Selskabet viste igen i 2001 salgsmængde, således at markedsandelen for første gang siden driftsstarten i 1995 oversteg 30%.

Ølmærket Baltika fra det BBH-ejede Baltika Brewery har en stærk position på det russiske marked.

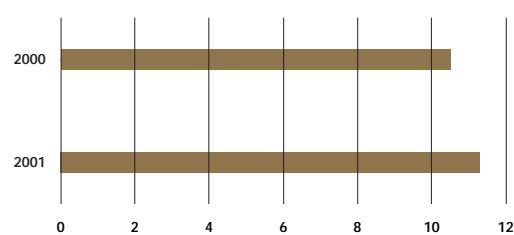


Mangeårige partnervirksomheder fremstiller Carlsberg på licens. I Cypern hos The Cyprus Carlsberg Brewery, Photos Photiades Breweries Ltd., og i Malta hos SIMONDS FARSONS CISK plc. Der er endvidere licensaftaler for Carlsberg-mærket i Grækenland og på De Kanariske Øer samt for Tuborg-mærket i Ungarn.

# Asien



SALG AF ØL (MIO. HL) 12 MDR.



Mio. kr.	2000 (*)	2001	Δ%
Nettoomsætning	1.842	1.891	+2,7
Resultat af primær drift	355	417	+17,5
Overskudsgrad (%)	19,3	22,1	+2,8
Salg af øl (mio. hl)	10,5	11,3	+7,6

(\*) Proforma sammenlignelige tal for år 2000 (12 måneder)

## Carlsberg Asia Holding Ltd.

En række af Carlsberg Breweries' aktiviteter i Asien er overført til joint-venture selskabet Carlsberg Asia Holding Ltd. (CAL), hvoraf 50% ejes af Carlsberg Breweries og 50% af det asiatiske selskab Chang Beverage Company. CAL blev endeligt etableret i efteråret 2001 og forventes at være fuldt operativt fra starten af 2002, hvorefter selskabet vil have interesser i selskaber i Kina, Hong Kong, Malaysia, Nepal, Singapore, Sydkorea, Sri Lanka, Thailand og Vietnam, alle med en portefølje af stærke lokale mærker og med Carlsberg-mærket som det internationale premiummærke. CAL har herudover mangeårige licensaftaler med lokale partnere i blandt andet Indonesien og Japan.

### Sydkorea

Efter nogle år med tocifret vækst voksede det koreanske ølmarked kun en anelse i 2001 til et per capita forbrug på ca. 37 liter. Efterspørgslen efter premiumøl er imidlertid steget i takt med, at der nu findes flere forskellige slags importøl på markedet på grund af ændrede regler for import. Carlsbergs partner i Korea - Hite Brewery Co. Ltd. - har været markedsledende siden 1996 og nåede sin hidtil højeste markedsandel på 55% i 2001. I januar 2002 forøgedes aktiebesiddelsen i Hite med 8.4%.

### Kina

Det kinesiske ølforbrug fortsætter med at stige, og Kina overhalede i 2001 USA som verdens største ølmarked. Stigningen sker imidlertid hovedsagelig inden for de lokale mærker, og salget af udenlandske premiumøl stagnerer. Den intensiverede pris-konkurrence gør premiumsegmentet til et vanskeligt område, og det er derfor positivt, at Carlsberg-mærkets salgsvolumen i Kina øgedes i 2001, især på det vigtige sydkinesiske marked.

Salget i Sydkina af CALs lokale mærke Dragon 8 var negativt påvirket af, at den intensive konkurrence både reducerede indtjening og salgsvolumen. Mærket har dog bevaret sin stærke position på kernemarkedet omkring Hinson bryggeriet.

### Hong Kong

Den økonomiske udvikling i Hong Kong har været svag særligt i sidste halvdel af 2001. Dette har påvirket det generelle ølforbrug, og premiumsegmentet er under øget prispres fra importerede lavprismærker.

Det samlede salg af Carlsberg øl var lavere end i tidligere år, men Carlsberg har bevaret sin markedsandel i premiumsegmentet. I tillæg til Carlsberg-mærket markedsfører Carlsberg Hong Kong Ltd. en række supplerende mærker herunder standardprisproduktet Skol og Tetley's Bitter importeret fra UK. Salget af begge disse mærker har været tilfredsstillende, og dette gælder også shandy-produktet Jolly Shandy. Selskabet har i øvrigt, som supplement til Carlsberg-sortimentet, overtaget distributionen i Hong Kong for Guinness.

### Japan

Det samlede ølsalg var fortsat stagnerende, og per capita forbruget var ca. 55 liter med et bemærkelsesværdigt skift fra almindelig øl til den specielle letøl type "Happoushu". I 2001 opnåede Happoushu en andel af ølmarkedet på 32%, og øltypen er meget konkurrencedygtig på prisen på grund af lavere afgifter. Som det ledende internationale fadølmærke fortsatte Carlsberg med at udbygge sin stærke position inden for det ellers fallende internationale ølsegment. Carlsbergs mangeårige partner i Japan er Suntory Limited.

## Selskabsoversigt Asien

Carlsberg Asia Pte Ltd, Singapore	50%
Carlsberg Marketing (Singapore) Pte Ltd., Singapore	100%
Carlsberg Brewery Hong Kong Limited, Hong Kong	51%
2 dattervirksomheder	
Carlsberg Brewery Malaysia Berhad, Kuala Lumpur, Malaysia	50%
2 dattervirksomheder	
Gorkha Brewery Ltd, Katmandu, Nepal	48%
Hue Brewery Ltd., Hue, Vietnam	35%
South-East Asia Brewery Ltd., Hanoi, Vietnam	35%

### Nepal

Selv om den samfundspolitiske situation i Nepal betød vanskelige forhold for markedet i 2001, øgede joint-venture bryggeriet Gorkha Brewery Ltd, som producerer og distribuerer Carlsberg og Tuborg, sit salg og bevarede således en samlet markedsandel på 60% for de to mærker. Indtjeningen øgedes blandt andet på grund af en forbedret sortiments sammensætning. Bryggeriet fik desuden tildelt den prestigefyldte National Excellence Award for sin betydelige indsats inden for området for salgsvækst.

### Singapore

På trods af en svækket økonomi registrerede markedet i Singapore en stærk vækst i 2001 især på grund af reklamemæssig aktivitet fra de store mærker. Carlsberg Singapore Pte. Ltd. klarede sig fint og øgede volumen samt markedsandel.

### Malaysia

Selv om det totale ølsalg i Malaysia faldt marginalt i 2001, bevarede Carlsberg Brewery Malaysia Bhd. sin ledende position på det nationale ølmarked, hvor udenlandsk konkurrence er moderat som følge af de to etablerede bryggeriers stærke position. Carlsberg-pilsner har en markedsandel på ca. 60%, og det nylancerede Royal Stout har nu opnået 10-15% af et generelt faldende stoutmarked. Bryggeriets økonomiske resultat var tilfredsstillende - ikke mindst når man tager i betragtning, at den østlige del af Malaysia nu synes fuldstændigt domineret af ikke-beskattede produkter solgt uden for de sædvanlige distributionskanaler.

### Vietnam

Ølforbruget i Vietnam er steget signifikant i 2001, men per capita forbruget er stadig ret lavt sammenlignet med andre markeder i området. Væksten forventes at fortsætte i de kommende år. For de to joint-venture selskaber hvor CAL er indgået som partner med det lokale styre, South East Asia Brew Ltd. i Hanoi og Hue-bryggeriet i Hue, var resultatet tilfredsstillende både med hensyn til volumen og indtjening.



### Thailand

Den generelt positive tendens på det thailandske ølmarked fortsatte i 2001. Især det meget konkurrencedygtige standardsegment viste mærkbare resultater. Det har også positivt påvirket salget af premiumøl, herunder Carlsberg-mærket, der i øjeblikket sælges til priser væsentligt over standardsegmentet. Carlsberg-mærkets indtjening ligger på et tilfredsstillende niveau, og desuden gennemføres rationaliseringer inden for salg og distribution for at forbedre indtjeningen.

Carlsberg-mærket licensproduceres og sælges endvidere i Sri Lanka, Filippinerne og Indonesien.

### Nord- og Sydamerika, Afrika og Eksport

#### Nord- og Sydamerika

Ølforbruget i Canada var samlet næsten uændret med et årligt forbrug per capita på 65 liter. Importen viste fortsat vækst på bekostning af den lokale produktion. Salget af Carlsberg-mærket, som brygges og distribueres i Canada gennem en licensaftale med The Labatt Brewing Company



Limited, var stabilt og viste en svagt stigende markedsandel inden for segmentet.

Det samlede USA-marked viste igen i år svag vækst med en fortsat stærk fremgang for importøren. Salget af Carlsberg-mærket var uændret, hvilket ikke var tilfredsstillende. Salg og distribution af Carlsberg i USA foregår i samarbejde med Labatt USA L.L.C., som importerer produkter fra Labatt i Canada.

I Brasilien viste salget af Carlsberg en mindre fremgang på linie med den generelle vækst på dette marked. Selv om der var forventninger om større vækst i premiumsegmentet, er dette resultat rimeligt tilfredsstillende. Der er fortsat et betydeligt potentiale for mærket på et marked, hvor konsumet af premiummærker endnu er beskedent. Carlsberg licensproduceres og distribueres i Brasilien af AMBEV.

#### Afrika

I Malawi fastholdt Carlsberg Malawi Brewery Ltd., hvori Carlsberg Breweries ejer 49%, sin ledende position med Carlsberg-mærket på et marked, som også i 2001 var præget af vigende købekraft.

Carlsberg-mærket licensproduceres og sælges

også i Ægypten. Der er tilsvarende licensaftaler for Tuborg-mærket i Cameroun og Elfenbenskysten.

#### Eksport

Carlsberg Breweries' samlede eksportforretning, der dækker omkring 60 markeder, viste igen pæn vækst i 2001. Der var særlig positiv udvikling i salget til Afrika, den Arabiske Golf og Australien, mens salget til Østeuropa lå under forventningerne på grund af øget konkurrence fra lokalt producerede internationale mærker. Eksporten til øvrige markeder, herunder blandt andet Østrig, Holland og Caribien udviklede sig tilfredsstillende.

Også væksten på området Duty Free/Travel Retail fortsatte i 2001. Salgsfremgangen på markederne baserer sig i overvejende grad på de indbyrdes forskelle i punktafgifter og momsatsen inden for EU, specielt mellem de nordeuropæiske medlemslande.

Eksporten af de engelske mærker fra Carlsberg-Tetleys bryggerier viste pæn fremgang. Mærket Tetley's havde fortsat vækst og blev i løbet af året lanceret i bl.a. Sverige, Rusland og Chile og distribueres nu i 22 lande.







## Corporate Centre



Efter dannelsen af Carlsberg Breweries i begyndelsen af 2001 har selskabet udarbejdet en omfattende strategiplan med fokus på koncernens ølforretning samt andre kommercielle drikkevarer, hvor disse understøtter ølforretningen.

Organisationen af koncernhovedkontoret blev ændret i efteråret 2001 for at øge fokus på driften af koncernens bryggeriaktiviteter, medens den traditionelle eksport- og licensforretning blev udskilt i et selvstændigt resultatcenter.

### Marketing og innovation

Udviklingen af en portefølje med stærke mærkevarer bliver stadig vigtigere inden for ølbranchen. En kombination af stærke lokale mærker sammen med Carlsberg som det globale premiummærke udgør rygsøjlen i Carlsbergs mærkevarestrategi. De forskellige mærker vil spille forskellige roller i den samlede portefølje, men de skal alle være med til at stimulere en øget indtjening for bryggeriet.

### Carlsberg Breweries' ølmærkeportefølje

Carlsberg-mærket er det globale premiummærke inden for porteføljen. Formålet med mærket er at sikre global vækst ud fra et stærkt distributionsgrundlag og forbrugerrelation til mærket. Carlsberg-mærket oplevede væsentlig global vækst i 2001 med særlig positiv salgsudvikling i England, Irland, Sverige, Norge, Portugal, Israel, Singapore, Kina og Thailand, og mærket vil fortsat udgøre "kronjuvelen" i Carlsberg Breweries' portefølje i bestræbelserne for at øge væksten i premiumsegmentet.

Tuborg-mærket har styrket sin position i adskillige områder verden over og har udvist stabil vækst i 2001 især i Østeuropa, og på markeder som for eksempel Rusland, Tyrkiet, Rumænien og

Israel har Tuborg-mærket vist mærkbar vækst. Tuborg vil fortsat være et nøglemærke inden for porteføljen af stærke regionale mærker, der kan tilpasse sig de lokale markedsvilkår. På sit hjemmemarked Danmark har Tuborg rollen som markedets stærke lokale mærke.

Stærke lokale mærker udgør "rygsøjlen" i ølporteføljen og danner basis for stærke lokale forretningsystemer i tæt kontakt med lokale forbrugerpræferencer. Carlsberg-gruppens selskaber har udviklet en række stærke lokale mærker på over 20 markeder, herunder eksempelvis Baltika i Rusland, Okocim i Polen, Pripps og Falcon i Sverige, Ringnes i Norge, Tetley's i England, Super Bock i Portugal, Cardinal og Feldschlösschen i Schweiz og Beer Chang i Thailand.

Alt i alt udgør globale, regionale og lokale mærker en stærk mærkevareportefølje, som er styret af indsigt i forbrugsmønstre og kendskab til den lokale markedssituation kombineret med global indflydelse og tendens.

### Carlsberg-mærket

Carlsberg-mærket er et af bryggeriets vigtigste aktiver, og der bruges væsentlige ressourcer på at styrke dets globale position. Markedsføringsaktiviteter til understøttelse af mærket er steget globalt for at styrke den langsigtede værdi, brand equity, og forbedre mærkets tætte relation til forbrugere verden over.

Mærkets vækstrate steg i 2001 sammenlignet med tidligere år, og væksten sås både på eksisterende nøglemarkeder og efter lanceringer i Schweiz, Tyrkiet og Rumænien. Mærket vokser således fortsat både organisk og gennem den geografiske udvidelse på nye markeder. I områder som Østeuropa og Asien spås mærket et betydeligt vækstpotentiale inden for de kommende år.

Kortlægningen af forbrugsmønstre verden over samt etableringen af et nært forhold til forbrugeren gennem kommunikation og sponsorering har været målet for aktiviteterne i 2001. Det centrale i kommunikationsstrategien har været den traditio-

*Carlsberg Beer vandt indenfor sin kategori Epica Award for bedste europæiske print-annonce med en serie fra Carlsbergs belgiske reklamebureau, VVL/BBDO.*



UEFA Cup finalen, Dortmund, 2001.



Kendskabet til Carlsberg-mærket er meget højt i hele verden.

#### Kendskabsgraden på centrale markeder

(Kilde: Nielsen Research):

Belgien	93%
Danmark	98%
Kroatien	56%
Finland	81%
Tyskland	50%
Irland	100%
Italien	33%
Norge	94%
Polen	35%
Spanien	82%
Sverige	98%
Portugal	98%
UK	90%
Israel	95%
Kina	80%
Hong Kong	99%
Malaysia	100%
Singapore	100%
Thailand	99%
Vietnam	91%

nelle temarelaterede mærkevarereklame. Sloganet "Probably the best beer in the world" er videreudviklet både i form af den velkendte internationale kampagne med motiver fra hele verden men også gennem ny forbrugerkommunikation på de lokale markeder. Nye tilføjelser til "Probably." temaet blev med stor succes vist på markeder som England, Irland, Sverige, Spanien, Portugal, Belgien og Hong Kong.

Carlsberg-mærket befinder sig i en udvidelses- og udviklingsfase, og der arbejdes til stadighed på at indsamle forbrugsmønstre verden over for at raffinere og skærpe positioneringen af Carlsberg-mærket. I 2001 gennemførtes en omfattende mærkevarerundersøgelse, som har ført til udviklingen af en klarere positionering af mærket med det formål at styrke mærkets relation til forbrugere globalt - også på længere sigt.

Sport og musik har været en fast del af Carlsberg-mærket og dets relation til forbrugere.

Carlsberg deltager stadig aktivt i den internationale fodboldverden, hvilket er med til at skabe større synlighed for og større kendskab til Carlsberg-mærket samtidig med, at Carlsberg appellerer til tilhængerne af den formentligt populæreste sportsgren i verden. Carlsbergs involvering i fodbold rækker fra UEFA Super Cup, Liverpool Foot-

*Carlsberg High Five, Verbier, 2001.*



ball Club, nationale hold som England og regionale hold cups som Carlsberg Cup i Asien. I 2001 opnåede sponsoratet af Liverpool særlig opmærksomhed på grund af holdets succesfulde sæson, hvor de vandt 5 forskellige turneringer og cups.

Inden for de individuelle sportsgrene har Carlsberg aktivt etableret en ledende position som premium-øllet i skisportens verden. Carlsberg-mærkets involvering i skisporten medfører en vigtig synlighed på prestigefyldte skisteder og sponsorater af internationale begivenheder. Årets højdepunkt var Verdensmesterskaberne 2001 i St. Anton, Østrig, hvor Carlsbergsponsoratet opnåede markant dækning og opmærksomhed og endnu engang markerede sig som "Probably the best after ski in the world".

I overensstemmelse med strategien om at sponsorere de mere prestigefyldte sportsgrene har Carlsberg gjort sig store anstrengelser for at udvide sit engagement på golfscenen i Asien ved at sponsorere Carlsberg Malaysian Open, Singapore Masters og Hong Kong Open.

Forbindelsen mellem Carlsberg og musikens verden og biografen fortsatte sin positive udvikling mellem mærket og dets forbrugere. MTV European Music Awards 2001 blev gennemført med stor succes i Frankfurt, Tyskland, og Carlsberg var en





integreret del af denne verdensomspændende begivenhed.

Eftersom nye medier i stadig højere grad bliver værdifulde redskaber i relationerne mellem mærket og forbrugeren, blev Carlsbergs hjemmeside, [www.carlsberg.com](http://www.carlsberg.com), redesignet og forbedret for at gøre det bedre og nemmere for de besøgende at navigere rundt; både dem som søger efter specifikke oplysninger, og dem som blot besøger hjemmesiden for sjov. Hjemmesiden har links til hele Carlsbergs verden.

Endelig vil udviklingen af design og emballage blive mere og mere vigtig fremover. Carlsbergmærket er et stærkt logo, som over årene er etab-

leret og løbende justeret. På baggrund af dette logo er der udviklet et nyt designprogram for sekundær emballage (multipacks, sæsonafhængig emballage og sponsoremballage), og dette program vil blive præsenteret verden over i løbet af 2002 som en del af et generelt fornyelses- og fornyelsesprogram for Carlsbergmærket.

Ved gennemførelsen af Carlsberg's marketingstrategi er det vigtigt at respektere den nationale og internationale lovgivning. Ansvarlig adfærd i forbindelse med forbruget af vore produkter er et vigtigt fokusområde og berører både vore forbrugere og branchen som helhed.



*Carlsberg-lejren ved Roskilde Festival, 2001.*



### Ikke-øl-portefølje

I tillæg til den centrale ølforretning har adskillige af Gruppens datterselskaber en bredere portefølje af ikke-øl-mærker som for eksempel kulsyreholdige og ikke-kulsyreholdige læskedrikke, forskellige vandprodukter, sports-/energidrikke, cider samt andre alkoholiske drikkevarer.

Læskedrikporteføljen består generelt af licensproduktion af førende internationale mærker som for eksempel Coca-Cola®, Pepsi® og Schweppes®, og stærke nationale Gruppe-ejede mærker (både kulsyreholdige og ikke-kulsyreholdige) som for eksempel Solo® i Norge, Tuborg Squash® i Danmark og Zingo® i Sverige. Gruppen står især stærkt inden for kategorien mineralvand med adskillige markedsledere, som for eksempel Ramlösa® i Sverige, Carlsberg Kurvand® i Danmark, Farris® og Imsdal® i Norge, Passugger® i Schweiz og Pedras Salgadas® i Portugal. Inden for kategorien af energidrikke har Battery®, udviklet af det finske bryggeri Sinebrychoff, en stærk position i Norden og er efterfølgende blevet lanceret på mere end et dusin markeder, herunder Rusland og Schweiz i 2001.



## Corporate Supply Chain, miljø m.m.

### Corporate Supply Chain

I forbindelse med den organisatoriske omlægning i efteråret 2001 blev der dannet en samlet teknisk organisation Corporate Supply Chain, som omfatter Operational Control, Innovation, Quality Assurance samt Process and Quality Audit.

Denne organisations opgave er som hidtil at sikre og løbende forbedre kvaliteten af Gruppens to hovedmærker Carlsberg og Tuborg gennem auditering af bryggerier og leverandører, udvikling af kvalitetsstyringsredskaber samt fortsat udvikling af proceskrav gennem målrettet forskning i tæt samarbejde med Carlsberg Forskningscenter. Endvidere vil arbejdet med Gruppens udvikling af miljøarbejde samt i højere grad end tidligere opfølgning på datterselskabernes operationelle nøgletal blive prioriteret højt.

#### Operationel kontrol

Carlsberg Breweries ønsker gennem tæt samarbejde med datterselskaberne at sikre effektivitet i

produktionen. Dette sker ved at videreudvikle koncernens allerede implementerede benchmarking-system, således at de indsamlede data aktivt anvendes til at optimere det enkelte bryggeris præstation.

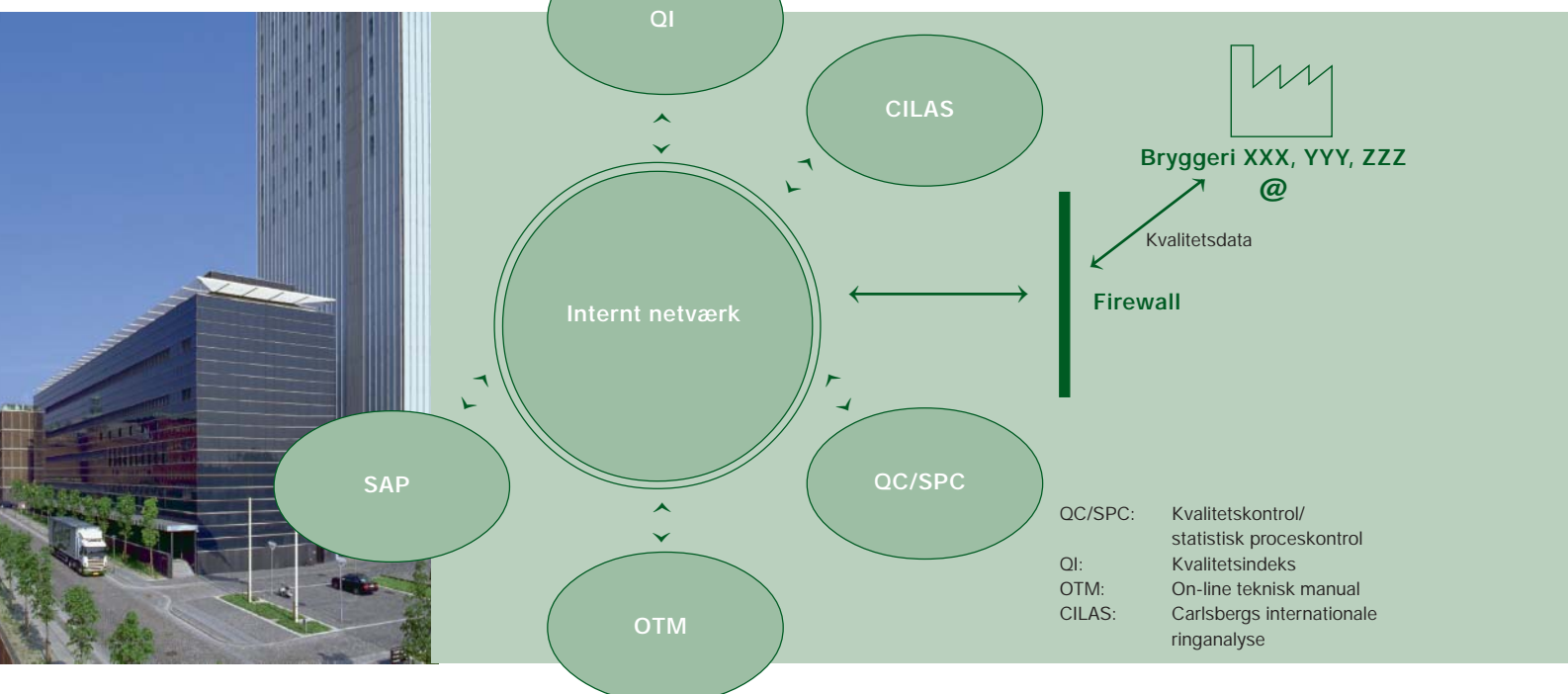
Et omfattende sæt værktøjer indgår i et globalt kontrolsystem, der sikrer kvaliteten af Carlsberg Breweries' produkter.

Der har også i 2001 været fokus på Gruppens investeringer for at sikre, at investeringsmidlerne anvendes optimalt, og at der findes en langsigtet investeringsplan for de enkelte bryggerier.

#### Kvalitet

Sikring af produktkvalitet er en væsentlig opgave for den nye Supply Chain organisation. Kvaliteten af råmaterialer og produktion sikres gennem en række aktiviteter, der blandt andet omfatter auditering på bryggerierne og hos leverandørerne samt certifikataftaler med disse. Produkternes kvalitet overvåges ved omfattende kontrol på pro-

*Et omfattende sæt værktøjer indgår i et globalt kontrolsystem, der sikrer kvaliteten af Carlsberg Breweries' produkter.*



duktionsstederne suppleret med en central prøvsmagningsfunktion i København, der bedømmer, om Gruppens produkter globalt har den tilfredsstillende og ensartede smag, som forbrugerne forventer.

Endvidere anvendes et antal forskellige værktøjer til at sikre kvaliteten på bryggerierne, bl.a. statistisk proceskontrol hvor koncernen har udviklet et eget rapporteringssystem QC/SPC samt en intern ringanalyse CILAS (Carlsberg Inter Laboratory Analysis Scheme).

Et overordnet forum – Carlsberg Breweries' Kvalitetsråd – som består af repræsentanter fra direktion, Supply Chain og de større markeder fastsætter de overordnede kvalitetskrav til Gruppens produkter og vedtager de generelle retningslinier for produktionen af selskabets mærkevarer.

### Innovation

Udover den løbende forbedring af kvalitet og produktionsteknologi betragter Carlsberg Breweries udviklingen af nye produkter som en vigtig aktivitet blandt andet for at sikre forbrugernes interesse for øl generelt. Flere produkter er blevet lanceret på de lokale markeder i årets løb blandt andet Semper Ardens på det danske marked. Semper Ardens er en række eksklusive specialprodukter brygget på nøje udvalgte råvarer og tappet på 70 cl flasker. Semper Ardens er et af brygger J.C. Jacobsens latinske citater, som betyder "altid brændende", og skal tolkes som bryggerens respekt for håndværket.

Innovation inden for emballage retter sig mod både primær og sekundær emballageudvikling. Dette har ført til nye emballageformer inden for øl og læskedrik. Som eksempel på en succesfuld introduktion af nye emballageformer kan nævnes PEN-flasken, som har vist sig at være mere end blot en kortvarig nyhed - den er kommet for at blive på flere markeder.

En vigtig opgave fremover bliver en yderligere forfining af fremstillingsprocessen for Carlsberg mærkevarer, hvilket vil ske i tæt samarbejde med Carlsberg Forskningscenter.

## Miljø

Alle de bryggerier, hvori Carlsberg Breweries har bestemmende indflydelse, har i løbet af 2001 arbejdet med dels at udvikle den lokale miljøstyring dels at overholde miljøkravene fra Carlsberg Breweries. I årets løb er forbedringer realiseret ved begrænsninger i svind, lavere energi-, elektricitets- og vandforbrug, som udover at forbedre driftsøkonomien også medfører mindre udledning af affald og spildevand.

Ansvar for forbedringsprocesserne ligger hos de enkelte bryggerier, medens Carlsberg Corporate Supply Chain gennem regelmæssige besøg, uddannelse og målinger følger op på, om forbedringerne rent faktisk opnås.

I maj 2001 blev der afholdt en miljøkonference med bred deltagelse af Gruppens miljøansvarlige, som gennem erfaringsudveksling har betydet en styrkelse af miljøarbejdet lokalt.

I juni 2001 udgav Carlsberg Breweries for første gang en koncernmiljørapport, som omfattede 35 bryggerier, og som dækkede perioden 1998/1999 og 1999/2000. Rapporten dokumenterede forbedringer opnået på forbrug af energi, elektricitet og vand, og prioriterede mål blev opstillet for det kommende år.

Carlsberg Breweries har ikke i 2001 haft større miljøuheld eller arbejdsulykker, og bryggerierne vil også fremover arbejde med forebyggende initiativer.

Carlsberg Breweries vil i det kommende år arbejde på, at egne bryggerier certificeres efter internationale miljøstandarder.

## Danbrew

Danbrew Ltd., som yder service til bryggerierne i Carlsberg-gruppen og den internationale bryggeriindustri i det hele taget, har som uafhængige planlæggere, ingeniører og turnkey-leverandør haft et meget spændende år med gennemførelsen af store projekter i forskellige dele af verden. Det kom-

mende år vil omfatte gennemførelsen af et større green field-bryggeriprojekt og udfordringer i form af konsulentopgaver.

## Corporate Strategic Sourcing

Via Corporate Strategic Sourcing sikres det, at Carlsberg Breweries' indkøbspotentiale udnyttes bedst muligt især gennem veldefinerede indkøbsstrategier for koncernen og et tæt markedskendskab inden for nøgleråvarer som malt, humle, flasker, dåser, kapsler og etiketter.

## Informationsteknologi

For en koncern med vidtrækkende aktiviteter som Carlsberg Breweries er IT-investeringer af afgørende betydning for evnen til at kommunikere med og udvikle effektiviteten i de enkelte selskaber. Carlsberg Breweries har derfor besluttet i de kommende år at øge kravene til standardisering både af forretningsmodeller og IT-løsninger på tværs af selskaberne.

Introduktionen af en IT-forretningsplan for hvert enkelt datterselskab har medvirket til at identificere mulighederne for øget standardisering og synergier henover de traditionelle grænser. Benchmarking har også understreget relevante områder for yderligere udvikling, herunder det vigtige i at lave globale aftaler med strategiske forretningspartnere for at opnå kosteffekt. Ydermere sikrer den øgede opmærksomhed på IT-projekter, at IT-strategien følges, og at projekterne gennemføres.

## Human Resources

Carlsberg Breweries' personaleafdeling har gennemført adskillige tiltag for at opfylde koncernens ambitioner om uddannelse af de ansatte. Herunder et nyligt oprettet to-års International Trainee Programme, som er rettet mod højt kvalificerede kandidater fra universiteter og handelshøjskoler. Programmet er udarbejdet i fællesskab med virksomheder i Malaysia, Hong Kong, Sverige, Danmark og UK. Kandidaterne blev rekrutteret i marts

2001 lokalt inden for marketing/salg og økonomi. Desuden gennemfører Carlsberg Breweries et Diploma Management Course oprettet i 2000. Over 100 deltagere fra forskellige funktionsområder i Corporate Center og Gruppens selskaber har deltaget. Kurset var opdelt i forskellige moduler, som dækkede de centrale dele af ledelse samt hovedforretningsområderne. Der afholdes også regelmæssigt ad hoc kurser, som gælder hele Gruppen, f.eks. Project Management Course.

Carlsbergs europæiske samarbejdsudvalg holdt sit andet møde i februar 2001. Ti medarbejderrepræsentanter fra Gruppens europæiske datterselskaber mødtes med ledelsen for at drøfte igangværende udvikling af Carlsberg Breweries' vesteuropæiske forretninger. Derudover deltog observatører fra de dengang nye selskaber i Gruppen, nemlig Carlsberg Sverige AB og Ringnes AS.

## Øl og samfundet

Over det meste af verden har øl altid spillet en vigtig rolle i dagligdagen. I næsten alle kulturer er det at drikke øl et element i socialt samvær og selskabelighed, og rent historisk har øl altid været betragtet som en nærende drik. I dag nyder mange mennesker at drikke et glas øl i selskab med venner og familie, og øl anses stadig for at være del af en sund livsstil. I denne sammenhæng er det vigtigt at erindre, at forskningen i løbet af de senere år har vist, at et moderat ølforbrug på 2-3 glas om dagen har en positiv effekt på helbredet, idet det bl.a. reducerer risikoen for hjertekarsygdomme.

Derfor mener Carlsberg Breweries, at øl bør nydes i moderate mængder, og at øl som et lavalkoholprodukt brygget af de naturlige råmaterialer, malt, byg, gær og vand er i pagt med en sund livsstil.

Carlsberg Breweries erkender imidlertid også, at overdreven indtagelse af øl kan have negative følger for individet og samfundet. Ligeledes kan misbrug af ølprodukter skade Carlsberg Breweries' omdømme og dets produkter. Derfor har bryggerier og samfund en fælles interesse i at bekæmpe misbruget med passende og egnede midler.

I den forbindelse er det vigtigt at gøre sig klart, at forbruget af øl er den enkeltes ansvar, og at

størstedelen af de mennesker, som nyder øl, gør det på ansvarlig vis. Kun et fåtal misbruger øl med deraf følgende negative virkninger for den enkelte eller samfundet. Carlsberg Breweries mener, at den mest effektive måde at bekæmpe misbruget på er via målrettede tiltag som dialog, oplysning, uddannelse og kampagner rettet mod de grupper af især yngre mennesker, som måske ikke er tilstrækkelig bevidste om de personlige og sociale følger af misbrug.

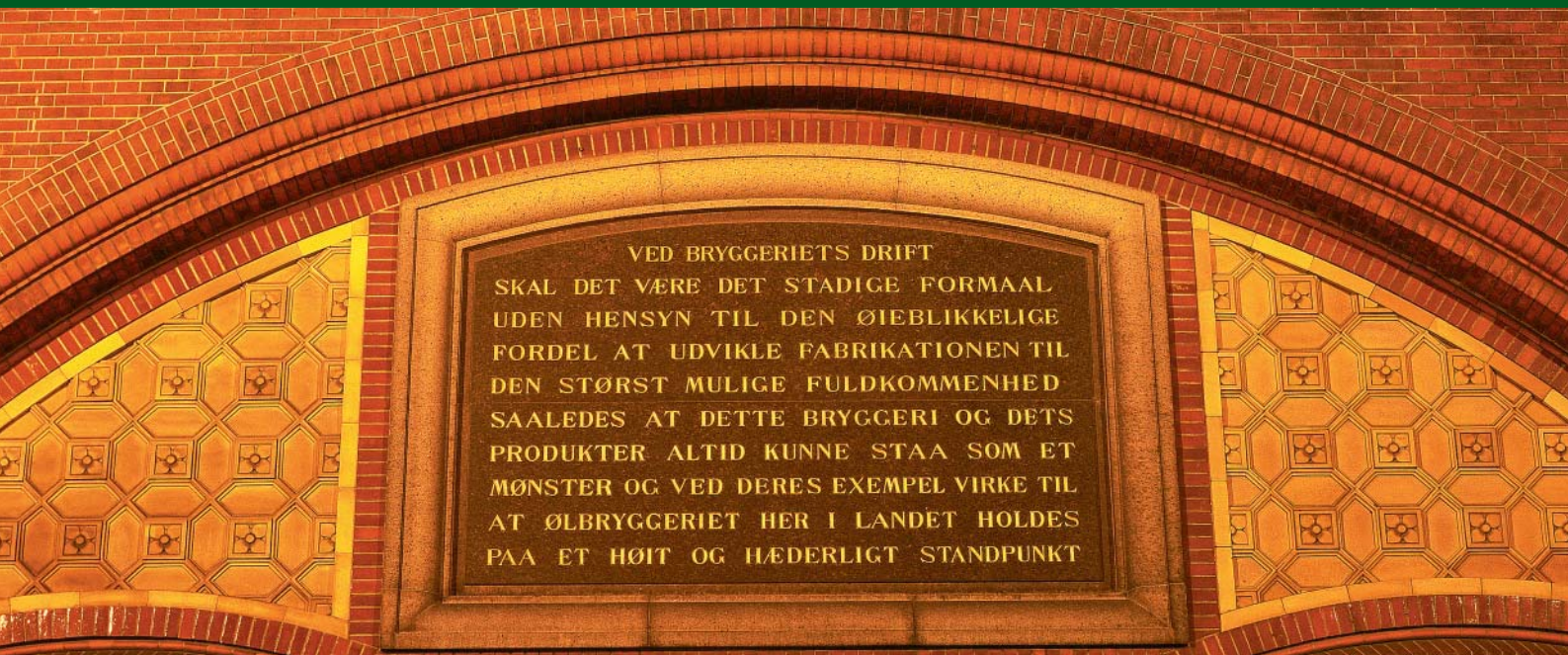
Gennem sit medlemsskab af nationale bryggeriforeninger og deltagelsen i CBMC, Den eropæiske Bryggeriforening, spiller Carlsberg Breweries en aktiv rolle i at sikre en konstruktiv dialog med nationale og internationale myndigheder. Gennem disse og andre organisationer støtter Carlsberg Breweries målrettede aktiviteter for at reducere misbrug og fremme en sund ølkultur.

Markedsføring er vigtig for et verdenskendt mærke som Carlsberg, og det er hensigtsmæssigt med mange muligheder for markedsføring af vore mærker. For at bevare og i sidste ende udvide disse muligheder støtter Carlsberg Breweries aktivt gennemførelsen af selvregulerende adfærdskodeks for markedsføring og deres håndhævelse på markeder, hvor Carlsberg Breweries opererer.

## Carlsbergs alkoholpolitik:

- Carlsberg understreger, at vore øl, som er lavalkoholprodukter, er forenelige med en sund livsstil og bør nydes på ansvarlig vis. Carlsberg anerkender imidlertid, at overdreven og umådeholden nydelse af vore ølprodukter kan have negative personlige, sociale og sundhedsmæssige konsekvenser.
- Carlsberg opfordrer forbrugerne til fornuftig nydelse af vort øl og tager afstand fra misbrug.
- Carlsberg ønsker ikke aktivt at markedsføre ølprodukter over for børn og unge.
- Carlsberg opfordrer forbrugerne til at undgå promillekørsel.
- Carlsberg har som mål at udvise ansvarlighed i vore salgs- og markedsføringsaktiviteter i overensstemmelse med gældende nationale og internationale retningslinier og lovgivningen på de enkelte markeder.
- Carlsberg støtter konkrete aktiviteter, der fremmer en god ølkultur og begrænser alkoholmisbrug og -skader.

## Carlsberg Forskningscenter, Ejendomme og Fonde



VED BRYGGERIETS DRIFT  
SKAL DET VÆRE DET STADIGE FORMAAL  
UDEN HENSYN TIL DEN ØIEBLIKKELIGE  
FØRDEL AT UDVIKLE FABRIKATIONEN TIL  
DEN STØRST MULIGE FULDKOMMENHED  
SAALEDES AT DETTE BRYGGERI OG DETS  
PRODUKTER ALTID KUNNE STAA SOM ET  
MØNSTER OG VED DERES EXEMPEL VIRKE TIL  
AT ØLBRYGGERIET HER I LANDET HOLDES  
PAA ET HØIT OG HÆDERLIGT STANDPUNKT

Carlsberg Forskningscenter består af Carlsberg Laboratorium, Carlsberg Biosektor og Carlsberg Forsøgslaboratorium med pilotanlæg samt tilknyttede hjælpefunktioner.

Der er ca. 140 fuldtidsansatte på Carlsberg Forskningscenter, hvoraf ca. 60 arbejder i Carlsberg Laboratorium (heraf ca. 24 finansieret af eksterne midler), 15 i Carlsberg Biosektor, ca. 50 i Carlsberg Forsøgslaboratorium samt ca. 20 i hjælpefunktionerne.

### **Carlsberg Laboratorium**

Carlsberg Laboratorium har selvstændige statutter, der er en del af Carlsbergfondets statutter, og Laboratoriet består for tiden af to afdelinger - den fysiologiske og den kemiske - ledet af hver sin forstander.

Fysiologisk Afdeling omfatter også gærgenetisk arbejde og vil fremover primært foretage fysiologiske undersøgelser af gær. Som eksempel kan nævnes et nystartet projekt, hvor det forsøges at

styrke gærens forsvar mod forskellige former for stress.

I anledning af Carlsbergfondets 125-års jubilæum den 25. september 2001 afholdt Carlsberg Laboratorium et jubilæumssymposium og udgav bogen "Steerage-way" af professor Peder Olesen Larsen, som i ord og billeder beskriver Carlsberg Laboratorium i perioden 1976-2001.

Carlsberg Laboratorium modtager årligt ca. 25 mio. kr. fra eksterne bevillingsgivere til gennemførelse af forskningsprojekter; herunder er en 5-årig bevilling på ca. 20 mio. kr. fra Danmarks Grundforskningsfond blevet fornyet for foreløbig en periode på 4 år.

### **Carlsberg Biosektor**

Det blev i foråret 2001 besluttet at danne en

forsknings- og udviklingsafdeling – Carlsberg Bio-sektor – der skal forske i og udvikle projekter, som kan danne grundlag for nye virksomheder i lighed med Combio A/S, som er et udviklingsselskab etableret af Carlsberg sammen med Dansk Kapitalanlæg A/S, Lønmodtagernes Dyrtidsfond, Medicon Valley Capital og Novo A/S.

De tre første projekter er inden for områderne:

- Nye biokompatible polymermaterialer. Plastmaterialer, der udviser specielt gode egenskaber, f.eks. opslugning af store mængder vand og andre væsker.
- Et nyt princip for udvikling af cancervacciner.
- Affinix - et nyt princip til identifikation af nye angrebsvinkler for udvikling af lægemidler.

Derudover vil Biosektoren arbejde med identifikation af genomet og transkriptomet for Carlsberg-gæren og for byg. Endvidere er det besluttet at oprette en Carlsberg BioInkubator-afdeling med henblik på at styrke idé- og produktudviklingen, indtil den kan udnyttes kommercielt.

Som følge af øget fokus på det kommercielle potentiale i Forskningscentrets forskningsaktiviteter er der foretaget en investering på 10 mio. kr. sammen med 6 andre store danske virksomheder i DTU-Innovation, som er et innovationsselskab ved Danmarks Tekniske Universitet.

### Carlsberg Forsøgslaboratorium

Carlsberg Forsøgslaboratoriums opgave er at sørge for følgende ydelser til produktionen af øl globalt:

- Løbende forbedring af kvalitet.
- Viden til løsning af problemer i produktionen.
- Forskningsbaseret grundlag for lavest mulige produktionsomkostninger.
- Forskningsbaseret grundlag for varesortimentet.
- Leverancer af Carlsberg gær til de enkelte produktionssteder.

- Optimal positionering af Carlsberg ved at forberede Carlsberg til at anvende fremtidige bioteknologiske teknologier.

Disse ydelser rekvireres af Carlsberg Breweries A/S gennem Carlsberg Corporate Supply Chain.

Carlsberg A/S ejer Carlsberg-varemærket og Carlsberg-gæren. Carlsberg Forsøgslaboratoriums opgave er derfor at udføre bryggerorienteret forskning for at sikre, at de "De Gyldne Ord" vedrørende brygning af Carlsberg øl overholdes globalt.

*Ved bryggeriernes drift skal det være det stadige formål uden hensyn til den øjeblikkelige fordel at udvikle fabrikationen til den størst mulige fuldkommenhed, således at disse bryggerier og deres produkt altid kan stå som et mønster og ved deres eksempel virke til, at ølbrygningen her i landet holdes på et højt og hæderligt standpunkt.*

Ølgær er gennem årtusinder selekteret for gode bryggeri- og smagegenskaber, og med moderne videnskabelige metoder er det i dag muligt at foretage en hurtigere og mere målrettet gærforædling. I lighed med mange andre kulturorganismer kan gærstammer krydses. Forskellige stammer krydses med hinanden for at kombinere de bedste egenskaber. Afkommet af disse krydsninger afprøves i avancerede forsøgsanlæg, der muliggør udvælgelse af den gær, som har de bedste bryggegenskaber.

På Carlsberg Forskningscenter har man gennem de sidste 10 år udviklet nye ølgærstammer, der muliggør kortere procestid og forbedrede smagegenskaber.

## Carlsberg Ejendomme

Carlsberg Ejendomme varetager Carlsberg A/S' ejendomsportefølje, herunder specielt udviklingen og bebyggelsen af det ca. 400.000 m<sup>2</sup> store areal i Hellerup mellem Strandvejen og Øresund, der tidligere var fabriksområde og domicil for Tuborgs Bryggerier.

På *Tuborg Nord*, som udgør ca. halvdelen af det store areal, er to store firmadomiciler til NCC Danmark og icl invia på i alt ca. 22.000 etagemeter færdigopført i årets løb. Det sidste store byggeri på i alt ca. 16.000 etagemeter, som bl.a. giver domicil til Microsoft, er under opførelse og forventes færdiggjort ultimo 2002. Herefter er erhvervsdelen, som udgør ca. 80% af Tuborg Nord, færdigbygget.

I årets løb er frasolgt et erhvervsareal med domicilbygninger på i alt ca. 48.000 etagemeter til pensionsforsikringsselskabet PKA. Endvidere er også Tuborgs Gl. Mineralvandsfabrik med et etageareal på i alt ca. 9.000 m<sup>2</sup>, solgt til Oticon-fonden.

Den resterende del af Tuborg Nord's areal er under udvikling til boliger. 1. etape på 40 store kvalitetsboliger er færdigopført i årets løb, og 2. etape på 46 tilsvarende boliger er under opførelse og forventes færdiggjort ultimo 2002. Boligerne sælges som ejerlejligheder. 1. etape er for længst udsolgt, hvilket i alt væsentligt også er gældende for 2. etape. Der rester her efter ca. 100-130 boliger, før hele Tuborg Nord-arealet er færdigudviklet og færdigbygget. Heraf forventes 3. etape på ca. 50 boliger igangsat primo 2002.

Udviklingen af *Tuborg Syd*, som giver mulighed for i alt ca. 100.000 etagemeter erhvervsbyggeri (inkl. eksisterende blivende byggeri), ca. 100.000 etagemeter boligbyggeri og ca. 25.000 etagemeter byggeri til offentlige formål, har fået en god start.

Således forventes det første byggeri på ca. 13.000 etagemeter at stå færdigt i løbet af 2002 med domicil for bl.a. revisionsfirmaet (Arthur) Andersen, ligesom Gentofte Kommunes byggeri af en ca. 7.500 etagemeter ny skole – fremtidens

skole – skal stå færdig ved det nye skoleårs start i 2002.

I løbet af af 2002 forventes yderligere domicilbyggerier igangsat.

## Carlsbergs Mindelegat for Brygger J.C. Jacobsen

Den 1. oktober 1938 – 50-års dagen for Carlsbergfondets overtagelse af brygger J.C. Jacobsens bryggeri, Gamle Carlsberg – oprettede Fondet *Carlsbergs Mindelegat for Brygger J.C. Jacobsen* som en hyldest og tak til Fondets stifter, hvis store samfundsengagement er velkendt.

Siden legatets oprettelse har det uddelt omkring 200 mio. kr. målt i nutidsværdi til ca. 6.000 større og mindre projekter inden for alle grene af samfundet. I øjeblikket donerer legatet omkring 4 mio. kr. årligt til godt 180 aktiviteter fordelt over hele landet.

"Carlsbergs Forskerpris til støtte for Kemi" på 100.000 kr. blev uddelt for første gang i 2001, og prisen, der gives som en hyldest til den kemiske forskning, tilfaldt professor, Ph.D. Mikael Begtrup, Danmarks Farmaceutiske Højskole.

Bredden i Mindelegatets virke for samfundsgavnligt formål fremgår af følgende eksempler fra årets bevillinger:

### **Nørresundby Sejlklub**

12.000 kr. til anskaffelse af en vejrstation med vindmåler til at forbedre sikkerheden til søs.

### **FN-Museet, Frøslevlejren**

15.000 kr. til indkøb af monitører og diasfremviser til brug ved fremvisning af film og lysbilleder fra de danske kontingenter rundt i verden.

### **Knud Rasmussenip Højskolia, Grønland**

19.600 kr. til anskaffelse af nyt piano.

### **Studenterhuset ved Københavns Universitet**

87.000 kr. til forbedring af lysforholdene på og ved livemusikscener i studenterhusets cafélokale.

### Carlsbergs Idé-Legat

Hvert andet år afsætter Carlsbergs Mindelegat 1 mio. kr. til Carlsbergs Idé-Legat, hvis formål er at give en håndsrækning til udøvende, skabende og igangsættende unge inden for kultur- og fritidslivet. I 2001 kunne 83 projekter bevilges mellem 5.000 og 15.000 kr. Af Idé-Legatets midler anvendes 100.000 kr. til Årets Fund fordelt på fire unge talenter, der i særlig grad har gjort sig bemærket på den kreative eller kulturelle scene. I 2001 gik priserne til filminstruktør Natasha Arthy, forfatterinden Ursula Andkjær Olsen, arkitekt Leif Gjerding Jørgensen og skater Thomas Vestergård Madsen.

### Tuborgfondet

Tuborgfondet blev oprettet den 9. februar 1931 for at markere 40-års dagen for stiftelsen af aktieselskabet De forenede Bryggerier.

Pr. 1. oktober 1991 blev Tuborgfondet fusioneret med Carlsbergfondet med sidstnævnte som det fortsættende fond, således at Tuborgfondet videreføres som en selvstændig afdeling under Carlsbergfondet med egen administration.

I henhold til fundatsen er det Tuborgfondets formål "at virke for samfundsgavnlig formål særlig til støtte for dansk erhvervsliv".

Alle grene af det danske samfund har nydt godt af Tuborgfondets virke. Der er ydet støtte til erhvervslivet, kunsten, kulturen, uddannelser og sporten. Siden stiftelsen har Tuborgfondet uddelt over 500 mio. kr. – målt i nutidsværdi – til mere end 11.000 store og små projekter fordelt over hele landet.

Som noget nyt har Tuborgfondet i år udsendt den gratis avis "Samfundshjælperen" med beretninger om større og mindre projekter, der i årets løb har fået tildelt midler fra fondet. Avisen deles ud til virksomheder og forbrugere.

Tuborgfondet har i 2001 uddelt ca. 20 mio. kr. fordelt på ca. 450 aktiviteter. Som et udpluk kan nævnes:

### Kongens Nytorv bliver lidt grønnere

Københavns Kommune er bevilget 1,6 mio. kr. til genplantning af Krinsen på Kongens Nytorv i København med 80 nye kejslerlindetræer.

### Højskole indfører fjernundervisning

Danmarks Sygeplejerskehøjskole er bevilget 167.000 kr. til et fjernundervisnings- og konferencsystem.

### Unge til søs

Thurø Sejlklub har fået bevilget 25.000 kr. til køb af en brugt solingen til klubbens ungdomssejlere.

### Stjerner på vej

Det Danske Musical Akademi, Fredericia, har fået bevilget 49.900 kr. til digitalt video- og billedudstyr til brug i den daglige undervisning og ved sceneoptræden.

### Over 1 mio. kr. til dygtige hjerner

Tuborgfondets Erhvervsøkonomiske Pris blev uddelt for tredje gang. Syv Ph.D.-studerende fik hver 150.000 kr., som skal benyttes til studier ved en højere læreanstalt i USA.









# Regnskab 2001

---

Carlsberg-gruppen  
Regnskab, noter m.v. for 2001

---

## Regnskabsberetning for Carlsberg-gruppen

### 2001 i hovedtræk

- Salg i volumen af øl og læskedrik udgør 88,2 mio. hl mod 54,6 mio. hl i 2000.
- Nettoomsætningen udgør 34,5 mia. kr. mod 25,7 mia. kr. i 2000 svarende til en stigning på 8,8 mia. kr. eller 34%.
- Resultat af primær drift udgør 3.400 mio. kr. mod 2.087 mio. kr. i 2000 svarende til en stigning på 1.313 mio. kr. eller 63%.
- Særlige poster andrager netto 17 mio. kr. mod 428 mio. kr. i 2000.
- Finansielle poster, netto udviser en udgift på 58 mio. kr. mod 253 mio. kr. i 2000.
- Resultat før skat udgør 3.359 mio. kr. mod 2.262 mio. kr. i 2000.
- Koncernresultatet blev 2.616 mio. kr. mod 1.623 mio. kr. i 2000.
- Carlsberg A/S andel af resultatet udgør 1.507 mio. kr. mod 1.646 mio. kr. i 2000.
- Koncernens aktiver udgør 41,1 mia. kr. mod 35,0 mia. kr. pr. 31. december 2000.
- Egenkapitalen udgør efter henlæggelse af årets overskud, fradrag for udbytte og nedskrivning af koncerngoodwill m.m. 12,5 mia. kr. mod 10,6 mia. kr. pr. 31. december 2000.
- Periodens pengestrømme fra driften udgør 2,2 mia. kr. mod 2,3 mia. i 1999/00 (15 måneder).

### Sammenligningsgrundlag

Ved sammenligning med sidste regnskabsår skal man være opmærksom på ændringen i koncernstrukturen, herunder tilgangen af Orklas drikkevareaktiviteter og ændringen af cola-forretningen i Norden. Årsregnskabet for sidste år omfattede endvidere 15 måneder. I "5 års hoved- og nøgletal" er anført regnskabstal for såvel det officielle 15 måneders regnskab som for en sammenlignelig periode dækkende kalenderåret 2000 (12 måneder).

For at give relevante kommentarer til udviklingen i 2001 i forhold til året før er der i nærværende regnskabsberetning angivet sammenligningstal for kalenderåret 2000 (12 måneder).

Carlsberg Breweries har i 2001 foretaget væsentlige akquisitioner i Polen og Tyrkiet. Resultatet fra disse virksomheder indgår i regnskabet fra henholdsvis august og juli måned. Akquisitionerne har ikke haft væsentlig indflydelse på den primære drift i 2001.

### Regnskabspraksis

Årsregnskabet er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven samt de af Københavns Fondsbørs stillede krav til regnskabsaflæggelse herunder gældende danske regnskabsvejledninger. Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til foregående år, om end der er enkelte ændringer af indholdet af enkelte regnskabsposter som følge af indarbejdelsen af bl.a. Orklas drikkevareaktiviteter pr. 1. januar 2001, der er sket til bogførte værdier efter Carlsbergs regnskabspraksis.

Koncerngoodwill straksafskrives i overensstemmelse med koncernens mangleårige praksis over egenkapitalen.

Carlsberg-gruppen har inden for de seneste 10 år foretaget betydelige virksomhedsopkøb og således straksafskrevet 9,1 mia. kr. over egenkapitalen; heraf 1.598 mio. kr. i 2001.

I forbindelse med overgang til ny regnskabspraksis, jf. nedenfor, vil en del af tidligere straksafskrevet goodwill blive aktiveret efter behørig nedskrivningstest.

Indirekte produktionsomkostninger indregnes ikke i værdien af Gruppens varebeholdninger. Havde Gruppen indregnet indirekte produktionsomkostninger, ville varebeholdningerne ultimo have været 206 mio. kr. højere.

Der er i Danmark med virkning fra 1. januar 2002 vedtaget en ny Årsregnskabslov, som vil medføre en række ændringer i forhold til Carlsberg-gruppens nuværende regnskabspraksis. Den væsentligste ændring vil være, at der fremover vil ske aktivering af koncerngoodwill og andre immaterielle anlægsaktiver samt amortisering/afskriv-

ning herpå. Andre ændringer vil blandt andet omfatte aktivering af og afskrivning på returemballage, aktivering af indirekte produktionsomkostninger samt en præcisering af praksis for hensættelser til restrukturering mv.

Ændringen af regnskabspraksis er en betydelig arbejdsopgave, som forventes afsluttet ultimo marts 2002. Carlsberg vil umiddelbart herefter informere markedet om praksisændringens indflydelse på regnskabstallene for 2001.

Ændringerne er alene af regnskabsteknisk karakter og har ikke effekt på selskabets cash flow/likviditet.

#### Væsentlige begivenheder

Den 31. maj 2000 blev der indgået aftale med Orkla ASA om sammenlægning af Carlsbergs og Orklas drikkevareaktiviteter. Den sidste godkendelse fra konkurrencemyndighederne vedrørende overtagelsen af Orklas drikkevareaktiviteter blev modtaget 2. januar 2001, hvilket betød, at Orkla indskød sine drikkevareaktiviteter i Carlsberg Breweries A/S med regnskabsmæssig virkning pr. 1. januar 2001. Carlsberg A/S ejer efter dette indskud 60% af Carlsberg Breweries A/S, mens Orkla ASA ejer de resterende 40%. Orklas drikkevareaktiviteter bestod af 50% ejerandel af BBH samt de 100% ejede AB Pripps Bryggerier i Sverige og Ringnes AS i Norge.

I forbindelse med indskuddet af Orklas drikkevareaktiviteter og den deraf følgende sammenlægning af Falcon og Pripps Bryggerier til Carlsberg Sverige AB var det planen, at aktiviteterne i Sverige skulle restruktureres. I forbindelse med sammenlægningen blev det besluttet, at Pripps' tidligere bryggeri og lager i Göteborg skulle afvikles. Denne afvikling og sammenlægning af aktiviteterne i Pripps Bryggerier og Falcon har stået på det meste af 2001. Bryggeriet i Göteborg bliver endeligt afviklet i 1. halvår 2002. Carlsberg Sverige AB's aktiviteter og resultat i 2001 er betydelig påvirket af denne omstrukturering.

Ligeledes i forlængelse af aftalen med Orkla ASA blev det af de svenske og norske konkurrencemyndigheder pålagt Carlsberg at afstå tapning, salg og distribution af enten Pepsi eller Coca-Cola på det svenske og norske marked. Carlsberg afstod derfor Coca-Cola selskaberne i Sverige, Norge og Island pr. 1. januar 2001, mens Coca-Cola videreføres i Danmark og Finland som 100% ejede aktiviteter af Carlsberg Breweries. Der har i løbet af 2001 været arbejdet på integrationen af disse virksomheder i henholdsvis Carlsberg Danmark A/S og bryggerivirksomheden i Finland, Sinebrychoff. Integrationen er fuldt ud gennemført i Finland. I Danmark er sammenlægning af distributionen tilendebragt. Der udestår fortsat en endelig integration af salg og administration. I overensstemmelse med planen forventes denne integration færdig i løbet af foråret 2002.

Carlsbergs asiatiske aktiviteter blev ikke endeligt indskudt i Carlsberg Asia Holding Ltd. som følge af manglende myndighedsgodkendelser. De i regnskabet indregnede aktiviteter er baseret på Carlsbergs egne selskaber i henhold til den juridiske struktur i Asien før etableringen af Carlsberg Asia (som i år 2000).

Den 3. november 2000 offentliggjordes Carlsbergs køb af det største schweiziske bryggeri Feldschlösschen Getränke Holding AG. Virksomheden blev indregnet i koncernregnskabet med effekt fra 1. december 2000. Selskabet har således driftsmæssigt været fuldt konsolideret i 2001, medens det i 2000 alene indgik med 1 måned.

Den 16. maj 2001 øgede Carlsberg Breweries sin ejerandel i det polske bryggeri Okocimskie Piwowarskie S.A. (Okocim) til 50,01%. Da selskabet er børsnoteret, blev der den 17. maj afgivet købstilbud til de øvrige aktionærer. Da købstilbudet udløb den 2. juli, havde selskabet erhvervet yderligere 30,37% af aktierne, således at den samlede ejerandel udgør 80,38%. Ifølge det polske Fondsråd må Carlsberg Breweries ikke eje mere end 75% af aktiekapitalen i Okocim og skal

derfor sælge 5,38% af aktiekapitalen, når det kan ske uden økonomiske tab. Den 9. august 2001 erhvervede Carlsberg Breweries 80% af aktierne i det hollandske selskab Dyland B.V., der ejer 98,27% af det polske bryggeriselskab Browary Dolnoslaskie Piast S.A. (Piast). I december erhvervedes de resterende 20% aktier i Dyland B.V. Gennem Carlsberg Breweries' polske dattervirksomhed, Okocim, blev i august tillige indgået aftale om køb af to andre polske bryggerier: Bosman Browar Szczecin S.A. (Bosman) og Kasztelan Browar Sierpc S.A. (Kasztelan). Det er planen, at alle fire bryggerier i løbet af 2002 skal fusioneres til et selskab under navnet Carlsberg Okocim. Når overtagelsen af Bosman og Kasztelan og den endelige fusion er gennemført i løbet af 2002, vil Carlsberg Okocims ejerforhold fordele sig med 67% ejet af Carlsberg Breweries og Bitburger, Tyskland med 18%. De resterende aktier vil ejes af minoritetsaktionærer. Disse opkøb bringer Carlsberg Okocim frem til en position som Polens tredjestørste bryggeri med et forventet volumen i 2002 på næsten 4 mio. hl. øl.

Den 6. juli indgik Carlsberg Breweries A/S en aftale om at øge sin ejerandel i det tyrkiske bryggeri Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.S. (Türk Tuborg) fra 2,24% til 50,01% ved at købe 47,77% af den samlede aktiekapital af Yasar Holding. Türk Tuborg er børsnoteret i Istanbul, og ved det efterfølgende lovpligtige offentlige købstilbud erhvervede Carlsberg Breweries yderligere 32,45% af aktierne, således at ejerandelen udgør 82,46%. Selskabet er medtaget i koncernregnskabet fra den 1. juli 2001.

En af konkurrencemyndighedernes betingelser for at godkende sammenlægningen af Carlsberg A/S' og Orkla ASA' drikkevareaktiviteter var, at et af den sammenlagte virksomheds tre bryggerier i Litauen skulle afhændes. Den 8. oktober blev det offentliggjort, at det litauiske bryggeri AB Kalnapilis bliver solgt til Bryggerigruppen. Samtidig meddel-

tes det, at de to øvrige selskaber på det litauiske marked, Svyturys (med Carlsberg Breweries som direkte hovedaktionær) og Utenos (ejet via BBH) fusioneres til et selskab med navnet AB Svyturio-Utenos Alus. Fusionen blev gennemført pr. 15. november 2001. Selskabet ejes herefter med 44% via BBH og 33% via Carlsberg Breweries A/S.

Den 2. november 2001 indgik BBHs datterselskab Baltika Brewery aftale om at købe aktiemajoriteten i bryggeriet Krinitisa, Hviderusland.

## Resultatopgørelsen

### Resultat af primær drift

Resultat af primær drift udgør 3.400 mio. kr. mod 2.087 mio. kr. i 2000. Stigningen på 1.313 mio. kr. - eller 63% - skyldes især medtagelsen af Baltic Beverage Holding (BBH) og Ringnes, Norge fra 1. januar 2001 samt Feldschlösschen Getränke Holding AG, der kun indgik med én måned i 2000. BBH har vist en markant stigning i indtjeningen i 2001 som følge af betydelig salgsfremgang på det russiske marked, hvilket skyldes dette markeds generelle vækst samt selskabets øgede markedsandele. Ligeledes har Vena, Rusland klaret sig markant bedre end tidligere. Carlsberg Sverige har givet et utilfredsstillende resultat for 2001. Dette skyldes svigtende salg og betydelige omkostninger i forbindelse med sammenlægningen af de to virksomheder. Carlsberg-Tetley har realiseret et resultat, der var bedre end forventningerne, om end det var lavere end sidste år. Carlsbergs finske selskab Sinebrychoff har haft betydelig resultatfremgang og vundet markedsandele, hvilket også har været tilfældet for Carlsberg Italia, dog på et lavere niveau. De nytilkøbte virksomheder i Tyrkiet og Polen har ageret på svage markeder og haft utilfredsstillende resultater. Gruppens øvrige selskaber har som forventet udvist resultater lidt over sidste års niveau.

Til yderligere illustration af udviklingen i såvel nettoomsætning som primær drift er efterfølgende beskrevet udviklingen i de enkelte regioner i Carlsberg Breweries incl. Orklas drikkevareaktiviteter. Disse regioner står for hele nettoomsætningen i Carlsberg-gruppen samt for netto 3.077 mio. kr. af resultat af primær drift.

<b>Vesteuropa:</b>			
<b>Mio. kr.</b>	<b>2000 (*)</b>	<b>2001</b>	<b>Δ %</b>
Nettoomsætning	22.567	26.294	+16,5
Resultat af primær drift	1.799	1.899	+5,6
Overskudsgrad (%)	8,0	7,2	-0,8
Salg af øl (mio. hl)	25,3	27,2	+7,5
Salg af læskedrik (mio. hl)	13,9	17,4	+25,2

(\*) Proforma sammenlignelige tal for år 2000 (12 måneder)

Nettoomsætningen steg med 3.727 mio. kr. (16,5%), hvilket i al væsentlighed kan henføres til købet af Feldschlösschen, Schweiz, som i 2000 kun indgik med 1 måned.

Resultat af primær drift var større end sidste år, hvilket kan henføres til købet af Feldschlösschen samt til betydelig resultatfremgang i Sinebrychoff, Finland. Overskudsgraden faldt fra 8,0% i 2000 til 7,2% i 2001, hvilket skyldes det utilfredsstillende resultat i Sverige. Eksklusiv Sverige ville overskudsgraden i 2001 være 8,7% mod 8,6% i 2000.

Salget af øl og læskedrik i Danmark er svagt faldende. Resultatet er på niveau med sidste år, bl.a. som følge af fortsat effektivisering af forretningsprocesser. Carlsberg Danmark er i gang med integrationen af Coca-Cola forretningen, hvilket følger de lagte planer.

Carlsberg-Tetley, Storbritannien, har en svagt stigende markedsandel i et stagnerende marked med et resultat, der var bedre end forventningerne omend lavere end sidste år. Efter en svag start på året blev udviklingen i de efterfølgende perioder mere positiv.

Feldschlösschen, Schweiz, har udviklet sig bedre end forventet og bidrager således tilfredsstillende til resultatet. Restruktureringen følger de lagte planer, og effekten heraf forventes fortsat i løbet af 2002.

Carlsberg Sverige, Sverige, realiserede en utilfredsstillende indtjening. Den negative markedsudvikling i især de første 6 måneder af året bidrog væsentligt til resultatudviklingen, men også uventet store omkostninger i forbindelse med integrationen af Falcon og Pripps samt introduktionen af Pepsi påvirkede resultatet negativt. Integrationen af bryggerierne kræver store ressourcer, og synergiene herfra forventes realiseret i 2002 og 2003.

Sinebrychoff, Finland, fik resultatmæssig betydelig fremgang på baggrund af stigende markedsandel og forbedret produktivitet. Selskabet har i årets løb integreret Coca-Cola forretningen i selskabets organisation og herved øget effektiviteten.

Ringnes, Norge, har opnået en mindre fremgang i resultatet på trods af et lidt mindre samlet volumen.

Carlsberg Italia, Italien, har som følge af køb af distributionsselskaber øget markedsandelen og forbedret resultatet i et svagt stigende marked. Carlsberg Italia ejes pr. 1. januar 2002 100% af Carlsberg Breweries.

Unicer Bebidas, Portugal, har i et svagt marked fastholdt markedsandelen og indtjeningen.

I Hannen, Tyskland, arbejdes fortsat under vanskelige markedsforhold og resultatet er utilfredsstillende, jf. kommentarerne til særlige poster.

#### **Østeuropa:**

<b>Mio. kr.</b>	<b>2000 (*)</b>	<b>2001</b>	<b>Δ %</b>
Nettoomsætning	3.970	6.062	+52,7
Resultat af primær drift	708	1.183	+67,1
Overskudsgrad (%)	17,8	19,5	+1,7
Salg af øl (mio. hl)	23,0	29,4	+27,8

(\*) Proforma sammenlignelige tal for år 2000 (12 måneder)



Nettoomsætningen steg med 52,7% til 6.062 mio. kr., hvilket skyldes vækst i BBH og Vena samt konsolidering af de tilkøbte virksomheder Türk Tuborg, Tyrkiet og Piast, Polen.

Resultat af primær drift steg med 67,1% til 1.183 mio. kr. mod 708 mio. kr. sidste år. Forøgelsen skyldes primært organisk vækst i omsætning og resultat i Rusland.

I BBH steg nettoomsætningen med 54% til 3.659 mio. kr. Den samlede fremgang i ølvolumen på 30% skyldes organisk vækst. BBH har øget sin markedsandel i Rusland til 30%, svarende til en forøgelse på ca. 3%-point i forhold til sidste år. Selskabet har således fortsat sin stærke fremgang med hensyn til såvel volumen som resultat.

Vena, Rusland, udviste betydelig vækst og har vendt sidste års negative resultat til et meget tilfredsstillende resultat.

I Carlsberg Okocim, Polen, er implementeringen af den nye struktur – som forventes at være operativ i løbet af 2. kvartal 2002 - påbegyndt. Markedsudviklingen har været svagere end forventet og resultatet utilfredsstillende. Bryggeriet Piast er konsolideret med virkning fra 1. august 2001.

Carlsberg Breweries øgede sin ejerandel i Türk Tuborg, Tyrkiet, til 82,46%. Selskabet har haft vanskelige markedsconditioner og udviser et beskedent negativt resultat af primær drift. Bryggeriet er konsolideret med virkning fra 1. juli 2001.

#### Asien:

Mio. kr.	2000 (*)	2001	Δ %
Nettoomsætning	1.842	1.891	+2,7
Resultat af primær drift	355	417	+17,5
Overskudsgrad (%)	19,3	22,1	+2,8
Salg af øl (mio. hl)	10,5	11,3	+7,6

(\*) Proforma sammenlignelige tal for år 2000 (12 måneder)

Nettoomsætningen steg med 2,7% til 1.891 mio. kr. Der var en mindre fremgang i de fleste markeder.

Resultat af primær drift steg med 17,5% til 417 mio. kr. Fremgangen skyldes primært salget af det tabsgivende bryggeri i Kina sidste år.

#### Andre driftsindtægter, netto

Andre driftsindtægter relaterer sig væsentligst til salg af grunde og bygninger på området ved Tuborgs tidligere bryggeriejendomme. Her samarbejder Carlsberg med eksterne partnere om opførelse og salg af erhvervsjendomme og lejligheder. Hertil kommer den ordinære drift af Gruppens investeringsejendomme.

#### Resultat før skat af kapitalandele i øvrige associerede virksomheder

Resultatet fra øvrige associerede virksomheder har i regnskabsåret udvist et mindre fald sammenlignet med sidste år. Dette kan blandt andet henføres til underskuddet fra Royal Scandinavia, der ikke indgik i denne post sidste år, hvor selskabet var en dattervirksomhed. I modsat retning trækker CCNB (den tidligere Coca-Cola "Anchor Bottler" og tidligere ejer af Coca-Cola selskaberne i Norden), som i afviklingsfasen har realiseret et positivt resultat.

#### Særlige poster

Heri indgår i lighed med tidligere år væsentlige beløb af éngangskarakter. Særlige poster, netto udgjorde 17 mio. kr. mod 428 mio. kr. sidste år.

Som følge af den positive resultatudvikling i bryggeriet Vena i Rusland er der i 2001 tilbageført 200 mio. kr. vedrørende en tidligere foretagen nedskrivning. Der er endvidere foretaget nedskrivning med 200 mio. kr. af anlægsaktiver i bryggeriet Hanzen i Tyskland, der fortsat er underskudsgivende,

**Finansielle poster, netto**

Finansielle poster udgør -58 mio. kr. mod -253 mio. kr. i 2000. Reguleret for aktieavancer bl.a. fra salg af minoritetsaktierne i de thailandske bryggerier (netto 518 mio. kr.) andrager posten som forventet en nettoudgift på 576 mio. kr. De finansielle poster er i 2001 påvirket af renteudgifter i forbindelse med finansieringen af akkvisitionerne i Tyrkiet og Polen i 2001 samt af akkvisitionen i Schweiz i december 2000.

**Selskabsskat**

Skat for perioden udgør 743 mio. kr., hvilket umiddelbart giver en effektiv skatteprocent på 22,1% i forhold til sidste års 29,4%. Den lavere skatteprocent skyldes især lavere skat på de relativt store aktieavancer samt lav skat i Baltic Beverages Holding (BBH).

**Minoritetsinteresser**

Udviklingen i denne post er i al væsentlighed en følge af den nye koncernstruktur med dannelsen af Carlsberg Breweries, hvoraf Orkla ejer 40%.

**Balance**

Balancesummen pr. 31. december 2001 er øget med 6,1 mia. kr. i forhold til sidste år, hvilket primært kan henføres til indskuddet af Orklas drikkevareaktiviteter 1. januar 2001, ændringen af cola-forretningen i Norden samt til opkøbene i Tyrkiet og Polen.

**Egenkapital**

Samlet er egenkapitalen 12,5 mia. kr. (Carlsberg A/S' andel er 8,1 mia. kr.) og udgør 30% af Gruppens balance.

Tilvæksten i Gruppens egenkapital kommer især fra årets resultat samt tilgangen fra indskuddet af Orklas drikkevareaktiviteter.

Fradrag i egenkapitalen relaterer sig væsentligst til koncerngoodwill fra overtagelsen af selskaberne i Tyrkiet og Polen.

**Hensættelser**

Hensættelserne udgjorde 3.702 mio. kr. mod 3.131 mio. kr. sidste år. Heraf vedrører størstedelen (i alt 3.156 mio. kr.) hensættelser til pensioner og lignende (780 mio. kr.) til tilbagebetalingsforpligtelser vedrørende emballage (1.239 mio. kr.) samt til udskudt skat (1.137 mio. kr.). I alt er disse poster således steget med 724 mio. kr., hvilket især er en følge af indskuddet af Orklas drikkevareaktiviteter, ændringen af cola-forretningen i Norden samt af købet af selskaberne i Tyrkiet og Polen.

Andre hensættelser udgør 546 mio. kr., og der har i perioden været et forbrug svarende til det planlagte. Af hensættelserne vedrørende Coca-Cola Nordic Beverages A/S (CCNB) samt modtaget kompensation i forbindelse med Allied Domecq-aftalen (AD) i 1995/96 er forbrugt 172 mio. kr. før skat (mod 534 mio. kr. sidste år). Den resterende hensættelse vedrørende CCNB og AD udgør 78 mio. kr. efter skat og vil blive forbrugt i 2002. Til dækning af omkostninger i forbindelse med den nye struktur i Asien er der hensat 100 mio. kr. af avancen fra salget af thailandske aktier.

**Pengestrømsopgørelse**

Pengestrømsopgørelsen giver et samlet overblik over, hvorledes pengestrømmene i årets løb er fremkommet og anvendt.

Pengestrømmen fra Gruppens drift inklusive finansielle poster, men før ændring i driftskapital, udgør 3,8 mia. kr. mod 3,0 mia. kr. sidste år (15 måneder). Den samlede pengestrøm fra driften udgjorde 2,2 mia. kr. mod 2,3 mia. kr. sidste år (15 måneder), hvilket er en væsentlig forbedring,

når der tages hensyn til regnskabsperioden.

Gruppen har solgt værdipapirer, som netto har bidraget positivt med 0,8 mia. kr. Dette provenu er anvendt til nedbringelse af kortfristet gæld til kreditinstitutter. Øget pengebinding i driftskapital har udgjort 1,6 mia. kr.

Til anskaffelse af materielle anlægsaktiver er anvendt 3,6 mia. kr. og 2,0 mia. kr. er netto anvendt til køb af virksomheder o.l.

Frit cash flow udgjorde -1,3 mia. kr. mod -3,8 mia. kr. sidste år.

Tages hensyn til Gruppens gældsforøgelse fremkommer i alt en positiv pengestrøm på 1,0 mia. kr. for regnskabsåret.

Totalt har Gruppen pr. 31. december 2001 likvide beholdninger på 3,2 mia. kr.

#### Likviditet og netto rentebærende gæld

Likviditetsberedskabet, som er sammensat af likvide beholdninger og børsnoterede værdipapirer, udgør pr. 31. december 2001 3,3 mia. kr. (2000: 2,9 mia. kr.) opgjort efter de officielle børskurser. Hertil kan lægges uudnyttede bekræftede kreditfaciliteter i størrelsesordenen 4,4 mia. kr. (2000: 3,4 mia. kr.).

Den netto rentebærende gæld udgjorde 10,9 mia. kr., hvilket er en forøgelse med ca. 0,6 mia. kr. Dette følger naturligt af omfanget af investeringer som omtalt ovenfor.

Gruppens låneportefølje består af børsnoterede obligationslån, bilaterale låneaftaler og syndikerede kreditter, hovedsageligt trukket i valutaer, hvor Gruppen har aktiver.

#### Finansielle risici

Som international arbejdsende virksomhed er Carlsberg-gruppen primært via Carlsberg Breweries udsat for finansielle risici. Finansielle risici og likviditetsstyringen herunder kapitalfremskaffelse og placering af overskudslikviditet styres centralt.

Anvendelsen af finansielle instrumenter er reguleret i bestyrelses godkendte instrukser samt interne forretningsgange, der bl.a. fastlægger hvilke typer af finansielle instrumenter, der kan anvendes, hvilke modparter der kan kontraheres med samt transaktionernes beløbsstørrelse.

#### Valutarisiko

Langt den overvejende del af omsætningen stammer fra udenlandske selskaber, der omregnes til danske kroner efter gennemsnitskurser. Udsving i disse valutaer over for danske kroner påvirker selskabets resultatopgørelse. Selskabets transaktionseksposering er fordelt på mange lande uden for Danmark. Carlsberg Breweries har størst transaktionseksposering på lande tilknyttet EURO'en, GBP, CHF og RUR.

I forhold til tidligere år udgør danske kroner en væsentlig mindre del af indtjeningen. Dette skyldes væsentligt tilgangen af Orkla's drikkevareaktiviteter, hvor specielt BBH udgør en væsentlig del af indtjeningen (30%).

På balancesiden er det især omregning af de udenlandske selskabers egenkapital til balancedagens kurs, der påvirkes af kursudsving. Denne regulering medtages direkte på egenkapitalen, hvilket ligeledes er tilfældet for langfristede lån i udenlandsk valuta optaget til afdækning af investeringer i dattervirksomheder.

Det er selskabets politik at styre og administrere denne eksposering centralt ved gennemførelse af finansielle transaktioner, og nettogælden er et vigtigt element i afdækningen af valutarisici i selskabet. Valutasammensætningen af nettogælden foretages ud fra betragtninger om den samlede valutariske sammensætning af aktiver og passiver samt ud fra betragtninger om valutasammensætningen på indtjeningen.

Principperne for administrationen af valutarisici er, at denne sker i selskabets centrale treasury

funktion. Valutaeksponeringen i det enkelte gruppeselskab elimineres gennem interne finansielle transaktioner, således at eksponeringen samles og administreres centralt.

Gennem 2001 har der kun været mindre bevægelser i de primære valutaer, som selskabet er eksponeret overfor.

#### **Renterisiko**

Renterisikoen udgøres primært af rentebærende gældsposter, idet selskabet pr. 31. december 2001 ikke havde væsentlige rentebærende aktiver af længere varighed.

Selskabets låneportefølje består af børsnoterede obligationslån (GBP 200 mio. udløb i 2013, GBP 250 mio. udløb i 2011 og CHF 100 mio. udløb i 2004), bilaterale låneaftaler og syndikerede kreditter, hovedsageligt trukket i valutaer hvor selskabet har aktiver. Til styring af renterisikoen anvendes renteinstrumenter som renteswaps og renteoptioner samt fast- og variabelt forrentede fordringer.

Den langfristede gæld er primært optaget til variabel rente (67% i 2001 mod 19% i 2000). Pr. 31. december 2001 var gruppens gennemsnitlige varighed på låntagning ca. 1,96 år. Kronevarigheden er på 225 mio. kr., svarende til den ændring i markedsværdien på den eksterne gæld som 1% ændring i renten vil medføre.

#### **Likviditetsrisiko**

Det er selskabets politik, at kapitalfrembringelse og placering af likvide midler som hovedregel styres centralt i det omfang, det er hensigtsmæssigt.

Finansieringen sker på baggrund af dattervirksomhedernes investerings- og driftsmæssige likviditetsbehov. Via mellemregningskonti foretages intern udligning af dattervirksomhedernes overskydende likviditet. Lokale forhold kan betyde, at dattervirksomhedernes lånoptagning ikke sker centralt.

#### **Kreditrisiko**

Kreditrisikoen overvåges centralt i selskabet. Ifølge retningslinierne må der alene kontraheres med finansielle institutioner med høj debitor rating. De likvide beholdninger er placeret i pengeinstitutter med høj kreditværdighed, og selskabets tilgodehavender er fordelt således, at selskabets kreditrisici ikke anses som usædvanlige.

Carlsberg Breweries foretager udlån til restaurationsbranchen væsentligst i England, hvilket foregår gennem Carlsberg-Tetley. Disse udlån beløber sig til ca. 1,4 mia. kr. Der foretages løbende tæt kontrol og opfølgning på disse lån, og det skønnes, at de foretagne reservationer herpå er tilstrækkelige til dækning af mulige tab.

## Anvendt regnskabspraksis

Årsregnskabet er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven og gældende danske regnskabsvejledninger. Regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år, om end der er enkelte ændringer af indholdet af enkelte regnskabsposter som følge af indarbejdelsen af bl.a. Orklas drikkevareaktiviteter.

### Konsolideringspraksis

Koncernregnskabet for Carlsberg-gruppen omfatter regnskaberne for moderselskabet Carlsberg A/S og dattervirksomheder, det vil sige virksomheder, hvori moderselskabet direkte eller indirekte har flertallet af stemmerettigheder eller på anden måde en bestemmende indflydelse. Associerede virksomheder, der aftalemæssigt ledes sammen med en eller flere andre virksomheder, konsolideres pro rata, hvorved de enkelte regnskabsposter medregnes i forhold til ejerandelen. Øvrige associerede virksomheder medtages med en forholdsmæssig andel af resultat og egenkapital.

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for moderselskabet, dattervirksomhederne og pro rata konsoliderede virksomheder ved sammenlægning af regnskabsposter af ensartet karakter. Der foretages eliminering af intern omsætning, licenser, renter, udbytter, fortjenester og mellemværender mellem virksomhederne indbyrdes, ligesom der foretages udligning af kapitalandele i dattervirksomheder og pro rata konsoliderede associerede virksomheder med den dertil svarende andel i virksomhedernes egenkapital, opgjort efter Gruppens regnskabspraksis.

Minoritetsinteressers andel af dattervirksomhedernes resultat og egenkapital vises særskilt.

Ved køb af nye dattervirksomheder og associerede virksomheder samt forøgelse af ejerandele heri fordeles et eventuelt forskelsbeløb mellem anskaffelsespris og egenkapital på erhvervelses-tidspunktet, opgjort efter Gruppens praksis, så

vidt muligt på virksomhedernes enkelte aktiver og passiver. En eventuel forskel herudover (koncern-goodwill) føres direkte på egenkapitalen. En eventuel negativ forskelsværdi (mindreværdi) føres som udgangspunkt på egenkapitalen. I det omfang en negativ forskelsværdi på købstidspunktet kan henføres til fremtidige ringere driftsresultater, opføres forskelsværdien under andre hensættelser og forbruges, når de ringere driftsresultater realiseres. Ved salg af dattervirksomheder og associerede virksomheder indgår virksomhedens resultat i Gruppens resultatopgørelse indtil afhændelsestidspunktet. En eventuel avance eller tab i forhold til bogført værdi på dette tidspunkt resultatføres. Indregningen af Orklas drikkevareaktiviteter pr. 1. januar 2001 er sket til bogførte værdier.

### Fremmed valuta

Omgøring af resultatopgørelsen til danske kroner for udenlandske dattervirksomheders og associerede virksomheders regnskaber foretages efter gennemsnitskurser for regnskabsåret og af balancen efter balancedagens valutakurser. Kursdifferencer ved omgøringen af udenlandske virksomheders egenkapital til balancedagens kurs føres over egenkapitalen.

Tilgodehavender og gæld i fremmed valuta omregnes til danske kroner efter balancedagens valutakurser. Indgåede kurssikringsaftaler værdiansættes særskilt. Realiserede og urealiserede valutakursgevinster og -tab føres i resultatopgørelsen. Valutakursgevinster eller -tab efter skat på gældsposter anvendt til sikring af investering i dattervirksomheder eller associerede virksomheder føres direkte på egenkapitalen.

### Omsætning

Salg indtægtsføres ved varernes levering. Licensindtægter medtages med de i året optjente beløb. Igangværende entreprisarbejder for fremmed regning resultatføres i takt med arbejderne

færdiggørelse og optages i balancen under varebeholdninger efter en forsigtig vurdering af de enkelte arbejder.

### **Forsknings- og udviklingsomkostninger**

Udgiftsføres, når de afholdes.

### **Særlige poster**

Heri indgår væsentlige beløb af engangskarakter, som ikke direkte kan henføres til den normale drift, herunder visse større afhændelsesgevinster og – tab, særlige nedskrivninger og hensættelser samt eventuelle tilbageførsler heraf.

### **Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder**

I moderselskabets resultatopgørelse indgår andel af dattervirksomheders og associerede virksomheders resultat opgjort efter Carlsberg-gruppens regnskabspraksis. Der reguleres for ændring i ikke realiserede interne fortjenester. Andel af de pågældende virksomheders beregnede skat udgiftsføres under selskabsskat.

### **Selskabsskat**

Moderselskabet sambeskattes med fuldt ejede danske dattervirksomheder. De sambeskattede danske virksomheders selskabsskat fordeles mellem virksomhederne i forhold til de skattepligtige indkomster (fuld fordelingsmetode).

Årets skat, der består af årets aktuelle skat og forskydning i udskudt skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat. For poster ført direkte på egenkapitalen posteres skatten tilsvarende herpå.

### **Udskudt skat**

Der hensættes udskudt skat af alle midlertidige forskelle mellem de regnskabs- og skattemæssige værdier. Udskudte skatteaktiver optages i balancen til den værdi, de forventes at kunne realiseres

til. Der hensættes ikke skat, som herudover vil kunne udløses ved en realisation af aktier til bogført værdi.

### **Immaterielle anlægsaktiver**

Immaterielle anlægsaktiver udgiftsføres i anskaffelsesåret bortset fra koncerngoodwill. Ved overtagelse af immaterielle anlægsaktiver i forbindelse med køb af virksomhed indgår beløbet i goodwill-beregningen.

### **Materielle anlægsaktiver**

Materielle anlægsaktiver optages til anskaffelses- eller kostpris med fradrag af foretagne af- og nedskrivninger. I enkelte udenlandske dattervirksomheder og associerede virksomheder foretages værdireguleringer i overensstemmelse med lokal praksis. Fadølsanlæg optages i Carlsberg-Tetley med udgangspunkt i en basisbeholdning opgjort til anskaffelsværdi. Afskrivninger foretages lineært over aktivernes forventede brugstid, der udgør:

Bygninger	20 - 50 år
Tekniske anlæg og maskiner	10 - 20 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar herunder læskedrikautomater	3 - 10 år

Indkøb af plastickasser og returflasker samt øvrige småanskaffelser udgiftsføres fuldt ud i anskaffelsesåret.

### **Finansielle anlægsaktiver**

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder optages i moderselskabets balance med en andel i de respektive virksomheders regnskabsmæssige indre værdi (egenkapital, opgjort efter Gruppens praksis) med fradrag af interne fortjenester.

Andre anlægsværdipapirer og kapitalandele optages til anskaffelsespris eller en lavere værdi på balancetidspunktet.

**Varebeholdninger**

Varebeholdninger optages til anskaffelses- eller kostpris (opgjort efter gennemsnitsmetoden) henholdsvis nettorealisationsværdi, hvor denne er lavere. Der foretages nedskrivning for ukurans. Indirekte produktionsomkostninger indregnes ikke i kostprisen.

**Værdipapirer**

Omsætningsaktier og obligationer optages til laveste af anskaffelsesværdi og børskurs ved regnskabsårets udgang. Realiserede og urealiserede kursgevinster eller -tab i forhold til anskaffelsesværdien indgår i resultatopgørelsen.

**Finansielle instrumenter**

Som led i Gruppens normale virksomhed anvendes finansielle instrumenter, herunder terminsforretninger og optioner, væsentligst til afdækning af indgåede aftaler samt repoforretninger. Finansielle instrumenter behandles i regnskabet i overensstemmelse med den regnskabspraksis, der er gældende for de underliggende aktiver og passiver.

**Pengestrømsopgørelse**

Pengestrømsopgørelsen er opgjort efter den indirekte metode og tager udgangspunkt i Gruppens resultat af primær drift. Opgørelsen udviser såvel Gruppens pengestrømme fra henholdsvis drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet som Gruppens likvider primo og ultimo regnskabsåret.

Pengestrømme fra driftsaktivitet er Gruppens primære resultat reguleret for finansielle poster, betalte selskabsskatter og afskrivninger samt andre ikke likviditetskrævende poster. Dette korrigerede driftsresultat reguleres med årets forskydning i arbejdskapital, som varebeholdninger, tilgodehavender, leverandører o.l.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet vedrører køb og salg af virksomheder, investering i øvrige anlægsaktiver og modtagne udbytter.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet udgør moderselskabets udbetalte udbytte og ændring i langfristet gæld m.m.

Likvider ultimo omfatter likvide beholdninger fradraget kortfristet bankgæld, der forfalder på anfordring.

## Resultatopgørelse 2001

Morderselskabet			Gruppen		
1999/00	2001	Note	2001	1999/00	
mio. kr.	mio. kr.		mio. kr.	mio. kr.	
(15 mdr.)				(15 mdr.)	
3.343	-	1	Omsætning	46.975	47.351
1.200	-	2	Produktionsomkostninger	17.393	17.291
776	-		Øl- og læskedrikafgifter m.m.	12.515	12.433
<b>1.367</b>	<b>-</b>		<b>BRUTTORESULTAT</b>	<b>17.067</b>	<b>17.627</b>
1.115	-	2	Salgs- og distributionsomkostninger	11.386	12.546
133	46	2	Administrationsomkostninger	2.752	2.722
119	128	3	Andre driftsindtægter, netto	430	524
1.733	1.607	4	Resultat før skat af kapitalandele i dattervirksomheder		
		4	Resultat før skat af kapitalandele i pro rata konsoliderede associerede virksomheder		
174	-				
		4	Resultat før skat af kapitalandele i øvrige associerede virksomheder	41	51
<b>2.160</b>	<b>1.693</b>		<b>RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT</b>	<b>3.400</b>	<b>2.934</b>
644	-	5	Særlige poster, netto	17	428
<b>2.804</b>	<b>1.693</b>		<b>RESULTAT FØR FINANSIELLE POSTER</b>	<b>3.417</b>	<b>3.362</b>
98	129	6	Indtægter af andre kapitalandele m.m.	688	124
652	301	7	Andre renteindtægter o.lign. indtægter	1.210	1.376
			Nedskrivning af finansielle		
49	-		anlægsaktiver, værdipapirer m.m.	78	86
567	170	8	Renteudgifter o.lign. udgifter	1.878	1.621
<b>2.938</b>	<b>1.953</b>		<b>RESULTAT FØR SKAT</b>	<b>3.359</b>	<b>3.155</b>
805	446	9	Selskabsskat	743	928
			<b>KONCERNRESULTAT</b>	<b>2.616</b>	<b>2.227</b>
			Minoritetsinteressers andel af dattervirksomhedernes resultat	1.109	94
<b>2.133</b>	<b>1.507</b>		<b>ÅRETS RESULTAT, Carlsberg A/S' andel</b>	<b>1.507</b>	<b>2.133</b>
			som foreslås fordelt således:		
345	320		Udbytte til aktionærene		
1.788	1.187		Henlagt til reserver		
<b>2.133</b>	<b>1.507</b>				



## Balance pr. 31. december 2001

Morderselskabet		Note	Aktiver	Gruppen	
31.12.00 mio. kr.	31.12.01 mio. kr.			31.12.01 mio. kr.	31.12.00 mio. kr.
			<b>ANLÆGSAKTIVER</b>		
		10	Materielle anlægsaktiver		
437	828		Grunde og bygninger	7.683	6.805
12	9		Tekniske anlæg og maskiner	7.983	5.984
4	2		Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3.061	3.230
30	230		Anlæg under udførelse	1.599	476
483	1.069			20.326	16.495
		11	Finansielle anlægsaktiver		
6.001	4.083		Kapitalandele i dattervirksomheder		
6	6		Tilgodehavender hos dattervirksomheder		
85	178		Kapitalandele i associerede virksomheder	625	474
155	-		Tilgodehavender hos associerede virksomheder	63	195
57	34		Andre værdipapirer og kapitalandele	1.572	621
49	-		Andre tilgodehavender	1.992	1.834
-	80	17	Udskudt skat	480	1.076
0	0	12	Egne aktier	35	0
6.353	4.381			4.767	4.200
6.836	5.450		<b>ANLÆGSAKTIVER I ALT</b>	25.093	20.695
			<b>OMSÆTNINGSAKTIVER</b>		
			Varebeholdninger og tilgodehavender		
-	-	13	Varebeholdninger	2.865	1.977
3	8		Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	6.580	5.564
1.279	2.771		Tilgodehavender hos dattervirksomheder		
636	97		Tilgodehavender hos associerede virksomheder	209	969
998	418		Andre tilgodehavender	2.542	2.380
-	-		Periodeafgrænsningsposter	489	506
2.916	3.294			12.685	11.396
			Værdipapirer og likvider		
8	8	14	Aktier	9	10
821	-	14	Obligationer og andre værdipapirer	117	1.212
179	382		Likvide beholdninger	3.165	1.678
1.008	390			3.291	2.900
3.924	3.684		<b>OMSÆTNINGSAKTIVER I ALT</b>	15.976	14.296
10.760	9.134		<b>AKTIVER I ALT</b>	41.069	34.991

## Balance pr. 31. december 2001

Morderselskabet		Note	Passiver	Gruppen	
31.12.00 mio. kr.	31.12.01 mio. kr.			31.12.01 mio. kr.	31.12.00 mio. kr.
		15	<b>EGENKAPITAL</b>		
1.278	1.278	16	Aktiekapital	1.278	1.278
7.702	6.781		Reserver	6.781	7.702
8.980	8.059			8.059	8.980
			Minoritetsinteressers andel i dattervirksomhedernes egenkapital	4.454	1.651
8.980	8.059		<b>EGENKAPITAL I ALT</b>	12.513	10.631
			<b>HENSÆTTELSER</b>		
51	51		Pensioner og lignende forpligtelser	780	366
-	-		Tilbagebetalingsforpligtelse emballage	1.239	1.142
24	-	17	Udskudt skat	1.137	924
25	50	18	Andre	546	699
100	101		<b>HENSÆTTELSER I ALT</b>	3.702	3.131
			<b>GÆLD</b>		
		19	Langfristet gæld		
-	-		Obligationslån	7.172	3.047
-	-		Kreditinstitutter	4.804	2.887
-	-		Andre	66	75
-	-			12.042	6.009
			Kortfristet gæld		
-	-		Obligationslån	598	1.170
1.013	-		Kreditinstitutter	1.601	6.022
4	55		Leverandører af varer og tjenesteydelser m.m.	3.414	2.651
95	467		Dattervirksomheder		
60	65		Associerede virksomheder	348	150
23	-		Selskabsskat	518	161
3	-		Afgifter	1.596	1.262
124	53		Andre	3.312	2.278
13	14		Periodeafgrænsningsposter	1.105	1.181
345	320		Udbytte	320	345
1.680	974			12.812	15.220
1.680	974		<b>GÆLD I ALT</b>	24.854	21.229
			<b>PASSIVER I ALT</b>	41.069	34.991
10.760	9.134				
		20	Pantsætninger og eventualforpligtelser m.m.		
		22	Nærtstående parter		

## Pengestrømsopgørelse 2001

Note	2001 mio. kr.	1999/00 mio. kr. (15 mdr.)
Resultat af primær drift	3.400	2.934
Afskrivninger	2.224	2.153
Andre reguleringer	-407	-853
Finansielle indtægter, netto	-578	-507
Betalt selskabsskat	-839	-753
Pengestrøm fra drift før ændring i driftskapital	3.800	2.974
Forskydning i tilgodehavender	-770	-953
Forskydning i varebeholdninger	-176	-254
Forskydning i leverandører, afgifter m.m.	-639	538
<b>PENGESTRØM, DRIFT</b>	<b>2.215</b>	<b>2.305</b>
Køb af materielle anlægsaktiver, netto	-3.551	-2.770
21 Køb og salg af virksomheder, netto	-1.996	-4.309
Køb af finansielle anlægsaktiver	-656	-
Salg af andre finansielle anlægsaktiver, netto	848	248
Salg af værdipapirer	821	736
Udbytte fra associerede virksomheder	1.020	38
<b>PENGESTRØM, INVESTERINGER</b>	<b>-3.514</b>	<b>-6.057</b>
Udbetalt udbytte	-345	-256
Tilgodehavender fra salg af virksomheder m.m.	656	-
Afdrag på gæld	-1.013	-
Minoritetsinteresser	-513	-353
Finansielle ind- og udbetalinger	3.517	4.150
<b>PENGESTRØM, FINANSIERING</b>	<b>2.302</b>	<b>3.541</b>
<b>ÅRETS PENGESTRØM FRA DRIFT, INVESTERING OG FINANSIERING</b>	<b>1.003</b>	<b>-211</b>
Likvider, primo	1.678	1.793
Kursregulering primo likvider	-21	96
Tilkøbte/solgte likvide beholdninger	505	-
Årets pengestrøm	1.003	-211
<b>LIKVIDER ULTIMO</b>	<b>3.165</b>	<b>1.678</b>

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af det offentliggjorte regnskabsmateriale.

# Noter

(mio. kr.)

	2001	%
1 Gruppens omsætning fordelt på hovedsegmenter vedrørende drikkevareaktiviteter:		
Vesteuropa	36.588	78
Østeuropa	6.596	14
Asien	2.976	6
	46.160	98
Andre aktiviteter	815	2
	46.975	100

I omsætningen indgår royalty fra licenstagere.

- 2 De samlede løn- og personaleomkostninger, honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer i moderselskabet samt af- og nedskrivninger er sammensat således:

	2001	1999/00 (15 mdr.)
<b>Løn- og personaleomkostninger:</b>		
<b>Gruppen:</b>		
Lønninger og vederlag	5.635	6.467
Pensioner	359	361
Andre udgifter til social sikring	626	698
Øvrige personaleomkostninger	82	81
	6.702	7.607
<b>Moderselskabet:</b>		
Lønninger og vederlag	62	702
Pensioner	8	53
Andre udgifter til social sikring	1	12
Øvrige personaleomkostninger	1	16
	72	783

I lønninger og vederlag i Gruppen og moderselskabet indgår moderselskabets direktion med 3 mio. kr. (1999/00 (15 mdr.): 17 mio. kr.) og bestyrelse med 4 mio. kr. (1999/00 (15 mdr.): 3 mio. kr.).

Der har i regnskabsåret i gennemsnit været beskæftiget 150 medarbejdere (1999/00:1.749) i moderselskabet og i Gruppen 27.368 (1999/00: 23.641), heraf 5.526 i pro rata konsoliderede virksomheder.

Honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer i moderselskabet:

<b>PricewaterhouseCoopers:</b>		
Revision	0,7	2,0
Andre ydelser	2,7	3,0
<b>KPMG:</b>		
Revision	0,3	2,0
Andre ydelser	2,3	22,0

Andre ydelser omfatter bl.a. honorar for assistance i forbindelse med interne projekter, omlægning af regnskabspraksis samt due diligence mv.

**Af- og nedskrivninger:**

Moderselskabet	26	317
Dattervirksomheder og associerede virksomheder	2.198	1.836
Gruppen i alt	2.224	2.153

Indgår i Gruppens resultatopgørelse under regnskabsposterne:

Andre driftsudgifter	26	-
Produktionsomkostninger	1.323	1.259
Salgs- og distributionsomkostninger	687	729
Administrationsomkostninger	188	165
Af- og nedskrivninger i alt	2.224	2.153

## Noter

(mio. kr.)

- 3 Andre driftsindtægter, netto i Gruppen omfatter som i tidligere år bl.a. Carlsberg-Tetley's distribution af andre drikkevarer, indtægter af udlejningsejendomme, avancer ved salg af ejendomme samt avancer og tab ved salg af anlægsaktiver.

4 Resultat af kapitalandele:

	2001	1999/00 (15 mdr.)
<b>Gruppen</b>		
Resultat af kapitalandele i øvrige associerede virksomheder:		
Resultat før skat	41	51
Selskabsskat	13	11
Resultat efter skat	28	40
<b>Moderselskabet:</b>		
Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder:		
Resultat før skat	1.607	1.733
Selskabsskat	415	695
Resultat efter skat	1.192	1.038
Resultat af kapitalandele i pro rata konsoliderede associerede virksomheder:		
Resultat før skat	-	174
Selskabsskat	-	60
Resultat efter skat	-	114
Resultat af kapitalandele i øvrige associerede virksomheder:		
Resultat før skat	4	15
Selskabsskat	4	3
Resultat efter skat	0	12

	2001		1999/00 (15 mdr.)	
	Gruppen	Moderselskabet	Gruppen	Moderselskabet
5 Særlige poster sammensætter sig således:				
<b>Indtægter:</b>				
Avance ved salg af aktier i gruppe-virksomheder	48	-	536	536
Tilbageførsel af tidligere nedskrivning af OAO Vena	200	-	-	-
Tilbageførte hensættelser m.m.	-	-	353	248
<b>Udgifter:</b>				
Nedskrivning af materielle anlægsaktiver m.m. i Hannen Brauerei GmbH	200	-	-	-
Omstruktureringer m.m.	31	-	461	140
Særlige poster, netto	17	-	428	644

6 Indtægter af andre kapitalandele m.m.:

I Gruppen er indtægtsført realiserede kursgevinster vedrørende andre kapitalandele m.m. på 647 mio. kr. (1999/00: 80 mio. kr.)

7 Andre renteindtægter og lign. indtægter:

Moderselskabets finansielle indtægter m.m. fra dattervirksomheder indgår med 123 mio. kr. (1999/00: 225 mio. kr.)

I Gruppen er indtægtsført realiserede kursgevinster vedrørende omsætningsaktier og obligationer på i alt 17 mio. kr. (1999/00: 155 mio. kr.)

8 Renteudgifter og lign. udgifter:

Moderselskabets finansielle omkostninger til dattervirksomheder indgår med 4 mio. kr. (1999/00: 347 mio. kr.)

## Noter

(mio. kr.)

	2001	1999/00 (15 mdr.)
<b>9</b>		
Årets skat er sammensat således:		
Moderselskabets skat af årets resultat	47	43
Udskudt skat	17	-
Regulering vedrørende tidligere år	-9	4
Regulering vedrørende tidligere år, udskudt skat	-28	-
Moderselskabets skat, reguleret	27	47
Andel i dattervirksomheders skat jf. note 4	415	695
Andel i associerede virksomheders skat jf. note 4	4	63
Moderselskabets andel af gruppens skat	446	805
Minoritetsinteressers andel af gruppens skat	297	123
Gruppen	743	928

Betalte skatter i regnskabsåret andrager for gruppen 839 mio. kr. (1999/00: 753 mio. kr.) og for moderselskabet 28 mio. kr. (1999/00: -76 mio. kr.) inklusiv betalte skatter i udlandet. Moderselskabet og danske dattervirksomheder er tilmeldt acontoskatteordningen.

### Afstemning af skatteprocent:

Dansk skatteprocent	30,0%
Afvigelser i udenlandske dattervirksomheder	-3,6%
Ikke skattepligtige indtægter og ikke fradragsberettigede udgifter	-3,4%
Regulering af skat vedrørende tidligere år	-1,0%
Andet	0,1%
Effektiv skatteprocent for året	22,1%

10	Materielle anlægsaktiver:	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under udførelse
	<b>Gruppen:</b>				
	Anskaffelsessum				
	Anskaffelsessum 01.01.2001	8.965	13.698	7.081	476
	Tilgang ved køb/indsud af virksomheder	2.716	6.241	1.453	955
	Tilgang i årets løb	579	1.471	561	1.493
	Afgang ved salg af virksomheder	1.684	1.597	1.603	98
	Afgang i årets løb	752	907	1.461	293
	Valutakursreguleringer m.m.	63	207	203	40
	Overførsler	533	440	1	-974
	Anskaffelsessum 31.12.2001	10.420	19.553	6.235	1.599
	<b>Opskrivninger</b>				
	Opskrivninger 01.01.2001	949	588	15	0
	Op- og nedskrivninger i årets løb	1	153	6	-
	Valutakursreguleringer m.m.	18	15	-	-
	Opskrivninger 31.12.2001	968	756	21	0
	<b>Af- og nedskrivninger</b>				
	Af- og nedskrivninger 01.01.2001	3.109	8.302	3.866	0
	Tilgang ved køb af virksomheder	796	3.885	873	-
	Årets af- og nedskrivninger	287	1.363	574	-
	Afgang ved salg af virksomheder	303	567	766	-
	Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	274	691	1.198	-
	Valutakursreguleringer m.m.	72	52	-154	-
	Overførsler	18	-18	-	-
	Af- og nedskrivninger 31.12.2001	3.705	12.326	3.195	0
	Regnskabsmæssig værdi 31.12.2001	7.683	7.983	3.061	1.599

Bogført værdi af grunde og bygninger i Danmark udgør 1.846 mio. kr. (31.12.2000: 1.810 mio. kr.)

Kontantværdien af vurderede ejendomme i Danmark pr. 01.01.2001 er ansat til 4.840 mio. kr. (31.12.2000: 3.542 mio. kr.)

# Noter

(mio. kr.)

10	Materielle anlægsaktiver:	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under udførelse
	<b>Moderselskabet:</b>				
	<b>Anskaffelsessum</b>				
	Anskaffelsessum 01.01.2001	853	79	7	30
	Overført fra døtre	55	-	-	94
	Tilgang i årets løb	142	-	-	647
	Afgang i årets løb	80	-	-	267
	Overførsler	270	4	-	-274
	<b>Anskaffelsessum 31.12.2001</b>	<b>1.240</b>	<b>83</b>	<b>7</b>	<b>230</b>
	<b>Af- og nedskrivninger</b>				
	Af- og nedskrivninger 01.01.2001	416	67	3	-
	Afgang ved udskillelse	-	-	-	-
	Årets af- og nedskrivninger	17	7	2	-
	Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	-21	-	-	-
	<b>Af- og nedskrivninger 31.12.2001</b>	<b>412</b>	<b>74</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
	<b>Regnskabsmæssig værdi 31.12.2001</b>	<b>828</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>230</b>

Kontantværdien af vurderede ejendomme i Danmark pr. 01.01.2001 er ansat til 2.829 mio. kr. (31.12.2000: 1.840 mio. kr.)

11	Finansielle anlægsaktiver:	Kapitalandele	Associerede virksomheder Tilgodehavender	Andre værdipapirer og kapitalandele	Andre tilgodehavender
	<b>Gruppen:</b>				
	<b>Anskaffelsessum</b>				
	Anskaffelsessum 01.01.2001	783	356	657	2.089
	Tilgang ved køb af virksomheder	40	-	49	75
	Tilgang i årets løb	962	23	1.136	671
	Afgang i årets løb	1.069	-	196	559
	Valutakursreguleringer m.m.	-	-	-43	-8
	<b>Anskaffelsessum 31.12.2001</b>	<b>716</b>	<b>379</b>	<b>1.603</b>	<b>2.268</b>
	<b>Værdireguleringer</b>				
	Værdireguleringer 01.01.2001	-180	-	12	-
	Tilgang ved køb af virksomheder	40	-	-	-
	Tilgang i årets løb	-380	-	-	-
	Andel af årets resultat	28	-	-	-
	Udloddet overskud	-14	-	-	-
	Afgang i årets løb	-2	-	-	-
	Koncerngoodwill, valutakursreguleringer m.m.	558	-	3	-
	<b>Værdireguleringer 31.12.2001</b>	<b>50</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>-</b>
	<b>Af- og nedskrivninger</b>				
	Af- og nedskrivninger 01.01.2001	129	161	48	255
	Tilgang ved køb af virksomheder	0	-	3	0
	Tilgang i årets løb	4	-	-	-
	Årets af- og nedskrivninger	15	155	-	18
	Afgang i årets løb	7	-	6	16
	Valutakursreguleringer m.m.	-	-	1	19
	<b>Af- og nedskrivninger 31.12.2001</b>	<b>141</b>	<b>316</b>	<b>46</b>	<b>276</b>
	<b>Regnskabsmæssig værdi 31.12.2001</b>	<b>625</b>	<b>63</b>	<b>1.572</b>	<b>1.992</b>

Andre tilgodehavender omfatter hovedsagelig udlån til restaurationsbranchen i dattervirksomheder.

Værdien af andre børsnoterede kapitalandele i gruppen til børskurs 31.12.2001 overstiger den bogførte værdi med 368 mio. kr. (31.12.2000: 40 mio. kr.)

# Noter

(mio. kr.)

11	Finansielle anlægsaktiver:	Datter- virksomheder		Associerede virksomheder		Andre værdipapirer og kapital- andele
		Kapital- andele	Tilgode- havender	Kapital- andele	Tilgode- havender	
<b>Moderselskabet:</b>						
<b>Anskaffelsessum</b>						
	Anskaffelsessum 01.01.2001	7.317	118	233	310	90
	Tilgang i årets løb	1	-	4	-	-
	Afgang i årets løb	66	-	1.020	-	23
	Valutakursreguleringer m.m.	-	-	-	-	-
	Overførsler	-913	-	913	-	-
	<b>Anskaffelsessum 31.12.2001</b>	<b>6.339</b>	<b>118</b>	<b>130</b>	<b>310</b>	<b>67</b>
<b>Værdireguleringer</b>						
	Værdireguleringer 01.01.2001	-1.316	-	-148	0	-
	Regulering ved tilgang fra Orkla	-1.361	-	-	-	-
	Andel af årets resultat	1.192	-	0	-	-
	Udloddet overskud	-	-	-1	-	-
	Koncerngoodwill, valutakursreguleringer m.m.	-1.151	-	577	-	-
	Overførsler	380	-	-380	-	-
	<b>Værdireguleringer 31.12.2001</b>	<b>-2.256</b>	<b>-</b>	<b>48</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Af- og nedskrivninger</b>						
	Af- og nedskrivninger 01.01.2001	-	112	-	155	33
	Årets af- og nedskrivninger	-	-	-	155	-
	<b>Af- og nedskrivninger 31.12.2001</b>	<b>-</b>	<b>112</b>	<b>-</b>	<b>310</b>	<b>33</b>
	<b>Regnskabsmæssig værdi 31.12.2001</b>	<b>4.083</b>	<b>6</b>	<b>178</b>	<b>0</b>	<b>34</b>

Tilgodehavender hos associerede virksomheder forfalder efter mere end ét år.

12	Beholdning af egne aktier:	Antal stk.	Nominel værdi	% af aktiekapital
<b>Gruppen:</b>				
	Beholdning pr. 01.01.2001	200.000	4	0,3
	Solgt i årets løb	100.000	2	0,2
	Købt i årets løb af Carlsberg Breweries	100.000	2	0,2
	<b>Beholdning pr. 31.12.2001</b>	<b>200.000</b>	<b>4</b>	<b>0,3</b>

Værdien af egne aktier til børskurs pr. 31.12.2001 udgør 70 mio. kr.

Årets køb af egne aktier, der er foretaget af Carlsberg Breweries A/S i markedet til en pris på 39 mio. kr., har fundet sted for at afdække dette selskabs aktieoptionsprogrammer til direktion og ledende medarbejdere.

<b>Moderselskabet:</b>				
	Beholdning pr. 01.01.2001	200.000	4	0,3
	Solgt i årets løb	100.000	2	0,2
	<b>Beholdning pr. 31.12.2001</b>	<b>100.000</b>	<b>2</b>	<b>0,2</b>

Moderselskabet har solgt egne aktier i markedet til en pris på 39 mio. kr.



# Noter

(mio. kr.)

	31.12.01	31.12.00
<b>13 Varebeholdninger:</b>		
Gruppen:		
Råvarer og hjælpematerialer	1.014	662
Varer under fremstilling	222	150
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer	1.589	1.117
Igangværende arbejder for fremmed regning	40	48
	<b>2.865</b>	<b>1.977</b>

Igangværende entreprisarbejder for fremmed regning er optaget til en forholdsmæssig andel af den kontraherede salgspris 928 mio. kr. (31.12.2000: 300 mio. kr.) med fradrag af modtagne acontobetaling 888 mio. kr. (31.12.2000: 252 mio. kr.). Akkumuleret avance på igangværende arbejder er indregnet med 91 mio. kr. (31.12.2000: 52 mio. kr.).

- 14 Værdien af aktier og obligationer i gruppen til børskurs 31.12.2001 overstiger den bogførte værdi med 0 mio. kr. (31.12.2000: 1 mio. kr.).

15 Egenkapitalen:	Aktiekapital	Overkurs ved emission	Reserver	I alt
Bevægelserne i egenkapitalen specificeres således:				
<b>Gruppen 2001</b>				
Egenkapital 1. januar	1.278	5.058	4.295	10.631
Årets resultat	-	-	2.616	2.616
Nedskrivning af goodwill incl. reg. tidl. år	-	-	-1.598	-1.598
Ændring i minoritetsinteresser	-	-	-756	-756
Valutakursreguleringer m.v.	-	-	160	160
Øvrige reg. af gruppevirksomheder	-	-	-34	-34
Tilgang fra Orklas drikkevareaktiviteter, netto	-	1.129	685	1.814
Overkursfond overført til reserver	-	-6.187	6.187	0
Hensat til udbytte i Carlsberg A/S	-	-	-320	-320
<b>Egenkapital 31. december</b>	<b>1.278</b>	<b>0</b>	<b>11.235</b>	<b>12.513</b>
<b>Moderselskabet 2001</b>				
Egenkapital 1. januar	1.278	-	7.702	8.980
Årets resultat	-	-	1.507	1.507
Nedskrivning af goodwill	-	-	-771	-771
Øvrige reguleringer af egenkapitalen	-	-	-72	-72
Valutakursreguleringer m.v.	-	-	96	96
Tilgang fra Orklas drikkevareaktiviteter, netto	-	-	-1.361	-1.361
Hensat til udbytte	-	-	-320	-320
<b>Egenkapital 31. December</b>	<b>1.278</b>	<b>-</b>	<b>6.781</b>	<b>8.059</b>
<b>Moderselskabet 2000</b>				
Egenkapital 1. januar	1.278	-	9.113	10.391
Årets resultat	-	-	2.133	2.133
Nedskrivning af goodwill	-	-	-3.628	-3.628
Øvrige reguleringer	-	-	429	429
Hensat til udbytte	-	-	-345	-345
<b>Egenkapital 31. December</b>	<b>1.278</b>	<b>-</b>	<b>7.702</b>	<b>8.980</b>

Af reserverne er 35 mio. kr. reserveret egne aktier, (1999/00: 0 mio. kr.).

16 Aktiekapital:	Antal stk. à 20 kr.	Nominal værdi
Aktiekapitalen kan specificeres således:		
A-aktier	35.257.090	705
B-aktier	28.649.192	573

# Noter

(mio. kr.)

	2001	2000
<b>17 Udskudt skat:</b>		
<b>Gruppen:</b>		
<b>Aktiver:</b>		
Udskudte skatteaktiver primo	1.076	1.077
Tilgang ved købte/indskudte virksomheder	139	-
Afgang solgte virksomheder	866	97
Regulering tidligere år	155	-
Årets regulering vedrørende udskudte skatteaktiver	-24	96
Udskudte skatteaktiver pr. 31. december	480	1.076
<b>Passiver:</b>		
Udskudte skattepassiver primo	924	682
Tilgang ved købte/indskudte virksomheder	244	233
Afgang solgte virksomheder	50	55
Regulering tidligere år	19	-
Årets regulering vedrørende udskudte skattepassiver	-	64
Udskudte skattepassiver pr. 31. december	1.137	924
<b>Moderselskabet:</b>		
<b>Aktiver:</b>		
Udskudte skatteaktiver primo	0	-
Overført fra udskudte skattepassiver	-16	-
Årets regulering	96	-
Udskudte skatteaktiver pr. 31. december	80	-
<b>Passiver:</b>		
Udskudte skattepassiver primo	24	155
Årets regulering	-8	-131
Overført til udskudte skatteaktiver	-16	-
Udskudte skattepassiver pr. 31. december	-	24

Udskudte skatteaktiver optages til den værdi, de forventes at kunne realiseres til.

Den skat, der herudover kan fremkomme ved et eventuelt salg af materielle anlægsaktier og aktier afsættes ikke.

De udskudte skatter for Gruppen 31. december 2001 kan henføres til følgende regnskabsposter:

	Aktiver	Passiver
Bygninger	5	297
Tekniske anlæg og maskiner	37	818
Varebeholdninger	74	22
Tilgodehavender	109	0
Hensættelser	78	0
Andre poster, herunder skattemæssige underskud	177	0
Udskudt skat i alt	480	1.137

<b>18 Andre hensættelser:</b>	Gruppen	Moder-selskabet
Hensat pr. 1. januar 2001	699	25
Tilgang ved køb/indskudte virksomheder	182	-
Tilgang i årets løb	45	25
Afgang ved salg	26	-
Afgang i årets løb	354	-
Hensat pr. 31. december 2001	546	50

Der henvises til omtalen i regnskabsberetningen.

# Noter

(mio. kr.)

	31.12.01	31.12.00
<b>19 Langfristet gæld</b>		
Afdrag, der forfalder inden for 1 år, er opført under kortfristet gæld.		
Af den samlede langfristede gæld for Gruppen forfalder følgende senere end 5 år fra balancedagen:		
Moderselskabet	-	-
Gruppen	5.713	3.103
<b>20 Pantsætninger og eventualforpligtelser m.m. i Gruppen:</b>		
Pantsætninger for gæld til kreditinstitutter	-	90
Pantsætninger for prioritetsgæld	1.521	1.395
Pantsætninger for ikke udnyttede kreditter	1.286	603
Garantiforpligtelser m.m.	1.573	907
Leasing- og lejeforpligtelser m.m.	267	259
Købsforpligtelser vedrørende materielle anlægsaktiver	675	1.368
Købsforpligtelser vedrørende råvarer m.m.	3.291	-

Carlsberg A/S har stillet garantier for lån på 7.446 mio. kr. (31.12.2000: 7.585 mio. kr.) optaget af dattervirksomheder. Carlsberg Breweries A/S har ligeledes stillet garantier for lån på 3.390 mio. kr. optaget af selskabets dattervirksomheder.

Carlsberg A/S hæfter solidarisk for betaling for selskabsskatten i de selskaber, der indgår i sambeskatningen. Carlsberg A/S er fællesregistreret for moms og afgifter med Carlsberg Breweries A/S og Carlsberg Danmark A/S og hæfter solidarisk for afregning heraf.

Carlsberg A/S er part i visse retssager m.v. Det er ledelsens opfattelse, at afgørelserne eller fortsættelserne af disse retssager ikke vil have en væsentlig negativ indflydelse på Gruppens økonomiske stilling. Herunder skal nævnes, at EU-kommissionen i maj 2000 foretog et "dawn-raid" hos Carlsberg A/S for at undersøge, om der findes aftaler eller samordnet praksis med andre større bryggerier om fordeling af markeder for øl inden for EØS.

	31.12.01	31.12.00
Indgåede terminsforretninger og optioner:		
Carlsberg A/S:		
Salg af valuta	-	5.027
Køb af valuta	-	1.814
Carlsberg Breweries A/S:		
Salg af valuta	10.536	1.802
Køb af valuta	10.580	446

Selskabet har herudover indgået renteaftaler vedrørende finansiering af værdipapirer m.m.

## Renteposition

Carlsberg-gruppen har fast forrentet obligationsgæld på 2,9 mia. kr. med en varighed på 9 år og effektiv rente i gennemsnit på 6,6%. Herudover har Gruppen variabelt forrentede langfristede lån på 9,8 mia. kr. med en gennemsnitlig rente på 3,7%.

## Valutaposition

Carlsberg-gruppen har en valutaposition, netto på ca. 1,5 mia. kr., der væsentligst relaterer sig til investering, netto i dattervirksomhed i GBP på 4,1 mia. kr., hvor kursregulering føres over egenkapitalen, samt låneoptagelse på netto 2,6 mia. kr. i EUR, hvortil den danske krone er tæt knyttet.

## Noter

(mio. kr.)

### 21 Køb og salg af virksomheder

	2001	1999/00 (15 mdr.)
<b>Køb af virksomheder:</b>		
<b>Købte aktiver:</b>		
Anlægsaktiver	-1.750	-3.203
Omsætningsaktiver	-926	-2.358
<b>Overtagne passiver:</b>		
Hensættelser	296	652
Langfristet gæld	0	1.530
Kortfristet gæld	1.983	1.097
Minoritetsinteresser	33	667
Overført fra associeret virksomhed	-	278
Koncerngoodwill	-1.760	-3.125
Anvendt likviditet ved køb af virksomheder	-2.124	-4.462
<b>Salg af virksomheder:</b>		
<b>Solgte aktiver:</b>		
Anlægsaktiver	80	942
Omsætningsaktiver	29	1.645
<b>Solgte passiver:</b>		
Hensættelser	-	-63
Langfristet gæld	-	-38
Kortfristet gæld	-16	-1.128
Regnskabsmæssig gevinst ved salg	48	-
Tilbageførsel af tidligere nedskreven koncerngoodwill	-	302
Tilgodehavende salgsvederlag	-	-1.103
Minoritetsinteresser m. m.	-13	-404
Modtaget likviditet ved salg af virksomheder	128	153
<b>Køb og salg af virksomheder, netto</b>	<b>-1.996</b>	<b>-4.309</b>

### 22 Nærtstående parter

Carlsberg A/S har i årets løb haft transaktioner med nærtstående parter. Disse transaktioner har været baseret på markedsmæssige vilkår.

## Kvartalsmæssig resultatudvikling (urevideret)

	1. kvartal		2. kvartal		3. kvartal		4. kvartal	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001
Omsætning	6.960	9.386	12.406	12.743	9.524	12.923	9.417	11.923
Nettoomsætning	5.211	7.033	9.162	9.293	7.006	9.628	7.040	8.506
Resultat af primær drift	82	132	902	1.187	800	1.450	579	631
Særlige poster	214	0	214	0	10	0	-10	17
Resultat før finansielle poster	296	132	1.116	1.187	810	1.450	569	648
Finansielle poster, netto	-83	408	-13	-165	-67	-181	-17	-120
Resultat før skat	213	540	1.103	1.022	743	1.269	552	528
Koncernresultat	247	366	699	753	580	992	332	505
Resultat, Carlsberg A/S' andel	278	198	694	409	509	585	301	315
Netto rentebærende gæld		10.103		10.498		10.910		10.918

De anførte sammenligningstal for året 2000 indeholder regnskabstal for den i dette år foretagne ændring af regnskabsgrundlaget. Dette er ikke indeholdt i gruppens 5 års hoved- og nøgletal.

	Vest-europa	Øst-europa	Asien	Ikke fordelt	CB A/S i alt*	Andet	I alt
1. kvartal 2001							
Nettoomsætning	5.301	966	615	151	7.033	0	7.033
Resultat af primær drift **	-13	119	126	-123	109	23	132
Overskudsgrad (%)	-0,2	12,3	20,5		1,5		1,9
2. kvartal 2001							
Nettoomsætning	7.036	1.600	343	314	9.293	0	9.293
Resultat af primær drift	860	368	43	-111	1.160	27	1.187
Overskudsgrad (%)	12,2	23,0	12,5		12,5		12,8
3. kvartal 2001							
Nettoomsætning	6.997	2.085	490	56	9.628	0	9.628
Resultat af primær drift	810	521	122	-157	1.296	154	1.450
Overskudsgrad (%)	11,6	25,0	25,1		13,5		15,1
4. kvartal 2001							
Nettoomsætning	6.960	1.411	443	-308	8.506	0	8.506
Resultat af primær drift	242	175	126	-31	512	119	631
Overskudsgrad (%)	3,5	12,4	28,4		6,0		7,4
Året 2001							
Nettoomsætning	26.294	6.062	1.891	213	34.460	0	34.460
Resultat af primær drift	1.899	1.183	417	-422	3.077	323	3.400
Overskudsgrad (%)	7,2	19,5	22,1		8,9		9,9

\* Carlsberg Breweries A/S i alt

\*\* Østeuropa og Ikke fordelt korrigeret i forhold til tidligere meddelelser

## Omsætning, resultat af primær drift og egenkapital

- i større dattervirksomheder og associerede virksomheder  
(baseret på virksomhedernes rapportering til Carlsberg-gruppens årsregnskab)

	Netto- omsætning i mio. kr.	Resultat af primær drift i mio. kr.	Egenkapital i mio. kr.	Kapital- andel
<b>Udenlandske virksomheder</b>				
Carlsberg-Tetley PLC, Northampton, England	5.958	368	5.739	100%
Oy Sinebrychoff, Helsinki, Finland	2.257	277	834	100%
Carlsberg Brewery Malaysia Berhad, Kuala Lumpur, Malaysia	1.130	329	1.290	50%
Carlsberg Italia S.p.A., Varese, Italien 1)	1.975	113	27	75%
Baltic Beverages Holding AB, Stockholm, Sverige (Aktivitet i Rusland) 2)	7.318	1.978	4.667	50%
<b>Danske virksomheder</b>				
Carlsberg Danmark A/S - koncernen	4.532	436	802	100%
Danbrew Ltd. A/S, København	912	42	295	100%

De anførte beløb for nettoomsætning og resultat af primær drift udgør de pågældende virksomheders totale regnskabstal for 2001.

1) Carlsberg Breweries har primo 2002 erhvervet de resterende 25% af selskabet.

2) Pro rata konsolideret.

# Koncernoversigt

	Kapital- andel	Nominal selskabs- kapital i 1.000	Valuta
<b>CARLSBERG A/S</b>			
Aktiekapital DKK 1.278.125.640			
<b>BRYGGERIVIRKSOMHEDER</b>			
<b>Danmark</b>			
Carlsberg Breweries A/S, København	● 60%	500.000	DKK
<b>Øvrige virksomheder</b>			
Investeringselskabet af 17. januar 1991 A/S, København	● 100%	14.500	DKK
Ejendomsaktieselskabet af 4. marts 1982, København	● 100%	9.500	DKK
Ejendomsaktieselskabet Tuborg Nord B, København	● 100%	25.000	DKK
Ejendomsinteressentskabet Tuborg Nord B			
Ejendomsaktieselskabet Tuborg Nord C, København	● 100%	10.000	DKK
Ejendomsaktieselskabet Tuborg Nord D, København	● 100%	10.000	DKK
Vingaarden A/S, Odense	■ 40%	15.000	DKK
RS Holding A/S, København	■ 28%	100.500	DKK
Royal Scandinavia A/S, København			
Combio A/S, København	■ 33%	1.092	DKK
Coca-Cola Nordic Beverages a/s, Hellerup *	■ 51%	10.000	DKK

● Dattervirksomheder

■ Øvrig associeret virksomhed

\* Selskabet er under afvikling og derfor regnskabsmæssigt behandlet som associeret virksomhed.  
Selskabets samlede aktiver udgør 324 mio. kr. og egenkapitalen 240 mio. kr.

# Koncernoversigt

			Kapital- andel	Nominel selskabs- kapital i 1.000	Valuta	Valutakurs
<b>CARLSBERG BREWERIES A/S</b>						
Aktiekapital DKK 500.000.000						
<b>Nordeuropa</b>						
Carlsberg Danmark A/S, København	4 dattervirksomheder	●	100%	100.000	DKK	100,00
Pripps Ringnes AB, Stockholm, Sverige	2 dattervirksomheder	●	100%	287.500	SEK	79,89
Oy Sinebrychoff, Helsinki, Finland	1 dattervirksomhed	●	100%	244.985	FIM	125,06
Carlsberg Sverige Holding Ab, Falkenberg, Sverige	2 dattervirksomheder	●	100%	150.000	SEK	79,89
Ringnes AS, Oslo, Norge - ejet af Pripps Ringnes AB	1 dattervirksomhed	●	100%	248.590	NOK	93,24
<b>England</b>						
Carlsberg-Tetley PLC, Northampton, England	12 dattervirksomheder	●	100%	90.004	GBP	1218,57
<b>Vest- og Sydeuropa</b>						
Carlsberg Italia S.p.A., Varese, Italien	32 dattervirksomheder	●	75%	16.265	ITL mio.	0,3840
Unicer-Bebidas S.A., Porto, Portugal	11 dattervirksomheder	◆	44%	10.024	PTE mio.	3,71
Hannan Brauerei GmbH, Monchengladbach, Tyskland	5 dattervirksomheder	●	100%	35.003	DEM	380,18
Feldschlösschen Getränke Holding AG, Rheinfelden, Schweiz	15 dattervirksomheder	●	100%	95.000	CHF	501,63
Carlsberg France S.A., Paris, Frankrig		●	100%	5.200	FRF	113,36
International Breweries B.V., Bussum, Holland		■	16%	62	USD	840,95
<b>Østeuropa, Afrika samt Nord- og Sydamerika</b>						
BBH - Baltic Beverages Holding AB, Stockholm, Sverige, ejet af Pripps Ringnes AB	12 dattervirksomheder	◆	50%	100.000	SEK	79,89
Carlsberg Okocim S.A., Brzesko, Polen	2 dattervirksomheder	● 1)	81%	22.000	PLN	210,35
Panonska Pivovara d.o.o., Koprivnica, Kroatien		■	40%	159.932	HRK	101,40
AB Svyturys, Klaipeda, Litauen		●	55%	18.000	LTL	210,35
Israel Beer Breweries Ltd., Ashkelon, Israel		■	20%	42	ILS	191,70
Nuuk Imeq A/S, Nuuk, Grønland		■	24%	38.000	DKK	100,00
Piast S.A., Polen	5 dattervirksomheder	●	98%	101.193	PLN	210,35
Türk Tüborg A.S., Tyrkiet	1 dattervirksomhed	● 1)	82%	101.911	USD	840,95
OAQ Vena, Rusland		● 2)	100%	202.532	FIM	125,06
Carlsberg Malawi Brewery Limited, Blantyre, Malawi		●	49%	20.000	MWK	12,75
Southern Bottlers Limited, Blantyre, Malawi						
Carlsberg Agency Inc., New York, USA	1 dattervirksomhed	●	100%	10	USD	840,95
<b>Asien</b>						
Carlsberg Asia Pte Ltd, Singapore		◆	50%	100	SGD	455,75
Carlsberg Marketing (Singapore) Pte Ltd., Singapore		●	100%	1.000	SGD	455,75
Carlsberg Brewery Hong Kong Limited, Hong Kong	2 dattervirksomheder	●	51%	250.000	HKD	107,85
Carlsberg Brewery Malaysia Berhad, Kuala Lumpur, Malaysia	2 dattervirksomheder	● 1)	50%	153.000	MYR	221,30
Gorkha Brewery Ltd, Katmandu, Nepal		■	48%	466.325	NPR	11,08
Hue Brewery Ltd., Hue, Vietnam		■	35%	216.788	VND	0,06
South-East Asia Brewery Ltd., Hanoi, Vietnam		■	35%	212.705	VND	0,06
<b>Øvrige virksomheder</b>						
Carlsberg International A/S, København		●	100%	1.000	DKK	100,00
Danbrew Ltd. A/S, København	2 dattervirksomheder	●	100%	2.000	DKK	100,00
Danish Malting Group A/S, Vordingborg		●	100%	100.000	DKK	100,00
Tuborg International A/S, København		●	100%	1.000	DKK	100,00
United Breweries International Limited A/S, København		●	100%	500	DKK	100,00
Carlsberg Finans A/S, København		●	100%	25.000	DKK	100,00
Carlsberg (UK) Limited, Northampton, England		●	100%	100	GBP	1.218,57
Investeringselskabet af 29. oktober 1962 A/S, København	1 dattervirksomhed	●	100%	5.000	DKK	100,00
J. C. Bentzen A/S, København		●	100%	30.000	DKK	100,00
Nepko A/S, København		●	100%	1.000	DKK	100,00

● Dattervirksomheder

◆ Pro rata konsolideret associeret virksomhed

■ Øvrig associeret virksomhed

1) Børsnoteret virksomhed. Carlsberg forestår ledelsen.

2) 50% af aktierne er overdraget til BBH - endnu ikke godkendt af de russiske myndigheder.



## Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt regnskab for Carlsberg-gruppen og moderselskabet for 2001.

Regnskabet er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven samt de af Københavns Fondsbørs stillede krav til regnskabsaflæggelse herunder gældende danske regnskabsvejledninger.

Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig således, at regnskabet, efter vor opfattelse, giver et retvisende billede af gruppens og moderselskabets aktiver, passiver, økonomiske stilling samt resultat og pengestrømme.

Regnskabet indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 14. februar 2002

### Direktionen for Carlsberg A/S

Jørn P. Jensen  
Adm. direktør

### Bestyrelsen for Carlsberg A/S

Poul Chr. Matthiessen  
Formand

Palle Marcus  
Næstformand

Hans Andersen

Torkild Andersen

Henning Dyremose

Preben Hedegaard

Povl Krogsgaard-Larsen

Axel Michelsen

Erik Dedenroth Olsen

Jens Bigum

Per Øhrgaard

## Revisionspåtegning

Vi har revideret det af ledelsen aflagte regnskab for Carlsberg-gruppen og moderselskabet for 2001.

### Den udførte revision

Vi har tilrettelagt og udført revisionen i overensstemmelse med almindeligt anerkendte danske revisionsprincipper og internationale revisionsstandarder med henblik på at opnå en begrundet overbevisning om, at regnskaberne er uden væsentlige fejl eller mangler. Under revisionen har vi ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko efterprøvet grundlaget og dokumentationen for de i regnskaberne anførte beløb og øvrige oplysninger. Vi har herunder taget stilling til den af ledelsen

valgte regnskabspraksis og de udøvede regnskabsmæssige skøn samt vurderet, om regnskabernes informationer som helhed er fyldestgørende.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

### Konklusion

Det er vor opfattelse, at regnskaberne for Gruppen og moderselskabet er aflagt i overensstemmelse med dansk lovgivnings krav til regnskabsafleggelsen, og at regnskaberne giver et retvisende billede af Gruppens og moderselskabets aktiver og passiver, økonomiske stilling samt resultat.

København, den 14. februar 2002

PricewaterhouseCoopers

KPMG C.Jespersen

Morten Iversen  
*Statsaut.revisor*

Fin T. Nielsen  
*Statsaut.revisor*

Finn L. Meyer  
*Statsaut.revisor*

Poul Erik Olsen  
*Statsaut.revisor*

## Fondsbørsmeddelelser

Meddelelser til Københavns Fondsbørs A/S

1. januar 2001 – 31. december 2001

2. januar 2001	Carlsberg Breweries i Finland
1. februar 2001	Medarbejderrepræsentanter i Carlsberg A/S' bestyrelse
14. februar 2001	Carlsberg Breweries A/S etableres
14. februar 2001	Carlsberg og Coca-Cola har indgået aftale
15. februar 2001	Årsregnskabsmeddelelse 1999/00 Carlsberg A/S
21. februar 2001	BBH sælger sin andel i det litauiske bryggeri i Kalnapilis
8. marts 2001	Generalforsamling i Carlsberg A/S
8. maj 2001	Carlsberg Breweries A/S kan øge ejerskab i Polen
9. maj 2001	Beslutning om forhandlinger af den fremtidig produktionsstruktur i Carlsberg Sverige
10. maj 2001	Delårsrapport 1:2001 pr. 31. marts for Carlsberg-gruppen
17. maj 2001	Carlsberg Breweries A/S giver offentligt købstilbud på Okocim i Polen
23. maj 2001	Aftale mellem Carlsberg Breweries A/S og The Coca-Cola Company godkendt
31. maj 2001	Carlsberg Breweries A/S køber aktiemajoritet i Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.S.
3. juli 2001	Carlsberg Breweries A/S afslutter offentligt købstilbud i Polen
6. juli 2001	Carlsberg Breweries A/S underskriver endelig aftale om køb af aktiemajoritet i Türk Tuborg, Tyrkiet
6. august 2001	Delårsrapport 2:2001 offentliggøres 9. august 2001
9. august 2001	Carlsberg Breweries opnår stærk position i Polen
9. august 2001	Delårsrapport 2:2001, pr. 30. juni 2001 for Carlsberg-gruppen
21. august 2001	Direktionsændringer i Carlsberg Breweries A/S
29. august 2001	Carlsberg Breweries giver offentligt købstilbud i Tyrkiet
19. september 2001	Offentligt købstilbud i Tyrkiet giver Carlsberg Breweries 82,46% ejerskab af Türk Tuborg
8. oktober 2001	BBH sælger Kalnapilis bryggeriet i Litauen til Bryggerigruppen
16. oktober 2001	Delårsrapport 3:2001 offentliggøres 1. november 2001
1. november 2001	Delårsrapport 3:2001 pr. 30. september 2001 for Carlsberg-gruppen
2. november 2001	BBH køber bryggeri i Hviderusland
20. november 2001	Orkla ASA har solgt sine aktier i Oyj Hartwall Abp
30. november 2001	Carlsberg Breweries A/S sælger halvdelen af sine aktier i OAO Vena bryggeriet i St. Petersburg til Baltic Beverages Holding AB

# Carlsberg A/S

## Bestyrelse

Bestyrelse og Direktion/Ledelse



Professor, dr.polit.  
**Poul Chr. Matthiessen**  
Formand



Direktør  
**Palle Marcus**  
Næstformand



Bryggeriarbejder  
**Hans Andersen**



Professor, dr.phil.  
**Torkild Andersen**



Administrerende direktør  
**Jens Bigum**



Administrerende direktør  
og koncernchef  
**Henning Dyremose**



Salgschauffør  
**Preben Hedegaard**



Professor, dr.pharm.  
**Povl Krogsgaard-Larsen**



Professor, dr.phil.  
**Axel Michelsen**



Fuldmægtig  
**Erik Dedenroth Olsen**



Professor, dr.phil.  
**Per Øhrgaard**



## Direktion/Ledelse



Administrerende direktør  
**Jørn P. Jensen**



Direktør,  
Forskning og udvikling  
**Klaus Bock**



Finansdirektør  
**Jesper C. Bærnholt**

## Generalforsamling

Carlsberg A/S  
18. marts 2002, kl. 16.30  
Tivolis Koncertsal  
Tietgensgade 20  
København V

**Carlsberg A/S**  
CVR nr. 61056416  
Valby Langgade 1  
2500 Valby

Telefon: 3327 2727  
Fax: 3327 4850  
E-post: [carlsberg@carlsberg.com](mailto:carlsberg@carlsberg.com)  
[www.carlsberg.com](http://www.carlsberg.com)

