

## Indtryk fra Carlsberg

Alle kender Carlsberg – eller gør vi? IR-teamet havde inviteret DIRFs medlemmer indenfor i siloen (hovedkvarteret), hvor vi fik et spændende indblik i den transformation, som selskabet er i gang med, der bl.a. inkluderer en ny topledelse og lancering af den nye strategi 'Sail 2022'.

Peter Kondrup gennemgik markedet med udgangspunkt i akkvisitionen sammen med Heineken i 2007 af Scottish Newcastle, som bl.a. gav Carlsberg de østeuropæiske markeder. Diverse begivenheder har siden fået investorer og analytikere til at sætte spørgsmålstegn ved opkøbet, men den vurderes som afgørende for, at Carlsberg ikke blev sat af som en mindre regional spiller, men fortsat er en international spiller. Især Asien er i vækst med Kina og Indien som de vigtigste markeder. I Kina er Tuborg fx det næststørste premium-mærke efter Budweiser. Som stor markedsaktør er en total produktportefølje inklusive mainstream-mærker nødvendigt. Som kuriosum kan nævnes, at Tuborg-brandet nu er 50% større end Carlsberg-brandet.

### Baggrund for strategiskifte

Siden 2009 havde der været flad vækst i indtjening især i Rusland pga. faldende omsætning. Noget måtte ændres, og bestyrelsen besluttede et CEO-generationsskifte i juni 2015, hvor Cees 't Hart afløste Jørgen Buhl Rasmussen. I stedet for at hyre et konsulentfirma inviterede den nye CEO de øverste Top 60 ledere til et to-dages møde til udvikling af en ny strategi. Her blev alle irritationsmomenter opsamlet, som især koncentrerede sig omkring silotænkning og intern strid. Alle blev allokeret til specifikke workstreams i et halvt år for at opnå co-creation af den nye strategi – *Funding the Journey*.

IR-kommunikationsstrategien var at lade den nye CEO fokusere fremadrettet de første måneder, og i august 2015 udsendte man en profit warning, hvor den tidligere ledelse tog ansvaret for de manglende resultater. I september '15 skulle der vælges ny CFO, og derfor blev udmeldingen af den nye strategi udskudt til april 2016. I praksis ringede IR/CEO og informerede de største aktionærer og tog på roadshow med CEO'en.

### Ny strategi – 'Sail '22 – position for growth'

Den nye strategi blev annonceret internt og eksternt i marts 2016. Mantraet i strategien er at skabe vækst på både topline og bundlinje ved at finde den optimale balance imellem markedsandele i volumen og lønsomheden i forretningen, så at kerneforretningen styrkes. Udgangspunktet er et meget konsolideret marked uden opkøbsmuligheder fx i Nordamerika, Sydamerika og Afrika. I stedet fokuseres der på partnerskaber i store byer som alternativ markedsindgang. Der blev ryddet op i produktporteføljen, så kun det mest lønsomme sælges, ligesom alle processer blev effektiviseret. Det kombineret med et besparellesprogram på 1,5-2,0 mia. kr., hvoraf ca. 1 mia. kr. blev investeret i innovation, og resten i forbedret indtjening.

Kapitalmarkedsdag blev først afholdt i september 2017 og ikke sammen med udmelding af den nye strategi, da man på det tidspunkt var uden CFO og mange andre i topledelsen (halvdelen af top 60-ledelsen er skiftet de seneste par år). Alle langsigtede mål er afskaffet, og i stedet kommunikerer der på udmeldte KPI'er, hvilket blev rimeligt positivt modtaget – måske fordi markedets forventninger var lave, plus de største spillere også kommunikerer uden langsigtede mål. IR-kommunikationen er justeret i den finansielle udmelding, og Q1 + Q3 er afskaffet. I stedet udsender man trading statements og 'huskelister' med de vigtigste sammenligningstal fra kvartalet før, og der er stadig roadshows.

I en koncern med over 40.000 medarbejdere fordelt over flere kontinenter, er det vigtigt, at et sådant strategiskifte følges op med intern kommunikation og træning i kultur, værdier og ageren. Her er det Top 60 ledergruppen, som har ansvaret for, at der leves op til såvel strategi og governance.