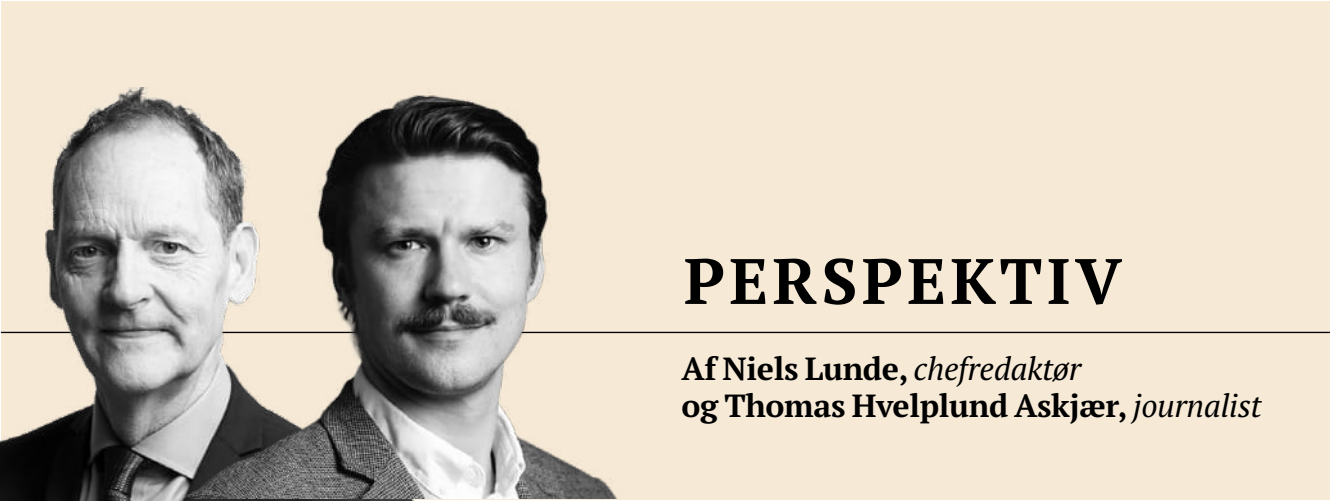


Jacob Aarup-Andersen er Carlsberg: Nu skal der ek



PERSPEKTIV

Af Niels Lunde, *chefredaktør*
og Thomas Hvelplund Askjær, *journalist*

År med kriser og kæmpetab i Rusland har tilsidesat Carlsbergs fokus på vækst. Men nu skal verdens tredjestørste bryggeri endelig se fremad. Med et opkøb på 36 mia. kr. er brikkerne nu på plads til at skabe fremtidens Carlsberg, siger topchef

Jacob Aarup-Andersen vidste godt, at der var meget på spil. Det var i december sidste år, og han havde samlet de 80 øverste ledere i Carlsberg. De foregående år havde stået i krisernes tegn: Udbruddet af corona havde lukket verden ned, forsyningskæderne var pressede, inflationen pressede verdens forbrugere på pengepungen – og samtidig havde Carlsberg mistet over 40 mia. kr. under et dramatisk exit fra Rusland. Men denne dag i december? Der kunne den 46-årige og nyslåede topchef i bryggerigiganten – en hjørnesten i dansk erhvervsliv gennem mere end 170 år – endelig kigge fremad. Jacob Aarup-Andersen valgte at tage afsæt i bryggeriets historie, da han holdt en tale for medarbejderne. “Det var en tale om det fælles ansvar og den arv, som vi har fra J.C. Jacobsen med hans vækstkultur. Jeg talte om, hvordan vi havde en unik mulighed for at skabe fremtidens Carlsberg i vores stifters ånd,” siger Jacob Aarup-Andersen. Talen sluttede med, at alle lederne fik en brosten fra det oprindelige bryggeri fra 1847. Og en buste af stifteren J.C. Jacobsen. “Alle fik en del af det oprindelige bryggeri med hjem. Ideen var, at det skulle være en symbolsk ledestjerne, der

skulle minde dem om det ansvar, som vi har,” tilføjer han. Ordene falder i spisestuen i Carls Villa, der tilhørte stiftersønnen til Carlsberg, Carl Jacobsen. Efter et år som adm. direktør folder Jacob Aarup-Andersen nu sin plan for fremtidens Carlsberg ud i et stort interview med Børsen. Og han gør det på et tidspunkt, hvor Carlsberg skal genfinde væksten, og hvor forbrugere vender ryggen til Carlsbergs kerneprodukt. Trods det erklærer Jacob Aarup-Andersen sig optimistisk. “Vi har de brikker, som skal til for at genskabe væksten,” som han siger: “Nu skal vi eksekvere.”

En kulturrejse

Hen over sommeren har den 46-årige topchef, der har en fortid i ledelsen hos Danske Bank og servicegiganten ISS, taget flere markante træk, som skal tegne fremtidens Carlsberg. I juli skrev han under på overtagelsen af læskedrikproducenten Britvic for 36 mia. kr. Med opkøbet vokser læskedrikke fra at fylde 16 pct. til at fylde 30 pct. af den samlede mængde af solgte drikkevarer i Carlsberg. Samme måned fik Aarup-Andersen, efter en årelang strid med en part-

ner, genvundet kontrollen med Carlsbergs forretning i Indien. Et marked, som har potentiale til at udløse et væksteventyr på størrelse med Kina, som i mange år har været guldøllen i porteføljen. Jacob Aarup-Andersen skal skabe vækst. Det er det mandat, han er ansat på. Opgaven er markant anderledes end forgængeren Cees ‘t Harts. Hollænderen lykkedes med at stabilisere bryggerigiganten, genskabe indtjeningen og nedbringe gælden, men så kom først coronapandemien og derefter Ruslands invasion af Ukraine. For Jacob Aarup-Andersen gælder det om, at bryggeriet får et nyt perspektiv.

“Ideen var, at det skulle være en symbolsk ledestjerne, der skulle minde dem om det ansvar, som vi har

Jacob Aarup-Andersen, adm. direktør, Carlsberg

FAKTA Carlsberg

- Jacob Aarup-Andersen tiltrådte som group ceo 1. september 2023 og afløste Cees ‘t Hart.
- Den opdaterede strategi “Accelerate Sail” blev lanceret i februar 2024 og indebærer blandt andet en større satsning på premiumøl, på kategorien “Beyond Beer” og på markeder i Asien.
- Carlsberg afventer godkendelse af købet af den britiske læskedrikproducent Britvic. Samlet pris: 36 mia. kr.
- Carlsberg omsatte for 73,6 mia. kr. i 2023 og beskæftiger 35.000 ansatte og har hovedkvarter i København.

Han har opdateret den strategi “Sail 27”, som Cees ‘t Hart havde lavet, og givet den navnet “Accelerate Sail”. Udtrykket “Sail” refererer til, at strategien blev undfanget på en sejlbåd. Han taler om, at bryggeriet skal ud på en “kulturrejse”. “Det var ikke et element i den strategi, jeg overtog, fordi den var en mere mekanisk forlængelse af den eksisterende strategi. Vi kunne se, at hvis vi skulle levere et årti frem, så skal der også være en kulturrejse, hvor vi skaber en stærkere vækstkultur, der er mere villig til at tage risiko og mere inkluderende i forhold til at drive stærkere innovation.” Det kræver ifølge Jacob Aarup-Andersen, at man investerer i de rigtige brands, i de rigtige geografiske områder, og at man lykkes med en digitalisering, der understøtter det. Det kræver også, at man er tydelig omkring, hvordan man belønner folk. På basis af fem nye kulturprincipper, som blandt andet handler om at drive innovation, er de hos Carlsberg ved at lave om på deres HR-processer. “Det er ikke noget du gør på seks-ni måneder. Det er noget, du gør over tid.” Da Jacob Aarup-Andersen kom til et kriseram ISS tilbage i 2020, vendte han op og ned på organisationen. Han skiftede mange ledere og mellemledere ud. Carlsberg er ikke i krise, på samme måde som ISS var det, men Jacob Aarup-Andersen siger, at han også hos Carlsberg er voldsomt optaget af det, som han kalder “en multiplikatoreffekt”. “Når du får de rigtige talenter og kræfter ind, så får du ikke 10 pct. mere, du får ti gange mere. De konkrete ændringer, som er sket her i Carlsberg, og der er en del ændringer i topledelsen, har været drevet af, hvad der skal til at få strategien til at lykkes.”

Øl og læskedrik

Kaster man et blik på Carlsbergs samlede forretning, er den delt op i Vesteuropa, Central- og Østeuropa og Asien. Det er de tre regioner, som Carlsberg vil satse på fremadrettet. I USA sælger den danske brygger mindre øl, end den gør i Esbjerg, indskyder Jacob Aarup-Andersen. Det er ikke en strategisk prioritet at gå

ind i USA, fordi det vil kræve massive ressourcer, forklarer han. Det samme gælder Afrika – til trods for udsigten til en lang, strukturel vækst. Fokus vil i stedet være på de eksisterende regioner, og særligt i Asien samt i Vesteuropa, der fylder 50 pct. af omsætningen i Carlsberg, er der nok at gøre. I Vesteuropa er det traditionelle ølsalg gennem en længere årrække stagneret, så det ikke længere defineres som et vækstmarked. Forbrugerne vender sig i højere grad mod alkoholfrie øl og læskedrikke. Det er ifølge Jacob Aarup-Andersen den største udfordring i Carlsberg lige nu. Udviklingen er særligt fremtrædende i Storbritannien, og opkøbet af Britvic skal ses i det lys. “Vi ser en engelsk forbruger, der bevæger sig meget bredere på tværs af kategorierne. Tidligere var den engelske forbruger meget singulært fokuseret på puboplevelsen og den klassiske Ale. Nu bevæger forbrugerne sig meget mere mellem alkoholiske og ikkealkoholiske drikke. Det er rigtig vigtigt, at vi står stærkt der,” siger Carlsberg-topchefen. Med Britvic følger mærker som appelsindrikken Tango, Jimmy’s Iced Coffee og tonicvanden London Essence. Men nok så interessant følger retten til at sælge læskedrikke fra Pepsico i Storbritannien og Irland. Carlsberg er allerede partner med Pepsi i en lille håndfuld lande, men med opkøbet, der ventes at falde på plads i begyndelsen af 2025, vil Carlsberg blive Pepsis største partner i Europa. “Vi har fået en muskel, som ingen andre har i forhold til at drive læskedrikke. Strategisk kommer det til at skabe nogle muligheder, hvor vi kan skabe værdi i andre markeder ved at have kombinationen af øl og læskedrikke,” siger han. Med det skifte, som I ser blandt forbrugerne i Vesteuropa, skal Britvic-opkøbet så sikre jer gennem den omvæltning, I er vidne til? “På tværs af vores lande skaber vi nu bredere porteføljer i forhold til at kunne fremtidssikre vores forretning. Det vil være naivt at sige, at vi ved præcist, hvor forbrugernes præference bevæger sig hen i de kommende år, men vi skaber nu en bredere optionalitet

er klar med fremtidens sekveres



Efter ét år på posten som adm. direktør i Carlsberg er Jacob Aarup-Andersen klar med sit bud på, hvordan Carlsberg skal genfinde sin vækst. Det kræver en kulturændring i organisationen, siger han. Foto: Simon Fals

i vores forretning,” siger Jacob Aarup-Andersen.

Er der en grænse for, hvor meget læskedrikke kan komme til at fylde, før det går ind og piller ved Carlsbergs selvforståelse?

“Der er ikke noget tal som sådan, men vi skal ikke ende med at være en sodavandsforretning. Vi mener, at værdien skabes gennem kernen i at være brygger. Læskedrikke skaber kun værdi i Carlsberg gennem kombinationen med vores ølforretning,” siger han:

“I kommer ikke til at se læskedrikke være en majoritet af forretningen i fremtiden.”

Fokus på Indien

I Asien er lande som Vietnam, Indien og ikke mindst Kina udråbt til at være de store vækstmarkeder for Carlsberg. Modsat i Europa vokser forbruget af øl i denne region.

18 pct. af Carlsbergs salg er i Kina, men med nye geopolitiske spændinger er det vigtigt, at væksten i resten

af Asien følger med væksten i Kina. Tabet af Rusland, der var Carlsbergs næststørste marked, har efterladt et hul. Det var en modvægt til det meget store kinesiske marked, og blandt andet derfor er det vigtigt for Carlsberg også at vokse uden for Kina.

Her er det folkerige Indien med sine 1,4 mia. indbyggere udset til at spille en vigtig rol-

le. På trods af markedets størrelse henter Carlsberg blot 4 pct. af sin omsætning i Indien.

Gennem en lang årrække har Carlsberg ligget i strid med sin indiske partner Khetan Group, der blandt andet har anklaget Carlsberg for at være involveret i korruption og svindel i Indien. De seneste syv år har Carlsberg forsøgt at overtage ejerandelene fra Khetan

Group, som hidtil har ejet en tredjedel af den indiske forretning.

Den strid er nu løst, efter Carlsberg i juli aftalte at købe partneren ud for 5,1 mia. kr. Partnerskabet har ifølge Aarup-Andersen været en massiv hæmsko for Carlsberg, og derved har den danske bryggerigigant glippet en vækstmulighed.

“Vi har fået skabt en meget ineffektiv forsyningskæde ved, at vi ikke har kunnet skabe vores egen kapacitet,” forklarer Jacob Aarup-Andersen.

Foran Carlsberg ligger nu trecifrede millioninvesteringer i at opføre nye bryggerier i Indien.

På trods af sin store befolkning er det kun omkring 150 mio. mennesker, der drikker alkohol i Indien. Mens Kina kan kategoriseres som et ølland, så drikker størstedelen af forbrugerne i Indien spiritus og ikke øl, forklarer Jacob Aarup-Andersen.

“Men vi ser, at blandt de unge generationer er der langt flere, som drikker alkohol, end der er i deres forældres generation. Og de drikker meget mere øl, end de drikker hård spiritus. Dermed kigger vi ind i et indisk marked, der potentielt kan fordoble sig inden for en overskuelig fremtid,” siger topchefen.

Udfaldsrummet vokser

Når Jacob Aarup-Andersen taler om ledelse, om strategi, om øl, læskedrik og nye investeringer, så er der et tema, som går igen. Et tema, som sætter rammerne for det alt sammen, nemlig tidens uforudsigelighed.

Derfor, siger han, er det, som han kalder “strategisk optionalitet”, vigtigt for ham, og derfor slutter vi interviewet med hans syn på den udfordring.

Han ønsker at lede Carlsberg sådan, at ledere og medarbejdere hele tiden forsøger at tage højde for, hvad der kan ske. Han tænker i hvad-nu-hvis-scenarier.

Jacob Aarup-Andersen nævner Ukraine som et eksempel. Carlsberg er det største bryggeri i Ukraine og har scenarier for mange forskellige udfald af krigen. Scenarier for både Ukraine og for nabolandene. Og også positive scenarier.

“Strategisk optionalitet er også at sikre, at vores landechefer i de omkringliggende lande rundt om Ukraine skal forholde sig til deres forretning i tilfælde af forskellige udfald i krigen.”

Det kan forekomme underligt at tænke i mulige positive scenarier for krigen i Ukraine, men man er nødt til også at overveje det ifølge Jacob Aarup-Andersen.

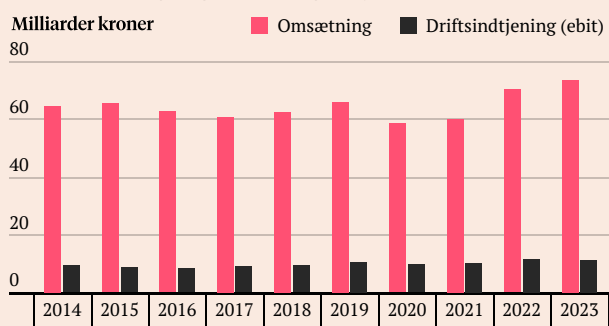
“Det kan skabe et forbrugerboost i de omkringliggende lande. Er vi klar til det? Hvad er vores marketingplaner, hvis vi pludselig skal skruer markant op og sikre os, at vi ikke taber markedsandele i et hastigt voksende marked,” siger han og nævner et andet eksempel på, at tidens udfaldsrum er stort:

“Vi har store organisationer i både Indien og Kina. Hvad vil en eskalering af det kinesisk-indiske trusselsniveau betyde for det samarbejde, vi har mellem vores store kinesiske og indiske organisationer?”

“Det er en dannelsesrejse, vi er på som virksomhed, og udfaldsrummet bliver hele tiden større.”

Carlsberg skal genfinde sin vækst

Efter flere år med stilstand på topline skal vækst på dagsordenen i Carlsberg. Væksten i 2022 og 2023 har især været drevet af prisstigninger samt salg af dyrere produkter



Kilde: Carlsberg A/S • Grafik: THAS

35.000
ansatte har
Carlsberg på
verdensplan