

- **Undersøg hvilken konkurrencestrategi Carlsberg benytter med henholdsvis Sail '22, Sail '27 og Accelerate Sail.**
- **Vurder hvor hvidt Carlsbergs nuværende konkurrencestrategi er hensigtsmæssig ift. at sikre virksomheden fremtidig vækst.**

Bilag 1 – Sail '22 og Sail '27 - uddrag fra Børsen 23.8-2021

FAKTA | Når Sail '22 bliver til Sail '27

- Carlsbergs topchef Cees 't Hart lancerede i 2016 strategien Sail '22, der i de forgangne år har sendt indtjeningen op, gælden ned og fordoblet aktiekursen.
- Nu arbejder Carlsbergs ledelse på den nye strategi Sail '27, der skal bringe selskabet succesfuldt frem til 2027. Topchef Cees 't Hart har fortalt, at planen bliver præsenteret i løbet af næste år.
- Sail '22 havde et stramt fokus på at effektivisere forretningen og samtidigt tjene flere penge på den enkelte øl. Det lykkedes ved at satse massivt på specialøl, alkoholfri øl og fadøl.

Bilag 2 – Sail '27 - uddrag fra Børsen 4.2-2022

FAKTA | Hovedpunkter i "Sail 27"

- Carlsberg leverer nye langsigtede mål for den årlige organiske omsætningsvækst på 3 til 5 pct., og bryggeriet venter at levere en årlig organisk vækst i driftsindtjeningen, der er højere end omsætningsvæksten.
- Carlsberg vil skrue yderligere op for sit fokus på premium-øl samt vækstmarkeder som Kina.
- Carlsberg holder fast i et mål om en balance på den nettorentebærende gæld på mindre end to gange ebitda-indtjeningen. Carlsberg vil fortsat levere ca. 50 pct. af overskuddet tilbage til aktionærerne.

Bilag 3 – Accelerate Sail - uddrag fra Børsen 17.9-2024

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.

Bilag 4 – Carlsbergs 2024 regnskab - uddrag fra Børsen 7.2-2025

(...)
2024 har nemlig været et vanskeligt år for Carlsberg, der udover det vigtige marked i Kina også oplevede tilbagegang i Vesteuropa. Overordnet voksede Carlsbergs topline med små 2 pct. til 75 mia. kr., og volumen af drikkevarer havnede på 125,7 mio. hektoliter solgt – en relativt flad udvikling. På den positive side trak det indiske samt central- og østeuropæiske marked op for Carlsberg. Ifølge Jacob Aarup-Andersen betyder det dog ikke, at prioriteringerne for, hvilke markeder der skal drive væksten fremadrettet, ændrer sig. "Momentum er godt lige nu i Øst- og Centraleuropa samt Indien, og det forventer jeg fortsætter. Med det sagt, så regner jeg med, at vi skal have vækst bredt baseret. Der er momentum i flere lande i Vesteuropa, som skal fortsætte i 2025. Kina trak ned i år i Asien, men det har været en vækstmotor for Carlsberg i en årrække, og jeg er mildt optimist," siger han.
(...)

FAKTA Fem hurtige efter Carlsbergs regnskab

- Flad vækst særligt grundet tilbageholdende forbrugere.
- Forventer organisk vækst på driftsresultatet, ebit, på 1-5 pct. i 2025.
- Investeringsbudget blev løftet fra omkring 5 mia. kr. i 2024 til en forventning om 7-8 mia. kr. i 2025.
- Aktiekursen blev sendt op med 8 pct.
- Kina haltede i 2024, mens Indien og Central- og Østeuropa trak op.

OUR BEER PORTFOLIO

SELECTED BRANDS

PREMIUM BEER

SHARE OF
TOTAL VOLUMES
19%

VOLUME
GROWTH
2%



5% volume
growth



9% volume
growth



6% volume
growth



5% volume
growth

MAINSTREAM CORE BEER

SHARE OF
TOTAL VOLUMES
59%

VOLUME
GROWTH
-1%



OUR ALCOHOL-FREE BREWS AND OTHER BEVERAGE PORTFOLIOS

SELECTED BRANDS

ALCOHOL-FREE BREWS (AFB)

SHARE OF
TOTAL VOLUMES

3%

VOLUME
GROWTH

6%



BEYOND BEER

SHARE OF
TOTAL VOLUMES

2%

VOLUME
GROWTH

5%



—
-2% volume
growth

SOFT DRINKS

SHARE OF
TOTAL VOLUMES

16%

VOLUME
GROWTH

1%



OUR STRATEGY

ACCELERATE SAIL



PORTFOLIO CHOICES

Accelerate premium beer and AFB



Strengthen mainstream core beer



Step up in Beyond Beer and soft drinks



GEOGRAPHICAL PRIORITIES

Accelerate growth in Asia



Drive profitable growth in strongholds



Develop high-potential markets



EXECUTION EXCELLENCE

Excel at sales, marketing and innovation



Drive digital transformation



Manage supply chain end to end



FUNDING OUR JOURNEY

Optimise sourcing



Unlock supply chain efficiency



Continue cost discipline



WINNING CULTURE

Build a growth culture



Together Towards ZERO and Beyond



Live by our Compass